



فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش

دوره ۵، شماره ۴، پیاپی ۱۸، زمستان ۱۴۰۲

اثر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با نقش میانجی مسئولیت پذیری اجتماعی
مجتبی سرگزی، مسعود رامروdi ۴

شناسایی ابعاد و مؤلفه های کاربرد فناوری های نوین در دانشگاه نسل چهارم
عصمت سیفی، امینه احمدی، مجتبی معظمی ۲۸

نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان
جمال عبدالملکی، محمد غفاری مجلج، معصومه محبوبی ابراهیمی، فائزه اسدی ۵۶

تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان
استان آذربایجان غربی
زین العابدین درویشی، فرشید اشرفی ۷۹

تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی
سیدعلی بنی هاشمی، زهرا رجائی، سید حسن بنی هاشمی ۱۰۲

تأثیر آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران
سحر عقابی، مریم گل بابایی، محمدرضا شاه آبادی ۱۲۷

ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ها و نهادهای مالی
فاطمه حمیدی، نجلاء حریری، فهیمه باب الحوائجی، حسین عباسیان ۱۴۶

ارائه مدل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران: یک مطالعه ساختاری تفسیری
سیروس منصوری، مهدیه رضایی، داود رمضانی ۱۷۳

ارائه الگوی پژوهش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد
باب الله نعمتی، رضا توکلی مقدم ۲۲۴

واکاوی ابعاد و مؤلفه های مدل توسعه یافته جانشین پژوهی مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با
رویکرد فراترکیب
مهردی خدایپرست، داود کیا کجوری، سید جواد مرتضوی امیری، سیداحمد جعفری کلاریجانی ۱۹۷

طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوفاف
علیرضا زنگنه، رضا والا، علا الدین اعتماد اهری ۲۴۸

طراحی الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان
فریبا عبدی، رسول داؤدی، نقی کمالی ۲۶۷

واکاوی ابعاد و مؤلفه های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه های آزاد استان فارس با رویکرد کیفی
میترا رستگار، نادر شهامت، مسلم صالحی، رضا زارعی ۲۸۴



فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش

eISSN: 2676-7821

دوره ۵، شماره ۴، پیاپی ۱۸، زمستان ۱۴۰۲

مدیر مسئول: دکتر مهدی خدای پرست

بنیانگذار و رئیس مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور، ایران،
عضو هیات علمی، گروه مطالعات و ارزیابی منابع انسانی، مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور، ایران،
رئیس کمیته نشریات و امور پژوهشی انجمن مدیریت کسب و کار ایران،
دیر انجمن مدیریت کسب و کار ایران در استان مازندران
mahdi.khodaparast@rcmk.ir

سردیر: حسن قلاوندی

استاد، عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
h.ghalavandi@urmia.ac.ir

مدیر داخلی: دکتر محمد هادی عسگری

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تکابن، ایران.
رئیس انجمن مدیریت کسب و کار ایران
dr_mh_asgari@yahoo.com

ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

<https://www.jmep.ir>

آدرس دفتر فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش:

ایران، مازندران، چالوس، خیابان شریعتی، بعد از گلشن ۱، ساختمان خدای پرست، طبقه ۱، کد پستی، ۴۶۶۱۶۶۸۱۸۷
شماره همراه کارشناس نشریه: ۰۹۱۱۸۹۱۲۵۳۹ - شماره تماس: ۰۱۱-۵۲۲۱۱۴۴۴
پست الکترونیک نشریه: fekrenoandish.jmep.ir@gmail.com

طراح و صفحه آرا: مهندس محمد ساکی انتظامی mohammad.entezami@gmail.com

اعضای هیات تحریریه:

پروفسور آذر کفашپور

استاد تمام، گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

kafashpor@um.ac.ir



امین رضا کمالیان

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

kamalian@Mgmt.usb.ac.ir



حسن قلاوندی

استاد، عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

h.ghalavandi@urmia.ac.ir



شهناز نایبزاده

استاد، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

snayebzadeh@gmail.com



داود کیاکجوری

دانشیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

davoodkia@iauc.ac.ir



پیمان یارمحمدزاده

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، ایران

dr.peyman.ymz@azarunive.edu



حمید شفیع زاده

دانشیار، عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ایران

shafizadeh11@gmail.com



اسماعیل کاظم پور

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

e.kazempour@toniau.ac.ir



حسین مومنی مهموئی

دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

momenimahmouei@iautorbat.ac.ir



اعضای هیات تحریریه بین المللی

پروفسور مهناز معلم

استاد و رئیس گروه فناوری آموزشی و سوادآموزی، کالج آموزش، دانشگاه تاوسن. بالتیمور، مریلند، ایالات متحده

mmoallemto@son.edu



اعضای مشورتی هیات تحریریه بین المللی

پروفسور جان سلیمان گایکواڈ

استاد تمام، بازنثسته گروه مردم شناسی، دانشگاه پونه، هندوستان،

dr.john.gaikwad@gmail.com



اعضای مشورتی هیات تحریریه

پروفسور سید محمد میر کمالی

استاد تمام، مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران

mkamali@ut.ac.ir



پروفسور نصرت ریاحی نیا

استاد تمام، عضو هیئت علمی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی، ایران

riahinia@khu.ac.ir



نجلا حریری

استاد، گروه علم اطلاعات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

n-hariri@srbiau.ac.ir



دکتر محمد طالقانی

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران

taleghani@iaurasht.ac.ir



دکتر مرتضی ملکی مین باش زرگاه

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

mmaleki80@semnan.ac.ir



جانشین سردبیر

اسماعیل کاظمپور

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

e.kazempour@toniau.ac.ir

دیر اجرایی

سید رسول تودار

استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

toudar@yahoo.com

ویراستار

محمد ساکی انتظامی

فرق لیسانس زیست شناسی دریا - بوم شناسی دریا

Mohammad.entezami@gmail.com

فهرست مقالات

۴..... اثر شفافیت سازمانی بر آواز کارکنان با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی مجتبی سرگزی، مسعود رامروodi
۲۸..... شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم عصمت سیفی، امینه احمدی، مجتبی معظمی
۵۶..... نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان جمال عبدالملکی، محمد غفاری مجلج، مقصوده محبوی ابراهیمی، فائزه اسدی
۷۹..... تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی زین العابدین درویشی، فرشید اشرفی
۱۰۲..... تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرنگی سیدعلی بنی هاشمی، زهرا رجائی، سید حسن بنی هاشمی
۱۲۷..... تأثیر آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران سحر عقابی، مریم گل بابایی، محمدرضا شاه آبدی
۱۴۶..... ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ها و نهادهای مالی فاطمه حمیدی، نجلاء حریری، فهیمه باب الحوائجی، حسین عباسیان
۱۷۳..... ارائه مدل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران: یک مطالعه ساختاری تفسیری سیروس منصوری، مهدیه رضایی، داود رمضانی
۲۲۴..... ارائه الگوی پژوهش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد باب الله نعمتی، رضا توکلی مقدم
۱۹۷..... واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پژوهی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب مهدی خدابرست، داود کیاکجوری، سید جواد مرتضوی امیری، سیداحمد جعفری کلاریجانی

طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خواف

علیرضا زنگنه، رضا والا، علاءالدین اعتماد اهری ۲۴۸

طراحی الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان

فریبا عبدالی، رسول داودی، نقی کمالی ۲۶۷

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس با رویکرد کیفی

میترا رستگار، نادر شهامت، مسلم صالحی، رضا زارعی ۲۸۴



Original Article (Quantified)

The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility

Mojtaba Sargazi¹ , Masoud Ramrodi²

1- Master's degree, Department of Educational Management, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

2- PhD student of higher education development planning, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Receive:

02 January 2023

Revise:

15 March 2023

Accept:

04 April 2023

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of organizational transparency on employee's voice with the mediating role of social responsibility. The research method was descriptive-correlative. The statistical population was all school principals in Zahedan city in the academic year 2021-2022 ($N=380$: 191 male, 189 female). By stratified random sampling (based on sex and education level) 191 school principals (96 male and 95 female) were selected according to Cochran sampling, and studied as the sample through questionnaires of organizational transparency, social responsibility and employee voice. The Pearson correlation coefficient and structural equation modeling were used for data analysis by SPSS₂₁ and Smart PLS software. Based on the results, the direct effect of organizational transparency on employee voice, direct effect of organizational transparency on social responsibility, and direct effect social responsibility on employee voice was positive and significant. Also, the indirect effect of organizational transparency on employee voice mediated by social responsibility was positive and significant. Based of the results managers of educational organizations are advised to by sharing relevant, accurate, complete, valid information in a timely manner, involving employees in decision-making, receiving feedback, holding regular meetings of the teachers' council and being honest in expressing accurate and complete information and avoiding any secrecy, can increase organizational transparency, social responsibility and employee's voice.

Keywords:

Organizational Transparency,
Accountability,
Social Responsibility,
Employee's Voice.

Please cite this article as (APA): Sargazi, M., & Ramrodi, M. (2024). The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 1-23.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.379297.1148	
Corresponding Author: Mojtaba Sargazi	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.4.1.5	
Email: mojtaba74sargazi@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

One of the important examples of organizational participation is the voice of employees. The voice of employees includes discussing problems with supervisors, providing solutions, suggestions and criticisms to human resources units, expressing ideas for changing a work policy or consulting with unions and organizational experts, which is done with the aim of improving the current situation of the organization and changing unfavorable conditions (Travis, Gomez & Mor Barak, 2011). An ineffective employee voice system reduces the effectiveness of organizational decisions and change processes by limiting employees' comments and preventing them from providing negative feedback (Rees, Alfes & Gatenby, 2013). Therefore, it is necessary to seek to identify the factors affecting the voice of the employees, and in this study, the role of two factors, organizational transparency and social responsibility, has been examined. Although, from a theoretical point of view, there is a connection between organizational transparency and the voice of employees, but few studies have investigated these two variables with the mediation of social responsibility, and there is less empirical evidence in the field of their relationship with each other. The researcher found that such research has not been done in the field of school administration. Therefore, investigating the effect of organizational transparency on the organizational voice of employees through the mediation of social responsibility can lead to the expansion of knowledge in the field of predictive factors of employee voice; and from a practical point of view, it can also provide the possibility of improving the participation of employees in schools. Based on this, the main question of the current research is whether organizational transparency has a positive and significant effect on the voice of employees with the mediating role of social responsibility.

Theoretical foundations

In the first stage, the voice of the employees is an expression of organizational dissatisfaction, the purpose of which is to correct the existing problems in the organization. In the second stage, the participation and cooperation of employees is aimed at confronting the illegal and illegitimate power of managers. The third goal of employee voice is to help managers to make decisions in order to improve the quality of work and productivity in the organization. In the end, the voice of employees is a mutual comment and mutual cooperation in the direction of developing the organization and achieving appropriate results in the long term (Anyango, Ojera & Ochieng, 2015).

Organizational transparency, which is the opposite of concealment, emphasizes the openness and accountability of organizations (Wehmeier & Raaz, 2012). Organizational transparency means public access to all information (either positive or negative) that can legally be published in an accurate, timely, balanced and unambiguous manner, in order to achieve the increase of the ability of reasoning, and public understanding, and accountability of organizations to their actions, policies, and approaches. A transparent organization is an organization where people inside and outside can obtain the information they need in order to form their opinions about the actions and processes within the organization (Lindstedt, C., & Naurin, 2010).

Social responsibility is an ethical theory in which individuals are accountable for fulfilling their civic duty, and the actions of an individual must benefit the whole of society. In this way, there must be a balance between economic growth and the welfare of society and the environment. If this equilibrium is maintained, then social responsibility is accomplished (Hunton & Norman, 2010).



Research Methodology

The research method was descriptive-correlative. The statistical population was all three levels of school principals in Zahedan city in the academic year 2021-2022 ($N=380$: 191 male, 189 female). By stratified random sampling (based on sex and education level) 191 school principals (96 male and 95 female) were selected according to Cochran sampling, and studied as the sample through questionnaires of organizational transparency (Rawlins, 2008), social responsibility (Carroll, 1991), and employee voice (Hames, 2012). The Pearson correlation coefficient and structural equation modeling were used for data analysis by SPSS₂₁ and Smart PLS software.

Research Findings

Based on the findings, the correlation coefficient of organizational transparency with social responsibility and employee voice was 0.596 and 0.812, respectively, and the correlation coefficient between social responsibility and employee voice was 0.701, which were all positive and significant ($p<0.01$). According to the obtained model, the direct effect of organizational transparency on employee voice ($t=7.705$, $\beta =0.612$), the direct effect of organizational transparency on social responsibility ($t=6.716$, $\beta =0.597$), and the direct effect of social accountability on the voice of employees ($t=4.547$, $\beta=0.336$) was positive and significant. Also, to investigate the indirect effect of organizational transparency on the voice of employees with the mediation of social responsibility, Sobel test was used, which according to the value of indicators: a) the value of the path coefficient of the independent variable on the mediator variable $a = 0.597$, b) the value of the path coefficient of the mediator variable on the dependent variable $b=0.336$, c) Standard error of path of independent and mediator variable $Sa=0.064$, d) Standard error of path of dependent and mediator variable $Sb=0.053$; Z value obtained was equal to 5.24. Since this Z value was greater than the value of 2.58, the indirect effect of organizational transparency on employee voice with the mediation of social responsibility ($\beta=0.200$) was also positive and significant at a level less than 0.01.

Conclusion and Discussion

Overall, the findings of this study showed that organizational transparency has a positive and significant effect on employee voice both directly and indirectly through social responsibility. The results of studies of Ghanbari et al., (2015), Ghanbari & Moradi (2018), Nichols & Erakovich (2013), Walumbwa et al., (2011), Danaifard & Amirzadeh (2016), Armstrong (2006), Stojanovski et al., (2014), Keykha et al., (2020), Sepahvand & Ghorbani Oranji (2015), Bahmani & Farhanian (2019) supports this finding. According to the results of this research, it is suggested to the administrators of the organizations that by sharing relevant, correct, complete and valid information in a timely manner, involving employees in decision-making, receiving feedback, holding regular teacher council meetings and being honest in expressing accurate and complete information and avoiding any kind of concealment, they can increase the organizational transparency of schools, social responsibility and, accordingly, the voice of the employees. Considering the implementation of the research on school principals in Zahedan city, caution should be taken in generalizing the results. Therefore, it is suggested to conduct such research in other educational regions of the country.

علمی پژوهشی (کمی)

اثر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مجتبی سرگزی^۱ ، مسعود رامروdi^۲

۱- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۲- دانشجوی دکتری برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

پژوهش با هدف بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری تمامی مدیران سه مقطع مدارس شهر زاهدان در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۳۸۰ نفر (۱۹۱ مرد و ۱۸۹ زن) بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای (بر حسب جنسیت و مقطع آموزشی) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۹۱ مدیر (۹۶ مرد و ۹۵ زن) به عنوان نمونه از طریق پرسشنامه‌های شفافیت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و آوای کارکنان مطالعه شدند. برای تعزیزی و تحلیل داده‌ها از آزمون ضربی همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای SPSS²¹ و Smart PLS استفاده شد. بر اساس یافته‌ها اثر مستقیم شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان، اثر مستقیم شفافیت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اثر مستقیم مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان، مثبت و معنادار بود. همچنین اثر غیر مستقیم شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان، با میانجی‌گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی مثبت و معنادار بود. با توجه به نتایج به مدیران سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود که با به اشتراک گذاشتن به موقع اطلاعات مرتبط، صحیح، کامل، معتبر، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، دریافت بازخورد، برگزاری منظم جلسات شورای معلمان و صداقت داشتن در بیان دقیق و کامل اطلاعات و پرهیز از هر گونه پنهان‌کاری، می‌توانند موجبات افزایش شفافیت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و آوای کارکنان را فراهم آورند.

کلید واژه‌ها:

شفافیت سازمانی،

پاسخگویی،

مسئولیت‌پذیری اجتماعی،

آوای کارکنان.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سرگزی، مجتبی، رامروdi، مسعود. (۱۴۰۲). اثر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۱-۲۳. ۱-۲۳. ۱-۲۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.379297.1148	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.4.1.5	نویسنده مسئول: مجتبی سرگزی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: mojtaba74sargazi@gmail.com



مقدمه

یکی از مصادیق مهم مشارکت سازمانی آوای کارکنان شامل گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها، پیشنهادها و انتقادها به واحدهای منابع انسانی، بیان ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها و متخصصان سازمانی می‌باشد که با هدف بهبود وضع موجود سازمان و تغییر شرایط نامناسب صورت می‌گیرد (Travis, Gomez & Mor Barak, 2011). نظام ناکارآمد آوای کارکنان با محدود کردن اظهار نظر کارکنان و جلوگیری از ارائه بازخوردهای منفی، سبب کاهش اثربخشی تصمیم گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود (Rees, Alfes & Gatenby, 2013). مطالعات نشان می‌دهد که آوای کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری با تمایل رهبران به شنیدن آوای کارکنان (Detert & Treviño, 2010)، رفتارها و نگرش‌های شغلی نظری عجین شدن با کار و عدم تمایل به ترک خدمت (Cheng, Lu, Chang & Johnstone, 2013)، ویژگی‌های شخصیتی، وابستگی اجتماعی و سبک رهبری حمایتی (Li, 2015)، رهبری اخلاق مدار (Lam, Loi, Chan & Liu, 2016)، عزت نفس سازمانی، حمایت سازمانی و هویت سازمانی (Agnihotri, 2017)، رضایت شغلی (Song, He, Wu & Zhai, 2020)، رهبری هم افرا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (Aibaghi Esfehani, Gafouriyan Shagerdei & Elahi, 2018)، اعتماد به مدیران (Son, 2019)، تعهد سازمانی و انتقال دانش (Bahmani, Mohammadi Moghadam & Alavi Andarjmi, 2019)، رهبری خدمتگزار (Amini, & Ahmadi Zahrani, 2020)، عدم ترک سازمان و عدم تحلیل رفتگی روان شناختی کارکنان (Tabarsa, Rezaian & Falaki, 2020) دارد. از این رو باید به دنبال شناسایی عوامل تاثیرگذار بر آوای کارکنان بود که در این مطالعه به بررسی نقش دو عامل شفافیت سازمانی و مسولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته شده است. اگر چه از بعد نظری می‌توان ارتباطی بین شفافیت سازمانی با آوای کارکنان قائل بود، اما پژوهش‌های محدودی به بررسی این دو متغیر با میانجی گری مسؤولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته‌اند و شواهد تجربی کمتری در زمینه ارتباط آنها با یکدیگر در دست است. پژوهشگر دریافته است که چنین پژوهشی تا کنون در حوزه مدیریت مدارس انجام نگرفته است. بنابراین، بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای سازمانی کارکنان با میانجی گری مسؤولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند به گسترش دانش در زمینه عوامل پیش‌بینی کننده آوای کارکنان منجر شود و از بعد عملی نیز امکان ارتقای مشارکت کارکنان در مدارس را فراهم آورد.

گزارش سایت شفافیت بین المللی در سال ۲۰۱۴ از عملکرد سازمان‌های مختلف ایران نشان می‌دهد که بیشتر سازمان‌های ایرانی در زمینه شفافیت، عملکرد ضعیفی دارند؛ به طوری که رتبه ایران بر اساس شاخص‌های سازمان شفافیت بین المللی بین ۱۷۸ کشور جهان، ۱۳۶ است. البته قابل ذکر است که تمرکز فعالیت مؤسسه نامبرده بیشتر روی بخش فساد اداری، شفافیت سازمانی بنگاه‌های اقتصادی، بانک‌ها و موارد مرتبط با امور مالی بوده است و آمار مربوط به فساد اداری مرکز آموزشی را ارائه نمی‌کند (Ghamooshi, Ezati & Mohsenimehr, 2020). شفافیت سازمانی و مسولیت‌پذیری اجتماعی از آن دسته متغیرهایی هستند که بیشتر در بنگاه‌های اقتصادی و امر بودجه ریزی مطرح شده‌اند و به ندرت پژوهشگران به دنبال مطالعه‌ی شفافیت در محیط‌های آکادمیک بوده‌اند. در دنیای جهانی شده امروز، سازمان‌ها در جستجوی اعمال اقتدار و کسب مشروعیت از طریق شیوه‌های ارتباطی‌اند. در این شرایط، شفافیت، مسولیت‌پذیری و قابل مشاهده بودن، آرمان‌هایی فraigیرند که همواره از جانب ذینفعان مختلف در جامعه

مطالبه شده‌اند (Albu & Wehmeier, 2014). موضوع شفافیت سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در چند سال اخیر با توجه به رشد سازمان‌های غیردولتی، جنبش‌های اعتراضی علیه قدرت بنگاه‌های اقتصادی، افزایش آگاهی اجتماعی، توسعه بازارهای سرمایه و شرکت‌های سهامی عام، و رسوایی‌های مالی و اخلاقی سازمان‌های بزرگ، به الگوی مناسب و غالب در حوزه کسب و کارهای تجاری و صنعتی تبدیل شده است (Hassass Yeganeh & Brzgar, 2015). گذشته از این، یکی از مسائلی که اهمیت و ضرورت پرداختن به موضوعات شفافیت سازمانی و مسئولیت اجتماعی را تشدید می‌کند، فضای بسته عملکردی و وجود حصارهای آهنین پیرامون سازمان‌ها است که شایعه فساد و اقدامات غیرقانونی را به دلیل مدیریت استبدادی، تقویت می‌نماید. با گسترش مبانی دموکراسی و قائل شدن حقوق شهر وندی برای آحاد جامعه، سازمان‌ها ملزم به فرو ریختن حصار پیرامونی خودشان شده تا امکان رؤیت تمامی فرآیندهای سازمانی (شفافیت سازمانی) برای تمامی ذینفعان، امکان‌پذیر گردد (Deyhimpur, 2019) و همچنین موجبات مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در قبال رفتار و اعمالشان فراهم شود.

از آن جا که در نظام اداری و اجرایی کشور ما، رضایت مردم از نهادهای دولتی و از جمله مدارس از معیارها و شاخص‌های اصلی تحول نظام اداری و ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود و فقدان این رضایت‌مندی پیامدهای مختلفی از قبیل کاهش اعتماد عمومی، مشروعیت و مقبولیت نظام، مشارکت عمومی و همگرایی در جامعه را در پی دارد، به نظر می‌رسد استفاده از پدیده‌های شفافیت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی نقش بسیار زیادی در عملکرد سازمانی داشته باشند. سازمان‌های آموزشی از جمله مدارس نیز باید به مسئله شفافیت سازمانی توجه داشته باشند. اگر در مدارس دسترسی به اطلاعات غیر ممکن باشد، اطلاعات به موضوع مورد نظر مربوط نباشد، نمایش نادرست اطلاعات و نیز غیر دقیق و بی‌موقع بودن اطلاعات، ذینفعان را با فقدان شفافیت مواجه می‌سازد. مدارس با شفافیت سازمانی، پاسخگوی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند، زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می‌گیرد. وجود شفافیت سازمانی در مدارس امکان مشارکت بیشتر را برای معلمان و سایر کارکنان فراهم می‌سازد که نقش سازمانی خود را بهتر درک کرده و به تبع تمرکز بیشتری بر وظایف خود نموده و در فعالیت‌های سازمانی مشارکت بیشتری داشته باشند. همچنین شفافیت سازمانی اعتماد معلمان و کارمندان به مدیریت مدرسه و مدیریت ارشد سازمان آموزش و پرورش را بیشتر می‌کند (Ghanbari & Moradi, 2018). ذینفعان آموزش و پرورش انتظار دارند که مدارس در قبال جامعه، بازتر و پاسخگو‌تر از قبل باشند. بنابراین، تقاضای فزاینده برای بینش، وضوح، پاسخگویی و بهبود دسترسی به دانش معتبر و اصیل در مدارس موجب شده است که شفافیت سازمانی به عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه تبدیل شود. در چنین شرایطی، مدارس خواه به دلیل فشارهای عمومی، اجتماعی و قانونی و خواه ناشی از علاقه خود سازمان باشد، باید علاقه و انگیزه بیشتری برای شفافیت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی داشته باشند. مسئولیت اجتماعی مدرسه می‌تواند اثربخشی کارکنان را از طریق افزایش علاقه آن‌ها و ایجاد حس مسئولیت در آن‌ها افزایش دهد؛ طوری که کارکنان احساس ارزشمند بودن کنند و کارهای محوله را به درستی انجام دهند که این باعث افزایش کارکرد مفید آنان و همچنین افزایش حمایت‌های مردمی از مدارس خواهد شد. حمایت‌های مردمی می‌توانند تصویر رقابتی مدارس را بهبود بخشد زیرا مردم از مدارسی که منافع آن‌ها را در نظر می‌گیرد حمایت می‌کنند و این باعث بهبود عملکرد مدرسه می‌شود. از طرفی عدم ارائه نظرات و

سکوت کارکنان در مقابل مسائل و مشکلات برای مدارس و سازمان آموزش و پرورش زیان آور است. زمانی که کارکنان دیدگاه و یا نظرات مهمی برای گفتن دارند، باید آن را بیان کنند؛ زیرا این امر مدرسه را از تهدیدات آینده که می‌تواند بر اهداف و رسالت آن تأثیر بگذارد و در جهت دستیابی به اهداف ناکام کند، نجات دهد. در مدارسی که به آوای سازمانی توجه می‌شود، کارکنان احساس می‌کنند که آزادی عمل دارند، مورد احترام مدیریت مدرسه هستند، کارکنان کارشان را معنادار خواهند دید و انگیزش درونی آنها نسبت به شغلشان تقویت شده به طوری که همه وجود خود را صرف شغل خود می‌کنند که همه این موارد موجبات اثربخشی فردی و در نتیجه اثربخشی مدرسه را فراهم می‌کند. از این رو مدیران مدارس باید به دنبال بررسی آوای سازمانی و عوامل مؤثر بر آن برآیند که پژوهش حاضر در همین راستا است. در اکثر مدارس فضایی فراهم نمی‌شود که کارکنان بتوانند به راحتی به ابزار نظر در مورد سازمانشان پردازنند. در چنین شرایطی برخی از کارکنان رفتار سکوت را در پیش گرفته و در نتیجه مدرسه نیز دیگر قادر نخواهد بود از این منابع ارزشمند بهره برداری نماید. مدارس برای ارتقای کیفیت نیروی انسانی خود باید توجه خود را بر ویژگی‌هایی همچون ارائه فرصت به تمامی کارکنان برای ابراز نظرات، به کارگیری پیشنهادهای مؤثر و سازنده کارکنان برای تصمیم‌گیری و پرورش تفکر روحیه منفعت طلبی گروهی به جای روحیه منفعت طلبی فردی در پیشنهادها معطوف کنند.

مبانی نظری پژوهش آوای کارکنان

آوای کارکنان که به عنوان راهبردی برای افزایش مشارکت کارکنان مورد توجه قرار گرفته است، نخستین بار توسط هیرچمان در سال ۱۹۷۰ مطرح شد که در آن رفتار آوایی را پاسخ کارکنان یا مشتریان به نارضایتی از سازمان می‌دانست اما محققان بعدی ماهیت آوا و تمرکز آن به جای مشتریان بر کارکنان و دیدگاههای آنها را در سازمان مدنظر قرار دادند و آوای کارکنان را اظهار نظرات آنها و یا بیان ایده‌ها و افکار آنها در بافت سازمان و در ارتباط با کار و فعالیت معرفی نمودند (Hames, 2012). رویکردهای سنتی آوا را مبنی بر موقعیت‌های چالشی و بیان دیدگاههای منفی و انتقادی کارکنان می‌دانستند اما در رویکردهای نوین، رفتار آوایی تنها مبنی بر موقعیت‌های ناخوشایند نیست بلکه تأکید آن بر تلاش در جهت تغییر موقعیت‌های ناخوشایند، به جای فرار از آن است (Morrison, 2011). آوای کارکنان چهار هدف بیان نارضایتی خود از مدیریت یا سازمان، نشان دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران و حفظ روابط متقابل بین کارفرما و کارکنان را دنبال می‌کند (Armstrong, 2013). آوای کارکنان در مرحله اول اظهار نارضایتی سازمانی است که هدف آن اصلاح مشکلات موجود در سازمان است. در مرحله دوم مشارکت و همکاری کارکنان با هدف مقابله با قدرت غیرقانونی و نامشروع مدیران است، سومین هدف از آوای کارکنان، کمک به تصمیم‌گیری مدیران، در جهت بهبود کیفیت کار و بهره‌وری در سازمان است، در نهایت آوا یک اظهارنظر متقابل و همکاری دوجانبه در جهت توسعه سازمان و دستیابی به پیامدهای مناسب در بلند مدت می‌باشد (Van Dyne et al., 2004) و همکاران (Dundonn et al., 2004) از سه نوع آوای کارکنان شامل آوای مطیع، آوای دفاعی و آوای نوع دوستانه صحبت می‌کنند. آوای مطیع با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده و کارکنان با این عقیده که نمی‌توانند تغییری در وضعیت موجود ایجاد نمایند تنها ایده‌ها و نظراتی در تأیید شرایط

فعلی ابراز خواهند نمود. انگیزه آوای دفاعی ترس و حفاظت از خود می‌باشد. در آوای نوع دوستانه فرد با این فرض که بیان ایده‌ها و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهارنظر می‌پردازد. انگیزه این نوع آوا، نوع دوستی و حسن نیت است که در مقابل منفعت طلبی شخصی قرار دارد (Nastizae & Norouzi Kohdasht, 2017). در حقیقت پژوهشگران رهبران را عامل اصلی و مؤثر بر رفتار آوایی کارکنان می‌دانند (Detert & Treviño, 2010). در حقیقت کارکنان زمانی دیدگاه خود را ابراز می‌کنند و پیشنهاداتی را برای تغییر ارائه می‌دهند، که بدانند نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را به یک منبع توانمند با قدرت اجرایی مناسب برای عمل، منتقل می‌کنند. چنان‌چه مدیران دیدگاه و نظرات کارکنان را صرفاً با هدف رفع مسئولیت و بدون توجه به ماهیت آن، مورد توجه قرار دهن، کارکنان نسبت به آوا دلسرد می‌شوند و عقاید مثبت و سازنده خود را پنهان می‌کنند، لذا روابط بین مدیران و کارکنان باید به گونه‌ای باشد که طی آن زیرستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه، ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای بروند داد و اهداف سازمان بیان کنند.

شفافیت سازمانی

شفافیت سازمانی موضوع تازه‌ای نیست اما به مفهوم آن توجه زیادی نشده است و بیشتر پژوهش‌ها در این زمینه، شفافیت سازمانی را در مفهوم افشای اطلاعات بررسی کرده‌اند (Darvish & Azimi Zachehani, 2016). در حالی که شفافیت فرایندی است که نه تنها در دسترس بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دستیابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می‌شود. همچنین مستلزم پاسخگویی سازمان در قبال اعمال، گرفتار و تصمیم‌های خود است (Ghanbari & Moradi, 2018). شفافیت سازمانی که متضاد اختفا و پنهان کاری است بر باز و پاسخگو بودن سازمان‌ها تأکید دارد (Wehmeier & Raaz, 2012). شفافیت سازمانی به معنای دسترسی عمومی به تمام اطلاعات (اعم از مثبت یا منفی) است که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل و بدون ابهام قابل انتشار باشد، تا هدف افزایش توانایی استدلال و درک عموم مردم و پاسخگویی سازمان‌ها در برابر اعمال، سیاست‌ها و شیوه‌های خود محقق شود. سازمان شفاف هم سازمانی است که افراد درون و برون آن بتوانند به منظور شکل دادن به نظراتشان درباره اقدامات و فرایندهای درون سازمان، اطلاعات مورد نیازشان را به دست آورند (Rawlins, 2008). (Lindstedt & Naurin, 2010). (Lindstedt & Naurin, 2010). (Rawlins, 2008). (Blomgren & Sunde'n, 2008). چهار بعد اطلاعات واقعی (اطلاعات موافق با حقایق، قابل توجه و مفید)، مشارکت کارکنان (سهمیم کردن کارکنان در شناسایی اطلاعات مورد نیاز)، پاسخگویی (تهیه گزارش‌های بی‌طرفانه از فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمان) و پنهان کاری را که عامل معکوس اندازه‌گیری در مقابل صراحت بود، به عنوان ابعاد شفافیت سازمانی مطرح کرد. شفافیت سازمانی در دنیای امروز به دلایل زیر یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود: تغییر نقش‌های سازمانی از حالت بوروکراتیک و مدل‌های کنترل و فرماندهی به سیستم‌های نظارتی و سرپرستی؛ آگاهی بیشتر کارمندان از حقوق فردی و بیشتر شدن علاقه و اشتیاق سازمان‌ها در جهت ارتقاء مدیریت کیفیت و همچنین تبادل دانش و اطلاعات (Blomgren & Sunde'n, 2008). صاحب‌نظران ابعاد سازمان شفاف را بدین شرح توصیف کرده‌اند: دسترسی عمومی به تمام اطلاعات اعم از مثبت یا منفی که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل، و بدون ابهام قابل انتشار باشد، تا



به هدف افزایش توانایی استدلال و درک عموم مردم و پاسخگویی سازمان‌ها در برابر اعمال، سیاست‌ها و شیوه‌های خود محقق شود (Cotterrell, 2000).

مسئلیت پذیری اجتماعی

مسئلیت سازمان‌ها را می‌توان به چهار بُعد مسئلیت اقتصادی (در نظر گرفتن فعالیت‌ها و اقدامات اقتصادی برای کسب سود)، مسئلیت قانونی (الزام به عمل در چارچوب قوانین و مقررات عمومی)، مسئلیت اخلاقی (توجه به شونات اخلاقی در کارها و فعالیت‌ها) و مسئلیت اجتماعی (وظایف و تعهدات سازمان برای حفظ و کمک به جامعه با نگرش همه جانبه، رعایت حفظ وحدت و مصالح عمومی کشور) تفکیک کرد (Aghaei & Kazempour, 2016). سازمان‌های سرآمد به عنوان سازمان‌هایی پاسخگو، برای شفافیت و پاسخگویی به ذینفعان خود در قبال عملکردشان باید تعهدات خود به مسئلیت اجتماعی را از طریق ارزش‌های خویش ابراز دارند و اطمینان حاصل کنند که این تعهدات در سراسر سازمان جاری می‌شوند و به این ترتیب مسئلیت‌پذیری اجتماعی نه تنها سبب می‌شود که سازمان از رویکرد اخلاقی تر و منسجم‌تر خود نفع می‌برد بلکه سبب می‌شود جامعه و طرف‌های ذینفع نیز نظر و برداشت بهتری از عملکرد و نقاط قوت سازمان داشته باشند (Asartamar & Moghtader Mansouri, 2019). مسئلیت‌پذیری اجتماعی را، تعهد فرد به در نظر گرفتن اثرات تصمیمات و اقدامات خود بر روی کل سیستم اجتماعی و فراتر از منافع محدود اقتصادی و فنی شرکت خود تعریف کرده‌اند (Lapiña, Mauráne & Stariñeca, 2014). مسئلیت اجتماعی بر مبنای داوطلبانه، تدبیر و رفتارهای سازمانی در حوزه‌های کارگری، توانمندسازی کارکنان، ایمنی و سلامتی کارکنان و محل کار، حقوق مشتریان، ملاحظات زیست محیطی، مدیریت مصرف انرژی و صرفه جویی، رعایت اصول حقوق بشر، ضوابط رفتار و کدهای اخلاقی، فعالیت‌های اجتماعی و خیرخواهی سازمانی را در بر می‌گیرد (Hunton & Norman, 2010). مسئلیت‌پذیری اجتماعی که به عنوان یک واکنش و پاسخ به سیر نزولی و کاهش دخالت دولت‌ها در اقتصاد و اجتماع ایجاد شده است موضوعی حساسیت برانگیز در سال‌های اخیر بوده است تا آن جا که سازمان‌های بین‌المللی، مانند سازمان ملل و اتحادیه اروپا، استانداردهایی را در این زمینه ارائه کرده‌اند. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا در الگوی تعالی خود برای سازمان‌ها، مسئلیت اجتماعی شرکت‌ها را یکی از ارزش‌های هشتگانه خود معرفی کرده است. مزایای اقدام مسئولانه و لحاظ کردن منافع ذینفعان گوناگون شامل افزایش استخدام، حفظ کارکنان، بهبود تصمیم‌گیری داخلی، صرفه جویی در هزینه‌ها، بهبود تصویر شرکت، افزایش شهرت و خوشنامی، و همین طور بهبود روابط با ذی نفعان است (Adams, 2020).

پیشینه پژوهش

تحقیق Kordnaej and همکاران (۱۴۰۲) تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان با میانجی گری فرهنگ سازمان را در سطح مدیران و کارشناسان ارشد ۳۲ شرکت فعال در حوزه صنعت مواد غذایی و به طور خاص مواد لبنی بررسی می‌کند. نتایج نشان داد تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان مثبت و معنادار است و فرهنگ سازمان نیز به عنوان متغیر واسطه

بر این رابطه اثر می‌گذارد. نکته حائز توجه این است که تأثیر شفافیت سازمانی بر عملکرد از طریق فرهنگ سازمانی قویتر از تأثیر مستقیم شفافیت سازمانی بر عملکرد سازمان است.

هدف از پژوهش (Hakak & Farhikhteh, 2017) بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر سلامت سازمانی با متغیر میانجی معنویت است. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر خرم آباد است. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان دهنده تأثیر مستقیم شفافیت سازمانی بر سلامت سازمانی و معنویت و تأثیر مستقیم معنویت بر سلامت سازمانی است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد معنویت در تأثیر شفافیت سازمانی بر سلامت سازمانی، نقش میانجی را ایفا می‌کند.

تحقیق Deyhimpur و همکاران (۲۰۱۸) با هدف مدیریت ترومای سازمانی با تأکید بر متغیرهای شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش را ۳۸۵ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان‌های چالوس و نوشهر تشکیل داده‌اند. یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد همه مسیرها از شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی، همچنین از مسیر شفافیت سازمانی از طریق متغیر میانجی سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی معنادار است و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت توجه به سرمایه اجتماعی در کنار شفافیت سازمانی می‌تواند به مدیریت ترومای سازمانی کمک کند.

پژوهش Aibaghi Esfehani و همکاران (۲۰۱۸) بر آن است تا به بررسی نحوه تأثیرگذاری رهبری تضاییفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بپردازد و در این راستا اثر رفتارهای آوایی کارکنان به عنوان متغیر میانجی مورد مطالعه قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش کارکنان ادارات سازمان تأمین اجتماعی واقع در شهر تهران می‌باشدند. نتایج به دست آمده حاکی از تأثیر مثبت رهبری تضاییفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد، همچنین اثر مثبت و معنادار رهبری تضاییفی بر رفتارهای آوایی کارکنان و نقش میانجی گری رفتار آوایی تأیید گردید.

پژوهش (Asartamar & Moghtader Mansouri, 2019) با هدف بررسی نقش مولفه‌های مسئولیت اجتماعی بر سلامت سازمانی در شبکه بهداشت و درمان ارومیه انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شبکه بهداشت و درمان ارومیه می‌باشد. نتایج نشان داد بین مسئولیت اجتماعی و شفافیت سازمانی رابطه وجود دارد. بنابراین مدیران می‌توانند با استفاده درست از مولفه‌های سلامت سازمانی موجب بروز و تقویت مسئولیت اجتماعی در بین کارکنان شوند و به تبع آن موفقیت سازمان را تضمین نمایند.

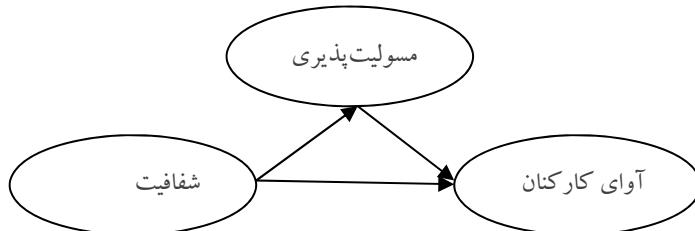
تحقیق (Deyhimpur, 2019) با هدف مدیریت جنجال – نتیجه افراد با تأکید بر متغیرهای شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی انجام‌شده که از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ۳۸۵ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی استان مازندران تشکیل داده‌اند. یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد همه مسیرها از شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت جنجال نتیجه و همچنین از مسیر شفافیت سازمانی از طریق متغیر میانجی سرمایه اجتماعی بر جنجال – نتیجه معنادار بوده و روابط بین آن‌ها تائید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت سرمایه‌گذاری بر سرمایه اجتماعی در کنار شفافیت سازمانی می‌تواند به مدیریت جنجال- نتیجه افراد کمک کند.

هدف پژوهش (Panahi, 2019) ارزیابی نقش شفافیت سازمانی بر تعارضات سازمانی با میانجی گری ارتباطات سازمانی اثربخش بود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی به تعداد ۳۴۰ نفر است. یافته‌ها

نشان داد که شفافیت سازمانی بر کاهش تعارضات سازمانی با میانجیگری ارتباطات سازمانی تأثیر دارد. همچنین شفافیت سازمانی بر ارتباطات سازمانی تأثیر معنی داری دارد و ارتباطات سازمانی نیز بر کاهش تعارضات سازمانی تأثیرگذار است. هدف پژوهش Choobbasti و همکاران (۲۰۱۹) تحلیل تأثیر تعهد سازمانی بر انتقال دانش با نقش میانجی رفتار آوایی کارکنان در دانشگاه علوم انتظامی امین است. جامعه آماری پژوهش ۷۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین بودند. یافته‌ها نشان داد که تعهد سازمانی بر انتقال دانش در میان کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین و رفتار آوایی آنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. اضافه بر آن رفتار آوایی کارکنان نیز تأثیر مثبت و معناداری بر انتقال دانش در میان کارکنان آن دانشگاه دارد.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات محدودی به بررسی رابطه شفافیت سازمانی با آوای کارکنان با میانجی گری مسؤولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته‌اند و شواهد تجربی کمتری در زمینه ارتباط آن‌ها با یکدیگر در دست است. بنابراین، بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای معلمان با میانجی گری مسؤولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند به گسترش دانش در زمینه عوامل پیش‌بینی کننده آوای معلمان منجر شود و از بعد عملی نیز امکان ارتقای مشارکت معلمان در مدارس را فراهم آورد. بنابراین هدف اصلی پژوهش بررسی اثر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با نقش میانجی مسؤولیت‌پذیری اجتماعی است.

با توجه به فرضیات پژوهش مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: نویسنده‌گان)

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهشی توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران سه مقطع مدارس شهر زاهدان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به حجم ۳۸۰ نفر (۱۹۱ مرد و ۱۸۹ زن) بودند که ۲۲۶ نفر در مقطع ابتدایی، ۹۰ نفر در مقطع متوسطه اول و ۶۴ نفر در مقطع متوسطه دوم مشغول به خدمت بودند. به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌ای (بر حسب جنسیت و مقطع آموزشی) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۹۱ مدیر (۹۶ مرد و ۹۵ زن) به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه زیر استفاده شد:

الف) پرسشنامه شفافیت سازمانی (Rawlins, 2008): پرسشنامه دارای ۲۳ گویه و چهار مؤلفه‌ی مشارکت (گویه‌های ۱ تا ۶)، اطلاعات بنیادی (گویه‌های ۷ تا ۱۳)، پاسخگویی (گویه‌های ۱۴ تا ۱۸) و عدم پنهان کاری (گویه‌های ۱۹ تا ۲۳) می‌باشد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. در

مطالعه Derakhshan و همکاران (۲۰۱۸) پایاپی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۳ و در این مطالعه ۰/۷۷ به دست آمد.

ب) پرسشنامه مسولیت‌پذیری اجتماعی (Carroll, 1991): پرسشنامه دارای ۲۰ گویه و ۴ بعد: مسولیت اقتصادی (گویه‌های ۱ تا ۵)، مسولیت قانونی (گویه‌های ۶ تا ۱۰)، مسولیت اخلاقی (گویه‌های ۱۱ تا ۱۵) و مسولیت اجتماعی (گویه‌های ۱۶ تا ۲۰) می‌باشد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. در مطالعه Sadegh & Janani, 2017) پایاپی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و در این مطالعه ۰/۷۱۲ به دست آمد.

ج) پرسشنامه آوای کارکنان (Hames, 2012): پرسشنامه دارای ۱۸ گویه و سه مؤلفه‌ی تشویق (گویه‌های ۱ تا ۶)، امنیت (گویه‌های ۷ تا ۱۲)، کارآمدی (گویه‌های ۱۳ تا ۱۸) می‌باشد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. در مطالعه Heidari Soureshjani و همکاران (۲۰۱۵) پایاپی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۶ و در این مطالعه ۰/۷۶۱ به دست آمد.

برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از شاخص‌های تحلیل عاملی استفاده شد که نتایج به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۱. بارهای عاملی مؤلفه‌های هر سازه

سازه: آوای کارکنان			سازه: مسولیت‌پذیری اجتماعی			سازه: شفافیت سازمانی		
t	β	مؤلفه	t	β	مؤلفه	t	β	مؤلفه
۱۶/۵۴	۰/۷۸۱	تشویق	۱۰/۸۴	۰/۶۹۶	مسولیت اقتصادی	۱۲/۵۵	۰/۸۰۱	مشارکت
۲۳/۴۲	۰/۸۵۷	امنیت	۱۹/۷۱	۰/۷۷۷	مسولیت قانونی	۸/۴۳	۰/۷۴۹	اطلاعات بنیادی
۱۵/۵۹	۰/۸۲۸	کارآمدی	۸/۳۵	۰/۷۰۸	مسولیت اخلاقی	۱۲/۹۹	۰/۷۲۲	پاسخگویی
			۸/۰۵	۰/۷۴۰	مسولیت اجتماعی	۱۳/۵۷	۰/۷۹۴	عدم پنهان کاری

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که ضریب معناداری (t) تمام مؤلفه‌ها از ضریب استاندارد ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد که به این معناست مؤلفه‌های هر سازه از بار عاملی مناسب برخوردار هستند. برای بررسی روایی واگرایی دو ملاک زیر مدنظر قرار گرفت:

الف) بررسی بار تقاطعی گویه‌ها



جدول ۲. بار تقاطعی مؤلفه‌ها بر سازه‌های خود و سازه‌های دیگر

آوای کارکنان	شفافیت سازمانی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مؤلفه‌ها
۰/۶۴۸	۰/۴۵۴	۰/۸۰۱	مشارکت
۰/۵۳۹	۰/۴۶۸	۰/۷۴۹	اطلاعات بنیادی
۰/۶۴۰	۰/۴۳۸	۰/۷۲۲	پاسخگویی
۰/۶۵۷	۰/۴۷۰	۰/۷۹۴	عدم پنهان کاری
۰/۴۴۷	۰/۶۹۶	۰/۳۸۰	مسئولیت اقتصادی
۰/۶۸۲	۰/۷۷۷	۰/۵۶۸	مسئولیت قانونی
۰/۴۲۶	۰/۷۰۸	۰/۳۵۰	مسئولیت اخلاقی
۰/۴۱۵	۰/۷۴۰	۰/۳۸۴	مسئولیت اجتماعی
۰/۷۸۱	۰/۵۵۹	۰/۶۵۶	تشویق
۰/۸۵۷	۰/۶۲۵	۰/۷۱۲	امنیت
۰/۸۲۸	۰/۵۴۱	۰/۶۳۱	کارآمدی

مقدار مطلوب در بررسی بار تقاطعی مؤلفه‌ها این است که بار عاملی هر مؤلفه بر سازه خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی آن بر دیگر سازه‌ها باشد. با توجه به نتایج جدول ۲ می‌توان پذیرفت که بار تقاطعی مؤلفه‌ها مناسب است.

(ب) بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان

در اینجا لازم است از مقادیر AVE جذر گرفته و آنها را جایگزین اعداد ۱ یا قطر ماتریس کنید.

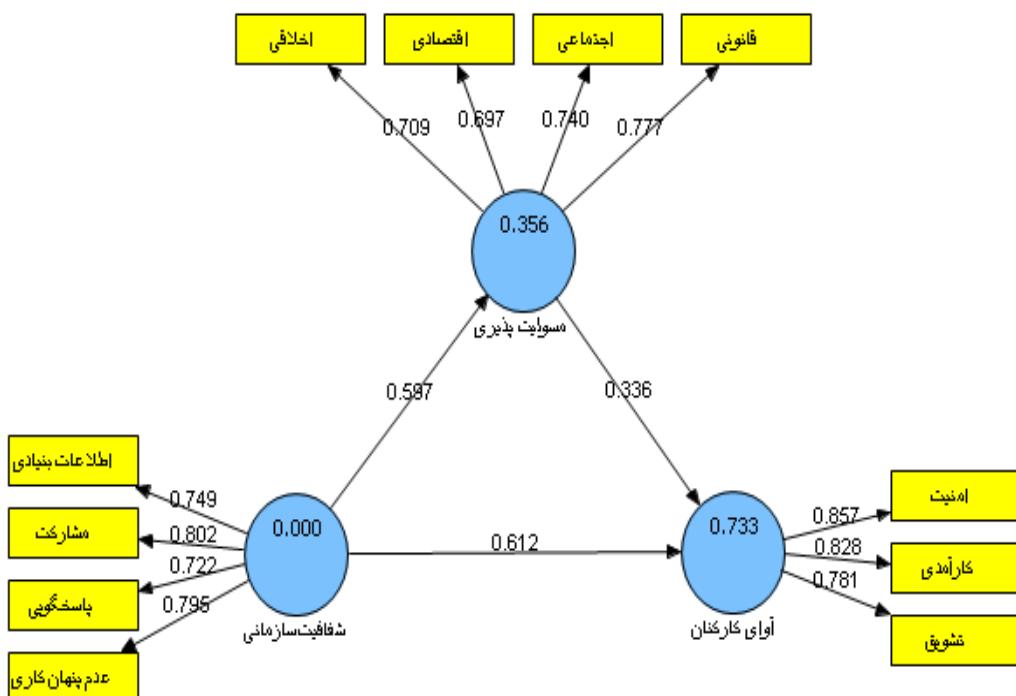
جدول ۳. جذر AVE و ضرایب همبستگی بین متغیرها

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	آوای کارکنان	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	شفافیت سازمانی
۰/۷۶۶	۰/۸۵۱	۰/۵۸۹			۰/۷۶۷ شفافیت سازمانی
۰/۷۱۸	۰/۸۲۱	۰/۵۳۵		۰/۷۳۱	۰/۵۹۶ مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۰/۷۶۱	۰/۸۶۲	۰/۶۵۶	۰/۸۰۱	۰/۷۰۱	۰/۸۱۲ آوای کارکنان

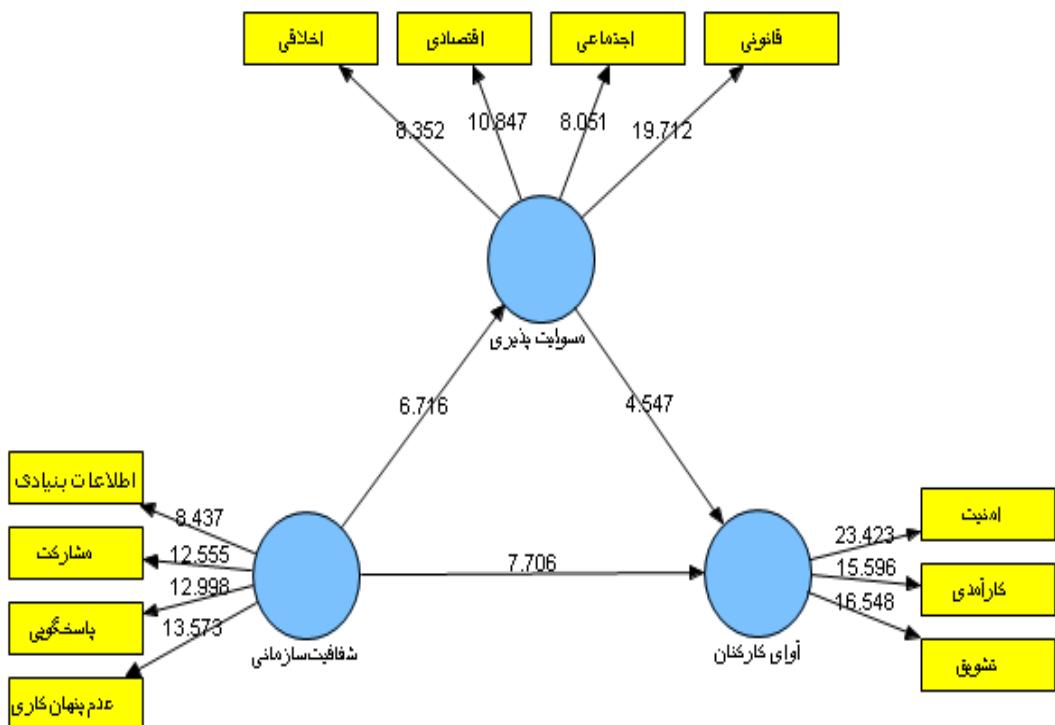
مقدار قابل قبول جذر نوشته شده در قطر ماتریس باید بیشتر از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر باشد که با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان پذیرفت این مقدار مطلوب بوده و پرسشنامه‌ها از روایی و اگرایی مناسبی برخوردار بوده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراآنی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) با کمک نرم‌افزار اس پی اس نسخه ۲۱ و اس‌مارت پی‌آل اس استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در مطالعه حاضر ۱۹۱ مدیر مدرسه شرکت داشتند که بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی ۹۶ نفر ($50/3$ ٪) زن و ۹۵ نفر ($49/7$ ٪) مرد بودند؛ ۱۳۹ نفر ($72/77$ ٪) مدرک تحصیلی کارشناسی و ۴۰ نفر ($20/94$ ٪) مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد داشتند و ۱۲ نفر ($6/28$ ٪) دانشجوی دوره دکتری تخصصی بودند؛ ۱۱۴ نفر ($61/25$ ٪) در مقطع ابتدایی، ۴۲ نفر ($21/98$ ٪) در مقطع متوسطه اول و ۳۵ نفر ($18/32$ ٪) در مقطع متوسطه دوم مشغول به خدمت بودند. در بررسی وضعیت توصیفی متغیرها میانگین و انحراف متغیرهای پژوهش این گونه بود: شفافیت سازمانی $46 \pm 3/33$ ، مسولیت‌پذیری اجتماعی $49 \pm 0/46$ و آوای کارکنان $48 \pm 0/42$. قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری فرض ارتباط بین متغیرهای پژوهش از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. که بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب همبستگی شفافیت سازمانی با مسولیت‌پذیری اجتماعی و آوای کارکنان به ترتیب $0/596$ و $0/812$ و مقدار ضریب همبستگی بین مسولیت‌پذیری اجتماعی و آوای کارکنان $0/701$ به دست آمد که همگی مثبت و معنادار بودند ($p < 0/01$). با توجه به برقراری روابط بین متغیرهای پژوهش به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخته است که در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی و در شکل ۲ ضرایب معناداری نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری (ضرایب مسیر)



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری (ضرایب تی)

با توجه به مدل به دست آمده (شکل های ۲ و ۳) می توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

فرضیه اول: شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. بر اساس یافته ها مقدار ضریب β شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان 0.612 می باشد. با توجه به این که مقدار t به دست آمده که برابر با 0.7705 می باشد و از مقدار استاندارد 0.58 بزرگتر است فرضیه پژوهش در سطح معناداری کمتر از 0.1 تأیید می شود.

فرضیه دوم: شفافیت سازمانی بر مسؤولیت پذیری اجتماعی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته ها مقدار ضریب β شفافیت سازمانی بر مسؤولیت پذیری اجتماعی 0.597 می باشد. با توجه به این که مقدار t به دست آمده که برابر با 0.716 می باشد و از مقدار استاندارد 0.58 بزرگتر است فرضیه پژوهش در سطح معناداری کمتر از 0.1 تأیید می شود.

فرضیه سوم: مسؤولیت پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته ها مقدار ضریب β مسؤولیت پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان 0.336 می باشد. با توجه به این که مقدار t به دست آمده که برابر با 0.547 می باشد و از مقدار استاندارد 0.58 بزرگتر است فرضیه پژوهش در سطح معناداری کمتر از 0.1 تأیید می شود.

فرضیه چهارم: شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با نقش میانجی مسؤولیت پذیری اجتماعی اثر مثبت و معناداری دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون سوبیل استفاده شد که با توجه به مقدار شاخص های (الف) مقدار ضریب مسیر متغیر مستقل بر متغیر میانجی $a = 0.597$ ، (ب) مقدار ضریب مسیر متغیر میانجی بر متغیر وابسته $b = 0.336$ ، (ج) خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی $Sa = 0.064$ ، (د) خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته $Sb = 0.053$ ، مقدار Z به دست آمده برابر با 0.24 بود. از آن جا که این مقدار Z از مقدار 0.58 بزرگتر بود بنابراین اثر غیر مستقیم شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با میانجی گری مسؤولیت پذیری اجتماعی $(\beta = 0.200)$ نیز مثبت و در سطح کمتر از 0.1 معنادار بود.

جدول ۵. بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	جهت رابطه	آماره تی	ضریب مسیر	مسیر
تأثید شد	مثبت	۷/۷۰۵	۰/۶۱۲	شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان
تأثید شد	مثبت	۶/۷۱۶	۰/۵۹۷	شفافیت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی
تأثید شد	مثبت	۴/۵۴۷	۰/۳۳۶	مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان
آزمون سوبیل				شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان
سطح معناداری	آماره	اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم
۰/۰۰۱	۵/۲۴	۰/۸۱۲	۰/۲۰۰	۰/۶۱۲

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر سازمان‌ها به کارکنانشان برای تبادل نظر احتیاج داشته و میزانی که آنها پیشنهادات، ایده‌ها، اطلاعاتِ مربوط به مشکلات، یا نگرانی‌هایشان را ابراز می‌کنند، می‌تواند تأثیر شگرفی در اثربخشی و عملکرد سازمان و حتی بقای آن داشته باشد و به همین جهت شنیدن آوای کارکنان و شناسایی عوامل مؤثر بر آن اهمیت ویژه‌ای یافته است. مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با میانجی گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی انجام گرفت. کنند. در بررسی فرضیه اول پژوهش مشخص شد که شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات (Ghanbari et al., 2015, Ghanbari & Moradi, 2018, Nichols & Erakovich, 2013, Walumbwa et al., 2011) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که شفافیت سازمانی مدرسه از طریق دسترسی معلمان به تمام اطلاعات اعم از مثبت یا منفی که از نظر قانونی به شیوه‌ای دقیق، به موقع، متعادل و بدون ابهام قابل انتشار است، جوی از اعتماد را در مدرسه ایجاد می‌کند و در سایه‌ی چنین جوی معلمان تمایل و رغبت بیشتری خواهد داشت که بدون ترس و نامنی به بیان دیدگاه‌های خود پردازند. Ghanbari و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند آوای کارکنان نیازمند محیطی شفاف و قابل اعتماد است و چنان‌چه مدیران بتوانند تصویری از الگوی قابل اعتماد را در رفتار با کارکنان به نمایش بگذارند، می‌توانند زیردستان را به این باور سوق دهند که محیط سازمان، بستری امن و مطمئن برای ابراز عقاید و ایده‌های اصیل است. (Ghanbari & Moradi, 2018) دریافتند که شفافیت سازمانی در سازمان باعث افزایش اعتماد سازمانی و اعتماد در سازمان باعث کاهش سکوت سازمانی می‌شود. شفافیت سازمانی میزان اعتماد به رهبر و سازمان را افزایش می‌دهد و (Nichols & Erakovich, 2013) دریافتند که رهبران قابل اعتماد از نظر ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در تعامل پویا به بحث و تبادل نظر پردازند و تلاش کنند برای مسائل سازمانی راه حل‌های خلاقانه‌ای مطرح کنند در حالی که رهبران غیرقابل اعتماد به قدری خودآگاهی پیروان را از بین می‌برند که زیردستان حتی تصویری از رهبر با ارزش‌ها و اخلاقیات مبهم را نیز پذیرفته‌اند و آن را قابل قبول می‌دانند. چنین پذیرشی که ناشی از ابهام و تناقض در رفتارهای رهبر و زیردستان است، فرصت را برای افزایش ظاهرسازی‌ها و رفتارهای ریاکارانه فراهم می‌آورد و می‌تواند جو آوای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. Walumbwa و همکاران (۲۰۱۱) دریافتند که ارتقاء آوای سازمانی مستلزم فراهم بودن امنیت روانی و ایجاد جوی دوستانه و مملو از اعتماد است. با توجه به این که شفافیت سازمانی نه فقط در دسترس بودن اطلاعات بلکه مشارکت فعال کارکنان را در کسب و توزیع دانش و

آگاهی مورد توجه قرار می‌دهد (Vaccaro & Madsen, 2009) موجبات شکستن سکوت سازمانی و شنیدن آوای کارکنان را فراهم می‌آورد.

در بررسی فرضیه دوم پژوهش مشخص شد که شفافیت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر مثبت و معناداری دارد. Aین یافته با یافته‌های مطالعات (Danaifard & Amirzadeh, 2016, Maadani et al., 2018, Sharifi-Renani et al., 2013, Armstrong, 2006, Stojanovski et al., 2014) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت هر چه شفافیت سازمانی مدرسه بالاتر باشد، به طوری که اطلاعات موافق با حقایق، قابل توجه و مفید را در اختیار معلمان قرار دهد، معلمان را در شناسایی اطلاعات مورد نیاز مشارکت دهد، گزارش‌های بی‌طرفانه‌ای از فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمان آموزش و پرورش ارائه دهد و از پنهان کردن اطلاعات مورد نیاز معلمان خودداری کند، می‌توان انتظار مسئولیت‌پذیری اجتماعی بالاتر معلمان را داشت. (Danaifard & Amirzadeh, 2016) دریافتند که شفافیت سیستم ترفع و ارتقاء، ارزشیابی، پاداش و حقوق و مزایا، شفافیت امور مالی سازمان و شفافیت قوانین و مقررات می‌تواند به طور معناداری مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش دهد. (Armstrong, 2006) دریافت که پایین بودن شفافیت سازمانی، باعث بدینی و نامیدی نسبت به سازمان می‌شود که نهایتاً نارضایتی عمومی را به دنبال دارد. از طرف دیگر فقدان شفافیت اطلاعات، می‌تواند پیامدهای منفی ناشی از پایین بودن شفافیت اقتصادی را تقویت نماید و نهایتاً باعث پایین آمدن مسئولیت‌پذیری مسولان شود. (Sharifi-Renani et al., 2013) نتیجه گرفتند که شفافیت سازمانی، مستلزم پاسخگویی است، سازمان‌های شفاف پاسخگوی اعمال، گفтар و تصمیم‌های خود هستند، زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می‌گیرد. (Stojanovski et al., 2014) دریافتند که شفافیت اطلاعات با بهبود پاسخگویی، ارتقای اعتماد سازمانی و کاهش فساد اداری رابطه دارد. (Jensen et al., 2010) به این نتیجه دست یافتند که مهمترین عامل فساد در شرکت‌ها، فقدان شفافیت سازمانی و مجھول بودن اطلاعات و پاسخگویی‌های دروغین می‌باشد. (Maadani et al., 2018) دریافتند که پاسخگویی می‌تواند از طریق خدمت رسانی به عموم مردم، تجمع خواسته‌ها و نظارت و آگاهی بخشی منجر به بهبود خط مشی ارتقای سلامت اداری و شفافیت سازمانی سازمان در قبال عملکرد خود شود.

در بررسی فرضیه سوم پژوهش مشخص شد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. (Keykha et al., 2020, Sepahvand & Ghorbani Oranji, 2015, Bahmani & Farhanian, 2019) نتایج مطالعات از این یافته حمایت می‌کند. در تبیین این یافته می‌توان گفت هرگاه معلمان مسئولیت‌پذیری بالاتری در قبال منابع سازمانی و هزینه دقیق و درست آن منابع داشته باشند (مسئولیت‌پذیری اقتصادی)، مطابق با ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر جامعه عمل کنند و به آن ارزش‌ها و هنجارها احترام بگذارند (مسئولیت‌پذیری اخلاقی)، به قوانین و مقررات سازمانی پاییند بوده و بدون تبعیض قوانین و مقررات را اجرا کنند (مسئولیت‌پذیری قانونی) و در هر شرایطی منافع ذینفعان، ارباب رجوعان سازمان و جامعه را در نظر بگیرند (مسئولیت‌پذیری اجتماعی) تمایل بیشتری خواهند داشت که بدون احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا به خاطر خطر توقيف جریان ارتباط و اطلاعات ما بین همکاران و مدیر مدرسه، به بیان دیدگاه و نظرات خود پردازنند و از سکوت سازمانی فاصله بگیرند. (Keykha et al., 2020) دریافتند که سکوت سازمانی با دربرگیری عوامل بازدارندگی و امتناع کارکنان از ارائه نظر، وجود پدیده خودسانسوری به دلایل

گوناگون (سکوت مطیع، تدافعی، نوع دوستانه، فرصت طلبانه، و محجوب) بر میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی (با مؤلفه‌های اقتصادی، اجتماعی، قانونی، و اخلاقی) اثر منفی و معناد دارد. سپهوند و قربانی اورنجی (& Sepahvand & Ghorbani Oranji, 2015) نتیجه گرفتند که هر چه میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان کمتر باشد به همان میزان تمایل کمتری به بیان دیدگاه و نظراتشان داشته و به سمت سکوت سازمانی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند. (Farhanian, 2019) در شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیل آوای سازمانی دریافتند که مسئولیت‌پذیری می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل کننده آوای کارکنان تلقی شود. معمولاً کارکنانی که مسئولیت‌پذیری اجتماعی کمتری دارند به مرور زمان نسبت به سازمان بی تفاوت شده و در نتیجه سکوت سازمانی را پیشه می‌کنند. تنها بی، نصر اصفهانی، نیلی پور طباطبایی و اخوان صراف (۲۰۱۸) پی بردنده که بی تفاوتی نسبت به سرپرستان، بی تفاوتی نسبت به کار، پذیرفتن مسئولیت برای کار بیشتر، بی تفاوتی نسبت به خلاقیت و نوآوری سازمانی، بی تفاوتی نسبت به اهداف و مشکلات سازمان، تمایل نداشتمن به همکاری با همکاران، تمایل نداشتمن کارمندان برای ارائه راهکار برای مشکلات سازمانی، بی توجهی کارمندان نسبت به تصمیمات سازمانی، تمایل نداشتمن کارمندان برای تحلیل‌های انتقادی تصمیمات سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان رابطه دارد.

در بررسی فرضیه چهارم پژوهش مشخص شد که شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج مطالعات (Ghanbari et al., 2015, Ghanbari & Moradi, 2018, Nichols & Erakovich, 2013, Walumbwa et al., 2011, Danaifard & Amirzadeh, 2016, Armstrong, 2006, Stojanovski et al., 2014, Keykha et al., 2020, Sepahvand & Ghorbani Oranji, 2015, Bahmani & Farhanian, 2019) از این یافته حمایت می‌کند. در تبیین این یافته می‌توان گفت اگر اهداف سازمانی مدارس روشن و مشخص باشند، مسئولیت معلمان به خوبی به آنان تفهیم شود، معلمان در حین انجام کار و پس از آن بازخورد مناسب دریافت کنند و یا به عبارتی مدرسه از شفافیت سازمانی بالایی برخوردار باشد بر میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان افروده می‌گردد. افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی هم به نوبه خود سبب می‌شود که معلمان از عدم اظهارنظر به خاطر ترس از دست دادن امنیت شغلی (کم گرفتن نمره ارزشیابی، ترفع نگرفتن، منتقل شدن به جاهای سخت، افزایش حجم کار) و به خاطر ترس از پیامدهای اجتماعی (از دست دادن حمایت و مزروعی شدن، برچسب منفی خوردن)، پنهان کردن مشکلات در جهت رعایت ادب و فروتنی، پیشنهاد صرف ایده‌های خوشایند در جهت منفعت طلبی (دریافت سمت، تقدیرنامه، امتیاز ارزشیابی) دست برداشته و به جای اختیار سکوت سازمانی، با رعایت صداقت و حس تعهد‌پذیری به سمت آوای سازمانی گرایش پیدا کنند.

در مجتمع یافته‌های این مطالعه نشان داد که شفافیت سازمانی هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد. با توجه به تأیید فرضیه اثر مثبت شفافیت سازمانی بر آوای کارکنان) به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با به اشتراک گذاشتن به موقع اطلاعات مرتبط، صحیح، کامل، معتبر، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، دریافت بازخورد، برگزاری منظم جلسات شورای معلمان و صداقت داشتن در بیان دقیق و کامل اطلاعات و پرهیز از هر گونه پنهان کاری، می‌توانند موجبات افزایش شفافیت سازمانی مدارس، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و به تبع آن آوای کارکنان را فراهم آورند.



با توجه به تأیید فرضیه اثر شفافیت سازمانی بر مسولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان به مدیران سازمان‌ها استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در ارائه خدمات، افزایش کارایی و اثربخشی، پاسخگویی و شفافیت بیشتر، برنامه ریزی در جهت فرهنگ سازی شفافیت در سازمان با تدوین ابعاد شفافیت سازمانی و نهادینه کردن آن در بین کارکنان، برنامه‌ریزی در خصوص فراهم نمودن جنبه نظارت مردمی بر عملکرد سازمان به منظور بهره مندی از ظرفیت‌های شفافیت در راستای تقویت اعتماد عمومی، پاسخگویی و کیفیت عملکرد کارکنان، مشارکت و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با راهبرد شفافیت اطلاعاتی پیشنه می‌شود.

با توجه به تأیید فرضیه اثر مثبت مسولیت‌پذیری اجتماعی بر آوای کارکنان، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که ضوابط رفتاری، اخلاقی و اطاعت پذیری، نظارت بر امور سازمانی، ایجاد دلبستگی در نیروهای تخصصی، حسن اجرای امور و برنامه‌ها، شفافیت در فعالیت‌های اداری، اقتصادی و تجاری، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارآیی را مورد توجه جدی قرار دهند و همچنین به کارکنان اجازه دهند که پیشنهادات و انتقادات سازنده خود را بدون ترس و واهمه ابراز نمایند.

این مطالعه با محدودیت‌های روبرو بود. اولاً از آن‌جا که در جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده بود و با وجود اطمینان دادن به آزمودنی‌ها مبنی بر محترمانه ماندن اطلاعات، احتمال سوگیری در پاسخ‌ها وجود دارد. از این رو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در کنار ابزارهای کمی از ابزارهای کیفی برای جمع آوری اطلاعات استفاده نمایند. ثانیاً با توجه به اجرای پژوهش بر روی مدیران مدارس شهر زاهدان، در تعیین‌پذیری نتایج باید احتیاط نمود. بنابراین انجام چنین پژوهشی در سایر مناطق آموزشی کشور پیشنهاد می‌شود.

با توجه به تأیید فرضیه دوم پژوهش (اثر مثبت مسولیت‌پذیری اجتماعی بر شفافیت سازمانی) به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود که ضوابط رفتاری، اخلاقی و اطاعت پذیری، نظارت بر امور سازمانی، ایجاد دلبستگی در نیروهای تخصصی، حسن اجرای امور و برنامه‌ها، شفافیت در فعالیت‌های اداری، اقتصادی و تجاری، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارآیی را مورد توجه جدی قرار دهند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

References

- Adams, C. A. (2020). Internal Organisational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting: Beyond Current Theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 23–50. doi: 10.1108/09513570210418905
- Aghaei, M. A., & Kazempour, M. (2016). The Effect of Corporate Social Responsibility and Product Diversification on Performance Evaluation. *Value and behavioral accounting*, 1(1), 99-121. (In Persian) doi: 10.18869/acadpub.aapc.1.1.99
- Agnihotri, S. (2017). Reclaiming Restorative Justice: An Alternate Paradigm for Justice. *City University of New York Law Review*, 20(2), 323–350. <https://academicworks.cuny.edu/clr/vol20/iss2/3/>



- Aibaghi Esfehani, S., Gafouriyan Shagerdei, A., & Elahi, R. (2018). Synergistic Leadership, Post-Modern Approach to Human Resource Flexibility and Voice Behavior. *Management Tomorrow*, 17(55), 17-30. (In Persian) <http://www.modiriyatfarda.ir/Article/1396101915241240157>
- Albu, O. B., & Wehmeier, S. (2014). Organizational Transparency and Sense-Making: The Case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>
- Amini, A., & Ahmadi Zahrani, M. (2020). The Impact Strategic -Servant Leadership on Employee Voice and Job Involvement Considering the Moderating and Mediating Role of Organizational Identity. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*; 9(2), 219-248. (In Persian) http://obs.sinaweb.net/article_40440.html?lang=en
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, Limited.
- Asartamar, M., & Moghtader Mansouri, A. (2019). The Role of Social Responsibility Components on Organizational Health (Case Study of Urmia Health Network Staff). *Journal of healthcare management*; 10(3), 7-20. (In Persian) https://jhm.srbiau.ac.ir/article_15026_en.html
- Bahmani Choobbasti, A., & Farhanian, A. (2019). Identification of Effective Factors on Facilitating Organizational Voice Based on Personnel Perspective of Governmental Hospitals of Mazandaran and Semnan Provinces Using Interpretive Structural Modeling. *Sadra Medical Journal*; 7(2), 173-184. (In Persian) <https://doi.org/10.30476/smsj.2019.81507>.
- Bahmani, A., Mohammadi Moghadam, Y., & Alavi Andarjmi, R. (2019). Investigating the Effect of Organizational Commitment on Knowledge Transfer by Mediating the Staff's Phonetic Behavior (Case Study: Amin University of police Sciences). *Police Management Studies Quarterly*; 14(4), 657-675. (In Persian) <https://www.sid.ir/paper/403643/fa>
- Blomgren, M., & Sundén, E. (2008). Constructing a European Healthcare Market, the Private Healthcare Company Capio and the Strategic Aspect of the Drive for Transparency. *Social Science & Medicine*, 67(10), 1512–1520. DOI: 10.1016/j.socscimed.2008.06.035
- Burger, R., & Owens T. (2010). Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self- Reported Data. *World Development*, 38(9), 1263–1277. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.12.018>
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Chang, Y. Y., & Johnstone, S. (2013). Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Rle of Supervisor Attributed Motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00030.x>
- Cotterrell, R. (2000). Transparency, Mass Media, Ideology and Community. *Cultural Values*, 3(4), 414–426. <https://doi.org/10.1080/14797589909367176>
- Danaifard, H., & Amirzadeh, M. (2016). Mechanisms of Promotion of Subjective Responsibility of the Staff of Public Services Organizations of Tehran City: A Study of the Gap between the Existing and Desirable Situation. *Strategy for Culture*; 9(35), 79-113. (In Persian) http://www.jsfc.ir/article_41272.html?lang=en
- Darvish, H., & Azimi Zachehani, F. (2016). The effect on reducing corruption organization Transparency mediated by organizational trust studied Khordad hospital staff Varamin. *Journal of Public Administration*, 8(1), 153-166. (In Persian) Doi: 10.22059/jipa.2016.57511
- Derakhshan, M., Ghanbari, S., Zandi, K., & Seifpanahi, H. (2018). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Transparency (Case Study: General Directorate of Roads and Urban Development of Kerman). *Organizational Culture Management*; 15(4), 767-788. (In Persian) Doi: 10.22059/jomc.2018.133108.1006565
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. DOI: 10.1287/orsc.1080.0405
- Deyhimpour, M., Miandari, K., Najjari, R., & Abedi Jafari, H. (2018). The Effect of Organizational Transparency on Organizational Trauma Management by Mediating Social Capital. *Social Capital Management*; 5(3), 337-363. (In Persian) https://jscm.ut.ac.ir/article_68718.html?lang=en



- Deyhimpur, M. (2019). The Effect of Organizational Transparency on Commotion-Goal Management by Mediating Social Capital. *Management Studies in Development and Evolution*; 28(94), 39-62. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.41318.3271>
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170. <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Faraji, O., Jannati Daryakenari, F., Mansouri, K., & Younesi Moti, F. (2020). Corporate Social Responsibility and Firm Value: The Mediating Role of Earnings Management. *Journal of Social Capital Management*; 7(1), 25-58. (In Persian) Doi: 10.22059/jscm.2019.276161.1792
- Ghamooshi, Z., Ezati, M., & Mohsenimehr, Z. (2020). The Role of Professional Ethics of Faculty Members in Organizational Transparency (Case Study: Imam Khomeini University). *Higher Education Letter*; 12(48), 37-64. (In Persian) http://journal.sanjesh.org/article_38178.html?lang=en
- Ghanbari, S., & Moradi, A. (2018). Analysis of the Relationship between Organizational Transparency and Organizational Silence of Employees. *Managing Education in Programs*; 7(1), 205-230. (In Persian) URL: <http://journalieaa.ir/article-1-107-en.html>
- Ghanbari, S., Zandi, K., Mohammadi, M., Ahmadianfar, S. (2015). Enhancing Organizational Voice through Authentic Leadership Approach to Interactions of Leader-Follower. *Journal of Public Administration*; 7(4), 865-882. (In Persian) Doi: 10.22059/jipa.2015.52899
- Hakak, M., & Farhikhteh, F. (2017). The Impact of Organizational Transparency on Organizational Health (Spirituality Mediator). *Journal of Human Resource Management Development and Support*; 12(46), 21-41. (In Persian) http://harold.jrl.police.ir/article_19033.html?lang=en
- Hames, K. M. (2012). Employees' Voice Climate Perceptions and Perceived Importance of Voice Behaviour: Links with Important Work-Related Outcomes. Honours Thesis, Murdoch University. Retrieved from: <http://researchrepository.murdoch.edu.au/11013/> on 25th April, 2013.
- Hassass Yeganeh, Y., & Brzgar, G. (2015). A Model for Disclosing Corporate Social Responsibility and Sustainability and its Current Status in Companies Listed on the Iran Stock Exchange. *Iran Stock Exchange*; 8(29), 91-110. (In Persian) <https://www.sid.ir/paper/518228/fa>
- Heidari Soureshjani, N., Rezaei, B., & Safari, Y. (2015). Evaluating the relationship between social capital and organizational voice among the staff of Kermanshah University of Medical Sciences. *Educational Leadership and Management Research*; 2(6), 177-153. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jrlat.2017.14104.1220>
- Hunton, J. E., & Norman, S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of information systems American Accounting Association*, 1(24), 67-90. <https://doi.org/10.2308/jis-2010.24.1.67>
- Jensen, N. M., Li, Q., & Rahman, A. (2010). Understanding corruption and firm responses in cross-National Firm Level surveys. *Journal of International Businessstudy*, 41(2010), 1481-1504. <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2010.8>
- Keykha, A., Mirkamali, S. M., & Ebrahimi, B. (2020). Impact of Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment on Social Responsibility. *Management and Development Process*; 32(4), 93-118. (In Persian) Doi: 10.29252/jmdp.32.4.93
- Kordnaej, A., Fani, A., & Masoudi, Z. (2014). Organizational Culture of the Missing Link between Organizational Transparency and Organizational Performance. *Organizational Culture Management*; 12(2), 173-189. (In Persian) Doi: 10.22059/jomc.2014.51179
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277-300. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2016.30>
- Lapiña, I., Maurāne, G., & Stariñeca, O. (2014). Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>
- Li, R. (2015). *Explaining Voice Behaviour: The Roles of Personal Resources, Social Interdependence, and Supervisor Leadership Style*. Master of Sciencein Management (Organization Studies).

- Lindstedt, C., & Naurin, D. (2010). Transparency is not enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption (La transparence ne suffit pas: Rendre la transparence efficace dans la lutte contre la corruption) (La transparencia no basta: Cómo crear una transparencia efectiva para reducir la corrupción). *International Political Science Review* 2010; 31(3), 301-322. <https://www.jstor.org/stable/25703868>
- Maadani, J., Zarandi, S., & Abdollahi, M. R. (2018). Analysis of the Impact of Public Accountability on the Policy of Promoting Administrative Health and Organizational Transparency in the Public Sector (Case Study: Ministry of Industry, Mine and Trade of the Islamic Republic of Iran). *Public Policy in Administration*; 9(2), 23-41. (In Persian) https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_13123.html?lang=en
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annuals*, 5(1), 373-412. DOI: 10.1080/19416520.2011.574506
- Nastizae, N., & Norouzi Kohdasht, R. (2017). The Study of Relationship between Employee Voice with Knowledge Sharing. *Management Researches*; 10(35), 85-104. (In Persian) Doi: 10.22111/jmr.2017.3254
- Nichols, T. W., & Erakovich, R. (2013). Authentic Leadership and Implicit Theory: A Normative form of Leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182-195. <https://doi.org/10.1108/01437731311321931>
- Panahi, B. (2019). Evaluating the Role of Organizational Transparency on Organizational Conflicts with Effective Organizational Communication Mediation (Case Study: Regional Water Organization of East Azarbaijan). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*; 7(4), 25-38. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ijpm.2019.45417.3551>
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Sadeghi, F., & Janani, H. (2017). The study of the relationship between social responsibility and perceived value and customer satisfaction of sports clubs in Hashtrood city. *Journal of Sociology Studies*, 10(35), 83-100. (In Persian) https://jss.tabriz.iau.ir/article_532169.html?lang=en
- Sayekti, Y. (2015). Strategic Corporate Social Responsibility (CSR), Company Financial Performance and Earning Response Coefficient: Empirical Evidence on Indonesian Listed Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(2015), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.054>
- Sepahvand, M. R., & Ghorbani Orangi, S. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Social Responsibility and Organizational Silence. 3rd International Conference on Accounting and Management, Tehran. (In Persian)
- Sharifi-Renani, H., Moshref-Javadi, M. H., & Hajipoor, M. (2013). The Role of Information Technology in Reduction of Administrative Corruption through Increasing of Information transparency, Improvement of Accountability and Promotion of Integrity; A Case Study of Saderat Bank Branches in Isfahan, *Information Sciences & Technology*; 28(3), 660-679. (In Persian) https://jipm.irandoc.ac.ir/article_699211.html?lang=en
- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' Voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0230>
- Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2020). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 39(3), 975-986. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9808-8>
- Stojanovska, M., Miovska, M., Jovanovska, J., & Stojanovski, V. (2014). The Process of Forest Management Plans Preparation in the Republic of Macedonia: Does it Comprise Governance Principles of Participation, Transparency and Accountability. *Forest Policy and Economics*, 49(2014), 51-56. <https://doi.org/10.1016/j.forepol.2013.10.003>
- Tabarsa, G., Rezaian, A., Falaki, P. (2020). Studying the Relationship between Voice of Employees and Organizational Consequences: The Moderating Role of Leader Member Exchange



- (LMX). *Journal of Public Administration*; 11(4), 661-681. (In Persian) https://jipa.ut.ac.ir/m/article_73161.html?lang=en
- Tanhaei, M., Nasre Esfahani, A., Nilipour Tabatabaei, S., & Akhavan Sarraf, A. (2018). Recreation of Antecedents and Consequences of Employees' Organizational Silence Case Study: Isfahan Municipality. *Journal of Applied Sociology*; 29(4), 147-166. (In Persian) <https://doi.org/10.22108/jas.2018.107632.1220>
- Travis, D. J., Gomez, J. R., & Mor Barak, M. E. (2011). Speaking up and Stepping Back: Examining Lnk between Eemployee Voice and Job Neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.05.008>
- Vaccaro, A., & Madsen, P. (2009). Corporate Dynamic Transparency: TheNew ICT- driven Ethics? *Ethics Inf Technol*, 11(2), 113-122. <https://doi.org/10.1007/s10676-009-9190-1>
- Van Dyne, L.; Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee Voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1360-1392. DOI: 10.1111/1467-6486.00384
- Walumbwa, F., Christensen, A.L., & Hailey, F. (2011). Authentic Leadership and the Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Ttrust among Knowledge Workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency Matters: The Concept of Organizational Transparency in the Academic Discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. <https://doi.org/10.1177/2046147X12448580>



Original Article (Quantified)

Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university

Esmat Seifi¹ , Amineh Ahmadi² , Mojtaba Moazzami³

1- PhD student in educational management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish, Iran

2- Associate Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Receive:

25 September 2023

Revise:

20 January 2024

Accept:

15 February 2024

Keywords:

new technologies,
fourth generation
university,
e-learning management,
virtual education,
extra-organizational
participation

Abstract

The purpose of the current research is to identify the dimensions and components of the use of new technologies in the fourth generation university. According to its purpose, the research method is applicable in terms of purpose, and qualitative in terms of implementation; type of descriptive and thematic analysis. The statistical population of this research includes 10 higher education specialists; prominent professors familiar with research work in the studied field. A targeted non-random sampling method of the available type was used. Semi-structured interviews were used to collect information. Data analysis was done with open, axial and selective coding and using MAXQDA2020 software. According to the analysis carried out using thematic analysis method to determine the dimensions and components of the use of new technologies in the fourth generation university, 5 dimensions, 13 components, and 47 indicators have been identified and confirmed. The dimensions include educational requirements (interaction with other virtual educational groups, devoting more hours to entrepreneurship education in the university, flexibility, management components), aesthetic requirements (technological factors, online limitation reduction capabilities), content requirements (learning management system electronic, appropriate course content), process requirements (quality of behavior of virtual education supervisors, application of virtual education standards), requirements of extra-organizational participation (virtual education system infrastructure, service delivery system quality, perceived support quality).

Please cite this article as (APA): Seifi, E., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 24-51.

Publisher:	Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.426783.1282	
Corresponding Author:	Amineh Ahmadi		
Email:	dr.ahmadi365@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

The university plays a very important role in the progress or stagnation of a society by directly affecting the flow of production, adaptation and reproduction of social systems and market mechanisms (Tang, 2013). Applying a model in the development of graduate education that covers all these functions in a balanced way can make it possible to reach social goals (Raza et al, 2018). Ignoring the functions of the university may lead to emergent consequences that put graduate education development strategies at risk of futility (Clark & Jackson, 2018).

One of the main concerns of universities is to be among the top universities in the world and create the necessary conditions to become a fourth generation university. In our country, most universities are in the first generation and a limited number of them are in the second generation, and yet, the third and fourth generation of universities in Iran has not been seriously discussed. Accordingly, many graduates do not succeed in the market due to lack of entrepreneurial skills (Goudarzvand Chegini, 2018). In fact, the third and fourth generation universities are knowledge-based, teaching and research-oriented universities that seek to create wealth and value by developing knowledge and effective entrepreneurship (Barrioluengo & Benneworth, 2019). Based on this, the researcher asked the main question: what is the use of new technologies in the fourth generation university?

Theoretical Framework

Information technologies

The increasing development and progress of information and communication technology and its potential capacity in improving education have prompted researchers in the field of education to prioritize the use of technology as a competitive advantage in the education process. On the other hand, the need of developing societies for optimal use of time and facilities and flexible development of education has led to a greater tendency to use new technologies (Larchenko & Barynikova, 2021). These technologies have played a very important role in the scientific development and competitiveness of universities for reasons such as saving time and money, enabling distance learning, facilitating the educational evaluation system, direct access to digital educational resources, and creating equal educational opportunities (Kalbali, 2018).

Fourth generation universities

In the fourth generation of universities, value is defined on the basis of strategic partnership, entrepreneur training, and the degree of absorption of income from external sources and guidance and leadership, as well as the degree of influence on other factors in societies. Education is done based on the needs of society and students, and solving society's challenges is considered as the basis of research. International partnerships are an important part of the entrepreneurial university. Promoting risk-taking culture, creating a sense of belonging to entrepreneurship, academic freedom, valuing culture, talent management, creating a suitable entrepreneurial environment, teamwork culture, introducing entrepreneurial faculty members as role models and their participation in decision-making and policy-making, attention and Valuing entrepreneurial students are some the components of entrepreneurial culture (Khodabakhsh & Taghi Pur, 2023).

Khoshnejad et al, (2022) carried out a research entitled the presentation of the fourth generation university model (case study: Islamic Azad University). The axes have been identified through three stages of coding (example, main theme, sub-theme). Key relationships including university-society relationship, alignment of university mission and



society goals, and university-industry relationship were identified based on the research results. In addition, background factors, influencing factors and outcomes were also identified. The outcomes were investigated including internal and external outcomes.

PourMohammadBagher et al, (2022) discussed in their research entitled review of the use of metaverse systems in education. In this article, by reviewing new technologies and referring to educational fields and some principles related to teaching methods, a better insight is provided to teachers in the field of education and training for technology-based educational design. According to the principles of metaverse, the virtual learning environment can simulate the law of dynamic evolution in natural phenomena and its processing process. Education of students in the virtual body occurs through sensory channels such as visual, auditory, tactile, olfactory, etc. Then they can explore and do individual activities or collaborate in a virtual environment. As a result, in the learning scenario based on the metaverse, learning is in a deeper form where insight occurs.

Research methodology

The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of implementation, a descriptive and thematic analysis type. The statistical population of this research includes 10 higher education specialists, prominent professors who are familiar with research work in the studied field. A targeted non-random sampling method of the available type was used. Semi-structured interviews were used to collect information.

Research findings

Data analysis was done with open, axial and selective coding; using MAXQDA2020 software. According to the analysis carried out using thematic analysis method to determine the dimensions and components of the use of new technologies in the fourth generation university, 5 dimensions, 13 components and 47 indicators have been identified and confirmed. The dimensions include educational requirements (interaction with other virtual educational groups, devoting more hours to entrepreneurship education in the university, flexibility, management components), aesthetic requirements (technological factors, online limitation reduction capabilities), content requirements (learning management system electronic, appropriate course content) process requirements (quality of behavior of virtual education supervisors, application of virtual education standards), and requirements of extra-organizational participation (virtual education system infrastructure, service delivery system quality, perceived support quality).

Conclusion

The current research was conducted with the aim of identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. The results of this research are in agreement with the results of Khoshnejad et al, (2022), PourMohammadBagher et al, (2022), Yadollahi Dehcheshmeh et al, (2021), Azar (2021), Larchenko & Barynikova (2021), Asgari et al, (2021), and Ahmadian Chashemi et al, (2020). Yadollahi Dehcheshmeh et al, (2021) have discussed in their research under the title of compiling the fourth generation university model (social university) for Iranian universities. The findings showed that the component of value-creating responsibility-oriented university as a central phenomenon, transformability and adaptability as causal factors, responsible leadership, development of professional competencies of human capital and educational and curriculum development as action strategies, components of specialized and professional policymaking, responsible innovation culture and transformative structure were identified as background conditions and academic independence and developing financial models as



intervention components of the fourth generation university. The main consequence of the interaction of all the mentioned components is the development of the region, which plays a vital role in the development and growth of the local and national society in three cultural-social, economic, and environmental fields.

According to the obtained results, it is suggested that:

According to the develop of developments in the field of new technologies, the universities of the country can provide the possibility of transferring new findings to the beneficiaries by creating a foundation for the development of technology, which leads to the development of technological businesses, turning knowledge into wealth and employment for graduates, and finally, it creates new sources of income. While examining the current and future global trends and identifying the strengths and weaknesses of the society, the fourth generation university should guide the country's political, economic, cultural and social paths in the direction that countries can gain their proper place in the region and the international system. Building and developing specialized service centers for the general public, providing technical; consulting; and equipment support services to knowledge-based businesses, creating a communication network with elites; intellectuals and entrepreneurs to participate in policy making is suggested, and also academic researchers are suggested to identify local and regional issues and problems, determine the research priorities of academic disciplines based on solving the problems of the society, and formulate the dimensions of the curriculum of the higher education centers of each region based on the components of the fourth generation university.

علمی پژوهشی (کمی)

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم

عصمت سیفی^۱، امینه احمدی^۲، مجتبی معظمی^۳

- ۱- دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران
- ۲- دانشیار، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۳- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی و تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از متخصصان آموزش عالی، استادی برگسته که آشنا به کار تحقیق در زمینه مورد مطالعه هستند انتخاب شد. از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند از نوع در دسترس استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز و محوری و انتخابی و با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020، انجام گرفت. با توجه به تحلیلی که از روش تحلیل مضمون جهت تعیین ابعاد و مؤلفه‌های کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم به اجرا در آمده است، ۵ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۴۷ شاخص شناسایی و تأیید شده است. ابعاد شامل الزامات آموزشی (تعامل با سایر گروه‌های آموزشی مجازی، اختصاص ساعت بیشتر آموزش کارآفرینی در دانشگاه، انعطاف پذیری، مؤلفه‌های مدیریتی)، الزامات زیباشناختی (عوامل تکنولوژیکی، قابلیت‌های کاهش محدودیت آنلاین)، الزامات محتوایی (سامانه مدیریت یادگیری الکترونیکی، محتوای دروس مناسب) الزامات فرایندی (کیفیت رفتار متولیان آموزش مجازی، به کار گیری استانداردهای آموزش مجازی)، الزامات مشارکت برون سازمانی (زیر ساخت‌های سیستم آموزش مجازی، کیفیت سیستم ارائه خدمات، کیفیت پشتیبانی ادراک شده) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

کلید واژه‌ها:

فناوری‌های نوین،
دانشگاه نسل چهارم،
یادگیری الکترونیکی،
آموزش مجازی،
مشارکت برون سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سیفی، عصمت، احمدی، امینه، معظمی، مجتبی. (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۴). ۵۱-۲۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.426783.1282	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: امینه احمدی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: dr.ahmadi365@gmail.com



مقدمه

امروزه مراجعه به سیستم‌های بین‌المللی رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان، یکی از روش‌های رایج برای شناخت اعتبار و جایگاه علمی یک دانشگاه محسوب می‌شود. دانشجویان، اعضاء هیأت علمی، محققین از حاصل ارزیابی‌هایی که همه ساله توسط سازمان‌های دولتی و خصوصی بین‌المللی انجام می‌شود، جهت آشنائی و تصمیم‌گیری برای ادامه تحصیل، انجام تحقیق و همکاری علمی استفاده می‌نمایند. هر چند نوع برخی سیستم‌های ارزیابی و نحوه ارزیابی آن مورد توجه و پذیرش برخی نظام‌های آموزش عالی و دانشگاه‌های جهان نمی‌باشد، لیکن حضور در برخی از سیستم‌های رتبه‌بندی می‌تواند در شناخت و شناساندن جایگاه علمی یک دانشگاه در سطح بین‌المللی نقش بهسازی داشته باشد (Azar, 2021).

از آنجا که نیروی انسانی ماهر یکی از عوامل اصلی و انکارناپذیر در توسعه اقتصادی، اجتماعی هر کشوری است آموزش عالی به عنوان مؤسسه و نهادی که وظیفه اجتماعی کردن را بر عهده دارد، در عرصه شناختی و روانی، جویندگان علم را در فرایندی تعریف شده هدایت می‌کند و ویژگی‌هایی را در او پدید می‌آورد (Hanid et al, 2019). دانشگاه دارای کارکردهای متعددی است، که از آن جمله می‌توان به تولید، بازتولید و سازگاری اشاره کرد (Nabi et al, 2019). در کنیاها و منافع ذی‌فعان آموزش عالی و تمرکز بر آن، تأکید بر تربیت نیروی انسانی متخصص موردنیاز جامعه، تربیت شهر وندان فرهیخته در قالب کارکردهای دانشگاه قابل توجیه هستند (Mapulanga, 2013). پایه‌ها و بنیان‌های کارکردی دانشگاهی در فرایند جامعه‌پذیری پختگی یافته و مستحکم می‌شود. نهادینه شدن هنجارها، ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای از مبانی ساخت آموزش عالی به شمار می‌آید (Larchenko & Barynikova, 2021). دانشگاه از طریق تأثیرگذاری مستقیم بر جریان تولید، سازگاری و بازتولید نظام‌های اجتماعی و سازوکارهای بازار، نقش بسیار مهمی در پیشرفت یا رکود یک جامعه ایفا می‌کند (Tang, 2013). به کارگری الگویی در توسعه تحصیلات تكمیلی که تمامی این کارکردها را به طور متوازن پوشش دهد، می‌تواند دسترسی به اهداف کلان اجتماعی را ممکن سازد (Raza et al, 2018). بی‌توجهی به کارکردهای دانشگاه ممکن است به پیامدهای نوظهوری منجر شود که راهبردهای توسعه تحصیلات تکمیلی را با خطر بیهودگی مواجه سازد (Clark & Jackson, 2018). دانشگاه‌ها ممکن است از طریق فعالیت‌های به اهداف مختلفی مانند ارائه خدمات به اساتید، افزایش نوآوری و استفاده عملی از نتایج تحقیقات، ایجاد جریان‌های درآمد اضافی، تقویت توسعه اقتصادی محلی، مطابقت با سیاست‌های ملی و نهادی، و ارتقای ارزش عمومی پردازند (Giuri et al, 2019).

یکی از دغدغه‌های اساسی دانشگاه‌ها، حضور در بین دانشگاه‌های برتر جهان و ایجاد شرایط لازم برای تبدیل شدن به یک دانشگاه نسل چهارمی است. در کشور ما ییشتراحت دانشگاه‌ها در نسل اول و تعداد محدودی از آن‌ها در نسل دوم به سر می‌برند و هنوز نسل سوم و چهارم دانشگاه‌ها در ایران به طور جدی مطرح نشده است. بر همین اساس، بسیاری از دانش آموختگان به دلیل نداشتن مهارت‌های کارآفرینی، در بازار توفیق نمی‌یابند. بنابراین ضروری است که دانشگاه به عنوان منشاء همه تحولات در جامعه، در فرآیند کارآفرینی پیشرو باشد و در جهت تغییر الگوهای آموزشی و پژوهشی و تغییر مهارت‌ها و توانایی‌های دانشجویان، باید استراتژی تربیت و آموزش را تغییر داده و به تربیت افراد کارآفرین و خلاق مبادرت ورزند. لذا برای ایجاد تغییر و تحول اساسی و زیربنایی در کلیه ابعاد و ارکان دانشگاه‌ها، لازم است تا رهبران و سیاست‌گذاران دانشگاه‌ها تغییرات عمیق و وسیعی در رسالت و اهداف خود ایجاد نمایند و دانشگاه را با شیوه‌های کاملاً نو و سبک‌های رهبری متفاوت از گذشته اداره کنند تا دانشگاه‌ها توان پاسخگویی در مقابل تغییر و تحول جامعه را داشته باشند (Goudarzvand chegini, 2018).

چهارم دانشگاه‌هایی دانش بنیان و آموزش و پژوهش محور هستند که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش آفرینی‌اند (Barrioluengo & Benneworth, 2019). یونسکو بیان نموده که آینده و چشم‌انداز جهانی آموزش عالی در قرن ۲۱ در دانشگاه‌های نوین نهفه است، و اینگونه توصیف می‌کند که: دانشگاه کارآفرین جایگاهی است که در آن مهارت‌های کارآفرینی در آموزش عالی برای قابلیت‌های دانش آموختگان برای تبدیل شدن به کارآفرینان، توسعه می‌یابد (Yaghoubi et al., 2018). دلایل زیادی در کشورهای توسعه‌یافته برای حرکت از دانشگاه‌های نسل اول به سمت ایجاد و تحقق دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم وجود دارد؛ از جمله این دلایل می‌توان به فهم عمومی و علمی از توسعه اقتصادی به عنوان تابعی از آموزش عالی، افزایش انتقال علم و فناوری در توسعه اقتصادی اشاره کرد (Evans, 2020). در زمینه کاربردهای فناوری‌های نوین، دانشگاه‌های کشورهای در حال توسعه، موانع بسیاری ذکر شده است؛ که منجر به کندی روند رشد و توسعه فناوری‌های نوین گردیده است. فقدان زیرساخت‌های فنی و حمایتی اولین مانع در این زمینه است. دومین مانع، فقدان مهارت لازم به منظور ارائه سیستم‌های عملیاتی متکی به فناوری مدیران برای توسعه آموزشی در دانشگاه‌ها می‌باشد. مهم‌ترین مانع بر سر راه توسعه و کاربردهای فناوری‌های نوین توانایی و ظرفیت واحد آموزشی در جذب و به کارگیری فناوری‌های نوین همراه با روش‌های استفاده مؤثر از آن است. نکته بعدی مقاومت پرسنل که عامل کلیدی دیگر است که مانع کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه‌ها می‌باشد. با توجه به مطالب گفته شده و توجه به لزوم حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سه و چهار در کشور؛ یکی از عوامل مهم در این زمینه به کارگیری فناوری‌های نوین در این دانشگاه‌ها می‌باشد؛ چراکه لازمه سرعت بخشیدن در این روند و حرکت دانشگاه‌ها به سمت نسل‌های سه و چهار درک و استفاده بهینه از فناوری‌ها در این نوع دانشگاه می‌باشد. بر این اساس محقق به این سؤال اصلی که کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادیبات نظری فناوری‌های اطلاعات

انجمن فناوری اطلاعات آمریکا، فناوری اطلاعات را مطالعه، طراحی، گسترش و توسعه، اجرا، پشتیبانی و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای (کاربردهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)، تعریف نموده است. مطابق این تعریف فناوری اطلاعات به جنبه‌های مرتبط با فناوری یک سیستم اطلاعاتی اشاره دارد و شامل سخت‌افزار، بانک اطلاعاتی، شبکه‌های نرم‌افزاری و دیگر ابزارها می‌باشد. در این تعریف فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان یک زیرسیستم از سیستم اطلاعاتی در نظر گرفته شود که قابلیت مطالعه، طراحی، گسترش و توسعه را خواهد داشت (Giuri et al., 2019). با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، مدیران می‌توانند در انجام فعالیت‌ها و پیشبرد اهداف راهبردی شرکت تحت مدیریت خود از فواید بی‌شمار آن بهره‌مند شوند. البته در هر سیستم ساده حقوقی و حسابداری، رایانه می‌تواند جای افراد را بگیرد. اما در حوزه تصمیم‌گیری، معمولاً نمی‌توان رایانه را جایگزین مدیران کرد. زیرا کار و تفکر مدیر بسیار پیچیده و معمولاً در بستر محاسبات ریاضی غیرقابل فرمول‌بندی است. در این مورد رایانه کمک می‌کند تا اطلاعات دقیق برای تصمیم‌گیری به سرعت در اختیار مدیران قرار گیرد (Kalbali, 2018). توسعه و پیشرفت روزافرون فناوری اطلاعات و ارتباطات و ظرفیت بالقوه آن در بهبود آموزش، پژوهشگران حوزه آموزش را بر آن داشته تا در فرآیند آموزش نیز استفاده از فناوری را به مثابه یک مزیت رقابتی در اولویت قرار دهند. از طرف دیگر نیاز جوامع در حال توسعه به استفاده بهینه از زمان و امکانات و توسعه اعطا‌پذیر آموزش، منجر به گرایش بیشتر به کاربرد



فناوری‌های نوین شده است (Larchenko & Barynikova, 2021). این فناوری‌ها به دلایلی از جمله صرفه‌جویی در زمان و هزینه، فراهم آوردن امکان تحصیل از راه دور، تسهیل نظام ارزشیابی تحصیلی، دسترسی مستقیم به منابع آموزشی دیجیتال و ایجاد فرصت تحصیل برابر نقش بسیار مهمی را در توسعه‌ی علمی و رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها ایجاد کرده‌اند (Kalbali, 2018).

دانشگاه‌های نسل چهارم

امروزه با توجه به نقش جدید دانشگاه‌ها، نیاز مند توجه مسئولین آموزش عالی کشور را دارد، لذا به منظور حمایت از رشته‌های دانشگاهی و ایجاد دانشگاه تمدن ساز و هویت آفرین، باید به جای دانشگاه‌های نسل سوم، از دانشگاه‌های نسل چهارم یاد کرد که این دانشگاه‌ها علاوه بر آموزش، پژوهش و کارآفرینی را در خود داراست. همچنین به مسئله فناوری‌های نرم که مبتنی بر علوم انسانی هستند، توجه ویژه دارند. دانشگاه‌ها بر اساس رویکردها و ساختارهای اجرائی متناظر با رویکردهای مزبور، به چهار نسل تقسیم می‌شوند. دانشگاه‌های نسل اول (دانشگاه‌های آموزش محور)، دانشگاه‌های نسل دوم (دانشگاه‌های پژوهش محور)، دانشگاه‌های نسل سوم (دانشگاه‌های نوآور، فناور و کارآفرین) و دانشگاه‌های نسل چهارم که منظور دانشگاه‌هایی با رویکرد فن آوری و نوآوری، ارزش آفرینی و ثروت آفرینی هستند (Farstakh, 2017). در سال‌های اخیر، به تدریج دانشگاه نسل چهارم در حال شکل‌گیری است. دانشگاه‌های نسل چهارم، تکمیل کننده سه نسل قبلی خود هستند، به عبارتی این دانشگاه‌ها علاوه بر کارکردهای سه نسل قبلی خود، برای علوم انسانی و تجاری سازی تحقیقات علوم انسانی ارزش قائل هستند و به عنوان یک مأموریت جدید به آن نگاه می‌کنند (Alipoor & Enayati, 2017). در نسل چهارم دانشگاه‌ها ارزش بر مبنای مشارکت راهبردی، پرورش کارآفرین و میزان جذب سهم درآمد از منابع خارجی و هدایت و رهبری و همچنین میزان تأثیرگذاری بر سایر عوامل در جوامع تعریف می‌شوند. آموزش براساس نیاز جامعه و دانشجو انجام می‌شود و حل چالش‌های جامعه به عنوان اساس تحقیق در نظر گرفته می‌شود. مشارکت‌های بین‌المللی بخش مهمی از دانشگاه کارآفرین است. ترویج فرهنگ ریسک کردن، ایجاد تعلق خاطر به کارآفرینی، آزادی علمی، فرهنگ ارج نهادن، مدیریت استعدادها، ایجاد فضای کارآفرینی مناسب، فرهنگ کار گروهی، معرفی اعضای هیأت علمی کارآفرین به عنوان الگو و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری و سیاستگذاری، توجه و ارج گذاری دانشجویان کارآفرین از مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی است (Khodabakhsh & Taghi Pur, 2023). یکی از ضرورت‌های ایجاد دانشگاه نسل چهارم بازنگری و طراحی نظام مطلوب برنامه درسی و توجه به عناصر برنامه درسی است. به عبارت دیگر، یکی از عمدت‌ترین وظایف دانشگاه و اهداف آموزش عالی، هماهنگ نمودن عنصرهای برنامه‌های درسی با پیشرفت‌های تخصصی و مقتضیات روز جامعه است. در واقع، برنامه درسی هر دانشگاه، مهم‌ترین عنصر و جوهره اصلی آن است که اثربخشی فعالیت‌های آن را تضمین می‌کند. برنامه‌های درسی به منزله قلب آموزش عالی باید با نشانگرها این نسل دانشگاهی هماهنگ باشند تا بتوانند زمینه حرکت پیشرو همسو با این نشانگرها را فراهم سازند. دانشگاه‌های نسل چهارم زمینه تحقق پیشرفت‌های به روز و مطابقت با مقتضیاتی که متناسب با توسعه دانش و فن آوری در حال تغییر و تحول است را فراهم می‌سازند. در برنامه‌های درسی جدید و روش‌های آموزش آن، تأکید اساسی بر روش‌هایی است که در آن دانشجو نقش فعالی دارد و سایر عوامل چون تجهیزات و ابزارهای

آموزشی، محتوا و اقدامات استاد در ارتباط با دانشجو همگی معنی و مفهوم پیدا می‌کنند. استاد در این روش‌ها نقش جهت دهنده و سازمان دهنده را ایفا می‌کند تا فعالیت‌های دانشجویان را متناسب با اهداف درس در مسیر صحیح هدایت کند (Sadeghi dizaj et al, 2015).

پیشینه پژوهش

(Khoshnejad et al, 2022) در تحقیقی با عنوان ارائه‌ی الگوی دانشگاه نسل چهارم (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی) پرداختند. با سه مرحله کدگذاری (مصدق، تم اصلی، تم فرعی)؛ محورها مشخص شده‌اند بر اساس نتایج تحقیق؛ روابط کلیدی مشتمل بر ارتباط دانشگاه و جامعه، همسوی رسالت دانشگاه و اهداف جامعه، و ارتباط دانشگاه و صنعت شناسایی شد. به علاوه عوامل زمینه‌ای، عوامل اثر گذار و پیامدها نیز مشخص شدند. پیامدها مشتمل بر پیامدهای داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفتند.

(PourMohammadBagher et al, 2022) در تحقیق خود با عنوان مروی بر کاربرد سیستم‌های متاورس در آموزش پرداختند. در مقاله حاضر با مروی بر تکنولوژی‌های نوین و اشاره به حوزه‌های آموزشی و برخی اصول مرتبط با روش‌های آموزش، بینش بهتری به متعلم‌ان حوزه تعلیم و تربیت برای طراحی آموزشی مبتنی بر فناوری ارائه می‌گردد. طبق اصول متاورس محیط یادگیری مجازی می‌تواند قانون تکامل پویا در پدیده‌های طبیعی و فرآیند پردازش آن را شبیه‌سازی کند. آموزش علم آموزان در بدنه مجازی از طریق کانال‌های حسی مثل بصری و شنوایی و لمسی و بویایی و غیره رخ می‌دهد. سپس آن‌ها می‌توانند به کشف و انجام فعالیت انفرادی و یا همکاری در محیطی مجازی پردازنند. نتیجتاً در سناریو یادگیری بر اساس متاورس یادگیری به فرم عمیقت‌تری است که در آن بصیرت اتفاق می‌افتد.

(Yadollahi Dehcheshmeh et al, 2021) در تحقیق خود تحت عنوان تدوین الگوی دانشگاه نسل چهارم (دانشگاه اجتماعی) برای دانشگاه‌های ایران پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌ی دانشگاه مسئولیت گرای ارزش‌آفرین به عنوان پدیده محوری، تحول خواهی و سازگار شوندگی به عنوان عوامل علی، رهبری مسئولانه، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای سرمایه انسانی و برنامه آموزشی و درسی توسعه‌دهنده به عنوان راهبردهای کنش، مؤلفه‌های خط‌مشی گذاری تخصصی و حرفه‌ای، فرهنگ نوآوری مسئولانه و ساختار تحول آفرین به عنوان شرایط زمینه‌ای و استقلال دانشگاهی و مدل‌های مالی توسعه‌دهنده به عنوان مؤلفه‌های مداخله‌ای دانشگاه نسل چهارم شناسایی شدند. پیامد اصلی برهم کنش تمامی مؤلفه‌های اشاره‌شده توسعه‌منطقه‌ای است که در سه حوزه فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی نقش حیاتی در توسعه و بالندگی جامعه‌ی محلی و ملی دارد.

(Azar, 2021) در تحقیق شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر پیدایش و توسعه دانشگاه نسل چهارم: تحلیل کیفی دیدگاه خبرگان دانشگاهی پرداختند. نتایج ییانگر این است که مؤلفه‌های اصلی در ارتقاء دانشگاه نسل چهارم عبارت از: نیروی انسانی متعهد، پاسخگویی، توسعه دانش اجتماعی، حفظ استقلال دانشگاهی و منابع مالی مستقل، توسعه تعاملات، ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر، داشتن فرهنگ سازمانی نوآورانه، مدیریت دانشگاه حساس به جامعه، نیاز‌سنگی، استقرار نظام تنظیم کیفیت خدمات، توسعه فناوری و نوآوری می‌باشد. بنا به یافته‌های این مطالعه، تقویت مؤلفه‌های مؤثر در پیدایش و شکل‌گیری دانشگاه نسل چهارم ضروری می‌باشد. به راین اساس، مسئولان نظام آموزش عالی کشور بایستی زمینه لازم جهت تحقق این مهم را فراهم نمایند.



این امر با توجه به بافتار محلی و میزان آمادگی دانشگاهها می‌تواند متفاوت باشد و در درون خود الگوهای متفاوتی از جامعه‌گرایی را خلق کند.

(Larchenko & Barynikova, 2021) در تحقیق خود تحت عنوان فناوری‌های نوین در آموزش پرداختند. این تحقیق با هدف وضعیت و چشم‌انداز فعلی دیجیتال‌سازی در آموزش پرداخته است. این بخش جنبه‌هایی از آموزش دیجیتال مانند سواد دیجیتال، آموزش دیجیتال سیار، و اخلاق هوش مصنوعی در آموزش، فناوری‌های واقعیت مجازی و واقعیت افزوده در آموزش دیجیتال، آموزش رباتیک در مؤسسات آموزشی را تحلیل کرده است. کتاب‌های الکترونیکی، نرم‌افزارهای آموزش دیجیتال در حال حاضر در توسعه یادگیری زبان‌های خارجی بسیار مفید هستند. از این رو هدف اصلی این مقاله آشنایی با نتایج تحقیق در زمینه معرفی دیجیتالی شدن در فرآیند آموزشی می‌باشد. بیشترین توجه به نقش فزاینده توجه آن در شرایط همه‌گیر معطوف می‌شود، زمانی که فرآیندهای یادگیری و آموزش باید به شکل ارائه و یافتن مطالب جدید تغییر کند. همانطور که مشخص شد دانش‌آموzan به لطف رویکردهای دیجیتالی جدید در فرآیند آموزشی به دانش بهتری دست یافته‌اند. در مورد معلمان، آن‌ها در نظارت بر دانش دانش‌آموzan مؤثرتر بودند و به آن‌ها امکان استقلال بیشتر می‌دادند. نتیجه‌گیری در مورد اثربخشی هر جنبه و آموزش دیجیتال به طور کلی گرفته شده است. آمار دسترسی به فناوری‌های دیجیتال، فراوانی استفاده از نرم‌افزار، درصد مالکیت فناوری دیجیتال نیز مشخص شده است.

