



فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش

دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۱۶، تابستان ۱۴۰۲

واکاوی نقش تعدیل کننده مدیریت مشارکتی در رابطه بین مثلث تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی

حسین رحیمی کلور، ایمان قاسمی همدانی، وحیده ابراهیمی خراجو ۵

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی گری رهبری مربی گرایانه

فرزانه سلطانقلی، محمدرضا اردلان، سیروس قنبری، افشین افضلی ۲۸

واکاوی و رتبه بندی توانایی، جهت شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور

فریده نوری، عباسعلی حق پرست، رضا ستوده، حبیب پیری ۵۲

شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران: یک مطالعه کیفی

امید عشاقی، میترا عزتی، کیوان صالحی ۷۵

طراحی الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد

سمیرا مستعلی، علی اکبر خسروی بابادی، کامبیز پوشنه، عباس خورشیدی ۱۰۵

تأثیر مهارت های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی

سمیرا علی صوفی، سمانه سلیمی ۱۲۹

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش های اسلامی - ایرانی

مسعود تقیانی، معصومه اولادیان، محمود صفری ۱۴۷

شناسایی عوامل مؤثر بر تضعیف کارآفرینی در دانش آموختگان دانشگاه های پیام نور استان تهران

علیرضا زارع داویجانی، خدیجه خانزادی، عبدالرحیم نوه ابراهیم، نادر سلیمانی ۱۷۲



فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش

eISSN: 2676-7821

دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۱۶، تابستان ۱۴۰۲

مدیر مسئول: دکتر مهدی خداپرست

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

سرمدیر: حسن قلاوندی

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

مدیر داخلی: دکتر محمد هادی عسگری

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

ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

<https://www.jmep.ir>

آدرس دفتر فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش:

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

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

اعضای هیات تحریریه:

پروفسور آذر کفاشپور

استاد تمام، گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران
kafashpor@um.ac.ir



امین رضا کمالیان

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
kamalian@Mgmt.usb.ac.ir



حسن قلاوندی

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



شهناز نایب زاده

استاد، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران
snayebzadeh@gmail.com



داود کیاکجوری

دانشیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
davoodkia@iauc.ac.ir



پیمان یارمحمدزاده

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، ایران
dr.peyman.ymz@azarunive.edu



حمید شفیع زاده

دانشیار، عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ایران
shafizadeh11@gmail.com



اسماعیل کاظم پور

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران
e.kazempour@toniau.ac.ir



حسین مومنی مهموئی

دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران
momenimahmouei@iautorbat.ac.ir



اعضای هیات تحریریه بین المللی

پروفسور مهناز معلم

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



اعضای مشورتی هیات تحریریه بین المللی

پروفسور جان سلیمان گایکواد

استاد تمام، بازنشسته گروه مردم شناسی، دانشگاه پونه، هندوستان،
dr.john.gaikwad@gmail.com



اعضای مشورتی هیات تحریریه

پروفسور سید محمد میر کمالی

استاد تمام، مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران
mkamali@ut.ac.ir



پروفسور نصرت ریاحی نیا

استاد تمام، عضو هیئت علمی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی، ایران
riahinia@khu.ac.ir



نرجس حریری

استاد، گروه علم اطلاعات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
n-hariri@srbiau.ac.ir



دکتر محمد طالقانی

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران
taleghani@iaurasht.ac.ir



دکتر مرتضی ملکی مین باش زرگاه

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
mmaleki80@semnan.ac.ir



جانشین سردبیر

اسماعیل کاظم پور

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران
e.kazempour@toniau.ac.ir

دیر اجرای

سید رسول تودار

استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

toudar@yahoo.com

ویراستار

جواد مهربان

دانشجوی دکتری تکنولوژی آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران ایران

javad.mehraban93@gmail.com

واکاوی نقش تعدیل کننده مدیریت مشارکتی در رابطه بین مثلث تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی
کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی

حسین رحیمی کلور، ایمان قاسمی همدانی، وحیده ابراهیمی خراجو ۵

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی گری رهبری مربی
گرایانه

فرزانه سلطانقلی، محمدرضا اردلان، سیروس قنبری، افشین افضلی ۲۸

واکاوی و رتبه بندی توانایی، جهت شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور
فریده نوری، عباسعلی حق پرست، رضا ستوده، حبیب پیری ۵۲

شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران: یک مطالعه کیفی
امید عشاقی، میترا عزتی، کیوان صالحی ۷۵

طراحی الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد
سمیرا مستعلی، علی اکبر خسروی بابادی، کامبیز پوشنه، عباس خورشیدی ۱۰۵

تأثیر مهارت های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی
سمیرا علی صوفی، سمانه سلیمی ۱۲۹

شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش های اسلامی - ایرانی
مسعود تقیانی، معصومه اولادیان، محمود صفری ۱۴۷

شناسایی عوامل مؤثر بر تضعیف کارآفرینی در دانش آموختگان دانشگاه های پیام نور استان تهران
علیرضا زارع داویجانی، خدیجه خانزادی، عبدالرحیم نوه ابراهیم، نادر سلیمانی ۱۷۲



Research Paper

Assessing the Moderating Role of Participatory Management in the Relationship between Dark Triad of Personality and Organizational Citizenship Behavior of Employees in University of Mohaghegh Ardabili

Hossein Rahimi Kolor¹ , Iman Ghasemi Hamadani² , Vahideh EbrahimiKharajo²

1- Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

2- Department of Business Administration, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Social Sciences, Ardabil, Iran

Receive:

16 March 2023

Revise:

22 April 2023

Accept:

26 April 2023

Keywords:

Dark triad,
organizational
citizenship behavior,
rudeness in workplace,
participatory
management,
University of
Mohaghegh Ardabili

Abstract

The presents study aims to evaluate the moderating role of participatory management in the relationship between the influence of the dark triad of personality on organizational citizenship behavior and mediating role of rudeness in the workplace. This study is considered as applied and descriptive-survey in terms of objective and nature, respectively. The population included 400 faculty members and 391 managerial employees, among which 259 people were estimated as a sample based on Cochran's formula. Then, about 200 people answered the questionnaire items applying the convenient sampling method. The data were collected using a researcher-made questionnaire taken from Johnson and Webster (2010), Cortina et al. (2010), Podaskoff et al. (1990), and Webster and Smith (2019). Finally, the data were analyzed utilizing partial least squares (PLS) method. The results indicated that the dark triad of the personality affects the organizational citizenship behavior and rudeness in the workplace directly. In addition, rudeness in the workplace and participatory management affect organizational citizenship behavior significantly. Further, rudeness in the workplace moderates the relationship between dark triad of the personality and organizational citizenship behavior. Finally, participatory management moderates the relationship between the dark triad of personality and organizational citizenship behavior.

Please cite this article as (APA): Rahimi Kolor, H., Ghasemi Hamadani, I., & EbrahimiKharajo, V. (2023). Assessing the Moderating Role of Participatory Management in the Relationship between Dark Triad of Personality and Organizational Citizenship Behavior of Employees in University of Mohaghegh Ardabili. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 1-23.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390158.1175	
Corresponding Author: Hossein Rahimi Kolor	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.1.1	
Email: hrk6809@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

Each person's personality is regarded as universal and essential for individual, group, departmental, or organizational achievements. The dark triad of personality is considered as a cluster with three distinct dimensions of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy (Ebrahimi & Azami, 2019), leading to differences between social relations (Salman Chughtai & Ali Shah, 2020). In addition, rudeness in the workplace is among the forms of misbehavior in the organization so that a large number of employees face the rude behavior of their colleagues at work. Such harmful behaviors stem mostly from the personality traits of humans, not external environmental factors (Hadizadeh Moghadam et al., 2022). Today, participatory management is among the issues raised in the organizations. High participatory management atmosphere emphasizes organizational participation and knowledge, collaborative decision-making, and cooperation, as well as allowing the employees to exhibit independence in the workplace (Butts et al., 2009). Organizational citizenship behaviors are among the issues which indicate the positive behaviors of people in the workplace not directly required by the organization. No direct reward system supports such type of behavior, despite its significance for planning the psychological performance of employees (Aldbyani & Al-Abyadh, 2022). No study has been conducted to examine the dark aspects of personality on such behaviors in Iran and investigate the rudeness in the workplace as a mediating role and participatory management as a moderating moral factor, despite all of the positive effects of organizational citizenship behavior. This study can be useful in University of Mohaghegh Ardabili with its wide range of activities and employees including simple, semi-skilled, and expert ones, as well as appropriate access and cooperation of employees in distributing and collecting information. The present study seeks to analyze whether the dark triad of personality for employees in University of Mohaghegh Ardabili affects organizational citizenship behavior or whether rudeness in the workplace and participatory management play a critical role in this regard.

Theoretical literature

The dark side of the personality for the people in the organization affects the administrative and personal consequences at the workplace significantly because a set of different characteristics of the dark person such as "narcissism", "psychosis", and "Machiavellianism" affect the organizational behavior (Jensen et al., 2022). In addition, organizational citizenship behavior is regarded as a special form of behavior, which is known as useful for business as voluntary actions stemming from the peoples' tendency in this regard (Nazari et al., 2020). Rudeness in the workplace is considered as an unhealthy behavior with low intensity and ambiguous intention manifested by its perpetrator in order to harm the target person (Hadizadeh Moghadam et al., 2022), while organizational citizenship behavior is concerned with the positive behavior of people which is not required by the organization in terms of their duties (Podsakoff et al., 2018). Managers may create environmental conditions which increase employee engagement and alter any of the dark personality traits in organizational citizenship behavior (Richardson & Vandenberg, 2005).

Participatory management is regarded as a practice, which prioritizes participation, communication, and employee empowerment (Butts et al., 2009). Such management emphasizes the delegation of four main elements in the workplace including power, information, reward, and knowledge (Riordan et al., 2005). Thus, participatory management is applied as a moderator to bridge the research gap.

Rezazadeh et al. (2022) indicated that people with psychological capital exhibit less dark traits in their personality, postpone the immediate gratification of the impulse, persevere, and



produce and create efficiently. In addition, Javaezi Shishavan & Zeinali (2022) argued that a positive and significant relationship is observed between psychological schemas with four dark personality traits in students. Finally, Zafaranchizadeh Moqadam et al. (2022) claimed that no significant relationship is reported between dark personality traits with cold empathy, while a significant relationship is observed between the dark personality traits with theory of emotional and cognitive mind.

Methodology

This study is considered as applied and descriptive-survey in terms of objective and method, respectively. The population included 791 employees in University of Mohaghegh Ardabili, among which 200 people were selected as a sample based on the Cochran's formula using convenient sampling method. Finally, "dark triad of personality" (Johnson and Webster, 2010), "rudeness at workplace" (Cortina et al., 2001), "organizational citizenship behavior" (Podaskoff et al., 1990), and "participatory management" (Webster and Smith, 2019) were utilized to collect the data.

Results

The method of structural equation modeling (SEM) with the partial least squares approach was applied with the help of SmartPLS software to check the hypotheses of the study. Based on the first hypothesis, dark triad affects organizational citizenship behavior with a path coefficient (PC) of 0.268. According to the second hypothesis, dark triad affects rudeness in the workplace with a PC of 0.901. The third hypothesis indicated that rudeness in the workplace affects organizational citizenship behavior significantly with a PC of 0.108. Based on the fourth hypothesis, rudeness in workplace mediates the relationship between dark triad and organizational citizenship behavior with a PC of 0.907. According to the fifth hypothesis, participatory management affects organizational citizenship behavior significantly with a PC of 0.621. Finally, the sixth hypothesis indicated that participatory management moderates the relationship between dark triad and organizational citizenship behavior with a PC of 0.040.

Conclusion

The present study aims to assess the moderating role of participatory management in the relationship between the impact of the dark triad of personality on organizational citizenship behavior with the mediating role of rudeness in the workplace. The results of this study are in line with those reported by Salman Chughtai & Ali Shah (2020) and Webster & Smith (2019). Managers should present necessary policies and charters for organizational citizenship behaviors of employees considering the role and impact of dark personality traits on citizenship behavior at the level of organizations.

Such people should reduce dark personality traits and increase organizational citizenship behaviors such as altruism, politeness, and grace by increasing independence, participation, and communication with employees. Managers should recruit forces with organizational citizenship behaviors by passing the personality tests, oblige the organization to explain organizational behaviors, and help strengthen the organizational citizenship behaviors among employees by promoting moral spirit considering the significant effect of rudeness in the workplace. Teaching the style of polite behavior in the organization through training courses can be helpful. In addition, employees appointed to managerial positions should believe in polite behavior styles and benefit from the criteria set for a polite manager regardless of any political and factional views.

Managers should draw new horizons in the path of forming participatory management by trusting and delegating authority to the employees to expand their ideas in line with the



development of participatory management at the organization level. Finally, managers should alter the culture of educational organizations to that encouraging the innovation and its institutionalization, as well as considering mistakes as educational opportunities and the first step in this path.

علمی پژوهشی

واکاوی نقش تعدیل کننده مدیریت مشارکتی در رابطه بین مثلث تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی

حسین رحیمی کلور^۱ ID، ایمان قاسمی همدانی^۱ ID، وحیده ابراهیمی خراجو^۱ ID

۱- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تعدیل کننده مدیریت مشارکتی در روابط بین تأثیر مثلث تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمان با نقش میانجی گری بی ادبی در محیط کار انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است. با توجه به اعلام آمار سایت دانشگاه محقق اردبیلی، کارکنان این دانشگاه شامل ۴۰۰ نفر هیئت علمی و ۳۹۱ نفر کارکنان مدیریتی بوده که براساس فرمول کوکران ۲۵۹ نفر به عنوان نمونه برآورد گردید که از این کارکنان، حدود ۲۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس به گویه های پرسشنامه پاسخ دادند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از مطالعات جانسون و وبستر (۲۰۱۰)، کورتینا و همکاران (۲۰۱۰)، پوداسکف و همکاران (۱۹۹۰) و وبستر و اسمیت (۲۰۱۹) بوده است. داده ها با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شدند. بررسی نتایج این تحقیق نشان داد که اخلاق تاریک شخصیت به طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی بی ادبی در محیط کار، همچنین بی ادبی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی و نهایتاً مدیریت مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمان تأثیر معناداری دارد. و بی ادبی در محیط کار رابطه بین اخلاق تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی گری کرده و مدیریت مشارکتی نیز رابطه بین مثلث تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶

کلید واژه ها:

اخلاق تاریک،
رفتار شهروندی سازمانی،
بی ادبی در محل کار،
مدیریت مشارکتی،
دانشگاه محقق اردبیلی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رحیمی کلور، حسین، قاسمی همدانی، ایمان، ابراهیمی خراجو، وحیده. (۱۴۰۲). واکاوی نقش تعدیل کننده مدیریت مشارکتی در رابطه بین مثلث تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۲). ۲۳-۱.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390158.1175	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.1.1	نویسنده مسئول: حسین رحیمی کلور
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: hrk6809@gmail.com

مقدمه

شخصیت هر فرد جهانی است و برای دستاوردهای فردی، گروهی، دپارتمان یا سازمانی ضروری است (Kanadli et al., 2020: 585). صفات شخصیتی به صورت پایدار بر رفتار فرد تأثیر می‌گذارد و براساس آن می‌توان رفتار افراد را در موقعیت‌های گوناگون تعیین کرد (Rezazadeh et al., 2021: 169). یکی از آزارنده‌ترین و نامطلوب‌ترین صفات شخصیتی، مثلث تاریک شخصیت است که برای نخستین بار در سال ۲۰۰۲ از سوی پاولهاوس و ویلیامز^۱ مطرح شد (Ahmadi-Azar, P., & Jahan, 2019: 63). مثلث تاریک شخصیت یک خوشه شخصیتی دارای سه بعد متمایز خودشیفتگی، ماکیاولیسم و جامعه‌ستیزی است (Ebrahimi & Azami, 2019: 54). شخصیت‌های تاریک به دلیل عدم تمایل و همکاری، مشکلاتی را در روابط ارزشمند در محیط کار با مدیریت و همسالان ایجاد می‌کنند که بیشتر زمینه‌ای برای کاهش عملکرد فردی و سازمانی فراهم می‌کند. همچنین مثلث تاریک شخصیت‌ها بر اثربخشی سازمانی نیز تأثیر می‌گذارد (Spain et al., 2014: 45) و منجر به بروز اختلاف بین روابط اجتماعی می‌گردد (Salman Chughtai & Ali, 2020: 5). علاوه بر این، سه بعد شخصیت‌های تاریک از نظر تجربی و نظری، عمدتاً نشان‌دهنده اختلاف سطح بالا، ناسازگاری در سازمان است که بیشتر بر روابط بین فردی و رفاه دیگران تأثیر می‌گذارد (Amos et al., 2022: 7). از سوی دیگر، یکی از اشکال بد رفتاری و از شایع‌ترین رفتارهای ضد بهره‌وری در سازمان، بی‌ادبی در محیط کار است به‌طوری که بسیاری از کارکنان در محل کار با رفتارهای بی‌ادبانه همکاران خویش مواجه می‌شود. این رفتارهای مضر در اکثر مواقع ریشه در ویژگی‌های شخصیتی انسان‌ها داشته و کمتر به دلیل عوامل بیرونی محیط می‌باشد (Hadizadeh, 2022: 78). با این حال، بی‌ادبی در محل کار یک رفتار ضداجتماعی است که معمولاً بر سطح بالایی از اهداف آسیب افراد از جمله پرخاشگری، عصبانیت، قلدری، انحراف و خشونت متمرکز است (Khattak et al., 2020: 65) و این رفتارها به دلیل شخصیت منفی افراد در هنگام مواجهه با منیت خود از سوی دیگران ایجاد می‌شود (Giacomin & Jordan, 2018: 428).

با توجه به این مهم، امروزه یکی از مسائل مطرح در سازمان مدیریت مشارکتی می‌باشد، جو مدیریت مشارکتی بالا بر مشارکت سازمانی، دانش سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری تأکید می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد در محل کار استقلال داشته باشند (Butts et al., 2009: 125). مفروض پشت مدیریت مشارکتی این است که کارکنانی که به طور مستمر تشویق به مشارکت و همکاری می‌شوند، در نهایت از اختیارات قابل توجه خود در محل کار به نفع سازمان استفاده خواهند کرد. اخلاق مثلث معتقد است که همه افراد بدون در نظر گرفتن شخصیت، نیاز ذاتی به استقلال، شایستگی و وابستگی دارند (Ryan & Deci, 2000: 320). ارضای چنین نیازهایی ادغام اجتماعی را تسهیل می‌کند. با توجه به اینکه جو مدیریت مشارکتی موضوعاتی را ترویج می‌کند که باید نیازهای ذاتی فردی را برآورده کند و به کارکنان نشان دهد که رفتارهای کمکی و اجتماعی در محل کار ارزشمند است (Webster & Smith, 2019: 625). در همین راستا مسائل دیگر نیز، رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشد که به رفتارهای مثبت افراد که در محیط کار انجام می‌دهند و مستقیماً مورد نیاز سازمان نیستند، اشاره می‌کند. از این نوع رفتارها هیچ سیستم پاداش مستقیمی حمایت نمی‌کند در حالی که برای برنامه‌ریزی عملکرد روان کارکنان عامل مهمی محسوب می‌گردد. با وجود مطالعات صورت گرفته در حوزه مثلث

¹ Paulhus & Williams

تاریک شخصیت، که اطلاعات ارزشمندی را در مورد بی‌ادبی و پرخاشگری (Aldbyani & Al-Abyadh, 2022: 75)، آداب، فعالیت‌های غیر حرفه‌ای محل کار و رفتار غیر اخلاقی افراد (Kowalski et al., 2021: 105)، رفتار غیر مدنی افراد در محل کار (Liu et al., 2019: 659) ارائه می‌دهند. همچنین با توجه به نقش مهمی که امروزه مثلث تاریک شخصیت می‌تواند بر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. لیکن با وجود تمام آثار مطلوب رفتار شهروندی سازمانی، مطالعه‌ای که جنبه‌های تاریک شخصیت را بر روی این رفتارها در کشور ایران بسنجد و همچنین بی‌ادبی در محیط کار به عنوان نقش میانجی و مدیریت مشارکتی را به عنوان یک عامل اخلاقی تعدیل‌کننده مورد بررسی قرار دهد، صورت نگرفته است. و از آنجا که سازمان‌های آموزشی به عنوان برجسته‌ترین سازمان‌های عهده‌دار تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه هستند (Ghanbari & Majooni, 2021: 165). در این راستا نیز این مطالعه در دانشگاه محقق اردبیلی با دامنه فعالیت گسترده و طیف گسترده از کارکنان (کارکنان ساده، نیمه ماهر و متخصص)، دسترسی و همکاری بسیار خوب کارکنان در توزیع و جمع‌آوری اطلاعات، می‌توان مفید واقع گردد. در نهایت مسأله اصلی پژوهش این است که آیا مثلث تاریک شخصیت کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟ همچنین بی‌ادبی در محل کار و مدیریت مشارکتی در این رابطه موثرند؟

ادبیات نظری

افراد به منظور برآورده کردن نیازهای شخصی خود عضویت سازمانی را می‌پذیرند بدین منظور ناگزیر از برقراری ارتباط با یکدیگرند (Andrami et al., 2019: 230). جنبه تاریک شخصیت در افراد سازمان نیز تأثیرات عمیقی بر پیامدهای اداری و فردی در محل کار دارد، زیرا مجموعه‌ای از ویژگی‌های مختلف انسان تاریک مانند «خودشیفتگی»، «روان‌پریشانی» و «ماکیاولیسم» بر رفتار سازمانی آنان مؤثر است (Jensen et al., 2022: 115). افرادی که دارای شخصیت تاریک هستند برای انجام رفتارهای شهروندی مناسب نیستند، تحقیقات انجام شده در این حوزه به نوعی ارتباط منفی بین ویژگی‌های تاریک شخصیت و عملکرد کارکنان تأکید می‌کنند (Webster & Smith, 2019: 625). در مقابل، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری انعطاف‌پذیر و اجتماعی است که باعث می‌گردد افراد نسبت به خود اهمیت دهند (Chaudhary & Sisodia, 2022: 7180). رفتار شهروندی سازمانی شکل خاصی از رفتار است به عنوان اقدامات داوطلبانه افراد برای کسب و کار مفید هستند، شناخته می‌شود که این رفتارها در نتیجه تمایل فرد به انجام آن رخ می‌دهد (Nazari et al., 2020: 440). بررسی‌ها نشان داده است فردی با ویژگی‌های تاریک شخصیت از جمله افراد خودشیفته و روان‌پریش اهمیت کمتری برای انجام رفتار شهروندی سازمانی دارد (Dionigi et al., 2022: 217). دیگر ابعاد شخصیت‌های تاریک، مانند خودشیفته‌ها و روان‌پریشان، در رفتار شهروندی سازمانی کمتر دخالت دارند (Smith et al., 2016: 241).

بی‌ادبی در محیط کار، رفتاری ناسالم، با شدت کم و نیتی مبهم است که از سوی عامل آن در جهت آسیب رساندن به شخص مورد نظر صورت می‌پذیرد (Hadizadeh Moghadam et al., 2022: 80). این نوع رفتار، ناقض هنجارهای پذیرفته شده در محیط کار، آسیب زننده احترام متقابل و دارای پیامدهای منفی در حوزه سلامت ذهنی می‌باشد (Cash et al., 2019: 342). بی‌ادبی در محل کار ساختاری متفاوت از پرخاشگری، بدرفتاری و رفتار نظارتی توهین‌آمیز است

(Hershcovis, 2011: 500). در مقابل، رفتار شهروندی سازمانی به رفتار افراد توجه دارد که سازمان در قالب وظایف آنها مورد نیاز نیست. با این حال، افراد این رفتارهای مثبت را در محل کار برای سازمان خود انجام می‌دهند که می‌تواند برای هماهنگی بین فردی و افزایش عملکرد افراد نیز مفید باشد (Podsakoff et al., 2018: 190). علاوه بر این، بی‌ادبی در محل کار ناشی از نارضایتی، غم، ناامیدی، عصبی بودن، تنهایی در محل کار و آزار است که بر عملکرد، تعهد، رضایت و رفتار شهروندی سازمانی فرد نیز تأثیر می‌گذارد (Chen & Wang, 2019: 2038).

مدیران ممکن است شرایط محیطی را ایجاد نمایند که میزان مشارکت کارکنان را بالا برده و هر یک از ویژگی‌های تاریک شخصیت را در رفتار شهروندی سازمانی تغییر دهد. در واقع، مدیر نقش مهمی در ایجاد جو سازمانی ایفا می‌کند که بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (Richardson & Vandenberg, 2005: 562). مدیریت مشارکتی رویه‌ای است که مشارکت، ارتباطات و توانمندسازی کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد (Butts et al., 2009: 122). مدیریت مشارکتی بر تفویض چهار عنصر اصلی در محل کار از جمله قدرت، اطلاعات، پاداش و دانش تأکید دارد (Riordan et al., 2005: 472). تفویض قدرت، بر روی اجازه دادن به کارمندان برای تصمیم‌گیری در مورد کار خود تمرکز دارد. جو مدیریت مشارکتی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان در یک واحد کاری یا تیم معمولاً اذعان می‌کنند که قدرت تصمیم‌گیری دارند، به اطلاعات مورد نیاز دسترسی دارند، می‌توانند دانش مربوط به کار خود را افزایش دهند و به طور مناسب پاداش دریافت کنند (Richardson & Vandenberg, 2005: 566). تحقیقات قبلی نشان داده است که جو مدیریت مشارکتی در سطوح پایین‌تر سازمان (به عنوان مثال فردی، گروهی) به جای سطوح بالاتر (به عنوان مثال، سازمان) کار می‌کند (Smith et al., 2016: 239). این احتمالاً به این دلیل است که تأثیرات مثبت جو مدیریت مشارکتی اغلب از طریق مدیران سطح واحد اعمال می‌شود. در واقع، مدیران سیاست‌های مشارکت را به شیوه‌های عملکردی تبدیل می‌کنند و احتمالاً تأثیر قابل توجهی بر ادراک مشترک مدیریت مشارکتی در یک گروه کاری دارند (Richardson & Vandenberg, 2005: 568). بنابراین، ما از مدیریت مشارکتی به عنوان تعدیل‌کننده برای کاهش شکاف تحقیقاتی استفاده می‌کنیم.

پیشینه پژوهش

(Rezazadeh et al., 2022) در تحقیقی به بررسی نقش واسطه‌ای سرمایه روانشناختی در رابطه صفات چهارگانه تاریک شخصیت با خلاقیت در هنرمندان پرداختند. نتایج نشان داد که (۱) بین صفات چهارگانه تاریک شخصیت با خلاقیت هنرمندان با میانجی‌گری سرمایه روانشناختی رابطه معکوس وجود دارد. (۲) بین صفات چهارگانه تاریک شخصیت با خلاقیت هنرمندان رابطه معکوس وجود دارد. (۳) بین صفات چهارگانه تاریک شخصیت با سرمایه روانشناختی هنرمندان رابطه معکوس وجود دارد. (۴) بین سرمایه روانشناختی با خلاقیت هنرمندان رابطه مستقیم وجود دارد. افرادی که دارای سرمایه روانشناختی هستند، به تبع آن صفات تاریک شخصیت در آنها کم‌رنگ است و ارضای فوری تکانه را به تعویق انداخته، تاب می‌آورند و خود کارآمدانه دست به تولید و خلق می‌زنند.

(Javaezi Shishavan & Zeinali, 2022) در تحقیقی به بررسی نقش طرحواره های هیجانی و سرشت و منش در شکل دهی صفات چهارگانه تاریک شخصیت پرداختند. یافته ها نشان داد که طرحواره های عدم درک، احساس گناه، ساده انگاری، فقدان کنترل، کرختی، عدم پذیرش، نشخوار فکری و احساس شرم و سرشت های نوجویی، پاداش وابسته و پشتکار با صفات چهارگانه تاریک شخصیت در دانشجویان رابطه مثبت و معنی دار و طرحواره های فقدان ارزشیابی، منطقی بودن و اظهارگری ضعیف و و منش های همکاری، خودراهبری و خودفراروی با صفات چهارگانه تاریک شخصیت آنان رابطه منفی و معنی دار داشتند. همچنین، طرحواره های هیجانی و سرشت و منش به طور معنی داری توانستند ۲۴/۶ درصد از تغییرات صفات چهارگانه تاریک شخصیت در دانشجویان را تبیین نمایند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، برای کاهش صفات چهارگانه تاریک شخصیت در دانشجویان می توان زمینه را برای تعدیل طرحواره های هیجانی و سرشت و منش مرتبط با آن فراهم کرد.

(Zafaranchizadeh Moqadam et al., 2022) در مطالعه ای به بررسی رابطه بین صفات تاریک شخصیت با همدلی سرد با میانجی گری نظریه ذهن شناختی- عاطفی در افراد دارای نشانه های اختلال شخصیت مرزی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین صفات تاریک شخصیت با همدلی سرد رابطه معنی داری وجود ندارد؛ اما بین صفات تاریک شخصیت با نظریه ذهن عاطفی و شناختی رابطه معنی داری وجود دارد و صفات تاریک شخصیت با میانجیگری نظریه ذهن عاطفی و شناختی تأثیر غیرمستقیم بر همدلی سرد دارد. بر اساس یافته ها چنین استنباط می شود که می توان از توانایی نظریه ذهن برای تأثیر بر همدلی افراد دارای صفات تاریک شخصیت استفاده کرد.

(AL-Abrow et al., 2020) در تحقیق خود به بررسی اخلاق سه گانه تاریک و رفتار شهروندی سازمانی در مراقبت های بهداشتی: نقش تعدیل کننده احساسات مثبت پرداختند. نتایج آنان نشان می دهد که سه گانه تاریک تأثیر منفی قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، اما احساسات مثبت می توانند در معکوس کردن این موضوع نقش داشته باشند. این یافته به پیامدهای متعددی هم برای مدیران و هم برای محققان منجر می شود. به طور خاص، اهمیت پرداختن به تعامل بین احساسات مثبت و منفی، و همچنین نتایج مثبت سازمانی که به طور بالقوه می تواند از ویژگی های سه گانه تاریک حاصل شود را برجسته می کند.

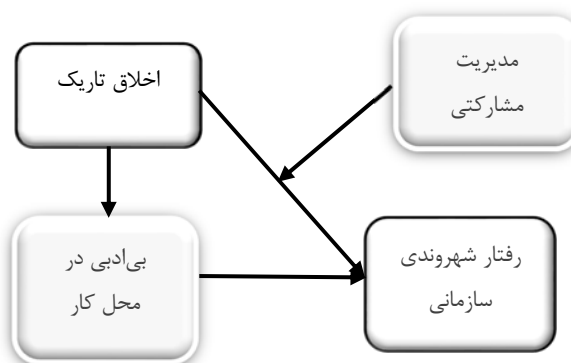
(chughtai & AliShah, 2020) در پژوهش خود به نقش اخلاق کار اسلامی در رابطه مثلث تاریک شخصیت و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. یافته ها نشان می دهند که تعدیل اخلاق کاری اسلامی، قدرت تأثیر غیرمستقیم منفی شخصیت تاریک را از طریق بی ادبی محل کار بر رفتار شهروندی سازمانی کاهش می دهد. بررسی این مطالعه به ادبیات روانشناسی شخصیت و رفتار سازمانی کمک می کند، با نشان دادن اینکه جنبه تاریک شخصیت ویژگی های رفتار غیر مدنی را توسعه می دهد که باعث کاهش سطح رفتار شهروندی سازمانی می شود، اخلاق به عنوان یک تعدیل کننده بالقوه جو اخلاقی را در سازمان فراهم می کند که از شدت این رفتارهای منفی می کاهد.

(Yousefi et al., 2019) در پژوهش خود به بررسی اعتباریابی مقاطع مدل صفات پنج گانه تاریک شخصیت پرداختند. نتایج آنان نشان داد که ابتدا تحلیل عاملی اکتشافی حاکی از استخراج پنج مؤلفه ماکیاولیسم، جامعه ستیزی، خودشیفتگی، دیگرآزاری و کینه توزی بود. همچنین تحلیل عاملی تاییدی نشانگر تأیید ساختار پنج عاملی و برازش مطلوب مدل بود که

نهایتاً نتایج نشان داد که مدل پنج گانه صفات تاریک شخصیت در نمونه ایرانی مورد تأیید قرار گرفت و می تواند در موقعیت های بالینی و پژوهشی مورد ارزیابی قرار بگیرد.

(Szabó, 2018) در مطالعه ای به بررسی رفتار شهروندی سازمانی و اخلاق تاریک شخصیت پرداخت. نتایج نشان داد که تنها روان پریشی تحت بالینی پیش بینی کننده منفی رفتارهای درون نقشی و برون نقشی است. زمانی که روان پریشی کنترل شد، ماکیاولیسم به طور مثبت با رفتارهای شهروندی سازمانی مفید برای سازمان و عملکرد رفتارهای درون نقشی مرتبط بود، اما ارتباطی با رفتارهای شهروندی مفید برای افراد نداشت. خودشیفتگی تحت بالینی با متغیرهای پیامد ارتباطی نداشت. این نتایج با هم می توانند به درک نقش ویژگی های شخصیتی سه گانه تاریک در پیش بینی رفتارهای درون نقشی و برون نقشی کمک کنند. پیامدهای مطالعه برای تئوری و تحقیق مورد بحث قرار گرفت، محدودیت های آن شناسایی شد و جهت گیری برای تحقیقات آتی پیشنهاد شد.

علی رغم مطالعات صورت گرفته در زمینه صفات تاریک شخصیت و رفتار شهروندی به صورت مجزا، تاکنون تحقیقاتی که تأثیرات اخلاق تاریک بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی بی ادبی در محیط کار و تعدیل گری مدیریت مشارکتی را بررسی نمایند، صورت نگرفته است. بنابراین در پژوهش حاضر به بررسی این روابط در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی پرداخته شد. بدین منظور نیز، مدل مفهومی این پژوهش با الهام و ترکیبی از مدل (Salman Chughtai & Ali Shah, 2020) و (Webster & Smith, 2019) ترسیم شده است. در این مدل، متغیر مستقل اخلاق تاریک و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین بی ادبی در محل کار به عنوان متغیر میانجی و مشارکت بالای مدیریت نیز به عنوان متغیر تعدیل گر ارائه شده است که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (چاقتای علیشاه، ۲۰۲۰؛ وبستر و اسمیت، ۲۰۱۹)

فرضیه های پژوهش عبارت است از:

فرضیه اول: اخلاق تاریک بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: اخلاق تاریک بر بی ادبی در محل کار تأثیر دارد.

فرضیه سوم: بی ادبی در محل کار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: بی ادبی در محل کار رابطه بین اخلاق تاریک را با رفتار شهروندی سازمانی میانجی گری می کند.

فرضیه پنجم: مدیریت مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ششم: مدیریت مشارکتی رابطه بین اخلاق تاریک و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می کند.

روش شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر نوع هدف، کاربردی است و از نظر روش در حوزه تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی می باشد که از این سازمان به دلیل دامنه فعالیت گسترده و طیف گسترده از کارکنان (کارکنان ساده، نیمه ماهر و متخصص) جهت بررسی رفتارهای کارکنان، و همچنین همکاری زیاد کارکنان در جهت جمع آوری اطلاعات و بالا بردن سرعت پژوهش انتخاب شدند. با توجه به اعلام آمار سایت دانشگاه محقق اردبیلی، کارکنان این دانشگاه شامل ۴۰۰ نفر هیئت علمی و ۳۹۱ نفر کارکنان مدیریتی بوده که براساس فرمول کوکران ۲۵۹ نفر به عنوان نمونه برآورد گردید که از این کارکنان، حدود ۲۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس به گویه های پرسشنامه پاسخ دادند. در این پژوهش برای گردآوری داده ها از دو روش کتابخانه ای و میدانی بوده و متغیرهای مورد بررسی در مطالعه حاضر از طریق نظرخواهی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته «الکترونیکی بومی سازی شده» مورد سنجش قرار گرفته اند. جهت سنجش اخلاق تاریک شخصیت با ۱۴ گویه از مطالعات جانسون و وبستر^۱ (۲۰۱۰)؛ بی ادبی در محل کار با ۴ گویه از مطالعات کورتینا و همکاران^۲ (۲۰۰۱)؛ رفتار شهروندی سازمانی با ۱۲ گویه از مطالعات پوداسکف و همکاران^۳ (۱۹۹۰) و نهایتاً مدیریت مشارکتی با ۱۲ گویه از مطالعات وبستر و اسمیت^۴ (۲۰۱۹)، براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است. برای سنجش روایی از روایی صوری با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان دانشگاهی و روایی محتوای آن با شاخص روایی محتوای نسبی با تکیه بر نظرات ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش و برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ انجام گرفت که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: روایی و پایایی پرسشنامه

متغیر	CVR	Cronbach's alpha
اخلاق تاریک	۰/۸۴۱	۰/۸۹۲
بی ادبی در محل کار	۰/۸۰۹	۰/۷۹۸
مدیریت مشارکتی	۰/۷۶۶	۰/۸۱۶
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۵۴	۰/۹۱۱

همانطور که در جدول ۱ نمایان است، با توجه به اینکه مقادیر روایی محتوای نسبی بر مبنای نظرات ۱۰ نفر از خبرگان بیشتر از ۰/۶ و همچنین میزان آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ حاصل شده است، می توان بیان

^۱ Jonason & Webster

^۲ Cortina et al

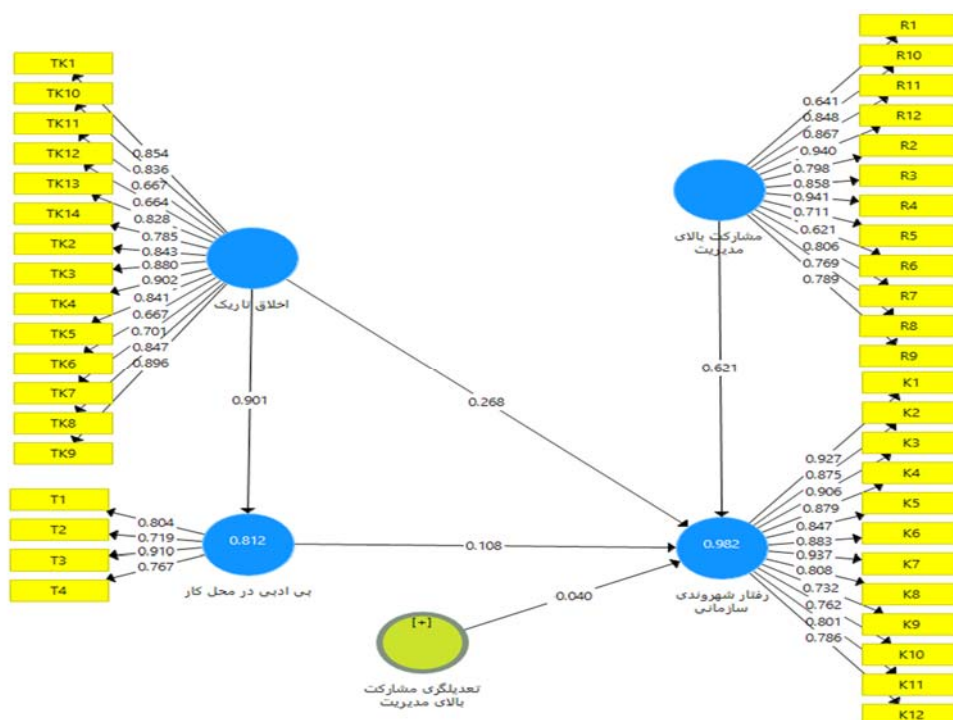
^۳ Podsakoff et al

^۴ Webster & Smith

داشت که پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس^۱ بررسی شد.

یافته‌های پژوهش

پیش از برازش و گزارش شاخص‌های برازش مدل پژوهش، بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه با استفاده از خروجی ضرایب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمامی مقادیر بارهای عاملی، نسبت به ۰/۴ خیلی بیشتر بوده و از مدل حذف نگردید؛ مدل ضرایب مسیر نهایی به شرح شکل ۲ حاصل گردید.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی الگوی پژوهش

پس از اطمینان از مطلوب بودن میزان بارهای عاملی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های برازش مدل بررسی و نتیجه حاصله در جدول ۲ گزارش شده است.

¹ Smart-PLS

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل پژوهش

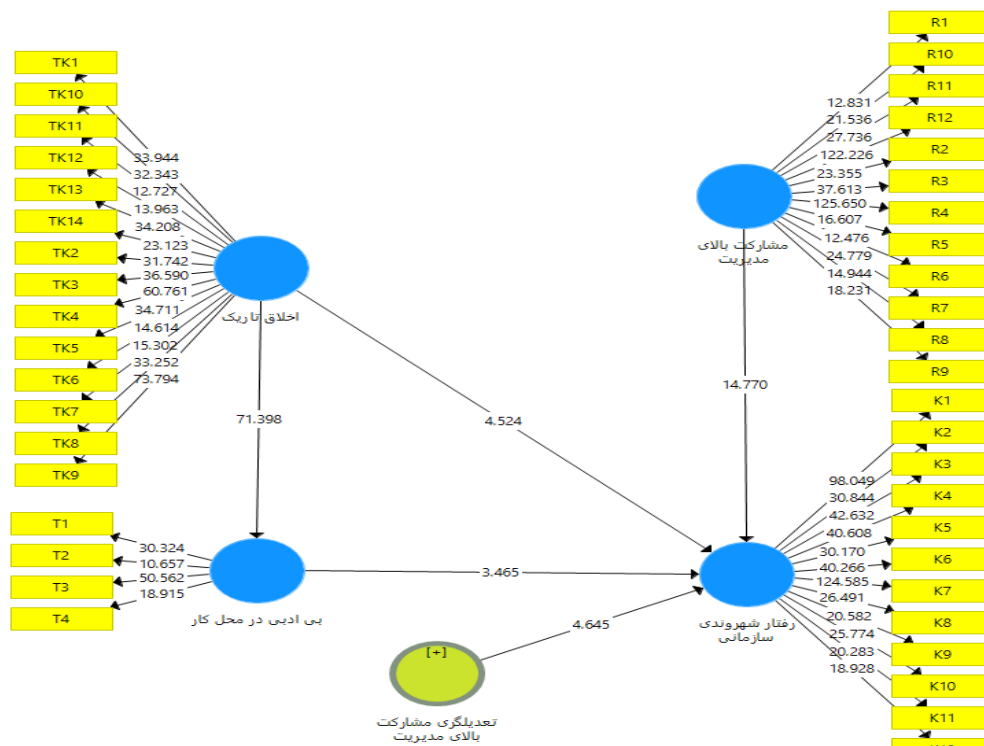
متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی	معیار (R^2)	معیار (Q^2)	نتیجه
اخلاق تاریک	۰/۹۵۷	۰/۹۶۲	۰/۶۴۹	-	۰/۵۵۰	-
بی ادبی در محل کار	۰/۸۱۶	۰/۸۷۸	۰/۶۴۵	۰/۸۱۲	۰/۴۰۴	قوی
مدیریت مشارکتی	۰/۹۴۹	۰/۹۵۶	۰/۶۴۸	-	۰/۵۴۸	-
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۶۴	۰/۹۶۸	۰/۷۱۹	۰/۹۸۲	۰/۶۱۷	قوی

برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار الگو از شاخص‌های میانگین استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج جدول ۲، نشان می‌دهد تمام مقادیر ذکر شده بالاتر از حد مطلوب قرار دارند. در جدول ۲، نتایج پایایی و روایی همگرا ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است. علاوه بر این در این پژوهش، برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از دو معیار R^2 و معیار Q^2 استفاده شده است. جدول شماره ۲ مقادیر معیار (R^2) و (Q^2) را برای هر یک از متغیرهای درون‌زای مدل را نشان می‌دهد. در این مطالعه جهت سنجش برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است. شاخص (GOF) نشان‌دهنده این است که تا چه حد متغیرهای مشاهده‌پذیر ماتریس کوواریانس در مدل خاص به خوبی پیاده شده‌اند. در این مطالعه مقدار (GOF) برابر با ۰/۶۸۸ حاصل گردید که نشان از برازش بالای مدل معادلات ساختاری دارد.

$$GOF = \sqrt{(Communality) \times (R Square)}$$

$$GOF = \sqrt{0.529 \times 0.897} = 0.688$$

بررسی فرضیه‌های پژوهش با استناد به مقادیر ضرایب مسیر و آماره تی انجام گرفته است.



شکل ۳: مدل ساختاری فرضیه‌های مستقیم

همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، تأثیر معنادار اخلاق تاریک بر بی‌ادبی در محل کار و رفتار شهروندی سازمانی؛ بی‌ادبی در محل کار و مشارکت بالای مدیریت بر رفتار شهروندی سازمانی به طور مستقیم مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این مدیریت مشارکتی به عنوان تعدیل‌گر سنجش شده و توانست رابطه اخلاق تاریک شخصیت با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تعدیل نماید.

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص ضریب مسیر و T-value استفاده شده است. شاخص T-value معناداری ضرایب مسیر را ارزیابی می‌کند. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چنانچه مقادیر آماره بین $+1/96$ و $-1/96$ باشد، فرضیه تأیید و در غیر این صورت رد می‌شود (در جدول نتایج مشخص شده است). نتایج آزمون فرضیات حاصل از خروجی نمودار معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart-PLS در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: نتایج برازش الگوی درونی

مسیر ساختاری	ضریب	ضریب t	معناداری	سطح ۰/۰۵
	مسیر		p	درصد
تأثیرات مستقیم				
اخلاق تاریک (بی‌ادبی در محل کار)	۰/۹۰۱	۷۱/۳۹۸	۰/۰۰۰	تأیید
اخلاق تاریک (رفتار شهروندی سازمانی)	۰/۲۶۸	۴/۵۲۴	۰/۰۰۰	تأیید
مدیریت مشارکتی (رفتار شهروندی سازمانی)	۰/۶۲۱	۱۴/۷۷۰	۰/۰۰	تأیید

بی ادبی در محل کار) رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۰۸	۳/۶۴۵	۰/۰۰۱	تأیید
تأثیرات غیرمستقیم				
اخلاق تاریک (بی ادبی در محل کار) رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۰۷	۳/۴۱۲	۰/۰۰۱	تأیید
تأثیرات تعدیل گر				
اخلاق تاریک) مدیریت مشارکتی) رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۴۰	۴/۶۴۵	۰/۰۰۰	تأیید

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، با توجه به مقدار آماره t و همچنین p -value از چهار فرضیه مطرح شده، ادعای بیان شده برای همه مسیرهای اصلی مورد تأیید قرار گرفت. و در فرضیات فرعی نیز بی ادبی در محل کار توانست در رابطه بین اخلاق تاریک و رفتار شهروندی سازمانی میانجی گری نموده و مدیریت مشارکتی نیز توانست رابطه بین اخلاق تاریک و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل کند.

بحث و نتیجه گیری

اخلاق تاریک شخصیت به جنبه های بیزاری آور شخصیت اطلاق می شود که معمولاً با رفتارهای توأم با دشمنی و خصومت همراه بوده و شامل خودشیفتگی، روان پریشی و ماکیاولیسم است. چنین به نظر می رسد که اخلاق تاریک شخصیت پیرامون فقدان رفتار شهروندی سازمانی دور می زند و این صفات شخصیتی با افزایش بی ادبی در کار بالا می رود. در این بین مشارکت بالای مدیریت می تواند نقش مهمی را در سازمان جهت گسترش نظام اخلاقی و بالارفتن رفتارهای شهروندی سازمان ایفا نماید. بدین منظور هدف پژوهش حاضر واکاوی نقش مثلث تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمان با نقش میانجی بی ادبی در محیط کار و تعدیل گری مشارکت بالای مدیریت بود. در این راستا نیز نتایج حاصل از فرضیه اول و دوم نشان داد که اخلاق تاریک بر رفتار شهروندی سازمانی و بی ادبی در محل کار کارکنان تأثیر معناداری دارد. با توجه به مبانی نظری، ماکیاولیست ها دارای حس قوی منفعت مداری اند. آن ها از مهارت های سیاسی برای پیشبرد اهدافشان استفاده می کنند و نقطه تعادل فرایند تبادل اجتماعی را به نفع خود تغییر می دهند. با افزایش تعاملات بین افراد گروه طی زمان این افراد پاسخ های نامناسبی را از اعضای گروه دریافت خواهند کرد که موجب تعارض آن ها با سایر اعضا می شود و رفتار شهروندی سازمانی را به مخاطره می اندازد. خودشیفته ها رقابتی و فرصت طلب و متمایل به ریسک اند و از عملکرد خود اطمینان دارند. ولی در آن ها نیاز به ارتباط و تبادل کم است. افراد خودشیفته اعتماد به نفس زیادی دارند که باعث می شود احساس کنند می توانند وظایف شغلی خود را بهتر از هر کس دیگری انجام دهند. از این رو، در کارهای تیمی و گروهی تعارض شدیدی با دیگران خواهند داشت که موجب کاهش معنادار رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. روان پریش ها به قانون و عرف معتبر و مقتدر بی اعتنا هستند، حقوق دیگران را پایمال و آن ها را استثمار می کنند، رفتارشان با دیگران سرد است، از افراد گروه فاصله می گیرند و ادراکات مدیران درباره آن ها منفی است. همه شواهد نظری مطرح شده همراه با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از نمونه مورد بررسی در تحقیق حاضر موید آن است که فرضیه محقق در این زمینه تأیید می شود و سازه مثلث تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری می گذارد. علاوه بر این در فرضیه دوم مبحث بی ادبی در محل کار مطرح

می‌شود. در این راستا ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند نقش مهمی در تفسیر رفتارهای بی ادبانه داشته باشند. در واقع ویژگی‌های شخصیتی در بیشتر مواقع با بدر رفتاری‌های گوناگون در محیط کار ارتباط دارند. ویژگی‌های تاریک شخصیتی نیز از آن مستثنی نیست چرا که کارکنانی که در سازمان از ویژگی‌های شخصیتی تاریک برخوردار هستند، به راحتی به خاطر رفتار نامناسب دیگران از کوره درمی‌روند، بردباری کمتری در مقابل دیگران به خرج می‌دهند، در مقایسه با همکاران واکنش‌های هیجانی بالاتری از خود نشان می‌دهند، آرامش کمتری دارند و نسبت به دیگران از میزان استرس زیادی برخوردارند. در نتیجه ویژگی‌های تاریک شخصیت موجب می‌گردد کارمندان بیشتر در معرض بی‌ادبی قرار گیرند. رفتارهای بی‌ادبانه، پتانسیلی بالقوه دارند به‌طوری که وقتی کارمند توسط همکاران یا مدیران خودخوار و خفیف می‌شود یا سخنان زشت و ناپسندی نثار وی گردد، به احتمال بسیار زیاد رفتارهای بی‌ادبانه‌ای از خود نشان خواهد داد. همه شواهد نظری مطرح شده همراه با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه مورد بررسی در تحقیق حاضر موید آن است که فرضیه محقق در این زمینه تأیید می‌شود و سازه مثلث تاریک شخصیت بر بی‌ادبی در محل کار تأثیر معناداری می‌گذارد. نتیجه حاصل شده در بعد ماکیاولیسم با نتایج مطالعات (Becker & Dan O'Hair, 2009; Judge et al., 2006; Qureshi et al., 2015; Campbell et al., 2006; Blickle & Schütte, 2017; Karatepe et al., 2019; Mao et al., 2019; Liu et al., 2019; Andersson and Pearson, 1999; Chen & Wang, 2019; Akella & Lewis, 2019; Porath & Pearson, 2013; Hur, Kim, & Woo, 2014; Bai et al., 2016; Lane and McCourt, 2013) همراستا می‌باشد. فلذا در این راستا پیشنهاد می‌شود؛ با توجه به خصلت‌های شخصیتی ماکیاولیستی، آر قبیل فریب و تملق و سوء استفاده از دیگران بهتر است این افراد در مشاغلی که این ویژگی‌ها به میزان کمتری بر برون‌داد و رفتار شهروندی سازمانی آنان تأثیر دارد به کارگرفته شوند تا از افت رفتار شهروندی سازمانی آنان پیشگیری شود. همچنین توصیه می‌شود در به‌کارگیری این گونه افراد در مشاغلی که نیاز به مشارکت گروهی و تیمی دارد جانب احتیاط رعایت شود. با توجه به خصلت‌های شخصیتی خودشیفته، از قبیل: خود استحقاقی فزاینده، خودبرتربینی، خودغالب بینی، خودپرستی، بهتر است این دست افراد در فرایند کار در نقاط حساس و بحرانی قرار داده نشوند. زیرا به‌کارگیری این افراد در نقاط حساس فرایند کار می‌تواند آثار مخرب و جبران‌ناپذیری بر عملکرد کل و رفتار شهروندی سازمانی بگذارد. با توجه به خصلت‌های شخصیتی روان‌پریشی از قبیل رفتارهای ضداجتماعی، سردی عاطفی، خودکنترلی ضعیف، تکانشوری رفتاری، حادثه‌جویی بهتر است از این افراد در مشاغلی که نیازمند عملکرد بالای وظیفه‌ای هستند استفاده نشود. همچنین در مشاغلی که نیاز به رفتارهای مساعدتی و از خودگذشتگی دارد نیز این افراد به کار گرفته نشود. توصیه می‌شود این گونه افراد در مشاغل مدیریتی و نیز جایی که تعاملات و ارتباط مستقیم فراوان با کارکنان و ارباب رجوع نیاز دارد به کارگرفته نشوند. علاوه بر این با توجه به نتایج حاصله افراد ماکیاولیسم با دستکاری و تمایل به اولویت قرار دادن خود، حتی به بهای ضرر سایرین مبادرت کمتری به رفتار شهروندی سازمانی می‌نمایند. همچنین احساس استحقاق افراد خودشیفته نیز ممکن است باعث ایجاد این تصور گردد که خود اتکایی زیادشان مانع آن‌ها از رفتارهای کمک‌کننده اختیاری همچون رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. و همین‌طور عدم توجه به دیگران در افراد روان‌پریش موجب می‌گردد

احتمال بسیار کمی وجود داشته باشد که این گونه افراد مبادرت به رفتارهای کمک کننده اختیاری نمایند که باعث ارتقای رفاه سازمان و سایر همکاران شود. فلذا با توجه به نقش و اهمیت ویژگی‌های تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد می‌گردد که در سطح سازمان‌ها، سیاست‌ها و منشورهایی برای رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ارائه گردد و مدیران با بالا بردن استقلال، مشارکت و ارتباط با کارکنان به کاهش ویژگی‌های تاریک شخصیتی و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی از جمله جوانمردی، نوع دوستی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، ادب و نزاکت گردند. همچنین با آموزش بیشتر موجب افزایش دانش و اطلاعات کارمندانی که دارای ویژگی‌های تاریک شخصیت شوند. با گذراندن آزمون‌های شخصیتی جهت استخدام نیروهای با رفتارهای شهروندی سازمانی مبادرت ورزند. و نهایتاً نیز سازمان را به تبیین رفتارهای سازمانی ملزم نمایند.

نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان داد که بی ادبی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. و همچنین نتایج حاصل از فرضیه چهارم نشان داد که بی ادبی در محیط کار رابطه بین اخلاق تاریک و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. ایجاد یک سازمان ادب محور مستلزم این است که مدیران و کارکنان به یکدیگر احترام بگذارند و با کارکنان به خوبی رفتار شود، که این امر با جنبه ادب و مهربانی رفتار شهروندی سازمانی مطابقت دارد. سازمان‌هایی که گرایش بیشتری به سمت فضایل اخلاقی و انسانی پیدا کردند و از این طریق سعی کرده‌اند تا خلأهای اخلاقی و عاطفی کارکنان خود را بر طرف سازند و رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان بالا ببرند. نتایج این تحقیق با مطالعات (Karatepe et al., 2019; Mao et al., 2019; Liu et al., 2019; Andersson and Pearson, 1999; Chen & Wang, 2019; Akella & Lewis, 2019; Porath & Pearson, 2013; Hur, Kim, & Woo, 2014; Bai et al., 2016; Lane and McCourt, 2013) همراستا می‌باشد. فلذا در این راستا پیشنهاد می‌گردد: با تقویت روحیه اخلاقی به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان کمک نمایند. آموزش سبک رفتارهای مؤدبانه در سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند راهگشا باشد. همچنین در انتساب مدیران فارغ از هرگونه نگاه سیاسی و جناحی، کارکنانی به سمت‌های مدیریتی انتصاب گردند که بیشتر به سبک‌های رفتاری مؤدبانه معتقد بوده و معیارهای تعیین شده برای یک مدیر با ادب را دارا باشد. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود که برنامه آموزشی در راستای ارتقاء سطح فضیلت سازمانی، برای کلیه کارکنان سازمان اعم از مدیر و کارمند در نظر گرفته شود تا برای همه افراد سازمان فرصت‌هایی برای بهبود در سایر اعضا به کمک بحث‌های عمیق در محیط کار در خصوص مشکلات واقعی و باور به توانایی‌شان برای عمل کردن براساس ارزش‌هایشان فراهم شود. افراد باید فرصت بهبود مهارت‌های زندگی سالم مثل ارتباطات قاطع، گوش دادن همدلانه، کمک کردن به دیگران و درخواست کمک کردن از دیگران، خودارزیابی، تصمیم‌گیری، مدیریت هیجانات و تفکر انتقادی داشته باشند.

نتایج حاصل از فرضیه پنجم و ششم نشان دادند که مدیریت مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری داشته و مشارکت بالای مدیریتی رابطه بین اخلاق تاریک و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند. براساس این یافته می‌توان گفت، مدیریت مشارکتی موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش تمایل آن‌ها به رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد. به طوری که از یک سو مشارکت کارکنان موجب دستیابی به اطلاعات سازمانی و محیطی بیشتر و آگاهی فزاینده نسبت به روندهای رفتارهای شهروندی سازمانی می‌گردد و از سوی دیگر افزایش آگاهی‌ها و دستیابی به

اطلاعات بیشتر، متقابلاً احتمال مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان با حضور در تصمیمات و صحنه‌های مهم سازمانی و با آگاهی بیشتر از رویدادهای محیط درون و پیرامون سازمان، با آمادگی بیشتر به استقبال رفتار شهروندی سازمان می‌روند. بنابراین سازمان‌ها درک کردند کارکنان، مهم‌ترین دارایی آن‌ها هستند؛ و آینده سازمان‌ها به درگیر نمودن بیشتر کارکنان در ایجاد ایده‌های جدید وابسته هست؛ این امر اتفاق نمی‌افتد مگر با مشارکت دادن کارکنان در سازمان. نتایج این تحقیقات با مطالعات (Ahmed et al., 2019; Chughtai, 2017; Javaid et al., 2018; Kareem & bin Azmni, 2018; Shin and Hur, 2019; Nasution & Rafiki, 2020; Gheitani et al., 2019) همراستا می‌باشد. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌گردد با اعتماد به کارکنان و تفویض اختیار به آن‌ها برای گسترش ایده‌های خود افق‌های جدیدی را در مسیر شکل‌گیری مدیریت مشارکتی برای کارکنان ترسیم نمایند. لازم است فرهنگ سازمان‌های آموزشی را به فرهنگ مشوق نوآوری و در نتیجه نهادینه کردن نوآوری در سازمان تغییر داده و اشتباهات را به عنوان فرصت‌های آموزشی و قدم اول فرصت‌های آموزشی تلقی کنند. نتایج نشان می‌دهد که شرایط مناسب مشارکت بستگی به شرایط روحی و حالات روانی کارکنان دارد. آن‌ها این عوامل را شامل تلقی، توانایی افراد، امکان برقراری روابط دوجانبه، فرصت و زمان لازم برای مشارکت و هزینه مشارکت می‌دانند. پرداخت هزینه برای شکوفایی افکار کارکنان یکی از نکات مهم و برجسته‌ای است که مسئولان باید برای آن ارزش و اهمیت زیادی قائل باشند تا شاهد مدیریت مشارکتی در سازمان باشند. هرچند با آنکه مدیران به نقش مشورت و مشارکت کاملاً واقف هستند امام چون از نتایج ایده‌های ارائه شده کاملاً مطمئن نیستند و زمان را برای آزمایش و خطا صرف نمی‌کنند بنابراین از مشارکت با کارکنان امتناع می‌ورزند و طرز تلقی مدیران از جمله عوامل بازدارنده مشارکت در سازمان است. پس نتیجتاً باید مدیران مشارکت را به عنوان فرهنگ و ارزش قبول کنند و به آن بها بدهند تا شاهد پیشرفت و بالا رفتن رفتار شهروندی سازمانی از طریق کاهش اخلاق تاریک شخصیت گردند. در اجرای فعالیت‌های پژوهشی همواره محدودیت‌هایی وجود دارد که بر نتایج پژوهش تاثیرگذار باشد و از اعتماد کردن و تعمیم‌پذیری آن می‌کاهد. این پژوهش نیز از چنین محدودیت‌هایی دور نبوده است. یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش، نبود منابع کافی داخلی مرتبط با اخلاق تاریک شخصیت و بی‌ادبی در محل کار و ارتباط آنان با اخلاق کار اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان بود. صرف زمان زیاد و دسترسی نداشتن به همه کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی از محدودیت‌های مهم دیگر این پژوهش بود. این پژوهش به صورت مقطعی انجام شد و نتیجه‌گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد. همچنین عوامل دیگری در جایگاه تعدیل‌گر (مانند جنسیت، تحصیلات و مانند آن) در مدل تأثیر گذار است که این عوامل در پژوهش در نظر گرفته نشد.

تضاد منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmadi-Azar, P., & Jahan, F. (2019). Wisdom and Temperament, Emotions, and the Three Dark Personality Traits: A Structural Equation Model. *Contemporary Psychology*, 14(2): 61-72. [Persian].

URL: <http://dx.doi.org/10.29252/bjcp.14.2.61>

Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2019). The influence of spiritual values on employee's helping behavior: the moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 235-263.

URL: <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1572529>

Aldbyani, A., & Al-Abyadh, M. H. A. (2022). Relationship between Dark Triad, Mental Health, and Subjective Well-being Moderated by Mindfulness: A Study on Atheists and Muslim Students. *Islamic Guidance and Counseling Journal*, 5(1), 71-87.

URL: <https://doi.org/10.25217/igcj.v5i1.2642>

AL-Abrow, H., Thajil, K. M., Abdullah, H. O., & Abbas, S. (2020). The dark triad and organizational citizenship behavior in health care: The moderating role of positive emotions. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 6-17.

URL: <https://doi.org/10.1002/joe.22010>

Andrami, M., Zamani, F., Enayati, T. (2019). The relationship between the perception of organizational policy and career path management with career plateau (in order to present a model), *Research Quarterly in Educational Systems*, 14(1): 225-238.. [Persian].

URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.

URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>

Amos, B., Longpré, N., & Roos, M. D. (2022). The Dark Triad of Personality: Attitudes and Beliefs Towards White-Collar Crime. *Journal of White Collar and Corporate Crime*, 0, 1-16.

URL: <https://doi.org/10.1177/2631309X221120002>

Akella, D., & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15416518.2019.1604202>

Becker, J. A., & Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.

URL: <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>

Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human performance*, 22(2), 156-189.

URL: <https://doi.org/10.1080/08959280902743709>

Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 122.

URL: <https://doi.org/10.1037/a0014114>

Blickle, G., Schütte, N., & Genau, H. A. (2018). Manager psychopathy, trait activation, and job performance: A multi-source study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 450-461.

URL: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1475354>

Blickle, G., & Schütte, N. (2017). Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization. *Personality and Individual Differences*, 109, 225-231.

URL: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.006>

Bai, Q., Lin, W., & Wang, L. (2016). Family incivility and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 11-19.

URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.014>

Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31(5), 2034-2053.

URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>

- Cash, R. E., White-Mills, K., Crowe, R. P., Rivard, M. K., & Panchal, A. R. (2019). Workplace incivility among nationally certified EMS professionals and associations with workforce-reducing factors and organizational culture. *Prehospital Emergency Care*, 23(3), 346-355.
URL: <https://doi.org/10.1080/10903127.2018.1502383>
- Chaudhary, R., & Sisodia, S. (2022). The Impact Of Transformational Leadership On Employee Engagement Mediated By Organisational Citizenship Behaviour And Employee Culture A Systematic Literature Review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 7178-7204.
URL: <https://orcid.org/0000-0003-2974-1980>
- Campbell, W. K., Brunell, A. B., & Finkel, E. J. (2006). Narcissism, interpersonal selfregulation, and romantic relationships: An agency model approach, in *Self and relationships: Connecting intrapersonal and interpersonal processes*. New York: Guilford.
URL: <https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=rxDnT3nzSbIC&oi=fnd&pg=PA1&dq>
- Chughtai, M., & Ali Shah, S. Z. (2020). A moderated mediation model: Mediating mechanism of workplace incivility and moderating role of Islamic work ethics between dark triad and organizational citizenship behavior. *Management Issues in Healthcare System*, 6(1), 1-17.
URL: <https://doi.org/10.33844/mihs.2020.60233>
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034-2053.
URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64.
URL: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Dionigi, A., Duradoni, M., & Vagnoli, L. (2022). Humor and the dark triad: Relationships among narcissism, Machiavellianism, psychopathy and comic styles. *Personality and Individual Differences*, 197, 111766.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111766>
- Ebrahimi, E., & Azami, S. (2019). Dark triad personality of leaders and perceived organizational justice: The moderating role of leader-member exchange. *Iranian journal of management sciences*, 14(56). [Persian].
URL: http://journal.iams.ir/article_321_975e0bc6b7ad017d384a854aaafc3a88.pdf
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, 7(3), 199-216.
URL: <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2021). The Impact of Ethical Leadership on School Organizational Effectiveness through the Mediating Role of Psychological Empowerment and Creative Teachers. *Journal of Research in Educational Science*, 15(53), 163-178. [Persian].
URL: <https://doi.org/20.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6>
- Gholami, F., Zarei, E., & Mohammadi, K. (2022). Development and Effectiveness of a Parent-Adolescent Relationship Training Program Based on the Dark Triple Traits of Military Parent Personality and the Parent-Child Relationship on the Dark Triplet of Parent Personality. *Military Psychology*, 13(49), 11-38.
URL: <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/134143/35>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2018). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76-95.
URL: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Giacomin, M., & Jordan, C. H. (2018). Momentarily quieting the ego: Short-term strategies for reducing grandiose narcissism. In *Handbook of trait narcissism* (pp. 425-433).
URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-92171-6_46

- Hadizadeh Moghadam, A., & Amirkhani, T. (2021). The Impact of Personality Traits and Conflict Management Styles on Workplace Incivility and its Relation to Employee's Embarrassment and Belongingness. *Career and Organizational Counseling*, 13(1), 71-88. [Persian].
URL: <https://doi.org/10.52547/Jcoc.13.1.71>
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.
URL: <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Hur, W. M., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75-86.
URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0>
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762.
URL: <http://mx.timothy-judge.com/Judge,%20LePine,%20and%20Rich%20JAP%202006.pdf>
- Javaezi Shishavan, M., & Zeinali, A. (2022). The Role of Emotional Schemas and Temperament and Character in Shaping the Dark Tetrad Personality Traits. *Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal (RRJ)*, 11(5), 1-12. [Persian].
URL: <https://doi.org/20.1001.1.2383353.1401.11.5.16.1>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
URL: <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jensen, L. D., Patryluk, C. E., Vinoo, P., & Campbell, L. (2022). How dark personalities gain workplace influence: A replication and extension. *Personality and Individual Differences*, 190, 111515.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111515>
- Kanadli, S. B., Zhang, P., & Kakabadse, N. K. (2020). How job-related diversity affects boards' strategic tasks performance: the role of chairperson. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(4), 583-599.
URL: https://centaur.reading.ac.uk/91076/1/PDF_Proof.PDF
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 62-87.
URL: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2019-0220>
- Kareem, O., & bin Azmin, A. A. (2018). DOES ISLAMIC WORK ETHICS STRENGTHEN THE SIZE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION EFFECTS ON PERFORMANCE OF SMEs IN NIGERIA?. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 3(1), 41-64.
URL: <https://ijsser.org/more2018.php?id=4>
- Kowalski, C. M., Rogoza, R., Saklofske, D. H., & Schermer, J. A. (2021). Dark triads, tetrads, tents, and cores: Why navigate (research) the jungle of dark personality models without a compass (criterion)?. *Acta Psychologica*, 221, 103455.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2021.103455>
- Karatepe, O. M., Kim, T. T., & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40-49.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.001>
- Lane, S. D., & McCourt, H. (2013). Uncivil Communication in Everyday Life: A Response to Benson's "The Rhetoric of Civility". *Journal of Contemporary Rhetoric*, 3.
URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32645930/Uncivil_Comm_in_Everyday

- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657-669.
URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- Mao, C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Sun, J. (2019). Incivility and employee performance, citizenship, and counterproductive behaviors: Implications of the social context. *Journal of occupational health psychology*, 24(2), 213.
URL: <https://doi.org/10.1037/ocp0000108>
- Nasution, F. N., & Rafiki, A. (2020). Islamic work ethics, organizational commitment and job satisfaction of Islamic banks in Indonesia. *RAUSP Management Journal*, 55, 195-205.
URL: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0011>
- Nazari, M., Sayadi, S., Pourkiani, M., & JalaLKAMALI, M. (2020). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Work. *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 439-460. [Persian].
URL: http://www.jiera.ir/&url=http://www.jiera.ir/article_109760.html?lang=en
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
URL: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
URL: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009)
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2), 114-121.
URL: <https://qualitymanagementinstitute.com/images/hrsolutions/HBR-ThePriceofIncivility.pdf>
- Qureshi, S. U., Ashfaq, J., Ul Hassan, M., & Imdadullah, M. (2015). Impact of extroversion and narcissism on in role and extra role performance: Moderating role of impression management motives. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 96-119.
URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188184/1/pjcss223.pdf>
- Rezazadeh F, Rezaei F, Hamidi N. (2021). The Effect of Self-efficacy, Locus of Control, and Dark Personality Trait on Fraudulent Financial Reporting, *Journal of Value & Behavioral Accounting*, 5 (10):167-131. [Persian].
URL: <https://doi.org/10.52547/aapc.5.10.167>
- Rezazadeh Yazd, S. A., & Sharbaf, H. A. (2022). Investigating the mediating role of psychological capital in the relationship between the dark tetrad personality and creativity in artists. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 24(5). [Persian].
URL: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope>
- Richardson, H. A., & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(5), 561-589.
URL: <https://doi.org/10.1002/job.329>
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 471-488.
URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.20085>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, 11(4), 319-338.
URL: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03
- Salman Chughtai, M., & Ali Shah, S. Z. (2020). A moderated mediation model: Mediating mechanism of workplace incivility and moderating role of Islamic work ethics between dark triad and organizational citizenship behavior. *Management Issues in Healthcare System*, 6(1), 1-17.
URL: <https://doi.org/10.33844/mihs.2020.60233>

- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of all" The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352-356.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.026>
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S41-S60.
URL: <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Smith, M. B., Craig Wallace, J., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 236-254.
URL: <https://doi.org/10.1002/job.2038>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*, 79, 101681.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101681>
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 621-635.
URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-018-9562-9>
- Yousefi, R., Chalbani, G., & Ahmadpour, A. (2019). The Role of Pathological Personality Dimensions in Predicting Dark Triad Personality. *Thoughts and Behavior in Clinical Psychology*, 14(54), 57-66. [Persian].
URL: https://jtbcp.riau.ac.ir/article_1715_en.html?lang=en
- Zafaranchizadeh Moqadam, M., Mojtabaie, M., & Bashardoust, S. (2022). Study of the relationship between dark triad of personality with cold empathy with mediating role of emotional and cognitive theory of mind in individuals with borderline personality disorder symptoms. *Journal of Modern Psychological Researches*, 17(65), 129-142. [Persian].
URL: <https://doi.org/10.22034/jmpr.2022.14882>

Research Paper

Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership

Farzaneh Soltangholi¹ , Mohammad Reza Ardalan² , Siroos Ghanbari³ , Afshin Afzali⁴ 

1- Department of Educational Sciences, Faculty of Literature & Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

2- Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

3- Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

4- Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

Receive:

22 January 2023

Revise:

07 April 2023

Accept:

24 April 2023

eywords:

Adaptive organizational culture,
Lean behaviors, coaching leadership, school principals.

Abstract

The aim of the current research was to investigate the effect of adaptive organizational culture on the lean behaviors of school principals with the mediation of their coaching leadership. The research population consists of all primary school teachers in Ilam province in academic year 2020-2021, among whom a sample size of 339 teachers was selected by stratified random sampling method and based on the Cochran formula. The research method is quantitative- correlative study type, and the modeling approach is covariance-oriented structural equation. Dennison's adaptive organizational culture questionnaires (2000); the coaching leadership of Peláez Zuberbuhler et al. (2021), and the researcher-made questionnaire of lean behaviors of school principals were used to collect data. The reliability and validity of the questionnaires were checked with Cronbach's alpha techniques, content validity ratio, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. Structural equation modeling was used for data analysis using Lisrel 10.30 software. The results showed that adaptive organizational culture has a significant positive effect on the lean behaviors of school principals at the level of 0.05; adaptation-oriented organizational culture has a significant positive indirect effect on the lean behaviors of managers at the level of 0.05 due to the coaching-oriented leadership of managers; also, adaptive organizational culture and coaching leadership of principals are able to explain 40% of the variance of lean behaviors of school principals.

Please cite this article as (APA): Soltangholi, F., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 24-47.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.381978.1153	
Corresponding Author: Mohammad Reza Ardalan	https://dori.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.2.2	
Email: ardalanmr@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended Abstract

Introduction

The activity of educational centers has always been associated with a percentage of wastage, which has caused poor performance, delays in the change process, a drop in the quality of education, an increase in costs, and a waste of resources (Hashemi, yari Haj Atalou, Malekiavarsin, 2021:82); therefore, the educational system requires the use of new management tools and approaches. One of these approaches is lean leadership, which, from a behavioral point of view is the behavior whose main characteristic is to help create added value to the organization (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 410).

The emergence and growth of lean behaviors is influenced by various factors, the most important of which are organizational culture (Grigg, Goodyer & Frater, 2020) and coach-oriented leadership style (Berg & Karlsen, 2016). Adaptive organizational culture promotes norms and behaviors used by the organization to be able to discover, translate and interpret environmental symbols and new behaviors. This type of culture provides a favorable environment for the organization to create new opportunities, understand and meet the needs of customers and adapt to environmental changes, and therefore it is believed that it can create a favorable environment for creating and strengthen lean behaviors in the organization. Another factor affecting lean behaviors is coach-oriented leadership style. Examining various researches shows that relationship-oriented leaders pay attention to the needs and motivation of subordinates and improve personal, group, and organizational needs, and provide new opportunities for the organization in order to identify effective methods of working (Fazlail & Moazzami, 2023).

As a social organization, Schools are facing unpredictable environmental complications, among which are the spread of the Covid-19 disease, and the move towards virtual and combined education. Schools need to adapt to these complexities in order to survive. The effectiveness of adaptation requires an adaptive organizational culture on one hand, and pure behaviors on the other. Therefore, the problem of the current research is to answer the question in a scientific way: Can an adaptive organizational culture with the mediation of a coaching leadership lead to lean behaviors of school principals?

Theoretical foundations

Adaptive culture is described as a range of cultural characteristics that enable an organization to be more adaptable to environmental changes by helping organizations anticipate and adapt to those changes (Sharma & et.al, 2021).

The leader's approach of using coaching is a new paradigm (Hagen & Aguilar, 2012). Coaching skills are fundamental behaviors of the leader that help organizations create a competitive advantage (Lee, Idris & Tuckey, 2019). Some researchers believe that coaching leadership refers to a type of positive leadership behavior in which the leader motivates employees through appropriate coaching techniques and provides sufficient resources and support to enhance the employee's ability to study and work (Wang, Yuan & Zhu, 2017: 1656).

Lean behaviors are behaviors whose main feature is helping to create added value for the organization. Among these behaviors, we can mention courtesy, calmness, wisdom, patience, objectivity and trust (Hussein & Al-Zubaydi, 2020:406).

Tortorella et al, (2020) studied the role of organizational culture and leadership styles in lean production. Their findings indicated a meaningful relationship between organizational culture and leadership styles with lean production. Also, in that research, coach-oriented leadership style was identified as an effective style in lean production.

Kołodziejczak (2015) studied the role of coaching in organizational culture in the study titled "Coaching Along Organizational Culture". The results showed that the use of coaching in organization management can gradually model or change the organizational culture. Also, the findings indicated that in favorable conditions, coaching may provide the possibility of changing from traditional culture to innovative one. This change is possible because coaching creates changes in people's behavior; stimulates their creativity; and has a positive effect on employee motivation.

Methodology

The research community consists of all primary school teachers in Ilam province in the academic year 2021-2022 as many as 2909 people; (1907 women and 1002 men). Cochran's formula was used to determine the sample size consisting 339 teachers (222 women and 117 men). Proportional stratified random sampling method was used. Dennison's adaptive organizational culture questionnaires (2000); the coaching leadership of Pilaz Zuborbuehler et al. (2021); and the researcher-made questionnaire of lean behaviors of school principals were used to collect data.

Findings

In order to check research hypotheses and data analysis, structural equation modeling was used using Lisrel 10.30 software. The results of the correlation matrix analysis showed that the variables of adaptive organizational culture of schools (0.65) and educational leadership of school principals (0.63) have a positive and significant relationship with the variable of lean behaviors of school principals at the level of 0.05. Adaptable organizational culture variable has a positive and significant relationship with school principals' educational leadership variable (0.72) at the 0.05 level. The results of the analysis of structural equations show that: the adaptive organizational culture variable with path coefficient of 0.41 and t value of 7.18 has a positive and significant effect on the variable of lean behavior of school principals at the level of 0.05; the variable of adaptive organizational culture of schools with path coefficient of 0.52 and t value of 19.50 has a positive and significant effect on the educational leadership variable of school principals at the level of 0.05; the educational leadership variable of school principals with path coefficient of 0.34 and t-value of 5.93 has a positive and significant effect on the lean behavior variable of school principals at the level of 0.05; and the adaptive organizational culture variable of schools has a positive and significant effect on the lean behavior variable of school principals at the level of 0.05 due to the pedagogical leadership of school principals (0.1768) and the T value of 5.66. Also, the results of the analysis of structural equations showed that: adaptive organizational culture of schools has a positive direct effect (0.41), a positive indirect effect (0.1768), and a significant positive total effect (0.5868) on the lean behaviors of school principals at the level of 0.5. Also, the variables of adaptive organizational culture of schools and educational leadership of school principals are able to explain 40% of the variance of the variable of lean behavior of school principals; the amount of explained variance of pure behavior of school principals according to its t value (10.56) is significant at the level of 0.05.

Conclusion

The aim of the study was to investigate the effect of adaptive organizational culture on the lean behaviors of school principals with the mediation of their pedagogical leadership. The results regarding the positive relationship between adaptive organizational culture and the lean behaviors of school administrators are aligned with research results of Tortorella et al, (2020), Paro & Gerolamo (2017), De Castro Freitas et al, (2017), and Bortolotti, Boscari &



Danese (2015). Research studies show that lean behaviors can maximize cost reduction in any organizational culture environment (Tortorella et.al, 2020). The adaptive organizational culture of schools and the coaching leadership of principals are able to explain 40% of the variance of lean behaviors of school principals. This finding is consistent with the results of the studies of Tortorella et al, (2020), De Castro Freitas et al, (2017), Kołodziejczak (2015) and Bortolotti, Boscari & Danese (2015); while contradict with the study results of Paro & Gerolamo (2017). The existence of an adaptive (flexible) organizational culture and an inspiring leader can lead to the emergence and strengthening of lean behaviors in the organization. Coach-oriented leaders help employees reduce wastage and rework, reduce waste, and contribute to transparency in the organization through questions and answers, provide useful and constructive feedbacks, and plan for improvement, and this is what Lean is looking for. The adaptive organizational culture of schools has an indirect positive effect on managers' lean behaviors through the coaching leadership of managers. This finding is in line with the results of the study of Tortorella et al, (2020). From a theoretical point of view, there is a conceptual connection between organizational culture and coaching. If there are underlying assumptions and support for the benefits of a manager's use of a coaching style, then we would expect to see evidence of the coaching style being used (Nieminen, Biermeier-Hanson & Denison, 2013). According to the results of the research, the following suggestions are presented: encouraging the spirit of accepting the criticism and avoiding partisanship in decision-making, attention of the officials of the educational system to teachers through intelligent questions and providing feedback to them, reviving the spirit of law in the body of the organization and transparency in doing things.

بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه

فرزانه سلطانقلی^۱ ID، محمدرضا اردلان^۲ ID، سیروس قنبری^۳ ID، افشین افضلی^۴ ID

۱- دانشجوی دکترا، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

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

۳- استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

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

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه آنان بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی استان ایلام که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۳۹ معلم انتخاب شد. روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا دنیسون (۲۰۰۰)؛ رهبری مربی گرایانه پیلز زوبوروهلر و همکاران (۲۰۲۱) و پرسشنامه محقق ساخته رفتارهای ناب مدیران مدارس استفاده شد. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها با تکنیک‌های آلفای کرونباخ، نسبت روایی محتوایی، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند، جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌های معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel 10.30 استفاده شد. نتایج نشان داد فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا اثر مثبت معنادار بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت معنادار غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۰ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۴

کلید واژه‌ها:

فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا، رفتارهای ناب، رهبری مربی گرایان، مدیران مدارس.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سلطانقلی، فرزانه، اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، افضلی، افشین. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فرهنگ‌سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۲۴-۴۷. (۲۵).

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.381978.1153	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.2.2	نویسنده مسئول: محمدرضا اردلان
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: ardalanmr@yahoo.com

مقدمه

فعالیت مراکز آموزشی همواره با درصدی از اتلاف همراه بوده است که این امر باعث ضعف عملکرد، تأخیر در فرآیند تغییر، افت کیفیت آموزش، افزایش هزینه‌ها و هدر رفت منابع گردیده است (Hashemi, yari Haj Atalou, 2021:82). بنابراین نظام آموزشی نیازمند استفاده از ابزارها و رویکردهای نوین مدیریتی است. ازجمله این رویکردها، رهبری ناب است. رهبری ناب نوعی رهبری است که قابلیت شناسایی عوامل حیاتی موفقیت و مدیریت آنها را به شیوه‌ای که پایداری موفقیت سازمان را تضمین کند، دارد (Zulkiffli & Latiffi, 2019: 4). رهبری ناب از دیدگاه رفتاری، عبارت است از رفتارهایی که ویژگی اصلی آنان کمک به ایجاد ارزش افزوده به سازمان است (Hussein, 2020:410). (Emiliani, 1998) پیشگام کشف رفتارهای مدیریتی است که پایه و اساس مطالعات بعدی را فراهم نموده است. او رفتارهای «اتلاف» را با رفتارهای «ناب» مقایسه کرد. هدف او مشخص نمودن میزان اتلاف‌هایی بود که در روابط درون فردی و بین فردی وجود داشتند. او بیان کرد که رفتارهای اتلاف همیشه بر رفتارهای ناب غلبه می‌کنند تا زمانی که میزان اتلاف حاصل از رفتارهای غیر مولد از حد بگذرد (Camuffo and Gerli, 2018: 408).

امیلیانی (۱۹۹۸) بیان نموده است که یک سازمان برای دستیابی درست به رفتار ناب، حداقل به ۵ تا ۱۰ سال کار مداوم و تعهد نیاز دارد (Kallassy & Hamzeh, 2021:505). استفاده از رفتارهای ناب منجر به افزایش قابلیت حل مسئله در افراد، حذف ضایعات و کاهش هزینه‌ها می‌گردد (Puvanasvaran, 2012:295-298). لذا توسعه رفتارهای ناب در مدارس می‌تواند موجب بهبود عملکرد آنان شود. ظهور و رشد رفتارهای ناب تحت تأثیر عوامل مختلفی است که ازجمله مهم‌ترین آنها فرهنگ سازمانی (Grigg, Goodyer & Frater, 2020)؛ و سبک رهبری مربی گرا (Berg & Karlsen, 2016) است. فرهنگ ابزاری است که به توضیح رفتار افراد کمک می‌کند و به عنوان مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها و استانداردهای مشترک در یک سازمان تعریف می‌شود (Abdul-Halim & et.al, 2019). فرهنگ مشخص می‌کند که چه چیزی قابل قبول یا غیرقابل قبول، مهم یا بی‌اهمیت، درست یا غلط، قابل اجرا یا غیرقابل اجرا است (Aydin, 2018). در مورد فرهنگ سازمانی دیدگاه‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به مدل دنیسون اشاره کرد. مدل دنیسون شامل چهار نوع فرهنگ سازگاری^۱، مشارکت^۲، ثبات^۳ و رسالت^۴ (مأموریت) (Kinyua & Muchemi, 2021) است. فرهنگ سازگاری یا انعطاف‌پذیری مروج هنجارها و رفتارهایی است که با استفاده از آنها سازمان می‌تواند نمادهای محیطی و رفتارهای نوین را کشف، ترجمه و تفسیر نماید. این نوع فرهنگ زمینه مساعدی برای سازمان در خلق فرصت‌های تازه، درک و رفع نیازهای مشتریان و سازگاری با تغییرات محیطی فراهم نموده و بنابراین تصور می‌رود بتواند زمینه‌ی مساعدی برای ایجاد و تقویت رفتارهای ناب در سازمان فراهم نماید. از دیگر عوامل مؤثر بر رفتارهای ناب سبک رهبری به‌ویژه سبک رهبری مربی گرا است. بررسی پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که رهبران رابطه‌مدار به نیازها و انگیزش زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی

¹.adaptability².invovement³.consistency⁴.mission

توجه می کنند و به منظور شناسایی روش های مؤثر برای انجام کار فرصت های جدیدی برای سازمان فراهم می کنند (Fazlail & Moazzami, 2023). تحقیقات اولیه دانشگاهی در مورد رهبری مربیگری توسط استوول^۱ انجام شد (Park & Wee, 2020:2). هدف اصلی مربیگری توسعه ظرفیت های سازمانی از طریق رشد فردی است (Kolodziejczak, 2015:330). رهبران مربی گرا می توانند زیردستان را از طریق تکنیک های مربیگری مانند آموزش، پشتیبانی، مشارکت و پاداش تشویق کنند تا پتانسیل خود را توسعه دهند (Kim & et.al, 2013). توسعه پتانسیل زیردستان آن ها را قادر می سازد تا توانایی خود را بهبود بخشند. رهبرانی که رویکرد مربی گرا دارند به کارکنان کمک می کنند تا با توسعه چشم اندازهایشان رشد شخصی خود را افزایش دهند. این رهبران با کمک به کارکنان برای دستیابی به اهداف توسعه فردی، از آن ها حمایت و آنان را به چالش می کشند. رهبران مربی گرا علاقه زیادی به یادگیری، بهبود خود آگاهی و رشد بیشتر شخصیت دارند و این می تواند منجر به مدیریت مؤثرتر شود (Berg & Karlsen, 2016:2-4). به نظر می رسد فرهنگ سازمانی سازگار گرا (انعطاف پذیر) از سویی با درک صحیح نیازهای محیط و مشتریان، پاسخگویی به موقع به تغییرات و تشویق کارکنان به انجام خلاقانه امور و یادگیری سازمانی بتواند زمینه مساعدی برای رهبران مربی گرا فراهم کند و از سوی دیگر استفاده رهبران مربی گرا از سؤالات هدفمند، گوش دادن فعال، ارائه بازخوردهای سازنده و فراهم نمودن زمینه رشد شخصی کارکنان می تواند موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب در سازمان فراهم سازند. سازمانی که در آن تأکید آن بر شفافیت در انجام کارها، پرهیز از شتاب زدگی و سیاست زدگی در امورات، انتقادپذیری، مدیریت صحیح منابع و نشان دادن تفکر مثبت در مواقع تنش را است.

مدارس به عنوان یک سازمان اجتماعی با پیچیدگی های محیطی غیرقابل پیش بینی مواجه اند. از جمله این پیچیدگی ها شیوع بیماری کووید ۱۹، حرکت به سوی آموزش های مجازی و ترکیبی است. مدارس برای بقاء نیازمند تطبیق با این پیچیدگی ها هستند و تطبیق نیازمند تغییر است. اثربخشی تطبیق و از سویی نیازمند یک فرهنگ سازمانی سازگار گرا و از سوی دیگر نیازمند رفتارهای نابی همچون تواضع، آرامش، صبر، عینیت خرد و عینیت است. فرهنگ سازمانی سازگار گرا برای ایجاد و تقویت رفتارهای ناب نیازمند سبک رهبری مبتنی بر ارتباطات باز، پرسش و پاسخ و ارائه بازخورد هست که از ویژگی های سبک رهبری مربی گرا می باشد. لذا به گمان پژوهشگران چنانچه فرهنگ سازمانی سازگار گرا به عنوان بافت و زمینه سازمان با میانجی گری رهبری مربی گرایانه بتواند منجر به عمل یا رفتارهای ناب گردد می تواند اثربخش و کارایی سازمان را افزایش دهد. لذا مسئله پژوهش حاضر آن است که تا به شیوه علمی به این سؤال پاسخ دهد که: آیا فرهنگ سازمانی سازگار گرا با میانجی گری رهبری مربی گرایانه می تواند منجر به رفتارهای ناب مدیران مدارس شود؟

مبانی نظری پژوهش:

فرهنگ سازمانی سازگار گرا

از دیدگاه انسان شناسی و جامعه شناسی، فرهنگ به عنوان مجموعه ای از نگرش ها، باورها، آداب و رسوم، ارزش ها و شیوه های مشترک توسط یک گروه تعریف می شود. (González-Rodríguez & et.al, 2019:400-401). فرهنگ سازمانی رفتار و افکار افراد در یک سازمان را به تصویر می کشد. یک فرهنگ سازمانی خوب باعث می شود که

^۱. Stowell

افراد به ارزش‌ها و باورهای مشترکی در سازمانشان دست یابند و تعلق‌خاطر بیشتری به سازمان خود داشته باشند (Rahman, Partiw, & Theopilus, 2021). در مورد فرهنگ سازمانی دیدگاه‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها فرهنگ سازمانی دنیسون است. دنیسون چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند که عبارت‌اند از: سازگاری، مشارکت، ثبات و رسالت (مأموریت) (Kinyua & Muchemi, 2021). سازمان‌ها سیستمی از هنجارها و باورها را در اختیار دارند که از ظرفیت سازمان برای دریافت، تفسیر و ترجمه سیگنال‌ها از محیط خود به تغییرات رفتاری داخلی حمایت می‌کند که شانس آن برای بقا، رشد و توسعه را افزایش می‌دهد (Xuan, Hao & Phuc, 2019). سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه شده‌اند، اغلب سخت‌ترین سازمان‌ها برای تغییر هستند. سازمان‌های سازگار توسط مشتریان خود هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند و از اشتباهات خود یاد می‌گیرند و توانایی و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مداوم در حال تغییر سیستم هستند به‌طوری‌که توانایی‌های جمعی سازمان‌ها را بهبود می‌بخشند تا برای مشتریان خود ارزش ایجاد کنند (Mojibi, Hosseinzadeh & Khojasteh, 2015). سازمان‌هایی که بر روی سازگاری تمرکز می‌کنند، پویایی، تغییر و روش‌های بهبود آنچه در درون سازمان در جریان است را درک می‌کنند. سازمان‌هایی که سازگار هستند به‌سرعت به بازخورد مشتری و بازار خارجی پاسخ می‌دهند همچنین آن‌ها قدرت نفوذ بیشتری دارند و در صنایع خاص خود پیشگام و خلاق‌اند (Burch-Parker, 2021). سازگاری درونی و سازگاری بیرونی را می‌توان به‌عنوان یک مزیت و نوعی برتری برای سازمان‌ها در نظر گرفت (Akbarikia, Sabegh & Sadeh, 2021). فرهنگ سازگاری به‌عنوان طیفی از ویژگی‌های فرهنگی توصیف می‌شود که یک سازمان را قادر می‌سازد تا با کمک به سازمان‌ها در پیش‌بینی و انطباق با تغییرات محیطی، بیشتر با تغییرات محیطی سازگار شود (Sharma & et.al, 2021). فرهنگ سازمانی سازگار گرا شامل سه شاخص زیر است:

یادگیری سازمانی: سازمان اطلاعات دریافتی را تفسیر نموده و از این طریق فرصت‌هایی برای ایجاد خلاقیت به دست می‌آورد. در نهایت خلاقیت‌های ایجادشده موجب توسعه فرصت‌های جدید در سامان می‌شود. مشتری محوری: سازمان مشتریان خود را درک نموده و به آن‌ها واکنش یا بازخورد نشان می‌دهد و نیازهای آنان را پیش‌بینی می‌کند و منعکس‌کننده رضایت مشتریان است. فراهم نمودن زمینه تغییر: سازمان‌ها قادرند جهت ایجاد سازگاری راه‌حلی را ایجاد نمایند تا از طریق آن‌ها بتوانند با تغییرات موردنیاز مواجه شوند. سازمان باید توانایی درک فضای بازگانی و تجاری را داشته باشد و بتواند برای آن راه‌حل ارائه نماید (Ardalan, 2012).

رهبری مربی گرایانه

برخی از پژوهش‌ها بیانگر آن است که تاریخ مربیگری ریشه در روش‌های گفتگوی سقراطی دارد که در نیمه دوم قرن پنجم پیش از میلاد رخ داد و شامل سیستم منطقی سؤالات برای مخاطبان بود. (Semenova, 2021: 8). برخی دیگر ریشه مربیگری را در داستان‌هایی می‌دانند که ادعا می‌کنند منشأ حمایت شخصی از آفریقای باستان است، جایی که "حبری گانی متنا" به معنای کسی است که می‌پرسد: چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ "باین حال، بسیاری از متون ریشه مربیگری را در اودیسه هومر^۲ می‌دانند (Koopman & et.al, 2021: 139). در دهه ۱۹۸۰، استفاده از مربی‌گری به یک

^۱. Habari gani menta

^۲. Homer's Odyssey

عمل رایج توسط مدیران تبدیل شد. در سال ۲۰۰۲، شورای رهبری سازمانی مطالعه‌ای بر روی ۳۴ سازمان انجام داد و دریافت که تفاوت اساسی بین سازمان‌های با عملکرد پایین تر و سازمان‌های با عملکرد بالاتر این بود که سازمان‌های با عملکرد بالاتر از اصول مربیگری استفاده می‌کردند (Council, 2002). اخیراً رویکرد استفاده رهبر از مربی‌گری به عنوان یک پارادایم جدید در نظر گرفته می‌شود که به دنبال کاهش فضای سلسله مراتبی بین رهبر و کارکنان است (Hagen & Aguilar, 2012). مهارت‌های مربی‌گری، رفتارهای اساسی رهبر هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مزیت رقابتی ایجاد کنند (Lee, Idris & Tuckey, 2019). برخی از پژوهشگران معتقدند که رهبری مربی‌گری به نوعی رفتار رهبری مثبت اشاره دارد که در آن رهبر، کارکنان را از طریق تکنیک‌های مربی‌گری مناسب تحریک می‌کند و منابع کافی و پشتیبانی برای ارتقا توانایی کارمند برای مطالعه و کار فراهم می‌کند (Wang, Yuan & Zhu, 2017: 1656).

رهبری مبتنی بر مربیگری ممکن است به عنوان مسیری عمل کند که از طریق آن شبکه‌های رهبری اثر خود را اعمال می‌کنند. بر این اساس، رهبران مربی‌گرا در محیط‌های سازمانی به دلیل اتخاذ یک رویکرد رابطه‌گرا برای نظارت که ممکن است برای رشد، رفاه و عملکرد کارکنان مفید باشد، بسیار مهم شناخته شده‌اند (Peláez, 2020). بررسی متون نشان‌دهنده آن است که رهبری مربی‌گرا هنوز یک رویکرد خودکفا نیست اما بخش مهمی از نظریه‌های رهبری است (Berg, 2016). همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان داد که یکی از معتبرترین ابزارهای سنجش رهبری مربی‌گرا توسط (Peláez Zuberbühler & et.al, 2021) طراحی شده است که مشتمل به هشت ویژگی کلیدی رهبری مربی‌گرا است که در چهار طبقه جای می‌گیرند و در جدول شماره ۱ نشان داده شده است

جدول ۱: ابعاد و ویژگی‌های رهبری مبتنی بر مربیگری (محقق ساخته)

ابعاد	ویژگی‌ها
اتحاد کاری	۱. توسعه اتحاد کاری
ارتباطات باز	۲. گوش دادن فعال، همدلانه و دلسوزانه ۳. پرسش قدرتمند
یادگیری و توسعه	۴. تسهیل توسعه ۵. ارائه بازخورد ۶. تشخیص و توسعه نقاط قوت
پیشرفت و نتایج	۷. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری ۸. مدیریت پیشرفت

اتحاد کاری: منظور ایجاد رابطه‌ای امن و قوی است که موجب ایجاد شفافیت و احترام متقابل در سازمان می‌شود (Berg, 2020) & Karlsen. این ویژگی ضروری است زیرا رهبران اجازه می‌دهد تا شراکت‌ها را توسعه دهند و یک رابطه گرم، دوستانه و بااهمیت با کارکنان ایجاد کنند (Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1994). ارتباطات باز: اشاره به استفاده مؤثر رهبران مربی‌گرا از تکنیک‌های ارتباطی است. برای ایجاد روابط عمیق، رهبر با دلسوزی به کارمند گوش می‌دهد، می‌شنود و پاسخ می‌دهد به طوری که تأثیر ذهنی تجربیات و نظرات زندگی خود را به حداقل می‌رساند و درک عمیق‌تری از کارمند ایجاد می‌کند (Kemp, 2009). یادگیری و توسعه: مدیران و رهبران مربی‌گرا به طور مشترک با هر کارمند کار می‌کنند تا اهداف توسعه چالش‌برانگیز که به عملکرد جهت می‌دهد را تعیین کنند (Dahling & et. al,

(2016). برای پیشرفت مداوم، آن‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا پیشرفت خود را نظارت و ارزیابی کنند و هر دو مسئولیت را در این فرآیند مدیریت کنند (Grant & Cavanagh, 2007).

رفتارهای ناب

ریشه ناب را می‌توان به ترس آمریکاییان از اینکه شرکت‌های تولیدی ژاپنی در صنعت خودرو بر آن‌ها چیره شده و به مزیت رقابتی غیرقابل رقابت دست یابند، نسبت داد. این ترس‌ها دانشگاهیان و رقبای غربی را بر آن داشت تا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را به منظور دستیابی به ریشه‌های موفقیت ژاپن انجام دهند. نتایج این پژوهش‌ها در کتاب "ماشینی که جهان را تغییر داد" توسط ووماک، جونز و روس^۱ در سال ۱۹۹۰ منتشر شد (Dave, 2020: 1598). سیستم مدیریت ناب مبتنی بر دو اصل کلیدی ۱. احترام به افراد و ۲. کایزن یا بهبود مستمر است (Brunt, 2013: 15). بررسی پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که در اصل احترام به افراد، نکات زیر موردنظر است: تأکید بر کار گروهی به عنوان پایه و اساس سازمان، توسعه و به چالش کشیدن افراد، انگیزه دادن به افراد، توسعه افراد به عنوان حل‌کنندگان مشکلات، ارزیابی ایمنی افراد در کارهای روزانه افراد، حذف اتلاف و ضایعات از کارهای روزانه افراد و نمایش توانایی‌های افراد با واگذاری مسئولیت و اقتدار بیشتر به آن‌ها (Coetzee & et.al, 2019). کایزن یا بهبود مستمر، یک ابزار مدیریتی است که اجازه شناسایی فعالیت‌هایی می‌دهد که در فرآیندها هیچ ارزشی ندارند. این شناسایی منجر به بهبود فرآیندها در سازمان و پایداری اقتصادی و اجتماعی می‌شود (Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell & García-Sabater, 2020: 1). اصطلاح رهبری ناب اخیراً در ادبیات علمی و تخصصی ظاهر شده است (Antony & Gupta, 2019). به معنای یک فرآیند اجتماعی است که توسط رهبران با ویژگی‌های شخصی همسو با اصول ناب به منظور حفظ بهبود مستمر انجام می‌شود (Seidel & Saurin, 2020: 1-2). رهبری ناب روندهای رهبری نوینی را نشان می‌دهد که به مجموعه‌ای از رفتارها مانند فروتنی، آرامش، اعتماد، عینیت، صبر و خرد بستگی دارد تا با استفاده منابع موجود به بهترین روش ممکن در اختیار سازمان قرار گیرد و آن را به سمت اهداف و استراتژی که به دنبال آن هستند هدایت کند و کمک کند در بخشی که فعالیت می‌کنند برتر باشند (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 406). (Emiliani, 1998: 619) رفتارها را در سه دسته طبقه‌بندی می‌کند: اتلاف، رفتارهایی که ارزش افزوده ندارند اما اجتناب‌ناپذیرند و رفتارهایی که ارزش افزوده دارند. رفتارهای ناب آن دسته از رفتارهایی هستند که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. برخلاف رفتارهای ناب، رفتارهای اتلاف موجب بازدارندگی جریان کار می‌شوند، رفتارهای اجتناب‌ناپذیر رفتارهایی هستند که هیچ ارزشی ندارند اما نمی‌توان از آن‌ها اجتناب کرد. این رفتارها وجود دارند زیرا افراد کامل نیستند (Ljungblom, 2012: 59-60). بررسی متون و پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است شش رفتار بیشتر از بقیه به عنوان رفتار ناب مورد تأکید قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: توافق اعضای ذینفع در مورد چگونگی اجرای عملیات سازمان تأکید دارد (Hussein & Al-Zubaydi, 2020). آرامش: به معنای تفکر عمیق و دقیق رهبر ناب در مورد مسائل تأکید دارد (Schwagerman & Ulmer, 2013). خرد: به توانایی رهبر ناب در ایجاد تعادل بین منابع محدود و نیازهای نامحدود اشاره دارد (Halling & Renstrom, 2015: 1509). عینیت: بر برخورد منطقی رهبر ناب با منابع انسانی فارغ از خصوصیات شخصی و عوامل

^۱. Womack, Jones & Roos

ثانویه تأکید دارد (Mulders, 2016:22). اعتماد: بر توانایی رهبر ناب در تقویت اعتماد به نفس کارکنان و اعتماد به آنان برای انجام موفقیت آمیز وظایفشان تأکید دارد (Thuresson & Östman, 2017:30). صبر: به معنای توانایی رهبر ناب در صبر برای جهت دستیابی به اهداف و موفقیت هاست. بدین صورت که رهبر ناب صبر و شکیبایی در سرمایه گذاری، انرژی، مهارت و دانش و نیروی انسانی برای رسیدن به انسجام و جلوگیری از بی تحرکی و تبلی در بلندمدت بیش از کوتاه مدت دارد (Puvanasvaran, 2010:456).

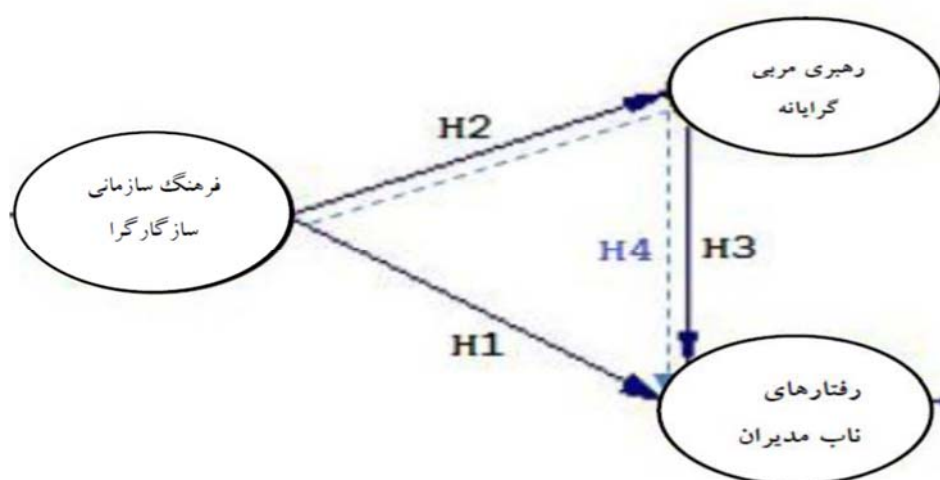
پیشینه پژوهش:

(Hussein & Al-Zubaydi, 2020) بازتاب رفتارهای رهبری ناب را در تقویت تعادل استراتژیک در سازمان های تجاری مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری ۲۲۷ نفر از رهبران کالج خصوصی عراق و ابزار پژوهش پرسشنامه و رفتارهای ناب مدنظر آنان تواضع، آرامش، خرد، عینیت، اعتماد و صبر بود. نتایج نشان دهنده رابطه مثبت رفتارهای رهبری ناب و تقویت تعادل استراتژیک سازمان بود. (Tortorella & et al, 2020) نقش فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری در تولید ناب را مورد پژوهش قرار دادند. نمونه آماری پژوهش ۲۲۵ از مدیر شرکت های تولیدی بود. یافته های آنها نشان دهنده رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری با تولید ناب بود. همچنین در پژوهش آن سبک رهبری مربی گرا به عنوان یک سبک مؤثر در تولید ناب شناسایی شد. (Paro & Gerolamo, 2017) در مطالعه ای کیفی با عنوان فرهنگ سازمانی و برنامه های ناب، ۵۱ کارشناس مسئول اجرای تولید ناب را در صنایع کشور برزیل را بررسی نموده و به این نتیجه رسید که اجرای موفقیت آمیز برنامه های ناب به همسویی آنان با فرهنگ سازمانی بستگی دارد. فرهنگ ایدئال ناب برای سازمان های تجاری برزیل فرهنگی است که ویژگی غالب آن ساختار کاملاً رسمی، سلسله مراتب بالا و تسلط بر قوانین و حاکم بر رفتار افراد است. (De Castro Freitas & et al, 2017) نقش سازمان ناب را در یادگیری سازمانی به روش کیفی ۱۱ پروژه تحقیقاتی در بخش های مختلف صنعتی، تجاری و عمرانی را از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد سازمان ناب زمینه مساعدی برای از طریق تأکید بر کار انفرادی، جریان ارزش، بهبود مستمر (کایزن) مشتری محوری، استاندارد سازی رویه ها و احترام به افراد فراهم می کند.

نقش فرهنگ سازمانی در اجرای موفقیت آمیز ناب به وسیله (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015) مورد بررسی قرار گرفت. جامعه پژوهش کارخانه های تولیدی ده کشور آمریکا، چین، اتریش، آلمان، فنلاند، اسپانیا، کره جنوبی، سوئد، ژاپن و ایتالیا بود. ۳۱۷ کارخانه از کشورهای مذکور مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد فرهنگی که تأکید آن بر جمع گرایی بالاتر، جهت گیری انسانی و آینده گرایی است در اجرای تولید ناب موفق تر است. (Kołodziejczak, 2015) در مطالعه تحت عنوان "مربیگری در امتداد فرهنگ سازمانی"، نقش مربیگری را در فرهنگ سازمانی بررسی نمودند. در این پژوهش چهار نوع فرهنگ سازمانی از جمله فرهنگ قبیله ای خانواده گرا، فرهنگ بازاری معامله گرا، فرهنگ ابتکاری ادهو کراسی و فرهنگ سلسله مراتبی وابسته به سنت بررسی شد. نتایج نشان داد که استفاده از مربیگری در مدیریت سازمان می تواند فرهنگ سازمانی را به تدریج مدل سازی یا تغییر دهد. همچنین یافته ها حاکی از آن بود که در شرایط مطلوب مربیگری ممکن است امکان تغییر از فرهنگ سنتی به فرهنگ ابتکاری را فراهم کند. این تغییر ممکن است زیرا مربیگری تغییراتی در رفتار افراد ایجاد می کند، خلاقیت آنها را تحریک می کند و برانگیزش کارکنان تأثیر مثبت دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه موضوع می توان مدل مفهومی پژوهش را در قالب سه متغیر و مبتنی بر چهار فرضیه طراحی و تدوین کرد. در میان متغیرهای فوق می توان یک ساختار مفهومی قائل شد، سپس به بررسی و آزمون ساختار مفهومی اقدام کرد. با توجه به بررسی های انجام شده در باب اهمیت، تقدم و تأخر متغیرهای مذکور در مطالعات سازمانی، فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به عنوان متغیر مستقل، رهبری مربی گرایانه به عنوان متغیر میانجی و در نهایت رفتارهای ناب مدیران به عنوان متغیر وابسته تعیین شدند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرهنگ سازمانی سازگار گرا (AC)، رهبری مربی گرایانه (CL)، رفتارهای ناب مدیران (LBM)

فرضیات پژوهش:

۱. فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس بر رفتارهای ناب مدیران مدارس اثر دارد.
۲. فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس بر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس اثر دارد.
۳. رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس بر رفتارهای ناب مدیران مدارس اثر دارد.
۴. فرهنگ سازمانی سازگار گرا به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران بر رفتارهای ناب مدیران اثر دارد.

