

مقاله پژوهشی:

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران (مطالعه موردی: سازمان صنایع دفاع)

[20.1001.1.74672588.1400.5.20.9.7](https://doi.org/10.20917/20.1001.1.74672588.1400.5.20.9.7)

بقرات رشوند^۱، علیرضا چناری^۲، خدیجه ابوالمعالی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران در سازمان صنایع دفاع انجام گرفته است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر زمینه‌یابی متغیرها، پیمایشی - اکتشافی و از نوع پژوهش آمیخته است. در بخش کیفی، با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان داده‌ها گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت که در آن، ۶۷۹ کد مفهوم اولیه، ۲۱۶ مفهوم و ۲۳ مقوله الگو استخراج شد و به منظور سنجش روایی و پایایی کدگذاری‌ها از روش اعتباریابی مشارکت‌کنندگان استفاده شد. در بخش کمی، با جامعه آماری ۷۵۰ نفر و نمونه آماری (با استفاده از فرمول کوکران) ۲۷۵ نفر مورد بررسی قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسشنامه‌ی پژوهشگر ساخته با ۹۳ گویه طراحی شد؛ روایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان تأیید و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۸ محاسبه شد. در نهایت بر اساس ابعاد احصاء شده الگوی موردنظر با نگاه بر الگوی پارادایمیک اشتراوس و کوربین ارائه شد و مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه مدیران شامل: مشارکت و تعهد مدیران، قوانین و اسناد بالادستی، رهبری، منابع و امکانات، فرهنگ سازمانی، عوامل انگیزشی، راهبردهای کسب‌وکار، محیط یادگیری و توسعه، انتخاب مدیران، نظام‌های سازمانی پشتیبان شناسایی شدند که مشارکت و تعهد مدیران بالاترین رتبه و نظام‌های پشتیبان کمترین رتبه را کسب کرده‌اند.

کلید واژه‌ها: مدیران، توسعه، عوامل اثرگذار، نظریه داده‌بنیاد

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، نویسنده مسئول؛

رایانامه: rashvandharanaki@gmail.com

۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

۳. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

مقدمه

افزایش کارایی سازمان‌ها درگرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی درگرو آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موفقیت‌آمیز مشاغل است.

در عصر رقابت‌آمیز کنونی، آموزش و توسعه کارکنان یکی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر برای بقاء، ماندگاری و گسترش فعالیت‌های سازمان‌ها و حتی جوامع و کشورهاست. 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 انعطاف‌پذیر کنند که پیوسته و هم‌راستا با تغییرات شتابنده محیطی به‌سوی افق‌های جدید در دنیای کسب‌وکار حرکت می‌کنند (موسوی محب، ۱۳۹۶).

نیروی انسانی همواره بیانگر ثروت واقعی یک ملت هستند و هدف هرگونه تلاش در جهت آموزش و توسعه باید در آن متمرکز شود. انسان قادر است در کسب دانش و معرفت و فراگیری مهارت‌های بی‌شمار، استعدادها و توانایی‌های خود را پرورش دهد و از این‌رو راهبرد توسعه منابع انسانی همراه بر دیگر راهبردها اولویت دارد (دلگشایی، ۲۰۱۰). بر همین اساس برخی از تعاریف ارائه شده از سوی پژوهشگران در خصوص توسعه به شرح جدول ذیل ارائه می‌شود.

جدول شماره (۱) تعاریف توسعه از منظر پژوهشگران

ردیف	نویسنده	سال	مفهوم	تعریف مفهومی
۱	رابرت کیتز	۲۰۰۱	توسعه	توسعه در سازمان عبارت است از اکتساب منظم و سامان‌مند مهارت‌ها
۲	فرهی بوزنجانی	۱۳۸۹	توسعه مدیریت	مقصود از توسعه مدیریت ایجاد سازمان یادگیرنده است که در آن افراد با دانش‌اندوژی، صرف انرژی و تحریک قوه خلاقیت خود به اهداف راهبردی سازمان شکل می‌دهند.
۳	جزنی	۱۳۹۳	توسعه نیروی انسانی	توسعه نیروی انسانی علاوه بر افزایش مهارت‌های نیروی انسانی از طریق آموزش، بر توسعه مهارت‌ها و توسعه شغلی نیز متمرکز است که این تمرکز باید سبب بهبود عملکرد فردی و سازمانی شود، هدف از ارتقاء نظام جامع آموزشی این است که با برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، میان‌مدت و بلندمدت بتواند توسعه شغلی، بهبود عملکرد و توسعه‌سازمانی را به ارمغان آورد.
۴	ویسینسکی	۲۰۱۹	توسعه مدیران	توسعه مدیران شامل مهارت ارتباط شفاهی و کتبی، حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر، تیم‌های پیشرو، حل مسائل و تصمیم‌گیری، پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی، مدیریت تغییر، درک نقش‌های منحصربه‌فرد و مسئولیت‌های مدیریت سازمان، مشخص کردن مهارت‌های لازم برای اثربخشی عملکرد هیئت‌علمی، دانشجویان و ذینفعان خارجی، آموختن از تجربه‌های گذشته و تأمل در مورد رفتارهای آینده، مشاوره و بازخورد برای بهبود عملکرد، بورس تحصیلی می‌شود.
۵	اسپنسر و اسپنسر	۱۹۹۳	شایستگی	شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص دانسته که با عملکرد عالی و یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. وی اعتقاد دارد که شایستگی در پنج قالب قرار می‌گیرد که شامل انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خود مفهومی، دانش و مهارت است.
۶	عباس زادگان و ترک‌زاده	۱۳۷۹	آموزش	آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده‌ای است که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان به‌طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقاء سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد.
۷	آرمسترانگ	۱۳۹۱	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد فرایند ایجاد درک مشترک از نتایج مورد انتظار و توسعه منابع انسانی است، به طریقی که احتمال دستیابی به نتایج توافق شده را در کوتاه و بلندمدت افزایش داد.

بیان مسئله

مدیران همواره نقشی مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. تأثیر مدیران برجسته در کسب سود و موفقیت، امروزه به‌خوبی 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 بیش‌ازپیش آشکار کرده است؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مدیران امری ضروری و حیاتی به‌شمار می‌رود (غفاری، ۱۳۹۳).

در سالیان اخیر تمایلات جدی نسبت به توسعه حرفه‌ای مدیران ارشد شکل گرفته است. برای نمونه، توسعه مدیران ارشد را رویکرد منظم، یکپارچه و برنامه‌ریزی‌شده‌ای می‌داند که برای اثربخش کردن برنامه‌ها و راهبردها به کار گرفته می‌شود (توراكو، ۲۰۱۶). طیف گسترده‌ای از برنامه‌های مراکز توسعه حرفه‌ای را که برای کمک به ایفای نقش‌های مورد انتظار از مدیران اجرا می‌شود، در زمره فعالیت‌های توسعه مدیران تعریف می‌کند (سترا، ۲۰۱۸).

آموزش و توسعه مدیران در سازمان صنایع دفاع همواره با فراز و نشیب‌های مختلفی روبرو بوده است و یکی از دوران برجسته آموزش و توسعه مدیران در آن سازمان در سال ۱۳۸۰ با حضور مدیرعامل وقت با موضوع طرح توسعه و پرورش یکصد مدیرعامل با استفاده از رویکردهای نوین یادگیری در دستور کار قرار گرفت که پس از جابجایی ایشان فرایندهای طراحی و پیش‌بینی‌شده مسکوت و مجدداً از روش‌های سنتی استفاده شد. بر همین مبنا، در این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران به‌صورت نظام‌مند و فرایندی موردتوجه قرار گرفته تا ضمن بررسی راهبردها، ساختار سازمانی، شایستگی‌های مدیریتی، نیازهای آموزشی و توسعه‌ای، با بهره‌گیری از رویکردهای نوین یادگیری و توسعه‌ای نسبت توسعه شایستگی‌های مورد انتظار اقدام تا زمینه‌های لازم را در تحقق اهداف سازمانی سازمان صنایع دفاع در عرصه‌های مختلف کسب‌وکار مهیا کرد.