(Asgari et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان مشخصات مورد نیاز یک دانشگاه نسل چهارم برای شکل دادن به منطقه نوآوری تحت رویکرد لنگر: تحلیل فراترکیی با استفاده از متن کاوی پرداختند. نتایج ابتدا فرآیند شکل‌دهی و مؤلفه‌های نوآوری را نشان می‌دهد که عبارتند از: زیرساخت‌های شهری نوآور، اقتصاد دانش و رقابت و توسعه دانشگاهی. دوم، این مطالعه همچنین مشخصات یک دانشگاه نسل چهارم را برای شکل دادن به مناطق نوآوری نشان می‌دهد. این تحقیق در مورد دو مفهوم پیشگام است، اول اینکه فرآیند شکل‌دهی یک منطقه نوآوری را نشان می‌دهد، بینشی در مقیاس بزرگ در مورد مؤلفه‌ها ارائه می‌دهد و دوم، این برای اولین بار مشخصات یک دانشگاه نسل چهارم را عملاً به عنوان یک لنگر نشان می‌دهد.

(Ahmadian Chashemi et al, 2020) در تحقیق خود با عنوان شناسایی مؤلفه‌های دانشگاه نسل چهارم برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی پرداختند. یافته‌های بخش کمی نشان داد که دانشگاه نسل چهارم برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دارای ۱۶ مؤلفه شامل مسئولیت علمی- اجتماعی، پویایی محیطی، مأموریت سازمانی، ارزش‌ها و ساختار سازمانی، امکانات و تجهیزات، انگیزش، ایفای نقش است. دانشگاه نسل چهارم، ارتباط با صنعت، سازماندهی محتواهی آموزشی، توانمندسازی کتابخانه‌ها، مدیریت کیفیت فرآگیر، توسعه زمینه‌ها و همکاری متقابل، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری، تعامل و کار گروهی، بود. با توجه به نتایج، متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش عالی می‌توانند با ارتقای مؤلفه‌های دانشگاه نسل چهارم، برنامه‌هایی را برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی طراحی و اجرا کنند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰ نفر متخصصان آموزش عالی، استاتیک بر جسته که کار تحقیق در زمینه مورد مطالعه انجام داده‌اند استفاده شد. ویژگی این متخصصان حداقل دارای ۱۵ سال سابقه مدیریت در

بخش‌های آموزشی در واحدهای دانشگاه‌ها سراسری مانند (امیر کبیر، فردوسی مشهد، بهشتی، تهران، خوارزمی و) کشور می‌باشدند. روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و از نوع در دسترس می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه) انجام شد. ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای در مورد ادبیات و پیشینه کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم و بعد آن از طریق بررسی متون صورت گرفت و در مرحله بعد با استفاده از روش میدانی و با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه تدوین شد. تحلیل محتوای کیفی روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتواهای داده‌های متغیر از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظاممند، کدگذاری و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده است. با تحلیل کیفی یک رویکرد تجربی، روش‌شناسانه و کنترل شده مرحله به مرحله با رعایت عناصر موردمطالعه است؛ بنابراین در این تحقیق، با استفاده از تحلیل محتوای آشکار و پنهان به صورتی نظامدار، عینی و کمی برای اندازه‌گیری متغیرها به تجزیه و تحلیل در استاد و متون پرداخته و یافته‌ها را از متن استخراج می‌شود. در نهایت به تشریح محتوای پیام‌های ارتباطی در مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند. سپس با بررسی و مطالعه کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم می‌توان براساس کلید واژه‌های مربوط به این حوزه، شناسایی شود. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه می‌باشد. برای تحلیل مضمون داده‌های به دست آمده از سه نوع کدگذاری استفاده شد که عبارت اند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. محقق در این پژوهش ابتدا به کدگذاری باز، سپس محوری و در نهایت به کدگذاری انتخابی پرداخت و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020، انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

قبل از کدگذاری‌ها ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون کدها شناسایی شدند. استخراج یافته‌های تحقیق، اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط و بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی می‌شود. در این مرحله، مقاله‌های نهایی مطالعه شدند. نتایج به دست آمده شامل کدهای مستخرج از منابع پژوهشی فارسی و انگلیسی می‌باشد. سپس بخش ابعاد ابتدا آورده شده و مؤلفه‌ها در قسمت بعدی و در نهایت شاخص‌های ارائه و تدوین مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم در این پژوهش به صورت جداول زیر آمده است:

جدول ۱. کدگذاری محوری و شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به قسمت ابعاد ارائه مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم

مفهوم	مقوله	کد
الزامات آموزشی	نظام‌های آموزشی در سطوح مختلف در سطح جهان تلاش می‌کنند تا با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات فرسته‌های آموزشی برابر و مؤثری را برای همه فراهم نمایند.	تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فن‌آورانه دهه‌های گذشته، آموزش را برای همه بیش از پیش حیاتی کرده است؛ بنابراین، نظام‌های آموزشی در سطوح مختلف در سطح جهان تلاش می‌کنند تا با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات فرسته‌های آموزشی برابر و مؤثری را برای همه فراهم نمایند.



	<p>آموزش از دور از طریق اینترنت، نه تنها رایج‌ترین فناوری، بلکه دارای سریع‌ترین رشد در این زمینه می‌باشد، و در سال‌های آتی یک شاهراه در حال رشد برای یادگیری از طریق فناوری خواهد بود</p>	<p>آموزش و یادگیری الکترونیکی یکی از مهم‌ترین کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهان امروز به حساب می‌آید که به سرعت در حال تبدیل شدن به فناوری برجسته و غالب در آموزش از راه دور است، همچنان که گزارش مرکز ملی آمارهای آموزشی در ایالات متحده حدود یک دهه پیش نشان داد آموزش از دور از طریق اینترنت، نه تنها رایج‌ترین فناوری، بلکه دارای سریع‌ترین رشد در این زمینه می‌باشد، و در سال‌های آتی یک شاهراه در حال رشد برای یادگیری از طریق فناوری خواهد بود</p>
الرامات زیباشناختی	<p>آموزش در حال تکامل است، با فناوری‌های جدید، راهبردهای آموزشی جدید توسعه و بسیاری از موانع ارتباطی از بین می‌رود.</p>	<p>آموزش عالی در آستانه یک انقلاب با توجه به قدرت تکنولوژی دیجیتال و گسترش اطلاعات است. در واقع تولید دانش در عصر اطلاعات یک فعالیت با کمک فن آوری است. افراد در همه جا آخرین اطلاعات موردنیاز خود را دریافت می‌کند. آموزش در حال تکامل است، با فناوری‌های جدید، راهبردهای آموزشی جدید توسعه و بسیاری از موانع ارتباطی از بین می‌رود.</p>
	<p>شیوه‌های جدید آموزش و یادگیری را پیشنهاد می‌کند.</p>	<p>فناوری اطلاعات و ارتباطات، الگوی فکری آموزش را دگرگون، مدل‌های موجود را غنی تر و شیوه‌های جدید آموزش و یادگیری را پیشنهاد می‌کند.</p>
الرامات محتوایی	<p>با کمک تکنولوژی‌های نوین اطلاعاتی دانشگاه‌ها قادرند رویکردهای یاددهی - یادگیری فعال، همیاری، انعطاف‌پذیری و یادگیرنده محوری را تشویق و یادگیری دانشجویان را ارتقاء بخشد</p>	<p>آموزشی مبنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات یادگیرنده محور، تعاملی، مشارکتی، انعطاف‌پذیر همراه با استراتژی‌های یادگیری فعال و شیوه مناسب ارائه است که انگیزش و همکاری را در یادگیرنده افزایش می‌دهد. بنابراین با کمک تکنولوژی‌های نوین اطلاعاتی دانشگاه‌ها قادرند رویکردهای یاددهی - یادگیری فعال، همیاری، انعطاف‌پذیری و یادگیرنده محوری را تشویق و یادگیری دانشجویان را ارتقاء بخشد</p>
	<p>آموزش الکترونیکی یا مجازی، زیرمجموعه و فصل مشترک فناوری آموزشی و فناوری اطلاعات و ارتباطات است</p>	<p>میزان توسعه و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در امر آموزش از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت علوم بهشمار می‌رود، به گونه‌ای که آموزش‌های الکترونیکی یا مجازی به عنوان دستاوردهای مهم این فناوری، از عوامل اصلی جهش‌های علمی و پژوهشی و فرهنگی محسوب می‌شود. آموزش الکترونیکی یا مجازی، زیرمجموعه و فصل مشترک فناوری آموزشی و فناوری اطلاعات و ارتباطات است</p>

الزامات مشارکت برونسازمانی	امکان ارائه و فراگیری آموزش در هر زمان و مکان دلخواه، انتخاب دلخواه محتوای دروس، برخورداری از بهترین مشاوره‌های آموزشی بهصورت هوشمند از طریق سامانه‌های آموزشی	آموزش الکترونیکی به عنوان یک فناوری جدید آموزشی، دارای مزایای بسیاری است. از مهم‌ترین مزایای آن، می‌توان به امکان ارائه و فراگیری آموزش در هر زمان و مکان دلخواه، انتخاب دلخواه محتوای دروس، برخورداری از بهترین مشاوره‌های آموزشی بهصورت هوشمند از طریق سامانه‌های آموزشی، بهترین شیوه‌های ارزیابی و تحلیل فرایند آموزش و سنجش میزان پیشرفت فراگیران آن، اشاره کرد.
	پذیرش یک فناوری جدید از سوی کاربران آن، از مهم‌ترین عوامل موفقیت آن فناوری است	با این همه موضوع پذیرش این فناوری (آموزش الکترونیکی)، در عرصه آموزش و یادگیری به عنوان یک فناوری جدید، مورد توجه است. در واقع پذیرش یک فناوری جدید از سوی کاربران آن، از مهم‌ترین عوامل موفقیت آن فناوری است و می‌توان پذیرش فناوری به عنوان تابعی از میزان استفاده کاربر از آن فناوری، دانست
	مهم‌ترین رکن هدایت‌کننده جامعه به سمت جامعه اطلاعاتی	با ظهر و پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و تأثیر آن بر ابعاد زندگی بشر، جهان وارد جامعه اطلاعاتی شده است. نظام آموزشی مهم‌ترین رکن هدایت‌کننده جامعه به سمت جامعه اطلاعاتی است. تحقق این پدیده نیازمند بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای نظام آموزشی است.
الزامات فرآیندی	پاسخگویی به این نیاز، آموزش الکترونیکی مطرح و روش برتر یادگیری در عصر دانش و آگاهی	روش‌های سنتی تولید و توزیع دانش براساس ارتباطات چهره به چهره، به تدریج کارایی خود را از دست می‌دهد و استفاده از ابزارهای نوین ضروری است. بهمنظور پاسخگویی به این نیاز، آموزش الکترونیکی مطرح و روش برتر یادگیری در عصر دانش و آگاهی شده است. در تعدادی از دانشگاه‌های ایران هم‌سو با این تغییرات، آموزش الکترونیک ارائه شده است. عوامل بسیاری منجر به ایجاد مزایای رقابتی برای دانشگاه‌های مجازی شدند

برای بخش دوم که مؤلفه‌های ارائه مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم می‌باشد مصاحبه‌ها به صورت

جدول (۲) نشان داده شد:

جدول ۲. کدگذاری محوری و شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به سؤال: مؤلفه‌های ارائه مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم

کد	مفهوم	مفهوم
به نظر بنده روش‌های سنتی تولید و توزیع دانش براساس ارتباطات چهره به چهره، به تدریج کارایی خود را از دست می‌دهد و استفاده از ابزارهای نوین ضروری است. به منظور پاسخگویی به این نیاز، آموزش الکترونیکی مطرح و روش برتر یادگیری در عصر دانش و آگاهی شده است.	آموزش الکترونیکی مطرح و روش برتر یادگیری در عصر دانش و آگاهی شده است.	آموزش الکترونیکی مطرح و روش برتر یادگیری در عصر دانش و آگاهی شده است.
		ایجاد مزایای رقابتی برای دانشگاه‌های مجازی
در تعدادی از دانشگاه‌های ایران هم‌سو با این تغییرات، آموزش الکترونیک ارائه شده است. عوامل بسیاری منجر به ایجاد مزایای رقابتی برای دانشگاه‌های مجازی شدند	با ظهور و پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و تأثیر آن بر ابعاد زندگی بشر، جهان وارد جامعه اطلاعاتی شده است. نظام آموزشی مهم‌ترین رکن هدایت‌کننده جامعه به سمت جامعه اطلاعاتی است. تحقق این پدیده نیازمند بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای نظام آموزشی است.	بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای نظام آموزشی
با ظهور و پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و تأثیر آن بر ابعاد زندگی بشر	با ظهور و پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و تأثیر آن بر ابعاد زندگی بشر	با ظهور و پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و راهبردهای نظام آموزشی
آزمون مادام‌العمر و مستمر پیوسته	تقاضایی بالا برای استفاده از فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر	عصر یادگیری، دیگر به آموزش در کلاس درس محدود نمی‌شود. بلکه آزمون مادام‌العمر و مستمر پیوسته را گوشزد می‌کند. در عصر حاضر، تقاضایی بالا برای استفاده از فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر وجود دارد.
دانش هرگز انبار یا اندوخته نمی‌شود بلکه پردازش می‌گردد و مهارت‌ها همواره تغییرات را در دریافت و عمل هماهنگ می‌کند. براساس یادگیری طبیعی گروه کاربران برخط خود	یادگیری طبیعی گروه کاربران برخط خود می‌توانند هدایت گریک جامعه باشند	دانش هرگز انبار یا اندوخته نمی‌شود بلکه پردازش می‌گردد و مهارت‌ها همواره تغییرات را در دریافت و عمل هماهنگ می‌کند. براساس یادگیری طبیعی گروه کاربران برخط خود

قابلیت‌های کاهش محدودیت آنلайн	تعامل افراد با محیط خود یادگیری فرآیندی زنده است	می‌توانند هدایت گریک جامعه باشند گونه یادگیری فرآیندی زنده است و دانش و مهارت راههایی را تشریح می‌کنند که افراد با محیط خود تعامل می‌کنند
سامانه مدیریت یادگیری الکترونیکی	با رشد سریع اینترنت و ابزارهای دیجیتال، شبکه وب به یک رسانه یادگیری و آموزشی قدرتمند، قدرتمند، تعاملی و پویا در سطح دنیا تبدیل گشته و سیستم آموزشی مجازی (الکترونیکی) رویکرد جدید و هنرمندانه و راه حل جامع برای مؤسسه‌است که خواهان حرکت در مسیر تکنولوژی در تغییر روش‌ها و محیط‌های آموزشی خود هستند	با رشد سریع اینترنت و ابزارهای دیجیتال، شبکه وب به یک رسانه یادگیری و آموزشی قدرتمند، تعاملی و پویا در سطح دنیا تبدیل گشته و سیستم آموزشی مجازی (الکترونیکی) رویکرد جدید و هنرمندانه و راه حل جامع برای مؤسسه‌است که خواهان حرکت در مسیر تکنولوژی در تغییر روش‌ها و محیط‌های آموزشی خود هستند
محتوای دروس متناسب	از طریق تدوین برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های آموزشی الکترونیکی، رسیدن به اهداف فردی و سازمانی	سازمان‌های قرن بیست و یکم، بیشترین تأثیر را از تحولات فناوری اطلاعات پذیرفته‌اند و این تحولات در همه ارکان و کارکردهای آن‌ها نفوذ کرده است. از جمله این ارکان آموزش الکترونیکی است که از طریق تدوین برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های آموزشی الکترونیکی، رسیدن به اهداف فردی و سازمانی سرعت می‌یابد آموزش الکترونیکی به عنوان یک پارادایم جدید در آموزش مدرن، مجموعه فعالیت آموزشی است که با استفاده از ابزارهای الکترونیکی صورت می‌گیرد
زیر ساخت‌های سیستم آموزش مجازی	مجموعه فعالیت آموزشی است که با استفاده از ابزارهای الکترونیکی صورت می‌گیرد	یادگیری الکترونیکی به انواع آموزش‌هایی اشاره دارد که از فناوری‌های اینترنت و اینترنت برای یادگیری استفاده می‌کند. اصطلاح یادگیری الکترونیکی به عنوان یک مفهوم کلی طیف گسترده‌ای از کاربردها، فرایندها و اصطلاحاتی را
کیفیت سیستم ارائه خدمات	یادگیری و بمحور، یادگیری رایانه‌محور را پوشش می‌دهد. لازم به ذکر است تعریف واحدی از نظام آموزشی	یادگیری الکترونیکی به انواع آموزش‌هایی اشاره دارد که از فناوری‌های اینترنت و اینترنت برای یادگیری استفاده می‌کند. اصطلاح یادگیری الکترونیکی به عنوان یک مفهوم کلی طیف گسترده‌ای از کاربردها، فرایندها و اصطلاحاتی را

<p>کیفیت پشتیبانی ادراک شده</p> <p>کیفیت رفتار متولیان آموزش مجازی</p> <p>به کارگیری استانداردهای آموزش مجازی</p>	<p>الکترونیکی در بین متخصصان این حوزه وجود ندارد</p> <p>تعامل بین فرآگیر و آموزش دهنده و رسانه های تحويل محتوا</p> <p>کسب دانش، رشد و پیشرفت فرآگیران تحقق یادگیری در این نظام آموزشی منوط به فراهم کردن محیطی مناسب، یادگیرنده محور</p> <p>رویکرد تعاملی و ساختاری برای آموزش و آگاهی فرآگیران و کارمندان</p>	<p>از قبیل یادگیری وب محور، یادگیری رایانه محور را پوشش می دهد. لازم به ذکر است تعریف واحدی از نظام آموزشی الکترونیکی در بین متخصصان این حوزه وجود ندارد.</p> <p>یادگیری الکترونیکی همه جنبه های تحويل الکترونیکی از قبیل اکسترانت، اینترانت، ماهواره ها، تلویزیون های تعاملی، سی دی رام ها، نوارهای ویدئویی و صوتی، وب سایت ها و دوربین های دیجیتالی را در برابر می گیرد. به نظر می رسد که نمی توان یادگیری الکترونیکی را تنها به استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات به خصوص، اینترنت محدود کرد و باید تعامل بین فرآگیر و آموزش دهنده و رسانه های تحويل محتوا و منابع یادگیری و نهایتاً محیط یادگیری مجازی برقرار باشد.</p> <p>در سایه تعاملات، کسب دانش، رشد و پیشرفت فرآگیران حاصل خواهد شد. تحقق یادگیری در این نظام آموزشی منوط به فراهم کردن محیطی مناسب، یادگیرنده محور و مستقل از زمان و مکان است</p> <p>یادگیری الکترونیکی یک رویکرد تعاملی و ساختاری برای آموزش و آگاهی فرآگیران و کارمندان است.</p>

برای بخش سوم که شاخصهای ارائه مدل کاربرد فناوری های نوین در دانشگاه نسل چهارم می باشد، مصاحبه ها به صورت جدول (۳) نشان داده شد:

جدول ۳. کدگذاری محوری و شناسایی مقوله‌ها و مقاهیم مربوط به سؤال: شاخص‌های ارائه مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم

مفهوم	مفهوم	کد
گروه‌های بحث پیوسته		آموزش الکترونیکی یادگیری فعال و هوشمند است که موجب تحول در فرآیند یاددهی یادگیری شده است
عامل صوتی و تصویری همزمان	یادگیری الکترونیک آموزش صفحه وب	یادگیری الکترونیک آموزش صفحه وب است. این نوع یادگیری انواع متون یادگیری فیزیکی یا ارتباط رو در رو را دربر نمی‌گیرد. این پدیده با استفاده از ابزارهایی مانند منابع و محتواهای درسی برخط کتابخانه‌های الکترونیک و مجازی، صفحات بحث و گفتگو در زمان‌های برخط گفت‌وگو و پست الکترونیک و نرم افزارهای کاربردی تسهیم کننده دانش استفاده از رسانه‌های الکترونیکی
برگزاری همایش‌های آنلайн	یادگیری مبتنی بر اینترنت	یادگیری مبتنی بر اینترنت نرم افزارهای کاربردی تسهیم کننده دانش، میسر می‌شود آن نوع یادگیری است که با استفاده از رسانه‌های الکترونیکی صورت می‌پذیرد.
کلاس‌های مجازی همزمان		آموزش الکترونیکی به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که با استفاده از ابزارهای الکترونیکی اعم از صوتی، تصویری، رایانه‌ای صوتی، تصویری، رایانه‌ای و ... صورت می‌گیرد.
کنفرانس‌های کامپیوتری متعدد	ابزارهای الکترونیکی اعم از صوتی، تصویری، رایانه‌ای	
متناوب سازی زمان آموزش با نیاز کاربر		
مشارکت با سایر گروه‌های آموزشی		آموزش الکترونیکی واژه‌ای گسترده برای یادگیری مبتنی بر اینترنت است.
مشارکت در بحث‌های آنلайн	آموزش از راه دور، یادگیری برخط، یادگیری الکترونیک	آموزش از راه دور، یادگیری برخط، یادگیری الکترونیک برای فراهم آوردن کیفیت بالای پیشنهادهای آموزشی است.
معامل دانشجویان با یکدیگر		
کلاس‌های مجازی ناهمزمان	آموزش الکترونیکی زاییده چرخه	آموزش الکترونیکی در یک تعریف



محیط کاربری جذاب و آسان	تحولات سریع و رو به گسترش فناوری‌های نوین	وسعی شامل هرگونه استفاده از فناوری‌های وب و اینترنت بهمنظور خلق تجربیات یادگیری است. در واقع، آموزش الکترونیکی زاییده چرخه تحولات سریع و رو به گسترش فناوری‌های نوین به مفهوم واقعی آنست
ارتباط آسان توسط رایانه یا تلفن همراه توسط سیستم پاسخگویی خودکار		
قابلیت دسترسی به صورت آفلاین		آموزش مجازی مهم‌ترین کاربرد فن آوری اطلاعات است که در قالب نظام‌های مختلف مثل یادگیری رایانه محور، یادگیری برخط، یادگیری شبکه محور و آموزش تحت شبکه ارائه می‌شود
امکان آرشیو نمودن مطالب آموزشی	ویدئو کنفرانس‌های یک به یک، رایانه‌ها، اینترنت، وب، محیط‌های یادگیری مجازی	
امکان بازنگری همایش‌ها و کنفرانس‌ها		
امکان ذخیره سازی آموزش‌ها در تلفن و رایانه	با کمک نرم‌افزار مدیریت دروس، منابع چندرسانه‌ای، اینترنت، ویدیو کنفرانس و مانند آن	آموزش مجازی بر آموزشی دلالت دارد که شاگرد و معلم از نظر مکان و زمان یا هر دو از یکدیگر جدا هستند و معلم محتوا درس را با کمک نرم‌افزار مدیریت دروس، منابع چندرسانه‌ای، اینترنت، ویدیو کنفرانس و مانند آن ارائه می‌کند. فراگیران محتوا را از این طریق دریافت می‌کنند و به کمک این فناوری‌ها به معلم متصل می‌شوند
انتخاب منابع به صورت اختیاری		
کیفیت محتواهای سامانه	فراگیران محتوا را از این طریق دریافت می‌کنند و به کمک این فناوری‌ها به معلم متصل می‌شوند	
کیفیت تعامل سامانه		هر دانشجویی بتواند به فرصت‌های آموزشی یکسان و انعطاف‌پذیر دست یابد. کارکردهایی که برای این نوع آموزش می‌توان در نظر گرفت از جمله امکان استفاده از قابلیت‌های مختلف رسانه‌ای مانند: متن، صوت، اینیشن، ویدئو، کلیپ، نقشه‌های سه‌بعدی
کیفیت پاسخگویی سامانه		
کیفیت ویژگی‌های فنی سامانه	امکان استفاده از قابلیت‌های مختلف رسانه‌ای مانند: متن، صوت، اینیشن، ویدئو، کلیپ، نقشه‌های سه‌بعدی	آنیشن، ویدئو، کلیپ، نقشه‌های سه‌بعدی و ...

شروع خوب دوره‌های آنلайн	در محیط یکپارچه، استمرار یادگیری از طریق ارتباط محیط کلاس با محیط شبکه و ب و ساختار پیچیده و تو در توی کلاس و حضور پیوسته هندسه آموزش و معماری یادگیری مبتنی بر دیدگاه خبره در عرصه آموزش است که این نوع آموزش را در عرصه عمل امکان‌پذیر می‌کند
تهیه فیلم برای آموزش همزمان	
انسانی سازی دوره آنلاین با تابلوهای بحث	در محیط یکپارچه، استمرار یادگیری از طریق ارتباط محیط کلاس با محیط شبکه و ب و ساختار پیچیده و تو در توی کلاس حضور پیوسته هندسه آموزش و معماری یادگیری مبتنی بر دیدگاه خبره
دسترسی به منابع و ب از طریق اینترنت	آموزش مجازی به دو شکل هم‌زمان و ناهم‌زمان، یا به صورت ترکیبی از این دو
منابع علمی آنلاین	برای سؤال و جواب، بحث‌های کلاسی، یا ارائه‌ی تکالیف به دانشجویان
کاهش اختلالات اینترنتی	آموزش مجازی به دو شکل هم‌زمان و ناهم‌زمان، یا به صورت ترکیبی از این دو روش می‌توان برای سؤال و جواب، بحث‌های کلاسی، یا ارائه‌ی تکالیف به دانشجویان استفاده کرد.
زیر ساخت‌های فنی مناسب	محتوای آموزشی ممکن است ترکیبی از متن، تصاویر ساکن، تصاویر متحرک، صوت یا فیلم باشد. از ویژگی‌های محتوای خوب، محاوره‌ای و تعاملی بودن این سیستم‌هاست
عدم قطعی بر ق	متون، تصاویر ساکن، تصاویر متحرک، صوت یا فیلم
مناسب سازی پهنه‌ای باند با محتوای آموزشی	در سیستم‌های آموزشی ناهم‌زمان که از شیوه‌های هم‌زمان رایج‌ترند، محتوا و مطالب آموزشی از قبل تهیه و بر روی دیسک فشرده یا بر روی اینترنت قرار داده می‌شود و در اختیار دانشجو قرار می‌گیرد. دانشجو در هر زمانی که خواست می‌تواند این مطالب را مطالعه کند.
زیر ساخت‌های ارتباطی	در سیستم‌های آموزشی ناهم‌زمان که از شیوه‌های هم‌زمان رایج‌ترند، محتوا و مطالب آموزشی از قبل تهیه و بر روی دیسک فشرده یا بر روی اینترنت قرار داده می‌شود و در اختیار دانشجو قرار می‌گیرد. دانشجو در هر زمانی که خواست می‌تواند این مطالب را مطالعه کند.
پخش شبکه‌ای زنده	در یادگیری هم‌زمان، مدل کلاس سنتی الگو قرار داده می‌شود که در آن یک کلاس درس، سخنرانی یا

<p>برنامه‌های چند رسانه‌ای تعاملی الکترونیکی</p> <p>فضای شخصی مناسب خانه</p> <p>امکان دسترسی آسان به نرم افزارهای موردنیاز</p>	<p>دو طرفه</p> <p>رویکردی تازه در ارائه محیط یادگیری مجهز، تعاملی و یادگیرنده محور</p> <p>محیط یادگیری مجهز، تعاملی و یادگیرنده محور</p> <p>فن آوری‌های جدید اطلاعات نظام‌های مجازی به منظور ارائه خدمات و فن آوری‌های جدید نظام‌های مجازی به منظور ارائه</p>	<p>گردهمایی با استفاده از فناوری‌های اینترنتی شکل می‌گیرد. بسته‌های نرم افزاری تخصصی متعددی برای این منظور طراحی شده‌اند. در این شیوه از ویدئو کنفرانس (کنفرانس صوتی) دو طرفه استفاده می‌شود.</p> <p>آموزش مجازی یکی از شکوفایی‌های پیشرفت تکنولوژی در تعلیم و تربیت می‌باشد. همگام با رشد تکنولوژی و تبلور آن در حوزه یادگیری، متخصصان این حیطه را به این فکر واداشت که به نیاز آموزشی فراگیران از طریق راهاندازی دوره‌های یادگیری الکترونیکی پاسخ‌گو باشند.</p> <p>آموزش مجازی بسیاری از آرمان‌های آموزشی مانند: یادگیری در هر مکان و هر زمان، یادگیری مشارکتی، خودارزیابی و خودراهبری را تحقق بخشیده است این یادگیری، رویکردی تازه در ارائه محیط یادگیری مجهز، تعاملی و یادگیرنده محور است که در هر زمان و مکانی با به کارگیری منابع و مشخصه‌های فناوری‌های مختلف دیجیتالی و همسو با شکل‌های دیگر محیط‌های آموزشی برای ایجاد نظامی آزاد، منعطف و توزیع شده در آموزش استفاده می‌شود.</p> <p>در سال‌های اخیر آموزش مجازی به عنوان یکی از کاربردهای مهم فن آوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات در جهان مطرح و</p>
--	---	--

	خدمات و فناوری‌های جدید دانشجو در آموزش مکاتبه‌ای به یک انگیزه مضاعف برای تکمیل دوره آموزشی نیاز داشت	فعالیت‌های گسترشده‌ای را در این راستا آغاز گردیده است. با توجه به تغییرات سریعی که در محیط پیرامون در حال شکل گیری است، اجرای نظامهای مجازی به منظور ارائه خدمات و فناوری‌های جدید در زمینه‌ی تدریس و یادگیری به صورت یک نیاز اساسی مطرح شده است درس‌ها و تکالیف از طرف دهنده و از طریق پست به دانشجویان تحویل داده می‌شد و سپس توسط دانشجو کامل و به آموزش‌دهنده برگردانده و در نهایت توسط معلمان نمره‌دهی می‌شد. باقی تکالیف و آموزش درس‌ها هم به این روش انجام می‌گرفت. این روش به دانشجو اجازه می‌داد تا دوره آموزشی خود را در یک مکان دورتر و در زمان مناسب و با کمترین تعامل با آموزش‌دهنده و دیگر یادگیرندگان ادامه داده و کامل کند. با توجه به عدم تعامل گفته شده،
پشتیبانی نرم افزاری مناسب ارتقاء امکانات سخت افزاری و نرم افزاری	برنامه‌های چند رسانه‌ای تعاملی الکترونیکی. دسترسی به منابع وب از طریق اینترنت. ارتباط به کمک رایانه با استفاده از سیستم پاسخگویی خودکار	به طور خلاصه می‌توان گفت که آموزش از راه دور پدیده‌ای جدید نیست، ولی به صورت مستمر تکامل یافته است. روش و ابزار آن نیز به همراه رشد فناوری توسعه یافته‌اند و با گذشت زمان بر پیچیدگی آن‌ها افزوده شده و در بین کاربران از تعامل و کاربرپسندی بالایی برخوردارند.
یادگیری نرم افزارهای مورد نیاز	تکامل ابزار و روش‌های مورد استفاده در آموزش الکترونیکی	می‌توان سیر تکامل ابزار و روش‌های مورد استفاده در آموزش الکترونیکی

<p>هم اندیشی مجازی میان استاد و دانشجویان</p> <p>انجام ارزشیابی آنلاین</p> <p>ارزیابی روش‌های آموزش مجازی</p> <p>ارتقاء کیفیت برنامه‌های درسی</p>	<p>ویدئو کنفرانس‌های یک به یک، رایانه‌ها، اینترنت، وب، محیط‌های یادگیری مجازی</p> <p>زیرساخت فنی، آمادگی سیاسی، آمادگی منابع انسانی و آمادگی سازمانی</p> <p>آمادگی سخت، آمادگی نرم، آمادگی پشتیبانی، نظارت و هماهنگی</p> <p>آموزش‌های مجازی شیوه‌های نوین الکترونیکی</p> <p>نرم افزارهای آموزشی «وب» و آموزش زنده رویدادها از طریق اینترنت</p> <p>تجربیات آموزشی دانشجویان بهبود و اصلاح</p> <p>آموزش آنلاین را برای گروه زیادی از شرکت کنندگان</p> <p>امکانات آموزشی الکترونیکی بر روی شبکه رایانه‌ای قرار می‌گیرد و به این ترتیب،</p>	<p>را به طور فشرده چنین بیان نمود.</p> <p>چاپی، مکاتبه‌ای، تلویزیون و رادیو، فکس، نوارهای شنیداری و دیداری، سی‌دی‌رام، دی‌وی‌دی، تلفن، ویدئو کنفرانس‌های یک به یک، رایانه‌ها، اینترنت، وب، محیط‌های یادگیری مجازی</p> <p>برای تحقق آموزش مجازی لازم است ابعاد مختلف آمادگی از لحاظ زیرساخت فنی، آمادگی سیاسی، آمادگی منابع انسانی و آمادگی سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد.</p> <p>چارچوب کلی این ارزیابی در سه بخش اصلی تقسیم‌بندی می‌شود که شامل: آمادگی سخت، آمادگی نرم، آمادگی پشتیبانی، نظارت و هماهنگی است</p> <p>امروزه در آموزش‌های مجازی علاوه بر لوح فشرده و یا هم‌اندیشی از راه دور از بسیاری از شیوه‌های نوین الکترونیکی نیز برای آموزش دانشجویان استفاده می‌شود</p> <p>شیوه آموزش آنلاین، دیدار مجازی و هم‌اندیشی «وب» است. با استفاده از نرم افزارهای آموزشی «وب» و آموزش زنده رویدادها از طریق اینترنت، تجربیات آموزشی دانشجویان بهبود و اصلاح می‌گردد</p> <p>در آموزش آنلاین، امکانات آموزشی الکترونیکی بر روی شبکه رایانه‌ای قرار می‌گیرد و به این ترتیب،</p>
---	---	---

	<p>شبکه رایانه‌ای</p> <p>دانشگاه مجازی تعاملی از طریق خدمات تعاملی، آموزش آنلاین را برای گروه زیادی از شرکت کنندگان فراهم می‌کند</p> <p>سامانه‌های مدیریت یادگیری نرم افزارهایی هستند که اقدامات و فعالیت‌های آموزشی از ابتدا تا انتها در آن‌ها ثبت می‌شود. در این سامانه‌ها امکانات مربوط به ثبت نام، نحوه دسترسی کاربران، تولید و ارائه محتوا در این سامانه‌ها امکانات مربوط به ثبت نام، نحوه دسترسی کاربران، تولید و ارائه محتوا، دسترسی به مواد و منابع یادگیری، راهنمایی یادگیرنده، ارزشیابی، ذخیره آن گنجانده می‌شود</p> <p>منابع یادگیری، راهنمایی یادگیرنده، ارزشیابی، گزارش پیشرفت و امکان گزارش پیشرفت و امکان ذخیره آن گنجانده می‌شود</p>
ارائه محتوای با کیفیت	<p>در این سامانه‌ها امکانات مربوط به ثبت نام، نحوه دسترسی کاربران، تولید و ارائه محتوا، دسترسی به مواد و منابع یادگیری، راهنمایی یادگیرنده، ارزشیابی، گزارش پیشرفت و امکان ذخیره آن گنجانده می‌شود</p>

سپس بعد از مصاحبه با این افراد به استخراج کدهای باز، محوری و گزینشی پرداخته شد. قابل ذکر است که پس از انجام مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. بدین گونه که کدهای استخراج شده جدیدی در مصاحبه دهم به مجموع کدها اضافه نشد و کدهای استخراجی تکراری بودند. جدول اشباع نظری برای ابعاد و مولفه‌های الگو در زیر آمده است:

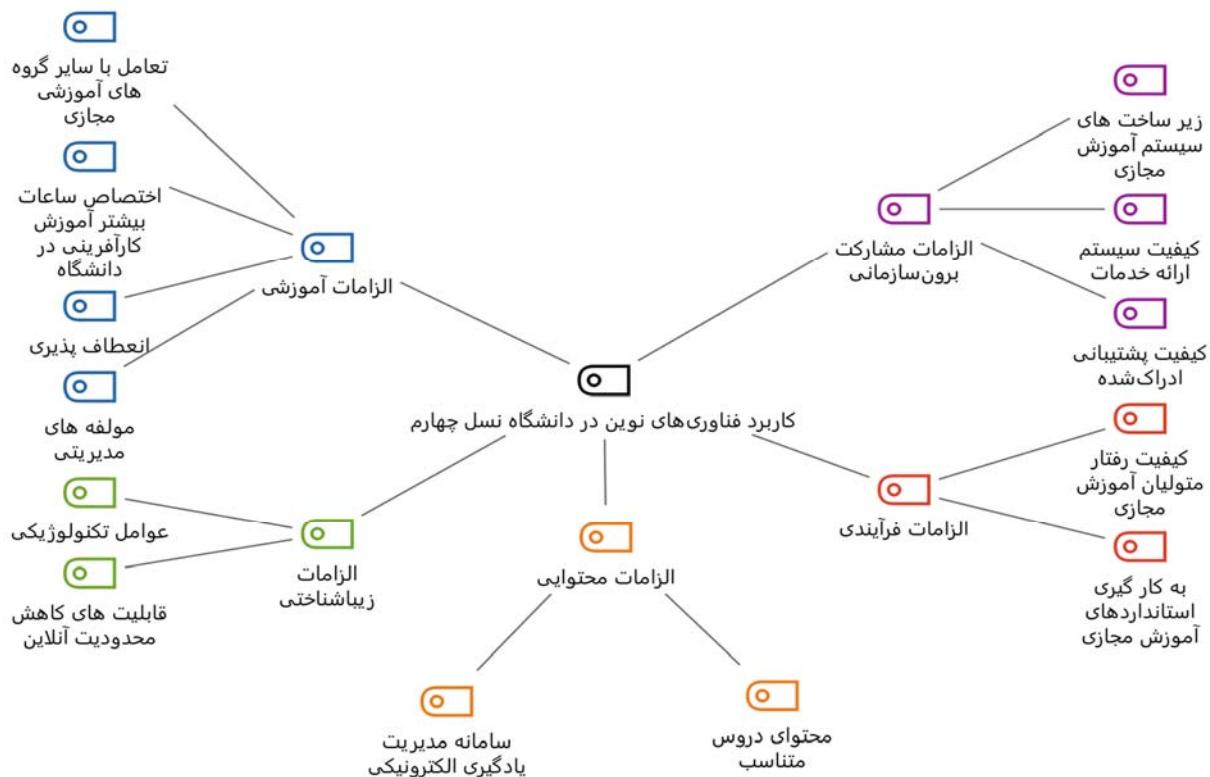
همچنین جدول اشباع نظری ارائه مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم در زیر آمده است:



جدول ۴. اشباع نظری شاخصهای ارائه مدل کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم

Code System	میانی نظری	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUM
گروه های بحث پژوهشی	15				5					1	21	
تعامل صوتی و تصویری همزمان	5		1		2			2	4	2	16	
برگزاری همایش های آنلاین	1			3			4				8	
کلاس‌های مجازی همزمان	12		4								16	
کنفرانس های کامپیوتری متعدد		4					2	5	3	3	17	
منتاسب سازی زمان آموزش با نیاز کاربر	7		3								10	
مشارکت با سایر گروههای آموزشی	18										18	
مشارکت در بحث های آنلاین		4					4	7	2		17	
تعامل دانشجویان با یکدیگر	2						2	1	2		7	
کلاس‌های مجازی ناهمزمان		2					1	2	2	1	8	
برنامه‌ریزی دقیق							5	3	4	4	16	
شاپیستگی محوری							1	5	4		10	
انگیزه و اشتیاق در کسب‌وکار	3		2	4	4	1					14	
تامین نیروی انسانی متخصص	4					2	2				8	
محیط کاربری جذاب و اسان		3			3		1	4	1	2	14	
ارتباط آسان توسط رایانه یا تلفن همراه توسط سیستم پاسخگویی خودکار			1	3	2	1					7	
قابلیت دسترسی به صورت آفلاین	4		1			2					7	
امکان ارتباط نمودن طالب آموزشی	5										5	
امکان بازنگری همایش ها و کنفرانس ها	7										7	
امکان ذخیره سازی آموزش ها در تلفن و رایانه		2					3	1		1	7	
انتخاب منابع به صورت اختیاری							2	3	6	2	13	
کیفیت محتوای سامانه	8		3								11	
کیفیت تعامل سامانه	4					3					7	
کیفیت پاسخگویی سامانه		3		4					1	1	5	
کیفیت ویژگی‌های فنی سامانه	7										11	
شروع خوب دوره‌های آنلاین	1		5								6	
تله‌بیه فیلم برای آموزش همزمان				3	3			2	2		10	
انسانی سازی دوره آنلاین با تابلوهای بحث				5	6	1					12	
دسترسی به منابع وب از طریق اینترنت	7			2		1					10	
منابع علمی آنلاین	3				1	2					6	
کاهش اختلالات اینترنتی	7					5					12	
زیر ساخت های فنی مناسب				1	6	1					8	
عدم قطعی برق					1		3	2		1	7	
مناسب سازی بهنای باند با محتوای آموزشی	4			2	1	3					10	
زیر ساخت های ارتقاطی				5		3					8	
پخش شیوه ای زنده							3	2	1	2	8	
برنامه‌های چندرسانه‌ای تعاملی الکترونیکی	2				4	4					10	
فضای شخصی مناسب خانه	3		1				1	1	1	1	8	
امکان دسترسی آسان به نرم افزارهای مورد نیاز	11		1								12	
پشتیبانی نرم افزاری مناسب				5	5	5					15	
ارتقاء امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری			2	4	4						10	
پادگیری نرم‌افزارهای مورد نیاز								7			7	
هم اندیشی مجازی میان اساتید و دانشجویان	5		1			2					8	
انجام ارزشیابی آنلاین							3	2	3	3	11	
ارزیابی روش های آموزش مجازی	9		2								11	
ارتقاء کیفیت برنامه های درسی	5		5								10	
ارائه محتوای با کیفیت							8	2	3		13	
Σ SUM	157	20	33	33	36	35	40	35	36	35	32	492

پس از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه و کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA 2018 انجام گردید. خروجی نهایی مؤلفه‌های استخراج شده به شکل زیر است.



شکل ۱. خروجی نهایی نظرات خبرگان برای ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

اقتصاد مدرن نیازمند آموزش‌های نوین و کاربردی و همچنین مشارکت جامعه و اقتصاد در نظریه و عمل است. مسئولیت دانشگاه‌ها تأثیرگذاری در اقتصاد از طریق برآورده‌سازی خواسته و انتظارات جامعه است. دانشجویان به عنوان یکی از سرمایه‌هایی هستند که در فرآگیری، انتقال و آموزش و پژوهش نقش محوری بر عهده دارند. دانشگاه‌های نسل چهارم مدرن نیاز به تمرکز بر بهره‌برداری از نتایج نوآوری همراه با کیفیت بالا دارند. تعهد آن‌ها برای حفاظت از آینده بسیار مهم است و نوآوری و تحقیق مسئولانه مهم‌ترین نقش آن‌ها را تشکیل می‌دهند. مأموریت انتقال دانش و انتقال فناوری نقش دیگری است که بر عهده آن‌هاست. حمایت از نوآوری و اختراعات به منظور حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی از ویژگی‌های دانشگاه‌های نسل چهارم است. دستیابی به روابط بین‌المللی و تعلق محلی در چارچوب نیازها و خواسته‌های محلی و بین‌المللی می‌تواند دانشگاهی که خروجی ارزشمندی از بعد خلاقیت و نوآوری دارد، به همراه داشته باشد. در نهایت اینکه تجزیه و تحلیل صحیح محیط اقتصادی - اجتماعی، فرهنگ‌سازی و فرایند جذب و به کارگیری متناسب اعضای جامعه دانشگاهی به صورت عام از طریق مدیران دانشگاه‌ها نقش تأثیرگذار بر بالفعل کردن توانایی‌های بالقوه دانشگاه دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کاربرد فناوری‌های نوین در دانشگاه نسل چهارم انجام گرفته است. بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به تحلیل کیفی در مجموع ۱۳ مؤلفه و ۴۷ شاخص شناسایی و تأیید شده است. ۵ بعد شامل الزامات آموزشی (تعامل با سایر گروه‌های آموزشی مجازی، اختصاص ساعت بیشتر آموزش کارآفرینی در دانشگاه، انعطاف پذیری، مولفه‌های مدیریتی)، الزامات زیباشناختی (عوامل تکنولوژیکی، قابلیت‌های کاهش محدودیت آنلاین)، الزامات محتوایی (سامانه مدیریت یادگیری الکترونیکی)، محتوای دروس متناسب) الزامات فرایندی (کیفیت رفتار متولیان آموزش مجازی، به



کارگیری استانداردهای آموزش مجازی، الزامات مشارکت برونو سازمانی (زیر ساخت‌های سیستم آموزش مجازی، کیفیت سیستم ارائه خدمات، کیفیت پشتیبانی ادرائک شده) می‌باشد. این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Yadollahi Dehcheshmeh et al, 2021)، (PourMohammadBagher et al, 2022)، (Khoshnejad et al, 2022)، (Ahmadian Chashemi et al, 2020)، (Asgari et al, 2021)، (Larchenko & Barynikova, 2021)، (Azar, 2021) مطابقت دارد. (Yadollahi Dehcheshmeh et al, 2021) در تحقیق خود تحت عنوان تدوین الگوی دانشگاه نسل چهارم (دانشگاه اجتماعی) برای دانشگاه‌های ایران پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌ی دانشگاه مسئولیت گرای ارزش‌آفرین به عنوان پدیده محوری، تحول خواهی و سازگار شوندگی به عنوان عوامل علی، رهبری مسئولانه، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای سرمایه انسانی و برنامه آموزشی و درسی توسعه‌دهنده به عنوان راهبردهای کنش، مؤلفه‌های خط‌مشی گذاری تخصصی و حرفه‌ای، فرهنگ نوآوری مسئولانه و ساختار تحول‌آفرین به عنوان شرایط زمینه‌ای و استقلال دانشگاهی و مدل‌های مالی توسعه‌دهنده به عنوان مؤلفه‌های مداخله‌ای دانشگاه نسل چهارم شناسایی شدند. پیامد اصلی برهم‌کنش تمامی مؤلفه‌های اشاره‌شده توسعه‌ی منطقه‌ای است که در سه حوزه فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و زیستمحیطی نقش حیاتی در توسعه و بالندگی جامعه‌ی محلی و ملی دارد. (Ahmadian Chashemi et al, 2020) در تحقیق خود با عنوان شناسایی مؤلفه‌های دانشگاه نسل چهارم برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی پرداختند. یافته‌های بخش کمی نشان داد که دانشگاه نسل چهارم برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دارای ۱۶ مؤلفه شامل مسئولیت علمی - اجتماعی، پویایی محیطی، مأموریت سازمانی، ارزش‌ها و ساختار سازمانی، امکانات و تجهیزات، انگیزش، ایفاده نقش است. دانشگاه نسل چهارم، ارتباط با صنعت، سازماندهی محتواهای آموزشی، توانمندسازی کتابخانه‌ها، مدیریت کیفیت فرآگیر، توسعه زمینه‌ها و همکاری متقابل، مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری، تعامل و کار گروهی، بود. با توجه به نتایج، متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش عالی می‌توانند با ارتقای مؤلفه‌های دانشگاه نسل چهارم، برنامه‌هایی را برای ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی طراحی و اجرا کنند.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که:

بنا به توسعه تحولات در عرصه فناوریهای نوین دانشگاه‌های کشور می‌تواند با زمینه سازی برای توسعه فناوری، امکان انتقال یافته‌های جدید را به ذی نفعان فراهم نماید که این منجر به توسعه کسب و کارهای فناوراته تبدیل دانش به ثروت و اشتغال فارغ التحصیلان شده و در نهایت منابع درآمدی جدیدی را خلق می‌نماید. دانشگاه نسل چهارم ضمن بررسی روندهای جاری و آتی جهانی و تشخیص نقاط قوت و ضعف جامعه، مسیرهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی کشور را به سمت و سویی رهنمون کنند که کشورها بتوانند جایگاه مناسب خود را در منطقه و نظام بین الملل به دست آورند. احداث و توسعه‌ی مرکز ارائه خدمات تخصصی به عموم مردم، ارائه خدمات پژوهشی فنی، مشاوره‌ای و تجهیزاتی به کسب و کارهای دانش بنیان، ایجاد شبکه‌ی ارتباطی با نخبگان، فرهیختگان و کارآفرینان برای مشارکت در سیاست‌گذاری و همچنین به پژوهشگران دانشگاهی، شناسایی مسائل و مضلات محلی و منطقه‌ای، تعیین اولویت‌های پژوهشی رشته‌های دانشگاهی بر اساس حل مشکلات جامعه و تدوین ابعاد برنامه درسی مرکز آموزش عالی هر منطقه بر مبنای مؤلفه‌های دانشگاه نسل چهارم پیشنهاد می‌گردد. نظام آموزش عالی کشورمان می‌تواند با توجه به مؤلفه‌های به دست آمده نظیر گروههای بحث پیوسته، تعامل صوتی و تصویری همزمان، برگزاری همایش‌های آنلاین، کلاس‌های

مجازی هم‌زمان، کنفرانس‌های کامپیوتری متعدد، متناسب سازی زمان آموزش با نیاز کاربرو فناوری نوین در دانشگاهها را تقویت کند و همچنین بایستی همواره این ابعاد را در مسیر رشد و تعالی قرار داده و با بهبود آن، نگاه دانشجویان را نسبت به این محیط علمی سازگارتر نمایند زیرا در حال حاضر خدمات دانشگاهی کشور به علت عدم پاسخگویی نسبت به تقاضاهای اجتماعی به شدت نیازمند تحول و نوآوری و فناوری است.

Reference

- Ahmadian Chashemi, M., & Niazazari, K., & Salehi, M. (2020). Identifying the Components of the Fourth Generation University to Improve the Quality of Education and Research in Islamic Azad Universities. Curriculum Research, 1(1), 110-121
- ALIPOOR, A., & ENAYATI, T. (2017). FOURTH GENERATION UNIVERSITIES RESEARCH COMMERCIALIZATION. INTERDISCIPLINARY STUDIES ON STRATEGIC KNOWLEDGE, 7(26), 53-76. SID. <https://sid.ir/paper/265112/en>. (In Persian) .
- Asgari, A., & Khorsandi Taskoh, A., & Ghiasi Nodooshan, S. (2021), "The required specifications of a fourth-generation university to shape innovation district under anchor approach: a meta-synthesis analysis using text mining", International Journal of Innovation Science, Vol. 13 No. 4, pp. 539- 562. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0193>
- Azar, K. (2021). efective Dimensions and Components of the Promotion of the fourth generation University: Qualitative analysis viewpoint of higher education system's experts. Iranian Journal of Engineering Education, 23(91), -. doi: 10.22047/ijee.2021.266909.1813. (In Persian) .
- Clark, J. O. & Jackson, L. H. (2018). Ideology in Neoliberal Higher Education: The Case of the Entrepreneur. Journal for Critical Education Policy Studies (JCEPS), 16 .(1)Corpus ID: 158710376
- Evans, C. (2020). Exploiting students' part-time work to enhance learning, teaching and assessment. Industry and Higher Education, 34(1), 1- 4 .DOI:[10.1177/0950422220930182](https://doi.org/10.1177/0950422220930182)
- Farstakh, M. (2017). Sometimes and sometimes the university in Iran, Tehran: Aghat Publications. (In Persian) .
- Hanid, M., & Mohamed, O., & Othman, M., & Danuri, M. S. M., & Ye, K. M. (2019). Critical success factors (CSFs) in university-industry collaboration (UIC) projects in research universities. International Journal of Technology, 10(4), 667-676 .DOI:[10.14716/ijtech.v10i4.668](https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i4.668)
- Giuri, P., & Munari, F., & Scandura, A., & Toschi, L. (2019). The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. Technological Forecasting and Social Change, 138, 261-278. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.030>
- Goudarzvand chegini, M. (2018). The fourth generation university labor; and action approach (case studies: Cambridge, Stanford, and Harvard universities. Iranian Journal of Engineering Education, 20(78), 1-16. doi: 10.22047/ijee.2018.128487.1541. (In Persian) .
- Kalbali, M. (2018). The use of new technologies in education, the first national conference on new findings in the field of teaching and learning, Siric, <https://civilica.com/doc/865141..> (In Persian)
- khodabakhsh, A., & taghipour, H. (2023). Analysis of factors affecting the educational program of fourth-generation universities in Iran. Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences, doi: 10.22034/rmt.2023.537735.1895. (In Persian)
- Khoshnejad, Z., & Salimi, M., & Jahanian, R., & Abdulahi, M. (2022). Presenting the model of the fourth generation university (case study: Islamic Azad University). Jundi Shapur Ahvaz Education Development Quarterly, 13(1), 193-206. doi: 10.22118/edc.2022.317210.1951. (In Persian) .
- Larchenko.V., & Barynikova, O. (2021) New technologies in education. XIV International Scientific and Practical Conference "State and Prospects for the Development of Agribusiness - INTERAGROMASH 2021". E3S Web Conf. Volume 273, 2021. Article Number12145.doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127312145>
- Mapulanga, P. (2013). Changing economic conditions for libraries: Fundraising performance in the University of Malawi libraries, Bottom Line: Managing Library Finances, 26(2), 59 – 69 . DOI:[10.1108/BL-12-2012-0035](https://doi.org/10.1108/BL-12-2012-0035)

- Nabi, G., & Walmsley, A., & Akhtar, I. (2019). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46, 1159 - 1174 . DOI:[10.1080/03075079.2019.1665009](https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009)
- PourMohammadBagher, L., & Safar abadi, N. (2022). An overview on the use of metaverse systems in education. *Educational Technologies in Learning*, 5(18), 71-96. doi: [10.22054/jti.2023.72479.1373](https://doi.org/10.22054/jti.2023.72479.1373). (In Persian) .
- Raza, S. A., & Qazi, W., & Shah, N. (2018). Factors affecting the motivation and intention to become an entrepreneur among business university students. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(3), 221-241 .DOI:[10.1504/IJKL.2018.092315](https://doi.org/10.1504/IJKL.2018.092315)
- Sadeghi dizaj, E., & Hoseininasab, S. D., & Asgarian, F., & ShialiPour, A., & Maqsodi, M. R. (2015). The Mata- analyse of active Teaching Principle Effectiveness.. *Educational Psychology*, 11(35), 79-103. (In Persian)
- Tang, K. (2013). Quality assurance improvements in Australian university libraries, *Performance Measurement and Metrics*, 4(1), 36 – 44.
- Yadollahi Dehcheshmeh, A., & Rajaipour, S., & Siadat, A. (2021). Developing a fourth generation model for Iranian universities. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 13(4), 31-57. doi: [10.22035/isih.2021.375](https://doi.org/10.22035/isih.2021.375). (In Persian) .
- Yaghoubi, N. M., & dehghani, M., & Omidvar, M. (2018). Foresight of Entrepreneurial University using The integrated method of processing scenarios and cross-impact analysis 1404. *The Journal of Productivity Management*, 11(4(43)), 45-74. Doi: [20.1001.1.27169979.1396.11.4.2.5](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1396.11.4.2.5). (In Persian) .



Original Article (Quantified)

The role of leadership behaviors of school principals In teachers' team learning

Jamal Abdolmaleki¹ , Mohammad Ghafari Mejlej² , Masoumeh Mahboubi Ebrahimi³ , Faezeh Asadi⁴

1- PhD in Educational Management, Department of Educational Sciences, Bo Ali Sina University, Kurdistan, Iran
2- Assistant Professor, Curriculum Management and Planning Department, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

3- Master of Educational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Humanities, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4- PhD student in Curriculum Planning, Department of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamshahr Islamic Azad University, Iran.

Receive:

05 May 2023

Revise:

07 July 2023

Accept:

12 August 2023

Keywords:

Leadership Behaviors,
Team Learning,
Task-Oriented behavior,
Person -Oriented
behavior,
Dual behavior

Abstract

The aim of the present study was to investigate the role of leadership behaviors of school principals in the team learning of teachers. The research population consisted of all primary school teachers of Qorve city, numbering 548 people, and a sample size of 225 people was selected from this population by simple random sampling based on Morgan's table. The research method was correlative and through structural equation modeling. To collect data, Strang.'s leadership behavior questionnaire (2005) and Bresó et al.'s team learning questionnaire (2008) were used. To determine the reliability and validity of the tool, Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis techniques were used; the desired reliability and validity of the tool were indicated by the results. To analyze the data, structural equation modeling was used by Lisrel 10.20 software. The results indicated that: task-oriented leadership behavior of school principals had a positive, direct and significant effect (0.27) at the 0.05 level on teachers' team learning with a t value (4.98). Also, the Person -oriented leadership behavior of school principals had a positive, direct and significant effect (0.50) at the 0.05 level on teachers' team learning with a t value (9.34). The dual leadership behaviors of school principals are able to explain 38% of the variance of teachers' team learning, which has a t (8.41) and indicates the significance of the explained variance of teachers' team learning by the dual leadership behaviors of school principals.

Please cite this article as (APA): Abdolmaleki, J., Ghafari Mejlej, M., Mahboubi Ebrahimi, M., & Asadi, F. (2024). The role of leadership behaviors of school principals In teachers' team learning. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 52-74.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.405790.1214	
Corresponding Author: Jamal Abdolmaleki		
Email: abdolmaleki1984@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Although team learning is one of the most effective and important processes in teams, through which teams are able to improve and develop their knowledge and skills (Shoukat et al., 2023), leadership plays a crucial role in the formulation, implementation, and development of team members' rules during teamwork to ensure successful team work (Hariharan & Anand, 2023). This is because team learning involves exchange, discussion, and development of knowledge, ideas, and structures, receiving feedback, and reflecting on teamwork, analyzing and learning from mistakes, and how to avoid them in the future (Lehmann-Willenbrock, 2017). Therefore, leadership behavior is considered as a necessary facilitator for creating conducive conditions for participation in team learning behaviors, such as creating a safe environment, and is considered a significant and fundamental enabler (Koeslag-Kreunen et al., 2018a). Leaders can indirectly facilitate workplace learning at these levels through their leadership behaviors (Wallo et al., 2022). However, team members do not automatically engage in team learning behaviors; as this can lead to problems. For example, differences in levels can result in non-constructive dominance by members with more authority, and members may experience excessive cognitive load when faced with unstructured tasks. Therefore, it is argued that participation in team learning behavior should be encouraged through leadership behavior (Van der Haar et al, 2017); as leadership behavior involves formulating a clear set of expectations for achieving organizational-individual goals through influencing and accompanying others, utilizing organizational resources, and facilitating individual and collective activities, in a structured guidance (Zhang et al, 2022). Or it is defined as "the process of influencing others to understand and agree on what needs to be done and how to do it, and facilitating individual and collective efforts to achieve common goals" (Yukl, 2010: 8).

School organizations, like other organizations, consist of various issues and goals, so they have the ability to adopt a team-oriented approach to the school workforce, mainly teachers, and explore team-related issues in schools with an emphasis on teachers in the form of work teams and school managers as team leaders for research. Various research has been conducted in diverse organizations, including the school organization, on how leadership behavior can support team learning behavior, for example. Hariharan & Anand(2023); Lundqvist et al(2023); Shoukat et al(2023); Abdolmalek & Ghanbari (2022); Koeslag-Kreunen et al(2020,2018a,2018b); Ghanbari et al (2017); Chatalalsingh & Reeves(2014); Imants et al(2013) & Nouwen et al (2012).

In analyzing the duties of teachers, it can be said that school teachers have two types of adaptive and developmental duties, which team learning facilitates these duties implicitly and explicitly. Therefore, team learning of teachers is influenced by the leadership behaviors of school administrators, in a way that the leadership behaviors of school administrators can be an effective factor in team learning of teachers and facilitate it. Therefore, by correctly recognizing leadership behaviors and employing them by school administrators, we can go beyond adaptive duties in teachers, especially innovative duties, in the context of team learning. As can be seen, studies and theories only indicate the relationship between leadership behavior and team learning, and it cannot be accurately said which type of leadership behavior has a greater impact on team learning. Therefore, in order to clarify this research gap, the researchers of this study considered the faculty of primary schools as a team and examined the effects of various leadership behaviors of school administrators on team learning of school teachers in order to clarify the exact role and effects of various leadership behaviors of school administrators on team learning of teachers. The information obtained from this research can assist school administrators in selecting and employing effective and useful leadership behavior in order to create, strengthen, and develop team learning of



teachers. Therefore, our question is whether the various leadership behaviors of primary school administrators have a significant effect on the team learning of their teachers, and which type of leadership behavior has the greatest impact on the team learning of teachers? Therefore, the main question of this research is whether the dual task-focused and individual-focused leadership behaviors of school administrators have a significant impact on the team learning of teachers.

Theoretical framework:

Team learning behaviors are crucial, especially for team performance and effectiveness; therefore, it is essential for teams to strengthen team learning behaviors (Gerbeth et al, 2022). Team learning behaviors are defined as team activities in which team members engage to perform tasks effectively; therefore, teams that share and exchange knowledge among their members, create shared understanding and new knowledge, engage in constructive blending and discussion of opinions, and reflect on their teamwork are recognized as exhibiting team learning behaviors (Widmann & Mulder, 2020). To understand when leadership is effective in teams, research typically observes leadership from a behavioral perspective (Koeslag-Kreunen et al, 2018a). Burke et al (2006) distinguished two main behavioral styles: individual-oriented and task-oriented team leadership behaviors. Clearly, these behaviors can stem from vertical and shared team leadership resources.

Individual-oriented leadership behaviors :are behaviors that encourage communication, support self-governance, and motivate team members to move beyond their individual interests. Attention, empowerment, and transformational leadership have been recognized as specific accepted leadership behaviors with a focus on the individual (Burke et al, 2006). Since attention refers to creating a positive space for cooperation and open communication and emphasizing relationships and team members' well-being, it is supportive of team learning behavior (Carmeli, Tishler & Edmondson, 2012). Empowerment leadership means actively developing self-governance skills in team members (Burke et al, 2006). Transformational leadership attempts to assist team members in surpassing their individual interests and taking action towards problem-solving by creating challenges and fostering creativity (Bass & Avolio, 1994). Overall, it is argued that individual-focused leadership behaviors strengthen team learning behaviors through encouraging communication, supporting self-governance, and going beyond individual interests.-

Task-oriented leadership behaviors: These behaviors emphasize the task of team members by providing information on tasks, task structure, and monitoring team performance, and include 1) boundary-spanning, 2) structural facilitation, and 3) transactional leadership (Burke et al, 2006). Boundary-spanning involves examining the environment for new information, networking, and negotiating for team resources (Ancona & Caldwell, 1992). Additionally, Burke et al. (2006) argue that boundary-spanning activities guide teams towards task accomplishment based on available material resources and organizational strategies. Structural facilitation refers to defining team tasks, work methods, goals, and outcomes (Dong et al, 2017). Finally, Ashauer & Macan (2013) suggested that task-oriented leadership with a focus on team tasks and performance can encourage members to demonstrate their competence for the task, thus encouraging them to participate in team learning behaviors.

Methodology:

The research population consisted of all primary school teachers of Qorve city, numbering 548 people, and a sample size of 225 people was selected from this population by simple random sampling based on Morgan's table. The research method was correlative and through structural equation modeling. To collect data, Strang.'s leadership behavior questionnaire (2005) and Bresó et al.'s team learning questionnaire (2008) were used. To determine the



reliability and validity of the tool, Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis techniques were used; the results indicated the desired reliability and validity of the tool. To analyze the data, structural equation modeling was used by Lisrel 10.20 software.

Discussion and Results:

According to the results of structural equation modeling analysis, task-oriented leadership behavior of school managers has a significant, positive direct effect(0.27) on teacher team learning ($p=0.05$) with a t-value of 4.98. Similarly, individual-oriented leadership behavior of school managers has a significant, positive direct effect (0.50) on teacher team learning ($p=0.05$) with a t-value of 9.34. Dual leadership behaviors of school managers can explain 38% of the variance in teacher team learning, which is significant with a t-value of 8.41, indicating the significant variance explained in teacher team learning by dual leadership behaviors of school managers. The fit indices of the model are as follows: the ratio of chi-square to degrees of freedom (1.47), RMSEA (0.045), CFI (0.97), GFI (0.95), and AGFI (0.93). Based on the fit indices in the path analysis model, it can be concluded that the ratio of chi-square to degrees of freedom indicates a good fit between the conceptual model and the empirical model. The value of RMSEA is within an acceptable range. The values of CFI, GFI, and AGFI also indicate a good fit for the structural model. Therefore, it can be said that the structural model of the study has a good and acceptable fit.

Conclusion:

In explaining the results of the research, it can be said that Hoch (2014) argued that the distribution of leader behaviors among team members can help resolve their non-constructive conflicts and support members in providing unique information. Therefore, individual-centered leadership with encouragement, modeling, empowerment, and power control in teams that have adaptive and developmental tasks enhances learning. Bucic et al (2010) showed that for performing adaptive tasks, transformational leadership behaviors encourage participation and urge team members to maintain their boundaries. As a result, teams are able to collectively create new ideas. Additionally, Nouwen et al (2012) highlighted that integrating considerations and strengthening leadership behaviors enhances team learning for performing adaptive tasks, as these leaders maintain close social relationships, respect, trust, and group cohesion. They encourage speaking up through modeling and requesting feedback, and demonstrate how to provide feedback. Their actions encourage self-leadership and leadership skills.

However, task-centered leadership has limitations for learning in teams with adaptive tasks. Bucic et al (2010) showed that for teams with adaptive tasks, transactional leadership supports team learning behaviors as it provides structures and processes and subsequently reinforces structured routines. Nevertheless, McKeown (2012) and Nouwen et al (2012) discovered that in teams with adaptive tasks, team leaders can excessively control work processes, which hinders team learning. Moreover, they demonstrated that if team leaders do not involve team members in decision-making or share goals and actions with the team, team confidence (in each other and in the leader) decreases and team learning motivation decreases. Therefore, it can be said that individual-centered leadership behavior is essential for supporting team learning, and our findings contribute to understanding the timing and application of this behavior. Leadership behaviors strengthen team learning through individual and task-centered behaviors displayed by a unified leader and team members, including leadership behaviors such as building trust and relationships, empowering and challenging team members, and structuring tasks and goals.

علمی پژوهشی (کمی)

نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان

جمال عبدالملکی^۱, محمد غفاری مجلج^۲, معصومه محبوبی ابراهیمی^۳, فائزه اسدی^۴

- ۱- دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بولی سینا، کردستان، ایران
- ۲- استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی درسی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۴- دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی اسلامشهر، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی شهرستان قزوین به تعداد ۵۴۸ نفر بودند که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۲۵ نفر انتخاب شد. روش پژوهش همبستگی و از طریق مدل یابی معادلات ساختاری انجام شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رفتارهای رهبری استرانگ (۲۰۰۵) و پرسشنامه یادگیری تیمی برسو و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. جهت تعیین پایایی و روایی ابزار از تکنیک‌های آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تائیدی استفاده شد. نتایج بیانگر پایایی و روایی مطلوب ابزار بود. جهت تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار Lisrel 10.20 استفاده شد. نتایج بیانگر آن بودند که: رفتار رهبری وظیفه محور مدیران مدارس دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار (۰/۲۷) در سطح ۰/۰۵ بر یادگیری تیمی معلمان با مقدار تی (۴/۹۸) بود. رفتار رهبری فرد محور مدیران مدارس دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار (۰/۵۰) در سطح ۰/۰۵ بر یادگیری تیمی معلمان با مقدار تی (۹/۳۴) بود. همچنین رفتارهای دوگانه رهبری مدیران مدارس قادر به تبیین ۳۸ درصد واریانس یادگیری تیمی معلمان هستند که این مقدار دارای تی (۸/۴۱) و بیانگر معنادار بودن واریانس تبیین شده یادگیری تیمی معلمان توسط رفتارهای دوگانه رهبری مدیران مدارس بود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

کلید واژه‌ها:

رفتارهای رهبری،
یادگیری تیمی،
رفتار وظیفه محور،
رفتار فرد محور،
رفتارهای دوگانه،

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عبدالملکی، جمال، غفاری مجلج، محمد، محبوبی ابراهیمی، معصومه، اسدی، فائزه. (۱۴۰۲). نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۴). ۵۲-۷۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.405790.1214	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: جمال عبدالملکی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: abdolmaleki1984@gmail.com

مقدمه

در سازمان‌های معاصر که باید سازگار و چابک باشند (Shoukat et al, 2023)، یک چالش مهم برای رهبران، تسهیل انواع یادگیری فردی، تیمی و سازمانی جهت سازگاری و چابکی سازمان است (Pasamar et al, 2019). بیش از دو دهه است که تحقیقات و عملکردها نشان می‌دهد که تیم‌ها برای انطباق موقفيت آمیز سازمان با تغییرات ضروری هستند، چراکه محیط و فضای کار بسیار پیچیده است (Hariharan & Anand, 2023). امروزه تیم‌ها در میانه یک رنسانس قرار دارند (Teece et al, 2016)، بهویژه در محیط‌های کسب‌وکار امروزی که مشخصه آن جهانی شدن، پیشرفت فناوری و رقابت شدید است و این شاخص‌ها در سازمان‌های آموزشی نیز مورد توجه فراوان قرار گرفته است (Koeslag-Kreunen et al, 2020). تیم‌ها به عنوان "مجموعه‌ای از افراد تعریف می‌شوند که در انجام وظایف خود به یکدیگر وابسته‌اند، مسئولیت نتایج کارهای خود را بر عهده می‌گیرند و با دیدگاه باز دیگران را می‌بینند و دیگران از آن‌ها به عنوان هویت اجتماعی مستقل مستقر دریک یا چند سیستم بزرگ‌تر اجتماعی یاد می‌کنند" (Cohen & Bailey, 1997: 241). در واقع یک رویکرد تیمی به متخصصان این امکان را می‌دهد تا بتوانند نظرات و تخصص خود را با یکدیگر ادغام کنند، به همین دلیل تیم‌ها موفق شدن؛ توانایی سازگاری با شرایط متغیر و همچنین بهبود دانش، محصولات و خدمات را از طریق یادگیری تیمی به دست آورند (Van der Haar et al, 2017; Pinar et al, 2014). زیرا یادگیری تیمی با ارائه راه حل‌های سریع و کارآمد، نقش مهمی در موقفيت و عملکرد تیمی برای مشکلات پیچیده و غیرمنتظره دارد، چون یادگیری تیمی به معنی توانایی حل مسئله به صورت تیمی است (Lundqvist et al, 2023). یادگیری تیمی شامل تبادل؛ بحث و توسعه (دانش، ایده‌ها و ساختارها)؛ دریافت بازخورد و تأمل در کار تیمی؛ تجزیه و تحلیل اشتباہات انجام شده و نحوه اجتناب از آنها در آینده است (Lehmann-Willenbrock, 2017). لذا یادگیری تیمی به عنوان رفتار عبارت است از: "رونده مداوم تأمل و عمل که مشخصه آن پرسیدن سؤال، بازخورد، تجربه، تأمل بر نتایج و بحث در مورد اشتباہات یا نتایج غیرمنتظره اعمال" است، در این تعریف، رفتار یادگیری تیمی نتیجه تعاملات نیست؛ بلکه گفتمان جمعی است که تیم‌ها متعهد می‌شوند تا بینش جدیدی درباره یک مسئله به دست آورند (Edmondson et al, 2007).

هر چند یادگیری تیمی از کارآمدترین و مهم‌ترین فرآیندهایی موجود در تیم‌ها است؛ که به وسیله آن‌ها تیم‌ها قادر به بهبود و توسعه دانش و مهارت‌های خود هستند (Shoukat et al, 2023) اما در حین مدل‌سازی کار تیمی، رهبری نقش مهمی در تدوین، اجرا و توسعه قوانین اعضای تیم ایفا می‌کند تا اعضای تیم در کار تیمی موفق باشند (Hariharan & Anand, 2023). رفتار رهبری برای ایجاد شرایطی ضروری مشارکت در رفتارهای یادگیری تیمی، مانند یک محیط امن، یک تسریع کننده مهم و اصلی محسوب می‌شود (Koeslag-Kreunen et al, 2018a). رهبران می‌توانند یادگیری محل کار را در این سطوح به‌طور غیرمستقیم از طریق رفتارهای رهبری خود تسهیل کنند (Wallo et al, 2022). اما اعضای تیم به‌طور خودکار در گیر رفتارهای یادگیری تیمی نمی‌شوند؛ زیرا این امر می‌تواند باعث بروز مشکلاتی شود به عنوان مثال، اختلاف سطح می‌تواند منجر به تسلط غیر سازنده توسط اعضای دارای اقتدار بیشتر شود و اعضا در هنگام مواجهه با وظایف غیر ساختاریافته، بار شناختی بیش از حدی را تجربه می‌کنند به همین دلیل استدلال می‌شود که مشارکت در رفتار یادگیری تیمی باید از طریق رفتار رهبری مورد تشویق قرار گیرد (Van der Haar et al, 2017). رفتار رهبری عبارت است از تدوین یک مجموعه واضح از انتظارات جهت نیل به اهداف مشترک سازمان-فرد از طریق تأثیرگذاری

بر دیگران و همراهی آنان، بهره گیری از منابع سازمان و تسهیل فعالیت‌های فردی و جمعی، در یک هدایت‌گری ساختارمند (Zhang et al, 2022). یا "فرایند تأثیرگذاری بر دیگران برای درک و توافق در مورد آنچه باید انجام شود و چگونگی انجام آن و فرایند تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای تحقق اهداف مشترک" تعریف شده است (Yukl, 2010: 8).

سازمان مدارس همچون سایر سازمان‌ها، شامل مسائل و اهداف متنوع هستند، لذا این قابلیت را دارند که به کادر نیروی انسانی مدارس که عمدتاً معلمان هستند به منظر تیم نگریسته شوند و مسائل مربوط به تیم در مدارس با تأکید بر معلمان در قالب تیم‌های کاری و مدیران مدارس به عنوان رهبران تیم‌ها مورد کاوش و پژوهش قرار گیرند. تحقیقات مختلفی در سازمان‌های متنوع و از جمله سازمان مدرسه در مورد اینکه چگونه رفتار رهبری می‌تواند از رفتار یادگیری تیمی پشتیبانی کند، وجود دارد برای مثال Hariharan & Anand(2023); Lundqvist et al(2023); Shoukat et al(2023); Abdolmalek & Ghanbari (2022); Koeslag-Kreunen et al(2020,2018a,2018b); Ghanbari et al (2017); Chatalalsingh & Reeves(2014); Imants et al(2013) & Nouwen et al (2012).

انجام شده در دو دهه اخیر در حوزه رهبری و یادگیری تیمی در مدارس می‌توان گفت: مطالعات انجام شده صرفاً بیانگر رابطه رفتار رهبری با یادگیری تیمی بودند و دقیقاً مشخص نیست که کدام رفتارهای رهبری با یادگیری تیمی رابطه دارند برای مثال (Abdolmalek & Ghanbari 2022) به این نتیجه رسیدند که رهبری دارای نقش و اثر مثبت و مستقیم بر یادگیری تیمی و عملکرد تیمی معلمان بودند. Wong & Tjosvold (2010) دریافتند که رهبرانی که بر ایجاد روابط اجتماعی تأکیددارند، به اعضا کمک کردن تا در بیان عقاید مخالف بر احساس ناامنی غلبه کنند و با ایجاد امنیت روانی، زمینه لازم را جهت اشتراک دانش و یادگیری تیمی معلمان فراهم کنند. Brouwer et al (2012) دریافتند که در اکثر اوقات وقتی معلمان همکاری می‌کنند، وابستگی متقابل آن‌ها مربوط به وظیفه است و منجر به یک نتیجه مشترک و مسئولیت‌پذیری در حد وظایف می‌شود. Lee et al (2010) دریافتند که رهبرانی که برای اعضای تیم در ایجاد ایده‌های جدید الهام‌بخش هستند و آن‌ها را ترغیب به توسعه ایده‌های جدید و امتحان کردن روش‌های متفاوت می‌کنند، منجر به رفتارهای یادگیری تیمی در آنان می‌شوند. علاوه بر این مطالعات دیگر نشان دادند که به اشتراک گذاشتن چنین رفتارهای رهبری می‌تواند باعث شود تا معلمان با مشارکت در کارهای نوآورانه روبرو شوند و نسبت به انجام وظایف تطبیقی و نوآورانه برانگیخته شوند؛ زیرا این گونه رفتارهای رهبری حس تعلق به تیم و تمایل به انجام رفتارهای تیمی را در آن‌ها ایجاد می‌کنند (Van Ameijde et al, 2009; Bryman, 2007; Carson et al, 2007).

Imants et al (2013) نشان دادند که در کمک معلمان از وظیفه مشترک آن‌ها در مورد تغییر آموزش، بر نگرش آن‌ها نسبت به شرکت در رفتارهای یادگیری مشترک تأثیر دارد. به همین ترتیب تحقیقات در حوزه‌های دیگر نیز نشان می‌دهد که عمل به وظیفه در بستر رفتارهای رهبری مدارس می‌تواند از رفتارهای یادگیری تیمی پشتیبانی کند (Van Eekelen et al, 2006; Hoegl et al, 2003).

Roxa & Martensson (2009) نشان دادند که معلمان برای مشارکت در رفتارهای یادگیری تیمی باید احساس امنیت کنند و اعتماد متقابل را تجربه کنند؛ زیرا انجام چنین رفتارهایی پر مخاطره است و باعث عدم اطمینان می‌شود. این پدیده یعنی فضای تیمی و انجام امور به صورت تیمی نیز به طور گسترده در آموزش ابتدایی و متوسطه مورد مطالعه قرار گرفته



است، جایی که جو کاری سنتی معلمان با نادیده گرفتن اختلافات و دنبال کردن حمایت و اجماع، به جای پرسش و جستجوی اختلافات، به صورت حرفه‌ای و در قالب مشارکت و کار تیمی مشخص و حل می‌شوند (Hargreaves, 2001). در عین حال با وجود شواهد فراینده در مطالعات انجام شده مذکور، هنوز مشخص نیست که چگونه رفتار رهبری می‌تواند به بهترین وجه از رفتار یادگیری تیمی پشتیبانی می‌کند؛ زیرا تحقیق در مورد چگونگی ارتباط دقیق رفتارهای گوناگون رهبری با یادگیری تیمی محدود یا کلی هستند و یا صرفاً در حد نظرات باقی‌مانده‌اند؛ برای مثال (London, 2014) اظهار داشت که ارتقاء یادگیری در تیم‌هایی که وظایف تطبیقی مانند تولید را دارند به رفتارهای رهبری وظیفه محور برای تقویت بهره‌وری نیاز دارند، علاوه بر این رفتارهای یادگیری در تیم‌هایی که مشغول انجام وظایف توسعه هستند، با حمایت از رفتارهای فرد محور به ارتقاء خلاقیت و نوآوری منجر می‌شوند.

در تحلیل وظایف معلمان می‌توان گفت: معلمان مدارس دارای دو نوع وظیفه انطباقی و توسعه‌ای هستند، که یادگیری تیمی معلمان انجام این وظایف را در بستر خود و به صورت ضمنی و آشکار تسهیل می‌کند. پس یادگیری تیمی معلمان تحت تأثیر رفتارهای رهبری مدیران مدارس قرار دارد، طوری که رفتارهای رهبری مدیران مدارس می‌توانند عاملی مؤثر در یادگیری تیمی معلمان و تسهیل گر آن باشند. لذا با شناخت درست رفتارهای رهبری و به کارگیری آن‌ها توسط مدیران مدارس می‌توان به فراتر از وظایف تطبیقی در معلمان به ویژه وظایف نوآورانه در بستر یادگیری تیمی رسید. همان‌طور که مشهود است مطالعات و نظریات فقط بیانگر رابطه رفتار رهبری با یادگیری تیمی هستند و نمی‌توان دقیقاً گفت: کدام نوع رفتار رهبری تأثیر بیشتری بر یادگیری تیمی دارند. لذا به منظور روشن شدن این خلاصه‌پژوهشی، محققان پژوهش حاضر، کادر معلمان مدارس ابتدایی را به عنوان یک تیم در نظر گرفته و به بررسی تأثیرات انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس بر یادگیری تیمی معلمان مدارس به منظور روشن شدن دقیق نقش و تأثیرات انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان پرداخته‌اند. اطلاعات حاصل از این پژوهش می‌تواند مدیران مدارس را در انتخاب و به کارگیری نوع رفتار رهبری مؤثر و مفید به منظور ایجاد، تقویت و توسعه یادگیری تیمی معلمان یاری نماید. بنابراین مسئله ما این است که آیا انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس ابتدایی تأثیر معناداری در یادگیری تیمی معلمان آنان دارند؟ و کدام نوع رفتار رهبری مدیران مدارس بیشترین اثر را بر یادگیری تیمی معلمان دارد؟ لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا رفتارهای دوگانه وظیفه محور-فرد محور رهبری مدیران مدارس تأثیر معناداری در یادگیری تیمی معلمان دارند؟

مبانی نظری پژوهش یادگیری تیمی

رفتار یادگیری تیمی به ویژه برای عملکرد تیم و اثربخشی تیم مهم است؛ لذا برای تیم‌ها ضروری است که رفتار یادگیری تیمی را تقویت کنند (Gerbeth et al, 2022). رفتارهای یادگیری تیمی به عنوان فعالیت‌های تیمی تعریف می‌شود که اعضای تیم برای انجام مؤثر وظایف کاری انجام می‌دهند؛ لذا تیم‌هایی که دانش را بین اعضای خود به اشتراک می‌گذارند و تبادل می‌کنند، در ک مشترک و دانش جدید ایجاد می‌کنند، با ترکیب سازنده و بحث در مورد نظرات به

توافق می‌رسند و در مورد کار تیمی خود تأمل می‌کنند، به عنوان نمودی از رفتارهای یادگیری تیمی شناخته می‌شوند (Widmann & Mulder, 2020).

همچنین (Edmondson et al, 2007) سه مفهوم اصلی یادگیری تیمی در پژوهش را مشخص کردند: (الف) یادگیری تیمی به عنوان بهبود عملکرد^۱ به عنوان مثال، تغییر دانش در مطالعه (Ellis et al, 2003)، (ب) یادگیری تیمی به عنوان سلطه بر وظیفه^۲ به عنوان مثال، توانایی هماهنگی دانش اعضای تیم برای انجام وظایف در مطالعه (Wilson et al, 2007) (ج) و یادگیری تیمی به عنوان یک فرآیند^۳ به عنوان مثال، به اشتراک گذاری جمعی، بحث و گفتگو و تأمل در مطالعه (Edmondson, 1999).

اگرچه یادگیری تیمی مبتنی بر یادگیری فردی است، اما از مجموع یادگیری فردی اعضای تیم فراتر می‌رود؛ بنابراین فرآیندهای یادگیری تیم زمانی اتفاق می‌افتد که دانش و تجربیات فردی در سطح تیم به اشتراک گذاشته، بحث و در مورد آنها تأمل می‌شود (Kozlowski & Ilgen, 2006). لذا این فرآیندها به عنوان نمونه رفتارهای یادگیری تیمی دیده می‌شوند؛ زیرا آنها شناخت مشترکی را ایجاد می‌کنند که تیم‌ها را قادر می‌سازد تا ایده‌ها و دستورالعمل‌ها را تغییر و دانش جدید را باهم توسعه دهند (Van den Bossche et al, 2006).

Decuyper et al (2010) شش رفتار یادگیری تیمی را در یک بررسی جامع مشخص کردند: (۱) اشتراک گذاری^۴، (۲) ساختن باهم (همکاری)^۵ (۳) تعارض سازنده^۶ (۴) بازتاب پذیری^۷ (۵) فعالیت^۸ (۶) گسترش مرز^۹. اشتراک گذاری به تبادل ایده‌ها، دانش، تخصص و عقاید یکدیگر از طریق تعامل و ارتباط اشاره دارد (Faraj & Sproull, 2006). چند تن از محققان دریافتند که همکاری و اشتراک گذاری اعضاء، منجر به اقتباس و کسب دانش جدید می‌شود؛ لذا می‌تواند عملکرد و یادگیری تیم را تعیین کند به عنوان مثال Liu et al (2014); Srivastava et al (2006) & Van den Bossche (2006)؛ زیرا ساختن باهم (همکاری) به معنای ایجاد، پالایش و اصلاح ایده‌های قبلی به صورت مشارکتی جهت نیل به ایده‌های بهتر است (Raes et al, 2012). هر چند در حین اشتراک و همکاری، ممکن است درنتیجه عقاید مختلف و تفاسیر متضاد، بحث و تعارض رخ دهد. اما این تعارض‌ها، زمانی سازنده می‌شوند که اعضای تیم با مذاکره درباره همگرایی و ادغام ایده‌های مخالف برای حل تعارضات به توافق برسند؛ زیرا سطوح بالاتر تعارض سازنده منجر به عملکرد بهتر تیم درنتیجه مشارکت بیشتر می‌شود (Van der Haar et al, 2017). نکه مهم اینکه وابستگی متقابل وظیفه^{۱۰} به عنوان یک اصل اساسی در کار تیمی بهویژه یادگیری تیمی به این معنی است که فرد در کم می‌کند به طریقی با دیگران در ارتباط است، طوری که فرد بدون این ارتباط و یا هماهنگ کردن تلاش خود با تلاش‌های دیگران برای انجام یک

1. Performance Improvement
2. Task Mastery
3. Process
4. Sharing
5. Co-construction
6. Constructive conflict
7. Reflexivity
8. Activity
9. Boundary Crossing
10. Task Interdependency



وظیفه پیچیده موفق نمی‌شود؛ بنابراین وقتی اعضای دانند که تلاش آنها لازم است، سهم (مشارکت) خود را افزایش می‌دهند که متعاقباً به یادگیری تیمی آنان منجر می‌شود (Johnson & Johnson, 2003).

رفتارهای رهبری

برای درک اینکه چه زمانی رهبری در تیم‌ها کارایی دارد، تحقیقات معمولاً رهبری را از دیدگاه رفتاری مشاهده می‌کنند (Burke et al, 2006; Koeslag-Kreunen et al, 2018a). دو سبک اصلی رفتاری را متمایز کردن: رفتارهای رهبری تیمی فرد محور^۱ و وظیفه محور^۲. به طور واضح، این رفتارها می‌توانند از منابع رهبری تیمی عمودی و مشترک ناشی شود.

رفتارهای رهبری فرد محور: رفتارهایی هستند که باعث تشویق ارتباطات، حمایت از خود راهبری و تلاش اعضای تیم می‌شوند تا فراتر از منافع فردی خود حرکت کنند. (۱) توجه، (۲) توانمندسازی و (۳) رهبری تحولی به عنوان رفتارهای خاص رهبری با تمرکز بر فرد پذیرفته شده‌اند (Burke et al, 2006). از آنجا که **توجه** به معنای ایجاد فضای مثبت برای همکاری و ارتباطات باز و تأکید بر روابط و رفاه اعضای تیم است لذا حمایت کننده رفتار یادگیری تیمی است (Carmeli, Tishler & Edmondson, 2012). **توانمندسازی رهبری** به معنای توسعه فعالانه مهارت‌های خود راهبری در اعضای تیم است (Burke et al, 2006). **رهبری تحولی** تلاش می‌کند تا با ایجاد چالش‌ها و خلاقیت، اعضای تیم را یاری کند تا فراتر از منافع فردی خود نسبت به حل مشکلات اقدام نمایند (Bass & Avolio, 1994). درمجموع، استدلال می‌شود که شیوه‌های رفتار رهبری با تمرکز بر فرد، رفتارهای یادگیری تیمی را از طریق تشویق ارتباطات، حمایت از خود راهبری و فراتر رفتن از منافع فردی، تقویت می‌کنند.

رفتارهای رهبری وظیفه محور^۳: رفتارهایی هستند که با ارائه اطلاعات مربوط به وظایف، ساختاربندی وظایف و نظارت بر عملکرد تیم، بر وظیفه اعضای تیم تأکید می‌کنند و شامل (۱) گسترش مرز، (۲) معرفی ساختار و (۳) رهبری تبادلی هستند (Burke et al, 2006). **گسترش مرز** به معنای بررسی محیط برای اطلاعات جدید، شبکه‌سازی و مذاکره برای منابع تیم‌ها است (Ancona & Caldwell, 1992). همچنین Burke et al (2006) استدلال کردنده که فعالیت‌های مربوط به گسترش مرز، تیم‌ها را با توجه به منابع مادی موجود و راهبردهای سازمانی به سمت انجام وظیفه راهنمایی می‌کنند. **ساختار سازی** به معنای تعریف وظایف تیم، روش‌های کاری، اهداف و نتایج است (Dong et al, 2017). درنهایت اینکه Ashauer & Macan (2013) اظهار داشتند که **رهبری تبادلی** با تمرکز بر وظیفه و عملکرد تیم می‌تواند اعضارا ترغیب کند که صلاحیت خود را برای انجام این کار نشان دهند، لذا رهبران تبادلی از این طریق آنها را به مشارکت در رفتارهای یادگیری تیمی تشویق می‌کنند.

1. Pearce & Sims
2. Person-Focused
3. Task-focused team leadership behaviors

پیشنهاد پژوهش

(Lundqvist et al, 2023) در مطالعه خود با عنوان رهبری و یادگیری در محل کار به مروری بر ادبیات سیستماتیک رفتار رهبری و نقش آن در انواع یادگیری پرداخته‌اند. نتایج مطالعه آن‌ها از ۱۰۵ مطالعه حوزه رهبری نشان داد که: از نظر آماری روابط معنی‌داری بین انواع مختلف رفتار رهبری و یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد. (Shoukat et al, 2023) به بررسی نقش رفتار رهبری اشتراکی به عنوان یک رفتار رابطه-مدار در بهبود عملکرد تیمی با واسطه‌گری سرمایه فکری و یادگیری تیمی در قالب ۲۰۳ کارمند پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار رهبری اشتراکی دارای اثر مثبت و معنادار بر عملکرد تیمی، یادگیری تیمی و سرمایه فکری بود؛ و متغیر سرمایه فکری نقش میانجی گری مثبت و معنادار را در رابطه رفتار رهبری اشتراکی با عملکرد تیمی ایفا نمود.

(Abdolmaleki& ghanbari, 2022) به بررسی نقش رفتار رهبری تیم به عنوان یک رفتار رابطه مدار در عملکرد تیمی با میانجی گری یادگیری تیمی در معلمان دوره متوسطه دوم استان کردستان با رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار رهبری تیم و رفتارهای آن دارای نقش و اثر مثبت و مستقیم بر یادگیری تیمی و عملکرد تیمی معلمان بودند. همچنین یادگیری تیمی می‌تواند نقش میانجی گری مثبت و معناداری را در رابطه رفتار رهبری تیم با عملکرد تیمی ایفا کند.

(Meeuwissen et al, 2021) به مطالعه‌ای در حوزه نقش تعاملات رهبری در یادگیری تیمی پرداخته‌اند. لذا به بررسی نقش جامعیت رفتار رهبری در تقویت یادگیری تیمی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبر تیم می‌تواند یادگیری تیمی را با بهره گیری از انواع رفتارهای وظیفه محور - فردمحور ارتقا دهد، طوری که اهداف آن، عمل به وظیفه، تشویق تنوع، حفظ تفاوت‌های فردی و پرورش مشارکت در کار تیمی باشد.

(Koeslag-Kreunen et al, 2020) به بررسی نقش رفتار رهبری عمودی-اشتراکی در یادگیری تیمی با تعدیل گری پیچیدگی وظیفه در قالب ۲۸۱ معلم دانشگاهی در ۵۲ تیم پرداختند. نتایج نشان داد که رفتار رهبری با یادگیری تیمی رابطه دارد و همچنین پیچیدگی وظیفه، رابطه رفتار رهبری با یادگیری تیمی را تعدیل می‌کند؛ طوری که رهبران رسمی تیم که به کار تیمی قدرت می‌بخشند، فقط هنگامی که تیم‌ها یاشان متوجه می‌شوند وظیفه آن‌ها چیست، رفتار یادگیری تیمی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (Koeslag-Kreunen et al, 2018a) از تکنیک فرا تحلیل برای بررسی اینکه رفتارهای رهبری از رفتارهای یادگیری تیمی پشتیبانی می‌کند و چگونه نوع وظیفه این رابطه را تعدیل می‌کند، استفاده کردند. چهل و سه مطالعه تجربی که اندازه اثر ۰/۹۲ را گزارش می‌کردند، تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رفتار رهبری ۱۸٪ واریانس رفتار یادگیری تیمی را تبیین می‌کند و رهبران فرد محور، یادگیری تیمی را در هر دو وظیفه تطبیقی و توسعه‌ای پرورش می‌دهند، در حالی که رهبران وظیفه محور، فقط بر یادگیری تیمی در وظایف تطبیقی تأثیر می‌گذارند.

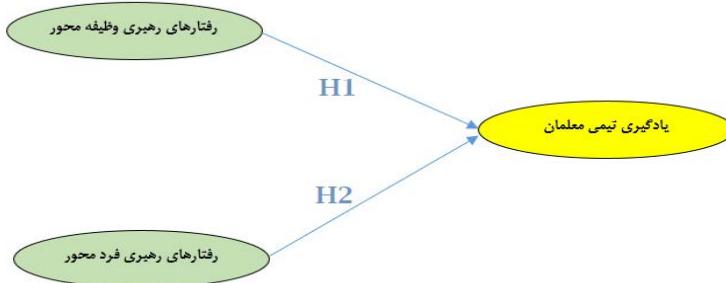
(Wibowo & Hayati, 2019) به بررسی نقش رهبری توانمند ساز به عنوان یک رفتار وظیفه‌ای رهبری در یادگیری تیمی با تعدیل گری اعتماد در ۷۸ تیم اقدام نمودند. نتایج نشان داد رفتار وظیفه‌ای رهبری توانمند ساز اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر یادگیری تیمی دارد. همچنین اعتماد اعضای تیم به هم نقش تعدیل گری معنادار را در رابطه رفتار وظیفه‌ای رهبری توانمند ساز و یادگیری تیمی داشت و سبب تبیین بیشتر واریانس یادگیری تیمی شد.



(Sánchez-Cardona et al, 2018) به مطالعه‌ای در حوزه نقش رفтарهای رهبر در یادگیری تیمی پرداخته‌اند. لذا به بررسی نقش رفتار رابطه‌ای تحریک فکری رهبری در یادگیری تیمی با میانجی‌گری عاطفه مثبت تیم در ۵۶۲ نیرو سازمانی در قالب ۱۳۰ تیم اقدام نمودند. نتایج نشان داد که تحریک فکری به عنوان یک رفتار رابطه‌ای رهبری دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر یادگیری تیمی بود. همچنین عاطفه مثبت تیم نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار را در رابطه رفتار تحریک فکری رهبری و یادگیری تیمی داشت. (Koeslag-Kreunen et al, 2018b) به کشف ادراک اعضای تیم اساتید دانشگاه از رفтарهای یادگیری تیمی، وظیفه تعیین شده آنها و رفтарهای رهبری در تیم پرداختند. مصاحبه با ۱۶ عضو تیم‌های مختلف اساتید در دانشگاه علوم کاربردی انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن است که اکثریت قریب به اتفاق رفтарهای یادگیری تیمی فقط شامل اشتراک‌گذاری ایده‌ها می‌شد و مشارکت در تعارضات سازنده و همکاری سازنده دیده نشد. فقط چند تیم هر سه رفتار یادگیری تیمی را باهم ترکیب کردند. در این تیم‌ها، اعضا مشاهده کردند که روش‌ها و راه حل‌های موجود دیگر کافی نیستند و با وجود آنکه رهبران ترکیب رفтарهای تحولی و تبدیلی را نشان می‌دهند، اما بدون مداخله فعال در فرایندها فقط از دور فعالیت می‌کنند. علاوه بر این، اعضا تیم به جای اینکه مشکلات را در سطح فردی حل کنند، رفтарهای رهبری را با تمرکز بر روی کل تیم به اشتراک می‌گذاشتند. این امر به شدت نشان می‌دهد که در کم وظیفه و رفтарهای خاص رهبری عمودی و اشتراکی تیمی، در تحریک اساتید به مباحثه و ایجاد دانش جدید نقش دارند.

(Ghanbari et al, 2017) به بررسی نقش رفتار رهبری تیمی عمل محور به عنوان رفتار وظیفه مدار بر عملکرد تیمی با میانجی‌گری یادگیری تیمی و رضایتمندی در ۲۲۱ کارمند اداره امور مالیاتی استان همدان پرداختند. نتایج بیانگر رابطه مثبت رهبری تیمی عمل محور با عملکرد تیمی، یادگیری تیمی و رضایتمندی بود، همچنین یادگیری تیمی و رضایتمندی نقش میانجی‌گری معناداری در رابطه رهبری تیمی عمل محور با عملکرد تیمی داشتند.

(Chatalalsingh & Reeves, 2014) نشان دادند که تغییر بین رفтарهای پشتیبان (یعنی توجه با تأکید بر رابطه با دیگران)، جهت‌دهی (هدایت) (یعنی معرفی ساختار با تمرکز بر انجام وظایف)، مریبگری (یعنی توامندسازی در برقراری روابط و تحقق وظیفه) و تفویض اختیار (یعنی، توامندسازی از طریق دادن مسئولیت به تیم‌ها) باعث ایجاد تعامل و یادگیری در تیم‌ها با وظایف انطباقی می‌شود. به این ترتیب، رهبر اقدامات خود را با شرایط خاص و نیازهای فعلی تیم تطبیق می‌دهد. لذا با توجه به مبانی نظری و تجربی حوزه موضوع پژوهش و عنایت به سازمان مدارس دو فرضیه مطرح می‌شود که در پژوهش حاضر موردنرسی و آزمون قرار می‌گیرد. فرضیه اول: رفтарهای رهبری وظیفه محور مدیران مدارس اثر مثبت بر یادگیری تیمی معلمان دارد. فرضیه دوم: رفтарهای رهبری فرد محور مدیران مدارس اثر مثبت بر یادگیری تیمی معلمان دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، پژوهش کمی، با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و ازلحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها؛ روش مورداستفاده روش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و خاصاً مدل یابی معادلات ساختاری هست. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی شهرستان قروه به تعداد ۵۴۸ نفر بودند که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۲۵ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه رفتارهای رهبری (Strang, 2004) در قالب دو نوع رفتار وظیفه محور (سؤالات اول تا ششم) و رفتار فرد محور (سؤالات هفتم تا دوازدهم) در طیف لیکرت پنج درجه‌ای و پرسشنامه یادگیری تیمی (Bresó et al, 2008) در قالب چهار بعد: بهبود مستمر (سؤالات اول تا هفتم)، ترویج گفتگو و ارتباط باز (سؤالات هشتم تا دوازدهم)، یادگیری مشارکتی (سؤالات سیزدهم تا شانزدهم) و رهبری استراتژیک و فعال برای توسعه تیم (سؤالات هفدهم تا بیست) در قالب بیست سؤال و در طیف لیکرت پنج درجه‌ای استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها عبارت‌اند از: رفتارهای رهبری وظیفه محور (۰/۹۰)، رهبری فرد محور (۰/۹۴) و یادگیری تیمی (۰/۹۲) از آنجاکه ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۰ تا ۰/۹۴ که بیشتر از معیار (۰/۷) است می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار در پژوهش حاضر از تکنیک تحلیل عاملی تائیدی استفاده شد. شاخص‌های برازش در تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه رفتارهای رهبری عبارت‌اند از: نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۲)، RMSEA(0.056)، CFI(0.96)، GFI(0.92) و AGFI(0.90)؛ و شاخص‌های برازش برای پرسشنامه یادگیری تیمی عبارت‌اند از: نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۳)، RMSEA(0.049)، CFI(0.98) و GFI(0.94) که بیانگر روایی مناسب پرسشنامه‌های پژوهش جهت سنجش سازه‌های مدنظر بودند. جهت تحلیل داده‌ها در تحلیل توصیفی از جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک‌های آماری ماتریس ضربه همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS25 و LISREL10.20 استفاده شد.



یافته‌های پژوهش

جدول ۱. ماتریس همبستگی و شاخص‌های توصیفی انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس با یادگیری تیمی معلمان

متغیر	۳	۲	۱	
رفتار رهبری وظیفه محور	-	-	۱	۱
رفتار رهبری فرد محور	-	۱	*۰/۲۳۲	۲
یادگیری تیمی معلمان	۱	*۰/۵۶۶	*۰/۳۸۶	۳
میانگین	۳/۳۲۸	۳/۸۵۷	۴/۰۸۴	
انحراف استاندارد	۰/۸۹۲	۰/۹۲۹	۰/۷۶۰	
کجی	۰/۷۸۲	۰/۵۹۶	۰/۴۱۸	
کشیدگی	۰/۳۵۲	۰/۴۴۶	۰/۲۳۵	
فرآوانی	۲۲۵	۲۲۵	۲۲۵	

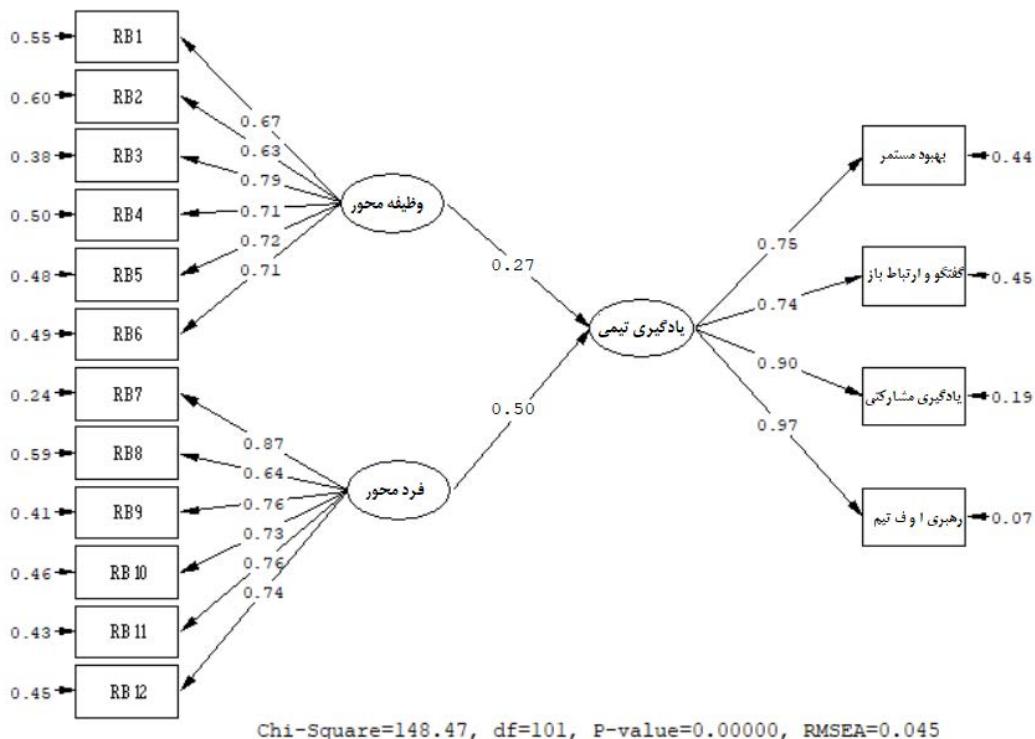
معنadar در سطح *۰/۰۵

با توجه به نتایج تحلیل توصیفی داده‌ها میانگین و انحراف استاندارد متغیر رفتار رهبری وظیفه محور مدیران مدارس (۴/۰۸۴ و ۰/۷۶)، رفتار رهبری فرد محور مدیران مدارس (۳/۸۵۷ و ۰/۹۲۹) و یادگیری تیمی معلمان (۳/۳۲۸ و ۰/۸۹۲) گزارش شدند. همچنین شاخص‌های کجی و کشیدگی سه متغیر موردنبررسی در پژوهش حاضر در دامنه توزیع نرمال داده‌ها +۱ و -۱ گزارش شد. با توجه به نتایج ماتریس همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش: رفتار رهبری وظیفه محور مدیران مدارس دارای رابطه مثبت و معنadar در سطح ۰/۰۵ با یادگیری تیمی معلمان به مقدار (۰/۳۸۶) بود. رفتار رهبری فرد محور مدیران مدارس دارای رابطه مثبت و معنadar در سطح ۰/۰۵ با یادگیری تیمی معلمان به مقدار (۰/۵۶۶) بود. دامنه ضرایب همبستگی انواع رفتار رهبری مدیران مدارس با یادگیری تیمی معلمان ۰/۳۸۶ تا ۰/۵۶۶ بود که بیشترین میزان همبستگی مربوط به رفتار رهبری فرد محور و کمترین میزان همبستگی مربوط به رفتار رهبری وظیفه محور گزارش شد.

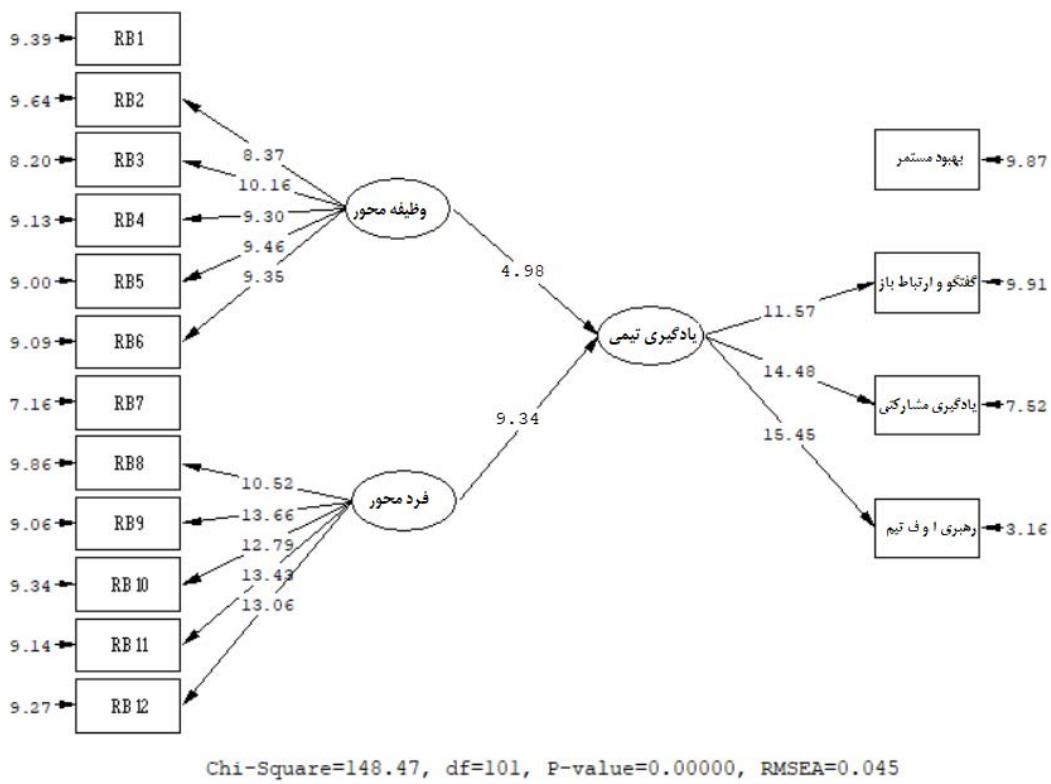
جدول ۲. شاخص‌های برآش مدل تجربی پژوهش

شاخص	مقدار	ملاک	نتیجه
خی دو مدل	۱۴۸/۴۷		
درجه آزادی مدل	۱۰۱		
نسبت خی دو بر درجه آزادی	۱/۴۷	کمتر از ۳	تائید
RMSEA	۰/۰۴۵	کمتر از ۰/۰۷	تائید
CFI	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹۰	تائید
GFI	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	تائید
AGFI	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹۰	تائید

شاخص‌های برازش مدل عبارت‌اند از: نسبت خی دو بر درجه آزادی ($\chi^2/df = 1/47$)، RMSEA(0.045)، CFI(0.97) و AGFI(0.93) با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازنده‌گی در مدل تحلیل مسیر تائیدی پژوهش می‌توان گفت: نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول دارد. مقادیر شاخص‌های CFI، AGFI، GFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری هست؛ بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول هست.



شکل ۲. مدل تجربی ضرایب مسیر اسناددارد نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان



شکل ۳. مدل تجربی مقادیر تی ضرایب مسیر نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس در یادگیری تیمی معلمان

جدول ۴. آزمون فرضیات پژوهش

نتیجه	T	مسیر	وابسته	مستقل	فرضیه
تائید	۴/۹۸	۰/۲۷	یادگیری تیمی معلمان	رفتار رهبری وظیفه محور	۱
تائید	۹/۳۴	۰/۵۰		رفتار رهبری فرد محور	۲

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری: رفتار رهبری وظیفه محور مدیران مدارس دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر یادگیری تیمی معلمان (۰/۲۷) با مقدار تی (۴/۹۸) بود. همچنین رفتار رهبری فرد محور مدیران مدارس دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر یادگیری تیمی معلمان (۰/۵۰) با مقدار تی (۹/۳۴) بود. رفتارهای دوگانه رهبری مدیران مدارس قادر به تبیین ۳۸ درصد واریانس یادگیری تیمی معلمان هستند که این مقدار دارای تی (۸/۴۱) است که یانگر معنادار بودن واریانس تبیین شده یادگیری تیمی معلمان توسط رفتارهای دوگانه رهبری مدیران مدارس است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش انواع رفتارهای رهبری مدیران مدارس (وظیفه محور- فرد محور) در یادگیری تیمی معلمان بود. نتایج نشان دادند که رفتار رهبری وظیفه محور و فرد محور مدیران مدارس دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار

بر یادگیری تیمی معلمان بودند و رفتارهای رهبری فردمحور بیشترین تأثیر را بر یادگیری تیمی معلمان داشت. لذا فرضیه‌های پژوهش مورد تائید قرار گرفتند. در بررسی روایی نتایج مطالعه حاضر می‌توان گفت: نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات (Lundqvist et al, 2023) که بیانگر روابط مثبت رفتارهای رهبری با انواع یادگیری (فردي، تيمى، سازمانى)؛ (Shoukat et al, 2023) که بیانگر اثر رفتار رهبری اشتراکی در عملکرد تيمى، یادگیری تيمى و سرمایه فکری؛ (Meeuwissen et al, 2022) که تائید کننده نقش رفتار رهبری تيم در یادگیری تيمى؛ (Abdolmaleki& ghanbari, 2022) Koeslag-Kreunen et al, 2021) که نشان‌دهنده نقش معنادار رفتارهای جامع رهبری در یادگیری تيمى؛ (Wibowo & Hayati, 2019) که بیانگر نقش رهبری توانمند ساز به عنوان یک رفتار وظیفه‌ای رهبری در یادگیری تيمى با تعديل گری اعتماد؛ (Sánchez-Cardona et al, 2018) که تائید کننده نقش رفتار رابطه‌ای تحریک فکری رهبری در یادگیری تيمى با میانجی گری عاطفه مثبت تيم؛ (Ghanbari et al, 2017) که بیانگر نقش رفتار رهبری تيمى عمل محور به عنوان رفتار وظیفه مدار بر عملکرد تيمى با میانجی گری یادگیری تيمى و رضایتمندی و نتایج مطالعه (Chatalalsingh & Reeves, 2014) که بیانگر نقش رفتارهای رهبری (رفتارهای پشتیبان، جهت‌دهی، مربیگری و تفویض اختیار) در یادگیری تيمى با تعديل گری نوع وظیفه (انطباقی و توسعه‌ای) در باب نقش رفتارهای رهبری در یادگیری تيمى همسو و همجهت است. لذا در تبیین نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر می‌توان گفت: درمجموع، رفتارهای یادگیری تيمى می‌تواند در دستیابی به عملکرد تيمى موفقیت‌آمیز و حل مشکلات و خودکارآمدی تيم نقش مؤثری ایفا کند (Sessa & London, 2008). با این وجود، مشارکت در رفتار یادگیری تيمى، نیاز به حمایت دارد و به خودی خود اتفاق نمی‌افتد (Zaccaro et al, 2008). هر یک از رفتارهای یادگیری تيمى مستلزم پذیرش خطر است. به عنوان مثال، به اشتراک گذاشتن ایده‌های شخصی افراد را آسیب‌پذیر می‌سازد (Mayer et al, 1995)؛ همکاری نیازمند شجاعت برای اصلاح دستورالعمل‌های شناخته‌شده دارد (Edmondson, 2003)؛ مباحثه از طریق تعارض سازنده به معنای غلبه بر رویه‌های معمول همانگ کردن اختلافات است (Koeslag-Kreunen, 2018b)؛ بازخورد منفی در حین بازتاب پذیری می‌تواند به فرآیندهای تيمى آسیب برساند (Kluger & DeNisi, 1996) و فعالیت گروهی می‌تواند به جامعه‌پذیری ناکارآمد منجر شود (Ostroff & Kozlowski, 2006) و گسترش مرز می‌تواند عملکرد تيم را از طریق بازخورددهای منفی مختل کند (Ancona, & Caldwell, 1992)؛ این مسائل نشان می‌دهد که مشارکت در رفتار یادگیری تيمى خطرناک است و درنتیجه نیازمند حمایت است؛ بنابراین این گونه استدلال می‌شود که رفتار رهبری می‌تواند از تيم‌ها در مهار این خطرات حمایت کند (Zaccaro et al, 2008). در تبیین بیشتر (Edmondson, 2003) استدلال کرد که رهبران می‌توانند تعامل در یادگیری رفتارهای تيمى را به وسیله اقداماتی مانند بیان نقاط ضعف خود، تحمل شکست یا عدم موفقیت و یا تأمل و تعیین میزان ارزش هدف تيم تسهیل کنند. (Hoch, 2014) استدلال کرد که توزیع رفتارهای رهبر در میان اعضای تيم می‌تواند به حل اختلافات غیر سازنده آن‌ها کمک کند و حمایت اعضا در فراهم آوردن اطلاعات منحصر به فرد آن‌ها را فراهم کند. لذا رهبری فرد محور با تشویق، الگوسازی، توانمندسازی و کنترل اختلاف قدرت در تيم‌هایی که وظایف



انطباقی و توسعه‌ای دارند، یادگیری را تقویت می‌کند. (Bucic et al, 2010) نشان دادند که برای انجام وظایف انطباقی، رفتارهای رهبری تحول‌گرا مشارکت را تشویق می‌کنند و اعضای تیم را ترغیب می‌کنند که مزهای خود را حفظ کنند. بهنوبه خود، تیم‌ها توانستند ایده‌های جدید را به صورت جمعی خلق کنند. بعلاوه (Nouwen et al, 2012) خاطرنشان کردند که تلفیق ملاحظات و تقویت رفتارهای رهبری باعث تقویت یادگیری تیمی برای انجام وظایف انطباقی می‌شود؛ زیرا این رهبران روابط اجتماعی نزدیک، احترام، اعتماد و انسجام گروهی را حفظ می‌کنند. آن‌ها صحبت کردن را با الگوی‌داری و درخواست بازخورد از خود، تشویق می‌کردن و نحوه ارائه بازخورد را نشان می‌دادند. اقدامات آن‌ها مهارت‌های خود راهبری و رهبری را تشویق می‌کند.

