



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Identifying and Ranking Factors Affecting Policymaking of Public Administrators' Education

Ali Hamidi¹, Abolhassan Faghihi^{2*}, Kaveh Teimoornejad³

1. PHD Student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: A.faghihi@srbiau.ac.ir
3. Assistant Professor Department of Public Administration, Islamic Azad Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.
E-mail: kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The training of public administrators is of particular importance due to their access to organizational resources and authority, and its correct and effective management can be the basis for the optimal realization of the policies of the country's administrative system. The current research was conducted with the aim of identifying and ranking the factors affecting the policy of education of public administrators, which is practical in terms of the type of goal and qualitative in terms of method. By using the meta synthesis method of Sandelowski and Barroso, 286 sources related to the research topic in the last two decades were analyzed and the conceptual framework of the research was designed around the policy of education of public administrators with 7 components and 23 indicators. The reliability of the resulting codes was confirmed by calculating the Kappa index in SPSS24 software as 0.827 and the final indices were ranked using the Shannon entropy method.

The data collection tool of the research was sampling from study sources. The results of the research indicate that the cultural components, empowerment, organizational competencies, learning, policy, strategic success, environmental competence and skill-orientation have the greatest impact on the subject of the research. Also, strategy-orientation, solving infrastructural and operational challenges, individual competencies, needs assessment, planning, implementation and evaluation of trainings for public administrators, in an environment that includes knowledge management, globalization, modernity, research-oriented and outsourcing. They can influence the policy of training.

Introduction

Among the various factors that lead to the success of government organizations in fulfilling their assigned duties and responsibilities, the role of managers is of significant importance. Managers and employees of the administrative system of any country, regardless of any knowledge, experience and skill background, always have the possibility of learning, which facilitates organizational development, and one of the most important tools to achieve this important goal is job training.

In this research, we examine what are the main elements influencing the policy-making process of education of public administrators and what is the prioritization of these elements. In view of the need to pay more attention to the education of government managers due to the significant contribution it can have in the success of government organizations, it will be of particular importance to identify various factors affecting this issue, which is considered as the problem of this research. The key objective was to identify the effective factors on the policy of training managers through a comprehensive review of the subject literature and using the meta synthesis method and then ranking these factors using the Shannon entropy method, focusing on this issue specifically and With this method, it can be mentioned as research innovation.

Case study

This qualitative research doesn't include case studies.

Methodology

In terms of the type of applied goal, and in terms of the nature of the data and the style of analysis, the current research is considered a part of qualitative research, in which the research data is collected and analyzed using the meta-synthesis method.

By using the meta-synthesis method of Sandelowski and Barroso, 286 sources related to the research topic in the last two decades were analyzed.

Discussion and Results

The improvement of the country's administrative system depends on the qualitative and quantitative development of the performance of public organizations. An important part of the human capital of these organizations is made up of public administrators who have been delegated the authority to use resources to achieve organizational goals. The training of public administrators can play a role as an effective lever to improve their performance and, accordingly, the success of the respective organizations.

A review of the subject literature indicates that the training of administrators in many public organizations has deficiencies for various reasons that have

contributed to the decline of its effectiveness. During the research conducted in this regard, various aspects have been examined; But the extent and importance of this issue requires a comprehensive analysis from a policy perspective. Therefore, the current research was conducted with the purpose of identifying and ranking the factors influencing the policy of education of public administrators with the meta-synthesis method, and after examining related sources, a model with 7 components and 23 indicators was presented.

Keywords: policy making, education, public administrators, meta-synthesis

Article Type: Research Article

Cite this article: Hamidi, Ali., Faghihi, A.H., & Teimoornezhad, K. (2024). Identifying and Ranking Factors Affecting Policymaking of Public Administrators' Education. *Public Management Researches*, 16 (62), 63-96. (In Persian)



DOI: 10.22111/JMR.2022.42740.5807

Received: 24 June. 2022

Revised: 14 Nov. 2022

Accepted: 10 Dec. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی

علی حمیدی^۱ - ابوالحسن فقیهی^{۲*} - کاوه تیمورنژاد^۳

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

۲. نویسنده مسئول، استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

A.faghihi@srbiau.ac.ir

۳. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران.

kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

چکیده

آموزش مدیران دولتی به‌واسطه دسترسی آنان به منابع و اختیارات سازمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیریت صحیح و مؤثر آن می‌تواند زمینه‌ساز تحقق بهینه خط‌مشی‌های نظام اداری کشور باشد. پژوهش حاضر باهدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی انجام شده که از نظر نوع هدف کاربردی و به لحاظ روش کیفی است. با بهره‌گیری از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو، تعداد ۲۸۶ منبع مرتبط با موضوع پژوهش در دو دهه اخیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و چارچوب مفهومی پژوهش حول محور خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی با ۷ مؤلفه و ۲۳ شاخص طراحی شد. پایایی کدهای حاصله با محاسبه شاخص کاپا در نرم‌افزار SPSS24 برابر ۰/۸۲۷ تأیید شد و شاخص‌های نهائی با استفاده از روش آنتروپی شانون رتبه‌بندی گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش فیش‌برداری از منابع مطالعاتی بوده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های فرهنگی، توانمندسازی، شایستگی‌های سازمانی، یادگیری، خط‌مشی، موفقیت راهبردی، شایستگی محیطی و مهارت-محوری بیشترین تأثیر را بر موضوع مورد پژوهش دارند. همچنین راهبردمحوری، رفع چالش‌های زیرساختی و اجرایی، شایستگی‌های فردی، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی آموزش‌های مدیران دولتی، در یک بوم مشتمل بر مدیریت دانش، جهانی‌شدن، روزآمدی، پژوهش‌محوری و برون‌سپاری می‌توانند بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار باشند.

واژه‌های کلیدی: خط‌مشی‌گذاری، آموزش، مدیران دولتی، فراترکیب.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای علی حمیدی است.

استناد: حمیدی، علی؛ فقیهی، ابوالحسن؛ تیمورنژاد، کاوه. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۲): ۶۳-۹۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

DOI: 10.22111/JMR.2022.42740.5807



حق مؤلف © نویسندگان

نوع مقاله: علمی پژوهشی
ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله منجر می‌گردند، نقش مدیران اهمیتی قابل‌توجه دارد (Faghihi & Danai fard, 2004;33). مدیران و کارکنان نظام اداری هر کشور، فارغ از هرگونه پیشینه دانشی، تجربی و مهارتی، همواره امکان یادگیری را دارا هستند که موجب تسهیل در توسعه سازمانی است و یکی از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به این هدف مهم، آموزش شغلی است (Nindhita, Budiyanto & Djarwoto, 2022: 27). یکی از نقاط قابل‌تأمل در خصوص آموزش، این است که فعالیت مراکز آموزشی همواره با درصدی از اتلاف همراه است که این امر باعث ضعف عملکرد، تأخیر در فرایند آموزش، افزایش هزینه‌ها و مصرف غیرضروری منابع می‌گردد. ضعف در محتوای آموزشی، سطح پائین سواد فارغ‌التحصیلان، کیفیت پایین فضاهای آموزشی از متغیرهای مؤثر بر این اتلاف محسوب می‌شوند که می‌بایست با بهره‌گیری از رویکردهای علمی به سمت کاهش این اتلاف حرکت کرد (Hashemi et al., 2021: 80). موضوع مهم دیگری که بر آموزش اثرگذار است موضوع شایستگی است؛ شایستگی در سال ۱۹۷۳ در مقاله‌ای توسط مک کلند^۱ وارد ادبیات مدیریت گردید. رویکرد شایستگی از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به‌سرعت مورد استفاده قرار گرفت. هم‌اکنون این رویکرد در کشورهای غربی، نه تنها مورد توجه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار بلکه مورد استفاده و بهره‌گیری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی نیز قرار گرفته است (Balantain, 2005: 31). سازمان ملل متحد نیز الگوی شایستگی‌های خود را برای کارکنانش استخراج کرده و در فرایندهای گوناگون منابع انسانی از آن بهره می‌برد (Abolalai, 2007: 15). اسدی فر و همکاران شایستگی را علت تمایز در عملکردهای کاملاً مطلوب با عملکردهای معمولی و متوسط می‌دانند. مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق و توانمندی‌های مرتبط با شغل که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای نقش و مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله

¹. McClelland

است و چنین نیروی پیشرانی برای عملکرد مطلوب مدیران دولتی بسیار مؤثر و حائز اهمیت است (Asadifar, Khaef elahi & Rezaian, 2011:78).

گودرزی و همکاران در مقاله‌ای با عنوان ارائه چارچوب آموزش و توسعه شایستگی مدیران زیست‌بوم سازمان‌های دولتی را مورد مطالعه قرار داده و طراحی چارچوب آموزش و توسعه شایستگی‌های مدیران را در دستور کار خود قرار داده‌اند که هم می‌تواند به‌عنوان ملاکی برای جذب مدیران مورد توجه قرار گیرند و هم قابلیت این را دارد که بتوان به کمک آن، خط‌مشی‌های آموزش مدیران را توسعه و ارتقا بخشید (Goodarzi et al., 2021:143).

اسدی و همکاران، الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران را مشتمل بر چهار بُعد اصلی شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی و شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی مورد مطالعه و تدوین قرار داده‌اند (Asadi et al., 2019:224). در همین خصوص، پژوهشی جهت طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده که نتایج آن نشان می‌دهد می‌توان شایستگی‌های کارکردی مدیران را در سه مضمون رهبری استراتژیک، قابلیت‌سازی، و ثبات قدم در موفقیت خلاصه نمود (Rangriz, 2017:47). یکی از وجوه اهمیت و ضرورت این پژوهش، تأثیر ویژه‌ای است که آموزش مدیران بر ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی دارد. وجه دیگر، تمرکز بر چالش‌های این حوزه به‌عنوان ورودی-های مدل پژوهش می‌باشد که بر اساس بررسی نظام‌مند منابع موجود در ادبیات موضوعی صورت پذیرفته است. هدف‌گذاری آموزش، تعیین محتوای آموزشی، روش‌ها و فنون آموزش، فضای آموزش و نیز سطح مدرسان مؤلفه‌هایی هستند که می‌توان جهت ارتقاء سطح آموزش مدیران دولتی از آن‌ها بهره گرفت (Mohammadi, 2022:102). لاسول^۱ یکی از مراحل چرخه خط‌مشی را گردآوری اطلاعات از زمینه و بستر^۲ مرتبط با دستور کار^۳ معرفی می‌کند (Alvani & Shalviri, 2016: 28). به‌منظور نیل به مدلی جامع جهت خط-مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی می‌بایست این مقوله مهم را مدنظر داشته باشیم. جو

1. Laswel

2. Context

3. Agenda

آموزش سازمانی می‌تواند یکی از مؤلفه‌هایی باشد که بستر اجرای آموزش در نظام اداری کشور را رقم می‌زند. نمود عینی این موضوع می‌تواند نگاه به آموزش مدیران دولتی به‌عنوان یک گام از گام‌های لازم جهت تصدی مناصب مدیریتی باشد که موجب شده فارغ از غنای آموزش به لحاظ محتوایی، افراد صرفاً در صدد گذراندن دوره‌های آموزشی پیش‌بینی‌شده در طرح احتیاجات آموزشی سازمان باشند. موضوع نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی در پژوهشی مورد بررسی قرار گرفته و نتیجه‌گیری شده است که یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی با واسطه ظرفیت یادگیری سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد شغلی دارد (Ghasemzade et al., 2020: 172). موضوع فرهنگ به‌عنوان یک عنصر اساسی و دارای ارتباط با آموزش سازمانی، نیازمند تمرکز و بررسی است. در حوزه آموزش مدیران، وجود انگاره‌هایی همچون عدم نیاز مدیران به حضور در دوره‌های آموزشی، اختصاص صرف آموزش به لایه کارشناسان، و فقدان اولویت آموزش مدیران نسبت به امور محوله سازمانی از مواردی هستند که خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران در سازمان‌های دولتی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. بر اساس بازخوردهای حاصل از مطالعات مرتبط، توسعه فرهنگ یادگیری بر اثربخشی آموزش و توسعه مدیران اثرگذار است و همین امر نشانگر اهمیت مقوله فرهنگ است.