روش پژوهش

جامعه پژوهش کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان ایلام در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۲۹۰۹ نفر است؛ که از این تعداد ۱۹۰۷ نفر زن و ۱۰۰۲ نفر مرد می باشند. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد (آلفای ۰/۰۵ مقدار خطای ۰/۰۵ و نسبت P و O برابر با ۰/۵)، لذا حجم نمونه برابر با ۳۳۹ معلم (۲۲۲ زن و ۱۱۷ مرد) تعیین شد. با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند شهرستان/حوزه (چهارده مورد) و جنسیت (مرد و زن) از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی استفاده شده است.

جهت سنجش فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا مدارس از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سی‌وشش گویه است و چهار گونه فرهنگ‌سازمانی شامل فرهنگ رسالتی، فرهنگ ثبات، فرهنگ سازگاری و فرهنگ سازگاری را سنجش می‌کند. در پژوهش حاضر از نه گویه این پرسشنامه که فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا را در قالب سه خرده مقیاس فراهم نمودن زمینه تغییرات، مشتری محوری و یادگیری سازمانی بررسی می‌کند در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. جهت سنجش رهبری مربی گرایانه از پرسشنامه رهبری مربی گرایانه پیلاز زوبوربوهلر و همکاران^۱ (۲۰۲۱) شانزده سؤالی در قالب چهار بعد اتحاد کاری (سؤالات یک تا سه)؛ ارتباطات باز (سؤالات چهار تا هفت)؛ یادگیری و توسعه (سؤالات هشت تا دوازده) و پیشرفت و نتایج (سؤالات سیزده تا شانزده) در طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای؛ و در نهایت از پرسشنامه محقق ساخته رفتارهای ناب در قالب سی سؤال و شش بعد تواضع (سؤالات یک تا پنج)، آرامش (سؤالات شش تا نه)، خرد (سؤالات ده تا چهارده)، عینیت (سؤالات پانزده تا نوزده)، صبر (سؤالات بیست تا بیست و چهار) و اعتماد (سؤالات بیست و پنج تا سی) و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسشنامه‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا (۰/۸۰)، بعد فراهم نمودن زمینه تغییرات (۰/۷۹)، بعد مشتری محوری (۰/۸۳) و بعد یادگیری سازمانی (۰/۸۳)؛ رهبری مربی گرایانه (۰/۹۳)، بعد اتحاد کاری (۰/۸۹)، بعد ارتباطات باز (۰/۸۴)، بعد یادگیری و توسعه (۰/۸۹) و بعد پیشرفت و نتایج (۰/۸۸)؛ و رفتارهای ناب (۰/۸۱)، بعد تواضع (۰/۸۸)، بعد آرامش (۰/۹۱)، بعد خرد (۰/۹۲)، بعد عینیت (۰/۸۹)، بعد صبر (۰/۸۰) و بعد اعتماد (۰/۹۱)؛ لذا پرسشنامه‌ها از ویژگی پایایی مناسب برخوردار هستند.

جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک‌های نسبت روایی محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی^۲ استفاده شد با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا و رهبری مربی گرایانه تنها از نسبت روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد؛ لذا نسبت روایی محتوایی پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا (۰/۹۵) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر با ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا دنیسون از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین شاخص‌های برازش آن در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۴۰/۳۲)، درجه آزادی (۲۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۸)، AGFI (۰/۹۲) و GFI (۰/۹۳)، CFI (۰/۹۷)، RMSEA (۰/۰۴۴).

نسبت روایی محتوایی پرسشنامه رهبری مربی گرایانه (۰/۸۳) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای پانزده نفر متخصص که برابر با ۰/۴۹ است، می‌توان گفت پرسشنامه رهبری مربی گرایانه از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین شاخص‌های برازش آن در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۱۷۷/۵۱)، درجه آزادی (۱۰۰)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۷)، AGFI (۰/۹۳) و GFI (۰/۹۴)، CFI (۰/۹۷)، RMSEA (۰/۰۴۷).

^۱. Peláez Zuberbühler & et.al

^۲. با توجه به تکنیک تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار لیزرل، مقادیر استاندارد نشده، استاندارد شده، تی و برازش کلی مدل محاسبه گردید، ولی با توجه به حجم زیاد نتایج و محدودیت صفحات مقاله، تنها به ارائه نتایج برازش مدل‌های اندازه گیری هر ابزار اقدام شد.

با توجه به محقق ساخته بودن پرسشنامه رفتارهای ناب، ابتدا به بررسی نسبت روایی محتوایی پرسشنامه اقدام شد، سپس تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس اجرا شد و در نهایت از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نسبت روایی محتوایی پرسشنامه رفتارهای ناب مدیران مدارس (۰/۷۲) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای پانزده نفر متخصص که برابر با ۰/۴۹ است، می توان گفت پرسشنامه رفتارهای ناب مدیران مدارس از روایی محتوایی برخوردار است.

در تحلیل عاملی اکتشافی مقدار KMO برابر با (۰/۹۰) و مقدار بارتلت (۷۰۳۶/۲۷۲) با درجه آزادی (۴۳۵) و معنادار در سطح ۰/۰۱ حاصل شد؛ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی داده ها شش عامل با مقدار ویژه بیشتر از (۱) مشاهده شد که قادر به تبیین ۷۱ درصد واریانس رفتارهای ناب بودند. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم می توان گفت: مقدار واریانس تبیین شده رفتارهای ناب برابر با ۰/۶۳۲ که با عنایت به مقدار تی (۱۲/۸۸)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ شاخص های برازش مقیاس رفتارهای ناب عبارت اند از: مقدار خی دو (۷۶۶/۰۸)، درجه آزادی (۳۹۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۲)، (RMSEA (۰/۰۵۲)، (CFI (۰/۹۷)، (GFI (۰/۹۳) و (AGFI (۰/۹۰)، لذا می توان گفت: پرسشنامه رفتارهای ناب دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است. مقدار واریانس تبیین شده بعد تواضع توسط پنج گویه برابر با ۰/۶۳ که با عنایت به مقدار تی (۱۳/۷۸)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد آرامش توسط چهار گویه برابر با ۰/۷۳۱ که با عنایت به مقدار تی (۱۵/۳۹)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقدار واریانس تبیین شده بعد خرد توسط پنج گویه برابر با ۰/۷۱۶ که با عنایت به مقدار تی (۱۴/۲۶)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد عینیت توسط پنج گویه برابر با ۰/۶۲۵ که با عنایت به مقدار تی (۱۲/۴۱)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد صبر توسط پنج گویه برابر با ۰/۴۶۲ که با عنایت به مقدار تی (۸/۵۷)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است و مقدار واریانس تبیین شده بعد اعتماد توسط شش گویه برابر با ۰/۶۳۶ که با عنایت به مقدار تی (۱۳/۰۱)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقادیر بار عاملی گویه ها در مرتبه اول در دامنه (۰/۵۳ تا ۰/۹۱) با مقادیر تی بزرگ تر از ۱/۹۶ که بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی مرتبه اول هستند، مقادیر بار عاملی ابعاد پرسشنامه در مرتبه دوم در دامنه (۰/۷۲ تا ۰/۷۵۹۴۰) با مقادیر تی بزرگ تر از ۱/۹۶ که بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی مرتبه دوم هستند. با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری پرسشنامه ها؛ می توان گفت، پرسشنامه های پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) هستند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار Lisrel10.30 استفاده شد.

یافته ها

در جدول شماره ۱ وضعیت نمونه بر اساس جنس، سن، وضعیت تأهل، سابقه خدمت و تحصیلات ارائه شده است.

جدول ۱: وضعیت نمونه برحسب جنس، وضعیت تأهل، سن، سابقه خدمت و تحصیلات

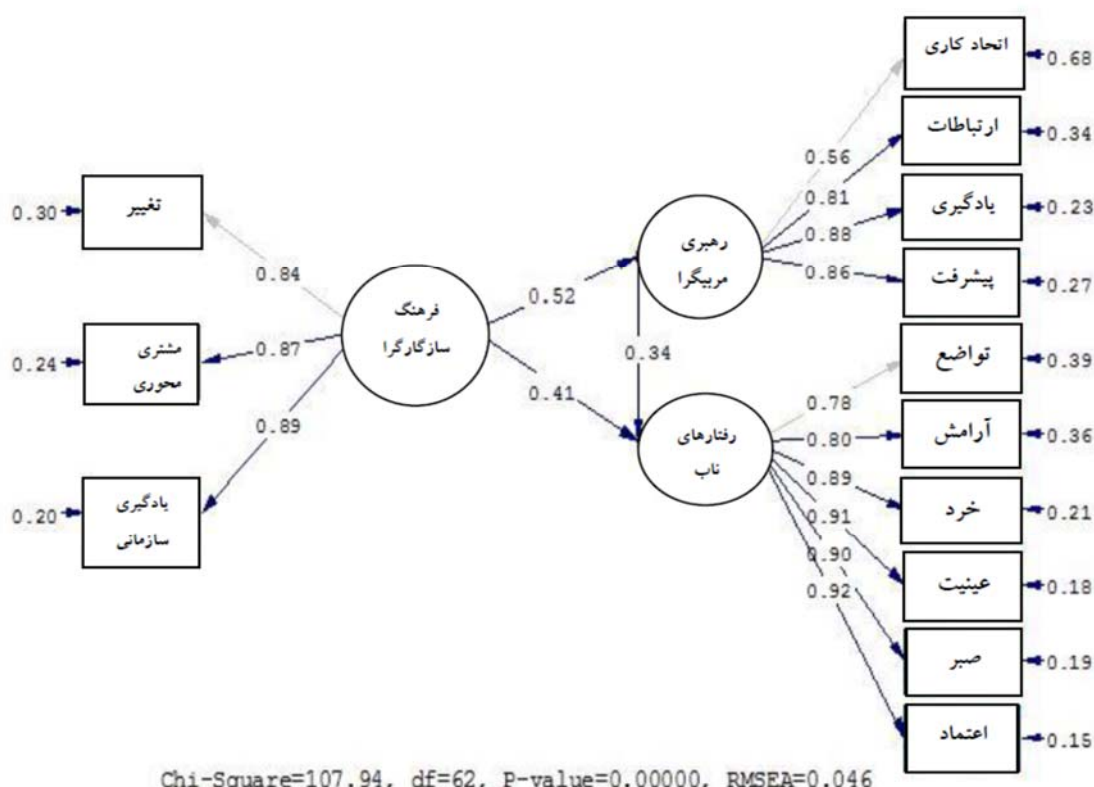
جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۱۷	۳۵٪
زن	۲۲۲	۶۵٪
کل	۳۳۹	۱۰۰٪
وضعیت تأهل	فراوانی	درصد فراوانی
مجرد	۵۶	۱۷٪
متاهل	۲۸۳	۸۳٪
کل	۳۳۹	۱۰۰٪
سن	فراوانی	درصد فراوانی
۳۰ و کمتر	۱۰۷	۳۱/۵
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲۰	۳۵/۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۸۴	۲۴/۷
بالای ۵۰ سال	۲۸	۸/۴
کل	۳۳۹	۱۰۰
سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ۵ سال	۸۸	۲۶/۰
۶ تا ۱۰ سال	۱۲۶	۳۷/۱
۱۱ تا ۱۵ سال	۵۶	۱۶/۵
۱۶ تا ۲۰ سال	۵۲	۱۵/۲
بالای ۲۰ سال	۱۷	۵/۲
کل	۳۳۹	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
لیسانس و پایین تر	۲۰۴	۶۰/۰۰
فوق لیسانس	۱۰۸	۳۲/۰۰
دکتری	۲۷	۸
کل	۳۳۹	۱۰۰

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	فرهنگ سازمانی سازگار گرا	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب
فرهنگ سازمانی سازگار گرا	۱		
رهبری مربی گرایانه	*۰/۷۲	۱	
رفتارهای ناب	*۰/۶۵	*۰/۶۳	۱
میانگین	۲/۴۲	۳/۳۵	۲/۱۸
انحراف استاندارد	۰/۷۴۵	۰/۹۹۹	۰/۷۸۴
کجی ^۱	۰/۴۶۸	-۰/۵۵۲	۰/۵۹۲
کشیدگی ^۲	-۰/۱۷۱	-۰/۲۳۲	-۰/۰۶۴

*معنادار در سطح ۰/۰۵

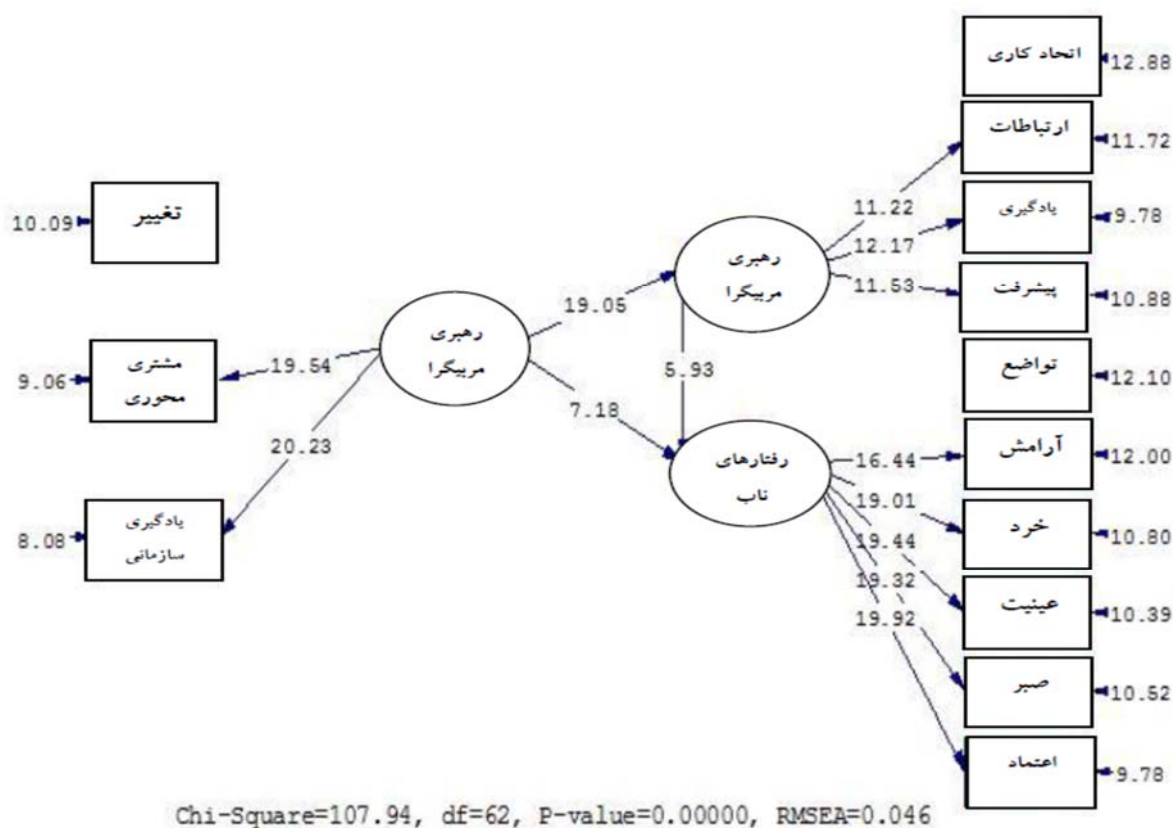
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی می‌توان گفت: متغیرهای فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس (۰/۶۵) و رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۶۳) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ هستند. متغیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۷۲) در سطح ۰/۰۵ است.



شکل ۲: مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده

^۱. Skewness

^۲. Kurtosis



شکل ۳: مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول ۲: آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی سازگار گرا	-	رفتارهای ناب	۰/۴۱	۷/۱۸	تأیید
۲	فرهنگ سازمانی سازگار گرا	-	رهبری مربی گرایانه	۰/۵۲	۱۹/۰۵	تأیید
۳	رهبری مربی گرایانه	-	رفتارهای ناب	۰/۳۴	۵/۹۳	تأیید
۴	گونه فرهنگ سازگاری	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب	۰/۱۷۶۸	۵/۶۶	تأیید

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری: متغیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا با ضریب مسیر (۰/۴۱) و مقدار تی (۷/۱۸) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر گونه فرهنگ سازمانی سازگار گرا با ضریب مسیر (۰/۵۲) و مقدار تی (۱۹/۰۵) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس با ضریب مسیر (۰/۳۴) و مقدار تی (۵/۹۳) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ و متغیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدیران مدارس به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۱۷۶۸) و مقدار تی (۵/۶۶) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا مدارس دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۴۱)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۱۷۶۸) و اثر کل مثبت (۰/۵۸۶۸) و معنادار بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس قادر به تبیین ۴۰٪ واریانس متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند، مقدار واریانس تبیین شده رفتارهای ناب مدیران مدارس با توجه به مقدار تی آن (۱۰/۵۶) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار خی دو (۱۰۷/۹۴)، درجه آزادی (۶۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۴)، (۰/۰۴۶) RMSEA، (۰/۹۷) CFI، (۰/۹۳) GFI و (۰/۹۱) AGFI با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل ساختاری تأییدی پژوهش می‌توان گفت: نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های CFI، GFI، AGFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری هستند؛ بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول است.

بحث و نتیجه‌گیری:

هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه آنان بود. نتایج نشان داد فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا اثر مثبت بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۰ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. نتایج حاصل در باب رابطه مثبت فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا با رفتارهای ناب مدیران مدارس با نتایج پژوهش (Tortorella & et al, 2020)، (Paro & Gerolamo, 2017)، De Castro Freitas & (et al, 2017) و (Danese, 2015) (Bortolotti, Boscari &) همسو است. بررسی‌ها پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که رفتارهای ناب می‌تواند کاهش هزینه در هر محیط فرهنگ‌سازمانی را به حداکثر برساند، اما یک فرهنگ‌سازمانی توسعه‌ای نیاز است تا بهبود کیفیت، تحویل و انعطاف‌پذیری و استفاده از ناب را به حداکثر برساند فرهنگ توسعه‌ای حمایت‌کننده‌ترین فرهنگ ناب است، عملکرد بهتری نسبت به دیگر فرهنگ‌های فردی دارد. به‌طور خاص، از آنجاکه تأثیر ناب بر عملکرد هزینه در فرهنگ‌سازمانی قوی است، استفاده از ناب برای کاهش هزینه‌ها یک استراتژی مؤثر به نظر می‌رسد (Tortorella & et.al, 2020) ترکیب ناب با شیوه‌های منابع انسانی که ممکن است با فرهنگ سازمانی مانند رهبری، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، آموزش و توانایی تغییر در ارتباط باشد، به‌طور مثبت بر عملکرد تولید تأثیر می‌گذارد همچنین پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که شیوه‌های نرم ارتباط با افراد، مانند حل مسئله گروه کوچک، آموزش کارکنان برای انجام وظایف متعدد، مشارکت مشتری و بهبود مستمر تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی شیوه‌های ناب دارد (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015). در سیستم ناب احترام به افراد بر اهمیت و ارزش فرد به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به سطح بالایی از خدمات به مشتریان تأکید دارد. به این ترتیب، ناب بر رفاه فرد تمرکز می‌کند، اما تنها به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به رفاه برای سازمان که از طریق رضایت مشتری درک می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت یک فرهنگ‌سازمانی که بر یک جهت‌گیری خارجی تأکید دارد (مانند یک فرهنگ توسعه‌یافته یا عقلانی) باید بهتر از درک

مزایای عملیاتی از ناب حمایت کند. ارزش‌های ناب افراد انعطاف‌پذیر و یک سیستم تولید انعطاف‌پذیر هستند. فرهنگی که به انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی ارزش می‌دهد (مانند یک گروه یا فرهنگ توسعه‌یافته) باید به مزایای عملیاتی بیشتری از ناب دست یابد (Hardcopf, Liu, & Shah, 2021).

(Losonci&et.al,2017) دریافتند که انواع فرهنگ انعطاف‌پذیری گرا تأثیر مثبتی بر اجرای ناب دارند. رفتار ناب از طریق انواع "ابزارها" به رضایت مشتری دست می‌یابد. یک‌راه، توسعه کارکنان و فرایندهایی است که به‌شدت سازگار هستند، به‌عنوان مثال، تولید دقیقاً همان چیزی است که مشتریان می‌خواهند، بنابراین، یک فرهنگ توسعه‌یافته که به انعطاف‌پذیری و آمادگی ارزش می‌دهد باید متناسب با ناب باشد. به‌طور مشابه، از آنجاکه ناب بر احترام به افراد، توانمندسازی و پاسخگویی (احترام به انسانیت) تأکید دارد، اما یک فرهنگ سلسله‌مراتبی که به کنترل اطلاعات و ارتباطات ارزش می‌دهد، تناسب ضعیفی با ناب دارد، زیرا اولویت ناب برای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و توانمندسازی کارکنان است (Hardcopf, Liu, & Shah, 2021). لذا فرهنگ سازمانی سازگار گرا (انعطاف‌پذیر) با کمک به سازمان دریافت و تفسیر اطلاعات صحیح تأکید بر مشتری محوری و فراهم نمودن زمینه تغییر موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب می‌گردد. در چنین سازمانی رهبران ناب در تصمیم‌گیری‌ها به نظرات کارکنان توجه نموده از پیش دوازی و حزبی نگری و باندبازی پرهیز نموده، روح قانون بر سازمان حاکم است، مدیران از منابع، محدودیت‌های سازمان به‌خوبی آگاهی دارند و اهداف بلندمدت سازمان را قربانی منافع کوتاه‌مدت نمی‌نمایند. رهبران و تصمیم‌گیرندگان سازمان توانایی درک نیازهای محیطی و انطباق با آن برای بقای سازمان را دارند. فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس و رهبری مربی‌گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۰ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. این یافته با نتایج مطالعات (Tortorella& et al,2020)، (De Castro Freitas & et al,2017)، (Kołodziejczak,2015)، و (Bortolotti, Boscari, 2015) (Danese, 2015) همسو و با نتایج مطالعه (Paro& Gerolamo,2017) ناهمسو است. فرهنگ مشخص می‌کند که چه چیزی قابل قبول یا غیرقابل قبول، مهم یا بی‌اهمیت، درست یا غلط، قابل اجرا یا غیرقابل اجرا است (Aydin,2018). وجود فرهنگ سازمانی سازگارانه (انعطاف‌پذیر) و رهبر الهام‌بخش می‌تواند موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب در سازمان شود. رهبران مربی‌گرا با کمک کارکنان از طریق پرسش و پاسخ، ارائه بازخوردهای مفید و سازنده، برنامه‌ریزی برای پیشرفت موجب کاهش اتلاف و دوباره‌کاری و کاهش ضایعات و کمک به شفافیت در انجام در سازمان می‌گردند و این همان چیزی است که ناب به دنبال آن است.

فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به‌واسطه رهبری مربی‌گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران دارد. این یافته با نتایج مطالعه (Tortorella& et al,2020) همسو است. ازلحاظ نظری بین فرهنگ سازمانی و مربیگری یک ارتباط مفهومی وجود دارد. ادگار شاین، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان الگویی از فرضیات اساسی و مشترک که معتبر در نظر گرفته می‌شوند و همچنین به‌عنوان روشی صحیح برای درک، تفکر و احساس تعریف می‌کند. این "فرضیات اساسی" در ارزش‌های حمایت‌شده و در مصنوعات سازمانی قابل‌مشاهده مانند زبان، رفتار، محصولات، تنظیمات فیزیکی، فرایندهای کاری و غیره آشکار می‌شوند. به‌عنوان مثال، یک سازمان ممکن است یک ارزش حمایتی از کار مولد و یک فرض اساسی مرتبط داشته باشد که "افراد اگر مشغول باشند مولد یا دارای ارزش‌افزوده هستند." با توجه به این فرض اساسی، برخی از مصنوعات که ممکن است در این سازمان ببینیم این است که افراد استراحت کمی می‌کنند،

زود می آیند و دیر می روند. اگر فرضیات اساسی و پشتیبانی در مورد مزایای استفاده مدیر از سبک مربی گری وجود داشته باشد، پس ما انتظار داریم که شواهدی از سبک مربیگری مورد استفاده را ببینیم. برخی از این فرضیات ممکن است شامل اهمیت توسعه کارکنان، توانمندسازی کارکنان، نیاز یا تأیید سبک های خاص رهبری و غیره باشد. و فرضیات احتمالاً نیازمند استفاده از سبک مربیگری توسط مدیران باشد (Cooper, 2011).

مشاهده واقعیت سازمانی نشان می دهد که مربیان در چارچوب به اصطلاح مربیگری حمایت شده در سازمان هایی که از نظر نوع فرهنگ باهم تفاوت دارند، به کار گرفته می شوند. هنگام کنار هم قرار دادن ایده های مربیگری با انواع خاصی از فرهنگ سازمانی، می توان اظهار داشت که فضا و جو مربیگری در میان سازمان ها متفاوت خواهد بود و اثرات متفاوتی ایجاد خواهد کرد (Kołodziejczak, 2015). برای مؤثر بودن، مربیان باید زمینه فرهنگی را درک کنند و با آن سازگار شوند، درحالی که آگاهی فرهنگی افرادی که آموزش می دهند را نیز افزایش دهند. مربی گری همچنین می تواند برای تسهیل تحول فرهنگی یک سازمان مورد استفاده قرار گیرد و در نهایت، مواردی وجود دارد که هدف از این تحول ایجاد فرهنگ مربیگری است که با اصول و رفتارهای اصلی مربیان مشخص می شود (Nieminen & et.al, 2018). نکته دیگری که در ارتباط با مفاهیم برای مربیگری باید به آن توجه نمود این است که رهبر چگونه از قابلیت های هم سوی فرهنگی به نفع سازمان استفاده می کند؛ مانند افراد، سازمان ها اغلب می توانند از توسعه بیشتر ویژگی هایی که ممکن است در حال حاضر به خوبی توسعه یافته باشند، بهره ببرند. برخی از جنبه های فرهنگ ممکن است به شدت قابل مشاهده، به طور گسترده به اشتراک گذاشته شده و به طور کامل در سازمان مورد استفاده قرار گیرند، به طوری که حفظ و نگهداری فرهنگی مهم ترین نقشی است که یک رهبر می تواند ایفا کند. در این مورد، مربی گری می تواند به رهبر کمک کند تا به روش هایی رفتار کند که فرهنگ را برای افراد خودی تأیید و حمایت کند و هنجارها و ارزش های بنیادین فرهنگی را برای افراد بیگانه، از جمله سهامداران خارجی و اعضای جدید سازمان، آموزش یا نشان دهد. جنبه های دیگر فرهنگ ممکن است نشان دهنده ویژگی های در حال ظهور باشند که هنوز در سراسر سازمان نهادینه نشده اند. مربی گری باید آگاهی رهبر از این ویژگی های فرهنگی را افزایش دهد و رهبر را برای بالا بردن این هنجارها و ارزش ها در آگاهی جمعی سازمان آماده کند تا بتواند به طور کامل از آن ها استفاده کرده و با استراتژی هم سو شود (Nieminen, 2013). رهبران ناب، مربی، مشاور و الهام بخش سازمان هستند تا از ناب به عنوان یک استاندارد استفاده کنند. رهبری ناب مبتنی بر رفتن و دیدن، پرسیدن سؤالات، کمک به دیدن کارکنان، گوش دادن فعال، حل مسئله، توانمندسازی، کارگروهی و استفاده از ابزارهای همکاری و حل مسئله است که همسو با رهبری مربی گرا است (Flumerfelt & Wenson, 2019)؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازگاری با ایجاد زمینه مساعدی برای دریافت اطلاعات صحیح، مشتری محوری و فراهم نمودن زمینه تغییر با استفاده از رهبری مربی گرایانه می تواند زمینه مساعدی برای رفتارهای ناب در سازمان باشد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادی زیر جهت بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به دلیل تأثیر آن در رفتارهای ناب به مسئولین نظام آموزش و پرورش ارائه می گردد:

- ✓ تشویق روحیه انتقادپذیری و پرهیز از حزبی نگری در تصمیم گیری ها
- ✓ توجه مسئولان نظام آموزشی به معلمان از طریق پرسش های هوشمندانه و ارائه بازخورد به آنان

- ✓ احیای روح قانون در کالبد سازمان و شفافیت در انجام کارها، تشخیص نقاط ضعف و قوت کارکنان توسط مسئولین و تلاش در جهت تقویت نقاط مثبت و رفع نقاط ضعف
- ✓ تسلط مدیران بر عواطف و احساسات خود در هنگام تصمیم گیری و نشان دادن تفکر مثبت در مواقع استرس‌زا
- ✓ انعطاف‌پذیری در انجام کارها و واکنش صحیح به تغییرات محیطی، توجه مسئولین به نظرات و پیشنهادهاى ارباب رجوع و ذینفعان سازمان، تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری و تأکید بر یادگیری سازمان

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع وجود ندارد.

References:

- Abdul-Halim, H. Ahmad, N. H. Geare, A. & Thurasamy, R. (2019). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3):1-14. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0014>
- Akbarikia, M. Sabegh, Z. A. & Sadeh, E. (2021). Presenting a Pattern of Ethical-Oriented Organizational Culture in Line with Promoting of Administrative Health with a Mixed Approach. *International Journal of Social Sciences (IJSS)*, 11(3):1-80. [In Persian]
- Antony, J. and Gupta, S. (2019), "Top ten reasons for process improvement project failures", *International Journal of Lean Six Sigma*, 10 (1): 367-374.
- Ardalan, M.R. (2012). "The Cultural Context of Person-Organization Fit". Hamedan: Bu Ali Sina University Publications. [In Persian]
- Aydin, B. (2018). "The role of organizational culture on leadership styles". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/578231>
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016). "A study of coaching leadership style practice in projects". *Management Research Review*. 39(9), 1122-1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Bortolotti, T. Boscari, S. & Danese, P. (2015). "Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices". *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>
- Burch-Parker, L. (2021). "Organizational Culture, Organizational Commitment, and Perception of Meaningful Work among Social Workers in the Public Sector throughout the United States" (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology). <https://www.proquest.com/openview/394661c9c5bbcba8c8117d7e56edcd9d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Brunt, D. (2013). "Introduction to lean leadership, Lean Enterprise Academy Workshop", www.leanuk.org.
- Camuffo, A. & Gerli, F. (2018). "Modeling management behaviors in lean production environments". *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 403-423.
- Coetzee, R. Jonker, C. van Dyk, L. and van der Merve, K. (2019), "The South African perspective on the lean manufacturing respect for people principles", *SA Journal of Industrial Psychology*, (45): 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1578939dc7>
- Council, C. L. (2002). "Building the high performance workforce". *A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*. Washington, DC. courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf
- Crompton, B. M. (2012). The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth. Manuscript submitted for publication.

- <https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/doctoral/The-effect-of-businesscoaching-and-mentoring-on-small-to-medium-enterprise-performance-andgrowth/9921858957601341>
- Dahling, J. J. Taylor, S. R. Chau, S. L. & Dwight, S. A. (2016). "Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment". *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894. <https://doi.org/10.1111/peps.12123>
- Dave, P. Y. (2020) The History of Lean Manufacturing by the view of Toyota-Ford. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. (11):1598-1602.
- De Castro Freitas, R. Freitas, M. D. C. D. de Menezes, G. G. & Odoreczyk, R. S. (2018). Lean Office contributions for organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*. 1-14.
- Emiliani, M. L. (1998). "Lean behaviors. *Management decision*". 615-631. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0221>
- Fazlail, B. & Moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 114-142. doi: 10.22034/jmep.2023.378676.1149 [In Persian].
- Flumerfelt, S. & Wenson, J. (2019). "Accelerating Sustainability with Lean Leadership. In *Lean Engineering for Global Development*". https://doi.org/10.1007/978-3-030-13515-7_13
- Graham, S. Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00626.x>.
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. J. (2007). "The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 751-760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.751>
- González-Rodríguez, M. R. Martín-Samper, R. C. Köseoglu, M. A. & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>
- Grigg, N. P. Goodyer, J. E. & Frater, T. G. (2020). "Sustaining lean in SMEs: key findings from a 10-year study involving New Zealand manufacturers". *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 609-622. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1436964>
- Hagen, M. & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140> <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>
- Hashemi M, Yari Haj Atalou J, Malekiavarsin S. (2021). Analysis of Lean Management Components in Education – A Qualitative research method based on grounded theory. *Journal of Managing Education in Organizations*, 10 (3):79-103. [In Persian]
- Halling, B. & Renström, J. (2014). "Lean leadership: a matter of dualism". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 242-253. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2014.069355>
- Hardcopf, R. Liu, G. J. & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- Hussein, H. W. & Al-Zubaydi, G. D. T. (2020). "Reflection of lean leadership behaviors in enhancing the strategic balance of business organization. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 10. 406-422. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v10i02.041>
- Jafari, P, and Yazdani, S. (2008). "Six Sigma and Lean management approaches in education". *Educational Sciences*, 1(3), 7-40. [In Persian]
- Kallassy, J. and Hamzeh, F. (2021) "Developing a Lean Culture Index in Construction Proc". 29 th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC29), Alarcon, L.F. and González, V.A. (eds.), Lima, Peru, 504-513. https://www.researchgate.net/profile/Farook-Hamzeh/publication/353273061_Developing_a_Lean_Culture_Index_in_Construction/links/60f06bdf9541032c6d41bc3b/Developing-a-Lean-Culture-Index-in-Construction.pdf
- Karlsen, J. T. & Berg, M. E. (2020). "Coaching leadership style: a learning process". *Int. J. Knowl. Learn.* 13(4), 356-368. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2020.111143>

- Kemp, T. J. (2009). Is coaching an evolved form of leadership? Building a transdisciplinary framework for exploring the coaching alliance. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 105–110.
- Kim, S. Egan, T. M. Kim, W. & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kinyua, F. W. & Muchemi, A. (2021) Organization Culture On Performance In Family Run Businesses: A Survey Of Riva Petroleum Dealers Limited Nakuru County. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, (11), 8-17.
- Kołodziejczak, M. (2015). "Coaching across organizational culture". *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Koopman, R. Englis, P. D. Ehgrehard, M. L. & Groen, A. (2021). The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1).
- Lee, M. C. C. Idris, M. A. & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>.
- Ljungblom, M. (2012). "A comparative study between developmental leadership and Lean leadership—similarities and differences". *Management and Production Engineering Review*. 54-68 <https://doi.org/10.2478/v10270-012-0034-9>
- Losonci, D. Kása, R. Demeter, K. Heidrich, B. & Jenei, I. (2017). The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0524>
- Mojibi, T. Hosseinzadeh, S. & Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 281-288. [In Persian].
- Morell-Santandreu, O. Santandreu-Mascarell, C. & García-Sabater, J. (2020). Sustainability and Kaizen: Business Model Trends in Healthcare. *Sustainability*, 12(24), 10622. <https://doi.org/10.3390/su122410622>
- Nieminen, L. R. Denison, D. R. Biermeier-Hanson, B. & Heinz-Oehler, K. (2018). Organizational culture and coaching. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (pp. 433-440). Springer, Berlin, Heidelberg. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-49483-7.pdf>
- Nieminen, L. Biermeier-Hanson, B. & Denison, D. (2013). Aligning leadership and organizational culture: The leader-culture fit framework for coaching organizational leaders. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 177. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0034385>
- Park, J. Y. & Wee, K. H. (2020). A Study on the Relationship among Coaching Leadership Job Autonomy and Job Commitment. *Journal of Critical Reviews*, 5(1), 1-8. <https://dx.doi.org/10.21742/AJEMR.2020.5.1.04>
- Peláez, M. J. (2020). "A Journey into the Heart of Coaching-based Leadership" (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I). <https://www.tdx.cat/handle/10803/668554>
- Peláez Zuberbuhler, M. J. Salanova, M. & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 3066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Paro, P. E. P. & Gerolamo, M. C. (2017). "Organizational culture for lean programs". *Journal of Organizational Change Management*. 30(4), 584-598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>
- Puvanasvaran, A. P. (2012). Enhancing Productivity Through Lean Behavior. *INTECH Open Access Publisher*, 295-317.
- Rahman, A. Partiwi, S. G. & Theopilus, D. S. (2021). University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1072, No. 1, p. 012069). IOP Publishing. doi.org/10.1088/1757-899X/1072/1/012069



- Schwagerman, W. C. & Ulmer, J. M. (2013). "The A3 lean management and leadership thought process". *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29(4). 1-10. <https://www.iastatedigitalpress.com/jtmae/article/id/14149/>
- Seidel, A. & Saurin, T. A. (2020). A framework for analyzing how context influences lean leadership. *International Journal of Lean Six Sigma*. 1-26. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2019-0041>
- Semenova, S. (2021). Coaching as a role of managers: factors determining coaching leadership style. Master's Thesis in the Lappeenranta-Lahti University of Technology. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021061838824>
- Sharma, S. Prakash, G. Kumar, A. Mussada, E. K. Antony, J. & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 127039. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127039>
- Tortorella, G. L. Fettermann, D. Fogliatto, F. S. Kumar, M. & Jurburg, D. (2021). "Analysing the influence of organisational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing". *Production planning & control*, 32(15), 1282-1294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1799255>
- Thureson, J. & Östman, M. (2017). "The Practice of Value Stream Management and Lean Leadership in a Matrix Organization-A Case Study in the Aerospace Industry" (Master's thesis). Chalmers university of technology. <https://hdl.handle.net/20.500.12380/251764>
- Wang, Y. Yuan, C. & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(10), 1655-1664. <https://doi.org/10.2224/sbp.6593>
- Xuan, T. T. H. Hao, N. D. & Phuc, N. T. (2019). "Organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province with Denison model". *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 128(5C), 45-54. <https://doi.org/10.26459/hueuni-jed.v128i5C.5127>
- Zulkiffli, N. A. & Latiffi, A. A. (2019). Review on project manager's leadership skills in the pre-construction phase of sustainable construction projects. In MATEC web of conferences (Vol. 266, p. 01011). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201926601011>

Research Paper

Analyzing and rating the ability, for the transparency of performance-based budgeting in the country's health education system

Farideh Noori¹ , Abasali hagh Parast² , Reza Sotudeh³ , Habib Piri² 

1- Phd student, Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

2- Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

3- Department of Accounting, Nikshahr Branch, Islamic Azad University, Nikshahr, Iran.

Receive:

25 March 2023

Revise:

12 April 2023

Accept:

26 April 2023

Keywords:

Budgeting based on performance, transparency, economic efficiency, health education of the country

Abstract

The purpose of the current research is to analyze and rank the ability for the transparency of performance-based budgeting in the country's health education system. According to the research topic, the type of research is applicable in terms of purpose, and survey in terms of nature. The tool for gathering information is a questionnaire, which after Delphi analysis and the consensus of experts' opinions; we got a researcher-made questionnaire according to experts' opinions. The statistical population of this research consists of knowledgeable members in the country's health education system, including senior managers and assistants, financial managers and accounting heads, and financial and budget experts; and the sample people were selected in a purposeful and accessible manner, so the content validity of the model and its components was obtained by means of the opinions of experts, and the relationship between its dimensions and components using SPSS statistical analysis software, Kolmogorov-Smirnov test; and parametric methods including t-test were used to test the research questions, and Friedman's test was used in order to determine the rank of the approved indicators, and the performance ability model of the country's health education system includes ability dimensions (with the components of performance evaluation ability, human ability, technical ability), acceptance dimensions (with the components of managerial acceptance, motivational acceptance) and Economic efficiency was approved.

Please cite this article as (APA): Noori, F., hagh Parast, A., Sotudeh, R., & piri, H. (2023). Analyzing and rating the ability, for the transparency of performance-based budgeting in the country's health education system. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 48-70.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390889.1180	
Corresponding Author: Reza Sotudeh	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.3.3	
Email: r.sotudeh@iauzah.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	

**Extended abstract****Introduction**

Among the different budgeting methods, performance-based budgeting has brought about a major change in the budgeting system of governments and has been able to play an effective role in the growth and development of countries. This type of budgeting has been the most famous reform effort in the public sector since the 1990s and perhaps in the current century, so that Barrett and Goodwin called the 1990s the decade of performance-based budgeting. During the 1990s, performance-based budgeting has been used synonymously with outcome-based budgeting and results-based budgeting. The field of performance evaluation has evolved over the past 50 years and has expanded beyond financial auditing and internal controls, and has become a respected mechanism for continuous improvement and organizational effectiveness (Park, 2019). Performance-based budgeting is the transformation of the budgeting process from a purely political process to a process that involves economic, objective and rational principles in decision-making. Performance budgeting contains three elements: result (final result), strategy (various ways to achieve the final result), and activity or outputs (things that are done to achieve the final results). The key feature of the new performance-based budgeting system is combining the goals of the budget management system with appropriate accountability. The performance-based budgeting system revolves around the two axes "relationship between performance indicators and evaluation" and "relationship between budget and results" in which different administrative departments are accountable based on specific standards called performance indicators, and managers have more discretion in determining the best way to achieve results (Parker et al, 2019).

The Ministry of Health, Treatment and Medical Education is one of the four institutions that were required to implement performance-based budgeting in the country. Therefore, from the point of view of university management, it is necessary to change the budgeting system of universities and to revise and fundamentally transform the existing budgeting system. Research conducted in the field of performance-based budgeting shows that performance-based budgeting methods have been accepted in many countries, but few of them have implemented this method. In addition, the evidence obtained from these studies shows that most governments are able to create functional information; while, very few of them use this information in decisions related to resource allocation and formulation and development of result-oriented incentive plans (Mahdavi and Gol Mohammadi, 2013).

Therefore, the current research seeks to find the answer to the question: what does accrual accounting contribute to the country's health education system based on the transparency of performance-based budgeting? And what are its dimensions, components and indicators?

Theoretical framework

Due to the importance and role of budgeting in macro decision-making in the country, most of the people involved in budgeting believe that budgeting in Iran, despite nearly a century of executive history, faces many issues and problems. Some of these problems are caused by the current economic and social conditions; but others, which are more important, are rooted in the administrative and financial structure of the country (Qassemi, 2013). With the development of government duties and the rapid increase of government expenses and its link with the general state of the country's economy, expenditure control has lost its importance; and the need for improvement in the planning, control and management systems of public sector resources, the need to specify goals and Emphasizing results to reduce costs and increase service quality has become more important. In other words, traditional budgeting methods do not meet the needs of decision makers and managers at different levels to manage operations and programs and do not lead to an increase in productivity, which is one of the

most important expectations of proper budgeting. For this reason, in the last decade, the issue of revising the budget system and turning it into one of the management tools for correct and effective decision-making has been raised (Aghwami and Babajani, 2014).

In another article, Yen et al. (2020) investigated the effect of performance evaluation system (PMS) on the performance of public sector organizations in transition economies. In this study, the intervening role of public accountability in the relationship between the performance evaluation system and the performance of the public sector in Vietnam has also been investigated. The research sample includes 214 accountants and managers of the public sector of Vietnam. The results show that public accountability fully moderates the relationship between PMS and organizational performance. These results provide important practical and theoretical applications for government organizations by using PMS and with the aim of improving public accountability and organizational performance (Yen et.al, 2020).

Azar et al. (2020) conducted a study with the aim of identifying key factors and providing an effective model for monitoring and evaluating the financial performance of the public sector in performance-based budgeting using the fuzzy Delphi method. In the proposed model, there are 10 main codes "legal and regulatory factors, organizational structure and culture factors, financial and budgetary factors, monitoring and evaluation structural factors, content and managerial monitoring factors, motivational and psychological factors, technological and informational factors, economic factors, political and international factors, and cultural and social factors" have been identified (Azar. et. al, 2020).

Methodology

This research is of an applicable type in terms of the purpose of the research, and survey in terms of nature. The tool for gathering information is a questionnaire, which after Delphi analysis and the consensus of experts' opinions; we got a researcher-made questionnaire according to experts' opinions. The statistical population of this research includes knowledgeable members of the health education system of the country, including senior managers and assistants, financial managers and accounting heads, and financial and budget experts; and the sample people were selected in a purposeful and accessible manner. In this research, "Ability Evaluation" is the dependent variable. Also, the independent variables include the dimensions of ability, authority, acceptance and economic efficiency, which have been measured and analyzed using the questions asked in different parts of the standard questionnaire.

Discussion and Results

According to the first question of the research, the results showed that the dimensions of ability, acceptance, economic efficiency and operational goals are confirmed in the answer to the first question, and according to these dimensions, from the respondents' point of view, there is necessary transparency for the implementation of performance-based budgeting in the country's health education system. Based on the second question, it is concluded that the components of performance evaluation ability, human ability, technical ability, managerial acceptance, motivational acceptance, economic efficiency, and operational goals are approved in response to the second question, and according to these components, from the respondents' viewpoint, there is necessary transparency in order to implement performance-based budgeting in the country's health education system. In the third question, the results showed that the highest standard deviation related to the index "Monitoring the effectiveness and economic efficiency of the activities of the executive bodies by the country's health system" was 1.014. After that, the second highest standard deviation is related to the indicators "Evaluation of the performance of executive bodies by the country's health system",



"existence of sufficient number of proficient experts familiar with performance measurement criteria" and "A practical example of the implementation of the finished price management system as A workshop has been provided" was 0.975. This means that the respondents had different opinions regarding these indicators. On the other hand, the lowest standard deviation of 0.258 is related to the indicators "all suitable and necessary subsystems are considered for the implementation of performance-based budgeting and the necessary infrastructure exists in this field", "performance audit by the country's health system" and "Implementation of information systems and operational reporting infrastructures by the country's health system". This means that the respondents had consistent and identical opinions regarding these indicators. Also, the highest average of 4.33 jointly belonged to two indicators "Managers of executive bodies of the country's health system have accepted performance-based budgeting as a suitable method for budgeting" and "Incentive and punishment plans for appropriate and inappropriate performance have been predicted in the approved programs". This means that the most emphasis of the respondents is on these issues. On the other hand, the lowest averages are 3.26 and 2.06, respectively, for the indicators "Implementation of information systems and operational reporting infrastructures by the country's health education system" and "There is Necessary powers in the use of functional information in the country's health education system". It means that these indicators were less important from the point of view of the respondents. In the fourth question, the results showed that the results of Friedman's ranking test ranked first in economic efficiency with an average rank of 7.50, second in ability with an average rank of 7.00, and third in operational goals with an average rank of 70. 5.5; followed by the dimension of acceptance ranks fourth with an average rank of 5.07, the dimension of efficiency and effectiveness of financial resources ranks fifth with an average rank of 4.30, the dimension of operational reporting ranks sixth with an average rank of 2.33, the dimension of operational accountability ranks seventh with an average rank of 2.17, and the dimension of authority ranked eighth with an average rank of 1.93.

Conclusion

The aim of the current research is to analyze and rank the ability, for the transparency of performance-based budgeting in the health education system of the country. The results of the research showed that the ability dimensions (performance evaluation ability dimension, human ability, technical ability), acceptance (managerial acceptance, motivational acceptance), economic efficiency, as well as the indicators of "all suitable and necessary subsystems have been considered for the implementation of performance-based budgeting and the necessary infrastructure exists in this field", "the managers of the executives of the country's health system have accepted the performance-based budget as a suitable method for budgeting" and "incentive and punishment plans for appropriate and inappropriate performance in the approved programs have been foreseen" are the most important factors for transparency of budgeting based on performance in the country's health system. Therefore, the present study is in line with the studies of Pourali and Kakuvar (2012), Mauro et al, (2019), Sotoudeh et al, (2019), and Emrai and Azar (2020).

واکاوی و رتبه بندی توانایی، جهت شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور

فریده نوری^۱ ID، عباسعلی حق پرست^۲ ID، رضا ستوده^۳ ID، حبیب پیری^۲ ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

۲- گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

۳- گروه حسابداری، واحد نیک شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نیک شهر، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی و رتبه بندی توانایی، جهت شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور می باشد. با توجه به موضوع تحقیق، نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش نامه می باشد که پس از تحلیل دلفی و اجماع نظر خبرگان به پرسشنامه ای محقق ساخته با توجه به نظرات خبرگان دست پیدا کردیم. جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای مطلع در نظام آموزش سلامت کشور، شامل مدیران ارشد و معاونین، مدیر مالی و رؤسای حسابداری، و کارشناسان مالی و بودجه تشکیل داده و افراد نمونه به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب گردیده اند، لذا روایی محتوایی مدل و مولفه های آن با بهره گیری از نظرات خبرگان حاصل شد و رابطه بین ابعاد و مولفه های آن با بهره گیری از نرم افزار تحلیل آماری SPSS، آزمون کلموگروف- اسمیرنوف و برای آزمون سؤالات پژوهش از روش های پارامتریک شامل آزمون تی تست استفاده شد و به منظور تعیین رتبه بندی شاخص های مورد تأیید از آزمون فریدمن استفاده گردید و الگوی توانایی عملکرد نظام آموزش سلامت کشور شامل ابعاد توانایی (با مولفه های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی، توانایی فنی)، ابعاد پذیرش (با مولفه های پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی) و صرفه اقتصادی، مورد تأیید قرار گرفت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶

کلید واژه ها:

بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، شفافیت، صرفه اقتصادی، آموزش سلامت کشور

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نوری، فریده، حق پرست، عباسعلی، ستوده، رضا، پیری، حبیب. (۱۴۰۲). واکاوی و رتبه بندی توانایی، جهت شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۲(۵). ۴۸-۷۰.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390889.1180	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.3.3	نویسنده مسئول: رضا ستوده
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: r.sotudeh@iauzah.ac.ir

مقدمه

از بین روش‌های مختلف بودجه ریزی، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد تحول عمده‌ای در نظام بودجه ریزی دولت‌ها به وجود آورده و توانسته است نقش مؤثری در رشد و توسعه کشورها ایفا کند. این نوع بودجه ریزی، مشهورترین تلاش اصلاحی در بخش عمومی از دهه ۱۹۹۰ و شاید در قرن حاضر بوده است به گونه‌ای که بارت و گودوین، دهه ۱۹۹۰ را دهه بودجه ریزی بر مبنای عملکرد می‌نامند. در طول دهه ۱۹۹۰ بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، هم معنا با بودجه ریزی بر مبنای پیامدها و بودجه ریزی نتایج محور مورد استفاده قرار گرفته است. زمینه ارزیابی عملکرد در طول بیش از ۵۰ سال گذشته تکامل یافته و فراتر از حسابرسی مالی و کنترل‌های داخلی گسترش پیدا کرده و به عنوان یک سازوکار مورد احترام برای بهبود مستمر و اثربخشی سازمانی تبدیل شده است (Park, 2019). به طور کلی، هدف بودجه ریزی بر مبنای عملکرد، تبدیل فرآیند بودجه ریزی از یک فرآیند صرفاً سیاسی به فرآیندی است که مبانی اقتصادی، عینی و عقلانی را نیز در تصمیم‌گیری دخیل کند. بودجه بندی عملکرد حاوی سه عنصر نتیجه (پیامد نهایی)، راهبرد (راه‌های مختلف برای دستیابی به پیامد نهایی)، و فعالیت یا خروجی‌ها (مواردی که برای دستیابی به پیامدهای نهایی انجام می‌شود) است. ویژگی کلیدی نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد جدید، تلفیق اهداف نظام مدیریت بودجه با پاسخگویی مناسب است. نظام بودجه بندی بر مبنای عملکرد حول دو محور "ارتباط بین شاخص عملکرد و ارزیابی" و "ارتباط بین بودجه و نتایج" می‌چرخد که در چارچوب آن، بخش‌های مختلف اداری بر اساس استانداردهای مشخص با عنوان شاخص‌های عملکرد پاسخگو هستند و مدیران در تعیین بهترین شیوه نیل به نتایج، از اختیار عمل بیشتری برخوردارند (Parker et al., 2019). تجربیات به دست آمده در این زمینه نشان می‌دهد که موفقیت این نظام مبتنی بر تداوم آن توسط دستگاه‌های اجرایی ذیربط و کاربرد تدریجی استانداردهای عملکرد خدمات ارائه شده است. برای تحقق این امر لازم است: ۱. شاخص‌های عملکرد مشخص شده و به گونه‌ای گزارش شود که قابل عملیاتی شدن از سوی مدیران بودجه باشد، ۲. دستگاه‌های اجرایی از استقلال بیشتر برخوردار شوند به نحوی که قادر باشند بهترین و کاراترین روش ارائه خدمات را تعیین کنند و ۳. تغییرات لازم در عوامل انگیزشی و تنبیهی برای مدیران دستگاه‌های اجرایی پیش‌بینی شود. بنابراین جهت اجرای یک نظام مدیریت دولتی بر مبنای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد خروجی محور، یک نظام حسابداری تعهد محور با رویکرد اندازه‌گیری مناسب به همراه یک نظام هزینه‌یابی، جهت اندازه‌گیری هزینه‌های کامل ارائه خدمات و ردیابی ارتباط آنها با خروجی‌ها و نتایج مورد انتظار، طبق روابط علی مناسب می‌باشد. البته در چنین نظامی ارائه اطلاعات غیر مالی نیز در کنار صورت‌های مالی ضروری است، چرا که بسیاری از نتایج مورد انتظار قابل اندازه‌گیری و شناسایی در صورت‌های مالی نمی‌باشند. لازمه انجام حسابداری تعهدی پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد است، «حسابداری» و «حسابرسی» ضمن تعامل و ارتباط با یکدیگر به عنوان دو سامانه هدفمند در نظام پاسخگویی عمومی، به ایفای نقش می‌پردازند (Keramati et al., 2016). لذا ضروری است در حوزه نظام سلامت الگویی را ارائه کنیم که بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد به بهترین نحو ارائه شود. در نظام سلامت کشور بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد بر اساس حسابداری تعهدی اجباری شده و قاعداً بودجه ریزی سنتی کنار گذاشته و بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد جایگزین شده است (Azar et al., 2017). بر این اساس تاکنون تحقیقی در ایران با عنوان بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور انجام نشده است. با توجه به اهمیت و نقش بودجه ریزی در تصمیم‌سازی‌های کلان در کشور، قریب به

اتفاق دست اندرکاران بودجه بر این باورند که بودجه ریزی در ایران با وجود نزدیک به یک قرن پیشینه اجرایی با مسائل و مشکلات متعددی روبرو است. پاره‌ای از این مشکلات ناشی از شرایط و اوضاع اقتصادی و اجتماعی کنونی است اما برخی دیگر که دارای اهمیت بیشتری است، ریشه در ساختار اداری و مالی کشور دارد (Zarei, 2017). با توسعه وظایف دولت و افزایش سریع هزینه‌های دولتی و پیوند آن با وضعیت عمومی اقتصاد کشور، کنترل مخارج اهمیت خود را از دست داده و نیاز به بهبود در نظام‌های برنامه ریزی، کنترل و مدیریت منابع بخش عمومی، لزوم مشخص کردن هدف‌ها و تأکید بر نتایج برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات اهمیت بیشتری پیدا کرده است. به دیگر سخن، روش‌های سنتی بودجه ریزی نیازهای تصمیم گیرندگان و مدیران در سطوح مختلف را برای مدیریت عملیات و برنامه‌ها برطرف نمی‌کند و به افزایش در بهره‌وری که از مهم‌ترین انتظارات بودجه ریزی مناسب است، منجر نمی‌شود. به همین دلیل در دهه اخیر موضوع تجدید نظر در نظام بودجه‌ای و تبدیل آن به یکی از وسایل و ابزار مدیریت برای تصمیم‌گیری صحیح و مؤثر مطرح شده است (aghvami and Babajani, 2014). وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی یکی از چهار دستگاهی است که در کشور موظف به اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد شد. لذا، از نقطه نظر مدیریت دانشگاهی تغییر در نظام بودجه ریزی دانشگاه‌ها و بازنگری و تحول اساسی در نظام بودجه ریزی موجود، بیش از پیش ضروری است. پژوهش‌های انجام شده در زمینه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد نشان می‌دهد روش‌های بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در بسیاری از کشورها پذیرفته شده است ولی تعداد اندکی از آنها این روش را اجرا کرده‌اند. افزون بر این، شواهد به دست آمده از این پژوهش‌ها نشان دهنده این است که بیشتر دولت‌ها قادر به ایجاد اطلاعات عملکردی هستند. در حالی که، تعداد بسیار کمی از آنها از این اطلاعات در تصمیم‌های مرتبط با تخصیص منابع و تدوین و توسعه طرح‌های انگیزشی نتیجه محور استفاده می‌کنند (Mahdavi and Gol Mohammadi, 2013). لذا پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ این سؤال است که حسابداری تعهدی چه کمکی در نظام آموزش سلامت کشور بر اساس شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌کند؟ و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن کدامند؟

ادبیات نظری

مسئولیت پاسخگویی عملیاتی: پاسخگویی عملیاتی با توجه به اهداف عملیاتی تعیین شده انجام می‌شود و بر تحصیل و مصرف بهینه منابع تأکید دارد (Parker et al., 2019). مسئولیت پاسخگویی عملیاتی مقامات اجرایی سازمان‌های دولتی را ملزم می‌کند از طریق گزارش‌هایی، شهروندان و نمایندگان قانونی آنها را در مورد دستیابی به هدف‌های عملیاتی از قبل تعیین شده و مصوب و اثربخشی عملیات آگاه کنند. در این راستا، مسئولیت پاسخگویی عملیاتی به جای آنکه صرفاً بر ورودی‌ها تأکید کند بر کارایی و اثربخشی منابع برای هدف‌های مصوب تأکید می‌کند. مؤلفه‌های کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی در دستگاه‌های دولتی مهم و اثرگذار است؛ زیرا، این مؤلفه‌ها باعث مصرف بهینه منابع می‌شود (Dietmar, 2018).