اماً رهبری وظیفه محور برای یادگیری در تیم‌هایی که وظایف انطباقی دارند، محدودیت دارد. (Bucic et al, 2010) نشان دادند که برای تیم‌هایی که وظایف انطباقی دارند، رهبری تبادلی از رفتارهای یادگیری تیمی پشتیبانی می‌کند؛ زیرا ساختارها و رویه‌ها را فراهم می‌کند و متعاقباً روال‌های ساختارمند را تقویت می‌کند. با این حال (McKeown, 2012) و Nouwen et al (2012) کشف کردند که در تیم‌هایی که وظایف انطباقی دارند، رهبران تیم می‌توانند فرایندهای کاری را بیش از حد کنترل کنند که این امر مانع از یادگیری تیمی می‌شود. علاوه بر این، آن‌ها نشان دادند که اگر رهبران تیم اعضای تیم را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت ندهند یا اهداف و اقدامات تیم را به اشتراک نگذارند، اعتماد به نفس تیم (به هم و به رهبر) کاهش می‌یابد و انگیزه یادگیری تیمی از بین می‌رود. بنابراین می‌توان گفت رفتار رهبری فرد محور برای حمایت از یادگیری تیمی ضروری است و یافته‌های ما در درک زمان آن و چگونگی کاربرد آن نقش دارند. رفتارهای رهبری، یادگیری تیمی را از طریق رفتارهای فرد محور و وظیفه محور که توسط یک رهبر واحد و اعضای تیم به نمایش گذاشته می‌شود تقویت می‌کند و شامل رفتارهای رهبری مانند ایجاد اعتماد و رابطه، توانمندسازی و به چالش کشیدن اعضای تیم و ساختاربندی وظایف و اهداف تیم‌ها می‌شود.

با توجه به نقش تأثیرگذار رفتارهای رهبری مدیران مدارس (وظیفه محور- فرد محور) در یادگیری تیمی معلمان نهایت چند راهکار به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که بهره‌گیری از آن‌ها سبب بهبود یادگیری تیمی معلمان می‌شوند:

الف) جهت بهبود رفتارهای رهبری وظیفه- محور مدیران مدارس توصیه می‌شود که مدیران مدارس منابع موردنیاز تیم معلمان جهت نیل به اهداف مدنظر را تأمین نمایند؛ انتظارات نقش را برای اعضای تیم معلمان مشخص و روشن نمایند؛ استانداردهای کیفیت را جهت انجام وظیفه در باب تیم معلمان و اعضای تیم معلمان مشخص نمایند؛ نسبت به جمع‌آوری منابع اطلاعاتی و انتشار آن در تیم معلمان مدرسه اقدام نمایند؛ نقش ناظری فعال و مشارکتی را در رهبری تیم معلمان مدرسه ایفا نمایند؛ مسائل و مشکلاتی را که تیم معلمان با آن‌ها مواجه می‌شوند را به درستی شناسایی و با ارائه راه حل‌های مناسب نسبت به حل آن‌ها اقدام نمایند.

ب) جهت بهبود رفتارهای رهبری فرد- محور مدیران مدارس توصیه می‌شود که مدیران مدارس نسبت به حمایت و تشویق تیم معلمان و اعضای آن به صورت مستمر و فاصله‌ای متناوب اقدام نمایند؛ نسبت به توسعه روابط اعضای تیم معلمان فراتر از وظایف کاری اقدام نمایند تا انسجام اجتماعی لازم را جهت بهبود عملکرد تیم معلمان فراهم نمایند برای مثال (جلسات دوستانه خارج از مدرسه، معاشرت‌های خانوادگی، شرکت در فعالیت‌های ورزشی، فرهنگی و اجتماعی جامعه به عنوان معلمان یک مدرسه خاص)؛ توجه خاص به مشارکت‌های اعضای تیم و ثبت آن‌ها به منظور به رسمیت

شناختن مشارکت اعضای تیم معلمان در نیل به اهداف تیم معلمان؛ مربی گری فعال نسبت به کل تیم و تک تک اعضای تیم از طریق توجه به مسائل و دغدغه های تیم و هر یک از اعضای تیم معلمان به صورت فردی؛ تأکید عملی بر مشارکت تیم معلمان در تصمیم گیری های مدرسه و توجه به نظرات و پیشنهادات اعضای تیم معلمان جهت حل مسائل مدرسه؛ فراهم آوردن فضای مناسب جهت ابراز آزادانه نظرات معلمان در جلسات تیم، هر چند متفاوت از نظر اکثریت، رئیس یا رهبر یا علاقه اعضای تیم باشد؛ رهبری تعارضات سازنده تیم معلمان به منظور حفظ پویایی تیم معلمان و حل تعارضات منفی به منظور حفظ کارایی و اثربخشی وظیفه ای و اجتماعی تیم معلمان.

(پ) جهت بهبود یادگیری تیمی معلمان به مدیران مدارس توصیه می شود که تلاش شود اشتباہات رخداده در تیم معلمان به عنوان فرصتی جهت یادگیری در نظر گرفته شوند، لذا برخورد سازنده مبتنی بر بحث درباره خطا، ریشه یابی آن و تلاش بر پیشگیری از تکرار خط اتخاذ شود نه صرفاً توضیح اعضای تیم معلمان؛ یادگیری چیزی نیست که به طور طبیعی و به آسانی با گذشت زمان، به دست آید، بلکه چیزی است که باید فعالانه جستجو شود؛ لذا تیم های یادگیری معلمان باید رهبرانی داشته باشند که استراتژیک و فعالانه در مورد پیشرفت اعضای تیم فکر کنند و برای آن طرح و برنامه داشته باشند برای مثال رهبران مدارس باید رویکردهای جدید را امتحان کنند، فرصت های جدید را دنبال کنند، اعضای تیم را در مورد تغییرات متقادع کنند و آن ها را برای انجام تغییرات راهنمایی، آماده و همراه کنند تا توسعه تیم معلمان را ممکن سازند.

References

- Abdolmaleki, J., & Ghanbari, S. (2022). The Role of Team leadership in Team Performance Mediated by Team learning (Case Study: Teams of Secondary School Teachers in Kurdistan Province). *MEO*, 11 (1), 69-98[In Persian]. <https://doi/10.52547/meo.11.1.69>.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4)634-665. <https://doi.org/10.2307/2393475>.
- Ashauer, S. A., & Macan, T. (2013). How can leaders foster team learning? Effects of leader-assigned mastery and performance goals and psychological safety. *The Journal of psychology*, 147(6), 541-561. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.719940>.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bresó, I., Gracia, F. J., Latorre, F., & Peiró, J. M. (2008). Development and validation of the team learning questionnaire. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 145-160. <http://hdl.handle.net/10400.12/4830>.
- Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis, L., & Simons, R.-J. (2012). fostering teacher community development: a review of design principles and a case study of an innovative interdisciplinary team. *Learning Environments Research*, 15(3), 319–344. <https://doi.org/10.1007/s10984-012-9119-1>.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228–248. <https://doi.org/10.1108/13665621011040680>.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2006.02.007>.



- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54. <https://doi.org/10.1177/1476127011434797>.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>.
- Chatalalsingh, C., & Reeves, S. (2014). Leading team learning: What makes inter-professional teams learn to work well? *Journal of Interprofessional Care*, 28(6), 513-518. <https://doi.org/10.3109/13561820.2014.900001>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of organizational behavior*, 38(3), 439-458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning. *Academy of Management Annals*, 1(1), 269-314. <https://doi.org/10.5465/078559811>.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.821>.
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, 46(12), 1554-1568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072>.
- Gerbeth, S., Stamouli, E., & Mulder, R. H. (2022). The relationships between emotional competence and team learning behaviours. *Educational Research Review*, 36, 100439. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100439>
- Ghanbari, S., Eskandari, A., & Saed Ataee, F. (2017). The Effect of Action-Centered Team Leadership on Team Performance with the Mediating Role of Team Learning and Satisfaction. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(4), 21-45 [In Persian]. <https://doi.org/10.1001.1.23221518.1395.5.4.2.8>
- Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research*, 35(5), 503–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-0355\(02\)00006-X](https://doi.org/10.1016/S0883-0355(02)00006-X).
- Hariharan, K., & Anand, V. (2023). Transformational leadership and learning flows. *The Learning Organization*, 30(3), 309-325. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0115>.
- Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0053>.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Gemunden, H. G. (2003). When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork–performance relationship in software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(4), 281-302. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2003.08.001>.
- Imants, J., Wubbels, T., & Vermunt, J. D. (2013). Teachers' enactments of workplace conditions and their beliefs and attitudes toward reform. *Vocations and Learning*, 6(3), 323–346. <https://doi.org/10.1007/s12186-013-9098-0>.



- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2003). *Training for cooperative group work*. In M. A. West, D. Tjosvold, & K.G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 167–184). London: Wiley.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Koeslag-Kreunen, M. G. M., Van der Klink, M. R., Van den Bossche, P., & Gijselaers, W. H. (2018a). Leadership for team learning: The case of university teacher teams. *Higher Education*, 75(2), 191-207. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0126-0>.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijselaers, W. (2018b). When leadership powers team learning: a meta-analysis. *Small group research*, 49(4), 475-513. <https://doi.org/10.1177/1046496418764824>.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Van der Klink, M. R., & Gijselaers, W. H. (2020). Vertical or shared? When leadership supports team learning for educational change. *Higher Education*, 4(2), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00620-4>.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491. <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>.
- Lehmann-Willenbrock, N. (2017). Team learning: New insights through a temporal lens. *Small Group Research*, 48(2), 123-130. <https://doi.org/10.1177/1046496416689308>.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.08.006>.
- London, M. (2014). Team processes for adaptive and innovative outcomes. *Team Performance Management: An International Journal*, 20(1/2), 19–38. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2013-0012>.
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and learning at work: a systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205-238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McKeown, I. (2012). Team learning in SMEs: Learning the lessons. *Industry and Higher Education*, 26(6), 491-503. <https://doi.org/10.5367/ihe.2012.0123>.
- Meeuwissen, S. N., Gijselaers, W. H., van Oorschot, T. D., Wolfhagen, I. H., & oude Egbrink, M. G. (2021). Enhancing team learning through leader inclusiveness: A one-year ethnographic case study of an interdisciplinary teacher team. *Teaching and Learning in Medicine*, 33(5), 498-508. <https://doi.org/10.1080/10401334.2021.1887738>
- Nouwen, E., Decuyper, S., & Put, J. (2012). Team decision making in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2101-2116. <https://doi.org/10.1016/j.chillyouth.2012.07.006>.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: The link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25-51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>.
- Pinar, T., Zehir, C., Kitapçi, H., & Tanrıverdi, H. (2014). The relationships between leadership behaviors team learning and performance among the virtual teams. *International Business Research*, 7(5), 68-79. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n5p68>.

- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., Van den Bossche, P., Kyndt, E., Demeyere, S., & Dochy, F. (2012). Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science*, 41(2), 287-305. <https://doi.org/10.1007/s11251-012-9228-3>.
- Roxå, T., & Mårtensson, K. (2009). Significant conversations and significant networks—exploring the backstage of the teaching arena. *Studies in Higher Education*, 34(5), 547-559. <https://doi.org/10.1080/03075070802597200>
- Sánchez-Cardona, I., Salanova Soria, M., & Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership intellectual stimulation and team learning: The mediating role of team positive affect. *Universitas psychologica*, 17(1), 221-236. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy17-1.list>
- Sessa, V., & London, M. (2008). *Group learning: An introduction*. In V. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning. Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations* (PP.1-14). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shoukat, M. H., Shah, S. A., & Muneeb, D. (2023). Shared leadership and team performance in health care: how intellectual capital and team learning intervene in this relationship. *The Learning Organization*, 30(4), 426-445. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2021-0146>.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49(2), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>.
- Strang, K. D. (2004a). *Exploring dynamic project leadership processes: A social science perspective*. Newton Square, PA: in press.
- Strang, K. D. (2004b). *Examining effective and ineffective transformational project leadership*. *Team Performance Management*. Emerald Publishing Group; in press.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.
- Van Ameijde, J. D. J., Nelson, P. C., Billsberry, J., & Van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: a distributed perspective. *Higher Education*, 58(6), 763-779. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9224-y>.
- Van den Bossche, P., Gijselaers, W., Segers, M., & Kirschner, P. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. <https://doi.org/10.1177/1046496406292938>.
- Van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017). Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams. *Small Group Research*, 48(2), 215-248. <https://doi.org/10.1177/1046496417689897>.
- Van Eekelen, I. M., Vermunt, J. D., & Boshuizen, H. P. A. (2006). Exploring teachers' will to learn. *Teaching and Teacher Education*, 22(4), 408-423. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.12.001>.
- Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., & Ellström, P.-E. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>.
- Wibowo, A., & Hayati, N. R. (2019). Empowering leadership and trust on team learning behavior. *Journal of Management Development*, 38(3), 238-248. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0335>.
- Widmann, A., & Mulder, R. H. (2020). The effect of team learning behaviours and team mental models on teacher team performance. *Instr. Sci.* 48, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11251-019-09500-6>.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32(4), 1041-1059. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585724>.
- Wong, A., & Tjosvold, D. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107. <https://doi.org/10.1177/1038411109355374>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



Zaccaro, S. J., Ely, K., & Shuffler, M. (2008). *The leader's role in group learning*. In V. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning, understanding, improving and assessing how groups learn in organizations* (pp. 15-44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zhang, X., Li, D., & Guo, X. (2022). Antecedents of Responsible Leadership: Proactive and Passive Responsible Leadership Behavior. *Sustainability*, 14(14), 86-94.
<http://dx.doi.org/10.3390/su14148694>.



Original Article (Quantified)

The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province

Zeinolabedin Darvishi¹ , Farshid Ashrafi²

1- Assistant Professor, Department of Educational Sciences,, Farhangian University, Shahid Rajaei Campus, Urmia, Iran

2- Instructor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Shahid Rajaei Campus, Urmia, Iran

Receive:

10 April 2023

Revise:

08 July 2023

Accept:

05 August 2023

Abstract

The present study investigated the impact of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan Province. The present study is applied in terms of aim and descriptive of survey-causal type in terms of nature. The statistical population of the study included all 96 employees of Farhangian University of West Azarbaijan Province. They were selected using the census method. The field method was used for collecting data. Cunningham's standard talent management questionnaire (2007), Niehoff and Moorman's (1993) organizational justice questionnaire, and Dick and Metcalfe's (2001) organizational commitment questionnaire were used as research tools. The data were analyzed using partial least square structural equation modeling (SEM) in Smart PLS Software. The analysis of the collected data revealed that talent management affects organizational justice by 83% and employees' organizational commitment by 42% Organizational justice has a 48% effect on organizational commitment. Also, the Sobel test revealed that talent management with the mediating role of organizational justice affects employees' organizational commitment by 4.21. Thus, based on the statistical results, all research hypotheses were confirmed and it was concluded that organizational justice plays a mediating role in the relationship between talent management and the organizational commitment of employees.

Keywords:

Talent management,
Organizational justice,
Organizational
commitment,
Employees of
Farhangian University.

Please cite this article as (APA): Darvishi, Z., & Ashrafi, F. (2024). The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 75-96.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396935.1190	
Corresponding Author: Zeinolabedin Darvishi		
Email: dzeinolabedin@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Employees are considered the most significant human capital or property in achieving the goals of the organization. Investigating the behavior of employees in an organization is significant since retaining and developing employees is a difficult task. Increasing employees' commitment to the organization is one of the organization's strategies to retain its employees (Handayani et al, 2022). Organizational commitment is considered a key principle in accepting the organization's values and preparation to make a significant effort in line with the interests of the organization and willingness to maintain organizational attachment (Alzeer et al, 2020). Talent management is one of the variables related to organizational commitment. Talent management involves attracting, retaining, and managing top talents. Talent finding in today organizations is one of the most difficult challenges of human resource directors. Therefore, it is crucial to attract and retain the talent in order to success in this "talent fight". (Lokhande, 2023).

Organizational justice is another issue that can be investigated regarding organizational commitment. Organizational justice reflects the perception of employees or members of the organization about the extent of fair and equal treatment based on the expected ethical standards in the workplace and the way these perceptions affect organizational outcomes such as commitment and satisfaction (Romi et al, 2022). An organization's growth and success depends on the commitment of its employees. A committed employee remains in the organization and contributes significantly to the development of the business. For this reason, training the sense of commitment and self-sacrificing among the employee is essential for develop, stability and life of the organization. Additionally, the talent management system is an organizational activity that is a part of the human resource management strategy to acquire, maintain, and develop the best talents needed by the organization. Talent management system implementation is considered as an organizational challenge in order to achieve the higher performance and justice and commitment of the organization, and organization without human resource is of no sense. Therefore, the management and leadership of human resources are highly significant in any business. Treating employees fairly and providing opportunities for their growth helps the organization achieve its goals. Thus, the primary question of the present study is whether talent management affects organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University.

Theoretical Framework:

In today's organizations, some people may like their work but they may hate the organization they work in, or vice versa. Having positive and negative feelings about the job is only a part of the whole perspective of the person toward his or her job. Moreover, a person can have either positive or negative feeling towards the whole organization. Such an attitude is mostly called "organizational commitment". It reflects the extent to which a person identifies with his or her organization and belongs to it (Beiginia et al, 2013). A group of McKinsey consultants coined the term "war for talent" in 1998 and stated that talent is the key to organizational excellence. Since that time, talent management has been considered the key to organizational success and is essential for maintaining and sustaining organizations. Nowadays, talent management turned into an issue with increasing popularity and studied by the researchers (Guerra, 2023). For the first time, Greenberg defined the term organizational justice as an ethical and fair way of treating employees in their jobs (Krishnan, 2020). Organizational justice is a variable used to describe the justice connected directly to the job opportunities. It especially determines how employees should be treated so they feel that they have been treated fairly (Afrazi et al, 2022).



Majidi (2022) conducted a study entitled "Investigating the relationship between talent management and organizational commitment of education department employees in Sari". The results revealed a relationship between the of talent management and its four components (except reform component) i.e. attraction, selection, retaining, and envolving with the organizational commitment from the perspective of employees of the Sari education department. Ali et al. (2022) conducted a study entitled "Investigating the relationship between talent management and organizational justice, and employee performance" among 22 top managers of three leading Pakistani banks in Karachi by means of a semi-structured interview. The results revealed a positive and significant relationship between talent management, organizational justice, and employee performance. Jameel et al. (2020) conducted a study entitled "Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers" in Hit City, Anbar province, Iraq. The statistical community included 210 teachers in 8 government secondary school, among which 98 people were selected as the statistic sample by stratified random sampling. The results revealed a positive and significant relationship between organizational justice and organizational commitment.

Methodology:

The present study was conducted using a causal-descriptive method. The statistical population of the study included all 96 employees of Farhangian University of West Azarbaijan Province (both males and females). The census method was used given the small size of the statistical population. In this study, three standard questionnaires including Cunningham's (2007) talent management questionnaire, Niehoff & Moorman's (1993) organizational justice questionnaire, and Dick and Metcalfe's (2001) organizational commitment questionnaire were used to collect data. The content validity of the questionnaires was examined and confirmed based on the opinion of educational science professors. The reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. The results showed high and significant reliability for the questionnaires. The research data were analyzed using SmartPls3 and Spss22 statistical software at two descriptive and inferential levels. At the descriptive level, indices such as mean, standard deviation, and Kolmogorov-Smirnov test were used. At the inferential level, structural equations were used based on the research hypotheses.

Results:

At the level of descriptive statistics, the mean of all variables was higher than 3, indicating the desirability of these variables from the respondents' viewpoint. Also, the significance level of the Kolmogorov-Smirnov test for all studied variables was greater than 0.05. Thus, the distribution of all variables is normal. Therefore, parametric tests can be used to test research hypotheses. Also, at the inferential statistics level for the first sub-hypothesis of the study (talent management significantly and directly affects organizational commitment), based on the results of structural equation modeling; the T-value was obtained at 3.26, which is greater than 1.96,. The path coefficient was also obtained at $\beta=0.42$. Hence, talent management explains 42% of changes in organizational commitment. In the second sub-hypothesis of the study (talent management significantly and directly affects organizational justice), the T-value was obtained at 11.74, which is greater than 1.96. Also, the path coefficient was obtained at $\beta=0.83$. Thus, organizational justice explains 83% of changes in organizational commitment. In the third sub-hypothesis of the study (organizational justice significantly and directly affects organizational commitment), the T-value was obtained at 3.93, which is greater than 1.96. Also, the path coefficient was obtained at $\beta=0.48$. Thus, organizational justice explains 48% of changes in organizational commitment. Finally, in the primary hypothesis of the study



(talent management significantly and indirectly affects organizational commitment with the mediating role of organizational justice); the Sobel test was used to determine the mediating role of organizational justice variable in the context of the effect of talent management on the employees' organizational commitment, based on which the Z-value was obtained at 4.21, which is greater than 1.96. Thus, it can be stated that talent management indirectly affects the organizational commitment of employees with the mediating role of organizational justice.

Discussion and Conclusion

Regarding the first sub-hypothesis of the study, the T-value was obtained at 3.26, which is greater than 1.96. The path coefficient was also obtained at 0.42. In explaining the results of the first sub-hypothesis of the present study, it can be stated that talent management is a constant process that involves attracting and retaining high-quality employees, developing their skills, and motivating them continuously to improve their performance. It can be stated that the results of this study are consistent with the results of studies by Taher Khani (2022) and Majidi (2022).

Regarding the second sub-hypothesis of the study, the T-value was obtained at 11.74, which is greater than 1.96. The path coefficient was also obtained at 0.83. In explaining the result of the second sub-hypothesis of the study, it can be stated that talent management is a purposeful approach to attract, develop, and retain people with skills necessary to meet the present and future goals or needs of the organization. It can be said that the results of this study are consistent with the results of the studies by Ali et al. (2021) and Cetin and Erbay (2021).

Regarding the third sub-hypothesis of the study, the T-value was obtained at 3.93, which is greater than 1.96. The path coefficient was also obtained at 0.48. In explaining these results, it can be stated that the fair treatment of employees by the organization results in their higher commitment toward the organization. Also, the results of the present study are consistent with the results of studies by Jameel et al. (2020) and Zarish et al. (2020).

Regarding the primary hypothesis of the study, the Sobel test was used to determine the effect of talent management on the organizational commitment of employees with the mediating role of organizational justice. Using the Sobel test, Z-value was obtained at 4.21, which is greater than 1.96. Thus, talent management significantly and indirectly affects organizational commitment with the mediating role of organizational justice.

Based on the results of the present study, the following recommendations are presented to the officials of Farhangian University and other universities:

- Attracting, identifying, and organizing a high-efficiency labor force and retaining them through appropriate training and developing skills and competence to increase the level of organizational commitment of employees
- The resources and benefits in the organization should be distributed fairly and everyone should be treated equally, and the promotion procedures in the organization should be based on predetermined standards and legal regulations and should be agreed upon by everyone.
- Increasing the emotional attachment of employees and involving them as much as possible with the goals of the organization, improving social communication networks at work, employee participation in decision-making, and eliminating discrimination and inappropriate relationships with people in the workplace.

علمی پژوهشی (کمی)

تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی

زنی العابدین درویشی^۱ ، فرشید اشرفی^۲

۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید رجایی، ارومیه، ایران

۲- مری، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید رجایی، ارومیه، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی - علی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی با حجم ۹۶ نفر بود که با استفاده از روش سرشماری تمام اعضای جامعه آماری موردنظر برای پژوهش انتخاب گردیدند. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزارهای مورد استفاده پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد کاتینگهام (۲۰۰۷)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و تعهد سازمانی دیک و متکالف (۲۰۰۱) است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (SEM) با استفاده از Smart PLS می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد، مدیریت استعداد به میزان ۸۳ درصد بر عدالت سازمانی و به میزان ۴۲ درصد بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. عدالت سازمانی نیز به میزان ۴۸ درصد بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. همچنین مدیریت استعداد با نقش میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از آزمون سوبیل به میزان ۴/۲۱ تأثیرگذار می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نتایج آماری، کلیه فرضیات تحقیق تأیید و این نتیجه کلی پژوهش حاصل گردید که عدالت سازمانی بین رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را دارد.

کلید واژه‌ها:

مدیریت استعداد،

عدالت سازمانی،

تعهد سازمانی،

کارکنان دانشگاه فرهنگیان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): درویشی، زنی العابدین، اشرفی، فرشید. (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. (۴). ۹۶-۷۵.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396935.1190	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: زنی العابدین درویشی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: dzeinolabedin@yahoo.com

مقدمه

منابع انسانی نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی دارند. کارکنان مهم‌ترین سرمایه انسانی یا دارایی در دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان هستند. مطالعه رفتار کارکنان در یک سازمان مهم است، زیرا حفظ و پرورش کارکنان کار آسانی نیست. یکی از استراتژی‌های سازمان برای حفظ و نگهداری کارکنان خود، افزایش تعهد کارکنان به سازمان است (Handayani et al, 2022). تعهد کارکنان پدیده‌ای است که در طی چندین دهه توجه جامعه علمی و حرفه‌ای را به خود معطوف کرده است. دلایل این امر را می‌توان در این واقعیت جستجو کرد که این پدیده تأثیر زیادی بر بسیاری از رفتارها و پیامدهای مهم در محیط کار مانند غیبت، ترک خدمت، عملکرد کارکنان و نظری آن دارد. علاوه بر این مزیت رقابتی سازمان‌ها و عملکرد برتر آن‌ها ممکن است دقیقاً مبنی بر تعهد کارکنانی باشد که آن سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، تعهد کارکنان به سازمان‌ها پیامدهای بالقوه جدی بر عملکرد کلی سازمان دارد و هیچ سازمانی در دنیای رقابتی امروزی غیرممکن است که عملکرد برتر داشته باشد مگر اینکه هر یک از کارکنان به اهداف سازمان متعهد باشند (Dordevic et al, 2020). تعهد سازمانی^۱ به عنوان یک اصل قوی در پذیرش ارزش‌های سازمان و آمادگی برای انجام تلاش قابل توجه در راستای منافع سازمان و تمایل قابل توجهی برای حفظ دلستگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها بر اساس کارمندانشان موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند، زیرا این کارکنان هستند که وظایف و مسئولیت متعددی را در یک سازمان بر عهده دارند (Alzeer et al, 2020). تعهد سازمانی به عنوان یک حالت روان‌شناسختی تعریف می‌شود که (الف) رابطه کارمند با سازمان را مشخص می‌کند و (ب) پیامدهایی برای تصمیم به ادامه یا قطع عضویت در سازمان دارد (Budomo, 2023). Erdogan & Cavli (2019) تعهد سازمانی را عامل اثربخشی، رضایت شغلی و انگیزه و تمایل درونی کارکنان معرفی می‌کنند. Bhankhudh (2017) تعهد را به عنوان نیرویی تعریف می‌کند که هر فرد را به یک مسیر عمل مرتبط با یک یا چند هدف مرتبط می‌کند. از این رو، تعهد سازمانی به عنوان میزان تمایل یک کارمند به ایجاد و حفظ عضویت به دلیل علاقه و همراهی با اهداف و ارزش‌های سازمانی که با آن مرتبط است، توضیح داده می‌شود. Chelliah et al (2015) بیان می‌کنند ساده‌ترین کلماتی که می‌توانند تعهد سازمانی را توضیح دهنند عبارت‌اند از: جذب، مشارکت، فدایکاری، قابلیت اطمینان و حمایت نسبت به سازمان، درگیری فعال با سازمان است که در آن کارکنان با میل و رغبت خود را وقف می‌کنند تا بهترین‌ها را برای سازمانشان رقم بزنند (Bora, 2022). سابقه پژوهش درباره تعهد سازمانی، به دهه ۱۹۶۰ و تعریف بکر^۲ بر می‌گردد. بکر در سال ۱۹۶۰ تعهد را گرایش به تداوم خدمت در یک سازمان به خاطر ادراک هزینه‌های تغییر و عدم ثبات (ترک سازمان) می‌داند. یکی از متغیرهای مرتبط با تعهد سازمانی، مدیریت استعداد^۳ است. در دنیای پر رقابت امروزی، جایه‌جایی کارکنان به دلیل اثرات مخرب آن، موضوعی حیاتی است که تقریباً همه سازمان‌ها با آن مواجه هستند. هنگامی که یک کارمند کار خود را ترک می‌کند، نه تنها از نظر عملکرد برای سازمان هزینه دارد، بلکه از سودآوری و بهره‌وری کلی سازمان نیز می‌کاهد. عوامل عمدۀ دخیل در جایه‌جایی کارکنان: محیط کار، سیستم ارزیابی عملکرد، ارزش شغلی، عدم برخورداری از مزايا و غرامات‌های جانبی، مغایرت در سیاست‌های سازمان و استراتژی‌های اجرای آن، رفتار سرپرست، قابلیت

¹. Organizational Commitment

². Becker

³. talent management

استخدام، شرایط اقتصادی و عملکرد سازمان. مدیریت استعداد یکی از بهترین شیوه‌ها برای غلبه بر این کمبودها است، زیرا نه تنها عملکرد شغلی و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه نقش حیاتی در ایجاد استراتژی‌هایی برای توسعه کارکنان و سازمان ایفا می‌کند (Shafique, 2021). تعاریف متعددی از مدیریت استعداد توسط بسیاری از نویسنده‌گان ارائه گردیده است. مانند: رویکرد آگاهانه و منطقی که برای جذب، حفظ و نگهداشت و توسعه افرادی با استعداد و توانایی برآوردن نیازهای فعلی و آتی سازمانی اتخاذ می‌شود» (Lokhande, 2023). «مدیریت استعداد شامل توسعه فردی و سازمانی در پاسخ به یک محیط عملیاتی در حال تغییر و پیچیده است که شامل ایجاد و حفظ یک فرهنگ سازمانی حمایتی و مردم مدار است» (Oladapo, 2014). «مدیریت استعداد اساساً مستلزم تشخیص صحیح نگرش‌های فعلی کارکنان و فرهنگ سازمانی و سپس هدف گذاری برای رفع مشکل از طریق یک استراتژی مناسب است (Hongal, Kinange, 2020). همه تعاریف فوق به‌وضوح بیان می‌کنند که مدیریت استعداد یکی از فعالیت‌های استراتژیک است که نه تنها با جذب، بلکه با حفظ و توسعه نیروی کار واجد شرایط سروکار دارد. مدیریت استعداد به عنوان یکی از چالش‌های بسیار مهم برای مدیران منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. مدیریت استعداد اساساً شامل جذب، حفظ و مدیریت استعدادهای برتر است. مدیریت استعدادها در شرایط امروز از اهمیت استراتژیک برخوردار شده است. در سازمان‌های امروزی، استعدادیابی یکی از دشوارترین چالش‌های مدیران منابع انسانی تلقی می‌شود. برای اساس جذب و حفظ استعداد برای پیروزی در این «جنگ استعدادها» بسیار مهم است (Lokhande, 2023). سازمان از طریق مدیریت استعداد مجهز به یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد می‌گردد که از طریق آن همه کارکنان، هریک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نزدیک ترقی شغلی را طی کنند و سطح عدالت سازمانی را ارتقا می‌بخشد و از سوی دیگر ارزش کارمندان خود را به بالاترین حد رسانده و موجبات رشد آنها را فراهم می‌کند و به ارتقای تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌گردد.

از دیگر موضوعاتی که در رابطه با تعهد سازمانی قابل بررسی است عدالت سازمانی می‌باشد. برای درک رفتارهای محیط کار، عدالت سازمانی یک مفهوم غالب در زندگی سازمانی بوده و توسعه محققوان به عنوان ضرورتی برای درک نگرش‌ها و رفتارهای انسانی مورد تأکید قرار گرفته است (Akter et al, 2023). عدالت سازمانی مفهومی است که ادراک کارکنان یا اعضای سازمان را در مورد میزان رفتار منصفانه و برابر مطابق با استانداردهای اخلاقی مورد انتظار در محیط کار و چگونگی تأثیر این ادراکات بر نتایج سازمانی مانند تعهد و رضایت بیان می‌کند (Romi et al, 2022). به عبارت دیگر عدالت سازمانی عبارت است از ادراک فرد مبنی بر اینکه رویدادها، اقدامات یا تصمیمات درون یک سازمان از قاعده انصاف پیروی می‌کنند (Colquitt et al, 2015). کارکنانی که در محیط کاری خود با تبعیض روبرو هستند، غیت‌های کاری شان بیشتر شده و عملکرد پایین‌تری در سازمان دارند. در مقابل، کارکنانی که عدالت در محل کار را درک می‌کنند، نسبت به سازمان اعتماد و تعهد بیشتری دارند، به احتمال زیاد به سیاست‌های سازمان پایبند هستند و وظیفه‌شناسی و اثربخشی شغلی بیشتری از خود نشان می‌دهند (Lind, 2019). عدالت سازمانی ابعاد مختلفی دارد. اول، عدالت توزیعی که به عنوان ادراک کارکنان در مورد توزیع عادلانه یا نعادلانه مزایا، توزیع مسئولیت‌ها، حقوق و مزايا با توجه به مهارت‌ها و مشارکت کارکنان تعريف می‌شود. دوم، عدالت رویه‌ای که به عنوان ادراک کارکنان از رویه‌ها یا روش‌های عادلانه برای تعیین مجازات و پاداش و تصمیم‌گیری رسمی در نظر گرفته می‌شود. سوم، عدالت مراوده‌ای که

به عنوان کیفیت رفتار بین کارکنان و تصمیم‌گیرندگان سازمانی معرفی می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های ارتباطات مدیر با زیر دستانش، همچون ادب، صداقت و احترام در طول تعامل است (Mubashar et al, 2022). هنگامی که عدالت در سازمان برقرار گردد، کارکنان به مدیران خود اطمینان پیدا کرده و همچنین به سازمان خود و رویه‌هایش اطمینان می‌یابند؛ در چنین فضایی اطمینان و اعتماد کارکنان نسبت به همکاران خود نیز محتمل می‌نماید؛ لذا به‌طور کلی می‌توان شاهد افزایش اعتماد سازمانی در تمام ابعاد بود که این نیز به نوبه خود مزایای بسیاری از جمله تعهد سازمانی کارکنان را به همراه خواهد داشت (Soltani Jazni, 2016).

رشد و موفقیت یک سازمان به تعهد کارکنان آن سازمان وابسته است. کارمند متعهد در سازمان باقی می‌ماند و به پیشرفت و توسعه کسب و کار کمک قابل توجهی می‌کند. به همین دلیل، پرورش احساس تعهد و فدایکاری در بین کارکنان برای پیشرفت، پایداری و حیات سازمان ضروری است. سیستم مدیریت استعداد یک فعالیت سازمانی است که بخشی از استراتژی مدیریت منابع انسانی برای به‌دست‌آوردن، حفظ و توسعه بهترین استعدادهای موردنیاز سازمان است. اجرای سیستم مدیریت استعداد یک چالش سازمانی در تلاش برای دستیابی به عملکرد برتر و عدالت و تعهد سازمانی محسوب می‌گردد. از سوی دیگر نیروی انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین بخش و عاملی حیاتی در بقای یک سازمان است و هیچ سازمانی بدون نیروی انسانی مفهوم ندارد. حتی پیشرفت تکنولوژی و ظهور فناوری‌های جدید نتوانسته نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمان را کم‌رنگ کند؛ بنابراین مدیریت و راهبری نیروی انسانی از اهمیت بالایی در هر کسب و کاری برخوردار است و رفتار منصفانه با کارکنان و عرضه فرصت‌هایی برای رشد آنها به سازمان کمک می‌کند تا به مقاصد و اندیشه‌های خود برسد. براین اساس سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از این که آیا مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان تأثیر دارد؟

مبانی نظری پژوهش تعهد سازمانی

در سازمان‌های امروزی، افرادی وجود دارند که کارشان را دوست دارند، ولی از سازمانی که در آن کار می‌کنند متنفر هستند، یا برعکس؛ اما داشتن احساس مثبت و منفی درباره شغل، تنها قسمی از کل دیدگاه شخص شاغل نسبت به کارش است. علاوه بر آن، یک شخص می‌تواند احساس مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان داشته باشد. چنین نگرشی معمولاً «تعهد سازمانی» نامیده می‌شود و نمایانگر این مطلب است که تا چه میزان، یک فرد با سازمانش شناخته می‌شود و به آن تعلق دارد (Beiginia et al, 2013).

تعهد سازمانی یک نوع نگرش شغلی مهم و متغیری است که مدیریت همواره در صدد ارتقای آن است و تنها به معنای وفاداری فرد به سازمان نیست؛ بلکه فرایندی مستمر است که از طریق آن کارکنان علاقه خود را به سازمان، اهداف و ارزش‌های آن ابراز می‌کنند و به طور مستقیم به مشارکت کردن و ماندن در سازمان تمایل نشان می‌دهند (Ebadi Shoar & Zanganeh, 2021).

به عبارت دیگر تعهد سازمانی شرایطی است که در آن کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان علاقه زیادی نشان می‌دهند. علاوه بر این، تعهد سازمانی به معنای چیزی بیش از عضویت رسمی کارکنان است، زیرا شامل دوست داشتن سازمان و



تمایل به انجام سطح بالایی از تلاش‌های داوطلبانه مشترک، همکارانه و حمایتی به نفع سازمان به منظور دستیابی به اهداف است (Nahak & Ellitan, 2022).

مدل سه وجهی تعهد سازمانی (Dick, Metcalfe, 2001) سه شکل تعهد را به شرح زیر معرفی می‌کند:

۱- غرور^۱: تعهد غرور یعنی اینکه کارمند توجه زیادی به سازمان داشته و باکیفیت کار عالی، علاقهمندی به شغل و سازمان و همچنین اهمیت و ارزش قائل شدن برای خود در سازمان، در حال بهبود کیفیت کار خود در سازمان می‌باشد.

۲- اهداف^۲: کارمند از اهداف آتی سازمان، اولویت‌های آن، ارتباط بین برنامه‌های سالانه سازمان و اولویت‌های آتی، ارتباط بین برنامه‌های سالانه سازمان و برنامه‌های واحد کاری خود و همچنین از اولویت‌های مسیر استراتژیک سازمان اطلاع داشته و به سمت وسوی آن‌ها در حرکت است.

۳- مشارکت^۳: مشارکت داشتن کارکنان در بهبود کیفیت و استانداردهای کاری، توسعه اهداف و تصمیم‌گیری‌ها، به خصوص تصمیم‌گیری‌های اثرگذار در سازمان می‌باشد (Heidari Farsani et al, 2016).

مدیریت استعداد

در سال ۱۹۹۸، گروهی از مشاوران مک‌کینزی^۴ اصطلاح "جنگ برای استعداد" را ابداع نموده و خاطرنشان کردند که استعداد کلید تعالی سازمانی است. از آن زمان، مدیریت استعداد به عنوان کلید موفقیت سازمانی تلقی شده و برای حفظ و پایداری سازمان‌ها ضروری است. امروزه، مدیریت استعداد تبدیل به یک موضوع فزاینده محبوب شده و توسط پژوهشگران مورد مطالعه قرار گرفته است. سیاست‌های مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی در سازمان آغاز می‌شود، سپس افرادی را که استعداد بالقوه برای تصدی این موقعیت‌های کلیدی دارند، شناسایی می‌گردند. اگر استعداد کافی در داخل سازمان وجود نداشته باشد، افراد خارجی برای رفع شکاف‌های بالقوه‌ای که سازمان در موقعیت‌های خاص دارد یا خواهد داشت به کار گرفته شده و خطمشی‌های منابع انسانی با هدف توسعه، ایجاد انگیزه و جذب استعدادها به منظور برآوردن نیازهای استعدادی سازمان توسعه داده می‌شوند (Guerra, 2023).

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که به منظور اطمینان از جذب، حفظ، انگیزش و توسعه استعدادها توسط سازمان انجام می‌شود، هدف آن حفظ جریان استعدادیابی و تأکید بر افراد مستعد به عنوان منبع اصلی سازمان می‌باشد. از دیدگاه اسکولیون^۵ و همکاران (۲۰۱۰) مدیریت استعداد مفهوم جدیدی است که تعریفی جهان‌شمول برای آن وجود ندارد و بیان یک تعریف واحد و دقیق از آن به دلیل کثرت نظرات و فرضیه‌های ارائه شده توسط نویسنده‌گان خبره در سراسر جهان بسیار مشکل است. مدیریت استعداد به صورت کلی شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بالاستعداد می‌باشد و مشکلات باز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد از دلایل اهمیت آن است. به عبارت دیگر مدیریت استعداد تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بالاستعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرایندها می‌باشد (Goharrostami & Vaghar, 2022).

¹. Pride

². Goals

³. participation

⁴. McKinsey

⁵. Scullion

فرایند مدیریت استعداد به سه حوزه اصلی به شرح زیر تقسیم می‌شود:

۱- جذب استعدادها^۱: این مرحله شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل موردنیاز سازمان است و بدین‌گونه سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می‌شود؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی، باید در نظر گرفته شود.

۲- همسوسازی و نگهداری استعدادها^۲: هنگامی که یک سازمان در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پست‌های مورد نظر موفق شد بداند که گام بعدی چیست؟ در این مرحله لازم است مجموعه مهارت‌های مناسب افراد، با وظایف شغلی آن‌ها در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند. به عبارت دیگر، عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره وری را دارد.

۳- توسعه استعدادها^۳: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل‌لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان به هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارت‌های آن‌ها را در جهت پاسخگویی به انتظارها و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد (Tagvaei Yazdi, 2021).

عدالت سازمانی

در سال ۱۹۸۷ میلادی گرینبرگ^۴ اوین شخصی بود که اصطلاح عدالت سازمانی را به معنای یک شیوه اخلاقی و عادلانه در برابری کارکنان در شغلشان تعریف کرد (Krishnan, 2020). عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار میرود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که بصورت عادلانه ای با آنها رفتار شده است. عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش انصاف که رابطه مستقیمی با محیط کار دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. مخصوصاً، عدالت سازمانی مرتبط است با روش‌هایی که کارکنان تعیین می‌کنند که آیا با آنها در شغل شان بطور عادلانه رفتار شده و روش‌هایی که تعیین آنها روی متغیرهای مرتبط با کار آنها تأثیر می‌گذارد. اما تحقیق در زمینه عدالت سازمانی تاریخ طولانی دارد و صاحب نظران طبقه بندهای مختلفی از عدالت سازمانی را مطرح نموده اند (Afrazi et al., 2022). بر این اساس عدالت سازمانی به عنوان ادراک کارکنان در مورد عادلانه بودن محل کار تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، ادراک انصاف در محیط کار توسط کارکنان، عدالت سازمانی نامیده می‌شود که تأثیر مستقیمی بر نگرش و عملکرد آنان می‌گذارد (Parven & Awan, 2018).

¹. Talent Attract

². Talent Alignment and maintenance

³. Talent Development

⁴. Greenberg



عدالت سازمانی از سه بعد زیر تشکیل شده است:

- ۱- **عدالت توزیعی**^۱: عدالت توزیعی به برابری توزیع نتایج مثل سطح پرداخت یا مقیاس و فرصت‌های ارتقا در یک بافت سازمانی اشاره دارد. این بعد از عدالت سازمانی بیان می‌کند که افراد تعادل نسبی نتایج مطلوب را در نظر می‌گیرند و داده - ستاده نسبی خود را با همکاران خود مقایسه می‌کنند.
- ۲- **عدالت رویه‌ای**^۲. ادراکات برابری در سازمان صرفاً تحت تأثیر نتایج نیست؛ بلکه تحت تأثیر فراگرد مورداستفاده برای تحقق نتایج نیز می‌باشد. نظریه عدالت رویه‌ای مطرح می‌کند که افراد می‌توانند نگاهی فراتر از نتایج تصمیم کوتاه‌مدت داشته باشند؛ بنابراین نتایج نامطلوب قابل قبول به نظر می‌رسد، زمانی که تصور این باشد که فراگرد مورداستفاده منصفانه بوده است.
- ۳- **عدالت مراوده‌ای**^۳. عدالت مراوده‌ای نوع دیگری از عدالت است که از نظر مفهومی متمایز از عدالت توزیعی و رویه‌ای است و به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آن‌ها در روابط متقابل شخصی و همچنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس هستند. عدالت مراوده‌ای این موضوع را مطرح می‌کند که کیفیت رفتار بین‌فردی در طول اجرای رویه‌ها، در تعیین قضاوت‌های انصاف، مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر است و احتمال این که رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگریسته شود را افزایش می‌دهد .(Nikmanesh et al, 2021)

پیشینه پژوهش

(Taher Khani, 2022) پژوهشی را با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت از پرداخت» انجام داد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان شهرداری شهرستان تاکستان بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه که کارکنان شهرداری شهرستان تاکستان ۲۵۰ نفر می‌باشند، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با حجم نمونه مشخص استفاده می‌گردد و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با حجم محدود استفاده شد و تعداد ۱۹۶ نفر تعیین گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

(Majidi, 2022) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری» انجام داد. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران معاونت اداری مالی شاغل در آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهرستان ساری با حجم جامعه آماری حدود ۲۰۰ نفر بوده که بر اساس فرمول کوکران ۱۳۲ نفر با نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد بین مدیریت استعداد و چهار مؤلفه آن (به غیراز مؤلفه بهسازی) یعنی جذب، انتخاب، نگهداری و درگیر کردن با تعهد سازمانی از دید کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری رابطه وجود دارد.

(Sarbaz vatan, 2022) پژوهشی را با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با ارتقای عملکرد شغلی معلمان زن و مرد تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی به تعداد (۱۳۱۲ نفر) بود. نمونه آماری این پژوهش بر اساس جدول مورگان به صورت تصادفی خوش‌های

¹. Distributive Justice

². Procedural Justice

³. Interactional Justice

چند مرحله‌ای ۲۹۸ نفر تعیین شد. نتایج نشان داد که بین مدیریت استعداد با عملکرد شغلی معلمان و همچنین بین مولفه‌های جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. هم چنین ۳۸ درصد از واریانس عملکرد شغلی معلمان توسط متغیرهای جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها تبیین می‌شود.

(Rahmani , 2022) پژوهشی را با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رفتار مثبت سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مهاباد» انجام داد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مقطع ابتدایی شهرستان مهاباد در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۶۴ مدیر تشکیل می‌دهند. حجم نمونه در این پژوهش، با مراجعه به جدول کرجی و مورگان و با توجه به حجم جامعه تعداد ۱۱۴ مدیر مشخص شد. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

(Ali et al , 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه مدیریت استعداد با عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان» انجام دادند. محققان پژوهش مصاحبۀ نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد سه بانک پیشرو پاکستانی در کراچی را به تعداد بیست و دو نفر انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد بین مدیریت استعداد با عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

(Ali Gohar, Afaq Qureshi , 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه مدیریت استعداد و نگهداشت کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل پزشکان بیمارستان‌های بخش دولتی ناحیه دره اسماعیل خان پاکستان بود که با روش نمونه‌گیری در دسترس ۱۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. یافته‌های پژوهش نشان داد عدالت سازمانی در رابطه بین مدیریت استعداد و نگهداشت پزشکان مراکز دولتی پاکستان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

(Madurani, Pasaribu , 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه مدیریت استعداد و حفظ و نگهداری کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی» انجام دادند. این مطالعه یک تحقیق کمی بود که بر روی ۱۴۰ کارمند از شرکت‌های خصوصی و دولتی (BUMN) در اندونزی انجام گرفت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدیریت استعداد بر حفظ کارکنان تأثیر مستقیم و با واسطه عدالت سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

(Yektayar et al , 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در مریبان حرفه‌ای» انجام داد. جامعه آماری شامل کلیه مریبان زن و مرد تیم ملی ایران (۳۰۰ نفر) بود که به طور کلی به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن با هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی همبستگی مثبت و معناداری دارد.

(Jameel et al , 2020) پژوهشی را با عنوان «عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در بین معلمان دوره متوسطه» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۱۰ معلم که در ۸ مدرسه متوسطه دولتی در شهر هیت استان الانبار عراق تدریس می‌کردند بود که ۹۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



طبق بررسی پیشینه‌های پژوهش، مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند و از این طریق به افزایش عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان منجر می‌گردد. همچنین، پژوهشی در داخل کشور انجام نشده است که به بررسی هم‌زمان رابطه مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی پرداخته باشد، لذا پژوهش حاضر رابطه مدیریت استعداد با تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی مورد مطالعه قرار می‌دهد. (شکل ۱)

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، پژوهش حاضر در صدد بررسی فرضیات زیر است:

فرضیه اصلی

مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی‌داری دارد.

فرضیه‌های فرعی

مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد.

مدیریت استعداد بر عدالت سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد.

عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی‌داری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، ۱۴۰۲

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه توصیفی از نوع علی انجام گرفته است. جامعه آماری مشارکت کننده در این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی (اعم از زن و مرد) به تعداد ۹۶ می‌باشد که به علت حجم کم جامعه آماری از روش سرشماری استفاده گردید. در پژوهش حاضر از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است که در ادامه معرفی می‌گردد:

الف - پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد که توسط (Cunningham, 2007) طراحی گردید. این پرسشنامه شامل انتخاب استعدادها (گویه‌های ۱-۵)، مشارکت استعدادها (گویه‌های ۶-۸)، آموزش استعدادها (گویه‌های ۹-۱۱) و حفظ و نگهداری استعدادها (گویه‌های ۱۲-۱۸) می‌باشد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۸ گویه و بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) نمره گذاری شده است. روایی محتوای پرسشنامه بر اساس نظر اساتید علوم تربیتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۵۹ محاسبه گردید و به علت

این که بیشتر از ۵/۰ می باشد نشان دهنده همبستگی کافی و بالایی مولفه های این پرسشنامه است. از سوی دیگر پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0.77$ و پایایی ترکیبی 0.85 محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی قوی و معناداری است.

ب- پرسشنامه استاندارد عدالت سازمانی که توسط (Niehoff & Moorman, 1993) طراحی گردید. این پرسشنامه شامل مولفه های عدالت توزیعی (گویه های ۱-۵)، عدالت رویه ای (گویه های ۶-۱۱) و عدالت مراوده ای (گویه های ۱۲-۲۰) می باشد. پرسشنامه مذکور در قالب ۲۰ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (از کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) نمره گذاری شده است. روایی محتوا بی پرسشنامه بر اساس نظر اساتید علوم تربیتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) 0.81 محاسبه گردید و به علت این که بیشتر از ۵/۰ می باشد نشان دهنده همبستگی کافی و بالایی مولفه های این پرسشنامه است. از سوی دیگر پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0.88$ و پایایی ترکیبی 0.92 محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی قوی و معناداری است.

ج- پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی بر اساس مدل (Dick, Metcalfe, 2001) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ابعاد غرور (گویه های ۱-۶)، اهداف (گویه های ۷-۱۰) و مشارکت (گویه های ۱۱-۱۵) می باشد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۵ گویه و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (از کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) نمره گذاری شده است. روایی محتوا بی پرسشنامه بر اساس نظر اساتید علوم تربیتی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) 0.82 محاسبه گردید و به علت این که بیشتر از ۵/۰ می باشد نشان دهنده همبستگی کافی و بالایی مولفه های این پرسشنامه است. از سوی دیگر پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0.89$ و پایایی ترکیبی 0.93 محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی قوی و معناداری است. تحلیل داده های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای آماری SmartPLS3 و Spss22 در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. در سطح توصیفی از شاخص هایی مانند میانگین، انحراف معیار، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه های پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته های پژوهش

یافته های توصیفی پژوهش به دست آمده از ۹۶ نفر کارکنان که به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، ۶۲ نفر دارای جنسیت مذکور و ۳۴ نفر دارای جنسیت مؤنث بودند. علاوه بر این ۳۷ نفر دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۹ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر، ۱۹ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و ۱۱ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر بودند. همچنین آمار توصیفی و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش طبق جدول ۱ آمده است:



جدول ۱. آمار توصیفی و آزمون کولموگروف - اسمنرف متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار	KM	سطح معناداری	وضعیت
مدیریت استعداد	۳/۵۳	۰/۳۴	۰/۰۸۷	۰/۰۶۸	نرمال
تعهد سازمانی	۳/۵۶	۰/۵۵	۰/۰۹۳	۰/۰۷۹	نرمال
عدالت سازمانی	۳/۳۹	۰/۵۳	۰/۱۰۳	۰/۱۱۳	نرمال

بر اساس نتایج جدول (۱) مشاهده می‌گردد که میانگین تمامی متغیرهای عددی بالاتر از ۳ می‌باشد که نشان از مطلوبیت این متغیرها از نظر پاسخ‌دهندگان دارد. هم چنین سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمنرف برای همه متغیرها موردمطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد، بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

جدول ۲. ضرایب بار عاملی

مدیریت استعداد	عدالت سازمانی	بار عاملی	ابعاد	مدیریت استعداد	تعهد سازمانی	بار عاملی	ابعاد
انتخاب استعدادها		۰/۷۹	عدالت توزیعی	۰/۸۹		۰/۹۳	غرور
مشارکت استعدادادها		۰/۷۸	عدالت رویه‌ای	۰/۸۸		۰/۹۲	اهداف
آموزش استعدادادها		۰/۸۱	عدالت مراوده‌ای	۰/۹۱		۰/۸۷	مشارکت
حفظ استعدادادها		۰/۶۸					

بارهای عاملی به دست آمده بر طبق جدول (۲) نشان‌دهنده مناسب‌بودن پایایی مدل پژوهش حاضر می‌باشد.

جدول ۳. ضریب Q^2 مدل تحقیق

متغیر	مجموع مجذور شاخص‌ها	مجموع مجذور شاخص‌ها در پیش‌بینی	1-SSE/SSO
	SSO	SSE	
عدالت سازمانی	۲۸۸/۰۰	۱۳۲/۳۴۵	۰/۵۴۰
تعهد سازمانی	۲۸۸/۰۰	۱۲۲/۳۶۵	۰/۵۷۵

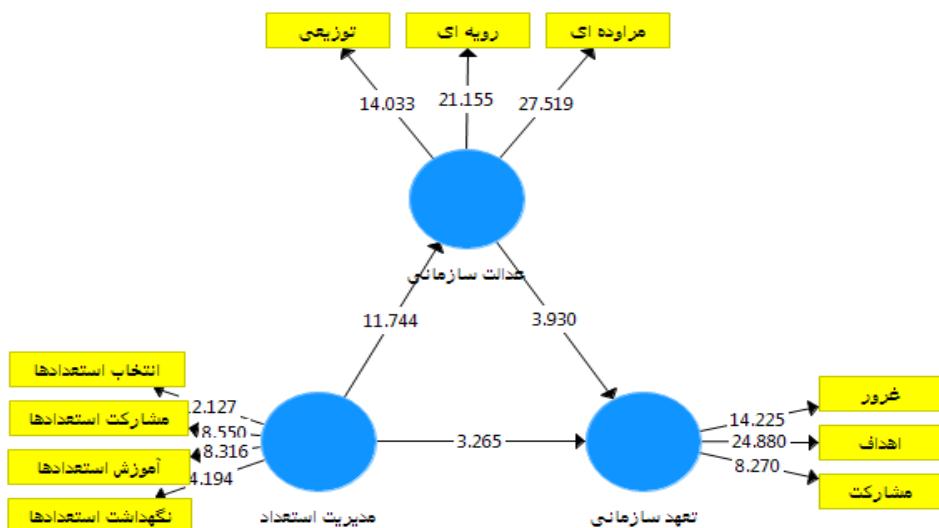
معیار Q^2 یا استون - گیزر قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، مقدار Q^2 در متغیرهای وابسته عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و ۰/۵۴ و ۰/۵۷ به دست آمده است، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص کرده و نشان‌دهنده آن است که مدل دارای برآش بخش ساختاری قابل قبول می‌باشد.

برازش کلی مدل (GoF)

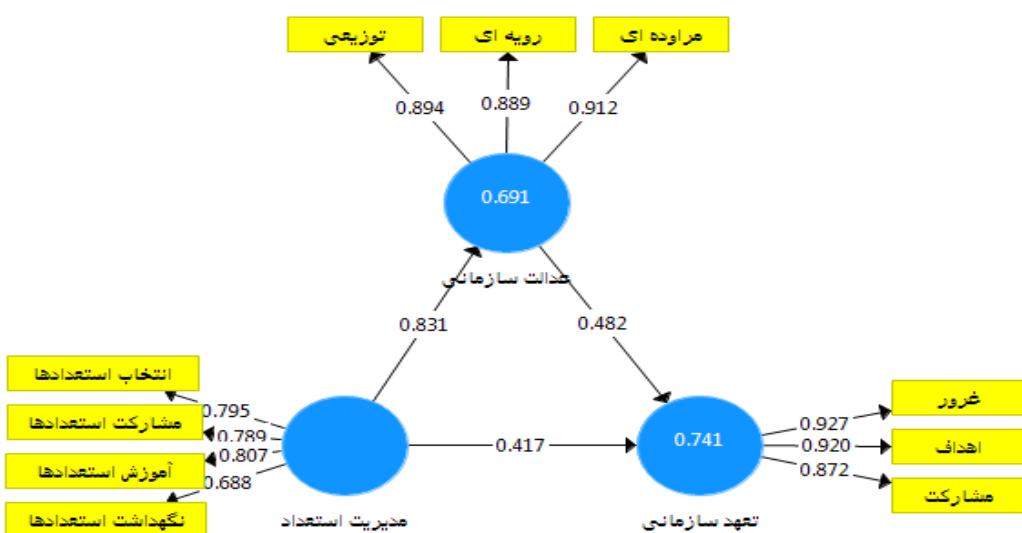
برازش مدل کلی تحقیق با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$GoF = \sqrt{communalities \times R - squares}$$

در این فرمول، Communalities نشان‌دهنده میانگین مقادیر اشتراکی متغیرها می‌باشد و این در مدیریت استعداد (۰/۵۹)، در عدالت سازمانی (۰/۸۰) و در تعهد سازمانی (۰/۸۲) می‌باشد. در نتیجه میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پژوهش حاضر (۰/۷۳) می‌باشد. همچنین R-Squares که در داخل دایره‌ها نمایش داده می‌شود. برابر است با ۰/۷۱. اگر مقدار GoF از ۰/۳۶ بیشتر باشد، به عنوان برازش قوی در نظر گرفته می‌شوند، حصول ۰/۵۱ برای برازش مدل کلی پژوهش حاضر (GOF) نشان‌دهنده مناسب‌بودن برازش مدل کلی می‌باشد.



شکل ۲. آماره معناداری نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق



شکل ۳. نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی پژوهش: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی داری دارد. برای تعیین نقش میانجی متغیر عدالت سازمانی در زمینه تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان از آزمون سوبل استفاده گردید.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^* \times s_a^*) + (a^* \times s_b^*) + (s_a^* \times s_b^*)}}$$

در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

با محاسبه اعداد در فرمول مربوطه، مقدار Z-value = ۴/۲۱ به دست آمد که از ۱/۹۶ بزرگتر می باشد؛ بنابراین می توان گفت که مدیریت استعداد با نقش میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد. فرضیه فرعی اول: مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.

همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، مقدار T به دست آمده برابر (۳/۲۶) است که ۱/۹۶ بزرگتر می باشد. همچنین طبق شکل (۳) ضریب مسیر برابر (۰/۴۲) است. براین اساس مدیریت استعداد به میزان ۴۲ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید.

فرضیه فرعی دوم: مدیریت استعداد بر عدالت سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.

همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، مقدار T به دست آمده برابر (۱۱/۷۴) است که ۱/۹۶ بزرگتر می باشد. همچنین طبق شکل (۳) ضریب مسیر برابر (۰/۸۳) است. براین اساس عدالت سازمانی به میزان ۸۳ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید.

فرضیه فرعی سوم: عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.

همان گونه که شکل (۲) نشان می دهد، مقدار T به دست آمده برابر (۳/۹۳) است که ۱/۹۶ بزرگتر می باشد. همچنین طبق شکل (۳) ضریب مسیر برابر (۰/۴۸) است. براین اساس عدالت سازمانی به میزان ۴۸ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می نماید.

جدول ۴. خلاصه نتایج فرضیات تحقیق

نتیجه	ضریب مسیر(β)	T	فرضیات تحقیق
پذیرش فرضیه	----	۴/۲۱	مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی داری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۴۲	۳/۲۶	مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۸۳	۱۱/۷۴	مدیریت استعداد بر عدالت سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.
پذیرش فرضیه	۰/۴۸	۳/۹۳	عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم معنی داری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییر و تحولات جهانی سبب ایجاد پیچیدگی و پویایی بیشتر در محیط کسب و کار شده است و این امر ایجاب می‌نماید که سازمان‌ها کانون توانمندی‌های خود را بشناسند و روی آن سرمایه گذاری نمایند که این امر مستلزم وجود سیستمی جهت مدیریت استعدادها در سازمان است. هم چنین رشد و موفقیت یک سازمان به تعهد کارکنان آن سازمان وابسته است. کارمند متعهد در سازمان باقی می‌ماند و به پیشرفت و توسعه کسب و کار کمک قابل توجهی می‌کند به همین دلیل، پرورش احساس تعهد و فداکاری در بین کارکنان و انجام رفتار عادلانه با آنان برای پیشرفت، پایداری و حیات سازمان ضروری است. بر این اساس هدف پژوهش حاضر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی می‌باشد. در فرضیه فرعی اول پژوهش مقدار T به دست آمده برابر (۳/۲۶) است که ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد. همچنین ضریب مسیر برابر (۰/۴۲) به دست آمد. برای این اساس مدیریت استعداد به میزان ۴۲ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌نماید. در تبیین نتیجه حاصل از فرضیه فرعی اول پژوهش حاضر می‌توان چنین گفت که مدیریت استعداد فرایندی ثابت است که شامل جذب و حفظ کارکنان با کیفیت بالا، توسعه مهارت‌های آنها و ایجاد انگیزه مستمر در آن‌ها برای بهبود عملکردشان است. هدف اصلی مدیریت استعداد، ایجاد نیروی کاری بالانگیزه است که در طولانی مدت در سازمان باقی بماند و از این طریق تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش یابد. کارکنان باید به این احساس ادامه دهند که سازمان مکانی لذت‌بخش و معنادار برای کار است. از طریق آموزش و سایر انواع تعامل، کارکنان این شانس را دارند که بدون ترک سازمان، شغلی ایجاد کنند. در نهایت می‌توان گفت که نتایج این تحقیق با یافته‌های (Taher Khani, 2022), (Majidi, 2022), (Sarbaz vatan, 2022) همسو می‌باشد.

در فرضیه فرعی دوم پژوهش مقدار آماره T به دست آمده برابر (۱۱/۷۴) است که ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد. همچنین ضریب مسیر برابر (۰/۸۳) به دست آمد. یعنی ۸۳ درصد از واریانس عدالت سازمانی ناشی از مدیریت استعداد می‌باشد. در تبیین نتیجه حاصل از فرضیه فرعی دوم پژوهش حاضر می‌توان چنین گفت که مدیریت استعداد بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت منابع انسانی است. مدیریت استعداد یک رویکرد هدفمند برای جذب، توسعه و حفظ افرادی با استعداد یا مهارت‌های لازم برای برآوردن اهداف یا نیازهای فعلی و آتی سازمان است. با شیوه‌های مدیریت استعداد سازمانی، سازمان‌ها می‌توانند توانایی جذب و آموزش کارکنان بسیار ماهر، ادغام کارکنان جدید و توسعه و حفظ کارکنان موجود



را برای دستیابی به اهداف تجاری فعلی و آتی افزایش دهنده. همچنین می‌تواند با کمک افراد با استعداد کارآمد و آینده‌دار به سازمان کمک کند تا چشم‌انداز خود را تحقق بخشد و از این طریق به افزایش عدالت سازمانی کمک نماید. در نهایت می‌توان گفت که نتایج این تحقیق با یافته‌های (Ali et al., 2021), (Ali Gohar, Afaq Qureshi 2021), (Ali, 2021), (Madurani, Pasaribu 2021) همسو می‌باشد.

در فرضیه فرعی سوم پژوهش مقدار T به دست آمده برابر $(3/93)$ است که $1/96$ بزرگ‌تر می‌باشد. همچنین ضریب مسیر برابر $(0/48)$ به دست آمد. براین اساس عدالت سازمانی به میزان 48 درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می‌نماید. در تبیین این نتایج می‌توان اظهار داشت رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی‌عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رهایی می‌کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می‌دهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام‌جویی کنند؛ بنابراین در ک اینکه چگونه افراد در مورد عدالت در سازمانشان قضاوت می‌کنند و چطور آنها به عدالت یا بی‌عدالتی در ک شده پاسخ می‌دهند، از مباحث اساسی خصوصاً برای در ک رفتار سازمانی است. همچنین نتایج پژوهش حاضر همسو با یافته‌های (Rahmani, 2022), (Jameel et al., 2020), (Yektayar et al., 2021) همسو می‌باشد.

در فرضیه اصلی پژوهش برای تعیین تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی عدالت سازمانی از آزمون سوبول استفاده گردید. با محاسبه اعداد در فرمول مربوط به آزمون سوبول، مقدار $Z\text{-value} = 4/21$ به دست آمد. با توجه به این که مقدار به دست آمده از $1/96$ بزرگ‌تر است، براین اساس مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی‌داری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی اثر غیرمستقیم معنی‌داری دارد. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، بعلاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظارهایی باید داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چاپک و بالانگیزه بهره می‌برد که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

باتوجه به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر پیشنهادات زیر را برای مسئولان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی و سایر دانشگاه‌ها ارائه می‌گردد:

*در خصوص فرضیه فرعی اول پژوهش، شناسایی و سازماندهی نیروی کار با کارایی بالا، جذب افراد با پتانسیل بالا و حفظ آنها از طریق آموزش‌های مناسب، پرورش و توسعه مهارت و شایستگی به منظور افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

* در خصوص فرضیه فرعی دوم پژوهش پیشنهاد می‌گردد، نحوه توزیع منابع و مزایا در سازمان منصفانه باشد و در مورد همه یکسان برخورد شود و رویه‌های ارتقا و ترفع در سازمان بر اساس استانداردها و ضوابط قانونی از پیش تعیین شده و مورد توافق همگان باشد و شایستگی، ملاک ارتقا و ترفع باشد.



* در خصوص فرضیه فرعی سوم پژوهش، بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و در گیر کردن هر چه بیشتر آنها با اهداف سازمان، بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و حذف بعض ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار پیشنهاد می گردد.

References

- Afrazi, S., Bahmani, T., Afrazi, Z.Sadat. (2022). Investigating the relationship between organizational justice and organizational trust with organizational virtue in teachers in Zidon region. *New developments in psychology, educational sciences and education*. 5(55), 68-83. (In Persian).
- Akter, K.M., Tang, S.M., Adnan, Z. (2023).Organizational Justice and Quality of Work Life in Hotel Industry: The Mediating Effect of Trust Climate. *Society & Sustainability*.5(1),26-42. DOI:[10.38157/ss.v5i1.533](https://doi.org/10.38157/ss.v5i1.533).
- Ali Gohar, R., Afaq Qureshi, Q. (2021).Connecting Talent Management and Employees' Retention: A Mediating Role of Organizational Justice. *City University Research Journal*. 11(1), 124-143.
- Ali, I., Izabela, R., Memon, S.B.(2021).Talent management and organizational performance: applying the amo theory. *Independent Journal of Management & Production*. 13(2), 648-666. DOI:[10.14807/ijmp.v13i2.1602](https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i2.1602).
- Alzeer, I., Alkhateib, A., al shrouf, M. (2020). Organizational Commitment of University Employees from the Social Factors Perspective. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29(8):2816-2824.
- Beiginia, A., Sardari, A., Ashurizadeh, A. (2013). the relationship between individual and organizational values and organizational commitment of the employees of Al-Mahdi Aluminum Company, Hormozgan Province. *Journal of Management Research in Iran*, 7 (9), 19-42. (In Persian).
- Bhankhudh, M. K. (2017). Study of job satisfaction and organizational commitment of employees in Indian hotel industry. PhD thesis, Retrieved from <http://hdl.handle.net/10603/207385>.
- Bora, R. (2022). A Study on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 13, 32-41.
- Budomo.X.(2023).The Mediating Role Of Organizational Justice On Organizational Commitment And Turnover Intention Of Employees. Presented at: SIBR 2023 (Tokyo) Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research, 5th-6th January .Tokyo, Japan. DOI:[10.14293/S2199-1006.1.SOR-.PPMMNJI.v1](https://doi.org/10.14293/S2199-1006.1.SOR-.PPMMNJI.v1).
- Chelliah, S., Sundarapandian, N. &Vinoth, B. (2015). A Research on Employees' Organisational Commitment inOrganisations: A Case of Smes in Malaysia. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(7), 10-18.
- Colquitt, J.A.; Zipay, K.P.(2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*,2, 75–99. DOI:[10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457).
- Cunningham, I. (2007). Talent management: making it real. *Development & Learning in Organizations*, 21(2), 4-6. DOI:[10.1108/14777280710727307](https://doi.org/10.1108/14777280710727307).
- Dick, G., Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. *Int. J. Public Sect. Manage.*, 14(2): 111 – 128. <https://doi.org/10.1108/09513550110387336>.
- Dordevic, B., Dukic, M.I., Lepojevic, V., Milanovic, S.S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management* 25(3):28-37. DOI:[10.5937/StraMan2003028D](https://doi.org/10.5937/StraMan2003028D).
- Ebadi Shoar P & Zanganeh M. (2021). Investigating the relationship between organizational health and job burnout with the mediating role of organizational commitment (Study case: Hamedan District One Municipality). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(18), 47-60. (In Persian).

- Erdogan, E., Cavli, E. (2019). Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1): 259-265. DOI : 10.13189/ujer. 2019. 070133.
- Goharrostami, h., & Vaghar, M. S. (2020). Designing a Talent Management Model for Sports of Iran. *Sport Management Journal*, 14 (4), 21-39. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.303442.2493>.
- Guerra, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 188 (21), 1-10. DOI:10.1016/j.techfore.2022.122291.
- Handayani, A., Aiyub, A., Matriadi, F., Yusniar, Y. (2022). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Case Study At PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. *Management Research and Behavior Journal*. 2(2), 51-61. DOI:10.29103/mrbj.v2i2.10361.
- Heidari Farsani, M., Heidari Sureshjani,N., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. (2016). the relationship between organizational commitment and spirituality in the life of the Red Crescent population studied in Chaharmahal and Bakhtiari province. *International Conference of Management Elites, Tehran*. (In Persian).
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*. 10 (1), 64-71. DOI:10.31033/ijemr.10.1.12.
- Jameel, Alaa S., and Mahmood, Yazen N., and J. Jwmaa, Swran. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment Among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*.4(1),1-6. DOI:10.24086/cuejhss.v4n1y2020.pp1-6.
- Jazni, N., Soltani, Sh. (2016). Examining the effect of organizational justice on organizational commitment in the light of organizational trust. *Development and Transformation Management*, 8(25), 27-36. (In Persian).
- Krishnan, H. (2020). The relationship between organizational justice perception & job satisfaction in small & medium enterprises. *Journal of Arts & Social Sciences*, 4(1), 31-44.
- Lind, E.A.(2019). The study of justice in social psychology and related fields. In *Social Psychology and Justice*; Lind, E., Ed.; Routledge:New York, NY, USA, 1–20. DOI:10.4324/9781003002291-1.
- Lokhande, J. (2023). Talent Management And Its Impact on Organization Performance: A Concepual Framewok. *Journal of emerging technologies and innovative research*. 10 (2), 823-825.
- Madurani, D.N., Pasaribu, M. (2021). The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)*. Advances in Economics, Business and Management Research. 647, 228-246. DOI:10.2991/aebmr.k.220304.031.
- Majidi, S. (2022). Investigating the relationship between talent management and organizational commitment of education workers in Sari city. Master's thesis. Higher Education Institute of Rozbehani. (In Persian).
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., Butt, T.A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9:1, 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>.
- Nahak, M & Ellitan, L. (2022). Organizational Commitment and Organizational Sustainability. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 6(4), 604-609.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556. DOI:10.2307/256591.
- Nikmanesh, Sh., Nematollahi, H., Rezayati Chenijani, A. (2021). Investigating the Effect of Organizational Culture on Organizational Justice and Health. *Governance and development*. 2 (2), 103-124. (In Persian). DOI:10.22111/JIPAA.2021.136837
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19-36.



- Parven, A., & Awan, A. G. (2018). Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction and Trust on Managers on Employee Performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*. 4 (2), 263- 274.
- Rahmani, A. (2022). The effect of organizational justice on organizational commitment with the mediating role of positive organizational behavior of primary school principals in Mahabad city. Master's thesis. Higher Education Institute of Miad. (In Persian).
- Romi, M.V., Bagenda, C., Kusuma, C., Setiyawami, S. (2022). EMPLOYEE ENGAGEMENT ANALYSIS OF MILENIAL WORKERS: THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL JUSTICE. *SULTANIST Jurnal Manajemen dan Keuangan* 10(2), 240-251. DOI: 10.37403/sultanist.v10i2.450.
- Shafique, M (2021). Impact of Talent Management on Employees' Work Outcomes. *Journal of Education & Social Research*. 4(1), 405-415. DOI: [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(405-415\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(405-415)).
- Tagvaei Yazdi, M. (2021). Investigating the relationship between talent management and elite management with managers' meritocracy. *Journal of new achievements in humanities studies*. 4(44), 83-102. (In Persian).
- Taher Khani, A. (2022). The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of satisfaction with payment (case study: Municipality of Takestan city). Master's thesis. Higher Education Institute of Takestan. (In Persian).
- Yektayar, M., Khodamoradpoor, M., & Nikbakhsh, R. (2021). The Relationship Between Organizational Justice Components and Organizational Commitment in Professional Coaches. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(4), 69-77. (In Persian). DOI: 10.22098/RSMM.2021.1479.



Original Article (Quantified)

The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence

Sayyid Ali Banihashemi¹ , Zahra Rajaei² , Sayyid Hassan Banihashemi³

1- Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3- MSc., Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Receive:

04 March 2023

Revise:

06 May 2023

Accept:

08 June 2023

Abstract

The core goal of this research was to evaluate the impact of organizational support and perceived organizational justice on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence in the vice presidency area of the library of Astan Quds Razavi libraries. This was a descriptive-correlation study in terms of nature and methodology and an applied one regarding its objective. The research statistical population included 300 employees of the deputy area of Astan Quds Razavi libraries. The statistical sample was determined as 169 subjects using Morgan's table. The content-face validity and construct validity (confirmatory factor analysis) of the research tool were examined and confirmed. The research reliability rate was also obtained higher than 0.832 using Cronbach's alpha coefficient test. The study results demonstrated that perceived organizational support has a positive and significant impact on innovative work behavior and cultural intelligence of employees ($t = 3.486$, $t = 2.456$). The perceived organizational justice was also found to have a positive and significant effect on innovative work behavior and cultural (intelligence) quotient ($t = 2.910$, $t = 3.147$). Moreover, the cultural (intelligence) quotient showed a positive and significant effect on innovative work behavior ($t = 2.704$). It was concluded that the cultural (intelligence) quotient mediates the relationship between perceived organizational support and innovative work behavior ($t = 2.124$). Finally, the cultural (intelligence) quotient was found not to mediate the relationship between perceived organizational justice and innovative work behavior ($t = 1.175$).

Keywords:

Perceived Organizational Support, Perceived Organizational Justice, Innovative Work Behavior, Cultural Intelligence.

Please cite this article as (APA): Banihashemi, S. A., Rajaei, Z., & Banihashemi, S. H. (2024). The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 97-122.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181	
Corresponding Author: Sayyid Ali Banihashemi		
Email: banihashemi1120@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

The age of the digital and knowledge economy has made numerous changes in the world of organizations and caused organizations to encounter intense competition in this dynamic environment (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Thus, all enterprises are in immediate need of the ability to stand against the environment, the ability to introduce new ideas and products to achieve a competitive advantage, and even survival (Javed et al., 2017). Therefore, if an organization intends to survive in the new paradigm of competition in such circumstances, it needs to see innovation in the organization as an essential strategy. Innovation has a special and privileged position not only in the personal and individual dimensions but also in the social and organizational dimensions (Eshkor Vakili & Nojabaei, 2022). Various methods have been introduced to get an appropriate rate of innovation according to the life cycle of organizations and other environmental and industrial factors, one of which, is to recognize and value human resources as the highest valuable organizational capital. Creating innovative work behavior in employees is known as one of the best numerous methods of fostering and enhancing the innovation rate (Adibpour et al., 2016). The current conditions have compelled managers to define an intellectual framework to conduct and lead their organizations aimed at making strategic decisions faster and hiring and recruiting more flexible human resources. Thus, innovative work behaviors of employees seem to be capable of generating a basis for innovation and improvement of the organization's performance (Sanders et al., 2010). On the other hand, one may claim that employees have a leading role in achieving organizational success, high efficiency, and performance criteria. Perceived organizational support and organizational justice have become prominently popular over the past years due to their positive impacts on both human resources and capital, and thereby, studies related to these topics have increasingly continued. The conventional view and perception of an ideal workplace is an organization with an atmosphere of justice and a supportive environment (Sen et al., 2022). Human resources nowadays serve as the main factor in creating a competitive advantage for organizations. Today, given the diverse working environments, thinkers have identified a new dimension of intelligence known as "cultural intelligence (quotient)", which allows individuals to recognize how others think and how they respond to behavioral patterns. Consequently, intercultural communication barriers are reduced, which brings people the power to manage cultural diversity (Fayazi & Jannesar Ahmadi, 2006). This kind of intelligence enhances a person's ability to interact effectively with new cultures. Fostering cultural intelligence in a world where crossing borders has become a normal thing seems like a vital need for all people (Kabuli, 2021).

This research was designed to examine and evaluate the impact of organizational justice and perceived organizational support on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence among the employees of the deputy area of Astan Quds Razavi libraries to ultimately assess the relationship between these three variables. Since management is associated with the ability to continuously adapt to people from different cultures and organizational justice and support play a crucial role in generating ideas and creativity by employees, thus, organizations may utilize the results of this research to create ideas and innovation among employees according to the components of organizational support and justice with the mediation role of cultural intelligence.

Theoretical framework

1. Perceived organizational justice

Some of the earliest academic research on organizational justice can be attributed to Adams (1965) who used the previous studies of Homans (1961) to consider individual reactions to



the allocation of outcomes (Kramer, 2021). However, organizational justice was first introduced by "Greenberg" in 1987. This subject has been the major topic of research in the area of organization in the last decade of the 20th century (Khorasani & Kanani Neiri, 2012; Jazani & Soltani, 2016).

Organizational justice is extensively accepted as a three-factor structure composed of distributive justice, procedural justice, and interactional justice. The formation of this three-factor structure may be traced back to the mid-1960s when research on justice perceptions took place in organizational behavior and industrial/organizational psychology literature (Kramer, 2021).

2. Perceived organizational support

The research on perceived organizational support has been expanded due to its clear antecedents and major consequences, including the attitude, performance, and desired welfare of employees. The research has followed an increasing pace with more than 1200 conducted studies so far since the early work on perceived organizational support in the 1980s (Eisenberger et al., 2020).

Perceived organizational support is effective in motivating employees. It also enhances the employees' expectations, which on the other side obliges the organization to pay more rewards and benefits for doing more work according to the organizational goals (Poursohani Zarandi & Irji Naqander, 2012).

3. Innovative work behaviors (IWBs)

The literature on the use of innovative work behavior has grown steadily since the introduction of the concept of "innovative work behavior" in 1994 and 1998 by Scott and Bruce (1994, 1998). Innovative work behavior refers to all behaviors of employees that are related to finding, developing, proposing, and implementing innovative ideas in the organization to improve innovative performance. Innovative work behaviors are a type of voluntary citizenship behavior that employees are not necessarily expected to do in their roles and official job descriptions (Rezaei & Zamani, 2019). Innovative work behavior is defined as the conscious development, introduction, and use of new ideas within a job role, group, or organization to properly improve the role of the group or organizational performance (Akram et al. 2020).

4. Cultural Intelligence (CI)

Cultural intelligence or cultural quotient is a very old sharpness that was utilized whenever business or intercultural meetings were held (Abi Abdallah, 2020).

Cultural intelligence is defined as the ability to adapt to different cultural environments and contexts and the capability of performing effectively in different cultural environments. Cultural intelligence refers to the ability to effectively adapt to new cultural contexts. Beyond the simple adaptation of behavior, cultural intelligence also encompasses the development of a set of abilities or set of behaviors that facilitate effective intercultural functioning. It should be noted that cultural intelligence is not related to effectiveness in a specific culture. Rather, it is associated with effectiveness in certain situations of cultural pluralism (Sharma & Hussain 2017).

Methodology

The current research is an applied study. It can be classified as a quantitative study regarding the nature of the data used and a descriptive-correlational one in terms of the nature and method of cognition, which is one of the descriptive research methods. It is also known as a



field study since the research data was collected by attending the statistical population and sample using the questionnaire tool. The research statistical population included all the employees of the vice-chancellor of Astan Quds Razavi libraries, accounting for 300 people. The statistical sample was determined according to Morgan's table as 169 subjects. The sampling method used was a simple random sampling approach. A closed-type questionnaire tool was used to collect the required data for testing the research hypotheses. The perceived organizational justice questionnaire has 18 items and 3 components of distributive justice (5 items), procedural justice (10 items), and interactional justice (8 items) (Colquitt, 2001). The innovative work behavior questionnaire with 10 items and a single component (De Jong & Den Hartog, 2010), the perceived organizational support questionnaire with 6 items and a single component (one item is reverse scored) (Eisenberger et al., 2001), and finally, the cultural intelligence questionnaire, including 20 items and 4 metacognitive (4 items), cognitive (6 items), motivational (5 items), and behavioral (5 items) components were also used for data collection (Earley & Ang, 2003). The questions were scored in the form of a five-point Likert scale with the options ranging from quite agree to quite disagree.

Findings

According to the demographic results, more than 90% of the research sample had bachelor's and master's degrees. Also, more than 65% of the sample had a range of age between 40 and 50 years with 11 to 20 years of work experience. On the other hand, about 76% of the examined human capital in the statistical sample had a perfect congruence (fit) between their field of study and their job. These factors indicated a proper statistical sample to test the statistical hypotheses of the research.

The factor analysis results revealed that the factor loading of all components is greater than 0.4 and the value of the statistic (t) is higher than 1.96. Therefore, the components had good validity. The significance coefficients (t) were used to examine the fitness of the research structural model, which were higher than 1.96 and their significance was confirmed with a confidence level of 95%. According to the fitted model, the value of the coefficient of determination (R^2) demonstrates how many percentages of the dependent variable changes are explained by the independent variable. This value was obtained as 0.420 and 0.388 for the dependent variable of innovative work behavior and the cultural intelligence variable, respectively, indicating a moderate-strong intensity. Also, the Q^2 predictive relevance criterion, which determines the model's prediction power, was achieved for the dependent variable of innovative work behavior and the cultural intelligence variable as was 0.191 and 0.261, respectively, indicating a moderate-strong intensity. Finally, the goodness of fit index value of GOF, as a general measure of model fit, was obtained as 0.514 in the fitted model, suggesting a strong fitness model.

Discussion and Conclusion

This research was designed to evaluate the effect of organizational support and perceived organizational justice on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence. The research findings demonstrated that "perceived organizational support has a significant impact on innovative work behavior with the mediating role of cultural intelligence". Thus, organizations need managers with a high cultural intelligence given the importance of the cultural intelligence role as a mediator since organizations recognize culturally competent managers as a source of competitive advantage and strategic capability. Hence, organizations increasingly show the need for managers "who can quickly adapt to multiple cultures and work well in multinational teams" (Jyoti & Kour, 2017).



Thus, managers are recommended to increase their knowledge in the field of culture and intelligence and also think about the behaviors of their employees and determine what intellectual and behavioral biases their employees have and what unique behavioral characteristics they have compared to others in the workplace. Having information about such things enables the managers to intelligently foster and cultivate the employees' behavioral and motivational manifestations intellectually and provide the ground for innovation by supporting them and expanding interaction with these individuals. The second main hypothesis was rejected in this research; i.e., according to the results, the "perceived organizational justice with the mediating role of cultural intelligence has no positive and significant effect on innovative work behavior".

Since this hypothesis was rejected, one can conclude that the components of cultural intelligence, including cultural knowledge, cultural care, and cultural behavior do not positively and optimally exist regarding the employees in the studied organization and such a behavior can be seen in some managers and employees. Creating inappropriate behavior in a cultural environment, failure to employ the capacity of employees as well as employees with high cultural intelligence, and also failure to understand intercultural issues and intercultural differences among employees would reduce positive interaction and communication among employees. In such circumstances, employees may not have the motivation and sense of participation and they will not be able to identify the issues and problems of the organization and provide creative solutions and innovative work behavior to solve these problems intelligently. Thus, it is suggested that the managers of the organization try to create appropriate behaviors in the environment of the organization and identify individuals with higher cultural intelligence based on their knowledge and awareness. They are also recommended to enhance interest, self-confidence, and cultural compatibility in the organization by cultivating the cultural intelligence of their employees.

علمی پژوهشی (کمی)

تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی

سیدعلی بنی هاشمی^۱ ، زهرا رجائی^۲ ، سید حسن بنی هاشمی^۳ 

۱- استادیار، گروه مهندس صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی، در حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی بود. پژوهش از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۹ نفر تعیین شد. روایی محتوایی - صوری و روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) ابزار پژوهش، بررسی و مورد تأیید قرار گرفت و با استفاده از آزمون ضربی آلفای کرونباخ نیز پایایی آن به میزان بالاتر از ۰/۸۳۲ به دست آمد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه و هوش فرهنگی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد ($t = 3/486$, $t = 2/456$). عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه و هوش فرهنگی تأثیر مثبت و معناداری دارد ($t = 2/910$, $t = 3/147$). همچنین هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد ($t = 2/704$). هوش فرهنگی، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار کاری نوآورانه را میانجیگری می‌کند ($t = 2/124$) و در نهایت هوش فرهنگی، رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و رفتار کاری نوآورانه را میانجیگری نمی‌کند ($t = 1/175$).

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

کلید واژه‌ها:

حمایت سازمانی ادراک شده،

عدالت سازمانی ادراک شده،

رفتار کاری نوآورانه،

هوش فرهنگی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بنی هاشمی، سیدعلی، رجائی، زهرا، بنی هاشمی، سید حسن. (۱۴۰۲). تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. (۴۵). ۹۶-۱۲۲.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.391657.1181	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: سیدعلی بنی هاشمی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: banihashemi1120@gmail.com



مقدمه

عصر دیجیتال و اقتصاد دانشی، تغییرات فراوانی را در دنیای سازمان‌ها رقم زده است و سازمان‌ها در این محیط پویا، با رقابت شدیدی رویارو شده‌اند (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). پس، برای دستیابی به مزیت رقابتی و حتی بقا، به توانایی برابری با محیط، قابلیت معرفی ایده‌ها و محصولات جدید نیاز است (Javed & etal, 2017). بنابراین در این شرایط اگر سازمانی بخواهد در پارادایم جدید رقابت به حیات خود ادامه دهد، باید به نوآوری در سازمان به عنوان یک استراتژی ضروری نگاه کند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی، برای مقابله با آنها، شاخص‌های سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی را شناسایی کرده و برنامه‌ریزی مناسبی در جهت مناسب‌ترین پاسخ به آنها را بدهد (Eyni, 2020). نوآوری نه تنها در بعد شخصی و فردی، بلکه در بعد اجتماعی و سازمانی نیز از جایگاه ویژه و ممتازی برخوردار است (Eshkor Vakili & Nojabaei, 2022). روش‌های متفاوتی در راه رسیدن به نرخ مناسب نوآوری با توجه به چرخه حیات سازمان‌ها و دیگر عوامل محیطی و صنعتی وجود دارد که یکی از آن‌ها توجه به نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمانی است. در میان روش‌های متعدد پرورش و افزایش نرخ نوآوری، ایجاد رفتار کاری نوآورانه در کارکنان یکی از بهترین روش‌هاست (Adibpour & etal, 2016). این شرایط مدیران را وادار کرده است تا برای هدایت و رهبری سازمان‌هایشان، چارچوب فکری تعریف کنند که تصمیمات راهبردی را سریع‌تر اتخاذ کنند و نیروی انسانی انعطاف‌پذیرتری را استخدام و جذب کنند؛ لذا، رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان می‌تواند مبنایی برای نوآوری و بهبود عملکرد سازمان به وجود آورد (Sanders & etal, 2010). به همین دلیل، برای به کارگیری پتانسیل خلاقانه کارکنان در سراسر سازمان‌ها، شرکت‌ها شروع به ترویج و حمایت از کارمندان کرده‌اند، تا بتوانند رفتار کاری نوآورانه را انجام دهند. سازمان‌ها در سرتاسر جهان در حال بررسی روش‌هایی هستند که می‌توانند کارکنان را به انجام رفتارهای کاری نوآورانه برانگیزد (Khan & etal, 2022). از طرفی می‌توان ادعا کرد که کارکنان نقش پیشرو در دستیابی به موفقیت سازمانی، کارایی بالا و معیارهای عملکرد دارند. طی سال‌های گذشته، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی، به دلیل تأثیرات مثبتی که بر منابع انسانی و همچنین سرمایه دارند، رواج زیادی یافته و به طور فزاینده‌ای مطالعات مربوط به آن ادامه یافته است. دیدگاه مرسوم به یک محل کار ایده‌آل، سازمانی با جو عدالت و فضای حمایتی است (Sen & etal, 2022). امروزه منابع انسانی عامل اصلی ایجاد کننده مزیت رقابتی برای سازمان است و با توجه به محیط‌های کاری متنوع، امروزه اندیشمندان بعد جدیدی از هوش را به نام «هوش فرهنگی» شناسایی کرده‌اند که به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند، دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی کاهش یافته و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی را می‌دهد (Fayazi & Jannesar Ahmadi, 2006). این هوش، توانایی فرد برای تعامل مؤثر با فرهنگ‌های جدید را افزایش می‌دهد. در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی شده است، پرورش هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه افراد است (Kabuli, 2021).

موضوع این پژوهش از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرد که نقش عدالت سازمانی و حمایت سازمانی در بین کارمندان و تأثیر آن بر رفتار کاری نوآورانه بپردازد، تا از این طریق نوآوری را در سازمان‌ها ارتقا دهد. از طرفی عدالت اقتضا می‌کند که یک رشد همه‌جانبه و همگانی برای افراد سازمانی لحاظ شود تا زمینه شکوفایی استعداد کارمندان فراهم شود. علاوه بر نیاز به نوآوری در سازمان‌ها می‌توان گفت که امروزه سازمان‌ها با تغییرات زیادی در فناوری‌ها، ساختارها،

رقابت اقتصادی، تنوع فرهنگی و ... مواجه هستند، این تغییرات نه تنها برای سازمان‌ها و مدیران آن‌ها فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کنند؛ بلکه آن‌ها را با چالش‌های عمدۀ‌ای نیز مواجه می‌سازند که از جمله آن‌ها می‌توان به تعامل با افرادی از فرهنگ‌های کاملاً متفاوت اشاره کرد. پس در شرایط کنونی که تنوع و جهانی‌سازی به صورت فراینده‌ای رشد کرده است، هوش فرهنگی قابلیت مهمی برای مدیران، کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر، امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیتی استراتژیک می‌دانند. در محیط کار و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم موردنیاز رهبران و مدیران تلقی می‌گردد. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را در ک کنند، می‌توانند تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی را برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی به کار گیرند. هوش فرهنگی می‌تواند در محیط، تنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند (Skandari & Samadi, 2016).

کتابخانه‌های آستان قدس رضوی یکی از غنی‌ترین و فعال‌ترین مراکز کتابخانه‌ای در منطقه و جهان اسلام است. این کتابخانه همواره تلاش می‌کند در همه ابعاد، کیفیت‌ها را مورد توجه قرار دهد و در رفع نیازهای مراجعان و محققان به روز و در ارائه خدمات، رتبه ممتاز را دارا باشد. از طرفی با توجه به اهمیت خدمات باکیفیت در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی و افزایش تقاضای کاربران برای دریافت خدمات بهتر، توجه به نوآوری‌هایی است که در حوزه تولید محصولات یا خدمات و جذب مخاطب در این معاونت صورت می‌پذیرد؛ بنابراین این تحقیق درصد است به بررسی و ارزیابی تأثیر عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادرائک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی در بین کارکنان حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس پردازد و رابطه این سه متغیر را بررسی کند. از آنجاکه مدیریت با توانایی انطباق مداوم با افراد از فرهنگ‌های گوناگون در ارتباط بوده و عدالت و حمایت سازمانی نقش مهمی در تولید ایده و خلاقیت کارکنان ایفا کرده، پس سازمان‌ها می‌توانند از نتایج این پژوهش، برای خلق ایده و نوآوری میان کارمندان با توجه به مؤلفه‌های حمایت و عدالت سازمانی با نقش هوش فرهنگی استفاده کنند.

مبانی نظری

عدالت سازمانی ادرائک شده^۱

مطالعه عدالت در محیط‌های کاری، در سال‌های اخیر رشد فراینده و چشمگیری داشته و مطالعه در موضوع عدالت و انصاف در فعالیت‌های کاری در باب نظریه تساوی آغاز شده است. توجه به عدالت در سازمان‌ها ضامن شیوه رفتار با کارکنان است و اولین عامل سلامت در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Nooraei, 2019). برخی از اولین تحقیقات دانشگاهی در مورد عدالت سازمانی را می‌توان به آدامز^۲ (1965) نسبت داد که از کارهای پیشین هومتز^۳ (1961) برای درنظر گرفتن واکنش‌های فردی نسبت به تخصیص نتایج، استفاده کرد (Kramer, 2021). اما عدالت سازمانی برای اولین بار توسط «گرینبرگ^۴» در سال ۱۹۸۷ میلادی مطرح شد و در آخرین ده قرن ییستم، موضوع اصلی تحقیق در حوزه سازمان بوده است (Khorasani & Kanani Neiri, 2012; Jazani & Soltani, 2016).

¹ Perceived Organizational Justice

² Adams

³ Homans

⁴ Greenberg



سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان ارتباط دارد. وی این اصطلاح را در محیط کاری برای بیان و تفسیر نقش انصاف به کار می‌برد (McDowall & Fletcher, 2004). امروزه در علوم مدیریت، عدالت سازمانی به عنوان احساس کلی یک کارمند به آنچه به نظر وی در محیط کار عادلانه است، در کمی شود و به طور خاص به توزیع کالاهای (به عنوان مثال پاداش، فرصت‌های ارتقاء)، رویه‌ها (مانند معیارهای ارتقاء، پاداش) و تعاملات اجتماعی (به عنوان مثال ارتباط، احترام) اشاره دارد و به این معنی است که عدالت سازمانی یک استاندارد قابل مشاهده و یا وضعیت عملکرد سازمان نیست، بلکه فقط یک ارزیابی ذهنی از سوی اعضای سازمان از آنچه در داخل آن می‌گذرد، است (Przeczek & et.al, 2021).

در یک سفری که بیش از شش دهه (۱۹۵۰ به بعد) را در بر می‌گیرد، عدالت سازمانی ابتدا مسیر واگرایی را طی کرد تا از یک ساختار تک‌بعدی (عدالت توزیعی) به یک ساختار دو‌بعدی (عدالت توزیعی و رویه‌ای) و سپس سه‌بعدی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) و در نهایت یک سازه چهار‌بعدی (عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی) تبدیل شود (Pattnaik & Tripathy, 2019) اما عدالت سازمانی به طور گسترده به عنوان یک ساختار سه عاملی مشکل از عدالت توزیعی^۱، رویه‌ای^۲ و تعاملی^۳ پذیرفته شده است. شکل‌گیری این ساختار سه عاملی می‌تواند به اواسط دهه ۱۹۶۰ بازگردد، زمانی که تحقیقات در مورد ادراکات عدالت در رفتار سازمانی و ادبیات روان‌شناسی صنعتی / سازمانی شکل گرفت (Kramer, 2021).

عدالت توزیعی، میزان عادلانه‌بودن تخصیص یا توزیع نتایج را اندازه‌گیری می‌کند. به عبارت دیگر، عدالت توزیعی به انصاف ادراک‌شده از پیامدها ارتباط دارد و به پرداخت‌های سازمانی از قبیل دستمزد و ارتقا دلالت دارد (Sadeghi & et.al, 2013). عدالت رویه‌ای عبارت است از درجه‌ای که قواعد و رویه‌های مشخص شده توسط خط مشی‌ها، به درستی در تمام مواردی که در آن اعمال می‌شود، رعایت می‌شود. عدالت رویه‌ای را به عنوان قضاوت کارکنان در مورد این که آیا تصمیمات در سازمان به طور منصفانه گرفته شده است یا خیر، تعریف می‌کنند و عدالت تعاملی به طور خاص، به انصاف ادراک‌شده از رفتار بین‌فردی می‌پردازد و می‌توان آن را بیشتر به عدالت بین‌فردی، یعنی احساس رفقار با احترام و وقار، و عدالت اطلاعاتی، یعنی ارزیابی صحت و کیفیت توضیحات ارائه شده، تقسیم کرد (Milesi, 2022).

حمایت سازمانی ادراک‌شده^۴

تحقیقات در مورد حمایت سازمانی ادراک‌شده به دلیل سوابق روشن و پیامدهای عمدۀ آن، از جمله نگرش، عملکرد و رفاه مطلوب کارکنان، گسترده شده است. از زمان کار اولیه بر روی حمایت سازمانی ادراک‌شده در دهه ۱۹۸۰، تا به امروز تحقیقات با بیش از ۱۲۰۰ مطالعه انجام شده و شتاب بیشتری گرفته است (Eisenberger & et.al, 2020). آینبرگر و همکاران (Eisenberger & et.al, 2001) اولین کسانی هستند که ایده حمایت سازمانی در کم شده را ارائه کردند و آن را به عنوان بخشی از یک محیط حمایتی و مراقبتی در محل کار تعریف کردند. در محیط رقابتی معاصر، حمایت سازمانی

¹ Distributive justice

² Procedural justice

³ Interactional justice

⁴ Perceived organizational support

ادراک شده اهمیت فوق العاده‌ای برای سازمان‌ها پیدا کرده است. حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان از طریق این باور کارکنان تعریف کرد که سازمان به رفاه آن‌ها توجه می‌کند و برای کمک‌های آن‌ها به سازمان، ارزش قائل است. یا به عبارتی، حمایتی که کارکنان از سوی سازمان ادراک می‌کنند، باور و اعتقادی است مبنی بر این که سازمان تا چه اندازه از همکاری‌هایشان قدردانی می‌کند، به رفاه و آسایش آن‌ها اهمیت می‌دهد و به چه میزان با ارزش‌های مشترک آن‌ها توجه دارد (Rhoades & Eisenberger, 2002).

تحقیقات نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک شده در برانگیختن کارکنان تأثیرگذار است. همچنین انتظارات کارکنان را افزایش می‌دهد که در مقابل، سازمان موظف می‌شود تا با توجه به اهداف سازمانی، پاداش و مزایایی بیشتر برای انجام کار بیشتر پرداخت کند (Poursholtani Zarandi & Irji Naqander, 2012). همچنین، مجموعه‌ای از عقاید، تفکرات و رفتارها، در حین برقراری تعامل اجتماعی، بین دو طرف رو بدل می‌شود که برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. این در حالی است که ارائه هر یک از این عقاید، تفکرات و رفتارها، به ادراک کارکنان از نحوه قدردانی و ارزش‌گذاری سازمان در قبال آن‌ها مربوط است (Eisenberger et al. 2001).

رفتار کاری نوآورانه^۱

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به مدیران و کارکنانی نیازمند هستند که از اندیشه‌ها و قدرت تفکر نوآورانه برخوردار باشند تا بتوانند استراتژی‌ها و اهداف سازمان را به سر منزل مقصود برسانند (Pourrashidi, 2021). از زمان ارائه مفهوم «رفتار کاری نوآورانه» در سال ۱۹۹۴ و ۱۹۹۸ توسط اسکات و بروس^۲ (1994, 1998)، ادبیات استفاده از رفتار کاری نوآورانه به طور پیوسته رشد کرده است. رفتار کاری نوآورانه به کلیه رفتارهای کارکنان اشاره دارد که مربوط به یافتن، توسعه، پیشنهاد و اجرای ایده‌های نوآورانه در سازمان در بهبود عملکرد نوآورانه است. رفتار کاری نوآورانه، نوعی از رفتارهای شهروندی اختیاری هستند که لزوماً در نقش‌ها و شرح وظایف رسمی کارمندان از آن‌ها انتظار نمی‌رود (Rezaei & Zamani, 2019). رفتار کاری نوآورانه به عنوان توسعه آگاهانه، معرفی و به کارگیری ایده‌های جدید در داخل یک نقش شغلی، گروه یا سازمان برای نقش مناسب گروه یا عملکرد سازمانی تعریف می‌شود (Akram et al. 2020). محققان در تعریفی، نوآوری را به عنوان فرآیند انتخاب ایده‌های خلاقانه و معرفی آن‌ها به فرآیندهای محصول مطرح می‌کنند (Sung & Kim 2021) و در جایی دیگر، فرآیند کاری نوآورانه را به عنوان کل رفتار فردی تعریف کردند که به پیدایش، معرفی و اجرای چیزهای جدید و سودآور اشاره دارد (Purwanto et al. 2021). بدین ترتیب، رفتار نوآورانه را می‌توان به عنوان فرآیند پذیرش ایده‌های خلاقانه که توسط افراد یا گروه‌ها، ارائه یا توسعه یافته و تبدیل این ایده‌ها به منابع مفید، خلاصه کرد. این اقدامی است که در نهایت عملکرد شغلی را با معرفی و بهبود مهارت‌های شغلی که فرآیند کار را به شیوه‌ای کارآمد تغییر می‌دهد، بهبود می‌بخشد. در نهایت رفتار کاری نوآورانه به این صورت تعریف می‌شود: «کلیه اقدامات فردی که در جهت تولید، معرفی و استفاده از تازگی مفید در هر سطح سازمانی است» (Hosseini & Haghghi Shirazi 2021).

¹ Innovative work behaviours (IWBS)

² Scott & Bruce

هوش فرهنگی^۱

هوش فرهنگی یا ضریب فرهنگی^۲ تبیینی بسیار قدیمی است که هر زمان که جلسات تجاری یا بین فرهنگی برگزار می شد، مورد استفاده قرار می گرفت (Abi Abdallah, 2020).

هوش فرهنگی به عنوان توانایی انطباق با محیط ها و زمینه های فرهنگی متفاوت و توانایی عملکرد مؤثر در محیط های فرهنگی مختلف تعریف می شود. هوش فرهنگی به قابلیت انطباق مؤثر با زمینه های فرهنگی جدید اشاره دارد. فراتر از انطباق ساده رفتار، هوش فرهنگی همچین شامل توسعه مجموعه ای از توانایی ها یا مجموعه رفتاری است که کار کرد مؤثر بین فرهنگی را تسهیل می کند. باید توجه داشت که هوش فرهنگی به اثربخشی در یک فرهنگ خاص مربوط نمی شود، بلکه به اثربخشی در موقعیت خاص کثرت فرهنگی مربوط می شود (Sharma & Hussain 2017). از طرفی هوش فرهنگی به عنوان مهارتی تعریف می شود که فرد را قادر می سازد برای درک فرهنگ های دیگر انعطاف پذیر شود، از تعاملات مداوم یاموزد و به تدریج تفکر خود را تغییر دهد. این توانایی فرد برای سازگاری موفقیت آمیز با محیط های فرهنگی نآشنا و فراتر از دانش گسترشده در مورد یک فرهنگ است (Mangla 2021). در واقع هوش فرهنگی توانایی طبیعی و ذاتی هر بیگانه برای تفسیر حالات و حرکات نآشنا و مبهم فرد، به همان روشهای است که هم میهان آن شخص می تواند این کار را انجام دهند. در واقع افراد با هوش فرهنگی بالا مهارت و خبرگی و حساسیت خاصی نسبت به ابراز احساسات و حرکات بدنی دارند. این افراد با کمترین استرس با فرهنگ های متفاوت از خود، سازگار می شوند (Yazdkhasti & et al, 2012). هوش فرهنگی فراتر از زمینه های چند فرهنگی است و به دلیل دنیای به هم پیوسته ای که در آن زندگی می کنیم برای همه افراد قابل اجرا است (Altinay et al. 2021).

آنگ و همکاران (۲۰۰۷) چهار بعد هوش فرهنگی را به صورت فراشناختی، انگیزشی، شناختی و رفتاری تعریف کردند. ابعاد فراشناختی، شناختی و انگیزشی هوش فرهنگی، منعکس کننده قابلیت های ذهنی یک فرد است (Bal & Kokalan (2022). «هوش فرهنگی فراشناختی» که انتزاعی ترین این ابعاد است، توانایی فرد در ایجاد راهبردها در هنگام مواجه با فرهنگ های مختلف و استفاده از درک فرهنگی برای حل مسائل پیچیده فرهنگی است (Gokalp 2022). «هوش فرهنگی شناختی» بعده دانشی هوش فرهنگی است (Van Dyne et al. 2012). هوش فرهنگی شناختی که بر اساس هوش فرهنگی فراشناختی شکل می گیرد، شامل درک کلی مسائل بین فرهنگی و تفاوت فرهنگ ها با یکدیگر است و از آموزش و تجربیات در محیط های فرهنگی مختلف به دست می آید. هوش فرهنگی انگیزشی توانایی فرد برای هدایت تلاش و انرژی به سمت درک تفاوت های فرهنگی و متکی به داشتن انگیزه درونی و علاقه به محیط های چند فرهنگی است (Aldhaheri 2017). هوش فرهنگی انگیزشی منعکس کننده میل به شروع، هدایت و حفظ انرژی برای یادگیری و ابطاق با موقعیت ها و وظایف غیرعادی است. هوش فرهنگی رفتاری توانایی کلامی و غیر کلامی یک فرد برای برقراری ارتباط مؤثر با افراد از فرهنگ های مختلف را توصیف می کند. هوش فرهنگی رفتاری توانایی کسب و نشان دادن

^۱ Cultural Quotient(CQ)

^۲ Intelligence Quotient: IQ

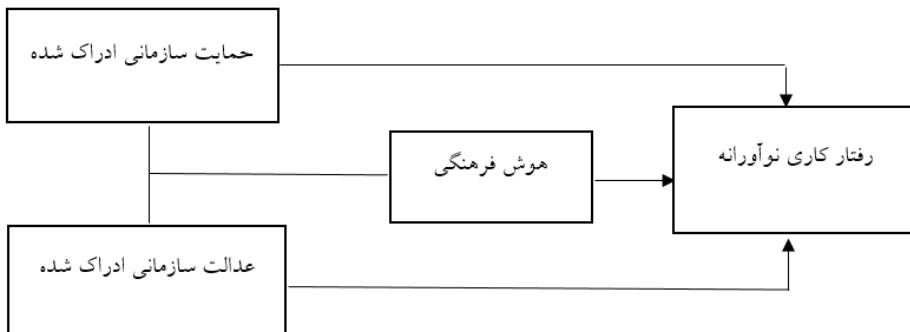
پاسخ‌های خاص به موقعیت‌های بین‌فرهنگی را منعکس می‌کند. یک فرد به صورت کلامی و غیرکلامی با افرادی از فرهنگ‌های مختلف تعامل دارد، مانند استفاده از کلمات و حالات چهره مناسب (Li & Middlemiss 2022).