سؤالات اساسی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارت‌اند از اینکه عناصر اصلی اثرگذار بر فرایند خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی کدام‌اند و اینکه اولویت‌بندی این عناصر به چه صورت است. با عنایت به‌ضرورت توجه هرچه بیشتر به مقوله آموزش مدیران دولتی به‌واسطه سهم قابل‌توجهی که می‌تواند در موفقیت سازمان‌های دولتی داشته باشد، شناسایی عوامل متنوع مؤثر بر این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود که به‌عنوان مسئله این پژوهش موردتوجه قرار گرفت. هدف کلیدی موردنظر شناسایی عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران از طریق مرور جامع در ادبیات موضوع و با بهره‌گیری از روش فراترکیب و سپس رتبه‌بندی این عوامل با استفاده از روش آنتروپی شانون بود که تمرکز بر این موضوع به‌طور خاص و با این روش به‌عنوان نوآوری پژوهش قابل‌ذکر است. در ادامه، پژوهشگران کوشیده‌اند با بررسی پیشینه پژوهش و مبانی نظری، در راستای

اهداف پژوهش بررسی‌های بسیطی را انجام داده و پاسخ سؤالات پیش‌گفته را از طریق تدوین مدل خطمشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی بیابند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دیویی آموزش را تکرار تجربه می‌داند با این هدف که فرد در تجربیات بعدی قابلیت هدایت و کنترل بیشتری را در اختیار داشته باشد (Dewey, 1938). آموزش و توسعه تأثیرات مهمی بر عملکرد کارکنان و سازمان دارد (Ngcobo, 2022: 419). اهمیت آموزش در سازمان‌ها به‌ویژه در سطوح مدیران به حدی است که به‌واسطه گستردگی حجم اطلاعات و وجود محیط رقابتی و پویای سازمان‌ها، بقای سازمانی نیازمند توجه به رویکردهای نوین رهبری است که یکی از مهم‌ترین آنها رهبری دانش است (Zarei et al., 2021: 47). از مؤلفه‌های اصلی رهبری دانش سازمانی، طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی اثربخشی آموزش مدیران است که رویکردهای مرتبط با آن در سازمان‌های دولتی، در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

خطمشی راهنمای عمل است به‌گونه‌ای که اولویت‌ها، بایدها و نبایدها را معین می‌کند (Alvani, 2016). در تعریفی دیگر، خطمشی یک جهت‌گیری کلی معرفی شده است که چگونگی عمل سازمان‌ها و مؤسسات را در آینده مشخص می‌سازد (Daneshfard, 2016: 34). یکی از مقدمات ضروری جهت موفقیت خطمشی‌گذاری آن است که محتوای خطمشی باید به‌وضوح چارچوب زیربنایی مسئله، راهبردها و اقدامات مرتبط با آن را بر اساس اهداف خرد و کلان خطمشی و ذی‌نفعان آن تشریح نماید. سایر اجزای مهم در این زمینه عبارت‌اند از: افق زمانی، عقلانیت و وضوح اهداف (Mithethwa, 2012: 40). از سوی دیگر ضرورت مؤلفه‌هایی همچون اثربخشی، رویدادهای غیرمنتظره، برابری، هزینه و امکان‌پذیری غیرقابل‌انکار است؛ چراکه بر مقبولیت خطمشی در نگاه ذی‌نفعان و ارزیابی و قضاوت آن‌ها اثرگذار هستند (Morestin, 2010: 11). این موضوع مورد توجه پژوهشگران بوده و چارچوب پژوهش با توجه به ماهیت زیست‌بوم آموزش مدیران در سازمان‌های دولتی تنظیم گردیده است.

با عنایت به نقش کلیدی آموزش مدیران دولتی در تحقق خطمشی‌های کلان نظام اداری کشور، شناسایی عوامل اثرگذار بر این مقوله مهم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

ضعف دستگاه اداری کشور در حوزه آموزش زمینه به‌وجود آمدن ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی به شمار می‌رود که بخش مهمی از این سرمایه، مدیران دولتی هستند و یکی از وجوه اهمیت و ضرورت این پژوهش نیز کمک به رفع این خلأ بوده است. از سوی دیگر، بند ۴ سیاست‌های کلی تحول نظام اداری قائل به دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری در نصب و ارتقاء مدیران بوده و بند ۵ همین سند بر بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان تأکید دارد که هر دو تبیین‌کننده نقش اساسی آموزش مدیران در شکل‌گیری تحول نظام اداری هستند (Poorasad, 2021:267). همچنین برابر ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری^۱، اولین گام فرایند آموزش کارمندان دولت، خط‌مشی‌گذاری آموزشی معرفی گردیده که مشتمل بر تعیین اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت است. همچنین ماده یک آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری بر هدایت دستگاه‌های اجرایی جهت کاربست رویکرد راهبردی در آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی اذعان می‌نماید.

جمع‌بندی پیشینه و مبانی نظری ناظر به این است که مطالعات و پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه‌های مرتبط با موضوع این مقاله، در سه دسته کلی قرار می‌گیرند؛ بخشی از آنها بر آسیب‌شناسی فرایند آموزش تمرکز نموده‌اند و به بحث در زمینه چالش‌های مرتبط با این حوزه می‌پردازند؛ ضعف نظام اداری کشور در حوزه آموزش، عدم اولویت آموزش در فرایندهای جاری سازمان‌ها، عدم تکافوی سرمایه‌گذاری برای آموزش و چالش‌های فرهنگی مترتب بر آموزش سازمانی در این دسته قرار می‌گیرند. طیف دیگری از مقالات بررسی شده در پیشینه پژوهش بر فرایندهای آموزش متمرکز شده‌اند که نواقص موجود در برنامه‌ریزی آموزشی، عدم ارتباط بین عملکرد مدیران و برنامه‌ریزی آموزشی آنان، عدم اثربخشی شیوه‌های سنتی اجرای آموزش و احصاء اثربخشی آموزش مبتنی بر بازخوردهای سیستمی در زمره موضوعات مورد بحث در این طیف هستند. بخش دیگری از پیشینه پژوهش، مقوله‌های جانبی و به عبارتی بوم مرتبط با آموزش اعم از روزآمدی، برون‌سپاری، جهانی‌شدن، آموزش الکترونیک و ادراک مخاطبان آموزش را مورد بحث قرار می‌دهند.

۱. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور.

بررسی سرفصل‌های مذکور، نشان می‌دهد که در برخی از پژوهش‌ها به مفاهیم مرتبط با خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران پرداخته شده اما تاکنون مدلی برای این موضوع ارائه نگردیده است. از این‌رو، این پژوهش تلاش دارد ضمن اتخاذ نگاه نوآورانه و ضمن شناسایی مضامین اثرگذار بر خط‌مشی‌گذاری آموزش جهت توسعه مدیران دولتی، به جهت پوشش خلأ پژوهشی موجود به ارائه مدلی مشتعل بر این مضامین بپردازد؛ اهمیت این موضوع از آن جهت است که چون غالب مباحث مرتبط به‌صورت جداگانه و مستقل مطرح گردیده‌اند، تجمیع آن‌ها به‌صورت یک مدل یکپارچه می‌تواند کاربردپذیری این پژوهش را ارتقا دهد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجائی که پژوهش حاضر به جهت بهره‌برداری از دانش موجود و شناخت خلأهای پژوهشی در مطالعات پیشین از طریق تحلیل نظام‌مند متون انجام شده می‌توان آن را از نوع ثانویه دانست که در آن از منابع ثانویه داده‌ها نظیر کتب، مقالات و سایر مستندات می‌شود. پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل جزء پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود که در آن داده‌های پژوهشی با استفاده از روش فراترکیب^۱ جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های حاصله از مطالعات کیفی دیگر را با موضوع مرتبط و مشابه بررسی می‌کند و با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق تلفیق پژوهش‌های کیفی مختلف موضوعات و استعاره‌های نوین را کشف می‌کند، دانش جاری را ارتقا می‌دهد و نگرشی جامع نسبت به مسائل ایجاد می‌کند. لازم به ذکر است رایج‌ترین الگوهای استفاده شده برای روش فراترکیب، الگوی سه‌مرحله‌ای نوبلت و هیر^۲ (۱۹۸۸)، الگوی شش‌مرحله‌ای والش و داو^۳ (۲۰۰۵) و الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۴ (۲۰۰۷) هستند (Salehi nodez, Yaghoubi & Keikha, 2021:80).