لذا با عنایت به موارد فوق این سؤال مطرح می‌شود که شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران کدامند؟

اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

توسعه مدیران فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند که با بهره‌گیری 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 بی‌نیاز می‌گرداند. این امر، تلاشی در جهت بالا بردن اثربخشی مدیریت از طریق فرایندهای یادگیری برنامه‌ریزی شده است. توسعه مدیریت، فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثربخشی رشد یافته و تربیت می‌شوند. در واقع حیات سازمانی هیچ‌یک از مدیران ابدی نبوده و تکیه محض بر مدیران کنونی مغایر با آینده‌نگری و برنامه‌ریزی صحیح برای حیات یک سازمان است؛ بنابراین مدیران علاقه‌مند به تعالی سازمان باید پرورش مدیران را در دستور کار خود قرار دهند (طاهری بروجنی، ۱۳۸۲).

به‌طور خلاصه، مهم‌ترین ضرورت‌های انجام این پژوهش عبارتند از:

- لزوم طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی-توسعه‌ای مدیران سازمان صنایع دفاع بر اساس شایستگی‌های محوری و با بهره‌گیری از روش‌ها و رویکردهای نوین علمی و نظام‌مند (آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، قراردادهای پژوهشی (گرنِت)، قراردادهای یادگیری، مربی‌گری، منتورینگ، توسعه فردی، انتقال تجربه، ارائه بازخورد سازنده)؛
- لزوم شناسایی عواملی که بر طراحی و اجرای توسعه شایستگی‌های مدیریتی و رهبری مدیران سازمان (مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر، کار تیمی، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، ویژگی‌های شخصیتی و...) در جهت ایفای نقش درست مدیران و ایجاد آمادگی در آنان به‌منظور انتصاب در مشاغل مدیریتی بالاتر اثرگذار هستند.

از این رو، اجرای پژوهش حاضر به عنوان یک ضرورت و الزام جهت دستیابی به اهداف سازمانی اجتناب‌ناپذیر است.

اهداف پژوهش

- شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران سازمان صنایع دفاع
- تعیین وضعیت موجود عوامل شناسایی شده در سازمان
- رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده

سؤالات پژوهش

- مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه مدیران در سازمان صنایع دفاع کدامند؟
- وضعیت هریک از عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان چگونه است؟
- اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران چگونه است؟

پیشینه نظری و تجربی تحقیق

پیشینه نظری

ضرورت مدیریت در قرآن

قرآن کریم ضرورت مدیریت را در موارد گوناگون و با اشکال و شیوه‌های خاصی بیان می‌دارد تا جامعه بشری را به این اصل اساسی متوجه سازد. مطالعه در داستانهای قرآنی که حامل سرگذشت پیامبران بزرگ و مردان برجسته تاریخ است، به‌طور مثال در داستان حضرت ابراهیم (ع) موضوع امامت و رهبری ابراهیم (ع) جایگاه ویژه‌ای دارد.

«وَإِذِ ابْنَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ»^۱ «و آنگاه که خداوند، ابراهیم را به انواع فرمانها آزمایش کرد و با سرفرازی از آزمایش بیرون آمد، از جانب خداوند به او گفته شد: من تو را به امامت و مدیریت مردم برگزیدم. ابراهیم گفت: آیا این پیشوایی به فرزندان من

خواهد رسید؟ فرمود: اگر دارای صلاحیت باشند، وگرنه امامت و مدیریت من به ستمگران نمی‌رسد».

آن روز که حضرت موسی^(ع) در یک مأموریت خدایی عازم کوه طور بود و برای مدت چهل روز از قوم بنی‌اسرائیل فاصله می‌گرفت، برادرش هارون را به‌عنوان جانشین خود در میان آن مردم معرفی کرد و مدیریت و رهبری امت خود را به او سپرد تا تداخل در مسئولیت‌ها ایجاد نشود و شیرازه جامعه از یکدیگر نپاشد. «وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ أَخْلَفْنِي فِي قَوْمِي» «موسی به برادرش هارون گفت: تو در میان قوم من جانشین باش».

همچنین، خداوند مدیریت برجهان را تا جایی ارج می‌نهد که به مدیران مدبر سوگند یاد می‌کند (حیدری، ۱۳۸۸).

با عنایت به آیات قرآن کریم ملاحظه می‌شود که داشتن شایستگی، صلاحیت و اهلیت برای مدیران جهت انتخاب و انتصاب آنان در مناصب مدیریتی و همچنین آموزش و توسعه مدیران به‌منظور بر عهده گرفتن مشاغل مدیریتی که در قرآن کریم از آن به امانات الهی تعبیر شده است، مورد تأکید مؤکد قرار گرفته است.

توسعه مدیران

در بررسی ادبیات توسعه، اصطلاحات مرتبطی نظیر توسعه کار، توسعه منابع انسانی، آموزش مداوم، یادگیری مادام‌العمر و... یافت می‌شود. این واژه‌ها از نظر معنی همپوشانی داشته و توسط افراد مختلف به‌صورت متفاوتی تعریف شده‌اند که در زیر به برخی از مهم‌ترین تعاریف آن پرداخته شده است.

جدول شماره (۲) خلاصه نظریه‌های حوزه مدیریت در زمینه توسعه مدیران

ردیف	صاحب‌نظران	سال	مؤلفه‌های مرتبط با توسعه مدیران
۱	لیو ^۱	۲۰۱۹	افزایش آگاهی از نظام آموزش عالی، آموزش و نوآوری
۲	اسلند و همکاران	۲۰۱۹	ایجاد یک الگوی صلاحیت‌های رهبری جهانی، تأکید بر تحول شخصی، فعالیت‌های یادگیری تجربی، روش‌های یادگیری تعاملی حتی در دوره‌های مجازی، انجام پروژه‌های عملی و واقعی، ارزیابی صلاحیت‌های رهبران، فرصت‌های بازتاب خود، تجربه‌های بین‌المللی، تعامل با رهبران موفق جهان، ارزیابی برنامه‌ها، بهبود مستمر، یادگیری زبان انگلیسی
۳	گودرزی و سلطانی	۱۳۹۷	شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی
۴	بیټس ^۲	۲۰۱۸	اعتماد، حمایت، راهنمایی، کارآفرینی، پیروی و تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌های باکیفیت، حمایت‌های مالی، پژوهش و بورس تحصیلی
۵	نولان ارازانو و اللدویک ^۳	۲۰۱۸	کارگاه‌های آموزش رهبری، خودارزیابی، تعاملات، مشاوره به هم‌تیمان، پروژه خدمات مشترک، خودآگاهی
۶	فیلدس ^۴ و همکاران	۲۰۱۸	فروتنی، احترام و وفاداری، اعتماد، مهارت ارتباط، مشاوره شغلی و توانمندسازی، تدریس جدید، تسهیل یادگیری و توانمندسازی دانشجویان، اعتمادبه‌نفس، حذف محدودیت‌ها در یادگیری، ارتباطات اثربخش و همکاری با دانشجویان و بهبود تجربه‌های یادگیری دانشجویان، بورس تحصیلی، بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر، ایجاد جوامع بین‌رشته‌ای، پذیرش هویت به‌عنوان یک رهبر آموزشی
۷	جوانک لباولی و همکاران	۱۳۹۶	برنامه‌ریزی و توسعه دوره‌های آموزشی، توسعه کیفی آموزشی، تسلط علمی و نظریه‌ای، توسعه آموزش مجازی، توسعه پژوهش‌های کاربردی، توسعه کیفی پژوهش‌ها، برنامه‌ریزی آموزش بالینی، ارزشیابی آموزش بالینی، توسعه کیفی آموزش بالینی، رهبری تغییر، مهارت مذاکره و حل تعارض، مدیریت کار گروهی، مدیریت انگیزشی، مهارت ارتباطی، توسعه راهبردی گروه، مدیریت منابع انسانی، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت مالی و توسعه کارآفرینی، توسعه مدیریت سازمانی، مدیریت بر خود، نوآوری، اخلاق حرفه‌ای و توسعه مهارت‌های ذهنی