اختیار: بر اساس مدل شه، ساز و کارهای تفویض اختیار در دولت‌ها، دومین عامل مؤثر بر اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. اگر بودجه‌ریزان در اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و یا طی مراحل آن، اختیار لازم را نداشته باشند،

اجرا با مشکل روبه‌رو خواهد شد. ابعاد اختیار شامل، اختیار قانونی، اختیار فرآیندی و اختیار سازمانی، است (Asadi et al., 2017).

اطلاع‌رسانی، شفافیت اطلاعات و گزارش‌ها: شفافیت به معنی ارائه اطلاعات حسابداری به گونه‌ای است که محتوای آشکاری داشته باشد. پاسخگویی و شفافیت دو روی یک سکه هستند؛ به این معنی که، اگر خللی در پاسخگویی وجود داشته باشد شفافیت نیز مشکل پیدا می‌کند. شفاف نبودن گزارش‌های مالی باعث از بین رفتن تقارن اطلاعاتی میان مردم و مسئولان می‌شود و عرصه را برای فساد مالی فراهم می‌کند. به همین دلیل امروزه به دو مقوله شفافیت و پاسخگویی توجه زیادی می‌شود (Nouri and Jamshidi Navid, 2012).

مبنای تعهدی حسابداری: اجرای مبنای تعهدی حسابداری و ضرورت حسابرسی عملکرد از مواردی است که در پژوهش‌های مربوط به پاسخگویی مالی و عملیاتی مورد توجه قرار گرفته است (Choi, 2018). مبنای تعهدی حسابداری با ثبت کلیه رویدادهای مالی موجب شفاف سازی و مشخص شدن کامل درآمدها، هزینه‌ها، اموال و دارایی‌ها می‌شود و با اندازه‌گیری عملکرد و ارائه اطلاعات دقیق و جامع مدیریتی به مدیران سبب اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر به وسیله آنها و تلاش در راستای کاهش هزینه‌ها، بهبود تخصیص منابع و افزایش بهره‌وری می‌شود (Mahdavi and Mohammadian, 2018; Choi, 2018). از این رو، مبنای تعهدی حسابداری زمینه‌پیش‌بینی دقیق درآمدها و هزینه‌ها، استقرار بودجه ریزی عملیاتی و بستر لازم برای مدیریت هزینه‌ها و محاسبه بهای تمام شده طرح‌ها را فراهم می‌کند و پاسخگویی عملیاتی از طریق حسابرسی عملکرد با توجه به هدف‌های عملیاتی و تمرکز بر مواردی چون خدمات، خروجی‌ها و نتایج حاصل می‌شود (Mahdavi and Mohammadian, 2018; Schmidt and Gunter, 2016).

اجرای مبنای تعهدی حسابداری و ضرورت حسابرسی عملکرد از مواردی است که در پژوهش‌های مربوط به پاسخگویی مالی و عملیاتی مورد توجه قرار گرفته است (Choi, 2018). مبنای تعهدی حسابداری با ثبت کلیه رویدادهای مالی موجب شفاف سازی و مشخص شدن کامل درآمدها، هزینه‌ها، اموال و دارایی‌ها می‌شود و با اندازه‌گیری عملکرد و ارائه اطلاعات دقیق و جامع مدیریتی به مدیران سبب اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر به وسیله آنها و تلاش در راستای کاهش هزینه‌ها، بهبود تخصیص منابع و افزایش بهره‌وری می‌شود (Mahdavi and Mohammadian, 2018; Choi, 2018). از این رو، مبنای تعهدی حسابداری زمینه‌پیش‌بینی دقیق درآمدها و هزینه‌ها، استقرار بودجه ریزی عملیاتی و بستر لازم برای مدیریت هزینه‌ها و محاسبه بهای تمام شده طرح‌ها را فراهم می‌کند و پاسخگویی عملیاتی از طریق حسابرسی عملکرد با توجه به هدف‌های عملیاتی و تمرکز بر مواردی چون خدمات، خروجی‌ها و نتایج حاصل می‌شود (Mahdavi and Mohammadian, 2018; Schmidt and Gunter, 2016).

پیشینه پژوهش

ین و همکاران (2020) در مقاله‌ای دیگر به بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد (PMS) بر عملکرد سازمان‌های بخش دولتی در اقتصادهای در حال گذار پرداختند. در این مطالعه نقش مداخله‌گر پاسخگویی عمومی در رابطه بین نظام ارزیابی عملکرد و عملکرد بخش دولتی ویتنام نیز بررسی شده است. نمونه تحقیق شامل ۲۱۴ نفر از حسابداران و مدیران بخش دولتی ویتنام است. نتایج نشان می‌دهد که پاسخگویی عمومی رابطه بین PMS و عملکرد سازمانی را کاملاً تعدیل

می‌کند. این نتایج با به‌کارگیری PMS و با هدف بهبود پاسخگویی عمومی و عملکرد سازمانی، کاربردهای اجرایی و نظری مهمی را برای سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند (Yen.et.al,2020).

آذر و همکاران (2020) مطالعه‌ای با هدف شناسایی عوامل کلیدی و ارائه الگوی مؤثر نظارت و ارزیابی عملکرد مالی بخش عمومی در بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد با استفاده از روش دلفی فازی انجام دادند. در مدل پیشنهادی ۱۰ کد اصلی "عوامل قانونی و مقرراتی، عوامل حوزه ساختار و فرهنگ سازمانی، عوامل مالی و بودجه‌ای، عوامل ساختاری نظارت و ارزیابی، عوامل محتوایی و مدیریتی نظارت، عوامل انگیزشی و روانشناختی، عوامل فناوری و اطلاعاتی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و بین‌المللی و عوامل فرهنگی، اجتماعی" مشخص شده است (Azar.et.al,2020).

ارکوتلو و همکاران (2017) مطالعه‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در نتیجه تجزیه و تحلیل عامل تأییدی (CFA) با استفاده از آزمون t مستقل و تحلیل واریانس یکطرفه در سازمان‌های عمومی ترکیه انجام داده‌اند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها صحت عوامل و شاخص‌های سنجش آنها را نشان داده است. همچنین شاخص‌های برازش مدل نیز مقادیر مطلوبی را نشان داده‌اند (Ercutello.et.al,2017).

دشپاند (2017) مطالعه‌ای تحت عنوان سیستم نظارت بر بودجه در میانمار انجام داد. این کشور شاهد انتقال به سمت عدم تمرکز بیشتر بوده است. دولت اتحادیه با ایجاد نهادها، رویه‌های جدید، اقدامات اساسی را در جهت تقویت سیستم مدیریت مالی عمومی و بهبود شفافیت مالی برداشته است. ایجاد کمیته حساب‌های عمومی مجلس، اعطای استقلال به بانک مرکزی و ایجاد یک وزارت خزانه داری از جمله ابتکاراتی است که در جهت استقرار یک سیستم نظارت و ارزیابی مؤثر بوده است (Dashpand,2017).

اسکندری و همکاران (2016) مطالعه‌ای تحت عنوان تبیین نیاز به استانداردهای حسابرسی عملکرد مدیریت در دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر یافته‌های میدانی و یادداشت مشاهدات تجربی مستقیم و انجام مصاحبه با خبرگان انجام دادند. نتایج حاصل مبنی بر این است که عملیات کارآ و اثربخش، مسئولیت اصلی مدیریت است و ضروری است ساختار سیستم‌های مدیریت سازمان و کنترل مدیریت در راستای رسیدن به این اهداف طراحی شوند تا اینکه بتوان از طریق استانداردهای حرفه‌ای حسابرسی عملکرد مدیریت، وظایف مدیریت سازمان را مورد ارزیابی قرار داد (Eskandari.et.al,2016).

زامفریسکو (2013) پژوهشی با عنوان برنامه ریزی هدف به عنوان یک الگوی تصمیم‌گیری برای بودجه ریزی عملکرد انجام دادند. هدف از این پژوهش تشریح استفاده از راهکار صفحه گسترده برای اجرای اصول بودجه ریزی عملیاتی در یک مجموعه دولتی بود. این راه حل مبتنی بر شیوه بهینه سازی برنامه ریزی برای دستیابی به هدف کلی سازمان و الگویی برای داده‌های واقعی است (Zamfrisco,2013).

پورالی (2012) پژوهشی با عنوان «امکان سنجی اجرای بودجه ریزی عملیاتی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل» انجام دادند. آنان با جمع‌آوری ۳۰ پرسش‌نامه از رئیس و کلیه معاونین، مدیران و کارشناسان مالی و بودجه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بابل نتیجه گرفتند که در حال حاضر در آن دانشگاه توانایی (ارزیابی عملکرد، نیروی انسانی و فنی)، اختیار (قانونی، رویه‌ای و سازمانی) و پذیرش (سیاسی، مدیریتی و انگیزشی) لازم برای اجرای بودجه ریزی عملیاتی وجود دارد (Pourali,2012).

با توجه به عوامل ذکر شده و اهمیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در اقتصاد امروز و همچنین تاکید بر اجرای هر چه بهتر و کارآمدتر آن در نظام آموزش سلامت کشور، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان نقشه راه مناسب برای کارشناسان این حوزه و مؤسسات تابعه مفید واقع شود. همچنین با توجه به ضرورت استفاده بهینه از منابع موجود به عنوان اصل اساسی در اقتصاد، نتایج تحقیق حاضر برای پژوهشگرانی که قصد برداشتن قدم در این حیطه را دارند مفید خواهد بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف پژوهش، از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش نامه می‌باشد که پس از تحلیل دلفی و اجماع نظر خبرگان به پرسشنامه‌ای محقق ساخته با توجه به نظرات خبرگان دست پیدا کردیم. جامعه آماری این جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای مطلع در نظام آموزش سلامت کشور، شامل مدیران ارشد و معاونین، مدیر مالی و رؤسای حسابداری، و کارشناسان مالی و بودجه تشکیل داده و افراد نمونه به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب گردیده‌اند. در این پژوهش "ارزیابی توانایی" به عنوان متغیر وابسته است. همچنین متغیرهای مستقل شامل ابعاد توانایی، اختیار، پذیرش و صرفه اقتصادی است که با استفاده از سؤال‌های مطرح شده در بخش‌های مختلف پرسشنامه استاندارد، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل شده است. اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه گردآوری شد. به منظور دستیابی به هدف یاد شده، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های مربوط به بودجه-ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور استخراج و قوانین و مقررات مربوطه مطالعه و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد تعیین شدند. به منظور تأیید روایی، پرسشنامه تحقیق بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد در ۳۵ سؤال عمومی و سؤال‌های اختصاصی جهت مدیران ارشد شامل ۱۰ سؤال، جهت روسای امور مالی شامل ۱۲ سؤال و جهت کارشناسان امور مالی شامل ۸ سؤال با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (کاملاً زیاد تا کاملاً کم) طراحی شده است. همچنین به منظور تأیید پایایی، ضرایب پایایی آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه بیش از ۰/۷ محاسبه شد، لذا نتیجه می‌شود که ابعاد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردارند (جدول ۱).

جدول ۱: میزان پایایی پرسشنامه به تفکیک ابعاد

ابعاد	آلفای کرونباخ
توانایی	۰/۹۴۹
اختیار	۰/۸۶۶
پذیرش	۰/۷۴۵
صرفه اقتصادی	۰/۹۵۶

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و برای آزمون سؤالات پژوهش از روش‌های پارامتریک شامل آزمون تی تست استفاده شد. در پایان به منظور تعیین رتبه‌بندی شاخص‌های مورد تأیید از آزمون

فریدمن با کمک نرم افزار Spss استفاده گردید تا مشخص شود که هر یک از شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه چه مرتبه‌ای را به خود نسبت می‌دهند. با توجه به نتایج آزمون فریدمن هر یک از مؤلفه‌ها بر اساس میزان اهمیت خود رتبه‌بندی شده و الگوی شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور ارائه گردید.

یافته‌های پژوهش

آماره‌های توصیفی تحقیق شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت، پست سازمانی، میزان تحصیلات، و شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	شاخص	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۳	۸۶/۷
	زن	۲	۱۳/۳
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱	۶/۷
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱	۷۳/۳
	۴۰ سال به بالا	۳	۲۰
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱	۶/۷
	۵ تا ۱۰ سال	۳	۲۰
	۱۰ تا ۲۰ سال	۹	۶۰
	۲۰ سال به بالا	۲	۱۳/۳
پست سازمانی	مدیر ارشد	۶	۴۰
	مدیریت	۶	۴۰
	کارشناس	۱	۶/۷
	هیات علمی	۲	۱۳/۳
تحصیلات	دکتری	۸	۵۳/۳
	کارشناسی ارشد	۷	۴۶/۷
دوره‌های آموزشی	بله	۱۴	۹۳/۳
	خیر	۱	۶/۷
	کل	۱۵	۱۰۰

بر اساس آمار توصیفی، ۸۶/۷ درصد از آزمون شوندگان مرد و بقیه زن بودند و حدود ۷۳/۳ درصد از آنها دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال بوده‌اند. همچنین ۶۰ درصد آزمون شوندگان دارای سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال بوده که ۴۰ درصد از آنها

پست سازمانی مدیر ارشد، ۴۰ درصد مدیریت و مابقی هیات علمی و کارشناس بوده‌اند. از بین آزمون شونده‌گان ۵۳/۳ درصد دارای مدرک دکترا و ۴۶/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده که از این تعداد ۹۳/۳ درصد در دوره‌های آموزشی مرتبط شرکت داشته‌اند.

بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها (آزمون کلموگروف-اسمیرنوف)

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. بر اساس نتایج ارائه شده در جدول شماره ۳، برای ابعاد توانایی و اختیار دارای سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد بوده است. بنابراین، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها برای ابعاد ذکر شده پذیرفته شد. اما برای ابعاد پذیرش و صرفه اقتصادی نتیجه آزمون دارای سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است و در نتیجه فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها برای این ابعاد پذیرفته نشد.

جدول ۳- بررسی توزیع نرمال ابعاد (آزمون کلموگروف-اسمیرنوف)

ابعاد	میانگین	مقدار آماره	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
توانایی	۳/۵۸	۱/۰۵۵	۰/۲۱۶	توزیع نرمال
اختیار	۲/۳۱	۰/۸۱۶	۰/۵۱۹	توزیع نرمال
پذیرش	۲/۷۴	۱/۶۲۴	۰/۰۱۰	توزیع غیر نرمال
صرفه اقتصادی	۳/۶۳	۱/۴۶۱	۰/۰۲۸	توزیع غیر نرمال

آمار استنباطی

برای آزمون سؤالات پژوهش از روش‌های ناپارامتریک شامل آزمون تی تست استفاده شد. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های مربوط به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور و قوانین و مقررات مربوطه، سؤال‌های پژوهش در قالب ۵ سؤال مطرح شدند:

سؤال اول پژوهش - ابعاد شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور کدامند؟

بر اساس جدول شماره ۴ نتیجه آزمون سؤال اول برای ابعاد توانایی، اختیار، پذیرش و صرفه اقتصادی نتیجه آزمون دارای سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است. بنابراین پاسخ به سؤال اول با توجه به این ابعاد از دید پاسخ‌دهندگان مثبت است.

جدول ۴: آزمون استنباطی سؤال اول

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
توانایی	۳/۵۸	۰/۳۱۵	۱۳/۳۰۶	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می‌گردد
اختیار	۲/۳۱	۰/۲۶۷	-۲/۷۴۲	۱۴	۰/۰۱۶	تأیید می‌گردد
پذیرش	۲/۷۴	۰/۰۵۳	۱۷/۵۵۸	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می‌گردد
صرفه اقتصادی	۳/۶۳	۰/۴۸۰	۹/۱۳۴	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می‌گردد

در جدول شماره ۴ نتیجه آزمون سؤال اول با استفاده از روش آزمون تی تست ارائه شده است. همانطور که در این جدول ملاحظه می شود، میانگین بعد اختیار کمتر از حد مطلوب (عدد ۲/۵) است؛ به عبارت دیگر، بیشتر افراد امتیاز کمتر از ۲/۵ به این بعد داده اند و با توجه به اینکه میانگین امتیاز مطلوب ۲/۵ و بالاتر از آن ملاک سنجش و پذیرش سؤال های پژوهش بوده است، بعد اختیار برای سؤال اول پژوهش پذیرفته نمی شوند.

به طور کلی نتیجه گرفته می شود بعد توانایی، پذیرش و صرفه اقتصادی در پاسخ به سؤال اول مورد تأیید است و با توجه به این بعد از دید پاسخ دهندگان شفافیت لازم در راستای پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور وجود دارد.

سؤال دوم پژوهش - مولفه های شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور کدامند؟

بر اساس جدول شماره ۵ نتیجه آزمون سؤال دوم برای مولفه های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی، توانایی فنی، اختیار رویه ای، اختیار سازمانی، پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی و صرفه اقتصادی نتیجه آزمون دارای سطح معناداری کمتر از ۵ درصد بوده است. بنابراین پاسخ به سؤال دوم با توجه به این مولفه ها مثبت است.

در جدول شماره ۵ نتیجه آزمون سؤال دوم با استفاده از روش آزمون تی تست ارائه شده است. همانطور که در این جدول ملاحظه می شود، میانگین مولفه های اختیار قانونی و پذیرش سیاسی به دلیل کسب امتیاز کمتر از ۲/۵ در پاسخ به سؤالات مطرح شده برای این مولفه ها و انحراف معیار بیشتر از ۵ درصد در نتایج آزمون به محاسبه وارد نشده و حذف شدند.

به طور کلی نتیجه گرفته می شود مولفه های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی، توانایی فنی، اختیار رویه ای، اختیار سازمانی، پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی و صرفه اقتصادی در پاسخ به سؤال دوم مورد تأیید است و با توجه به این مولفه ها از دید پاسخ دهندگان شفافیت لازم در راستای پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور وجود دارد.

جدول ۵: آزمون استنباطی سؤال دوم

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
توانایی ارزیابی عملکرد	۳/۶۳	۰/۲۹۶	۱۴/۷۸۹	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد
توانایی انسانی	۳/۴۶	۰/۴۲۵	۸/۸۰۱	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد
توانایی فنی	۳/۶۵	۰/۲۶۶	۱۶/۷۳۶	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد
*اختیار قانونی	-	-	-	-	-	-
اختیار رویه ای	۳/۶۶	۰/۴۸۷	۹/۲۶۰	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد
اختیار سازمانی	۳/۲۶	۰/۴۵۷	۶/۴۸۷	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد
*پذیرش سیاسی	-	-	-	-	-	-
پذیرش مدیریتی	۴/۳۳	۰/۴۸۷	۱۴/۵۵۲	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد

پذیرش انگیزشی	۳/۸۸	۰/۴۳۰	۱۲/۴۷۱	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد
صرفه اقتصادی	۳/۶۳	۰/۴۸۰	۹/۱۳۴	۱۴	۰/۰۰۰	تأیید می گردد

*: با توجه به این که میانگین امتیاز مطلوب ۲/۵ و بالاتر از آن ملاک سنجش و پذیرش سؤال‌های پژوهش بوده است و با توجه به نتیجه آزمون مولفه‌های دارای انحراف معیار بیشتر از ۵ درصد حذف شدند.

سؤال سوم پژوهش - شاخص‌های شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور کدامند؟

در این پژوهش، نظر پاسخ دهندگان در مورد شاخص‌های مربوط به سؤال سوم پژوهش بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت جمع آوری شده است. میانگین و انحراف معیار محاسبه شده مربوط به هر یک از سؤال‌ها در جدول شماره ۶ ارائه شده است. همان طور که در این جدول نشان داده شده است بیشترین انحراف معیار مربوط به شاخص‌های «کارشناسان خبره و آشنا به معیارهای سنجش عملکرد به تعداد کافی وجود دارند» و «نمونه عملی از اجرای نظام مدیریت قیمت تمام شده به صورت کارگاهی ارائه شده است» به مقدار ۰/۹۷۵ بود. به این معنا که پاسخ دهندگان نظرات متفاوتی در رابطه با این شاخص‌ها داشته‌اند. در مقابل کمترین انحراف معیار به مقدار ۰/۲۵۸ به شاخص «کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد» تعلق داشت. به این معنا که پاسخ دهندگان نظرات همسو و یکسان در رابطه با این شاخص‌ها داشته‌اند. همچنین بیشترین میانگین به میزان ۴/۳۳ به طور مشترک برای دو شاخص «مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند» و «طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است» به دست آمد. به این معنا که تأکید بیشتر پاسخ دهندگان روی این موضوعات است. از سوی دیگر کمترین میانگین به میزان ۳/۲۶ به شاخص «در استفاده از اطلاعات عملکردی در نظام سلامت کشور اختیارات لازم وجود دارد» تعلق داشت. به این معنا که این شاخص‌ها از نظر پاسخ دهندگان دارای اهمیت کمتری بوده‌اند.

جدول ۶: آزمون استنباطی سؤال سوم

مؤلفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار
توانایی ارزیابی عملکرد	در جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، شاخص‌های عملکردی خاص در نظام سلامت کشور در دست طراحی و اقدام است.	۳/۶۶	۰/۴۸۷
	در نظام سلامت کشور در رابطه با سنجش عملکرد استانداردهای مناسب در دست بررسی و تعریف است.	۳/۶۰	۰/۵۰۷
توانایی انسانی	آیا با مفاهیم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد آشنا هستید؟	۳/۶۶	۰/۴۸۷
	کلاس‌های آموزشی و توجیهی جهت مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی مختلف در زمینه محاسبه قیمت تمام شده برگزار شده است.	۳/۳۳	۰/۴۸۷

۰/۴۸۷	۳/۶۶	آموزش‌های لازم در رابطه با کسب شناخت و مهارت‌های لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برای کارکنان ارائه گشته است.	
۰/۴۸۷	۳/۳۳	در نظام سلامت کشور، عموم کاربران با مفاهیم و روش‌های تحلیل هزینه در بحث بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد آشنایی دارند.	
۰/۹۷۵	۳/۳۳	کارشناسان خبره و آشنا به معیارهای سنجش عملکرد به تعداد کافی وجود دارند.	
۰/۹۷۵	۳/۳۳	نمونه عملی از اجرای نظام مدیریت قیمت تمام شده به صورت کارگاهی ارائه شده است.	
۰/۴۸۷	۳/۶۶	در نظام سلامت کشور، می‌توان بر اساس نتایج قابل سنجش به تخصیص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد اقدام نمود.	
۰/۴۸۷	۳/۳۳	نتایج و ستاده‌های مورد انتظار نظام سلامت کشور قابل تعریف به صورت کمی هستند.	توانایی فنی
۰/۲۵۸	۳/۹۳	کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد.	
۰/۴۸۷	۳/۶۶	سیستم مکانیزه حسابداری و مرتبط با سیستم مکانیزه درآمد و بودجه وجود دارد.	
-	-	-	*اختیار قانونی
۰/۴۸۷	۳/۶۶	اختیار تغییر فرآیندهای اداری در جهت تسهیل بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور وجود دارد.	اختیار رویه‌ای
۰/۴۵۷	۳/۲۶	در استفاده از اطلاعات عملکردی در نظام سلامت کشور اختیارات لازم وجود دارد.	اختیار سازمانی
-	-	-	*پذیرش سیاسی
۰/۴۸۷	۴/۳۳	مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند.	پذیرش مدیریتی
۰/۴۸۷	۳/۶۶	آیا به نظر شما فرهنگ برنامه ریزی و تمرکز بر بودجه ریزی در سطوح مختلف نظام سلامت کشور نهادینه شده است.	
۰/۴۸۷	۳/۶۶	طرح‌های تشویقی و تنبیهی در راستای اجرا یا عدم اجرای بودجه-ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور پیش‌بینی شده است.	پذیرش انگیزشی
۰/۴۸۷	۴/۳۳	طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است.	

۰/۴۸۷	۳/۶۶	در نظام سلامت کشور بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، موجب مدیریت مناسب منابع و هزینه ها می گردد.
۰/۵۰۷	۳/۶۰	در نظام سلامت کشور، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد باعث کاهش هزینه پردازش اطلاعات جهت تصمیم گیری می شود.

*: با توجه به این که میانگین امتیاز مطلوب ۲/۵ و بالاتر از آن ملاک سنجش و پذیرش سؤال های پژوهش بوده است و با توجه به نتیجه آزمون مولفه های دارای انحراف معیار بیشتر از ۵ درصد حذف شدند.

سؤال چهارم پژوهش - رتبه بندی شاخص های شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور به چه ترتیب خواهد بود؟

در ادامه به منظور رتبه بندی هر یک از ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جداول شماره ۷ تا ۹ ارائه شده است. همانطور که در این جدول نشان داده شده است با توجه به معنی داری آماره خی دو فرض برابری میانگین رتبه های عوامل اول تا آخر در سطح خطای ۵ درصد پذیرفته نمی شود. بنابراین، تفاوت معنی داری بین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور از دیدگاه آزمودنی ها وجود دارد.

نتایج آزمون رتبه ای فریدمن به منظور رتبه بندی ابعاد شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول شماره ۷ ارائه شده است. از نظر پاسخ دهندگان به ترتیب بعد صرفه اقتصادی در رتبه اول با میانگین ۷/۵۰، بعد توانایی در رتبه دوم با میانگین ۷/۰۰، بعد پذیرش در رتبه سوم با میانگین ۵/۰۷ و بعد اختیار در رتبه چهارم با میانگین ۱/۹۳ قرار دارند.

جدول ۷: آزمون فریدمن به منظور رتبه بندی ابعاد شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

رتبه	میانگین رتبه	ابعاد
دوم	۷/۰۰	توانایی
چهارم	۱/۹۳	اختیار
سوم	۵/۰۷	پذیرش
اول	۷/۵۰	صرفه اقتصادی
خی دو	سطح معنی داری	آماره آزمون
۰/۰۰۰	۸۵/۳۲۵	

نتایج آزمون رتبه ای فریدمن به منظور رتبه بندی مولفه های شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول شماره ۸ ارائه شده است. از نظر پاسخ دهندگان مولفه های پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی و اختیار رویه ای به ترتیب با میانگین رتبه های ۱۴/۶۷، ۱۳/۱۳ و ۱۲/۵۷ در رتبه های اول، دوم و سوم قرار دارند. از سوی دیگر پایین ترین رتبه ها با میانگین ۱/۵ و ۱/۵ به ترتیب به مولفه های اختیار قانونی و پذیرش سیاسی تعلق داشت.

جدول ۸: آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی مولفه‌های شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

رتبه	میانگین رتبه	مؤلفه
ششم	۱۲/۲۰	توانایی ارزیابی عملکرد
هفتم	۱۰/۸۳	توانایی انسانی
پنجم	۱۲/۳۷	توانایی فنی
نهم	۱/۵۰	*اختیار قانونی
سوم	۱۲/۵۷	اختیار رویه‌ای
هشتم	۱۰/۱۷	اختیار سازمانی
نهم	۱/۵۰	*پذیرش سیاسی
اول	۱۴/۶۷	پذیرش مدیریتی
دوم	۱۳/۱۳	پذیرش انگیزشی
چهارم	۱۲/۵۰	صرفه اقتصادی
سطح معنی داری	خی دو	آماره آزمون
۰/۰۰۰	۱۹۲/۰۰۸	

*: با توجه به این که میانگین امتیاز مطلوب ۲/۵ و بالاتر از آن ملاک سنجش و پذیرش سؤال‌های پژوهش بوده است و با توجه به نتیجه آزمون مولفه‌های دارای انحراف معیار بیشتر از ۵ درصد حذف شدند.

نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در جدول شماره ۹ ارائه شده است. از نظر پاسخ دهندگان شاخص‌های «مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند»، «طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است» و «کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد» به ترتیب با میانگین رتبه‌های ۳۰/۵۰، ۳۰/۴۷ و ۲۷/۵۷ در رتبه‌های اول، دوم و سوم قرار دارند. از سوی دیگر پایین‌ترین رتبه با میانگین ۱۸/۴۳ به شاخص «در استفاده از اطلاعات عملکردی در نظام سلامت کشور اختیارات لازم وجود دارد» تعلق داشت.

جدول ۹: آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

مؤلفه	شاخص	میانگین رتبه	رتبه
توانایی ارزیابی عملکرد	در جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، شاخص‌های عملکردی خاص در نظام آموزش سلامت کشور در دست طراحی و اقدام است.	۲۴/۰۰	چهارم
	در نظام سلامت کشور در رابطه با سنجش عملکرد استانداردهای مناسب در دست بررسی و تعریف است.	۲۲/۹۰	هفتم
	آیا با مفاهیم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد آشنا هستید؟	۲۳/۸۰	پنجم
	کلاس‌های آموزشی و توجیهی جهت مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی مختلف در زمینه محاسبه قیمت تمام شده برگزار شده است.	۱۹/۳۳	دهم
توانایی انسانی	آموزش‌های لازم در رابطه با کسب شناخت و مهارت‌های لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برای کارکنان ارائه گشته است.	۲۴/۰۰	چهارم
	در نظام سلامت کشور، عموم کاربران با مفاهیم و روش‌های تحلیل هزینه در بحث بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد آشنایی دارند.	۱۹/۳۳	دهم
	کارشناسان خبره و آشنا به معیارهای سنجش عملکرد به تعداد کافی وجود دارند.	۲۰/۱۳	نهم
	نمونه عملی از اجرای نظام مدیریت قیمت تمام شده به صورت کارگاهی ارائه شده است.	۲۰/۲۳	هشتم
توانایی فنی	در نظام سلامت کشور، می‌توان بر اساس نتایج قابل سنجش به تخصیص بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد اقدام نمود.	۲۳/۸۰	پنجم
	نتایج و ستاده‌های مورد انتظار نظام سلامت کشور قابل تعریف به صورت کمی هستند.	۲۳/۸۰	پنجم
	کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد.	۲۷/۵۷	سوم
	سیستم مکانیزه حسابداری و مرتبط با سیستم مکانیزه درآمد و بودجه وجود دارد.	۲۳/۸۰	پنجم
*اختیار قانونی			
اختیار رویه‌ای	اختیار تغییر فرآیندهای اداری در جهت تسهیل بودجه‌ریزی مبتنی	۲۴/۰۰	چهارم

بر عملکرد در نظام سلامت کشور وجود دارد.			
اختیار سازمانی	در استفاده از اطلاعات عملکردی در نظام سلامت کشور اختیارات لازم وجود دارد.	۱۸/۴۳	یازدهم
* پذیرش سیاسی		-	
پذیرش مدیریتی	مدیران دستگاههای اجرایی نظام آموزش سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه ریزی پذیرفته اند.	۳۰/۵۰	اول
پذیرش انگیزشی	آیا به نظر شما فرهنگ برنامه ریزی و تمرکز بر بودجه ریزی در سطوح مختلف نظام سلامت کشور نهادینه شده است.	۲۴/۰۰	چهارم
	طرح های تشویقی و تنبیهی در راستای اجرا یا عدم اجرای بودجه - ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور پیش بینی شده است.	۲۴/۰۰	چهارم
	طرح های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه های مصوب، پیش بینی شده است.	۳۰/۴۷	دوم
صرفه اقتصادی	در نظام سلامت کشور بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، موجب مدیریت مناسب منابع و هزینه ها می گردد.	۲۴/۰۰	چهارم
	در نظام سلامت کشور، بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد باعث کاهش هزینه پردازش اطلاعات جهت تصمیم گیری می شود.	۲۳/۱۰	ششم
سطح معنی -		خی دو	
داری		آماره آزمون	
۰/۰۰۰		۲۹۹/۷۳۵	

سؤال پنجم پژوهش - الگوی مناسب جهت شفافیت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور چگونه است؟

به طور کلی نتیجه گرفته می شود ابعاد توانایی، پذیرش و صرفه اقتصادی در پاسخ به سؤال اول مورد تأیید است و با توجه به این ابعاد از دید پاسخ دهندگان شفافیت لازم در راستای پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون تی تست، مولفه های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی، توانایی فنی، پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی و صرفه اقتصادی در پاسخ به سؤال دوم مورد تأیید است و با توجه به این مولفه ها از دید پاسخ دهندگان شفافیت لازم در راستای پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور وجود دارد.

نظر پاسخ دهندگان در مورد شاخص‌های مربوط به سؤال سوم پژوهش نشان داد که کمترین انحراف معیار به مقدار ۰/۲۵۸ به شاخص «کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد» تعلق داشت. به این معنا که پاسخ دهندگان نظرات همسو و یکسان در رابطه با این شاخص‌ها داشته‌اند. همچنین بیشترین میانگین به میزان ۴/۳۳ به طور مشترک برای دو شاخص «مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند» و «طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است» به دست آمد. به این معنا که تأکید بیشتر پاسخ دهندگان روی این موضوعات است.

نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داد به ترتیب بعد صرفه اقتصادی در رتبه اول با میانگین رتبه ۷/۵۰، بعد توانایی در رتبه دوم با میانگین رتبه ۷/۰۰ و بعد پذیرش در رتبه سوم با میانگین رتبه ۵/۰۷ قرار دارند. همچنین بر اساس نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن مولفه‌های پذیرش مدیریتی و پذیرش انگیزشی به ترتیب با میانگین رتبه‌های ۱۴/۶۷ و ۱۳/۱۳ در رتبه‌های اول و دوم قرار دارند.

از نظر پاسخ دهندگان نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داد که شاخص‌های «مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام آموزش سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند»، «طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است» و «کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد» به ترتیب با میانگین رتبه‌های ۳۰/۵۰، ۳۰/۴۷ و ۲۷/۵۷ در رتبه‌های اول، دوم و سوم قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به واکاوی و رتبه‌بندی توانایی، جهت شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور پرداخته شد. به همین منظور، هدف پژوهش ارزیابی میزان توانایی، اختیار و پذیرش لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و ارائه پیشنهادها لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بود.

با توجه به سوال اول پژوهش نتایج نشان داد که ابعاد توانایی، پذیرش، صرفه اقتصادی و اهداف عملیاتی در پاسخ به سؤال اول مورد تأیید است و با توجه به این ابعاد از دید پاسخ‌دهندگان شفافیت لازم در راستای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور وجود دارد. بر اساس سؤال دوم نتیجه گرفته می‌شود مولفه‌های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی، توانایی فنی، پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی، صرفه اقتصادی و اهداف عملیاتی در پاسخ به سؤال دوم مورد تأیید است و با توجه به این مولفه‌ها از دید پاسخ‌دهندگان شفافیت لازم در راستای پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت کشور وجود دارد. در سؤال سوم نتایج نشان داد که بیشترین انحراف معیار مربوط به شاخص «نظارت بر اثر بخشی و صرفه اقتصادی فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی توسط نظام سلامت کشور» به مقدار ۱/۰۱۴ بوده است. پس از آن بیشترین انحراف معیار مربوط به شاخص‌های «ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی توسط نظام سلامت کشور»، «کارشناسان خبره و آشنا به معیارهای سنجش عملکرد به تعداد کافی وجود دارند» و «نمونه عملی از اجرای نظام مدیریت قیمت تمام شده به صورت کارگاهی ارائه شده است» به مقدار ۰/۹۷۵ بود. به این معنا

که پاسخ دهندگان نظرات متفاوتی در رابطه با این شاخص‌ها داشته‌اند. در مقابل کمترین انحراف معیار به مقدار ۰/۲۵۸ به شاخص‌های «کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد»، «انجام حسابرسی عملکرد توسط نظام سلامت کشور» و «پیاده سازی سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های گزارشگری عملیاتی توسط نظام سلامت کشور» تعلق داشت. به این معنا که پاسخ دهندگان نظرات همسو و یکسان در رابطه با این شاخص‌ها داشته‌اند. همچنین بیشترین میانگین به میزان ۴/۳۳ به طور مشترک برای دو شاخص «مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند» و «طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است» به دست آمد. به این معنا که تأکید بیشتر پاسخ دهندگان روی این موضوعات است. از سوی دیگر کمترین میانگین به ترتیب به میزان ۳/۲۶ و ۲/۰۶ به شاخص‌های «پیاده سازی سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های گزارشگری عملیاتی توسط نظام آموزش سلامت کشور» و «در استفاده از اطلاعات عملکردی در نظام آموزش سلامت کشور اختیارات لازم وجود دارد» تعلق داشت. به این معنا که این شاخص‌ها از نظر پاسخ دهندگان دارای اهمیت کمتری بوده‌اند. در سؤال چهارم نتایج نشان داد که نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن به ترتیب بعد صرفه اقتصادی در رتبه اول با میانگین رتبه ۷/۵۰، بعد توانایی در رتبه دوم با میانگین رتبه ۷/۰۰، بعد اهداف عملیاتی در رتبه سوم با میانگین رتبه ۵/۷۰، بعد پذیرش در رتبه چهارم با میانگین رتبه ۵/۰۷، بعد کارایی و اثربخشی منابع مالی در رتبه پنجم با میانگین رتبه ۴/۳۰، بعد گزارشگری عملیاتی در رتبه ششم با میانگین رتبه ۲/۳۳، بعد پاسخگویی عملیاتی در رتبه هفتم با میانگین رتبه ۲/۱۷ و بعد اختیار در رتبه هشتم با میانگین رتبه ۱/۹۳ قرار دارند. و نهایتاً در سؤال پنجم مشخص شد که الگوی به دست آمده از نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد توانایی (مولفه‌های توانایی ارزیابی عملکرد، توانایی انسانی، توانایی فنی)، پذیرش (مولفه‌های پذیرش مدیریتی، پذیرش انگیزشی)، صرفه اقتصادی، و همچنین شاخص‌های «کلیه زیرسیستم‌های مناسب و لازم جهت اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظر گرفته شده است و زیرساخت لازم در این زمینه وجود دارد»، «مدیران دستگاه‌های اجرایی نظام سلامت کشور بودجه مبتنی بر عملکرد را به عنوان روشی مناسب برای بودجه‌ریزی پذیرفته‌اند» و «طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب و نامناسب در برنامه‌های مصوب، پیش‌بینی شده است» مهم‌ترین عوامل جهت شفافیت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور می‌باشند. لذا پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Sotoudeh et al, Mauro et al (2019), Pourali and Kakuvan (2012), Emrai and Azar (2020) همسو می‌باشد.

پیشنهاد می‌گردد که ضمن مشخص نمودن نتایج و خروجی مورد انتظار دستگاه‌های اجرایی بایستی یک واحد سازمانی مجزا در هر دستگاه اجرایی برای ارزیابی عملکرد ایجاد شود و از روش ارزیابی عملکرد مناسب با استاندارد صحیح استفاده کرد. همچنین استقرار سیستم بهای تمام شده به عنوان زیر ساخت اولیه در پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و تأمین کارشناسان مورد نیاز آشنا به قوانین مالی و بودجه‌ای دولتی، ارزیابی عملکرد، قیمت تمام شده. همچنین پیشنهاد می‌گردد که آموزش‌های لازم در رابطه با کسب شناخت و آگاهی کارکنان در رابطه با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و همچنین کسب مهارت‌های لازم برای اجرای موفق بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش سلامت

کشور ارائه گردد. و طرح‌های تشویقی و تنبیهی برای عملکرد مناسب یا نامناسب در اجرای اصول بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت کشور پیش‌بینی گردد. همچنین در انتها پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

(۱) به‌کارگیری اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد توسط مدیران دانشگاه‌ها و اعضای هیات امنا در تصمیم‌گیری‌های خود و سیاست‌های کلان.

(۲) ایجاد قوانین لازم برای اجرای بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و رفع مغایرت‌ها با دیگر قوانین. از جمله قوانین دیوان محاسبات کشور.

(۳) اختیارات لازم در قوانین مالی و بودجه‌ای دولتی برای سازمان‌ها در زمینه درخواست بودجه و هزینه کردن به صلاحدید خود، پیش‌بینی و واگذاری اختیارات لازم برای استفاده از اطلاعات عملکرد در تصمیم‌گیری‌ها به مدیران سازمان گردد و پیش‌بینی پذیری منابع بودجه و قابل برنامه‌ریزی بودن مصارف بودجه و عدم وابستگی سقف بودجه با درآمدهای نفتی.

(۴) اصلاح رویه‌های اداری موجود متناسب با بودجه مبتنی بر عملکرد.

(۵) شناخت و آگاهی کامل مدیران سازمان نسبت به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد.

تقدیر، تشکر و ملاحظه‌های اخلاقی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این پژوهش یاری رسانند نهایت تشکر و قدردانی را دارند.

References

- Abu al-Hallaj, Masoud. (2016), New Financial System in Medical Sciences Universities, Habars, No. 55, pp. 108-114. (In Persian)
- Amrai, H; Azar, A. (2021), providing an effective model for monitoring and evaluating the financial performance of the public sector in performance-based budgeting, financial accounting and auditing research, volume 13, number 52, serial 4, 53-86. <https://doi.org/10.30495/FAAR.2021.687679>
- . (In Persian)
- Asadi, M; Ebrahimi, M; Babashahi, J. (2007), Identifying obstacles to the establishment of an operational budget in the customs of the Islamic Republic of Iran based on the Shah model, the second international conference on operational budgeting, Tehran, <https://civilica.com/doc/74147>. (In Persian)
- Azar, A. and Habashi, N. 2017. "Providing an effective model for the audit of the general department of the Accounts Court of the Islamic Republic of Iran". Auditing Knowledge, 17(66): 5-40. (In Persian)
- Choi, J. H. (2018). Accrual accounting and resource allocation, A general equilibrium analysis. Proceedings of the 17th Annual Carnegie Mellon Accounting Mini Conference and Junior Accounting Theory Conference for Helpful Comments, Available at: www.gsb.stanford.edu.
- Deshpande, R. (2018). Budget Monitoring and Oversight System in Myanmar. Available at: <https://asiafoundation.org/publication/budget-monitoringoversight-system-myanmar>
- Dietmar, W. 2018. Performance auditing in Germany concerning environmental issues, sustainability accounting. *Management and Policy Journal*, 9(1):29-42.
- Erkutlu, H. V., Ş. G. Tanç, and S. Ç. Koçyiğit. (2017). The Factors Used to Create Performance-based Budgeting: A Research on Turkey. In S. Gokten, (Edition), Accounting and Corporate Reporting: Today and Tomorrow. London: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.68920>.

- Eskandari, K; Kurdbeche, S. (2016), Explaining the need for auditing standards for management performance in executive bodies, *Applied Studies in Management and Development Sciences*, Volume 1, Number 1, pp. 1-10. (In Persian)
- Ghasemi, M. (2004), President and a challenge called budgeting in Iran, *Majles and Research Magazine*, Volume 11, Number, 46, 91-113. (In Persian)
- Heritage, H. 2007. *The American heritage college dictionary*. 4th Edition. American: Houghton Mifflin Har Court (HMH) Publication.
- <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1437050>.
- Karamati, M. A. and Bayat, F. 2015. "Evaluation and ranking of the dimensions and components of implementation of operational budgeting in Iran's water and sewage companies". *Financial Accounting and Audit Research*, 8(39): 59-72.
- <https://doi.org/20.1001.1.23830379.1395.8.29.4.4>. (In Persian)
- Mahdavi, G.h., and M. Mohammadian. (2018). The challenge of executing audit performance in governmental operational organization. *The Financial Accounting and Auditing Researches* 9 (36): 27-47. <https://doi.org/20.1001.1.23830379.1396.9.36.2.3>. (In Persian)
- Mahdavi, G; Gul Mohammadi, M. (2012), examining the level of familiarity of senior financial managers of the executive bodies of Fars province with new methods of budgeting, *health accounting*, volume 1, number 1, series 1, pp. 85-110. (In Persian)
- Nouri, Z; Jamshidi, N. (2012), Investigating the impact of culture on the transparency of financial reporting and improving the level of accountability in universities of medical sciences and healthcare services, *Health Accounting*, Volume 2, Number 3, pp. 68-89. doi: 10.30476/jha.2013.16915. (In Persian)
- Obeni, D; Babajani, J. (2005). *Principles and application of accounting in government and non-profit organizations* (13th edition). Tehran, Samit Publications. P. 660. (In Persian)
- Park, J. H. 2019. "Does Citizen Participation Matter to Performance-based Budgeting?". *Public Performance & Management Review*, 42(2): 280-304.
- Parker L, Jacobs K, Schmitz J. 2019. New public management and the rise of public sector performance audit: Evidence from the Australian case. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(1): 280-306.
- Parker, L., Jacobs, K. and Schmitz, J. 2019. New public management and the rise of public sector performance audit: Evidence from the Australian case. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(1): 280-306.
- Pourali, Mohammadreza; Kakwan, Saeed. (2012), Feasibility of Operational Budgeting in Babol University of Medical Sciences and Healthcare Services, First National Accounting and Management Conference, Shiraz, <https://civilica.com/doc/221143>. (In Persian)
- Qadipour, J; My way, A. (2009), operational budgeting is a national necessity and a starting point, *audit knowledge*, volume 10, number 1, pp. 58-72. (In Persian)
- Redburn, F., S. Stevens., J. Robert., F. B. Terry. 2008. *Performance management and budgeting: How governments can learn from experience*, M.E. Sharpe, Inc.
- Schmidt, U., and Günther, T. (2016). Diminishing obligations of local government: Effect on accountability and public trust. *Management Review Quarterly* 66 (4): 235-265.
- Yen, T. T., and Nguyen, Ph. N. (2020). The Impact of the Performance Measurement System on the Organizational Performance of the Public Sector in a Transition Economy: Is Public Accountability a Missing Link?. *Cogent Business & Management* 7 (1): 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1792669>
- Zamfirescu, L., and Zamfirescu, C. B. (2013). Goal Programming as a Decision Model for PerformanceBased Budgeting. *Information Technology and Quantitative Management* 2: 426-433.
- Zarei, Betul. (2017), Government accounting and auditing as the origin of budgeting reforms, *Habars magazine*, No. 55, pp. 74-85. (In Persian)



Research Paper

Identifying barriers to the optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran: a qualitative study

Omid Oshaghi¹ , Mitra Ezati² , Keyvan Salehi³ 

1- Msc of Educational Management Field, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of educational methods and programs, Division of Research and Evaluation, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive:

27 January 2023

Revise:

13 March 2023

Accept:

04 April 2023

Keywords:

Staff Training,
Educational
Evaluation,
Focus Group,
Barriers to
implementation of
evaluation.

Abstract

The current research was conducted with the aim of identifying barriers to optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran and providing solutions for its improvement. Therefore, using the capacity of qualitative research approach and focus group method, the barriers of the studied phenomenon were identified. The data was collected by using the Purposive sampling method (criterion type) and focus interview with 4 focus groups (including 20 people) among the employees of the training and equipping of human resources unit of National Gas Company of Iran and the data was analyzed by using thematic analysis method. Data analysis resulted in the identification of 138 conceptual propositions, 21 basic themes and 5 main themes including "individual barriers", "organizational barriers", "educational barriers", "managerial barriers" and "environmental barriers". According to the findings of the research, it is necessary to pay attention to the identified barriers in order to optimally implementation of the educational evaluation process in the National Gas Company of Iran; therefore, at the end, solutions were presented in order to reduce the effect of barriers on the optimal implementation of the educational evaluation process and its improvement.

Please cite this article as (APA): Oshaghi, O., Ezati, M., & Salehi, K. (2023). Identifying barriers to the optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran: a qualitative study. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 71-101.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.383362.1157	
Corresponding Author: Omid Oshaghi	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.4.4	
Email: omid.oshaghi@ut.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

Today, due to technological advances and rapid changes in the environment of organizations (Pfoser et al, 2020), the professional development of human resources is considered one of the most important factors in adapting and facing these rapid changes (Rama Devi & Shaik, 2020), in creating a competitive advantage and value creating for organizations (Ashofteh & Orangian, 2021). In this regard, training is one of the main strategies for the professional development of the organization's human resources (Nguyen, 2020); because training is a systematic process of changing the professional behavior and level of competencies (knowledge, ability and skills) of the organization's employees (Urbancová et al, 2021), which affects the performance of the employees and will ultimately ensure the success of the organization (Sahinidis & Bouris, 2018). Effective training courses can be influent in gaining experience and improving the performance of people, and guaranteeing the survival and perfection of the organization by including strategic progress (Bazgir et al, 2020). The current economic recession has reduced the amount of budget allocated to training and development of human resources; therefore, organizations should always design and implement effective training courses in order to strengthen and expand the knowledge, attitude and skills of employees in order to improve, provide innovative ideas and provide quality services. Therefore, it is necessary for organizations to ensure the effectiveness of training courses in order to achieve their goals by providing the necessary grounds for continuous improvement of training courses (Taheri, 2016). One of the basic measures in providing effective training courses is the optimal implementation of the evaluation process of training courses. The most common definition of educational evaluation considers it as a process to examine education in order to determine whether the educational objectives have been realized in an effective and efficient way. (Sahni, 2020). The optimal implementation of the educational evaluation process, as one of the basic methods of quality assurance, makes it possible to guarantee the quality of education by identifying the weak points of the educational program and laying the groundwork to fix them (Tarazi et al, 2020). Creating the necessary conditions for the continuous improvement of training courses, preventing the deviation of training courses and fixing its defects, and helping to answer to superior authorities and suppliers of the costs of training courses are some of the reasons for the necessity of identifying obstacles to the optimal implementation of the training evaluation process (Taheri, 2016). Thus, in the present research, we have tried to answer the question: "What are the obstacles to the optimal implementation of the educational evaluation process in the National Gas Company of Iran?"