پیشینه پژوهش

در پژوهش نائیجی و اسفندیاری (Naeiji & Esfandiari, 2018) با عنوان «ارتقای عملکرد نوآورانه مدیران فدرالیون‌های منتخب ورزشی از طریق هوش فرهنگی و شخصیت: نقش میانجی رهبری کارآفرینانه» که از نوع توصیفی و مبتنی بر مطالعه همبستگی است نتایج پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی و پنج عامل بزرگ شخصیت بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت دارند. همچنین نقش میانجی رهبری کارآفرینانه تأیید شد. نجفی تروجنی (Najafi Troyjani, 2018) در پایان‌نامه خود با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی و عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی نظام پزشکی استان مازندران)» هدف از این پژوهش را نقش میانجی تعهد سازمانی در تأثیر هوش فرهنگی و عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان نظام پزشکی استان مازندران بیان کرد. نتایج تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی و عدالت سازمانی از طریق تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. رضائی و زمانی (Rezaei & Zamani, 2019) پژوهشی با عنوان «تأثیر معنویت کاری و حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه: با تبیین نقش میانجی تناسب فرد - سازمان» انجام دادند که کلیه کارکنان سازمان ثبت احوال استان گلستان جامعه آماری را شامل می‌شد. نتایج نشان داد که معنویت کاری و حمایت سازمانی ادراک شده بر تناسب فرد - سازمان اثری مثبت و معنادار دارد. علاوه بر این، تناسب فرد - سازمان، معنویت کاری، و حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و معناداری دارند. نذیر و همکاران (Nazir & et al, 2019) در پژوهشی با عنوان «چگونه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار نوآورانه کارکنان را در محل کار تسهیل می‌کند» که در کارکنان شرکت‌های تولیدی و بخش فناوری اطلاعات پاکستان انجام دادند، نتیجه گرفتند که عدالت سازمانی به‌طور مستقیم تعهد عاطفی و رفتار نوآورانه کارکنان را از طریق میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک شده تحریک می‌کند. در پژوهش رفیعی و حسین‌زاده (Rafiee & Hosseinzadeh, 2019) با عنوان «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و تعهد سازمانی دبیران آموزش و پرورش» که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوش‌های چند مرحله‌ای، ۸۵ نفر از دبیران به عنوان نمونه انتخاب شدند. این نتیجه به دست آمد که بین هوش فرهنگی و تعهد سازمانی و همچنین بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. احسانی‌فر و همکاران (Ehsani Far & et al, 2019) پژوهشی با عنوان «تأثیر حمایت سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی سرمایه اجتماعی کارکنان معاونت آماد و پشتیبانی» انجام دادند که برای گردآوری اطلاعات از روش‌های اسنادی و میدانی و به‌منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون رگرسیون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که حمایت سازمانی، اثری مثبت و معنادار بر عملکرد نوآورانه در سازمان معاونت آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان مازندران دارد. فان و همکاران (Fan & et al, 2020) در پژوهش خود با عنوان «آیا هوش فرهنگی می‌تواند بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر بگذارد؟» که در بین کارگران مهاجر چینی در کره جنوبی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی کارگران مهاجر از طریق اشتراک‌گذاری دانش، افزایش یافته و بر رفتار نوآورانه آنها تأثیر مثبت می‌گذارد. اکرم و همکاران (Akram & et al, 2020) در پژوهش خود با عنوان



«تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان: نقش میانجی تسهیم دانش» سعی کردند ضمن تحلیل نقش میانجی تسهیم دانش بین متغیرهای مستقل و وابسته این تحقیق، تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان شاغل در بخش مخابرات چین را دریابند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد. همچنین، در کنار عدالت سازمانی، اشتراک دانش نقش کلیدی در ایجاد رفتار کاری نوآورانه دارد. بال و کوکالان (Bal & Kokalan, 2022) تحقیقی با عنوان «تأثیر تعدیل کننده هوش فرهنگی بر رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی» انجام دادند. با توجه به نتایج تحقیق، مشخص شد که بین سطح هوش هیجانی دانشگاهیان و رضایت شغلی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این تحقیق همچنین مشخص کرد که هوش فرهنگی اثر تعدیل کننده‌ای بر رابطه مثبت بین این دو متغیر دارد. در تحقیقی از خان و همکاران (Khan & et al, 2022) با عنوان «رهبری خدمتگزار چگونه رفتار کاری نوآورانه را تحریک می‌کند: بررسی نقش میانجی متوالی توانمندسازی روانشناسی و ایجاد شغل» داده‌ها از ۶۸۹ کارگر دانش شاغل در صنعت خدمات پاکستان، جمع آوری و از طریق طرح پیمایشی انجام شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار با توانمندسازی روانشناسی، ساخت شغل و رفتار کاری نوآورانه کارکنان مرتبط بود. همچنین مشخص شد که ایجاد شغل، میانجی بین رهبری خدمتگزار و رفتار کاری نوآورانه است. در پژوهش سن و همکاران (Sen & et al, 2022) با عنوان «رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی و بدینی» که جامعه آماری از بین کارکنان دولتی در سازمان مرکزی دو وزارتخانه در استان آنکارا انتخاب شد، نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی تأثیر منفی بر بدینی دارند. به ویژه، همان طور که حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی کارکنان افزایش پیدا کرد، تمایل به بدینی سازمانی کاهش یافت. با توجه به بررسی مبانی نظری و تجربی، نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهمی که به سازمان در دستیابی به موفقیت کمک می‌کند، شناسایی شده است. در نتیجه، سازمان‌ها به اهمیت نوآوری و نیاز به مشارکت کارکنان در رفتارهای نوآورانه پی برده‌اند. این اهمیت زمینه‌ساز نیاز به شناسایی راههای افزایش مشارکت کارکنان در رفتارهای نوآورانه است. در این بین، حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی ادراک شده دو فاکتور مهم در رسیدن به رفتار کاری نوآورانه هستند. از طرف دیگر، هوش فرهنگی با محیط‌های کاری متنوع ارتباط بسیار زیادی دارد. هوش فرهنگی به افراد این امکان را می‌دهد تا پی برند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری واکنش نشان می‌دهند. بررسی ارتباط بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی ادراک شده و هوش فرهنگی با رفتار کاری نوآورانه کارکنان به عنوان شکاف تحقیقاتی شناسایی گردید و بر این اساس، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش بدین شرح تدوین شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

(Volery & Tarabashkina, 2021; Akram & et al, 2020; Korzilius & et al, 2017)

فرضیه‌های کلی:

- ۱- حمایت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۲- عدالت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های جزئی:

- ۱- حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۲- عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۳- حمایت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۴- عدالت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- ۵- هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است. این تحقیق از لحاظ ماهیت داده‌های مورداستفاده از نوع تحقیقات کمی و از لحاظ ماهیت و روش شناخت در زمرة تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد که یکی از روش‌های تحقیق توصیفی است. همچنین این تحقیق از نظر مکانی از نوع تحقیقات میدانی است؛ زیرا داده‌های تحقیق با حضور در جامعه و نمونه آماری و با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی به تعداد ۳۰۰ نفر که نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۱۶۹ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع توصیفی و برای گردآوری اطلاعات موردنظر در جهت آزمون فرضیات تحقیق از ابزار پرسشنامه و از نوع پرسشنامه بسته استفاده شده است. پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده دارای ۱۸ گویه و ۳ مؤلفه عدالت توزیعی (۵ گویه)، عدالت رویه‌ای (۱۰ گویه) و عدالت تعاملی (۸ گویه) است (Colquitt, 2001). پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه دارای ۱۰ گویه و تک مؤلفه‌ای (De Jong & Den Hartog, 2010) پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده دارای ۶ گویه و تک مؤلفه‌ای (یک گویه به صورت نمره‌دهی معکوس) (Eisenberger & et al, 2001) و در نهایت، پرسشنامه هوش فرهنگی شامل ۲۰ گویه و ۴ مؤلفه فراشناختی (



گویه)، شناختی (۶ گویه)، انگیزشی (۵ گویه) و رفتاری (۵ گویه) است (Earley & Ang, 2003). شیوه نمره گذاری سؤالات به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای است که گزینه‌های آن از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین در راستای آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا از آزمون کولموگروف اسمنیوف جهت نرمال بودن توزیع داده‌ها و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SMART و SPSS PLS استفاده گردید. برای بررسی روائی از روائی محتوایی - صوری و روایی سازه (دو معیار روائی همگرا و روائی واگرا) استفاده شد که هر دو روائی در حد مناسب و مطلوب بود. همچنین برای سنجش پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است که مطابق با جدول (۱) حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

جدول ۱. شرح متغیرهای در ارزیابی همگرایی و واگرایی

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR	AVE
عدالت تعاملی	0/874	0/900	0/531
عدالت توزیعی	0/850	0/893	0/626
عدالت رویه‌ای	0/836	0/883	0/608
رفتار کاری نوآورانه	0/890	0/911	0/508
حمایت سازمانی ادراک شده	0/861	0/903	0/658
هوش فرهنگی فراشناختی	0/832	0/887	0/663
هوش فرهنگی شناختی	0/866	0/898	0/597
هوش فرهنگی انگیزشی	0/851	0/892	0/624
هوش فرهنگی رفتاری	0/856	0/895	0/632

با توجه به نتایج جدول (۱) شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر عدالت سازمانی ادراک شده، گویه ۸ در عدالت رویه‌ای با ۰/۹۰۳، در متغیر رفتار کاری نوآورانه، گویه ۲۳ با ۰/۷۹۵، در متغیر حمایت سازمانی ادراک شده، گویه ۳۳ با ۰/۹۱۸ و در متغیر هوش فرهنگی، گویه ۳۶ در رهبری فراشناختی دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

معیار فورنل و لاکر در مورد بررسی روایی واگرا نیز به این مسئله اشاره دارد که ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر باشد. لذا معیار فورنل و لاکر برای مؤلفه‌های عدالت سازمانی ادراک شده (عدالت تعاملی ۰/۷۲۸، عدالت توزیعی ۰/۷۹۱، عدالت رویه‌ای ۰/۷۸۰)، رفتار کاری نوآورانه (۰/۷۱۳)، حمایت سازمانی ادراک شده (۰/۸۱۱) و مؤلفه‌های هوش فرهنگی (فراشناختی ۰/۷۷۳، شناختی ۰/۸۱۴، انگیزشی ۰/۷۹۰، رفتاری ۰/۷۹۵)

است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر می‌باشد. این موضوع نشان‌دهنده اعتبار تشخیصی مناسب مدل پژوهش است.

یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی بر پایه فراوانی و درصد فراوانی در جدول (۲) به طور خلاصه آمده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج داده‌های جمعیت‌شناختی

درصد	فراوانی	گزینه‌ها	ویژگی
62/72	106	مرد	
37/28	63	زن	جنسیت
2/37	4	دیپلم و پایین‌تر	
4/73	8	فوق‌دیپلم	
40/83	69	لیسانس	
50/89	86	فوق‌لیسانس	تحصیلات
1/18	2	دکتری	
26/04	44	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	
65/68	111	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	سن
8/28	14	بین ۵۰ تا ۶۰ سال	
6/51	11	۱۰ سال و کمتر	
56/80	96	۱۱ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
36/69	62	۲۰ تا ۳۰ سال	
2/96	5	ارتباطی وجود ندارد	
21/30	36	ارتباط کمی وجود دارد	ارتباط بین رشته و
75/74	128	کاملاً مرتبط است	شغل

با توجه به نتایج جمعیت‌شناختی جدول (۲)، بیش از ۹۰ درصد نمونه پژوهش دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس هستند. همچنین بیش از ۶۵ درصد نمونه دارای سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال و با ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کاری می‌باشند. از طرفی حدود ۷۶ درصد از سرمایه‌های انسانی مورد بررسی در نمونه آماری دارای تناسب کاملی بین رشته تحصیلی و شغل آنها وجود دارد. این موارد نشان‌دهنده نمونه آماری مناسبی جهت بررسی فرضیه‌های آماری پژوهش است.



قبل از اجرای مدل و بررسی فرضیات، باید تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شود که نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

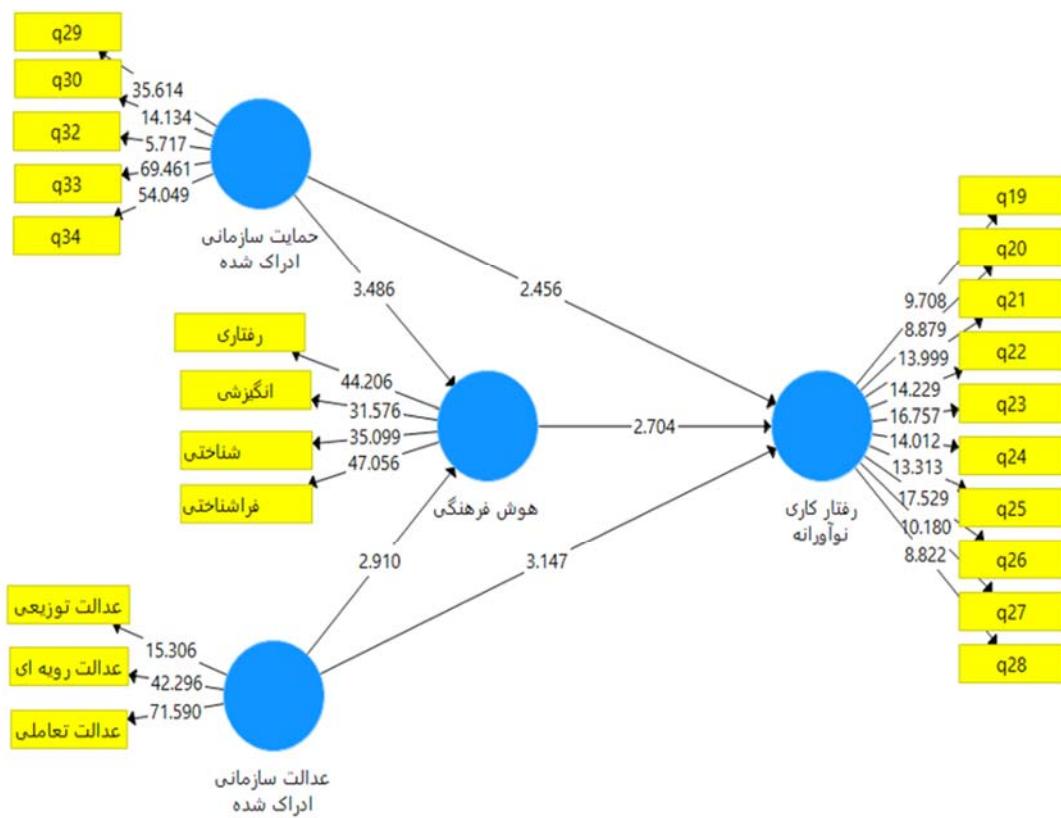
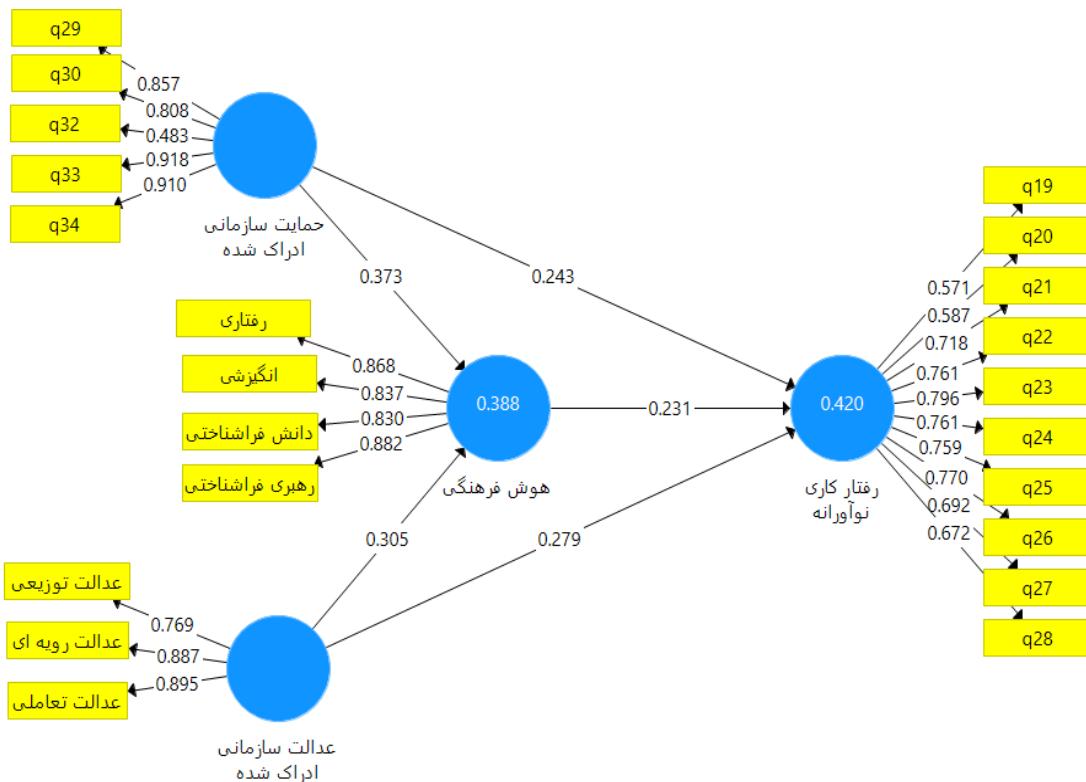
آماره t	انحراف استاندارد	بار عاملی	مؤلفه ها	متغیر ها
47/056	0/019	0/882	فراشناختی	
35/099	0/024	0/830	شناختی	
31/576	0/027	0/837	انگیزشی	هوش فرهنگی
44/206	0/020	0/868	رفتاری	
15/306	0/050	0/769	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی
42/296	0/021	0/887	عدالت رویه ای	ادراک شده
71/590	0/012	0/895	عدالت تعاملی	

نتایج جدول (۳) نشان می دهد، بار عاملی همه مؤلفه ها از ۰/۴ و همچنین مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر است، بنابراین مؤلفه ها دارای روایی مطلوب هستند.

برای بررسی برآذش مدل ساختاری پژوهش از ضرایب معناداری (t) استفاده شد که با توجه به جدول (۵) این ضرایب از ۱/۹۶ بیشتر است و با سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید شد.

جدول ۴. ضرایب مسیر به همراه مقادیر آماره t

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	مسیر مستقیم
معنadar	2/456	0/099	0/243	حمایت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه
معنadar	3/486	0/107	0/373	حمایت سازمانی ادراک شده —> هوش فرهنگی
معنadar	3/147	0/089	0/279	عدالت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه
معنadar	2/910	0/105	0/305	عدالت سازمانی ادراک شده —> هوش فرهنگی
معنadar	2/704	0/085	0/231	هوش فرهنگی —> رفتار کاری نوآورانه
نتیجه	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	مسیر غیرمستقیم از طریق هوش فرهنگی
معنadar	2/126	0/041	0/373×0/231=0/086	حمایت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه
غیرمعنadar	1/715	0/041	0/305×0/231=0/070	عدالت سازمانی ادراک شده —> رفتار کاری نوآورانه


شکل ۲. ضرایب معناداری t-value برای فرضیات

شکل ۳. ضریب مسیر برای فرضیه‌های پژوهش



با توجه به مدل برازش شده، مقدار ضریب تعیین R^2 که نشان می‌دهد چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود، برای متغیر وابسته رفتار کاری نوآورانه 0.420 و متغیر هوش فرهنگی 0.388 به دست آمد که نشان-دهنده شدت متوسط-قوی است. همچنین معیار کیفیت پیش‌بینی کنندگی Q^2 که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می-سازد، برای متغیر وابسته رفتار کاری نوآورانه 0.191 و متغیر هوش فرهنگی 0.261 به دست آمد که نشان‌دهنده شدت متوسط-قوی است.

در نهایت مقدار شاخص نیکویی برازش GOF به عنوان یک معیار کلی از تناسب مدل، در مدل برازش شده 0.514 به دست آمد که می‌توان گفت مدل برازش قوی است.

بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی اول: با توجه به نتایج جدول شماره ۴ چون آماره t برای مسیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هوش فرهنگی برابر با 3.486 و از 1.96 بیشتر است و همچنین مسیر هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان برابر با 2.704 و از 1.96 بیشتر است، همچنین مقدار آماره t بر اساس روش بوت استرپ برابر با 2.126 و از 1.96 بیشتر است، لذا مسیر غیرمستقیم تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان از طریق هوش فرهنگی معنادار است، ضریب مسیر برابر با 0.086 که حاصل ضرب دو ضریب مسیر تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر هوش فرهنگی (0.373) و هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان (0.231) است؛ بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق «حمایت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد» با اطمینان 95 درصد تأیید می‌شود.

فرضیه اصلی دوم: با توجه به نتایج جدول شماره ۴ چون آماره t برای مسیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر هوش فرهنگی برابر با 2.910 و از 1.96 بیشتر است و همچنین مسیر هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان برابر با 2.704 و از 1.96 بیشتر است، اما مقدار آماره t بر اساس روش بوت استرپ برابر با 1.715 و از 1.96 کمتر است، لذا مسیر غیرمستقیم تأثیر عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان از طریق هوش فرهنگی معنادار نیست، بنابراین فرضیه اصلی دوم تحقیق «عدالت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری دارد» با اطمینان 95 درصد تأیید نمی‌شود.

فرضیه فرعی اول: با درنظر گرفتن نتایج جدول شماره ۴، چون آماره t برابر 2.456 و از 1.96 بیشتر است، لذا مسیر معنادار و با توجه به این که ضریب مسیر برابر با 0.243 و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، فرضیه فرعی اول «حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

فرضیه فرعی دوم: با توجه به نتایج جدول شماره ۴، چون آماره t برابر 3.147 و از 1.96 بیشتر است، لذا مسیر معنادار و نظر به این که ضریب مسیر برابر با 0.279 و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، «عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

فرضیه فرعی سوم: با توجه به نتایج جدول شماره ۴، چون آماره t برابر $3/486$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار و نظر به این که ضریب مسیر برابر با $0/373$ و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، «حمایت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

فرضیه فرعی چهارم: با درنظر گرفتن نتایج جدول شماره ۴، چون آماره t برابر $2/910$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار و با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/305$ و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، «عدالت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

فرضیه فرعی پنجم: با توجه به نتایج جدول شماره ۴، چون آماره t برابر $2/704$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار و نظر به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/231$ و مثبت است بنابراین می‌توان گفت، «هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد».

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که «حمایت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش نذیر و همکاران (Nazir & et al, 2019) همسوی دارد. با توجه به اهمیت نقش هوش فرهنگی به عنوان میانجی سازمان‌ها نیاز به مدیران باهوش فرهنگی بالا دارند؛ زیرا سازمان‌ها مدیران شایسته فرهنگی را منبع مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای نیاز به مدیرانی را ابراز می‌کنند «که به سرعت خود را با فرهنگ‌های متعدد و فقی دهنده در تیم‌های چندملیتی به خوبی کار کنند» (Jyoti & Kour, 2017). از طرفی کارکنان باهوش فرهنگی بالاتر در کار خود انگیزه بیشتری داشته و این مطمئناً بر نتایج عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. ازین‌رو پیشنهاد می‌شود مدیران، دانش خود را در زمینه فرهنگ و هوش افزایش داده و همچنین به رفتارهای کارکنان خود بیندیشند و مشخص کنند که کارکنانشان دارای چه تعصبات‌های فکری و رفتاری هستند و چه ویژگی‌های رفتاری منحصر به فردی در مقایسه با دیگران در محیط کاری دارند تا با تفکر و هوشمندی، نمودهای رفتاری و انگیزشی کارکنان را پرورش داده و با حمایت آن‌ها و گسترش تعامل با این افراد زمینه را برای نوآوری فراهم کنند. در این تحقیق فرضیه اصلی دوم رد شد؛ یعنی با توجه به نتایج «عدالت سازمانی ادراک شده با نقش میانجی هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری ندارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از هیچ یک از پژوهش‌های پیشین همسوی ندارد. با توجه به رد این فرضیه می‌توان چنین استنباط کرد که در سازمان مربوطه، اجزاء هوش فرهنگی که شامل دانش فرهنگی، مراقبت‌های فرهنگی و رفتار فرهنگی است در مورد کارکنان به طور مثبت و بهینه وجود ندارد و می‌توان این را در رفتار برخی مدیران و کارکنان مشاهده کرد. ایجاد رفتار نامناسب در یک محیط فرهنگی، استفاده نکردن از ظرفیت کارکنان و همچنین کارکنانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند و همچنین در کنکردن مسائل بین‌فرهنگی و تفاوت‌های بین‌فرهنگی کارکنان باعث کاهش تعامل و ارتباط مثبت بین کارکنان می‌شود و در چنین شرایطی ممکن است کارکنان از انگیزه و حس مشارکت برخوردار نبوده و نتوانند مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کنند و در جهت رفع



هوشمندانه این مشکلات، راه حل های خلاقانه و رفتار کاری نوآورانه را داشته باشند. پس پیشنهاد می شود که مدیران سازمان تلاش کنند یک رفتار مناسبی را در محیط سازمان ایجاد کرده و بر اساس دانش و آگاهی خود، افرادی که از نظر هوش فرهنگی بالاتری برخوردار هستند را شناسایی کرده و همچنین با پرورش هوش فرهنگی کارکنان، علاقه و اعتماد به نفس و سازگاری فرهنگی را در سازمان افزایش دهند. با توجه به نتایج پژوهش، «حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش نذیر و همکاران (Nazir & et al, 2019)، رضایی و زمانی (Rezaei & Zamani, 2019) و احسانی فر و همکاران (Ehsani & et al, 2019) 2019 همسویی دارد. اهمیت حمایت سازمانی ادراک شده در این است که وقتی کارکنان تشخیص دادند که سازمان از رفاه آنها حمایت می کند، برای آنها ارزش قائل است و از آنها مراقبت می کند، همچنین از عملکرد خوب آنها دفاع می کند و به تلاشی که می کنند، پاداش می دهد در نتیجه بیشتر در کارشان مشارکت می کنند. پیشنهاد می شود مدیران به شکلی رفتار کنند تا کارکنان این احساس را داشته باشند که سازمان به آنها توجه دارد، به منافع آنها ارزش و اهمیت داده و خواسته های آنها را در اولویت قرار می دهد. از کارهای مثبت و خالصانه کارمندان خود چشم پوشی نکرده و همچنین طوری عمل کنند که کارمندان این احساس را داشته باشند که مدیران، خواهان موقفيت آنها هستند. یکی از عوامل مهمی که در سازمانها بسیار دیده می شود، عدم امنیت شغلی کارمندان قراردادی است. استرس زا بودن محیط شغلی باعث کاهش بهره وری و در نتیجه کارایی کمتر و عدم خلاقیت در کارکنان می شود. همچنین به منظور افزایش حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان، مدیران می توانند فرصت های توسعه شغلی، تبادل ایده، شناخت، ارتقا، افزایش دستمزد و شرایط کاری بهتر مانند امنیت، استقلال و آموزش را فراهم کنند. در مورد فرضیه فرعی دوم نتایج نشان داد که «عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش نذیر و همکاران (Nazir & et al, 2019)، اکرم و همکاران (Akram & et al, 2020) و راسخ و مظفری (Rasekh & Mozafari, 2014) همسویی دارد. اهمیت عدالت سازمانی ادراک شده در این است که زمانی که کارمندان در ک کنند که با آنها منصفانه رفتار می شود، انگیزه پیدا کرده و طبق نظریه تبادل اجتماعی، رفتارها و نگرش های کاری مثبتی را از خود نشان می دهند. به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می شود با توجه به ادراک کارکنان از ستاده های خود نسبت به همکاران و هم رده ایان خود، عدالت را از همان ابتدای فرایند استخدام آغاز کنند تا نمود پیدا کند. همچنین تصمیم گیری مدیریت منابع انسانی در مورد رویه های مانند نگهداری، گزینش و استخدام کارکنان به صورت عادلانه و بدون از هرگونه جانب داری باشد. توصیه می شود برخوردار مدیران با همه کارکنان در سطوح مختلف (عدالت مراوده ای) منصفانه بوده و با ایجاد فرصت های برابر نظیر ارتقا، آموزش، یادگیری، نظام پرداخت و جبران خدمات و ... بدون توجه به نوع رابطه استخدامی، زمینه رفتار کاری نوآورانه را در کارکنان افزایش دهند. همچنین «حمایت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش لی و همکاران (Li & et al, 2022) و شاکرینیا و همکاران (Shakerinia & et al, 2020) همسویی دارد. به عبارتی، حمایت سازمانی ادراک شده بالا منجر به تبادل اجتماعی می شود که تأثیر قوی تری بر هوش فرهنگی کارکنان دارد که بر رفتارهای آنها در محل کار تأثیر می گذارد. توجه و ارائه بیشتر حمایت سازمانی نظیر توجه به وضعیت معیشتی، ارتقا سطح منزلت و جایگاه اجتماعی خواهد توانست وضعیت هر سازمانی را بهبود بخشد. سازمانی که به فکر

نیروی خود است، تنها در مؤلفه‌های مادی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه علاوه بر حمایت‌های مادی، حمایت‌های معنوی هستند که می‌تواند ادراک حمایت سازمانی را در کارکنان تقویت کند و باعث رشد و پرورش هوش فرهنگی کارکنان شود. طبق نتایج «عدالت سازمانی ادراک شده بر هوش فرهنگی تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش ابی عبدالله (Abi Abdallah, 2020)، علیزاده (Alizadeh, 2016) و نجفی تروجنی (Najafi Troyjani, 2018) همسویی دارد. در هر سازمانی عدالت را بر مبنای عواملی مانند حقوق و دستمزد منصفانه، پاداش نقدی و غیرنقدی، نظام ارتقا شغلی و شایسته‌سالاری، رویه‌های منصفانه و ارائه اطلاعات درست و صحیح تعریف می‌کنند؛ اما در عمل آنچه به عنوان عدالت تحقق می‌یابد ادراک کارکنان از عدالت است. یکی از عواملی بسیار مهم در تضعیف روحیه و ایجاد اختلاف بین کارمندان، درک بی عدالتی در نظام پرداخت‌ها، نظام ارتقا و همچنین انتصابات است؛ لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد یک محیط منصفانه در نظام پرداخت‌ها، پاداش و همچنین جبران خدمات، خلق یک رویه عادلانه در نظام ارتقا و ترفعی کارمندان بر اساس شایسته‌سالاری که باعث افزایش ادراک از عدالت سازمانی می‌شود را در پیش گیرند که این رویه منصفانه و درک عدالت توسط کارمندان باعث افزایش فرهنگ کار پیش‌رونده در محیط سازمان می‌شود. طبق نتایج پژوهش «هوش فرهنگی بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد». نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش فان و همکاران (Fan & et al, 2020)، کورزیلیوس و همکاران (Korzilius & et al, 2017)، نائیجی و اسفندیاری (Naeiji & Esfandiari, 2018) و همکاران (Sehat & et al, 2016) همسویی دارد. این باور و اعتقاد وجود دارد که اگر یک محیط متنوع فرهنگی به درستی مدیریت شود، می‌تواند به یک نتیجه عالی از عملکرد سازمانی مانند کارایی و نوآوری منجر شود. هوش فرهنگی به عنوان یک ساختار اجتماعی چندبعدی، فرصتی را برای کشف، درک و تعامل با فرهنگ‌های متنوع با توجه به اهداف سازمانی فراهم می‌کند؛ بنابراین می‌تواند پیامدهای منفی بالقوه در روندهای طبقه‌بندی اجتماعی را کاهش دهد و به نوبه خود عملکردی نوآورانه را در بین همکاران و مشتریان فرهنگی به وجود آورد.

با توجه به نتایج پژوهش انجام شده پیشنهادهای کاربردی زیر برای مدیران حوزه کتابخانه‌های آستان قدس رضوی قابل طرح است:

اولاً، پیشنهاد می‌شود مدیران، دانش خود را در زمینه فرهنگ و هوش افزایش داده و به رفتارهای کارکنان خود بیاندیشند و مشخص کنند که کارکنانشان دارای چه تعصبات فکری و رفتاری هستند و چه ویژگی‌های رفتاری منحصر به فردی در مقایسه با دیگران در محیط کاری دارند تا با تفکر و هوشمندی، نمودهای رفتاری و انگیزشی کارکنان را پرورش داده و با حمایت آنها و گسترش تعامل با این افراد، زمینه را برای نوآوری فراهم کنند.

دوماً، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تلاش کنند رفتار مناسبی را در محیط سازمان ایجاد کرده و براساس دانش و آگاهی خود، افرادی که دارای هوش فرهنگی بالاتری برخوردار هستند، شناسایی کرده و با پرورش هوش فرهنگی کارکنان، علاقه و اعتماد به نفس و سازگاری فرهنگی را در سازمان افزایش دهند. این هوشمندی فرهنگی کارکنان از بعد سازمانی، باعث افزایش مهارت‌های ارتباطی و درک عدالت سازمانی در بین کارکنان و همچنین منجر به نوآوری در رفتار کارکنان خواهد شد.

در نهایت، به همه مدیران، علی‌الخصوص مدیران حوزه معاونت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی، پیشنهاد می‌شود در کنار استخدام افراد دارای هوش فرهنگی بالا، با توجه به اکتسابی بودن هوش فرهنگی (قابل یادگیری و آموزش)، برنامه‌هایی مانند شناخت سایر کشورها و فرهنگ‌ها، مأموریت‌های بین‌المللی، آموزش زبان‌های خارجی، احترام به سایر فرهنگ‌ها و توجه به جنبه‌های مثبت آن و درنظر گرفتن نقاط اشتراک آن‌ها با فرهنگ خودی، خودشناسی و البته شناخت فرهنگ‌ها خود، توجه به مسائل ارتباطات فرهنگی در آموزش‌ها، پرداختن به تجربیات افراد در تعاملات میان‌فرهنگی، افزایش دقت و هشیاری در تعاملات میان‌فرهنگی، آموزش هدف‌گذاری در تعاملات بین‌فرهنگی و آموزش سبک‌های یادگیری، هوش فرهنگی مدیران و کارکنان را ارتقا و بهبود بخشد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر، می‌توان به این مورد اشاره کرد که با وجود انواع قراردادهای کاری در جامعه مورد مطالعه (از قبیل رسمی، پیمانی، ساعتی، مقاطعه کاری) و نبود امنیت شغلی کافی در برخی از آنها، احتمال خطا در پاسخ‌های نمونه آماری وجود دارد. همچنین عدم تعمیم نتایج پژوهش به سازمان‌های دیگر نیز از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر است. لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مشابه این پژوهش را در سازمان‌های دولتی و خصوصی دیگر انجام داده و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه کنند.

References

- Abi Abdallah, S. (2020). *Linking Cultural Intelligence and Perceived Organizational Justice to Turnover Intention in the Lebanese Hospitality and Tourism Industry* (Doctoral Dissertation). <https://doi.org/10.26756/th.2022.371>
- Adibpour, M. R., Daneshvar Deylami, M. R., & Dehghanian, H. (2016). The Impact of Person–Environment Fit, on Innovative Work Behavior and Job Performance by Mediating Role of Innovation Trust. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 105-118. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3052.html?lang=en (In Persian)
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Aldhaheri, A. (2017). Cultural Intelligence and Leadership Style in the Education Sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0093>
- Alizadeh, R. (2016). Investigating the Effect of Organizational Justice on Cultural Intelligence and Organizational Transformation in the Gas Company of Mazandaran Province. Master's Thesis, Shomal University, Faculty of Technology and Engineering. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/c6c9c989cafcb473a2a923a36ba109e2> (In Persian)
- Altinay, L., Madanoglu, G. K., Kromidha, E., Nurmagambetova, A., & Madanoglu, M. (2021). Mental Aspects of Cultural Intelligence and Self-Creativity of Nascent Entrepreneurs: The Mediating Role of Emotionality. *Journal of Business Research*, 131, 793-802. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.048>
- Bal, Y., & Kökalan, Ö. (2022). The Moderating Effect of Cultural Intelligence on the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 900546. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900546>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press. <https://www.amazon.com/Cultural-Intelligence-Individual-Interactions-Paperback/dp/0804743126>



- Ehsani Far, M., Gorji Karsami, A., & Siah Cheshm Harzandi, M. (2019). The Effect of Organizational Support on Innovative Performance with the Mediating Role of Social Capital Employees in Mazandaran Police. *Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1398(52), 109-136. http://harold.jrl.police.ir/article_91773.html (In Persian)
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 86-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eshkor Vakili, K., & Nojabaei, S. (2022). Explaining the Relationship between Emotional Intelligence and Self-Management with Organizational Innovation. *Management and Educational Perspective*, 4(2), 66-84. <https://doi.org/10.22034/jmep.2022.343233.1119> (In Persian)
- Eyni, A. (2020). The effect of meritocracy on organizational innovation in Alborz University Campus. *Management and Educational Perspective*, 2(1), 87-101. <https://doi.org/10.22034/jmep.2020.234864.1017>
- Fan, P., Song, Y., Nepal, S., & Lee, H. (2020). Can Cultural Intelligence affect Employee's Innovative Behavior? Evidence from Chinese Migrant Workers in South Korea. *Frontiers in Psychology*, 11, 559246. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559246>
- Fayazi, M., & Jannesar Ahmadi, H. (2006). Cultural Intelligence: The Need of Managers in the Century of Diversity. *Tadbir*, 172, 41-43. http://tadbir.imi.ir/index.php?&slct_pg_id=38&sid=1&slc_lang=fa (In Persian)
- Gokalp, S. (2022). The Relationship between School Principals' Cultural Intelligence Level and Teachers' Job Satisfaction and Intention to Leave the Job. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 493-509. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.1.493>
- Hosseini, S., & Haghghi Shirazi, Z. R. (2021). Towards Teacher Innovative Work Behavior: A Conceptual Model. *Cogent Education*, 8(1), 1869364. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Journal of human resource management*, 20(1), 31-41. https://www.jhrm.eu/category/2017_1/
- Jazani, N., & Soltani, S. (2016). The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment the Mediating Role of Organizational. *Journal of Development & Evolution Mnagement*, 8(25), 27-36. https://jdem.qazvin.iau.ir/article_511.html (In Persian)
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM Support Organizational Innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors Affecting Cultural Intelligence and its Impact on Job Performance: Role of Cross-Cultural Adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767-791. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0313>
- Kabuli, M. (2021). Teaching Cultural Intelligence in the Third Millennium: Nature, Necessity, Approaches and Dimensions. *Elite Journal of Science and Engineering*, 6(3), 30-41. <https://elitesjournal.ir/fa/page.php?rid=579> (In Persian)
- Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., & Claudia, G. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and investment*, 1(1), 59-68. <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=1331>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How Servant Leadership Triggers Innovative Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khorasani, A. & Kanani Neiri, P. (2012). Investigating the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction of Employees of the Parent

- Company of Airports in the Country. *Career and Organizational Counseling*, 4(12), 79-100. <https://jcoc.sbu.ac.ir> (In Persian)
- Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Cultural Intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001>
- Kramer, T. (2021). *The Effects of Perceived Organizational Justice of Inclusive Talent Management Practices on Employee Work Effort* (Doctoral Dissertation). https://scholarworks.uttlyler.edu/hrd_grad/56/
- Li, G., & Middlemiss, W. (2022). Effects of Cultural Intelligence and Social Support on Adjustment of International Students in Higher Education. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 33(2), 143-152. <https://www.isetl.org/ijtlhe/ijtlhe-issue.php?v=33&n=2&y=2022>
- Mangla, N. (2021). Working in a Pandemic and Post-Pandemic Period—Cultural Intelligence is the Key. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 53-69. <https://doi.org/10.1177/14705958211002877>
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee Development: an Organizational Justice perspective. *Personnel review*, 33(1), 8-29. <https://doi.org/10.1108/00483480410510606>
- Milesi, P. (2022). Identity Leadership, Procedural Justice, and Group Identification in Uncertain Organizational Contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(9), 886-911. <https://doi.org/10.1111/jasp.12897>
- Naeiji, M. J., & Esfandiari, Z. (2018). Improving Innovative Performance of Selected Sport Federations Managers through Personality and Cultural Intelligence: Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 1(2), 53-74. http://www.jipas.ir/article_84216.html (In Persian)
- Najafi Troyjani, A. (2018). The Effect of Cultural Intelligence and Organizational Justice on Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Commitment (a Case Study of the Medical System of Mazandaran Province). Master's thesis, Islamic Azad University, Behshahr branch. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/153b23de2c6c3f40ed002ce5e25b5ea7> (In Persian)
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How Organization Justice and Perceived Organizational Support Facilitate Employees' Innovative Behavior at Work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288-1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Nooraei, A. (2019). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment with Managers Accountability in Islamic Azad University (Case Study: Islamic Azad University Branches West Mazandaran Province). *Management and Educational Perspective*, 1(1), 85-101. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2019.100585>
- Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2019). The Journey of Justice: Recounting Milestones Over the Past Six Decades. *Management and Labour Studies*, 44(1), 58-85. <https://doi.org/10.1177/0258042X18808896>
- Pourrshidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonarkerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76. <https://doi.org/10.22034/jmep.2021.296856.1063>
- Poursoltani Zarandi, H., & Irji Naqander, R. (2012). The Relationship Between the Perception of Organizational Support and Organizational Commitment and Job Satisfaction of the Employees of the Sports and Youth Department of Mazandaran Province in 2011. *Management and organizational behavior in sports*, 1(1), 55-66. https://jmobs.stb.iau.ir/article_510854.html?lang=fa (In Persian)
- Przeczek, C., Rosiński, J., & Manko, B. A. (2020). Research Review in Organizational Justice. *Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration*, 26(1-2), 49-68. <https://doi.org/10.18290/pepsi-2020-0003>
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>



- Rafiee, N. & Hosseinzadeh Bafrani, M. (2019). Investigating the Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Commitment of Education Teachers. *Extensive Management*, 6(1), 13-20. <https://wjem.ir/index.php/WJEM/article/view/183> (In Persian)
- Rasekh, N.; Mozafari, H. (2014). Predicting Innovative Organizational Atmosphere based on Justice and Organizational Support of Mashhad Sports and Youth Department. *Journal of Human Resource Management in Sports*, 1(2), 125-135. <https://doi.org/10.22044/shm.2014.283> (In Persian)
- Rezaei, H., & Zamani, M. (2019). The Effect of Work Spirituality and Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior: Explaining the Mediating Role of Person-Organization fit. *Management and Development Process*, 33(4), 115-141. https://jmdp.ir/browse.php?a_id=3961&sid=1&slc_lang=en (In Persian)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sadeghi, M., Musavi, M., Samiie, S., & Behrooz, A. (2013). Developing Human Resource Productivity through Organizational Justice. *Public Administration and Governance*, 3(2), 173-190. <https://doi.org/10.5296/jpag.v3i2.3575>
- Sehat, S., Vahidinia, E., & Deilami Azdi, A. (2016). Investigating the Relationship between Cultural Intelligence and Creativity (Case Study: International Hotels in Tehran). *Journal of Human Resource Management*, 6(19), 90-104. https://www.jhrs.ir/article_65358.html (In Persian)
- Sen, C., Mert, I. S., & Abubakar, A. M. (2022). The Nexus Among Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1379. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488>
- Shakerinia, I., Ramazani, F., Vahed Chokdeh, H., & Dostar, M. (2020). The Relation between Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support & Job Satisfaction of Staff in Guilan University. *Clinical Psychology and Personality*, 15(2), 111-119. https://cpap.shahed.ac.ir/article_2821_en.html (In Persian)
- Sharma, N., & Hussain, D. (2017). Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The Impact of Organisational Support, Employee Creativity and Work Centrality on Innovative Work Behaviour. *Journal of Business Research*, 129(1), 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Yazdkhasti, G., Ghasemi, V., & Vahida, F. (2012). Theoretical and Empirical Analysis of Hypothesis on Correlation between Cultural Contacts and Cultural Intelligence. *Journal of Iranian Cultural Research*, 4(2), 133-162. http://www.jicr.ir/article_172.html?lang=en (In Persian)



Original Article (Quantified)

Investigating the effect of Mock-based training on the performance of Tehran Municipality employees

Sahar Oghbaee¹ , Maryam Golbabae² , Mohammadreza Shahabadi²

1- PhD student, Department of Educational Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Receive:

12 May 2023

Revise:

26 October 2023

Accept:

29 January 2024

Keywords:

Mock-based training,
training,
employee performance,
audience involvement,
evaluation strategy

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of mock-based training on the performance of Tehran Municipality employees. The current research is applicable in terms of its purpose, and survey-cross-sectional in terms of the research implementation method. The statistical population included 70 employees in the Line and Headquarters units of Tehran Municipality, and in total, by Morgan's table, and using stratified random sampling, 60 employees from three units (General Administration of Welfare and Veteran Affairs, Center Administrative renovation and transformation of Tehran Municipality and Tehran City Planning and Studies Center) were identified and selected from the field of Municipal Planning Deputy. The sampling method is stratified-relative. The collection tool in this research is a researcher-made questionnaire and a standard employee performance questionnaire (Stephen, 2005). In order to confirm the final research model, confirmatory factor analysis was performed. SPSS and PLS software were used for data analysis. The constituent components of Mock education model included goals, audience determination, needs assessment, feasibility, title selection, title type, platform selection, content, support, interactive platform, audience involvement, evaluation strategy; and the findings of the research showed that education based on Mock has a positive and significant effect on the performance of municipal employees and showed that the overall fit of the model is appropriate.

Please cite this article as (APA): Oghbaee, S., Golbabae, M., & Shahabadi, M. (2024). The effect of Mock-based training on the performance of Tehran Municipality employees. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 123-140.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396994.1195	
Corresponding Author: Maryam Golbabae		
Email: m_golbabae@azad.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

The most important and fundamental issue of any organization is the job performance of its human resources. The necessity and increasing role of performance evaluation in the success of organizations and its use in the current environment has become inevitable in the field of professional management. The municipality, as a large and effective organization, is required to respond to the citizens and stakeholders in urban affairs, and therefore, examining the results and evaluating the performance is considered an important strategic process in it, and this process in the form of a two-way relationship will result in the increase of quality and effectiveness of management and performance (Sabziyan & Foadchi, 2019).

In order to take advantage of the proper performance of the employees in the municipality, help should be taken from the category of training. In fact, employee training is the most effective tool for managers to deal with environmental changes and guarantees proper service delivery, especially in service and government organizations. If these trainings are compiled and implemented regularly and purposefully for the real needs of employees, it will not only improve the performance of employees and the organization, but also improve the skills of managers and increase the satisfaction of employees and clients (Rahimi Kia et al., 2022).

Research shows that not using mock courses affects the teaching and learning of employees and their performance, job satisfaction and educational justice. This is despite the fact that the use of mock courses can improve the level of technological literacy among employees and make them strong in every way so that they can perform optimally. It can also cause a transformation in the work system and ultimately the job satisfaction of employees (Nong et al, 2022).

Therefore, the researcher is trying to answer the question: what effect does MOCK-based training have on the performance of Tehran Municipality employees?

Literature

Mock is an online course that is offered freely through the web to an unlimited number of participants. These courses are usually similar to university courses. Most of them have a specific start and end time. In addition to common content such as videos, texts, and a collection of these tools, Mocks creates an interactive space for employees and managers to participate in. These courses were able to attract different groups of people from many countries of the world. The qualitative courses that were taught by professors from many prominent universities in the world took an important step to use equal educational opportunities. The only prerequisite for participating in many of these courses is only a computer and an internet connection (Li & Baker, 2017).

Performance has been defined as activities that are usually part of a person's job and activities and must be performed. In another definition, job performance is defined as the organizational value of the employee's job behaviors in different times and job situations. The meaning of organizational value is an estimate that the organization performs on the activities and services of its employees, such as performing a job task or having a suitable working relationship with other employees (Sony et al, 2016).

Abedini Baltork et al, (2022) investigated the construction and validation of the Mock-based curriculum scale in higher education. The result of the confirmatory factor analysis showed that the curriculum based on Mock includes managerial, technological, human resource, goal, content, teaching strategies, learning and evaluation issues. The values of TLI and CFI indices are at the optimal level and more than the cut-off point of 90. Therefore, the model has a good fit with the data.



Ramzani et al, (2021) investigated human resource management and the relationship between in-service training and empowerment with the performance of Bojnord Municipality employees. The results of their research showed that there is a positive and significant relationship between in-service training and employee empowerment components and the employees' performance.

Research methodology

The current research is applicable in terms of its purpose, and survey-cross-sectional in terms of the research implementation method. The statistical population included 70 employees in the Line and Headquarters units of Tehran Municipality, and in total, by Morgan's table and using stratified random sampling, there were 60 employees from three units (General Administration of Welfare and Veteran Affairs, Center Administrative renovation and transformation of Tehran Municipality and Tehran City Planning and Studies Center) were identified and selected from the field of Municipal Planning Deputy. The sampling method is stratified-relative. The collection tool in this research is a researcher-made questionnaire and a standard employee performance questionnaire (Stephen, 2005). In order to confirm the final research model, confirmatory factor analysis was performed.

A researcher-made questionnaire was used to collect data related to Mock-based education. A questionnaire (Stephen, 2005) was used to collect data related to employee performance.

Research findings

SPSS and PLS software were used for data analysis. The constituent components of Mock training model included goals, audience determination, needs assessment, feasibility, title selection, title type, platform selection, content, support, interactive platform, audience involvement, and evaluation strategy; and the findings of the research showed that education based on It has a positive and significant effect on the performance of municipal employees and showed that the overall fit of the model is appropriate.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of investigating the effect of Mock-based training on the performance of Tehran Municipality employees. The results of this research corresponds with the results of Abedini Baltork et al, (2022), Ramzani et al, (2021), Meneses et al, (2020), Xing (2019), Farzan et al, (2020), Haron et al, (2019), and Vasudev (2020). In the research of Fathi Hafshejani et al, (2022), three components were obtained based on the findings. The first category is the educational process with 6 sub-components (educational goals of courses, the contents of educational courses, various professional learning methods, professional educational activities, educational resources, performance evaluation courses); the second category is the support part with 5 sub-components (educational coverage of staff, educational support, educational costs, educational motivators, educational method capabilities); and the third category of the operational section with 3 sub-components (educational areas, additional skill training, creating professional soft skills).

Also, the result of this study has shown the possible consequences of MOCK's educational functions in the workplace, that stakeholders including organizations, companies and employees can use it in their educational system with confidence and with more attention to these functions, because it can dare be said that most organizations in Iran are still unaware of its potential educational benefits. In a world where with the rapid development of technology, being online is considered a necessity both personally and professionally in organizations, including our country, and it is expected that today's workforces are highly skilled and continuously improve their skills with the world's current standards, and they can acquire



these new skills through lifelong learning, i.e. Mocks, in an advanced digital environment. According to the results of the research, it is suggested that the objectives of the implementation of MOCK be formulated according to the needs of the beneficiaries. Therefore, a working group consisting of educational planners, course instructors, and administrators of Tehran Municipality should be formed and decide on this matter. It is suggested that the target audience of Mock be determined by the educational planners of the municipality so that a curriculum related to them can be developed. For this purpose, supervisors of job units in the municipality should give the required information to training planners during meetings. At first, evaluators from Tehran Municipality will be assigned to evaluate the municipality's need to have a Mock. These evaluators are employees of the educational management department of the municipality. The possibility of implementing Mock in the municipality can be monitored by internal evaluators and managers.

علمی پژوهشی (کمی)

تأثیر آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران

سحر عقبائی^۱, مریم گل بابایی^۲, محمدرضا شاه آبادی^۳

۱- دانشجو دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶

هدف این تحقیق بررسی تأثیر آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش اجرای پژوهش، پیمایشی-مقطعی می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان در واحدهای صفت و ستاد شهرداری تهران به تعداد ۷۰ نفر بودند که در مجموع با استفاده از جدول مورگان، با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۶۰ نفر از کارکنان سه واحد (اداره کل رفاه و امور ایثارگران، مرکز نوسازی و تحول اداری شهرداری تهران و مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران) از حوزه معاونت برنامه‌ریزی شهرداری شناسایی و انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی می‌باشد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر پرسشنامه ساخته محقق و پرسشنامه استاندارد عملکرد کارکنان (استینفن، ۲۰۰۵) می‌باشد. جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. مولفه‌های تشکیل دهنده الگوی آموزش موک شامل، اهداف، تعیین مخاطب، نیاز‌سنگی، امکان‌سنگی، انتخاب عنوان، نوع عنوان، انتخاب پلت فرم، محظوظ، پشتیبانی، بستر تعاملی، درگیرسازی مخاطب، راهبرد ارزشیابی بودند و یافته‌های پژوهش نشان داد که آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان شهرداری تأثیر مثبت و معناداری دارد و نشان داد که برآریش کلی مدل مناسب می‌باشد.

کلید واژه‌ها:

آموزش مبتنی بر موک،
آموزش،
عملکرد کارکنان،
درگیرسازی مخاطب،
راهبرد ارزشیابی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عقبائی، سحر، گل بابایی، مریم، شاه آبادی، محمدرضا. (۱۴۰۲). تأثیر آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۴). ۱۲۳-۱۴۰.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396994.1195	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: مریم گل بابایی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: m_golbabae@azad.ac.ir

مقدمه

منابع انسانی یکی از عوامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها هستند. مفهوم مدیریت منابع انسانی بر نقش و اهمیت نیروهای ماهر و مستعد در سازمان استوار است و تمام سعی خود را در جهت به کارگیری، بهسازی و نگهداری و کاربرد منابع انسانی به کار می‌بندد تا از توانمندی‌های آن برای ایجاد یک سلسله جریانات موثر تولیدی، خدماتی و رفاهی و در نهایت اداره سازمانی مستحکم و دستیابی به آرمان‌ها و اهداف والای پیش‌بینی شده به نحو مطلوب بهره‌گیرد (Noruzifard & Zamani, 2017).

مهتمرين و اساسی‌ترین مسئله هر سازمانی، عملکرد شغلی نیروهای انسانی آن سازمان است. ضرورت و نقش روز افزون ارزیابی عملکرد در موقیت‌های سازمان‌ها، بهره‌گیری از آن در فضای کنونی به امری اجتناب ناپذیر در عرصه مدیریت حرفه‌ای بدل شده است. شهرداری نیز به عنوان یک سازمان گسترشده و موثر، ملزم به پاسخگویی به شهروندان و ذی نفعان در امور شهری بوده و از این رو بررسی نتایج و ارزیابی عملکرد یک فرایند مهم راهبردی در آن تلقی می‌شود و این فرآیند در قالب رابطه‌ای دوسویه افزایش کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد را در پی خواهد داشت (Sabziyan & Foadchi, 2019).

برای بهره‌گیری از عملکرد مناسب کارکنان در شهرداری، باید از مقوله آموزش کمک گرفت. در واقع، آموزش کارکنان مؤثرترین ابزار مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارائه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی است. اگر این آموزش‌ها به طور منظم و هدفمند و برای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را ارتقاء می‌بخشد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع رانیز در پی خواهد داشت (Rahimi Kia et al, 2022).

توجه به آموزش کارکنان در راستای رسیدن به عملکرد بهتر، دغدغه بسیاری از سازمان‌ها است (Farzan et al, 2020)، در مطالعه خود به این نکته اشاره می‌کنند و عنوان می‌کنند که این عملکرد با استفاده از سامانه‌های مبتنی بر موک بهینه می‌شوند. موک مخفف دوره باز برخط است و نمایانگر یک رویکرد آموزشی است که صدها هزار دانش‌بیرون را قادر می‌سازد به دوره‌های برخط در هر جای دنیا و به طور رایگان پیویندند. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد موک در آموزش تحول بزرگی ایجاد می‌کند. البته شواهد مربوط به اثربخشی آموزشی موک‌ها در درجه اول قابل توجه است چرا که آمارهای کلی نشان می‌دهد که اکثریت قریب به اتفاق دانش‌پذیران قبل از اتمام این دوره‌ها از ادامه کار کنار می‌روند (Justin et al, 2019).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند عدم استفاده از دوره‌های موک بر یاددهی و یادگیری کارکنان، عملکرد آنها، رضایت شغلی و عدالت آموزشی تاثیر می‌گذارد. این در حالی است که استفاده از دوره‌های موک می‌تواند ضمن ارتقای سطح سعادت‌ناورانه در بین کارکنان از هر نظر ایشان را قوی سازد تا بتوانند عملکرد بهینه ای از خود نشان دهند. همچنین می‌تواند باعث ایجاد تحول در سیستم کاری و در نهایت رضایت شغلی کارکنان گردد (Nong et al, 2022).

تجربه‌ای که از بررسی برخی سازمان‌ها در ارتباط با استفاده از موک بدست آمد، نشان داد که چالش‌هایی در حیطه‌های مسائل آموزشی و سازمانی، مسائل مدیریتی، مسائل فناورانه، مسائل روش تدریس و آموزش، مسائل طراحی واسطه کاربری، مسائل پشتیبانی منابع و ارزیابی وجود دارند. همچنین برای تحقق آموزش مبتنی بر موک،



راهکارها در حیطه‌های علمی – حرفه‌ای، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریتی و پشتیبانی منابع و طراحی، اجرا و ارزشیابی شناسایی شده‌اند. در نهایت بررسی وضعیت آموزش مبتنی بر موک در سازمان‌های ایرانی نشان دهنده ضعف و مشکلات مشهودی است (Zinabadi & Musavi Amiri, 2020). در موک، دانش‌پژوهان معمولاً با استقلال زیادی نسبت به روند یادگیری خود مواجه هستند. بنابراین، دانش‌پژوهان باید در «یادگیری خود تنظیم شده» شرکت کنند تا بتوانند با موفقیت در موک تحصیل کنند. با این حال دانش‌پژوهان غالباً برای تنظیم یادگیری خود تلاش می‌کنند. مداخله «یادگیری خود تنظیم شده» تأثیر مثبتی بر تکمیل دوره فراگیران داشته است. علاوه بر این، دانش‌پژوهانی که از مداخله «یادگیری خود تنظیم شده» پیروی می‌کنند، این مهم قبل از یادگیری (برنامه‌ریزی)، به آن‌ها، در فرآیند جستجو و پایداری در فعالیت‌های فراشناختی کمک بیشتری می‌کند. نتیجه می‌گیریم که مداخله «یادگیری خود تنظیم شده» در حمایت از هر دو گروه دانش‌پژوهان (یاددهنده و یادگیرنده) و همچنین تکمیل دوره آن‌ها موفقیت آمیز بوده است (Meneses et al., 2020).

امروزه برای ارتباط بهتر با سازمان‌های دیگر، سازمانها از جمله شهرداری تهران ناگزیرند از روش‌های سریع و در دسترس استفاده کنند. که اطلاعات بیشتری در حداقل زمان ممکن داشته باشد. با استفاده از آموزش الکترونیکی، فراگیران قادرند به صورت نیمه وقت یا حتی تمام وقت مشغول کارباشند. علاوه بر این، سازمان‌ها و مدیران آموزشی نیز می‌توانند نحوه تدریس و کارکنان را ارزیابی کنند. معمولاً افراد بزرگسال آموزش را برای ارتقای حرفه یا سطح درآمد خود به کار می‌گیرند. در واقع، در عصر دنایی بسر می‌بریم، در این عصر، حتی کارکنان قدیمی که دوره بازنیستگی آنها نزدیک است نیز به آموزش نیاز دارند. کاهش نرخ تولید و فقدان کارکنان متخصص سبب شده است که سیستم‌های آموزشی در پی شناسایی نیازهای گروه‌های آموزشی بزرگسالان باشند. شایان ذکر است که سریع‌ترین میزان رشد کاربران اینترنت در امریکا به افراد بالای پنجاه سال تعلق دارد. از این رو محقق تلاش دارد تا به این سوال که آموزش مبتنی بر موک چه تاثیری بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران دارد؟ پردازد.

ادیبات نظری

موک دوره برخطی است که از طریق وب به طور آزاد به شرکت کنندگانی نامحدود ارائه می‌شود. این دوره‌ها معمولاً مشابه دوره‌های دانشگاهی هستند. اغلب آنها زمان شروع و پایان مشخصی دارند. موکها علاوه بر محتوای رایج نظری ویدئوها، متون و مجموعه این ابزارها، فضای تعاملی به وجود می‌آورند که کارکنان و مدیران در آن شرکت کنند. این دوره‌ها توanstند گروه‌های مختلفی از مردم را از بسیاری از کشورهای جهان به خود جذب کنند. دوره‌های با کیفیت که به وسیله اساتید بسیاری از دانشگاه‌های مطرح دنیا تدریس می‌شوند، گام مهمی را برای استفاده از فرصت‌های برابر آموزشی دربر داشت. تنها پیش نیاز شرکت در بسیاری از این دوره‌ها تنها یک دستگاه کامپیوتر و یک خط اینترنت است (Li & Baker, 2017). امروزه آموزش برخط رویکرد جدیدی در میان بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات است و همچنین از لحاظ اهمیت و اثربخشی در پیشرفت، انگیزه و عملکرد کارکنان به یک چیز متدائل و مرسوم در سازمان‌ها تبدیل شده است، آموزش از راه دور می‌تواند به عنوان یکی از روش‌ها باعث تسهیل یادگیری در هر زمان و مکان و ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان شود. مشخص شده است کارکنانی که در سازمان‌ها به آموزش از راه دور مشغول هستند، به

طور کلی عملکرد بهتری نسبت به کسانی که در دوره‌های چهره به چهره هستند دارند (Dortaj et al, 2017). Singh, (2016) در پژوهش خود به توانایی بزرگ برای یادگیری و ایجاد آموزش مدام‌العمر و یادگیری خودسازماندهی شده با Heather et al, (2017) توجه به نیازهای مختلف و سیکهای یادگیری گروه متنوعی از یادگیرندهای اشاره کرده است. همچنین قوی ترین مزیت موکها را آموزش‌های با کیفیت از طریق اینترنت و سایر تکنولوژیها برای گروه بزرگی از شرکت کنندگان مطرح کرده اند و اظهار داشته اند یادگیری محدود به زمان و مکان خاصی نیست.

عملکرد را فعالیت‌هایی تعریف کرده اند که به طور معمول بخشی از شغل و فعالیت‌های فرد است و باید آن را انجام دهد. در تعریفی دیگر، عملکرد شغلی به عنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارمند در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف تعریف می‌شود. منظور از ارزش سازمانی برآورده است سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد، مثل انجام وظیفه‌ی شغلی با داشتن رابطه‌ی کاری مناسب با دیگر کارکنان (Sony et al, 2016).

ارزیابی عملکرد کارکنان فرصتی را به وجود می‌آورد تا مدیر سازمان بتواند رفتار شغلی کارمند را بازسازی کند. مدیران نیز دارای مافوق‌هایی هستند که توسط آنها عملکردشان مورد بررسی قرار می‌گیرد تا ضمن مشخص شدن نقاط قوت و ضعف مدیر، در جهت بهبود و ارتقای سطح عملکرد او تمهیدات لازم صورت پذیرد سازمان‌ها میتوانند با ایجاد زمینه و بستر مناسب زمینه مسئولیت پذیری بیشتر افراد را فراهم کنند. حضور فضایی توأم با احترام و قدردانی نسبت به زیرستان، به کارگیری اصول عدالت سازمانی، در نظر گرفتن تشویق و تقدیر برای کارکنان اخلاقی و با وجودان، اهمیت دادن به کار اصولی و درست و ترویج ارزشها و اصول اخلاقی در سازمان‌ها عاملی در جهت ایجاد مسئولیت پذیری بیشتر و در نهایت عملکرد شغلی محسوب می‌شوند (Alirezaei et al, 2017).

پیشنهاد پژوهش

(Abedini Baltork et al, 2022) به بررسی ساخت و اعتباریابی مقیاس برنامه درسی مبتنی بر موک در آموزش عالی پرداختند. نتیجه تحلیل عامل تأییدی نشان داد که برنامه درسی مبنی بر موک شامل مسائل مدیریتی، فناورانه، نیروی انسانی، هدف، محتوا راهبردهای یاددهی یادگیری و ارزشیابی است. مقادیر شاخصهای TLI و CFI در سطح مطلوب و بیشتر از نقطه برش ۹۰ هستند. بنابراین مدل دارای برازش مناسبی با داده‌ها است.

(Damavandiyan & Akbari, 2022) به بررسی پیش‌بینی عملکرد شغلی نوآورانه در دانشگاه پیام نور استان یزد پرداختند. نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان بر سرمایه اجتماعی، عملکرد شغلی نوآورانه و اشتراک‌گذاری دانش تاثیر مثبت و معناداری دارند. سرمایه اجتماعی بر اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی نوآورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. اشتراک‌گذاری دانش بر عملکرد شغلی نوآورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین نقش میانجی سرمایه اجتماعی و اشتراک‌گذاری دانش به تایید رسید.



(Jalali & Jafari, 2022) به بررسی نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان پرداختند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین بهسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که بهسازی منابع انسانی رابطه معناداری وجود داشت. متغیر بهسازی منابع انسانی نقش واسطه‌ای را در تاثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد شغلی داشت. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود و توسعه مدیریت دانش و آموزش و بهسازی منابع انسانی تواند به شکل مستقیم منجر به افزایش سطح عملکرد شغلی معلمان می‌شود.

(Ramzani et al, 2021) به بررسی مدیریت منابع انسانی و رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی با عملکرد کارکنان شهرداری بجنورد پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بین آموزش‌های ضمن خدمت با مولفه‌های توانمندسازی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

(Meneses et al, 2020)، در مقاله‌ای دوره‌های موک در آموزش از دیدگاه دانشجویان را مورد بررسی و تحلیل قرار دادند. این مقاله مبتنی بر یک متداول‌وزی مبتنی بر مردم نگاری مجازی است و تجزیه و تحلیل کیفی از تجربیات نوآوری دانشگاه در مورد درک ۵۶دانشجویانی که در دانشگاه پابلودو اولاوید در سویل (اسپانیا) مشغول به تحصیل "فناوری اطلاعات و ارتباطات" هستند، دنبال می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که مهمترین مزیت این نوع دوره‌ها ارائه گسترده آن، دسترسی آزاد آن و امکان دسترسی رایگان به رسانه‌های بصری و تصویری و ایجاد شبکه در بین دانشجویان شرکت کننده است. نقاط ضعف اصلی مربوط به درس و ارزیابی روش‌های سنتی تدریس و ارتباط اندک با معلمان و آموزگاران است.

(Vasudev, 2020) به بررسی تاثیر دوره‌های موک در آموزش پرداختند. نتایج نشان داد که دوره‌های موک ابزاری برای آموزش مداوم و غیر رسمی است که به خودی خود از ارزش بالایی برخوردار است. موک‌ها در حقیقت با همکاری موسسات آموزشی و سیستم‌ها و سایر شرکای کشورهای در حال توسعه کار می‌کنند که اطمینان حاصل کنند که حمایت لازم که هزینه‌ای واقعی داشته باشد مطابق با محتوا و تحويل و الزامات فرهنگی و اقتصادی است. می‌توان از دوره‌های موک به عنوان ابزاری در یک برنامه یادگیری آمیخته استفاده کرد که در آن دانش‌آموزان می‌توانند به اطلاعات بیشتری نسبت به آنچه در کلاس ارائه می‌شود دسترسی پیدا کنند. بسیاری از دوره‌های موک فقط یک یا دو سال وجود دارند و سپس از بین می‌روند که استفاده از آنها به عنوان منابع آموزشی باز برای استفاده مجدد در سایر دوره‌ها یا برنامه‌ها محدود می‌شود.

(Jafari et al, 2019) به بررسی تدوین الگوی مفهومی برنامه آموزشی مبتنی بر موک‌ها در آموزش پرداختند. نتایج نشان داد مقوله محوری مطالعه حاضر الگوی برنامه آموزشی آموزش است که در چهار بعد هدف، محتوا، روش‌های یاددهی-یادگیری و ارزشیابی تحلیل شد. این عناصر برنامه آموزشی بر مبنای شرایط علی قرار دارد و به راهبردهایی منجر می‌گردد. این شرایط و فرآیند منجر به پیامدهایی در برنامه آموزشی آموزش می‌شود. مجموعه این کنش و واکنش‌ها در بستر و زمینه‌ای صورت می‌پذیرد که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات، زمینه‌های لازم را برای این امر فراهم می‌آورند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پیمایشی- مقطعی می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان در واحدهای صفت و ستاد شهرداری تهران به تعداد ۷۰ نفر بودند که در مجموع با استفاده از جدول مورگان، با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۶۰ نفر از کارکنان سه واحد (اداره کل رفاه و امور ایثارگران، مرکز نوسازی و تحول اداری شهرداری تهران و مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران) از حوزه معاونت برنامه‌ریزی شهرداری شناسایی و انتخاب شدند. جهت نمونه گیری، از روش نمونه گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شد. به این جهت که به نسبت جامعه در نمونه، آزمودنی مشارکت داشته باشد. بر این اساس، سه واحد اداری شناسایی و افراد بر اساس نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شد.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به آموزش مبتنی بر موك از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است که دارای ۳۷ گویه و برگرفته از بخش کیفی می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ امتیازی مورد سنجش قرار گرفت. در این پرسشنامه، مولفه‌های تشکیل دهنده الگوی موك شامل، اهداف (۳ گویه)، تعیین مخاطب (۳ گویه)، نیازمنجی (۳ گویه)، امکان‌سنجی (۳ گویه)، انتخاب عنوان (۳ گویه)، نوع عنوان (۳ گویه)، انتخاب پلت فرم (۴ گویه)، محظوظ (۳ گویه)، پشتیبانی (۳ گویه)، بستر تعاملی (۳ گویه)، درگیرسازی مخاطب (۳ گویه)، راهبرد ارزشیابی (۳ گویه) می‌باشد. جهت گردآوری داده‌های مربوط به عملکرد کارکنان از پرسشنامه (Stiften, 2005) استفاده گردید، این پرسشنامه شامل ۴۱ سوال بسته پاسخ، بر اساس طیف سه درجه‌ای (فراتر از حد انتظار، در حد انتظار، نیازمند بهبود) طراحی شده است؛ این پرسشنامه در پژوهش (Rostami, 2014) اعتباریابی شده است.

یافته‌های پژوهش

در جدول زیر، شاخصهای مرکزی و پراکندگی مربوط به متغیرهای پژوهش نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، کمینه و بیشینه هر یک از متغیرهای زیر به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد.

اطلاعات جدول (۱) مشخصه‌های آماری متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه‌ی معقولی برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت.

بررسی نرمال بودن

نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۲) منعکس شده است.



جدول ۱. مشخصه‌های آماری متغیرهای پژوهش

متغیر	مولفه	نمره	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
اهداف		۱۰,۴۸	۲,۴۷	-۰,۵۱	۰,۶۸
تعیین مخاطب		۹,۲۳	۲,۴۵	-۰,۲۹	-۰,۰۵
نیازسنگی		۸,۹۰	۲,۷۴	۰,۱۱	-۰,۶۱
امکان‌سنگی		۹,۸۳	۲,۸۸	۰,۱۴	-۰,۵۲
انتخاب عنوان		۸,۸۷	۲,۷۳	-۰,۱۹	-۰,۱۸
عوامل تشکیل دهنده		۹,۷۵	۲,۵۹	-۰,۲۹	-۰,۱۲
آموزش مبتنی بر	انتخاب پلت فرم	۱۳,۷۲	۳,۵۷	-۰,۷۳	۰,۶۷
موک	محتوی	۹,۷۵	۲,۱۵	-۰,۶۴	۰,۶۷
	پشتیبانی	۹,۸۲	۲,۱۷	-۰,۸۱	۱,۰۹
	بستر تعاملی	۹,۶۰	۲,۵۱	-۰,۳۰	۰,۳۵
	درگیرسازی مخاطب	۹,۰۵	۲,۴۳	-۰,۳۸	۰,۱۸
	راهبرد ارزشیابی	۹,۶۵	۲,۳۶	۰,۰۹	۰,۶۰
عملکرد کارکنان	-	۱۰۱,۱۸	۱۴,۰۲	-۱,۱۵	۱,۶۶

جدول ۲. خلاصه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	مولفه	آماره آزمون	سطح معناداری
اهداف		۰,۷۶۵	۰,۷۷۸
تعیین مخاطب		۰,۳۷۴	۰,۶۴۶
نیازسنگی		۰,۱۷۸	۰,۵۷۱
امکان‌سنگی		۰,۵۳۲	۰,۷۰۳
انتخاب عنوان		۰,۵۲۸	۰,۷۰۱
عوامل تشکیل دهنده		۰,۲۹۸	۰,۶۱۷
آموزش مبتنی بر	انتخاب پلت فرم	۰,۵۳۹	۰,۷۰۵
موک	محتوی	۰,۳۶۱	۰,۶۴۱
	پشتیبانی	۰,۲۵۱	۰,۵۹۹
	بستر تعاملی	۰,۲۵۵	۰,۶۰۱
	درگیرسازی مخاطب	۰,۴۰۰	۰,۶۵۵
	راهبرد ارزشیابی	۰,۳۲۵	۰,۶۲۷
عملکرد کارکنان	-	۰,۱۲۳	۰,۵۴۹

چنانکه در اطلاعات جدول (۲) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری آماره‌ی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هر متغیر بزرگتر از ۰,۰۵ است، لذا فرض صفر(نرمال بودن داده‌ها) تائید و فرض مقابل رد می‌گردد. یعنی، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

استنباط آماری داده‌ها

در این بخش فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار می‌گیرد.

مدل معادلات ساختاری

برای بررسی فرضیات پژوهش در این پژوهش از نرم افزار Smart Pls-V3 استفاده شده است. بررسی مدل در این نرم افزار در دو مرحله انجام می‌شود. مرحله اول به بررسی مدل اندازه گیری می‌پردازد. وقتی که شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه گیری به دست آمد می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت. در اینجا ابتدا نتایج ارزیابی مدل اندازه گیری و سپس نتایج ارزیابی مدل ساختاری بیان می‌شود.

الف. ارزیابی مدل‌های اندازه گیری

ارزیابی مدل اندازه گیری بر حسب معیارهای روایی و پایایی انجام می‌شود. برای بررسی پایایی از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده می‌شود و برای سنجش روایی باید روایی همگرا و واگرا بررسی شود. روایی همگرا با شاخص AVE و روایی واگرا با روش فورنل لارکر انجام می‌شود.

• ارزیابی پایایی مدل اندازه گیری

معمولًاً اولین معیاری که در مدل‌های اندازه گیری کنترل می‌شود پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل آلفای کرونباخ است. آلفا برآورده را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی گویی‌ها ارائه می‌کند. اگر این شاخص برای مطالعات تأییدی بیشتر از ۰,۷ باشد آن متغیر همگن در نظر گرفته می‌شود.

با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برآورد سختگیرانه تری از پایایی سازگاری درونی متغیرها ارائه می‌کند در مدل‌های مسیر PLS از شاخص دیگری به نام پایایی مرکب استفاده می‌شود. وقتی مقدار این شاخص از ۰,۷ بیشتر باشد آن متغیر از پایایی لازم برخوردار است. جدول ۳ مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای متغیرهای پژوهش

CR	آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۸۸۱	۰,۸۴	۱. آموزش مبتنی بر موک
۰/۸۹۲	۰,۸۵	۲. عملکرد کارکنان

با توجه به اینکه برای تمام متغیرها مقادیر پایایی مرکب و مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ می‌باشند پس می‌توان گفت متغیرها از پایایی مناسبی برخوردارند.

• ارزیابی روایی مدل اندازه‌گیری

روایی مدل‌های اندازه‌گیری به دو نوع روایی همگرا و واگرا یا افتراقی اندازه‌گیری می‌شود. روایی همگرا به این معناست که مجموعه گویی‌ها سازه اصلی را تبیین می‌کنند. AVE شاخصی برای اعتبار همگرا می‌باشد و حداقل این مقدار ۰,۵ می‌باشد که بیانگر روایی همگرای کافی است. مقادیر AVE برای هر کدام از متغیرهای پژوهش در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. متوسط واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

آموزش مبتنی بر موک	عملکرد کارکنان	
۰/۵۴	۰/۵۱	AVE شاخص

همانگونه که در جدول (۴) مشخص است روایی همگرای متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود و مقادیر شاخص AVE برای تمام متغیرها بالاتر از ۰,۵ می‌باشد.

برای بررسی روایی افتراقی یا واگرا دو روش وجود دارد. معیار فورنل لارکر و آزمون بارهای عرضی معیار فورنل لارکر بیان می‌کند که جذر AVE هر متغیر باید از بالاترین همبستگی متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. جدول (۵) ارزیابی معیار فورنل لارکر برای متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

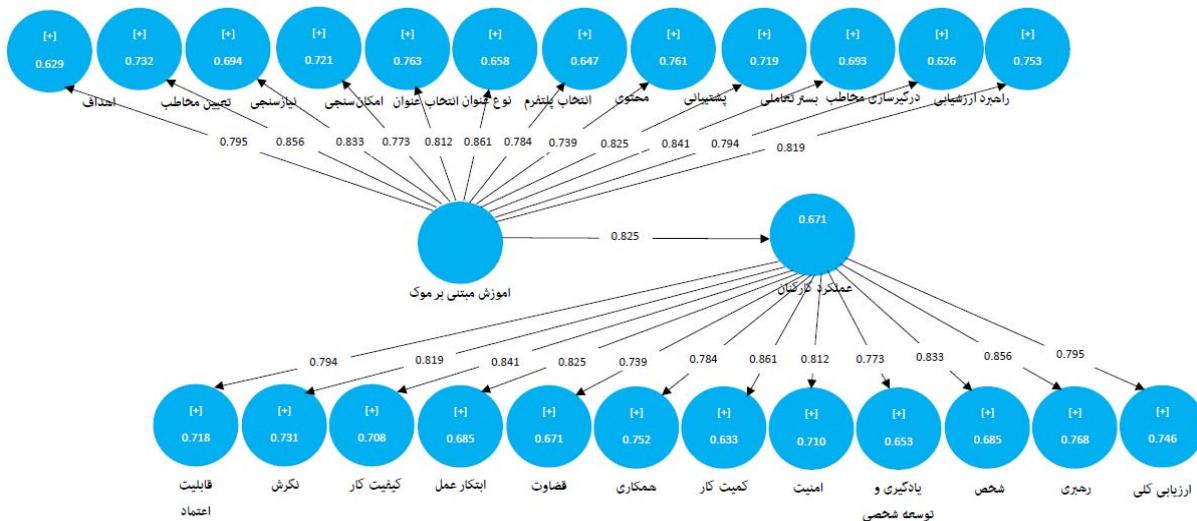
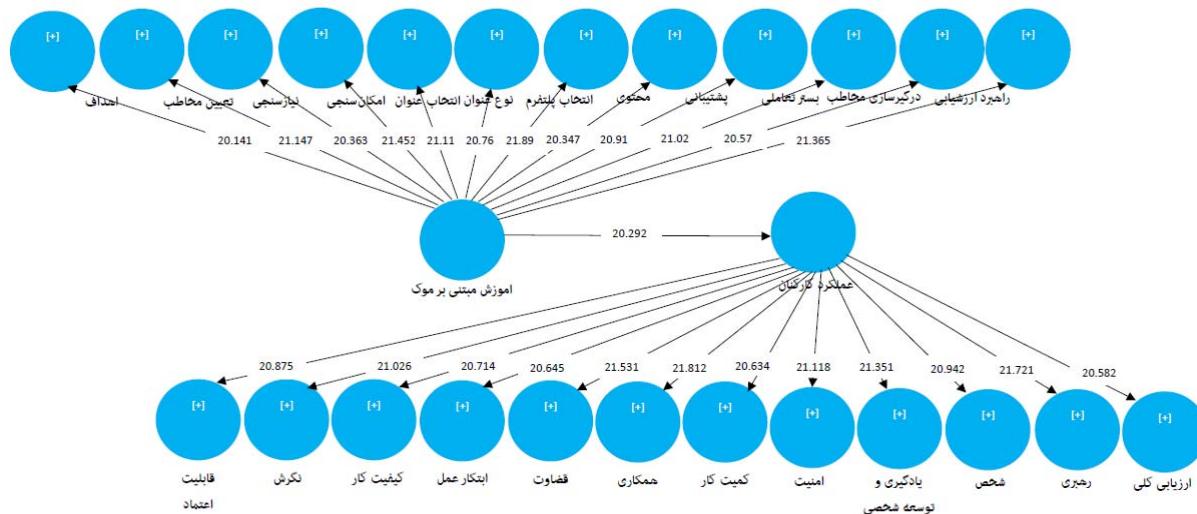
جدول ۵. ارزیابی معیار فورنل لارکر برای متغیرهای پژوهش

متغیر	آموزش مبتنی بر موک	عملکرد کارکنان	آموزش مبتنی بر موک
۰,۷۳			۰,۷۳
۰,۷۱		عملکرد کارکنان	

همانگونه که در جدول (۵) مشخص است جذر AVE برای هر متغیر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی افتراقی مدل مورد تأیید است.

ارزیابی مدل ساختاری

با توجه به تأیید روایی و پایایی مدل و یا به عبارتی تأیید مدل اندازه‌گیری می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری و فرضیه پژوهش پرداخت.


شکل ۱. مدل فرضیه پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

شکل ۲. مدل فرضیه پژوهش در حالت معناداری ضرایب

در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، همه مسیرها مورد پذیرش قرار گرفته شده است.

جدول ۶. ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت آن‌ها

وضعیت	مقدار تی	ضرایب مسیر	مسیر	
تأیید شد	۲۰,۲۹۲	۰,۸۲۵	عملکرد کارکنان	← آموزش مبتنی بر موك

نرم افزار ضرایب مسیر و عدد معناداری مربوط به هریک از ضرایب را ارائه می‌کند. در سطح اطمینان ۹۵ درصد اعداد معناداری بالاتر از ۱,۹۶ نشان دهنده تأیید فرضیه مربوطه هستند. همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود تأثیر آموزش



مبتنی بر موک
بر عملکرد کارکنان تأیید شد. لازم به ذکر است که در صورتی که عدد معناداری بزرگتر از ۲,۵۸ باشد رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ نیز معنادار است.

هدف از ارزیابی برآذش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مدل یابی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل تأییدی و رگرسیون چند متغیره می‌باشد. در این روش، آزمون کلی مدل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری (بررسی پایایی و روایی) و آزمون مدل ساختاری (ضریب مسیر و واریانس تبیین شده) می‌باشد.

• ضریب تعیین^۲

این ضریب مشخص می‌کند که چه میزان از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین می‌شود. با توجه به اینکه رابطه معنادار بین آموزش مبتنی بر موک و عملکرد کارکنان وجود دارد و مقدار R^2 برای سازه مدل ۰,۶۷۱ محاسبه شده است که ضریب تعیین در حد مناسب و مطلوب است.

• ارتباط پیش بین Q^2

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان میدهد. ملاک تفسیر Q^2 ، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. لازم به ذکر در این پژوهش مقدار Q^2 برای متغیر تحقیق ۰,۶۷۱ است که در سطح مطلوب قرار دارد.

• معیار نیکویی برآذش

مقدار این شاخص، با استفاده از میانگین هندسی R^2 و متوسط شاخص اشتراک برای کل مدل مقدار ۰,۵۹۶ محاسبه می‌شود.

$$Gof = \sqrt{communalities \times R^2} = \sqrt{0.53 * 0.671} = 0.596$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF برای مدل فرضیه اصلی پژوهش بزرگ‌تر از ۰,۳۶ بود، نشان دهنده برآذش مناسب مدل است.

بحث و نتیجه گیری

مسئله موفقیت و عدم موفقیت در یک دوره آموزشی از مهمترین دغدغه‌های هر سازمانی است. موفقیت و بهبود عملکرد در هر جامعه نشان دهنده موفقیت آموزش سازمانی در زمینه هدف یابی و توجه به رفع نیازهای فردی است. از مزایای آموزش موکها برای کارکنان به مواردی چون انعطاف پذیری کنترل تجارب یادگیری، توانایی برای گرفتن وقت اضافی همراه با مطالب چالش برانگیز ایجاد یک محیط امن تر همراه با فشار کمتر از یادگیری کلاس درس توانایی یادگیری در هر زمان هرجا و سازگاری برای انواع مختلف سیکهای یادگیری اشاره کرده‌اند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که آموزش مبتنی بر موک بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و نشان می‌دهد برآذش کلی مدل مناسب می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Ramzani et al, 2022) (Abedini Baltork et al, 2022) (Vasudev, 2020) (Haron et al, 2019) (Farzan et al, 2020) (Xing, 2019) (Meneses et al, 2020) (al, 2021

مطابقت دارد. در واقع عملکرد کارکنان یکی از مهمترین و عینیترین معیارها برای بررسی و ارزیابی کارایی و اثربخشی سازمان شهرداری است و تمامی کوششها و تلاش‌های شهرداری، درواقع جامه عمل پوشاندن بدین امر تلقی می‌شود. ارائه دوره‌های آموزشی موک می‌تواند با ارتقای اعتماد به نفس کارکنان شهرداری، در بهبود عملکرد شغلی ایشان کمک کننده باشد، چراکه کارکنان برای شرکت در این دوره‌ها باید تا حدی به فناوری اطلاعات مسلط شوند و بعد از مدتی قادر خواهند بود که از فناوریهای نوین اطلاعات و ارتباطی در مسیر شغلی خود و در واحدهای سازمانی استفاده کنند. از طرف دیگر، اجرای دوره‌های مورد نیاز که بر اساس نیازمنجی هر واحد شغلی در شهرداری پیاده سازی می‌شود، می‌تواند کارکنان را در رسیدن به هدف مطلوب سازمانی کمک نماید. چراکه کارکنان شهرداری با آموزش‌هایی مواجه می‌شوند که در کارشناسی بدان نیازمند هستند تا رشد و توسعه را حس کنند. علاوه بر این با این دوره‌ها، کارکنان به فکر ایده پردازی برای ارائه دوره‌های بیشتر و مورد نیاز تر می‌نمایند و این مسیر، خود باعث رشد سازمانی می‌شود. دیگر کارکنان خود را به عنوان نیروی کاری در شهرداری تلقی نمی‌کنند، بلکه خود را شریک شهرداری در رسیدن به اهداف می‌دانند. در پژوهش (Fathi Hafshejani et al, 2022) براساس یافته‌ها سه مؤلفه حاصل شد. دسته اول فرایند آموزشی با ۶ زیر مؤلفه (هدف گذاری آموزشی دوره‌ها محتواهای دوره‌های آموزشی شیوه‌های یادگیری حرفة‌ای متنوع فعالیت‌های آموزشی حرفة‌ای منابع آموزشی دوره‌ها ارزیابی عملکرد) دسته دوم بخش حمایتی با ۵ زیر مؤلفه (پوشش آموزشی کارکنان پشتیبانی آموزشی هزینه‌های آموزشی برانگیزندۀ های آموزشی، قابلیت‌های روش آموزشی) و دسته سوم بخش عملیاتی با ۳ زیر مؤلفه (حیطه‌های آموزشی آموزش‌های تکمیلی مهارتی، ایجاد مهارتهای نرم حرفة‌ای). همچنین نتیجه این مطالعه پیامدهای احتمالی کارکردهای آموزشی موک در محیط کار را نشان داده است که ذی نفعان شامل سازمانها شرکتها و کارکنان با اطمینان و با توجه بیشتر به این کارکردها می‌توانند آن را در سیستم آموزشی خود به کار گیرند چرا که به جرأت می‌توان گفت هنوز اکثر سازمانها در ایران از مزایای بالقوه آموزشی آن بی خبر هستند. در دنیاگیری که با پیشرفت سریع تکنولوژی آنلاین بودن چه از نظر شخصی و چه از نظر حرفة‌ای در سازمانها از جمله کشورمان یک ضرورت محسوب می‌شود و انتظار می‌رود که نیروی کار امروزی بسیار ماهر باشند و پیوسته مهارتهای خود را با معیارهای روز جهانی بهبود بخشنند، و آنها می‌توانند این مهارتهای جدید را از طریق یادگیری مدام‌العمر یعنی موکها یک محیط دیجیتالی پیشرفته کسب کنند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود اهداف اجرای موک با توجه به نیاز ذینفعان تدوین گردد. بدین منظور کارگروهی متشكل از برنامه ریزان آموزشی، مدرسان دوره‌ها و مدیران شهرداری تهران تشکیل و در این مورد تصمیم بگیرند. پیشنهاد می‌شود مخاطب مورد نظر موک توسط برنامه ریزان آموزشی شهرداری معین گردد تا برنامه درسی مربوط به آنها تدوین گردد. بدین منظور سرپرست واحدهای شغلی در شهرداری طی جلساتی، اطلاعات مورد نیاز را به برنامه ریزان آموزشی بدهند. در ابتدا ارزیابانی از خود شهرداری تهران مأمور گردد تا نیاز شهرداری را برای داشتن موک ارزیابی کنند. این ارزیابان از کارکنان بخش مدیریت آموزشی شهرداری باشند. امکان پیاده سازی موک در شهرداری توسط ارزیابان داخلی و مدیران رصد شوند. برای رغبت شرکت در موکها از عنوانین مناسبی برای آن استفاده شود. قابلیت دسترسی در انتخاب نوع موک توسط برنامه ریزان آموزشی و متخصصین فاروانه شهرداری مورد بررسی قرار گیرد. ارائه دهنده‌گان دوره‌ها تلاش کنند تا روی برنامه‌های مطرح و دارای امنیت بالا موک را ارائه کنند. تهیه محتوا در

موکها بر عهده مدرسین مربوطه باشد. چون نیاز کارکنان را می دانند. مدرسین بهتر است از افراد برجسته و خبره شهرداری باشند. حمایت از موکها در زمانهای متفاوت امکانپذیر باشد. برای این کار از کارشناسان فناوری اطلاعات در شهرداری استفاده گردد. ایجاد فضای مناسب پرسش و پاسخ در ارائه موکها مد نظر قرار گیرد تا کارکنان با یکدیگر در ارتباط با مسائل شغلی بحث کنند. میزان یادگیری مهارتها توسط کارکنان شهرداری تهران مورد ارزیابی قرار گیرد. این کار توسط خود ایشان و همینطور مدرسین دوره‌های مربوطه انجام گیرد.

Reference

- Abedini Baltork., M. & Salehi Omran., A. & Kolbadinejad, N. (2022). Construction and Validation of Mock-Based Curriculum Scale in Higher Education. *Journal of Education Technology*. 17(1). 51-68 <https://doi.org/10.22061/tej.2022.9192.2805>. (In Persian)
- Alirezai N., & Masah H., & Akrami, N. (2017). The relationship between conscientiousness and job performance. *Ethics in science and technology*. 8 (2): 76-86 URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1-653-fa.html>. (In Persian)
- Damavandian, A., & Akbari, P. (2022). Prediction of innovative career performance in Payam Noor University, Yazd province. *Value Creation Quarterly in Business Management*, 2(2), 1-15. doi: 10.22034/jbme.2022.329599.1015. (In Persian)
- Dortaj, F., Zarei Zawarki, A., and Aliabadi, Kh. (2017). Designing and validating a mock-based distance learning model for students. *Educational Psychology (Psychology and Educational Sciences)*, 13(44), 83-108. SID. <https://sid.ir/paper/511440/fa>. (In Persian)
- Farzan, N., & Rezaizadeh, M., & Ghahrani, M. (2020). The action of MOKs in the field of professional competence and organizational innovation of employees: a systematic review, the first conference on human growth, development and health, Shahid Beheshti University Faculty of Educational Sciences and Psychology, Tehran. <https://civilica.com/doc/825403>. (In Persian)
- Fathi Hafshejani, F., Zeinalipour, H., Shikhi Fini, A., Fathi Vajargah, K., & Jafari, E. (2023). The technological pedagogical functions of moocs to employees in the workplace. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 17(2), 303-316. doi: 10.22061/tej.2022.9126.2806
- Jafari, A. & Fathi Vajargah; K. & Arefi, M. & Rezaizadeh, M. (2019). Formulating a model for MOQ-based educational program in education using foundational data theory (case study; Iran education, *Educational Technology Quarterly*, 13 (4) .(In Persian)
- Jalali, L., & Jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Education Management and Perspective Quarterly*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129.(In Persian)
- Justin, M. Weinhardt, T.,& Sitzmann, L. (2019). Revolutionizing training and education? Three questions regarding massive open online courses (MOOCs). *Human Resource Management Review*.
- Haron, H., & Hussin, S., & Yusof, A. R. M., & Yusof, H., & Basri, N. H., & Adnan, W. A. W., ... & Taufiq-Yap, Y. H. (2019). MOOC Initiative: A Technology Enhanced Learning in 21 Century at Higher Learning Institution. *Journal of Information System and Technology Management*, 4, 26-33.
- Li, Q. & Baker, R. (2017). "Understanding Engagement in MOOCs", Proceedings of the 9th International Conference on Educational Data Mining, 605-606.
- Meneses, E. L., Cano, E. V., & Mac Fadden, I. (2020). MOOC in Higher Education from the Students' Perspective. A Sustainable Model?. In *Qualitative and Quantitative Models in Socio-Economic Systems and Social Work*. 207-223. Springer,Cham.
- Nong, Y., & Buavaraporn, N., & Punnakitikashem, P. (2022). Exploring the factors influencing users' satisfaction and continuance intention of MOOCs in China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 43(2), 403-408.
- Nowrozi Fard, M., & Zamani, A. (2016). Effective management through recognizing the challenges and capacities of the organization's human resources. The second international conference on



- innovation in science and technology, SID. [\(In Persian\)](https://sid.ir/paper/865119/fa)
- Rahimi Kia, Y., & Kohandel, M., & Khalifeh, S. N., & Khodayari, A. (2022). Designing a Career Development Model for Physical Education Managers in Tehran Municipality. Research on Educational Sport.
- Ramezani, M., & Noorani, M., & Roshan Zamir, M., & Rangani, J. (2021). Human resource management and the relationship between in-service training and empowerment with the performance of Bojnord municipality employees, the first international conference on management and industry, [\(In Persian\)](https://civilica.com/doc/1277834)
- Sabziyan, M., & Foadachi, F. (2019), Examining the performance of municipal employees and its criteria, the second international conference on management, accounting, economics and banking in the third millennium, Tehran, [\(In Persian\)](https://civilica.com/doc/976262)
- Singh AB. (2016). Learning through Massive Open Online Courses (MOOCs): A case of the first international MOOC delivered [Master's thesis]. Uio: University of Oslo.
- Sony, M., & Mekoth, N., (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. Journal of Retailing and Consumer Services, 30.20-32
- Vasudev, A. (2020). IMPACT OF MOOC IN THE HIGHER EDUCATION. Studies in Indian Place Names, 40(33), 87-89.
- Xing, W. (2019). Exploring the influences of MOOC design features on student performance and persistence. Distance Education, 40(1), 98-113.
- Zainabadi, H; & Mousavi Amiri, T. (2020), A reflection on MOC courses in Iran's education system, challenges and solutions, Faculty of Management, Khwarazmi University, Innovation and Value Creation Journal, 6(12), 41-56. [\(In Persian\)](https://sid.ir/paper/260416/fa)



Original Article (Quantified)

Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions

Fatemeh Hamidi¹ , Nadjla Hariri² , Fahimeh Babalhavaeji³ , Hossein Abbasian⁴

1- Phd student in knowledge and Information Science; Department of Communication Sciences and Epistemology, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Professor, Knowledge and Information Science Department of Communication Sciences and Epistemology, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Associate Professor.,Department of Communication Sciences and Epistemology, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4- Assistant Professor.Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Receive:

06 April 2023

Revise:

08 June 2023

Accept:

09 August 2023

Abstract

The purpose of this research is to provide a training model with knowledge management approach in the National Bank of Iran. Therefore, it is an applied-developmental research that can use in other banks and financial institutions. The quantitative research method is survey-analytical. The statistical population of 1156 people included experts and middle managers of National Bank headquarters in Tehran province. Cochran's formula was used to calculate the sample size, and 288 people were determined and selected by stratified random sampling method. The tool of data collection is a researcher-made questionnaire. For the validity of the questionnaire, face or content validity methods were used, and for reliability, Cronbach's alpha method was used, which was confirmed with an alpha value of 0.9. The data were processed with the help of SPSS26 statistical software and PLS4 structural equation software. To analyze the gap, the non-parametric Wilcoxon test was used to identify the current and desired status of training indicators with the knowledge management approach in National Bank, and also Friedman test was used to determine the priority between categories, and structural equations were used to analyze the confirmatory factor and build the model. According to the findings, there is a significant difference between the average of the current and desired status of the indicators in the target community. Finally, the models were examined in two sections: the current, and the desired status; and a combined model was presented. Based on the results, the managers of National Bank should make extra efforts in all the components of the model, which in the current status have less factor loading than the desired status, in order to implement employee training with knowledge management approach.

Keywords:

Training model,
knowledge
management,
employee training
indicators,
banks and financial
institutions

Please cite this article as (APA): Hamidi, F., Hariri, N., Babalhavaeji, F., & Abbasian, H. (2024). Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 141-168.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.400584.1206	
Corresponding Author: Nadjla Hariri		
Email: nadjlahariri@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Today, the development of the world economy is focused on creating knowledge and competency-based economy. In this process a key role belongs to the skilled workforce that meets the needs of the labor market, and is a driver of economic and social progress, as well as improving competitiveness of the country in general (Sekerin et al., 2018). Therefore, training and development of employees with the aim of increasing the productivity in the organization has become very important (Ismael et al., 2021). Organizations make huge investments on employee training and development each year. However, transfer of knowledge acquired through training programs to company stakeholders is not as easily achieved. A learning environment needs to be produced in organizations such that employees are motivated to actively learn new things and then share their knowledge with their peer (Banerjee, Gupta & Bates, 2017). Knowledge management processes implemented at the organizational level can play a vital role in the transfer of knowledge thereby, increasing the effectiveness of training (Abd Rahman et al., 2013): because human resources training is the primary approach to elicit and reinforce employees' knowledge and proficiency. Certainly, both knowledge and human resources are being increasingly regarded as key levers of improving of organizational performance in today's global, dynamic and complex organization environment (Khaksar et al., 2011). Organizations striving in today's fast changing marketplace are facing the need to have employees who know how to learn and who can quickly retool and be ready for new challenges (Ho, 2008). In this regards, the adoption of appropriate Knowledge Management approaches which is recognized to be a way to achieve sustainability goals (Kassaneh, Bolisani & Cegarra-Navarro, 2021) has become an important tool for enhancing and supporting education (Alosaimi, 2016).

So far, various models have been presented for the training systems of the employees of the organizations. But considering the importance and promotion of knowledge and the importance of increasing the efficiency and competitive environment among organizations, especially in banks and financial institutions due to being exposed to changes,, a suitable model is needed to achieve this important. It can be institutionalized the teaching and learning process which is the goal of effective education. Therefore, the current research aims to provide a model of training with a knowledge management approach in the National Bank of Iran, in which the following questions are examined and answered:

1. What is the current status and the desired status of training indicators with knowledge management approach in National Bank of Iran According to the experts and managers of this bank?
2. What is the ranking of training indicators with knowledge management approach in National Bank of Iran?
3. What is training model with the knowledge management approach in National Bank of Iran?

Theoretical framework

According to Goldstein (1986), training is defined as "the systematic acquisition of skills, rules, concepts, or attitudes that result in improved performance" (Abd Rahman et al., 2013). The main purpose of employee training is to increase efficiency. Individuals rely on training to improve their current skills and to learn new skills (Renukappa, Suresh & Alosaimi, 2021). Davidson and Philip Voss (2003) state that knowledge management is the way based on which the organizations manage their employees, identify and store existing knowledge, and share it with teams to improve the quality and value of that knowledge to create knowledge-based innovations (Kurniawan et al, 2023). The real focus of knowledge management is on



“doing the right thing” instead of “doing things right”. It provides a framework within which the organization views business processes as knowledge processes which involves creation, dissemination and application of knowledge towards organizational sustenance and survival (Dhamdhare, 2015).

The benefit and application of new methods and approaches of training and learning of employees is accompanied by a change in the paradigm of education towards learning opportunities (Mogharab Elahi & Jafari, 2022). Knowledge management will lead educational organizations to identify all the needed processes that add value to learning experience (Alosaimi, 2016).

Methodology

The research method is quantitative, survey-analytical, and an applied-developmental research in terms of its purpose. The statistical population was 1156 people, including experts and middle managers of National Bank headquarters in Tehran province. Cochran's formula was used to calculate the sample size, and 188 people were determined and selected by stratified random sampling method. The tool of data collection is a researcher-made questionnaire. This questionnaire has 42 items and 9 components: scientific ability of human resources (5 items), behavioral competence of human resources (3 items), policy and legislation (4 items), social factors (3 items), educational leadership (6 items), Knowledge management approach (8 items), evaluation and control of educational quality (3 items), learning culture (4 items), and human resources training (6 items). For the validity of the questionnaire, face or content validity methods were used, and for reliability, Cronbach's alpha method was used, which was confirmed with an alpha value of 0.9. The data were processed with the help of SPSS26 statistical software and PLS4 structural equation software. To analyze the gap, Wilcoxon's non-parametric test was used to identify the current and desired status of training indicators with the knowledge management approach in the studied bank. The non-normality of the data distribution is the reason for choosing this test, which was calculated through the Kolmogorov-Smirnov Test. Friedman's test was used to determine the priority between categories and criteria, and structural equations were used for confirmatory factor analysis and model building.

Discussion and Results

The findings showed that for all variables, the significance level value of the Wilcoxon test is equal to 0.000; which is less than 0.05, so the null hypothesis is rejected with 99% confidence, and there is a significant difference between the average of current status and the desired status in the target society. According to the results of the descriptive section, the average of the current status is lower than the average of the desired status. Also, the significance level of Friedman's test for the current and desired status is equal to 0.000, which is less than the value of 0.05; so with 99% confidence, there is a significant difference between the ranks of each variable. According to the average values of the ranks, the policy and legislation variable in the current status has the highest rank with a value of 6.73 and the learning culture variable has the lowest rank with a value of 3.25. Also, the variable of human resources training in desired status has the highest rank with a value of 5.82 and the variable of knowledge management approach has the lowest rank with a value of 4.29. In order to provide a model of education with knowledge management approach, the models have been examined in two parts; the current status and the desired status. In these models, the indicators whose factor loading was less than 0.7 were excluded from the model. Finally, the combined model is presented based on the factor loading report of each index.



Conclusion

The present research was conducted with the aim of presenting a training model with knowledge management approach in the National Bank of Iran. According to the findings of this research, in order to bring about change and achieve the desired status of the identified indicators, the managers of National Bank must be able to quickly adapt to the current changing and unpredictable conditions, and their efforts to change should be in the direction where teaching and learning processes are at the center of their work. The current research is consistent with the findings of Ramazanzade et al, (2019), which emphasize the use of group teaching methods and active learning and practical communities in order to produce more knowledge, and also with the results of Reyhani (2022), which states the role of the knowledge management approach in improving the performance of education and its effectiveness, and with the studies of Utete (2017) and Fadel (2022) in connection with the promotion of knowledge transfer culture.

In line with the findings of this research, it can be acknowledged that providing training with knowledge management approach covers all the objectives of in-service training for employees from the aspects of induction, retraining, compensatory and knowledge enhancement, and it is effective in achieving these goals, such as helping people to carry out assigned tasks, compensating and completing the training of employees, improving the knowledge and ability of employees, and providing them with new scientific information.

On one hand, the high ranking of the policy and legislation index in the current status shows the importance of this issue and its related components from the point of view of the managers and experts of the studied bank. In line with the findings of this part of the research, the studies of Moharramzadeh, Talebi & Daneshvar (2020), NNKO & TIENG'O (2022), and Holakupour & Hamidizadeh (2016) have been emphasized the importance of human resource training policies and the fact that training and development programs should be part of the organization's strategic plan and the need to match knowledge business strategies with knowledge development strategies to increase organizational effectiveness.

On the other hand, the low ranking of the knowledge management approach in the desired status and the learning culture in the current status indicates that the managers and experts of the studied bank are not aware of the concept of knowledge management and knowledge sharing culture. In this context, researchers such as Babai Farsani, Hassani Moghadam & Farhadi (2021), Malik & Danish (2020), Omar & Mahmood (2020), and Kurniawan et al, (2023) have discussed the importance of learning culture and knowledge management in organizations in improving individual and organizational performance.

In general, the model designed in this research shows a comprehensive picture of human resource training indicators with knowledge management approach that can be used in other banks and financial institutions. In order to implement employees training with knowledge management approach, National Bank managers should make extra efforts in all the components of the model, which in the current status have less factor loading than the desired status. It is necessary for managers of banks and financial institutions, including the National Bank, to improve the level of knowledge and the quality of the behavior and performance of employees by recognition and prioritization the indicators of employees training with knowledge management approach.

Based on the obtained results, it is suggested: emphasis and support of managers of banks and financial institutions on the implementation and institutionalization of knowledge management, providing a suitable motivational package for knowledge workers, complete integration between training strategies and macro knowledge strategies, educational planning and content development according to knowledge gaps, creativity in choosing new educational methods and using knowledge management tools, providing flexible and



combined learning opportunities and paying more attention to virtual education, developing informal relationships, experiential and collaborative learning, considering talent training as a main responsibility for managers of banks and financial institutions and developing a program to record and transfer knowledge of employees.

علمی پژوهشی (کمی)

ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ها و نهادهای مالی

فاطمه حمیدی^۱, نجلا حریری^۲, فهیمه باب‌الحوالجی^۳, حسین عباسیان^۴

- ۱- دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲- استاد، گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳- دانشیار گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴- استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

هدف از انجام این تحقیق ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ملی ایران است. از این‌رو، یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای است که در سایر بانک‌ها و نهادهای مالی کاربرد دارد. روش تحقیق کمی از نوع پیمایشی - تحلیلی است. جامعه آماری ۱۱۵۶ نفر شامل کارشناسان و مدیران میانی بخش ستاد بانک‌ملی در استان تهران بودند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که ۲۸۸ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است. برای اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار صوری یا محتوایی استفاده شد و برای پایایی از روش آلفای کرونباخ^۱ که با توجه به مقدار آلفای ۰/۹ تأیید شد. داده‌ها به کمک دو نرم‌افزار آماری اس‌پی‌اس اس ۲۶ و نرم افزار معادلات ساختاری پی‌ال‌اس^۲ پردازش شد. برای تحلیل شکاف از آزمون ناپارامتری ویلکاکسون^۳ برای شناسایی وضع موجود و مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ملی، برای تعیین اولویت بین مقوله‌ها از آزمون فریدمن^۴ و برای تحلیل عامل تاییدی و ساخت مدل از معادلات ساختاری استفاده شد. طبق یافته‌ها بین میانگین وضع موجود و مطلوب شاخص‌ها در جامعه هدف، تفاوت معنی‌داری می‌باشد. در نهایت الگوها در دو بخش وضعیت موجود و مطلوب بررسی شده و مدل ترکیبی ارائه گردیده است. براساس نتایج حاصل مدیران بانک‌ملی برای اجرای آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش باید در تمامی مولفه‌های مدل که در وضعیت موجود دارای بارعاملی کمتر نسبت به وضعیت مطلوب هستند تلاش ماضعی نمایند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۸

کلید واژه‌ها:

الگوی آموزش،
مدیریت دانش،
شاخص‌های آموزش
کارکنان،
بانک‌ها و نهادهای مالی

لطفاً این مقاله استناد کنید (APA): حمیدی، فاطمه، حریری، نجلا، باب‌الحوالجی، فهیمه، عباسیان، حسین. (۱۴۰۲). ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ها و نهادهای مالی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۴(۴). ۱۴۱-۱۶۸.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.400584.1206	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: نجلا حریری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: nadjlahariri@gmail.com

¹. Cronbach's alpha². SPSS26³. PLS4⁴. Wilcoxon⁵. Friedman

مقدمه

امروزه توسعه اقتصاد جهانی معطوف به ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش و شایستگی است. در این فرآیند نقش کلیدی به نیروی کار ماهر تعلق دارد که پاسخگوی نیازهای بازار کار بوده و محرك پیشرفت اقتصادی و اجتماعی و همچنین بهبود رقابت‌پذیری کشور به طور کلی است (Sekerin et al., 2018). از این رو آموزش و توسعه کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری در سازمان اهمیت زیادی پیدا کرده است. بدون آموزش مؤثر، کارکنان نمی‌توانند کسب و کار خود را به شیوه‌ای مناسب و استاندارد مدیریت کنند. به عبارت دیگر آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که به منظور تغییر بینش و دانش فعلی کارکنان در مورد مسائل خاص، رشد مهارت‌ها و عملکرد فردی برای دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌گیرد. یک نظام آموزشی که به درستی سازماندهی شده باشد، سنگ بنای مهارت‌های مهم مورد نیاز برای انجام وظایف مختلف و تشویق کارکنان است (Ismael et al., 2021). سازمان‌ها هر ساله سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی روی آموزش و توسعه کارکنان انجام می‌دهند. با این حال، انتقال دانش به دست آمده از طریق برنامه‌های آموزشی به ذینفعان سازمان به راحتی امکان‌پذیر نیست. نیاز به ایجاد یک محیط یادگیری در سازمان‌هاست، به گونه‌ای که کارکنان انگیزه داشته باشند فعالانه چیزهای جدید یاد بگیرند و سپس دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند. کارکنان باید ابتدا متوجه باشند که سازمان از آن‌ها انتظار دارد تا یادگیری حاصل از یک برنامه آموزشی را میان سایر اعضای سازمانی که در این آموزش شرکت نکرده‌اند منتشر کنند (Banerjee, Gupta & Bates, 2017). بنابراین سرمایه‌گذاری آموزشی تا زمانی که دانش منتقل نشود، از اثرات مثبت برخوردار نخواهد شد. به عبارت دیگر، انتقال دانش حين آموزش باید به طور مؤثر صورت گیرد تا مزایای کامل را تحقق بخشد. فرآیندهای مدیریت دانش که در سطح سازمانی اجرا می‌شوند، می‌توانند نقشی حیاتی در انتقال دانش داشته باشند و باعث افزایش اثربخشی آموزش گردند (Abd Rahman et al., 2013). چرا که آموزش منابع انسانی رویکرد اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنان می‌باشد. مطمئناً دانش و منابع انسانی، هر دو، به عنوان اهم‌های اصلی بهبود عملکرد سازمانی در محیط سازمان جهانی، پویا و پیچیده در نظر گرفته می‌شوند (Khaksar et al., 2011). سازمان‌هایی که در بازار در حال تغییر و چابک امروزی پویا هستند، به کارکنانی نیاز دارند که می‌دانند چگونه یاد بگیرند و می‌توانند به سرعت از ابزارهای جدید برای چالش‌های جدید بهره‌مند گردند (Ho, 2008). در این راستا استفاده از رویکردهای مدیریت دانش مناسب که به عنوان راهکاری برای دستیابی به اهداف پایداری شناخته شده‌اند (Kassaneh, Bolisani & Cegarra-Navarro, 2021) برای تقویت و حمایت از آموزش تبدیل گشته‌اند (Alosaimi, 2016). مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها بر اساس سرمایه‌فکری خود ارزش تولید می‌کنند. یادگیری مدام‌العمر و تغییر پارادایم از آموزش به یادگیری، فناوری‌های نوین و جهانی شدن عوامل کلیدی در توسعه مدیریت دانش هستند (Dhamdhhere, 2015). مدیریت دانش نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند و تسهیم اثربخشی دانایی جمعی را در سازمان تسهیل می‌بخشد. به راین مبنای است که پیوسته سازمان‌ها تلاش می‌کنند با استفاده از مدیریت دانش، دانش ایجاد شده در سازمان را به نحو مطلوب مدیریت نمایند (Zahedian & Ayati, 2011). در خیلی از مواقع ابزارهای مدیریت دانش و روش‌های نوین آموزشی با یکدیگر دارای همپوشانی‌های معناداری می‌باشند بنابراین نیاز است این دو حوزه با وجود وجود مشترک فراوان ارتباط تنگاتنگی را با یکدیگر برقرار نمایند (Fathi Vajargah & Nouri, 2016).

با توجه به بررسی‌های انجام شده اکثر پژوهش‌های صورت گرفته به هریک از حوزه‌های آموزش و مدیریت دانش به صورت مستقل تاکید داشته و یا به رابطه بین آموزش و مدیریت دانش و نقش و تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر پرداخته‌اند و تا کنون پژوهشی که به‌طور خاص به ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش پردازد صورت نگرفته است. بدین خاطر، از آنجا که این روزها سازمان‌ها در کسب و یادگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر بسیار از یکدیگر سبقت گرفته‌اند و بانک‌ها و نهادهای مالی نیز از این امر مستثنی نبوده‌اند، دستیابی به مدیریت دانش مناسب در صنعت بانکداری فرصت‌هایی را برای یادگیری و توسعه شیوه‌های جدید فراهم می‌نماید. علاوه بر این، مدیریت دانش در بانک‌ها باعث افزایش ارتباطات و همکاری بین افراد می‌شود چنین ارتباطی منجر به انتقال دانش بین کارکنان می‌گردد، کارکنان را وادار به همکاری، یادگیری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌کند (Mohammad Ismail & Hamidi, 2021). در این میان بانک ملی ایران که به عنوان یکی از بانک‌های مطرح کشور توجه به سرمایه انسانی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت برای حفظ پویایی سازمان را سرلوحه خود برای موفقیت قرار می‌دهد و با توجه به نیازهای روز سازمان و کارکنان برنامه‌های آموزشی متنوعی را برای ایشان برنامه‌ریزی و طراحی می‌نماید، به منظور تأثیر هرچه بیشتر این برنامه‌های آموزشی در چرخه ارزش سازمان، مدیران بانک به دنبال روش‌هایی برای اثربخشی دوره‌های آموزشی هستند. تا کنون الگوهای مختلفی برای نظام‌های آموزشی کارکنان سازمان‌ها ارائه شده است لیکن با توجه به اهمیت و ارتقاء دانش و اهمیت افزایش کارایی و فضای رقابتی بین سازمان‌ها و چگونگی شناسایی، خلق، تسهیم و کاربرد دانش در سازمان‌ها بهویژه در بانک‌ها و نهادهای مالی به واسطه قرار داشتن در معرض تغییرات چشمگیر و به منظور سازگاری با محیط متغیر بیرونی، مدیران این نهادها باید دائمًا یادگیری سازمانی را بهبود بخشدند و برای دستیابی به این مهم نیاز به الگوی مناسبی است که بتوان به وسیله آن فرایند یاددهی و یادگیری که هدف آموزش اثربخش است را نهادینه نمود. لذا تحقیق حاضر بر آن است تا الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران ارائه دهد که در این راستا سوالات زیر مورد بررسی قرار گرفته و پاسخ داده می‌شوند:

۱. میزان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک

ملی ایران از نظر کارشناسان و مدیران این بانک چه اندازه است؟

۲. رتبه‌بندی شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران چگونه است؟

۳. الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش آموزش

ادبیات آموزشی در طول ۱۰۰ سال گذشته تغییرات عظیمی را تجربه کرده است (Fadel, 2022). گلدشتاین^۱ (۱۹۸۶) آموزش را به عنوان کسب نظاممند مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی که منجر به بهبود عملکرد می‌شود تعریف می‌نماید. سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان خود به آموزش روی می‌آورند. آموزش یکی از مهم‌ترین مداخلات برای پرورش فرآیند یادگیری است. برای اینکه یک سازمان بتواند با تغییرات سریع محیط سازگار شود، سرمایه‌گذاری در بازآموزی، ارتقاء، بهروزرسانی و تغییر مهارت‌های نیروی کار موجود ضروری می‌باشد (Abd

¹. Goldstein



Rahman et al., 2013). هدف اصلی از آموزش کارکنان افزایش کارایی است. افراد برای بهبود مهارت‌های فعلی خود و یادگیری مهارت‌های جدید به آموزش متکی هستند (Renukappa, Suresh & Alosaimi, 2021). به گفته میشل آرمسترانگ^۱، «آموزش عبارت است از توسعه منظم و مداوم دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز فرد برای انجام درست یک کار یا شغل معین». طبق نظر ادوین بی فلیپو^۲، «آموزش عملی است که دانش و مهارت کارکنان را برای انجام یک کار خاص افزایش می‌دهد» (Kulkarni, 2013). در تعریفی دیگر آموزش یک فرآیند سنجیده، برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای اصلاح و توسعه دانش، ارزش‌ها، نگرش‌ها، تکنیک‌ها و مهارت‌ها از طریق تجربیات یادگیری، برای دستیابی به سطح مشخصی از عملکرد در یک فعالیت یا طیفی از فعالیت‌ها توصیف می‌شود (Khaksar et al., 2011). ویکتور و کاتالولواز^۳ (۲۰۱۹) نیز اشاره دارند آموزش یک فرآیند یادگیری است که طی آن کارکنان دانش، مهارت، تجربه و نگرش‌هایی را کسب می‌کنند تا شغل خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی با کیفیت بیشتر انجام دهند (Victor & Kathaluwage, 2019).