1. Liu
2. Bates
3. Nolan. Arañez
4. Fields.J, Kenny

ردیف	صاحب‌نظران	سال	مؤلفه‌های مرتبط با توسعه مدیران
۸	سیمیلر ^۱	۲۰۱۶	بیش استراتژیک، ارزیابی انتقادی، اعتباربخشی برنامه‌ها، آمادگی شغلی، پویایی گروه، مسئولیت مدنی، رفتار شخصی، خودآگاهی و توسعه، یادگیری و استدلال، ارتباطات و تعاملات بین فردی و مشاوره تحصیلی
۹	عبداللهی و همکاران	۱۳۹۴	شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی، ادراکی، تعالی طلبی، بین فردی، فنی و شغلی، کسب‌وکار، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری
۱۰	گاندرمن ^۲	۲۰۱۱	تأیید ارزش‌های سازمان، تعیین اهداف، ایجاد و حفظ اعتماد، ایجاد انگیزه، حل مسائل، نمایندگی سازمان، عملکرد مناسب به‌عنوان یک مدیر، خودتوسعه‌ای
۱۱	پریسفوگست و همکاران ^۳	۲۰۱۷	فرآیندی که موجب افزایش مهارت، انگیزش و مشارکت اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها می‌شود.
۱۲	روسکو ^۴	۲۰۱۰	فرآیندی نهادی است که نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار اعضا را در راستای قابلیت‌ها و کارایی بیشتر در جهت تأمین نیازهای دانشجویان، نیازهای خود و نیازهای سازمان متبوع اصلاح کند.
۱۳	ایوانز ^۵	۲۰۱۷	آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی
۱۴	دپسن و همکاران ^۶	۲۰۱۸	فرآیندی که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری می‌شود (فرا تحلیل).
۱۵	هوشی سادات و همکاران	۲۰۱۸	یک شیوه مدیریتی بر اساس فلسفه بهبود مداوم فرآیندها به‌وسیله هم کاهش فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده هم افزایش ارزش برای مشتری، تغییرپذیری فرآیند و شرایط کاری ضعیف است.

با توجه به تعاریف ارائه شده در جدول فوق از سوی پژوهشگران در زمینه توسعه مدیران، به‌ویژه تأکید آنان بر داشتن الگویی برای توسعه، تعاریف شایستگی‌های مورد انتظار در انتخاب و انتصاب مدیران، توسعه و توانمندسازی آنان با بهره‌گیری از رویکردهای مختلف یادگیری و توسعه‌ای مانند، کار گروهی، مربی‌گری، توسعه فردی، آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، توسعه آموزش‌های مجازی، افزایش مهارت‌های مختلف مدیریتی، انگیزش، مشارکت در سطح سازمان‌ها، اجرای پژوهشی جهت شناسایی

1. Seemiller
2. Gunderman
3. Perez. Foguet et al
4. Roscoe
5. Evans
6. Dopson& et al

عوامل مؤثر بر توسعه مدیران در سازمان‌ها در قالب رویکردی علمی و نظام‌مند مورد تأکید قرار گرفته است.

پیشینه تجربی

پژوهشگران زیادی در داخل و خارج کشور در مطالعات خود تأثیر عوامل مختلف بر توسعه مدیران را مورد مطالعه و پژوهش قرار داده‌اند که در جدول زیر نتایج برخی از این پژوهش‌های انجام‌شده مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته‌اند:

جدول شماره (۳): نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در زمینه عوامل مؤثر بر توسعه

ردیف	صاحب‌نظران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج	وجه اشتراک	وجه افتراق
۱	کمالی راد و همکاران	۱۳۹۹	شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه (پروورش) اسلامی ایرانی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی	متغیر زیرساخت‌ها، ارزش‌های اسلامی و محیط بر پیشرفت ایرانی اسلامی منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد؛ همچنین مشخص شد پیشرفت ایرانی اسلامی بر همسویی و همسویی بر برون‌داد منابع انسانی در بخش دولتی تأثیر مستقیم دارد.	-تدوین الگوی اصلی پژوهش با نگاهی نظامی (نظام‌مند) به توسعه (پروورش منابع انسانی در بخش دولتی با محوریت سیاست‌های ۱۱گانه نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری	-تدوین الگوی اصلی پژوهش با نگاهی نظامی (نظام‌مند) به توسعه (پروورش منابع انسانی در بخش دولتی با محوریت سیاست‌های ۱۱گانه نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری
۲	ابراهیم رجب پور	۱۳۹۹	شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اثرگذار بر مسیر شغلی کارکنان دانشی با استفاده از الگوی تحلیل شبکه‌های فازی	در این پژوهش ۶ معیار اصلی مورد بررسی، در دو گروه کارکنان دانشی، ترتیب تأثیرگذاری معیارها بر مسیر شغلی همانند بوده است. شایستگی‌های اختصاصی دارای بیشترین اهمیت در مسیر شغلی کارکنان دانشی هر دو گروه بوده است و پس از آن به ترتیب معیار ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های مزیت‌ساز، دوره‌های آموزشی، سابقه کاری و تحصیلات قرار داشتند.	-تمرکز بر توسعه شایستگی‌های اختصاصی مسیر شغلی ارزیابی عملکرد - استفاده از رویکردهای مختلف یادگیری	تحصیلات و سابقه کاری

ردیف	صاحب‌نظران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج	وجوه اشتراك	وجوه افتراق
۳	ماندانا و همکاران	۱۳۹۶	ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی	نتایج حاصل از پژوهش ابعاد شش‌گانه توسعه حرفه‌ای به‌عنوان الگویی برای برنامه‌های توسعه‌ای حرفه‌ای مدیران گروه‌های بالینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی مورد تأکید قرار گرفت.	- ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران - توسعه هدایت آموزشی - توسعه هدایت پژوهشی - توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری خود توسعه‌ای	توسعه هدایت بالینی
۴	فرزادنیا و همکاران	۱۳۹۵	ارائه چارچوبی برای آموزش و توسعه منابع انسانی در پروژه‌های پیچیده	طراحی و تدوین الگوی آموزشی و توسعه‌ای کارکنان استخراج نیازهای آموزشی از منابع چندگانه با راهبرد چندگانه و هدف محور، طراحی آموزشی نظام‌مند و انعطاف‌پذیر، تدوین طرح توسعه فردی، ارزشیابی مبتنی بر هدف و عملکرد	- طراحی و تدوین الگوی آموزشی و توسعه‌ای - تأکید بر مفاهیم نیازسنجی، توسعه فردی - آموزش‌های حضوری و غیرحضوری - ارزشیابی اثربخش آموزشی	
۵	سویا و همکاران	۲۰۱۹	تعیین مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های علوم تجربی	- تأکید به ایجاد و راه‌اندازی مرکزی منظم و رسمی تحت عنوان مرکز بالندگی در دانشگاه‌ها - استفاده از متخصصین در حوزه بالندگی و مدیریت منابع انسانی تا بتوان به‌طور اثربخش و منظم و برنامه‌ریزی‌شده به اجرای برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی همت گماشت.	- اجرای برنامه‌های آموزشی - سنجش اثربخشی آموزش‌ها - استفاده از متخصصین	ایجاد و راه‌اندازی مرکزی منظم و رسمی تمرکز صرف بر اعضای هیئت‌علمی