Theoretical framework

Educational evaluation is a regular process of forming a value judgment about the quality of the educational program, making decisions regarding the improvement and modification of the educational program during future planning (Al-Mughairi, 2018). The purpose of educational evaluation is to provide appropriate information for decision-making; in other words, the results of the educational evaluation provide a set of appropriate information for making decisions regarding the continuation, change or termination of the educational program (Sadeghi et al, 2018). In this regard, there are several models each of which considers specific aspects of evaluation. Some models have focused their attention on evaluating learner behavior, educational materials or related methods. Another group of models emphasizes the importance of the role of evaluation in educational planning and tries to improve educational planning by using multiple models, and another group of models also emphasizes the importance of gathering information for decision-making (Taherkhani & Hamidi, 2020).



In relation to the subject of the research, Tarazi et al, (2020) in a research with the aim of identifying the criteria and components affecting the evaluation of the effectiveness of in-service training courses for the employees of Refah Karkaran Bank, considers the factors affecting the process of evaluating the effectiveness of the said courses include individual factors (emotions, awareness and cognition, behavior, physical changes and usefulness), group (emotions in the group, awareness and cognition in the group, behavior in the group and usefulness in the group), organizational (financial, efficiency, processes and resources) and social (customer, community development and business ethics). Urbancová et al, (2021) in research entitled "Effective educational evaluation: the role of influencing factors on evaluating the effectiveness of employee training" concluded that educational evaluation methods (self-evaluation and direct evaluation by supervisors and colleagues), feedback to employees, the size of the organization, and human and financial resources affect the process of evaluating the effectiveness of employee training. Al-Mughairi, (2018) also in his research entitled "Evaluation of training and development of employees: case study: a national oil and gas industry" states that the obstacles of the educational evaluation process include people without evaluation qualifications, use of inappropriate evaluation methods, low and limited cooperation of the managers of the organization and the lack of financial resources.

Methodology

The current research is practical in terms of purpose and nature, and from the point of view of data collection, it is based on the qualitative research approach and the focus group method. The field of research was Iran National Gas Company (headquarters companies and operational areas), and in this field, the participants included all the employees of the training and manpower training unit of Iran National Gas Company. The selection of the participants was based on the purposeful sampling method of the criterion type among the employees of the training and equipping of human resources unit of National Gas Company of Iran. The data was collected using the focal interview technique, and after completing 4 focal interviews, the level of data saturation was reached. In order to analyze the data, the theme analysis method was used.

Research findings

After conducting 4 focal interviews (including 20 people) with the employees of the Human Resources Training and Equipping Unit of Iran National Gas Company and analyzing the resulting data, 21 basic themes and 5 main themes were extracted, which include: individual barriers (insufficient participation of the organization's employees, lack of specialized knowledge in the organization's employees, lack of required skills in the organization's employees, insufficient knowledge and awareness of the organization's employees about the requirements of the educational evaluation process and incorrect implementation of the requirements of the educational evaluation process by the organization's employees), Organizational barriers (problems in the processes of the organization's human resources planning unit, problems in the processes of the organization's human resources training and equipping unit, problems related to organizational culture, problems related to the organization's human resources, limited credits and required budget, low interaction and cooperation of different units of the organization and lack of efficient and effective motivational systems in the organization), educational barriers (weakness of training course instructors and less and limited use of new and appropriate methods, models and indicators), managerial barriers (insufficient participation of managers, heads and supervisors of the organization, lack of required skills in managers, heads and supervisors of the organization, negative attitude of managers, heads and supervisors of the organization, low and limited

support of managers, heads and supervisors of the organization, and incorrect implementation of the requirements of the evaluation process educational by the managers, heads and supervisors of the organization), and environmental barriers (lack of necessary and appropriate infrastructure and lack of mechanisms facilitating the educational evaluation process).

Conclusion

The present research was conducted with the aim of identifying obstacles to the optimal implementation of educational evaluation in the National Gas Company of Iran and providing solutions for its improvement. The results of this research are consistent with the findings of researchers such as Tarazi et al, (2020), Urbancová et al, (2021) and Al-Mughairi (2018). In explaining the findings of the research, it can be said that individual barriers, organizational barriers, educational barriers, managerial barriers and environmental barriers have caused the process of educational evaluation in Iran's National Gas Company not to be carried out optimally, and the expected results are not obtained from the training courses; therefore, it is necessary to think about improving the existing situation and thereby improve the quality of the educational evaluation process and consequently, the quality of training courses and their effectiveness, and in this way strengthen the skills and abilities of employees to perform their job duties and responsibilities. For this purpose, according to the findings, solutions have been identified to reduce the effects of obstacles and improve the educational evaluation process in the National Gas Company of Iran, such as including the index of the active participation of the organization's employees in the educational evaluation process in the annual performance evaluation form of the organization's employees in order to motivate the organization's employees to participate actively in the process of educational evaluation and etc. According to the results obtained from this research, it is suggested that in future researches, the obstacles of the educational evaluation process and providing improvement solutions in other organizations should be taken into consideration and compared with the results of the current research. Also, in future researches, the effect of each of these obstacles identified in the current research can be investigated separately on the process of educational evaluation. And finally, future researchers can conduct research similar to the current research in certain time intervals when the organization takes corrective measures, so that continuous monitoring can be done in this field.

علمی پژوهشی

شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران: یک مطالعه کیفی

امید عشاقی^۱ ID، میترا عزتی^۲ ID، کیوان صالحی^۳ ID

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- استادیار گروه روش ها و برنامه های آموزشی، بخش تخصصی پژوهش و سنجش، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن انجام شده است. بدین منظور با بهره گیری از ظرفیت رویکرد پژوهش کیفی و روش گروه های کانونی، به شناسایی موانع پدیده مورد مطالعه پرداخته شد. داده ها با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع ملاکی و مصاحبه کانونی با ۴ گروه کانونی (شامل ۲۰ نفر) از بین کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران گردآوری شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل گردید. تحلیل داده ها به شناسایی ۱۳۸ گزاره مفهومی، ۲۱ مضمون پایه و ۵ مضمون اصلی شامل "موانع فردی"، "موانع سازمانی"، "موانع آموزشی"، "موانع مدیریتی" و "موانع محیطی" منتج گردید. با توجه به یافته های پژوهش، توجه به موانع شناسایی شده به منظور اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ضرورت دارد؛ لذا در پایان راهکارهایی به منظور کاهش تأثیر موانع بر اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی و بهبود آن ارائه شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

کلید واژه ها:

آموزش کارکنان،

ارزشیابی آموزشی،

گروه کانونی،

موانع اجرای ارزشیابی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عشاقی، امید، عزتی، میترا، صالحی، کیوان. (۱۴۰۲). شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران: یک مطالعه کیفی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۷۱-۱۰۱. (۲)۵.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.383362.1157	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dori.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.4.4	نویسنده مسئول: امید عشاقی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: omid.oshaghi@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه به دلیل پیشرفت‌های فناوری و تغییرات شگرف و پرشتاب در محیط سازمان‌ها (Pfooser et al, 2020)، منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل سازگاری و رویارویی با این تغییرات سریع (Rama Devi & Shaik, 2020)، ایجاد مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ بنابراین، توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امری حیاتی و ضروری است (Ashofteh & Orangian, 2021). آموزش، یکی از راهبردهای اصلی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان به‌شمار می‌رود (Nguyen, 2020). آموزش، یک فرایند سیستماتیک تغییر رفتار حرفه‌ای و سطح شایستگی‌های (دانش، توانایی و مهارت) کارکنان سازمان است (Urbancová et al, 2021). همچنین آموزش، مجموعه‌ای از کنش‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده است که به طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان توجه می‌کند (Heidary, 2016). هدف اولیه آموزش، افزایش دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل و کاهش یا حذف مشکلات عملکرد شغلی مطلوب کارکنان سازمان است (Fan, 2020). آموزش کارکنان بر دانش، نگرش، توانمندی‌ها، روابط، رفتار سازمانی و به طور کلی بر عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد که در نهایت بر عملکرد سازمان اثرگذار بوده و موفقیت سازمان را تأمین خواهد کرد (Sahinidis & Bouris, 2018). سازمان‌ها نیز به این مهم پی برده‌اند که سرمایه‌گذاری هوشمندانه در آموزش کارکنان، در عملکرد و دستاوردهای سازمان تبلور خواهد یافت و منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد (Payam & Mirshah Velayati, 2019).

پرواضح است که آموزش، یکی از عوامل اصلی ارتقاء عملکرد فرد و تحقق اهداف سازمان می‌باشد (Ibrahim et al, 2020)؛ اما آموزش به خودی خود هیچ ارزش درونی ندارد و به طور ذاتی چیز خوب یا بدی نیست. به بیان دیگر، ارزش آموزش به میزانی بستگی دارد که موجب افزایش سطح دانش، بینش و مهارت کارکنان شود و سطح عملکرد کارکنان را به صورت کمی و کیفی بهبود بخشد (Mohammadi, 2021)؛ از این رو آنچه که اهمیت و ارزش آموزش را تعیین می‌کند، "اثربخشی" آن است. اثربخشی آموزش، میزان یا حدی از تحقق اهداف آموزشی یک سازمان است (Taherkhani & Hamidi, 2020). همچنین، اثربخشی آموزش، اغلب به معنای تحقق اهداف و مطلوبیت‌های آموزشی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و عبارت است از این که این نوع آموزش تا چه میزان به کیفیت مطلوب فرایندها و تحقق اهداف تعیین شده خود منجر شده است (Ahangar et al, 2019). دوره‌های آموزش اثربخش، می‌توانند در کسب تجربه و بهبود عملکرد افراد مؤثر و با دربرداشتن پیشرفت راهبردی تضمین‌کننده بقاء و کمال سازمان باشند (Bazgir et al, 2020). مایرز^۱ اهمیت آموزش اثربخش را این چنین بیان می‌کند: «آموزش اثربخش منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش دوباره کاری می‌شود و کارکنان را در مسیر انجام وظایف با تمام ظرفیت خود یاری می‌رساند» (Farnia et al, 2013). رکود اقتصادی عصر حاضر میزان بودجه‌ای که به آموزش و توسعه منابع انسانی اختصاص می‌یابد را کاهش داده است؛ از این رو، سازمان‌ها می‌بایست همواره به طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش بپردازند تا از این طریق دانش، نگرش و مهارت‌های کارکنان را به منظور بهبود، ارائه ایده‌های نوآورانه و عرضه خدمات باکیفیت تقویت نموده و گسترش دهند. بنابراین ضروری است که سازمان‌ها از اثربخش بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت اطمینان حاصل

¹. Myers

کنند تا با فراهم کردن زمینه‌های لازم برای بهبود مستمر دوره‌های آموزشی به اهداف خویش دست یابند (Taheri, 2016). یکی از اقدامات اساسی در این راستا، اجرای بهینه فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی است. رایج‌ترین تعریف ارزشیابی آموزشی آن را فرایندی می‌داند برای بررسی آموزش به منظور تعیین این امر که آیا اهداف آموزشی به روشی مؤثر و کارآمد تحقق یافته‌اند یا خیر؟! (Sahni, 2020). همچنین ارزشیابی آموزشی، فرایندی منظم از شکل‌گیری قضاوت ارزشی در مورد کیفیت برنامه آموزشی، تصمیم‌گیری در رابطه با بهبود و اصلاح برنامه آموزشی طی برنامه‌ریزی‌های آتی است (Al-Mughairi, 2018). اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی، از یک سو، تصویر روشن‌تری از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی در اختیار مدیران و کارکنان سازمان قرار می‌دهد و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آموزشی آگاهی پیدا کنند (Mohammadi et al, 2020). همچنین سازمان‌ها را در تداوم بخشیدن به برنامه‌های آموزشی، اصلاح برنامه‌های جاری یا آتی و نیز اعتبار بخشیدن و تأیید جایگاه آموزش در سازمان یاری می‌رساند (Hosseinpour et al, 2019). به بیان دیگر، ارزشیابی آموزشی به عنوان یکی از روش‌های اساسی تضمین کیفیت، این امکان را فراهم می‌آورد تا با شناسایی نقاط ضعف برنامه آموزشی و زمینه‌سازی برای رفع آن‌ها، به تضمین کیفیت آموزش پرداخت (Tarazi et al, 2020). از این رو، ارزشیابی آموزشی، یکی از مهم‌ترین مراحل فرایند آموزش است که انجام صحیح و بهینه آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی در اختیار می‌گذارد و مبنای مفیدی جهت اصلاح و بهبود برنامه‌های آموزشی به دست می‌دهد.

شرکت ملی گاز ایران با توجه به ضرورت‌های حال و آینده در بعد سرمایه انسانی، گام اول خود را برای رسیدن به چشم‌انداز موردنظر از طریق آموزش منابع انسانی برداشته است؛ به عبارت دیگر، آموزش منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران جایگاه و اهمیتی ویژه دارد. شرکت ملی گاز ایران به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در دانش، نگرش و مهارت کارکنان خود، با وجود شرایط رکود اقتصادی، سالانه دوره‌های آموزشی متعددی را برگزار می‌نماید که متضمن سرمایه قابل توجهی است؛ لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی و حصول اطمینان از تحقق اهداف آموزشی از مسیر ارزشیابی آموزشی، بسیار حائز اهمیت است. لیکن مشاهدات، بررسی مستندات آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران و گزارشات ارائه شده از سوی کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران حاکی از آن است که ارزشیابی آموزشی عمدتاً در دو سطح اول الگوی ارزشیابی کرک پاتریک (واکنش و یادگیری) به طور ساده تحقق می‌پذیرد و سطوح سه و چهار آن (رفتار و نتایج) که از اهمیت به‌سزایی در فرایند ارزشیابی آموزشی برخوردارند، مورد غفلت واقع گشته‌اند؛ این امر نشان می‌دهد که فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران به صورت بهینه انجام نمی‌پذیرد. یکی از دلایل اصلی این امر، عدم بررسی موانعی است که بر سر راه فرایند ارزشیابی آموزشی قرار دارد و اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی را با مشکل مواجه می‌سازند. بر همین اساس، شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، حائز اهمیت و ضرورت است. ایجاد زمینه‌های لازم برای بهبود مداوم دوره‌های آموزشی، جلوگیری از انحراف دوره‌های آموزشی و رفع نقایص آن، کمک به پاسخگویی به مقامات مافوق و تأمین کنندگان هزینه‌های دوره‌های آموزشی و اطمینان دادن به افراد ذیربط، ذینفع و ذی‌علاقه درباره کیفیت امور و نیز کمک به بالا بردن میزان کارایی و کیفیت عوامل دخیل در دوره‌های آموزشی نیز برخی از دلایل ضرورت شناسایی

موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران محسوب می‌شوند (Taheri, 2016). لذا از یک سو با توجه به اهمیت و جایگاه آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، تمایل به سرمایه‌گذاری برای دوره‌های آینده آموزشی، عدم اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی و از سوی دیگر ضرورت ارائه دوره‌های آموزشی اثربخش در شرکت ملی گاز ایران با در نظر گرفتن هزینه‌های اختصاص یافته به آموزش و ارتقاء منابع انسانی؛ فقدان پژوهشی که بتواند موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، احساس می‌شود. بر همین اساس در پژوهش حاضر سعی شده است به این پرسش که "موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران چیست؟" پاسخ داده شود.

مبانی نظری پژوهش

فرایند آموزش

منظور از فرایند آموزش^۱، شیوه نظام‌مند انجام دادن فعالیت‌های آموزشی و توالی مراحل و عناصری می‌باشد که به هدف یا نتیجه خاصی منتج می‌شوند (Fathi Vajargah, 2015). در رابطه با فرایند آموزش چهار نکته اساسی زیر در نظر گرفته می‌شود:

۱. پویایی: به این معنا که فرایند یک نقطه ثابت و ایستا نیست. از یک نقطه آغاز (شروع) و تا نقطه‌ای دیگر (مقصد) ادامه پیدا می‌کند؛

۲. پیوستگی: یعنی فرایند مراحل و گام‌های مختلفی در امتداد یک پیوستار دارد که به صورت یک جریان تداوم می‌یابد؛

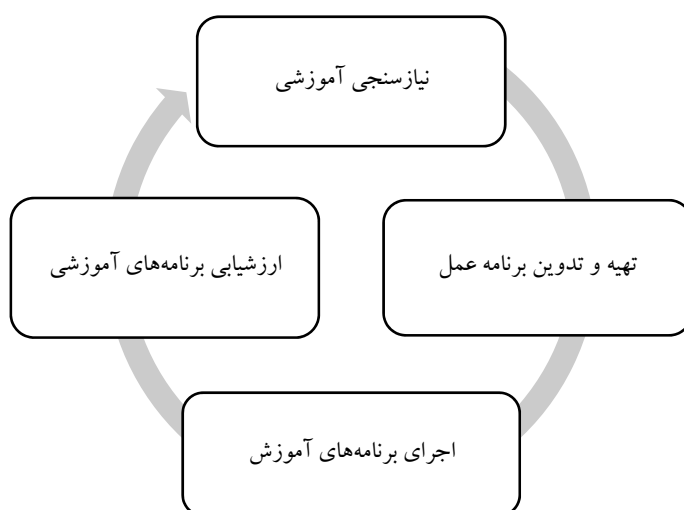
۳. هدفمندی: به این معنا که فرایند دارای هدف و مقصد معینی است؛

۴. حرکت تکاملی و سازگاری با پیرامون: شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مجموعه عملیات و عناصر آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این رو، اجرای موفقیت‌آمیز برنامه آموزشی در گرو توجه به محیط پیرامون خواهد بود (Sabbaghian & Akbari, 2014).

دیدگاه‌های مختلفی در رابطه با فرایند آموزش مطرح شده است. عوامل مختلف و متعددی نظیر میزان پیشرفته بودن آموزش در سازمان، فرهنگ آموزشی سازمان، فلسفه و هدفی که برای آموزش در نظر گرفته شده است، نیرو و امکانات موجود در دسترس و غیره، بر انتخاب یا تدوین مدل یا رویکردی برای آموزش تأثیر می‌گذارند (Esmaeili, 2015). با این وجود تمامی رویکردها و مدل‌ها، بر چهار مرحله اصلی یعنی: نیازسنجی آموزشی^۲؛ تهیه و تدوین برنامه عمل؛ اجرای برنامه‌های آموزش و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی تأکید می‌کنند که در شکل (۱) نشان داده شده است (Fathi Vajargah, 2015).

1. Training Process

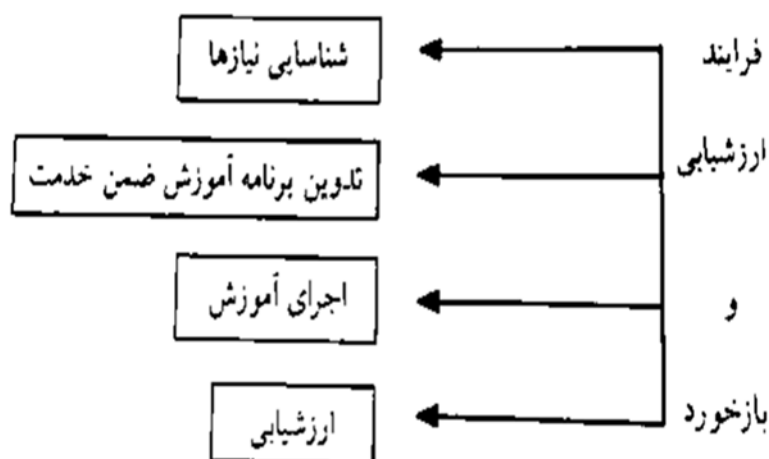
2. Training Needs Analysis



شکل ۱: فرایند آموزش (Fathi Vajargah, 2015)

ارزشیابی آموزشی

منظور از ارزشیابی برنامه آموزشی، قضاوت درباره برنامه آموزشی، بهبود و اثربخشی برنامه آموزشی و یا تصمیم گیری جهت برنامه ریزی آینده از طریق گردآوری اطلاعات درباره فعالیت ها و ویژگی های خروجی های برنامه آموزشی است (Ganji, 2014). ارزشیابی در برداشت سنتی، بعد از تدوین و اجرای دوره آموزشی، یعنی در پایان چرخه آموزش انجام می شود. هدف اصلی ارزشیابی در چنین شرایطی، بررسی میزان تأثیر دوره آموزشی بعد از پایان فرایند آموزش بود که این امر بیشتر از طریق نظرسنجی و بررسی نظریات شرکت کنندگان صورت می پذیرفت؛ اما در برداشت جدید، بر خلاف برداشت سنتی، ارزشیابی با کلیه عناصر و اجزاء برنامه های آموزشی پیوند می خورد و مانند یک بستر آن را شامل می شود. در برداشت جدید، ارزشیابی در هر یک از مراحل مختلف فرایند آموزش حضور دارد. هدف از ارزشیابی در مرحله نیازسنجی، نظارت بر تشخیص و تعیین اولویت های آموزشی بر اساس مسائل و دل مشغولی های واقعی کارکنان؛ هدف از ارزشیابی در مرحله تدوین و اجرای برنامه، نظارت بر شناسایی انحرافات و سنجش میزان حرکت صحیح در مسیر از پیش تعیین شده است (ارزیابی تکمیلی) و در نهایت، هدف از ارزشیابی در پایان دوره، قضاوت درباره اثربخشی و میزان توفیق دوره های آموزشی است (ارزشیابی پایانی) و ارزشیابی پیگیری نیز به منظور سنجش نتایج واقعی برنامه مدتی پس از اتمام دوره انجام می شود (Fathi Vajargah, 2015). شکل (۲)، جایگاه ارزشیابی را در فرایند آموزش کارکنان نشان می دهد.



شکل ۲: جایگاه ارزشیابی در چرخه برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی در برداشت جدید (Fathi Vajargah, 2015)

هدف ارزشیابی آموزشی، فراهم کردن اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری است؛ به عبارت دیگر، نتایج حاصل از ارزشیابی آموزشی مجموعه‌ای از اطلاعات مناسب را برای تصمیم‌گیری در رابطه با ادامه، تغییر یا قطع برنامه آموزشی فراهم می‌آورد (Sadeghi et al, 2018). به طور کلی، اهداف ارزشیابی آموزشی شامل (۱) ارائه بازخورد؛ (۲) کنترل و ارتقاء کیفیت؛ (۳) تعیین میزان اثربخشی آموزش؛ (۴) تعیین مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان؛ و (۵) دستیابی به اهداف سازمان است (Al-Mughairi, 2018).

الگوهای متعددی در زمینه ارزشیابی آموزشی وجود دارند. این الگوها هر یک، جنبه‌هایی خاص از ارزشیابی را موردنظر قرار می‌دهند. برخی از الگوها، توجه خود را به ارزشیابی رفتار یادگیرنده، مواد آموزشی یا شیوه‌های مربوط به آن معطوف کرده‌اند. گروه دیگری از الگوها، بر اهمیت نقش ارزشیابی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی تأکید کرده و می‌کوشند تا با استفاده از الگوهای متعدد نسبت به اصلاح برنامه‌ریزی آموزشی اقدام نمایند و دسته دیگری از الگوها نیز بر اهمیت گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری تأکید دارند (Taherkhani & Hamidi, 2020). در جدول (۱)، برخی از مهم‌ترین الگوهای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. یکی از پرکاربردترین الگوهای ارزشیابی آموزشی، الگوی کرک پاتریک است. ارزشیابی آموزشی در الگوی حاضر در چهار سطح واکنش^۱ (میزان رضایت شرکت‌کنندگان)؛ یادگیری^۲ (میزان کسب دانش، نگرش و مهارت توسط شرکت‌کنندگان)؛ رفتار^۳ (میزان بهبود رفتار در محیط کار) و نتایج^۴ (میزان تحقق اهداف سازمان) صورت می‌پذیرد (Mohanty et al, 2019).

^۱. Reaction
^۲. Learning
^۳. Behavior
^۴. Results

جدول ۱: مقایسه الگوهای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

الگو	فواید	محدودیت‌ها
الگوی ارزشیابی کرک پاتریک ^۱	متداول‌ترین الگو و عملیات آسان برای بیان نتایج آموزش و میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده	بیش از حد ساده گرفتن، تأکید صرف بر بازده آموزشی و اجرای آزمون و عدم ارزشیابی تمام اهداف
الگوی ارزشیابی سیپ ^۲	جامع‌ترین الگویی که ارزشیابی همه‌جانبه کل فرایند آموزش را پوشش می‌دهد و متمرکز بر بهبود برنامه از طریق کسب اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیرندگان است	دشوار، پر هزینه بودن، ارائه اطلاعات جهت‌دار، عدم توجه کافی به نقش سیاست‌های سازمان در تصمیم‌گیری و سایر ذینفعان و اثبات برنامه
الگوی ارزشیابی فیلیپس ^۳	الگوی دقیق برای تأیید و یا عدم تأیید برنامه آموزشی و محاسبه بازگشت سرمایه	جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، محاسبات بسیار دشوار و عدم توجه به سایر پیامدها
الگوی ارزشیابی هالتون ^۴	فراتر از یک الگو و بسیار جامع، ابزاری جهت شناسایی مشکلات ناشناخته و ارائه علل موفقیت و یا عدم موفقیت آموزش	عدم توجه به توانمندسازی (درونداد) واکنش فراگیران در معیارهای ارزشیابی
الگوی ارزشیابی کافمن ^۵	توجه به رویدادهای توسعه‌ای سازمان و گسترش دامنه ارزشیابی به ورای سازمان-مسائل اجتماعی	عدم توجه به عوامل زمینه‌ای و بازگشت سرمایه

(منبع: Mohammadi et al, 2020)

پیشینه پژوهش

در رابطه با موضوع پژوهش، (Tarazi et al, 2020) در پژوهشی با هدف شناسایی معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران، عوامل اثرگذار بر فرایند ارزیابی اثربخشی دوره‌های مذکور را شامل عوامل فردی (احساسات، آگاهی و شناخت، رفتار، تغییرات فیزیکی و سودمندی)، گروهی (احساسات در گروه، آگاهی و شناخت در گروه، رفتار در گروه و سودمندی در گروه)، سازمانی (مالی، بازده، فرایندها و منابع) و اجتماعی (مشتری، توسعه جامعه و اخلاق کسب و کار) می‌داند. (Urbancová et al, 2021) در پژوهشی با عنوان "ارزشیابی آموزشی مؤثر: نقش عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان" به این نتیجه دست یافتند که روش‌های ارزشیابی آموزشی (خود ارزیابی و ارزیابی مستقیم توسط ناظرین و همکاران)، بازخوردهای به کارکنان، اندازه سازمان و منابع انسانی و مالی بر فرایند ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان اثر می‌گذارند. (Al-Mughairi, 2018) نیز ضمن پژوهش خود با عنوان "ارزشیابی آموزش و توسعه کارکنان: مورد مطالعه: یک صنعت ملی نفت و گاز" بیان

1. Kirkpatrick

2. CIPP

3. Phillips

4. Holton

5. Kaufman

می‌کند موانع فرایند ارزشیابی آموزشی شامل افراد فاقد صلاحیت ارزشیابی، استفاده از روش‌های ارزشیابی نامناسب، همکاری کم و محدود مدیران سازمان و کمبود منابع مالی است.

بررسی مطالعات پیشین در داخل و خارج از کشور در رابطه با موانع اجرای فرایند ارزشیابی آموزشی، بیانگر این نکته مهم است که اکثر پژوهش‌های انجام شده به ارزشیابی برنامه آموزشی یک سازمان خاص و یا یک گروه خاص پرداخته‌اند و شناسایی موانع اجرای فرایند ارزشیابی آموزشی پیش از این کمتر مورد توجه واقع شده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر سعی شده است موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردد و راهکارهایی به منظور کاهش تأثیرات آن و بهبود فرایند ارزشیابی آموزشی ارائه گردد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت، کاربردی است؛ زیرا منجر به بهبود وضعیت عملکرد سازمان ذی‌ربط می‌شود و از منظر گردآوری داده‌ها، بر مبنای رویکرد پژوهش کیفی و روش گروه‌های کانونی^۱ انجام شده است. روش گروه‌های کانونی شیوه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های کیفی است که افراد را در یک بحث و گفتگوی گروهی غیررسمی پیرامون موضوعی خاص یا مجموعه‌ای از موضوعات وارد می‌کند. هدف از به کار بردن این روش، انجام مصاحبه کانونی و کسب نظرات افراد نسبت به یک موضوع (پدیده مورد مطالعه) است. به عبارت دیگر، وقتی به داده‌های کیفی-تفصیلی راجع به نظر افراد درباره یک پدیده یا موضوع نیاز داریم، می‌توان از روش گروه‌های کانونی استفاده کرد. از طریق این روش، مصاحبه کیفی با تعدادی از افراد که کاملاً دست‌چین شده‌اند و نسبت به موضوع مورد بررسی با تعامل با یکدیگر نظر می‌دهند، انجام می‌شود (Bazargan, 2015). میدان پژوهش، شرکت ملی گاز ایران (شرکت‌های ستادی و مناطق عملیاتی) بود که در این میدان، مشارکت‌کنندگان شامل کلیه کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند^۲ از نوع ملاکی^۳ از میان کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران بود که مشارکت‌کنندگان بر اساس چهار ملاک: (۱) حداقل ۱۰ سال سابقه اشتغال در زمینه آموزش سازمانی را داشته باشند؛ (۲) در بخش نیازسنجی آموزشی صاحب دانش و تجربه باشند؛ (۳) تمایل به شرکت در پژوهش داشته باشند؛ (۴) داده‌های جامع و مانعی در اختیار ما قرار دهند. وارد پژوهش شدند. داده‌ها با استفاده از فن مصاحبه کانونی^۴ گردآوری شد و با رسیدن به سطح اشباع داده‌ها، به پایان رسید. بدین ترتیب پژوهش حاضر با اتمام ۴ مصاحبه کانونی به سطح اشباع داده‌ها رسید. لازم به ذکر است که ابتدا انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس چهار معیار ملاک صورت پذیرفت؛ سعی گردید با انتخاب افراد کمابیش همگن امکان به‌دست آوردن طیفی از نظرات شرکت‌کنندگان درباره موضوع مورد مطالعه فراهم گردد؛ تعداد افراد هر گروه ۵ نفر و تعداد گروه‌های کانونی ۴ گروه در نظر گرفته شد و در مجموع با ۴ گروه کانونی ۵ نفره مصاحبه به عمل آمد؛ مصاحبه‌ها به شیوه غیرحضور و برخظ و در محیط نرم‌افزار بیگ‌بلوآتن انجام شد؛ پژوهشگر به منظور اطمینان یافتن از حضور

1. Focus Groups

2. Purposive sampling method

3. Criterion type

4. Focus interview

افراد در گروه‌های کانونی قبل از تشکیل گروه کانونی، جلساتی را ترتیب داد تا پاسخگویان بتوانند پرسش‌های احتمالی خود را مطرح کنند، همچنین محل تشکیل جلسات گروه‌های کانونی و تاریخ و زمان تشکیل جلسات گروه‌های کانونی نیز به اعضای گروه قبل از تشکیل جلسات گروه کانونی یادآوری گردید؛ خود پژوهشگر به عنوان مصاحبه‌گر (میانجی) انتخاب شد. مصاحبه‌گر در تاریخ و ساعت مقرر، جلسه را در مکان تعیین شده آغاز می‌کرد. مصاحبه‌گر ضمن خوشامدگویی به شرکت‌کنندگان، دستور جلسه گروه کانونی را اجرا می‌کرد که شامل موارد زیر بود:

(الف) معرفی خود و بیان هدف از تشکیل گروه کانونی؛

(ب) آیین جلسه، روال عرضه سؤال‌های پژوهش و چگونگی ادامه بحث و گفتگو؛

(ج) اطلاع‌رسانی به شرکت‌کنندگان نسبت به چگونگی استفاده از اطلاعات حاصل از جلسه و محرمانه بودن نتایج؛

(د) اطلاع‌رسانی درباره چگونگی دعوت از شرکت‌کنندگان و تشکیل گروه؛

(و) اطلاع‌رسانی درباره ضرورت یادداشت‌برداری از بحث‌های جلسه و در صورت لزوم استفاده از دستگاه ضبط صوت. بعد از اجرای دستور جلسه، مصاحبه‌گر شروع به پرسیدن سؤالات مصاحبه می‌کرد. مصاحبه‌گر با استفاده از فهرست سؤال‌ها جلسه را هدایت می‌کرد. همان‌طور که افراد شرکت‌کننده به هر سؤال پاسخ می‌دادند، مصاحبه‌گر با سؤال‌های دیگری اطلاعات بیشتری را از آنان جویا می‌شد. این فرایند به مدت زمان ۶۰ الی ۹۰ دقیقه به طول می‌انجامید. در نهایت، زمانی که همه سؤال‌های پژوهش مطرح می‌شد و مورد بحث قرار می‌گرفت، مصاحبه‌گر به جمع‌بندی نظرهای می‌پرداخت و با عرضه خلاصه‌ای از نکات حاصل از بحث‌ها، بازخورد شرکت‌کنندگان را جویا می‌شد؛ مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان ضبط شد و برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شد. در این روش، در گام نخست، فایل صوتی مصاحبه‌های کانونی ضبط شده، کلمه به کلمه و با دقت پیاده‌سازی و به عنوان داده‌های اصلی پژوهش استفاده گردید. سپس متن پیاده‌سازی شده چند بار مرور گردیده و یادداشت‌هایی نیز از ایده‌ها و جرقه‌های ذهنی در هنگام مرور متن پیاده‌سازی شده ثبت گردید؛ سپس در گام دوم، گزاره‌های مفهومی (کدهای اولیه) حاصل از تحلیل متن پیاده شده مصاحبه‌ها به صورت دستی، برای هر یک از مصاحبه‌شوندگان به صورت مجزا و به تفکیک گروه‌های کانونی ارائه شد؛ در گام سوم، پژوهشگر با توجه به ماهیت گزاره‌های مفهومی به دست آمده در گام دوم، ارتباط مفهومی آن‌ها با یکدیگر و مقایسه مداوم تشابهات و تفاوت‌ها، گزاره‌های مفهومی که بر موضوع واحدی دلالت می‌کردند را در یک طبقه قرار داده و مضامین پایه شکل گرفت. نقاط مبهم و نیازمند توجه، علاوه بر بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان، در مصاحبه‌های بعدی نیز مورد بررسی قرار گرفت؛ به نحوی که نقاط ابهام برطرف شد و جایگاه گزاره‌های مفهومی در هر طبقه به طور کامل مشخص گردید. همچنین با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضامین سعی شد تا مضامین به اندازه کافی، خاص، مجزا و غیرتکراری و نیز به اندازه کافی، کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌هایی از متن را شامل شوند؛ در گام چهارم، با توجه به ماهیت مضامین پایه، بررسی دقیق روابط میان آن‌ها و با الهام از مبانی نظری پژوهش، مضامین پایه به دست آمده تقلیل یافت و نام‌گذاری آن‌ها در قالب مضامین اصلی با توجه به نوع مضامین پایه انجام گرفت؛ در گام پنجم، پژوهشگر مضامینی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار داده است. در انتها و در گام ششم، گزارش نهایی

1. Thematic analysis

تحلیل داده‌ها به صورت مختصر، منسجم، منطقی، غیرتکراری و جالب برآمده از داده‌ها در قالب مضامین اصلی و پایه ارائه شد و داده‌های کافی برای هر مضمون عرضه گردید. جهت بررسی شیوه اعتباردهی به یافته‌ها که معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است، در پژوهش حاضر از ۵ معیار قابلیت اعتبار یا باورپذیری، قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری، قابلیت اطمینان یا سازگاری و توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی: ۸۸٪) استفاده شد. در جدول (۲) اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	گروه‌های کانونی	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	پست سازمانی	تحصیلات	سابقه شغلی (سال)
۱	گروه کانونی شماره (۱)	م ۱	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۰ سال
		م ۲	زن	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی	۱۸ سال
		م ۳	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۷ سال
		م ۴	مرد	رئیس آموزش	دکتری تخصصی	۱۳ سال
		م ۵	مرد	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۱۷ سال
		م ۶	مرد	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۲	گروه کانونی شماره (۲)	م ۷	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۲ سال
		م ۸	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی	۲۳ سال
		م ۹	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۶ سال
		م ۱۰	مرد	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی، تکنولوژی و ارزشیابی	کارشناسی	۱۶ سال
۳	گروه کانونی شماره (۳)	م ۱۱	مرد	رئیس آموزش	دکتری تخصصی	۱۵ سال
		م ۱۲	زن	کارشناس آموزش	کارشناسی	۱۳ سال
		م ۱۳	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
		م ۱۴	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۳۵ سال
		م ۱۵	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۲۱ سال
۴	گروه کانونی شماره (۴)	م ۱۶	مرد	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۳۲ سال
		م ۱۷	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۳۸ سال
		م ۱۸	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
		م ۱۹	زن	کارشناس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۶ سال
		م ۲۰	زن	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۲۰ سال

یافته‌های پژوهش

پس از انجام ۴ مصاحبه کانونی (شامل ۲۰ نفر) با کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و تحلیل داده‌های حاصل از آن، ۲۱ مضمون پایه و ۵ مضمون اصلی استخراج گردید که در قالب جداول (۳)، (۴)، (۵)، (۶) و (۷) ارائه شده است.

جدول ۳: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع فردی

مضامین پایه	مضمون اصلی	گزاره‌های مفهومی
		۱. مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. عدم تکمیل فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک توسط کارکنان سازمان؛ ۳. بی‌رغبتی کارکنان سازمان به مشارکت در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۴. بی‌انگیزگی شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی نسبت به شرکت در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۵. بی‌توجهی (اهمیت ندادن) کارکنان سازمان به موضوع سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۶. متعهد نبودن کارکنان سازمان نسبت به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛
	کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان	۱. درک مفاهیم ارزیابی و ارزشیابی و تفاوت ماهوی میان این دو مفهوم؛ ۲. کمبود دانش تخصصی در متولیان آموزش در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان		۱. مانوس نبودن کارکنان سازمان با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. کمبود مهارت کافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی از طریق سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. مهارت ناکافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در تحلیل صحیح نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۴. مهارت ناکافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در تعیین شاخص‌هایی به منظور نشان دادن تأثیرات ناشی از اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۵. مهارت ناکافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در اجرای صحیح فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۶. به‌کارگیری غیراصولی و نادرست برخی از مدل‌های رایج و معتبر سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛
	شناخت و آگاهی کم و محدود کارکنان سازمان از مسئولیت و نقش خود در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. شناخت کم و محدود کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی	۱. آگاهی کم و محدود کارکنان سازمان از مسئولیت و نقش خود در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. شناخت کم و محدود کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی

آموزشی

۱. بی دقتی در تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. اعمال نظرات و سلاقی شخصی در هنگام تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. تقلب کردن شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی در پاسخگویی به سؤالات پیش‌آزمون-پس‌آزمون در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۴. ملموس نبودن نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی برای فراگیران دوره‌های آموزشی؛ ۵. تمرکز بیش از حد به مقوله کمی‌سازی نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و به تبع آن عدم امکان گردآوری اطلاعات کافی و مهم برای ارزشیابی واقعی دوره‌های آموزشی؛ ۶. استاندارد و قابل مقایسه نبودن نمرات حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۷. تمرکز فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی بر روی سطوح ۱ و ۲ و عدم پیگیری کامل سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۸. عدم انطباق سؤالات مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک با اهداف رفتاری تدوین شده؛ ۹. عدم محاسبه نرخ بازگشت سرمایه دوره‌های آموزشی؛ ۱۰. مشخص نبودن سهم آموزش در سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۱۱. انجام ندادن اقدامات اصلاحی پس از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛

۱- موانع فردی: برخی از موانع فرایند ارزشیابی آموزشی به فرد و ویژگی‌های او باز می‌گردد. بر اساس دسته‌بندی مضامین، اولین مضمون اصلی به موانع فردی اختصاص یافت. پنج مضمون پایه در این مضمون اصلی عبارت‌اند از: مشارکت ناکافی کارکنان سازمان، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۱-۱- مشارکت ناکافی کارکنان سازمان: مشارکت کارکنان سازمان در امر ارزشیابی آموزشی، فضایی را در سازمان به‌وجود می‌آورد که موجب اجرای بهینه فرایند مذکور می‌شود. بر اساس مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، مشارکت ناکافی کارکنان سازمان یکی از موانع اصلی اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی محسوب می‌شود. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش بیان می‌کند: "به نظرم یکی از موانع مهم ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، عدم مشارکت کارکنان هست؛ به این شکل که کارکنان فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک را تکمیل نمی‌کنند."

۱-۲- کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان: بی‌شک برخورداری کافی کارکنان سازمان از دانش تخصصی موردنیاز دارای نقشی اساسی در اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی است. با این وجود، مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که برخی از کارکنان شرکت ملی گاز ایران، دانش تخصصی موردنیاز در

زمینه‌های مرتبط با فرایند ارزشیابی آموزشی را به حد کافی دارا نیستند. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "برخی از متولیان آموزش در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی از دانش تخصصی موردنیاز مثل درک مفاهیم ارزیابی و ارزشیابی و تفاوت ماهوی میان این دو مفهوم، برخوردار نیستند".

۱-۳- کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان: اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی مستلزم برخورداری کارکنان سازمان از مهارت کافی در ارتباط با انجام فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی است. این در حالی است که بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، برخی از کارکنان شرکت ملی گاز ایران مهارت کافی جهت انجام دادن فعالیت‌های مرتبط با فرایند ارزشیابی آموزشی را ندارند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "یکی دیگر از موانع این هست که کارکنان شرکت ملی گاز ایران با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی مانوس نیستند".

۱-۴- شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی: شناخت و آگاهی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی یکی از موضوعات مورد توجه اطلاع‌رسان‌های پژوهش بوده است؛ به نحوی که شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از مواردی نظیر مسئولیت و نقش خود در بررسی و تحلیل نتایج را از موانع اصلی اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی می‌دانند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "کارکنان شرکت ملی گاز ایران، شناخت کم و محدودی از مسئولیت و نقش خودشان در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از ارزشیابی آموزشی دارند".

۱-۵- اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان: اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر این باورند که اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به نظر می‌رسد آنچه که به عنوان الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی در نظر گرفته شده است، به دلایل مختلف توسط کارکنان شرکت ملی گاز ایران به اجرا درنیامده است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "کارکنان شرکت ملی گاز ایران بیش از حد به مقوله کمی‌سازی نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی تمرکز می‌کنند و به تبع آن امکان گردآوری اطلاعات کافی و مهم برای ارزشیابی واقعی دوره‌های آموزشی وجود ندارد".

جدول ۴: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع سازمانی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۱ ۲ ۳ ۴	اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان	۱. بی‌توجهی به مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی به هنگام فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی کارکنان سازمان و ...؛ ۲. عدم اتصال نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ...
	اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی	۱. چابک نبودن حوزه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی؛ ۲. ضرورت و اولویت‌دهی به توجه به امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی و بازماندن از پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های
	تجهیز نیروی انسانی	

آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک (دچار سازمان روزمرگی شدن)

۱. نهادینه نشدن فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییرپذیری و به کارگیری آموخته‌های مشکلات مربوط به حاصل از دوره‌های آموزشی توسط کارکنان سازمان در محیط کار فرهنگ سازمانی

۱. تأمین مالی ابعاد مختلف ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛ ۲. هزینه بر بودن پیگیری محدودیت اعتبارات سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک و بودجه مورد نیاز

۱. کم و محدود بودن تعداد نیروی انسانی و حجم کار بسیار زیاد در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛ ۲. کم و محدود بودن عوامل اجرایی و نیروی انسانی متخصص مشکلات مربوط به جهت پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی نیروی انسانی سازمان ۴ سطحی کرک پاتریک

۱. یکپارچه و به هم پیوسته عمل نکردن واحدهای مختلف سازمان به منظور سنجش تعامل و همکاری کم اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک واحدهای مختلف سازمان پاتریک

۱. کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش به منظور ترغیب مشارکت فعال کمبود نظام‌های انگیزشی کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی اثر بخش در سازمان

۲- موانع سازمانی: زمانی که از فرایند توسعه کارکنان در یک سازمان از طریق اجرای دوره‌های آموزشی صحبت می‌شود، بدین معنا نیست که فقط افراد سازمان مکلف به توسعه از این طریق هستند و باید خود را از سازمان و پشتیبانی‌هایش جدا کنند؛ برعکس، سازمان می‌تواند نقش تسهیلگر و بازدارنده در فرایند مذکور داشته باشد. مضمون اصلی دوم تحت عنوان موانع سازمانی شامل هفت مضمون پایه است عبارت‌اند از: اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان، محدودیت اعتبارات و بودجه مورد نیاز، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان و کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۲-۱ اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان: برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر این باورند که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان است. عدم اتصال نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ... و بی‌توجهی به مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی به هنگام فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی کارکنان سازمان و ...؛ از جمله مسائل مرتبط با این حوزه هستند که می‌توانند به عنوان مانع در مسیر فرایند ارزشیابی آموزشی عمل کنند. به عنوان

مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "بعضاً آن چیزی که اتفاق می‌افتد مثلاً می‌گویند شما اگر این دوره‌های آموزشی را بگذرانید و بعد یک انتصابی بر اساس دوره‌های آموزشی گذرانده شده اتفاق می‌افتد؛ من به واقع این را در شرکت ملی گاز ایران ندیدم و ارتقاء شغلی و انتصابات شغلی بدون توجه به آن دوره‌های آموزشی که فرد داشته، انجام می‌شود. به همین دلیل فرد می‌بیند که مثلاً انتصاب انجام می‌شود، ترفیع گرفته می‌شود بدون توجه به دوره‌های آموزشی گذرانده شده؛ یعنی مثلاً هر چقدر هم که شما جلوی ترفیع را نگه دارید باز ترفیع به فرد اعطا می‌شود و این یک اشکال اساسی هست در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی".

۲-۲- اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان: اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران نیز مورد توجه اطلاع‌رسان‌های پژوهش بوده است. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، چابک نبودن حوزه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی و ضرورت و اولویت‌دهی به توجه به امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی و بازماندن از پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک (دچار روزمرگی شدن) از جمله موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در این زمینه است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "در شرکت ملی گاز ایران، اولویت با انجام امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی است؛ به خاطر همین سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک کمتر بهش توجه می‌شود".

۲-۳- مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی: در وهله اول ضروری است فرهنگ آموزش و یادگیری مستمر و مداوم و در وهله دوم، فرهنگ تغییرپذیری و به کارگیری آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی توسط کارکنان سازمان در محیط کار در راستای دستیابی به اثربخشی آموزش نهادینه شود. لیکن برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش عنوان می‌کنند که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، نهادینه نشدن فرهنگ آموزش و یادگیری مستمر و مداوم است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "اینکه رئیس یک واحدی اصلاً حالا به دلایل مختلف سازمانی، حالا مسائل دیگه، پاسخگویی به بالادستی، نخواهد اجازه بدهد که کارکنان از چیزهای جدیدی که یاد گرفته‌اند در محیط کار استفاده بکنند، این ریشش در واقع در همون عدم فرهنگ‌سازی آموزش هست؛ یعنی ریشه‌هاشون باید حل به شه".

۲-۴- مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان: یکی از عوامل تأثیرگذار بر ارزش‌گذاری کیفی فرایند ارزشیابی آموزشی، وجود نیروی انسانی متخصص و کافی در واحدهای مرتبط با فرایند ارزشیابی آموزشی است. اما بر اساس یافته‌های به دست آمده از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش، تعداد کم و محدود کارکنان در واحدهای مرتبط با ارزشیابی آموزشی نسبت به تعداد کل نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، یکی از موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "ما به خاطر حالا بحث ظرفیت‌هایی که داریم، تعداد پرسنل کم و محدودی که در واحدهای مرتبط با فرایند ارزشیابی اثربخشی داریم، ارزشیابی کل دوره‌های آموزشی‌ای که برگزار می‌شود، یک مقدار دشوار هست".

۲-۵- محدودیت اعتبارات و بودجه مورد نیاز: هزینه‌ها و تأمین اعتبار آن‌ها نقش مهمی در اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی دارند. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که کیفیت تخصیص بودجه و تقید به اعتبارات مصوب فاقد ویژگی‌های لازم برای اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "بودجه‌هایی که برای اجرای دوره‌های آموزشی به ویژه فرایند ارزشیابی آموزشی در اختیار ما قرار می‌گیرد، به شکلی نیست که بتوانیم از فناوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین و جدید بهره‌مند بشویم، حتی گاهی اوقات به دلیل کسری بودجه سازمان، بودجه آموزش را کم می‌کنند که باعث می‌شود نتوانیم به نحو مطلوب مراحل آن را انجام دهیم".

۲-۶- تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان: منظور از تعامل و همکاری میان واحدهای مختلف سازمان، مجموعه ارتباطاتی است که در راستای دستیابی به اهداف سازمان شکل می‌گیرد. وجود تعاملات و همکاری‌های مؤثر و صحیح میان واحدهای مختلف سازمان یکی از عوامل مهم توفیق سازمان در اجرای فرایند ارزشیابی آموزشی است. با این وجود، از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش چنین برداشت شد که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، همکاری کم و محدود واحدهای مختلف سازمان به منظور انجام فرایند ارزشیابی آموزشی است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "مورد بعدی که دوستان اشاره کردند می‌خواهم اسمش را بگذارم عدم یکپارچگی و به هم پیوسته عمل نکردن واحدهای مختلف سازمان برای سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ در بحث ارزشیابی دوره‌های آموزشی، واحدهای مختلف سازمان که با امر ارزشیابی درگیر هستند، به نظر بنده به شکل خیلی همسو و هماهنگ با هم جلو نمی‌روند".

۲-۷- کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان: نظام‌های انگیزشی، برنامه‌هایی هستند که به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش میزان مشارکت آنان در رابطه با فرایند ارزشیابی آموزشی طراحی و ایجاد می‌شوند. در همین راستا، اطلاع‌رسان‌های پژوهش یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران را کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش می‌دانند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "نکته دوم همان‌طور که گفتم بحث پاداش‌های آموزش هست با عنایت به تورمی که موجود هست الان مثلاً پاداش‌ها ۳۰۰ هزار تومان، ۲۰۰ هزار تومان و ...؛ طبیعتاً هر چقدر این پاداش‌ها نسبت به شرایط جامعه در واقع جور بشود، برانگیزاننده‌تر باشند، بهتر بشوند شرایطشون، کارکنان شرکت نیز انگیزه بیشتری برای مشارکت و انجام فعالیت‌های مختلف در طی ارزشیابی از دوره آموزشی دارند".

جدول ۵: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع آموزشی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
		۱. عدم برگزاری پیش‌آزمون به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۲. تمرکز بر ارزشیابی بخشی از محتوای ارائه شده در دوره آموزشی مرتبط با سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک
۳ روانشناسی آموزشی	استفاده کم و محدود از روش‌ها، الگوها و شاخص‌های نوین و مناسب	۱. استفاده از روش‌های قدیمی و معمول به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. نبود پارامترها و شاخص‌های مناسب به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. نبود ملاک‌ها و شاخص‌های مناسب به منظور نشان دادن میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۴. توجه صرف به شاخص نفر-ساعت آموزشی به منظور نشان دادن میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۵. منظم نبودن فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۶. نبود ملاک‌ها، معیارها و نشانگرهای مناسب به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۷. استفاده صرف از شاخص‌های دارای رشد در سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک

۳- موانع آموزشی: موانع آموزشی، موانعی هستند که از طریق فرایند یاددهی و یادگیری بر اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی تأثیر می‌گذارند و شامل طراحی و ارائه مداخلات آموزشی از طریق عناصر آموزشی می‌شوند. سومین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع آموزشی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده دو مضمون پایه است که عبارت‌اند از: ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی و استفاده کم و محدود از روش‌ها، الگوها و شاخص‌های نوین و مناسب. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۳-۱- ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی: نقش مدرس در ارزشیابی دوره آموزشی به ویژه در ۲ سطح اول الگوی ارزشیابی کرک پاتریک (واکنش و یادگیری)، یک نقش کلیدی است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش نشان می‌دهد مدرسانی که برای دوره‌های آموزشی انتخاب می‌شوند، در زمینه ارزشیابی دوره آموزشی ضعف‌هایی دارند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "برخی از مدرسان دوره‌های آموزشی در هنگام ارزشیابی دوره آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک بر ارزشیابی بخشی از محتوای ارائه شده در دوره آموزشی متمرکز می‌شوند و ارزشیابی را به صورت جامع انجام نمی‌دهند".

۳-۲- استفاده کم و محدود از روش‌ها، الگوها و شاخص‌های نوین و مناسب: سازمان‌هایی که از روش‌های نوآورانه در مراحل مختلف فرایند آموزش استفاده می‌کنند در مقایسه با آن دسته از سازمان‌ها که چنین روش‌هایی را به کار نمی‌گیرند، عملکرد بهتری دارند. این نکته در رابطه با ارزشیابی آموزشی نیز صدق می‌کند. نظرات اطلاع‌رسان‌های پژوهش در این مورد گویای استفاده کم و محدود از روش‌های نوین در مرحله ارزشیابی آموزشی است؛ به عنوان مثال

یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "نکته‌ای که (م ۳) گفتند درسته؛ ما باید از این روش‌های سنتی مون بگذریم، بریم به سمت حالا روش‌های جدید ارزشیابی آموزشی".

جدول ۶: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع مدیریتی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۲. عدم تکمیل فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. بی‌توجهی (اهمیت ندادن) مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
		۱. مانوس نبودن مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. اعتقاد کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نسبت به نقش ارزشیابی آموزشی در رفع شکاف‌های آموزش کارکنان؛ ۲. تلقی فرایند ارزشیابی آموزشی به عنوان یک زنگ تفریح از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. نگرش منفی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انتقال آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار توسط کارکنان سازمان
		۱. حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان از انتقال آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار توسط کارکنان سازمان؛ ۲. حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان از فرایند ارزشیابی آموزشی؛
اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. تکمیل فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به جای خود کارکنان سازمان؛ ۲. پیگیری نامناسب تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. عدم بررسی دقیق فرم‌های تکمیل شده مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛ ۴. اهتمام کم مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در الزام کارکنان سازمان به منظور مشارکت در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های

آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۵. نبود الزام از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به منظور پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۶. بازخوردهای نامناسب به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی

۴- موانع مدیریتی: موانع مدیریتی به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی مطرح است که از مجموعه مدیریت سازمان نشأت می‌گیرد. چهارمین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع مدیریتی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده پنج مضمون پایه است که عبارت‌اند از: مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۴-۱- مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: اولین مضمون پایه از دسته موانع مدیریتی، مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت ملی گاز ایران در فرایند ارزشیابی آموزشی به دلایل مختلف است. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در روند اجرای ارزشیابی آموزشی در شرکت گاز وجود دارد، همکاری و مشارکت کم برخی از مدیران واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انجام فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی هست. این باعث میشه ارزشیابی آموزشی به درستی انجام نشه و سطح اثربخشی پایین به یاد".