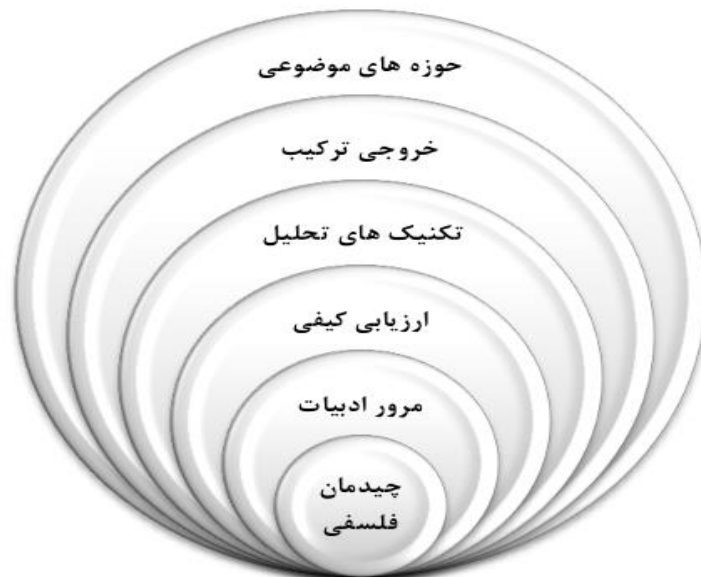
1. Meta-Synthesis

2. Noblet & Hare

3. Walsh & Downe

4. Sandelowski & Barroso

لودویگسن و هال^۱ (۲۰۱۶) روش سندلوسکی و باروسو را جهت انجام فراترکیب مورد بازنگری قرار داده‌اند که در این پژوهش از الگوی شش‌مرحله‌ای این روش به شرح ذیل استفاده شده است.



شکل شماره ۱: مراحل رویکرد بازنگری شده فراترکیب (Ludvigsen et al., 2015)

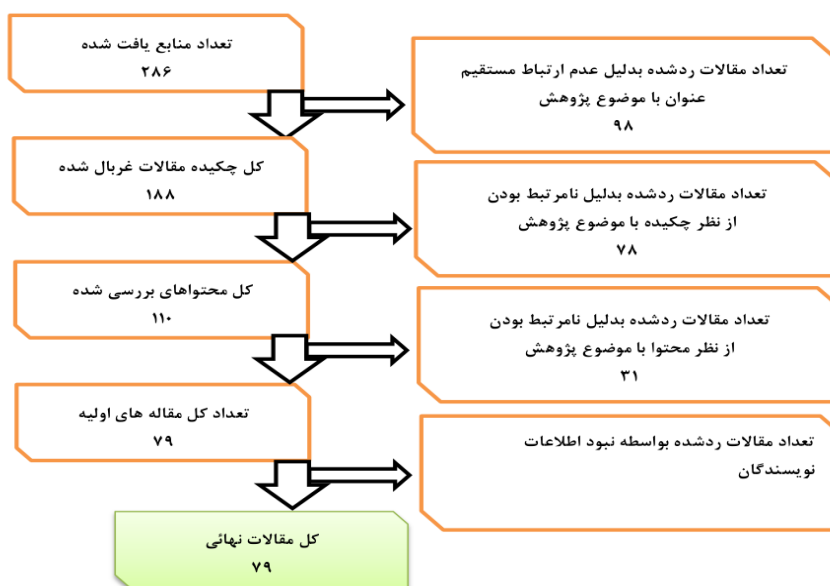
جامعه آماری پژوهش مشتمل بر مطالعات و پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی انجام شده طی دو دهه اخیر بوده و جهت یافتن مقالات این پژوهش با استفاده از ابزار جستجوی اینترنتی به پایگاه علمی Science direct، پایگاه تخصصی نور، ایرانداک، سیویلیکا، پرتال جامع علوم انسانی، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و سامانه مجلات علمی ناجا مراجعه و حول محور واژگان کلیدی و مباحث مرتبط با موضوع پژوهش جستجو صورت گرفته است. در راستای تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی ابتدا عوامل استخراج شده کدگذاری شده و به تناسب مفهوم در یک دسته قرار گرفتند و به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص شدند. سپس بر اساس شهود و درک ذهنی پژوهشگر از موضوع پژوهش، مفاهیم مقوله‌بندی شدند و این فرایند تا تخصیص کلیه کدها به مقوله‌های مرتبط ادامه یافت.

¹. Ludvigsen & Hall

به‌منظور سنجش اعتبار و میزان هماهنگی کدهای حاصله از معیار کاپای کوهن استفاده شد که در ادامه تشریح می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس مراحل فراترکیب، ابتدا چیدمان فلسفی موضوع حول محور سؤالاتی که در انتهای بخش مبانی نظری مطرح شد شکل گرفت. سپس با مرور نظام‌مند ادبیات موضوع به شرحی که گذشت، ۲۸۶ منبع حاصل گردید. در سومین مرحله، ارزیابی کیفی با محوریت عواملی از قبیل عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. در گام اول ارتباط مستقیم عنوان مقاله با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و سپس ارتباط داشتن چکیده با موضوع. گام بعدی به بررسی وجود ارتباط بین محتوا با موضوع پژوهش و نهایتاً ارزیابی اینکه اطلاعات نویسندگان موجود است صورت پذیرفت. در انتهای این ارزیابی کیفی ۷۹ مقاله مورد تأیید نهائی قرار گرفتند. جزئیات این ارزیابی در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است.



شکل شماره ۲: روندنمای انتخاب مقالات نهائی جهت انجام پژوهش
(منبع: محقق پس از مرور ادبیات)

در گام بعدی، منابع غربال شده بر اساس محتوا و سهم علمی طبقه‌بندی شده و باتوجه به هدف پژوهش، کدهایی که در تعداد محدودی از منابع ذکر شده بودند از دامنه بررسی کنار گذاشته شدند و مواردی هم که دارای قرابت معنایی بوده و تنها در واژگان مورد استفاده در برخی کدها تفاوت داشتند ادغام گردیدند و نهایتاً ۲۳ مورد به‌عنوان بااهمیت‌ترین مؤلفه‌ها شناسایی گردیدند. نتایج حاصل از مرحله چهارم در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: مفاهیم شناسایی شده با استفاده از روش فراترکیب (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	مفهوم	منابع مربوطه
۱	موفقیت راهبردی	Faghihi & Danai fard (2005) ; Goudarzvandchegini etal. (2012) ;Ghayumi(2015) Abbaszadegan(2010); Danai fard & Zangui nezhad (2011); Berkowitz(1996);Nindhita et al. (2022)
۲	بهبود عملکرد	Anders Haug(2015); Ngcobo(2022); Rafibakhsh(2014); Goudarzvandchegini etal. (2012)
۳	شایستگی‌های فردی	Mccelland(1982); Mccelland(1973); Abolalai(2007) Balantaine(2005); Julduz et al. (2022)
۴	شایستگی‌های سازمانی	Terence (2015); Tabassi(2016); Asadi etal. (2019); Ranjbar(2013); Razaghi(2007) Goudarzvandchegini etal. (2012);Haji karimi etal. (2011); Abdollahi etal. (2015)
۵	شایستگی‌های محیطی	Carmenado(2014);Savaneviciene(2014); Cecil(2012); Haji karimi etal. (2011) Hua(2009); Tabassi(2016); Julduz et al. (2022)
۶	یادگیری	Awang(2014) ; Julduz et al. (2022); Carmenado(2014) Zahedi & Sheikh(2010); Abbaspour(2017); Goodarzi etal. (2021); Rangriz etal. (2017)
۷	توانمندسازی	Hasson et.al. (2015); Argris(1978); Jlink(1977); Argris & Shone (1979) Matthews(2017); Ghasemzadeh etal. (2020) Rangriz etal. (2017), Abdollahi etal. (2015), Savaneviciene(2014), Soghrasina etal. (2021) Rezai etal. (2020) , Ghasemzadeh etal. (2020);Jafarzadeh etal. (2019), Neefe(2001), Gray(2016)
۸	مهارت‌محوری	Matthews(2017); Hasson et.al. (2015); Ghasemzadeh etal. (2020) Heidari etal. (2021); Tabarniaromi(2021) Rezai etal. (2020) Jafarzadeh etal. (2019); Zare etal. (2013); Neefe(2001); Koizumi(2019)
۹	هدف‌گذاری راهبردی	Goudarzvandchegini etal. (2012); Pooryazdani(2021) Shirin(2006); Dadash karimi; Mirsepasi & Najaf beigi(2018) Lagzian etal. (2015); Ghasemzadeh etal. (2020)
۱۰	شاخص‌های راهبردی	Dadash karimi; Mirsepasi & Najaf beigi(2018); Lagzian etal. (2015)
۱۱	نیازسنجی	Momeni etal. (2018); Barati & Oreizi (2019); Terence (2015); Valipoor etal. (2020)
۱۲	برنامه‌ریزی	Momeni etal. (2018); Emami etal. (2012) Barati & Oreizi (2019);
۱۳	اجرا	Staronova(2016); Momeni etal. (2018); Emami etal. (2012); Barati & Oreizi (2019)
۱۴	ارزیابی	Barati & Oreizi (2019); Momeni etal. (2018); Shams moorkani(2019)
۱۵	پژوهش‌محوری	
۱۶	روزآمدی	Mohammadi etal. (2022); Mohammadi etal. (2018); Seif etal. (2018); Navidi etal. (2017);
۱۷	مدیریت دانش	Rahnavard & Mohebi(2016); Gholipoor etal. (2016)
۱۸	برون‌سپاری	Hergüner(2021); Stoffregena(2018); Catalin Vrabie(2015)
۱۹	جهانی‌شدن	

Poorasad et al. (2021); Valipoor et al. (2020); Farhadinezhad et al. (2014) Sheikh(2010); Shariati & Arabione(2007); Nasr esfahani(2001)	چالش‌های زیرساختی	۲۰
Sayevand et al. (2020); Heibatollahpoor et al. (2020); Sheikh(2010);Maroofi(1999) Bazyari & Amirtash(2006); Yemani et al. (2012); Mahmoodi et al. (2015); Rahimi et al. (2017)	چالش‌های خط‌مشی	۲۱
Farhadinezhad et al. (2014); Sheikh(2010); Zahedi & Sheikh(2010);Geravand(1999) Gholipoor et al. (2008); Yemani et al. (2012)	چالش‌های اجرایی	۲۲
Draganidis & Gregoris(2006); Poorasad et al. (2021); Valipoor et al. (2020) ; Zahedi & Sheikh(2010) Heibatollahpoor et al. (2020); Sheikh(2010); Geravand(1999); Maroofi(1999); Bazyari & Amirtash(2006) Shariati & Arabione(2007); Gholipoor et al. (2008); Nasr esfahani(2001); Mahmoodi et al. (2015); Rahimi et al. (2017)	چالش‌های فرهنگی	۲۳

در پنجمین مرحله، خروجی ترکیب به دست می‌آید. آنچه فراترکیب انجام می‌دهد ارائه یک تفسیر نو و منسجم از یافته‌هاست. طی جریان تحلیل، موضوعات یا مضامینی مورد جستجو قرار می‌گیرند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پایدار شده‌اند (Sandelowski & Barroso, 2007). این روش را "بررسی موضوعی" می‌نامند. در این روش، ابتدا پژوهشگر عوامل استخراج شده از مرور مطالعات خود را جمع‌بندی نموده و سپس با لحاظ مفاهیم هر یک از این کدها، عوامل حاصله را در چند مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کند. از این طریق، مضامین پژوهش شکل می‌گیرند. در جدول شماره ۲ برخی از مهم‌ترین یافته‌های دسته‌بندی شده قابل مشاهده هستند.