ردیف	صاحب‌نظران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌ها و نتایج	وجوه اشتراک	وجوه افتراق
۶	رانبو گارک	۲۰۱۴	بررسی تأثیر آموزش و توسعه بر کارکنان بانک‌های بخشی دولتی	برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای اجرا شده برای کارکنان در بانک‌های بخش دولتی منجر به افزایش کارایی و اثربخشی آنان شده، همچنین ارتقاء مهارت‌های کارکنان و انجام اثربخش و درست وظایف کارکنان ناشی از تأثیرات برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای اجرا شده بوده است.	-تأکید بر مفاهیم نیازسنجی، توسعه فردی، مربیگری -آموزش‌های حضوری -افزایش کار آیی و اثربخشی	
۷	ودلیک	۲۰۱۲	آموزش و توسعه رهبری و تأثیر آن بر مدیران میانی بخش اجرایی قانون	توسعه و رهبری ارتقاء یافته مدیران بخش میانی و بخش اجرایی قانون از طریق آموزش‌های رسمی اتفاق نیفتاده است بلکه ارتقاء و توسعه به سه دسته از عوامل شامل آموزش‌های غیررسمی، توسعه رهبری و ویژگی‌ها و مهارت‌های افراد مربوط می‌گردد.	-توسعه مدیران و رهبران -آموزش‌های غیررسمی -توسعه مهارت‌ها	تأکید بر توسعه رهبری و آموزش‌های غیررسمی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی-اکتشافی است که با روش آمیخته (کیفی و کمی) صورت گرفته است. در تحلیل کیفی با استفاده از نظریه پردازی داده‌بنیاد، داده‌های پژوهش به این ترتیب به وجود می‌آیند که ابتدا هدف و سؤال پژوهش مطرح می‌شود و سپس برای پاسخ به این سؤال، داده‌های لازم جمع‌آوری می‌شود. داده‌هایی که از منابع اطلاعاتی (اسناد و مدارک، مصاحبه و...) به دست می‌آیند، در قالب جداولی سیر تکاملی خود را طی می‌کنند.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، خبرگان و متخصصین در حوزه توسعه مدیران بودند. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و با لحاظ اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر اکتفا شد، به این معنی که تعداد ۱۵ نفر از خبرگان سازمانی و صاحب‌نظران و اساتید دانشگاهی انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تمامی آنها انجام شد و در نهایت داده‌های حاصل با استفاده از روش تحلیل محتوی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل و کدگذاری شد. به منظور سنجش روایی و پایایی کدگذاری‌ها از روش اعتباریابی مشارکت‌کنندگان^۱ استفاده شد. در نهایت، بر اساس ابعاد احصاء شده، الگوی موردنظر برای توسعه مدیران با نگاه بر الگوی پارادایمیک اشتراوس و کوربین^۲ تدوین شد. در ادامه (جدول ۴) سؤالات طراحی شده به منظور انجام مصاحبه اکتشافی آورده شده است.

جدول شماره (۴): سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته

ردیف	سؤال
۱	آیا مدیران سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی از قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم برخوردار می‌باشند؟
۲	در جهت دستیابی مدیران به توانمندی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز چه اقداماتی باید انجام داد؟
۳	در آموزش و توسعه مدیران به چه مقوله‌هایی باید تأکید و توجه نمود؟
۴	نقش راهبردها و استراتژی‌های کلان سازمانی در آموزش و توسعه مدیران چگونه است؟
۵	عوامل اثرگذار محیطی در آموزش و توسعه مدیران کدامند؟
۶	عوامل اثرگذار سازمانی در آموزش و توسعه مدیران کدامند؟
۷	برای آموزش و توسعه مدیران سازمان شما از چه روش‌ها و شیوه‌هایی می‌توان استفاده کرد؟
۸	مهم‌ترین چالش‌ها و موانع در اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران کدامند؟
۹	برای رفع این چالش‌ها و موانع چه اقداماتی باید انجام داد؟ الزامات آن کدامند؟ چالش‌های پیش‌رو کدامند؟
۱۰	چگونه می‌توان اطمینان که اقدامات صورت گرفته در زمینه آموزش و توسعه مدیران به اهداف اولیه خود دست یافته است؟
۱۱	آیا قوانین و مقررات سازمانی در سازمان شما از برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای حمایت می‌کنند؟
۱۲	مهم‌ترین انتظارات و خواسته‌های ذینفعان از آموزش و توسعه مدیران چیست؟
۱۳	برای ترغیب مدیران به شرکت در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای چه عوامل انگیزشی را باید پیش‌بینی کرد؟

در بخش کمی، در جامعه آماری ۷۵۰ نفر، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۲۷۵ نفر محاسبه شد و جهت انتخاب افراد و توزیع پرسشنامه از روش تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته با ۹۳ گویه طراحی شد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان تأیید و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۸ محاسبه شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

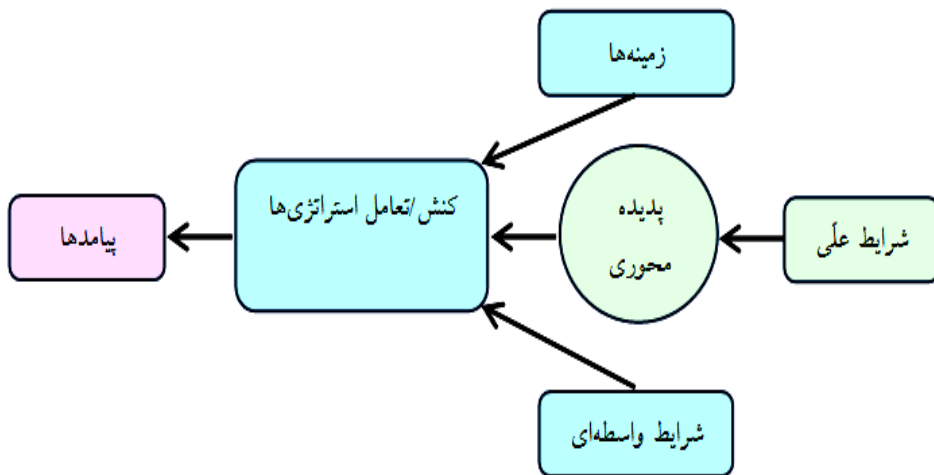
روش تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی مبتنی بر فرایند تحلیل نظریه مفهوم‌سازی بنیادی است. تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی برخلاف روش‌های کمی، هم‌زمان با مرحله گردآوری داده‌ها و به‌طور توأم انجام می‌شود.

در این پژوهش از سه مرحله همپوش برای رسیدن به مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه استفاده شده است که مراحل تحلیل داده‌ها در نمودار زیر نشان داده شده است:



شکل شماره (۱): مراحل تحلیل داده‌ها

برای رسیدن به این سه عنصر اساسی، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد معین می‌شود. سپس با مقایسه کدها، چند نکته که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی دارند، عنوان مفهوم را به خود می‌گیرند. آنگاه چند مفهوم، یک مقوله و از چند مقوله، قضیه‌هایی در قالب یک نظریه متجلی می‌شود. الگوی پارادایمی شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران به روش داده‌بنیاد در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل شماره (۲): پارادایم کدگذاری کنش / شرایط اشتراوس و کوربین (لاک، ۲۰۰۳)

با توجه به موضوع مقاله و دانش محدود سازمانی در این خصوص و لزوم رشد و بارورسازی مفاهیم در محیط واقعی سازمانی در پژوهش حاضر از روش داده بنیاد (گراندد تئوری) بهره‌گیری شده است. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از سه نوع کدگذاری به شرح ذیل استفاده شده است:

کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود. فرایند استخراج کدها و سازمان‌دهی مفاهیم در این مرحله با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفته است. در ادامه به نمونه‌ای از کدگذاری‌ها اشاره می‌شود:

جدول شماره (۵): نمونه‌ای از کدگذاری باز داده‌ها

پاراگراف	شرح گزاره منتخب (داده)	کد (مفهوم)	مفاهیم
۵	قاعدتاً تأثیرگذارترین افراد در تحقق اهداف سازمان به نظر بنده مدیران می‌باشند و این موضوعی است که همگان بر آن اتفاق نظر دارند.	تأثیرگذارترین افراد در تحقق اهداف سازمان مدیران هستند.	انتخاب مدیران
۶	به قول آقای تافلز: مدیر باسواد امروز مدیری است که به طور مستمر یاد بگیرد. بنابراین اگر مدیری در سازمان عنوان کند که من نیازی به آموزش ندارم، دقیقاً همان لحظه نیاز به آموزش دارد.	یادگیری مستمر	سازمان یادگیرنده/ یادگیرنده محوری
۴	اگر کلیات را جمع کنیم و مصداقی صحبت کنیم در گروه یامهدی (عج) یک طرح تحولی را در دست داریم که آرام آرام داریم آن را پخته می‌کنیم. مقصد آن را تقریباً مشخص کردیم با یک رزولوشنی، اما مسیر را داریم تجربه می‌کنیم می‌رویم جلو.	یادگیری از تجارب سازمانی	رویکرد
۵	ما وقتی می‌گوییم آموزش اثربخش از جمله توسعه مدیران منظور باید روی شایستگی مدیران، روی عملکرد مدیران و از روی عملکرد مدیران روی عملکرد سازمان تأثیر بگذارد.	تمرکز آموزش‌ها بر روی شایستگی‌ها و عملکرد مدیران و در نهایت عملکرد سازمانی	هدف گذاری آموزشی

کدگذاری محوری مفاهیم

در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، یک مفهوم مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در فرایندی که در حال بررسی آن است قرار می‌دهد و سپس دیگر مفاهیم را به آن ربط می‌دهد. در واقع در کدگذاری محوری همان داده‌ها، دوباره با ایجاد روابط بین مقوله‌ها به نوعی جدید به یکدیگر مرتبط می‌شوند (اشتراس و همکاران، ۱۳۹۰). در بخش کدگذاری محوری نیز از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. در شکل زیر نحوه استخراج کدهای محوری نشان داده شده است. فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌های مرتبط با الگوی پارادایمی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران در سازمان صنایع دفاع مستخرج از مصاحبه با خبرگان به شرح جداول ذیل تشریح شده است:

جدول شماره (۶): کدگذاری محوری

مقوله‌ها	مفاهیم کلی	مفاهیم	پاراگراف	
رهبری	-	الگوی رفتاری	۵	
	-	قضاوت مبتنی بر عملکرد	۱۴	
	مطالبات و انتظارات	دوره‌های مهم از نظر مدیر عالی	۱۸	
	حمایت از توسعه مدیران	مدیران آموزش‌دهنده	۵	
		نقش توسعه‌دهنده	۵	
		اعتقاد داشتن مدیران عالی	۲۶	
		رویکردهای مدیران به آموزش	۲۶	
		انتخاب مدیران یادگیرنده	۴۸	
		تشویق مدیران موفق و یادگیرنده	۶۹	
		مادی/منابع مالی	۲۲	
		بها دادن به علم	۲۹	
		زبان کسب‌وکار/ نقش حرفه‌ای‌های آموزش و توسعه	۳۱	
		تعهد مدیران به استعدادیابی و توسعه	۱۵	
	پذیرش اشتباهات، فرصت عذرخواهی و جبران اشتباه	۷		
	نقش تسهیل‌گری مدیران	۲۰		
راهبردهای کسب‌وکار	عوامل راهبردی داخلی	مقاومت در برابر تغییر	۲۵	
		مطلوبیت‌های سازمان	۲۹	
		شناسایی مسئله‌های سازمان، راهبردها	۲۸	
	عوامل راهبردی محیطی	نیاز سازمان بر اساس تحلیل محیط	۳۰	
		استفاده از تحلیل‌های محیط	۳۰	
	-	ارتباط متقابل آموزش و استراتژی	۲۳	
	جهت‌دهی راهبردها	جهت‌دهی راهبردها	جهت‌گیری آموزش در راستای ایجاد قابلیت‌های استراتژیک	۱۴
			تعیین‌کننده کمیت و کیفیت آموزش	۱۶
			راهبردهای آموزش متأثر از راهبردهای سازمان	۱۶
			راهبردها تعیین‌کننده الزامات ویژگی‌های لازم	۱۵
ذی‌نفعان	-	انتظارات ذی‌نفعان	۴۳	
	-	راهبردهای ذی‌نفعان بالادستی	۵۵	
	-	نیازهای ذی‌نفعان پایین‌دستی	۳۰	

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست تا نظریه شکل بگیرد. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود را در کدگذاری محوری به نگارش درمی‌آورد. در پژوهش حاضر پس از یکپارچگی مقوله‌ها، ابعاد الگوی آموزش و توسعه مدیران احصاء می‌شود؛ به عبارتی دیگر در ادامه پس از استخراج مقوله‌ها (۲۳ مقوله) هر یک در ابعاد الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین دسته‌بندی شده و الگوی موردنظر را تشکیل می‌دهند.

جدول شماره (۷) مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر بر توسعه مدیران سازمان صنایع دفاع

ردیف	مقوله	مفاهیم کلی	تعداد مفاهیم کلی	تعداد مفاهیم	شماره مصاحبه‌ها
۱	رهبری	الگو بودن مدیران عالی در یادگیری، ارزیابی مدیران عالی بر اساس شاخص‌های عملکردی، تبیین انتظارات و مطالبات از سوی مدیران عالی، حمایت و باور مدیران عالی، نقش تسهیل‌گری مدیران	۵	۴۳	۲،۳،۴،۵،۷،۸ ۹،۱۰،۱۱،۱۲ ،۱۳،۱۴،۱۵
۲	راهبردهای کسب‌وکار	تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی (OT)، تحلیل نقاط قوت و ضعف (SW)، راهبردها در جهت‌دهی، عوامل راهبری داخلی، ارتباط مشاغل و استراتژی	۳	۳۲	۱،۲،۳،۴،۶،۷ ۸،۹،۱۰
۳	ذی‌نفعان کلیدی	انتظارات سهامداران سازمان‌های بالادستی، رضایت و انتظارات مشتریان کلیدی، رضایت کارکنان	۳	۶	۲،۶،۹،۱۰،۱ ۱
۴	فرهنگ سازمانی	باورهای دینی و میل به تعالی در سازمان، رفتارهای مدیران عالی شکل‌دهنده فرهنگ سازمانی حامی توسعه مدیران، وجود فرهنگ یادگیری در سازمان، علم‌گرایی و تخصص‌گرایی در سازمان	۴	۱۰	۲،۵،۷،۸،۱۰ ۱۳
۵	محیط یادگیری و توسعه	تنوع و سهولت دسترسی به فناوری آموزشی، فرهنگ یادگیری و مطالعه در کشور، منابع آموزشی و توسعه‌ای مناسب، همکاری با اساتید مجرب، توانمند و متعهد، محیط کسب‌وکار رقابتی	۵	۹	۱،۲،۳،۴،۷،۹ ،۱۰

ردیف	مقاله	مفاهیم کلی	تعداد مفاهیم کلی	تعداد مفاهیم	شماره مصاحبه‌ها
۶	قوانین و اسناد بالادستی	قوانین و مقررات سازمانی، اسناد بالادستی، دستورالعمل‌های بالادستی	۳	۱۲	۳،۵،۱۱،۱۳، ۱۴،۱۵
۷	انتخاب مدیران	انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شرایط احراز، انتخاب و انتصاب مدیران یادگیرنده در سازمان، انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس معیارهای شایستگی	۳	۱۶	۱،۲،۴،۶،۸،۱۰، ۱۱،۱۳،۱۴
۸	نظام‌های سازمانی پشتیبان	طراحی کار راهه شغلی، استقرار نظام ارزیابی عملکرد سازمانی، استقرار نظام ارزیابی عملکرد فردی	۳	۱۸	۱،۲،۳،۸،۹،۱۰، ۱،۱۲
۹	منابع و امکانات	تخصیص بودجه و حمایت مالی، برنامه‌های توسعه‌ای مدیران، امکانات و تجهیزات آموزشی سازمانی	۲	۱۱	۳،۶،۹،۱۰،۱۰، ۱،۱۴
۱۰	مشارکت و تعهد مدیران	مشغولیت و روزمرگی کاری مدیران، تقید و باور مدیران به توسعه فردی خود، توسعه فرهنگ مشارکت	۲	۹	۴،۷،۱۱،۱۲، ۱۴،۱۵
۱۱	انگیزش	وجود فرصت‌های ارتقاء شغلی، تشویق مدیران یادگیرنده در سازمان	۲	۷	۱،۳،۴،۹،۱۵
		مجموع	۳۲	۱۷۴	-

نتایج پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده از اجرای پژوهش، پاسخ سؤالات تحقیق به شرح ذیل است:

سؤال ۱: عوامل مؤثر بر توسعه مدیران کدامند؟

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل محتوا و دسته‌بندی و ترکیب متون مصاحبه به روش داده‌بنیاد، می‌توان گفت مهم‌ترین عوامل مؤثر و مؤلفه‌های حوزه آموزش و توسعه مدیران سازمان صنایع دفاع عبارتند از:

۱. عوامل علمی: مقوله‌های شناسایی شده برای عوامل علی عبارتند از:

رهبری: منظور از رهبری نقش مدیران عالی سازمان به‌عنوان الگوی یادگیرنده بودن، حمایت از برنامه‌های آموزش و توسعه و تشویق مدیران میانی در جهت یادگیری و توسعه است.