۴-۲- کمبود مهارت موردنیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: با توجه به اهمیت و ضرورت برخورداری از مهارت‌های موردنیاز به منظور انجام فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی، اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر کمبود مهارت‌های مورد نیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان توجه و تأکید ویژه داشتند. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "حتی برخی از مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت گاز نیز با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی مأنوس نیستند و مهارت موردنیاز در استفاده از آن‌ها را ندارند".

۴-۳- نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: نگرش مدیران نقش عمده‌ای در حمایت و پشتیبانی آنان از فرایند آموزش به ویژه فرایند ارزشیابی آموزشی دارد و رفتارهای حمایتی و یا احیاناً محدودیت‌های اعمالی مدیران بر آن را شکل می‌دهند. بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش، برخی از مدیران شرکت ملی گاز ایران دارای نگرشی منفی نسبت به فرایند ارزشیابی آموزشی هستند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "برخی از مدیران و رؤسای شرکت گاز اعتقادی نسبت به تأثیرگذار بودن ارزشیابی آموزشی در بهبود و رفع شکاف‌های آموزش کارکنان سازمان ندارند و همین خودش باعث می‌شود که از میزان حمایت و پشتیبانی‌شان در طول فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی کم بشود و این می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده عمل کند".

۴-۴- حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: حمایت و پشتیبانی‌هایی که کارکنان از سوی مدیران سازمان احساس می‌کنند، همواره در فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی و انتقال آموخته‌های حاصل از آن به محیط کار مورد توجه قرار گرفته است. مطابق با گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش، حمایت و پشتیبانی مدیران شرکت ملی گاز ایران از فرایند آموزش به ویژه در مرحله ارزشیابی آموزشی، به حد کافی و اثرگذار نیست؛ به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "رؤسا و مدیران شرکت گاز به این دلیل که اعتقادی به نقش آموزش در برطرف ساختن نیازهای آموزشی افراد ندارند، کارکنان را در مسیر به کارگیری و استفاده از آموخته‌های حاصل از دوره آموزشی حمایت نمی‌کنند، حتی گاهی مانع آن نیز می‌شوند".

۴-۵- اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نیز از دیگر موانعی است که مورد توجه اطلاع‌رسان‌های پژوهش قرار گرفته است. به نظر می‌رسد آنچه که به عنوان الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی در نظر گرفته شده است نظیر الزام کارکنان از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به منظور پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک، به دلایل مختلف توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت ملی گاز ایران به اجرا درنیامده است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت گاز برای این که امتیاز ارزشیابی دوره‌های آموزشی را کسب کنند، گاهی فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی را خودشان تکمیل می‌کنند".

جدول ۷: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع محیطی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۳ ۲ ۱ ۰	کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب در سازمان	۱. انجام فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در بستر اینترنت (اینترنت شخصی)؛ ۲. کمبود زیرساخت‌های لازم به منظور دسترسی آسان کارکنان سازمان به فرم‌های سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی با توجه به اتوماسیونی شدن فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. کمبود زیرساخت‌های لازم به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۴. تفکیک سامانه انجام فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از سایر سامانه‌های واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی؛ ۵. تحت کنترل نبودن فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در دوره‌های آموزشی اجرا شده به شیوه آموزش الکترونیکی
	کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند ارزشیابی آموزشی در سازمان	۱. فقدان بانک سؤالات پیش‌آزمون-پس‌آزمون استاندارد در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۲. عدم وجود دیتابیس مناسب به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۳. عدم تعریف کدهای تشخیص برای گویه‌های مورد استفاده در ابزارهای سنجش

اثربخشی دوره‌های آموزشی به منظور بررسی و اصلاح دلایل عدم موفقیت دوره‌های آموزشی؛ ۴. عدم تعریف تکالیف تعقیبی برای فراگیران دوره‌های آموزشی با هدف تثبیت و توسعه آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار؛ ۵. عدم وجود مکانیزم مناسب جهت اندازه‌گیری سطح مهارت کسب شده ناشی از اجرای دوره آموزشی

۵- موانع محیطی: محیط و ویژگی‌های آن از جمله موانعی هستند که بر اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی اثر می‌گذارند. چهارمین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع محیطی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده دو مضمون پایه است که عبارت‌اند از: کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب و کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند ارزشیابی آموزشی. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۵-۱- کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب: پر واضح است که وجود زیرساخت‌های مناسب در انجام موفق و با کیفیت فرایند ارزشیابی آموزشی ضروری است و بدیهی است که در صورت عدم وجود آن دستیابی به اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی بسیار دشوار است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش نشان می‌دهد زیرساخت‌های لازم و مناسب به منظور اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران به حد کافی فراهم نشده است؛ به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌های گزارش می‌دهد: "عوامل زیرساختی این که تسهیل کند مشارکت افراد را یا انگیزش بدهد به افراد تأثیرگذار هست؛ اما به نحو مطلوب و مورد انتظار در شرکت ملی گاز فراهم نشده است".

۵-۲- کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند نیازسنجی آموزشی: برای اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی بهره‌گیری از مکانیزم‌های مناسب به منظور تسهیل انجام فعالیت‌های مختلف آن ضروری است. اما یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که این مکانیزم‌های تسهیلگر فراهم نشده است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "در شرکت ملی گاز ایران باید بریم به سمت اتوماسیون اولاً این که داده‌ها باید احصاء به شه؛ این‌ها به یاد در داخل یکسری دیتابیس‌های مشخص که از قبل طراحی شده‌اند، بشینه و این دیتابیس به صورت مشترک توسط شرکت ملی گاز ایران نهادینه به شه، هر کسی دیتا می‌خواد داخل آن ذخیره کنه، بر اساس ساختاری که در آن دیتابیس هست، بتونه دیتا تولید کنه و این دیتاها کم کم در این دیتابیس رشد می‌کنند، زیاد می‌شوند، مدیریت داده را برای ما راحت‌تر می‌کنه با توجه به بزرگی شرکت ملی گاز ایران؛ الان ما یکی از دغدغه‌هامون این هست که واقعاً یک همچین دیتابسی نداریم، یک همچین بانک داده‌ای وجود نداره".



شکل ۳: موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران

بحث و نتیجه‌گیری

نقش آموزش اثربخش در توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان، انکارناپذیر است. از این رو، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش در سازمان‌ها حائز اهمیت بسیار است. یکی از اقدامات اساسی در این راستا، اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی به عنوان تضمین‌کننده اصلاح و بهبود برنامه‌های آموزشی در راستای افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها است. از این رو، پژوهش حاضر درصدد شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن است. همان‌طور که از هدف پژوهش بر می‌آید، پژوهش حاضر به لحاظ هدف و ماهیت، کاربردی و از منظر چگونگی گردآوری داده‌ها، با استفاده از رویکرد کیفی و روش گروه‌های کانونی انجام شده است تا با استفاده از ابزار مصاحبه کانونی، تحلیل متن مصاحبه‌های انجام شده و بررسی اسناد و متون علمی، پاسخ مناسب برای هدف فوق به‌دست آید. در ادامه پژوهش، به منظور شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، به مصاحبه کانونی با کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز

ایران پرداخته شد؛ زیرا کارکنان واحد مذکور اصلی ترین مجریان فرایند آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران به شمار می روند و بازبینی نظریات تخصصی آنان می تواند در راستای بهبود کیفیت فرایند آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران نقش به سزایی ایفا کند. لازم به ذکر است مشارکت کنندگان در پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع ملاکی انتخاب شدند. مصاحبه کانونی با اطلاع رسان های پژوهش، تحلیل داده های حاصل از مصاحبه کانونی، منجر به شکل گیری و دسته بندی پنج مضمون اصلی "موانع فردی، موانع سازمانی، موانع آموزشی، موانع مدیریتی و موانع محیطی" شد.

موانع فردی از جمله مواردی هستند که مستقیماً در اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی اثرگذارند که شامل مشارکت ناکافی کارکنان سازمان، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت مورد نیاز در کارکنان سازمان، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان می باشند. مشارکت ناکافی کارکنان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان از مهم ترین موانعی بودند که مورد توجه و تأکید ویژه اطلاع رسان های پژوهش قرار گرفته بودند. برخی از مؤلفه های شناسایی شده در بعد موانع فردی با بخشی از یافته های پژوهش انجام شده توسط (Tarazi et al, 2020) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش ها نیز نشان می دهند میزان آگاهی و شناخت کارکنان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی و عدم برخورداری کارکنان از مهارت های مورد نیاز از موانع اصلی فرایند مذکور است. دسته دیگر موانع، **موانع سازمانی** هستند که شامل اشکال در فرایندهای واحد برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان، محدودیت اعتبارات و بودجه مورد نیاز، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان و کمبود نظام های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان می باشند. اشکال در فرایندهای واحد برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان و اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان از مهم ترین موانعی بودند که در گروه های کانونی بیشتر مورد بحث و گفتگو قرار گرفتند. برخی از مؤلفه های شناسایی شده در بعد موانع سازمانی با بخشی از یافته های پژوهش انجام شده توسط (Tarazi et al, 2020)، (Urbancová et al, 2021) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا بر اساس نتایج این پژوهش ها نیز کمبود منابع مالی و منابع انسانی از جمله موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی هستند. دسته دیگری از موانع مرتبط با **موانع آموزشی** است. مصاحبه با اطلاع رسان های پژوهش حاکی از آن است که موانع آموزشی فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شامل ضعف مدرسان دوره های آموزشی و استفاده کم و محدود از روش ها، الگوها و شاخص های نوین و مناسب هستند. برخی از مؤلفه های شناسایی شده در بعد موانع سازمانی با بخشی از یافته های پژوهش انجام شده توسط (Urbancová et al, 2021) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش ها نیز استفاده از روش های ارزشیابی نامناسب را از جمله موانع مهم در مسیر اجرای ارزشیابی آموزشی می دانند. **موانع مدیریتی** که به دلیل عدم رعایت اصول مدیریتی ایجاد می گردد شامل مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، کمبود مهارت مورد نیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان هستند.

فراوانی بیشتر بحث و گفتگو در گروه‌های قانونی با موارد مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان بود. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع مدیریتی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Urbancová et al, 2021) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند میزان مشارکت و همکاری مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی و بازخورددهی آنان به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی از موانع اصلی فرایند مذکور است. در نهایت، **موانع محیطی** که در اثر محیط سازمان و ویژگی‌های آن ایجاد می‌گردند شامل کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب و کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند ارزشیابی آموزشی می‌باشند. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع محیطی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Tarazi et al, 2020)، (Urbancová et al, 2021) همسو است؛ زیرا بر اساس نتایج این پژوهش‌ها نیز کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب یکی از مهم‌ترین موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی است.

در بخش اول پژوهش حاضر سعی شد به صورت تجمیعی به شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی پرداخته شود. اکنون باید به فکر بهبود بخشیدن به وضعیت موجود بود و بدین وسیله کیفیت فرایند ارزشیابی آموزشی و به تبع آن، کیفیت دوره‌های آموزشی و اثربخشی آن‌ها را ارتقاء بخشید و از این طریق مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را برای انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی‌شان تقویت کرد. بدین منظور در ذیل با توجه به یافته‌های به‌دست آمده در بخش اول، راهکارهایی برای کاهش تأثیرات موانع شناسایی شده و بهبود فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ذکر می‌گردد:

۱. درج شاخص میزان مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی در فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان سازمان به منظور ترغیب کارکنان سازمان به مشارکت فعال در انجام فرایند ارزشیابی آموزشی؛
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند به منظور افزایش دانش تخصصی و کسب مهارت موردنیاز توسط متولیان آموزش در واحد ارزشیابی آموزشی؛
۳. اشراف کامل متولیان آموزش در واحد ارزشیابی آموزشی بر فرایندهای ارزشیابی آموزشی بهینه؛
۴. مشخص ساختن سهم آموزش در ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛

۵. اتصال نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی؛
۶. اطلاع‌رسانی دقیق مسئولیت‌ها و وظایف مدیران، رؤسا، سرپرستان، رابطان و کارکنان واحدهای مختلف سازمان در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۷. یکپارچگی و به هم پیوستگی میان واحدهای مختلف سازمان به منظور ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۸. افزایش تعداد کارکنان سازمان و نیروی انسانی متخصص و کارآمد در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی به منظور پیگیری ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛

۹. طراحی و ایجاد نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش برای کارکنان سازمان در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی به منظور انجام فرایندهای مرتبط با ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۱۰. برگزاری جلسات تخصصی هدفمند با مدیران، رؤسا، سرپرستان، کارکنان و کارشناسان مجرب و متخصص سازمان به منظور نهادهای سازی فرهنگ به کارگیری آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار توسط کارکنان سازمان؛
۱۱. تأمین مالی مناسب ابعاد مختلف ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۱۲. الزام مدرسان دوره‌های آموزشی به برگزاری پیش‌آزمون-پس‌آزمون به منظور ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛
۱۳. تعریف و مشخص نمودن نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک در شناسنامه‌های دوره‌های آموزشی؛
۱۴. همکاری بیشتر مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در تکمیل فرم‌های مربوط به ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۱۵. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند برای مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به منظور مهارت‌افزایی مرتبط با انجام فرایند ارزشیابی آموزشی به صورت بهینه؛
۱۶. تعدیل و تغییر نگرش مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انتقال آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار توسط کارکنان سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند؛
۱۷. حمایت و پشتیبانی بیشتر مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان از استفاده از روش‌ها و الگوهای نوین و مناسب به منظور ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۱۸. مطالبه مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان از کارکنان سازمان به منظور پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۱۹. ادغام سامانه انجام فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی با سایر سامانه‌های واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان به صورت یک سامانه یکپارچه؛
۲۰. تعریف و مشخص نمودن تکالیف تعقیبی مناسب برای فراگیران دوره‌های آموزشی با هدف تثبیت و توسعه آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار؛
- این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است: نخست: عدم تمایل برخی از کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران به منظور شرکت در فرایند مصاحبه کانونی؛ دوم: با توجه به ضرورت انجام امور معمول و جاری (وظایف شغلی) توسط کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و انجام اقدامات اولیه جهت هماهنگی‌های لازم برای انجام مصاحبه با گروه‌های مشخص شده دشوار بود؛ سوم: عدم دسترسی به برخی از کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی به دلیل حضور آنان در مناطق عملیاتی شرکت ملی گاز ایران.
- با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی موانع فرایند ارزشیابی آموزشی و ارائه راهکارهای بهبود در سایر سازمان‌ها مورد توجه قرار بگیرد و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد. همچنین در

پژوهش‌های آتی می‌توان تأثیر هر یک از این موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر را به طور جداگانه بر فرایند ارزشیابی آموزشی بررسی کرد. و در نهایت، پژوهشگران آتی می‌توانند پژوهشی مشابه با پژوهش حاضر را در فواصل زمانی معین که سازمان به انجام اقدامات اصلاحی پرداخته، انجام داده تا پایش مستمر در این زمینه انجام پذیرد.

References

- Ahangari, M., Torkzadeh, J., Mohammadi, M., Marzoghi, R., & Hashemi, S. (2019). Identifying the Components of Evaluating the Internal Effectiveness for Academic E-courses: Qualitative Study. *Journal of Iranian Higher Education*, 11(1):125-159. [In Persian]
- Al-Mughairi, A. M. (2018). The evaluation of training and development of employees: The case of a national oil and gas industry. PhD Thesis, Brunel Business School, Brunel University.
- Alias, S. A., Ong, M. H. A., Rahim, A. R. A., & Hassan, R. (2019). The Role of Training Design Factors in Influencing Training Effectiveness among Public Service Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 898-913. doi: 10.6007/IJARBS/v9-i5/6016
- Ashofteh, H., & Orangian, E. (2021). Evaluating the effectiveness and calculating the rate of return on investment of training courses using Kirk Patrick and Phillips models. *Management and Educational Perspective*, 3(3), 143-179. [In Persian] dor: 20.1001.1.27169820.1400.3.3.6.4
- Baniasadi, A., & Salehi, K. (2019). Introduction on the Principles and Process of Construction and Validation of the Interview Protocol. *Higher Education Letter*, 12(46), 177-203. [In Persian]
- Bazargan, A. (2015). *An introduction to qualitative and mixed research methods (Common approaches in behavioral sciences)*. Tehran: Didar. [In Persian]
- Bazgir, T., Hejazi, A., & Hossein afshar, M. (2020). Determining effectiveness of On-the-job training courses on empowering primary school managers in Tehran. *New strategies for teacher education*, 6(10): 63-87. [In Persian]
- EL Hajjar S. T., & Alkhanaizi M. S. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*.1-12. doi: 10.1177/2158244018783033
- Esmaili, Gh. (2015). Examining the views of teachers and managers about the effectiveness of in-service training. Master's thesis, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran. [In Persian]
- Ezati, M., Youzbashi, A., & Shateri, K. (2017). Assessing the Current Situation of Training Courses and Providing a Qualitative Model for Improving the Effectiveness of training courses (case study: State Tax Organization). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resource*, 4(12), 127-148. [In Persian]
- Fan, H. (2020). Factors Affecting Training Effectiveness at Suning.com. Bachelor's thesis, Turku University of Applied Sciences.
- Farnia, M., Malekiavarsin, S., & Farshbaf Joor, V. (2013). Examining the Effectiveness of Educational Courses Presented for the Agricultural and non-Agricultural Members of Cooperatives in the East Azerbaijan Province by the Use of Kirkpatrick Model. *Co-Operation and Agriculture*, 1(4), 63-84. [In Persian]
- Fathi Vajargah, K. (2015). *Planning in-service training for employees*. Tehran: Humanities Research and Development Center. [In Persian]
- Ganji, F. (2016). Investigating the application of the principles of adult education in the in-service training courses of teachers in the 9th district of Tehran. Master's thesis, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran. [In Persian]
- Hosseinpour, R., Rezayat, Gh. H., & Sayad Neghban, Gh. (2019). Designing a model for evaluating the effectiveness of educational courses and training of the military organization. *Journal of Islamic Education*, 27(44), 25-57. [In Persian] doi: 204848
- Ibrahim, H., Mohd Zin, M. D. L., & Vengdasamy, P. (2020). The Influence of Individual Characteristics, Training Content and Manager Support on On-the-Job Training Effectiveness. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 499-506. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.499

- Kodwani, A. D., & Kodwani, M. (2021). Exploring determinants of pre-training motivation and training effectiveness: a temporal investigation. *Evidence-based HRM*, 9(4), 321-337. doi: [10.1108/EBHRM-05-2020-0070](https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2020-0070)
- Mahadevan, A. (2019). Influence of training and development on employee performance in nutritional industry, Malaysia. *International Journal of Education Learning and Training*, 4(1). 1-10. doi: [10.24924/ijelt/2019.04/v4.iss1/01.10](https://doi.org/10.24924/ijelt/2019.04/v4.iss1/01.10)
- Mohammadi, M. (2021). Measure The Effectiveness On-the-Job Training Courses (Case Study: Mazandaran Regional Water Company). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 8(27), 171-197. [In Persian] doi: [10.22054/jks.2020.48013.1257](https://doi.org/10.22054/jks.2020.48013.1257)
- Mohammadi, R., Khorsandi Yamchi, A., & Inanlo, M. (2019). Evaluating the effectiveness of in-service training for primary school teachers based on the Kirkpatrick model. *Scientific Quarterly of School Management*, 8(3), 371-433. [In Persian]
- Mohanty, P. C., Dash, M., Dash, M., & Das, S. (2019). A study on factors influencing training effectiveness. *Espacios*, 40(2), 7-15.
- Nguyen, A. (2020). In-Service Training Management-A Case Study in Vietnam. *International Education Studies*, 13(10), 1-7. doi: [10.5539/ies.v13n10p1](https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p1)
- Paul, J. (2020). Identifying the Factors to Enhance Training Effectiveness: A Case Study of Kngy Teacher Volunteers, Myanmar. *ABAC ODI JOURNAL VISION. ACTION. OUTCOME*, 7(2), 1-12.
- Payam, A., & Mirshah Velayati, F. (2019). Evaluating the effectiveness of training courses for employees (non-academic staff) of Humanities and Cultural Studies Research Institute based on ISO 10015. *Journal of Applied Research in Management and Accounting*, 5(18): 28-42. [In Persian]
- Pfoser, S., Putz, L. M., & Jung, E. (2020). *Recommendations for Human Resources Development in Danube Inland Ports*. In International Conference on Dynamics in Logistics. doi: [10.1007/978-3-030-44783-0_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44783-0_1)
- Rama Devi, V., & Shaik, N. (2020). Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 722-735.
- Sabbaghian, Z., Akbari, S. (2014). *Comprehensive organizational training with an adult education approach*. Tehran: Humanities Research and Development Center. [In Persian]
- Sadeghi, M. E., Erfanian Khanzadeh, H., & Hossein, V. (2018). Evaluation and assessment of effectiveness of specialized training courses of Iranian railways system based on Kerkpatrick's Model. *Iranian Journal of Engineering Education*, 20(79), 43-62. [In Persian] doi: [10.22047/ijee.2019.151789.1586](https://doi.org/10.22047/ijee.2019.151789.1586)
- Sahinidis, E., & Bouris, j. (2018). Employee Perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European industrial training*, 32(1), 63-76. doi: [10.1108/03090590810846575](https://doi.org/10.1108/03090590810846575)
- Sahni, J. (2020). Managerial Training Effectiveness: An Assessment through Kirkpatrick Framework. *TEM Journal*, 9(3), 1227-1233. doi: [10.18421/TEM93-51](https://doi.org/10.18421/TEM93-51)
- Taheri, M. (2016). Exploring and designing an executive model of organizational effectiveness: a study based on the theory of contexts. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(9), 137-161. [In Persian]
- Taherkhani, M., & Hamidi, N. (2020). Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses in Enhancing Staff Capacity of the Office of the Documentation and Property Administration of Qazvin Province Theme IX (Employee Empowerment) State Service Management Law. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 12(41), 21-36. [In Persian]
- Tarazi, M., Parsa Moein, K., & Afkaneh, S. (2020). Identifying the Affecting Criteria and Components on the Effectiveness of in - service Training Courses for Employees of the Refah Bank. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 95-120. [In Persian] doi: [10.52547/jcoc.12.1.95](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.1.95)
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Ježková Petrů, G. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability*, 13(5), 1-14. doi: [10.3390/su13052721](https://doi.org/10.3390/su13052721)

Research Paper

Designing a paradigm model for the development of public culture in the primary school curriculum with a data-based approach

Samira Mastali¹ , Ali Khosravi² , Kambiz Poushneh² , Abbas Khorshidi³ 

1- PhD student in Curriculum Planning, Department of Curriculum Planning, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor of Curriculum Planning Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive:

05 March 2023

Revise:

31 May 2023

Accept:

28 June 2023

Abstract

The main purpose of the current research is to design a paradigmatic model for the development of public culture in the primary school curriculum with a data-based approach. The participants of the research included specialists and experts in the field of curriculum studies and social sciences, whose selection was done in a targeted manner; by snowball type. The research data were collected through studying the theoretical scope of the research and interviewing experts. In addition, semi-structured interviews were conducted with 12 experts and the researcher reached theoretical saturation in the data. The obtained data was analyzed by Strauss-Corbin analysis method. After the open, central and selective coding stage, the aforementioned pattern was paradigmatically divided into 5 dimensions: causal conditions, background conditions, strategies, intervening conditions, consequences; and including 17 components of necessity and needs, goals and objectives of the program, ideology governing the society, basics of curriculum planning, program approach, learning materials and resources, space (place), time, organizational factors, parents' participation, implicit learning (informal program - hidden lesson program), content, learning experiences, teaching-learning methods, teacher's role, evaluation. The results of the program were formed around the core category of the model, i.e. the development of public culture; and were validated by experts in the field of curriculum using the Delphi technique and brainstorming.

Keywords:

public culture,
development of public
culture,
curriculum model,
elementary school

Please cite this article as (APA): Mastali, S., Khosravi, A., Poushneh, K., & Khorshidi, A. (2023). Designing a conceptual pattern for the development of public culture in the elementary school curriculum (based on Grounded Theory). *Management and Educational Perspective*, 5(2), 102-124.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.382273.1182	
Corresponding Author: Ali Khosravi	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.5.5	
Email: babakia18@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Public culture as one of the branches of culture and of course its most important branch is the culture that is common to all members of the society. Public culture is one of the main building blocks of culture and it can be considered as a set of cultural elements that are needed by all the people of a society (Saeedi Kia et al, 2016). The impact of public culture is pervasive because all members of the society need it, and it has an impact on the fate of a nation, and requires macro-cultural policies. Based on this, it is possible to identify the damages of public culture and plan to fix them using the facts.

The government, governmental organizations, and councils in charge of public culture are responsible for guiding, directing and politicizing the field of public culture, and they must make the necessary plans to reform and promote public culture. Meanwhile, as the first official institution that is responsible for education in the society, education should take an important step by culture training, stabilization of cultural components, and a special look at the desired public culture of the society through using a suitable model for the development of public culture in the students' curriculum.

Therefore, the researcher asked the main question: what is the design of the paradigm model of the development of public culture in the curriculum of the elementary school with a data-based approach?

Theoretical Framework

The public culture is a powerful network and effective amalgamation of knowledge, tendencies and general attitudes of the society, while ambiguous and intangible, whose existence and presence is felt in the society, and makes us subordinate with its power in all dimensions of life. Therefore, the awareness of the public culture in the society and the factors influencing it is very important among the people's policy makers and curriculum planners who are in charge of transferring cultural concepts to the content of the curriculum. Curriculum ethnology means studying the impact of school or university culture on the curriculum in order to use deep analysis to show what actually happens in the situation of cultural curriculum implementation and what patterns influence cultural development. (Ayati & Khosh Daman, 2012).

Yarn Tey (2022) has stated in an article titled "Culture change managers of urban public schools" with a phenomenological study on the effective practices of transformational leaders that leadership in a culture of change, which means creating a culture, is not just changing a structure. He sought to understand the characteristics of a cultural change manager in culture building in a city government school environment and the effective leadership of managers, and he came to the conclusion that a cultural change manager emphasizes the component of relationships as a main component and creates cohesion through collaborative conversations.

Luzmore et al, (2021) have conducted a study titled "Self-interest and altruism and how ethical imperatives in culture are navigated in a high-stakes culture by school leaders" and the experience of educational leadership in UK public schools with an outline of the history of public education and the evaluation of the performance of education as a part of competitive economic-political change has been investigated, and came to the conclusion that school managers in England promote a culture of responsibility and independence and have the ability to regulate and shape their organizational culture and have an influential position in their schools; but the embedded marketing approach to education in England has led to practices that are ethically troubling, and high levels of exclusion for students from vulnerable groups and non-inclusive practices for students with special educational needs should be addressed.

Research Methodology

The governing approach of this research is qualitative, which was conducted using the paradigm data-based theory research method. The theoretical scope of the research, the study of upstream documents, and also semi-structured interviews has been used for collecting information and data. The participants in the interview were specialists and experts in the field of curriculum studies and social sciences, some of whom were selected using targeted sampling, and the researcher reached theoretical saturation by conducting interviews with 12 experts.

Research Findings

To analyze the collected data, according to the goals and questions of the research, the Strauss and Corbin coding method was used; and the information obtained from the interviews with the target people were analyzed, using the content analysis technique in the data-based theory in three stages of open coding, central, and selective, and were formed according to 5 dimensions of causal conditions, background conditions, strategies, intervening conditions, and consequences; and including 17 components of necessity and needs, goals and objectives of the program, ideology governing the society, basics of curriculum planning, program approach, learning materials and resources, space (place), time, organizational factors, parents' participation, implicit learning (informal program - hidden curriculum), content, learning experiences, teaching-learning methods, teacher's role, evaluation. Program results was formed based on the core category of the model, i.e. public culture development, and validated by experts in the field of curriculum using the Delphi technique and brainstorming.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing a paradigm model for the development of public culture in the primary school curriculum with a data-based approach. The results of this study are in line with the results of Hanteroplus et al, (2021), Araghiye (2021), Khanfer (2021), Shahidi et al, (2012), and Naseri & Armand (2021). The development of public culture is an abstract concept with many inclusions at different levels of the educational system, and includes the expectation of the convergence of all elements; from the Supreme Council of Education as the highest decision-making level to the classroom level even outside the school to achieve the goals of the elementary course curriculum. Designing, compiling, implementing and evaluating are the four basic stages of the curriculum planning system. Each of them has a specific pattern or patterns. The design pattern mainly has a value and general aspect, and the curriculum elements are determined and designed according to the value orientation. The design of curriculum elements is based on value analysis and philosophical implications; in the design of the public culture development model in the primary school curriculum, all the components determined in the form of curriculum model elements are used for the development of public culture and in accordance with the nature of the educational system.

The most important of these suggestions are:

- Revision of the prepared template every five years in order to update it
- Developing a program and creating cultural resources based on virtual training and crisis conditions
- Suggesting the development of a program to the Supreme Council of Cultural Revolution and Education, according to the upstream documents and the combined approaches of education to face cultural harms in the era of Corona.
- Conducting research in the form of a national model for the development of public culture by experienced professors.
- The codes extracted in this study can be a good guide for deeper and more specialized studies about the partial dimensions of this curriculum.

علمی پژوهشی

طراحی الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد

سمیرا مستعلی^۱ ID، علی اکبر خسروی بابادی^۲ ID، کامبیز پوشنه^۲ ID، عباس خورشیدی^۳ ID

۱- دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، گروه برنامه ریزی درسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانشیار گروه برنامه ریزی درسی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد است. شرکت کنندگان پژوهش، شامل متخصصان و خبرگان حوزه مطالعات برنامه درسی و علوم اجتماعی بودند که انتخاب آن ها به صورت هدفمند، از نوع گلوله برخی انجام گرفت. داده های پژوهش از طریق مطالعه گستره نظری پژوهش و مصاحبه با خبرگان جمع آوری شدند. در مجموع با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد و پژوهشگر در داده ها به اشباع نظری رسید. برای تحلیل داده های به دست آمده از روش تحلیل استراوس کوربین استفاده شد که الگوی مذکور پس از مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت پارادایمی در ۵ بعد شرایط علی، شرایط زمینه ای، راهبردها، شرایط مداخله گر، پیامدها و مشتمل بر ۱۷ مؤلفه ضرورت و نیازها، اهداف و مقاصد برنامه، ایدئولوژی حاکم بر جامعه، مبانی برنامه ریزی درسی، رویکرد برنامه، مواد و منابع یادگیری، فضا (مکان)، زمان، عوامل سازمانی، مشارکت والدین، یادگیری ضمنی (برنامه غیر رسمی- برنامه درسی پنهان)، محتوا، تجربیات یادگیری، روش های یاددهی- یادگیری، نقش معلم، ارزشیابی، نتایج برنامه حول مقوله محوری الگو یعنی توسعه فرهنگ عمومی، شکل گرفت و با استفاده از فن دلفی و بارش ذهنی توسط صاحب نظران حوزه برنامه درسی مورد اعتبار سنجی قرار گرفت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۷

کلید واژه ها:

فرهنگ عمومی،

توسعه فرهنگ عمومی،

الگوی برنامه درسی،

دوره ابتدایی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): مستعلی، سمیرا، خسروی بابادی، علی اکبر، پوشنه، کامبیز، خورشیدی، عباس. (۱۴۰۲). طراحی الگوی پارادایمی

توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۲(۵). ۱۰۲-۱۲۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.382273.1182	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.5.5	نویسنده مسئول: علی اکبر خسروی بابادی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: babakia18@gmail.com

مقدمه

فرهنگ را مجموعه دستاوردهای معنوی یک ملت تعریف کرده اند. فرهنگ یافته ای انسانی و ساخته و پرداخته دست بشر است. این یافته موجودیت و هویت یک جامعه را منعکس می کند (Mirza Mohammadi, 2021). الگوهای پیچیده دانش و تعاملات از طریق ابزارهای رسمی و غیر رسمی انتقال فرهنگی (نظیر والدین، تقلید نقش، مذهب، داستان و اساطیر، هنر، رسانه ها و نظام آموزشی) کسب می شوند. این الگوها دربردارنده «زنجیره های عمل» هستند که به صورت یک سری اعمال قابل پیش بینی دنباله داری در می آیند که موجب می شوند درک و فهم مشترک بروز و ظهور یابد (Pamela Blotin et al, 2011).

فرهنگ عمومی به عنوان یکی از شاخه های فرهنگ و البته مهمترین شاخه آن، فرهنگی است که برای تمام افراد جامعه عمومیت دارد. فرهنگ عمومی یکی از اجزای سازنده و اصلی فرهنگ است و می توان آن را مجموعه عناصر فرهنگی دانست که مورد نیاز تمام مردم یک جامعه است (Saeedi Kia et al, 2016). تاثیر فرهنگ عمومی به دلیل آنکه تمام آحاد جامعه به آن نیازمندند فراگیر است و در سرنوشت یک ملت تاثیر داشته و نیاز به سیاست گذاری های کلان فرهنگی دارد. بر این اساس می توان آسیب های فرهنگ عمومی را مورد شناسایی قرار داد و با استفاده از واقعیات به منظور رفع آنها برنامه ریزی کرد.

زندگی در عصر جهانی شدن ضمن اینکه می تواند دستاوردهایی برای فرهنگ عمومی انسان ها در کشورهای مختلف داشته باشد، از طریق عناصر مختلف خود دغدغه های زیادی برای دست اندرکاران فرهنگی به همراه دارد. فرایند جهانی شدن از یک سو، ثبات و همگونی و یکپارچگی را بر هم زده و جامعه را به فضای نفوذپذیر و پاره پاره تبدیل کرده و از سوی دیگر در برگیرنده ارتباط، نزدیکی، وابستگی متقابل میان انسان ها، گروه ها و جوامع مختلف و افزایش آگاهی جهانی انسان ها و زمینه فراگیر شدن فرهنگ ها و هویت هاست. در جهانی سازی از طریق وسایل ارتباط جمعی پیشرفته، فرهنگ کشورهای مسلط به راحتی به جهان سوم عرضه و سعی می شود هویت های فردی، قومی، ملی و مذهبی این ملل تحقیر، تضعیف و نادیده گرفته شود.

به زعم (Klaudia, 2022) برای تبیین و توزیع فرهنگ عمومی نیازمند تحلیلی از معنا، نقش و کارکرد فرهنگی می باشیم؛ به طور خلاصه فرهنگ عبارت است از مجموعه آداب و رسوم، معیارها و رفتارهای فردی و اجتماعی؛ بنابراین فرهنگ در عین حال که معلول بخش های متعددی از دیدگاه های اعتقادی است، علت بسیاری از شرایط و اوضاع نیز محسوب می شود. با توجه به پیشرفت ابزارهای ارتباطی و گسترش روزافزون کاربرد آنها در بسیاری از پدیده ها و تحولات اجتماعی، نقش فرهنگ به مراتب بیشتر از گذشته شده است؛ به گونه ای که هم اکنون فرهنگ نقش تعیین کننده ای در سطح داخلی، منطقه ای و بین المللی دارد و از ابزارهایی است که دولت ها از آن برای رسیدن به مقاصد و اهداف خود بهره می برند؛ بدین ترتیب سلطه فرهنگی پدیده جدیدی نیست. خط مشی فرهنگی به معنای عام و عرفی مجموعه ای از اهداف، مبانی اصول، اولویت ها و خط مشی های اجرایی را شامل می شود (Mirza Mohammadi, 2021). دولت، سازمان های دولتی و شوراهای متولی امر فرهنگ عمومی، در زمینه هدایت، جهت دهی و سیاست گذاری عرصه فرهنگ عمومی مسئولیت دارند و باید برای اصلاح و ارتقای فرهنگ عمومی برنامه ریزی های لازم را انجام دهند. در این میان آموزش و پرورش به عنوان اولین نهاد رسمی که مسئولیت تعلیم و تربیت در جامعه را برعهده دارد باید با

فرهنگ آموزی، تثبیت مؤلفه‌های فرهنگی و نگاه ویژه به فرهنگ عمومی مطلوب جامعه با بکارگیری یک الگوی مناسب توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دانش آموزان گامی مهم بردارد. براین اساس محقق به این سؤال اصلی که طراحی الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد به چه صورت می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادبیات نظری

فرهنگ عمومی شبکه بهم تنیده ای قدرتمند و موثر از دانش ها، گرایش ها و منش های عمومی جامعه می باشد که در عین اینکه دارای ابهام و ناملموس می‌باشد، وجود و حضور آن در جامعه احساس می شود و با قدرت خویش در همه ابعاد زندگی، ما را تابع خود می‌سازد؛ بدین ترتیب آگاهی از فرهنگ عمومی رایج در جامعه و عوامل تاثیرگذار در آن بین سیاست گذاران مردم و برنامه ریزان درسی که متولی انتقال مفاهیم فرهنگی به محتوای برنامه درسی می باشند بسیار مورد اهمیت است. فرهنگ شناسی برنامه درسی به معنای مطالعه تاثیر فرهنگ مدرسه یا دانشگاه در برنامه درسی در پی آن است تا با بکارگیری تحلیل های عمیق نشان دهد آن چه عملاً در موقعیت اجرای برنامه درسی فرهنگی اتفاق می افتد چیست و چه الگوهایی در توسعه فرهنگی تاثیرگذار می‌باشند (Ayati & Khosh Daman, 2012). (Daividman, 1997) اهداف برنامه درسی بر اساس فرهنگ را به موارد اساسی عدالت آموزشی، ارزش گذاری فرهنگی، طراحی محتوا، دانش معرفی و ارائه عوامل و موقعیت های یادگیری، درک مفاهیم میان فرهنگی و دانش قومی در کلاس درس محدود می کند.

جرج نلر نیز معتقد است اگر فرهنگ و رفتار اجزای خود را تعیین می کنند، پس برنامه درسی هم باید براساس مطالعه مستقیم از وضعیت اکنون و آینده فرهنگ غنی شده باشد؛ بنابراین نه تنها برنامه درسی بلکه تمام مولفه های مرتبط با آن از جمله رابطه معلم و دانش آموز، اولیا، کارکنان مدرسه، روش های تدریس، تجربیات یادگیری و نهایتاً کلیت نظام برنامه ریزی باید متأثر از فرهنگ در نظر گرفته شوند (Kultha & singhanat, 2021).

بیشتر از هر صاحب نظری برورنر به نقش و تاثیر فرهنگ در آموزش و یادگیری پرداخته است و بر این نکته تاکید داشته است که یادگیری و اندیشیدن همواره بر استفاده از منابع فرهنگی متکی است و دربستر موقعیت های فرهنگی اتفاق می‌افتد به این ترتیب یادگیری تابع فرصت ها و مکان هایی است که توسط موقعیت های فرهنگی فراهم می‌شوند (Naseri & Armand, 2021). از این رو در سند چشم انداز آموزش و پرورش آنچه باید بیش از هر مسئله دیگری دیده می شد و به یقین یکی از چالش های محقق شدن سند چشم انداز محسوب می گردد، وضعیت فرهنگ عمومی کشور است که نیازمند یک بازبینی مجدد می باشد (Mansouri, 2013). ورود فرهنگ به عرصه تعلیم و تربیت و از جمله برنامه درسی به عنوان قلب نظام آموزشی موجب می گردد که برنامه های درسی نه تنها از منظر عناصر آن، هدف، محتوا، روش و ارزشیابی، بلکه به صورت مجموعه ای از پویایی های درهم تنیده در نظر گرفته شوند. فرهنگ آینه توصیف و تفسیر برنامه درسی است و برنامه های درسی و کلاس های درس همیشه منعکس کننده مجموعه ای از برنامه های آشکار و ارزش های فرهنگی هستند؛ چرا که معلمان و دانش آموزان با باورها، علایق و انگیزه های متفاوتی در کلاس درس

حضور پیدا می کنند. باورها و انگیزه های آنها در فرایند آموزش و یادگیری تاثیر شگرفی دارد و فعالیت های آموزشی کلاس درس را تا حدود زیادی تحت تاثیر خود قرار می دهند (Ayati & Khosh Daman, 2012).

از مجموعه نظریات مطرح شده در ارتباط بین فرهنگ، برنامه درسی و آموزش می توان به این نتیجه رسید که برنامه درسی اگرچه رسالت عظیمی در انتقال فرهنگ جامعه دارد، اما این وظیفه صرفا به انتقال میراث فرهنگ عمومی محدود نمی شود، زیرا در این صورت فقط قادر است انسان های تابع، مقلد و نگهبان و نگهدارنده آن میراث را پرورش دهد؛ حال که وظیفه آموزش و پرورش فراتر از آن است که باید زمینه لازم برای گسترش و توسعه فرهنگی فراهم نماید و گرنه نبوغ و خلاقیت را در دانش آموزان از بین خواهد برد و عقب ماندگی فرهنگی نتیجه آن خواهد بود. ایجاد چنین شرایطی که هم انتقال دهنده میراث فرهنگی و هم ایجاد توسعه فرهنگی باشد از طریق الگوها، محتوای فرهنگی و ارزش گذاری مطالب بیان شده امکان پذیر می باشد. محیطی که دانش آموزان با بالا بردن آگاهی های انتقادی در آن بتوانند به حل مشکلات و اصلاح آن ترغیب شوند، پویایی فرهنگی حس شده و جوانان با نبوغ و خلاقیت خود قادر به توسعه و پیشرفت فرهنگ خود خواهند بود و علاوه بر آن احساس مثبت به فرهنگ خود و باور نمودن به نقش خود در تحول آفرینی فرهنگی پدید خواهد آمد. تنها باور کردن چنین امری است که می تواند نتایج مطلوب فرهنگی و توسعه فرهنگ عمومی جامعه را حاصل نماید (Baghaee pour, 2015).

آموزش و پرورش فرایندی است که ذاتاً باید واقع بین باشد و به واقعیت ها بپردازد؛ در غیر این صورت به هدف مطلوب که تغییر رفتار و تبدیل وضعیت موجود (غیرمطلوب) به وضع مطلوب باشد نخواهد رسید. آموزش و پرورش، در عین حال که تغییردهنده است و جز آن هدفی ندارد، خودش نیز پیوسته در حال تغییر و تحول است. بنابراین نمی توان و نباید انسان امروز را همانند انسان گذشته تربیت کرد. تجربه گذشته را نمی توان شرط کافی و موفقیت در آموزش و پرورش تلقی کرد که در امر تعلیم و تربیت، تجربه قدیمی بدون بازاندیشی در آن کفایت نمی کند و شاید هم عامل رکود باشد. فراموش نکنیم که تحصیل کردگان یا فرهیختگان ما همان خواهند شد که مدارسشان هستند؛ و جامعه ما همان خواهد شد که فرهیختگانش هستند. ما باید این واقعیت را بپذیریم که نیازهای روز جامعه، نظام و روش و محتوای آموزش و پرورش کشور را تغییر می دهند. بازاندیشی و فراتر اندیشی مداوم در آموزش و پرورش کشور، حتی همه امور زندگی فردی و اجتماعی، نه راسیم و آن را یک ضرورت تلقی کنیم.

برنامه ریزی درسی، نسبت به عناصر فرهنگی مسئول است. به عبارت دیگر برنامه درسی دوره های مختلف تحصیلی، هریک باید در راستای تحقق قسمتی از عناصر فرهنگ تلاش نمایند. در وهله اول برنامه های درسی باید بر تربیت عمومی در تمامی فراگیران، تأکید و به تدریج دانش آموزان را به افرادی متخصص در رشته های مختلف تبدیل نمایند. بدین تربیت روشن است که برنامه ریزان درسی باید به منظور حفظ و تحکیم مبانی وحدت اجتماعی، فرهنگ و عناصر فرهنگی جامعه را شناخته و به فراخور توان و قدرت درک دانش آموزان، عناصر مذکور را در برنامه های درسی دوره های مختلف وارد سازند (Talebi et al, 2014). در این راستا، این پژوهش درصدد است یک الگوی نظام مند و جامع به منظور شکل گیری وحدت رویه در بین مسئولان و مراجع ذیربط جهت توسعه فرهنگ عمومی ارائه دهد.

پیشینه پژوهش

(Yarn Tocy, 2022) در مقاله‌ای تحت عنوان مدیران تغییر فرهنگ مدارس دولتی شهری با مطالعه پدیدار شناختی بر روی عملکردهای موثر رهبران تحول‌آفرین بیان کرده است که رهبری در فرهنگ تغییر به معنای ایجاد یک فرهنگ، فقط تغییر یک ساختار نیست. وی به دنبال ادراک از ویژگی‌های یک مدیر تغییر فرهنگی در فرهنگ سازی در یک در یک محیط مدرسه دولتی شهری و رهبری موثر مدیران بود و به این نتیجه رسید که یک مدیر تغییر فرهنگی روی مولفه روابط به عنوان یک مولفه اصلی تاکید دارد و انسجام را از طریق گفتگوهای مشترک ایجاد می‌کند.

(Luzmore et al, 2021) مطالعه‌ای با عنوان نفع شخصی و نوع دوستی و چگونگی هدایت الزامات اخلاقی در فرهنگ، با ریسک بالا توسط رهبران مدارس، انجام داده‌اند و تجربه رهبری آموزشی در مدارس دولتی انگلستان را با یک طرح کلی از تاریخچه آموزش دولتی و ارزیابی نحوه عملکرد آموزش به عنوان بخشی از تغییر سیاسی - اقتصادی رقابتی بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیدند که مدیران مدارس در انگلستان فرهنگ مسئولیت پذیری و استقلال را ترویج می‌کنند و توانایی تنظیم و شکل دهی فرهنگ سازمانی خود را دارا بوده و جایگاهی تاثیرگذار در مدارس خود دارند؛ اما رویکرد بازاریابی تعبیه شده برای آموزش در انگلستان منجر به اعمالی شده است که از نظر اخلاقی نگران کننده هستند و سطوح بالای محرومیت برای دانش آموزان از گروه آسیب پذیر و شیوه‌های غیر فراگیر دانش آموزان با نیازهای آموزشی ویژه باید مورد توجه قرار گیرد.

(Lilliedahl & Jonathan, 2021) مطالعه با عنوان کلاس، سرمایه و فرهنگ مدرسه انجام داده است. وی در این مطالعه با تمرکز بر نحوه حمایت والدین در شبکه‌های مدرسه محور سازمان یافته از موقعیت‌های مختلف اجتماعی با مطالعه موردی چند گانه برنامه‌های موسیقی تخصصی، بینش‌هایی را در مورد استراتژی‌ها و رفتار والدین مبنی بر اجتماعی سازی مبتنی بر مدرسه و فعالیت‌های فوق برنامه به دست آورده است. پژوهشگر در این پژوهش از داده‌های مصاحبه‌های گروهی متمرکز با اعضای انجمن استفاده کرده و یافته‌های این مصاحبه نشان داده است که رویکردهای والدین به آموزش تخصصی و شیوه‌های مشارکت آنها بر اساس طبقه اجتماعی، منابع و فرهنگ مدرسه متفاوت است؛ با این حال، روابط بین انجمن اولیا و مدیریت مدرسه به طور کلی توسط تاریخ اجتماعی و فرهنگی یک مدرسه خاص تنظیم می‌شود. (Moghaddam et al, 2021) در پژوهشی تحت عنوان عوامل مشارکت افزایشی نخبگان در سیاستگذاری فرهنگی ایران، مشارکت نخبگان در سیاستگذاری فرهنگی را مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیده است که راهبرد نظام اداری فرهنگی دارای دو سیاست کفایت مدیران و مشارکت افزایشی مدیران می‌باشد.

(Araghiye, 2020) در مقاله‌ای تحت عنوان مشارکت والدین بعد مغفول برنامه درسی، بر ضرورت مشارکت والدین در برنامه درسی و موانع و جایگاه مشارکت اولیا تاکید کرده است.

(Khaki Gheramohammad, 2019) در مطالعه‌ای تحت عنوان تحلیلی بر تاثیر الگوهای توسعه غربی در فرهنگ عمومی جوامع دینی و تاثیرات آن بر آسیب‌های اجتماعی ایران به این نتیجه رسیده است که ساختارهای نظری و عینی برآمده از شبکه علوم سکولار مبتنی بر نظام سرمایه داری و نظام کارشناسی غرب که امروزه در قالب نظریه‌ها و مدل‌های توسعه اجتماعی عرضه می‌شود، در پی خود الگوی تولید، توزیع و مصرف در حوزه قدرت، ثروت و دانش را با مکانیسم

و ساز و کارهای طبقاتی صورت می‌دهد که در انحطاط و تخریب سبک فردی و اجتماعی نقش منفی دارد و الزامات و نتایج مثبت و منفی آن را به وضوح می‌توان در تغییر اخلاق اجتماعی، امنیت و ثبات و بی ثباتی اجتماعی مشاهده کرد. (Zorba et al, 2019) در یک مطالعه موردی در مورد آگاهی بین فرهنگی دانش آموزان دبیرستانی در ترکیه، به بررسی عواملی پرداخته‌اند که بر آگاهی بین فرهنگی دانش آموزان متوسطه دوم تاثیر منفی می‌گذارند و راه‌های افزایش آگاهی بین فرهنگی آنان را بررسی می‌کنند. یافته‌ها نشان داده است که عناصر فرهنگی در کتاب‌های درسی انگلیسی به صورت تکه‌ای نشان داده شده‌اند و همچنین شامل اطلاعات فرهنگی نادرست یا اختراعی می‌شوند. علاوه بر مشکلات مربوط به کتاب‌های درسی، آموزش مبتنی بر دستور زبان و عدم تمرکز بر موضوعات فرهنگی نیز از جمله عوامل تاثیر منفی بر آگاهی بین فرهنگی بوده است. در مورد اجرا، یافته‌ها حاکی از این بوده است که دانش آموزان می‌توانند فرهنگ‌ها را به نحو بهتری با هم مقایسه کنند و دانش خود را در مورد سایر فرهنگ‌ها و فرهنگ خودی بهبود بخشند. (Magill et al, 2019) در مقاله‌ای تحت عنوان حلقه‌های فرهنگ به عنوان یک تمرین آزادی بیان کرده‌اند که اگر شهروندان بخواهند تحولات فردی، اجتماعی و مادی را به عنوان جامعه جهانی مبتنی بر ارزش‌ها دنبال کنند، باید محافل فرهنگی و بررسی اجتماعی، انتقادی، ذاتی، جزئی از گفتمان عمومی آنها باشد. (Kuehl et al, 2017) پژوهشی با عنوان شهروندی جهانی در ارتباط بین فرهنگی انجام داده‌اند و بیان کردند که دوره‌های واحد آموزشی می‌توانند برای ارتباطات بین فرهنگی، جهانی شدن، فرهنگ، ارتباطات عامه یا ارتباطات محیطی انجام شوند. این دوره‌ها با این هدف انجام می‌شوند که دانش آموزان خودشان منشاء ساخت وسایلی باشند تا ارتباطات خود را با سایر کشورها از طریق ترسیم آنها بر روی نقشه جهان تجزیه و تحلیل کنند. دانش آموزان در مورد جهانی سازی اقتصادی، فرهنگی یا سیاسی دو کشوری تحقیق می‌کنند که روی نقشه آنها ترسیم شده است. (Ahmadi et al, 2016) در مطالعه‌ای تحت عنوان تحلیل مولفه های فرهنگ عمومی در سند برنامه درسی ملی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی مولفه های فرهنگ عمومی سند برنامه درسی ملی پرداخته‌اند. نتایج تحلیل محتوا نشان داده است که در سند برنامه درسی ملی از میان مولفه های فرهنگ عمومی بیشترین توجه به مولفه های مذهبی و بعد از آن مولفه های اقتصادی و در نهایت مولفه های سیاسی بوده است.

روش پژوهش

رویکرد حاکم بر این پژوهش، کیفی بوده که با استفاده از روش تحقیق نظریه داده بنیاد پارادایمی انجام گرفته است. برای جمع آوری اطلاعات و داده ها از گستره نظری پژوهش، مطالعه اسناد بالادستی و نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. شرکت کنندگان در مصاحبه، متخصصان و صاحب نظران حوزه مطالعات برنامه درسی و علوم اجتماعی بودند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند از نوع الگو که برخی انتخاب شدند و پژوهشگر با انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، بر اساس اهداف و سؤالات پژوهش، از روش کدگذاری استراوس و کوربین استفاده شد و اطلاعات حاصل از مصاحبه با افراد هدف، با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا در نظریه داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند.

یافته های پژوهش

نتایج تحلیل داده های گردآوری شده (به طور خلاصه) برای سؤال های پژوهش نشان داد: در خصوص سؤال اول پژوهش که شرایط علی اثرگذار بر الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد کدامند؟ ۳۱ مقوله فرعی در قالب ۲ مقوله اصلی ضرورت و نیاز و اهداف و مقاصد برنامه به بعد شرایط علی الگو را تشکیل دادند.