جدول شماره ۲: مقوله‌بندی کدها و مفاهیم شناسایی شده (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	مقوله	مفاهیم	کد
۱	کارکردها	موفقیت راهبردی	نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته، مدیران سرنوشت‌ساز محیط خود، نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی، مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های آموزش، ابزار دگرگونی چهره سازمان، بهبود کیفیت آموزش راه دستیابی به اهداف آرمانی افزایش ظرفیت حکمرانی.
		بهبود عملکرد	بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان، اثر بسزای ادراک از مدیریت دولتی بر عملکرد آموزش مدیریت دولتی، آموزش وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت، آموزش وسیله شکوفاشدن توانمندی‌ها و قابلیت‌های بالقوه نیروی انسانی، نقش بسزای آموزش بر کیفیت انجام وظایف شغلی کارکنان. اثر مستقیم و مثبت هنجار ذهنی، لذت کمک به دیگران و اعتماد، سودمندی ادراک شده و کنترل رفتار ادراک شده.
۲	شایستگی مداری	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های ذهنی و مدیریتی، رهبری استراتژیک، قابلیت‌سازی و ثبات قدم در موفقیت، شایستگی‌های مشترک و ویژه، شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، توانایی کنترل و نظارت، خلاقیت و نوآوری.

ردیف	مقوله	مفاهیم	کد
		شایستگی‌های سازمانی	اعتبار حرفه‌ای، شایستگی‌های رهبران جهت مدیریت آشفته‌گی، شایستگی مدیریت ساختار و تشکیلات سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت فرهنگ سازمان‌های دولتی، شایستگی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دولتی، مدیریت در مهندسی، شایستگی‌های سازمانی، بلوغ اجرایی، به‌کارگیری تجربه‌ها و عملکرد در سازمان.
		شایستگی‌های محیطی	شایستگی‌های سیاسی، مدیریت بحران، شایستگی مدیریت روابط مردم و سازمان‌های دولتی، اعتبار، خدمتگزاری.
		یادگیری	آموزش و یادگیری سازمانی، یک تغییر در دانش سازمان به‌عنوان یک تابع تجربه، فرایندی دینامیک، پیچیده و جامع، سازگار نمودن سازمان‌ها با محیط، تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل.
۳	توسعه	توانمندسازی	بهبود رقابت‌پذیری با تمرکز بر یادگیری فردی و سازمانی، یادگیری به‌عنوان یک راهبرد برای افزایش بهره‌وری سازمان، تغییرات شناخت و رویه‌ها، تغییر مداوم در شناخت و رفتار افراد، پذیرش و درک مخاطرات و آماده‌کردن سازمان برای فردا، افزایش تعهد و پاسخگویی، اثرگذاری یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی بر عملکرد شغلی، یادگیری و آموزش در سطح جهانی، حفظ مزیت رقابتی، یادگیری سازمانی منبع نوآوری کسب‌وکار.
		مهارت‌محوری	رابطه معنادار بین سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی توانمندسازی بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، اثرگذاری بر توسعه منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان با محوریت سواد اطلاعاتی، جامعه‌پذیری، پارادایم جدید یادگیری، جانشین‌پروری.
		هدف‌گذاری راهبردی	تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در محل کار، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت در نظام حکمرانی، تخصص‌گرایی، آموزش حین خدمت و برنامه‌ریزی راهبردی سه پیشران راهبردی.
۴	راهبرد محوری	شاخص‌های راهبردی	راهبردهای مدیریت بر خود، راهبردهای مدیریت بر کار، راهبردهای مدیریت بر دیگران و راهبردهای مرتبط با محیط.
		شاخص‌های راهبردی	شاخص‌های راهبردی شفافیت سیاسی-اجتماعی، شفافیت اقتصادی، شفافیت اداری، مشارکت اقتصادی، مشارکت اقتصادی، مشارکت اداری.
۵	فرایندهای آموزش	نیازسنجی	نیازسنجی آموزشی، ارزیابی برنامه آموزش، توانایی استدلال و رویکرد آموزشی، نیازسنجی برآمده از دانش، مهارت و توانایی‌های مرتبط با شغل‌های سازمانی.
		برنامه‌ریزی	تعیین اهداف آموزشی، واکنش به ارزشیابی آموزش و اثربخشی پس از آموزش، تعامل استعداد یادگیرندگان با نوع مداخله آموزشی، واکنش به آموزش و اثربخشی آموزش در انتخاب و اجرای روش آموزش، شناسایی برنامه‌های آموزشی.

1. Wilson

2. Katz

ردیف	مقاله	مفاهیم	کد
		اجرا	شیوه استدلالی، نهادسازی حوزه مطالعاتی مدیریت دولتی در پی تعیین مؤلفه‌های کلان در شخصیت علمی و روش اجرای آموزش، آموزش میان‌رشته‌ای مدیریت دولتی در ایران.
		ارزیابی	رضایت کارآموز از دوره، بررسی واکنش و بازخورد مشارکت‌کنندگان، سنجش میزان یادگیری، تأثیر مثبت دوره‌های آموزشی بر بهبود نتایج سازمانی.
		پژوهش محوری	آموزش یک مفهوم کلیدی برای مدیریت الکترونیک، بهره‌مندی ذی‌نفعان سازمان‌های دولتی از آموزش‌های مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۶	بوم	روزآمدی	چالش عدم روزآمدی محتواهای آموزشی مدیران دولتی، به‌کارگیری رویکرد تحلیل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) جهت روزآمدسازی آموزش مدیریت دولتی، مرزهای سیستم‌های باز یادگیری الکترونیک در مدیریت دولتی، شفاف‌سازی حدود مرزها.
		مدیریت دانش	نیاز به مطالعه دانش و مهارت‌های کارکنان، اثر راهبردهای مدیریت دانش بر رفتار مدیران، راهبردهای تسهیم دانش، خلق دانش، به‌کارگیری دانش و استراتژی ذخیره‌سازی دانش، استاد، مربی، محتوا، نظامات متناسب با اصول مدیریت دانش.
		برون‌سپاری	برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهش سازمان‌های دولتی، اثرگذاری عوامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری و همچنین عوامل مرتبط با پیمانکار در موفقیت برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی.
		جهانی‌شدن	تحقق جهانی‌شدن در ابعاد فرهنگی/ فنی با وجود عدم تحقق در ابعاد اقتصادی و سیاسی/ اجتماعی.
۷	چالش‌ها	زیرساختی	ضعف دستگاه اداری کشور در حوزه آموزش زمینه به‌وجود آمدن ناکارآمدی مدیریت سرمایه انسانی، مستند نبودن فرایندها و عدم حفظ تجارب سازمانی، اولویت نبودن آموزش برای مردم و سازمان‌ها به دلیل ضعف اقتصادی جامعه، سرمایه‌گذاری کم در حوزه آموزش، بسترها و زیرساخت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری رویکرد مدیران، ارتباط غالب چالش‌ها، نقاط قوت و فرصت‌های قابلیت بهبود با ساختار، کم‌توجهی به مقوله‌های رفتاری و محیطی، موانع زیر ساختی آموزش، موانع سیستمی، فقدان زیر ساخت اجرایی و عدم لزوم یا فرصت ارزشیابی.
		خط‌مشی	فقدان خط‌مشی‌گذاری مشخص، عدم سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، ارزیابی سطحی برنامه‌ها و عدم ارائه بازخورد پس از آموزش، ضعف در سیستم نیازسنجی آموزش کارکنان و در نهایت نبود سازوکاری جهت جان‌سپاری‌پروری در سازمان‌ها، عدم وجود قوانین مشخص، راهبردهای بهبود و پیامدهای راهبردها، نواقص فراوان نظام جذب و انتصاب در سازمان‌های دولتی، نظامات و فرهنگ‌سازمانی، پایه‌های اصلی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی.
		اجرایی	عدم هماهنگی در برگزاری دوره‌ها و تخصص پائین مدرسان، آشنا نبودن به دانش روز و فناوری، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی، ضعف در استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران، نبود مدیران شایسته در نظام اداری کشور علت ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی عملکرد، بی‌نظمی در انتصاب و تداوم خدمات مدیران دولتی در شقوق شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری.
		فرهنگی	عدم انگیزه کارکنان، عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران جهت انتصاب در مسئولیت‌های سازمانی، ضعف فرهنگ کارآفرینی در حوزه آموزش، انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران دولتی بر اساس خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات بانفوذ، وابستگی به‌مراتب عالی سازمان و روابط شخصی، وابستگی افراد به طبقه‌ای خاص یا گروهی معین، تأثیر اثر منسنایی بر انتصاب مدیران (ترجیح انتخاب زبردستانی که از نظر مذهب، جناح سیاسی، تحصیلات، افکار، اندیشه‌ها و ویژگی‌ها، شبیه خودشان باشند).

در مرحله پایانی، باهدف ارزیابی کیفیت جستجو و احصاء مضامین، نتایج در اختیار دو تن از خبرگان موردنظر در پژوهش قرار می‌گیرد تا از طریق شاخص کاپا ۱ مورد بررسی قرار گیرند. در صورتی که دو نفر خبره، مقوله‌ها را رتبه‌بندی نمایند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار این شاخص بین صفر تا یک متغیر است. نزدیک بودن این مقیاس به عدد یک نشانگر توافق بیشتر بین رتبه‌دهندگان است، اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، توافق کمتر بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد (Mohaghar, Jafarnezhad, Modares & Sadeghi, 2013).

با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS24، عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار شاخص برابر ۰/۸۲۷ محاسبه شد. از آنجائی که عدد معناداری از ۰/۰۵ کمتر است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود؛ لذا می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

یافته‌ها و تحلیل محتوا

در این بخش، مفاهیم حاصله ساماندهی شده و به‌صورت داده‌های خلاصه شده و قابل‌مقایسه درمی‌آیند.

آنتروپی شانون یکی از روش‌هایی است که پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم‌اطمینان که از طریق یک توزیع احتمال بیان می‌شود. روش‌های متعددی برای تعیین وزن شاخص‌ها وجود دارد. یکی از بهترین روش‌ها، آنتروپی شانون است (Azar, 2001). در این روش، ابتدا پیام‌ها برحسب مقوله‌ها به‌تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش می‌شود، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در این مقاله، به‌واسطه توان و سهولت کاربرد، از این روش استفاده شده است که طی آن میزان پشتیبانی پژوهش‌های پیشین از یافته‌های پژوهش به‌صورت آماری ارائه می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم‌اطمینان و ضریب اهمیت از روابط ۱ و ۲ استفاده می‌شود.

$$E_j = -k \sum_i^m [P_{ij} \cdot \ln P_{ij}] \quad , \quad j=1,2,3,\dots,n \quad K = \frac{1}{\ln m}$$

(رابطه ۱)

$$d_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j W_j}$$

رابطه ۲)

جهت محاسبه وزن هر مفهوم، مجموع اوزان کدهای مربوط به آن محاسبه شده و رتبه‌بندی نهائی به شرح جدول شماره ۳ صورت پذیرفت.