ذی‌نفعان: منظور از ذی‌نفعان کلیدی، آن دسته از افراد، مشتریان و یا کارکنانی هستند که انتظارات و مطالبات آنها بر آموزش و توسعه مدیران تأثیرگذار است.

راهبردهای کسب‌وکار سازمان: منظور بررسی و تحلیل تأثیر فرصت‌ها و تهدیدات و همچنین نقاط قوت و ضعف سازمان و تأثیر راهبردهای کسب‌وکار بر آموزش و توسعه مدیران است.

۲. عوامل زمینه‌ای: مهم‌ترین عوامل (مقوله‌ها) زمینه‌ای احصا شده عبارتند از:

فرهنگ سازمانی: منظور از فرهنگ سازمانی عبارت است از نقش باورهای دینی، رفتارهای مدیران عالی، فرهنگ یادگیری و نقش دانش و تخصص‌گرایی علمی که بر برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران تأثیرگذار بوده است.

محیط یادگیری و توسعه: منظور از محیط آموزش و توسعه عبارت است از فضایی که امکان دسترسی و استفاده آسان به فناوری آموزشی، فرهنگ یادگیری و برانگیزاننده، منابع آموزشی مناسب و اساتید مجرب در جهت اجرای برنامه آموزشی و توسعه‌ای مدیران وجود دارد.

قوانین و اسناد بالادستی: منظور از اسناد و قوانین بالادستی عبارت است از مجموعه قوانین و مقررات حاکم، تدابیر و الزامات سازمانی اثرگذار بر آموزش و توسعه مدیران است.

۳. عوامل مداخله‌گر: مهم‌ترین عوامل (مقوله‌ها) مداخله‌گر شناسایی شده در این تحقیق عبارتند از:

انتخاب مدیران: منظور از انتخاب مدیران، عبارت است از مجموعه عوامل تأثیرگذار بر انتخاب مدیران؛ مانند داشتن شرایط احراز، ویژگی‌های شخصیتی مناسب، یادگیرنده بودن و مینا قرار دادن الگوی شایستگی است.

مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد فرایند ایجاد درک مشترک از نتایج مورد انتظار و توسعه منابع انسانی است، به طریقی که احتمال دستیابی به نتایج توافق شده را در کوتاه و بلندمدت افزایش داد.

مسیر پیشرفت شغلی: عبارت است مسیری که برای ارتقاء شغلی مدیریتی مدیران طراحی شده است.

۴. منابع و امکانات: منظور تخصیص بودجه و حمایت‌های مالی، پیش‌بینی مکان مناسب، تجهیزات آموزشی و نظام‌های آموزش مجازی در جهت اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است.

وجود عوامل انگیزشی: منظور از عوامل انگیزشی عبارت است از مجموعه عواملی مانند کار راه شغلی، استقرار و جاری‌سازی نظام ارزیابی عملکرد سازمانی و همچنین استقرار و جاری‌سازی نظام ارزیابی عملکرد فردی که بر آموزش و توسعه مدیران اثرگذار است.

مشارکت و تعهد مدیران: منظور از مشارکت و تعهد مدیران عبارت است به میزانی که مدیران باور به آموزش و توسعه داشته و در عمل از برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران حمایت و پشتیبانی می‌کنند.

سؤال ۲: وضعیت هریک از عوامل (مفاهیم) شناسایی شده در سازمان چگونه است؟

جدول شماره (۸): آزمون t تک نمونه‌ای برای وضعیت هریک از مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار آزمون = ۳		
				t	df	سطح معنی داری
رهبری	۲۴۸	۴,۲۹۲۴	۰,۴۸۳۶۸	۴۲,۰۷۹	۲۴۷	۰,۰۰۰
راهبردهای کسب‌وکار	۲۴۸	۴,۱۹۱۳	۰,۵۲۷۸۶	۳۵,۵۴۱	۲۴۷	۰,۰۰۰
ذی‌نفعان کلیدی	۲۴۸	۴,۱۶۱۰	۰,۵۷۴۶۹	۳۱,۰۸۱ ۳	۲۴۷	۰,۰۰۰
قوانین و اسناد بالادستی	۲۴۸	۴,۰۵۲۲۸	۰,۶۷۲۸۲	۲۴,۶۴۱	۲۴۷	۰,۰۰۰
فرهنگ‌سازمانی	۲۴۸	۴,۲۹۸۳	۰,۵۱۱۹۷	۳۹,۹۳۴	۲۴۷	۰,۰۰۰
محیط یادگیری و توسعه	۲۴۸	۴,۲۷۸۶	۰,۴۷۶۵۳	۴۲,۲۵۶	۲۴۷	۰,۰۰۰
انتخاب مدیران	۲۴۸	۴,۳۸۷۳	۰,۶۰۴۲۰	۳۶,۱۵۹	۲۴۷	۰,۰۰۰
نظام‌های سازمانی پشتیبان	۲۴۸	۴,۰۷۴۹	۰,۵۹۹۸۲	۲۸,۲۲۱	۲۴۷	۰,۰۰۰
منابع و امکانات	۲۴۸	۴,۱۳۸۳	۰,۶۲۵۷۰	۲۸,۶۵۰	۲۴۷	۰,۰۰۰
مشارکت و تعهد مدیران	۲۴۸	۳,۹۵۲۷	۰,۷۲۷۴۲	۲۰,۶۲۴	۲۴۷	۰,۰۰۰

عوامل انگیزشی	۲۴۸	۴,۲۸۱۴	۰,۵۹۷۵۵	۳۳,۷۷۰	۲۴۷	۰,۰۰۰	۱,۲۸۱۳۸
---------------	-----	--------	---------	--------	-----	-------	---------

سؤال ۳: اولویت‌بندی عوامل (مقوله‌ها) مؤثر بر توسعه مدیران میانی چگونه است؟
اولویت‌بندی مقوله‌ها از طریق بهره‌گیری از آزمون فریدمن صورت گرفت که نتایج آن به شرح ذیل ارائه می‌شود:

جدول شماره (۹): رتبه‌بندی مؤلفه‌ها (عوامل مؤثر)

رتبه	رتبه‌بندی	
	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ای
۱	مشارکت و تعهد مدیران	۸,۴۴
۲	قوانین و اسناد بالادستی	۷,۸۷
۳	رهبری	۷,۷۳
۴	منابع و امکانات	۷,۵۹
۵	فرهنگ‌سازمانی	۷,۴۵
۶	عوامل انگیزشی	۷,۳۱
۷	ذی‌نفعان کلیدی	۶,۸۰
۸	راهبردهای کسب‌وکار	۶,۷۷
۹	محیط یادگیری و توسعه	۶,۷۶
۱۰	انتخاب مدیران	۶,۶۰
۱۱	نظام‌های سازمانی پشتیبان	۵,۹۳

جدول شماره (۱۰): آماره آزمون

آماره آزمون	
تعداد	۲۴۸
مقدار کای اسکوتر	۱۲۱,۰۹۱
درجه آزادی	۱۰
سطح معنی‌داری	۰,۰۰۰