در مجموع، تعریف عملیاتی آموزش در این پژوهش مطابق با تعاریف مفهومی فوق است که آموزش را به عنوان یک توانمندساز حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی در محیط پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروز می‌شناسند. سازمان‌هایی که به آموزش اهمیت بیشتری می‌دهند در پاسخ به این محیط و توسعه قابلیت‌های جدید در کسب دانش کلیدی در سطوح سازمانی موفق‌تر خواهند بود.

مدیریت دانش

مطالعه مدیریت دانش یک مفهوم جدید است که در دهه ۱۹۹۰ مورد بحث قرار گرفت و به عنوان فرآیندی تلقی شد که جریان دانش را میان افراد و گروه‌ها در درون سازمان ترویج می‌کند (Gonzalez & Martins, 2017). داونپورت^۴ (۱۹۹۴) مدیریت دانش را به عنوان «فرایند جذب، توسعه، به اشتراک گذاری و استفاده مؤثر از دانش سازمانی» تعریف می‌نماید (Breznik, 2018). دیویدسون و فیلیپ ووس^۵ (۲۰۰۳) بیان می‌کنند مدیریت دانش روشی است که سازمان‌ها بر آن اساس کارکنان خود را مدیریت می‌کنند، دانش موجود را شناسایی و ذخیره می‌نمایند سپس با تیم‌ها به اشتراک می‌گذارند تا کیفیت و ارزش آن دانش را برای ایجاد نوآوری‌های مبتنی بر دانش بهبود بخشدند (Kurniawan et al, 2023). آرمسترانگ (۲۰۰۶) مدیریت دانش را به عنوان هر فرآیند یا عملی برای ایجاد، کسب، به اشتراک گذاشتن و استفاده از دانش، با هدف افزایش سطح یادگیری و عملکرد در سازمان‌ها تعریف می‌کند (Victor & Kathaluwage, 2019). از نظر شفیق^۶ (۲۰۱۵) مدیریت دانش فرآیندی سیستماتیک است که از طریق آن دانش مورد نیاز برای موفقیت یک سازمان ایجاد، جذب، به اشتراک گذاشته شده و بهره‌برداری می‌شود (Shafique, 2015). آلوسیمی^۷ (۲۰۱۶) مدیریت دانش را برنامه‌ریزی، سازماندهی، برانگیختن و کنترل افراد، فرآیندها و فناوری در سازمان برای اطمینان از بهبود دارایی‌های دانشی و به کارگیری مؤثر آن‌ها تعریف می‌کند. دارایی‌های دانشی شامل دانش در قالب اسناد چاپی مانند

¹. Michel Armstrong

². Edwin B Flippo

³. Victor & Kathaluwage

⁴. Davenport

⁵. Davidson and Philip Voss

⁶. Shafique

⁷. Alosaimi

پروانه‌های ثبت اختراع و کتابچه‌های راهنمای دانش ذخیره شده در مخازن الکترونیکی مانند پایگاه داده «بهترین شیوه‌ها»، دانش متخصصان در مورد بهترین روش انجام کار، دانش تیم‌هایی که روی مسائل سازمانی متمرک شده‌اند و دانشی که در محصولات، فرآیندها و روابط سازمانی تعییه شده است (Alosaimi, 2016). در جای دیگر مدیریت دانش به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها دانش جمعی خود را ایجاد، ذخیره و استفاده می‌کنند. این فرآیند شامل سه مرحله است: یادگیری سازمانی، فرآیند کسب اطلاعات؛ تولید دانش، فرآیند تبدیل و یکپارچه سازی اطلاعات به دانش قابل استفاده؛ و توزیع دانش، فرآیند انتشار دانش در سراسر سازمان (Piccoli, Ahmad & Ives, 2000). از نقطه نظر دهمدره^۱ (۲۰۱۵) نیز مدیریت دانش فرآیند تبدیل اطلاعات و دارایی‌های فکری به ارزش است. تمرکز واقعی مدیریت دانش بر «انجام کار درست» به جای «انجام درست کارها» است. مدیریت دانش چارچوبی را فراهم می‌نماید که در آن سازمان، فرآیندهای کسب و کار را به عنوان فرآیندهای دانشی که شامل ایجاد، انتشار و به کارگیری دانش در جهت حفظ و بقای سازمان است در نظر می‌گیرد. مدیریت دانش باید تضمین کند که دانش مورد نیاز در زمان مشخصی به افراد خاصی برسد تا آن‌ها بتوانند اقدامات خاصی را بر مبنای آن انجام دهند (Dhamdhere, 2015).

تمامی این توضیحات و تعاریف در برخورد با مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی، اتفاق نظر داشته و تعریف عملیاتی مدیریت دانش در این پژوهش مطابق با این تعاریف است که مدیریت دانش را به عنوان هر فرآیند یا عمل ایجاد، کسب، ذخیره، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش، برای ارتقای یادگیری و عملکرد در سازمان‌ها در نظر دارد.

نقش مدیریت دانش در اثربخشی آموزش‌های سازمانی

صاحب‌نظران در حوزه آموزش معتقدند چهارمین انقلاب صنعتی موج جدیدی را به جهان وارد کرده است که نه تنها در حوزه صنعت، بلکه تأثیر بسیار زیادی بر آموزش داشته به گونه‌ای که هیجان بحث و مناظره راجع به انقلاب صنعتی چهارم منجر به ایده نسل چهارم در حوزه آموزش شده است در این میان فیسک (۲۰۱۹) نه روند یادگیری بر جسته در نسل چهارم آموزش را مطرح نموده که عبارتند از: ۱) زمان و مکان متنوع یادگیری، ۲) یادگیری شخصی، ۳) انتخاب آزاد، ۴) یادگیری پژوهه محور، ۵) تجربه و کار میدانی، ۶) تفسیر اطلاعات، ۷) تغییر در ارزیابی، ۸) مالکیت فرآگیران و ۹) برنامه‌های مربیگری (Ishak & Mansor, 2020). بنابراین بهره‌مندی و به کارگیری شیوه‌ها و رویکردهای نوین آموزش و یادگیری کارکنان همراه با تغییر پارادایم آموزش به سمت فرصت‌های یادگیری است (Mogharab Elahi & Jafari, 2022). فراهم ساختن چنین فرصت‌هایی به وسیله کارفرمایان اهمیتی حیاتی دارد. مفیدترین گونه آموزش برای حمایت از فرهنگ یادگیری و توسعه دانش، سرمایه گذاری در زمینه آموزش‌های مبتنی بر مهارت‌های محدود نیست، بلکه آموزش‌هایی است که هدفی گسترده‌تر داشته باشند و بتوانند انعطاف‌پذیری، یادگیری از راه تجربه و چگونگی گفتمان‌های انتقادی دیگران را تشویق کنند. آموزشی که ارائه می‌شود باید با رویکرد ویژه‌ای که سازمان در زمینه مدیریت دانش به کار می‌گیرد، سازگار باشد (Monavarian, 2020). تلاش مدیریت دانش با یادگیری سازمانی همپوشانی دارد و می‌تواند با تمرکز بیشتر بر مدیریت دانش و تمرکز بر تشویق به اشتراک گذاری دانش، از آن تمایز شود (Omotayo, 2015). مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مفاهیم مکمل اما متفاوت هستند، «هدف از مدیریت دانش ایجاد و استفاده از

^۱. Dhamdhere



سرمایه‌های دانشی است»، در حالی که «هدف از یادگیری سازمانی مدیریت فرآیند یادگیری در یک سازمان می‌باشد». به عبارت دیگر مدیریت دانش را به عنوان یک سرمایه می‌بیند، در صورتی که یادگیری سازمانی بر فرآیندهایی که از طریق آن‌ها جریان‌های دانشی در سازمان ایجاد می‌شود، تأکید می‌نماید. لذا مدیریت دانش به عنوان اولین گام در فرآیند یادگیری سازمانی تلقی می‌شود. به تعبیری منابع و فرآیندهای مدیریت دانش در یک سازمان باید از طریق یادگیری سازمانی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی توسعه یابند. یادگیری سازمانی به سازمان کمک می‌نماید تا دانش سازمانی را با انگیزه ایجاد، انتقال و به کارگیری دانش در فرآیندهای سازمانی تعییه کند و به عنوان یک کاتالیزور عمل می‌نماید زیرا دانش از طریق یادگیری در ک می‌شود (Obeso et al., 2020). روی هم رفته مدیریت دانش، سازمان‌های آموزشی را به شناسایی تمامی فرآیندهای مورد نیاز که به تجربه یادگیری ارزش می‌بخشد سوق می‌دهد (Alosaimi, 2016).

پیشینه پژوهش

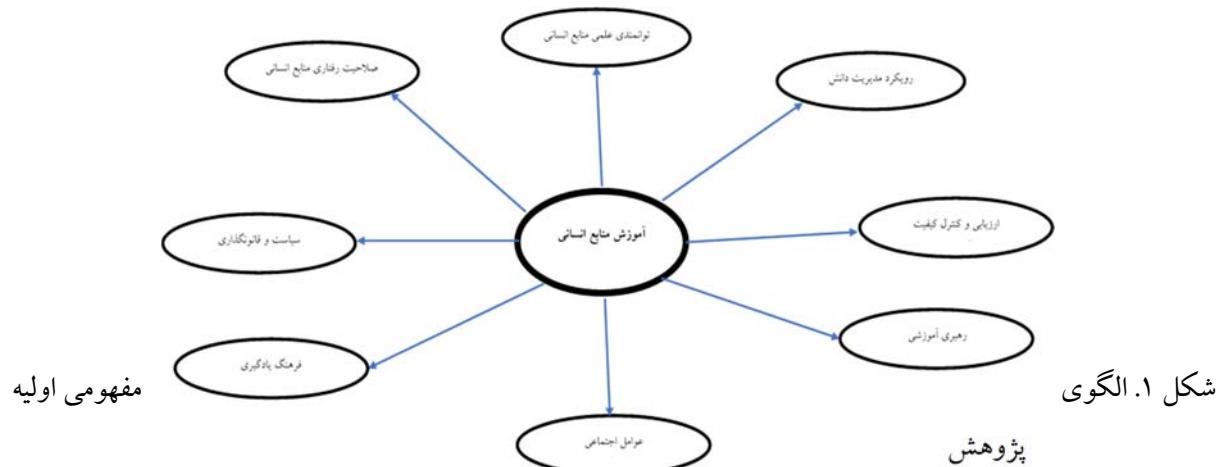
(Babazade, 2020) در پژوهش خود به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان با نقش تعديل گر آموزش ضمن خدمت کارکنان فرمانداری‌های استان اردبیل پرداخت. نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان با نقش تعديل گر آموزش ضمن خدمت در بین کارکنان فرمانداری‌های استان اردبیل تأثیر دارد. همچنین بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش رابطه معنادار مثبتی وجود دارد. (Reyhani, 2022) به بررسی نقش راهبردهای مدیریت دانش در بهبود کیفیت خدمات آموزشی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت دانش موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند. راهبردهای مدیریت دانش انسان محور موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شوند و همچنین راهبردهای مدیریت دانش سیستم محور موجب بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌گردند. (Hamidi et al., 2023) به شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش پرداخته‌اند در این پژوهش ۴۲ شاخص شناسایی شده که با توجه به شباهت معنایی آن‌ها در ۹ مقوله اصلی شامل: توانمندی علمی منابع انسانی، صلاحیت رفتاری منابع انسانی، سیاست و قانون‌گذاری، عوامل اجتماعی، رهبری آموزشی، رویکرد مدیریت دانش، ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی، فرهنگ یادگیری و آموزش منابع انسانی و سه بعد فردی، محیطی و سازمانی طبقه‌بندی گردیده‌اند. (Utete, 2017) به بررسی تأثیر آموزش کارکنان در انتقال دانش و حفظ کارکنان در شرکت خصوصی سروکر^۱ در زیمباوه پرداخته است. یافته‌ها نشان داد کارکنان آموزش در محل کار را ترجیح می‌دهند. مدیریت عالی برای حفظ کارکنان باید میزان سرمایه گذاری در آموزش کارکنان را افزایش دهد همچنین مدیریت عالی باید فرهنگ انتقال دانش را ارتقا بخشد. (Victor & Kathaluwage, 2019) به تأثیر آموزش و توسعه بر مدیریت دانش در بانک‌های تجاری منتخب در منطقه کنندی پرداختند. نتایج نشان داده که آموزش و توسعه تأثیر مثبت معناداری بر مدیریت دانش داشت. (Ramazanzade et al., 2019) در مطالعه‌ای به سنترپژوهی اثربخشی مدیریت دانش پداگوژیک و تبیین کاربرد آن در آموزش پژوهشی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داده که مدیریت دانش در حوزه آموزش اثربخش بوده است و در توسعه حرفة‌ای اساتید، درس پژوهی، ارتقاء صلاحیت، برنامه درسی، آموزش مبتنی بر شواهد، یادگیری مدام-العمر، طراحی آموزشی و استدلال بالینی کاربرد گسترشده‌ای دارد. از جنبه‌ای دیگر (Renukappa, Suresh & Alosaimi,

¹. servcor

(2021) در مطالعه‌ای استراتژی‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش اجرا شده در صنعت ساخت و ساز پادشاهی عربستان سعودی را مورد بحث قرار داده‌اند. نتایج نشان داده است که برای اجرای مؤثر استراتژی‌های مدیریت دانش، نیاز فوری به توسعه و استقرار برنامه‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش وجود دارد. توصیه شده است از تکنیک‌ها و فن‌آوری‌های (Fadel) مدیریت دانش معمولی، ساده، کم‌هزینه با حداقل نیازهای آموزشی راهبردهای آموزش حین کار بهره برد. (2022) نیز به بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش (کسب دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش) بر رفتار و نوآوری استراتژیک و اینکه آیا آموزش می‌تواند نقش تعديل‌کننده‌ای بر این روابط داشته باشد پرداخته است. نتایج پژوهش او نشان داد سازمان‌هایی که می‌خواهند نوآوری را تقویت کنند، باید توجه بیشتری به فرآیندهای مدیریت دانش خود حتی در حضور آموزش داشته باشند. انتقال مؤثر دانش، که توسط فرایندهای مدیریت دانش در طی آموزش انجام می‌شود، برای بهره‌مندی از مزایای کامل آموزش حائز اهمیت است.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد در پژوهش‌های داخلی و خارجی تا آنجا که پژوهشگر بررسی نموده است تا کنون پژوهشی که به طور خاص به ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش به ویژه در سطح بانک‌ها و نهادهای مالی پردازد انجام نشده است و این پژوهش از این منظر نو می‌باشد. تعداد بسیاری از پژوهشگران چون (Babazade, 2020) (Renukappa, Suresh & Ramazanzade et al., 2019) (Victor & Kathaluwage, 2019) (Reyhani, 2022) (Alosaimi, 2021) به بررسی رابطه بین آموزش و مدیریت دانش و نقش و تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر پرداخته‌اند که این نشان از درک اهمیت مدیریت دانش در آموزش و نزدیکی این دو مقوله از سوی محققان را دارد. برخی از پژوهش‌ها نیز مانند (Utete 2017) و (Fadel 2022) برانتقال دانش تاکید نموده‌اند و برخی چون (Hamidi et al., 2023) به شناسایی شاخص‌های آموزش با این رویکرد پرداخته‌اند. لذا با توجه به اهمیت این موضوع و خلاصه تحقیقاتی موجود محققان بر آن شدند به این زمینه پردازند.

بر اساس مطالعات صورت گرفته الگوی مفهومی اولیه پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است:



در این پژوهش با رویکرد کمی و روش پیمایشی - تحلیلی به ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش پرداخته شده است. جامعه آماری ۱۱۵۶ نفر شامل کارشناسان و مدیران میانی بخش ستاد بانک ملی ایران در استان تهران بودند. که



برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که پس از محاسبه حجم نمونه به دست آمده ۲۸۸ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بر اساس شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش است که (Hamidi et al, 2023) در پژوهش خود شناسایی کرده‌اند. این پرسشنامه دارای ۴۲ گویه و ۹ مؤلفه توانمندی علمی منابع انسانی (۵ گویه)، صلاحیت رفتاری منابع انسانی (۳ گویه)، پرسشنامه و قانون‌گذاری (۴ گویه)، عوامل اجتماعی (۳ گویه)، رهبری آموزشی (۶ گویه)، رویکرد مدیریت دانش (۸ گویه)، ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی (۳ گویه)، فرهنگ یادگیری (۴ گویه) و آموزش منابع انسانی (۶ گویه) است. برای اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار صوری یا محتوایی استفاده شد که مورد تأیید تنی چند از خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش قرار گرفت. پس از اعتبارسنجی، برای پایایی ابزار اندازه گیری پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد بطوریکه پرسشنامه در اختیار بخشی از جامعه آماری (به تعداد ۳۰ نفر) قرار گرفته، داده‌ها در نرم افزار اس پی اس اس وارد و آزمون آلفای کرونباخ مورد محاسبه و با توجه به مقدار آلفای ۰/۹ پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت، داده‌ها به کمک دو نرم افزار آماری اس پی اس و نرم افزار معادلات ساختاری پیالس ۴ پردازش شدند. برای تحلیل شکاف از آزمون ناپارامتری ویلکاکسون برای شناسایی وضع موجود و مطلوب شاخص‌ها در بانک مورد مطالعه استفاده شد علت انتخاب این آزمون نرمال نبودن توزیع داده‌ها است که از طریق آزمون کولموگروف اسمینوف^۱ مورد محاسبه قرار گرفت و برای تعیین اولویت بین مقوله‌ها و سنجه‌ها از آزمون فریدمن و برای تحلیل عامل تاییدی و ساخت مدل از معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه برپایه نتایج جدول ۱ با افرادی سرو کار داشتیم که درصد خانم‌ها در پژوهش ۵۵/۶ و درصد آقایان ۴۴/۴ درصد، گروه سنی بین ۴۶ تا ۵۰ سال بیشتر از سایر گروه‌های سنی (۲۹/۹ درصد) بوده و بیش از نیمی از پاسخگویان بالای ۲۰ سال سابقه کار داشتند. افزون بر این، بیشتر پاسخگویان ۷۵/۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان

درصد	فراوانی	جنسیت
44/4	128	مرد
55/6	160	
100	288	
25/0	72	زن
23/3	67	
29/9	86	
21/9	63	سن
100	288	

¹. Kolmogorov-Smirnov

12/5	36	زیر ۱۵ سال	سابقه کاری
28/8	83	بین ۲۰ تا ۱۶	
24/7	71	بین ۲۱ تا ۲۵ سال	
34/0	98	بالای ۲۶ سال	
100	288	کل	
17/4	50	کارشناسی	تحصیلات
75/7	218	کارشناسی ارشد	
6/9	20	دکتری	
100	288	کل	

با هدف پاسخ به این پرسش که میزان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران از نظر کارشناسان و مدیران این بانک چه اندازه است؟ جدول ۲ به خوبی با مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب برای هر یک از سؤالات توصیف مناسبی از هر یک از شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. توصیف شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش: وضعیت موجود و مطلوب

متغیر	سؤالات	میانگین وضع مطلوب	میانگین وضع موجود
توانمندی علمی منابع انسانی	بهره‌گیری از دانش تخصصی و نظری کارکنان در حوزه کسب و کار بانک	4/3507	2/4896
	قابلیت کسب، تولید و انتشار دانش کلیدی بانک	4/3125	2/6285
	رویکردی باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک	4/4653	2/3576
	اجرای دوره‌ها با مشارکت کارکنان و براساس یافته‌های جدید علمی در بانک	4/2257	2/5625
	تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی)	4/2014	1/8750
صلاحیت رفتاری منابع انسانی	مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی	4/1563	2/3021
	در ک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	4/3264	002
	مهارت‌های ارتباطی کارکنان بانک	4/5382	2/8229
	بازنگری قوانین بانکی موجود	4/2743	2/5243
سیاست و قانون‌گذاری	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	4/3299	2/3993



4/1632	2/6667	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	
4/4132	2/9375	همسوی نیازهای آموزشی یا استراتژی‌های بانکی	
4/2847	2/7188	یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	عوامل اجتماعی
4/4479	1/8229	ایجاد انگیزه در کارکنان بانکی جهت مشارکت و همدلی	
4/3229	2/1215	استفاده از هوش محيطی بانک (هوش رقابتی و هوش اجتماعی)	
4/4688	2/1563	به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک	
4/4097	2/5208	حمایت مدیریت بانک از یادگیری، آموزش و انتقال آموخته‌های کارکنان	
4/3368	2/3681	حمایت مدیریت بانکی در پیگیری فرایندهای مدیریت دانش	رهبری آموزشی
4/3264	2/4028	خلاقیت در استفاده از روش‌های آموزشی برای کارکنان بانک	
4/3611	2/0729	بازنگری نظام پاداش به کارکنان بانک	
4/3264	2/3056	ایجاد جو مثبت (همدلی و همکاری بین کارکنان بانک، حمایت همکاران، جو اعتماد و اطمینان متقابل)	
4/3333	2/4340	نیاز سنجی علمی کارکنان با توجه به نوآوری‌ها و دانش روز حوزه کسب و کار بانک	
4/1979	2/1458	فرآیند تسهیم دانش با استفاده از اصول مریگری در بانک	
4/2188	2/4549	مناسب سازی برنامه‌های اشاعه دانش کلیدی بانک با اهداف امور آموزشی	
4/1701	2/3681	قرار دادن محتواهای آموزشی از طریق ساز و کارهای مدیریت دانش در اختیار فراگیران	رویکرد مدیریت دانش
4/2847	2/5729	به کارگیری دانش کلیدی بانک از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی	
4/2847	269	فرآیند خلق دانش کلیدی بانک از طریق کارگروهی و تکنیک‌های کارگروهی	
4/2014	1/9826	ایجاد یک ادبیات مشترک و قابل دسترس برای شیوه‌های مدیریت دانش در بانک	
4/2049	1/9549	استفاده کارآمد از ابزارهای مدیریت دانش در بانک	
4/1285	2/2049	ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک	ارزیابی و کنترل
4/3333	2/4236	ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک	
4/3646	2/4549	ارزیابی و بهبود فرآیندهای بانک	کیفیت
4/2257	1/9826	استقرار فرهنگ به اشتراک گذاری، تولید و جريان دانش کلیدی	
			فرهنگ

		بانک	یادگیری
4/2812	2/3090	استقرار فرهنگ یادگیری در بانک	
4/2118	1/9306	استقرار فرهنگ آموزش مدام العمر در بانک	
4/2951	1/8958	استقرار فرهنگ بانکی مشارکتی (کارگروهی، تیمی و تعاملی)	
4/3854	2/3437	توسعه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان بانکی	
4/4340	1/8958	افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک	
4/4583	2/2014	بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک	
4/3368	2/4687	توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی کارکنان بانک	
4/4271	1/9583	پرورش استعداد کارکنان بانک	
4/4306	2/6319	آموزش‌های شغلی به کارکنان بانک متناسب با گروه‌ها و فرایندهای شغلی	آموزش منابع انسانی

با هدف پاسخ به این پرسش که وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران از نظر کارشناسان و مدیران این بانک چگونه است؟ و هر یک از شاخص‌ها چه رتبه‌ای دارند؟ نتایج جدول ۳ پاسخ به این دو هدف است.

جدول ۳. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و نتایج آزمون‌ها

سطح معنی داری آزمون فریدمن	میاتگین رتبه‌ها	سطح معنی داری آزمون ویلکاکسون	میانگین	بیشترین مقدار	کمترین مقدار	وضعیت	متغیرها
/000	5/74	/000	2/3826	3/60	1	وضع موجود	توانمندی علمی
	4/99		4/3111	5	2	وضع مطلوب	منابع انسانی
	5/34	/000	2/3750	4	1	وضع موجود	صلاحیت رفتاری
	5/23		4/3403	5	2	وضع مطلوب	منابع انسانی
	6/73	/000	2/6319	4/25	1/25	وضع موجود	سیاست و
	4/83		4/2951	5	2	وضع مطلوب	قانون‌گذاری
	4/53	/000	2/2211	4	1	وضع موجود	عوامل اجتماعی
	5/14		4/3519	5	2	وضع مطلوب	
	5/02	/000	2/3044	4	1	وضع موجود	رهبری آموزشی
	5/53		4/3715	5	1/83	وضع مطلوب	
	4/59	/000	2/2400	4	1	وضع موجود	رویکرد مدیریت

دانش	وضع مطلوب	2	5	4/2370	4/29
ارزیابی و کنترل	وضع موجود	1	4	2/3611	5/08
	وضع مطلوب	2	5	4/2755	4/75
کیفیت آموزشی	وضع موجود	1	4	2/0295	3/25
	وضع مطلوب	2	5	4/2535	4/43
فرهنگ یادگیری	وضع موجود	1/17	4	2/2500	4/72
	وضع مطلوب	2	5	4/4120	5/82
آموزش منابع	وضع موجود	1/17	4	2/2500	4/72
	وضع مطلوب	2	5	4/4120	5/82

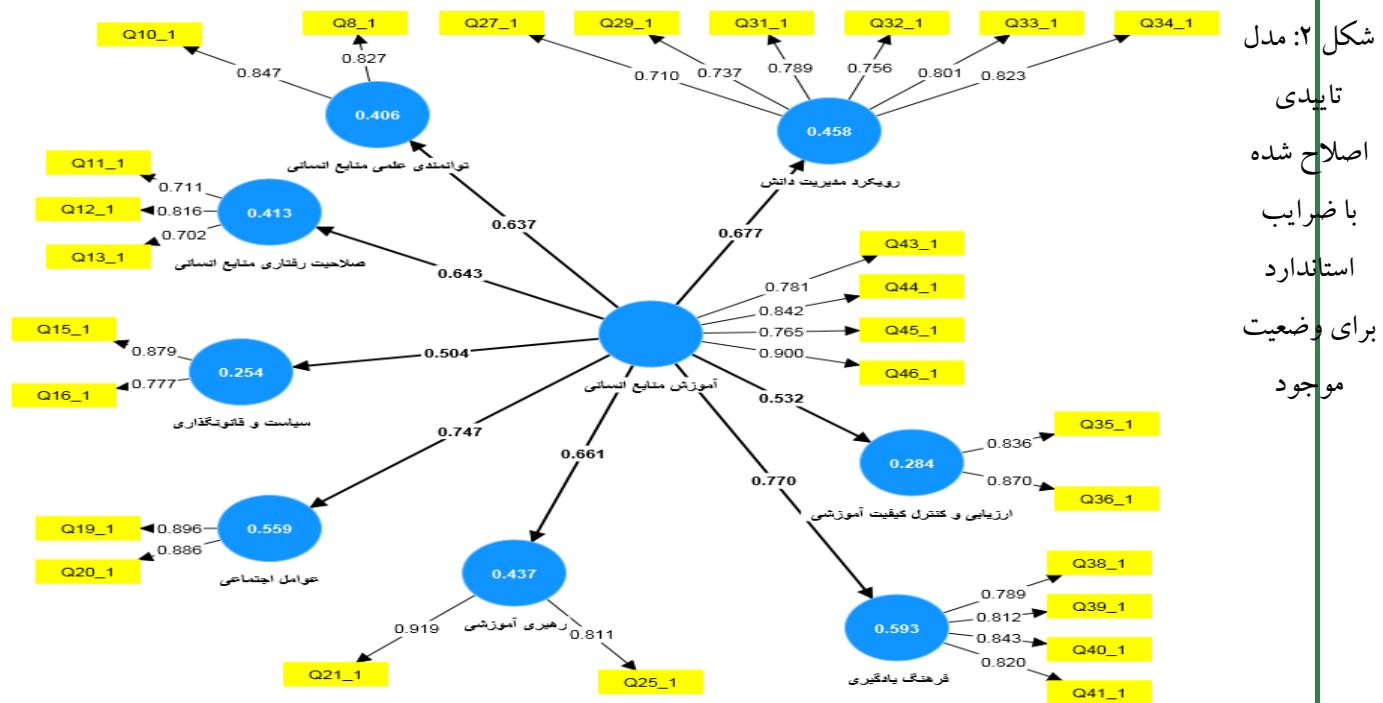
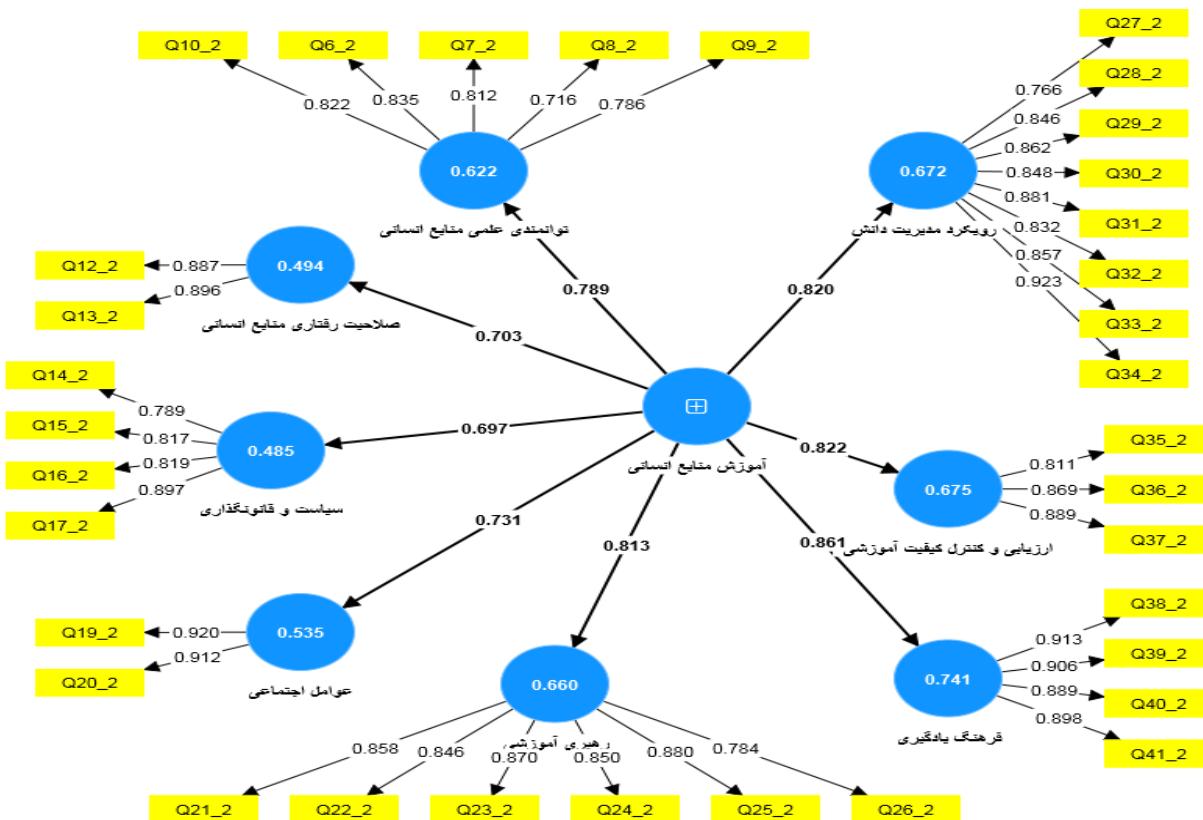
در جدول بالا آمارهای توصیفی متغیرهای این پژوهش به تفکیک وضع موجود و وضع مطلوب ملاحظه می‌شود، میانگین متغیر توانمندی علمی منابع انسانی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۸ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۱، میانگین متغیر صلاحیت رفتاری منابع انسانی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۷ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۴، میانگین متغیر سیاست و قانون‌گذاری در وضع موجود برابر است با ۲/۶۳ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۹، میانگین متغیر عوامل اجتماعی در وضع موجود برابر است با ۲/۲۲ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۵، میانگین متغیر رهبری آموزشی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۰ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۳۷، میانگین متغیر رویکرد مدیریت دانش در وضع موجود برابر است با ۲/۲۴ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۴، میانگین متغیر ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی در وضع موجود برابر است با ۲/۳۶ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۸، میانگین متغیر فرهنگ یادگیری در وضع موجود برابر است با ۲/۰۳ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۲۵ و میانگین متغیر آموزش منابع انسانی در وضع موجود برابر است با ۴/۲۵ و در وضع مطلوب برابر است با ۴/۴۱.

طبق مندرجات جدول ۳ برای همه متغیرها مقدار سطح معنی داری آزمون ولکاکسون برابر است با ۰/۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر رد شده و بین میانگین وضع موجود و وضع مطلوب در جامعه هدف، اختلاف معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج بخش توصیفی، میانگین وضع موجود کمتر از میانگین وضع مطلوب است.

بر اساس مندرجات جدول ۳ سطح معنی داری آزمون فریدمن برای وضعیت موجود و مطلوب، برابر است با ۰/۰۰۰ که کمتر از مقدار ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد اختلاف معنی داری بین رتبه هر متغیر وجود دارد، با توجه به مقادیر میانگین رتبه‌ها متغیر سیاست و قانون گذاری در وضعیت موجود دارای بالاترین رتبه با مقدار ۶/۷۳ و متغیر فرهنگ یادگیری دارای پایین‌ترین رتبه با مقدار ۳/۲۵ می‌باشد. همچنین متغیر آموزش منابع انسانی در وضعیت مطلوب دارای بالاترین رتبه با مقدار ۵/۸۲ و متغیر رویکرد مدیریت دانش دارای پایین‌ترین رتبه با مقدار ۴/۲۹ می‌باشد.

به منظور ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش با توجه به نرمال نبودن متغیرهای این پژوهش، از نرم افزار معادلات ساختاری پیاس ۴ استفاده شد و الگوها در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مورد بررسی قرار گرفت.

در شکل ۲. الگوی آموزش در وضعیت موجود و در شکل ۳. الگوی آموزش در وضع مطلوب ارائه شده است در این الگوها سوالاتی که بار عاملی آنها کمتر از مقدار ۰/۷ بود از مدل کنار گذاشته شدند.


شکل ۳: مدل تاییدی اصلاح شده با ضرایب استاندارد برای وضعیت مطلوب




با توجه به مدل‌های تفکیک شده بالا و براساس گزارش بار عاملی هریک از سؤالات مندرج در جدول ۴، در شکل ۴ مدل ترکیبی ارائه شده است. گفتنی است بروایه نتایج جدول، در وضعیت موجود تعداد سؤالات بیشتری بر اساس کمتر بودن بار عاملی از مقدار ۰/۷ حذف گردیده است، در وضعیت مطلوب تنها دو سؤال حذف شد و بارهای عاملی سؤالات باقیمانده در مدل وضعیت مطلوب نیز از مدل وضعیت موجود بیشتر است. همچنین در برخی از شاخص‌ها بار عاملی وضع موجود نسبت به وضع مطلوب در آن شاخص بالاتر است که در مدل ترکیبی با علامت * کثار این شاخص‌ها مشخص شده‌اند.

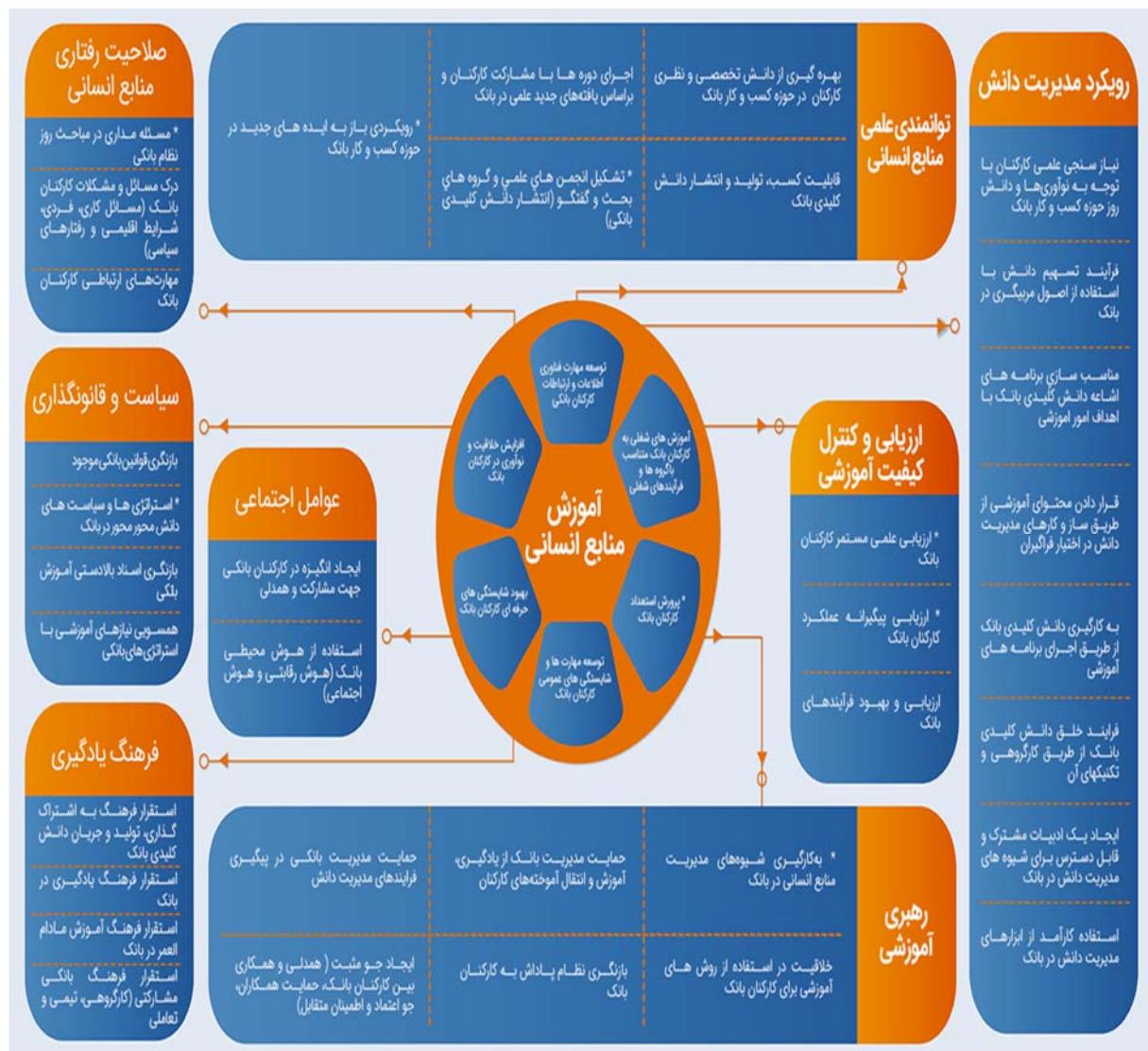
جدول ۴. نتایج مدل ترکیبی

متغیرها	سؤالات	مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی	در ک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	بازنگری قوانین بانکی موجود	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	سلامت رفتاری	انسانی	منابع انسانی	علمی	توانمندی					
متغیرها	سؤالات	مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی	در ک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	بازنگری قوانین بانکی موجود	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	سلامت رفتاری	انسانی	منابع انسانی	علمی	توانمندی					
متغیرها	سؤالات	بهره‌گیری از دانش تخصصی و نظری کارکنان در حوزه کسب و کار بانک	قابلیت کسب، تولید و انتشار دانش کلیدی بانک	رویکردی باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک	اجرای دوره‌ها با مشارکت کارکنان و براساس یافته‌های جدید علمی در بانک	تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی)	مشكله مداری در مباحث روز نظام بانکی	در ک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	بازنگری قوانین بانکی موجود	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	سلامت رفتاری	انسانی	منابع انسانی	علمی	توانمندی
متغیرها	سؤالات	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
متغیرها	سؤالات	0/835	-	0/827	0/716	0/786	0/822	0/887	0/896	0/789	0/817	0/819	0/897	-	-	-	-	

متغیرها	سؤالات	بارهای عاملی وضعیت مطلوب	بارهای عاملی وضعیت موجو د
اجتماعی	ایجاد انگیزه در کارکنان بانکی جهت مشارکت و همدلی	0/92	0/89 6
	استفاده از هوش محيطی بانک (هوش رقابتی و هوش اجتماعی)	0/912	0/88 6
رهبری آموزشی	به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک	0/858	0/91 9
	حمایت مدیریت بانک از یادگیری، آموزش و انتقال آموخته‌های کارکنان	0/846	-
	حمایت مدیریت بانکی در پیگیری فرایندهای مدیریت دانش	0/87	-
	خلاقیت در استفاده از روش‌های آموزشی برای کارکنان بانک	0/85	-
	بازنگری نظام پاداش به کارکنان بانک	0/88	0/81 1
	ایجاد جو مثبت (همدلی و همکاری بین کارکنان بانک، حمایت همکاران، جو اعتماد و اطمینان متقابل)	0/784	-
رویکرد مدیریت دانش	نیاز سنجی علمی کارکنان با توجه به نوآوری‌ها و دانش روز حوزه کسب و کار بانک	0/766	0/71
	فرآیند تسهیم دانش با استفاده از اصول مریگری در بانک	0/846	-
	مناسب سازی برنامه‌های اشاعه دانش کلیدی بانک با اهداف امور آموزشی	0/862	0/73 7
	قرار دادن محتوای آموزشی از طریق ساز و کارهای مدیریت دانش در اختیار فراگیران	0/848	-
	به کارگیری دانش کلیدی بانک از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی	0/881	0/78 9
	فرآیند خلق دانش کلیدی بانک از طریق کار گروهی و تکنیک‌های کار گروهی	0/832	0/75 6
	ایجاد یک ادبیات مشترک و قابل دسترس برای شیوه‌های مدیریت دانش در بانک	0/857	0/80 1
	استفاده کارآمد از ابزارهای مدیریت دانش در بانک	0/923	0/82 3
ارزیابی و کنترل	ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک	0/811	0/83 6
	ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک	0/869	0/87
کیفیت	ارزیابی و بهبود فرآیندهای بانک	0/889	-



بارهای عاملی وضعیت مطلوب	بارها ی عاملی وضعی ت موجو د	سؤالات	متغیرها
			آموزشی
0/913	0/78 9	استقرار فرهنگ به اشتراک گذاری، تولید و جریان دانش کلیدی بانک	فرهنگ
0/906	0/81 2	استقرار فرهنگ یادگیری در بانک	یادگیری
0/889	0/84 3	استقرار فرهنگ آموزش مدام العمر در بانک	
0/898	0/82	استقرار فرهنگ بانکی مشارکتی (کارگروهی، تیمی و تعاملی)	
0/788	-	توسعه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان بانکی	
0/862	0/78 1	افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک	آموزش
0/863	0/84 2	بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک	منابع
0/812	0/76 5	توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی کارکنان بانک	انسانی
0/817	0/9	پرورش استعداد کارکنان بانک	
0/862	-	آموزش‌های شغلی به کارکنان بانک متناسب با گروه‌ها و فرایندهای شغلی	


شکل ۴: مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران صورت گرفت. طبق یافته های حاصل از این پژوهش همانطور که (Yandarbaeva & Kostoeva, ۲۰۲۱) (اشاره می کنند وظیفه هر سازمانی سازماندهی یک سیستم آموزش کارکنان بسیار مؤثر است تا رقابت و موقعیت پایدار در بازار را تضمین نماید. همچنین براساس نظرات استادی دانشگاه هاروارد (2015) هنگامی که از کارکنان می خواهید کاری انجام دهند که الگوهای آموزشی موجود قادر به آن نیستند، نوع دیگری از یادگیری برای پر کردن آن شکاف مورد نیاز است. رویکردهای جدید یادگیری می بایست به سیستم های موجود متصل شده و در آن ها ادغام شوند تا از گسترهای آن سیستم های موجود بهره برد. در این راستا برای ایجاد تغییر و نیل به وضعیت مطلوب شاخص های شناسایی شده، مدیران بانک ملی باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط متغیر و غیرقابل پیش بینی کنونی تطبیق دهند و تلاش آن ها برای تغییر به سمتی باشد که فرایندهای یاددهی و یادگیری در مرکز کار آن ها قرار گیرد تا بتوان نسبت به بهبود و اثربخشی آموزش منابع انسانی در

بانک ملی امیدوار بود. پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش (Ramazanzade et al, 2019) که تاکید بر به کارگیری شیوه‌های آموزشی گروهی و اجتماعات یادگیری و عملی فعال در جهت تولید بیشتر دانش دارند و نیز با نتایج پژوهش (Reyhani, 2022) که بر نقش رویکرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد آموزش و اثربخشی آن اظهار دارد و با مطالعات (Fadel, 2022) و (Utete, 2017) در ارتباط با ارتقاء فرهنگ انتقال دانش همخوانی دارد.

در راستای یافته‌های این پژوهش می‌توان اذعان کرد که ارائه آموزش با رویکرد مدیریت دانش تمام اهداف آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان را از جنبه‌های توجیهی، بازآموزی، جبرانی و دانش‌افزایی که (Fathi Vajargah, 2019) اشاره می‌کند پوشش می‌دهد و در دستیابی به این اهداف چون کمک به افراد در جهت اجرای وظایف محوله، جبران و تکمیل آموزش‌های کارکنان، بهسازی دانش و توانایی کارکنان و ارائه اطلاعات علمی جدید به ایشان تاثیرگذار است. در این زمینه (Bayrami Ardi et al, 2020) تاکید دارند که مدیران باید عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. توجه، تعهد و حمایت متخصصان و مدیران آموزشی به مدل‌سازی و تصمیم‌سازی در حوزه بهره‌مندی از مدیریت دانش و عوامل مؤثر آن برای بالا بردن کیفیت یادگیری و رسیدن به اهداف مربوط به آن مهم‌تر از هر مستله‌ای است. از جنبه‌ی دیگر (Purwanto, Fahmi & Sulaiman, 2023) مطرح می‌کنند درصد بالایی از موفقیت یک برنامه آموزشی به انگیزه فراگیران برای یادگیری وابسته است. از این نظر کفايت ساز و کارهای انگیزشی از جمله نظام ارزیابی عملکرد، نظام حقوق و دستمزد و نظام انتصابات و ارتقا بر انگیزه یادگیری کارکنان تاثیرگذار است. (Mardiani & Baekhunah, 2021) نیز بیان می‌کنند وظیفه رهبر شناسایی و ایجاد عوامل انگیزشی برای بهبود عملکرد کارکنان است. این وضعیت، چالشی برای مدیران به وجود می‌آورد تا بتوانند جو مناسبی را برای این منظور در سازمان ایجاد کنند. (Ba Phong & Lei, 2019) به این نکته اشاره می‌کنند که رهبران تحول آفرین نقش مهمی در ایجاد جوی در سازمان دارند که فرصت‌های یادگیری را برای توسعه قابلیت‌های کارکنان به ارمغان می‌آورند. این رهبران یک جو حمایتی ایجاد می‌کنند که فعالیت‌های اشتراک دانش را در بین کارکنان تسهیل می‌نماید. (Elrehail et al, 2018) نیز در این زمینه بیان می‌کنند به اشتراک گذاری مستمر دانش بخشی جدایی‌ناپذیر فعالیت‌های یادگیری و حل مسئله در سازمان است و با یادگیری و جهت‌گیری‌های بازار که منجر به بهبود فعالیت‌های سنجش بازار و نوآوری می‌شود، مرتبط است. از طرفی بالا بودن رتبه شاخص سیاست و قانون گذاری در بانک در وضعیت موجود نشان از اهمیت این موضوع و مولفه‌های مرتبط با آن از دیدگاه مدیران و کارشناسان بانک مورد مطالعه را دارد. هم‌راستا با یافته‌های این بخش از پژوهش (Moharramzadeh, Talebi & Daneshvar, 2020) در مطالعه‌ای مطرح کردن سیاست گذاری آموزش نیروی انسانی از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود و برای طراحی برنامه مناسب آموزش نیروی انسانی، تدوین سیاست‌های کلی بر اساس سیاست‌های کلان حاکمیتی، سیاست‌های کلان سازمان مادر و سیاست‌های کلان سازمان ضروری است. (NNKO & TIENG'O, 2022) نیز تاکید دارند برنامه‌های آموزشی و توسعه باید بخشی از برنامه استراتژیک سازمان باشند و این موضوع یک ابزار استراتژیک ضروری برای افزایش عملکرد کارکنان و سازمان است. (Holakupour & Hamidizadeh, 2016) نیز در پژوهش خود به لزوم تطابق استراتژی‌های کسب و کار دانشی در کنار استراتژی‌های توسعه دانش جهت افزایش اثربخشی سازمانی رسیدند که مدیران باید در تدوین استراتژی‌های کسب و کار به نقش دانش، سرمایه‌های ناملموس و مدیریت آن در موقیت و بهبود عملکرد سازمان توجه نمایند.

از سوی دیگر پایین بودن رتبه رویکرد مدیریت دانش در وضع مطلوب و فرهنگ یادگیری در وضع موجود نشان دهنده عدم آگاهی مدیران و کارشناسان بانک مورد مطالعه از مفهوم مدیریت دانش و فرهنگ تسهیم دانش است. در این زمینه (Babai Farsani, Hassani Moghadam & Farhadi, 2021) (بیان می‌کنند فرهنگ یادگیری مجموعه‌ای از قراردادهای سازمانی، ارزش‌ها، شیوه‌ها و فرآیندهای سازمانی است که کارکنان و سازمان‌ها را به سمت توسعه دانش و شایستگی ترغیب می‌کند. طبق نظر (Malik & Danish, 2020) نیز فرهنگ یادگیری خوب نه تنها به کارکنان کمک می‌کند تا سطح بالایی از عملکرد خود را نشان دهد، بلکه کارکنان دانشی را نیز در سازمان حفظ می‌نماید. از این رو مدیران منابع انسانی باید قوانین و خط مشی‌های مربوطه را برای ایجاد یک فرهنگ یادگیری قوی ایجاد نمایند. همچنین (2020) ابراز می‌کنند آموزش و توسعه به مدیریت دانش در توسعه فرهنگ سازمانی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی اشاره دارد. پیوند یادگیری، آموزش و توسعه کارکنان به یک فرهنگ مثبت در محیط کار به کارکنان نشان می‌دهد که چه چیزی برای آن‌ها مفید است. از نقطه نظر (Kurniawan et al, 2023) (مدیریت دانش، با تسهیم دانش و هم‌افزایی کارکنان دانشی در سازمان شکل می‌گیرد. بنابراین انتظار می‌رود این شور و شوق در بانک به یک فرهنگ تبدیل شود. بانک ملی با استفاده از مدیریت دانش می‌تواند فرهنگ یادگیری را تقویت نماید.

در مجموع مدل طراحی شده در این پژوهش تصویر جامعی از شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش را نشان می‌دهد که در سایر بانک‌ها و نهادهای مالی قابل کاربرد است. همان‌گونه که از مدل بر می‌آید از ۴۲ مؤلفه مطرح شده، ۸ مورد شامل مقوله‌های رویکردن باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک و تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی) در مؤلفه توانمندی علمی انسانی همینطور مقوله مسئله مداری در مباحث روز نظام بانکی در مؤلفه صلاحیت رفتاری منابع انسانی، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در مؤلفه سیاست و قانون‌گذاری، به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک در مؤلفه رهبری آموزشی و شاخص‌های ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک و ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک در مؤلفه ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی همچنین شاخص پژوهش استعداد کارکنان بانک در مؤلفه آموزش منابع انسانی در وضعیت موجود نسبت به وضعیت مطلوب دارای بارعاملی بیشتری است و این نشان از میزان بالای اهمیت این شاخص‌ها در بانک ملی از دیدگاه مدیران و کارشناسان بانک ملی را دارد که در موقعیت و اثربخشی آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش تاثیرگذار است. در ضمن شاخص یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی در مؤلفه عوامل اجتماعی به دلیل بارعاملی پایین در هر دو وضعیت موجود و مطلوب از مدل حذف گردیده است که میزان اهمیت پایین این شاخص را از دید پاسخ‌دهندگان می‌رساند. در عین حال مدیران بانک ملی برای اجرای آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش باید نسبت به ۳۳ شاخص باقیمانده در تمامی مؤلفه‌های مدل که در وضعیت موجود دارای بارعاملی کمتر نسبت به وضعیت مطلوب هستند تلاش مضاعفی نمایند. ضروری است مدیران بانک‌ها و نهادهای مالی از جمله بانک ملی با شناخت و اولویت‌بندی شاخص‌های آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش، سطح دانش و کیفیت رفتار و عملکرد کارکنان را بهبود و ارتقاء دهند. برای این منظور پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می‌شود:

۱. تاکید و حمایت مدیران بانک‌ها و نهادهای مالی بر اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت دانش به گونه‌ای که مدیریت دانش را در اولویت‌های استراتژیک خود قرار دهدن تا از این طریق دانش سازمان را با توجه به نیازهای کارکنان در جهت پیشبرد اهداف یادگیری و در نهایت دستیابی به اهداف به روز و کارآمد نگاه دارند.
۲. مدیران آموزش در بانک‌ها و نهادهای مالی باید با انجام تحلیل‌های علمی، پس از شناخت ویژگی‌های کارکنان دانشی، بسته انگیزشی مناسبی را برای ایشان آماده کرده و مورد استفاده قرار دهدن تا شرایط ماندگاری آن‌ها در این نهادها به حداقل برسد.
۳. با توجه به تغییرات سریع محیطی و فناوری و نیاز بانک‌ها و نهادهای مالی به برخورداری از کارکنان توانمند و دانشی یکپارچگی کامل بین استراتژی‌های آموزشی با استراتژی‌های دانشی کلان در این نهادها ضروری است.
۴. برنامه‌ریزی آموزشی و تدوین محتوا مطابق با خلاهای دانشی در بانک‌ها و نهادهای مالی صورت گیرد. در این راستا دقیقت فراوان در پایش و ارزیابی فرآیندهای اصلی و دانشی ضروری است.
۵. خلاقیت در انتخاب روش‌های نوین آموزشی صورت گیرد و برای این منظور از ابزارهای مدیریت دانش چون برگزاری کافه‌های دانش، انجمن‌های خبرگی و مروء بعد از عملیات در راستای توسعه یادگیری بهره گرفته شود.
۶. مدیران آموزش در بانک‌ها و نهادهای مالی باید به زمان و مکان خاص برای فرآگیری کارکنان قائل نباشد و فرصت‌های یادگیری را به صورت انعطاف‌پذیر و ترکیبی فراهم کنند و به آموزش‌های از راه دور و مجازی بیشتر توجه نمایند. در این راستا باید به آموزش و توسعه مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان اهمیت دهن.
۷. مدیران بانک‌ها و نهادهای مالی باید برای یادگیری مؤثر به سمت توسعه روابط غیررسمی، یادگیری تجربی/عملی و مشارکتی حرکت نمایند تا شرکت‌کنندگان مشارکت بیشتری در آموزش داشته باشند.
۸. آموزش و پرورش استعدادها به عنوان یک مسئولیت اصلی برای مدیران بانک‌ها و نهادهای مالی مدنظر قرار گیرد. اگرچه آموزش برای گروه‌های متنوع کارکنان در سازمان‌ها ارائه می‌شود، اما افراد با استعداد و دارای پتانسیل بالا در زمرة افرادی هستند که در اکثر سازمان‌ها و بانک‌های پیشرو به طور فزاینده‌ای در اولویت فعالیت‌های آموزشی قرار می‌گیرند.
۹. برنامه مدونی برای ثبت و انتقال دانش حین خدمت و خروج افراد در بانک‌ها و نهادهای مالی از طریق به کارگیری ابزارهای مدیریت دانش مناسب به منظور حمایت از توسعه حرفه‌ای و یادگیری سریع کارکنان تدوین گردد.

References

- Abd Rahman, A., Imm Ng, S., Sambasivan, M. & Wong, F. (2013). Training and Organizational Effectiveness: Moderating Role of Knowledge Management Process. European Journal of Training and Development, 37(5) 472-488. DOI: 10.1108/03090591311327295
- Alosaimi, M. (2016). The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education. Doctoral Dissertation, Paris.
- Babai Farsani, M.; Hassani Moghadam, S. & Farhadi, F. (2021). Interaction of open innovation with absorptive capacity, leadership and organizational learning culture in knowledge-based companies: Analysis of a moderated mediation model. Scientific journal of strategic management of organizational knowledge, 4 (12), 197-228. (In Persian). <https://dorl.net/dor/20.1001.1.26454262.1400.4.13.6.7>
- Babazadeh Azmara, R. (2020). Investigating the effect of knowledge management on the ability of employees with the moderating role of in-service training for employees of governorates of Ardabil province. Master's thesis, Islamic Azad University, Garmi branch. (In Persian).



- Banerjee, P., Gupta, R. & Bates, R. (2017). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 606-617. DOI 10.1007/s12144-016-9449-8
- Ba Phong, L. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(2). DOI:10.1108/JKM-09-2018-0568
- Bayrami Ardi, M., Torani, H., Khalkhali, A., Shakibaei, Z. & Kazempour, I. (2020). Investigating the effect of knowledge management factors on improving learning in technical and vocational education units. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 44 consecutive, 129-160. (In Persian). <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.3.129>
- Breznik, Kristijan. (2018). Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.017>
- Dhamdhare, S. N. (2015). Knowledge Management Model for Higher Educational Institutes. *Journal of Commerce and Management Thought*, 6 -1, 130-161. DOI: 10.5958/0976-478x.2015.00010.5
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Fadel, R. (2022). The Moderating Role of Training in the Relationship between Knowledge Management and Innovation (Doctoral dissertation, Lebanese American University).
- Fathi Vajargah, K .(2019). In-Service Education Planning. Tehran: Samt. (In Persian).
- Fathi Vajargah, K. & Nouri, F. (2016). Learning management in organizations (training and improvement of human resources in the third millennium). Tehran: Elm e Ostadan. (In Persian).
- Gonzalez, R.V.D. & Martins, M.F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24 (2), 248-265. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Hamidi, F., Bab al-Hawaeji, F., Hariri, N. & Abbasian, H. (2023). Identification of indicators of human resources training in National Bank of Iran with knowledge management approach. *Knowledge retrieval and semantic systems quarterly*,10(35), 81-100. (In Persian). <https://doi.org/10.22054/jks.2022.70965.1546>
- Ho, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254. <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Holakupour, M. & Hamidizadeh, M. (2019). Explanation and evaluation of knowledge business strategies and knowledge development strategies. *Two Scientific-Research Quartiles of Business Management Explorations*, 8(16), 211-232. (In Persian). DOR: [20.1001.1.2645386.1395.8.16.11.0](https://doi.org/10.1001.1.2645386.1395.8.16.11.0)
- Ishak, R. & Mansor, M. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184.
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15–24. DOI:[10.22161/ijebm.5.3.3](https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.3)
- Kassaneh, T. C., Bolisani, E. & Cegarra-Navarro, J. G. (2021). Knowledge Management Practices for Sustainable Supply Chain Management: A Challenge for Business Education. *Sustainability*, 13(5), 2956, 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13052956>
- Khaksar, M.S., Yaghoobi, N.M., Afshar Jahanshahi, A. & Nawaser, K. (2011). The Study of Training Impact on Knowledge Management and Organizational Performance. *Journal of Applied Sciences Research*,7(7), 1069-1080.
- Kulkarni, Pallavi P. (2013). A Literature Review on Training & Development & Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal*, 4(2), 136-143.
- Kurniawan, F. R., Sirait, W. N., Arsela, S. & Fauzi, A. (2023). Application of Knowledge Management in Efforts to Develop Human Resource at the Directorate General of Taxation.

- Journal of Accounting and Finance Management, 3(6), 347-361.
 DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i6.174>
- Malik, M. E. & Danish, R. Q. (2020). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *South Asian Studies*, 25(2).
- Mardiani, I. N. & Baekhunah, S. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Training on Employee Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(2), 1752-1759.
- NNKO, E. K. & TIENG'O, W. (2022). Effects of human resource training on employee performance in Tanzania. <http://dspace.iaa.ac.tz:8080/xmlui/handle/123456789/1934>
- Mogharab Elahi, M. & Jafari, M. (2022). Explanation of employee training methods based on the approach of training and improving human resources. *Specialized Quarterly of governmental management Education*, 4 (13), 20-25. (In Persian). <http://patjournal.smtc.ac.ir/article-1-272-fa.html>
- Mohammad Ismail, S. & Hamidi, F. (2021). Knowledge flow model in the banking industry. *Organizational Knowledge Management*, 4(12), 123-153. (In Persian). <https://dorl.net/dor/20.1001.1.26454262.1400.4.13.4.5>
- Moharramzadeh, A., Talebi, B. & Daneshvar, Z. (2020). Identification and validation of interfering factors in manpower training policies (composite study). *Journal of Human Capital Empowerment*, 3 (2), 95-102. (In Persian).
- Monavarian, A. (2020). Management of knowledge staff. University of Tehran, Publishing Institute. (In Persian).
- Obeso, M.; Hernández-Linares, R.; López-Fernández, M. C. & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge Management Processes and Organizational Performance: the Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*. DOI: 10.1108/JKM-10-2019-0553
- Omar, M. & Mahmood, N. (2020). Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3793-3800. DOI:[10.5267/j.msl.2020.7.032](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.032)
- Omotayo, Funmilola Olubunmi. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 1238. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Piccoli, G., Ahmad, R. & Ives, B. (2000). Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework. *Information Technology and Management*, 1(4), 229-245. DOI:[10.1023/A:1019129226227](https://doi.org/10.1023/A:1019129226227)
- Professors of Harvard University. (2015). Never stop learning. Translated by Peyman Gerdrou, Tehran: Jaduye ghalam. (In Persian).
- Purwanto, A., Fahmi, K. & Sulaiman, A. (2023). Linking of Transformational Leadership, Learning Culture, Organizational Structure and School Innovation Capacity: CB SEM AMOS Analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 1-8. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.306>
- Ramazanzade, K., Ayati, M., Shokohifard, H. & Abedi, F. (2019). Pedagogical Knowledge Management and its Application in Medical Education: A Synthetic Research Study. *Future of Medical Education Journal*, 9(1), 51-58. DOI: [10.22038/FMEJ.2019.35799.1233](https://doi.org/10.22038/FMEJ.2019.35799.1233)
- Renukappa, S., Suresh, S. & Alosaimi, H. (2021). Knowledge Management-Related Training Strategies in Kingdom of Saudi Arabia construction industry: An Empirical Study. *International Journal of Construction Management*, 21(7), 713-723.
- Reyhani, H. (2022). The role of knowledge management strategies in improving the quality of educational services. *New Approach in Educational Sciences*, 4(3), 58-65. (In Persian). DOI: 10.22034/NAES.2022.339844.1190
- Sekerin, V.D., Gaisina, L.M., Shutov, N.V., Abdurakhmanov, N.K. & Valitova, NE. (2018). Improving the Quality of Competence-Oriented Training of Personnel at Industrial Enterprises. *Calitatea* 19.165, 68-72.



- Shafique, F. (2015). Knowledge management in higher education: Applicability of LKMC model in saudi Universities. Computer Science & Information Technology (CS & IT), 175-181.
DOI: 10.5121/csit.2015.50215
- Utete, Reward. (2017). The effectiveness of staff training on knowledge transfer and employee retention: a case study of Servcor Private Limited in Zimbabwe. master's thesis, Durban University of Technology, <http://hdl.handle.net/10321/2525>
- Victor, L. D. & Kathaluwage, K. C. D. (2019). The Impact of Training and Development on Knowledge Management. International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education, 5(1), 164-175.
- Yandarbaeva, L. A. & Kostoeva, A. A. (2021). Staff training at the enterprises in the framework of the sustainable development concept. In E3S Web Conf. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129606020>
- Zahedian, A. & Ayati, M. (2011). Training and improvement of human resources in educational organizations along with knowledge management. The first national conference on education in Iran 1404, Tehran, <https://civilica.com/doc/132942>. (In Persian).



Original Article (Quantified)

Scientific Tourism Development: An Interpretative Structural Model for Iran's Higher Education Landscape

Sirus Mansoori¹ , Mahdieh Rezaei² , Davood Ramazani³

1- Department of Education, Faculty of Humanities, Arak University, Arak, Iran.

2- Department of Environmental education, Payame Noor University(PNU), Tehran, Iran

3- Department of education, Payame Noor University(PNU), Tehran, Iran

Receive:

16 March 2023

Revise:

22 April 2023

Accept:

26 April 2023

Keywords:

tourism,
scientific tourism
development,
Iran's higher education
system,
interpretive structural
model.

Abstract

The current research was conducted with the aim of providing a model of factors affecting the development of scientific tourism in Iran's higher education system. The research method was a modeling case study. The statistical population of the research was the experts familiar with the field of scientific tourism, including the faculty members of Iranian universities, who were selected by purposive sampling of 37 people. The data collection tools included documents, interviews, and researcher-made questionnaires, and the interpretive structural modeling technique was used to analyze the data. In the first step, the factors affecting scientific tourism in higher education were extracted by reviewing the research literature using a systematic review method and also through interviews with experts and using the elicitation approach; and in the second step, using the 6-step Structural-interpretive modeling, the intended model was extracted. The obtained results showed that the 9 main factors affecting the formation of higher education tourism in Iran in influence order are: dynamic political exchanges with the world at the national level, the existence of macro-national policies in the field of academic interaction, facilitating the admission process in the political and administrative dimensions, the existence of economic and technical infrastructures for foreign students, the international language level of faculty and staff members and the structure of dynamic and accepting higher education, the existence of a sense of security in the social, security and political dimensions for foreign students and brand-making factors of universities, and presenting historical, cultural and religious attractions to the world.

Please cite this article as (APA): Mansoori, S., Rezaei, M., & Ramazani, D. (2024). Presenting the model of factors affecting the development of scientific tourism in Iran's higher education system: an interpretative structural study. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 169-192.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.399095.1202	
Corresponding Author: Sirus Mansoori		
Email: smansoori06@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

The field of tourism, like other scientific fields, is becoming more dynamic day by day, and its form is changing in such a way that the concepts and forms of tourism have changed significantly compared to previous decades (Raikkonen et al, 2023). In fact, the view of tourism has shifted from paying attention to its economic consequences as a scientific and cultural opportunity (Parvin et al, 2021). One of these areas that have received serious attention in recent years is scientific tourism. For this reason, some experts consider scientific tourism as an alternative to other types of tourism (Buzinnee et al, 2020). Therefore, considering that scientific tourism has significant benefits for both individuals and social institutions, including universities, in the cultural and economic fields; many governments are trying to attract foreign students, student-teacher exchanges, and international interactions. The upstream documents also show that the issue of attracting foreign students and exchange of professors and students as a policy are accepted by the higher education system. Based on this, the current research seeks to answer the question: how is the structural-interpretive model of factors affecting the formation of scientific tourism in higher education leveled?

Theoretical framework

From the perspective of formal and informal learning, tourists participate in a wide range of activities that might be generally considered from two aspects of active and passive learning environments (Gossling, 2018). McKercher, reviewing the fields of tourism, has presented them in adventure tourism, agricultural tourism, attraction tourism, battlefield tourism, business tourism, culinary tourism, cultural tourism, educational tourism, event tourism, marine tourism, Medical tourism, nature-based tourism, recreational tourism, sexual tourism, sports tourism, urban tourism, and wellness tourism. However, in all types of tourism, learning and acquiring knowledge; whether formally or informally, is prominent. McKercher points out that in all the mentioned types of tourism, "personal search" contains a learning aspect that includes aspects of cultural exchange, something that is directly related to learning (McKercher, 2016). Learning is the process of acquiring knowledge or skills, either through active processes such as study or practice, or through passive processes such as experience or comparison. Based on this, what is raised in the tourism process is mostly passive or implicit learning (Navio-Marco et al, 2022). In fact, learning from experiences is an important outcome of tourism that has been considered by the authors. However, learning in tourism can be both formal and informal, but what is important is that it is now widely accepted that learning goes beyond formal education, and learning that occurs in less structured contexts such as tourism might, at the same extent, have an important contribution to the growth of people (Falk et al, 2012; Gossling, 2018; Mansoori et al, 2018). In fact, the complexity and importance of scientific tourism is due to the fact that the knowledge gained during the trip, its impact on personal values, consumption norms and its consequences for the stability of the life style after returning home can be stable. Tourists should learn about sustainability, i.e., aspects of ecosystem functioning, climate change, resource scarcity, and the consequences of the global economic system to use sustainable resources (Gossling, 2018). This concept is known as implicit curriculum in the field of education. Specialists in this field believe that informal learning that a person acquires through observation and in an informal educational structure and outside of the direct educational content can have a deeper impact on the learner (Mansoori et al., 2018). With this view, a wide range of authors have come to the conclusion that learning is an essential aspect of tourism and can bring positive and significant learning results (Ballantyne et al, 2011; Lemelin et al, 2013).



Methodology

The current research is both fundamental and applicable in terms of its purpose; and in terms of approach, it is in the category of mixed (qualitative-quantitative) research; and in terms of methodology, it is of the modeling. The potential participants of the research included the faculty members of Iranian universities, among whom 37 people were selected purposefully the type of desirable cases. Finding the participants was through the snowball method. The reason for choosing the sampling method was that the researcher was looking for the most favorable sample for collecting information. The research tool was the self-interactive questionnaire (ISM). In order to build and validate the tool, in the first step, through the review of research documents and literature as well as interviews with experts, the factors affecting scientific tourism in Iran's higher education system were extracted, then by combining and putting the factors together and removing duplicate factors, the final factors were extracted. In order to validate the final factors, the Lawshe content validity index was used. For this purpose, experts were asked to determine the degree of comprehensiveness and hindrance of the final factors based on the extracted factors. The CVR value was 94%, which showed the high reliability of the tool. Also, the interpretive structural modeling technique was used to analyze and present the model of factors affecting scientific tourism in Iran's higher education system. The steps of structural modeling analysis are as follows: In the first step, the structural self-interaction matrix (SSIM) is formed, which means that the identified factors enter the structural self-interaction matrix. In this matrix, if the element of row I leads to column J, letter V; If the element of column J leads to row I, the letter A is placed, and if this relationship is two-way, the letter X is placed, and if there is no relationship, the letter O is placed. Because in this research, several experts were used to fill out the questionnaires, the mode method based on the maximum frequency in each region has been used to form the structural self-interaction matrix. In the second step, the primary availability matrix (RM) is formed. This matrix is formed by changing the relationship symbols of the SSIM matrix to 0 and 1, so that instead of $(i,j=1, j,i=0)$ V; and instead of $(i,j=0, j,i=1)$ A; and instead of $(i,j,j,i=1)$ X; and instead of $(i,j,j,i=0)$ O is placed. In the third step, the final achievement matrix is formed; after the initial acquisition matrix is obtained, its internal consistency must be established. For example, if factor 1 leads to factor 2 and factor 2 leads to factor 3, then factor 1 should also lead to factor 3, and if this state was not established in the achievement matrix, the matrix should be modified and the relationships that were missed be replaced. In the fourth step, the level and priority of the variables are determined. In the fifth step, the interpretive structural model is drawn; in other words, the model is drawn based on the determined levels and the final achievement matrix; and in the sixth step, the MICMAC diagram is provided.

Discussion and Results

In order to answer the question; what the factors influencing scientific tourism in Iran's higher education system are, by reviewing the research literature as well as interviewing experts, and combining the extracted codes; 9 final factors were extracted as factors and indicators affecting scientific tourism in the higher education system, as follows: international language level of Faculty members and staff of universities and international curricula, being a brand of the university, introducing and presenting historical, religious and cultural attractions to the world, the existence of economic infrastructure for foreign students, facilitating the admission process in political and administrative dimensions, the existence of macro-national policy making in the field of academic interaction, the structure of dynamic and accepting higher education, and the existence of a sense of security in social, security and political dimensions for foreign students. Also, the results of the research showed that among these factors,



respectively according to influence; dynamic political exchanges with the world at the national level as the seventh level (the most basic factor), the existence of macro-national policies in the field of academic interaction at the sixth level, facilitating the admission process in political and administrative dimensions at the fifth level, the existence of economic and technical infrastructures for foreign students at the fourth level, international language level of faculty members and staff and the structure of dynamic and receptive higher education at the third level, the existence of a sense of security in the social, security and political dimensions for foreign students in the second level, and the factors of being a brand of universities and introducing and presenting historical, cultural and religious attractions to the world in the first level of the model are effective on the formation of scientific tourism in education.

Conclusion

The results of the literature review and polling of experts showed that factors such as strong and dynamic political exchanges with the world, international language level of faculty members and university staff and international curricula, the brand of the university, introduction and presentation of historical, religious and cultural attractions to the world, the existence of economic infrastructure for foreign students, the facilitation of the admission process in political and administrative dimensions, the existence of macro-national policies in the field of university interaction, the structure of dynamic and receptive higher education, the existence of a feeling security in social, security and political dimensions for foreign students are considered as the main factors affecting the formation of scientific tourism in Iran's higher education. The results of the research are in line with the results by Parvin et al. (2021), Fathi Vajargah et al. (2021), mehravar et al. (2022), Barahouei & Bagherimajd, (2020), Poursaeed et al, (2019), Khorasani & Zamani Manesh (2012). The research results show that the factors affecting scientific tourism might be a wide range of extra-university factors such as political, economic and cultural issues outside the university, meanwhile university structures and university policy-making procedures play a significant role. Based on this, considering that the results showed that the most basic factors affecting scientific tourism in higher education are related to the macro level, therefore, it is recommended to develop a strategic policy program at the national level to attract international students. Also, considering that a significant part of the factors affecting scientific tourism is related to cultural and political issues, it is expected that the interaction between the International Affairs Office of the Ministry of Science and Universities and the Ministries of Cultural Heritage, Tourism and Handicraft Industries increase for the purpose of national agreements.

علمی پژوهشی (کمی)

ارائه مدل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران: یک مطالعه ساختاری تفسیری

سیروس منصوری^۱ ، مهدیه رضایی^۲ ، داود رمضانی^۳

۱- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

۲- گروه آموزش محیط زیست، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران

۳- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران انجام شد. روش پژوهش، مطالعه موردنی از نوع مدل‌سازی بود. جامعه‌ی آماری پژوهش، خبرگان آشنای به حوزه گردشگری علمی شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند ۳۷ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل استاد، مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. در گام اول با بررسی ادبیات پژوهش به شیوه مرور نظام‌مند و همچنین از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و به رویکرد اسرارایی عوامل مؤثر بر گردشگری علمی در آموزش عالی استخراج شد و در گام دوم با استفاده از تکنیک ۶ مرحله‌ای مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مدل مورد نظر استخراج گردید. نتایج به دست آمده نشان داد که ۹ عامل اصلی مؤثر بر شکل‌گیری گردشگری آموزش عالی در ایران به ترتیب تأثیرگذاری عبارتند از: تبادلات سیاسی پویا با جهان در سطح ملی، وجود سیاست‌گذاری‌های کلان ملی در حوزه تعامل دانشگاهی، تسهیل فرایند پذیرش در ابعاد سیاسی و اداری، وجود زیرساخت‌های اقتصادی و فنی برای دانشجویان خارجی، سطح زبان بین‌المللی اعضاي هیأت علمی و کارکنان و ساختار آموزش عالی پویا و پذیرنده، وجود احساس امنیت در ابعاد اجتماعی، امنیتی و سیاسی برای دانشجویان خارجی و عوامل برنده بودن دانشگاه‌ها و معرفی و ارائه جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و مذهبی به جهانیان.

کلید واژه‌ها:

گردشگری،

توسعه گردشگری

علمی،

نظام آموزش عالی ایران،

مدل ساختاری تفسیری.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): منصوری، سیروس، رضایی، مهدیه، رمضانی، داود. (۱۴۰۲). ارائه مدل عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران: یک مطالعه ساختاری تفسیری. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. (۴). ۱۶۹-۱۹۲.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.399095.1202	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: سیروس منصوری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: smansoori06@gmail.com

مقدمه

حوزه گردشگری همچون سایر حوزه‌های علمی دیگر روز به روز پویاتر شده و شکل آن متفاوت می‌شود. به گونه‌ای که مفاهیم و اشکال شکل‌دهنده گردشگری در حال حاضر نسبت به دهه‌های قبل به طور قابل توجهی تغییر کرده است (Raikkonen et al, 2023). در واقع، نگاه به گردشگری از توجه به پیامد اقتصادی آن به عنوان فرصت علمی و فرهنگی متمايل شده است (Parvin et al, 2021). یکی از این حوزه‌ها که در سال‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است، گردشگری علمی است. به همین دلیل برخی صاحب‌نظران از جمله گردشگری علمی را به عنوان یک جایگزین برای سایر گونه‌های گردشگری قلمداد می‌کنند (Buzindee et al, 2020).

این موضوع به خصوص با تأثیرگذاری حوزه علم و فناوری در توسعه فردی و اجتماعی افراد و جوامع به میزان قابل توجهی در سال‌های گذشته رشد کرده است. به گونه‌ای که در سال ۲۰۱۷ حدود ۵ میلیون دانشجو در خارج از کشور خود به تحصیل اشتغال داشته‌اند که این تعداد دو برابر سال ۲۰۰۰ و سه برابر سال ۱۹۹۰ بوده است و از طرف دیگر پیش-بینی می‌شود این رقم در سال ۲۰۲۵ به هشت میلیون برسد (OECD, 2017). در واقع دولت‌ها سیاست‌گذاری‌های قابل توجهی برای افزایش دانشجویان بین‌المللی انجام می‌دهند چرا که ثبت‌نام دانشجویان بین‌المللی نه تنها می‌تواند به افزایش درآمد کمک کند، بله می‌تواند به سیاست گسترده‌تر استخدام مهاجرین متخصص نیز منجر شود (OECD, 2013). بنابراین با توجه به اینکه گردشگری علمی هم برای افراد و هم برای نهادهای اجتماعی از جمله دانشگاه‌آورده‌های قابل توجه در حوزه فرهنگی و اقتصادی دارد، بسیاری از دولت‌ها در تلاش برای جذب دانشجویان خارجی، تبادل استاد دانشجو و تعامل‌های بین‌المللی هستند. استاد بالادستی نیز نشان می‌دهند که مسئله جذب دانشجویان خارجی و تبادل استاد و دانشجو به عنوان سیاست مورد پذیرش نظام آموزش عالی است. به عنوان مثال در استاد بالادستی و مصوبات علمی کشور از سال ۱۳۷۸ به دانشگاه‌ها اجازه داده است ۵ درصد از ظرفیت خود را به دانشجویان خارجی اختصاص دهند؛ با این حال در عمل هیچ وقت این ظرفیت تکمیل نشده و حتی به یک درصد هم نرسیده است (Parvin et al, 2021). در ارتباط با مفهوم گردشگری علمی، برخی پژوهشگران گردشگری علمی را به گردشگری تجربی مرتبط می‌دانند (Smith, 2005). برخی صاحب‌نظران گردشگر علمی را به عنوان گردشگرانی که به پژوهش‌های علمی در مقصد گردشگری می‌پردازنند، تعریف می‌کنند. ولی آنچه برای همه پژوهشگران به عنوان پایگاه گردشگری علمی قلمداد می‌شود، حوزه علم و مشخصاً دانشگاه‌ها و پژوهشگاه علمی به عنوان فضای علمی است. لذا در ک فضای دانشگاه‌ها به عنوان یک مفهوم اساسی در گردشگری علمی مطرح می‌شود.

علاوه بر این یکی از بحث‌های مهم در این زمینه این است که چه عواملی در زمینه گردشگری علمی آموزش عالی مؤثر است. چرا که پاسخ به این سؤال می‌تواند بسیاری از موانع موجود را کاهش دهد. به طور کلی عوامل زیادی می‌تواند در تعاملات دانشگاهی و به طور کلی گردشگری آموزش عالی اثرگذار باشد. این طیف از عوامل از مسائل و چالش‌های سیاسی، اقتصادی و زیرساختی که خارج از سیستم آموزش عالی است تا عوامل درون‌دانشگاهی همچون کیفیت دانشگاه‌ها، ساختار و قوانین دانشگاهی را شامل می‌شود. برای مثال کیفیت آموزش، شرایط سیاسی و اقتصادی، حمایت مالی، سبک زندگی از عوامل جذب‌کننده دانشجویان برای تحصیل در کشور دیگری می‌باشد، از لحاظ تاریخی دانشجویان بین‌المللی بهترین و درخشنان‌ترین دانشجویان هستند (Arthur, 2013).



رشد دانشجویان بین‌المللی تحت تأثیر مسائل سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است به طوری که افزایش سرمایه‌گذاری خارج از چین و کاهش تجارت جهانی از سال ۲۰۰۵ به شدت روند ورود دانشجویان بین‌المللی را تحت تأثیر قرار داده است (Constantinescu et al, 2020). بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل ساختاری-تفسیری عوامل اثرگذار بر شکل گیری گردشگری علمی در آموزش عالی چگونه سطح‌بندی می‌شوند؟

ادیبات نظری

گردشگران از منظر یادگیری رسمی و غیررسمی در طیف وسیعی از فعالیت‌ها شرکت می‌کنند که می‌توان آن‌ها را به‌طور کلی از دو جنبه‌ی محیط‌های یادگیری فعال و غیرفعال در نظر گرفت (Gossling, 2018). مک‌کرچر با مروری بر حوزه‌های گردشگری، آن‌ها را شامل گردشگری ماجراجویی، گردشگری کشاورزی، گردشگری جاذبه‌ها، گردگشگری در میدان جنگ، گردشگری کسب و کار، گردشگری آشپزی، گردشگری فرهنگی، گردشگری آموزشی، گردشگری رویدادها، گردشگری دریایی، گردشگری پزشکی، گردشگری طبیعت محور، گردشگری تفریحی، گردشگری جنسی، گردشگری ورزشی، گردشگری شهری و گردشگری تندروستی ارائه داده است. با این حال در همه انواع گردشگری یادگیری و کسب دانش چه به صورت رسمی و چه به صورت غیررسمی پررنگ است. مک‌کرچر خاطر نشان می‌کند که در همه‌ی انواع گردشگری ذکر شده «جستجوی شخصی» حاوی یک جنبه‌ی یادگیری است که شامل جنبه‌های مبادله فرهنگی می‌شود، چیزی که مستقیماً با یادگیری در ارتباط است (McKercher, 2016). یادگیری، فرآیند کسب دانش یا مهارت، از طریق فرآیندهای فعال مانند مطالعه یا تمرین، یا از طریق فرآیندهای غیرفعال از جمله تجربه یا مقایسه است. بر این اساس چیزی که در فرآیند گردشگری مطرح می‌شود بیشتر یادگیری غیرفعال یا ضمنی است (Navio-Marco et al, 2022). در واقع یادگیری از تجربیات یک نتیجه مهم گردشگری است که توسط نویسنده‌گان مدنظر قرار گرفته است. با این حال یادگیری در گردشگری هم می‌تواند رسمی و هم غیررسمی باشد اما آنچه اهمیت دارد این است که اکنون به طور گسترده پذیرفته شده است که یادگیری فراتر از آموزش رسمی است و یادگیری که در زمینه‌های کمتر ساختاریافته از جمله گردشگری رخ می‌دهد ممکن است به همان اندازه؛ سهم مهمی در رشد افراد داشته باشد (Falk et al, 2012; Gossling, 2018; Mansoori et al, 2018) در واقع پیچیدگی و اهمیت گردشگری علمی از این جهت است که دانش کسب شده در طول سفر، تأثیر آن بر ارزش‌های شخصی، هنجارهای مصرف و پیامدهای آن برای پایداری سنک زندگی پس از بازگشت به خانه می‌تواند پایدار باشد. گردشگران باید در مورد پایداری یعنی جنبه‌های عملکرد اکوسیستم، تغییرات آب و هوا، کمبود منابع و پیامدهای سیستم اقتصادی جهانی برای استفاده از منابع پایدار بیاموزند (Gossling, 2018). این مفهوم در حوزه آموزش به برنامه درسی ضمنی معروف است. متخصصان این حوزه بر این باورند که یادگیری‌های غیر رسمی که فرد به صورت مشاهده و در یک ساختار غیررسمی آموزشی و خارج از محتوای مستقیم آموزشی کسب می‌کند، می‌تواند به صورت عمیق‌تر بر یادگیرنده تأثیر بگذارد (Mansoori et al, 2018). با این نگاه طیف گسترده‌ای از نویسنده‌گان به این نتیجه رسیده‌اند که یادگیری جنبه اساسی از گردشگری است و می‌تواند نتایج یادگیری مثبت و قابل توجهی را به ارمغان بیاورد (Ballantyne et al, 2011; Lemelin et al, 2013).

در باب مفهوم گردشگری علمی فیلیپوا و همکاران، گردشگری علمی و آموزشی را نوع جدیدی از گردشگری بین‌المللی تعریف می‌کنند که شامل سفر با هدف انجام تحقیقات علمی، مطالعه و یا ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای است. مشارکت در پژوهش‌های علمی و کنفرانس‌ها نیز بخش‌های دیگری از گردشگری علمی است. گردشگری کنگره‌ها و اجرای فعالیت‌های علمی برومنزی نیز در حوزه گردشگری علمی قرار می‌گیرند (Filippova, 2017). مائو و بورلون به بررسی انواع گردشگری علمی در شیلی پرداخته و توضیح می‌دهند که گردشگری علمی نوع خاصی از گردشگری است که دانش و اطلاعات در آن اهمیت دارد. مائو و بورلون گردشگری علمی را به چهار دسته شامل اکتشاف و گردشگری ماجراجویانه با ابعاد علمی؛ گردشگری فرهنگی بر پایه دانش علمی؛ گردشگری زیستمحیطی داوطلبانه و گردشگری علمی - پژوهشی تقسیم می‌کنند (Mao & Bourlon, 2011). صاحب‌نظران گردشگری علمی را به معنای فعالیت‌های علمی و پژوهشی با مشارکت دانشجویان، گردشگران و یا حتی غیرمتخصصان تعریف می‌کنند گردشگری علمی، مشارکت بازدیدکنندگان را در تحقیقات علمی و تحقیقاتی تسهیل می‌کند و تجربه منحصر به فرد و غنی را به گردشگری می‌افزاید (Raikkonen et al, 2023).

پیشینه پژوهش

رایکن (2023) در پژوهشی با عنوان مفهوم پردازی گردشگری علمی طبیعت‌محور: مطالعه موردی جزیره سیلی فنلاند که به شیوه پیمایش بر روی ۵۱۸ نفر از گردشگران علمی جزیره سیلی انجام شد، نشان داد که اصلی‌ترین انگیزه گردشگران یادگیری بود. اما در مراتب بعد لذت بردن از طبیعت و رسیدن به یک آرامش نیز از اهداف گردشگری گردشگران در اولویت‌های بعدی بود (Raikonen et al, 2023).

مهرآور و همکاران (2022) در پژوهشی با عنوان شناسایی گفتمان‌های شکل‌دهنده به همکاری‌های علمی بین‌المللی در آموزش عالی ایران که به صورت کیفی و از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر از مدیران بخش بین‌الملل دانشگاه‌های دولتی صورت گرفته است، نشان دادند که چهار گفتمان اصلی در جذب دانشجویان خارجی و بین‌المللی شدن آموزش عالی شامل گفتمان سیاسی، فرهنگی، علمی و اقتصادی است (Mehravar et al, 2022).

مینگوئز و همکاران (2021) در پژوهشی با عنوان «آموزش عالی و آموزش گردشگری پایدار: آیا دانشجویان گردشگری آماده رهبری تغییرات در دوران پس از همه‌گیری هستند؟» که با ۳۹۳ دانشجو و استاد گردشگری مورد بررسی قرار گرفته است نشان دادند که مدارک دانشگاهی گردشگری پاسخگوی نیازی‌های دانشجویان نیست. همچنین بین دیدگاه استادان و دانشجویان در این زمینه تفاوت قابل توجهی وجود دارد و در نهایت اینکه در برنامه‌های درسی دانشگاهی باید توسعه پایدار پررنگ تر شود (Minguez et al, 2021).

فریراس گارسیا و همکاران (2020) در پژوهشی با عنوان «شاپیستگی در دوره‌های کارآموزی گردشگری آموزش عالی» که بر روی سرپرستان دانشجویان گردشگری صورت گرفته است نشان دادند که دوره کارآموزی شاپیستگی‌های دانشجویان را به صورت معنی‌داری بهبود می‌بخشد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌هد دانشجویانی که در هتل‌ها کارآموزی را می‌گذرانند، نسبت به سایر موقعیت‌های دیگر منجر به توسعه شاپیستگی‌های کسب شده بیشتر می‌شود (Ferreras-Garcia et al, 2020).



توماسی و همکاران (2020) در پژوهشی با عنوان «گردشگری آموزشی و توسعه محلی: نقش دانشگاه‌ها» نشان دادند که دانشجویان بین‌المللی می‌توانند نقش گردشگران آموزشی داشته باشند و اقامت آنها هم برای دانشجویان و هم برای مقصد گردشگری مفید است. در این زمینه، دانشگاه می‌تواند فعالانه روابط بین گردشگران و ذینفعان محلی را برای تقویت یادگیری در مقصد و بهبود پایداری اقتصاد محلی تسهیل کند. نویسنده‌گان استدلال می‌کنند که مؤلفه گردشگری باید توسط هر مؤسسه‌ای که برنامه‌های آموزشی را سازماندهی یا مدیریت می‌کند در نظر گرفته شود تا از فرصت‌های ارائه شده در مقصد برای دستیابی به اهداف یادگیری استفاده کند (Tomasi et al, 2020).

پورسعید و همکارانش (2019) در پژوهشی با عنوان «گردشگری علمی؛ فهم پدیدارشناسانه تجربه زیسته گردشگران خارجی دانشگاه‌های ایران»، پرداختند. در این پژوهش، بنا بر نیاز به استفاده از تجربیات افراد در گیر در موضوع تحقیق، از روش تحقیق کیفی و از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. به دلیل نظاممند بودن روش کولایزی برای تحلیل داده‌ها، از این روش استفاده شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع با ۱۳ نفر، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. اعتبار نتایج به دست آمده با استفاده از مراجعه مجدد به شرکت‌کنندگان در تحقیق و جلب توافق ایشان حاصل شد. در انتهای چهار دسته تم حاصل شد که عبارت‌اند از؛ جنبه علمی، جنبه مذهبی، جنبه فرهنگی و جنبه اقتصادی و اوقات فراغت. یافته‌های این تحقیق در شناخت و درک بهتر رفتار گردشگران علمی و پیش‌بینی‌های آینده مؤثر است به کارگیری صحیح یافته‌ها نیز توسعه گردشگری علمی و متعاقباً، افزایش رضایت گردشگران را در پی خواهد داشت (Poursaeed et al, 2019).

آلمو و کوردیر (2017) در پژوهشی با عنوان عوامل اثرگذار بر رضایت دانشجویان بین‌المللی دانشگاه‌های کره که با روش تحلیل عاملی بر روی ۸۷۳ دانشجوی بین‌المللی از ۶۲ دانشگاه در کره جنوبی انجام شد، نشان دادند عواملی همچون شیوه زندگی، خدمات پشتیبانی و تجربه‌های ضمنی تعامل به عنوان عوامل فرهنگی یکی از عوامل‌های مهم در جذب دانشجویان می‌باشد (Alemu & Cordier, 2017).

مهرعلی‌زاده (2017) در پژوهش خود با عنوان «گردشگری و آموزش عالی ایران: تعامل یا تقابل»، نشان دادند که الف) در پنج برنامه توسعه کشور بعد از انقلاب اسلامی بین سیاست‌گذاری‌های مرتبط با جهانگردی و نظامهای آموزش عالی تعاملی وجود نداشته است. ب) در برنامه ششم توسعه رویکرد تعاملی پیش‌بینی شده است، اما فضای تقابلی کنونی ناشی از ساختارهای پیچیده کنونی و ناهمگرای تثیت شده طی سال‌های گذشته، تضاد منافع سازمانی و مدیریتی، گستستگی نظام سیاست‌گذاری در این دو حوزه باعث شده که نتوان در برنامه ششم نیز خوش بینانه در خصوص خروج از تقابل بین دو حوزه را پیش‌بینی کرد. ج) توسعه گردشگری باید به عنوان یک علم با حوزه مشخص و رشته‌ای بین رشته‌ای در دانشگاه‌ها و مرکز آموزش علمی کشور مورد توجه جدی قرار گیرد (Mehralizadeh, 2017).

فتحی و اجارگاه و همکاران (2012) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع پذیرش دانشجویان خارجی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نشان دادند که نداشتن ارتباط مستمر با دانشگاه‌های برتر جهان، فعال‌بودن دفاتر همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌ها و خدمات حمایتی پایین به دانشجویان خارجی سه مانع اصلی درون دانشگاهی و عدم تسهیل ورود دانشمندان و استادان بر جسته خارجی به کشور، وجود دیدگاه بدینانه نسبت به حضور دانشجویان خارجی و عدم

اعطای استقلال به دانشگاهها برای پذیرش دانشجویان خارجی، سه مانع اصلی برون دانشگاهی محسوب می‌شدند Fathi (Vajargah et al, 2012).

ذاکر صالحی و صالحی نجف‌آبادی (2012) در پژوهشی با عنوان ارائه راهبردهایی برای جذب دانشجویان خارجی در ایران توانمندی سازگاری با فرهنگ‌های متنوع (فرهنگی)، فرصت برای جذب نخبگان خارجی (علمی)، انقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری بین کشورها (سیاسی)، کسب منابع مالی جدید برای آموزش عالی (اقتصادی)، جلب مشارکت‌های منطقه‌ای (اقتصادی) و بهره‌وری، درآمددها و منافع مالیاتی (اقتصادی) دارند دلایل علمی مرتبه با اعتبار و وجهه دانشگاه، انگیزه‌های اقتصادی و مالی، ملاحظات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و دیپلماتیک، هراس از بهتر عمل کردن دانشگاهها و مؤسسات رقیب را عواملی می‌دانند که بر بین‌المللی شدن برای جذب دانشجویان خارجی تأثیر می‌گذارند (ZakerSalehi & Salehi Najafabadi, 2012).

خراسانی و زمانی‌منش (2012) در پژوهشی با عنوان راهبردهای مؤثر در بین‌المللی شدن دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران نشان دادند که اصلی‌ترین موانع جذب دانشجویان بین‌المللی عبارتند از: «ضعف در فضای اجتماعی و فرهنگی جذب و برانگیزندگی» (بسته‌بودن درب‌های آموزش عالی برای اجرایی کردن ایده‌های جدید)، «داشتن دیدگاه‌های بدینانه نسبت به حضور دانشجویان بین‌المللی»، «آگاهی محدود مردمان کشورهای دیگر با فرهنگ و تمدن ایرانی / اسلامی» (Khorasani & ZamaniManesh, 2012).

حیدری چانه و همکاران (2012) در پژوهشی با عنوان «تحلیلی بر نظام آموزش عالی گردشگری در ایران مبتنی بر مدل سوابت»، نشان دادند که ابعاد آموزشی هم در تحلیل ماتریس نقاط قوت و هم در تحلیل ماتریس نقاط ضعف، در اولویت اقدامات و تهدیدات قرار دارد. راهبرد پیشنهادی بر ارتباط هر چه بیشتر بین سیستم آموزشی دانشگاه با حوزه‌های مدیریتی و دست‌اندرکاران صنعت گردشگری تأکید دارد (Heydari Chianeh et al, 2012).

ضیایی و همکاران (2012) در پژوهش خود با عنوان «جایگاه گردشگری در نظام آموزش عالی ایران»، بر شناخت الگوی آموزشی حاکم و کیفیت شاخص‌های علمی و یادگیری در نظام آموزش عالی گردشگری در دانشگاه‌های ایران مرکز شده و بدین منظور روش مطالعاتی طولی بر مبنای مطالعه گروه‌های همسال را در طول یک بازه زمانی ده ساله در دستور کار خود قرار داده است. جهت گردآوری داده‌های تحقیق از ابزارهایی چون مصاحبه پژوهشی و تحلیل داده‌های ثانویه بهره گرفته شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که گرچه تعداد دانشجویان و مرکز علمی گردشگری در بازه زمانی مورد بررسی رشد بسیاری داشته و به تنوع رشته‌های مرتبط با گردشگری افزوده شده است اما الگوی توسعه در زمینه جذب دانشجویان بر مدل‌های افقی و عمودی برگزیده تحقیق منطبق نمی‌باشد و از نظر شرایط و امکانات یادگیری کمبودهای قابل توجهی وجود دارد (Ziai et al, 2012).

با بررسی پیشنهاد پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عمدۀ پژوهش‌های انجام شده در خصوص عوامل گردشگری آموزش عالی و همچنین بین‌المللی شدن آموزش عالی عوامل اثرگذار را بدون سطح‌بندی و همچنین تعیین میزان تأثیر و تأثیر آنها بر هم‌دیگر مورد بررسی قرار دادند و تاکنون پژوهشی که به سطح‌بندی این عوامل پردازنده مورد توجه قرار نگرفته است. حال آنکه با شناسایی و سطح‌بندی این عوامل می‌توان براساس اولویت‌های به دست آمده در خصوص این عوامل تصمیم گرفت. در واقع در پژوهش‌های موجود مشخص نشده که به منظور انجام یک مداخله مناسب، این مداخله از چه نقطه‌ای



باید آغاز گردد، بر چه عواملی باید بیشتر تاکید شود و ترتیب ارائه این موارد باید چگونه باشد. بر این اساس در این مطالعه، ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته شد و سپس روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف هم بنیادی و کاربردی و از نظر رویکردی در زمرة پژوهش‌های ترکیبی (کیفی- کمی) و از نظر روش‌شناسی، از نوع مدل‌سازی است. مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران بودند که از میان آن‌ها ۳۷ نفر به صورت هدفمند از نوع موارد مطلوب انتخاب شدند. دستیابی به مشارکت کنندگان از طریق روش گلوله برفی بود. علت انتخاب نمونه‌گیری به شیوه موارد مطلوب از این جهت بود که پژوهشگر به دنبال مطلوب‌ترین نمونه برای جمع‌آوری اطلاعات بود. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته خودتعاملي (ISM) بود. به منظور ساخت و اعتبار ابزار، در گام اول از طریق بررسی استناد و ادبیات پژوهش و همچنین مصاحبه با متخصصان، عوامل مؤثر بر گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران استخراج گردید سپس با ترکیب و کنار هم نهادن عوامل و حذف عوامل تکراری، عوامل نهایی (جدول شماره ۱) استخراج گردید. به منظور اعتبار عوامل نهایی، از شاخص روایی محتوای لاوشه استفاده شد. برای این منظور از خبرگان خواسته شد تا میزان جامع و مانع بودن عوامل نهایی را براساس عوامل استخراج شده تعیین کنند. مقدار CVR برابر با ۹۴ درصد به دست آمد که نشان از اعتبار بالای ابزار بود. همچنین از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تجزیه و تحلیل و ارائه مدل عوامل مؤثر بر گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران استفاده شد. مراحل مختلف ISM به شرح زیر می‌باشد:

۱. تشکیل ماتریس خودتعاملي ساختاری (SSIM)^۱; عوامل شناسایی شده وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری می‌شوند. در این ماتریس اگر عنصر سطر i منجر به ستون j شود، حرف V ؛ اگر عنصر ستون j منجر به سطر i شود، حرف A را قرارداده و در صورتی که این رابطه دو طرفه باشد، حرف X و اگر ارتباطی نباشد، حرف O قرار داده می‌شود. از آنجا که در این پژوهش برای پر کردن پرسشنامه‌ها از چند خبره استفاده شده برای تشکیل ماتریس خودتعاملي ساختاری از روش مد براساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است.
۲. تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (RM)^۲؛ این ماتریس با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک تشکیل می‌یابد بدین صورت که به جای V ($i,j=0, j,i=1$) و به جای A ($i,i=1, j,j=0$) و به جای O ($i,j=1, j,i=0$) قرار داده می‌شود.
۳. تشکیل ماتریس دستیابی نهایی؛ پس از این‌که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر عامل ۱ منجر به عامل ۲ شود و عامل ۲ هم منجر به عامل ۳ شود، باید عامل ۱ نیز منجر به عامل ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند.

¹. Structural Self Interaction Matrix (SSIM)

². Reachability Matrix (RM)

۴. تعیین سطح و اولویت متغیرها.
۵. ترسیم مدل ساختاری تفسیری؛ براساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ترسیم می‌شود.
۶. ارائه نمودار میک مک.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های کیفی

به منظور پاسخ به این سؤال که عوامل اثرگذار بر گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران کدامند؟ با بررسی ادبیات پژوهش و همچنین مصاحبه با متخصصان، و با تلفیق کدهای استخراج شده، ۹ عامل نهایی به عنوان عوامل و شاخص‌های اثرگذار بر گردشگری علمی در نظام آموزش عالی استخراج شدند که در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. شاخص‌ها و عوامل اثرگذار بر گردشگری علمی در نظام آموزش عالی ایران

کد متخصص	منابع	شاخص
۱-۳-۵-۹-۱۵	Parvin et al, 2021; Fathi Vajargah et al, 2021; Mehravar et al, 2022	تبادلات سیاسی قوی و پویا با جهان
۱-۳-۵-۹-۱۲	Wen et al, 2018; Fathi Vajargah et al, 2021; Mehravar et al, 2022	سطح زبان بین‌المللی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌ها و برنامه‌های درسی بین‌المللی
۷-۸-۹-۱۰	Parvin et al, 2021; Barahouei & Bagherimajd, 2020; Poursaeed et al, 2019	برند بودن دانشگاه
۲-۳-۵-۷-۹-	Aleme & Cordier, 2017; Constantinescu et al, 2020;	معرفی و ارائه جاذبه‌های تاریخی، مذهبی، فرهنگی به
۱۰-۱۳-۱۵	Khorasani & Zamani Manesh, 2012; Poursaeed et al, 2019	جهانیان
۲-۵-۸-۹-۱۰-	Parvin et al, 2021; Constantinescu et al, 2020; Fathi Vajargah et al, 2021; Poursaeed et al, 2019	وجود زیرساخت‌های اقتصادی برای دانشجویان خارجی
۱۱-۱۶		
۳-۵-۸-۹	Parvin et al, 2021; Constantinescu et al, 2020; Fathi Vajargah et al, 2021; Mehravar et al, 2022	تسهیل فرایند پذیرش در ابعاد سیاسی و اداری
۱-۲-۳-۵-۷-۸-	Parvin et al, 2021; Fathi Vajargah et al, 2021	وجود سیاست گذاری کلان ملی در حوزه تعامل دانشگاهی
۹-۱۰-۱۶		
۳-۵-۶-۸-۹-۱۶	Parvin et al, 2021; Khorasani & Zamani Manesh, 2012; Fathi Vajargah et al, 2021	ساختار آموزشی عالی پویا و پذیرنده
۳-۷-۹	Parvin et al, 2021; Khorasani & Zamani Manesh, 2012; Poursaeed et al, 2019	وجود احساس امنیت در ابعاد اجتماعی، امنیتی و سیاسی برای دانشجویان خارجی



همان‌گونه در جدول ۱ مشخص شده است با تلفیق و یکپارچه‌سازی عوامل، ۹ عامل شامل سطح زبان بین‌المللی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌ها و برنامه‌های درسی بین‌المللی، برند بودن دانشگاه، معرفی و ارائه جاذبه‌های تاریخی، مذهبی، فرهنگی به جهانیان، وجود زیرساخت‌های اقتصادی برای دانشجویان خارجی، تسهیل فرایند پذیرش در ابعاد سیاسی و اداری، وجود سیاست‌گذاری کلان ملی در حوزه تعامل دانشگاهی، ساختار آموزش عالی پویا و پذیرنده، وجود احساس امنیت در ابعاد اجتماعی، امنیتی و سیاسی برای دانشجویان خارجی بر گردشگری علمی در آموزش عالی اثرگذار است.

ب) یافته‌های کمی

قبل از پرداختن به سطح‌بندی عوامل اثرگذار بر گردشگری آموزش عالی، ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه و سپس مراحل سطح‌بندی ارائه می‌گردد.

جدول ۲. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

زن	مرد	جنسيت	استادیار	دانشیار	استاد	علوم	مدیریت	جامعه-	تخصص	مرتبه علمی
۳۷	۳۲	۶۹	۲۱	۱۲	۱۴	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
۱۸	۱۸	۳۶	۱۰	۷	۱۰	۷	۷	۷	۷	۷
۱۶	۲۳	۴۹	۱۰	۷	۱۰	۷	۷	۷	۷	۷
۱۶	۶۲	۸۳	۲۱	۱۰	۲۷	۲۷	۲۷	۲۷	۲۷	۲۷

همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است از ۳۷ مشارکت کننده ۱۴ نفر (۳۷/۸۳ درصد) زن و ۲۳ نفر (۶۲/۱۶ درصد) مرد بوده‌اند. همچنین از نظر مرتبه علمی ۲۱ نفر (۵۶/۷۵ درصد) استادیار، ۱۲ نفر (۳۲/۴۳ درصد) دانشیار و ۴ نفر (۱۸/۸۱ درصد) استاد بوده‌اند. همچنین از نظر رشته‌ی تحصیلی ۱۷ نفر (۴۵/۹۴ درصد) علوم تربیتی و رشته‌های وابسته، ۹ نفر (۲۴/۳۲ درصد) مدیریت، ۶ نفر (۱۶/۲۱ درصد) جامعه‌شناسی و ۵ نفر (۱۳/۵۱ درصد) از سایر رشته‌ها بوده‌اند.

پس از شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر گردشگری علمی در آموزش عالی ایران، در پاسخ به این سؤال سطح‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری گردشگری علمی در آموزش عالی در ایران چگونه است؟ این عوامل با استفاده از تکنیک ISM سطح‌بندی شدند. بدین منظور پرسشنامه‌های نهایی به منظور تجزیه و تحلیل روش ISM و سطح‌بندی عوامل در اختیار خبرگان قرار گرفت. بدین صورت که ۹ عامل انتخاب شده در سطر و ستون جدول قرار گرفتند و از پاسخ‌دهنده خواسته شد که با توجه به نمادهای V، A، X و O نوع ارتباطات دو به دوی عوامل را مشخص کند. روابط به دست آمده از این پرسشنامه‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	عامل
V	X	V	X	V	V	V	V	X	۱
O	X	X	O	A	V	X	X		۲
X	X	A	X	A	X	X			۳
A	O	O	A	O	X				۴
V	X	A	X	X					۵
X	X	A	X						۶
X	X	X							۷
V	X								۸
X									۹

سپس در مرحله بعد با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد ذکر شده می‌توان به ماتریس RM دست پیدا کرد. نتیجه حاصل در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه (RM)

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	عامل
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۲
۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۳
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۴
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۵
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۶
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۷
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۸
۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۹

سپس سازگاری درونی عوامل برقرار شد. نتیجه حاصل را می‌توان در جدول ۵ مشاهده کرد. در این جدول برخی اعداد یک علامت * گرفته‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دستیابی صفر بوده‌اند و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

عامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قدرت نفوذ
-	۸	۷	۵	۸	۵	۶	۹	۸	۳	قدرت وابستگی
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۱*	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۲
۶	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۳
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۴
۶	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۵
۸	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۶
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۷
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۸
۶	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱*	۰	۹

در مرحله‌ی بعد برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌ی دستیابی و مجموعه‌ی پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه‌ی دستیابی (دريافتني)، مجموعه‌ای است که در آن سطرهای متغیر به ستون متغیر ختم شده باشند و مجموعه‌ی پیش‌نیاز، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به به سطرهای ختم شده باشند، با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه‌ی مشترک به دست خواهد آمد. اگر عوامل مجموعه‌ی مشترک با مجموعه‌ی دستیابی يكسان باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عوامل و تکرار این مرحله برای سایر عوامل، سطح تمام عوامل تعیین شده است. جداول ۶ الی ۱۲ بيانگر نتایج اين مرحله است.

جدول ۶. تعیین سطح عوامل (سطح اول)

عامل	مجموعه دریافتني	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک پیش‌نیاز با دریافتني	سطح
۱	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۶-۸	۱-۶-۸	سطح اول
۲	۲-۳-۴-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۳-۶-۷-۸-۹	
۳	۲-۳-۴-۶-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۳-۴-۶-۸-۹	
۴	۳-۴	۱-۲-۳-۴-۶-۹	۳-۴	
۵	۲-۳-۵-۶-۸-۹	۱-۵-۶-۷-۸	۲-۳-۵-۶-۸-۹	
۶	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸-۹	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸-۹	
۷	۲-۳-۵-۶-۷-۹	۱-۲-۷-۸-۹	۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹	
۸	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹	
۹	۲-۳-۴-۶-۷-۹	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۳-۴-۶-۷-۹	

با توجه به نتایج جدول و از آنجایی که عامل ۳ و ۴ (برند بودن دانشگاهها و معرفی و ارائه جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و مذهبی به جهانیان) مجموعه اشتراک پیش‌نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است. این دو عامل سطح اول مدل را تشکیل می‌دهد.

جدول ۷. تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

عامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	اشtraک پیش‌نیاز با دریافتی	سطح
۱	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۶-۸	۱-۶-۸	
۲	۲-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۶-۷-۸-۹	
۵	۲-۵-۶-۸-۹	۱-۵-۶-۷-۸	۵-۶-۸	
۶	۱-۲-۵-۶-۸-۹	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۵-۶-۸-۹	
۷	۲-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۷-۸-۹	۲-۷-۸-۹	
۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۸	
۹	۲-۶-۷-۹	۱-۲-۵-۶-۷-۸-۹	۲-۶-۷-۸-۹	سطح دوم

با توجه به نتایج جدول و از آنجایی که در عامل ۹ (وجود احساس امنیت در ابعاد اجتماعی، امنیتی و سیاسی برای دانشجویان خارجی) مجموعه اشتراک پیش‌نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است، این عامل سطح دوم مدل را تشکیل می‌دهد.

جدول ۸. تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

عامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	اشtraک پیش‌نیاز با دریافتی	سطح
۱	۱-۲-۵-۶-۷-۸	۱-۶-۸	۱-۶-۸	
۲	۲-۶-۷-۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸	۲-۶-۷-۸	سطح سوم
۵	۲-۵-۶-۸	۱-۵-۶-۷-۸	۵-۶-۸	
۶	۱-۲-۵-۶-۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸	۲-۵-۶-۸	
۷	۲-۵-۶-۸	۱-۲-۷-۸	۲-۷-۸	
۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸	۱-۲-۵-۶-۷-۸	سطح سوم

با توجه به نتایج جدول و از آنجایی که در عامل ۲ و ۸ (سطح زبان بین‌المللی اعضای هیأت علمی و کارکنان و ساختار آموزش عالی پویا و پذیرنده) مجموعه اشتراک پیش‌نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است، این دو عامل سطح سوم مدل را تشکیل می‌دهند.