جدول شماره ۳: رتبه‌بندی کدها با استفاده از روش آنتروپی شانون (منبع: یافته‌های پژوهش)

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت (dj)	عدم اطمینان (Ej)	$\sum_i^m [P_{ij} \ln P_{ij}]$	فراوانی	کد	مفهوم
۵	۱	۰۵۰/۰	۰۶۹/۰	۱۶/۰	۷	موفقیت راهبردی	کارکردها
۸	۲	۰۳۴/۰	۰۴۷/۰	۱۱/۰	۴	بهبود عملکرد	
۷	۳	۰۴۰/۰	۰۵۵/۰	۱۳/۰	۵	شایستگی‌های فردی	شایستگی محوری
۳	۱	۰۵۹/۰	۰۸۱/۰	۱۹/۰	۹	شایستگی‌های سازمانی	
۵	۲	۰۵۰/۰	۰۶۹/۰	۱۶/۰	۷	شایستگی‌های محیطی	
۴	۲	۰۵۵/۰	۰۷۵/۰	۱۷/۰	۸	یادگیری	توسعه
۲	۱	۰۷۰/۰	۰۹۶/۰	۲۲/۰	۱۲	توانمندسازی	
۵	۳	۰۵۰/۰	۰۶۹/۰	۱۶/۰	۷	مهارت محوری	راهبرد محوری
۸	۲	۰۳۴/۰	۰۴۷/۰	۱۱/۰	۴	هدف‌گذاری راهبردی	
۶	۱	۰۴۵/۰	۰۶۲/۰	۱۴/۰	۶	شاخص‌های راهبردی	
۷	۱	۰۴۰/۰	۰۵۵/۰	۱۳/۰	۵	نیازسنجی	فرایندها
۸	۲	۰۳۴/۰	۰۴۷/۰	۱۱/۰	۴	برنامه‌ریزی	
۷	۱	۰۴۰/۰	۰۵۵/۰	۱۳/۰	۵	اجرا	
۸	۲	۰۳۴/۰	۰۴۷/۰	۱۱/۰	۴	ارزیابی	
۹	۱	۰۲۱/۰	۰۲۸/۰	۰۶/۰	۲	پژوهش محوری	بوم
۹	۱	۰۲۱/۰	۰۲۸/۰	۰۶/۰	۲	روزآمدی	
۱۰	۲	۰۱۲/۰	۰۱۶/۰	۰۴/۰	۱	مدیریت دانش	
۱۰	۲	۰۱۲/۰	۰۱۶/۰	۰۴/۰	۱	برون‌سپاری	
۹	۱	۰۲۱/۰	۰۲۸/۰	۰۶/۰	۲	جهانی‌شدن	
۶	۳	۰۴۵/۰	۰۶۲/۰	۱۴/۰	۶	چالش‌های زیرساختی	چالش‌ها
۴	۲	۰۵۵/۰	۰۷۵/۰	۱۷/۰	۸	چالش‌های خط‌مشی	
۶	۳	۰۴۵/۰	۰۶۲/۰	۱۴/۰	۶	چالش‌های اجرایی	
۱	۱	۰۷۷/۰	۱۰۵/۰	۲۴/۰	۱۴	چالش‌های فرهنگی	

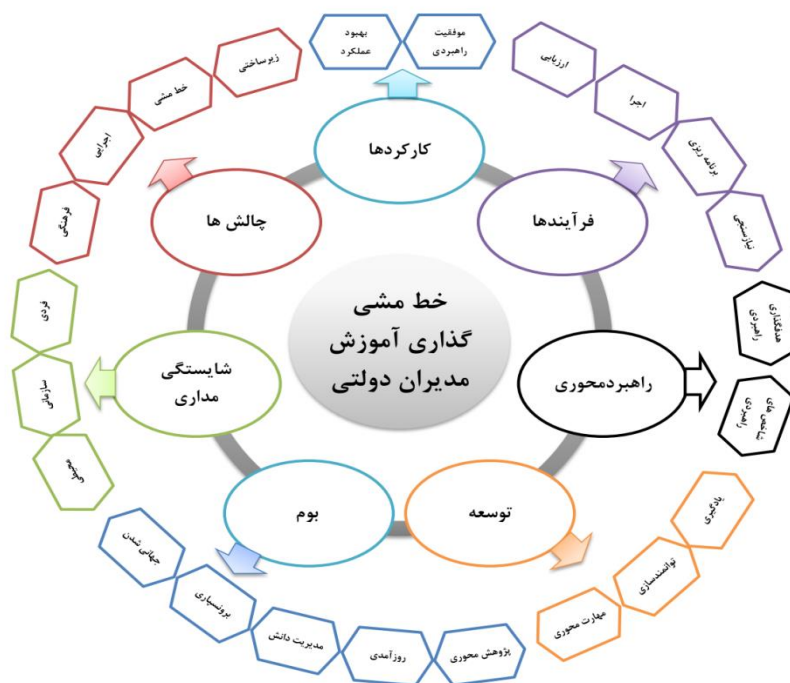
بحث و نتیجه‌گیری

ارتقاء نظام اداری کشور در گرو توسعه کیفی و کمی عملکرد سازمان‌های دولتی می‌باشد. بخش مهمی از سرمایه انسانی این سازمان‌ها را مدیران دولتی تشکیل می‌دهند که اختیار به‌کارگیری منابع جهت تحقق اهداف سازمانی به آنان تفویض گردیده است. آموزش مدیران دولتی می‌تواند به‌عنوان اهرمی مؤثر جهت ارتقاء عملکرد آنان و به‌تبع آن موفقیت سازمان‌های متبوع نقش‌آفرینی نماید. مرور ادبیات موضوعی حاکی از آن است که آموزش مدیران در بسیاری از سازمان‌های دولتی، به دلایل مختلف دارای نواقصی است که بر افول اثربخشی آن دامن زده است. طی پژوهش‌های صورت پذیرفته در این خصوص، جنبه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ اما گستردگی و اهمیت این موضوع ایجاب می‌کند که تحلیلی جامع با نگاه خط‌مشی‌گذاری صورت پذیرد. از این رو پژوهش حاضر باهدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی با روش فراترکیب انجام و پس از بررسی منابع مرتبط، مدلی با ۷ مؤلفه و ۲۳ شاخص ارائه گردید. از آنجائی که رویکرد این پژوهش، ارائه یک مدل جامع برآمده از مطالعات پیشین بوده است تناقض و اختلافی با آن‌ها نداشته و حتی آن‌ها را در بر می‌گیرد. به‌عنوان نمونه مطالعات جولدز^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، ترنس^۲ (۲۰۱۵) و اسدی و همکاران (۲۰۱۹) با یافته‌های این پژوهش در خصوص انواع شایستگی‌ها در آموزش مدیران تشابه دارند. همچنین مطالعات کویزومی^۳ (۲۰۱۹)، تبارنیاری و همکاران (۲۰۲۰) و حیدری و همکاران (۲۰۲۱) در حوزه مهارت‌محوری با مدل این پژوهش همگرا هستند. با عنایت به اینکه در پژوهش‌های پیشین، مدل مفهومی جامعی جهت خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی ارائه نشده است و از طرفی به جهت اهمیت این موضوع در حوزه مدیریت دولتی، بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدل خط‌مشی‌گذاری آموزش مدیران دولتی در قالب شکل شماره ۳ ارائه گردیده است.

1. Juldz et al

2. Terence

3. Koizumi



شکل شماره ۳: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های پژوهش)

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مؤلفه چالش‌های فرهنگی بیشترین تأثیر را بر خط‌مشی-گذاری آموزش مدیران دولتی دارد. نقش فرهنگ به‌عنوان بستر اساسی هر رویکرد سازمانی غیرقابل‌انکار است و لذا پرداختن به چالش‌های فرهنگی به‌عنوان مانعی مهم بر سر راه تحقق اثربخش خط‌مشی‌های آموزشی مدیران دولتی نیازمند تمهیداندیشی است. در زیست‌بومی که مدیران معتقدند "به دلیل مشغله‌های فراوان کاری امکان حضور در دوره-های آموزش‌های سازمانی را ندارند" و یا اینکه "آموزش مختص کارشناسان است نه مدیران" نمی‌توان امیدوار بود که خط‌مشی‌گذاری آموزشی، مدیران را در مسیر تحول و تعالی قرار دهد. از دیگر چالش‌های فرهنگی می‌توان به اولویت نداشتن تخصص و مهارت در انتخاب و انتصاب مدیران اشاره نمود. بی‌شک احراز مناصب مدیریتی نیازمند بهره‌مندی چندجانبه از سبدهای از ویژگی‌هاست و تنوع و کیفیت این سبد تأثیر بسزایی بر عملکرد

مدیران و به دنبال آن موفقیت سازمان خواهد داشت. به جهت اهمیت مؤلفه چالش‌های فرهنگی پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیش از تدوین خطمشی‌های آموزشی نسبت به ارزیابی فرهنگ‌سازمانی زیست‌بوم سازمانی اقدام نموده و چالش‌های مرتبط با فرهنگ را که مانع اجرای خطمشی‌های آموزشی موردنظر هستند شناسایی و نسبت به مرتفع نمودن تدریجی آن‌ها اقدام نمایند تا نتایج مطلوب‌تری از فرایند آموزش مدیران دولتی حاصل شود.

بر اساس روش آنتروپی شانون، مؤلفه توانمندسازی دومین رتبه اهمیت را به خود اختصاص داده است. بی‌شک آموزش هدف نیست و به‌عنوان وسیله‌ای برای ارتقاء دانش، مهارت و بینش مدیران در دستور کار سازمان‌های دولتی قرار گرفته است. توانمندسازی به‌مثابه شاخصی است جهت سنجش میزان موفقیت خطمشی‌گذاری آموزشی مدیران. ممکن است هزینه‌های مادی و معنوی فراوانی جهت برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های مدیران دولتی اختصاص یابد؛ اما به‌واسطه عدم توانمندسازی مخاطبان، آورده‌ای برای سازمان در برداشته باشد. از این‌رو با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد متولیان فرایند آموزش مدیران در سازمان‌های دولتی، مبتنی بر اهداف راهبردی و خطمشی سازمانی، نسبت به تدوین طرح الزامات توانمندسازی مدیران - مشتمل بر آنچه که یک مدیر توانمند دارا می‌باشد - اقدام نمایند تا متناسب با محتوای آن بتوان خطمشی‌های آموزش مدیران را تدوین، اجرا و ارزیابی نمود.