با در نظر گرفتن مقدار آماره کای اسکوتر و همچنین مقدار سطح معناداری که کمتر از ۰,۰۵ است (جدول فوق) می‌توان گفت، مقوله‌ها از نظر میزان اهمیت قابلیت اولویت‌بندی را دارا هستند. همان‌گونه که در جدول بالا ارائه شده است بر اساس مقادیر به‌دست‌آمده میانگین رتبه‌ای می‌توان اظهار داشت مقوله‌های مشارکت و تعهد مدیران، قوانین و اسناد

بالادستی و رهبری، منابع و امکانات، فرهنگ‌سازمانی، انگیزش، ذی‌نفعان کلیدی، راهبردهای کسب‌وکار دارای بالاترین اولویت هستند و مقوله‌های نظام‌های سازمانی پشتیبان، انتخاب مدیران و محیط یادگیری و توسعه از کمترین اولویت برخوردار هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

با عنایت به نقش کلیدی مدیران در تحلیل فضای رقابتی و روندهای کسب‌وکار، شکل‌دهی راهبردها و اهداف سازمانی، تصمیم‌گیری و تخصیص بهینه منابع، ساختن فرهنگ سازمانی حامی راهبردها و همچنین رهبری و ایجاد انسجام در کارکنان، لزوم بهره‌مندی سازمان‌ها از مدیران شایسته و یادگیرنده بیش‌ازپیش ضروری می‌نماید. درواقع، اثربخشی مدیران (انگیزش و رضایت‌مندی) منجر به اثربخشی سازمانی (کیفیت و بهره‌وری) خواهد شد؛ بنابراین سرمایه‌گذاری بر توسعه مدیران امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود. توسعه مدیریت، تلاشی است در جهت بالا بردن اثربخشی مدیریت از طریق فرایندهای یادگیری و توسعه‌ای برنامه‌ریزی‌شده، به‌نحوی که در فرد شایستگی‌هایی مورد انتظار را ایجاد کند تا او را از خود فعلی موجود، به خود آتی مطلوب تبدیل کند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مهم‌ترین مؤلفه‌ها (مقوله) که به‌عنوان عوامل اثرگذار بر آن تأکید شد، رهبران و مدیران سطوح عالی سازمانی هستند. تبیین انتظارات و مطالبات عملکردی و رفتاری توسط رهبران در کنار ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس نتایج سازمانی ملموس و موردتوافق در کنار نتایج ادراکی (کارکنان، مشتریان و ...) که تضمین‌کننده بهره‌مندی از نتایج بلندمدت و مستمر مطلوب سازمانی است، مدیران را ملزم به شناسایی مسائل جاری و پیش‌رو کرده و در سطح فردی بر رفع شکاف شایستگی متمرکز می‌نماید؛ چراکه در غیر این صورت انتظارات را برآورده نکرده، نتایج عملکردی مطلوب را به ارمغان نیاورده و درنهایت موقعیت خود را دچار لغزش می‌بینند. علاوه بر این، در صورتی که مدیران به برنامه‌های توسعه‌ای در سازمان باور داشته و خود نیز به‌عنوان الگوی رفتاری عمل نموده و یادگیرنده باشند و فرایند یادگیری را مورد حمایت قرار دهند، سایر مدیران

نیز ضرورت توسعه فردی و انطباق باقابلیت‌های موردنیاز را احساس کرده و خودشان به دنبال یادگیری خواهند رفت.

با انتخاب مدیران شایسته و یادگیرنده، هم باور به شایسته‌سالاری در سازمان تقویت شده و هم بخش عمده‌ای از دغدغه‌های توسعه‌ای سازمان از بین خواهد رفت؛ زیرا این مدیران کمترین شکاف شایستگی را در منصب خود داشته و به واسطه ویژگی یادگیرنده بودن خودشان دائم در حال رشد و توسعه هستند و طبیعتاً کارکنانشان نیز با الگوبرداری از ایشان به دنبال رشد و یادگیری رفته و این رویکرد به تدریج تبدیل به فرهنگ‌سازمانی خواهد شد.

یکی از چالش‌های حوزه توسعه مدیران که به عنوان عامل زمینه‌ای بررسی شده است، دسترسی محدود به اساتید حرفه‌ای، توانمند و صاحب‌تجربه است. مدیران بیش از آنکه به دنبال یادگیری تئوری‌ها، نظریات و توصیه‌های کلامی و نظری باشند، به دنبال یادگیری برای حل مسائل سازمانی خود در محیط واقعی کار و با مسائل واقعی هستند. اساتید مجرب و حرفه‌ای و با دانش روز که به قواعد و شرایط کسب‌وکار اشراف داشته باشند و مسائل علمی و دانشی حوزه مدیریت را در نقش مربی و به زبان صنعتی و در میدان عمل پیاده کنند و عملاً تجارب دانشگاهی خود را در حوزه صنعت و کسب‌وکار پیاده کنند و یکی دیگر از عوامل بسیار مهم زمینه‌ای در توسعه مدیران در دسترس بودن منابع آموزشی به‌روز و کاربردی است.

استقرار نظام ارزیابی عملکرد دقیق و شفاف که مبتنی بر شاخص‌های کلیدی عملکردی افراد و سازمان بوده و نتایج آن در سایر نظامات حوزه منابع انسانی مثل ارتقاء و انتصاب، آموزش، جبران خدمات و ... استفاده شود، مدیران را ملزم می‌کند تا برای حفظ و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی خود به دنبال یادگیری و توسعه فردی و سازمانی باشند و پیوسته خلق فرصت‌های یادگیری و توسعه را از مدیران منابع انسانی و آموزش مطالبه کند.

علاوه بر نیازهای سطح شغل، فرد و سازمان، روندها و نیازهای آینده سازمان، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و الگوی شایستگی مدیران

به‌عنوان منابع کلیدی شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران می‌بایست موردتوجه قرار گیرند.

مؤلفه‌های کانون ارزیابی، ارزیابی عملکرد، نظرات مریبان و مدیران مافوق و همچنین خودارزیابی مدیران به‌عنوان وسیله و ابزاری جهت به دست آوردن شکاف شایستگی مدیران شناسایی شدند.

رویکردهای متنوعی برای توسعه مدیران شناسایی شد که عبارتند از:

برنامه‌ریزی توسعه فردی، منتورینگ، مربی‌گری، آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری، آموزش حضوری حین خدمت، یادگیری از تجارب سازمانی (نشست‌های انتقال تجربه)، یادگیری در حین کار (ایفای نقش، یادگیری از شکست‌ها، پروژه‌های بزرگ و ...) و همچنین آموزش یادگیری (ایجاد هوشیاری برای یادگیری محیطی).

برای سنجش اثربخشی فرایند آموزش و توسعه مدیران دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه، ارزیابی عملکرد، کانون ارزیابی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی و اضافه شدند.

مدیریت استعداد، انتصاب شایسته‌محور، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی مبتنی بر شایستگی‌های مدیریتی، تمرکز بر طراحی برنامه‌های و توسعه‌ای فردمحور به‌عنوان راهبردهای اصلی شناسایی شدند.