جدول ۹. تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

عامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	استراتک پیش‌نیاز با دریافتی	سطح
۱	۱-۵-۶-۷	۱-۶	۱-۶	۱-۶
۵	۵-۶	۱-۵-۶-۷	۵-۶	۵-۶
۶	۱-۵-۶	۱-۵-۶-۷	۱-۵-۶	۱-۵-۶
۷	۵-۶-۷	۱-۷	۷	۷

با توجه به نتایج جدول و از آنجایی که عامل ۵ (وجود زیرساخت‌های اقتصادی و فنی برای دانشجویان خارجی) مجموعه اشتراک پیش‌نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است، این عامل سطح چهارم مدل را تشکیل می‌دهد.

جدول ۱۰. تعیین سطح عوامل (سطح پنجم)

عامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	استراتک پیش‌نیاز با دریافتی	سطح
۱	۱-۶-۷	۱-۶	۱-۶	۱-۶
۶	۱-۶	۱-۶-۷	۶-۱	۶-۱
۷	۶-۷	۱-۷	۷	۷

با توجه به نتایج جدول و از آنجایی که عامل ۶ (تسهیل فرایند پذیرش در ابعاد سیاسی و اداری) مجموعه اشتراک پیش‌نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است، این عامل سطح پنجم مدل را تشکیل می‌دهد.

جدول ۱۰. تعیین سطح عوامل (سطح ششم)

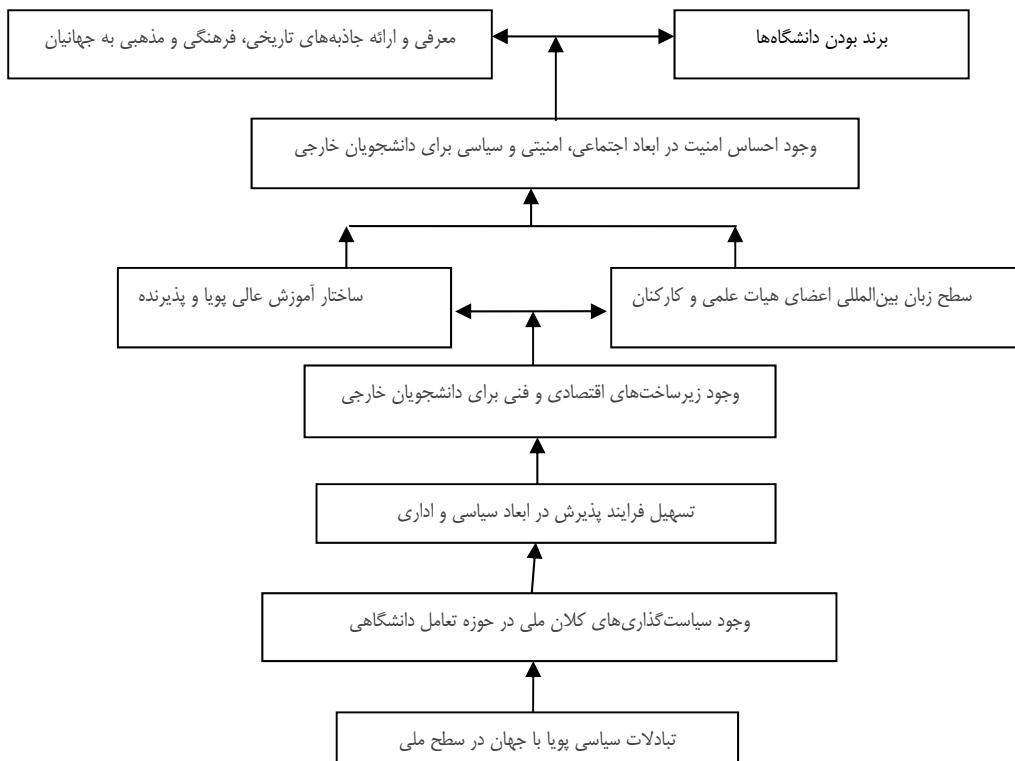
عامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	استراتک پیش‌نیاز با دریافتی	سطح
۱	۱-۷	۱	۱	۱
۷	۷	۱-۷	۷	۷

با توجه به نتایج جدول و از انجایی که عامل ۷ (وجود سیاست‌گذاری‌های کلان ملی در حوزه تعامل دانشگاهی) مجموعه اشتراک پیش‌نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است، این عامل سطح پنجم مدل را تشکیل می‌دهد.

جدول ۱۱. تعیین سطح عوامل (سطح هفتم)

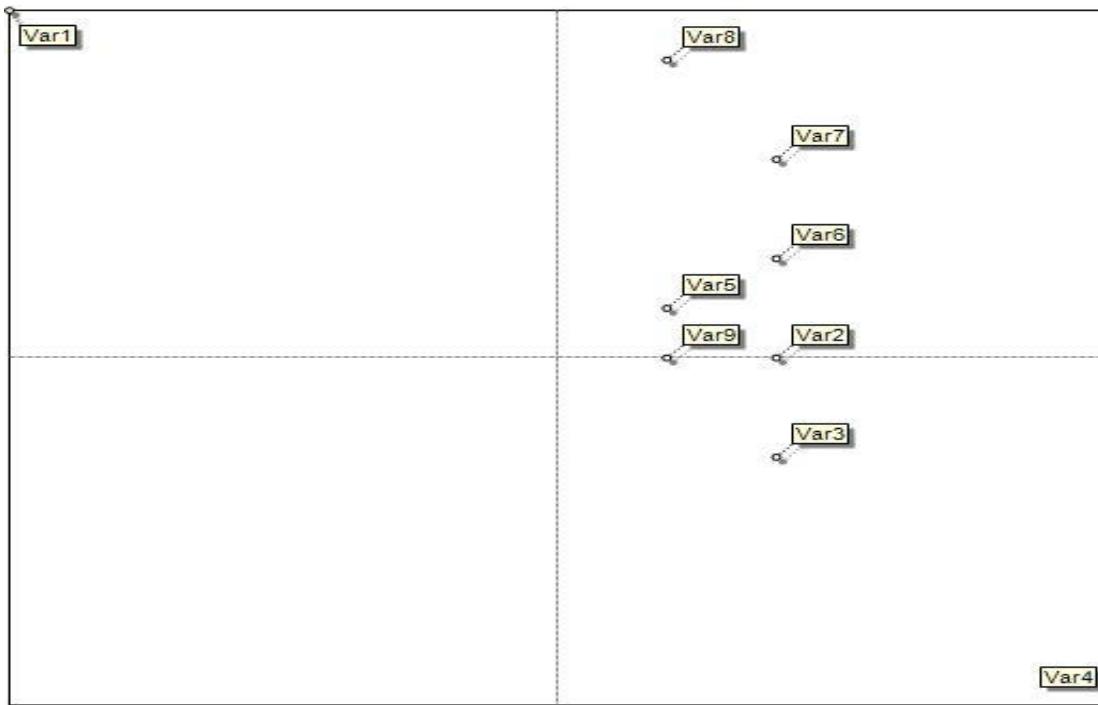
عامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	استراتک پیش‌نیاز با دریافتی	سطح
۱	۱	۱	۱	۱

با توجه به نتایج جدول و از آنجایی که عامل ۱ (تبادلات سیاسی پویا با جهان در سطح ملی) مجموعه اشتراک پیش نیاز با دریافتی دقیقاً برابر با مجموعه دریافتی است، این شاخص سطح هفتم مدل را تشکیل می‌دهد. بر بنای روابط بین عوامل مؤثر بر گردشگری علمی در آموزش عالی و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها از همدیگر در شکل ۱ مشخص شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

همان گونه که مدل فوق نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر گردشگری علمی در آموزش عالی ایران دارای ۷ سطح است که به شکل‌های مختلف و در سطوح هفت گانه بر هم‌دیگر تأثیر می‌گذارند و تأثیر می‌پذیرند که در سطوح هفت گانه در مورد آن توضیح داده شد. همچنین براساس تأثیر و تأثیر هر کدام از عوامل بر هم‌دیگر می‌توان گراف MICMAC را به شکل زیر ارائه داد.



شکل ۲. گراف MICMAC

همان گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد عامل‌های ۲، ۵، ۶، ۷، ۸ و ۹ به عنوان متغیرهای پیونددهنده دارای بیشترین قدرت نفوذ و بیشترین قدرت وابستگی می‌باشند. همچنین عامل ۴ و ۳ به عنوان متغیر وابسته دارای قدرت وابستگی زیاد و قدرت نفوذ کم می‌باشد. همچنین عامل ۱ به عنوان متغیر مستقل کلیدی به حساب می‌آید. همچنین هیچ کدام از متغیرها نقش متغیر مستقل را ایفا نمی‌کنند. بنابراین می‌توان در یک نتیجه‌گیری کلی گفت که اغلب متغیرها با هم دیگر در کنش و واکنش بوده و ارتباط متقابل با همدیگر دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی ادبیات و نظرخواهی از متخصصان نشان داد که ۹ عامل شامل تبادلات سیاسی قوی و پویا با جهان، سطح زبان بین‌المللی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه‌ها و برنامه‌های درسی بین‌المللی، برنده بودن دانشگاه، معرفی و ارائه جاذبه‌های تاریخی، مذهبی، فرهنگی به جهانیان، وجود زیرساخت‌های اقتصادی برای دانشجویان خارجی، تسهیل فرایند پذیرش در ابعاد سیاسی و اداری، وجود سیاست‌گذاری کلان ملی در حوزه تعامل دانشگاهی، ساختار آموزش - عالی پویا و پذیرنده، وجود احساس امنیت در ابعاد اجتماعی، امنیتی و سیاسی برای دانشجویان خارجی از اصلی‌ترین عامل‌های اثرگذار بر شکل‌گیری گردشگری علمی در آموزش عالی ایران به حساب می‌آید. نتایج پژوهش با پژوهش پروین و همکاران (Parvin et al, 2021)، فتحی و اجارگاه و همکاران (Fathi Vajargah et al, 2021)، مهرآور گیگلو، نوبخت و مالکپور لپری (Mehravar et al, 2022)، براهویی و باقری مجد (Barahouei & Bagherimajd, 2020)، پورسعید و همکاران (Khorasani & Zamani Manesh, 2012) و همکاران (Poursaeed et al, 2019)، خراسانی و زمانی منش (Zamani Manesh, 2012) هم‌راستا است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل اثرگذار بر گردشگری علمی می‌تواند طیف وسیعی از عوامل

برون دانشگاهی همچون مسائل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بیرون از دانشگاه و همچنین ساختارهای دانشگاه و رویه‌های مربوط به سیاست‌گذاری دانشگاهی نقش قابل ملاحظه‌ای دارند.

نتایج پژوهش نشان داد که تبادلات سیاسی پویا با جهان به عنوان سطح هفتم و زیربنایی‌ترین عامل در بحث گردشگری علمی در نظام آموزش عالی نقش ایفا می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش پروین و همکاران (Parvin et al, 2021)، فتحی واجارگاه و همکاران (Fathi Vajargah et al, 2021)، مهرآور گیگلو، نوبخت و مالکپور لپری (Mehravar et al, 2022) که نشان داده‌اند که عوامل سیاسی یک از زیربنایی‌ترین عوامل در توسعه آموزش عالی بین‌المللی است هم راستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که بسترها سیاسی حاکم بر کشورها از این جهت نقش پررنگی در توسعه گردشگری علمی ایفا می‌کنند که از یک جهت در صورت تعامل بالای سیاسی بین کشورها سندهای همکاری در سطح ملی تدوین می‌شود و این موضوع منجر به تعامل پویا در بین دانشگاه‌های کشورها می‌شود. از طرف دیگر در صورتی که نگرش جامعه جهانی نسبت به یک کشور مثبت باشد و رابطه و تعامل بالایی با کشورهای دیگر داشته باشند، بسترها مربوط به جذب و فرایندهای پذیرش از قبیل ویزا، کار، و فضای مناسب برای حضور دانشگاه‌ها در کشورهای مقصد افزایش می‌یابد. بنابراین در صورت تعامل پویا و فضای مناسب سیاسی، امکان شکل‌گیری گردشگری علمی در دانشگاه‌ها افزایش می‌یابد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که وجود سیاست‌گذاری‌های کلان ملی در حوزه تعامل دانشگاهی به عنوان سطح ششم و یکی از سطوح زیربنایی در سطح ششم ایفای نقش می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های پروین و همکاران (Parvin et al, 2021)، فتحی واجارگاه و همکاران (Fathi Vajargah et al, 2021) هم راستا است. این پژوهش‌گران معتقد‌اند که برای توسعه گردشگری علمی در آموزش عالی دانشگاه‌ها باید سیاست‌گذاری‌های کلان در سطح ملی ایجاد کنند. در واقع گرچه تعاملات و بسترها سیاسی کشورها به عنوان اصلی‌ترین و زیربنایی‌ترین عامل مطرح است، اما سیاست‌گذاری‌های وزارتی و ملی در حوزه تعامل دانشگاهی یکی دیگر از عوامل اساسی است. به عبارت دیگر تدوین یک چشم انداز و بستر مناسب و سیاست‌گذاری‌های مدون و انسجام یافته در سطح ملی در وزارت خانه علوم، تحقیقات و فناوری و همچنین در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی می‌تواند یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری گردشگری علمی شود.

علاوه بر این یکی نتایج پژوهش گویای این بود که تسهیل فرایند پذیرش در ابعاد سیاسی و اداری به عنوان یکی دیگر از سطوح زیربنایی و سطح پنجم اثرگذار است. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش پروین و همکاران (Parvin et al, 2021)، فتحی واجارگاه و همکاران (Constantinescu et al, 2020) و روتا (Fathi Vajargah et al, 2021)، کانستنتینسکو، متوا و روتا (Constantinescu et al, 2021) هم راستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که ابعاد سیاسی و اداری در فرایند جذب، نگهداری و برندازی دانشگاه به عنوان مقصد دانشجویان و اساتید خارجی بسیار اثرگذار است. این موضوع که دانشگاه‌ها در یک کشور به دلیل شرایط سیاسی می‌توانند نامن باشند و یا اینکه دانشگاه‌های یک کشور در فرایند پذیرش دارای رویه‌های سختگیرانه‌ای هستند، می‌تواند در کاهش تمایل دانشجویان در انتخاب آن دانشگاه نقش ایفا کند. به عبارت دیگر دانشجویان و اساتید دانشگاه‌ها در تعامل عمده‌تا دانشگاه‌های و مراکز پژوهشی را انتخاب می‌کنند که از نظر سیاسی و رویه‌های اداری کمترین پیچیدگی و حساسیت



داشته باشند. به همین دلیل بین فضای سیاسی و اداری حاکم بر دانشگاه‌ها و میزان دانشجویان بین‌المللی آنها یک ارتباط معنادار وجود دارد.

همچنین یکی از عوامل اثرگذار دیگر در ارتباط با شکل‌گیری گردشگری علمی در نظام آموزش عالی وجود زیرساخت‌های اقتصادی و فنی برای دانشجویان خارجی است. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش پروین و همکاران Fathi (Parvin et al, 2021)، کانستنتینسکو، متو و روتا (Constantinescu et al, 2020)، فتحی و اجارگاه و همکاران (Vajargah et al, 2021)، پورسعید و همکاران (Poursaeed et al, 2019) هم‌راستا است. یکی از عوامل اساسی در گردشگری علمی به خصوص برای دانشجویان بین‌المللی ایجاد بستری برای اشتغال در آینده است. به عبارت دیگر بسیاری از دانشجویان دانشگاه مقصد را به این پیش‌فرض انتخاب می‌کنند که بتوانند در آینده در کشور مقصد مشغول به کار شوند، به همین دلیل آمارها نشان می‌دهند که بین توسعه اقتصادی و وضعیت اشتغال دانشگاه‌ها با پذیرش دانشجویان بین‌المللی در کشورها یک رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این در بحث بسترها اقتصادی انتظار می‌رود دانشگاه‌های مقصد بتوانند در صورت نیاز فاندھای تحصیلی و کمک هزینه‌های مناسب به دانشجویان خارجی اعطا کنند این موضوع می‌تواند یک مشوق قوی برای دانشجویان در انتخاب دانشگاه‌ها و در نتیجه شکل‌گیری گردشگری علمی در آموزش عالی ایجاد کنند.

یکی دیگر از نتایج پژوهش این بود که سطح زبان بین‌المللی اعضای هیئت علمی و کارکنان و ساختار آموزش عالی پویا و پذیرنده به عنوان دو عامل در سطوح میانی (سطح سوم) مدل نقش آفرینی می‌کند. بدین معنی که این دو عامل از یک جهت خود در نقش زیربنا برای عامل‌های سطح دوم و اول ایفای نقش می‌کنند و از طرف دیگر معلول عوامل قبلی نیز هستند. نتیجه این بخش از پژوهش با پژوهش پروین و همکاران (Parvin et al, 2021)، خراسانی و زمانی‌منش (Fathi Vajargah et al, 2021)، فتحی و اجارگاه و همکاران (Khorasani & Zamani Manesh, 2012) و مهرآور گیگلو، نوبخت و مالکپور لپری (Wen, Ho & Hao, 2018) و Mehravar et al, 2022 هم‌راستا است. در تبیین این سطح از مدل می‌توان گفت که از یک جهت به منظور شکل‌گیری گردشگری علمی نیاز به تعامل بین افراد است و این تعامل از طریق یک زبان بین‌المللی اتفاق می‌افتد، به عبارت دیگر انتظار می‌رود که دانشجوی بین‌المللی که در دانشگاه ایرانی حضور می‌یابد، توسط اساتید و کارکنان که قادر به به کارگیری زبان بین‌المللی هستند، تعامل برقرار کنند. در نتیجه در این زمینه دانشگاه‌هایی موفق به جذب دانشجوی بین‌المللی می‌شوند که بتوانند سطح زبان بین‌المللی خود را افزایش دهند از طرف دیگر دانشگاه‌هایی می‌توانند دانشجوی بیشتری جذب کنند که در ساختار آنها بی پویایی و انعطاف‌پذیری وجود داشته باشد. این پویایی کمک می‌کند تا قوانین دست و پا گیر و خشک برای ورود به دانشگاه‌ها کنار گذاشته و با انعطاف بالاتری در جذب دانشجو اقدام کنند؛ سیاستی که بسیاری از دانشگاه‌های آسیایی از جمله مالزی در سال‌های اخیر مدد نظر قرار داده‌اند.

علاوه بر این بررسی نتایج پژوهش حاکی از این است که وجود امنیت در ابعاد اجتماعی، امنیتی و سیاسی برای دانشجویان خارجی یکی دیگر از عوامل مهم تأثیرگذار به حساب می‌آید با این حال در مدل سطح دوم را به خود اختصاص داد که نشان می‌دهند که این عامل در عین اینکه نقش مهمی دارد خود می‌تواند معلول عوامل دیگر مدل باشد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های پروین و همکاران (Parvin et al, 2021)، کانستنتینسکو، متو و روتا

(Khorasani & Zamani Manesh, 2012)، خراسانی و زمانی منش (Constantinescu et al, 2020)، فتحی و اجارگاه و همکاران (2021) و پورسعید و همکاران (Poursaeed et al, 2019) هم راستا است. در تبیین این بخش از نتیجه می‌توان گفت که از یک طرف نگرش دانشجویان و گردشگران علمی به مقوله‌های امنیتی، سیاسی، و اجتماعی در یک کشور عامل مهمی برای انتخاب مقصد گردشگری خواهد داشت به عبارت دیگر رابطه معناداری بین نگرش گردشگران در رابطه با تصور مربوط به ابعاد سیاسی و امنیتی یک کشور با انتخاب آن کشور به عنوان مقصد گردشگری علمی وجود دارد و از طرف دیگر این نگرش می‌تواند حاصل تعامل سیاسی، سیاست‌گذاری‌های دانشگاهی و تعامل دانشگاه‌های درون یک کشور با کشورهای دیگر و به عبارت دیگر دیپلماسی علمی است. کشورهایی که می‌توانند تعامل بالایی در حوزه‌های سیاسی و دیپلماسی با سایر کشورها برقرار کنند از این نظر می‌توانند وجود امنیت را در بین شهروندان کشورهای دیگر ایجاد کنند. به عبارت دیگر این عامل هم خود به عنوان عامل است و هم معلول.

در نهایت دو عامل برنده بودن دانشگاه‌ها و معرفی و ارائه جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی و مذهبی به جهانیان به عنوان سطح اول مدل و روبنایی‌ترین عامل بین عوامل دیگر به حساب می‌آید. این بخش از پژوهش با پژوهش آلمو و کوردیر (Alemu & Cordier, 2017)، کانستینسکو، متو و روتا (Constantinescu et al, 2020) و براهمی (Parvin et al, 2021)، خراسانی و زمانی منش (Khorasani & Zamani Manesh, 2012)، پروین و همکاران (Barahouei & Bagherimajd, 2020)، پورسعید و همکاران (Poursaeed et al, 2019)، براهومی و باقری مجد (Majd, 2020) موضوع از این جهت است که برنده بودن دانشگاه‌ها از یک جهت به عنوان عامل اثرگذار بر گردشگری علمی به حساب می‌آید و از جهت دیگر خود به عنوان معلول به حساب می‌آید. بدین معنی که در صورت وجود بسترها سیاسی، اقتصادی، فرهنگی طبیعتاً دانشگاه‌ها برنده بالاتری خواهند داشت و در نتیجه برنده بودن هم خود معلول عوامل دیگر است و هم می‌تواند به عنوان عاملی برای جذب دانشجویان بین‌المللی و همچنین گردشگری علمی گردد.

بر این اساس می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

نتایج نشان داد که زیربنایی‌ترین عوامل اثرگذار بر گردشگری علمی در آموزش عالی، به سطح کلان مربوط می‌شود، لذا توصیه می‌شود برنامه راهبردی سیاست‌گذاری در سطح ملی به منظور جذب دانشجویان بین‌المللی تدوین شود. با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از عوامل اثرگذار بر گردشگری علمی به مسائل فرهنگی و سیاسی مربوط می‌شود، انتظار می‌رود که تعامل بین دفتر امور بین‌الملل وزارت علوم و دانشگاه‌ها با وزرات میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی به منظور تفاهم‌نامه‌های ملی افزایش یابد.

References

- Alemu, A.M., Cordier, J. (2017). Factors influencing international student satisfaction in Korean universities. *International Journal of Educational Development*, 57: 54-64. doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.08.006.
- Arthur, N. (2013). International students and career development: Human capital in the global skills race. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 31 (1): 43-50. doi.org/10.20856/jnjicec.3108.
- Ballantyne, R., Packer, J., & Falk, J. (2011). Visitors' learning for environmental sustainability: Testing short-and long-term impacts of wildlife tourism experiences using structural equation modelling. *Tourism Management*, 32(6), 1243-1252.

- Barahouei, T., & Bagherimajd, R. (2020). Educational Tourism Values with Intermediate linkage in information technology on international students attraction in higher education. *Tourism Management Studies*, 15(52), 235-262. (In Persian). doi.org/10.22054/tms.2020.48152.2229.
- Buzinde, C. N., Manuel-Navarrete, D., & Swanson, T. (2020). Co-producing sustainable solutions in indigenous communities through scientific tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1255-1271. doi.org/10.1080/09669582.2020.1732993.
- Constantinescu, C; Mattoo, A, Ruta, M. (2020). The Global Trade Slowdown: Cyclical or Structural? *The World Bank Economic Review*, 34(1), 121-142. doi.org/10.1093/wber/lhx027
- Falk, J. H., Ballantyne, R., Packer, J., & Benckendorff, P. (2012). Travel and learning: A neglected tourism research area. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 908-927. doi.org/10.1016/j.annals.2011.11.016.
- Fathi Vajargah, K., Arefi, M., & Zamani Manesh, H. (2012). Evaluating Admission Barriers of Foreign Students into Universities and Institutions of Higher Education. *Research and Planning in Higher Education*, 17(4), 65-80. (In Persian).
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-López, E. (2020). Competences in higher education tourism internships. *Education+ Training*, 62(1), 64-80. doi.org/10.1108/ET-04-2019-0074.
- Filippova, V., Savvinova, A., Danilov, Y., Gadal, S., & Kamičaitytė-Virbašienė, J. (2017). The study of cultural landscapes of Central Yakutia for the development of scientific tourism. *Journal of Sustainable Architecture and Civil Engineering*, 21(4), 5-16. doi.org/10.5755/j01.sace.21.4.19501.
- Gössling, S. (2018). Tourism, tourist learning and sustainability: An exploratory discussion of complexities, problems and opportunities. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(2), 292-306. doi.org/10.1080/09669582.2017.134977.
- Hall, C. M., & Saarinen, J. (2010). Polar tourism: Definitions and dimensions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(4), 448-467. doi.org/10.1080/15022250.2010.521686.
- Heydari Chianeh, R; Nasrallahzadeh, Z; Abdollahi, M (2012). An evaluation of tourism higher education in iran based on SWOT model, *journal of tourism planning and development*, 1(1): 129-152.
- Indicators, O. E. C. D. (2017). *Education at a Glance*. Editions OECD, 90. doi.org/10.187/eag-2016-en.
- Khorasani, A., & Zamani Manesh, H. (2012). Effective strategies in internationalization of Universities and institutes of higher education in Iran. *Education Strategies in Medical Sciences*, 5(3), 183-189. (In Persian). edcbmj.ir/article-1-293-en.htm.
- Lemelin, H., Dawson, J., & Stewart, E. J. (Eds.). (2013). *Last chance tourism: adapting tourism opportunities in a changing world*. Abingdon, Routledge.
- Li J. (2018). Trends and Implications of International Student Mobility. In *Conceptualizing Soft Power of Higher Education*. Singapore: Springer.
- Mansoori, S., Karimi, M. H., Kowsary, M., & Abedini Baltork, M. (2018). Critical theory impact on the curriculum studies theorizing. *Research in Curriculum Planning*, 15(59), 62-74. doi.org/10.30486/jrcp.2018.545141.
- Mao, P., & Bourlon, F. (2011). Le tourisme scientifique: un essai de définition. *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 30(2), 94-104. doi.org/10.7202/1012246ar.
- McKercher, B. (2016). Towards a taxonomy of tourism products. *Tourism Management*, 54, 196-208. doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.008.
- Mehralizadeh, Y. (2017). Tourism and Iran's Higher Education: Interaction or Confrontation, *Journal of Environmental Education and Sustainable Development*, 5(3): 39-52. [20.1001.1.23223057.1396.5.3.3.6](https://doi.org/10.1001.1.23223057.1396.5.3.3.6).
- Mehravar, S., Nobakht, M., Malekpour lapari, K. (2022). Identifying discourses shaping international scientific collaborations in Iranian higher education. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 9(1), 1-20. (In Persian). [10.22034/RMT.2021.536969.1890](https://doi.org/10.22034/RMT.2021.536969.1890).
- Mínguez, C., Martínez-Hernández, C., & Yubero, C. (2021). Higher education and the sustainable tourism pedagogy: Are tourism students ready to lead change in the post pandemic era?. *Journal of*



Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 29(3), 1- 14.
doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100329.

Navio-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. M., Arguedas-Sanz, R., & López-Martín, C. (2022). The student as a prosumer of educational audio-visual resources: a higher education hybrid learning experience. *Interactive Learning Environments*, 1-18. doi.org/10.1080/10494820.2022.2091604.

O.E.C.D (2013). Education at a glance, OECD indicators. OECD Publishing.

Parvin, E., Ghiasi Nadoshan, S., Khorsandi Taskooh, A., & Zaker Salehi, G. R. (2021). Identifying Barriers of International Students' Admission in Iranian Public Universities. *Research in Medical Education*, 13(1), 24-34. (In Persian).

Poursaeed, M., Zarea, R., Soltani, N., & Abediny, A. (2019). Scientific tourism; a phenomenological understanding of the experiences of foreign tourists from Iranian universities. *Tourism Management Studies*, 14 (48), 91-116. (In Persian). doi.org/10.22054/tms.2020.39013.2074.

Räikkönen, J., Grénman, M., Rouhiainen, H., Honkanen, A., & Sääksjärvi, I. E. (2023). Conceptualizing nature-based science tourism: A case study of Seili Island, Finland. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(5), 1214-1232. doi.org/10.1080/09669582.2021.1948553.

Tomasi, S., Paviotti, G., & Cavicchi, A. (2020). Educational tourism and local development: The role of universities. *Sustainability*, 12(17), 6766. doi.org/10.3390/su12176766.

Wen, W., Hu, D., & Hao, J. (2018). International students' experiences in China: Does the planned reverse mobility work?. *International Journal of Educational Development*, 61, 204-212. doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.004.

ZakerSalehi, Gh., Salehi Najafabadi, M. (2012). Development of strategies for attract foreign students in Iran, *Journal of Iranian higher education*, 4(3), 65-92. (In Persian).

Ziai, M, Saeedi, A. S and Torabahmadi, M (2012). Exploring the state of tourism in Iran's higher education, *Tourism Managmemt Studies*, 7(17): 61-86. doi.org/10.1001.1.23223294.1391.7.17.3.5.



Original Article (Qualitative)

Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach

Mahdi khodaparast¹ , Davood Kiakojouri² , Seyyed Javad Mortazavi amiri³ , Syed Ahmad Jafari Kalarjani⁴

1- Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran

3- Assistant Professor, Department of Mathematical Statistics, Chalous Branch, Chalous Islamic Azad University, Iran

4- Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

Receive:

05 February 2023

Revise:

17 October 2023

Accept:

14 February 2024

Keywords:

successor training,
competence,
human resources,
talent identification,
organizational support and
maintenance

Abstract

The purpose of this research is to analyze the dimensions and components of the developed model of successor training based on competence in education-oriented organizations with a meta-composite approach. This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of the method of data collection, and with a meta-composite approach in terms of the research implementation method. The statistical population of the research includes all studies conducted in the period of time for Latin research from 1990 to 2022, and for Persian research from 2005 to 2022. In this regard, 282 researches were evaluated in the field of the subject and ultimately 41 articles were selected purposefully. Extraction of components and indicators was obtained from background investigation and theoretical foundations, and then coding was used for analysis. To analyze the data, the meta-composite method was used, and then through open, axial, and selective coding; and MAXQDA 2020 software was used. The results showed that 7 codes, 53 concepts, and 24 categories were determined and identified, which codes include key competences and abilities, determination of successor training policy, value foundation, organizational support, strategic planning in the field of successor training, identification of talents and forming a fund of talents, training and improvement of talents.

Please cite this article as (APA): khodaparast, M., Kiakojouri, D., mortazavi amiri, S. J., & Jafari Kalarjani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based succession in education-oriented organizations with a metacombination approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160	
Corresponding Author: Davood Kiakojouri		
Email: davoodkia@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Today, all organizations compete with each other to attract qualified human resources, and as soon as these people feel that their merits are not recognized and appreciated in an organization, they choose another organization to work; therefore, identifying, recruiting, cultivating, promoting and maintaining competent human resources with the aim of optimizing the organization's ability to face new changes is undoubtedly the main concern of today's organizations (Aref & Moradi Shirazi, 2017). Successor training as a system in the field of human resources management creates the confidence in the organization that the circulation of human resources does not have an erosive and destructive effect on the organization. In simpler terms, succession management and planning assures the organization that it will have the right and competent employees to take on the jobs they deserve and at the right time. Also, successor training planning can be seen as an attempt to design a plan for an appropriate and competent number of managers and employees with key skills in such a way that they will be suitable successors at the time of retirement, death, illness, and promotion of other employees and even new positions that are created in the future plan of the organization (Azar & Khorrami, 2020). Therefore, considering the importance of competencies in formulating the successor training system, the aim of this research is to identify the dimensions and components of the developed model of successor training based on competence in education-oriented organizations in the field of human resources management, which can cause mutual reinforcement between each of the human resource management subsystems of education-oriented organizations based on merit, which will improve the performance of the organization and establish succession management. Therefore, according to the issues raised, the current research intends to answer the question: what are the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach?

Theoretical Framework

Succession

Successor training is not a secret strategy to quickly replace people in specific positions; it is a systematic process whereby professional and personal development is aligned with the strategic plan to ensure that there are people, with the skills and the right attitudes at the right time, ready to fill any vacant position. Organizational successor training means the transfer of an organization due to the owner's desire to retire or leave the organization for numerous reasons. Succession can include the transfer of position to family members, employees, or outside buyers. Successor training is a flexible, long-term and growing approach in future recruitment. Organizational successor training planning is a type of planning that regularly nurtures both leadership successors and the next generation (Amini Dehaghi et al, 2023).

Amini Dehaghi et al, (2023) conducted a research with the aim of analyzing the phenomenon of managerial successor training in women's championship sports. The model obtained in total included 16 components as the phenomenon of managerial successor training in women's championship sports in two stages of interactionism and structuralism. Therefore, in order to institutionalize successor training in women's sports management, the interests and mindset of women towards managerial positions should be evaluated, the managerial activities of women in sports should be monitored, people inclined to managerial positions should be identified, and finally the performance method of women in managerial positions to provide positive feedback and strengthen positive image of women's management should be reviewed and reflected.



Rahimi & Sadeqiarani (2023) conducted a research with the aim of designing and explaining the successor training management system in Kashan water and sewage industry. The type of research was applicable in terms of purpose, and qualitative-quantitative in terms of measurement. This research was done in several phases; the first two of which were qualitative, and the rest were quantitative. The first phase included the identification of competencies from university scientific sources as well as water and sewage company resources, and eighty competencies were identified in this phase. In the second phase, the identified indicators were evaluated by the managers and elites of the water and sewage company, and the competency model of the managers of the water and sewage company was designed by using the Delphi research method; with 33 competency indicators, which includes individual, managerial and occupational. In the third phase, according to forty management positions in the company, the competencies identified for prioritization were polled, and prioritization was done for each position by using the TOPSIS multi-criteria technique. Also, the general situation of Kashan Abfa Company based on individual competencies and management-organizational competencies shows that Kashan Abfa has the highest score in the competencies of belonging and organizational loyalty, moral intelligence, and work commitment; and the lowest score in the competency of successor training and people management, performance management and project management.

Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of the method of data collection, and with a meta-composite approach in terms of the research implementation method. The statistical population of the research includes all studies conducted in the period of time for Latin research from 1990 to 2022, and for Persian research from 2005 to 2022. In this regard, 282 researches were evaluated in the field of the subject and ultimately 41 articles were selected purposefully. Extraction of components and indicators was obtained from background investigation and theoretical foundations, and then coding was used for analysis.

Research findings

To analyze the data, the meta-composite method was used, and then through open, axial, and selective coding; and MAXQDA 2020 software was used. The results showed that 7 codes, 53 concepts, and 24 categories were determined and identified, which codes include key competences and abilities, determination of successor training policy, value foundation, organizational support, strategic planning in the field of successor training, identification of talents and forming a fund of talents, training and improvement of talents.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. According to the obtained results, the present research is aligned with the results of Amini Dehaghi et al, (2023), Rahimi & Sadeqiarani (2023), Ismailzadeh et al, (2023), Mohammadi Dayani et al, (2022), Milaninejad & Jalalundi (2023), Janahmadigol et al, (2022), Teimouri et al, (2022), Bano et al, (2022), Ghazali et al, (2021), and Dahlan Gunawan et al, (2021). Ghazali et al, (2021) showed that the cultivation of talent along with competence in higher education institution is an important part of successor training planning. Even if an institution has a well-organized plan, successor training planning will not progress smoothly unless the institution has a willing, able, and fully prepared successor. Competency-based successor training planning models provide a



blueprint for building the necessary competencies now and in the future, as well as a benchmark for assessing academic leadership requirements.

According to the obtained results, the following suggestions are provided:

- Clarity and transparency of the organization's strategy regarding the successor training plan in such a way that the capabilities, skills and competence of the managers who must realize the goals of the programs can be extracted and determined, which of course requires a positive and optimistic view and understanding by the senior managers of the organization about this matter.

- Using the positive and successful records and experiences of other organizations in implementing new ideas and techniques of successor training management in recent years, such as the proposal system of Kaizen problem solving teams and the appointment of middle and senior managers within the organization.

علمی پژوهشی (کیفی)

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب

مهدی خداداپرست^۱، داود کیاکجوری^۲، سید جواد مرتضوی امیری^۳، سیداحمد جعفری کلاریجانی^۴

۱- گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳- استادیار، گروه امار ریاضی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران

چکیده

هدف این پژوهش واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی درسازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش با رویکرد فراترکیب می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مطالعات انجام‌شده در بازه زمانی برای پژوهش‌های لاتین از سال ۱۹۹۰–۲۰۲۲ و پژوهش‌های فارسی ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۱ می‌باشد، در این راستا ۲۸۲ پژوهش در زمینه موضوع مورد نظر ارزیابی و درنهایت ۴۱ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردید. استخراج مؤلفه‌ها و شاخصها از بررسی پیشینه و مبانی نظری به دست آمد و سپس برای تحلیل از کدگذاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش فراترکیب و سپس از طریق کدگذاری باز و محوری و انتخابی و از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۶ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شاخص‌گرایی) و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۵

کلید واژه‌ها:

جانشین پروری،

شاخص‌گرایی،

متابع انسانی،

شناسایی استعدادها،

حمایت و پشتیبانی سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خداداپرست، مهدی، کیاکجوری، داود، مرتضوی امیری، سید جواد، جعفری کلاریجانی، سیداحمد. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۱۹۳(۴)، ۲۲۰-۱۹۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: داود کیاکجوری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: davoodkia@yahoo.com

مقدمه

امروزه همه سازمان‌ها برای جذب منابع انسانی شایسته محور با یکدیگر رقابت می‌کنند و این افراد به محض اینکه احساس کنند شایستگی‌هایشان در یک سازمان شناسایی و تقدیر نمی‌شود سازمان دیگری را برای فعالیت انتخاب می‌کنند؛ بنابراین بی‌تر دید شناسایی، استخدام، پژوهش، ارتقا و نگهداری منابع انسانی شایسته محور با هدف بهینه کردن توان سازمان برای رویارویی با تغییرات جدید دغدغه اصلی سازمانهای امروزی است (Aref & Moradi Shirazi, 2017). با افزایش روز افزون پیچیدگی‌ها در روابط بین فرد سازمان و محیط پیرامون سازمانهای امروزی ناگزیرند که برای مواجهه با چالش‌های این عصر فرآپیچیده، از زاویه‌ای نو به مباحث موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نگریسته و رویکرد تحول گرا و جدیدی را در برابر سرمایه‌های انسانی خود که باید مشکل از کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند اتخاذ نمایند (Janahmadigol et al., 2022). افزایش رقابت و ضرورت رشد و دستیابی سازمان‌ها به وضعیت بالاتری از کیفیت کارکنان و بهره وری الزام می‌کند که سازمانها در آینده به رهبران، مدیران و کارکنانی به مراتب تواناتر، شایسته‌تر و مستعدتر نیازمند باشد و از آنجاییکه منابع انسانی ارزشمندترین منابع هر سازمانی محسوب می‌شوند این امر با تلاش کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری مدیرانی توانمند محقق می‌شود (Sina et al., 2021). مدیریت سازمانها در برابر اطمینان از تداوم استغال کارکنان مسئول می‌باشد و اگر این نیاز نادیده انگاشته شود منجر به اشغال پستهای کلیدی سازمان توسط افراد نامناسب خواهد گردید (Mohammadi, 2021). کارکنانی که دارای توانمندی روحیه خودشناسی و خودمدیریتی می‌باشند در موقعیتهای مهم و پیچیده، از خود نوآوری و خلاقیت بروز داده و قادرند تهدیدها و فرصت‌های ایجاد شده در محیط پیرامونی را به خوبی شناسایی کرده و راهبردهای مناسب برای بهره مندی از فرصتها و تبدیل تهدیدها به فرصت ارائه نمایند و به اهداف ترسیم شده برای خود و سازمان خود دست یابند (Vuori et al., 2019).

جانشین پروری به عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گرددش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده‌تر مدیریت و برنامه ریزی جانشینی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب و شایسته را برای تصدی مشاغل در خور آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. همچنین برنامه ریزی جانشین پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنیستگی، فوت بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد می‌شود جانشینان مناسبی باشند (Azar & Khorrami, 2020). جانشین پروری راه خوبی برای شرکت‌های اینده سازمان ایجاد می‌شود جانشینان مناسبی باشند (Milaninejad & Jalalundi, 2023). جانشین پروری یک فقط آنهایی که در سطوح مدیریتی یا اجرایی هستند (Milaninejad & Jalalundi, 2023). جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد از درون سازمان گردد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی مطمئن نماید (Mohammadi Dayani et al., 2022). جانشین پروری یک پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پستهای مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. امروزه، مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصبهای کلیدی در سالهای آینده شناسایی می‌شود و آنان از راه برنامه‌های متنوع آموزشی و پژوهشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها



آماده می‌شوند (Rahimi & Sadeqiarani, 2023). اساساً جانشین پروری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه کاربست دانش است. تحولات فناوری جهانی شدن نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحن رقابت‌ها، فشرده کاهش وفاداری در کارکنان جابجایی جهانی سازی تمایل به اقتصادی دانش، محور توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز تغییرات فزاینده تبع نیروی کار تغییر در سالیق و انتظارات کارکنان و غیره ضرورت جانشین پروری را تشدید می‌کند (Beygi et al, 2022).

مدیریت منابع انسانی هر سازمان از اساسی ترین عناصر سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی در هدایت و رهبری سازمانها به ویژه سازمانهایی که بیشتر بر بعد اقتصادی تمرکز دارند، حساسیت بیشتری دارد؛ زیرا رشد اقتصادی رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده و وجود نظام جانشین پروری برای جذب، توسعه و نگهدارش نیروی انسانی شایسته محور را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری کرده است. در واقع مدیریت منابع انسانی را سیستمی می‌دانند که برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده عمل می‌کند. بنابراین، با توجه به اهمیت شایستگی‌ها در تدوین نظام جانشین پروری، هدف از پژوهش حاضر دستیابی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور در حوزه مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند سبب تقویت متقابل بین هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های آموزش محور بر مبنای شایستگی شود که سبب بهبود عملکرد سازمان و استقرار مدیریت جانشین پروری می‌شود. لذا با توجه به مسائل مطرح شده پژوهش حاضر در نظر دارد تا به این سؤال پاسخ دهد که ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب چه می‌باشد؟

مبانی نظری جانشین پروری

(Henry Fayol, 1916) اولین فردی بود که در زمینه مدیریت جانشین پروری نظریاتی را ارائه داد. وی به عنوان یک نظریه پرداز مدیریتی در اوایل قرن بیستم با ارائه ۱۴ اصل مدیریتی تحولی بزرگ در زمینه مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نمود و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است. امروزه سازمان‌ها برای رفع بحران‌ها و فشارهای ناشی از محیط که عموماً غافلگیر کننده، ناگهانی و پیوسته در حال تحول و دگرگونی‌اند، توجه ویژه خود را به جای پرداختن به محیط بیرون به درون سازمان معطوف کرده‌اند و راهبردهای مدرن و متفاوتی را دنبال می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از ایجاد اختلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی برای تأمین نیروهای شایسته در مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرند. برنامه جانشین پروری از جمله این راهبردهاست (Mattar, 2020) که در صدد شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای منحصر به فرد کارکنان و به دنبال آن یافتن مشاغل کلیدی و حساس سازمان است. محیط رقابتی و رقبای هوشمند در عرصه کسب و کار امروزه به صورت کاملاً حرفه‌ای به شکار نخبگان زده و کلیدی سازمان‌های موفق روی آورده‌اند. به کارگیری برنامه‌های جانشین پروری در سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌هایی که به صورت تخصصی در بازار کسب و کار مشغول به فعالیت‌اند، می‌تواند سبب نگهدارش نیروهای داخل شود و این موضوعی است که پیاده‌سازی طرح جانشین پروری را دارای اهمیت فراوانی کرده است (Ferrari, 2019).

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پستهای خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک، برای بازنیستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشین می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد. جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (Amini Dehaghi et al., 2023). برنامه ریزی جانشین پروری ابزاری کلیدی برای بقا و پایداری هر سازمانی است (Almessabi, 2017). برنامه ریزی جانشین پروری نشئت گرفته از راهبرد سرمایه انسانی و بهمنزله فرایند ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است به عبارت بهتر، جانشین پروری نوعی برنامه ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان بر جایگزینی پست‌های بدون تصدی تمرکز و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Diya & Mansor, 2019).

پیشینه پژوهش

(Amini Dehaghi et al., 2023) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام دادند. پژوهش با بهره گیری از روش ترکیبی - اکشافی، عوامل پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان شناسایی شد و با بهره گیری از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهنگان کلیدی (شامل ۱۵ نفر) برای شناسایی چارچوب مدل پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان، مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی، مصاحبه نیمه ساختمند و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینوکلن و گویا استفاده گردید. با روش الگوسازی ساختاری - تفسیری، الگوی نهایی ارائه شد. الگوی به دست آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل گرایی و ساختار گرایی بود. بنابراین جهت نهادینه‌سازی جانشین پروری در مدیریت ورزش بانوان علائق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود.

(Rahimi & Sadeqiarani, 2023) پژوهشی با هدف طراحی و تبیین نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت آب و فاضلاب کاشان انجام دادند. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر اندازه گیری، کیفی-کمی بود. این تحقیق در چند فاز انجام گرفت که دو فاز اول کیفی و فازهای بعدی، کمی بوده است. فاز اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از منابع علمی دانشگاهی و همچنین منابع شرکت آب و فاضلاب بوده است که هشتاد شایستگی در این مرحله شناسایی شد. در فاز دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران و نخبگان شرکت آب و فاضلاب قرار گرفت که با



استفاده از روش تحقیق دلфи، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آب و فاضلاب طراحی شد که شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی بود. در فاز سوم به تفکیک چهل جایگاه مدیریتی در شرکت، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفتند که با استفاده از تکنیک چند معیاره تاپسیس، اولویت بندی به تفکیک جایگاه‌ها انجام شد. همچنین وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان بر اساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشان‌گر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارد.

(Ismailzadeh et al, 2023) پژوهشی با هدف ارائه الگوی جانشین پروری مهارت آموزی کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی خراسان رضوی انجام دادند. این تحقیق بنیادی و رویکرد کاربردی دارد و روش تحقیق آمیخته است. برای شناسایی شاخص‌ها از الگوی تحلیل محتوا استفاده شد، روابط بین متغیرها و ارزش آن از روش معادلات ساختاری (SEM) به دست آمد. جامعه آماری بخش کیفی شامل مطالعان و کارشناسان صنایع غذایی خراسان رضوی می‌باشد، نمونه گیری به روش گلوله بر فی می‌باشد. همچنین جامعه آماری بخش کمی با روش نمونه گیری تصادفی ساده بررسی شد. گردآوری اطلاعات در بخش کیفی به صورت مصاحبه نیمه ساختار و بخش کمی به صورت پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها و دستیابی به اهداف مذکور از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. یکی از روش‌های آماری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود در مجموعه داده‌ها روش تجزیه عامل‌ها یا تحلیل عاملی می‌باشد. با استفاده از نرم افزار Lisrel مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدل تحقیق برای ضرایب تی بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنی دار می‌باشد و ضرایب تی بالاتر از $2\pm/58$ در سطح $0/01$ معنی دار هستند. ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده متغیرهای تحقیق و شاخص‌های برازش به دست آمده برای مدل آزمون شده نشان می‌دهد که شاخص RMSEA در مدل برآورده شده با میزان $0/064$ از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند CFI، GFI، NFI، و AGFI به ترتیب برابر با $0/97$ ، $0/94$ ، $0/92$ و $0/95$ همگی در سطح مناسبی هستند.

(Mohammadi Dayani et al, 2022) به بررسی گفتمان کاوی جانشین پروری در یک سازمان دولتی با رویکرد انتقادی پرداختند. مهم‌ترین یافته‌های بخش توصیف، استخراج ۴۱۶ کد مثبت و ۲۲۲ کد منفی بود که پس از طبقه‌بندی ۶۸ واژه کانونی مثبت و ۵۳ واژه کانونی منفی تعریف شد. در مرحله تفسیر، معلوم گردید نوع نگرش نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی سرمنشأ جانشین-پروری یا جانشین-هراسی است که مشتمل بر دو گفتمان عمدۀ رویکرد استراتژیک و رویکرد سیاسی نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی بوده است. در مرحله تبیین، مشخص شد در سطحی بالاتر، مسائل مربوط به نظام سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و اداری بر عدم تحقق جانشین-پروری سایه افکنده- و در وضعیت کنونی (عدم تحقق جانشین-پروری) سلطه نظام سیاسی بر سایر نظام‌های اجتماعی و فرایندهای وابسته به آن (نگرش سیاسی) عاملی است که بیش از همه می-تواند موضوع انتصابات و جانشین-پروری را در سازمان مورد مطالعه و به طور کلی در دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی دستخوش تحولات خود نماید.

(Milaninejad & Jalalundi, 2023) پژوهشی با رویکرد بررسی علل و عوامل موقفيت استراتژی جانشين پروری در سازمانها انجام دادند. در این راستا يك شركت خصوصي در حوزه الکترونيک به عنوان سازمان نمونه جهت بررسی مدنظر قرار گرفته است. اين پژوهش از نوع کاربردي است و جامعه آماري شامل ۲۰ نفر از مدیران و معاونين شركت مى باشدند. تجزيه و تحليل آماري در نرم افزار SPSS ۲۵ انجام شده است. بر اساس نتایج حاصله جانشين پروری مطلوب مدیران، سازمانها و حتی کارکنان مى باشد اما مهمترین مسئله در عدم موقفيت آن نقايص و محدوديت های فرایندی و تفکر سistemی است.

(Janahmadigol et al, 2022) پژوهشی با هدف شناسایي مهمترین عوامل مؤثر بر جانشين پروری در سازمانها و دسته بندی اين عوامل از طریق اندازه گیری اندازه اثر آنها بر اساس تحقیقات پیشین به انجام دادند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده ها، توصیفی می باشد. ابزار اندازه گیری این پژوهش چك لیست فراتحلیل بود. داده های حاصل از مطالعه با استفاده از روش اندازه اثر با استفاده از نرم افزار فراتحلیل ۱ (CMA ۱) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این راستا مقالات ده سال اخیر در پایگاه های معتبر علمی داخلی و خارجی در این حوزه با توجه به کلیدواژه های مرتبط جستجو شد و بر اساس معیار های درون گنجی خاص، ۲۷ مقاله داخلی و خارجی جهت بررسی و تحلیل انتخاب شدند. نتایج تحقیق منجر به شناسایي ۵۳ عامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمانها شد که از اين میزان، تعداد ۴۱ عامل معنادار و نهايتأبا دسته بندی صورت گرفته، ۲۳ عامل دارای شدت تأثير بالا بر مدیریت جانشین پروری قرار گرفتند که چند مورد از مهم ترین آنها به ترتیب شامل: مدیریت تغییر و مدیریت فرایند، آماده سازی و برنامه ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم گیری عقلایی و عامل انگیزشی بود لذا توصیه می شود سازمانها با توجه به مهم ترین این عوامل، زمینه های لازم برای تصمیم گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین پروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند.

(Teimouri et al, 2022) پژوهشی با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری انجام دادند. روش اين پژوهش آمیخته (ترکیبی) و جامعه آماري آن در بخش کيفی شامل خبرگان دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۱۷ نفر با روش نمونه گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کردند و در بخش کمی، شامل همه مدیران عالي، سرپرستان حوزه ها و روسای شعب بانک صادرات اصفهان است که تعداد ۴۰۰ نفر با روش نمونه گیری طبقه اي-تصادفي به منزله نمونه در اين پژوهش مشارکت کردند. ابزار جمع آوري داده های موردنیاز شامل مصاحبه و پرسش نامه بود. یافته های حاصل از کد گذاري تحليل تماتيك نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آينده نگري، جامعيت، عدالت و انعطاف پذيری است. همچنین یافته های حاصل از معادلات ساختاري نشان دهنده اين است که از ميان مؤلفه های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور داراي بيشترین مقدار تأثير بر مدیریت جانشین پروری است.

(Bano et al, 2022) در تحقیق خود با عنوان بهترین روش های برنامه ریزی جانشین پروری برای سازمان های بزرگ و کوچک پرداختند. اين مطالعه با استفاده از روش مرور متون سیستماتیک استاندارد انجام شده است. مطالعه حاضر بر بررسی جامع بهترین شیوه های برنامه ریزی جانشین پروری که توسط همه نوع سازمانها دنبال می شود، تمرکز دارد.



هدف اصلی این مقاله توصیف بهترین شیوه‌های استاندارد برنامه ریزی جانشین پروری در هر سازمانی است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان ابزاری در سازمانها در فرآیند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه می‌کند.

(Ghazali et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان مرواری بر برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در موسسه آموزش عالی در مالزی پرداختند. این مطالعه مدلی از برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در مؤسسات آموزش عالی را با مرور ادبیاتی که بر رابطه بین شایستگی فردی، آموزش، ویژگی شخصیتی و فرهنگ سازمانی این مطالعه نشان می‌دهد که پرورش استعدادهای همراه با شایستگی در مؤسسه آموزش عالی، بخش مهمی از برنامه ریزی جانشین پروری است. حتی اگر مؤسسه برنامه‌ای منظم داشته باشد، برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند.

(Dahlan Gunawan et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان بررسی سیستماتیک برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی پرداختند. هدف این مطالعه ترکیب مجموعه ادبیات مربوط به برنامه ریزی جانشین پروری در آموزش عالی است، به ویژه، این تحقیق که به بررسی رشد شیوه‌های جانشین پروری در بخش آموزش عالی می‌پردازد، که فرصت برابری را برای جنسیت‌ها فراهم می‌کند تا موقعیت‌های رهبری را تضمین کنند. ویژگی منحصر به فرد این مقاله این است که از طریق مرور سیستماتیک ۷۳ مطالعه مرتبط با جانشین پروری در آموزش عالی منتشر شده در مجلات علمی و پایان نامه‌ها از مخازن دانشگاه، رشد تحقیقات تجربی در مورد برنامه ریزی جانشین پروری را نشان می‌دهد. با این وجود، کار کنونی به سختی به کمبود برنامه ریزی جانشین پروری برای زنان در دانشگاه می‌پردازد، به ویژه در زمینه‌های منحصر به فردی که تفاوت‌های سازمانی، فرهنگی، و شخصی را به تصویر می‌کشد که به طور ناهمگون اجرای را زیر پا می‌گذارد. این مقاله از طریق ترکیبی از ادبیات، زمینه‌های تحقیقاتی را برای ارزیابی عوامل بازدارنده در مطالعات تجربی آینده پیشنهاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که مطالعات قوی بیشتر با استفاده از طرح اقدام پژوهی، شبه آزمایش و مداخلات آزمایشی ممکن است برای رسیدگی به بحران رهبری در آموزش عالی مرتبط باشد.

(Fayzi & Abdul Alipour, 2022) در تحقیق خود با عنوان جانشین پروری رهبری در سطوح مدیران عالی سازمان پرداختند. این پژوهش به روش مروریو کتابخانه‌ای، با بررسی کتب و مقالات متعدد داخلی و خارجی به بررسی موضوع جانشین پروری در سطوح مدیران عالی سازمان‌ها می‌پردازیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که وجود بحران‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی، نظری از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار

چند نسل، جانشین پروری را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به منظور تأمین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه‌های جانشین پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و مناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش به صورت فراترکیب می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مطالعات انجام شده در بازه زمانی برای پژوهش‌های لاتین از سال ۱۹۹۰–۲۰۲۲ و پژوهش‌های فارسی ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۱ می‌باشد، در این راستا ۲۸۲ پژوهش در زمینه موضوع موردنظر ارزیابی و درنهایت ۴۱ مقاله به صورت هدفمند انتخاب گردید. استخراج مؤلفه‌ها و شاخصها از بررسی پیشینه و مبانی نظری به دست آمد و سپس برای تحلیل از کدگذاری استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از روش فراترکیب و سپس از کدگذاری باز و محوری و انتخابی و از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شد. روش فراترکیب به عنوان یکی از روش‌های جدید سنتز مطالعات کیفی می‌تواند در توسعه و ایجاد نظریه‌ها مورد استفاده پژوهشگران علوم اجتماعی قرار گیرد. روش فراترکیب، در واقع نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های مربوط به سایر تحقیقات کیفی که حول یک موضوع مشخص بوده را به عنوان داده وارد فرآیند تحلیل می‌نماید. در نتیجه، نمونه‌های مورد نظر، آن‌ها را مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی پیشین تشکیل می‌دهند که پژوهشگر با توجه به سؤال پژوهشی مورد نظر، آن‌ها را انتخاب می‌نماید (Sandelowski, 2008). به عبارتی دیگر، فراترکیب به مجموعه‌ای از رویکردها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که برای سنتز یافته‌های مطالعات کیفی با هدف ارایه تفسیر جدیدی از موضوع انجام می‌پذیرد. یعنی، فراترکیب به دنبال تفسیر، مقایسه و برگردان مطالعات کیفی متعدد توسط یک چارچوب مفهومی متفاوت بوده، تا دانشی جامع راجع به پدیده مورد ایجاد نماید.

یافته‌های پژوهش

فرآیند فراترکیب، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد و اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند.

اولین گام در روش فراترکیب، طرح سؤالاتی است که محقق در فرآیند تحقیق خود به دنبال پاسخ به آن‌هاست، بنابراین، سؤالات این تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

۱. ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخصهای مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی کدامند؟

در **دومین گام** برای مرور ادبیات ساختارمند از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک، گذشته استفاده می‌شود. عمدۀ پایگاه‌های مورداستفاده در این تحقیق برای جستجو، پایگاه‌های علمی خارجی از جمله ساینس دایرکت،



گوگل اسکالر و در پایگاه‌های داخلی، پایگاه تخصصی نور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات علمی تحقیقی و پورتال جامع علوم انسانی است.

در سومین گام به منظور استخراج مقالات مناسب از منابع ذکر شده با استفاده از کلیدواژه‌هایی، معیارهایی در نظر گرفته می‌شود که در این تحقیق معیارهای پذیرش یا رد مقالات مطابق با جدول (۱) می‌باشد:

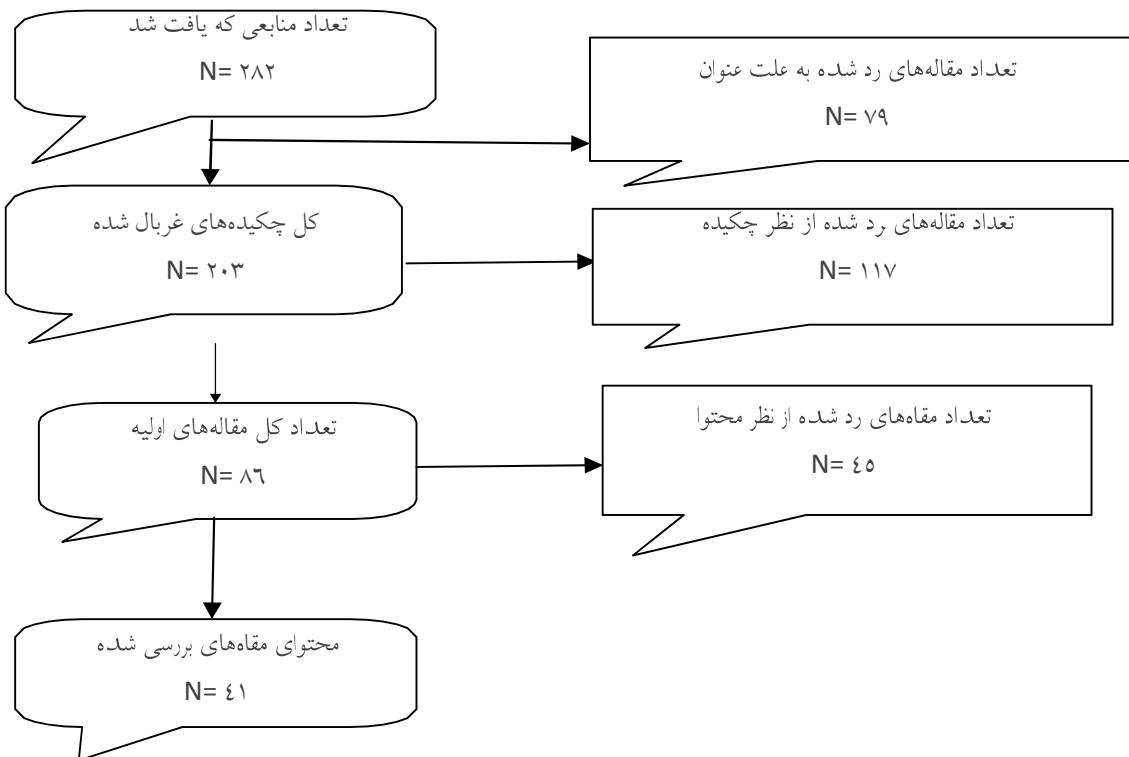
جدول ۱. معیارهای پذیرش یا رد مقالات

معیار رد	معیار پذیرش	معیارها
مطالعات غیر انگلیسی و غیر فارسی	مطالعات انگلیسی و فارسی	زبان تحقیقات
تحقیقات قبل از ۱۹۹۰	تحقیقات منتشر شده از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۲	زبان مطالعات انگلیسی
تحقیقات قبل از ۱۳۸۴	تحقیقات منتشر شده از سال ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۱	زبان مطالعات فارسی
مقالات چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی شخصی	مقالات چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر	اعتبار مطالعات
غیر از موارد اشاره شده	ابعاد، تعاریف، مدل‌ها و عوامل مربوط به جانشین‌پروری و شایستگی	موضوع مطالعه

در بخش تحلیل و ترکیب، ابتدا تمام مؤلفه‌های استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته می‌شود. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شود.

پس از نتایج اولیه که مقالات مرتبط شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب بر اساس عوامل مختلفی از قبیل عنوان، چکیده و محتوای آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفتند. ابتدا عنوان مقالات بررسی می‌شود و مقالاتی که با سؤال و هدف تحقیق تناسب ندارند، حذف می‌شوند. در مرحله دوم، با بررسی چکیده مقالات، مقالات نامریبوط حذف می‌شوند. پس از آن مقالات بر اساس محتوا مورد مطالعه قرار می‌گیرند. درنهایت تعداد مقالات باقیمانده وارد گام بعدی برای روش فراترکیب می‌شوند.

در مرحله بعد، بررسی و انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس مجموعه‌ای از شاخص‌ها در دستور کار پژوهشگر قرار گرفت. بر این اساس شاخص‌های مدنظر گزینش مقاله، طی روند جستجوی مقاله‌های نهایی برای پیشبرد فعالیت فراترکیب انتخاب شدند. در نتیجه جست وجو و بررسی پایگاه‌های داده و با استفاده از کلید واژه‌های مد نظر، ۴۱ مقاله یافت شد. فرآیند پالایش و بازبینی با توجه به ملاک‌های ورود و خروج مذکور به طور اجمالی در شکل ۲-۴-آورده شده است و خلاصه‌ای از فرآیند انتخاب مقاله‌ها نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل انتخاب چک لیست پژوهش‌های مورد مطالعه از پایگاه‌های اطلاعاتی منتخب

در چهارمین گام، استخراج یافته‌های تحقیق، اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل: کد مقاله یا کتاب، عنوان مقاله یا کتاب، نویسنده یا نویسنده گان، سال تولید مقاله و یا کتاب، متن برداشته شده، صفحه برداشته شده، کد جانشین پروری مبتنی بر شایستگی درسازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی می‌شود. نتایج به دست آمده از این مرحله در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. کدهای مستخرج از منابع پژوهشی

منبع	شاخص‌ها	مؤلفه	بعد
تصویریف غزالی و همکاران (۲۰۲۱). مت ر (۱۹۹۸) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۲. ارتباطات ۳. میل به تحقیق، یادگیری و آموش مدام	انتخاب کاندیداها	شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی
مت (۱۹۹۸) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) داهلان گوناون و همکاران (۲۰۲۱)	۴. دانش فرهنگی (شناخت فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه و) ... ۵. مهارت‌های زبانی (سلط بر زبان انگلیسی و) ...		



فیلیپس (۲۰۲۰)			
فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶) کابولت و همکاران (۲۰۱۲) طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)	۶. مهارت‌های پایه‌ای کامپیوتری و شبکه ۷. تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط	ارزیابی کاندیداهای تعیین شاخص‌های کلیدی	
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰)	۸. توسعه استراتژی		
بانو و همکاران (۲۰۲۲) به نو و همکاران (۲۰۲۲) سی ریچاردز (۲۰۰۶) کیم	۹. کارکردهای سازمانی	شاخص‌های عملکرد رفتاری	
ایرانزاد، پریسا؛ ساع یارسی، ایرج و موسوی، مریم (۱۳۹۳).	۱۰. سازماندهی		
سی ریچاردز (۲۰۰۹) کیم (۲۰۰۶)	۱۱. مدیریت هزینه		
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰)	۱۲. تشویق و نوآوری و تغییر	شاخص‌های عملکرد مدیریتی	
بانو و همکاران (۲۰۲۲) به نو و همکاران (۲۰۲۲)	۱۳. ارتباطات کاری		
ایرانزاد، پریسا؛ ساع یارسی، ایرج و موسوی، مریم (۱۳۹۳).	۱۴. توسعه فعالیت‌های تیمی	شاخص‌های عملکرد محوری	
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰) داهلان گوناون و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس	۱۵. تبیین مفهوم شاخص‌های مدیران فرهنگی		

(۲۰۲۰)			
اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵)	۱۶. تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی		
متز (۱۹۹۸) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۱۷. ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو ۱۸. دانش میان رشته‌ای (سلط نسبی بر رشته‌ها و تخصصهای دیگر مورد نیاز)	ارتباطات باز	
به نو و همکاران (۲۰۲۲) بانو و همکاران (۱۹۹۸) متز (۲۰۲۲) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۱۹. خصوصیات شخص ۲۰. تفکر خلاق	بازنگری دام	
کیم (۲۰۰۶)	۲۱. عملکرد ۲۲. انعطاف پذیری ۲۳. توانایی تیمسازی (به کارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)	توسعه بر مبانی شایستگی	تعیین خط
دکتر احمد اکبری، دکتر احمد زند هدل، دکتر محمود قربانی، منصوره بختیاری فایندری (۱۴۰۱) و کیم (۲۰۰۶)	۲۴. ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری ۲۵. مدیریت بحران	تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	مشی جانشین بروری
رنجبر و همکاران (۱۴۰۰)	۲۶. میزان برگزار کردن جلسات اشنایی با نظام مدیریت جانشین پروری در سازمان	فرهنگ	
Olatunji, F., Kehinde, O., & Nwachukwu, C. (2017).	۲۷. همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری	سازمانی	بسترسازی
Skorková, Z. (2016).	۲۸. شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های عملیاتی	فضیلت	ارزشی
آذر و خرمی (۱۳۹۹) فیلیپس، (۲۰۲۰) رنجبر	۲۹. تدوین شرح نفل پست‌های کلیدی	اخلاقی مدیر	

و همکاران (۱۴۰۰)			
داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۳۰. سخنرانی		
متز (۱۹۹۸) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۳۱. روش‌های سمعی-بصری	فرهنگ و جو حمایتی	حمایت و پشتیبانی سازمانی
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)	۳۲. جانشینی موقت	تعهد سازمان به اجرای جانشین	
متز (۱۹۹۸) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۳۳. مهارت‌های فرآیندهای تغییر و فرهنگ	پروری	
متز (۱۹۹۸) هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰)	۳۴. ارزیابی تعداد پست‌های کلیدی دارای جانشین	تعیین خط مشی جانشین	
به نو و همکاران (۲۰۲۲) بانو و همکاران (۲۰۲۲)	۳۵. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	پروری نیروی انسانی	برنامه ریزی استراتژیک
داهلان گوناوان و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۳۶. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست‌های کلیدی		در حوزه جانشین
فیلیپس، (۲۰۲۰) رنجبر و همکاران (۱۴۰۰)	۳۷. شناسائی دانش مورد نیاز پست‌های کلیدی	شناسایی استعدادها	پروری
Vargas-Halabí, T., Mora-Esquível, R., & Siles, B. (2017)	۳۸. شناسائی مهارت‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی		
Woods, C., Armstrong, P., & Pearson, D. (2012).	۳۹. شناسائی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی	توسعه و آموزش	
آذر و خرمی (۱۳۹۹)	۴۰. شناسائی رفتارهای شغلی مورد نیاز پست‌های کلیدی		
کیم (۲۰۰۶)	۴۱. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی	تجزیه و	

	از آموزش	تحلیل ظرفیت
Vargas-Halabí, T., Mora-Esquível, R., & Siles, B. (2017)	۴۲. ارزیابی عملکرد فردی کارکنان انتخاب شده برای پستهای کلیدی	نیروی کار موجود در سازمان
Woods, C., Armstrong, P., & Pearson, D. (2012).	۴۳. بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثر بخشی سیستم مدیریت جانشین پروری	ترویج جانشین
اکرامی، حمید و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵)	۴۴. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	پروری
فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲) طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)	۴۵. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)	شناسایی و معرفی استعدادها
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰) داهلان گوناون و همکاران (۲۰۲۱)، فیلیپس (۲۰۲۰)	۴۶. ارزیابی تغییرات رفتاری کارکنان ناشی از آموزش	شناسایی استعدادها و تشکیل خرانه
Ali, Z., & Mehreen, A. (2019)	۴۷. تعهد به یادگیری	خویشتن استعدادها
Allan, J. (2011).	۴۸. برنامه ریزی پیشرفت شغلی	شناسی
فلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، کابولت و همکاران (۲۰۱۲)	۴۹. آگاهی محیطی	هوشیاری محیطی
دانیالی ده‌حوض، مصطفی‌علاء‌الدین، سید‌حسن‌صفیری،	۵۰. آگاهی سازمانی	

علی. (۱۳۹۷)			
Bharwani, S., & Talib, P. (2017).	شاپستگی رفتاری .۵۱	بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	آموزش و بهسازی
جاویدی و همکاران (۱۴۰۰)	شاپستگی دانش .۵۲	انتقال دانش و یادگیری	استعدادها
Chanduví, D. A. G., Lama, G. L. R., & Morey, N. D. (2015)	شاپستگی انگیزشی .۵۳	سازمانی	
Galagan, P. (2010).	صلاحیت‌های مقدماتی .۵۴		

در پنجمین گام تجزیه و تحلیل یافته‌ها کیفی پژوهش پس از بررسی همه مقالات غربال شده به روش فراترکیب، این تحلیل و دسته‌بندی شدند.

ششمین گام کنترل کیفیت کدهای استخراجی (اعتبارسنجی پژوهش) می‌باشد که در روشهای کیفی، به جای روایی و پایابی، از مفهوم قابلیت اعتماد استفاده می‌شود در ادامه تحلیل متون در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. کدهای مورد اشاره در متن دراین پژوهشی به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۳. کدهای شناسایی شده در پاسخ به ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروردی مبتنی بر شاپستگی درسازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

کد معنایی
شاخص‌های مؤلفه ایجاد انگیزه افراد: تشویق افراد، احترام به عملکرد افراد، شناخت و توجه به توانایی بالقوه افراد، ایجاد نشاط در افراد، توجه به روابط و بعد انسانی افراد
شاخص‌های مؤلفه کاریزما: داشتن مدارک تحصیلی مرتبط و سطح بالا، داشتن شخصیت تاثیرگذار، تلاش منظم، رفتار کاری کارآمد، استقلال کاری
شاخص‌های مؤلفه مهارت اقناع دیگران: تاثیرگذار در کلام، توجیه در کلام، توانایی انجام کار توسط دیگران، تعیین مسیر دیگران،
شاخص‌های مؤلفه دانش مدیریتی: آشنایی با نظریه‌های مدیریت عمومی، آشنایی با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، آشنایی با سازمان، شناخت روابط سازمانی
شاخص‌های مؤلفه دانش تخصصی: آشنایی با نظریه‌های مدیریت آموزشی، توانایی به کارگیری نظریه‌های عمومی مدیریت در سازمان آموزشی، آشنایی به نظریه‌های یادگیری و روانشناسی تربیتی
شاخص‌های مؤلفه اقدار: قدرت مذاکره، توانایی جلب حمایت سایرین، محبویت در بین کارکنان، الگوی کارکنان، ممتاز و تواضع،
شاخص‌های مؤلفه اعتماد به نفس: آراستگی، پاکیزگی، داشتن برنامه عمل روزانه، تسلط بر مباحث و وظایف،

شاخص‌های مؤلفه خلاقیت و نوآوری: به روز بودن، داشتن مطالعه مستمر، تسلط به ابزارهای فناورانه، داشتن چشم انداز از آینده، تدوین استانداری کاری، شاخص‌های مؤلفه علاقه: عاشق شغل و کار، احساس همبستگی،
شاخص‌های مؤلفه صداقت: سازگاری گفتار با کردار و نگرش، رعایت ضوابط کار، صداقت در گفتار، وفاداری به عهد، عمل بر اساس وظایف سازمانی، شاخص‌های مؤلفه مسئولیت پذیری: تعهد در به پایان رساندن کار، پایبندی به اصول سازمانی، وفاداری به اهداف سازمان، پذیرش عواقب و نتایج
شاخص‌های مؤلفه وجdan کار: تعهد در به پایان رساندن کار، پایبندی به اصول سازمانی، وفاداری به اهداف سازمان، ثبات رویه
شاخص‌های مؤلفه منابع مالی: تأمین منابع مالی، داشتن برنامه مالی، برآوردن نیازهای مالی، توانایی جمع آوری مشارکت‌های مردمی، تخصیص بهینه منابع،
شاخص‌های مؤلفه فراهم سازی زمینه تشریک مساعی کارکنان: داشتن روحیه کار گروهی، تقسیم وظایف و شناسایی توانمندی افراد، ارزش به کار گروهی، تشویق گروه، بهبود ارتباطات شاخص‌های مؤلفه طراحی: آشنایی با الگوهای طراحی آموزشی، سنجش نیازها، اولویت بندی نیازها، نوشتمن اهداف رفتاری، اولویت بندی اهداف و پیامدها، داشتن چشم انداز از پیامدها، شناسایی درونداد و برونداد آموزشی، شناسایی ابزار و روش‌ها
شاخص‌های مؤلفه برنامه ریزی: داشتن برنامه و چشم انداز برای انجام کارها، روش ساختن وظایف افراد، پیش‌بینی منابع مورد نیاز، پیش‌بینی موانع، برخورد مناسب با پالش‌ها و موانع، داشتن الگو برای انجام کارها، استفاده مؤثر از زمان،
شاخص‌های مؤلفه تفکر راهبردی: تفکر سیستمی، ایجاد موقعیت‌ها و چشم اندازهای جدید، توانایی خلق راهبردهای و ایده‌های جدید، توانایی برخورد با چالش‌ها با روش نو، خلق ایده‌های نو، داشتن برنامه و پنل دوم، انعطاف پذیری، تدوین راهبرد،
شاخص‌های مؤلفه اقتدار: قدرت مذاکره، توانایی جلب حمایت سایرین، محبوبیت در بین کارکنان، الگوی کارکنان، متانت و تواضع، شاخص‌های مؤلفه اعتماد به نفس: آراستگی، پاکیزگی، داشتن برنامه عمل روزانه، تسلط بر مباحث و وظایف، شاخص‌های مؤلفه خلاقیت و نوآوری: به روز بودن، داشتن مطالعه مستمر، تسلط به ابزارهای فناورانه، داشتن چشم انداز از آینده، تدوین استانداری کاری، شاخص‌های مؤلفه علاقه: عاشق شغل و کار، احساس همبستگی،
شاخص‌های مؤلفه منابع فیزیکی: تهیه منابع فیزیکی آموزشی، ترمیم و نگهداری منابع کالبدی آموزشگاه، مدیریت منابع سازمان،
شاخص‌های مؤلفه منابع انسانی: دانش مدیریت منابع انسانی، کنترل و نظارت، تفویض اختیار، موارد مربوط به مدیریت راهبردی



اکنون به وسیله کدگذاری محوری اقدام به شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم می‌کنیم.

جدول ۴. کدگذاری محوری و شناسایی مدل توسعه یافته جانشین پروری مبنی بر شایستگی درسازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

مقوله	کد
انتخاب کاندیداها	شاپیگی‌ها و توانایی‌های کلیدی
توسعه کاندیداها	
ارزیابی کاندیداهای تعیین شایستگی‌های کلیدی	
شاپیگی‌های عملکرد رفتاری	
شاپیگی‌های عملکرد مدیریتی	
شاپیگی‌های عملکرد محوری	
ارتباطات باز	
بازنگری مدام	
توسعه بر مبنای شایستگی	
تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	
فرهنگ سازمانی	بستری‌سازی ارزشی
فضیلت اخلاقی مدیر	
فرهنگ و جو حمایتی	
تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	
تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری
شناسایی استعدادها	
توسعه و آموزش	
تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	
ترویج جانشین پروری	
شناسایی و معرفی استعدادها	
خویشتن شناسی	
هوشیاری محیطی	
بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	
انتقال دانش و یادگیری سازمانی	
	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
	آموزش و بهسازی استعدادها

جدول ۵. جدول اشباع نظری برای شاخصهای ارائه مدل توسعه یافته جانشین پژوهی مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

Code System	مبانی نظری	SUM
ارتباطات	42	42
میل به تحقیق، یادگیری و آموزش مداوم	10	10
دانش فرهنگی(شناسخت فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه)	20	20
مهارت‌های زبانی(تسلط بر زبان انگلیسی و...)	16	16
مهارت های پایه ای کامپیوترا و شبکه	20	20
تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط	23	23
توسعه استراتژی	25	25
کارکردهای سازمانی	17	17
سازماندهی	13	13
مدیریت هزینه	14	14
تبلیغ و نوآوری و تغییر	9	9
ارتباطات کاری	13	13
توسعه فعالیت های تیمی	18	18
تبیین مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی	13	13
تبیین سطوح شایستگی مدیران فرهنگی	52	52
ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مفاهیم جدید و نو	36	36
دانش میان رشته ای(تسلط نسبی بر رشته ها و تخصصهای دیگر مورد نیاز)	16	16
خصوصیات شخص	12	12
تفکر خلاق	14	14
عملکرد	19	19
انعطاف پذیری	17	17
توانایی تیمسازی (بکارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)	33	33
ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پژوهی	23	23
مدیریت بحران	21	21
میزان برگزار کردن جلسات اشتغالی با نظام مدیریت جانشین پژوهی	33	33
همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پژوهی	23	23
شناسایی مشاغل کلیدی در پست های عملیاتی	15	15
تدوین شرح شغل پست های کلیدی	18	18
سخنرانی	17	17
روش های سمعی-بصری	21	21
جانشینی موقف	15	15
مهارت‌های فرآیندهای تغییر و فرهنگ	29	29
ارزیابی تعداد پست های کلیدی دارای جانشین	17	17
ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان بوسیله مدیریت جانشین پژوهی	20	20
ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست های کلیدی	37	37
شناسانی دانش مورد نیاز پست های کلیدی	19	19
شناسانی مهارت های مورد نیاز پست های کلیدی	15	15
شناسانی شایستگی های مورد نیاز پست های کلیدی	10	10
شناسانی رفتار های شغلی مورد نیاز پست های کلیدی	8	8
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	20	20
ارزیابی عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب شده برای پست های کلیدی	17	17
بررسی منصب های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثر بخشی سیستم	15	15
ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پژوهی	29	29
ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب های کلیدی پس از جانشینی	16	16
ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداها ناشی از آموزش	17	17
تعهد به یادگیری	14	14
برنامه ریزی پیشرفت شغلی	16	16
آگاهی محیطی	19	19
آگاهی سازمانی	17	17
شاپیستگی رفتاری	12	12
شاپیستگی دانش	15	15
شاپیستگی انگیزشی	20	20
صلاحیت های مقدماتی	18	18
Σ SUM	1038	1038

اکنون به وسیله کدگذاری محوری اقدام به شناسایی مقوله ها و مفاهیم می کنیم.



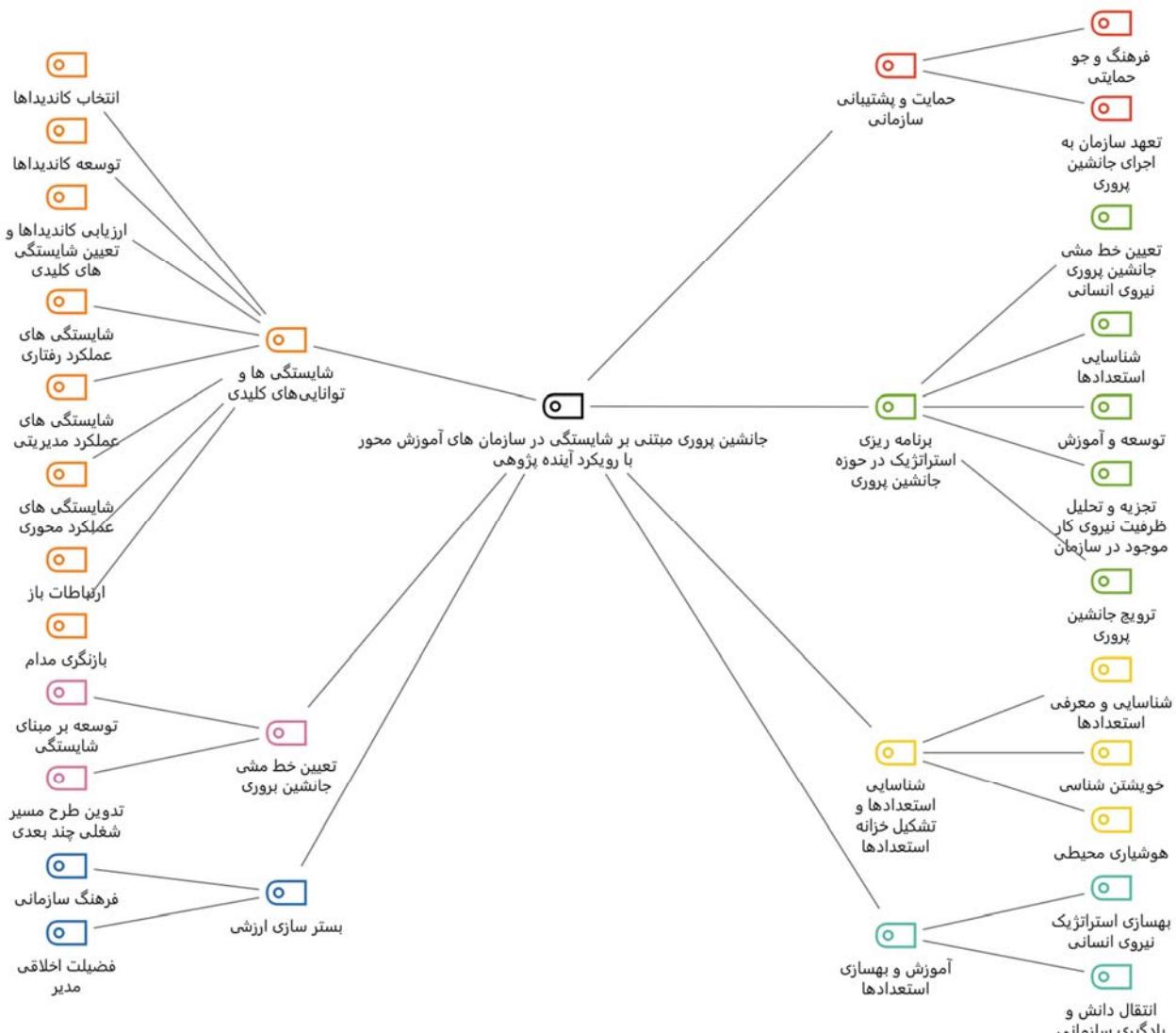
جدول ۶. کدگذاری محوری و شناسایی شاخصهای ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

کد	مفهوم	مفهوم
	۱. ارتباطات	انتخاب کاندیداها
	۲. میل به تحقیق، یادگیری و آموخته مداروم	توسعه کاندیداها
	۳. دانش فرهنگی (شناخت فرهنگ اقوام مختلف و موارد اختلاف و مشابه و) ...	
	۴. مهارت‌های زبانی (سلط بر زبان انگلیسی و) ...	
	۵. مهارت‌های پایه‌ای کامپیوتری و شبکه	ارزیابی کاندیداها تعیین
	۶. تحصیلات دانشگاهی و تخصصی مرتبط	شاپیستگی‌های کلیدی
	۷. توسعه استراتژی	شاپیستگی‌های عملکرد
	۸. کارکردهای سازمانی	رفتاری
	۹. سازماندهی	
	۱۰. مدیریت هزینه	شاپیستگی‌های عملکرد
	۱۱. تشویق و نوآوری و تغییر	مدیریتی
	۱۲. ارتباطات کاری	
	۱۳. توسعه فعالیت‌های تیمی	شاپیستگی‌های عملکرد
	۱۴. تیکن مفهوم شایستگی مدیران فرهنگی	محوری
	۱۵. تیکن سطوح شایستگی مدیران فرهنگی	
	۱۶. ایجاد شرایط برای تولید محتوا و مقاهم جدید و نو	
	۱۷. دانش میان رشته‌ای (سلط نسبی بر رشته‌ها و تخصصهای دیگر مورد نیاز)	ارتباطات باز
	۱۸. خصوصیات شخص	
	۱۹. تفکر خلاق	بازنگری مدام
	۲۰. عملکرد	
	۲۱. انعطاف پذیری	توسعه بر مبنای شایستگی
	۲۲. توانایی تیمسازی (به کارگیری، شرح وظایف، تعیین هدف و آموزش)	تعیین خط مشی جانشین بروزی
	۲۳. ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری	تدوین طرح مسیر شغلی
	۲۴. مدیریت بحران	چند بعدی
	۲۵. میزان برگزار کردن جلسات اشنایی با نظام مدیریت	فرهنگ سازمانی
		بس‌ترسازی ارزشی

جانشین پروری در سازمان		
۲۶. همکاری مدیران ارشد در حل مشکلات طرح مدیریت جانشین پروری		
۲۷. شناسایی مشاغل کلیدی در پست‌های عملیاتی ۲۸. تدوین شرح نغل پست‌های کلیدی	فضیلت اخلاقی مدیر	
۲۹. سخنرانی ۳۰. روش‌های سمعی-بصری	فرهنگ و جو حمایتی	حمایت و پشتیبانی سازمانی
۳۱. جانشینی موقع ۳۲. مهارت‌های فرآیندهای تغییر و فرهنگ	تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری	
۳۳. ارزیابی تعداد پست‌های کلیدی دارای جانشین ۳۴. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی	
۳۵. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای پست‌های کلیدی		
۳۶. شناسائی دانش مورد نیاز پست‌های کلیدی ۳۷. شناسائی مهارت‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی	شناسایی استعدادها	
۳۸. شناسائی شایستگی‌های مورد نیاز پست‌های کلیدی ۳۹. شناسائی رفوارهای شغلی مورد نیاز پست‌های کلیدی	توسعه و آموزش	برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین
۴۰. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداهای ناشی از آموزش ۴۱. ارزیابی عملکرد فردی کاندیداهای انتخاب شده برای پست‌های کلیدی	تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان	پروری
۴۲. بررسی منصب‌های کلیدی دارای جانشین برای سنجش اثر بخشی سیستم مدیریت جانشین پروری		
۴۳. ارزیابی پیشرفت شغلی در سازمان به وسیله مدیریت جانشین پروری	ترویج جانشین پروری	
۴۴. ارزیابی دانش مدیران انتخاب شده برای منصب‌های کلیدی (پس از جانشینی)	شناسایی و معرفی استعدادها	شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها
۴۵. ارزیابی تغییرات رفتاری کاندیداهای ناشی از آموزش		
۴۶. تعهد به یادگیری ۴۷. برنامه ریزی پیشرفت شغلی	خویشتن شناسی	
۴۸. آگاهی محیطی	هوشیاری محیطی	

۴۹. آگاهی سازمانی		
۵۰. شایستگی رفتاری	بهسازی استراتژیک نیروی انسانی	
۵۱. شایستگی دانش		آموزش و بهسازی استعدادها
۵۲. شایستگی انگیزشی	انتقال دانش و یادگیری سازمانی	
۵۳. صلاحیت‌های مقدماتی		

پس از رسیدن به اشباع نظری کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی متون در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی کیفی MAXQDA ۲۰۲۰ انجام گردید. خروجی نهایی مؤلفه‌های استخراج شده به شکل زیر است.



شکل ۲. خروجی نهایی ارائه مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان های آموزش محور با رویکرد آینده پژوهی

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا استخراج مؤلفه‌ها و شاخصها از بررسی پیشینه و مبانی نظری به دست آمد و سپس برای تحلیل از کدگذاری استفاده شد. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شاپستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی)، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) و مؤلفه‌ها شامل (انتخاب کاندیداهای توسعه کاندیداهای ارزیابی کاندیداهای تعیین شاپستگی‌ها کلیدی، شاپستگی‌های عملکرد رفتاری، شاپستگی‌های عملکرد مدیریتی، شاپستگی‌های عملکرد محوری، ارتباطات باز، بازنگری مدام، توسعه بر مبنای شاپستگی، تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی، فرهنگ سازمانی، فضیلت اخلاقی مدیر، فرهنگ و جو حمایتی، تعهد سازمان به اجرای جانشین پروری، تعیین خط مشی جانشین پروری نیروی انسانی، شناسایی استعدادها توسعه و آموزش، تجزیه و تحلیل ظرفیت نیروی کار موجود در سازمان، ترویج جانشین پروری، شناسایی و معرفی استعدادها، خویشتن شناسی، هوشیاری محیطی، بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، انتقال دانش و یادگیری سازمانی می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده، پژوهش حاضر با نتایج (Amini Dehaghi et al, 2023) (Milaninejad &) (Mohammadi Dayani et al, 2022) (Ismailzadeh et al, 2023) (Sadeqiarani, 2023 Ghazali et al,) (Bano et al, 2022) (Teimouri et al, 2022) (Janahmadigol et al, 2022) (Jalalundi, 2023 Dahlan Gunawan et al, 2021) (2021) (Ghazali et al, 2021) همسو می‌باشد. (Dahlan Gunawan et al, 2021) نشان دادند که پرورش استعدادهای همراه با شاپستگی در مؤسسه آموزش عالی، بخش مهمی از برنامه ریزی جانشین پروری است. حتی اگر مؤسسه برنامه‌ای منظم داشته باشد، برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شاپستگی، طرحی برای ایجاد شاپستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شاپستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و کاملاً آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه ریزی جانشین پروری مبتنی بر شاپستگی، طرحی برای ایجاد شاپستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند. (Fayzi & Abdul Alipour, 2022) نشان دادند که وجود بحران‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار چند نسل، جانشین پروری را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شاپسته برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به منظور تأمین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه‌های جانشین پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در برنامه ریزی جانشین پروری از شاخصهای به دست آمده در پژوهش با اولویت بالا استفاده شود.

روشن و شفاف بودن استراتژی سازمان در قبال برنامه جانشین پروری به گونه‌ای که بشود قابلیت‌ها مهارت‌ها و شایستگی مدیرانی که باید آن اهداف برنامه‌ها را محقق سازند، استخراج و تعیین کرد که البته این امر مستلزم دیدگاه و درک مثبت و خوش بینانه‌ای از سوی مدیران ارشد سازمان نسبت به این امر می‌باشد.

پیشنهاد می‌گردد که شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های سازمانی بیش از پیش فراهم گردد چرا که امروزه سازمانهایی موفق هستند و می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که بتوانند یک گام از همتایان خود جلوتر بوده و مزیت رقابتی برای ارتقای عملکرد سازمانی فراهم نمایند بنابراین لزوم اجرای چنین برنامه‌هایی برای تمام مدیران و مسئولین روشن است. سرانجام ارائه نظریه جدید برای پرورش مدیران آینده و نظریه پردازی در ارتباط با جانشین پروری؛ راهنمایی و ارائه راهکاری برای سیاستگذاری و جهت گیریهای مطالعات نظری و مدل‌های بومی در جهت اجرای بهترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در کلیه سازمانهای کشور.

استفاده از سوابق و تجارب مثبت و موفق سایر سازمان‌ها در پیاده سازی ایده‌ها و فنون نوین مدیریت جانشین پروری در سالهای اخیر همانند نظام پیشنهادها تیمهای حل مسئله کایزن و انتساب درون سازمان به مدیران رده‌های میانی و ارشد.

پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان برنامه‌ها و راهبردهای لازم همچون اجرای برنامه آموزشی مختلف برای مدیران جوان را اجرا نمایند و با برقراری ارتباط مؤثر با این مدیران جوان آنها را با برنامه ریزی مدیریت جانشین پروری در گیر نمایند و متعاقباً سازمانها نیز با بررسی عملکرد آنها برنامه جانشین پروری خود را عملیاتی نمایند.

وجود واحد مدیریت سرمایه انسانی یا توسعه منابع انسانی و یا خدمات مدیران و یا توسعه، مدیریت فعال و مجهز با رویکرد اجرای برنامه جانشین پروری در کل سازمان و ایجاد ثبات در تیم مدیریتی ارشد، سازمان به نحوی که آنها را برای سرمایه گذاریهای بلند مدت علاقه مند و با انگیزه کند با گرایش به شایسته سالاری و شایسته گزینی.

Reference

- Almessabi, B. N. (2017). Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the abu dhabi emirate. UAE (Doctoral Dissertation). Southern Cross University.
- Amini Dehaghi, A., & Nazari, R., & Badami, R. & Mohammadian, F. (2023). Conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring (studying the field of professional and championship sports). Sports Management Studies, doi: 10.22089/smrj.2023.13812.3786 .(In Persian).
- Aref, H., & Moradi Shirazi, S. A. (2017). Clarifying the Concept of “Competency” in Human Resource Management: A conceptual Analysis Approach. Public Organizations Management, 5(2), 13-30. Doi: [20.1001.1.2322522.1396.5.0.17.9](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1396.5.0.17.9)
- Bano, Y., & Omar, S.S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences. DOI:[10.36941/mjss-2022-0013](https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013)
- Beygi, K., & Afsharnejad, A., & Majidi, M., & Tadbiri, S. (2022). Designing a Succession Model in the Customs Organization with the Foundation's Data Approach, Journal of Islamic Life Style Centered on Health. 2022;6(3):447-462. URL: <http://islamiclifej.com/article-1-1658-fa.html>



- Dahlan, D.A., & Omar, R., & Suzilawati, K., & Asim N. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES.https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010
- Diya, V. R., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9 (9), 1298–1303. DOI:10.6007/IJARBSS/v9-i9/6463
- Fayzi, H., & Abdul Alipour, A. (2022). Succession of leadership at the level of senior managers of the organization, 9th National Conference of Modern Studies and Research in Human Sciences, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran, https://civilica.com/doc/1562188 .(In Persian).
- Ferrari, F. (2019). In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession. Gender in Management, 34 (2), 121-139. https://doi.org/10.1108/gm-07-2017-0091
- Ghazali, M. T., Rahman, S. A. A., & Ghani, M. A. (2021). A Review on Competency-Based Succession Planning at Higher Education Institution in Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11(9), 1634–1651.. https://doi.org/10.6007/ijarbss%2Fv11-i9%2F11120
- Ismailzadeh, M., & Khandozi, B., & Sanaipour, H. (2023). Presenting the succession model of skill training in family businesses in Khorasan Razavi food industry. Skill Training Quarterly, Volume: 11, Number: 44. 230-193, <https://civilica.com/doc/1771186> .(In Persian).
- Janahmadigol, M., & Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2022). Identifying the most important factors affecting succession management in organizations with a meta-analysis approach. MEO 2022; 11 (3):179-205
URL: <http://journalieaa.ir/article-1-418-fa.html> .(In Persian).
- Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. Journal of Organizational Change Management, 33 (7), 1355-1373. DOI:10.1108/JOCM-08-2019-0268
- Milaninejad, H., & Jalalundi, M. (2023), success factors of succession in a private company in the field of electronics, the second international conference on key researches in management, accounting, banking and economics, Mashhad, https://civilica.com /doc/1705653 .(In Persian).
- Mohammadi Dayani, M., & Khashei, V., & Zahedi Rad, M. (2022). Discourse Analysis of Succession Planning in a Governmental Organization with Critical Approach. Public Administration Perspective, 13(2), 117-139. doi: 10.52547/jpap.2021.220481.1060 .(In Persian).
- Mohammadi Sabet, N; Damghanian, H; & Farhadinejad, M. (2021). Providing a framework for introducing the internal components of staff self-management, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 13 (2): 73-105. (In Persian)
- Rahimi, H., & Sadeqiarani, Z. (2023). The design of model of succession management system in Water and Sewage Industry (Case study: Water and Sewage Company in Kashan). Kashan Shenasi. doi: 10.22052/kashan.2023.252499.1072 .(In Persian).
- Sina, F. S., & Mohammadi Chalmardi, H., & Emadian, S. O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province, Managing Education in Organizations, 10 (2): 109-130. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-224-fa.html> (In Persian).
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. Journal of Applied Sociology, 33(2), 69-92. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043 .(In Persian).
- Vuori, J., & Törnroos, K., & Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019).Enhancing late-career management among aging employees-A randomized controlled trial. Journal of Vocational Behavior, 115 (103327): 1-18. DOI:[10.1016/j.jvb.2019.103327](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103327)



Original Article (Mixed)

Presenting the Model of Training Strategic Managers of the Country based on Data-based Theory Approach

Baballh Nemati¹ , Reza Tavakoli Moghadam²

1- Postdoctoral Researcher of Business Management, Management Department, Industrial Management Organization, Sari, Iran.

2- Professor, Faculty of Industrial Engineering, Technical Faculty, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive:

04 May 2023

Revise:

03 August 2023

Accept:

10 September 2023

Keywords:

human resources,
strategic managers,
Ministry of Economy and
Finance,
Data-based theory

Abstract

The purpose of this research is to present the model of training strategic managers of the country based on the data-based theory approach in the Ministry of Economy and Finance. According to its purpose, the research method is applicable, and qualitative in terms of implementation; content analysis type, and, exploratory in terms of nature. The statistical population of the research includes 12 university professors in the field of management and senior managers of the Ministry of Economy and Finance, and the sampling was done in a purposeful and snowball manner, and the interviews continued until the theoretical saturation. Grounded theory was used for data analysis, and MAXQDA 2020 software was used for coding the interviews. The results indicated that a total of 8 categories and 50 indicators were identified and extracted, and in the results of the leveling of the final model of the country's strategic managers training model, the consequences are the most effective factors in the country's strategic managers training model using the data-based method and, phenomenon-based and strategies are in the next priority. Contextual conditions and intervening conditions are placed in the third level of influence on the final model of training strategic managers of the country according to the data-based method, and causal conditions have the least impact on the final model of training strategic managers of the country.

Please cite this article as (APA): Nemati, B., & Tavakoli Moghadam, R. (2024). Presenting the model of developing the country's strategic managers based on the foundation's data theory approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 221-243.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.409667.1226	
Corresponding Author: Reza Tavakoli Moghadam		
Email: tavakoli@ut.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Strategic management is a set of management decisions and actions that determine the long-term performance of a company. Strategic management is environmental review (both internal and external environment); formulation of strategy (long-term or strategic planning); and strategy implementation and evaluation and control. Therefore, strategic management emphasizes on monitoring and evaluating external opportunities and threats in the light of paying attention to the strengths and weaknesses of a company. In general, strategic management includes: planning, implementation, and control of strategic planning. Flexibility in planning means the capacity of a company's strategic plan to change based on environmental opportunities/threats. The idea of flexibility in planning was presented for the first time to investigate how the company's environmental characteristics affect the design of strategic planning systems. By presenting this theory, Kokalis helped organizations to maximize their performance in complex environments by applying flexible scheduling systems (Taleghani & Taleghani Nezhad, 2016).

One of the most important factors that lead the organization to hire or develop strategic managers is to observe signs that the organization has poor performance (Villagrassa, et al, 2018). The decision to change the organization's current activities program can affect the organization's competitive advantage (Roundy et al, 2016; Pangarkar, 2015). Current organizational environments require a high level of management responses and strategic changes more than ever before (Ben-Menahem et al, 2012).

Based on this, the current research is looking for an answer to this question: What is the pattern of training strategic managers of the country based on the data-based theory approach in the Ministry of Economy and Finance?

Theoretical Framework

Today, the performance of organizations is considered according to the strategic plan of its managers. Strong strategies build organizations and weak strategies destroy organizations. Therefore, it is necessary to identify the basic skills to create effective strategies (Soleimani et al, 2018). Strategic thinking is an insight and understanding of the current situation and exploitation of opportunities. This insight helps to know the realities of the market and its rules correctly and on time. It can be said that the philosophy of strategic thinking is the development and promotion of the spirit of opportunism, and it is of particular importance in today's world because without this thinking, the system's efforts to achieve the developed strategies will not be effective (rigi et al, 2021).

Vakili et al, (2022) investigated the presentation of the personal development model of the strategic managers of the Underprivileged Foundation of the Islamic Revolution. Based on the findings, six dimensions were identified for individual development, which are: knowledge, attitude, communication, professional, leadership and spiritual competence. Also, two categories of actions for the individual development of strategic managers were identified, one of which is knowledge-based methods and the other is skill-based methods. In addition, a set of individual, organizational and environmental antecedents and individual and organizational consequences for the individual development of strategic managers were identified, and the set of these variables is presented in the form of a model. The results of the research showed that the strategic managers of the Underprivileged Foundation of the Islamic Revolution, by using knowledge-based and skill-based measures of personal development, can improve their competencies and achieve desirable results at the individual and organizational level.



Wang et al, (2021) investigated the role of information technology in the combination of human resources strategy and organizational resources. They concluded that organizational leadership plays an important role in the strategic alignment of human resources and organizational resources, and organizational culture also has a moderating effect.

Research Methodology

According to its purpose, the research method is applicable; and qualitative in terms of implementation, type of content analysis; and, exploratory in terms of nature. The statistical population of the research includes 12 university professors in the field of management and senior managers of the Ministry of Economy and Finance, and sampling was done theoretically. Ground theory was used for data analysis.

Research Findings

For data analysis, MAXQDA 2020 software was used to code the interviews, and the results showed that a total of 8 categories (main category) and 50 subcategories were identified and extracted; and in the results of the leveling of the final model of the country's strategic managers training model, the consequences are the most effective factor in the country's final model of training strategic managers using the data-based method; and the central phenomenon and strategies are in the next priority. Contextual conditions and intervening conditions are placed in the third level of influence on the final model of training strategic managers of the country according to the data-based method, and causal conditions have the least impact on the final model of training strategic managers of the country.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of providing a model for training strategic managers of the country based on the data-based theory approach in the Ministry of Economy and Finance. The results of this research are in agreement with the results of Vakili et al, (2022), Rigi et al, (2021), Dehghani et al, (2021), Jafariniya et al, (2021), Kim et al, (2020), and Haque (2021). (Vakili et al, 2022) showed that the strategic managers of the Underprivileged Foundation of the Islamic Revolution can improve their competencies and achieve desirable results at the individual and organizational level by using knowledge-based and skill-based measures of individual development. Kim et al, (2020) suggested in a study that strategic goals and results include a comprehensive approach to the organization and are considered by different departments. Almost every strategic priority is cross-functional; as a result, the alignment of the organization is very necessary and it causes communication between the goal of the organization and the individual, reducing time wastage and reducing work waste (increasing efficiency). Since the results showed that the main categories of the model of training strategic managers in the Ministry of Economy and Finance include strategic issues, training, efficient management, supervisory and control functions, internal organizational activities, individual competencies, external components and professional principles, it is suggested that issues such as training and control and monitoring activities should be paid more attention by organizations and also transfers based on competencies should be less involved in external components. Considering that the results showed that strategic issues, training, efficient management, supervisory and control functions, intra-organizational activities, and extra-organizational components and professional principles had a favorable status; and the component of individual competencies had an average status, it is suggested that the components which has an average status should be taken more seriously and more work should be done on individual competencies, and also desirable components should not be ignored so that they decline.

علمی پژوهشی (آمیخته)

ارائه الگوی پژوهش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد

باب الله نعمتی^۱ ، رضا توکلی مقدم^۲

۱- پژوهشگر پسا دکتری، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی، مازندران، ایران.

۲- استاد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشکدگان فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی پژوهش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجراء، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع تحقیقات اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله بر法ی انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. برای تحلیل داده‌ها از تئوری داده بنیاد (گراند تئوری) و از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بوده که در مجموع ۸ مقوله و ۵۰ شاخص شناسایی و استخراج شدند و در نتایج حاصل از سطح بندي الگوی نهايی مدل پژوهش مدیران راهبردی کشور پیامدها موثرترین عامل در الگوی نهايی پژوهش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد می‌باشد و بعد از آن پدیده محوري و راهبردها در اولويت بعدی قرار دارند. شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله گر در سطح سوم تأثير بر الگوی نهايی پژوهش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد قرار گرفته‌اند و شرایط علی کمترین تأثير را بر الگوی نهايی پژوهش مدیران راهبردی کشور دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۹

کلید واژه‌ها:

منابع انسانی،

مدیران راهبردی،

وزارت امور اقتصاد و دارایی،

نظریه داده بنیاد

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نعمتی، باب الله، توکلی مقدم، رضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی پژوهش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۵)، ۲۲۱-۲۴۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.409667.1226	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: رضا توکلی مقدم
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: tavakoli@ut.ac.ir



مقدمه

نیروی انسانی همواره بیانگر ثروت واقعی یک ملت هستند و هدف هر گونه تلاش در جهت آموزش و توسعه باید در آن متمرکز شود. انسان قادر است در کسب دانش و معرفت و فراگیری مهارت‌های بی شمار، استعدادها و توانایی‌های خود را پرورش دهد و از این رو راهبرد توسعه منابع انسانی همراه با دیگر راهبردها اولویت دارد. مدیران همواره نقشی مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. تأثیر مدیران بر جسته در کسب سود و موفقیت، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیران را به عاملی حیاتی در مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته را پیش از پیش آشکار کرده است؛ بنابراین سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مدیران امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود (Reshvand et al, 2021).

مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)؛ تدوین راهبرد (برنامه ریزی بلند مدت یا راهبردی)؛ اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت، تأکید دارد؛ به طور کلی مدیریت راهبردی شامل: برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه ریزی‌های راهبردی است. انعطاف پذیری در برنامه ریزی: به معنای ظرفیت برنامه راهبردی یک شرکت برای تغییر بر اساس فرصت‌ها/ تهدیدهای محیطی است. ایده انعطاف پذیری در برنامه ریزی، اولین بار برای برنامه ریزی‌گونگی تأثیر ویژگی‌های محیطی شرکت بر طراحی سیستم‌های برنامه ریزی راهبردی ارائه شد. کوکالیس با ارائه این نظریه به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده با به کارگیری سیستم‌های برنامه ریز منعطف، عملکرد خود را حداکثر کنند (Taleghani & Taleghani Nezhad, 2016). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مورد رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در یک سازمان است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نگرانی‌های سازمانی گسترده‌ای را در رابطه با ساختار، فرهنگ، مدیریت تغییر، اثربخشی سازمانی، عملکرد، شایستگی، تطبیق منابع با نیازهای تجاری آینده و توسعه کارکنان پوشش می‌دهد. مدیریت منابع انسانی فنی یا مدیریت منابع انسانی سنتی به نقش نظارتی و کارکردهای مرتبط با استخدام، انتخاب، اندازه گیری عملکرد، آموزش و مدیریت پاداش و مزايا مربوط می‌شود، در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل طراحی و اجرای مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های سازگار داخلی است که اطمینان حاصل می‌کند که سرمایه انسانی یک شرکت به دستاوردهای کمک می‌کند (Haque, 2020).

توسعه مدیران فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند که با بهره گیری از روش‌ها و رویکرد علمی موجبات رشد و توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران را مهیا و با توانمند شدن مدیران موجبات تحقق اهداف سازمانی را ممکن و سازمان را از جذب و استخدام مدیران خارج سازمانی بی نیاز می‌کند. این امر، تلاشی در جهت بالا بردن اثربخشی مدیریت از طریق فرایندهای یادگیری برنامه ریزی شده است. توسعه مدیریت، فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثربخشی رشد یافته و تربیت می‌شوند (Reshvand et al, 2021).

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا سازمان‌ها متوجه شوند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو بهره گیری از برنامه ریزی راهبردی به عنوان ضرورت در دولتها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. برنامه ریزی استراتژیک، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان سیاستی نوین برای کاوش مسائل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است (Sanghvi, 2019). در سال‌های اخیر وزارت امور اقتصاد و دارایی مانند بسیاری از وزارت‌خانه‌های حساس دیگر به دنبال پرورش مدیران و مسئولان مدیران راهبردی و استراتژیک برای رده‌ها و پست‌های مختلف می‌باشد و این کار در طول سال‌ها با اجرای دوره‌ها و آموزش‌های لازم برای کارشناسان و مدیران انجام می‌گیرد. دغدغه داشتن چنین مدیرانی در پست‌های مختلف برای چنین سازمان حساسی ضروری می‌نماید. در ک و روش شدن ابعاد و جنبه‌های مختلف پرورش و تربیت مدیران راهبردی و توانمدادسازی آن‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی مسئولان و مدیران وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. از طرف دیگر در شرایط امروزی، چنین سازمان‌هایی باید به طور مستمر و پیوسته خود را برای منطبق و مناسب بودن تغییر دهند، زیرا آن‌ها در محیط‌های کاری فعالیت می‌کنند که رقابت فزاینده و تغییر نامنظم از ویژگی‌های اصلی و بارز آن محیط‌ها محسوب می‌شوند. اکثر مطالعات نشان می‌دهند که پیشرفت سازمانی نمی‌تواند بدون تغییرات راهبردی که منجر به ایجاد تفاوت در عملکرد می‌شود، رخ دهد (Adeniji et al, 2018).

یکی از مهم‌ترین عواملی که سازمان را به سمت به خدمت گرفتن یا پرورش مدیران راهبردی سوق می‌دهد مشاهده نشانه‌هایی است که سازمان در آن جا دارای عملکرد ضعیفی است (Villagrasa, et al, 2018). تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری سازمان می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد (Pangarkar, 2015; Roundy et al, 2016). محیط‌های سازمانی فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است (Ben Menahem et al, 2012). پرورش مدیران راهبردی مستلزم یک رویکرد نظام مند برای مدیریت تغییر است که با افراد و منابع و با توجه به عوامل خاص انجام می‌شود. تغییرات مؤثر و عملی شامل کنترل یا هماهنگ کردن روند مدیریتی می‌باشد، به طوری که افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای مثبت تغییر کنند (Komodromos et al, 2019).

مدیریت راهبردی اهمیت زیادی در تحقیقات مدیریت و به ویژه در تحقیقات استراتژیک دارد (Eriksson & Fundin, 2018). این امر برای حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمانی طولانی مدت ضروری است. در هر سازمانی استقرار و سرآمدی در مدیریت استراتژیک و داشتن مدیران راهبردی تضمین کننده‌ی انجام کارهای درست است و مدیریت عملیات و فرایندها بیشتر بر انجام درست کارها تمرکز دارد. مدیران راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارند. برنامه ریزی راهبردی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. (Sanghvi, 2019).

این که یک مدیر بتواند محیط پیرامونی سازمان را به خوبی در ک کند و بتواند بررسی‌های لازم را نسبت به محیط اطراف و محیط کسب و کار خودش داشته باشد یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید و مسلماً می‌تواند در دنیای رقابت از رقیان خودش پیشی بگیرد. امروزه با توجه به گسترش روابط داخلی و خارجی و همچنین دورانی که دولت‌ها نفوذ بسیار جدی و شدید بر روی سازمان‌ها و عملکرد آنها دارند در ک مدیریت استراتژیک یکی از ضروری‌ترین موضوعاتی است که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند، چرا که بدون مد نظر قرار دادن استراتژی نمی‌توانند روند مطلوبی را انتظار داشته باشند.



این مهم است که کارکنان و سرپرستان و مدیران در رده‌های مختلف هم با مدیریت راهبردی آشنا باشند، آن‌ها با دانستن این موضوع و یادگیری اهمیت استراتژی می‌توانند به سازمان کمک بکنند تا سریعتر به برنامه‌ها و اهداف بلند مدت خود دست پیدا کند و همچنین ارتباط برنامه استراتژیک سازمان با شرح وظایف و شغل خود را هم می‌توانند بهتر درک کنند و در نتیجه عملکرد شغلی بهتری را می‌توان از آنها مشاهده کرد (Rezaeimanesh et al, 2019).