ابعاد	مقوله اصلی	مقولات فرعی
	ضرورت و نیاز ها	رعایت مؤلفه های فرهنگ عمومی در سطح جامعه، توانایی تبیین، نقد و تولید فرهنگی، تعالی و توانمندی فرهنگی فردی، ایجاد هنجارهایی که ارزش ها را می سازند یا برعکس، ایجاد امنیت، جلوگیری از تهاجم فرهنگی، جلوگیری از تهدیدها، ارتقا توانمندی های فرهنگی جامعه، رفع معضلات اجتماعی
فرهنگ	اهداف و مقاصد برنامه	جامع بودن اهداف، اجتناب از غایت زدگی در تدوین اهداف، تاکید بر منابع متنوع با محوریت اهداف برای رعایت و عمل به ارزش های فرهنگی، چگونگی آگاهی از حقوق اجتماعی، دستیابی به هویت سالم، زندگی مسالمت آمیز با دیگران، تکوین، توسعه و تعالی شخصیتی فراگیران و برخورداری جامعه از فرهنگ عمومی عمومی مناسب، تدارک نگرش، دانش و مهارت لازم برای داشتن نقشی مؤثر در جامعه در سطح ملی و جهانی، در جهت توسعه فرهنگ عمومی، پرورش خویشتن و معنویت، مردم سالاری در بستر اندیشه و عمل، شناخت مسائل مربوط به فرهنگ عمومی، تحلیل و تعریف عملیاتی ارزش های فرهنگی، ایجاد زمینه های فرهنگی مناسب برای رشد شخصیت، ایجاد خلاقیت، جمع گرایی، کار تشکیلی، احترام به ارزش های انسانی و ارزش های فراملیتی فرهنگ های مختلف

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که شرایط مداخله گر بر الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی کدامند؟ ۱۱۳ مقوله فرعی در قالب ۶ مقوله اصلی ایدئولوژی حاکم لر جامعه، مبانی برنامه درسی، رویکرد برنامه، مواد و منابع یادگیری، فضا و زمان بعد شرایط زمینه ای را تشکیل دادند.

ابعاد	مقوله اصلی	مقولات فرعی
شرایط زمینه ای	ایدئولوژی حاکم بر جامعه	پرورش تربیت یافتگان شجاع و فداکار جهت تکوین و تعالی اخلاقی خود، نیل به حیات طیبه، دارای روحیه مواجهه با مسائل فردی و اجتماعی، با درک مفاهیم اجتماعی و سیاسی، پرورش تربیت یافتگان برای احترام به قانون، دارای شایستگی رویارویی مسئولانه و خردمندانه با تحولات اجتماعی و سیاسی، تعالی خواه، دارای مهارت های ارتباطی، دارای درک مفاهیم فرهنگی و میان فرهنگی، دارای توانمندی های لازم در خلق آثار فرهنگی، آشنا نمودن دانش آموزان با فرهنگ ملی و فرهنگ قومی، شناساندن ارزشهای فرهنگی اقوام و ارزش های فرهنگی برتر، فراهم آوردن زمینه تربیت نسل آگاه و آشنا به وظایف در برابر خود، خدا، خلق، خلقت و مخلوق)، پرورش دانش آموزان قانون مدار، وفادار به ارزش های اسلامی و ملی، آماده ورود به زندگی شایسته فردی، خانوادگی و اجتماعی بر اساس نظام معیار اسلامی، ایجاد ساز و کارهای لازم برای تقویت آداب و سبک زندگی اسلامی - ایرانی
	مبانی برنامه ریزی درسی	توجه به شرایط جامعه، فرهنگ غالب جامعه، نقش مدرسه (موضع مدرسه نسبت فرهنگ عمومی)، فراگیری، همترازی تربیت با تربیت شهروند مورد تأیید جامعه، جامع نگری، فراگیر بودن توسعه فرهنگ عمومی، شناخت ویژگی های عاطفی، شناختی و شخصیتی فراگیر، نوع نگاه دانش آموز به یک فرد، نوع نگاه دانش آموز به یک جامعه، نوع نگاه دانش آموز به معلم
	رویکرد برنامه	محوریت فرهنگی عمومی مطلوب، دانش آموز محوری، همترازی تربیت با تربیت شهروند مورد تأیید جامعه، جامع نگری، فراگیر بودن توسعه فرهنگ عمومی، رویکرد غیر خطی و تلفیقی، نیمه متمرکز
	مواد و منابع یادگیری	گسترده گی، جامعیت و انعطاف پذیری در انتخاب مواد و منابع یادگیری، استفاده از کتاب های مصور، پرسش محور، فعالیت محور، فیلم های آموزشی و روزنامه دیواری برای آموزش مهارت های شهروندی و رعایت مؤلفه های فرهنگ عمومی، استفاده از منابع اینترنتی و سایر ابزارآلات الکترونیکی و استفاده از نرم افزارهای آموزش برخط
	فضا (مکان)	استفاده از کلاس درس به عنوان مکان اصلی و محوری توسعه فرهنگ عمومی، چیدمان کلاس درس، تاثیر حیات مدرسه، کتابخانه، نمازخانه،

آزمایشگاه و فضای ورزشی بر آموزش فرهنگ عمومی، تاثیر راهروها و سایر مکان های داخلی مدرسه (به عنوان محیط های غیرمستقیم یا مکمل در توسعه فرهنگ عمومی)، انعطاف پذیری در مکان اجرا، تابعیت مکان از موقعیت یادگیری، استفاده از مکان های سهم و موثر در توسعه فرهنگ عمومی (مانند طبیعت، جامعه و مراکز فرهنگی به مثابه کلاس درس)، برگزاری اردوهای فرهنگی		
استفاده از زمان های سهم و موثر در آموزش رسمی، حضور مستمر در کلاس های درس (به عنوان زمان اصلی و محوری در توسعه فرهنگ عمومی)، تخصیص ساعات آموزشی خاص و رسمی در خصوص آموزش مباحث مرتبط با توسعه فرهنگ عمومی، تخصیص ساعات آموزشی خاص و رسمی برای آموزش مؤلفه های فرهنگ عمومی	زمان	

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که شرایط زمینه ای اثرگذار بر الگوی پارادیمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی کدامند؟ ۱۳ مقوله فرعی در قالب ۳ مقوله اصلی عوامل سازمانی، مشارکت والدین و یادگیری ضمنی بعد شرایط مداخله گر را تشکیل دادند.

ابعاد	مقوله اصلی	مقولات فرعی
تأثیر مداخله ای	عوامل سازمانی	برنامه های آموزشی ضمن خدمت (برای معلمان و کادر آموزشی و اجرایی) در راستای آموزش مؤلفه های فرهنگ عمومی، برگزاری شرکت دادن معلمان و عوامل آموزشی در همایش ها و سمینارهای مربوط، حمایت مدیران ارشد برای برنامه ریزی دقیق فرهنگی و تولید محتوای مناسب و مطلوب
	مشارکت والدین	یادگیری در محیط مدرسه، جو کلاس و درس و تاثیر آن در یادگیری، تعاملات بین دانش آموزان و معلم و تاثیر آن بر یادگیری، یادگیری از گروه همسالان، رسانه های جمعی و عمومی، جو فرهنگی و تربیتی جامعه و تاثیرات ضمنی آن بر یادگیری
	یادگیری ضمنی (برنامه غیر رسمی - برنامه درسی پنهان)	تغییر نگرش اولیا، ضرورت گسترش آموزش والدین، برگزاری جلسات آموزش خانواده، استفاده از والدین به عنوان همیار (در فضاهای ورزشی، کتابخانه، نمازخانه و ...)

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که راهبردهای اثرگذار بر الگوی پارادیمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی کدامند؟ ۱۵۵ مقوله فرعی در قالب ۵ مقوله اصلی محتوا، تجربیات یادگیری، روش های یاددهی - یادگیری، نقش معلم و ارزشیابی بعد راهبردها را تشکیل دادند.

ابعاد	مقوله اصلی	مقولات فرعی
راهبردها	محتوا	هم خوانی محتوا با مؤلفه های فرهنگ عمومی مطلوب جامعه، قابلیت آموزش مفاهیم اساسی و مشترک متناسب با فرهنگ عمومی، جامعیت قلمرویی محتوا، استفاده از اسناد بالادستی و اهداف شورای عالی آموزش و پرورش جهت موقعیت محور بودن محتوا، هماهنگی محتوا با ضرورت ها و واقعیت های اجتماعی، تناسب محتوا با علایق و توانایی یادگیرندگان، جذاب بودن و پژوهش محور بودن محتوا، داشتن ارتباط عمودی و افقی در طراحی با توجه به گستردگی مفاهیم و موضوعات در ارائه محتوا، آموزش ارزش های انسانی و ارزش ها و هنجار ها، فهم و درک فرهنگ عمومی، مهارت های زندگی، مشارکت مدنی، بازسازی فرهنگی، نقش اجتماعی افراد، مسئولیت پذیری، وجدان کاری، انضباط اجتماعی، درک متقابل، کسب تجربه، گفتمان، هنر، آداب و رسوم، پذیرش همدیگر، عزت نفس، انتخاب صحیح، پشتکار، پابندی به قانون، برخورداری از فرهنگ اعتراض، احترام به پیشکسوتان، رعایت قوانین راهنمایی و رانندگی، احترام به حریم خصوصی، عدم تقلب و حفظ محیط زیست
	تجربیات یادگیری	منطبق با سلايق، علايق، موافق ميل و طبيعت و همراه با رضایت بخشی، در حیطه توانایی ها، متناسب با استعداد، ساختار ذهنی و رشد شناختی دانش آموز، خلاقانه، بدون محدودیت و غیر دستوری (غیر تجویزی)، در برگیرنده بیش از یک هدف، ایجاد موقعیت برای برانگیختن نوع فعالیت ها، طراحی محیط اجتماعی، تامین منابع مورد نیاز مطالعاتی، تعامل بین دانش آموزان، روند مشارکتی بین دانش آموزان و معلم، پویایی گروهی، استفاده از نمایش، خود شرح حال نویسی، ایجاد فرصت برای وسعت تجربه دانش آموز (معلم به عنوان راهنما و تسهیل گر)، توجه به نقش اولیا (به عنوان پیگیری کننده فعالیت های انجام شده و نتایج به دست آمده از دانش آموز)

روش های یاددهی - یادگیری	صاحب رأی دانستن دانش آموزان (دانش آموز محوری)، تقویت توانایی ارائه راهکارهای جدید، تقویت مهارت تفکر خلاق، تفکر انتقادی، مهارت بحث گروهی، مرکزیت زدایی از کتب درسی، تاکید بر بسته های آموزشی، استفاده از روش های غیر مستقیم، سؤال محوری به جای پاسخ محوری، آموزش تلفیقی، گفت و گوهای سؤال برانگیز (مبتنی بر استدلال عقلانی)، استدلال و تمرین عملی مهارت های شهروندی، استفاده از روش های تدریس مشارکتی، شاگرد محور، خلاق، روش های حل مسئله، روش های ایفای نقش، بازی های فکری و کلامی، روش های تعاملی، پروژه، پرسش و پاسخ، استفاده از روش یادگیری خدماتی، قصه گویی و نمایش نمادین
نقش معلم	نحوه تعامل معلمان با یکدیگر، دانش آموزان با یکدیگر و معلمان با دانش آموزان و اولیا، اعتقاد و التزام به حاکمیت ضوابط بر روابط، پایبندی به سنت های مقبول شرعی و عرفی، موازن عقلی، دوری از خرافات، استفاده بهینه از محصولات، امکانات و خدمات فرهنگی، مراعات متانت، آراستگی، نظافت، سلامت جسمانی، بهداشت و ایمنی، سواد تدریس، توان ارتباطی، به روز بودن، آگاه بودن نسبت به موضوعات و مسائل روز، پرهیز از تحمیل ارزش ها، داشتن انگیزه، مسئولیت پذیری، ایمان به رسالت معلمی، ایجاد جو صمیمی برای ارتباط مؤثر، اعتماد متقابل، تقویت اعتماد به نفس فراگیران، توجه به تفاوت های فردی، علایق، هیجانات، عواطف فراگیران، حافظ جو مثبت در فرایند آموزش و تدریس، خالق موقعیت های یادگیری، تشویق دانش آموزان به تفکر، تشویق دانش آموزان به تفکر، تحلیل و نقد
ارزشیابی	توجه ویژه به ارزشیابی در مقطع ابتدایی (از نوع کیفی - توصیفی)، توجه به تمام فعالیت های دانش آموزان، قابلیت مستمر و جامع بودن ارزشیابی، تنوع در روش ها، توجه به رفتارها، مهارت ها، نگرش ها و عملکرد فراگیران، استفاده از روش ها و ابزارهای گوناگون (انواع ابزار سنجش در ارزشیابی توصیفی)، ارزشیابی چندجانبه (توسط معلم، فراگیران و همسالان با تاکید بر روش خودسنجی و خوداظهاری به عنوان روش محوری و نظر خواهی از والدین)، استفاده از روش مشاهده ای در موقعیت های طبیعی، مشاهده رفتار عملی در دانش آموزان برای سنجش یادگیری، استفاده از آزمون های مداد کاغذی برای سنجش سطح دانش

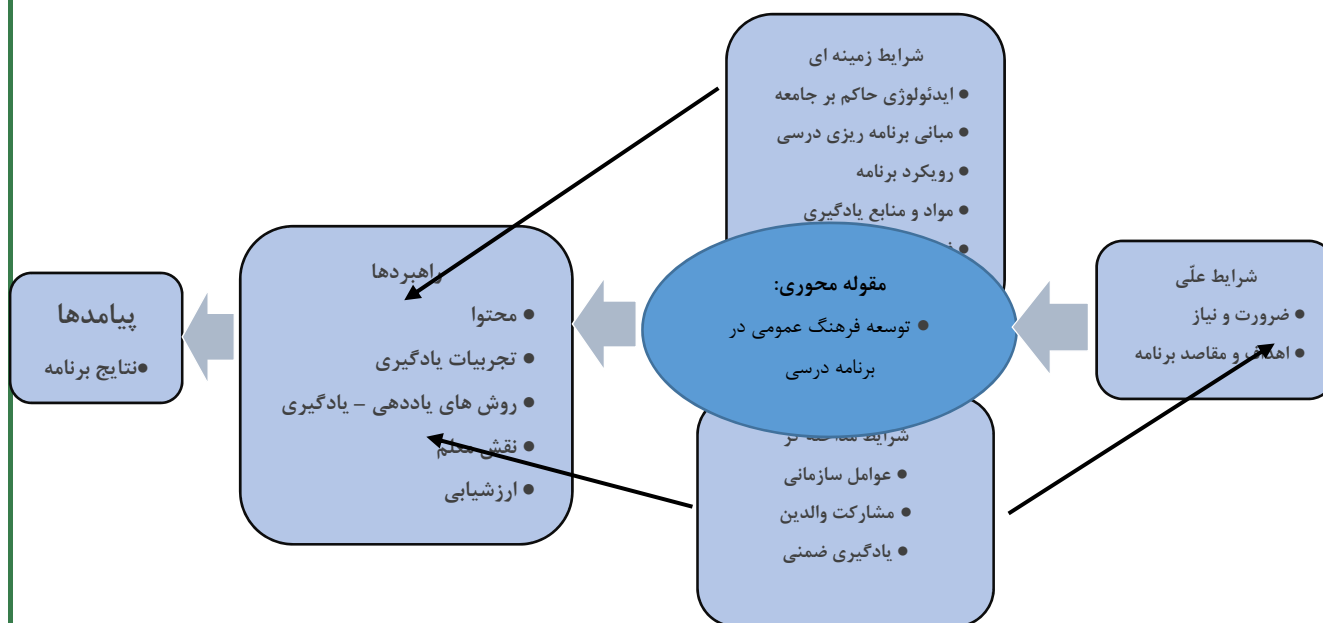
فرهنگی فراگیران، ارزیابی گروهی به جای ارزیابی فردی

در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش که پیامدهای اثرگذار بر الگوی پارادیمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی کدامند؟ ۲۰ مقوله فرعی در قالب مقوله اصلی نتایج برنامه بعد پنجم پیامدها را تشکیل دادند.

ابعاد	مقوله اصلی	مقولات فرعی
۳ ۳ ۹	نتایج برنامه	قابلیت ایجاد و تقویت علاقه در فراگیران (نسبت به احترام به ارزش های فرهنگی جامعه)، پرورش دانش آموزانی متعهد به رعایت مؤلفه های فرهنگ عمومی مطلوب، محترم، آگاه، مسئولیت پذیر، با وجدان کاری، نگران نسبت به امور فرهنگی و فرهنگ عمومی جامعه، آگاه به وظایف اجتماعی، با قابلیت درک، اصلاح و تجزیه و تحلیل ارزش ها، پرورش دانش آموزانی با مهارت تجزیه و تحلیل مسائل، با مهارت انجام فرایند تفکر، بیان استدلال های منطقی، دارای بیان نقادی، با مهارت های ارتباطی و انجام فعالیت های اجتماعی، پرورش دانش آموزانی سازنده، قانونمند، دارای مهارت برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، دانش با قدرت اندیشه و تفکر خلاق، دانش دارای روحیه همکاری و کار گروهی و جمعی

لازم به ذکر است مقوله محوری در الگوی طراحی شده ، توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی می باشد که در واقع مضمون اصل الگو است. این مقوله محوری را می توان به پنج بعد (شرایط علی ، شرایط زمینه ای ، شرایط مداخله گر ، راهبردها و پیامدها ، الگوی پارادیمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد به صورت منطقی ارتباط داد.

در پاسخ به سؤال ششم پژوهش در خصوص اعتبار سنجی نظری الگو، از دیدگاه خبرگان ، الگوی پارادیمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد توسط خبرگان ، توسط اجرای فن دلفی در چندین مرتبه و اخذ نظرات خبرگان و متخصصان موضوع تا مرحله اشباع نظری پیش رفت و سپس با استفاده از بارش مغزی، الگوی پارادیمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد مورد تأیید نهایی قرار گرفته اند و اعتباریابی شد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی (براساس طرح نظام مند داده بنیاد)

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر سعی شد تا الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی در دوره ابتدایی با استفاده از نظریه داده بنیاد پارادایمی طراحی گردد. بنابراین رویکرد پژوهش کیفی و فاقد جنبه های آماری و متکی بر مصاحبه با خبرگان، مدارک، شهود، ادراک و تحلیل عقلانی است. جامعه آماری مورد پژوهش را کلیه خبرگان حوزه برنامه درسی و علوم اجتماعی تشکیل دادند و نقطه بهینه در تعیین حجم نمونه اشباع نظری پژوهشگر بود. به این صورت که مصاحبه با خبرگان تا جایی ادامه پیدا کرد که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل داده ها به اشباع نظری رسید و پژوهشگر حس کرد صاحب نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی دهند. ابزار سنجش در این تحقیق یک فرم مصاحبه نیمه ساختار یافته پژوهشگر ساخته بود که به مدد مصاحبه ها با خبرگان، بررسی الگوها، مدل ها، نظریه ها، مطالعات، مقالات و ... در زمینه توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی تدوین شد. روایی ابزار سنجش نیز به مدد اجماع سه سویه که دارای چهار نوع اجماع داده ها، اجماع پژوهشگران، اجماع تئوری ها و اجماع روش شناسی است به دست آمد. اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه برنامه درسی و علوم اجتماعی و مطالعه عمیق الگوها، مدل ها، تئوری ها، مقالات، پژوهش ها و ... اعم از ملی و جهانی در خصوص توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی گردآوری شده و داده های به دست آمده با استفاده از روش کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه داده بنیاد تحلیل شد و در مرحله کدگذاری باز شاخص های توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی احصاء شد. بعد از فرآیند کدگذاری باز، یافته های پژوهش در قالب کدگذاری محوری، در پی یافتن رابطه ای میان طبقه ها مقوله توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی به عنوان مقوله محوری و سایر مفاهیم نیز در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها، طبقه و به صورت نظری در قالب الگوی پارادایمی هم مرتبط شدند.

در پژوهش حاضر سعی شد الگوی پارادایمی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی با رویکرد داده بنیاد طراحی گردد. تحلیل یافته‌های پژوهش مبین آن است که الگو در ۵ بعد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها، حول مقوله محوری توسعه فرهنگ عمومی شکل می‌گیرد.

بعد اول: شرایط علی

از بین مقولات فرعی بدست آمده به دست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۳۱ مقوله فرعی در قالب ۲ مقوله اصلی ضرورت و نیازها و اهداف و مقاصد برنامه، بعد شرایط علی را تشکیل دادند.

بعد شرایط علی، شرایطی است که بر مقوله محوری که در اینجا توسعه فرهنگ عمومی است، تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر، شرایط علی شرایطی است که اگر ایجاد نشوند، اصلاح و توسعه فرهنگ عمومی جامعه امکان پذیر نیست و به دلیل این شرایط است که ما به دنبال اصلاح و توسعه فرهنگ عمومی هستیم. شرایط علی که در این پژوهش براساس نظرات خبرگان برنامه درسی و مطالعات انجام شده مورد شناسایی قرار گرفتند که عبارتند از:

۱- ضرورت و نیاز: در واقع توسعه فرهنگ عمومی یکی از مهم‌ترین مسائل در نظام فرهنگی است که از نظر خبرگان نیازمند برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مناسب است و ضرورت و نیازهای توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی در دو بخش ضرورت و نیازهای فردی و ضرورت و نیازهای اجتماعی جهت کنترل اجتماعی، ایجاد امنیت، جلوگیری از تهاجم فرهنگی و تهدیدها، تغییر نگرش‌های اساسی در مدرسه براساس هنجارها، سنت‌ها و اعتقادات کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا، ارتقا توانمندی‌های فرهنگی جامعه و رفع معضلات اجتماعی احساس می‌شود.

۲- اهداف و مقاصد: اهداف و مقاصد برنامه با اصول تدوین اهداف و سلسله مراتب اهداف شناسایی شد. باید توجه کرد که فرهنگ و به طور خاص فرهنگ عمومی به مثابه روح جامعه است که به زندگی فردی و اجتماعی انسان معنا و هویت می‌بخشد و شکل دهنده و اثرگذار بر ذهنیت و گرایش‌های افراد جامعه و تعیین کننده رفتار عمومی است. نتایج پژوهش (Migall, 2019) مبنی بر ضرورت ایجاد تحولات جامعه مبتنی بر ارزش‌ها و محافل فرهنگی و نیز نتایج تحقیقات (Hanteroplus et al, 2021) بر لزوم توجه به نیازهای فرهنگی و اصلاحات آموزشی جهت توسعه فرهنگی با نتایج به دست آمده همسو می‌باشند.

بعد دوم: شرایط زمینه‌ای

از بین مقولات فرعی به دست آمده در مرحله کدگذاری باز ۱۱۳ مقوله فرعی در قالب ۶ مقوله اصلی ایدئولوژی حاکم بر جامعه، مبانی برنامه‌ریزی درسی، رویکرد برنامه، مواد و منابع یادگیری، فضا و زمان بعد شرایط زمینه‌ای را تشکیل دادند.

شرایط زمینه‌ای عبارت از بسترهای موجود هستند تا بتوان اقدامات و راهبردهای مناسب را انجام داد و به عنوان یک سری خصوصیات ویژه که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده انجام می‌شوند شناخته می‌شوند. مهم‌ترین زمینه‌هایی که براساس مقوله‌بندی بیانات خبرگان حوزه برنامه درسی و مطالعات انجام شده به دست آمده‌اند عبارتند از:

۱-ایدئولوژی حاکم بر جامعه: ایدئولوژی حاکم بر جامعه نگاه ویژه ای بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه درس ملی، مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، مصوبات شورای فرهنگ عمومی و مصوبات مجلس شورای اسلامی دارد.

۲- مبانی برنامه ریزی درسی: جهت طراحی الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی، مبانی برنامه ریزی درسی به عنوان یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای هستند که بسترهایی را برای انجام راهبردهای مناسب ایجاد می‌کنند. مبانی فلسفی با نگاهی که برنامه‌ریزان، مؤلفان کتب درسی و معلمان به عنوان مجریان برنامه درسی جهت توسعه فرهنگ عمومی دارند، مبانی اجتماعی که نگاه ویژه به شرایط و فرهنگ غالب جامعه، نقش مدرسه، تولید، تبیین، نقد و تغییر فرهنگ عمومی در مسیر مطلوب، فراگیر بودن برنامه، جامع‌نگری و همترازی تربیت با شهروند مورد تأیید جامعه دارند و مبانی روانشناختی با توجه به شناخت ویژگی‌های عاطفی، شناختی، شخصیتی فراگیر و نوع نگاه دانش‌آموز به یک فرد، جامعه و نوع نگاه دانش‌آموز به معلم دارد، به عنوان مبانی برنامه ریزی درسی جهت توسعه فرهنگ عمومی شناخته می‌شوند.

۳- رویکرد برنامه: رویکرد برنامه در ابعاد شایستگی محوری با محوریت فرهنگ عمومی مطلوب و دانش‌آموز محوری، فراگیری با تأکید بر همترازی تربیت با تربیت شهروند مورد تأیید جامعه، جامع‌نگری و فراگیر بودن توسعه فرهنگ عمومی، رویکرد غیر خطی و تلفیقی و نیمه متمرکز شناسایی شد. در رویکرد غیر خطی زمان انجام تکالیف، وظایف و مسئولیت‌های یادگیری مطالب توسط خود یادگیرندگان انجام می‌شود و رویکرد کاملاً تلفیقی و نیمه متمرکز با واگذاری آزادی اختیار عمل به سطوح پایین‌تر می‌باشد.

۴- مواد و منابع یادگیری: مواد و منابع یادگیری بعنوان یکی از مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور در بعد شرایط زمینه‌ای باید به صورت گسترده، جامع و انعطاف‌پذیر به عنوان اصول حاکم بر انتخاب منابع و به صورت مجازی و غیر مجازی در نوع منبع انتخاب شوند.

۵- فضا: فضا یکی از مؤلفه‌های مهم از بعد شرایط زمینه‌ای توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی می‌باشد که می‌تواند به عنوان محل اجرا یا به عنوان منبع یادگیری مورد توجه قرار بگیرد.

۶- زمان، زمان به عنوان آخرین مقوله اصلی بعد شرایط زمینه‌ای، در الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی قرار می‌گیرد. زمان را می‌توان به دو صورت به آموزش‌های مستقیم و غیر مستقیم با گسترش زمان آموزش، تابعیت زمان از موقعیت یادگیری و استفاده مؤثر از زمان حضور در زنگ‌های تفریح، ورزش، آزمایشگاه، کتابخانه و نمازخانه (به عنوان زمان‌های مکمل در توسعه فرهنگ عمومی)، اختصاص داد.

رویکرد برنامه، مواد و منابع، فضا و زمان زمینه و بستر را برای یادگیری و ایفای نقش بسیار با ارزش معلم به عنوان راهنما و تسهیل‌گر در امر یادگیری فراهم می‌آورند و بر این اساس تمامی عناصر یادشده ابتدا باید از فیلتر مبانی فلسفی، اجتماعی و روانشناختی عبور کرده و تبیین الگو و طراحی برنامه درسی بر این اساس انجام پذیرد. در این بین نقش ایدئولوژی حاکم بر جامعه به عنوان اساس تمام تحقیقات فرهنگی را نباید نادیده گرفت. همان گونه که (Jan Fisk, 1992) بیان کرده است، هنجارهای اجتماعی در کارکردهای روزمره دستگاه‌های ایدئولوژیک دولت محقق می‌شوند.

بعد سوم: شرایط مداخله گر

از بین مقولات فرعی به دست آمده در مرحله کدگذاری باز ۱۳ مقوله فرعی در قالب ۳ مقوله اصلی عوامل سازمانی، مشارکت والدین و یادگیری ضمنی بعد شرایط مداخله گر را تشکیل دادند.

شرایط مداخله گر به عنوان شرایط زمینه‌ای عمومی بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین شرایط مداخله گر در الگوی توسعه فرهنگ عمومی و برنامه درسی دوره ابتدایی براساس مقوله‌بندی بیانات خبرگان حوزه برنامه درسی و مطالعات انجام شده به دست آمده عبارتند از:

۱- عوامل سازمانی: برنامه‌های توانمندسازی در قالب برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت برای معلمان و کادر آموزشی و اجرایی در راستای آموزش مؤلفه‌های فرهنگ عمومی و برگزاری و شرکت دادن معلمان و عوامل آموزشی در همایش‌ها و سمینارهای مربوط به عنوان عوامل سازمانی و حمایت مدیران ارشد برای برنامه‌ریزی دقیق فرهنگی و تولید محتوای مناسب و مطلوب، حمایت به منظور اجرایی کردن برنامه‌ها و حمایت جهت رفع نواقص موجود جهت حرکت به سمت وضعیت مطلوب فرهنگی به عنوان پشتیبانی سازمانی الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی در قالب مؤلفه عوامل سازمانی در نظر گرفته می‌شوند.

۲- مشارکت والدین: والدین بعد مغفول برنامه‌های درسی هستند؛ تغییر نگرش اولیا، گسترش آموزش آنها، برگزاری جلسات آموزش خانواده و به کارگیری والدین به عنوان همیار در فضاهای ورزشی، کتابخانه، نمازخانه و غیره می‌تواند فرایند مشارکت والدین را در برنامه درسی تسهیل کند. این عوامل می‌تواند با هدف گسترش تصورات مثبت در والدین نسبت به فواید تعامل در برنامه‌های درسی به عنوان کلید موفقیت دانش آموزان، اولیا را متقاعد و همکاری کنند.

۳- یادگیری ضمنی (برنامه غیررسمی - برنامه درسی پنهان): یادگیری ضمنی دانش آموزان در جو مدرسه به صورت یادگیری در محیط مدرسه، جو کلاس درس و تعاملات بین دانش آموزان و معلم و خارج از جو مدرسه در محیط خانواده، از گروه همسالان، رسانه‌های جمعی و عمومی و جو فرهنگی و تربیتی جامعه صورت می‌گیرد.

(Araghiye, 2021) در مقاله ای تحت عنوان مشارکت والدین بعد مغفول برنامه درسی بر لزوم مشارکت والدین در برنامه‌های درسی اشاره کرده و همچنین نقش تاثیرگذار معلم در پژوهش (Khanfer, 2021) و نیز ارتباط نقش معلم در رابطه با یادگیری ضمنی در پژوهش (Santos, 2003) با اشاره به فراگرفتن مفاهیم آموزشی در برزیل تحت یادگیری ضمنی مورد توجه قرار گرفته است.

بعد چهارم: راهبردها

از بین مقولات فرعی به دست آمده در مرحله کدگذاری باز ۱۵۵ مقوله فرعی در قالب ۵ مقوله اصلی محتوا، تجربیات یادگیری، روش‌های یاددهی - یادگیری، نقش معلم و ارزشیابی بعد راهبردها را تشکیل دادند.

بخش دیگر الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی شامل راهبردهایی است که باید انجام شوند. تا اصلاح توسعه فرهنگ عمومی محقق شود. راهبردها ناظر به کنش و اقدامات هستند و روش‌هایی را برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه ارائه می‌کنند. مهم‌ترین راهبردهایی که براساس بیانات خبرگان حوزه برنامه درسی و مطالعات انجام شده به دست آمده عبارتند از:

۱- محتوا: محتوا در الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی باید شامل اصول انتخاب محتوا و اصول سازماندهی محتوا باشد. اصول انتخاب محتوا باید به گونه‌ای باشد که محتوا با مؤلفه‌های فرهنگ عمومی مطلوب جامعه همخوانی داشته و قابلیت آموزش مفاهیم اساسی و مشترک متناسب با فرهنگ عمومی را داشته باشد. همچنین جامعیت قلمرویی محتوا و هماهنگی محتوا با ضرورت‌ها و واقعیت‌های جامعه بسیار ضروری است و استفاده از اسناد بالا دستی و اهداف شورای عالی آموزش و پرورش نیز بسیار مورد تاکید است.

۲- تجربیات یادگیری: مؤلفه تجربیات یادگیری در الگوی توسعه فرهنگ عمومی برنامه درسی دوره ابتدایی مبتنی بر انتخاب تجربیات یادگیری منطبق با سلايق و علايق و موافق ميل و طبيعت دانش آموز می‌باشد. تجربیات یادگیری باید خلاقانه و بدون محدودیت و غیر تجویزی باشند و بیش از یک هدف را در بر بگیرند. پس از انتخاب تجارب یادگیری، شرایط کسب تجارب یادگیری باید با ایجاد موقعیت برای برانگیختن نوع فعالیت‌ها، ایجاد فرصت تمرین متناسب با نوع فعالیت و ایجاد فرصت مطالعه محتوا همراه شود. برای گسترش تجارب یادگیری دانش‌آموزان نیز تعامل بین دانش-آموزان، روند مشارکتی بین دانش‌آموزان و معلم، پویایی گروهی و خود شرح حال نویسی بسیار مهم می‌باشد. از توجه به نقش اولیا به عنوان پیگیری کننده فعالیت‌های انجام شده و نتایج به دست آمده از دانش‌آموز نیز نباید غافل شد.

۳- روش‌های یاددهی- یادگیری: روش‌های یاددهی- یادگیری در الگوی مذکور دارای اصول، انتخاب و رویکردها و روش‌ها می‌باشد. اصول انتخاب روش‌های یاددهی- یادگیری براساس صاحب رأی دانستن دانش‌آموزان، تقویت توانایی ارائه راهکارهای جدید، مهارت تفکر خلاق، مهارت تفکر انتقادی و مهارت بحث گروهی است. الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی دارای رویکردهایی در روش‌های یادگیری می‌باشد که این رویکردها می‌تواند استفاده از هر کدام از روش‌های تدریس مشارکتی، تدریس شاگرد محور، روش‌های فعال، روش‌های خلاق، روش‌های حل مسئله، ایفای نقش، بازی‌های فکری و کلامی، تعاملی، پروژه، پرسش و پاسخ، یادگیری خدماتی، قصه‌گویی و نمایش نمادین یا تلفیقی از روش‌های مذکور باشد.

۴- نقش معلم: نقش معلم در الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی به گونه‌ای است که بر عاملیت الگوی معلم در نحوه تعامل معلمان با یکدیگر، نحوه تعامل معلمان با دانش‌آموزان و اولیاء تأکید دارد.

۵- ارزشیابی: ارزشیابی در الگوی مذکور دارای اصول و روش‌هایی است. در اصول ناظر بر ارزشیابی باید نوع ارزشیابی کیفی- توصیفی در مقطع ابتدایی مدنظر قرار بگیرد. در واقع باید به تمام فعالیت‌های دانش‌آموزان اهمیت داده شود. قابلیت مستمر بودن، جامع بودن، تنوع در روش‌ها با سه سوسازی روشی، تغییر در کارکردها و اصل تنوع منبع داده‌ها در ارزشیابی فراگیران از اصول مهم در مقطع ابتدایی است و رفتارها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و عملکرد فراگیران باید مورد توجه ویژه قرار بگیرد.

توجه به محتوا به عنوان یکی از مهم‌ترین مقولات بعد شرایط زمینه‌ای در پژوهش‌های (Shahidi et al, 2012) در رابطه با تحلیل محتوا و کم توجهی به محتوای درسی توسعه فرهنگ عمومی و در پژوهش (Naseri & Armand, 2021) با عنوان مؤلفه‌های فرهنگ عمومی در کتب درسی دوره ابتدایی و ضرورت آشنایی دانش‌آموزان با مؤلفه‌های فرهنگ عمومی از طریق کتب درسی مورد تاکید قرار گرفته است.

بعد پنجم: پیامدها

از بین مقولات فرعی به دست آمده در مرحله کدگذاری باز ۲۰ مقوله فرعی در قالب مقوله اصلی نتایج برنامه بعد پیامدها را تشکیل دادند.

پیامدها به عنوان خروجی حاصل از استخدام راهبردها می‌باشند. در الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی، مهم‌ترین پیامدی که براساس بیانات خبرگان حوزه برنامه درسی و مطالعات انجام شده به دست آمد، نتایج برنامه می‌باشد. نتایج برنامه براساس ارائه الگوی مذکور پرورش مؤلفه‌های نگرشی، دانشی و مهارتی می‌باشد. نتایج تحقیقات (Pagis, 2015) نیز همسو با این نتایج بیانگر تاثیر طراحی یک برنامه درسی منسجم در رابطه با پرورش شهروندان با فرهنگ و نتایج مثبت پرورش مولفه‌های نگرشی، دانشی و مهارتی دانش آموزان می‌باشد.

مقوله محوری: توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی

مقوله محوری در الگوی طراحی شده، توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی می‌باشد که در واقع مضمون اصلی الگو است. این مقوله محوری را می‌توان به پنج بعد (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها) الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی به صورت منطقی ارتباط داد. به این نحو که توسعه فرهنگ عمومی، مفهومی انتزاعی با شمول متعدد در سطوح مختلف نظام آموزشی را شامل می‌گردد و انتظار همگرایی همه عناصر از شورای عالی آموزش و پرورش به عنوان بالاترین سطح تصمیم‌گیری تا سطح کلاس درس حتی بیرون از مدرسه برای تحقق اهداف مصوب برنامه درسی دوره ابتدایی را شامل می‌گردد. طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی چهار مرحله اساسی نظام برنامه ریزی درسی را تشکیل می‌دهند. هر یک از آن‌ها الگو یا الگوهای خاصی دارند. الگوی طراحی عمدتاً جنبه ارزشی و عام دارد و مطابق جهت‌دهی ارزشی، عناصر برنامه درسی تعیین و طراحی می‌شوند. طراحی عناصر برنامه درسی بر مبنای تحلیل ارزش و دلالت‌های فلسفی شکل می‌گیرند؛ در طراحی الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی، همه مؤلفه‌های تعیین شده در قالب عناصر الگوی برنامه درسی، جهت توسعه فرهنگ عمومی و در جهت تناسب با ماهیت نظام تربیتی به کارگرفته می‌شوند. وقتی از فرهنگ در برنامه درسی صحبت می‌کنیم، در حقیقت رفتارهای ارزش بنیان مد نظر ماست که در زندگی انسان‌ها اثر عمیق و وسیع باقی می‌گذارند. برنامه درسی آرمانی ملت‌ها و کشورها را باید در اسناد بالادستی و سیاست‌گذاری‌های آن‌ها یافت و ریشه برنامه‌ها در فلسفه تربیتی مقبول و در تحلیل‌های فلسفی مسطور و مندرج در اسناد بالادستی است (Maleki, 2019). و چنانچه سیاست‌گذاری مطلوب جهت توسعه فرهنگ عمومی از سطوح بالای آموزش و پرورش صورت نگیرد، هیچ یک از عناصر برنامه درسی موجب توسعه فرهنگ عمومی در برنامه‌های درسی نخواهند شد.

در این قسمت سعی شد با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات نظری و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها و محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاداتی مطرح و ارائه گردد، تا از یک طرف مسئولان و تصمیم‌گیرندگان ذیربط با بهره‌برداری از این پیشنهادات، ضمن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم، اقدامات اجرایی مورد نیاز را به عمل آورند و از طرف دیگر برای پژوهشگرانی که قصد دارند در این زمینه به پژوهش بپردازند، راهنمایی باشد و مواردی که در این پژوهش به آن پرداخته شده است را مورد بررسی قرار دهند. اهم این پیشنهادات عبارت‌اند از:

- بازنگری الگوی تدوین شده هر پنج سال یک بار به منظور بروزرسانی آن
- تدوین برنامه و ایجاد منابع فرهنگی بر اساس آموزش های مجازی و شرایط بحران
- پیشنهاد تدوین برنامه به شورای عالی انقلاب فرهنگی و آموزش و پرورش با توجه به اسناد بالادستی و رویکردهای ترکیبی آموزش برای مواجهه با آسیب های فرهنگی در دوران کرونا.
- انجام پژوهش در قالب یک الگوی ملی توسعه فرهنگ عمومی توسط اساتید مجرب.
- کدهای استخراج شده در این مطالعه می تواند راهنمای خوبی برای مطالعات عمیق تر و تخصصی تر راجع به ابعاد جزئی این برنامه درسی به شمار آیند.
- طیف وسیعی از شرایط زمینه ای شامل اهداف، خط مشی های آموزش و پرورش، سیستم ها، مدارس و برنامه های درسی، ظرفیت معلم ها، به علاوه نیازها و تنوع یادگیرندگان در یک چارچوب وسیع اجتماعی و فرهنگی در نظر گرفته شده است که باید به آنها توجه خاص داشت.
- پیش بینی گروه های مشاوره ای در خصوص اجرای مدل نهایی در برنامه درسی دوره ابتدایی.
- نیازسنجی در زمینه آموزش و توسعه فرهنگ عمومی با جمع آوری تحلیل اطلاعات براساس نیازهای افراد، گروه ها و جوامع انجام شود تا نیازهای این حوزه به خوبی مشخص شده و براساس اولویت ها، برای عمل برنامه ریزی شود.
- پیش بینی اتاق های فکر جهت هم اندیشی متخصصان حوزه مطالعات برنامه درسی، علوم اجتماعی و فرهنگی و متولیان و مجریان توسعه فرهنگ عمومی.
- یافته های این پژوهش می تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی میزان موفقیت آموزش مؤلفه های فرهنگ عمومی در مدارس باشد تا بتوان بر این اساس سیاست ها و برنامه های آموزش و پرورش را ارتقا، اصلاح و بازنگری نمود.
- برنامه درسی قلب هر نهاد آموزشی در نظر گرفته می شود. بنابر این پیشنهاد می شود الگوی توسعه فرهنگ عمومی وارد برنامه درسی شده و عملیاتی شود.
- پیشنهاد می شود که با ایجاد کارگروه های متفاوت و متخصص در ارتباط با برنامه درسی دوره ابتدایی، اهداف و محتوای کتاب درسی کتب درسی دوره ابتدایی، بخصوص در دروسی نظیر تعلیمات اجتماعی برای گنجاندن مفاهیم و مؤلفه های توسعه فرهنگ عمومی، مورد بازنگری های اساسی قرار گیرند.
- با توجه به نقش گذاری مواد و منابع آموزشی در امر توسعه فرهنگ عمومی پیشنهاد می شود که مدارس ما به منابع مجازی و غیرمجازی نظیر کتابخانه های مجهز، پوسترها، عکس ها، ماکت ها، فیلم های آموزشی، کامپیوتر و ابزارآلات الکترونیکی و سایر منابع تاثیر گذار مجهز شوند.
- پیشنهاد می شود تحقیقاتی انجام شود که بتواند تأثیرات سیاست ها و برنامه های کلان را بر تقویت ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده الگوی توسعه فرهنگ عمومی در برنامه درسی دوره ابتدایی مورد بررسی قرار دهند.

Reference

- Ahmadi, P., & Mokhtari, R., & Shahidi, S. (2016). Analysis of the components of general culture in the national curriculum document. Conference of the Iranian Curriculum Studies Association. SID. <https://sid.ir/paper/892141/fa>. (In Persian)

- Araghieh, A. (2021). Neglecting the role of family participation in the curriculum. Educational researches, 16(67), 87-112.. https://edu.bojnourd.iau.ir/article_678800.html?lang=e. (In Persian)
- Ayati, M., & Khoshdaman, p. (2012). Culture, curriculum and teaching and learning styles. Curriculum Studies, 7(26), 149-172. SID. <https://sid.ir/paper/471447/fa>. (In Persian)
- Bagaeepour, P. (2015). The role of culture in students' curriculum. Conference of new horizons in human sciences, future research and empowerment. SID. <https://sid.ir/paper/826263/fa>. (In Persian)
- khakigaramalki, M. (2019). An Analysis of the Impact of Western Development Patterns In the general culture of religious communities And its effects on the social harms of Iranian society. Bi-Quarterly Journal of Islamic Studies on Social Injuries, 1(1), 159-178. https://issh.shahed.ac.ir/article_3685.html?lang=fa. (In Persian)
- Klaudia., N. (2022), The Heritage Given: Cultural Landscape and Heritage of the Vistula Delta Mennonites as Perceived by the Contemporary Residents of the Region, Sustainability, 14(2),915. <https://doi.org/10.3390/su14020915>
- KULTHIDA SAEMEE & SINGHANAT NOMNIAN (2021), Cultural Representations in ELT Textbooks Used in a Multicultural School, rEFLections Vol 28, No 1.
- Kuehl, Rebecca A.; Hungerford, Hilary (2017). Global Citizenship in Intercultural Communication: Spatial Awareness of Globalization through Map Your Consumption -Communication Teacher, v 31 n 4 p 220 -225
- Lilliedahl, Jonathan (2021). Class, Capital, and School Culture: Parental Involvement in Public Schools with Specialised Music Programmes -British Journal of Sociology of Education, V 42 n 2 p 245 - 259
- Luzmore, Ruth; Brown, Chris (2021). Self - Interest and Altruism: How English School Leaders Navigate Moral Imperatives in a High Stakes Culture -Educational Governance Research
- Magill, Kevin Russel; Rodriguez, Arturo. (2019). Culture Circles as a Practice of Freedom - Curriculum and Teaching Dialogue, v 21 n 1 - 2 p 53 - 70
- Maleki, H. (2021). Curriculum planning (practice guide). Mashhad: Payam Publications. (In Persian)
- Mansoori, J. (2013). THE POSITION OF GENERAL CULTURE TO ACHIEVE THE GOALS OF DEVELOPMENT PROGRAM. ISLAMIC REVELUTION RESEARCH, 2(5), 181-194. SID. <https://sid.ir/paper/136522/en>
- Mirza Mohammadi, M. (2021). general culture. Tehran. University Publication Center. (In Persian)
- Moghaddam, S., & Azizabadi Farahani, F., & salehi Amiri, S. R. (2021). The Elites Participation in cultural Policy. Journal of Cultural Management, 15(52), 145-156.. https://jcm.srbiau.ac.ir/article_18426.html?lang=en. (In Persian)
- Naseri, F., & Armend, M. (2021). Examining the components of general culture in Persian books of elementary school. Curriculum and Education Vision Quarterly, 1(3). 56-73. Doi: [10.22034/cipj.2022.50415.1027](https://doi.org/10.22034/cipj.2022.50415.1027). (In Persian)
- Pamela Bluetin Joseph et al. (2011). Curriculum cultures, translated by Dr. Mahmoud Mehr Mohammadi and others, Tehran, Samit Publishing House. (In Persian).
- Talebi, S., Mazloumiyan, S., & Seif, M. (2013). Principles of curriculum planning. Tehran. Payam Noor University Printing and Publishing Center. (In Persian)
- Saeedi Kia, M., & Homs, F., & Aghakazem Shirazi, H. (2016). general culture. Tehran . Aha publication. (In Persian).
- Yarn, Tey S. (2022). Urban K - 5 Public School Culture Change Principals: A Phenomenological Study on the Effective Practices of Transformational Leaders ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Cardinal Stritch University
- Zorba, Mehmet Galip: Cakir, Abdulvahit (2019). A Case Study on Intercultural Awareness of Lower Secondary School Students in Turkey -Novitas - ROYAL (Research on Youth and Language), 13(1). 62 - 83

Research Paper

The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility

Samira Ali Sofi¹ , Samaneh Salimi² 

1- Master of Educational Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Educational Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

Receive:

16 March 2023

Revise:

06 June 2023

Accept:

15 July 2023

Keywords:

Readiness to change,
Organizational Agility,
Quantum,
Management Skills,
Quantum Management

Abstract

This study aimed to examine the effect of quantum management skills on readiness for change with the mediating role of organizational agility. The current study was done by descriptive correlative research method. The statistical population of the study consisted of all employees of Zahedan Islamic Azad University (n=294). Using the Cochran formula, the sample size of 200 people was calculated and the applied sampling method was simple random. Azimi sanavi and Razavi Quantum Management Questionnaire (2011) was used for data collection; Sharifi & Young (2000) for Organizational Agility; and Dunham et al, (1989) for Readiness for Change questionnaire. The content validity of the questionnaire was confirmed. The reliability of the questionnaires was estimated based on Cronbach's coefficient as 0.881, 0.887, and 0.753, respectively. The data obtained from the questionnaires were analyzed at two levels of descriptive and inferential statistics, including Pearson's correlation coefficient test and structural equation modeling through Spss23 and Lisrel8.8 software. The findings obtained from the structural equation model showed that the standard coefficient between quantum management on readiness for change (0.19), quantum management on organizational agility (0.58), as well as readiness for change and organizational agility (0.64) and the indirect effect of quantum management on change readiness (0.47) were significant.

Please cite this article as (APA): Ali Sofi, S., Salimi, S. (2023). The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 125-143.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390174.1176	
Corresponding Author: Samaneh Salimi	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.6.6	
Email: salimisamane89@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

Today's organizations, especially educational ones, are trying to surpass their competitors in terms of rapid and increasing developments. Organizations should consider many factors to achieve their goals. Therefore, managers should apply a management method with the highest efficiency for the organization. The thinkers of management science believe that managers in the 21st century should use new management methods to increase the capacity of employees. One of these types of management is quantum management. Quantum management is the empowerment of employees and is also an approach to improve the capabilities, powers, and effectiveness of managers and especially employees. Therefore, quantum management aims to increase the effectiveness and power of managers and employees of the organization. The concept of quantum management is an approach to improve the capabilities, powers, and effectiveness of managers and especially employees in the organization and to increase the effectiveness of managers and employees to prepare for organizational change and agility. The university is one of the most important fundamental elements for any change, transformation, and innovation; therefore, the realization of high goals, independence, and social and economic progress is provided through higher education. As a result, universities must be aware of new management features to have the necessary power to respond to changes.

Theoretical Framework

Quantum management was created based on the quantum paradigm in response to uncertainty in phenomena and the unpredictability of their behavior and environmental complexities, extensive and mutual interactions, and rapid and continuous changes that twenty-first-century organizations face with. Understanding quantum management creates a new perspective for understanding and managing today's organizations with the aforementioned characteristics. Quantum theory completely contradicts traditional management beliefs. This theory states that not only is the world unpredictable, but also there is not enough information to understand the current state.

Readiness for change is the employees' positive views and opinions about the need for change and the positive consequences of change-related efforts for the employees and the organization (Peach et al., 2005). Readiness for change refers to the beliefs, attitudes, and conscious intentions of organizational members regarding the needed changes and the organizational capacity to successfully implement these changes. The dimensions of readiness for change in the organization are 1. Newness tolerance: it refers to the tolerance of the organization's members towards new and unexpected conditions. 2. Complexity tolerance: it refers to little, irrelevant, complex, unorganized, and sometimes conflicting or contradictory information in the organization. 3. Difficult situations tolerance: refers to the tolerance of organization members for situations with unsolvable problems in which answers are not easily obtained.

Agility was introduced to the world by Yakoka Research Institute in 1991 as a strategy for organizations in the 21st century to quickly adapt to changes. Organizational agility is the ability to quickly respond to changes in the environment. Organizational agility is an organizational capability that managers of educational organizations should take it seriously to achieve organizational goals. Organizational agility has also the components of innovation, responsibility, speed in work, low complexity, high quality, flexibility, and readiness to react to changes, and is also very resistant to environmental problems and challenges.



Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, and descriptive correlative of structural equation modeling in terms of method. The statistical population includes all the employees of Zahedan Azad University, including 294 people (124 women and 170 men). Morgan's Table was used to determine the sample size, and 165 people were selected by simple random sampling. Three questionnaires were used to collect information.

Quantum Management Skill Questionnaire: Azimi Sanavi and Razavi's Quantum Management Skill Questionnaire (Azimi Sanavi & Razavi, 2014) were used in seven dimensions; Quantum thinking, quantum trust, quantum action, quantum vision, quantum feeling, quantum knowledge and quantum existence; and 34 items to measure quantum management skills. This questionnaire was based on a Likert scale (from never to completely agree).

Organizational Agility Questionnaire: Sharifi and Yang's Organizational Agility Questionnaire (Sharifi Yang, 2000) has been used in four dimensions of speed, competence, flexibility, and responsiveness; and 28 items with 5 options of the Likert type (from never to completely agree) to measure organizational agility

Readiness for Change Questionnaire: Dunham et al's Readiness for Change Questionnaire (1989) was used in three dimensions of cognition towards change, emotional reaction to change, and behavioral tendency to change; and in 18 items to measure readiness for change.

The questionnaire's validity of the current research is of the content type that was confirmed by the supervisor and the expert professors of educational management at Zahedan universities. To estimate the reliability coefficient of the questionnaires used in this research, 30 copies were first given to the subjects. According to Cronbach's alpha, its results were obtained 0.881 for the quantum management skill questionnaire, 0.811 for the organizational agility questionnaire, and 0.753 for the readiness for change questionnaire. These reliability coefficient values indicate the relatively good reliability of these questionnaires. In addition, Pearson's correlation coefficient and structural equation model were used to analyze the data. Calculations were carried out by spss23 and Lisrel8.8 software.

Results

According to correlation analysis, the relationship between quantum management and organizational agility (0.329), quantum management and readiness for change (0.826), and organizational agility and readiness for change (0.326) are positive and significant at the level of 0.01. The fit indices of the model were first calculated to examine the research model. The values of the model fit indices have a good fit. In addition, the data analysis showed that the significant numbers (t) between quantum management and readiness for change are 6.37, quantum management and organizational agility are 5.07, and readiness for change and organizational agility are 3.30. Since these values are greater than 1.96, the impact of quantum management and readiness for change, quantum management and organizational agility, and readiness for change and organizational agility are significant. In the corresponding figure, the standard coefficient between quantum management and readiness for change is 0.19, quantum management and organizational agility is 0.58, and readiness for change and organizational agility is 0.64. In addition, the indirect effect of quantum management on readiness for change (0.47) is significant. Since this effect impacts readiness for change through organizational agility, the mediating role of this variable in relation to quantum management on readiness for change is confirmed.

Discussion and conclusion

This research was carried out to investigate the effect of quantum management skills on readiness for change with the mediating role of organizational agility of Zahedan Islamic Azad University employees. Quantum skills in management try to use the laws, concepts, and principles of quantum theory in the form of metaphor and guidance to solve management problems and describe and explain organizational phenomena. The environment of today's organizations, especially higher education, values agility, innovation, change, vitality, and quality to succeed and increase employee productivity, which are all signs of quantum management. Therefore, having senior management with the necessary knowledge and skills, effective planning, leadership, and quantum culture is necessary to transfer from classical management to successful quantum management in the organization. The research findings regarding the first research hypothesis showed that the components of quantum management directly and significantly affect the readiness for change employees (0.19). The research findings regarding the second research hypothesis showed that quantum management components directly and significantly affect organizational agility (0.53). The research findings regarding the third research hypothesis showed that readiness for change directly and significantly affects organizational agility (0.64). Finally, the results obtained from the fourth research hypothesis showed that quantum management indirectly and significantly affects (0.47) readiness for change.