بهبود نتایج سازمانی، بهبود فرایندها، ارتقاء رضایت ذی‌نفعان (کارکنان، مشتریان و ...)، توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران از پیامدهای مورد انتظار اجرای برنامه توسعه مدیران هستند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با ذینفعان، سهامداران، سازمان‌های بالادستی، مدیران ارشد، مشاغل سازمانی، مدنظر قرار دادن راهبردهای سازمان، نیازهای فردی و سازمانی مدیران؛

۲. طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران، اجرای فرایند کانون ارزیابی، شناسایی افراد واجد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری و سرمایه‌گذاری بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنان؛

۳. اجرای فرایندهای استعدادیابی و تشکیل بانک استعدادهای مدیریتی؛

۴. ملزم شدن مدیران جهت شرکت در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای قبل از انتخاب و انتصاب؛

۵. سرمایه‌گذاری و ایجاد زیرساخت‌های مناسب در جهت استفاده از فناوری‌های مناسب آموزشی در جهت آموزش و توسعه مدیران، مانند: آموزش‌های مجازی، یادگیری از طریق تلفن همراه، تله کنفرانس، فیلم‌های آموزشی و ...؛

۶. بهره‌گیری و استفاده از رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای مناسب مبتنی بر نیازهای روز مدیران، مانند: توسعه فردی، مربی‌گری، منتورینگ، قراردادهای یادگیری، آموزش حین عمل، تفویض مسئولیت و ...؛

۷. تشکیل شناسنامه آموزش و توسعه مدیران و ثبت تمامی اطلاعات مدیران اعم از: سوابق و تجارب مدیران، نیازهای آموزشی و توسعه‌ای، نتایج کانون ارزیابی، نقاط قوت، نقاط بهبود، ویژگی‌های شخصیتی، علایق مدیران، شایستگی‌های آنان، مسیر شغلی و

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس، (۱۳۸۴)، **مدیران آینده**، سازمان مدیریت صنعتی، تهران
- ایلی، خدایار؛ حاج خزیمه، مجتبی؛ پورکریمی، جواد؛ حاتمی، محمدرضا (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (یک مطالعه فراترکیب)، **فصلنامه علمی-آموزشی علوم دریایی**، دوره ۷ (شماره ۲۰) بهار
- اسماعیلی، حانیه؛ پورکریمی، جواد؛ میرکمالی، سید محمد؛ جمالی، احسان (۱۳۹۹)، شناسایی و تبیین عوامل بر توسعه حرفه‌ای اعضاء هیئت علمی بر تأکید بر نقش گروه‌های آموزشی، **فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی**، سال دهم، شماره ۲۹، بهار
- بنتیاری، محمد؛ عباسی، لطف اله؛ کردستانی، فرشته؛ خورشیدی، عباس (۱۳۹۹)، ارائه الگوی بالندگی اعضاء هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (تهران مرکز)، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**، سال چهاردهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹
- جوانک لیاولی، ماندانا؛ ایلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد؛ سلطانی عربشاهی، کامران (۱۳۹۶)، ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بالینی، مورد مطالعه دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران، **راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**
- حیدری، غلامحسین (۱۳۸۸)، ضرورت و اهمیت مدیریت در قرآن، **فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی**، شماره اول، پاییز ۱۳۸۸
- خراسانی و دیگران (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال سوم، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۵
- رجب پور، ابراهیم (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اثرگذار بر مسیر شغلی کارکنان دانشی با استفاده از الگوی تحلیل شبکه فازی، مدیریت سازمان‌های دولتی، **مدیریت، اقتصاد و حسابداری**، دوره ۸، شماره ۳.
- عبدالهی، مژگان؛ فتحی و اجارگاه، کوروش؛ تقی پورظهیر، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴)، شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی، **فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال ششم، شماره ۴.
- غفاریان، وفا، (۱۳۷۹)، **شایستگی‌های مدیریتی**، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران
- فرزبان پور و دیگران (۱۳۹۲)، ارزیابی نیازهای توسعه و پرورش مدیران دیدگاه‌های مدیران بیمارستان‌های تهران وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران، **فصلنامه بیمارستان**، سال سیزدهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۳
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ صداقت، علی؛ بازرگانی، محمد؛ بهادری، محمد کریم؛ توفیقی، شهرام، (۱۳۸۹)، طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، **مجله طب نظامی**، دوره ۱۲، شماره ۳، پائیز ۱۳۸۹

- کمالی راد، اسماعیل؛ میرسپاسی ناصر؛ نجف بیگی، رضا؛ کاظمی، افشار (۱۳۹۳) شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه (پرورش) اسلامی ایرانی منابع انسانی در بخش دولتی با نگاه آینده‌پژوهی، *آینده پژوهی مدیریت*، شماره ۱۰۰، بهار و تابستان ۱۳۹۹
- موسوی محب، سید مرتضی. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک در واحد آموزش بانک شهر. *پایان‌نامه چاپ نشده در دوره دکتری*. دانشکده علوم تربیتی و مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

ب. منابع انگلیسی

- Bates.C.S. (2018). **Academic Leaders' Perspectives on the Impact of Change in Higher Education on Leadership Development and the Faculty Governance Model. Dissertation submitted to the Faculty Department of Leadership studies and the Graduate School.** Indiana Wesleyan University.
- Collins, D Holton, E. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development programs: A Meta-Analysis Of Studies From 1982-2001, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No.
- Corbin, J.M, & Strauss, A.L. (2008). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.** 3rd Edition. Los Angeles: SAGE Publications).2008 :21۰ Strauss & Corbin)
- Evans.L. (2017). **University professors as academic leaders: professorial leadership development needs and provision.** Educational Management Administration & Leadership.
- Fields.J, Kenny.N.A, Mueller.R.A. (2018). Conceptualizing educational leadership in an academic development program. *International Journal for Academic Development*. Volume 24, 2019 - Issue 3, Pages 218-231
- Gunderman R.B. (2011). **Achieving Excellence in Medical Education.** 2nd ed. London: Springer.
- Liu.W. (2019) Higher education leadership development: an international comparative approach, *International Journal of Leadership in Education*, Volume 24, 2021 - Issue 5, Pages 613-631
- McGurk,P.K (2011). **The contingent role of management and Leadership development for Middle managers- cases of organisational change from the Public Services.** Unpublished doctoral dissertation, Department of Management of the London School of Economics.
- Nolan-Arañez.S.I, Ludvik.M.B. (2018). Positing a framework for cultivating spirituality through public university leadership development. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, Vol. 11 No. 1, pp. 94-109
- Osland,J.S, Li.M, Petrone.M, Mendenhall.M.E. (2019). **Global leadership Development in the University Setting and Future Directins for Advancing Global leadership IP Reserch.** Volume 11.
- Perez-Foguet, A, Lazzarini, B, Gine, R, Velo, E, Boni, A, Sierra, M. & Trimmingham, R. (2017). Promoting sustainable human development in engineering: Assessment of online courses within continuing professional development strategies. *Journal of Cleaner Production*. Volume 172, 20 January 2018, Pages 4286-4302

- Rani, K, Gark, D. (2014). A study on Training and Development in Public Sector Banks. *International Journal of Management and Social Science Research*(IJMSSR). Volume 3, No. 1, January 2014
- Roscoe, J. (2010). Continuing professional development in higher Education. *Human Resource Development International*. Volume 5, 2002 - Issue 1, Pages 3-9
- Seemiller.C. (2016). **Leadership Competency Development:A Higher Education Responsibility**. New Direction for Higher Education.
- Sheri – lynne leskiw and parbudyal(2007). **Leadership development: learning from best practices, Singh school of Administratives studies**, university Toronto,Canada
- Souba W, Notestine M, Way D, Lucey C, Yu L, Sedmak D. (2011). **Do Deans and teaching Hospital CEOs agree on what it takes to be a successful clinical department chair?** Acad Med.
- Swanwick,T& Mckimm,J (2014). Faculty Development For Leadership Management.In Yvonne Steinert(Ed). *Faculty Development In The Health Professions*. ICPE, volume 11, pp 3-25
- Wedlick, D. D. (2012). **Leadership Development training: Its impacts on Middle Managers in Low Enforcement**. Ralph C.Wilson, Jr. School of Education. Fisher Digital Publications.
- Wisniewski.M.A. (2019). Leadership Development for Academic Chairs: Programs for promoting Competence in Higher Education. *The Journal of Continuing Higher Education*, Volume 67, 2019 - Issue 1 Pages 48-51
- Yousafzai, I. K,& Neelam, T. R (2014). The impact of training and Development on Employees performance and Productivity: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. J.Davies, S.A (2007). Professional Development for Middle Managers: Unitec Institute of technology. P.Wedlick, D. D. (2012). **Leadership Development training: Its impacts on Middle Managers in Low Enforcement**. Ralph C.
- Torraco, R.J. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources*. Volume: 18 issue: 4, page(s): 439-453
- Centra B.(2018). **Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement**. Aurora. CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).