در توضیح شایستگی‌های سازمانی به‌عنوان سومین مؤلفه مؤثر احصاء شده از پژوهش حاضر باید اشاره داشت که آموزش مبتنی بر شایستگی^۱ فرایندی اصولی، مدون، قابل هدف‌گذاری و اندازه‌گیری است. شایستگی‌های سازمانی در کنار شایستگی‌های فردی و محیطی، چارچوب مورد انتظار سازمان از صاحبان مناصب راهبردی را ترسیم می‌نمایند. به‌عنوان نمونه شایستگی‌هایی مانند فنون مذاکره مؤثر، ارتباطات و اقلان‌سازی در سازمانی که چارچوب مأموریتی آن تجارت بین‌الملل می‌باشد با سازمانی که گستره فعالیت‌هایش در سطح ملی است تفاوت ماهوی دارند؛ بنابراین آموزش‌های موردنیاز جهت توسعه شایستگی - های مزبور در این دو سازمان کاملاً متفاوت خواهند بود. پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های

1. Competency Based Training (C.B.T)

دولتی جهت تمرکز هرچه بیشتر بر این مؤلفه کلیدی، نسبت به ترسیم مدل‌های شایستگی مدیران به تناسب مأموریت‌های کلان سازمانی اقدام نمایند تا مبتنی بر آن بتوان خطمشی‌های آموزشی شایستگی محوری را برای مدیران دولتی ترسیم نمود.

مؤلفه یادگیری اولویت بعدی را در مدل پژوهش به خود اختصاص داده است. غالباً یادگیری به‌عنوان تغییر رفتار ناشی از آموزش تعریف می‌شود و زمانی می‌توانیم از اثربخشی آموزش‌های مدیران اطمینان حاصل نمائیم که شاهد رفتارهای جدید آنان در سازمان باشیم به‌گونه‌ای که تسهیل و تسریع تحقق اهداف سازمان را در پی داشته باشد. بسیار شاهد این هستیم که سازمان‌های دولتی فرایند آموزش را به‌عنوان جزئی از امور روزمره اجرا می‌نمایند؛ اما سنجش اینکه چه میزان از آموزش‌ها به یادگیری منجر گردیده‌اند مغفول می‌ماند. براین‌اساس، پیشنهاد می‌گردد موضوع گذار از آموزش محوری به یادگیری‌مداری مدیران در سازمان‌های دولتی توسط پژوهشگران و مدیران ارشد سازمان‌های اجرایی مورد پژوهش قرار گیرد تا بتوانیم شاهد خطمشی‌های آموزشی باهدف تحقق یادگیری مدیران دولتی باشیم.

از سوی دیگر، مؤلفه‌های مرتبط با بوم آموزش مدیران دولتی پائین‌ترین درجه اهمیت را در رتبه‌بندی صورت‌گرفته در این پژوهش کسب کرده‌اند. برون‌سپاری، جهانی‌شدن و روزآمدی از جمله این مؤلفه‌ها هستند. بنا به تحلیل صورت‌گرفته در منابع پژوهش، این مفاهیم علی‌رغم اثرگذار بودن بر خطمشی‌های آموزشی مدیران دولتی، بیشتر جنبه پیرامونی داشته و در اولویت‌های بعدی هستند. برون‌سپاری آموزش زمانی در دستور کار یک سازمان دولتی قرار می‌گیرد که ضمن توجه به ابعاد گستردگی و اهمیت، منافع حاصل از اجرای بومی آموزش نسبت به هزینه‌های آن صرفه اقتصادی نداشته باشد. مأموریت‌های محوله به مدیران در سازمان‌های دولتی آن قدر حائز اهمیت هستند که برون‌سپاری آموزش‌های آنان نیازمند بررسی‌های دقیق تخصصی است. نمی‌توان توانمندسازی و توسعه مدیران به‌عنوان مجریان خطمشی‌های سازمان‌های دولتی را به‌سادگی از حوزه حاکمیتی سازمان خارج نمود و انتظار داشت برون‌سپاری آموزش به میزان اجرای بومی آن اثربخش باشد. به‌منظور ایجاد یک سازوکار مناسب جهت قضاوت در این خصوص، پیشنهاد می‌گردد

مدیران اجرایی از رویکردهای تصمیم‌سازی چندمعیاره ۱ که یک سبد متنوع از معیارها را فراهم می‌نماید استفاده نمایند تا بتوانند یک دسته‌بندی عقلایی بین اولویت‌های آموزشی قابل واسپاری و غیر قابل تفویض را به خط‌مشی‌گذاران آموزش مدیران دولتی ارائه نموده و آنان را اتخاذ تصمیمات صحیح یاری رسانند.

مؤلفه جهانی‌شدن هم که در برخی پژوهش‌های مرتبط مورد مطالعه قرار گرفته بر این امر دلالت دارد که با عنایت به توسعه سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، میزان تأثیر متقابل فرایندهای سازمان‌های دولتی و نیز شهروندان سازمانی با دهکده جهانی به طور قابل‌ملاحظه‌ای افزایش یافته و این روند کماکان ادامه دارد. یکی از اقتضات این روند، سازگارپذیر نمودن خط‌مشی‌های آموزشی مدیران با شرایط زیست در این فضای جدید است. مؤلفه روزآمدی آموزش‌ها نیز با این فضا ارتباط مستقیم دارد. ناگفته پیداست که سازمان‌های موفق در جهان رقابتی امروز، سازمان‌هایی هستند که جهت‌گیری متناسبی داشته و بتوانند بهره‌بهینه را نصیب سازمان خود نمایند. با عنایت به یافته‌های پژوهش در خصوص بوم آموزش مدیران، پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران محترم موضوع "نیازسنجی پیشرفته و روزآمد مدیران دولتی متناسب با پدیده جهانی‌شدن" را مورد مطالعه و پژوهش قرار داده و نسبت به توسعه مدل‌های کاربردی برای سازمان‌های دولتی اقدام نمایند. در پایان لازم به ذکر است یکی از محدودیت‌های این پژوهش عدم امکان دسترسی مطلوب به آمار و اطلاعات مربوط به روندهای کمی شاخص‌های آموزش مدیران دولتی در کشور بود که تلاش شد با بهره‌گیری از برخی اطلاعات موجود در منابع مورد مطالعه این محدودیت تا حد امکان برطرف گردد.

تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله است و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

¹. Multi-criteria Decision Making (M.C.D.M)

منابع فارسی

- آذر، عادل. (۱۳۸۰). بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوا، فصلنامه علمی-پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء(س)، ۱۱(۳۸)، صص ۱-۱۸.
- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۷). "مدیران آینده"، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، عبدالله؛ صادقی، رضا. (۱۳۹۸). "طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی"، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۳(۱۰)، صص ۲۲۶-۱۹۷.
- اسدی فر، رؤیا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، نشریه مدیریت دولتی، ۲۰، ۱۰۰۱، ۱، ۲۰۰۸۵۸۷۷، ۱۳۹۰، ۳، ۸، ۵، ۸.
- الوانی، سیدمهدی؛ شلویری، میثاق. (۱۳۹۵). اجرای خط مشی عمومی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بالانتاین، یان؛ نیگل، پوا. (۱۳۸۵). "کانون ارزیابی و توسعه مدیران"، ترجمه مسعود سلطانی، تهران، انتشارات آسیا.
- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا. (۱۳۹۸). "تعامل توانایی استدلال و رویکرد آموزشی در واکنش به ارزشیابی آموزش و اثربخشی پس از آموزش"، نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها، ۸(۱)، صص ۱۲۶-۱۰۹.
- پوراسد، مجتبی؛ احمدی، کیومرث؛ فاطمی، عادل. (۱۳۹۹). آسیب‌شناختی نظام آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها، ۹ (۲) صص ۲۹۰-۲۶۱.
- جندقی، غلامرضا؛ زارع، حمید (۱۳۹۲). الگویابی مهارتها و نیازهای آموزشی مدیران، مطالعات مدیریت راهبردی، ۴(۱۶)، صص ۶۱۶-۶۸۱.
- حیدری، محمد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت مسیر شغلی، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، صص ۴۷-۳۰.
- داداش کریمی، یحیی؛ میرسپاسی، ناصر؛ نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۷). طراحی مدل حکمرانی در آموزش عالی کشور، مدیریت سازمان‌های دولتی دانشگاه پیام نور، ۷(۳)-۲۸-۱۲.
- دانایی فرد، حسن؛ زنگویی نژاد، ابودر. (۱۳۹۰). "تئوری شایسته سالاری مدیریتی بر مبنای استراتژی تئوری داده بنیاد: برداشتی از نهج البلاغه"، دوماهنامه دانشور رفتار، ۸(۴۷)، صص ۲۵۶-۲۴۳.
- دانائی فرد، حسن (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، تهران، انتشارات سمت.
- رحیمی، بهروز؛ طالب زاده، محسن؛ مهری، داریوش. (۱۳۹۶). "آسیب شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری"، فصلنامه پژوهش‌های کیفی در برنامه درسی، دانشگاه علامه طباطبائی، ۲(۸)، صص ۲۰۱-۱۴۹.

- رزاقی، مسعود. (۱۳۸۶). "نرمیابی مقیاس شایستگی مدیران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- رضایی، میثم؛ منظری، علیرضا. (۱۳۹۹). ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان شرکت نفت فلات قاره ایران، نشریه علمی آموزش در علوم/انتظامی، ۸(۲۸)، صص. ۳۵-۱۸.
- رنجبر، مسعود. (۱۳۹۲). "الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت"، پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- رفیع بخش، مینا. (۱۳۹۳). "بررسی رابطه هزینه آموزش منابع انسانی و بازده سهام شرکت ها"، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
- رنگریز، حسن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ سلطانیه، فرزاد. (۱۳۹۶). "طراحی الگوی شایستگی های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون"، مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۶(۱)، صص. ۴۹-۹.
- زارعی، زهرا؛ پورشافعی، هادی؛ عسگری، علی. (۱۴۰۰). نقش رهبری دانش در عملکرد شغلی با توجه به متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و جو سازمانی نوآورانه، مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۱۰(۳)، ۳۳-۵۰.
- سایه وند، زهرا. (۱۳۹۹). شناسایی اکوسیستم کارآفرینی آموزشی، فرصت ها و تهدیدهای آن، مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۹(۱)، ۳۳۱-۳۰۹.
- سیاست های کلی نظام اداری، ابلاغی ۰۱/۰۲/۱۳۸۹ مقام معظم رهبری، بازیابی شده از پایگاه ملی اطلاع رسانی قوانین و مقررات کشور در فروردین ۱۴۰۱، از www.dotic.ir.
- شریعتی، محمد تقی؛ عربیون، ابولقاسم. (۱۳۸۶). "شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مراکز تحقیقاتی با تأکید بر جهاد سازندگی"، فصلنامه پژوهش و سازندگی، ۱۹(۷۶)، صص. ۱۹۷-۱۸۵.
- شعاری نژاد، علی اکبر. (۱۳۷۵). فرهنگ علوم رفتاری، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- شیخ، ابراهیم، (۱۳۸۹). "الگوی قابلیت‌های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی"، پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- صالحی نودز، اسماء؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کیخا، عالمه. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت بحران اجتماع‌محور با استفاده از رویکرد فراترکیب. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۴(۲)، ۱۰۲-۷۱.
- صغری سینا، فاطمه. (۱۴۰۰). رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران، مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۱۱(۲)، صص. ۱۳۰-۱۰۹.
- عباسپور، عباس. (۱۳۹۷). "مدیریت منابع انسانی پیشرفته"، تهران، انتشارات سمت.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد؛ ترک زاده، جعفر (۱۳۸۹). "نیاز سنجی آموزشی در سازمان ها"، تهران، شرکت انتشار.

عبدالهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ تقی پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). "شایستگی - های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی"، *فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶(۴) صص ۵۳-۲۳.

فقیهی، ابوالحسن؛ دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۴). "بوروکراسی و توسعه در ایران"، تهران، انتشارات رسا. قاسم زاده، ابوالفضل و رزاقی، محمد و معصومی کیا، فرهاد. (۱۳۹۹)، نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی، مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۹(۱)، ۱۷۴-۱۴۷. قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر؛ نیک نژاد، عباس. (۱۳۸۷). "تأثیر پیامدهای اثر منسانی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی"، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۳(۱۰)، صص ۳۶-۷. گراوند، احمد. (۱۳۷۸). "تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی (وضع مطلوب) و سنجش شایستگی‌های مدیران آموزشگاههای شهرستان کوهدشت (وضع موجود)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

گودرزی، امیرحسین. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب آموزش و توسعه شایستگی مدیران پروژه در یک سازمان دولتی، *فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی*، ۸(۲۶)، صص ۴۲-۲۴. محقر، علی؛ جعفرنژاد، احمد؛ مدرس یزدی، محمد؛ صادقی مقدم، محمدرضا. (۱۳۹۲). ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۹)-۱۹۴-۱۶۱.

محمدی، هانیه؛ زرگر، سید محمد؛ وکیل‌الرعایا، یونس؛ همتیان، هادی. (۱۴۰۱). "بررسی اثر اینترنت اشیا بر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان"، *مجله مدیریت بر آموزش سازمان ها*، ۱۱(۱)، صص ۹۹-۱۱۸.

محمودی کوچکسرائی، علی اصغر؛ فراهانی، مهدی؛ رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۴). "آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی"، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۵)، صص ۵۱-۲۷.

معروفی، خالد. (۱۳۷۸). "بررسی زیر نظام جذب و انتصاب در شرکت مخابرات استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مطلوب"، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مومنی، سید عنایت الله؛ زمانی مقدم، افسانه؛ جعفری، پریش. (۱۳۹۷). "آسیب شناسی نظام آموزشی کارکنان بانک ملی"، *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳۷) صص ۱۲۲-۱۰۳.

اصفهانی، احمدرضا؛ خان‌عزیزی، محمد. (۱۳۸۰). "تحلیلی بر آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت مدیران دوره متوسطه استان بوشهر"، *فصلنامه آموزش و پرورش*، ۲(۲۵)، صص ۲۵-۳۹.

ولی پور، احمد؛ خلخالی، علی. (۱۳۹۹). پایش درونی دشواریها و بایسته‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران، *مدیریت بر آموزش سازمان ها*، ۹(۲)، صص ۱۶۱-۱۳۱.

هاشمی، محرمعلی؛ یاری، جهانگیر؛ ملکی، صادق. (۱۴۰۰). "واکاوی مؤلفه‌های مدیریت ناب در آموزش و پرورش،

تحقیق کیفی داده بنیاد"، مدیریت برآموزش سازمان ها، (۳) ۱۰۳، صص ۷۹-۱۰۳.
 یمانی، مرضیه؛ حضوری، محمدجواد؛ قربانی، محمدجواد. (۱۳۹۱). "ارزیابی اثر منسائی و پیامدهای آن بر
 انتخاب و انتصاب مدیران دولتی"، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱۱)، صص، ۱۵۷-۱۳۳.

References

- Abbaspoor, A. (2018). *Advanced Human Resource Management*, Tehran, Samt Publications. (In Persian)
- Abbaszadegan, S.M., & Torkzadeh, J. (2010). *Educational needs assessment in organizations*, Tehran, Enteshar Publication Company. (In Persian)
- Abdollahi, M., Fathi, K., Taghipoor, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of Training & Human Resource Development Managers, *Journal of new roadmap in Instructional Management*, 6(4), pp.23-53. (In Persian)
- Abolalai, B., & Ghaffari, A (2007). Future Mngers, Tehran, *Industrial Management Organization Publications*. (In Persian)
- Alvani. S.M., & Shalviri, M (2016). Public Policy Implementation, Tehran, *Public Administration Training Center Publications*. (In Persian)
- André Seidel, Tarcísio Abreu Saurin, Giuliano Almeida Marodin, José Luis Duarte Ribeiro (2017). Lean Leadership Competencies: a multi-method study, *Management Decision*, 01-00-45.
- Asadi, E., Kooshki Jahromi. A., Baneshi, E., & Sadeghi, R. (2019). Iranian public manager's competency model, *Strategic Management Studies of National Defense*, 3(10), 197-226. (In Persian)
- Asadifar, R., Khaef elahi, A., & Rezaian, A (2011). The Competency Model for Iranian Public Managers, *Journal of Public Management*, 3(8)75-92. (In Persian)
- Anders Haug. (2015). Work instruction quality in industrial management, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 50, 170-177.
- Awanga, Mariah. Mohammeda Abdul Hakim. Abdul Rahmana, Mohd Shahril. (2012). Facility Management Competencies in Technical Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65 , 755–760.
- Azar, A. (2001). Extension & Developing Shannon Entropy to process data in content Analysis. *Alzahra university Journal of Human Resources*, 11(38), pp1-18. (In Persian)
- Balantaine, Y., & Nigel, P. (2005). *Managers Assessment & Development Center*, Asia Publications.
- Balland, P.A. (2012). Proximity and the evolution of collaboration networks: evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry. *Regional Studies*, 46(6): 741-756.

- Barati, H., & Oreizi, H. (2019). Interaction of reasoning ability and training intervention in reaction to training evaluation and post training effectiveness, *management of training of organizations*, 8(1), PP.109-126. (In Persian)
- Bazyari, E., & Amirtash, A. (2006). Appointment of managers according to meritocracy criteria in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Movement and Sports Sciences*, 2(7), PP.1-10. (In Persian)
- Berkowitz, s. (1996). Creating the Research Design for a Need Assessment. in *Need Assessment :A creative and practical Guide for social scientisis*. By Rebecca Reviere U.S.A: taylor and Francis Publisher science. P.18.
- Carmenado, Ignacio de los Ríos, Rahoveanu, Adrian Turek, Gallegos, Ana Afonso. (2014). Project management competencies for regional development in Romania: analysis from Working with People model, *Procedia Economics and Finance*, 4. 204 – 270.
- Catalin Vrabiea (2015). Education – A Key Concept for E-Administration, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186 (2015) 371 – 375.
- Cecil R Torres Jr. (2012). Examining Competencies for the human resource professional within Idaho State Government. University of Nevada, Las.Vegas.
- Dadashkarimi, Y., Mirsepasi, N., & Najafbeigi, R. (2017). Designing Governance model in Higher Educayion of Iran. *Payame noor University Journal of Public Organizations Administration*, 7(3), pp.12-28. (In Persian)
- Danaifard, H., & Zangoinezhad, A. (2011). The theory of managerial Competency Orientation through Grounded Theory Strategy, *Journal of Daneshvar Raftar*, 47, pp.243-256. (In Persian)
- Danaifard, H. (2007). *Challenges of Public Administration in Iran*, Tehran, Samt Publications. (In Persian)
- Daneshfard, K. (2016). *Public Policy Making Process*, Saffar Publications. Tehran. (In Persian)
- Dewey, J. (1938), *Experience & Education*, translated by Mirhosseini, A., Nashre ketab publications, Tehran.
- Draganidis, Fotis . Mentaz Gregoris. (2006). A Review Of System and Approaches: Information Management and Computer Security. 14(1), pp 51-84 .
- Emami, M., Zolfagharzadeh, M., & Khasaf, H. (2012). Interdisciplinary Education of Public Administration in Iran: Curriculum Planning Requirements, *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities*, 4(4), 107-143. (In Persian)
- Faghihi, A., & Danaifard, H. (2005). *Bureaucracy & Development in Iran*, Tehran, Rasa Publications. (In Persian)

- Farhadinezhad, M., Lagzian, M., & Kafashpour, A. and Mansourian, Y. (2014). Effective Public Management in Iranian Organizations, Data Theorizing Foundation, *Management Quarterly of Public Organizations*, 3(9). pp.70-55. (In Persian)
- General policies of the administrative system.(2022). www.dotic.ir. (In Persian)
- Geravand, A. (1999). Developing a competency model for educational administrators (optimal status) and assessing the competencies of school principals in Kuhdasht (current status), M.A Thesis, *Public Administration Training Center*. (In Persian)
- Ghasemzade, A. & Rzaghi, M. & Masoomikia, F. (2020). The Role of Learning and the Organizational Training Climate in Job Performance: Organizational Learning 9 (1):147-174. (In Persian)
- Ghayumi, A., & Imani, M.N. (2015). Relationship between moral intelligence and organizational health from the perspective of managers of Islamic Azad Universities in Tehran, *International Journal of Learning and Development*, Macrothink Institute, vol. 5(4), pages 40-52, December. (In Persian)
- Gholipoor, A., Poorezzat, A., & Niknezhad, A (2008). the consequences of the Ego similarity effect on the selection and appointment of government managers, *Iranian Journal of Management Sciences*, 3(10), pp.7-36. (In Persian)
- Gholipoor, A., Aboui Ardakan, M., Nadafi, T., & Shirzad, M (2016). Rethinking public management education based on the modern expectations of the audience using Zaltman's metaphorical extraction technique, *Iranian Journal of Management Sciences*, 12(45). 29-59. (In Persian)
- Goodarzi, A. (2021). Presenting a framework for training and developing the competencies of project managers in a government organization, *Journal of Naval Sciences*, 8(26),pp.24-42. (In Persian)
- Goudarzvandchegini, M., & Tahery, E (2012). Studies on the importance of management training in engineering for training managers on the basis of merit, *Iranian Journal of Engineering Training*, 14(53),1-18. (In Persian)
- Gray, S., & Tom, D.E. (2016). Organizational learning and the organizational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs, *European Journal of Training and Development*, 40 (1), 2-20.
- Habibi, H. (2019). Pathology Of Organizational Training Managemant. *Journal Of New Approaches In Educational Administration*.11(3): 55- 76. (In Persian)
- Haase, H., Franco, M., & Félix, M. (2015). Organizational learning and entrepreneurship: evidence of interrelated concepts, *Leadership & organization development journal*, 36 (8), 906-926.