مدیرانی که به مسائل استراتژیک اهمیت بیشتری می‌دهند و مدیریت راهبردی را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی خود انتخاب می‌کنند مدیران حرفای تر خواهند بود و بهتر و سریعتر می‌توانند کسب و کار خودشان را در مسیر موفقیت اندامه و رشد و توسعه سازمان خودشان را در سال‌های آینده مشاهده کنند. این سازمان‌ها و این کسب و کارها که چنین مدیران راهبردی دارند و به مدیریت استراتژیک اهمیت ویژه‌ای می‌دهند مطمئناً نسبت به رقبای خود جایگاه بهتری خواهند داشت و انتظار سود و موفقیت مالی فوق العاده برای سازمان آنها اصلاً دور از انتظار نیست (Ghurzaei et al, 2019). بنابراین مدیران راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت افعاعی عمل نکنند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیران رهبردی این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راهها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. مدیران و کارکنان از طریق درگیرشدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود (Fatemi et al, 2019).

با توجه به میزان اهمیت و تاثیرگذاری آشنایی با تکنیک‌های مدیریت استراتژیک در کلیه سازمان‌ها ارگان‌ها و شرکت‌ها و به خصوص در سال‌های اخیر نیاز به مدیران راهبردی متبحر و متعهد بیش از پیش احساس شده است. وزارت امور اقتصاد و دارایی هم از این امر مستثنی نیستند و شاید نیاز به پرورش مدیرانی از این دست برای آنها بیشتر هم احساس شود. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سوال است: **الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد در وزارت امور اقتصاد و دارایی چگونه می‌باشد؟**

ادبیات نظری

تفکر راهبردی مدیران

امروزه عملکرد سازمانها را در برنامه راهبردی مدیران آن جست و جو می‌کنند. راهبردهای قوی سازمانها را می‌سازند و راهبردهای ضعیف سازمانها را از بین می‌برند. لذا ضروری است مهارت‌های اساسی برای خلق راهبردهای اثر بخش شناسایی شوند (Soleimani et al, 2018). تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت‌هاست. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود می‌توان بیان داشت که فلسفه تفکر راهبردی توسعه و ترویج روحیه فرصت‌یابی است و در دنیای امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار

است زیرا بدون این تفکر تلاشهای سیستم برای دستیابی به راهبردهای تدوین شده اثربخش نخواهد بود (Rigi et al., 2021).

مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام تفکر استراتژیک برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید (Kamari et al., 2018). تفکر استراتژیک در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار محیط غیر قابل پیش بینی است، یک مزیت بی جایگزین به شمار می آید. پویایی و پیچیدگی محیط، عدم قاطعیت حاکم بر سازمانها و جهانی شدن پدیده ها Manouarian & Aghazadeh, (2012). تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می شود و می تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، در ک فرست ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید؛ لذا تفکر افراد در مقابل مدل های برنامه ریزی استراتژیک اهمیت بیشتری دارد. (Mintzberg, 1995) معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را به گونه ای که باید باشد می نگرند و نه به گونه ای که هست؛ به این ترتیب می توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است (Manouarian & Hoseynzadeh, 2015). هر یک از صاحب نظران و اندیشمندان در حوزه مورد بحث به ظن و برداشت خود تعاریف مختلفی را راجع به موضوع ارائه داده اند؛ برای نمونه در نظر مینتبرگ، تفکر استراتژیک یک فرایند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود نمای یکپارچه ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند؛ همچنین بیان می دارد که تفکر استراتژیک را می توان یک روش حل مسائل استراتژیک سازمان دانست که رویکرد منطقی و همگرا را با فرایند تفکر خلاق و واگرا ترکیب می کند. (Mintzberg, 1995)، یکی از دانشمندان برجسته حوزه مدیریت استراتژیک، صراحتاً تأکید می کند که تفکر استراتژیک صرفاً واژه ای جایگزین برای آن چه زیر چتر مدیریت استراتژیک قرار می گیرد، نیست؛ بلکه روش ویژه ای از تفکر با ویژگی های معین و متمایز از سایر شیوه هاست.

مدیریت راهبردی و مدیران راهبردی

سازمانها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند، قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند. نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش کرده و خدمات و کالاهایی را پدید آورد که سازمان به خاطر آن تأسیس شده است. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی است. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه ریزی کارآمد و اثر بخش می تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را فراهم ساخته و یا توانایی های نیروهای موجود را ارتقا بخشد. از این رو برای تداوم موجودیت سازمان و حصول به اهداف آن برنامه ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد. باید توجه داشت برنامه ریزی مؤثر و کارآمد نیروی انسانی و اصولاً هر نوع برنامه ریزی به اطلاعات، به خصوص اطلاعات پردازش



شده نیاز دارد. بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و توانمند هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت توانمندسازی به عنوان یکی از ضرورت‌های منابع انسانی در سازمان پی بردند. به این ترتیب غالب کشورهای در حال توسعه به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به توانمندسازی و تعییم به کارگیری فنون و روش‌های بهبود آن اقدامات قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله توانمندسازی به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به آن در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقة مفقوده مدیریت منابع انسانی ایران پیش از آن که سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن نیروی انسانی توانمند و کارا است (Kasirlu & Naami, 2020). مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از بررسی محیط (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)؛ تدوین راهبرد (برنامه ریزی بلند مدت یا راهبردی)؛ اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت، تأکید دارد؛ به طور کلی مدیریت راهبردی شامل: برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه ریزی‌های راهبردی است. انعطاف پذیری در برنامه ریزی: به معنای ظرفیت برنامه راهبردی یک شرکت برای تغییر بر اساس فرصت‌ها / تهدیدهای محیطی است. ایده انعطاف پذیری در برنامه ریزی، اولین بار برای بررسی چگونگی تأثیر ویژگی‌های محیطی شرکت بر طراحی سیستم‌های برنامه ریزی راهبردی ارائه شد. کوکالیس با ارائه این نظریه به سازمان‌ها کمک کرد تا در محیط‌های پیچیده با به کارگیری سیستم‌های برنامه ریز منعطف، عملکرد خود را حداکثر کنند (Taleghani & Taleghani Nezhad, 2016).

افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موقفيت آمیز مشاغل است. در عصر رقابت آمیز کنونی، آموزش و توسعه کارکنان یکی از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر برای بقاء ماندگاری و گسترش فعالیت‌های سازمان‌ها و حتی جوامع و کشورهای است. آموزش و توسعه یکی از مهمترین و اساسی‌ترین ابزارهایی است که به سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد که با ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را در جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی افزایش داده و با ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان، سازمان خود را تبدیل به سازمانی یادگیرنده، چالاک و انعطاف پذیر کنند که پیوسته و هم راستا با تغییرات شتابنده محیطی به سوی افق‌های جدید در دنیای کسب و کار حرکت می‌کنند (Musavi Moheb, 2017).

در سالیان اخیر تمايلات جدی نسبت به توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد شکل گرفته است. برای نمونه، توسعه مدیران ارشد را رویکرد منظم، یکپارچه و برنامه ریزی شده‌ای می‌داند که برای اثر بخش کردن برنامه‌ها و راهبردها به کار گرفته می‌شود (Torraco, 2016). طیف گسترده‌ای از برنامه‌های مراکز توسعه حرفه‌ای را که برای کمک به ایفای نقش‌های موردنظر از مدیران اجرا می‌شود، در زمرة فعالیت‌های توسعه مدیران تعریف می‌کند.

توسعه مدیران فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند که با بهره گیری از روش‌ها و رویکرد علمی موجبات رشد و توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران را مهیا و با توانمند شدن مدیران موجبات تحقق اهداف سازمانی را ممکن و سازمان را از جذب و استخدام مدیران خارج سازمانی بی نیاز می‌کند. این امر، تلاشی در جهت بالا بردن اثربخشی

مدیریت از طریق فرایندهای یادگیری برنامه ریزی شده است. توسعه مدیریت، فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثر بخشی رشد یافته و تربیت می‌شوند (Reshvand et al, 2021).

پیشینه پژوهش

(Vakili et al, 2022) به بررسی ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی پرداختند. بر اساس یافته‌ها، شش بعد برای توسعه فردی شناسایی شد که عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی. همچنین، دو دسته اقدام برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که یکی روش‌های دانش محور و دیگری روش‌های مهارت محور است. افزون بر این، مجموعه‌ای از پیشایندهای فردی، سازمانی و محیطی و پیامدهای فردی و سازمانی برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که مجموعه این متغیرها در قالب الگویی ارائه شده است. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام‌های دانش محور و مهارت محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا دهند و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا کنند.

(wang et al, 2021) به بررسی نقش فناوری اطلاعات در هم سویی راهبرد منابع انسانی و منابع سازمانی پرداختند. آن‌ها نتیجه گرفتند که رهبری سازمان نقش مهمی در هم سویی راهبردی منابع انسانی و منابع سازمانی ایفا می‌کند و فرهنگ سازمانی نیز اثر تعديل کننده دارد.

(Rigi et al, 2021) به بررسی مبانی فلسفی الگوی پرورش تفکر راهبردی دانشگاه سیستان و بلوچستان پرداختند. یافته‌های نشان داد مبانی فلسفی الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه سیستان و بلوچستان شامل ۱۸ مؤلفه اصلی نگرش فلسفی، نگرش سیستمی و مفهومی، دوراندیشی و آینده نگری، ویژگی‌های رفتاری، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری، فرهنگ دانشگاهی، یادگیری سازمانی، تفکر انتقادی، محیط پرامونی، محیط سازمان، تعارض سازمانی، تصمیم‌گیری هوشمندانه، اصلاح ساختارهای سازمانی، استعدادیابی و شایسته پروری، طراحی استراتژی‌های خلاقانه، پرورش مدیران استراتژیست، ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاهی، باید دارای درکی کلی از محیط دانشگاه باشند، آن‌ها باید خلاق بوده و دارای چشم اندازی برای آینده سازمان باشند.

(Alivira et al, 2021) به بررسی ارتباط راهبرد و مدیریت منابع انسانی پرداختند. آن‌ها در مطالعه خود مطرح می‌کنند که بیماری کرونا لزوم بازنگری در راهبردهای منابع انسانی و سازمانی را نشان داد، زیرا بخش‌های سازمانی توانایی کافی پاسخ به نیازهای مراجعان را نداشتند و این مسئله نشان داد که شرایط بحرانی نیازمند راهبردهای ویژه‌ی خود است که تا کنون چندان به آن توجهی نشده است.

(Dehghani et al, 2021)، به بررسی الگوی راهبردهای پرورش مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان پرداختند. نتایج نشان داد مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان شش کار کرد اصلی را ایفا کردند که شامل: برنامه ریزی و سازماندهی تیم سازی و توانمندسازی تیم‌ها، راهبری پرسنل، برانگیختن انگیزه کارکنان، ارزیابی روندهای تکنولوژی و برقراری ارتباط با خارج سازمان، نظارت و کنترل عملکرد کارکنان بود.



(Jafariniya et al, 2021) مطالعه‌ای در مروری سیستماتیک بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها انجام دادند. در این راستا ۴۱ تحقیق و پژوهش مرتبط با موضوع شناسایی و استخراج گردید. جهت مفهوم سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سه گونه تئوریک مختلف مشتمل بر هم سویی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان، نقش پیاده سازی استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و چگونگی پیاده سازی و عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، شناسایی و تبیین شد.

(Kim et al, 2020) به بررسی تأثیر ادراک کارکنان از همسویی استراتژیک بر پایداری: بررسی تجربی شرکت‌های کره‌ای پرداختند. آن‌ها مطرح کردند که اهداف و نتایج راهبردی شامل نگرش جامع به سازمان است و توسط بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. تقریباً هر اولویت راهبردی عملکردی متقابل است. در نتیجه، هم سویی سازمان بسیار ضروری است و سبب برقراری ارتباط میان هدف سازمان و فرد، کاهش اتلاف وقت و کاهش هدر رفت کاری (افزایش راندمان) می‌شود.

(Sanghvi, 2019) مدیریت راهبردی منابع انسانی را مورد مطالعه قرار داد. این مطالعه به صورت مرور نظام مند ادبیات و پیشینه مطالعات در این مورد انجام شد. در این مطالعه آمده است که فرآیند جهانی شدن باعث شده است که نیاز به به کارگیری استراتژی‌های منابع انسانی و بخصوص استراتژی تنوع ضروری‌تر شود. نتایج تحقیق نشان داد که در حال حاضر نقش استراتژی تنوع منابع انسانی هنوز کامل در ک نشده و دست کم گرفته شده است و بنابراین راه حل‌هایی جهت توسعه بیشتر استراتژی تنوع منابع انسانی ارائه شده است.

روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت، از نوع تحقیق‌های اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و مدیران ارشد وزارت امور اقتصاد و دارایی با حداقل پانزده سال سابقه کار و آشنا که مطلع و آگاه در حوزه‌های موضوع پژوهش می‌باشند. با انجام این تعداد مصاحبه تشخیص پژوهشگر این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. درنهایت داده‌های جمع آوری شده با استفاده از تحلیل داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفتند و نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. چنانچه به افراد نیز مراجعه شود هدف اصلی و کلیدی کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد کیفی وجود ندارد ولی برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در نمونه‌گیری از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برfü استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از تئوری داده بنیاد (گراند تئوری) استفاده شد. روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. پژوهش حاضر در بخش نخست با استفاده از روش نظریه‌پردازی برخاسته از داده‌ها انجام شد. در پژوهش حاضر، با استفاده از این روش و طی فرایند مستمر جمع آوری، تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی داده‌ها از طریق مصاحبه، به تدوین مدل پرداخته شد. شایان ذکر است که پژوهشگر در این مصاحبه‌ها به دنبال شناسایی چالش‌های موجود، مزایا، مولفه‌ها و ارائه مدل در

خصوص پژوهش مدیران راهبردی کشور بوده است. در نمونه‌گیری نظری، گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها، اقداماتی هستند که به شدت به یکدیگر وابسته می‌باشند و می‌بایست به صورت متناوب انجام گیرند؛ زیرا تحلیل، نمونه‌گیری از داده‌ها را هدایت می‌کند. در تحقیق کیفی مصاحبه زمانی جمع آوری داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات در باره ابعاد مورد پژوهش اشباع شود و این موضوع هنگامی به وقوع می‌پیوندد که موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع به دست نیاید با این توضیح در پژوهش کیفی، حجم نمونه مترادف با اشباع داده‌ها قرار دارد. داده‌ها و مفاهیم حاصله مورد مطالعه در جداول کدگذاری‌ها به منظور انتخاب مفاهیم اصلی و مقوله‌های محوری بارگذاری شده است. در این مرحله با بهره مندی از مفاهیم که از داده‌های کدگذاری باز به دست آمده است محقق با مطالعه و بررسی آنها و توزیع مجدد داده‌ها به مصاحبه شونده‌ها از طریق تماس و حضور مستقیم، داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با تعدیل و اصلاحات و اخذ نظر کارشناسی آنان و شماری از خبرگان مطلع، اطلاعات در جدول کدگذاری محوری با عنوان مؤلفه قرار داده شد. مرحله کدگذار محوری اساس آن بر ارتباطات مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها است که با شش رویکرد داده بنیاد ارتباط داده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش مأخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است. کدگذاری‌های ۱۲ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت؛ لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری براساس نمونه گیری نظری انجام شد به طوری که با انجام مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می‌یافت که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود. تا مصاحبه ۱۲ مصاحبه‌ها به اشباع نظری رسیدند. در ابتدا نتایج بخش کیفی مصاحبه که با روش تحلیل مضمون کدگذاری شد، آمده است و سپس به ارائه الگوی پژوهش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱. مضمون‌های اصلی و اولیه پژوهش

مقوله فرعی	مقوله اصلی
استفاده از فناوری‌های روز دسترسی دقیق و سریع به اطلاعات سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی تأکید بر تحول داشتن نوآوری یادگیری تعاملی	مسائل استراتژیک



آموزش کارکنان راهبردی ایجاد باور در پرسنل ایجاد کارراهه شغلی فرهنگ کارکنان جلسات هم اندیشی تعیین و تطبیق سیاست‌های اداری	آموزش
شاخصه سalarی اصول مدیریتی صحیح شفافیت اهداف سازمانی ارزش‌های اخلاقی مدیریت منابع انسانی کسب تجربه از سازمان‌های موفق حمایت‌های مالی	مدیریت کارآمد
تعیین معیارهای دقیق پایش صحیح سلسله مراتبها نظام ارزیابی تفکیک وظایف mekanizm‌های کنترلی	کارکردهای نظارتی و کنترلی
کارکرد مناسب سازمان استقلال سازمان مقابله با سکوت سازمانی چابکی سازمان افزایش کارایی جو سازمانی پیچیدگی‌های سازمانی ساختار سازمان نقایص موجود در سازمان	فعالیت‌های درون سازمانی
تعهد سازمانی مسئولیت عوامل انسانی اثربخشی کارکنان	شاخصه‌های فردی

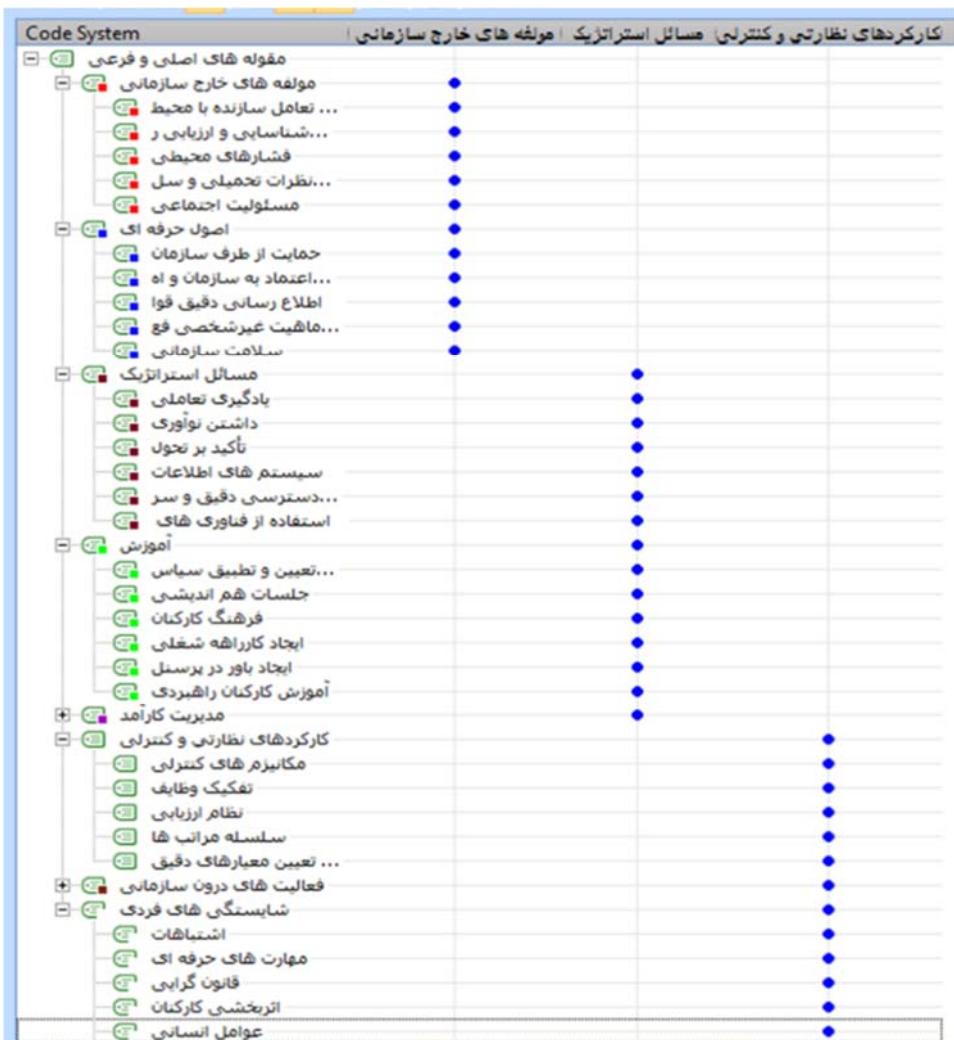
قانون گرایی	
مهارت‌های حرفه‌ای	
اشتباهات	
مسئولیت اجتماعی	
نظرات تحمیلی و سلیقه‌ای	مولفه‌های خارج سازمانی
فشارهای محیطی	
شناسایی و ارزیابی ریسک بیرونی	
تعامل سازنده با محیط خارج	
سلامت سازمانی	
ماهیت غیرشخصی فعالیت‌ها	اصول حرفه‌ای
اطلاع رسانی دقیق قوانین و مقررات	
اعتماد به سازمان و اهداف آن	
حمایت از طرف سازمان	

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها. لذا با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده به تعیین مقوله‌ها پرداخته شد. از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۸ طبقه (مفهوم اصلی) و ۵۰ مقوله فرعی به دست آمد که در جدول ۲ مقوله‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۲. پارادایم‌ها و مقوله‌های فرعی

مفهوم فرعی	پارادایم
شاپیتگی‌های فردی	شرایط زمینه‌ای
مولفه‌های خارج سازمانی	شرایط علی
اصول حرفه‌ای	پدیده محوری
آموزش	راهبردها و اقدامات
فعالیت‌های درون سازمانی	شرایط مداخله‌گر
مسائل استراتژیک	
مدیریت کارآمد	پیامدها

در نظریه پردازی بنیادی، تلفیق داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. در فرایند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع بندی تحقیق می‌رسد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۸ مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. در گام دوم به دنبال این هستیم که برای ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی را براساس مدل نظری را انجام دهیم و در نهایت در گام سوم به ارائه مدل پردازیم. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات، شرایط زمینه‌ای و پیامدها. بعد از تعیین مقوله‌ها، در مرحله بعد طبقات اصلی نظریه تعیین می‌شوند. با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌هایی به دست آمده از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۵۰ شاخص در ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی به کار گرفته شده است. شکل زیر، نشان‌دهنده مدل ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می‌باشد. در ادامه خروجی فراوانی مقوله‌های آورده شده در جداول پیشین ارائه می‌گردد: ماتریس فراوانی شبکه مضماین پژوهش در شکل‌های ۱ و ۲ نمایش داده شده است.

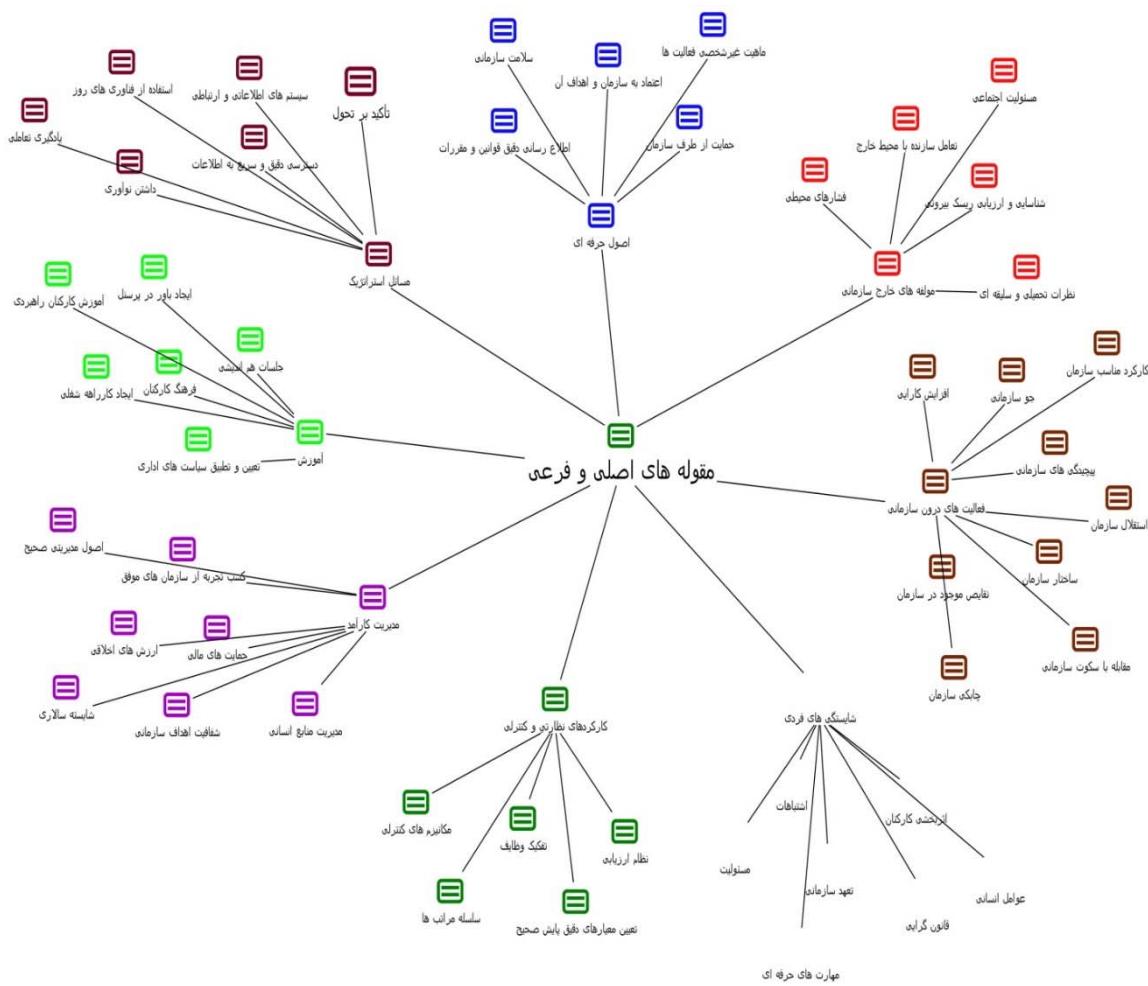


شکل ۱. ماتریس فراوانی شبکه مضماین پژوهش

ارکردهای نظارتی و کنترلی مسائل استراتژیک مولفه های خارج سازمانی	
Code System	
مفهومه های اصلی و فرعی	
مولفه های خارج سازمانی	1
... تعامل سازنده با محیط	1
... شناسایی و ارزیابی ر	1
فسارهای محیطی	1
... نظرات تمیلی و سل	1
مسئلیت اجتماعی	1
اصول حرfe ای	1
حیات از طرف سازمان	1
اعتتماد به سازمان و اه	1
اطلاع رسانی دقیق قوا	1
... ماهیت غیرشخصی فع	1
سلامت سازمانی	1
مسائل استراتژیک	1
یادگیری تعاملی	1
دانش نوآوری	1
تأکید بر تحول	1
سیستم های اطلاعات	1
... دسترسی دقیق و سر	1
استفاده از فناوری های	1
آموزش	1
... تعیین و تطبیق سیاست	1
جلسات هم اندیشی	1
فرهنگ کارگان	1
ابجاد کارراهه شغلی	1
ابجاد باور در پرسنل	1
آموزش کارگان راهبردی	1
مدیریت کارآمد	1
ارکردهای نظارتی و کنترلی	1
مکانیزم های کنترلی	1
تفکیک وظایف	1
نظام ارزیابی	1
سلسله مراتب ها	1
... تعیین معیارهای دقیق	1
فعالیت های درون سازمانی	1
شباستگی های فردی	1
اشتباهات	1
مهارت های حرfe ای	1
قانون گرایی	1
انریخشی کارگان	1
عوامل انسانی	1

شکل ۲. ماتریس فراوانی شبکه مضماین پژوهش

در ادامه شبکه مضماین اصلی و فرعی پژوهش، به عنوان خروجی نرم افزار MAXQDA2020 در شکل ۳ ارائه شده است:



شکل ۳. الگوی شماتیک مضماین اصلی

شکل ۴ نشان دهنده مدل ارائه الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی می باشد.



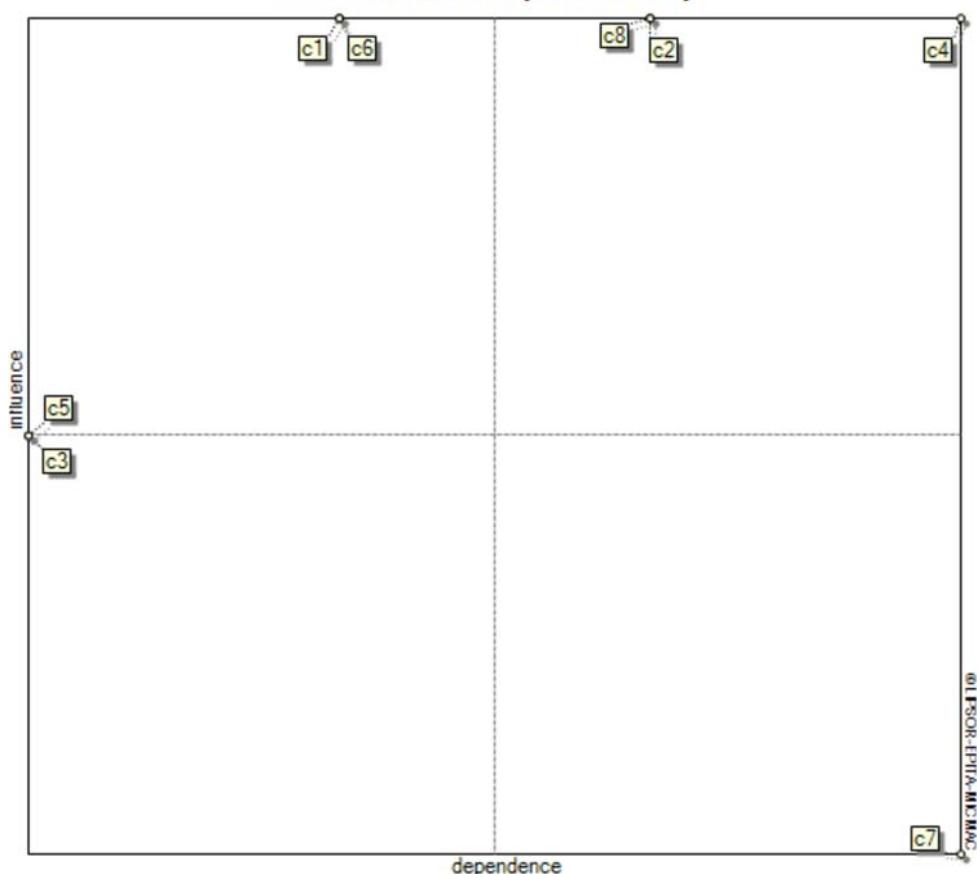
شكل ۴. مدل کیفی الگوی پروردش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل ۵ را نشان می‌دهد.

جدول ۳. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای تحقیق

میزان وابستگی	قدرت نفوذ	متغیرهای پژوهش	
۱	۲	آموزش	C1
۱	۲	مسائل استراتژیک	C2
۲	۲	اصول حرفه‌ای	C3
۴	۲	مدیریت کارآمد	C4
۱	۴	شاپستگی‌های فردی	C5
۲	۲	مولفه‌های خارج سازمانی	C6
۱	۲	فعالیت‌های درون سازمانی	C7
۲	۳	کارکردهای نظارتی و کنترلی	C8

Direct influence/dependence map



شکل ۵. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرك فرمت، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایج فرایند توسعه محصول‌اند و کمتر می‌توانند زمینه ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمنختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند. متغیرهای خودمنختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. به عبارتی تاثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. براساس نمودار قدرت نفوذ_ وابستگی متغیر «اصول حرفه‌ای» قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای «شایستگی‌های فردی» قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند بنابراین متغیرهای پیوندی هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا سازمان‌ها متوجه شوند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو بهره گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسائل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است. یکی از مهم‌ترین عواملی که سازمان را به سمت به خدمت گرفتن یا پرورش مدیران راهبردی سوق می‌دهد مشاهده نشانه‌هایی است که سازمان در آن جا دارای عملکرد ضعیفی است. تصمیم به تغییر برنامه فعالیت‌های جاری سازمان می‌تواند بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد. محیط‌های سازمانی فعلی نیازمند سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات راهبردی بیش از پیش است. پرورش مدیران راهبردی مستلزم یک رویکرد نظام مند برای مدیریت تغییر است که با افراد و منابع و با توجه به عوامل خاص انجام می‌شود. تغییرات مؤثر و عملی شامل کنترل یا هماهنگ کردن روند مدیریتی می‌باشد، به طوری که افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای مثبت تغییر کنند. سازمان‌ها در شکل دهنند. با توجه به پیش‌بینی تغییرات در حال وقوع در داخل و خارج سازمان، آینده نگاری که در بردارنده یادگیری سازمانی و آینده نگاری فردی باشد، می‌تواند توانایی یک سازمان را برای رویارویی با آینده افزایش دهد. به گفته محققان ارتباط محکمی بین آینده نگاری راهبردی و فرایندهای یادگیری وجود دارد. یادگیری سازمانی فرایند تولید و استفاده از دانش جدید به عنوان وسیله‌ای برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رقابت است. برخی محققان یادگیری سازمانی را «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و در ک بهتر» تعریف کرده‌اند. بهره گیری از مزایای ارزش خلق شده از ادغام فعالیت‌های آینده نگاری راهبردی در مدیریت و عملیات روزمره سازمان، مستلزم ایجاد قابلیت‌های فردی و سیستم‌های مناسب برای یادگیری سازمانی است. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوال بود: الگوی پرورش مدیران راهبردی کشور براساس رویکرد نظریه داده بنیاد در وزارت امور اقتصاد و دارایی چگونه می‌باشد؟ نتایج

نشان داد که در مجموع ۸ طبقه (مفهوم اصلی) و ۵۰ مقوله فرعی شناسایی و استخراج شدند و در نتایج حاصل از سطح بندی الگوی نهایی مدل پرورش مدیران راهبردی کشور پیامدها موثرترین عامل در الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد می‌باشد و بعد از آن پدیده محوری و راهبردها در اولویت بعدی قرار دارند. شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله گر در سطح سوم تأثیر بر الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور به روش داده بنیاد قرار گرفته‌اند و شرایط علی کمترین تأثیر را بر الگوی نهایی پرورش مدیران راهبردی کشور دارد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Vakili et al, 2022) (Rigi et al, 2021) (Dehghani et al, 2021) (Jafariniya et al, 2021) (Haque, 2021) (Kim et al, 2020) (et al, 2021) همسو می‌باشد. شایستگی‌های مدیران راهبردی می‌تواند در توسعه سازمان و مدیریت تحول تأثیر بگذارد و تحولات برنامه ریزی شده را به صورت اثربخش پیاده کند. توسعه سازمان در حیطه رفتار از ارزش‌های بالقوه انسان حمایت می‌کند. در نتیجه انتقال معلومات و مهارت‌ها به گونه‌ای که سیستم بتواند تحولات آینده را مدیریت کند از مشخصه‌ها و دعدهای اصلی توسعه سازمان است. توسعه سازمانی می‌تواند از طریق توسعه هدفمند قابلیت‌ها و شایستگی‌ها توانمندی لازم برای پاسخ به اقتضایات محیطی را ایجاد نماید تا سازمان اثر بخش‌تر عمل کند. توسعه سازمان نقشی کلیدی در تغییر سازمان دارد. توسعه سازمان به سازمان کمک می‌کند تا خود و محیط را ارزیابی کرده و راهبردها، ساختارها و فرایندهای خود را احیا کند. همچنین توسعه سازمان به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست بردارد و بتواند ارزش‌هایی را تغییر دهد که سبب هدایت رفتار شود. (Vakili et al, 2022) نشان دادند که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدام‌های دانش محور و مهارت محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا دهند و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا کنند. (Kim et al, 2020) در مطالعه‌ای مطرح کردند که اهداف و نتایج راهبردی شامل نگرش جامع به سازمان است و توسط بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. تقریباً هر اولویت راهبردی عملکردی متقابل است. در نتیجه، هم سویی سازمان بسیار ضروری است و سبب برقراری ارتباط میان هدف سازمان و فرد، کاهش اتلاف وقت و کاهش هدر رفت کاری (افزایش راندمان) می‌شود. (Gholamzadeh & Jalali, 2019)، به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود که کارکنان و مدیران سازمان، هر دو، مقاصد و اهداف سازمان‌ها را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به اهدافش است.

با توجه به این که نتایج نشان داد که مقوله‌های اصلی الگوی پرورش مدیران راهبردی در وزارت امور اقتصاد و دارایی شامل مسائل استراتژیک، آموزش، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت‌های درون سازمانی، شایستگی‌های فردی، مولفه‌های خارج سازمانی و اصول حرفة‌ای بوده است، پیشنهاد می‌شود که مسائلی مانند آموزش و فعالیت‌های کنترلی و نظارتی بیشتر مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد و همچنین جابجایی‌ها بر اساس شایستگی‌ها باید و کمتر مولفه‌های خارج سازمانی در آن دخیل باشد.

نظر به این که نتایج نشان داد که مسائل استراتژیک، آموزش، مدیریت کارآمد، کارکردهای نظارتی و کنترلی، فعالیت‌های درون سازمانی، و مولفه‌های خارج سازمانی و اصول حرفة‌ای دارای وضعیت مطلوب و مؤلفه شایستگی‌های فردی دارای وضعیت متوسط بوده است، پیشنهاد می‌شود که مولفه‌هایی که دارای وضعیت متوسط است جدی‌تر گرفته

شود و بر روی شایستگی‌های فردی کارهای بیشتری صورت بگیرد و همچنین مولفه‌های مطلوب هم نباید نادیده گرفته شود تا دچار افت شوند.

References

- Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.032>
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2012). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.09.012
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2005). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2(4), 203-221. DOI: 10.5465/AMR.2004.12736076
- Fatemi, Z., & Azar, A., & Moghbel Baarz, A., & Khadivar, A. (2019). Exploring the Concept of Strategic Renewal with Soft System Methodology. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 13(1) (25), 165-188. SID. <https://sid.ir/paper/129841/en>
- Haque, A. (2021), "Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter?", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29 No. 3, pp. 656-681. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>
- Ghorzaei, M., & Ghasemi, M., & Ghaffari, H., & Samimi, Z. (2018). Enquête sur l'impact de l'intelligence stratégique sur la gestion de la diversité des ressources humaines (une étude de cas sur la gestion de l'éducation dans la ville de Mehrestan), la deuxième conférence nationale sur les nouvelles perspectives en comptabilité, gestion et entrepreneuriat, Téhéran, <https://civilica.com/doc/952639>. (In Persian)
- Golamzadeh, D., & jalali, S. (2019). Human Resources Strategy Formulation by Strategic Reference Points Theory (Case Study: RPK Company). Publishing system of Tehran University scientific journals. 4(10). 137-152. DIO: [10.22059/jipa.2012.29135](https://doi.org/10.22059/jipa.2012.29135). (In Persian)
- Kasirlo, M., & Naami, A. (2020). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organization performance (Case Study: Mellat Bank of Tehran). *Journal of Business Management*, 12(48), 409-427. DOI: [20.1001.1.22520104.1399.12.48.20.1](https://doi.org/10.1001.1.22520104.1399.12.48.20.1). (In Persian)
- Kim, Jinwan, Kim, Hyeb and Kwon, HyukJun, (2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms, *Sustainability*; 2020, 12(10). 4180. 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12104180>
- Komodromos, M., Halkias, D., & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2-20. DOI: [10.1108/EMJB-03-2018-0018](https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0018)
- Manourian, A. Hosseinzadeh, H and Hosseinzadeh, S. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking of Managers in Social Security Organization, The First Scientific and Research Conference on New Findings of Management, Entrepreneurship and Education in Iran.
- Manourian, A., & Aghazadeh, H., & Shahamatnejad, M. (2012). Assessing Strategic Thinking in Tehran Municipality Managers. *Business Management Quarterly*, 4 (12), 54-35. DOI: [10.22059/jibm.2012.29187](https://doi.org/10.22059/jibm.2012.29187). (In Persian)
- Mousavi Moheb, M. (2017). Identification of factors affecting strategic planning in the training unit of Bank Shahr, unpublished thesis in the doctoral course, Faculty of Educational Sciences and Counseling, Islamic Azad University, Rodhan Branch. (In Persian)
- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.003>
- Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing; In B. Garratt (Ed), *Developing Strategic Thought: Reinventing the art of direction_giving*: 67. London: McGraw– Hill.

- Rashvand, B., & Chenari, A., & Abolmaali, Kh. (2022). Identify factors affecting the development of managers (Case Study: Defense Industries Organization). *Strategic Management Studies Of National Defense Studies*, 5(20), 227-256. SID. <https://sid.ir/paper/1038679/en>. (In Persian)
- Rezaeemanesh, B., Ghorbanizadeh, V., Hossein Pour, D., & Taheri, A. (2019). A model for assessing the maturity level of public organization strategic management. *Journal Of Strategic Management Studies*, 10(38), 19-46. SID. <https://sid.ir/paper/181536/en>
- Rigi, H., & Hajizad, M., & Salimi, L. (2021). Philosophical foundations of the model of cultivating strategic thinking of Sistan and Baluchestan University managers. *Jundishapur Education Development Journal, Quarterly Journal of Medical Sciences Education and Development Center*, 12(3). 919-929. <https://civilica.com/doc/1509501>. (In Persian)
- Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A., & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), 803-829.
- Sanghvi, P. (2019). Diversity and strategic human resource management: literature review. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 2. 153-161..
- Solimani, F., & Adli, F., & mehran, G. (2019). Strategic Skills in Academic Management. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 5(4), 135-145.. DOI: [20.1001.1.25383655.1397.5.4.10.9](https://doi.org/10.1001.1.25383655.1397.5.4.10.9) (In Persian).
- Taleghani, M., & Taleghani Nejad, S. (2016). The Investigation of Role of Strategic Management in Organizational Entrepreneurship. *Journal Of Strategic Management Studies*, 7(27), 271-293. SID. <https://sid.ir/paper/181666/en>
- Torraco, R.J. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources*. 18 (4), 439-453. <https://doi.org/10.1177/1523422316659898>
- Vakili, Y., & Hassanpoor, A., & Jafrinia, S., & Mirhosseini Mohammadi, E. S. (2022). Introducing a Model for Individual Development (ID) of Strategic Managers in Mostazafan Foundation. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 76-97. doi: 10.22034/jhrs.2023.364316.1996
- Villagrasa, J., Buyl, T., & Escriba-Esteve, A. (2018). CEO satisfaction and intended strategic changes: The moderating role of performance cues. *Long Range Planning*, 51(6), 894-910.DOI: [10.1016/j.lrp.2017.12.002](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.002)
- Wang, Y.; Toseef, M.; Gong, Y. (2021). IT Process Alignment in Business Strategy: Examining the Role of Transactional Leadership and Organization Culture. *Information 2021*, 12(6). (237): 1-17. <https://doi.org/10.3390/info12060237>



Original Article (Quantified)

Designing the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city

Alireza Zanganeh¹ , Reza Vala² , Ala Etemad²

1- Doctoral student in the field of education management, Department of Educational Sciences, Rooden Branch, Islamic Azad University, Rooden, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran

Receive:

06 February 2023

Revise:

19 March 2023

Accept:

04 April 2023

Keywords:

virtual schools,
curriculum model design,
diverse evaluation,
virtual education,
interaction

Abstract

The purpose of this research is to design the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city. The current research is applicable in terms of its purpose; and survey in terms of the research implementation method; and it is specifically based on structural equation modeling. The statistical population was made up of all the teachers working in the second period of high schools of Khaf city (Razavi Khorasan), numbering 260 people, of which 152 people were selected as a sample based on the Morgan-Kresji table; the sampling method is simple random due to having the names of the respondents available. The collection tool in this research is a researcher-made questionnaire. SPSS software was used to analyze data; and PLS software was used to design the final research model. The results showed that school curriculum design includes 6 components of curriculum goals, curriculum content, curriculum evaluation, curriculum learning-teaching flows, curriculum strategies, degree of curriculum fitness; and the results of model fit statistics show that the values obtained for each of the indicators suggest a very good fit of the model.

Please cite this article as (APA): Zanganeh, A., Vala, R., & Etemad, A. (2024). Designing the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 244-262.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.384820.1162	
Corresponding Author: Reza Vala		
Email: vala.riau.ac@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

The main concern in today's education is not access to more information. In fact, one of the challenges of the students is to give meaning to the amount of content they are faced with and to absorb all the information in a targeted manner. Due to the explosion of information and the accompanying developments in communication, we need new approaches (Movahed Nasr & Jalili, 2018). In the classroom, teachers try to participate and interact with students and create an interactive environment with activities such as question and answer, encouraging students to think, feedback information to students, research and individual and group projects, creating an environment for discussion and exchange of opinions, seminars, and so forth. In the e-learning environment, there is also a need to create an interactive environment between students and teachers, and this will not be achieved unless social network services are used in the e-learning management system of schools. These services will effectively increase the interaction between students, teachers and administrators of schools across the country (Ahn et al, 2011; Ali et al, 2012).

Therefore, the researcher is trying to answer the main question: what is the design of the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city?

Theoretical Framework

Virtual education is an education sector that has allocated the most growth in the education industry today. Meanwhile, with the increasing use of new communication technologies, the importance of attention and discussion regarding the quality of educational services also increases. Although virtual education has created tremendous changes in the field of education, the nature of virtual education is such that it leads to the creation of new issues in the field of educational service quality (Samadi & Ashori, 2019).

Rezapor & Moharramzadeh (2021) investigated the formulation of the model of the effectiveness of the virtual educational program of physical education in schools (case study: the epidemic of Covid-19). The results showed that considering managerial requirements (planning, creativity, motivation, monitoring, feedback, evaluation), attitudinal requirements (society's attitude, families' attitude, students' attitude), support requirements (teachers' support, schools' support, family support, support of education and training, support of experts and heads of groups) and the requirements of the virtual teaching process (virtual training, virtual teaching tools, sports activities and proper nutrition at home, virtual sports competitions, virtual classroom management, principles of virtual teaching, plan sports) it is possible to develop an effective model for the virtual training program of the physical education lesson of schools in critical conditions such as the epidemic of covid 19. The findings of this research can be used as a model for the effective development of the virtual training program of the physical education lesson of schools.

Alipor et al, (2021) investigated the design of the components affecting the quality of electronic learning environments. Using content analysis, 29 subcategories were identified, and the components of the e-learning environment that were extracted in 7 dimensions using content analysis are: learner, teacher, curriculum approaches, teaching-learning process, content of education. physics of electronic learning environment and evaluation. Dependability was used to check the validity and reliability of the coding, which includes four criteria of believability (the degree of belief in the research findings), ability of certitude (the ability to identify where the data of a certain study came from), verifiability (the findings are actually and really data-based) and transferability (the results of a qualitative study can be transferred to another different environment).



Research methodology

This research is applicable in terms of purpose, and descriptive-survey type in terms of research implementation method. The statistical population was considered to be all male and female teachers of the second period of high schools in Khaf city. Therefore, first by referring to the Department of Education in Khaf city, it was determined that 260 male and female teachers were working in second period of high schools, of which 143 were male and 117 were female; due to having the names of the respondents available, the sampling method is simple random. According to Cochran's formula, a questionnaire prepared from the qualitative part of the research was distributed among 260 people in order to design the curriculum model of virtual schools in the second period of high schools of Khawf city. The data collection method is a combination of field and library methods. The data related to the theoretical foundations and literature review of this research were gathered through the study of documentary and library sources including articles, Persian and English related books. The questionnaire acquired from the qualitative part is used to gather the data related the research variable.

Research findings

SPSS software was used to check the research hypothesis, and then PLS software was used to design the final research model. The findings related to the design of the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city showed that the components of the flexibility of goals, the use of exploratory learning methods, need-orientation, diverse roles of the teacher, creating an interactive environment, content diversity of Curriculum, improvement of learning opportunity, and use of information technology all had a factor load above 0.50 and a significance level above 1.96, through which items exactly measured the variables predicted in the virtual school curriculum model design questionnaire in the second period of high school, so they had a high level of validity and the value of R² (coefficient of determination) was equal to 0.999, the value of Q² (predictive power of the model) was equal to 0.728 and the value of GOF (goodness of fit) was equal to 0.893. The design of the curriculum model of virtual schools in the second period of high school seemed appropriate and desirable.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing the curriculum of virtual schools in the second period of high school in Khaf city. This finding is consistent with the research findings of Samadi & Ashouri (2018), Remroudi (2018), Nam et al (2020), Kathleen Huth et al (2020), and Detina and Kadiri (2018). In fact, it should be said that in the curriculum, the goals of the main pillar of teaching are the orientation of teaching and the presentation of appropriate content, and in a way, dividing the chart and the process of learning-teaching flows. In the virtual space, the design of the curriculum model of virtual schools is more diverse because multimedia content prevails in these schools. In these schools, the use of multimedia content such as PowerPoint, video, audio file provides the best basis for learning development. However, the goals of the school curriculum should be attractive for the learner, on the basis of attractiveness in the design of the curriculum model, more emphasis is put on diversity and flexibility; the variety of curriculum content can provide content with entertainment and attractive content. According to the results of the research, it is suggested that the goals of the curriculum be developed based on the updated learning resources and the students' needs; for example, the sources that have the most attractiveness, success and application in the field of students' learning should be paid attention. Considering the flexibility of the education environment in virtual schools, it is



suggested that before formulating the goals, a general monitoring of the needs and interests of the students of the second period of high school should be done in each subject, so that the goals of the curriculum be determined according to the needs, interests, and abilities of the learner. The content of the courses in the curriculum should be designed and compiled in a combined manner, focusing on skill-oriented courses and appropriate to the native culture of the target region. It is suggested to use video files, audio files and PowerPoint as the basis of evaluation in the lessons that have a practical mode in the curriculum goals.

علمی پژوهشی (کمی)

طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوفاف

علیرضا زنگنه^۱ ، رضا والا^۲ ، علاالدین اعتماد اهری^۲ ^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران^۲ استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوفاف می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش اجرای پژوهش، پیمایشی؛ و به طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری را کل دیران مشغول در مدارس متوسطه دوم شهرستان خوفاف (خراسان رضوی)، به تعداد ۲۶۰ نفر، تشکیل داد که براساس جدول مورگان-کرسجی تعداد ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ با توجه به در دسترس داشتن اسمای پاسخگویان، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر پرسشنامه ساخته محقق می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS؛ و به منظور طراحی مدل نهایی پژوهش از نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج نشان داد که طراحی برنامه درسی مدارس شامل ۶ مؤلفه اهداف برنامه درسی، محتوای برنامه درسی، ارزشیابی برنامه درسی، جریان‌های یادگیری-یاددهی برنامه درسی، راهبردهای برنامه درسی، درجه تناسب برنامه درسی می‌باشد و نتایج حاصل از آماره‌های برازش مدل نشان می‌دهد مقادیر به دست آمده در مورد هر یک از شاخص‌ها نشان دهنده برازش بسیار مناسب مدل می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

کلید واژه‌ها:

مدارس مجازی،
طراحی مدل برنامه درسی،
ارزشیابی متنوع،
آموزش مجازی،
تعامل

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): زنگنه، علیرضا، والا، رضا، اعتماد اهری، علاالدین. (۱۴۰۲). طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوفاف. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۴). ۲۴۴-۲۶۲.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.384820.1162	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: رضا والا
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: vala.riau.ac@gmail.com



مقدمه

بی شک نظام تعلیم و تربیت نسبتی با زمانه خود دارد. اگر در گذشته‌ایی نه چندان دور معلم و کتب درسی نقشی اساسی در تعلیم و تربیت داشتند، امروزه با توجه به فضای مجازی بهویژه شبکه‌های اجتماعی نیاز است اشکال تعلیم و تربیت مورد بازبینی جدی قرار گیرند. شکل قدیم تعلیم و تربیت یعنی با محوریت معلم و برنامه درسی و فضای کلاس دیگر نمی‌توان به تربیت دانش آموز همچون گذشته پرداخت بلکه شکل آن دگرگون شده است. فضای مجازی و بهویژه شبکه‌های اجتماعی مقدوراتش بیش از محدودرات آن است. نظام تعلیم و تربیت آن را باید تهدید بیند بلکه باید اشکال تعلیم و تربیت خود را تغییر دهد (Karimi, 2021).

در دوران اخیر نظام تعلیم و تربیت رسمی کشور به سبکی معمول زمانه خود را سپری می‌نمود این در حالی است که گسترش فناوریهای نوین بسیاری از امور جوامع را دستخوش تغییرات نموده به گونه‌ای که تحت تأثیر فضای مدرنیته و فرهنگ ناشی از گسترش فناوریهای نوین بر آن است تا بعد زمانی و مکانی را تقلیل داده تا افراد با سرعت بیشتری بتوانند از یکدیگر آگاهی پیدا نموده و تجارت خود را به اشتراک بگذارند. به عقیده Kohen (2017) مدل پیشرفت علم تحول از یک پارادایم به پارادایم دیگر است. به شیوه‌ای که در مدت زمان طولانی پارادایم علم تغییر نکرده و در نهایت بر اثر یک تحول آن پارادایم در هم می‌شکند و نگرش علمی به وجود می‌آید که پس از مدتی پارادایم جدید به وجود می‌آورد و دوره جدیدی از علم آغاز می‌گردد (Sanatkar et al, 2022).

در سال ۱۹۶۰ نخستین بار بحث "شبکه‌های اجتماعی مجازی" در دانشگاه ایلی نیوز در ایالت متحده آمریکا مطرح شد (Fathi et al, 2014). همانند سایر پدیده‌های نوظهور، در مورد شبکه‌های اجتماعی مجازی نیز تعریف جامعی که مورد قبول همگان باشد وجود ندارد. آنچه مورد توافق است امکان برقراری ارتباط و به اشتراک گذاری محتوا در این گونه شبکه‌ها از طریق ایجاد یک پروفایل و مرتبط نمودن آن با دیگران به منظور ساختن یک شبکه شخصی است. هر چند شبکه‌های اجتماعی، گونه‌ای از وب سایت‌های اینترنتی هستند که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، در آن‌ها پیرامون یک یا چند ویژگی مشترک گرد هم می‌آیند و اطلاعات، مطالب و محتواهای خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند. با ظهور و بروز تکنولوژی‌های جدید وب، مثل فیس بوک، گوگل پلاس، یوتیوب، توییتر، شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر تعامل کاربران در ارتباط گرایی، تولید و به اشتراک گذاری محتوا هستند (Mojaradi et al, 2014). همه افراد و نهادهای اجتماعی به نحوی با این فضای اینترنتی هستند که در واقع نمی‌توانند از تغییر و تحولات حاصل از فناوری به دور باشند. در عصر حاضر دانش و فناوری بایکدیگر هم مسیر شده‌اند و نمی‌توان یکی از این دو را به راحتی به دست آورد و فضای مجازی با منابع و امکانات شگفت و عظیمی که در زمینه علم و دانش در اختیار کاربرانش قرار می‌دهد بسیاری از آنها را جذب خود می‌کند و این می‌تواند هم جنبه مثبت داشته باشد هم جنبه منفی داشته باشد (karimiy & Rahmatzehi, 2018).

مسئله اصلی در آموزش امروز دسترسی به اطلاعات بیشتر نیست در حقیقت یکی از چالش‌های دانش آموزان معنی بخشنیدن به حجم محتوایی است که با آن روبه رو می‌شوند و جذب هدفمند تمام اطلاعات است. به خاطر انفجار اطلاعات و پیشرفتهای همراه با آن در ارتباطات به رویکردهای جدید نیاز داریم (Movahed Nasr & Jalili, 2018).

دیگران در کلاس درس می‌کوشند تا با شاگردان به مشارکت و تعامل پردازند و با فعالیت‌هایی نظیر پرسش و پاسخ، ترغیب شاگردان به تفکر، بازخورد اطلاعاتی به دانش آموز، تحقیقات و پژوهه‌های فردی و گروهی، ایجاد محیط بحث و تبادل نظر، سمینارها و نظایر آن، محیطی تعاملی ایجاد نمایند. در محیط یادگیری الکترونیکی نیز نیاز به ایجاد محیط تعاملی میان دانش آموزان و معلمان وجود دارد و این امر محقق نخواهد شد، مگر اینکه از سرویس‌های شبکه اجتماعی در سیستم مدیریت یادگیری الکترونیکی مدارس استفاده گردد. این سرویس‌ها تعامل میان دانش آموزان، مریبان و مدیران مدارس سطح کشور را به طور مؤثری افزایش خواهد داد (Ali et al, 2012; Ahn et al, 2011).

در حقیقت تکنولوژی‌های جدید با فراهم آوردن فرصت‌های مناسب در جهت استعدادها و علایق شخصی دانش آموزان، به بهبود نظام آموزشی مدارس کمک شایانی می‌کنند (Salari & Amir Teymori, 2017).

آموزش مجازی در کشور متاسفانه جایگاه قابل قبولی در هیچ کدام از مقاطع تحصیلی نداشته ولی با توجه به شیوع ویروس کرونا در جهان و خاصه در ایران ضرورت این مهم بسیار برای همگان ملموس بود لذا در همه مقاطع مدارس در حد توان خود از ظرفیت شبکه‌های مجازی بجای کلاس استفاده می‌شود. کرونا ذائقه آموزشی مردمان جهان را عوض کرد به عبارتی بیشترین تاثیر را بر آموزش داشت کلاسهای تعداد زیادی از داشنگاه‌های کشورهای پیشرفته از جمله هاروار آمریکا در ترم های بعدی نیمی از کلاسهای را مجازی برگزار خواهند کرد. وضعیت آموزش مجازی در مقطع متوسطه به ویژه دوره دوم متوسطه به طور خاص نیز در ایران چندان مطلوب نیست. به عنوان نمونه، نگرش برخی از معلمان به حوزه آموزش مجازی منفی است. برخی از معلمان معتقدند چالش‌ها و اشکالات موجود در روند کنونی آموزش از راه دور، بر کیفیت آموزش نیز تأثیر منفی می‌گذارد و نگاه کارنامه‌ای و بدون پشتوانه به این فرآیند سبب شده که فرصت ایجاد شده به واسطه کرونا برای تمرین آموزش از راه دور، به تهدیدی آموزشی تبدیل شود. از مهم‌ترین معضلات این حوزه، نبود محتوای مناسب و یا بی‌برنامه‌گی برای تولید محتوا است؛ محتواهای استاندارد برای دروس وجود ندارد و اساساً برنامه‌ای نیز برای این کار وجود ندارد. همچنین به ساری از معلمان و فرآگیران چندان علاقه‌ای به آموزش مجازی ندارند چرا که ساختار مشخص و طرح منسجمی برای طرفین تدارک دیده نشده است. در کنار آن زیرساخت‌های اینترنتی و نرم‌افزاری نیز مساله‌ساز است. اول این که نرم‌افزارهای ویژه و هوشمندی برای این حوزه تدارک دیده نشده است؛ ارتباط بین معلم و دانش-آموز با اپلیکیشن‌های خارجی است و اخیراً پس از اینکه خوب از قافله عقب مانده بود به فکر اپلیکیشن مدرسه "شاد" افتاد و این نیز خود با توجه به مشکلات زیرساختی چالش‌هایی را برای همکاران و خانواده‌ها به ارمغان آورد لیکن چندان قابلیت کاربردی ندارد؛ این برنامه نرم‌افزاری آموزشی بسیار کُند و دارای ساختار سلسه‌مراتبی و گیج‌کننده‌ای است که برای بسیاری از خانواده‌ها ناآشنا است. متخصصان در مورد تعداد عناصر برنامه درسی توافق قطعی ندارند. در این پژوهش عناصری از برنامه درسی مد نظر است که در مدارس هوشمند و مدارس عادی مورد توجه هستند با توجه به مطالب عنوان شده، هدف این تحقیق تا با توجه به شرایط پیش آمده و آمادگی ذهنی بیشتر جامعه، بر آن است تا به طراحی الگوی برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوف پردازد.

با توجه به نکات گفته شده محقق تلاش دارد تا به این سؤال اصلی که طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوف به چه صورت می‌باشد؟ پردازد.



ادیبات نظری

تعلیم و تربیت در هر کشوری از اهمیت بسزایی برخوردار است و هر جامعه بر اساس ویژگیها و ارزش‌های حاکم بر آن مدلی را در جهت استقرار نظام تعلیم و تربیت پیاده می‌نماید. نظام آموزشی یکی از مهمترین ارکان هر نظام اجتماعی به شمار می‌رود. آموزش به عنوان عامل اصلی تربیتی و مهمترین مؤلفه اثر گذار بر ساختار یک جامعه و پرورش نسل آینده در فرآیند انتقال دانش است (Lilian, 2016).

در دهه‌های اخیر پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات تحولات شگرفی را در سیستم‌ها و نظامهای آموزشی جهان ایجاد کرده است و موجبات ظهور مؤسسات آموزشی و نهادهایی با نظامهای جدید یاددهی و یادگیری را فراهم نموده است نمونه بارز این نظام جدید نظام آموزش مجازی و سیستم‌های آموزشی مجازی است که قدمت آن به اوخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود میلادی می‌رسد. همچنین استفاده از آموزش مجازی به خلق مدیریت و توسعه آموزش به طرزی اثر بخش سریع و اقتصادی کمک می‌کند (Bozi et al., 2018).

آموزش مجازی یکی از بخش‌های آموزشی است که امروزه بیشترین رشد را در صنعت آموزش به خود اختصاص داده است. این در حالی است که با استفاده روزافزون از تکنولوژی‌های ارتباطی، جدید، اهمیت توجه و بحث در رابطه با کیفیت خدمات آموزشی نیز افزایش می‌یابد. اگرچه آموزش مجازی، تحولات شگرفی را در زمینه آموزش ایجاد کرده است، اما ماهیت آموزش مجازی به گونه‌ای است که منجر به ایجاد مسائل جدیدی در حیطه کیفیت خدمات آموزشی نیز می‌شود (Samadi & Ashori, 2019). آموزش مجازی نتیجه‌ی به کارگیری فناوری اطلاعات در فرایند آموزش است که منجر به یادگیری الکترونیکی خواهد شد. آموزش مجازی آموزش مبتنی بر فناوری اطلاعات در فرایند آموزش وسیعی از کاربردها از جمله آموزش مبتنی بر وب آموزش مبتنی بر کامپیوتر و کلاس‌های مجازی را در بر می‌گیرد (Zare, 2020).

شعار شیوه آموزش مجازی این است: "باید آموزش را نزد افراد ببریم نه افراد را نزد آموزش، با نگاه اجتماعی به آموزش و یادگیری سازماندهی شبکه‌ای و تاکید بر مشارکت. با توجه به آن که فناوری اطلاعات و ارتباطات روز به روز جای بیشتری در آموزش باز می‌کنند، از مهمترین ویژگی‌های آن توجه به یادگیرنده است به عنوان کسی که خودش دانش خود را می‌سازد. بنابراین توجه به فعالیتهای یادگیری الکترونیکی یک ضرورت است (Gharebaghi & Soltan, 2010).

پیشینه پژوهش

(Rezapor & Moharramzadeh, 2021) به بررسی تدوین الگوی کارآمدی برنامه آموزشی مجازی درس تربیت بدنه در مدارس (مطالعه موردی: همه گیری کووید-۱۹) پرداختند. نتایج نشان داد با در نظر گرفتن الزامات مدیریتی (برنامه ریزی، خلاقیت، انگیزش، نظارت، بازخورد، ارزشیابی)، الزامات نگرشی (نگرش جامعه، نگرش خانواده‌ها، نگرش دانش آموزان)، الزامات حمایتی (حمایت معلمان، حمایت مدارس، حمایت خانواده‌ها، حمایت آموزش و پرورش، حمایت کارشناسان و سرگروه‌ها) و الزامات فرآیند تدریس مجازی (آموزش‌های مجازی، ابزارهای آموزش مجازی، فعالیت‌های ورزشی و تغذیه مناسب در منزل، مسابقات مجازی ورزشی، مدیریت کالس مجازی، اصول تدریس مجازی، طرح‌های

ورزشی) می‌توان الگوی کارآمدی برای برنامه آموزش مجازی درس تربیت بدنی مدارس در شرایط بحرانی مانند همه گیری کووید ۱۹ تدوین کرد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان الگویی برای تدوین کارآمد برنامه آموزشی مجازی درس تربیت بدنی مدارس باشد.

(Alipor et al, 2021) به بررسی طراحی الگوی مؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت محیط‌های یادگیری الکترونیکی پرداختند. با استفاده از تحلیل محتوا، ۲۹ زیرطبقه شناسایی گردید و مؤلفه‌های محیط یادگیری الکترونیکی که با استفاده از تحلیل محتوا، در ۷ بعد استخراج شدند، عبارتند از: یادگیرنده، معلم، رویکردهای برنامه درسی، فرایند یاددهی - یادگیری، محتوا، آموزش، فیزیک محیط یادگیری الکترونیکی و ارزشیابی. برای بررسی روابی و پایایی کد گذاری، از قابلیت اعتماد که دربرگیرنده چهار معیار باورپذیری (میزان باورداشتن به یافته‌های تحقیق)، اطمینان پذیری (توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آن آمده) تأییدپذیری (یافته‌ها عملاً واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند) و انتقالپذیری (نتایج یک مطالعه کیفی می‌تواند به یک محیط متفاوت دیگر نیز منتقل شود) هستند، استفاده گردید.

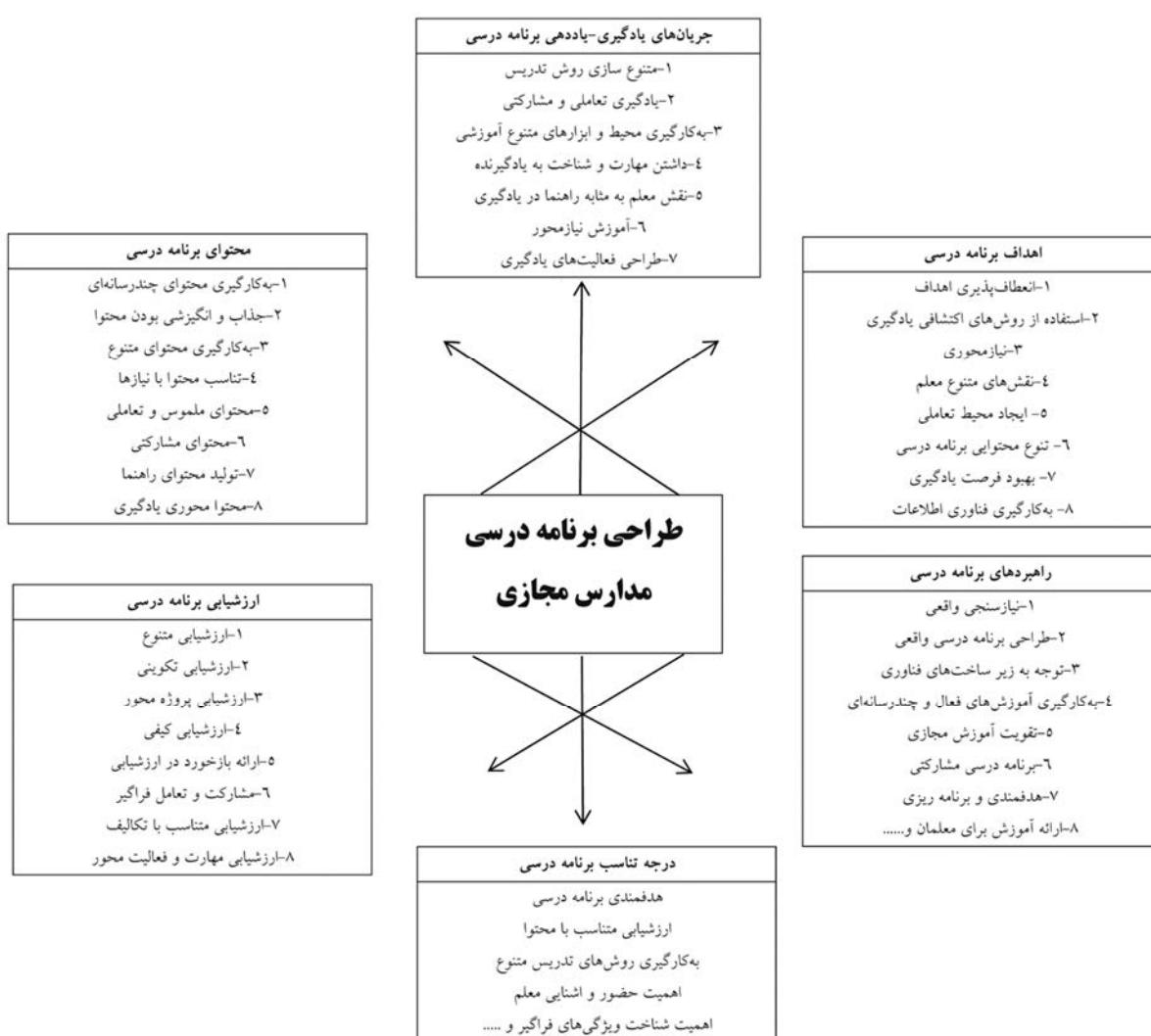
(Aslan et al, 2021) به بررسی نظرات معلمان مربوط به برنامه درسی دوره راهنمایی برای آموزش از راه دور در طول همه گیری COVID-19 پرداختند. نشان دادند که معلمان در عین اینکه در دستیابی به اهداف شناختی مؤثر هستند، در دستیابی به اهداف عاطفی و روانی حرکتی با مشکل مواجه هستند. علاوه بر این، معلمان ترجیح نمی‌دهند مطالب خود را طراحی کنند، بلکه عمدتاً از مواد آماده برای استفاده در طول آموزش از راه دور اضطراری بهره می‌برند. معلمان همچنین نشان می‌دهند که آموزش مستقیم و پرسشگری روش‌ها و تکنیک‌های آموزشی است که آنها در دوره‌های آنلاین ترجیح می‌دهند و نمی‌توانند روش‌ها و تکنیک‌های دیگر را با آموزش از راه دور تطبیق دهند، که باعث شد دانش آموزان فعالیت‌های معلم محور را تجربه کنند. علاوه بر این، معلمان از عدم حضور دانش آموزان در دوره‌های آنلاین به موقع یا حتی اصلاً، بی‌علائقی، عدم بازخورد فوری، ارتباط محدود با دانش آموزان و طول دوره ناکافی شکایت دارند. یکی دیگر از یافته‌های مهم این بود که معلمان فقط از تکالیف، آزمون‌های پایان واحد و شرکت در دوره‌های آنلاین به عنوان ابزار سنجش و ارزشیابی استفاده می‌کنند و توافق می‌کنند که قادر به اجرای ابزارهای ارزشیابی قابل اعتماد و معتبر نیستند. (Montgomery et al, 2020) به بررسی عملیاتی کردن بهینه سازی در دوره کارآموزی مهندسی مجازی مدرسه راهنمایی پرداختند. آن‌ها مدلی از شناخت دانش آموز را برای ارزیابی تسهیلات دانشجویی با تمرین طراحی مهندسی بهینه‌سازی ارائه کردند. در این مدل از شناخت را در مجموعه‌های از واحدهای مهندسی مرکز برای دوره راهنمایی، که به عنوان دوره‌های کارآموزی مهندسی مجازی (VEIs) طراحی شده‌اند، عملیاتی کردن. برای عملیاتی کردن تمرین طراحی مهندسی بهینه‌سازی در VEIS، ابتدا بهینه‌سازی را به دو رفتار فرعی دیگر تقسیم کردند: کاوش و سیستماتیک. سپس معیارهایی را طراحی کردند که شواهدی از آن رفتارها ارائه می‌دهد و با توجه به داده‌های جریان کلیک دانش آموز از ابزار طراحی دیجیتال قابل مشاهده است. این معیارها را بر اساس توزیع‌های به دست آمده از یک کارآزمایی تحقیقاتی نرمال کردند. نتایج نشان داد استفاده از ابزارها و فناوریهای به روز و بهینه سازی آنها در بهبود یادگیری تأثیر مستقیم دارد.

(Brari et al, 2019) به استانداردهای آموزشی طراحی بازخورد در محیط‌های یادگیری الکترونیک، بر اساس طبقه‌بندی به لوم-اندرسون پرداختند. این پژوهش به تدوین ۴ استاندارد آموزشی و ۲۷ شاخص ضروری بر اساس طبقه‌بندی به لوم

- اندرسون، برای طراحی یک ارزشیابی جامع در حوزه یادگیری الکترونیکی انجامید. نتایج پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمای عمل در طراحی ارزشیابی‌های پایانی در محیط‌های یادگیری الکترونیکی مورد استفاده طراحان و فناوران آموزشی قرار گیرد و یا بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان به ارزیابی دوره‌های یادگیری الکترونیکی در بعد ارزشیابی پرداخت.

(Zarei et al, 2019) به بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی شبکه اجتماعی مجازی مدارس ایران پرداختند. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی چهار مؤلفه اصلی: یادگیری شبکه‌ای، تسهیل گری شبکه‌ای، مدیریت شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و شانزده زیر مؤلفه که از نظر عملکردی و معنایی مشابه با مؤلفه‌های اصلی داشتند، گردید. همچنین نتایج نشان داد که الگوی استخراج شده، از اعتبار درونی بالایی برخوردار می‌باشد.

با استفاده از ادبیات نظری مدل مفهومی به شکل زیر مشاهده می‌شود:



روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پیمایشی توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری کلیه معلمان زن و مرد مدارس متوسطه دوم شهرستان خوف در نظر گرفته شد. بنابراین ابتدا با مراجعه به اداره آموزش و پرورش شهرستان خوف مشخص گردید که تعداد ۲۶۰ معلم زن و مرد در مدارس متوسطه دوم مشغول به خدمت بودند که از این تعداد ۱۴۳ مرد و ۱۱۷ زن بود؛ با توجه به در دسترس داشتن اسامی پاسخگویان، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. با توجه به فرمول کوکران تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه پرسشنامه‌ای که از بخش کیفی تحقیق تهیه شده بین آن‌ها پخش گردید تا مدل برنامه درسی مدارس مجازی در مدارس متوسطه دوم شهرستان خوف طراحی گردد. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. به منظور بررسی فرضیه پژوهش در قسمت آمار استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شد و سپس به منظور طراحی مدل نهایی تحقیق از نرم‌افزار PLS استفاده گردید.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر پژوهش از پرسشنامه‌ای که از نتایج بخش کیفی به دست آمد، استفاده گردیده است که دارای ۶ مؤلفه اهداف برنامه درسی، محتوای برنامه درسی، ارزشیابی برنامه درسی، جریان‌های یادگیری- یاددهی برنامه درسی، راهبردهای برنامه درسی، درجه تناسب برنامه درسی و مجموعاً ۲۱۲ کد باز یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از ادغام ۴۶ کد محوری و ۱۳ کد انتخابی یا مقوله اصلی به دست آمد که مقولات اصلی عبارت بودند از؛ انعطاف پذیری اهداف برنامه درسی، استفاده از روش‌های اکتشافی و جمعی یادگیری، نیازمحوری و امکانات محیط در یادگیری، توجه به نقش‌های متنوع معلم، جذب دانش آموزان، ایجاد محیط تعاملی یادگیری، ایجاد آمادگی در دانش آموزان، واقعی و نیازمحور بودن برنامه درسی، تنوع محتوایی و منبع برنامه درسی، بهبود قابلیت و فرصت یادگیری، به کارگیری فناوری اطلاعات، استفاده از مهارت و تجربه در یادگیری و شناسایی مشابهت و تفاوت در برنامه درسی و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت است (۵ بسیار موافق، ۴ موافق، ۳ نظری ندارم، ۲ مخالفم، ۱ بسیار مخالفم) مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

قبل از اینکه فرضیه این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی توزیع نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسپیرنوف استفاده شده که در آن اگر سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرها کوچکتر از ۰,۰۵ باشد توزیع داده‌ها نرمال نیست؛ در غیر اینصورت توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول ۱. شاخص توصیفی و آماره آزمون کولموگروف- اسپیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	مقدار Z	سطح معنی‌داری	نتیجه
اهداف برنامه درسی	۰/۰۹۴	۰/۲۰۰	توزیع نرمال است.

توزیع نرمال است.	۰/۰۸۹	۰/۱۰۶	محتوا برنامه درسی
توزیع نرمال است.	۰/۱۸۳	۰/۱۰۲	ارزشیابی برنامه درسی
جريان‌های یادگیری-یاددهی برنامه درسی	۰/۰۰۲	۰/۱۴۹	جریان‌های یادگیری-یاددهی برنامه درسی
راهبردهای برنامه درسی	۰/۰۰۵	۰/۱۴۰	راهبردهای برنامه درسی
درجه تناسب برنامه درسی	۰/۰۰۳	۰/۱۴۶	درجه تناسب برنامه درسی

همانطور که از جدول بالا مشخص است سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف-سمیرنوف برای متغیرهای جريان‌های یادگیری-یاددهی برنامه درسی، راهبردهای برنامه درسی و درجه تناسب برنامه درسی کمتر از ۰,۰۵ است بنابراین توزیع کلیه متغیرها و مولفه‌های آنها نرمال نیست. در نتیجه برای بررسی روابی گویه‌ها و انجام تحلیل عاملی تاییدی با نرم‌افزار Smart Pls استفاده می‌شود که همزمان می‌تواند متغیرهای با توزیع نرمال و غیرنرمال را پردازش نماید. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تاییدی گویه‌ها و مولفه‌های مربوط به طراحی برنامه درسی مدارس مجازی در جدول زیر آمده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تاییدی گویه‌های طراحی برنامه درسی مدارس مجازی (بار عاملی و سطح معنی‌داری)

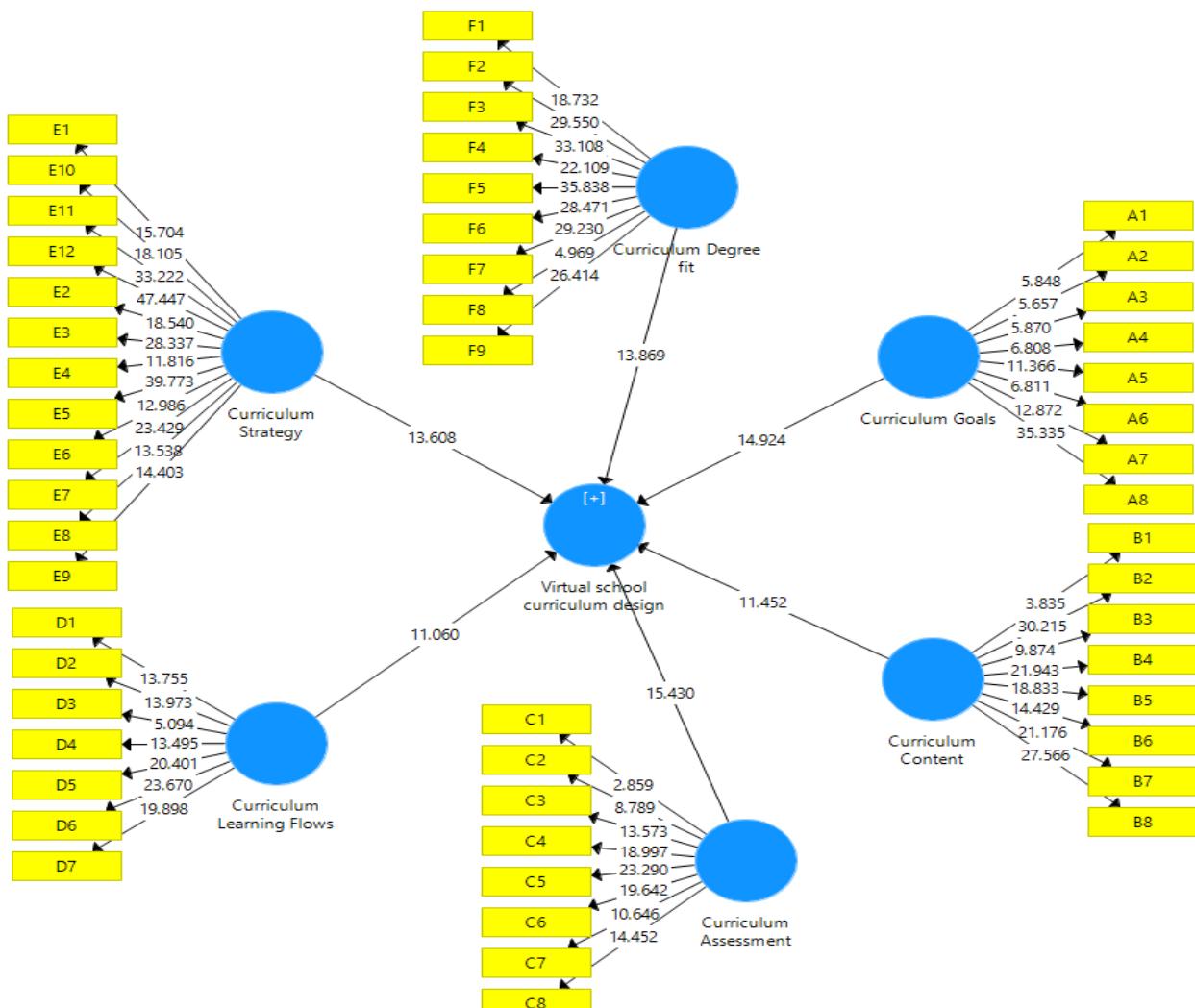
متغیر	مؤلفه	نیازمحوری	انعطاف پذیری اهداف	بار عاملی	سطح معنی‌داری
برنامه درسی	اهداف	استفاده از روش‌های اکتشافی یادگیری	A1	۰/۶۵۹	۵/۸۴۸
		نیازمحوری	A2	۰/۵۹۲	۵/۶۵۷
		نقش‌های متنوع معلم	A3	۰/۶۴۶	۵/۸۷
		ایجاد محیط تعاملی	A4	۰/۵۷۶	۶/۸۰۸
		تنوع محتوا برنامه درسی	A5	۰/۷۸۵	۱۱/۳۶۶
		بهبود فرصت یادگیری	A6	۰/۶۳۷	۶/۸۱۱
		به کارگیری فناوری اطلاعات	A7	۰/۷۸۳	۱۲/۸۷۲
		به کارگیری محتوا چندسانه‌ای	A8	۰/۸۵۸	۳۵/۳۳۵
برنامه درسی	محتوا	جذاب و انگیزشی بودن محتوا	B1	۰/۵۰۶	۳/۸۳۵
		به کارگیری محتوا متنوع	B2	۰/۸۷۹	۳۰/۲۱۵
		تناسب محتوا با نیازها	B3	۰/۶۹۹	۹/۸۷۴
		محتوا ملموس و تعاملی	B4	۰/۸۵۶	۲۱/۹۴۳
		محتوا مشارکتی	B5	۰/۸۶۶	۱۸/۸۳۳
		تولید محتوا راهنمای	B6	۰/۸۰۸	۱۴/۴۲۹
		محتوا محوری یادگیری	B7	۰/۸۴۸	۲۱/۱۷۶
		ارزشیابی متنوع	C1	۰/۳۷	۲/۸۵۹

سیاه قوه

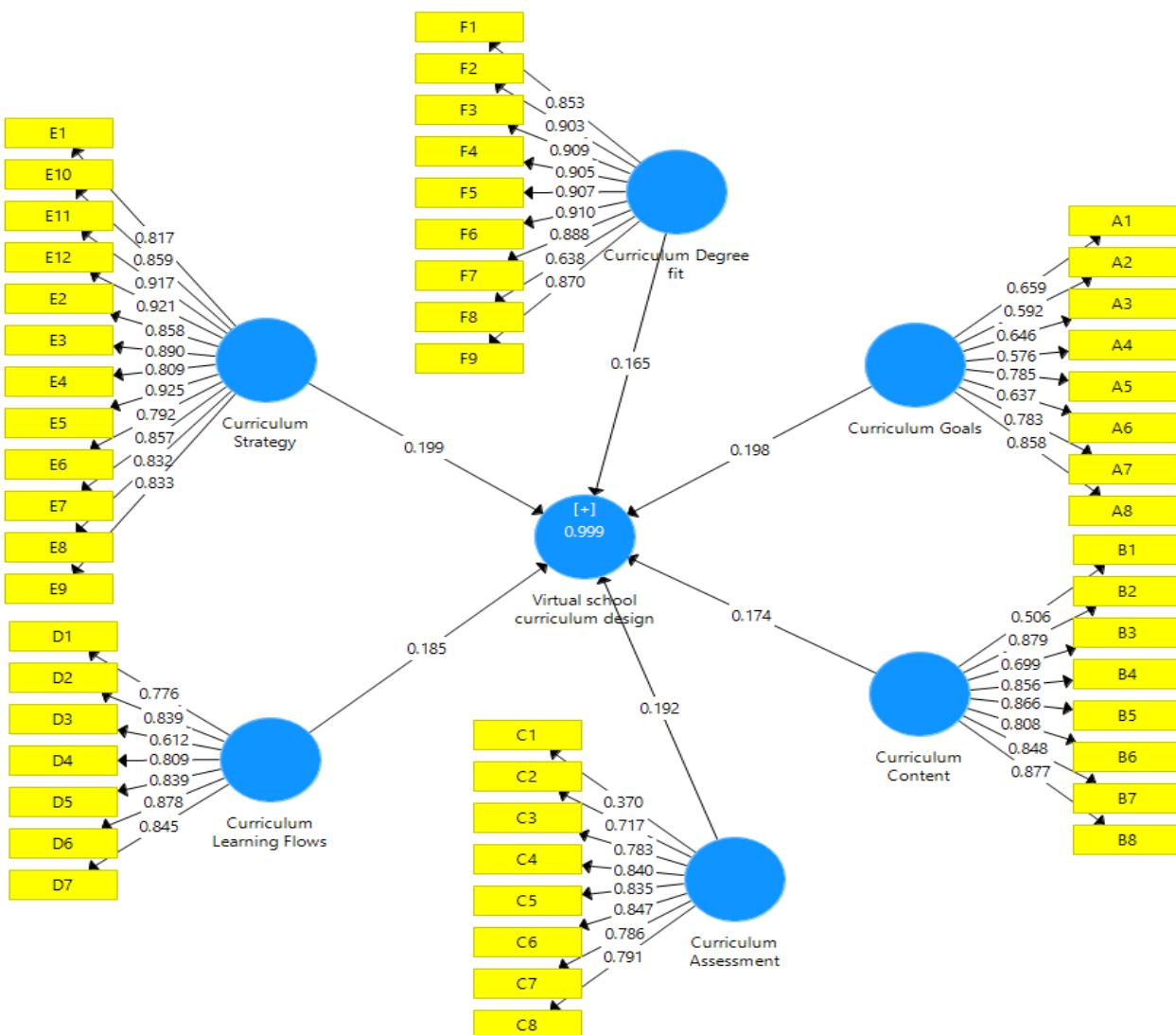
۸/۷۸۹	۰/۷۱۷	C2	ارزشیابی تکوینی	برنامه درسی
۱۳/۵۷۳	۰/۷۸۳	C3	ارزشیابی پژوهه محور	
۱۸/۹۹۷	۰/۸۴	C4	ارزشیابی کیفی	
۲۳/۲۹	۰/۸۳۵	C5	ارائه بازخورد در ارزشیابی	
۱۹/۶۴۲	۰/۸۴۷	C6	مشارکت و تعامل فراگیر	
۱۰/۶۴۶	۰/۷۸۶	C7	ارزشیابی مناسب با تکالیف	
۱۴/۴۵۲	۰/۷۹۱	C8	ارزشیابی مهارت و فعالیت محور	
۱۳/۷۵۵	۰/۷۷۶	D1	متنوع سازی روش تدریس	جريان‌های یادگیری - یادهای برنامه درسی
۱۳/۹۷۳	۰/۸۳۹	D2	یادگیری تعاملی و مشارکتی	
۵/۰۹۴	۰/۶۱۲	D3	به کارگیری محیط و ابزارهای متنوع آموزشی	
۱۳/۴۹۵	۰/۸۰۹	D4	داشتن مهارت و شناخت به یادگیرنده	
۲۰/۴۰۱	۰/۸۳۹	D5	نقش معلم به مثابه راهنمای در یادگیری	
۲۳/۶۷	۰/۸۷۸	D6	آموزش نیازمحور	
۱۹/۸۹۸	۰/۸۴۵	D7	طراحی فعالیت‌های یادگیری	
۱۵/۷۰۴	۰/۸۱۷	E1	نیازمنجی واقعی	راهبردهای برنامه درسی
۱۸/۵۴	۰/۸۵۸	E2	طراحی برنامه درسی واقعی	
۲۸/۳۳۷	۰/۸۹	E3	توجه به زیر ساخت‌های فناوری	
۱۱/۸۱۶	۰/۸۰۹	E4	به کارگیری آموزش‌های فعال و چند رسانه‌ای	
۳۹/۷۷۳	۰/۹۲۵	E5	تقویت آموزش مجازی	
۱۲/۹۸۶	۰/۷۹۲	E6	برنامه درسی مشارکتی	
۲۳/۴۲۹	۰/۸۵۷	E7	هدفمندی و برنامه ریزی	
۱۳/۵۳۸	۰/۸۳۲	E8	ارائه آموزش برای معلمان	درجه تناسب برنامه درسی
۱۴/۴۰۳	۰/۸۳۳	E9	بازبینی برنامه درسی	
۱۸/۱۰۵	۰/۸۵۹	E10	استفاده از ظرفیت‌های فضای مجازی در آموزش	
۳۳/۲۲۲	۰/۹۱۷	E11	تعامل و حمایت در آموزش	
۴۷/۴۴۷	۰/۹۲۱	E12	توجه به مسائل فراگیر	
۱۸/۷۳۲	۰/۸۵۳	F1	هدفمندی برنامه درسی	
۲۹/۵۵	۰/۹۰۳	F2	ارزشیابی مناسب با محتوا	
۳۳/۱۰۸	۰/۹۰۹	F3	به کارگیری روش‌های تدریس متنوع	
۲۲/۱۰۹	۰/۹۰۵	F4	اهمیت حضور و اشنایی معلم	

۳۵/۸۳۸	۰/۹۰۷	F5	اهمیت شناخت ویژگی‌های فراگیر	
۲۸/۴۷۱	۰/۹۱	F6	اهمیت محیط و زمان	
۲۹/۲۳	۰/۸۸۸	F7	توجه به زیرساخت‌های متنوع آموزشی	
۴/۹۶۹	۰/۶۳۸	F8	طراحی و مدیریت برنامه درسی	
۲۶/۴۱۴	۰/۸۷	F9	سازگاری اجزای برنامه درسی	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود کلیه گویه‌ها دارای مقادیر معناداری بالای ۱,۹۶+ هستند بنابراین گویه‌ها دقیقاً متغیرهای پیش‌بینی شده در پرسشنامه طراحی برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه را اندازه‌گیری می‌کنند.



شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های تحقیق طراحی برنامه درسی مدارس مجازی (حالت معنی‌داری)



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های تحقیق طراحی برنامه درسی مدارس مجازی (حالت استاندارد)

جدول ۳. شاخص‌های برآذش مدل طراحی برنامه درسی مدارس مجازی

شاخص	مقادیر مطلوب	مقادار به دست آمده
(ضریب تعیین) R^2	بیشتر از ۰,۶۷	۰/۹۹۹
قدرت پیش‌بینی مدل Q^2	بیشتر از ۰,۳۵	۰/۷۲۸
(نیکوئی برآذش)GOF	بیشتر از ۰,۳۶	۰/۸۹۳

نتایج حاصل از آماره‌های برآذش مدل نشان می‌دهد مقادیر به دست آمده در مورد هر یک از شاخص‌ها نشان دهنده برآذش بسیار مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۴. بررسی روابط درون مدل طراحی برنامه درسی مدارس مجازی

Value P	Value T	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	بررسی رابطه‌ها درون مدل طراحی برنامه درسی مدارس مجازی
۰/۰۰۰	۱۴/۹۲۴	۰/۰۱۳	۰/۱۹۸	اهداف برنامه درسی ← طراحی برنامه درسی مدارس مجازی
۰/۰۰۰	۱۱/۴۵۲	۰/۰۱۵	۰/۱۷۴	محتوای برنامه درسی ← طراحی برنامه درسی مدارس مجازی
۰/۰۰۰	۱۵/۴۳	۰/۰۱۲	۰/۱۹۲	ارزشیابی برنامه درسی ← طراحی برنامه درسی مدارس مجازی
۰/۰۰۰	۱۱/۰۶	۰/۰۱۷	۰/۱۸۵	جریان‌های یادگیری - یادهی برنامه درسی ← طراحی برنامه درسی مدارس مجازی
۰/۰۰۰	۱۳/۶۰۸	۰/۰۱۵	۰/۱۹۹	راهبردهای برنامه درسی ← طراحی برنامه درسی مدارس مجازی
۰/۰۰۰	۱۳/۸۶۹	۰/۰۱۲	۰/۱۶۵	درجه تناسب برنامه درسی ← طراحی برنامه درسی مدارس مجازی

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، ضرایب مسیر استاندارد شده، بین متغیرهای پیش بین اهداف برنامه درسی، محتوای برنامه درسی، ارزشیابی برنامه درسی، جریان‌های یادگیری - یادهی برنامه درسی، راهبردهای برنامه درسی و درجه تناسب برنامه درسی با متغیر ملاک طراحی برنامه درسی مدارس مجازی، معنادار می‌باشد. با توجه به ضریب استاندارد شده مسیر، میزان تأثیرگذاری متغیرهای پیش بین بر طراحی برنامه درسی مدارس مجازی به ترتیب ۰/۱۹، ۰/۱۷، ۰/۱۸، ۰/۱۹ و ۰/۱۶ می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های مربوط به طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه شهرستان خوف نشان داد که مولفه‌های انعطاف‌پذیری اهداف، استفاده از روش‌های اکتشافی یادگیری، نیازمحوری، نقش‌های متنوع معلم، ایجاد محیط تعاملی، تنوع محتوایی برنامه درسی، بهبود فرصت یادگیری، و به کارگیری فناوری اطلاعات همگی دارای بار عاملی بالای ۰,۵۰ و سطح معنی‌داری بالای ۱,۹۶ بودند که گویه‌ها دقیقاً متغیرهای پیش‌بینی شده در پرسشنامه طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه را اندازه‌گیری کرد، بنابراین از روایی سطح بالایی برخوردار بودند و مقدار R^2 (ضریب تعیین) برابر با ۰,۹۹۹، مقدار Q^2 (قدرت پیش‌بینی مدل) برابر با ۰,۷۲۸ و مقدار GOF (نیکوئی برازش) برابر با ۰,۸۹۳ بود که تمامی سه شاخص بزرگتر از مقادیر مطلوب بوده بنابراین برازش مدل طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی در دوره دوم متوسطه مناسب و مطلوب به نظر رسید. این یافته با یافته‌های تحقیقات Samadi & Ashouri (2018), Detina and kadiri (2018) & Kathleen Huth et al (2020), Nam et al (2020), Remroudi (2018) مطابقت دارد. در واقع باید گفت در برنامه درسی اهداف رکن اصلی تدریس، جهت‌گیری تدریس و ارائه محتوای مناسب و به نوعی تقسیم چارت و روند جریان‌های یادگیری-یاددهی است. در فضای مجازی طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی تنوع بیشتری دارد چرا که محتوای چند رسانه‌ای در این مدارس غلبه دارد. در این مدارس استفاده از محتوای چند رسانه‌ای نظیر پاورپوینت، ویدئو، فایل صوتی بهترین زمینه را برای توسعه یادگیری را فراهم می‌کند. اما اهداف برنامه درسی مدارس برای فرآگیر باید بتواند جذاب باشد برهمین اساس جذابیت در طراحی مدل برنامه درسی

بیشتر بر متنوع بودن، انعطاف‌پذیر بودن تاکید دارد که تنوع مطالب درسی می‌تواند ارائه مطالب را با سرگرمی و محتوای جذاب ارائه دهد. Hawkins & Barbour (2010) معتقدند در کنار این موضوع محتوای مطالب ارائه شده با نیازهای دانش آموزان باید متناسب باشد تا بتوان تعامل بهتر با دانش آموزان را پیدا کرد. در مدارس مجازی به نظر می‌رسد همیشه تولید محتوای ملموس و تعاملی اهمیت اساسی در فرایندهای یادگیری دارد چرا که عدم حضور فیزیکی معلم و دانش آموزان اهمیت محتوای ملموس و تعاملی را دوچندان می‌کند برهمین اساس گفته شد طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی اساساً محتوا محور و تعاملی بودند. در همین زمینه، تدوین برنامه درسی متناسب با امکانات و سازوکار فناورانه، تولید محتوا با مشارکت فرآگیران و اولیاء می‌تواند طراحی مدل برنامه درسی مدارس مجازی را بهتر تدوین نماید. مطابق با دیدگاه سازه گرایانه یادگیرندگان افراد فعالی هستند که در مرکز یادگیری هستند؛ و آموزش دهنده نقش تسهیل کننده و مشاور را دارد. یادگیرندگان باید اجازه ساختن دانش را داشته باشند، نه آنکه دانش را با آموزش کسب کنند. سازه گرها یادگیری را زمینه‌ای می‌بینند. برای فعالیت‌های یادگیری، یادگیرندگان اجازه دریافت اطلاعات و به کارگیری آن‌ها را در موقعیت و زمینه خواهند داشت. به نظر می‌رسد در مدارس مجازی یا آموزش‌های آنلاین امروزی چندان تصور مشخصی از برنامه درسی مرتبط وجود ندارد و ابزارهای ارتباطی مجازی صرفاً وسیله‌ای جهت انتقال مطالبی هستند که در کلاس درس حضوری باید انتقال داده شود بنابراین مشاهده می‌شود معلمان از قالب‌های مختلف و چندسانه‌ای برای ارتباط و تعامل بهتر با دانش آموزان استفاده نمی‌کنند که در برخی از موارد نیز به ضعف دانشی معلمان بر می‌گردد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود اهداف برنامه درسی براساس منابع یادگیری به روز و موردنیاز دانش آموزان تدوین شود؛ به طور متصادی منابعی که بیشترین جذابیت، اقبال و کاربرد در حوزه یادگیری دانش آموزان دارد مورد توجه قرار گیرد. با توجه به انعطاف‌پذیری فضای آموزش در مدارس مجازی پیشنهاد می‌شود قبل از تدوین اهداف، یک پایش عمومی از نیازها و علایق دانش آموزان دوره دوم متوسطه در هر درس صورت گیرد تا اهداف برنامه درسی منطبق بر نیازها و علایق و توانایی‌های یادگیرنده صورت گیرد. محتوای دروس در برنامه درسی به صورت ترکیبی با محوریت دروس مهارت‌محور و متناسب با فرهنگ بومی منطقه مورد نظر طراحی و تدوین شود. پیشنهاد می‌شود در دروسی که حالت عملی دارد در اهداف برنامه درسی استفاده از فایل ویدئویی، فایل‌های صوتی و پاورپوینت به عنوان مبنای ارزشیابی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود کلیه محتوا و منابع یادگیری به صورت همزمان بر روی سایت مدارس مجازی به صورت آنلاین و قابل دسترس برای دانش آموزان قرار گیرد و تنوعی از منابع یادگیری هرگونه آموزش مجازی توسط باشد تا روند یادگیری منوط به ارتباط با معلم در یک زمان خاصی نباشد. قبل از شروع هرگونه آموزش مجازی توسط مهندسین نرم‌افزار و شبکه آموزش انواع کار با نرم‌افزارهای آنلاین، نحوه ارتباط، نحوه تنظیم مطالب و محتوای مناسب به معلمان و دانش آموزان ارائه گردد. پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقای روش‌های حل مساله و مشارکت گروهی از ارزشیابی‌های پروژه‌محور استفاده گیرد بدین معنی که در شروع هر بحث یک پروژه برای گروه کوچکی از دانش آموزان تدوین شود و براساس میزان تلاش و پاسخگوئی به آن مساله در پروژه در قالب‌های مختلف ارزیابی موردنظر صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقای انگیزه فعالیت و مشارکت دانش آموزان در تدوین محتوای مناسب مطالب آموزشی یا انجام بهتر تکالیف کم حجم در قالب‌های مختلف استفاده شود. پیشنهاد می‌شود از طریق



به کارگیری روش‌های متنوع تدریس برای مدارس مجازی تاحدودی سطح یادگیری را ارتقاء دهنده همچنین معلمان باید بتوانند تعامل خوبی با دانش آموزان داشته باشند تا بتوانند محتوای اوئه شده را با سهولت بیشتری ارائه دهنند.

Reference

- Ahn, J., Bivona, L. K., & Discala, J. (2011) Social media access in K-12 schools: Intractable policy controversies in an evolving world. Proceedings of the American Society for Information Science and Technology, 48(1), 1-10.
- Ali, H. N., Santoso, P. B., & Muslim, M. A. (2012). Social network based learning management system. IOSR Journal of Computer Engineering (IOSRJCE), 3(2), 18-23.
- Alipour, N.; Nowrozi, D; Noorian, M. (2021). Designing the model of components affecting the quality of electronic learning environments. Educational Technology, 15(3), 503-518. (in Persian).
- Aslan, S. A., Turgut, Y. E., & Aslan, A. (2021). Teachers' views related the middle school curriculum for distance education during the COVID-19 pandemic. Education and Information Technologies, 26(6), 7381-7405.
- Barbour, M. (2012). Training teachers for a virtual school system: A call to action. Developing Technology-Rich Teacher Education Programs: Key Issues. 3. 499-517. 10.4018/978-1-4666-0014-0.ch032.
- Barari, N; Khorasani, A; Rezaizadeh, M.; Elami, F. (2019). Educational standards for designing feedback in electronic learning environments, based on the Bloom-Anderson classification. Educational Sciences, 26(1), 155-174. (in Persian).
- Bozi, A; Khosravi Banjar, A; Saravani Aval S; Saleh Moghadamam Delaram Nesab, M.; Shahdadi, H; Abdulahi, Mohammad. Gh (2018), The effect of virtual education on adherence to the therapeutic regimen of patients with type 2 diabetes, Zabul Diabetes Nursing Scientific Research Quarterly. (in Persian).
- Butcher, J. (2020). Public-private virtual-school partnerships and federal flexibility for schools during COVID-19. Mercatus Center Research Paper Series, Special Edition Policy Brief (2020).
- Cavanaugh, C., & Roe, M. (2019). Developing Pedagogy and Course Design Skills in Novice Virtual School Teachers in Australia. Journal of Online Learning Research, 5(1), 5-22.
- Chua, Yan Piaw., Chua, Yee Pei (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study, Computers & Education, 109, Pages 109-121, ISSN 0360-1315.
- Colazzo, L., & Molinari, A. (2011). Course-centric vs subject-centric vs community- centric approaches to ICT-enabled learning settings. Proceedings of the Seventeenth International Conference on Distributed Multimedia Systems.
- Cohen, Th. (2017). The structure of scientific revolutions translated by Ahmed Aram. Tehran: Soroush Publishing.
- Dawson, K., Nancy Fichtman, D, Rachel W, Desi K. (2013) Identifying the Priorities and Practices of Virtual School Educators Using Action Research, American Journal of Distance Education, 27(1), 29-39.
- Fathi, S., Vathoqi, M.; Salmani, G. (2014). Investigating the relationship between the use of virtual social networks and the lifestyle of young people (the study of young people in Khalkhal city). 4(13), 69-88. (in Persian).
- Gharabaghi, S., SultanMohammadi, Z; (2010) discussion learning activity; A new approach in virtual education, the publication of "Education strategies in medical sciences". 3(1). 35-39. (in Persian).
- Huth, K., Laura A-D, Jennifer M. Perez, D L, Amy P. Cohen, L. G, Alan. L, Lori R. N (2020). Visiting Jack: Mixed Methods Evaluation of a Virtual Home Visit Curriculum with a Child with Medical Complexity. Academic Pediatrics. 1876-2859.
- Karimian, M. Rahmat Zahi, Kh. (2018). Investigating the effects of teacher behavior on a student in one of the border villages of Mirjaveh, the 11th International Conference on Psychology and Social Sciences, Tehran. (in Persian).



- Karimi, M. (2021). Phenomenological analysis of professors' and students' lived experiences of virtual education in Iran's higher education system. *Information and Communication Technology Quarterly in Educational Sciences*, 11(4), 153-174. (in Persian).
- Lilian, M. De Menezes, K. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Journal of Human Resource Management*, 55(6), 64-81.
- Meenakumari, J., Antony, B., & Vinay, M. (2013). Measuring the usage of LMS in higher education institutions: An analysis. *International Journal of Advanced Computational Engineering and Networking*, 1(2), 6165.
- Mojaradi, V., Islami, A. Jamal, S. (2014). Investigating the use of virtual social networks among students of North Khorasan Province, *North Khorasan Police Knowledge Quarterly*, 85-99. (in Persian).
- Movahed Nasr, J. Jalili, M. (2018). Investigating the impact of virtual space on students' learning of course materials, the second international conference on innovation and research in educational sciences, management and psychology, Tehran. (in Persian).
- Montgomery, R., Greenwald, E., Crane, S. (2020). Operationalizing Optimization in a Middle School Virtual Engineering Internship. *J Sci Educ Technol* 29, 409-420.
- Neelamalar, M., Chitra, P. (2009). "New media and society: A Study on the impact of social networking sites on Indian youth". Retrieved From www.ec.ubi.pt/ec/.../pdf/neelamalar-newmedia.Pdf.
- Rezapour, F., & Moharramzadeh, M. (2021). Developing an Efficiency Model for Virtual Educational Plan of Physical Education in Schools (Case Study: Covid-19 Pandemic). *Research on Educational Sport*, 9(23), 99-128.
- Salari, M. and Amir Timuri, M. H. (2016). Investigating the effect of the four-component educational design model on the amount of external cognitive load and learning complex subjects. *Educational Psychology Quarterly*, 13(44), 173-197. (in Persian).
- Sanatkar, A; Niazi, M. and Farhadian A. (1401). Identifying the system of virtual school education issues in the Corona era with a hybrid approach. *Quarterly Journal of Strategic Culture Studies*. 2(2). 29-56. (in Persian).
- Samadi, P. and Ashuri, A. (2018). Demanding knowledge; the necessity of making schools smarter, the fourth international conference on modern researches in the field of educational sciences, psychology and social studies of Iran, Tehran. (in Persian).
- Zarei M. Zarei Zawarki S. Ali Abadi. Kh., Delavar A. (2019). Design and validation of virtual social network model of Iranian schools. *Education Technology Journal*. 13(3). 638-625. (in Persian).
- Zare. Sh. (2020). Virtual education in schools. The 5th National Conference on New Approaches in Education and Research, Mazandaran - Mahmoud Abad. (in Persian).
- Zentall, S. S. (2005). Theory and evidence based strategies for children with attentional problems. *Psychology at Schools*, 42, 821-836.



Original Article (Quantified)

Designing a crisis management model for administrators of Farhangian University

Fariba Abdi¹ , Rasoul Davoodi² , Naghi Kamali³

1- PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

2- Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

3- Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Receive:

22 May 2023

Revise:

28 July 2023

Accept:

28 September 2023

Abstract

The purpose of the current research is to design a crisis management model for administrators of Farhangian University. The research method is qualitative; and applicable research in terms of its purpose. The statistical population of the research includes 16 university experts, managers and academic staff members who had experience in crisis management, and were individually interviewed and selected by theoretical (non-probability) and purposeful sampling. And semi-structured interviews were used with university experts. The components and quality requirements of crisis management were obtained through theme analysis during three stages of data coding. The results showed that the components of crisis management in Farhangian University include the degree of preparedness to deal with the crisis (individual factors, organizational factors, educational factors, economic factors); preparation of risk management plan (before the crisis, during the crisis); Organizational structure; participation of organizations; organization communication (internal communication plans, external communication plans); Continuous monitoring (crisis maneuver, possible crisis scenario, review and evaluation); organizational leadership (leadership and management, organizational culture); organizational agility; and university infrastructure.

Keywords:

crisis management,
Farhangian University,
organizational leadership,
organizational
participation,
organizational structure

Please cite this article as (APA): Abdi, F., Davoodi, R., & Kamali, N. (2024). Designing a crisis management model for administrators of Farhangian University. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 263-279.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.413031.1240	
Corresponding Author: Rasoul Davoodi		
Email: rasolrd@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

As one of the main social institutions, the university has the important task of personnel training, scientific research, social services, cultural heritage, and innovation. In the period of rapid social transformation, the outer space of the university becomes more and more complex, which causes the university to face various tests in the process of reform and development. Critical incidents show a growing trend that is also reflected in the universities themselves. At all times, when the university faces a critical incident, the society, people, and media have paid great attention to it. In recent years, more researchers have studied university crisis management (Wenting, 2019). Crisis management is the process of quick decision and action, all-round flexibility to anticipate in order to be prepared to prevent its occurrence, deal with the crisis and repair the effects of the crisis on the environment and actors. Iran is at the top of the most damaged and vulnerable countries in the world (Darvishzadeh, 2018).

According to the mentioned materials, the main problem of the research is; what is the model of crisis management for Farhangian University administrators?

Theoretical Framework

Crisis Management

The crisis is clear to the general public, and they easily understand its meaning. People consider crisis as a bad event and a negative thing and define it as sudden and dangerous events that can have bad and negative effects (Nazemiyani, 2019). Crisis management is an art through which the government of elite men, actors on the stage, display their decisive role. Paying attention to the complexity of natural disasters in cities and the urgent need to use risk reduction funds in urban residential areas, risk management has been used in different ways in the world as a new and effective method in the stages of prevention and preparedness in crisis situations (Hoseini et al., 2018).

The concept of crisis management in the university

Crisis management is an applicable science that, through systematic observation of crises and their analysis, seeks to find a tool by which crises can be prevented, and in case of a crisis, it can be prepared, dealt with effectively, organized and coordinated, and planned action (Rahimi & Moradi, 2021).

Balachi et al, (2023) investigated the role of organizational structure in the ability of crisis management in the organization. The results of the research also show that flexible organizational structure and high coordination improves the ability of crisis management in the organization. In addition, strong communication and cooperation between organization members are also considered as essential factors in crisis management ability. This study brings important results to managers and policy makers of organizations and recommends that organizations improve crisis management ability by creating a flexible organizational structure and strengthening cooperation between members.

Sazmand et al, (2022) investigated the relationship between emotional intelligence and crisis management of the Corona pandemic at Mazandaran University of Medical Sciences. The findings of the research showed that among the dimensions of emotional intelligence, the average of interpersonal skills was higher than the other dimensions. Also, there is a positive and significant relationship between the three dimensions of interpersonal skills, adaptability, and general mood with crisis management. In addition, there is a significant positive relationship between the overall score of emotional intelligence and crisis management.



Research methodology

The present study was applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of data collection. The statistical population includes 16 university experts who were identified using theoretical (non-probability) and targeted sampling, and semi-structured interviews were used.

Research findings

Thematic analysis method was used to analyze the data obtained from the interview,. The results showed that the components of crisis management in Farhangian University include the level of preparedness to deal with the crisis (individual factors, organizational factors, educational factors, economic factors); preparation of risk management plan (before the crisis, during the crisis); Organizational structure, participation of organizations, organization communication (internal communication plans, external communication plans); Continuous monitoring (crisis maneuver, possible crisis scenario, review and evaluation); organizational leadership (leadership and management, organizational culture); organizational agility; and university infrastructure.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of designing a crisis management model for Farhangian University administrators. The findings of the present research are in agreement with the findings of Rezaei & Nuri (2018), Jamaledini et al, (2016), AlQahtany & Abubakar (2020), Kwesi-Buor et al, (2019), Lin et al, (2018), Torani et al, (2019), Wasson & Wieman (2018), Lauriola et al, (2018), and Aghaei et al, (2018). In explaining this finding, it can be said that the dimensions that can be a reason for crisis in universities are divided into six categories. The first category is the dimensions of the crisis caused by natural or human factors, such as earthquakes, floods, gas leaks, and accidents caused by damage to vital arteries. The second category of crisis-making dimensions is in the political dimension. For example, the presence of unorthodox people in various forms and shapes in the university campus, politicization among students, the lack of transparency and lawfulness of political activities in the university territory, political dissatisfaction in universities and the migration of elites, politics mistrust of students and professors towards university management can be mentioned as examples of this dimension. The third category of crisis-making dimensions is in the management dimension; among which can be mentioned the inadequacy of managers' commitments to implement changes, the application of parallel management as a factor of conflict in university administration, the prevailing bureaucratic and inflexible management in universities, problems related to the centralized system of university management, and the lack of familiarity of managers with crisis management in universities. The fourth category is the dimensions of the crisis in the educational dimension. In this context, we can refer to things such as the large number of applicants to enter the university, the lack of physical space and student dormitories, the inappropriate quality of food and the physical space of the university, the lack of up-to-date information, and knowledge of university professors, the way of accepting students and the predominance of doctrinal thinking among the students. The fifth category of crisis-causing dimensions is the economic dimension. The severe financial dependence of the university on the approved budget, the low salaries and benefits of university faculty members, the personal and social agitations of students due to the pressure of increasing tuition fees, and the lack of suitable job opportunities to attract university graduates are clear examples of the crisis. The sixth category is the dimensions of the crisis in the cultural-social dimension, such as the increase in the tendency of students to migrate abroad, the alienation of students from the culture and national identity and the loss of self in front of foreign culture, the clash of student values with the cultural values of the



university, and psychological aspects of unemployment among graduates, etc. Therefore, it can be concluded that in order to manage the crisis in Farhangian University and higher education, Special attention should be paid to these components.