- Hashemi, M., yari haj atalou, J., & malekiavarsin, S. (2021), Analysis of Lean Management Components in Education – A Qualitative research method based on grounded theory, 10 (3):79-103. (In Persian)
- Hasson, H., Von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika-Murray, M., Tafvelin, S. (2016). Improving organizational learning through leadership training, *Journal of Workplace Learning*, 28 (3),115-129.
- Heibatollahpoor, Z., Mehralizadeh, Y., Barkat G., & Nasiri, M. (2020). Presenting the model of human resources development strategies in the era of the fourth industrial revolution in chemical companies located in the industrial towns of Ahvaz city, *biannual program studies Educational Planning*, 8(16), 177-202. (In Persian)
- Heidari, M. (2021). Investigating the effect of staff training on employee empowerment with the mediating role of organizational culture and career path management, *Journal of Instructional Management*, 12(3),pp.30-47. (In Persian)
- Hergüner, B.(2021). Rethinking public administration education in the period of pandemic: Reflections of public administration students on online education through a SWOT analysis,*Thinking Skills and Creativity*,Volume 41.
- hua Xu Hong, huaWang Yan. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model, *Procedia Earth and Planetary Science*,1. 1764–1771.
- Jandaghi, G., & Zare, H. (2013). Modeling, Skills, and Educational Needs of Managers, *Journal of Strategic Management* , 4(16),pp.616-681. (In Persian).
- Julduz, R., Mint, H. & Meisie, L (2022). Improving soft skills and hard skills Wagra LearningPackage Cthrough the independent education curriculum in the Merdeka Belajar Scheme, *Technium Social Sciences Journal*, 4(37), PP.51-59.
- Katari'na Staron'ova', & Gyorgy Gajduschek. (2016)Public administration education in CEE countries: Institutionalization of a discipline. *Journal of Policy & Society*, POLSOC-20; 233-253.
- Kevin-G.cook. (2009). how do you?The Essential Skill of Human Resource Management . *Journal of management Development* , Vol.25,No,2, 101-117.
- Koizumi, S. (2019). The light and shadow of the fourth industrial revolution, *Innovation Beyond Technology*. 4: 63- 86.
- Ludvigsen, Mette, S., & Hall, C (2015). Using Sandelowski and Barroso's Metasynthesis Method in Advancing Qualitative Evidence, *Qualitative Health Research*,1(10) DOI: 10.1177/1049732315576493.

- Mahmoodi, A., Farahani, M. & Raste, A. (2015), Pathology of the staff training system using a three-pronged model, *Journal of Training & Human Resource Development*, 2(5), pp.27-51. (In Persian)
- Maroofi, K. (1999). Investigating the recruitment and appointment subsystem in West Azerbaijan Province Telecommunication Company and presenting a favorable model, M.A Thesis, *Public Administration Training Center*. (In Persian)
- Matthews, R.L., MacCarthy, B.L., & Braziotis, C. (2017). Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective, *International journal of operations & production management*, 37 (7), 970-1006.
- McClland, D. (1973). Testing for Competence Rather than Intelligence, *American psychologist*, 28.
- McClland, Rich & Boyatzis. (1982). *The Competent Manager measurement*, new York:Sage Pub.
- Mohaghar, A., Jafarnezhad, A., Modares, M., & Sadeghi moghaddam, R. (2013). Provide a comprehensive model of information coordination of the automotive supply network using the meta-combined method, *Journal of Information Technology Management*, 4(9), pp.161-194. (In Persian)
- Mohammadi, H., Zargar, S.M., Vakilorroaya, Y., & Hemmatian, H. (2022). Investigating the effect of IoT on training and human resource development in the organization, *Journal of Managing Organizations Training*, 11(1), PP.99-118. (In Persian)
- Mohammadi, M., & Hakak, M., & Moosavi, N. (2018). Designing a training model for institutional managers in the Islamic Republic of Iran based on interpretive structural modeling and MICMAC analysis. *Human resource management research*, 10(2). (In Persian)
- Momeni, S.E., Zamani moghaddam, A., & Jafari, P. (2018). Pathology of Bank Melli employees' educational system, *Journal of Instructional Management Researches*, 1(7), pp.103-122. (In Persian)
- Mthethwa, R.M. (2012). Critical dimensions for policy implementation. *African Journal of Public Affairs*, Vol.5, No.2: pp,36-47.
- Morestin, F., Gauvin, F.p. & Hogue, M.C, Benoit F. (2010). Method for synthesizing knowledge about public policies. *National Collaborating Center for Health public policy*.
- Najafizadeh, H. (2014). The effect of information technology on the quality of staff training municipalities. Lamerd Azad University. (In Persian)
- Ngcobo, S.D. (2022). The role of training and development on organisational performance in the footwear industry in South Africa. *Technium Social Sciences Journal*, 35(1), 418-432.

- Navidi, A., Taghipoor, A., & Ahmadi, A. (2017). Presenting the Educational and Research Activities Outsourcing Model in Organizations Governmental (Case Study: Great Tehran Electrical Distribution Company) . 2017; 6 (1):179-210. (In Persian)
- Esfahani, A., & Khanazizi, M. (2001). An analysis of short-term in-service training for high school principals in Bushehr province, *Journal of Training & Education*, 2(25), pp.25-39. (In Persian)
- Neeffe, D.O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes, University of Wisconsin stout menomonie, 5-16.
- Nindhita, Y., Budiyanto & Djarwoto, (2022). Do learning ICT usage affect the learning process quality? an empirical study in private university, *Technium Social Sciences Journal*, 4(37), PP.24-36
- Nindhita, Y., Budiyanto & Djarwoto Poorasad, M. (2021). Pathology of staff training system in Iranian government organizations, *management of training of organizations*, 9(2), pp.261-290. (In Persian)
- Rahimi, B., Talebzade, M. & Mehri D. (2017). Pathology of in-service training courses of the staff of Sattari University, *Journal of qualitative researches in Lesson Plan*, 2(8), pp.149-201. (In Persian)
- Razzaghi, M. (2006). Managing the competency scale of managers, M.A Thesis, Tehran, *Institute of Training & Researching management & planning*. (In Persian)
- Rafi bakhsh, M. (2014). Investigating the relationship between human resource training costs and corporate stock returns, Islamic Azad University , Firoozkooh branch. (In Persian)
- Ranjbar, M. (2013). Competency Model for Healthy part Managers, PHD Thesis, Tehran, Tarbiat modares University. (In Persian)
- Rezai, M., & Manzari, A. (2020). Presenting a model of a comprehensive training system for the employees of the Iranian Offshore Oil Company, *Journal of training in Military Sciences*, 8(28), pp. 18-35. (In Persian)
- Rafibakhsh, M. (2014). Analysing the relation between human resource and stock returns of companies, Islamic Azad University of Firouzkooh. (In Persian)
- Rahnavard, F., & Mohebi, M. (2016). Effects of Globalization on Public Administration in Iran, *Journal of Public Administration of Tehran University*, 8(3).415-436. (In Persian)
- Salehi Noodez, A., Yaghoubi, N.M., & Keikha, A. (2021). Designing a Model for Community-Based Disaster Management Using Meta-Synthesis

- Approach, *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(2),71-102. (In Persian)
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings, *Research in Nursing & Health*, 30(1),99-11.
- Savaneviciene, A., Ciuteiene, R., & Rotelione, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156. 41 – 46.
- Sayevand, Z. (2020). Identify the educational entrepreneurship ecosystem, its opportunities and threats, *Journal of Managing Organizations Training*, 9(1), pp.309-331. (In Persian)
- Seif, M., Talebi, S., & Mazloun, G. (2018). The causal model of Factors Affecting Organizational Knowledge Sharing Among Employees in Educational Districts in Shiraz .7 (1):13-39. (In Persian)
- Shams morkani, G. & Mirahmadi, K. & Abasi, H. & Dashti, A. (2019). Designing and Implementing Training Outcome Evaluation Program Using ROE Logic (Case Study: Tehran Regional Electric Company) ; 7 (2):89-111. (In Persian)
- Staronova, K., & Gajduschek, G. (2016). Public administration education in CEE countries: Institutionalization of a discipline, *Policy and Society*, 35(4), 351-370.
- Stoffregen, J., Pawlowski, J. (2018). Theorising about barriers to open e-learning systems in public administrations, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 132, 81-91.
- Shariati, M., & Arabioon, A. (2017). Method of selection and appointment of directors of research centers with emphasis on constructive jihad, *Journal of Research and Construction*, 76, pp.185-197. (In Persian)
- Sheikh, E. (2010). The model of Iranian Islamic abilities of managers in the public sector. PHD Thesis, Alame Tabatabai University. (In Persian)
- Shoarinezhad, A. (1996). Behavioral Science encyclopedia, Tehran, Amirkabir University. (In Persian)
- Soghrasina, f. (2021). Relationship between learning organization and organizational learning with the mediating role of empowerment of education staff in East Mazandaran province, *Journal of Managing Organizations Training*, 11(2), pp.109-130. (In Persian)
- Tabassi, A.A., Roufehaei, K.M., Ramli, M., Abu Bakar, A.H., Ismail, R., & Pakir, H.K. (2016). Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.076. (In Persian)

- Terence A., Ryan, M., Kerri C., & Elijah, L. (2015). ExperienceMap: A Tool to Help Training Managers Develop Learning Experiences, *Procedia Manufacturing*, Volume 3,1511-1518.
- Valipoor, A., & Khalkhali, A. (2020). Internal monitoring of difficulties and strategic requirements of education management of Agricultural Bank of Iran, *management of training of organizations*, 9(2), PP.131-161. (In Persian)
- Yemani, M., Hozoori, M., & Ghorbani, M. (2012). Evaluation of the Ego similarity effect on Selection & Appointment of Public Managers, *Journal of Public Administration Vision*, 3(11), pp.133-157. (In Persian)
- Zahedi, S., Sheikh, E. (2010). Strategic Capabilities Model of Middle Government Managers, *Strategic Management Studies*, No. 1, 95-139. (In Persian)
- Zarei, Z., Poorshafei, H., & Asgari, A. (2021). The role of knowledge leadership on job performance with mediating role of organizational culture and innovative organizational climate.; 10 (3):33-50. (In Persian)