According to the results, it is suggested that in order to achieve a more practical and effective model, the final model of the research should be implemented as an example in one of the provinces of the country and be tested and evaluated. Considering the importance of the quality of resources in the research results, such as the quality of educational resources, the persons involved should provide the necessary grounds for employing skilled and quality professors and training according to people's needs in order to make these trainings more effective.



علمی پژوهشی (کمی)

طراحی الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان

فریبا عبدی^۱, رسول داوودی^۲, نقی کمالی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

۲- گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

۳- گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌باشد. روش تحقیق کیفی و از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و اعضای هیئت علمی که دارای سابقه فعالیت در مدیریت بحران داشتند می‌باشد که به صورت فردی مصاحبه شد و با روش نمونه‌گیری نظری (غیر احتمالی) و هدفمند انتخاب شدند و از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی استفاده گردید. طی سه مرحله کدگذاری داده‌ها، مولفه‌ها و الزامات کیفیت مدیریت بحران از طریق تحلیلتم به دست آمد. نتایج نشان داد که مولفه‌های مدیریت بحران در دانشگاه فرهنگیان شامل میزان آمادگی برای مقابله با بحران (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل آموزشی، عوامل اقتصادی)؛ تهیه برنامه مدیریت ریسک (قبل از بحران، حین بحران؛ ساختار سازمانی، مشارکت سازمانها، ارتباطات سازمان (طرح‌های ارتباط داخلی، طرح‌های ارتباط خارجی)؛ نظارت مستمر (مانور بحران، سناریوی بحران احتمالی، بررسی و ارزیابی)، رهبری سازمان (رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی) و زیرساخت‌های دانشگاه می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶

کلید واژه‌ها:

مدیریت بحران،

دانشجویان،

دانشگاه،

آموزش عالی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عبدی، فریبا، داوودی، رسول، کمالی، نقی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۲۷۹-۲۶۳. (۴۵).

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.413031.1240	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: رسول داوودی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: rasolrd@yahoo.com

مقدمه

در طول دو دهه گذشته، آموزش عالی در پاسخ به نیازهای اجتماعی، اقتصادی و آموزشی دچار تغییرات اساسی شده است (chan & yang, 2017). مؤسسات آموزش عالی نقش مهمی در توسعه پایدار جوامع به عنوان مراکز دانش و نوآوری دارند. علاوه بر این، آنها در حال حاضر با فرآیندهای مدیریت تغییر خود مواجه هستند که شامل آموزش، تحقیق، مدیریت مؤسسات و مناطق محروم جامعه هستند (yanez et al, 2019). در عصر اقتصاد دانش، آموزش عالی برای پرورش استعدادها، تحقیقات علمی و خدمات اجتماعی فعالیت می کند (Wu & Liu, 2021). به عنوان یکی از اصلی ترین نهادهای اجتماعی، دانشگاه وظیفه مهم آموزش پرسنل، تحقیقات علمی، خدمات اجتماعی و میراث فرهنگی و نوآوری را بر عهده دارد. در دوره تحول سریع اجتماعی، فضای بیرونی دانشگاه پیچیده تر و پیچیده تر می شود، که این امر باعث می شود دانشگاه در روند اصلاح و توسعه با آزمون های مختلف مختلف رو برو شود. حوادث بحرانی روند رو به رشدی را نشان می دهد که در خود دانشگاه ها نیز منعکس شده است. در تمام اوقات، هنگامی که دانشگاه با حادثه بحرانی رو برو می شود، جامعه، مردم و رسانه ها توجه زیادی به آن نشان داده اند. در سالهای اخیر، محققان بیشتری مدیریت بحران دانشگاه را مطالعه کرده اند (Wenting, 2019). مدیریت بحران فرآیند تصمیم و اقدام سریع، انعطاف پذیری همه جانبی نگر به منظور پیش بینی برای کسب آمادگی پیشگیری از وقوع آن، مقابله با بحران و ترمیم اثرات بحران بر محیط و نقش آفرینان است. ایران در رأس آسیب دیده ترین و آسیب پذیر ترین کشورهای جهان قرار دارد (Darvishzadeh, 2018).

موضوع کنترل بحران و فن اداره و رویارویی با آن از مهمترین مسائلی است که همواره مدنظر تصمیم گیران خوش فکر و خلاق قرار دارد و برای وضعیت های اضطراری و مخاطره آمیز آن، طرح کنترل را از قبل تهیه و آماده دارند. به همین دلیل مدیریت بحران را ایجاد آمادگی و فراهم کردن تمهیدات و تدارکات لازم سازمانی برای رویارویی با بحران و یا به حداقل رساندن آثار تخریبی آن ذکر می کنند تا با فرایند و برنامه ریزی مقامات مسئول و با مشاهده و تجزیه و تحلیل آن به صورت هماهنگ و یکپارچه با آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع تا رسیدن به وضعیت عادی تلاش کنند و با مدیریت خاص تمرکز یافته ای به نام گروه مدیریت بحران به منظور تهیه و تدوین سیاستها، اهداف، خط مشی ها، راهبردها و راهکارهای اجرایی خود را با شرایط موجود مطابقت دهند (Shafiei, 2020). برنامه ها، استراتژی ها و ساختارهای مدیریت بحران باید با محیط محلی که در آن اجرا می شود سازگار باشد. همچنین باید توجه داشت که مدیریت بحران مؤسسات آموزش عالی به عنوان یک حرفه متمایز در حوزه مدیریت بحران در حال ظهور است. تحقیقات تجربی اولیه در مورد طراحی سازمان مدیریت بحران مناسب در مؤسسات آموزش عالی، از جمله وظایف و ساختار مربوطه، بسیار کم است (Omidvar et al, 2017).

بحran دانشگاه متعلق به یکی از بحران های عمومی است. به محض وقوع بحران دانشگاه، به طور مستقیم بر نظام عادی آموزش در کلاس تأثیر می گذارد و حتی به اعتبار دانشگاه لطمہ می زند. به طور کلی، بحران دانشگاه به وضعیت اضطراری اشاره دارد که در دوره ای نهفته است و هنوز شروع نشده است یا اکنون نظم عادی آموزش را تهدید کرده است. این حوادث بحران به منافع معلمان، دانشجویان و کارمندان دانشگاه بسیار نزدیک است. با توجه به ماهیت حوادث بحرانی، می توان آن را به بلایای طبیعی، بهداشت عمومی و مدیریت داخلی و غیره تقسیم کرد. متفاوت از بحران عمومی،



بحران دانشگاه دارای ویژگی‌های ناگهانی، اضطراری، مضر و غیرقابل کنترل است. وقتی بحرانی در دانشگاه رخ می‌دهد، اگر به درستی کنترل نشود، موجب ایجاد نارضایتی بین معلمان و دانشجویان می‌شود و حتی ممکن است بحران را عمیق تر کند. بنابراین، مدیریت بحران در دانشگاه بسیار ضروری و معنی دار است. مدیریت بحران در یک دانشگاه را می‌توان به عنوان یک فرایند مدیریت پویا، سازمان یافته، برنامه‌ریزی شده و مداوم توصیف کرد (Wenting, 2019). بنابراین دانشگاه باید یک طرح مدیریت بحران برای رسیدگی به موقعیتها مختلفی طراحی کند که ممکن است امنیت جانی دانشجویان کارکنان عموم مردم و منابع دانشگاهی را از تهدید مصنون سازد. در چنین طرحهایی باید آدرسها بدون محدودیت بلایای طبیعی، آتش سوزی حوادث صنعتی، فعالیت‌های جنایی، اورژانس پزشکی، خشونت محل کار، شیوع بیماری و یا عفونت عملیات ترویستی و یا جنگ و موارد مشابه مطرح شود که به مدیریت منظم از منابع و فرایندها برای حفظ جان و مال نیاز دارد. در هر یک از این طرحها باید ابزار مؤثری برای ارتباط با دانشجویان کارکنان و عموم مردم فراهم شود (Rahimi & Moradi, 2021).

دانشگاه فرهنگیان مهمترین و اساسی‌ترین جایگاهی است که قادر است با کیفیت بخشی و تربیت منابع انسانی آموزش و پرورش، زیربنای تحولات نظام تربیتی کشور باشد. این دانشگاه برای تحقق اهداف و ارتقای مستمر کیفیت، باید در نخستین گام، یعنی سیاستگذاری و تدوین اهداف، به بهبود کیفیت زندگی کاری منابع انسانی زیرمجموعه خود، اعم از دانشجویان و مدرسان فعلی دانشگاه و فارغ التحصیلانی که قشر فرهنگیان شاغل در جامعه‌اند، توجه کند (Zajjaji & Darani, 2015). از این‌رو دانشگاه‌ها تحت تأثیر بلایای طبیعی قرار خواهند گرفت. اگرچه این شرایط غالب است، اما سطح آگاهی و آمادگی برای مقابله با این بلایا هنوز نامشخص است. با این حال، برای پاسخ به این سؤالات که آیا دانشگاه‌ها برای مقابله با فاجعه آماده هستند یا خیر، سؤالات دیگری در ذهن وجود دارد که باید به آنها پاسخ داده شود مانند: وضعیت آمادگی افراد و سازمان‌ها برای مدیریت فاجعه چگونه است؟ از آنجا که مدیریت بحران در ایران هنوز در مرحله طفولیت خود قرار دارد.

با توجه به مطالب ذکر شده مساله اصلی پژوهش این است که الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان به چه صورت می‌باشد؟

ادیبات نظری مدیریت بحران

بحران، برای عموم مردم روشن و واضح است و به راحتی معنی آن را درک می‌کنند. مردم بحران را اتفاقی بد و امری منفی می‌دانند و آن را به عنوان حادثه‌های ناگهانی و خطرناک که می‌تواند اثرات بد و منفی و داشته باشد تعریف می‌کنند (Nazemiany, 2019). مدیریت بحران هنری است که از رهگذر آن دولت مردان نخبگان، بازیگران در صحنه، نقش تعیین کننده خود را به نمایش می‌گذارند. توجه به پیچیدگی بلایای طبیعی در شهرها و نیاز مبرم به کارگیری و جووه کاهش خطر در محدوده‌های مسکونی شهری مدیریت ریسک به عنوان روشی نوین و اثربخش در مراحل پیشگیری و آمادگی در شرایط بحرانی به شیوه‌های مختلفی در جهان به کار گرفته شده است (Hoseini et al, 2018). مدیریت بحران مقوله‌ای نوپدید در زمینه مقابله با پیامدهای حوادث غیر متربقه و بحرانهای ناشی از آنها است. موضوع مدیریت

بحران در حوزه‌های مختلف مطرح است. سازمان‌ها به عنوان یکی از اجزای اصلی جامعه امروزی نیز از این امر مستثنی نیستند. مدیریت بحران با مفهوم ساماندهی، بهسازی و بازسازی با ترکیبی از فرآیندهای اجتماعی روانشناختی، فرهنگی، اقتصادی، معماری و سیاسی نقش بسزایی در ارتقاء درجات سیستمهای پایداری محیطی دارد که نیازمند مطالعات محققین میان رشته‌ای در تمامی سطوح است. با توجه به ماهیت بحران که پیامدهای منفی سیاسی- اجتماعی دارد به نظر می‌رسد در برنامه‌های ساماندهی و بازسازی طراحان باید علاوه بر کاستی‌های محسوس موجود به مواردی که فوراً قابل رویت نیستند نیز پردازنند تقویت سیستمهای اداری، اجتماعی، اقتصادی و روانشناختی جامعه‌ای که درگیر سانحه است در پایداری سیستم‌ها تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد (Ebrahimi & Nasehzadeh, 2018).

مفهوم مدیریت بحران در دانشگاه

مدیریت بحران، علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آن توان از بروز بحران‌ها پیشگیری نموده و در صورت بروز بحران با آمادگی، مقابله کارا، سازمان دهی و هماهنگی و برنامه ریزی اقدام نمود (Rahimi & Moradi, 2021). کالج‌ها و دانشگاه‌ها به عنوان جوامع نسبتاً خودمختار که مسکن، خدمات غذایی، امکانات دانشگاهی و تفریحی، کتابخانه‌ها و (اغلب) مرکز درمانی را ارائه می‌دهند، می‌توانند به طور منحصر به فرد و غیر مناسب تحت تأثیر بلایای طبیعی و مصنوعی قرار بگیرند. در کالج‌ها و دانشگاه‌های سراسر کشور، میلیون‌ها جوان با ذهنی روشی به طور منظم در یک محیط امن یادگیری و شخصی غرق می‌شوند. اما حتی اگر آنها یک مکان مقدس برای آموزش و پرورش باشند، کالج‌ها و دانشگاه‌ها به همان اندازه در هرجای دیگر در معرض آسیب هستند. توفان، زلزله و سایر بلایای می‌توانند کلاس‌ها را متوقف کنند، زندگی دانشگاه را مختل کنند، به ساختمان‌ها آسیب برسانند و دانشجویان را در جایی که برای رفتن به آنجا هستند درگیر کنند. خوشبختانه، این همان جایی است که برنامه‌ریزی و آمادگی در مقابل بحران وارد می‌شود. در دهه گذشته، بلایا بر دانشگاه‌ها و دانشگاه‌ها با فرکانس نگران‌کننده تأثیر گذاشته است، که گاهی منجر به مرگ و جراحت می‌شود، اما همیشه ضررهای مالی و اخلال در آموزش، تحقیقات و خدمات عمومی بر مؤسسات تحمیل می‌شود که می‌توانست از طریق برنامه‌ریزی و اقدامات مؤثر این ضررها به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش یا حذف شود (Jaradat et al, 2015).

پیشینه پژوهش

(Balachi et al, 2023) به بررسی نقش ساختار سازمانی در توانایی مدیریت بحران در سازمان پرداختند. نتایج پژوهش نیز نشان می‌دهد که ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و هماهنگی بالا، توانایی مدیریت بحران را در سازمان بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، ارتباطات قوی و همکاری بین اعضای سازمان نیز به عنوان عوامل اساسی در توانایی مدیریت بحران مورد بررسی قرار می‌گیرند. این مطالعه نتایج مهمی را برای مدیران و سیاستگذاران سازمان‌ها به ارungan می‌آورد و توصیه می‌کند که سازمانها با ایجاد ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و تقویت همکاری بین اعضاء، توانایی مدیریت بحران را ارتقا دهند.

(Sazmand et al, 2022) به بررسی رابطه میان هوش هیجانی با مدیریت بحران پاندمی کرونا در دانشگاه علوم پزشکی مازندران پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که از بین ابعاد هوش هیجانی، میانگین مهارت میان فردی از بقیه ابعاد بیشتر بود. همچنین بین سه بعد مهارت میان فردی، سازگاری و خلق عمومی با مدیریت بحران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این یک رابطه معنادار مثبت بین نمره کلی هوش هیجانی و مدیریت بحران وجود دارد.

(Rahimi & Moradi, 2021) به بررسی ساختار مدیریت بحران و ارائه راهکارهای کاربردی در دانشگاه علوم پزشکی پرداختند. نتایج بیانگر این بود که باید فرصت‌های آموزشی برای کارکنان فراهم نمود تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه دهند و برای ارتقای شغلی آماده شوند. در زمینه امور بیمارستان و بحران نیز، برنامه ریزی در رابطه بالاتر و افزایش سطح استاندارد دانش پرستلی و آموزش‌های لازم به مسئولین بخش‌ها در ارتباط با مدیریت و برنامه ریزی صحیح نیروی انسانی بخش‌ها موجب افزایش کارایی و اثربخش‌های فعالیت‌های بیمارستانی می‌شود. به عبارت دیگر، با افزایش میزان آگاهی، عملکرد افراد دخیل در امور مدیریت بحران و بیمارستان، بهبود می‌یابد. بدین منظور، ضعف دوره‌های آموزشی مقابله با بلایای طبیعی باید به بهترین شکل ممکن برطرف گردد. از این‌رو، ارزشیابی مستمر آموخته‌های مدیران در دوره‌های آموزشی مقابله با بحران و تجدیدنظر در مورد نحوه انتقال این اطلاعات به مدیران باید مورد توجه خاصی قرار گیرد.

(AlQahtany & Abubakar, 2020) به بررسی درک و نگرش عمومی نسبت به خطرات فاجعه در کلانشهر ساحلی عربستان سعودی پرداختند. به این نتیجه دست یافتند که کاهش ریسک در برابر بلایای طبیعی یک مسئله مهم است، به ویژه در کشورهای در حال توسعه که بیشترین ضرر و زیان جهانی انسانی و اقتصادی در ارتباط با بلایا را متحمل می‌شوند. در حقیقت، آگاهی و نگرش عمومی می‌تواند در کاهش خطر بروز فاجعه و تلاشهای مدیریتی در جهت کاهش مرگ و میر و خسارات اقتصادی یاری کند. تجزیه و تحلیل مجدوّر کای بیانگر رابطه مثبت معنادار بین محل سکونت و درک خطرات فاجعه و بین محل سکونت و نگرانی در مورد خطرات ناشی از حوادث است.

(Kwesi-Buor et al, 2019) در پژوهش خود با عنوان تجزیه و تحلیل سناریو و آماده‌سازی فاجعه برای مدیریت ریسک حمل و نقل دریایی به این نتیجه دست یافتند که که رابطه دو جانبی بین تنظیم و رفتار بازیگران صنعت با آمادگی فاجعه در شبکه‌های تدارکات دریایی وجود دارد. این مدل همچنین نشان داد که سطح تنظیم رفتار به شدت به دقت پیش‌بینی، تغییر تکنولوژی، نگرش به پیشگیری از خطر، فعالیت‌های بندر و محیط بندر بستگی دارد.

(Lin et al, 2018) به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های برنامه آموزش فاجعه در بین دانشجویان پرداختند. به این نتیجه دست یافتند که "آموزش سوانح" برای کاهش آسیب پذیری در برابر خطرات طبیعی و آگاهی مردم از فاجعه طبیعی است. اهمیت آموزش فاجعه برای کاهش فاجعه و دستیابی به این‌منی انسان برای توسعه پایدار در بین دانشجویان دانشگاه است. چالش‌ها و فرصت‌های برنامه آموزش فاجعه در بین دانشجویان عبارتند از منابع مالی، زمان، گروه هدف و داشت عمیق و خاص می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، به روش کیفی انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری (غیر احتمالی) و هدفمند این افراد شناسایی شدند. یعنی تمرکز بر افرادی بوده است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند. همچنین، در ادامه از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا خبرهای دیگری، که در این زمینه صاحب نظر هستند، را معرفی نمایند که اشاره به نمونه‌گیری گلوله بر قی در پژوهش‌های کیفی دارد. در خصوص خبرگان دانشگاهی، ابتدا با کمک تیم پژوهش، فهرستی از خبرگان دانشگاهی جهت مراجعه و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انتخاب شد. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه شامل موارد: ۱) مدیران و معاونان منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان. ۲) استعدادهای برتر شناسایی شده در دانشگاه فرهنگیان. ۳) اعضای هیات علمی که دروس منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی را تدریس می‌کنند. ۴) اعضای هیات علمی که در این راستا پایان نامه‌هایی را راهنمایی کرده‌اند، می‌باشد. اعضای هیات علمی که دارای مقالات و کتبی در این راستا می‌باشند. تعداد نمونه با توجه به سطح اشباع خواهد بود یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه خواهد داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت به الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان حاصل شود. لذا، اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را متوقف می‌نماید. بنابراین، ضمن هدفمند بودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله بر قی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی را به ما ارائه دهند را به ما معرفی نمایند. در مرحله کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بوده که یکی از ارکان اصلی در روش تحقیق آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. در تحقیق حاضر، جهت شناسایی الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی استفاده گردید. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. برای تجزیه و تحلیل داده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است، لذا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل موضوعی استفاده گردید. در تحلیل داده‌های کیفی مراحل زیر دنبال گردید ۱) مرور داده‌ها، ۲) سازماندهی داده‌ها، ۳) کدگذاری داده‌ها، ۴) طبقه‌بندی داده‌ها، ۵) مقوله‌بندی، ۶) ایجاد موضوع (تم)، و ۷) تدوین گزارش. بعد از مرور متن مصاحبه هر یک از مصاحبه‌ها، قسمت‌های که با توجه به سوالات پژوهش و اهداف تحقیق می‌توانست به عنوان یک کد اولیه در نظر گرفته شود مشخص خواهد شد و به عنوان مفهوم اولیه انتخاب خواهد گردید. در ادامه کدها و مفاهیم مشابه که به یک حوزه یا موضوع خاصی اشاره داشتند در یک طبقه قرار خواهند گرفت و برای هر یک از این طبقات عنوان خاصی، که بیانگر کل کدهای آن طبقه باشد، در قالب الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان تعریف خواهد شد. سرانجام محقق با عنایت به عوامل نهایی حاصله از مصاحبه‌ها، الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان را طراحی خواهد نمود.

یافته‌های پژوهش

ابتدا کدهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها تخصیص یافته و این کدها را در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی کردیم. این فرایند، کدگذاری باز خوانده می‌شود. سپس با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آنها به کدگذاری محوری اقدام شد. سرانجام با کدگذاری گزینشی، مقوله‌ها، پالایش شده و با طی این فرایندها، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و در نهایت الگوی پیشنهادی مدیریت بحران در دانشگاه فرهنگیان پدیدار گردید. نظر به ارتباط ملموس اعضای هیئت علمی و سایر مدیران در دانشگاه فرهنگیان با مسئله پژوهش از آن‌ها خواسته شد تا در مطالعه شرکت کرده و به مصاحبه‌های نیمه ساختاری یافته پژوهشگر پاسخ دهند. آنچه در ادامه می‌آید، نتایج یافته‌های به دست آمده از مصاحبه با آن‌ها است. به منظور سازماندهی بهتر یافته‌ها، هر کدام از یافته‌ها در ارتباط با سوالات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

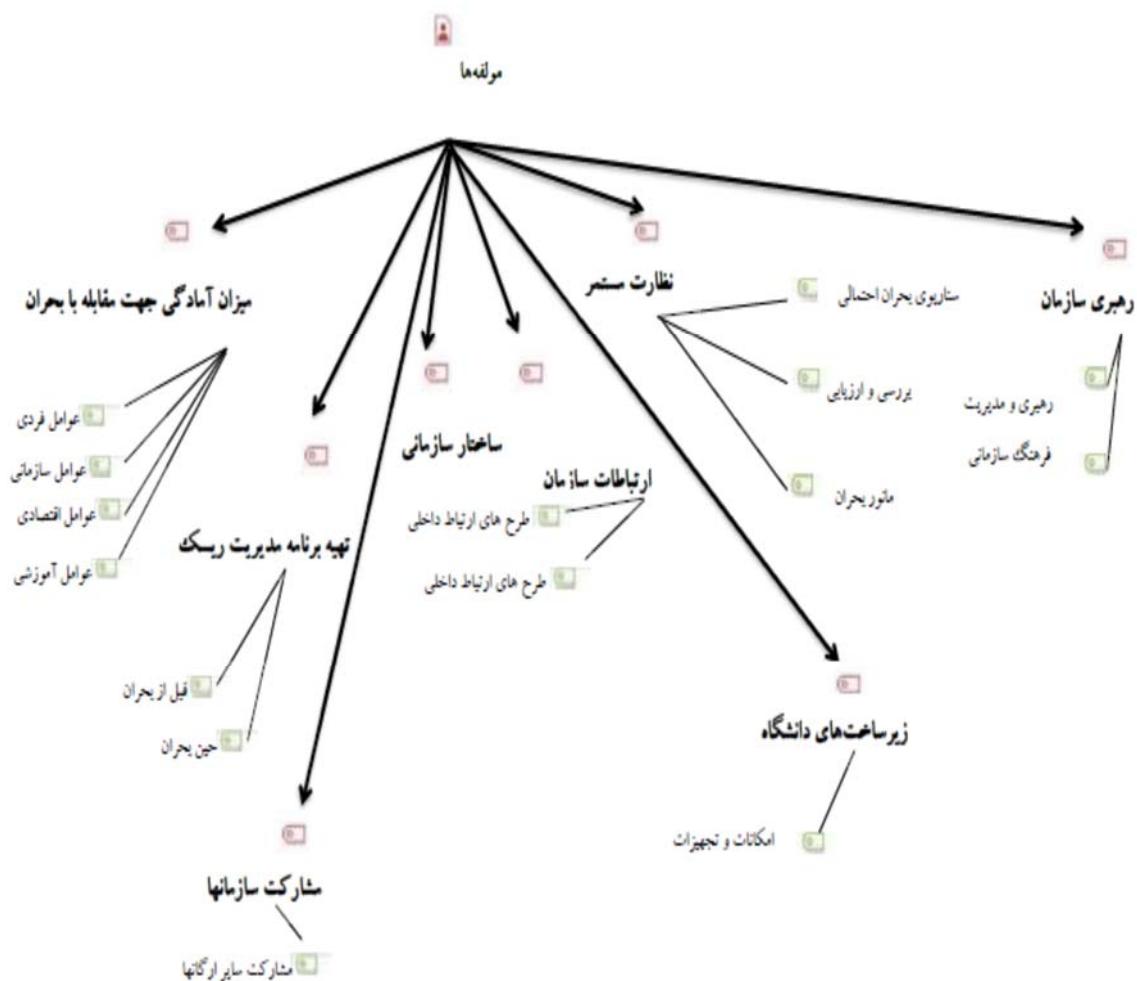
جدول ۱. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده مرتب به مدیریت بحران

مقوله کلی	زیر مقوله	کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز
عوامل فردی	سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه کار، بیماری‌های جسمانی، مشکلات روانی، نگرش و باور معلم به خود و شغل معلمی، کفايت علمی، مسئولیت اخلاقی، میزان مطالعه، ایمان و اعتقادات	
عوامل سازمانی	تطیق شغل و شاغل، قوانین نامشخص و مبهم، تبعیض‌های درون‌سازمانی و برونو سازمانی، تصمیم‌گیری مرکز، رقابت و فضای شغلی چالش‌برانگیز	
میزان آمادگی برای مقابله با بحران	امکانات و تجهیزات آموزشی، ارائه آموزش‌های لازم جهت نیروهای جدید، برگزاری دوره‌های بازآموزی در زمینه مسائل ایمنی برای نیروهای با تجربه، دانش و آگاهی کافی کارکنان نسبت به اقدامات پیشگیرانه در زمینه بروز بحرانها، بروز رسانی اطلاعات ایمنی از طریق آموزش ضمن خدمت، آموزش استفاده از رویه‌های مختلف بحران	
تهیه برنامه مدیریت ریسک	وضعیت رفاهی و معیشتی کارکنان، بودجه ناکافی، پایین بودن حقوق و مزايا	عوامل اقتصادی
قبل از بحران	ارائه پیشنهادات مربوط به اجرای تمرینات بلایا در دانشگاه‌ها، تعیین مسئولیت‌های افراد قبل، حین و بعد از فاجعه و آموزش موضوعات مرتبط با فاجعه به دانشجویان، استادان و کارمندان دانشگاه	
حین بحران	ارائه برنامه‌های مناسب برای کنار آمدن با افراد معلوم، ارائه یک برنامه ارتباطی مناسب در دانشگاه	
ساختار سازمانی	زنگیره فرماندهی، نظارت بر عملیات	
مشارکت	روانشناسان، مددکاران اجتماعی، درمانگران، سازمان‌های خدمات اجتماعی، مشارکت منابع	

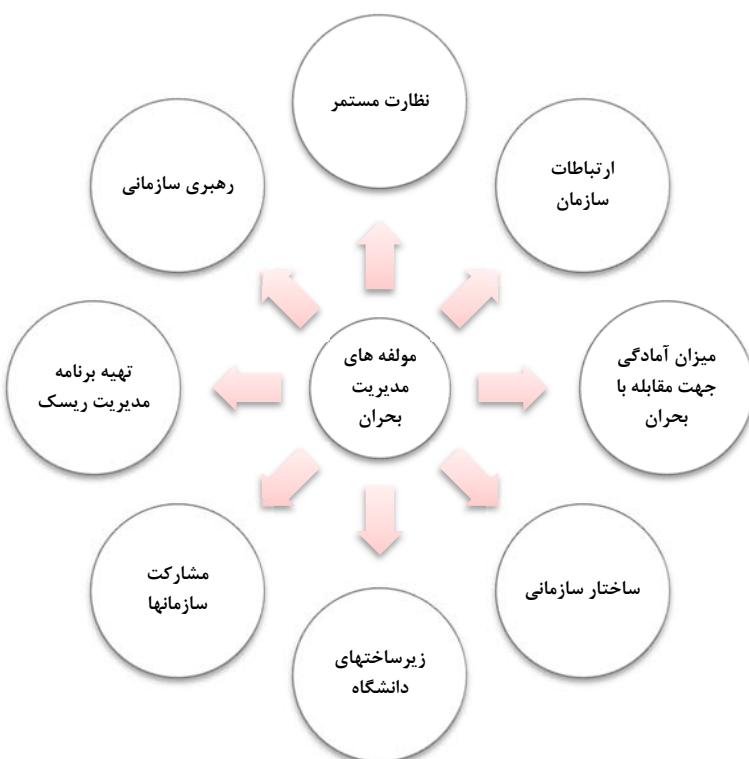
سازمانها	اجتماعی	بیمارستان‌ها
ارتباطات سازمان	طرح‌های ارتباط داخلی	ارتباط سریع و مؤثر با کارکنان، استفاده از ابزارهای ارتباطی متنوع، استفاده از ارتباط شفاهی و رو در رو،
	طرح‌های ارتباط خارجی	ارتباط با والدین دانشجویان، ارتباط با جامعه، استفاده از ارتباطات کلیدی، ارتباط با رسانه
نظرارت مستمر	مانور بحران	انجام عملیات مشابه، تقليد شرایط بحران،
	سناریوی بحران	شناسایی بحران، بحث در مورد انواع بحران، بارش طوفان مغزی، طراحی برنامه جهت مواجهه با بحران
رهبری سازمان	بررسی و ارزیابی	ارزیابی سالانه برنامه‌های بحران، بررسی اثربخشی برنامه بعد از هر بحران، ارزیابی برنامه بحران توسط هر کارمند
	رهبری و مدیریت	تخصیص بودجه لازم توسط رهبران سازمان، تأمین مناسب و به موقع منابع، عدم وجود فرایندهای زمان بر اداری در موقع بحران، تفویض اختیار لازم به مدیران در هنگام مواجهه با شرایط بحرانی، ارتباطات مستمر و مؤثر با سازمان
زیرساخت‌های دانشگاه	فرهنگ سازمانی	وجود و تقویت فرهنگ ایمنی و پیشگیری از بحران، طراحی بروشورهای ارتقای فرهنگ ایمنی، درگیری از حوادث گذشته
	امکانات و تجهیزات	وجود زیرساخت‌های کافی برای حمل و نقل، کفايت امکانات جهت انتقال مصدومان، کفايت مرکز درمانی و بیمارستانها

نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که مولفه‌های مدیریت بحران در دانشگاه فرهنگیان شامل میزان آمادگی برای مقابله با بحران (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل آموزشی، عوامل اقتصادی)؛ تهیه برنامه مدیریت ریسک (قبل از بحران، حین بحران)؛ ساختار سازمانی، مشارکت سازمانها، ارتباطات سازمان (طرح‌های ارتباط داخلی، طرح‌های ارتباط خارجی)؛ نظارت مستمر (مانور بحران، سناریوی بحران احتمالی، بررسی و ارزیابی)، رهبری سازمان (رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی) و زیرساخت‌های دانشگاه می‌باشد.

در نهایت می‌توان گفت مولفه‌های مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان طبق شکل زیر مورد تحلیل قرار گرفت و خروجی آن در شکل زیر نمایش داده می‌شود:



تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است مولفه‌های مدیریت بحران در دانشگاه فرهنگیان شامل میزان آمادگی برای مقابله با بحران (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل آموزشی، عوامل اقتصادی)؛ تهیه برنامه مدیریت ریسک (قبل از بحران، حین بحران)؛ ساختار سازمانی، مشارکت سازمانها، ارتباطات سازمان (طرح‌های ارتباط داخلی، طرح‌های ارتباط خارجی)؛ نظارت مستمر (مانور بحران، سناریوی بحران احتمالی، بررسی و ارزیابی)، رهبری سازمان (رهبری و مدیریت فرهنگ سازمانی) و زیرساخت‌های دانشگاه می‌باشد.



شکل ۱. الگوی مدیریت بحران برای مدیران دانشگاه فرهنگیان

بحث و نتیجه گیری

بحران مفهومی است که قدمت آن به زمان زیادی بر می‌گردد. با این حال، این مفهوم در سراسر جهان چه در کشورهای توسعه یافته و چه در کشورهای در حال توسعه در دهه‌های اخیر توسعه یافته است. برخی از کشورها به عنوان پیشگامان این توسعه تجربیات ارزنده‌ای در این زمینه کسب کرده‌اند و اکثر کشورهای دیگر در تلاش برای رفع مشکلات و موانع موجود در این زمینه هستند. از سوی دیگر، با توجه به نقش حیاتی انسان در توسعه پایدار، می‌توان گفت که توجه جدی و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین محیطی سالم در دانشگاه از نظر جسمی و روانی از مهمترین وظایف آموزش عالی و بهداشت است. اما موضوع مدیریت بحران در حوزه‌های مختلف مطرح می‌باشد و دانشگاه‌ها به عنوان یکی از اجزای اصلی جامعه امروزی نیز از این امر مستثنی نیستند.

نتایج یافته‌ها نشان داد که مولفه‌های مدیریت بحران در دانشگاه فرهنگیان شامل میزان آمادگی برای مقابله با بحران (عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل آموزشی، عوامل اقتصادی)؛ تهیه برنامه مدیریت ریسک (قبل از بحران، حين بحران)؛ ساختار سازمانی، مشارکت سازمانها، ارتباطات سازمان (طرح‌های ارتباط داخلی، طرح‌های ارتباط خارجی)؛ ناظرات مستمر (مانور بحران، سناریوی بحران احتمالی، بررسی و ارزیابی)، رهبری سازمان (رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی) و زیرساخت‌های دانشگاه می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های (Rezaei & Nuri, 2018)، (Lin et al, 2018) (Kwesi-Buor et al, 2019) (AlQahtany & Abubakar, 2020) (Jamaledini et al, 2016) (Aghaei et al, 2018) (Lauriola et al, 2018) (Wasson & Wieman, 2018) (Torani et al, 2019) باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت ابعادی که در دانشگاه‌ها می‌تواند زمینه‌ای برای بروز بحران باشد به شش دسته



تقسیم می‌شوند. دسته اول ابعاد بحران ساز براثر عوامل طبیعی یا انسانی مانند زلزله، سیل، نشت گاز و حوادث ناشی از خرابی شریان‌های حیاتی می‌باشد. دسته دوم ابعاد بحران ساز در بعد سیاسی‌اند. برای مثال می‌توان حضور افراد غیرمتعارف به صورت‌ها و اشکال گوناگون در پرdisس دانشگاهی، سیاست‌زدگی در بین دانشجویان، شفاف و قانونمند بودن فعالیت‌های سیاسی در قلمرو دانشگاه، نارضایتی سیاسی در دانشگاه‌ها و مهاجرت نخبگان، بی‌اعتمادی سیاسی دانشجویان و استاید نسبت به مدیریت دانشگاهی را به عنوان نمونه‌هایی از این بعد نام برد. دسته سوم ابعاد بحران ساز در بعد مدیریتی می‌باشد؛ از جمله ناکافی بودن تعهدات مدیران به اجرای تغییرات، اعمال مدیریت موازی به عنوان عامل تضاد در اداره دانشگاه، حاکم بودن مدیریت بوروکراتیک و غیر منعطف در دانشگاهها، مشکلات مرتبط با نظام مرکز مدیریت دانشگاهی و عدم آشنایی مدیران با مدیریت بحران در دانشگاه. دسته چهارم ابعاد بحران ساز در بعد آموزشی‌اند. در این زمینه می‌توان به مواردی همچون کثرت متقاضیان ورود به دانشگاه، کمبود فضای کالبدی و خوابگاهی دانشجویی، نامناسب بودن کیفیت غذا و فضای کالبدی دانشگاه، به روز نبودن اطلاعات و دانش استاید دانشگاهی، شیوه پذیرش دانشجو و غالب بودن تفکر مدرک گرایی در بین دانشجویان اشاره کرد. دسته پنجم ابعاد بحران ساز در بعد اقتصادی می‌باشد. وابستگی مالی شدید دانشگاه به بودجه مصوب، پایین بودن حقوق و مزایای اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، تشنجات فردی و اجتماعی دانشجویان ناشی از فشار افزایش شهریه و کمبود فرصت‌های شغلی مناسب برای جذب دانش آموختگان دانشگاهی نمونه‌های بارز بحران‌زا می‌باشد. دسته ششم ابعاد بحران ساز در بعد فرهنگی - اجتماعی‌اند مانند افزایش گرایش دانشجویان به مهاجرت خارج از کشور، از خود بیگانگی دانشجویان نسبت به فرهنگ و هویت ملی و خودباختگی در برابر فرهنگ بیگانه، تصادم ارزش‌های دانشجویی با ارزش‌های فرهنگی دانشگاه و جنبه‌های روانی بیکاری در بین دانش آموختگان و غیره. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که جهت مدیریت بحران در دانشگاه فرهنگیان و آموزش عالی باید به این مولفه‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشد.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود به منظور دستیابی به مدل کاربردی‌تر و اجرایی‌تر مدل نهایی پژوهش در یکی از استان‌های کشور به‌طور نمونه اجرا گردد و مورد آزمون و ارزشیابی قرار گیرد. با توجه به اهمیت کیفیت منابع در نتایج پژوهش از قبیل کیفیت منابع آموزشی باید دست اندر کاران زمینه‌های لازم را برای به کار گیری استاید ماهر و با کیفیت و آموزش متناسب با نیازهای افراد در جهت اثربخشی بیشتر این آموزش‌ها فراهم نماید. با توجه به اهمیت کیفیت منابع فیزیکی در نتایج پژوهش باید تجهیزات نقلیه سبک و سنگین و لجستیک، وسائل کمک آموزشی، تجهیزات نجات، امکانات پژوهشی، امکانات امدادی در آموزش‌های همگانی مورد توجه اساسی قرار گیرد. با توجه به اهمیت کیفیت منابع انسانی در نتایج پژوهش باید استفاده از نیروهای متخصص و با مهارت‌های مرتبط امداد و نجات، وجود مدیران ارشد و میانی با تجربه از خود بدنه در سطح کشور و استان‌ها و شهرستانها بهره گرفته شود. با توجه به اهمیت کیفیت منابع مالی در نتایج پژوهش باید جهت فراهم کردن امکانات آموزش همگانی منابع مالی و اعتبارات لازم در بودجه تدارک دیده شود.

Reference

- Aghaei, N., & Seyedin, H., & Sanaeinab, H. (2018). Strategies for disaster risk reduction education:A systematic review. Journal of education and health promotion, 7. DOI: 10.4103/jehp.jehp_31_18

- AlQahtany, A. M., & Abubakar, I. R. (2020). Public perception and attitudes to disaster risks in a coastal metropolis of Saudi Arabia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 44, 101422. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101422>
- Balachi, M., & Rasti, M., & Sadati, M., & Parisi, A. (2023). The role of organizational structure in the ability to manage crisis in the organization, 17th International Conference on Management, Economy and Development, <https://civilica.com/doc/1687340>. (in Persian).
- Chan, S. J., & Yang, C. Y. (2017). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. *International Journal of Educational Development*. DOI:[10.1016/j.ijedudev.2017.10.007](https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.10.007)
- Darvishzadeh, M. (2017). decision-making system in crisis management, the 7th international conference on economics, management, accounting with a value creation approach, Shiraz, <https://civilica.com/doc/781929>. (in Persian).
- Ebrahimi, M., & Nasehzadeh, S. (2018). How empowering the management of crisis conditions can reduce the riskiness of buildings, 3rd International Conference on Civil Engineering, Architecture and Urban Design, Tabriz, <https://civilica.com/doc/805915>. (in Persian).
- HASSANZADEH BARANI KORD, S., & SALEHI OMRAN, E. (2016). PROMOTING QUALITY OF HUMAN RESOURCES TRAINING IN HIGHER EDUCATION WITH EMPHASIS ON SOCIAL CAPITAL DEVELOPMENT. *JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES*, 3(10), 23-49. SID. <https://sid.ir/paper/255503/en>. (in Persian).
- Hosseini, M., & Dirkund, F., & Safarian, A., & Ayoubian, A. (2017). risk assessment of crisis management in the response phase in natural disasters with an emphasis on earthquakes, a case study: Durood city, the second national conference on civil engineering, architecture with an emphasis on job creation In the construction industry, Gharchak, <https://civilica.com/doc/785356>. (in Persian).
- Jamaluddini, H. Sharifi Sadeh, M.; second orange, F; Hadavandi, M.; Biravandmanesh, F. and Salehi, A. (2016). Evaluating the effectiveness of basic crisis management training courses in the Red Crescent population based on the Kirkpatrick model, Emdad and Nejat Quarterly, Year 8, Number 4, pp. 16-27. (in Persian).
- Jaradat, A., Mziu, H., & Ibrahim, J. (2015). Disaster preparedness in universities. *International Journal of Computer Trends and Technology (IJCTT)*, 19(1), 1-4. DOI:[10.14445/22312803/IJCTT-V19P101](https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V19P101)
- Kwesi-Buor, J., & Menachof, D. A., & Talas, R. (2019). Scenario analysis and disaster preparedness for port and maritime logistics risk management. *Accident Analysis & Prevention*. DOI:[10.1016/j.aap.2016.07.013](https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.07.013)
- Lauriola, P., & Leonardi, G., & Righi, E., & Bayleyegn, T. M. (2018). Natural Disaster—Environmental Health Preparedness. DOI:[10.1016/B978-0-12-409548-9.11140-6](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-409548-9.11140-6)
- Lin, C. K., Nifa, F. A. A., Musa, S., Shahron, S. A., & Anuar, N. A. (2018, September). Challenges and opportunities of disaster education program among UUM student. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 020038). AIP Publishing LLC. DOI:[10.1063/1.5055440](https://doi.org/10.1063/1.5055440)
- Nazimian, S. (2019). Effectiveness of crisis management training in oil and gas and petrochemical industry at Farhangian University. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 2(14). 51-59, <https://civilica.com/doc/1560930>. (in Persian).
- Omidvar, B., & Karimloo, K., & Sani, S. T., & Darabi, H. (2017). Disaster management structure of universities: case study of the central campus of the University of Tehran. *Disaster medicine and public health preparedness*, 11(6), 681-693. DOI: [10.1017/dmp.2017.12](https://doi.org/10.1017/dmp.2017.12) (in Persian).
- Rahimi, A., & Moradi, Z. (1400). Examining the structure of crisis management and providing practical solutions in the University of Medical Sciences, the third international conference on management, humanities and behavioral sciences in Iran and the Islamic world, Tehran, <https://civilica.com/doc/1385781> (in Persian).
- Rezaei, M., & Nouri, M. (2018). Analysis of the Operational Preparedness of Urban Households in the Earthquake Case Study: Kerman City. *EMERGENCY MANAGEMENT*, 7(13), 43-56. SID. <https://sid.ir/paper/397879/en>
- Sazmand, T., & Masafari, H., & Perkan, G., & Goran Orimi, A. (2022). Investigating the relationship between emotional intelligence and crisis management of the Corona pandemic in Mazandaran



- University of Medical Sciences. Journal of process engineering. 10(17). 26-17. <https://civilica.com/doc/1541341>. (in Persian).
- Shafiei, J. (2020). Crisis Management Plan at Kaoli University, Crisis Management Quarterly. 12(1). 189-163. <https://civilica.com/doc/1385505>. (in Persian).
- Torani, S., Majd, P. M., Maroufi, S. S., Dowlati, M., & Sheikhi, R. A. (2019). The importance of education on disasters and emergencies: A review article. Journal of education and health promotion, 8. DOI: 10.4103/jehp.jehp_262_18
- Wasson, E., & Wieman, A. (2018). Mental health during environmental crisis and mass incident disasters. Veterinary Clinics of North America: Food Animal Practice, 34(2), 375-388. DOI: [10.1016/j.cvfa.2018.02.007](https://doi.org/10.1016/j.cvfa.2018.02.007)
- Wenting, X. (2019). Discussion on strategies of crisis management in university under the background of social media. Science Journal of Education, 7(1), 14-18. doi: [10.11648/j.sjedu.20190701.13](https://doi.org/10.11648/j.sjedu.20190701.13)
- Yáñez, S., & Uruburu, Á., & Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. Journal of Cleaner Production, 207, 57-66. DOI:[10.1016/j.jclepro.2018.09.171](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.171)
- ZEINABADI, H., & HEMMATI, M. (2013). COMPILING FACTORS, CRITERIA, INDICATORS AND JUDGMENT CRITERIA FOR T QUALITY EVALUATION OF DEPARTMENTS OF IRAN HELAL INSTITUTE OF APPLIED-SCIENCE & TECHNOLOGY. SCIENTIFIC JOURNAL OF RESCUE AND RELIEF, 5(1), 19-31. SID. <https://sid.ir/paper/190775/en>. (in Persian).
- ZOJAJI, N., & DORRANI, K. (2015). CONTENT ANALYSIS OF EDUCATORS UNIVERSITY STATUTE FOR INVESTIGATING THE COMPLIANCE OF UNIVERSITY GOALS WITH COMPONENTS OF EDUCATORS WORK LIFE QUALITY. ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT, 13(1), 177-205. SID. <https://sid.ir/paper/196464/en>. (in Persian).



Original Article (Qualitative)

Analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad Universities of Fars province

Mitra Rastegar¹ , Nader Shahamat² , Moslem Salehi³ , Reza Zarei³

1- PhD student, educational management, Marodasht branch, Islamic Azad University, Marodasht, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Educational Management, Marodasht Branch, Islamic Azad University, Marodasht, Iran

3- Assistant Professor, Department of Educational Management, Marodasht Branch, Islamic Azad University, Marodasht, Iran.

Receive:

16 March 2023

Revise:

29 May 2023

Accept:

08 June 2023

Keywords:

human resources management, sustainable human resources management, faculty

Abstract

The purpose of the present study is an analysis of dimensions and components of sustainable human resources management in Fars province Azad universities. The research method is qualitative, and applicative in terms of its purpose. The statistical population includes 18 members of the faculty, staff and experts of the Islamic Azad University of Fars province, who were selected by purposive sampling and criteria-based technique. The data collection tool includes two parts; a semi-structured interview in the field part, and the review and exploration of upstream documents and higher education documents in the library part. To analyze the data; open, central and selective coding was used based on the theory of the foundation data, and the Atlas ti software was used to code the interviews. The results indicated that the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad universities of Fars province, a total of 151 concepts and 31 categories or core codes were identified and extracted. 31 categories identified in 6 groups which include causal conditions, governing context, intervening conditions, strategies, consequences, and central category or phenomenon.

Please cite this article as (APA): Rastegar, M., Shahamat, N., Salehi, M., & Zarei, R. (2024). Analyzing the dimensions and components of sustainable human resources management in the open universities of Fars province with a qualitative approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 280-303.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390184.1177	
Corresponding Author: Nader Shahamat		
Email: nader_shahamat@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Scientific discussions along with the need of organizations to refocus and determine the role of human resource management in the sustainability of organizations have led to the development of a new approach to human resource management, which is known as sustainable human resource management (Anlesinya & Susomirth, 2020). Sustainable human resource management research is a topic that has become increasingly important in the last decade. Human resource management has meant the efficient and effective use of people to achieve short-term financial results. But currently, according to the concept of sustainability, it means using human resources tools to establish a sustainable strategy and create a human resources management system that helps the sustainable performance of the business (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). This new perspective of human resource management includes identifying broader goals for human resource management through recognizing the complexities of the dynamics of the work environment and clearly recognizing the need to prevent the negative effects of human resource management actions (Lopez-Cabralles & Valle-Cabrera, 2020).

Accordingly, the current research is looking for an answer to this question: What are the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad universities of Fars province?

Theoretical framework

Human resource management improves organizational performance and efficiency and then brings efficiency and profitability. Undoubtedly, famous and powerful organizations are aware of the effective role of human resources in increasing growth and development, and cautious and far-sighted managers consider the organization as a combination of employees with different thoughts and moods, knowledge, and different physical conditions; and organizations cannot find actual existence without them (Koshki Jahromi & Rezaei Mir Ghaed, 2018).

Sustainable human resource management refers to all activities related to the development, implementation, and continuous maintenance of a system that is carried out with the aim of creating employees of a sustainable organization. In fact, this concept is that aspect of human resource management that is interested in transforming regular employees into sustainable employees so that it can reach the organization's environmental goals and ultimately make a significant contribution to environmental sustainability. It refers to the policies, practices and systems that encourage the organization's employees to sustain and protect the environment for the benefit of the individual, society, the natural environment, and the job. Based on the studies conducted in the past, the need for human resources management support for sustainable issues was reinforced by studies that discussed the positive effects of human resources for the efficiency of companies in a wider way (Norozi Fard & Zamani, 2016).

Parsazadeh, (2022) investigated the impact of human resource management strategies on sustainable competitive advantage through job satisfaction and the moderating role of servant leadership (case study: Islamic Azad University, Ahvaz branch). The results showed that human resource management strategies have an effect on sustainable competitive advantage. Also, job satisfaction mediates this relationship and servant leadership moderates the relationship between job satisfaction and sustainable competitive advantage.

Fazalali & Moazzami (2022) investigated the effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. The results of the research show that organizational leadership style has no significant effect on human resource management and it has been rejected, but organizational



leadership style has an effect on competitive work environment; competitive work environment on human resource management; and organizational leadership style on human resource management with a mediating role of competitive work environment. They are meaningful and have been confirmed.

Research methodology

The present study was conducted qualitatively in terms of data collection, and was applicable in terms of purpose. The research method is a case study. The statistical population of the research includes 18 faculty members, staff and experts of the Islamic Azad University of Fars province. The purposeful sampling method was done with criteria-based technique. In the library section, 16 documents were studied, examined and researched. In this research, the data-based theory method was used in order to identify and analyze the dimensions and components of sustainable human resources management. The implementation of the Foundation's data theory method began with conducting interviews, collecting and coding data.

Research findings

In order to analyze the data; open, central and selective coding was used, and Atlas ti software was used to code the interviews; and the results showed that the identified and extracted dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad universities of Fars province were a total of 151 concept and 31 core categories or codes. 31 identified categories were placed in 6 main categories that include causal conditions (sustainable job analysis and design - sustainable human resource planning - sustainable performance evaluation - safety and health management - sustainable reward and discipline management - social conditions and economic conditions); the dominant context conditions (manpower training - sustainable attitude - change and strategic management - technological infrastructure - effective laws and documents - supportive atmosphere in the organization - and competitive advantages), intervening conditions (management system - organizational atmosphere - individual culture in the organizational position - conflicts - demographic effects - supportive law), strategies (conceptualization of a sustainable university - sustainable management - sustainable education program - sustainability policy - sustainability monitoring - alignment with micro and macro missions of the university - sustainable research), and consequences (individual consequences - consequences organizational - social consequences).

Conclusion

The current research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad universities of Fars province. The results of this research are in agreement with the results of Baum et al, (2016), Baum (2018), Lin & Sanders (2017), Lin (2013), Elahi & Mahmudi Shenas (2019), Chams & García-Blandón (2019), Abdolalipor (2017), Macke & Genari (2019), Indiparambil (2019), and Sharifi (2016). Causal conditions of events are events and happenings that lead to the occurrence or expansion of the desired phenomenon, or events that precede the desired phenomenon in terms of time. It should be considered that sustainable human resource management is defined to meet the current needs of the organization and society without jeopardizing the ability of the future generation to meet these needs, and simultaneously pays attention to economic, environmental, and social needs; provided that series of specific conditions in which strategies and mutual actions are taken to manage, control and respond to the phenomenon should be considered as background conditions; and intervening conditions



are factors that facilitate the causal conditions, or interferes as a result of these conditions and prevents it. In other words, intervening conditions alone do not lead to behavior, but they can affect behavior due to causal conditions. Strategies or actions are purposeful actions that provide solutions for the desired phenomenon. Strategies are a set of actions that individuals, teams, and organizations take in response to causal conditions and context and considering intervening factors in order to realize the core category of sustainable human resource management in Fars province free universities; and the consequences, results, and outputs of strategies or actions and reactions. In other words, wherever a person or persons choose to perform or not perform a certain action/reaction in response to a matter or problem or in order to manage or maintain a situation, consequences arise.

According to the results of the research, the following suggestions are presented:

- Creating superior organizational capabilities to achieve high quality standards and integrity;
- Having a sustainable organizational culture in human resources activities;
- Cultivation at the community level to understand the importance of sustainable education;
- The need to pay attention to the management of green human resources in order to move towards competence;
- balance of economic, social and environmental performance;
- Forming special training groups to teach the basics of sustainability

علمی پژوهشی (کیفی)

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس با رویکرد کیفی

میترا رستگار^۱ ، نادر شهامت^۲ ، مسلم صالحی^۳ ، رضا زارعی^۴ 

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

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

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

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس می‌باشد. روش تحقیق کیفی و از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری شامل ۱۸ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان و کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس می‌باشند که با نمونه گیری هدفمند و با تکنیک ملاک محور انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو بخش، مصاحبه نیمه ساختار یافته در بخش میدانی و بررسی و کنکاش اسناد بالادستی و اسناد آموزش عالی در بخش کتابخانه‌ای می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها، از کدگذاری باز، محوری و انتخابی و براساس تئوری از داده بنیاد و از نرم افزار Atlas ti برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بوده که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس در مجموع ۱۵۱ مفهوم و ۳۱ مقوله یا کد محوری شناسایی و استخراج شدند. ۳۱ مقوله شناسایی شده در ۶ دسته که شامل شرایط علی، بستر حاکم، شرایط مداخله گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری یا پدیده قرار گرفتند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

کلید واژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی،

مدیریت پایدار منابع انسانی،

هیئت علمی،

داده بنیاد

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رستگار، میترا، شهامت، نادر، صالحی، مسلم، زارعی، رضا. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس با رویکرد کیفی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۴). ۲۸۰-۳۰۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390184.1177	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: نادر شهامت
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: nader_shahamat@yahoo.com



مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین و مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها شمرده می‌شود. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش محور، نیروی انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. از این رو نیروی انسانی متعدد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد. مدیریت مناسب منابع انسانی در طول سالها و دوره‌های متمادی رشد یافته و کاملتر شده است. از بین ۴ عامل تولید یعنی، زمین، نیروی کار، کارآفرین و سرمایه است. از بین این عوامل منابع انسانی مهم‌ترین منبع محسوب می‌شود و مدیریت منابع انسانی فرایند چگونگی ارتباط و کنترل منابع انسانی می‌باشد (Bromman, 2017).

مباحث علمی همراه با نیاز سازمانها به تمرکز مجدد و تعیین نقش مدیریت منابع انسانی در پایداری سازمانها منجر به توسعه رویکرد جدیدی برای مدیریت منابع انسانی شده است که به عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار شناخته می‌شود (Anlesinya & Susomrith, 2020) موضوع و حوزه پژوهش مدیریت منابع انسانی پایدار یکی از موضوعاتی است که در دهه گذشته به طور فزاینده گذشته به موضوعی مهم تبدیل شده است. مدیریت منابع انسانی در به معنای به کارگیری کارا و اثربخش افراد برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت مالی بوده است. اما در حال حاضر با توجه به مفهوم پایداری به معنای به کارگیری ابزارهای منابع انسانی برای استقرار یک استراتژی پایدار و ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی است که به عملکرد پایدار کسب و کار کمک می‌نماید (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). این دیدگاه جدید مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی اهداف گسترده‌تری برای مدیریت منابع انسانی از طریق شناخت پیچیدگی‌های پویایی محیط کار و تشخیص صریح نیاز به جلوگیری از تأثیرات منفی اقدامات مدیریت منابع انسانی است (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

مشاهده و اذغان به تغییرات در داخل و خارج سازمان‌ها و چالش‌های جدید مدیریت منابع انسانی مسئله محدودیت منابع انسانی، سالمندی جمعیت و اثرات منفی روش‌های مدیریت منابع انسانی بر کارکنان و افزایش مسائل بهداشتی مرتبط با کار Stankeviciute & Savaneviciene, 2013 موجب ایجاد مفهوم مدیریت منابع انسانی پایدار و توسعه این مفهوم شده است (2013). مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان استراتژی مناسبی برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌هایی که دستیابی به اهداف مالی اجتماعی و زیست محیطی را برای شرکت فراهم می‌کند تعریف می‌شود. افزایش فشارهای خارجی سازمانها را بیشتر مجبور به استفاده از این مفهوم کرده است. در رویکرد پایداری مدیریت منابع انسانی می‌تواند مدیرانی را پرورش دهد که به چالشهای پایداری که سازمان در حال و آینده با آنها برخورد کند به خوبی پاسخ دهند (Osranek & Zink, 2014). مدیریت پایدار منابع انسانی، مربوط به سازمان‌هایی است که هدف آنها معرفی و پیاده‌سازی استراتژی‌های پایداری است، زیرا بسیاری از موقوفیت‌های پیاده‌سازی بستگی به این دارد که آیا کسانی که مسئول پیاده‌سازی هستند، علت اینکه چرا سازمانشان نیاز به پایدار شدن دارد را درک می‌نمایند یا خیر (Sharifi, Mohammadi Nasab, 2016). همچنین محققان حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار استدلال می‌کنند که عملکرد سازمان را می‌توان از طریق سیستمهای کاری با عملکرد بالا افزایش داد بدون این که صدمه‌ای به سلامتی افراد وارد شود (Chillakuri & Vanka, 2020). در تعریف عملیاتی مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان اقدامات استراتژیهای منابع انسانی تعریف می‌شود که

تجدید و بازسازی ظرفیت و توانمندی منابع انسانی سازمانی برای بقا کوتاه مدت و بلندمدت و عملکرد مثبت از نظر جنبه‌های مختلف پایداری را ترویج می‌دهد (Yadav et al, 2019). در حالی که مدل و مولفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی اساساً منابع انسانی را به عنوان زینده خلاقیت برای سازمان و برونو سازمان در نظر می‌گیرد و بیشتر بر جذب و حفظ منابع انسانی کارآمدی تاکید دارد و صرفاً منابع انسانی را به عنوان سرمایه‌گذاری شده در نظر نمی‌گیرد بلکه معتقد است در طول زمان منابع انسانی در حال مصرف شدن و استثمار است و برنامه‌ریزی راهبردی برای کاهش اثرات منفی مدیریت منابع انسانی سئی که موجب استرس بالای شغلی، ترک کار، تضادهای سازمانی، بروز رفتارهای ضدشهری و ... می‌شود را کاهش، اصلاح و بازیینی نماید (Chams and García-Blandón, 2019; Macke & Genari, 2019).

از جمله چالش‌هایی که آموزش عالی ایران با آن رودرور است تعدد رقبا و بازار رقابت بین مراکز و دانشگاه‌های مختلف است؛ صدور مجوز دانشگاه‌های غیرانتفاعی و پولی کردن دانشگاه‌ها از دوره محمد خاتمی و اصلاحات زنگ پایداری منابع انسانی را با چالش‌های زیادی رویرو ساخت از یک سو تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل پایدار مناسب با بخش‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها بهدرستی و کارشناسی شده انجام نشد به طور یکه الزامات فنی، شخصی، اجتماعی، شایستگی‌های تجربی و تخصص مورد لحاظ قرار نگرفت و طراحی و استقرار شغل‌ها بیشتر موقعیت محور و آنی بود از دیگر سو اساساً برنامه‌ریزی پایدار منابع انسانی پایدار مورد توجه قرار نگرفت (Elahi & Mahmudi Shenas, 2019).

بدین معنی که پیش‌بینی تعداد، نوع نیروی انسانی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها چندان مورد توجه واقع نشد. باید به بعد دیگری نیز که به عنوان چالش در حوزه رقبا مطرح است اشاره کرد؛ امروزه رقابت در آموزش عالی چنان گسترده شده است که تمامی ابزارهای و فناوری‌ها برای رقابت در حوزه آموزش عالی بکار گرفته می‌شود از جمله ایجاد آموزش‌های آنلاین و الکترونیکی در سطح ملی و بین‌المللی برای جذب دانشجو؛ متاسفانه آموزش عالی ایران مسیری درستی برای این زمینه نپیموده است و آموزش الکترونیکی از چالش‌های فراوانی برخوردار است این موضوع سبب شده که نیروی متخصص حوزه آموزش عالی جذب و نگهداری نشده و چالش‌های این حوزه بیشتر به نبود برنامه مشخص، کارکنان متخصص و با تجربه و نبود جذب و نگهداری افراد مستعد و خلاق در این حوزه است. در حوزه آموزشی نیز وضعیت موجود آموزش عالی نشان می‌دهد تعدد و تصویب منظم رشته‌ها و گرایش‌های جدید حجم و بار کاری نیروی انسانی را تشدید کرده است و بسیاری از کارکنان انگیزه لازم برای ادامه کار را ندارند یا اساساً با نوعی یکنواختی به کار ادامه می‌دهند (Mohammadi Nasab, 2016). یکی از مسائل حوزه آموزشی و پژوهشی در آموزش عالی نیز که منجر به مدیریت پایدار منابع انسانی نشده است؛ نیازمنجی نادرست است؛ بسیاری از سیاست‌گذاری‌های آموزش عالی در ایران صرفاً جذب نیروی انسانی را بدون توجه به میزان رضایت شغلی و پایداری آن طراحی کرده‌اند. نمود عینی این موضوع، مصاحبه‌های استخدام منابع انسانی در آموزش عالی است مصاحبه‌هایی که سوالات از پیش تعیین شده‌ی غیرمرتب با شغل را می‌پرسد، نمونه‌ای از کارهای غلط در استخدام نیرو است. به طور مثال سوال‌هایی که در مورد احکام از یک عضو هیات علمی یا کارشناسی فناوری (برای تصدی شغل ای تی دانشگاه) می‌شود اصلًاً معیار سنجش مناسبی برای توانایی وی نیست (Abbasi et al, 2017). با در نظر گرفتن تمامی مشکلات و مسائل مطرح شده و افزایش تقاضای علم آموزی و تغییرات محیطی، مساله اصلی سازمان در چگونگی مدیریت پایدار منابع انسانی نهفته است بنابراین وجود شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های پایداری منابع انسانی برای مدیریت دانشگاه‌ها لازم و ضروری است. بر این اساس



پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس کدام است؟

ادبیات نظری

منابع انسانی ماهر و کارآمد، پربهترین و ارزنده‌ترین ثروت و دارایی هر کشور و جامعه‌ای محسوب می‌شود. ادبیات مدیریت و سازمان تصدیق می‌کنند که افراد و کارکنان منبع اصلی خلق ارزش رقابتی برای سازمان‌ها بوده و در واقع مهمترین سرمایه‌ی شرکت‌ها به شمار می‌آیند؛ همه‌ی سازمان‌ها کم و بیش به تجهیزات، تکنولوژی و تسهیلات مشابهی دسترسی دارند، اما آنچه باعث تمایز میان آن‌ها می‌شود برخورداری از یک منابع انسانی با دانش، ماهر، و متعهد است. موضوع قابل توجه آنکه در میان کارکردهای مختلف سازمانی، مدیریت منابع انسانی مسئول اصلی امور مربوط به این سرمایه‌های ارزشمند و منحصر به فرد می‌باشد. در حقیقت افراد سازمان در کانون توجه مدیریت منابع انسانی قرار دارند و لذا برخورداری از کارکنان توانمند و بهره ور مسیر اصلی اقدامات و فعالیت‌های این کارکرد سازمانی را شکل می‌دهد (Talebzade, 2016).

عامل تاثیرگذار بر عملکرد بهره وری یک سازمان، روابط منسجم بین مدیران و کارکنان است و اگر مدیریت با کارکنان کار کند (به جای صرفاً اعمال نظارت)، نتایج بهتر می‌تواند به دست آید و بعد از دوستانه یک سازمان همانند تکنیکی آن مهم است. با افزایش تقاضا و ارائه خدمات توسط سازمانها و همچنین تغییرات زیست محیطی مختلف منابع انسانی که می‌توانند اهداف و مأموریت‌های سازمان را برآورده نمایند. یک موقعیت بر جسته‌تر پیدا کرده‌اند (Tooranloo et al., 2017). همانطور که تکنولوژی خواص بی نظیر خود را از دست داده و نمی‌تواند به دلیل گسترش بیش از حد عصر اطلاعات دانش بیش از پیش به عنوان یک مزیت رقابتی عمل کند و منابع انسانی ستون مزیت رقابتی سازمان است منابع انسانی برتر برتری سازمان را بیش از رقبای پیش رو خود تسهیل می‌کنند (Phipps et al., 2013). تغییر در این پارادایم و اهمیت منابع انسانی چالشهایی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است و این به انعطاف پذیری بیشتری در مقابله با خواسته‌ها و انتظارات منجر شده است و همچنین بررسی وضعیت منابع انسانی اهمیت بیشتری یافته است. در حال حاضر اگر مدیریت منابع انسانی در سازمان نهادینه نشود، عملکرد سازمانی و سرمایه اجتماعی قابل درک نخواهد بود و هزینه‌های هنگفتی می‌تواند به سازمان تحمیل شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی عملکرد و کارآیی سازمانی را ارتقا می‌بخشد و پس از آن کارآیی و سودآوری را به ارتفاع می‌آورد. بدون شک سازمانهای معروف و قدرتمند از نقش مؤثر منابع انسانی در افزایش رشد و توسعه آگاهی دارند و مدیران محتاط و دور اندیش سازمان را به عنوان ترکیبی از کارکنان با افکار و حالات، دانش و شرایط مختلف فیزیکی متفاوت در نظر می‌گیرند و سازمان‌ها بدون آن‌ها نمی‌توانند وجود خارجی بیابند (Koshki Jahromi & Rezaei Mir Ghaed, 2018).

مدیریت پایدار منابع انسانی به کلیه فعالیت‌های مربوط به توسعه، پیاده‌سازی و نگهداری مداوم یک سیستم که با هدف ایجاد کارمندان یک سازمان پایدار انجام می‌شود، گفته می‌شود. در واقع این مفهوم آن جنبه مدیریت منابع انسانی است که به تبدیل کارمندان عادی به کارمندان پایدار علاقه دارد تا بتواند به اهداف محیطی سازمان برسد و در نهایت سهم بسزایی در پایداری محیط زیست داشته باشد. این به سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی اشاره دارد که کارمندان سازمان را

به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و شغل ترغیب به پایدارسازی و حفاظت از محیط زیست می‌کند. اساس مطالعاتی که در گذشته انجام شده بود نیاز به پشتیبانی مدیریت منابع انسانی برای مسائل پایدار توسط مطالعاتی تقویت می‌شد که به صورت گسترده‌تر اثرات مثبت منابع انسانی برای کارآیی شرکت‌ها را مورد بحث قرار می‌دادند (Norozi Fard & Zamani, 2016). مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان الگوی برنامه ریزی شده یا استراتژیهای در حال ظهور منابع انسانی برای فراهم نمودن زمینه دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته است (Zink, 2012). در حالی که به طور همزمان به تکثیر پایه منابع انسانی در داخل و خارج از سازمان در طی یک دوره طولانی مدت و کنترل اثرات جانبی و بازخورد ایجاد شده توسط خود سیستمهای منابع انسانی بر پایه منابع انسانی در نتیجه بر خود سازمان می‌پردازد، تعریف نموده است (Kiyani et al., 2020).

پیشینه پژوهش

(Parsazadeh, 2022) به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار از طریق رضایت شغلی و نقش تعدیلگر رهبری خدمتگزار (مطالعه موردنی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز) پرداختند. نتایج نشان داد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر دارد. همچنین رضایت شغلی این رابطه را میانجیگری می‌کند و رهبری خدمتگذار نیز رابطه رضایت شغلی و مزیت رقابتی پایدار را تعدیل می‌کند.

(Fazalali & Moazzami, 2022) به بررسی تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی گر محیط کار رقابتی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری ندارد و رد شده است اما سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی، محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی و سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی تأثیر معناداری دارند و تأیید شده است.

(Froutan Aghlidi & Seyyed Naghvi, 2021) به بررسی طراحی الگوی راهبردی مدیریت منابع انسانی پایدار برای سازمان‌های اداری کشور پرداختند. نتایج تحلیل بر اساس روش نظریه داده بنیاد نشان می‌دهد که عوامل علی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عامل انسانی، عامل سازمانی و محیط سازمان است. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل پایداری و نگه داشت منابع انسانی و به کارگیری زیرساخت‌ها جهت پایداری سازمان است؛ عوامل مداخله گر مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل محدودیت‌های سیاسی اجتماعی، محدودیت‌های قانونی محیطی و محدودیت‌های مالی است و عوامل راهبردی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل استخدام افراد بر اساس شرایط احرار شغل، تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، به کارگیری و استقرار نظام جذب منابع انسانی و اصول مدیریت جهت به کارگیری نظام پرداخت است. پدیده‌های اصلی و مؤثر (هسته‌ای) بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل مدیریت فرهنگ سبز، جایگاه پایدار سازمانی و جایگاه اجتماعی رفتاری است و پیامدهای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی پایدار شامل بهره وری اقتصادی سازمان، تأمین منافع کارکنان جهت رفاه سازمان و توسعه سازمان براساس توجه به مسائل زیست محیطی می‌باشد.



(Hakak et al, 2021) به بررسی اولویت بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد فازی پرداختند. آنها دریافتند که ۲۰ مؤلفه مؤثر بر پایداری منابع انسانی در سه بعد «اجتماعی»، «زیست محیطی» و «اقتصادی» به دست آوردند. نتایج حاکی از این بود که از میان ابعاد، بعد «زیست محیطی» رتبه بالاتری نسبت به دو بعد «اجتماعی» و «اقتصادی» به دست آورد و این بدان معنی است که مؤلفه‌های زیست محیطی از بیشترین اهمیت برخوردارند.

(Macke & Genari, 2019) پژوهشی با عنوان «بررسی ادبیات سیستماتیک در مدیریت پایدار منابع انسانی» انجام دادند. نتایج چهار دسته را نشان می‌دهد، که ۷۴٪ از واحدهای ابتدایی آنالیز شده را تشکیل می‌دهد. نخستین مطالعات شامل رهبری پایدار، مبنی بر قدرت فردی و گروهی است و در اصول، فرآیندها، عملکردها و ارزشهای سازمانی گنجانیده شده است. دوم رابطه بین مدیریت منابع انسانی، پایداری محیط زیست و عملکرد سازمانی را نشان داد. دسته سوم تنش‌ها و تنافضات بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و پایداری را در نظر گرفت: از یک سو مدیریت منابع انسانی باید روی کاهش هزینه‌ها و سودآوری شرکت‌ها (در کوتاه مدت) تمرکز کند. از سوی دیگر، اقدامات آنها باید پایداری طولانی مدت از عملکرد سازمان را فراهم کند. دسته آخر مربوط به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و بعد اجتماعی پایداری، به ویژه در رابطه با مسئولیت اجتماعی سازمانی و ارتباط شرکت با ذینفعان آن است. در پایان، این مقاله با هدف کمک به بحث در مورد موضوع مدیریت پایدار منابع انسانی با تجزیه و تحلیل وضعیت هنر و جهت‌های آینده مطالعات منابع انسانی انجام شده است.

(Indiparambil, 2019) پژوهشی با عنوان «استراتژیک برای مدیریت پایدار منابع انسانی: تغییر پارادایمهای روندهای مدیریت شخصی» انجام داد: زمینه مدیریت انسانی در سازمانها طی یک دهه گذشته دستخوش تغییرات اساسی شده است. حوزه پیشرفت مدیریت منابع انسانی برای دستیابی پایدار به منابع انسانی واجد شرایط اقداماتی را انجام می‌دهد تا سازمانها بتوانند اهداف مورد نظر خود را تحقق بخشنند. ایده مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد پایدار مستلزم تعهد به نتایج اجتماعی و زیست محیطی به همراه نگرانی از سود مالی است. در این محیط، در نظر گرفتن کارمندان به عنوان دارایی بسیار مهم برای سازمان، مدیریت استراتژیک و پایدار منابع انسانی به مؤثر بودن و موفقیت سازمانها کمک می‌کند. این مطالعه توصیفی، مدیریت پایدار منابع انسانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و عناصر اصلی، روندها و پیشرفت آن را شناسایی می‌کند. مدیریت پایدار منابع انسانی بر کاهش هزینه و سودآوری شرکتها (در کوتاه مدت) و همچنین اقدامات بیشتر در مورد پایداری بلند مدت عملکرد سازمان تمرکز دارد. این امر از طریق اجرای، مدیریت و تدوین سیاست‌ها، راهبردها و شیوه‌های منابع انسانی که مستقیماً ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را به خود اختصاص می‌دهد، به پایداری سازمان نیاز دارد.

(Chams & García-Blandón, 2019) پژوهشی با عنوان «در مورد اهمیت مدیریت پایدار منابع انسانی برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار» انجام دادند: امروزه، بنگاه‌ها به طور روزافزونی از اهمیت اهداف اجتماعی، اخلاقی و زیست محیطی آگاه می‌شوند. علاوه بر سود مالی، سازمان‌ها اهداف جدید خود را با هدف تمرکز بر عملکرد و توسعه فردی، جمعی و دوستدار محیط زیست قرار می‌دهند. یکی از رشته‌هایی که سازمان‌های "سیز" را ترویج می‌کند، مدیریت پایدار منابع انسانی است. اهداف توسعه پایدار با اتخاذ تکنیک‌های جدید زیست محیطی توسط سرمایه انسانی سازمان و با ادغام استراتژی‌های نوآورانه پایدار حاصل می‌شود. این پژوهش مروری بر ادبیات، نقش اصلی را در ایجاد یک محیط کاری

پایدار و تسهیل دستیابی به اهداف توسعه پایدارها بررسی می‌کند. این بررسی با استناد به مجموعه مقالات تجربی و مفهومی، پیشنهادهای نتایج مدیریت پایدار منابع انسانی را مشخص می‌کند و موانع اجرای پایدار را نه تنها در سطح شرکت بلکه از منظر بین‌المللی نیز بر جسته می‌کند. چهار گزاره تدوین شده است که ممکن است در مطالعات بعدی به صورت تجربی آزمایش شود. شکاف‌های پژوهشی در ادبیات موجود مشخص شده و جهت‌های آینده بالقوه برای تحقیقات بیشتر در زمینه مدیریت پایدار پیشنهاد شده است.

(Randev & Kumar Jha, 2019) پژوهشی با عنوان «مدیریت پایدار منابع انسانی: مقدمه‌ای مبتنی بر ادبیات» انجام دادند: مفهوم پایداری عمیقاً در کلیه کارکردهای مدیریتی مانند زنجیره تأمین، رفتار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و غیره نفوذ کرده است. اما اخیراً، مدیریت پایدار منابع انسانی به دلیل تشدید تأثیرات منفی رویکردهای مدیریت منابع انسانی موجود بر کارمندان، جامعه و محیط زیست، توجه قابل توجهی از متخصصان صنعت و دانشگاهیان داشته است. پایداری منابع انسانی به دلیل پیامدهای قابل ملاحظه آن چه برای کارمندان و چه برای سازمان‌ها مورد توجه همگان است. ادبیات قبلی ثابت می‌کند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش تعیین کننده‌ای در تعیین موقیت سازمان و بقا دارند. علاوه بر این، تأثیر مضر سیستم‌های کاری با کارایی بالا و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی موجود آنها بر رفاه کارکنان و خانواده‌های آنها باعث شده است تا متخصصان صنعت برای شناسایی سازوکارهایی برای کاهش آسیب‌های کارمندان و افزایش پایداری منابع انسانی برای رشد سازمانی و نیز مهمتر باشند. یک گزارش تحقیقاتی از طرف انجمن مدیریت منابع انسانی در سال ۲۰۱۰ و چند محقق دیگر ادعا می‌کنند که مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند به پژوهشان مدیریت منابع انسانی کمک کند تا تأثیر منفی رویه‌های تجاری روی کارمندان، جامعه و محیط زیست را کاهش دهند با این حال، مدیریت پایدار منابع انسانی به صورت پراکنده مورد مطالعه قرار گرفته است، و در درک آن فقدان همگرایی وجود دارد. این تعریف با کمک دیدگاه‌های مختلف وام گرفته شده از ادبیات در مورد مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، مدیریت منابع انسانی سبز و سیستم‌های کاری پایدار تعریف شده است.

(Seyed Taghi Zadeh, 2019) پژوهشی با عنوان «مدیریت پایدار منابع انسانی با رویکرد معادلات ساختاری و تفسیری جهت کاهش آسیب پذیری نیروی انسانی نیروگاه سیکل ترکیبی یزد» انجام داد: نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر موقیت پیاده سازی مدیریت پایدار منابع انسانی در ۱۸ سطح اولویت بندی شدند. به این صورت که عوامل در سطح اول عبارت‌اند از: اشتغال تضمین شده، کارایی منابع انسانی. عوامل در سطح دوم عبارت‌اند از: رشد اقتصادی از طریق توسعه امکانات، استراتژی‌های کاهش هزینه، پیاده سازی سبزسازی، تحقق نیازهای روانی. عوامل در سطح سوم عبارت‌اند از: داشتن سیاست‌های کلان اقتصادی، مهندسی مجدد فرایندها، روابط سبز کارکنان. عوامل در سطح چهارم عبارت‌اند از: تعهد مدیریت ارشد، مدیریت سبز انقباط کارکنان. عوامل در سطح پنجم عبارت‌اند از: سلامت سبز و مدیریت ایمنی کارکنان. عوامل در سطح ششم عبارت‌اند از مدیریت سیستم تشویق سبز. عوامل در سطح هفتم عبارت‌اند از آموزش سبز. عوامل در سطح هشتم عبارت‌اند از ارزیابی عملکرد سبز. عوامل در سطح نهم عبارت‌اند از برنامه ریزی منابع انسانی سبز. عوامل در سطح دهم عبارت‌اند از انتخاب سبز. عوامل در سطح یازدهم عبارت‌اند از استخدام سبز. عوامل در سطح دوازدهم عبارت‌اند از طراحی شغل سبز. عوامل در سطح سیزدهم عبارت‌اند از دسترسی آسان به محل کار. عوامل در سطح چهاردهم عبارت‌اند از عدالت اجتماعی. عوامل در سطح پانزدهم عبارت‌اند از پایداری جامعه. عوامل در سطح شانزدهم عبارت‌اند از



طراحی پایدار اجتماعی. عوامل در سطح هفدهم عبارتند از در دسترس بودن فرصت‌های شغلی، مسئولیت اجتماعی سازمان. عوامل در سطح هجدهم عبارتند از زیرساخت‌های اجتماعی.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، به روش کیفی انجام شد. روش پژوهش مطالعه موردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۸ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان و کارشناسان دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس می‌باشد. روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک ملاک محور انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو بخش، مصاحبه نیمه ساختار یافته در بخش میدانی و بررسی و کنکاش استناد بالادستی و اسناد آموزش عالی در بخش کتابخانه‌ای بود. در بخش کتابخانه‌ای نیز تعداد ۱۶ سند مورد مطالعه، بررسی و کنکاش قرار گرفت. در پژوهش حاضر به منظور شناسایی و تحلیل پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. اجرای روش تئوری داده بنیاد با انجام مصاحبه‌ها، گردآوری و کدگذاری داده‌ها آغاز گردید و از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. از نرم افزار Atlas ti برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده گردید. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه می‌باشد. در مرحله اول ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه خواهد شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص خواهد گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری خواهند بود. کدگذاری محوری تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه پردازی زمینه‌ای در این پژوهش است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقیق یعنی «مدل مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس» است. این مقوله به عنوان مقوله محوری انتخاب شده و در مرکز مدل قرار گرفته است؛ زیرا می‌توان ردپا و اثر آن را در اغلب داده‌ها و نقل و قول‌های مصاحبه شوندگان، به وضوح مشاهده کرد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز مدل قرار داد و سایر مقوله‌ها را با آن مرتبط ساخت. برای کدگذاری محوری در این پژوهش از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین استفاده شده است. این الگو به نظریه پرداز کمک می‌کند تا در کی کلی از فرایند تئوریک داشته باشد. بررسی‌های لازم انجام شده و کدهای مورد نظر استخراج شدند. برچسب گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام شده است و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هر گونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حدامکان جلوگیری شود. محقق در تمام فرایند کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش مأخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری مصاحبه، کدگذاری مصاحبه به مصاحبه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌شد و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌شد و به همین منوال کدگذاری‌های

۱۸ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت؛ لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری براساس نمونه گیری نظری انجام می شد به طوری که با انجام مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می یافتد که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود. تا مصاحبه ۱۸ مصاحبه ها به اشباع نظری رسیدند. در ادامه، آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته اند، تحت عنوانی انتزاعی تر و به عنوان مقوله قرار گرفته اند. در مجموع ۱۵۱ مفهوم شناسایی و استخراج شدند که در جدول (۱) دسته بندی مفاهیم در مقولات اصلی ارائه شده است.

جدول ۱. کدگذاری انتخابی

مقوله گزینشی	مقوله محوری	کد باز
		طرح وظایف و مسولیت های زیست محیطی در هر شغل
	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل	به کار گیری تیم های چند وظیفه ای به منظور مدیریت زیست محیطی
		طرح شایستگی های زیست محیطی در مشخصات شغل
		پیش بینی تعداد و نوع نیروی انسانی جهت پیاده سازی اقدامات زیست محیطی
		مشارکت در تصمیمات استراتژیک زیست محیطی
		بهره وری نیروی کار و توسعه حرفة ای کارکنان
	برنامه ریزی منابع انسانی پایدار	انعکاس استراتژی های زیست محیطی در سیاست های استخدامی
		بیان ارزش های زیست محیطی در آگهی های استخدامی
		تاكید بر رفتار شهر و ندی پایدار در فرآیند جذب
		ادغام اهداف و هدف گذاری های زیست محیطی شرکت با سیستم ارزیابی عملکرد
	ارزیابی عملکرد پایدار	ارائه بازخوردهای دوره ای به کارکنان جهت دستیابی به اهداف زیست محیطی
		ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش خطرات احتمالی محیط کاری و بیماری های شغلی
	مدیریت ایمنی و بهداشت	تدوین و پیاده سازی استراتژی هایی برای حفظ محیط کاری مساعد
		اعمال مجازات برای نقص مدیریت زیست محیطی
	مدیریت پاداش و انضباط	تعريف پاداش برای کسب مهارت های سبز



کد باز	مفهوم محوری	مفهوم گزینشی
ارائه پاداش مادی و معنوی به عملکرد زیست محیطی کارکنان		
اعمال تشویق برای پایبندی به عوامل زیست محیطی		
بهره وری نیروی کار و توسعه حرفه ای کارکنان		
سلامت اجتماعی کارکنان در محیط کار		
داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی	شرایط اجتماعی	
داشتن روابط درون سازمانی و برون سازمانی		
فرصت های شغلی برابر		
روابط نا سالم بین کارکنان و مدیران		
تفاوت نگرش، رفتار و توقعات اجتماعی کارکنان با توجه به جایگاه شغلی		
سوددهی و رفاه کارمندی		
افزایش هزینه های اقتصادی	شرایط اقتصادی	
ركود و تورم اقتصادی		
بیکاری تحصیل کردگان		
افزایش بهره وری و رشد اقتصادی		
بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست محیطی و پایداری		
ایجاد برنامه آموزشی نظام مند جهت تأمین مهارت زیست محیطی کارکنان	آموزش نیروی انسانی	
فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست محیطی		
تفکر سیستمی		شرایط زمینه ای
نظام ارشدیت مبتنی بر پایداری	نگرش پایدار	
تأمین بودجه		
دانش محوری		
توانایی فعالیت در محیط پویا		
شناسایی تغییرات محیطی	مدیریت تغییر و استراتژیک	

کد باز	مفهومه محوری	مفهومه گزینشی
سازگاری با تحولات		
یکپارچگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی		
یکپارچگی بین استراتژی منابع انسانی با یکدیگر		
روش سازی		
پردازش گری		
شبکه‌های سازمانی	زیرساخت‌های فناوری	
پژوهش محوری		
یکپارچه سازی		
قوانين فراسازمانی		
قوانين سازمانی	قوانين و استناد تاثیرگذار	
توصیه‌های بزرگان دینی و دانشمندان		
تحصیص منابع انسانی کافی		
حمایت مدیران از برنامه		
رعایت تناسب در برنامه‌ها	جو حمایتی در سازمان	
مشوق‌های سازمانی		
توسعه افراد		
محیط علمی دانشگاه		
منع درآمدی پایدار دانشگاه		
جایگاه دانشگاه در محافل علمی	مزیت‌های رقابتی	
جداییت کار در دانشگاه		
الزامات حمایت کننده قانونی		
انعطاف پذیری		
میزان مقبولیت مدیران توسط کارکنان	سیستم مدیریت	شرایط مداخله گر
رهبری	جو سازمانی	



کد باز	مفهومه محوری	مفهومه گزینشی
خط مشی دانشگاه		
خصوصیات شغلی و وظیفه‌ای		
همبستگی و انسجام گروهی		
وجود چشم انداز پایداری		
رقابت سالم بین کارکنان		
پاسخگویی	فرهنگ فردی در جایگاه سازمانی	
خود مدیریتی		
حس قدرت		
خودباوری		
شخصیت هماهنگ		
اتلاف وقت		
تبانی کردن فرد در سازمان		
سیاسی بودن	تعارضات	
سو استفاده از موقعیت یا قدرت		
تعلل سازمانی		
تغییرات جمعیتی		
جنسیت کارکنان	اثرات جمعیتی	
میزان تخصص		
میزان تجربه		
ریسک پذیری		
حمایت مالی	قانون حمایتی	
حمایت معنوی		
تمایل به ساده سازی پایداری در دانشگاهها		
احترام به تخصص گرایی	مفهوم سازی دانشگاه پایدار	راهبردها

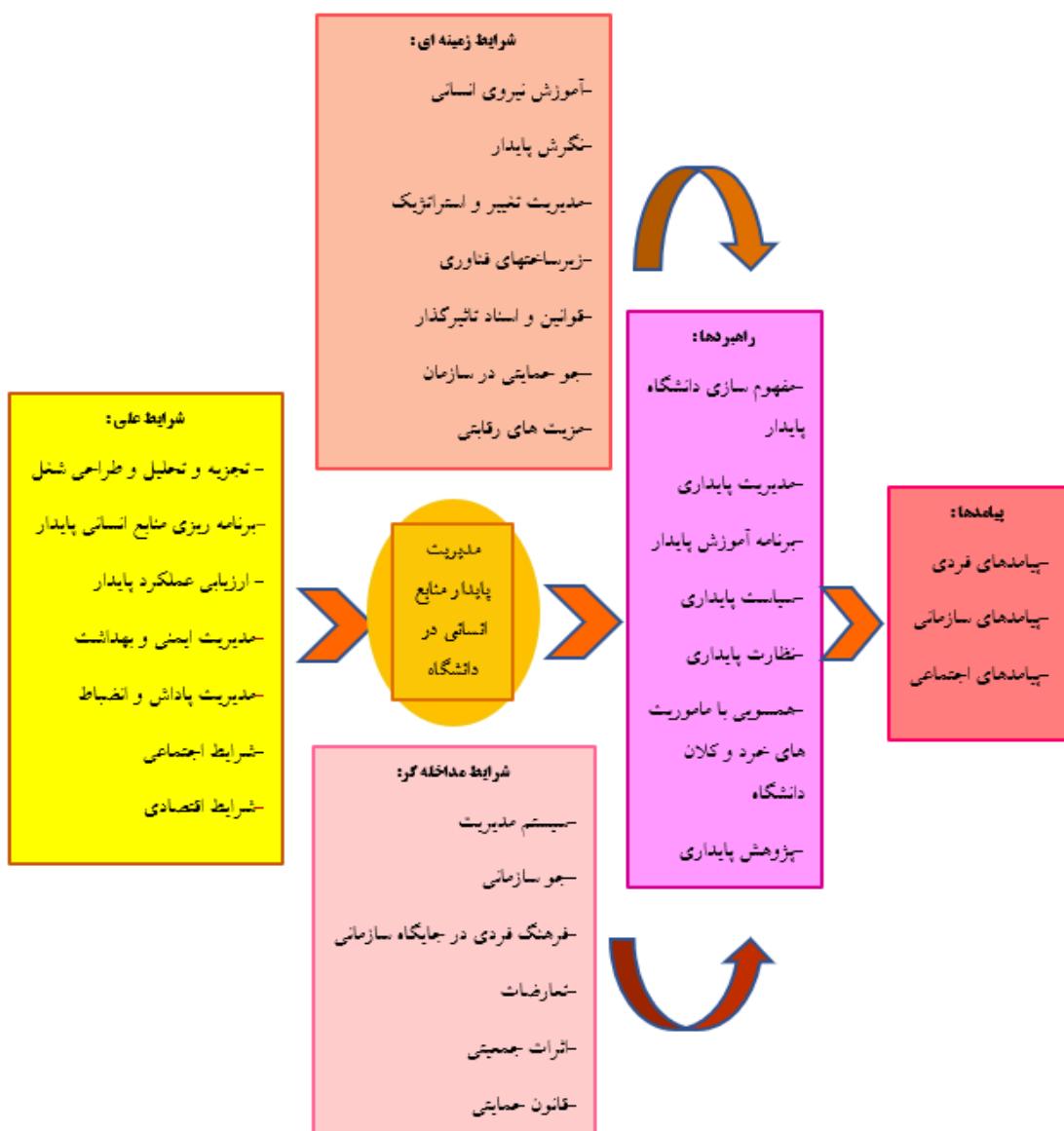
کد باز	مفهومه محوری	مفهومه گزینشی
لزوم انعطاف پذیری		
شاپرکه سالاری		
سیستم مشارکتی		
تلاش برای اصلاح نگرش مدیریت		
اعتماد به شایستگی‌های بالقوه کارکنان		
شناسایی افراد مستعد مدیریت پایدار و تشکیل خزانه استعداد		
محورهای راهبردی دانشگاه‌ها برای تحقق اهداف توسعه پایدار		
وجود برنامه راهبردی و شاخصهای عملیاتی مشارکت و مشورت با اشخاص و نهادها		
داشتن مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی	مدیریت پایداری	
مدیریت حرفه‌ای دانشگاه و شایسته گرایی		
شناسایی و ضعیت موجود		
مستمر بودن برنامه‌های جانشین پروری		
طراحی شاخص‌های دقیق و شفاف یودن امور و فرایندها		
نیاز‌سنجدی آموزش		
برنامه‌های درسی سبز و فرارشته ای	برنامه آموزش پایدار	
رویکرد یاددهی و یادگیری اکتشافی و مشارکتی		
یکپارچه بودن سیاستها و فعالیتهای آموزش عالی با پایداری		
انعکاس پایداری در مأموریت‌های آموزش عالی		
ادغام پایداری در فعالیتهای آموزش عالی	سیاست پایداری	
شناسایی و اندازه گیری تأثیر آموزش عالی در پایداری محیطی و اجتماعی		
تعهد دانشگاه به پایداری در سیستم جذب، تصدی، و ارتقا		
نظارت و ارزیابی	نظارت پایداری	
سیستم گزارش دهنده کارا		



کد باز	مفهومه محوری	مفهومه گزینشی
تناسب و ثمربخشی و پاسخگویی نهادهای نظارتی		
میزان تحقیق آرمانهای جمهوری اسلامی ایران در حوزه آموزش عالی پایدار		
میزان تحقیق فضایل و کمال انسانی در کارکنان		
همسوسی با رسالت و برنامه‌های استراتژیک دانشگاه	همسوسی با مأموریت‌های خرد	
همسوسی با برنامه‌های نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه	و کلان دانشگاه	
تکیه بر واقعیت زیستی با دوری از ایده آل گرایی فردی		
اجرای پارادایم متعالی برای حل معضلات پایداری در پژوهش‌ها	پژوهش پایداری	
پرسشن گری به جای مشاهده گری		
بصیرت افزایی		
بالندگی ساختاریافته سازمانی افراد		
افزایش رضایت شغلی		
افزایش خلاقیت و ابتکار	پیامدهای فردی	
افزایش تعهد کاری		
خود نظارتی		
عدالت سازمانی		
حفظ و تسهیم دانش سازمانی		
حس معناداری در کارکنان		پیامدها
افزایش حس مسولیت پذیری		
کاهش غیبت و جابجایی		
افزایش کارایی و بهره وری و اثربخشی		
پاداش مادی و غیر مادی به مدیران و کارکنان		
حفظ بقای سازمانی		
کاهش هزینه‌های سازمانی		
توجه به مؤلفه‌های اقتصادی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار		

کد باز	مفهومه محوری	مفهومه گزینشی
توجه به مؤلفه‌های اجتماعی در جهت توسعه سازمانی پایدار		
توجه به مؤلفه‌های زیست محیطی در جهت تحقق توسعه سازمانی پایدار		
توجه به مؤلفه‌های سیاسی در جهت توسعه سازمانی پایدار		
نوآوری‌های فناورانه در جهت اشاعه علم و فناوری		
مشارکت تخصصی		
تصمیم گیری سیستمی		
حفظ ارزش‌های اجتماعی و معنوی در راستای دانشگاه توسعه مدار		
مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و محبوبیت اجتماعی		
بلوغ سازمانی و همزاد پنداری با جامعه	پیامدهای اجتماعی	
جامعه پذیری		
اجتناب از آسیب رساندن به محیط، جامعه و اقتصاد		
ایجاد مکانیزم مبارزه با فساد		
سلامت روانی و ادراکی		
توانمندسازی منابع انسانی		
بهینه شدن مدیریت منابع انسانی از جنبه‌های ملموس و ناملموس	مدل مدیریت پایدار منابع انسانی	مفهومه محوری
پرورش و توسعه افراد شایسته	در دانشگاه‌های آزاد استان	
بهره وری نیروی کار و توسعه حرفه‌ای کارکنان	فارس	
تحقیق اهداف توسعه پایدار		

در شکل (۱) مدل پیشنهادی مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌ها ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاهها

بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه از جمله نهادهایی است که نقش مهمی در تاثیرگذاری بر ابعاد مختلف زندگی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری دارد. دانشگاه مرکز گردآمدن انسان‌های مشتاق دانش و فن، جایگاه پرورش سرمایه انسانی، عامل نوسازی مناسبات اجتماعی و انتقال تکنولوژی، مغز متفکر جامعه و در یک کلام، مهد نوسازی اجتماعی و توسعه به‌طور کلی است. اساسی‌ترین عامل برقرار نمودن ارتباط نظام آموزش عالی (دانشگاه) با جامعه، تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و دارای مهارت، به منظور پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه در زمینه‌های مختلف می‌باشد. با توجه به نقش و اهمیت دانشگاه در توسعه، تنها مدیریت منابع انسانی برای پاسخگوئی به نیازهای درون و برون سازمانی کفایت نخواهد کرد بلکه این مدیریت پایدار تداوم اثرگذاری دانشگاه و بر عهده گرفتن نقش‌های جدید را ایجاد می‌کند. دانشگاه‌ها امروزه با توجه به تغییرات رویداده بیش از پیش به مدیریت پایدار منابع انسانی نیازمند هستند؛

با در نظر گرفتن تمامی مشکلات و مسائل موجود و افزایش تقاضای علم آموزی و تغییرات محیطی، مساله اصلی سازمان در چگونگی مدیریت پایدار منابع انسانی نهفته است بنابراین وجود شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های پایداری منابع انسانی برای مدیریت دانشگاه‌ها لازم و ضروری است. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوال بود: ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس کدام است؟ نتایج نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس در مجموع ۱۵۱ مفهوم و ۳۱ مقوله یا کد محوری شناسایی و استخراج شدند. ۳۱ مقوله شناسایی شده در ۶ دسته اصلی داده بنياد قرار گرفتند.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Lin, 2013) (Lin & Sanders, 2017) (Baum, 2018) (Baum et al, 2016) (Elahi & Mahmudi Shenas, 2019) (Macke &) (Abdolalipor, 2017) (Chams & García-Blandón, 2019) همسو بوده است. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر می‌انجامد و یا وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده موردنظر هستند. با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی پایدار برای برطرف کردن نیازهای حال سازمان و جامعه بدون به خطر اندختن توانایی نسل آینده برای تأمین این نیازها تعریف شده است و به طور همزمان به نیازهای اقتصادی، نیازهای زیست محیطی و هم چنین تأمین نیازهای اجتماعی توجه می‌کند و شامل ۷ مقوله (تجزیه و تحلیل و طراحی شغل پایدار-برنامه ریزی منابع انسانی پایدار -ارزیابی عملکرد پایدار -مدیریت اینمی و بهداشت -مدیریت پاداش و انظباط پایدار - شرایط اجتماعی و شرایط اقتصادی) می‌باشد. اگر سلسله شرایط خاصی را که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره کردن، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد به عنوان شرایط بستر در نظر گرفته شود و شامل ۷ مقوله (آموزش نیروی انسانی - نگرش پایدار - مدیریت تغییر و استراتژیک - زیر ساختهای فناوری - قوانین و استناد تاثیرگذار - جو حمایتی در سازمان و مزیت‌های رقابتی) می‌باشد. شرایط مداخله گر عواملی هستند که شرایط علی را تسهیل می‌کنند یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود. به عبارت دیگر شرایط مداخله گر خود به تنها یی منجر به رفتار نمی‌شود اما می‌تواند بر اثر شرایط علی بر رفتار اثرگذار باشند و شامل ۶ مقوله (سیستم مدیریت - جو سازمانی - فرهنگ فردی در جایگاه سازمانی - تعارضات - اثرات جمعیتی - قانون حمایتی) می‌باشد. راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه حل‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند. راهبردها مجموعه اقداماتی است که افراد، تیم‌ها و سازمان، در پاسخ به شرایط علی و بستر و با توجه به عوامل مداخله گر به منظور تحقق مقوله محوری مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس انجام می‌دهند و شامل ۷ مقوله (مفهوم سازی دانشگاه پایدار - مدیریت پایدار-برنامه آموزش پایدار-سیاست پایداری - نظارت پایداری - همسویی با مأموریت‌های خرد و کلان دانشگاه و پژوهش پایدار) می‌باشد. پیامدها، نتایج و حاصل راهبردها و یا کنش‌ها و اکنش‌ها هستند. به عبارت دیگر، هر جا انجام یا عدم انجام کنش / واکنش معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شود، پیامدهای پدید می‌آید. برخی از پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند که شامل (پیامدهای فردی - پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی) می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد قابلیتهای سازمانی برتر جهت دستیابی به استانداردهای کیفی بالا و یکپارچگی؛

- داشتن فرهنگ سازمانی پایدار در فعالیتهای منابع انسانی؛
- فرهنگ سازی در سطح جامعه برای تفہیم اهمیت آموزش پایدار؛
- لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی سبز در جهت حرکت به سوی شایستگی؛
- توازن عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی؛
- تشکیل گروههای آموزشی مخصوص برای آموزش مبانی پایداری؛
- بسრسازی جامعه برای نهادینه سازی توسعه پایدار؛
- خصوصی سازی واحدهای آموزش توسعه پایدار زیر نظر دانشگاه؛
- تقدير و ارزش گذاری اعمال و فعالیت‌های مدیران در جریان اجرای توسعه پایدار؛
- نگاه سیستمی به مقوله محیط زیست و توسعه پایدار که در برنامه ریزی‌های کوتاه مدت، میان مدت و راهبردی بلند مدت این موضع به صورت برنامه جامع و یکپارچه در نظر گرفته شود.

Reference

- Abdulaipour, A. (2017). Sustainable management of human resources with the prominence of stakeholders, International Conference on Management, Economics and Marketing, Tehran, Kosha Gostar Conference Center. (in Persian)
- Anlesinya, A., Susomrith, P. (2020). Sustainable Human Resource Management: a Systematic Review of a Developing Field. *Journal of Global Responsibility*. 27(3), 295-324
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S., Solnet, D.J., (2016). Tourism workforce research: a review, taxonomy and agenda. *Ann. Tour. Res.* 60 (5), 1–22.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Chillakuri, B., Vanka, S. (2020). Understanding the Effects of Perceived Organizational Support and High-Performance Work Systems on Health Harm through Sustainable HRM Lens: a Moderated Mediated Examination Employee Relations: The International Journal. 8(6), 59-74.
- Ehnert, L; Harry, W.; Zink, K.J. (2014). Sustainability and Human Resource Management. Berlin, Germany: Springer
- Elahi, M. and Mahmoudi-Shanesh, M. (2019). The importance of sustainable human resource management for adopting sustainable development goals, International Conference on Management, Accounting, Economics and Banking in the Third Millennium, Tehran, Arvin Alborz Conference Company.
- Fazalali, B., Moazzami, M. (2022). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Education Management and Perspective Quarterly*, 4(4), 114-142. doi: 10.22034/jmep.2023.378676.1149. (in Persian)
- Froutan Aghlidi, S., and Seyyed Naghvi, A. (2021). Strategic model of sustainable human resource management in administrative organizations. *Naja Strategic Studies*, 6(20), 25-67.. <https://sid.ir/paper/964281/fa>. (in Persian).
- Hakak, M., Azadi, M., Iftikhari, M. and Iftikhari, M. (2021). Prioritizing the components of sustainable human resource management with a fuzzy approach. *Police Management Researches (police management studies)*, 16(2), 127-97.. <https://sid.ir/paper/954027/fa>
- Indiparambil, J. J. (2019). Strategic to sustainable human resource management: shifting paradigms of personal managerial trends. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(3), 65-70.



- Kiyani, A.; Rangriz, H., Ahmadi. K. (2020). Designing a model to explain sustainable human resource management in Iran's government organizations. *Scientific-Research Quarterly of Social Sciences, Islamic Azad University, Shushtar Branch*. Volume 14, Number 1 - Serial Number 48. 70-100. (in Persian).
- Koshki Jahormi, A., Rezaei Mir Ghaed, H. (2018). Sustainable human resource management. The first conference of opportunities, challenges and solutions for employment and business development with emphasis on the capacities of Hormozgan province. (in Persian).
- Lin, C. H., & Sanders, K. (2017). HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.
- Lopez-Cabrales, A., Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM Strategies and Employment Relationships as Drivers of the Triple Bottom Line. *Human resource management review*, 30(3), 68-100.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Mohammadi Nasab., A. (2016). Identifying and prioritizing the components of sustainable human resource management in Iran's banking industry. Thesis. Department of business management, transformation orientation. Allameh Tabatabai University - Faculty of Management and Accounting. (in Persian)
- Montiel, I., Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability Are We There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139
- Norozi, M., Zamani, A. (2016). Effective management through recognizing the challenges and capacities of the organization's human resources. The second international conference on innovation in science and technology. (in Persian)
- Osranek, R., Zink, K. (2014). Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources: Towards an Integrative Measurement Framework. In W. Ehnert, W. Harry, & K. Zink, *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organisations* (pp. 105-126). Heidelberg: Springer
- Parsazadeh, M., (2022). Investigating the impact of human resource management strategies on sustainable competitive advantage through job satisfaction and the moderating role of servant leadership (case study: employees of Islamic Azad University, Ahvaz branch), 15th International Conference on Management, Economy and Development, <https://civilica.com/doc/1573190>. (in Persian).
- Phipps, S.T.A., Prieto, L.C., Ndinguri, E.N., (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: the moderating role of organizational commitment. *J. Organ Cult. Commun. Confl.* 17, 107
- Randev, K. K., & Jha, J. K. (2019). Sustainable human resource management: A literature-based introduction. *NHRD Network Journal*, 12(3), 241-252.
- Seyed Taghizadeh, M. (2019). Sustainable management of human resources with the approach of structural and interpretive equations to reduce the vulnerability of human resources of Yazd Combined Cycle Power Plant, 9th Human Resource Management Pathology Conference, Tehran-Al-Zahra University, Azma Parsian Management Education Development Center (TAMAP). (in Persian)
- Sharifi, R. (2016). Investigating effective factors in maintaining the sustainability of human resources, the first international conference on modern researches in management studies, Shiraz, Kharazmi Higher Institute of Science and Technology. (in Persian)
- Stankeviciute, Z., Savaneviciene, A. (2013). Sustainability Concept for Human Resource Management Economics and Management, 18(4), 837-846
- Talebzadeh., A. (2016). Human resource productivity factors in organizational management. International Conference of Management Elites. (in Persian)



- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL Journal of Cleaner Production. (in Persian)
- Yadav, M, Kumar, A., Mangla, S. K., Luthra, S., Bamel, U., Garza-Reyes, J. A. (2019). Mapping the Human Resource Focused Enablers with Sustainability Viewpoints in Indian Power Sector. Journal of Cleaner Production, 210, 1311-1323
- Zink K J (1) Relevance of sustainability for human factors and the role of IEA.IX Congresso Nationale TV,. Edizioni Nuova Cultura Rome pp 1.-17



Journal of Management and educational perspective

eISSN: 2676-7821

Volume 5, Issue 4, Winter 2024

Director-in-Charge: Mahdi khodaparast

Managing Director of Institute of Management fekrenoandish And member of the Scientific Society of Training and Human Resource Developmentrces Iran
mahdi.khodaparast@qaemiu.ac.ir

Editor-in-Chief: Hasan Ghalavandi

Professor, Faculty member, Department of Educational Sciences. University of Urmia. Urmia. Iran.
h.ghalavandi@urmia.ac.ir

Manager: Mohammad Hadi Asgari

*Assistant Professor of Business Management, Islamic Azad University of Tonekabon, Iran.
President of Iran Business Management Association*
dr_mh_asgari@yahoo.com

Publisher: Iranian Business Management Association

<https://www.jmep.ir>

Office address: Journal of Management and educational perspective

Iran, Mazandaran, Chalous, Shariati Ave., After Golshan 1, Khodaparast Building, 1st Floor,
Postal Code: 4661668187
Mobile Number: +989118912539
Contact: +09811 52211444
Journal Email: fekrenoandish.jmep.ir@gmail.com

Designer: Mohammad Saki Entezami, mohammad.entezami@gmail.com

Editorial Board

**Professor Azar Kaffash poor**

Full Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad,
kafashpor@um.ac.ir

**Professor Amin Reza Kamalian**

Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and
Baluchistan, Zahedan, Iran
kamalian@mgmt.usb.ac.ir

**Hasan Ghalavandi**

Professor, Faculty member, Department of Educational Sciences. University of
Urmia. Urmia. Iran.
h.ghalavandi@urmia.ac.ir

**Professor Shahnaz Naibzadeh**

Professor, and Management Department, Yazd Branch, Islamic Azad University,
Yazd, Iran
snayebzadeh@gmail.com

**Davood Kiakojouri**

Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad
University, Chalous, Iran
davoodkia@iauc.ac.ir

**Peyman Yar Mohammadzadeh**

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Shahid Madani
University of Azerbaijan, Iran
dr.peyman.ymz@azarunive.edu

**Hamid Shafizadeh**

Associate Professor, Faculty Member, Department of Educational Management,
Islamic Azad University, Garmsar Branch, Iran
shafizadeh11@gmail.com

**Esmaeil Kazempour**

Associate Professor, Department of Education, Islamic Azad University,
Tonekabon Branch, Tonekabon, Iran
e.kazempour@toniau.ac.ir

**Hossein Momeni Mahmouei**

Associate Professor, Department of Educational Management, Torbat
Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran
momenimahmouei@gmail.com

International Editorial Board



Professor. Mahnaz Moallem

Professor and Chair of the Dept. of Educational Technology & Literacy, College of Education, Towson University. Baltimore, Maryland, United States
Instructional Systems Design
mmoallem@towson.edu

International Advisory Board



Professor. John Solomon Gaikwad

Retired Professor, Department of Anthropology, Savitribai Phule Pune University, Pune, India
dr.john.gaikwad@gmail.com

Advisory Board



Professor Seyed Mohammad Mir Kamali

Retired Professor, Management and Educational Planning, Department of Educational Management, University of Tehran, Iran
mkamali@ut.ac.ir



Professor Nosrat Riahinia

Full Professor of Library and Information Studies, Faculty member of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.
riahinia@khu.ac.ir



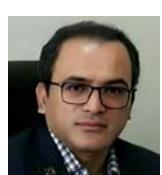
Professor Nadjla Hariri

Professor, Department of Educational Sciences and Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
n-hariri@srbiau.ac.ir



Dr. Mohammad Taleghani

Associate Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran
taleghani@iaurasht.ac.ir



Dr. Morteza Maleki Minbashrazgah

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
mmaleki80@semnan.ac.ir

Deputy Editor

Esmaeil Kazempour

*Associate Professor, Department of Education, Islamic Azad University, Tonekabon Branch,
Tonekabon, Iran*

e.kazempour@toniau.ac.ir

Executive Manager

Seyed Rasool Toudar

Assistant Professor, Department of Information Science, Faculty of Humanities, Azad
University, Iran

toudar@yahoo.com

Editor

Mohammad Saki Entezami

Master of Marine Biology - Marine Ecology

Mohammad.entezami@gmail.com

Contents

The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility Mojtaba Sargazi, Masoud Ramrodi.....	1
Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university Esmat Seifi, Amineh Ahmadi, Mojtaba Moazzami	24
The role of leadership behaviors of school principals In teachers' team learning Jamal Abdolmaleki, Mohammad Ghafari Mejlej, Masoumeh Mahboubi Ebrahimi.....	52
The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province Zeinolabedin Darvishi, Farshid Ashrafi	75
The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence Sayyid Ali Banihashemi, Zahra Rajaei, Sayyid Hassan Banihashemi.....	97
Investigating the effect of Mock-based training on the performance of Tehran Municipality employees Sahar Oghbaee, Maryam Golbabae, Mohammadreza Shahabadi	123
Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions Fatemeh Hamidi, Nadjla Hariri, Fahimeh Babalhavaeji, Hossein Abbasian	141
Scientific Tourism Development: An Interpretative Structural Model for Iran's Higher Education Landscape Sirus Mansoori, Mahdieh Rezaei, Davood Ramazani.....	169
Presenting the Model of Training Strategic Managers of the Country based on Data-based Theory Approach Baballh Nemati, Reza Tavakoli Moghadam	221
Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach Mahdi khodaparast, Davood Kiakojouri, Seyyed Javad Mortazavi amiri, Syed Ahmad Jafari Kalarijani.....	193
Designing the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city Alireza Zanganeh, Reza Vala, Ala Etemad.....	244

Designing a crisis management model for administrators of Farhangian University	
Fariba Abdi, Rasoul Davoodi, Naghi Kamali	263
Analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management	
in the Azad Universities of Fars province	
Mitra Rastegar, Nader Shahamat, Moslem Salehi, Reza Zarei.....	280



Journal of Management and educational perspective

Volume 5, Issue 4, Winter 2024

The Effect of Organizational Transparency on the Employee's Voice with the Mediating Role of Social Responsibility

Mojtaba Sargazi, Masoud Ramrodi 1

Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university

Esmat Seifi, Amineh Ahmadi, Mojtaba Moazzami 24

The role of leadership behaviors of school principals In teachers' team learning

Jamal Abdolmaleki, Mohammad Ghafari Mejlej, Masoumeh Mahboubi Ebrahimi 52

The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province

Zeinolabedin Darvishi, Farshid Ashrafi 75

The impact of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Innovative Work Behavior with the Mediating Role of Cultural Intelligence

Sayyid Ali Banihashemi, Zahra Rajaei, Sayyid Hassan Banihashemi 97

Investigating the effect of Mock-based training on the performance of Tehran Municipality employees

Sahar Oghbaee, Maryam Golbabaei, Mohammadreza Shahabadi 123

Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions

Fatemeh Hamidi, Nadjla Hariri, Fahimeh Babalhavaeji, Hossein Abbasian 141

Scientific Tourism Development: An Interpretative Structural Model for Iran's Higher Education Landscape

Sirus Mansoori, Mahdieh Rezaei, Davood Ramazani 169

Presenting the Model of Training Strategic Managers of the Country based on Data-based Theory Approach

Baballh Nemati, Reza Tavakoli Moghadam 221

Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach

Mahdi khodaparast, Davood Kiakojouri, Seyyed Javad Mortazavi amiri, Syed Ahmad Jafari Kalarijani 193

Designing the curriculum model of virtual schools in the second period of high school in Khaf city

Alireza Zanganeh, Reza Vala, Ala Etemad 244

Designing a crisis management model for administrators of Farhangian University

Fariba Abdi, Rasoul Davoodi, Naghi Kamali 263

Analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad Universities of Fars province

Mitra Rastegar, Nader Shahamat, Moslem Salehi, Reza Zarei 280