According to the findings, the following suggestions are made to improve organizational agility, strengthen quantum management skills, and provide a context for change in university employees. University managers should not be afraid and have a high tolerance for ambiguity to change purposefully to be innovative and face unknown phenomena. University managers can increase employees' adaptability to changes by creating an atmosphere of optimism and risk-taking among them, which will lead to the acceptance of change and transformation. Managers should also make the most of their knowledge capital and learning ability by using quantum management skills and applying a new and innovative scientific approach in organizations and pave the way to achieve agility by emphasizing efficient and effective policies and programs. According to the changes and developments that have been created in organizational management, faculty members should always be encouraged to learn new and updated skills to achieve an appropriate level of hardware and software technologies in the university. In this regard, they can use new and diverse methods to provide educational and research services with the necessary quality to increase satisfaction and agility. University managers can use innovative and new methods based on the ability of the employees to deal with the turbulent organizational environment and solve problems. The research limitation is limiting the statistical community of the research to the employees of Zahedan Azad University and the inability to generalize the results to other universities.

علمی پژوهشی

تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی

سمیرا علی صوفی^۱ ID، سمانه سلیمی^۲ ID

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر با نقش میانجی چابکی سازمانی بود که با روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی انجام گردید. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان با تعداد ۲۹۴ نفر تشکیل دادند که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان (۱۹۷۱) حجم نمونه ۲۰۰ نفر محاسبه گردید و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت کوانتومی عظیمی ثنوی و رضوی (۱۳۹۰)، چابکی سازمانی شریفی و یانگ (۲۰۰۰) و آمادگی برای تغییر دونهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها براساس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸۱، ۰/۸۸۷ و ۰/۷۵۳ برآورد گردید. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزارهای Spss23 و Lisrel8.8 انجام شد. یافته‌های به دست آمده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که ضریب استاندارد بین مدیریت کوانتوم بر آمادگی به تغییر (۰/۱۹)، مدیریت کوانتوم بر چابکی سازمانی (۰/۵۸)، همچنین آمادگی تغییر و چابکی سازمانی (۰/۶۴) و اثر غیر مستقیم مدیریت کوانتوم بر آمادگی تغییر (۰/۴۷) معنی دار بوده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴

کلید واژه‌ها:

آمادگی به تغییر،
چابکی سازمانی،
کوانتوم،
مهارت مدیریت،
مدیریت کوانتومی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): علی صوفی، سمیرا، سلیمی، سمانه. (۱۴۰۲). تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه با نقش میانجی چابکی سازمانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۲). ۱۲۵-۱۴۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390174.1176	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.6.6	نویسنده مسئول: سمانه سلیمی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: salimisamane89@yahoo.com

مقدمه

امروزه، پیشرفت سریع دانش و فناوری باعث تغییرات گسترده در سازمان‌ها شده است. در واقع این پیشرفت‌ها، سازمان‌ها را در محیطی پویا و پر از تغییر قرار می‌دهد که اصطلاحاً از آن به عنوان محیط راهبردی نام برده می‌شود. چنین شرایطی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا برای حفظ حیات خود در محیط حال و آینده، به طور مداوم کارهای‌شان را بهبود بخشند و پاسخگوی اقتضائات درونی و بیرونی خود باشند (Torkzadeh & Abdsharifi, 2016). سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از زندگی بشر باید برای بقا و توسعه خود در برابر چنین تحولات عظیمی آماده به تغییر باشند. در غیر این صورت، آن‌ها از دنیای رقابتی خارج می‌شوند (Sazesh & Siyadat, 2018) بنابراین در محیط پویای امروز تغییر سازمانی به منظور مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی سازمانی و سازگاری با آن‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد و ایجاد تغییرات مناسب مهم‌ترین عامل در تداوم حیات سازمان‌ها به حساب می‌آید (Torkzadeh & Abdsharifi, 2015). دنیای سازمان‌ها آکنده از تغییر و تحولات فزاینده در حیطه‌های مختلف است و دیگر نمی‌توانند بر اساس عادات، مفروض‌ها و شیوه‌های قدیمی در این محیط متحول پایدار بمانند (Laszlo, 2020) این تغییرات بسیار سریع اتفاق افتاده و کلیه سازمان‌های اجتماعی به ویژه دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار داده است. اگر سازمان‌های آموزشی بخواهند به حیات خود ادامه دهند و اهداف خود را محقق سازند باید با به کارگیری شیوه‌های اثر بخش رهبری، خود و کارکنان خود را برای مواجهه مناسب با این تغییرات آماده کنند (Kovoor-Misra, 2009). بنابراین آمادگی برای تغییر به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی و پیش‌نیاز انجام هر گونه اقدامی در سازمان است. هنگامی که مدیران تلاش می‌کنند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان به وجود آورند، سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به سازمان‌هایی که آمادگی کم‌تری دارند، نتایج بهتری کسب می‌کنند و میزان همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است (Weiner, 2009). فهم آمادگی سازمان برای تغییر برای هر گونه اقدامات اصلی مربوط به تغییر ضروری به شمار می‌رود (Rahimian, et al., 2015). مادن و گان (Madsen & Gohen, 2006) مشاهده کردند که تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت در نهایت تصمیمات افراد هستند. تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون کارکنان تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده شوند. از آنجائیکه سازمان‌های کنونی از جمله دانشگاه‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق پذیر می‌کند. اندیشمندان معتقدند که در عصر حاضر محیط بیرونی، محیط احتمالات گوناگون و تنوع در نیازها و خواسته‌ها است و دانشگاه‌ها به منظور سازگاری لازم است، ساختارها، فرایندها، ابزارها و مهارت‌های مدیریت نوینی در این دنیای پویا داشته باشند (Haris, 2009) که برخی از آن‌ها در مفهوم مدیریت کوانتومی نهفته است. نظریه کوانتوم یکی از استعاره‌های رفتاری مدیریت از دیدگاه پست مدرن‌ها می‌باشد که به کارگیری آن می‌تواند در اثر بخشی کارکنان مؤثر باشد (Rahimi et al., 2016). مدیران سازمان‌ها به عنوان مصنوعات بر اساس اعضای نقشه شناختی در نظر گرفته می‌شوند تا خود را در تعاملات سازمانی متمرکز کنند، نگرش کوانتومی شامل فرایند اصلاح این نقشه‌ها است. ایجاد تغییر گسترده نیاز به تقویت مهارت‌های کوانتومی دارد (Hoda, 2017). تفکر کوانتومی تمام پارادایم‌های فعلی ما را تغییر می‌دهد به عبارتی این رویکرد می‌تواند مدیران و کارکنان را با تغییرات پیچیده محیطی همگام کند (Selman, 2011). یکی از مفاهیم جدید هزاره سوم مدیریت کوانتومی

است. هدف مدیریت کوانتومی، بالا بردن توان و اثر بخشی مدیران و کارکنان است که سعی دارد مفاهیم و اصول تئوری کوانتوم را به مانند رهنمودی جهت توصیف و تبیین پدیده‌های سازمانی و حل مسائل مدیریتی مورد استفاده قرار دهد. مدیریت کوانتومی دیدگاه مدیران را در نگاه به پدیده‌ها از بالا به پایین و از برون به درون تغییر داده و معکوس می‌سازد، اما چگونه؟ این کار شاید با مجهز شدن به مهارت‌های هفت گانه کوانتومی ممکن است که عبارتند از دیدن کوانتومی: توانایی دیدن هدفمند، باور به اینکه جهان ما تابعی از باورها و پیش داشته‌های درونی خودمان است. تفکر کوانتومی: توانایی تفکر به شیوه متناقض، حرکت جهان و اشیاء به شیوه‌های متناقض و متعارض و با جهش‌های ناگهانی و کاملاً پیش‌بینی‌ناپذیر همراه است، به‌طوری که امور واقع در سطح کلان غیرمنطقی و نامحتمل به نظر می‌رسد. احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و توان‌بخش، انرژی انسان و جهان هر دو از یک جنس است و قلب انسان کانون این انرژی است که قدرت می‌آفریند؛ و بسیاری به افکار و عواطف ما بستگی دارد. شناخت کوانتومی: توانایی شناخت شهودی، جهان میدان انرژی است و بستر تمام اشیاء، این بستر همه‌جا حاضر و بی‌پایان است. عمل کوانتومی: توانایی عمل پاسخگو، عمل کوانتومی بر اصل جداناپذیری استوار است که مطابق آن تغییر در هر جزء سریع به تغییر در اجزاء دیگر منجر می‌شود. اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به جریان زندگی، این مهارت ریشه در بی‌نظمی دارد و اینکه عدم تعادل لازمه تکامل سیستم است. وجود کوانتومی: توانایی زندگی کردن در روابط، اجزاء در روابط زندگی می‌کنند؛ احتمال ذرات، احتمال روابط آنهاست. در یک سازمانی با خاصیت مدیریت کوانتومی، هر کارمند یک رهبر بالقوه است و دارای مزیت رقابتی است (Geok & Shaari, 2020). در کنار داشتن مهارت‌های مدیریت کوانتومی و از آنجائیکه دانشگاه‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع، آنها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق پذیر می‌کند. در واقع یکی از چالش‌های مهم دانشگاه این است، که چگونه می‌توانند در محیطی پویا، و غیر قابل پیش بینی موفق شوند. یکی از راهکارهای پاسخگویی به عوامل تغییر و تحولات سازمانی در دانشگاه‌ها و کسب موفقیت چابکی است که عوامل مهم برای موفقیت سازمان‌ها در محیط بسیار رقابتی است (Roberts & Grover, 2012). بهترین و جدیدترین روش برای بقاء و موفقیت سازمان‌ها تمرکز بر چابکی سازمانی است، چون چابکی سازمانی پاسخ عقلایی و کامل برای الزامات و تحولات فزاینده در بازارهای رقابتی و موفقیت از طریق فرصت‌هایی که سازمان کسب می‌کند (Yaghobi & Rahat dahmardeh, 2010). بنابراین یکی از مهمترین فاکتورهای بقاء و پیشرفت سازمان‌ها در محیط پویای امروزی چابکی آنها می‌باشد. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است (Vander & Koronios, 2003). چابکی اصطلاحی است که از سال ۱۹۹۱ به کار رفته است و سازمان‌ها تجاری در قرن بیست و یکم آن را انتخاب کرده‌اند. چابکی سازمانی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات در محیط است. ویژگی‌های اصلی این محیط تغییر و عدم اطمینان است (Bahrami et al., 2016) چابکی سازمانی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف سازمانی باید حتماً مد نظر مدیران سازمان‌های آموزشی قرار بگیرد و دارای مؤلفه‌های نوآوری، مسئولیت‌پذیری، سرعت در کار، پیچیدگی کم، کیفیت بالا، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی است و همچنین نسبت به مشکلات و چالش‌های محیطی بسیار مقاوم است (Abolghasem et al., 2018). از آنجا که مفهوم چابکی شامل اجرای بهترین شیوه برای بقاء و موفق شدن در یک محیط رقابتی سرشار از تغییر مداوم و غیر قابل پیش بینی با واکنش سریع و مؤثر به تغییر محیط است (Sud-on, Abareshi & Pittayachawan, 2014). چابکی برای آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از

طریق سلسله مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل دقیق به سر آمده است. در این راستا دانشگاه‌ها بایستی در ایجاد تغییرات مطلوب کوشش کنند و با سرعت و انعطاف‌پذیری و متناسب با نیاز جامعه و دانشجو، دانش نو و ایده‌های نو مورد نیاز آنان را عرضه کنند و سازمان‌های آموزشی به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همراه با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها این سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشد (Rahimi, 2016). با توجه به سیر تحول مدیریت، در گذشته اولویت مدیران سازمان، حفظ وضع موجود بود، اما پیچیدگی و تغییرات روز افزون در محیط‌های کسب و کار و امور سازمانی، مفاهیم جدیدی از جمله تئوری پیچیدگی دیدگاه کوانتومی و چابکی سازمانی را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. بنابراین مدیریت اثر بخش دانشگاه‌ها و وجود سیستم‌های دقیق نظارت و پاسخگویی یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب ناپذیر در یک نظام کارآمد و اثر بخش است. این ضرورت‌ها و از جمله رسیدن به چابکی، نیازمند مجهز شدن مدیران به مهارت‌های مدیریت کوانتومی است، تا دانشگاه‌ها با تکیه بر آن‌ها بتوانند به چابکی بهتر دست یابند. این مهارت‌ها را می‌توان در ابعاد مختلفی شناسایی و برای چابک‌تر شدن به سمت آنها حرکت کرد (Salimi et al., 2016). لذا برای دستیابی به چابکی سازمانی نیاز به درک رویکردهای جدید و ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مخصوصاً مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران است و شیوه مدیریت کوانتومی رویکرد جدید به مدیریت در راستای عملی کردن تغییرات برنامه ریزی شده است. با توجه به اینکه دانشگاه یکی از مهم‌ترین ارکان بنیادین برای هر گونه تغییر، تحول و نوآوری است و تحقق اهداف عالی، استقلال، پیشرفت اجتماعی و اقتصادی از طریق فراگرد آموزش عالی فراهم می‌آید، در نتیجه الزامی است که دانشگاه‌ها از ویژگی‌های مدیریتی جدید آگاه باشند تا توان لازم برای پاسخگویی به تغییرات را داشته باشد که نیازمند توجه به آمادگی به تغییر و چابکی است (Dehghanpour, et al., 2019). دانشگاه نهاد پویایی است که برای پاسخ به نیازهای تخصصی و علمی جامعه ایجاد شده است و حیات آن در گرو تعامل سازنده و مؤثر با محیط می‌باشد، اما این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت دانشگاه حفظ شود و در پاسخ به نیازهای جامعه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. حال آنکه تحقق کامل ابعاد ساختاری و محتوایی این الگو در بدنه مدیریتی و کارشناسی دانشگاه‌های کشور با ضعف‌های جدی و اساسی رو به رو است. به همین نسبت، نحوه تقابل با تغییرات محیطی و سرعت لازم جهت انطباق دانشگاه‌ها با تغییرات در امور هم‌چون توسعه‌ی انسانی، تقویت و گسترش فرهنگ اسلامی-ایرانی و افزایش خودآگاهی و خودباوری کارکنان، به نوبه خود نیازمند تحولی شگرف خواهد بود (Mehrmohammadi & Farsatkah, 2002). کارکنان با سطوح متفاوت نیازها وارد دانشگاه می‌شوند که هر کدام می‌تواند بر ادراک، نگرش و احساس آنها و در نتیجه بر رفتارشان تأثیری زیادی داشته باشد. این نیازها در زمان تغییر نیز مانند هر زمان دیگری وجود دارند هم‌چنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل ایجادکننده این آمادگی، بیشتر روان‌شناختی و سازمانی بوده، بر تمایلات رفتاری کارکنان نسبت به تغییر (از قبیل حمایت از یا مقاومت در برابر تغییر) مؤثر هستند و موضوع کلیدی در ایجاد موفقیت آمیز تغییر است. بنابراین مسأله‌ی اصلی این است که دانشگاه‌ها با چه ویژگی‌هایی بهتر می‌توانند آمادگی به تغییر را در خود ایجاد کنند؟ و به رسالت‌های خود جامعه عمل ببوشانند. لذا در این پژوهش دو متغیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی و

چابکی سازمانی مد نظر قرار گرفتند لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مهارت‌های مدیریت کوانتومی چه تأثیری بر آمادگی به تغییر کارکنان از طریق چابکی سازمانی دارد؟

بنابراین فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: چابکی سازمانی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه چهارم: مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان دانشگاه از طریق چابکی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

مبانی نظری پژوهش

مهارت‌های مدیریت کوانتومی

مدیریت کوانتومی مبتنی بر پارادایم کوانتومی در پاسخ به نااطمینانی در پدیده‌ها و غیر قابل پیش بینی بودن رفتار آنها و پیچیدگی‌های محیطی، تعاملات گسترده و متقابل، تغییرات سریع و مداوم که سازمان‌های قرن بیست و یکم با آن مواجه هستند، به وجود آمد. درک مدیریت کوانتومی چشم انداز نوینی برای درک و راهبری سازمان‌های امروزی با مشخصه‌های مذکور ایجاد می‌نماید (Tavakoli et al., 2017). نظریه کوانتوم کاملاً با باورهای سنتی مدیریت تناقض دارد. بر اساس این نظریه، نه تنها جهان قابل پیش بینی نیست، بلکه اطلاعات کافی برای درک وضعیت فعلی وجود ندارد (Razavi et al., 2013). سازمان‌های امروزی در حال تغییر و تحول شتابان هستند، لذا برای رویارویی با این تحولات سریع باید پیچیدگی‌ها را شناخت و راه‌های مواجهه با آن را یاد گرفت. مدیریت کوانتومی، با رویکرد علمی جدید و ابتکاری سازمان را قادر می‌سازد تا از سرمایه دانش و توان یادگیری خود حداکثر استفاده را ببرند (Dargahi & et al., 2016).

آمادگی به تغییر

آمادگی برای تغییر، دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان است (Peach et al., 2005). آمادگی برای تغییر، به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت آمیز این تغییرات اشاره دارد (Susanto, 2008). از دیدگاه گراهام (Graham, 2006) ابعاد آمادگی برای تغییر در سازمان عبارتند از: ۱. تحمل تازگی: اشاره به تحمل اعضای سازمان نسبت به شرایط جدید و غیر منتظره دارد؛ ۲. تحمل پیچیدگی: اشاره به اطلاعات کم، نامرتب، پیچیده، سازماندهی نشده و گاهی متضاد یا ناقصی که در سازمان است، دارد؛ ۳. تحمل موقعیت - های دشوار: اشاره به تحمل اعضای سازمان برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که در آن پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آید دارد.

چابکی سازمانی

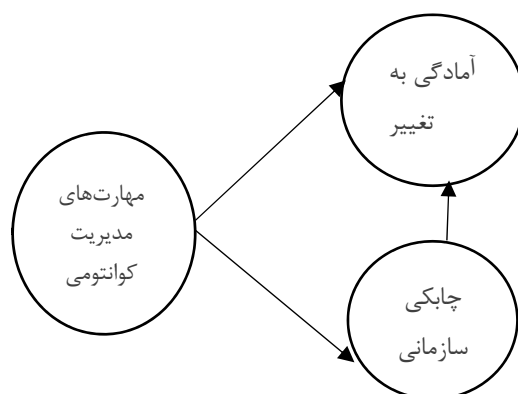
چابکی به عنوان استراتژی سازمان‌ها در قرن بیست و یکم برای انطباق سریع با تغییرات، توسط مؤسسه تحقیقاتی یا کوکا در سال ۱۹۹۱ به دنیا معرفی شد (Moubed & Rafi, 2022). چابکی سازمانی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات در محیط است. ویژگی‌های اصلی این محیط تغییر و عدم اطمینان است (Bahrami & et al, 2016). چابکی سازمانی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف سازمانی باید حتماً مد نظر مدیران سازمان‌های آموزشی قرار بگیرد و دارای مؤلفه‌های نوآوری، مسئولیت‌پذیری، سرعت در کار، پیچیدگی کم، کیفیت بالا، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی است و همچنین نسبت به مشکلات و چالش‌های محیطی بسیار مقاوم است (Abolghasemi & et al, 2018).

پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر با نقش میانجی چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان بوده است، لذا در ادامه نمونه‌ای از این پژوهش‌ها آورده شده است. مروگالسکا و احمد (Mrugalska & Ahmed, 2021) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه چابکی سازمانی با تغییر سیستماتیک در بین کارکنان دانشگاه تکنولوژی پوزنان در کشور لهستان نشان دادند که چابکی برای یک سازمان با تکنولوژی مهم است، زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییراتی که همراه با استفاده تکنولوژی به وجود می‌آیند، کمک کند. نورجمن و همکاران (Nurjaman, et al., 2021) بیان داشته‌اند که رابطه بین چابکی و منابع تغییر در شرکت و صنایع تولیدی کشور اندونزی معنی دار است. (Geok & Bilal Ali, 2021) در پژوهش خود یک چهارچوب سبک رهبری کوانتومی برای ترویج یادگیری مادام‌العمر در بین کارکنان از طریق علم مدیریت ارائه دادند. از این رو رهبران کوانتومی پیامدهای یادگیری سازمانی در محیط کار را در زمان‌های چالش برانگیز درک کردند (Hajizadeh Majdi, 2023) (Fatahi, & Ranjbar, 2023) همچنین در این زمینه الحدید (Alhadid, 2020) نشان داده است بین چابکی سازمانی و عملکرد تغییر سازمانی همبستگی وجود دارد که اثر مثبتی دارد و از سوی دیگر وانگ و کیدی (Wang & Kebede, 2020) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین مدیریت کوانتومی و آمادگی برای تغییر در دانشگاه صنعتی ووهان در کشور چین نشان داده‌اند که مدیریت کوانتومی و اندازه‌گیری واکنش کارکنان برای تغییر لازم است و مطالعات بیشتر برای حل چالش‌ها مهم است.

زو و همکاران (Zou et al., 2017) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین مدیریت کوانتومی و چابکی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه کالیفرنیا کشور ایالات متحده آمریکا نشان دادند که چابکی سازمانی تحت تأثیر مدیریت کوانتومی قرار گرفت و اگر مدیران از مدیریت کوانتومی استفاده کنند، می‌توان پیش‌بینی کرد که چابکی سازمانی افزایش یابد. در پژوهش‌های داخل از کشور پژوهشگرانی چون صدر، خورکیان و ملک زاده (Sadr, Khorkiyan & Malek zade, 2020) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که یافته‌های پژوهش تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت در برابر تغییر را تأیید می‌کند، همچنین نتایج بیانگر نقش میانجی نگرش مثبت به تغییر و آمادگی برای تغییر در رابطه بین تعهد عاطفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد، همچنین یافته‌های تحقیق میرکمالی و حاج خزیمه (Mirkamali & Haj Khoziyme, 2019) نشان

داد: ۱) وضعیت کلیه مؤلفه‌های مهارت‌های کوانتومی مدیران به‌غیر از مؤلفه دیدن کوانتومی که در حد متوسط میانگین فرضی پژوهش قرار دارد، در کلیه ابعاد بالاتر از میانگین فرضی پژوهش است. ۲) وضعیت آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در حد بالاتر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد به‌غیر از مؤلفه‌های خوش‌بینی، خطرپذیری و سازگاری که تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش ندارد. ۳) بین مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مهارت‌های کوانتومی مدیران قابلیت تبیین آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در دانشکده‌های دانشگاه تهران را دارا است و قائد امینی هارونی و همکاران (Ghaedamini, Harouni et al., 2018) نشان داده‌اند که رهبری کوانتومی از طریق آمادگی برای تغییر بر تعهد به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۳۹ است؛ ولی از طریق کیفیت رابطه بر تعهد به تغییر تأثیر معناداری ندارد همچنین تأثیر مستقیم بر تعهد به تغییر نیز معنادار نیست.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، و از نظر روش‌شناسی، همبستگی مدل معادلات ساختاری است. کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان به تعداد ۲۹۴ نفر (۱۲۴ زن و ۱۷۰ مرد) جامعه مورد مطالعه در این پژوهش بوده‌اند. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده که تعداد ۱۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها سه پرسشنامه ذیل بوده است:

پرسشنامه مهارت مدیریت کوانتومی: جهت سنجش مهارت‌های مدیریت کوانتومی از پرسشنامه مهارت مدیریت کوانتومی عظیمی ثانوی و رضوی (Azimi sanavi & Razavi, 2014)، در هفت بعد؛ تفکر کوانتومی، اعتماد کوانتومی، عمل کوانتومی، دید کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی و وجود کوانتومی و ۳۴ گویه استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (از اصلاً تا کاملاً موافقم) بوده است.

پرسشنامه چابکی سازمانی: جهت سنجش چابکی سازمانی از پرسشنامه چابکی سازمانی شریفی و یانگ (Sharifi Yang, 2000) در چهار بعد، سرعت، شایستگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی و ۲۸ گویه ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت (اصلاً تا کاملاً موافقم) استفاده شده است.

پرسشنامه آمادگی به تغییر: جهت سنجش آمادگی به تغییر از پرسشنامه آمادگی به تغییر دونهام و همکاران (Dunham et al, 1989) در سه بعد، شناخت نسبت به تغییر، واکنش عاطفی به تغییر و تمایل رفتاری به تغییر و در ۱۸ گویه استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (از اصلاً تا کاملاً موافقم) می‌باشد.

روایی پرسشنامه‌های پژوهش حاضر از نوع صوری و محتوایی است که توسط اساتید متخصص رشته علوم تربیتی و مدیریت در دانشگاه‌های استان سیستان و بلوچستان مورد تأیید واقع گردید. برای برآورد ضریب پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش حاضر، ابتدا ۳۰ نسخه از آن در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت که نتایج آن بر حسب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت مدیریت کوانتومی برابر با ۰/۸۸۱ و پرسشنامه چابکی سازمانی برابر با ۰/۸۱۱ و برای پرسشنامه آمادگی به تغییر برابر با ۰/۷۵۳ به دست آمد بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از در بخش آمار استنباطی از همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری و داده‌ها به وسیله نرم افزار spss23 و Lisrel8.8 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش از رویکرد مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

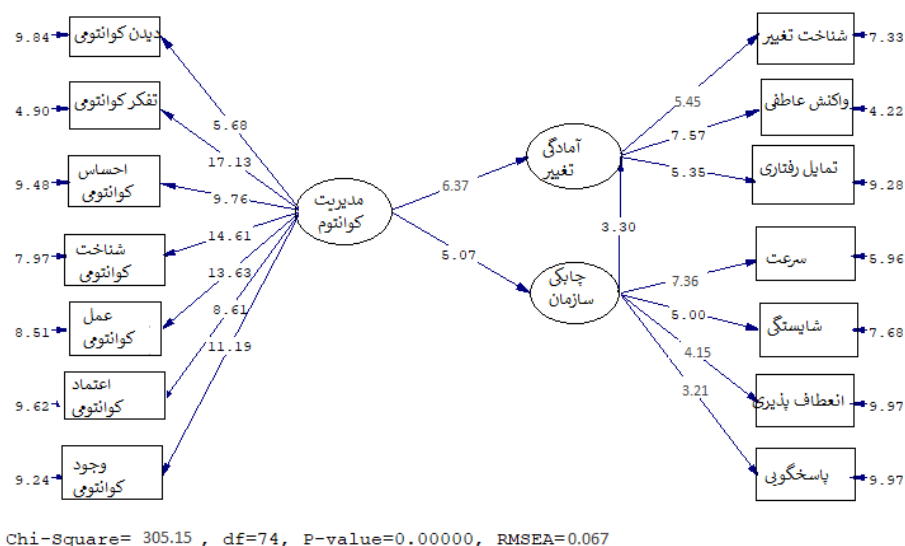
متغیر	مدیریت کوانتوم	آمادگی تغییر	چابکی سازمانی
مدیریت کوانتومی	۱		
آمادگی تغییر	***۰/۳۲۶	۱	
چابکی سازمانی	***۰/۳۲۹	***۰/۸۲۶	۱

با توجه به جدول ۱ رابطه بین مدیریت کوانتوم و چابکی سازمانی (۰/۳۲۹) و مدیریت کوانتوم و آمادگی تغییر (۰/۸۲۶) و چابکی سازمانی و آمادگی تغییر (۰/۳۲۶) در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. در بررسی مدل پژوهش، ابتدا شاخص‌های برازش مدل محاسبه گردید. مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل در جدول ۲ قابل مشاهده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار بوده است.

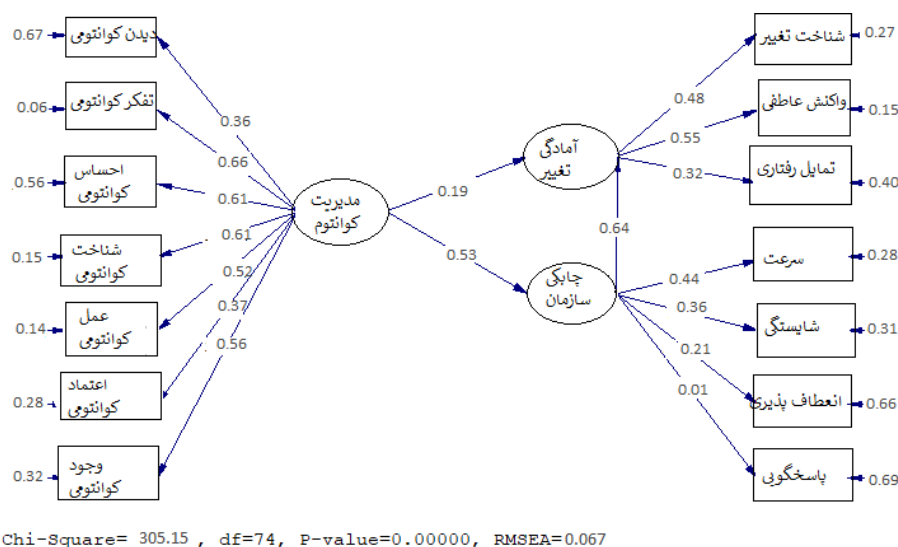
جدول ۲ شاخص‌های برازش برای مدل معادلات ساختاری

شاخص	کای دو / درجه آزادی	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI
مقدار محاسبه شده	۴/۱۲	۰/۰۶۷	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۱
سطح قابل قبول	<۵	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

با توجه به مقادیر شاخص‌ها در جدول ۲، شاخص χ^2/df هر چه از مقدار ۵ کوچک‌تر باشد دارای برازش بهتری است. مقدار به دست آمده ۴/۱۲ که مقداری کوچکتر از ۵ باشد. بنابراین قابل قبول است. شاخص RMSEA: با توجه به اینکه مقدار به دست آمده ۰/۰۶۷ می‌باشد از برازش قابل قبولی برخوردار است. شاخص GFI: با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برابر با ۰/۹۲ است بنابراین قابل قبول و مناسب است. شاخص IFI یا شاخص برازندگی فزاینده: با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برابر با ۰/۹۳ است، که چون بیشتر از ۰/۹ می‌باشد. قابل قبول و مناسب است. شاخص CFI یا شاخص برازش تطبیقی: یا توجه به اینکه مقدار به دست آمده برابر با ۰/۹۱ است که بزرگتر از ۰/۹ می‌باشد. بنابراین قابل قبول و مناسب است. شاخص NFI: با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برابر با ۰/۹۱ می‌باشد. بنابراین قابل قبول و مناسب است. شاخص AGFI: با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برابر با ۰/۹۱ و بزرگتر از ۰/۹ می‌باشد. قابل قبول و مناسب است. در ادامه برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به دست آمده در شکل ۲ و ۳ آورده شده است.



شکل ۲. مقادیر معناداری t حاصل ازالگویابی معادلات ساختاری



شکل ۳ مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری

خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری در جدول شماره ۳ ارائه شده است:

جدول شماره ۳ نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری

ارزش t	اثر مستقیم (R)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	نتیجه	رابطه
۶/۳۷	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۱۹	تأیید	مستقیم
۵/۰۷	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۵۳	تأیید	مستقیم
۳/۳۰	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۶۴	تأیید	مستقیم
		۰/۴۷	۰/۶۶	تأیید	غیر مستقیم

با توجه به شکل ۲ اعداد معناداری (t) بین مدیریت کوانتوم و آمادگی تغییر ۶/۳۷، مدیریت کوانتوم و چابکی سازمانی ۵/۰۷، همچنین آمادگی تغییر و چابکی سازمانی ۳/۳۰ را نشان می‌دهد که چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین تأثیر مدیریت کوانتوم و آمادگی تغییر؛ مدیریت کوانتوم و چابکی سازمانی و آمادگی تغییر و چابکی سازمانی معنادار است. شکل ۳ ضریب استاندارد بین مدیریت کوانتوم و آمادگی تغییر ۰/۱۹، مدیریت کوانتوم و چابکی سازمانی ۰/۵۸، همچنین آمادگی تغییر و چابکی سازمانی ۰/۶۴ را نشان می‌دهد. همچنین بر اساس نتایج جدول ۳ اثر غیر مستقیم مدیریت

کوانتوم بر آمادگی تغییر (۰/۴۷) معنی دار می باشد. از آنجایی که این اثر به واسطه چابکی سازمانی، بر آمادگی به تغییر وارد می شود، نقش میانجی این متغیر در ارتباط مدیریت کوانتوم بر آمادگی به تغییر تأیید می شود.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مهارت های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر با نقش میانجی چابکی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی زاهدان انجام گرفت. یافته های پژوهش در مورد فرضیه اول پژوهش، نشان داد، مؤلفه های مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر کارکنان تأثیر مستقیم و معنی دار (۰/۱۹) دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Ghanbari & Moradi, 2017) مبنی بر اینکه بین مهارت های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، همسو می باشد. همچنین این یافته با مطالعات (Wang, & Kebede, 2020) مبنی بر اینکه مدیریت کوانتومی و اندازه گیری واکنش کارکنان برای تغییر لازم است، همسو می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت، سازمانی که از طریق مهارت های کوانتومی اداره می شود به صورت مداوم در حال آمادگی برای سازگاری با تغییر است و مدیران با ایجاد یک سیستم باز و پویا به صورت مداوم در حال نوآوری هستند، این در حالی است که در مدیریت سنتی هدف بسته نگه داشتن سازمان و حفظ ثبات و جلوگیری از تغییر است، زیرا اعتقاد داشتند که با ایجاد تغییر، سازمان رو به نابودی و فنا می رود.

یافته های پژوهش در مورد فرضیه دوم پژوهش، نشان داد مؤلفه های مدیریت کوانتومی بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی دار (۰/۵۳) دارد همسو می باشد. همچنین این یافته با نتایج تحقیقات (Zou et al., 2017) مبنی بر اینکه چابکی سازمانی تحت تأثیر مدیریت کوانتومی قرار گرفت و اگر مدیران از مدیریت کوانتومی استفاده کنند، می توان پیش بینی کرد که چابکی سازمانی افزایش یابد، همسو می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که در سازمان های کنونی با توجه به پیچیدگی های مربوط به فناوری و فضای رقابتی، حفظ حالت ایستایی و جلوگیری از تغییر که اساس نظریه های مدیریتی کلاسیک است، ناکارآمد هستند. به منظور رفع و یا کاهش ناکارآمدی، استفاده از اصول هفت گانه مدیریت کوانتومی، مدیران را قادر می سازند تا به صورت مشورتی به مسائل نگاه کنند نه سنتی، به صورت متناقض فکر کنند، احساسات مثبت فعال داشته باشند، که باعث چابکی سازمان خواهد شد.

یافته های پژوهش در مورد فرضیه سوم پژوهش نشان داد آمادگی به تغییر بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم و معنی دار (۰/۶۴) دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Mrugalska & Ahmed, 2021) مبنی بر اینکه چابکی برای یک سازمان با تکنولوژی مهم است، زیرا به سازمان ها کمک می کند تا با تغییراتی که همراه با استفاده تکنولوژی به وجود می آیند، کمک کند همسو می باشد، همچنین این یافته با نتایج تحقیق (Nurjaman, et al, 2021) مبنی بر اینکه که رابطه بین چابکی و منابع تغییر در شرکت معنی دار است همسو می باشد و با نتایج تحقیق (Alhadid, 2020) مبنی بر اینکه که بین چابکی سازمانی و عملکرد تغییر سازمانی همبستگی وجود دارد که اثر مثبتی دارد. همسو می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت تغییر بر روند زندگی و کارکنان تأثیر گذار است، یک شبکه ارتباطی قوی بین خود و سایر افراد سازمان بر مبنای تغییرات در ارتباطات متقابل ایجاد می شود در چنین سازمانی تغییرات محیط اطراف، خلاقیت و نوآوری برای سازگاری با شرایط جدید ایجاد می شود.

و در نهایت نتایج حاصل از فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که مدیریت کوانتومی بر آمادگی به تغییر تأثیر غیر مستقیم و معنی دار (۰/۴۷) دارد. از آنجایی که این اثر به واسطه چابکی سازمانی، بر آمادگی به تغییر وارد می شود، نقش میانجی این متغیر در ارتباط مدیریت کوانتوم بر آمادگی به تغییر تأیید می شود. این یافته با نتایج تحقیقات (Mirkamali & Haj Khoziyme, 2019) مبنی بر اینکه بین مهارت های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همسو می باشد همچنین این یافته با نتایج پژوهش (Salimi & et al, 2016) مبنی بر اینکه مهارت های مدیریت کوانتومی با ضریب مسیر ۰/۳۳ بر چابکی سازمانی و با ضریب مسیر ۰/۴۱ بر هوش سازمانی، و هوش سازمانی با ضریب مسیر ۰/۷۸ بر چابکی سازمانی تأثیر گذار بوده است. همسو می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که مهارت های کوانتومی در مدیریت سعی دارد تا قوانین، مفاهیم و اصول نظریه کوانتوم را در قالب استعاره و رهنمود، جهت حل مسائل مدیریتی و توصیف و تبیین پدیده های سازمانی، مورد استفاده قرار دهد. محیط سازمان های امروزی به ویژه آموزش عالی جهت موفقیت و افزایش بهره وری کارکنان بر چابکی، نوآوری، تغییر، سرزندگی و کیفیت ارجح می نهد که همگی موارد ذکر شده از علائم مدیریت کوانتومی است، لذا لازمه تحویل از مدیریت کلاسیک به کوانتومی موفق در سازمان، داشتن یک مدیریت ارشد با علم و مهارت های لازم، برنامه ریزی مؤثر، رهبری و فرهنگ کوانتومی است.

بنا بر یافته های حاصل از این پژوهش پیشنهادات زیر جهت بهبود چابکی سازمانی، تقویت مهارت های مدیریت کوانتومی و فراهم شدن زمینه تغییر در کارکنان دانشگاه ارائه می شود. مدیران دانشگاه باید برای تغییر هدفمند به نوآور و رو یا رویی با پدیده های ناشناخته نهراسد و تحمل ابهام بالایی داشته باشد؛ مدیران دانشگاه می توانند با ایجاد فضای خوش بینی و خطر پذیری کارکنان میزان سازگاری آنان با تغییرات با بالا بردن باعث استقبال تغییر و تحول می شود؛ با استفاده از مهارت های مدیریت کوانتومی و با به کار گیری رویکرد علمی جدید و ابتکاری، در سازمان ها از سرمایه دانش و توان یادگیری خود بیشترین بهره را ببرند و با تأکید بر خط مشی ها و برنامه های کارآمد و اثربخش به آن اقدام کنند تا مسیر دستیابی به چابکی را هموار سازند؛ با توجه به تغییرات و تحولاتی که در مدیریت های سازمانی ایجاد شده، اعضای هیأت علمی را همواره برای یادگیری مهارت های جدید و به روز تشویق کنند تا به سطح مناسبی از فناوری های سخت افزاری و نرم افزاری در دانشگاه دست یابند و بتوانند با استفاده از روش های جدید و متنوع، خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت لازم به منظور افزایش رضایتمندی و چابکی ارائه دهند؛ مدیران دانشگاه می توانند با توجه به توانایی کارکنان در برخورد با محیط متلاطم سازمانی و حل مشکلات به شیوه های بدیع و تازه استفاده نمایند. محدودیت این پژوهش، محدود شدن جامعه آماری پژوهش به کارکنان دانشگاه آزاد زاهدان و عدم توانایی در تعمیم نتایج به سایر دانشگاه ها می باشد.

References

- Abolghasemi, M., Sharifi, A. A., & Imani, M. N. (2018). Providing a comprehensive model for agile education departments in the country. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(1), 901-926. [Persian].
- Alhadid, A.Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. *International Review of Management and Business Research*, 5 (1), 273-278.
- Arefnejad, M. Nazar Puri, A, H; Shariatnejad, A., Akbari, F. (2018). Designing a quantum leadership model in government organizations using the structural-interpretive modeling approach. *Public Administration Perspaective*, 8(29), 135-153. [Persian].
- Azimi Sedari, B., & Razavi, SM, H. (2013). The relationship between the level of familiarity and the application of quantum management skills in sports organizations. *Journal of Sports Management*, 6(4), 613-625. doi: 10.22059/jsm.2015.53113. [Persian].
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Fallah Zadeh, H., & Mohammad Zadeh, M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health Res Perspect*, 7(3), 190-196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>. [Persian].
- Dargahi, H., Partovi Shayan, Z., Razgondi, A, A., & Maroji, M. (2016). Quantum management, toxic management; A review study in the framework of laboratory management system. *Journal of Laboratory and Diagnosis*. 8 (31): 29-45. [Persian].
- Dehghanpour Farashah, A., Pourezzat, A., Gholipour, A., & Vaezi, R. (2020). Exploring the Factors Affecting Work Engagement Decline of Faculty Members of Public Universities in Iran. *Public Management Researches*, 12(46), 5-35. doi: 10.22111/jmr.2020.31939.4817. [Persian].
- Geok, S. W., & Shaari, A. (2020). Show up and be seen: astudy towards quantum leadership in quantum era. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 411-429.
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., aebdi, H., & Sadeghi de cheshmeh, M. (2018). The Impact of Quantum leadership on Promoting Change through the Perceived Communication Quality of Change and the Possibility of Change. *Research on Educational Leadership and Management*, 4(15), 1-1. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.44651.1466>. [Persian].
- Ghanbari, Siross & Moradi, Ali. (2017). The relationship between managers' quantum management skills and employees' readiness for organizational change. *Educational Leadership & administration*, 11(3), 87-109. [Persian].
- Graham S. L. (2006). Making a Measurable Difference. The Grahham Lowe Group, Edmonton.
- Harris, G. (2009). The art of quantum planning: Lessons from quantum physics for breakthrough strategy, innovation, and leadership. Berrett-Koehler Publishers. doi.org/10.22034/jvcbm.2023.383338.1049. [Persian].
- Hajizadeh Majdi, R., Fatahi, S., & Ranjbar, I. (2023). Analyzing the Quantum Leadership's Dimensions, Components and indexes of the Broadcasting Organization in the field of Social Network with Delphi Fuzzi Method. *Journal of value creating in Business Management*, 2(4), 61-82. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.383338.1049>. [Persian].
- Hoda, F. (2016). Tazbeqi Public Affairs Department, translated by Alvani, Seyyed Mehdi and Mamarzadeh, Gholamreza, Tehran, Goharbar's Thoughts.
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 494-510. <https://doi.org/10.1108/09534810910983460>.
- Laszlo, C. (2020). Quantum management: the practices and science of flourishing enterprise. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(4), 301-315. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1734063>.
- Madsen, S.R., Gohen, C.R. Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Busyness and Management*, 12(2), 93- 110.
- Mehrmohammadi, M. Farsatkah, M. (2002) Examining the ways to increase access to higher education. *Quarterly journal of research and planning in higher education*: 79-96. [Persian].

- Mirkamali, M., Hajkhozeymh, M. (2020). Investigate the relationship between managers' quantum management skills and staff readiness for organizational change. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 6(4), 19-34. [Persian].
- Mrugalska, B., Ahmed, J. (2021) Organizational Agility in Industry 4.0: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 13(15):8272. doi:10.3390/su13158272.
- Moubed, M., Rafi, R. (2022). Assessing University Agility Using IPA Model (Case Study: Ardakan University). *Management and Educational Perspective*, 4(1), 108-129. <https://doi.org/10.22034/jmep.2022.340035.1113>. [Persian].
- Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, A., Widjajani, L., Mujiarto, E. (2021) The Relationship between Strategic Agility and Resource Base View of the Firm Performance in Manufacturing Industry: The Research Framework, *Journal of Physics: Conference Series*. 1764 012148. doi: 10.1088/1742-6596/1764/1/012148.
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23(3), 9-22.
- Rahimi Pardanjan, S., Pour mohammadi, B., Amini, S., Khazaei, T., Moradi, H E. (2015). Evaluation of the quantum skills of nurses working in Aitalah Kashani and Hajar Shahr Kurd hospitals in 2014, *Clinical Journal of Nursing and Midwifery*, 5 (4), 58-66. [Persian].
- Rahimi, H. (2016). Investigating the Relationship between Talent Management and Social Capital in International Cooperation of National Iranian Oil Company. *Journal of Innovation and Value Creation*, 10(5), 79-92. [Persian].
- Rahimian, H., Taheri, M., & Veysi, R. (2015). Study of relationship between transformational leadership style of managers and employees' readiness for changing Primary Schools of Javanrood in 2014-2015. *Research on Educational Leadership and Management*, 2(6), 51-74. doi: 10.22054/jrlat.2017.3559.1085. [Persian].
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280409>.
- Sadr, N., Khorakian, A., & Malekzadeh, G. (2020). Investigating the effect of Affective Commitment on Employees' Resistance to Change through the Mediating Role of Attitudes and Readiness for Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 101-120. doi: 10.22054/jmsd.2020.47213.3439. [Persian].
- Salimi, M. H., Rajaeepour, S., Siyadat, S. A., & Bidram, H. (2016). The Relation between Quantum Management Skills and Organizational Agility Capabilities with the Mediating Role of Organizational Intelligence in the Selected State-universities of Isfahan. *Public Management Researches*, 9(33), 113-138. doi: 10.22111/jmr.2016.2852. [Persian].
- Sazesh, A. & Siadat, S. A. (2018). The Relationship between Quantum Management and Organizational Agility in Ministry of Roads and Urban Development of Golestan Province, Iran. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(2), 51. <https://doi.org/10.29333/djfm/5827>. [Persian].
- Selman, V., (2011), Quantum Learning: Learn Without Learning, *International Business & Economics Research Journal*, 2(4), 47-50. doi:10.19030/iber.v2i4.3787.
- Sud-on, P., Abareshi, A., & Pittayachawan, S. (2014, August). Agility enablers, capabilities and performance. In International Conference on Logistics Systems and Management. (February 2015). <https://doi.org/10.13140/2.1> (Vol. 3569).
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), 51-62.
- Tavakkoli, A., Mohammadi, A., & Khodaei, A. (2017). Quantum Leadership: Why, What and How? *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 33-56. [Persian].
- Torkzade, J., & Abdsharif, F. (2015). Predicting the Readiness for Organizational Change Based on Staff Perceptions about Organizational Structure Type with the Mediating Role of Organizational



- Integrity. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 33-64. doi: 20.1001.1.22518037.1394.24.78.3.5. [Persian].
- Torkzadeh, J., & Abdesharifi, F. (2016). The Effect of Organizational Solidarity on Organizational Readiness for Change. *Journal of Applied Sociology*, 27(4), 61-78. doi: 10.22108/jas.2017.21166. [Persian].
- Wang, A., & Kebede, S. (2020). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 08. 274-293. doi: 10.4236/jhrss.2020.83016 .
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-76. Doi: 10.1186/1748-5908-4-67.
- Yaghoubi, N.M, Rahat dahmardeh, M. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 1(1)76-87. [Persian].
- Zou, Y., Zheng, M., Yang, W., (2017). The relationship between quantum management and organizational agility. *Advanced Materials*, 29(42), 1703285.

Research Paper

Identifying dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values

Masoud Taghiani¹ , Masoumeh Oladiyan² , Mahmoud Safari³ 

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

2- Assistant Professor, Department of Educational Management, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran

3- Assistant Professor and Faculty Member and President of Damavand Azad University, Iran

Receive:

04 December 2022

Revise:

30 June 2023

Accept:

23 July 2023

Keywords:

school-centered management, Islamic-Iranian values, education, Management skills

Abstract

The aim of the current research is to identify the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values. The research method is practical in terms of purpose, and qualitative in terms of implementation, and descriptive type and thematic analysis. The statistical population of this research includes 19 university professors in the academic year of 2021-2022 in addition to experienced officials of the Education and Training. Sampling method in this research was non-random, purposed for selection of the interviewees, and based on the entrance criteria in the research. Data analysis was done using MAXQDA software. According to the analysis that was carried out using thematic analysis method to determine the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values, 3 dimensions, 9 components, and 67 indicators were identified and confirmed. The dimensions of school-based management include the individual dimension (mental states, communication, and knowledge development), educational dimension (management skills, educational atmosphere, and informal program), and managerial dimension (professional management knowledge, professional attitude, professional skill). Also, the results showed that school-based management had a favorable situation in all the indicators mentioned in the evaluation.

Please cite this article as (APA): Taghiani, M., oladiyan, M., & Safari, M. (2023). Identification of Islamic - Iranian -based school management factors. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 144-167.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.375433.1143	
Corresponding Author: Masoumeh Oladiyan	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.7.7	
Email: z.motahhariwisdompaper@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

In today's world, it is certain that for fundamental changes in an organization, managers of organizations must become effective leaders because leadership has significant capacities to create change; leadership includes a wide range of methods to maximize the potential of human capital to achieve Organizational goals which can be called organizational success. Leadership is considered very important because the success or failure of any organization is attributed to the leadership style of the person or group of people who direct the activities of the organization (Kuroda, 2022). Schools are not exempted from this rule, because they are small organizations in a subset of the big institution of education. Therefore, special attention should be paid to various factors such as leadership, management, teacher and student, etc. The philosophy of education, which is an important part of educational sciences and is mainly theoretical and philosophical, has a long history and has undergone various changes since a long time ago. On the other hand, familiarity with ancient and contemporary philosophical ideas of education and training, their review, analysis and criticism is essential for an education thinker and trainer; because it can be a prelude to formulating an education system based on the ideology of school management based on school-centered management and reaching an empowering school (Ishida & Okitsu, 2022).

Achieving excellence in schools requires strong school-centered management. This type of management, by providing educational decision-making areas in the school, can effectively use the limited resources of the school and strengthen local participation in the administration of affairs, and people can use more of their energy to improve and develop the school and finally their society and cause innovation and creativity in its performance.

In school-oriented management, which has participatory decision-making and its main goal is to improve school performance and improve educational quality in order to improve students' education, the following results will be achieved (Ulfatin et al, 2022).

Therefore, the researcher asked the main question: what are the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values?

Theoretical Framework

School-centered management means the restructuring of the education system in order to increase flexibility, lack of concentration and delegation of authority to schools, in such a way that by bringing the place of decision-making closer to the place of its implementation and making decisions in a group manner and seeking participation by those who have the most information about the needs of the school and the conditions governing it and are more affected by the results of education than anyone else (including parents, students, teachers, staff members, interest groups of the society, including industrial owners, National Organization, etc.) and causes the independence, responsibility and accountability of the school to increase, as well as to improve the quality and effectiveness of education (Noruznezhad et al, 2019).

Calliba (2022) conducted a research titled self-efficacy, working conditions, school-oriented management practices and teachers' performance. The results of the research showed that school-based management methods affect self-efficacy, improving teachers' working conditions, and ultimately teachers' performance.

Barrera et al, (2022) conducted a research titled structural equation model of school-oriented management practices and teachers' commitment in secondary schools. The results of the study showed that the implementation level of school-based management, according to the categories of leadership and governance, curriculum and learning, accountability and continuous improvement, and resource management, is fully implemented in public secondary schools of the sector.

Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of data collection method, and thematic analysis research in terms of research implementation. The statistical population of the research includes 19 people in two groups: a) university professors in 2021-2022 b) officials with experience in education. Sampling method in this non-random, purposeful research was used to select the interviewees based on the entrance criteria. After analyzing the interviews, a total of 3 dimensions, 9 components and 67 indicators were identified in line with the research objectives.

Research findings

Data analysis was done using MAXQDA software. Based on the obtained results and according to the qualitative analysis, a total of 3 dimensions, 9 components and 67 indicators have been identified and confirmed. It includes individual (mental states, communication, knowledge development), educational (management skills, educational atmosphere, informal program), and managerial (professional knowledge of management, professional attitude, professional skills). School-based management had a favorable situation in all the indicators mentioned in the evaluation. In this research, a model was drawn based on theoretical foundations, opinions of experts, and the statistical community, which had good validity.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of identifying the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values. The results of this research are in agreement with the results of Ghoraishi & Lashgari (2022), Torani & Hoseinpour (2020), Afista & Bakar (2021), Shibuya (2020), Legistia (2019), Koc & Bastas (2019), Askari & Abdollahi (2020). Regarding this finding, Ghoraishi & Lashgari (2022) showed that school-centered management has been mainly used in interaction with the concepts of "school-centered management, decentralization, management, leadership, school autonomy, responsibility, school principal, participation, school governance, teachers". According to the results obtained in three dimensions, the following suggestions are presented:

Individual dimension: hiring and employing managers who are patient, ethical, professional and self-efficient. Strengthening interpersonal communication based on Iranian Islamic values by using religious and ritual ceremonies held in the school. Flexibility in behavior based on Iranian Islamic values and assessment of this flexibility by education inspectors. Creating opportunities for growth based on Iranian Islamic values by using outsourcing mechanisms and using prominent professors based on students' needs for changes.

Educational dimension: creating educational and training situations based on Iranian Islamic values by using scientific and cultural events and supporting them in school. Creating a competitive atmosphere based on Iranian Islamic values among students by holding healthy competitions in order to empower students. Encouraging socialization in school and encouraging students to participate by using a team approach and grouping students to present assignments in a collaborative way.

Management dimension: Mastering the subject knowledge of management by participating in effective Islamic management courses in school. Complete familiarization with the goals of the school based on Iranian Islamic values by reviewing the fundamental transformation document and the unique needs of the region and the school under management. Awareness of professional knowledge and participation in professional qualification courses.

علمی پژوهشی

شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی

مسعود تقیانی^۱ ID، معصومه اولادیان^۲ ID، محمود صفری^۲ ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی و تحلیلی مضمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ و مسئولین با سابقه در آموزش و پرورش می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای MAXQDA، انجام گرفت. با توجه به تحلیلی که از روش تحلیل مضمون جهت تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی به اجرا در آمده است، ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۶۷ شاخص شناسایی و تأیید شده است. ابعاد مدیریت مدرسه محوری شامل بعد فردی (حالات روحی، ارتباطات، توسعه دانش)، بعد تربیتی (مهارت مدیریتی، جو تربیتی، برنامه غیر رسمی) و بعد مدیریتی (دانش حرفه‌ای مدیریت، نگرش حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای) می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت مدرسه محور در تمام شاخصهای عنوان شده در ارزیابی از وضعیت مطلوبی برخوردار بود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

کلید واژه‌ها:

مدیریت مدرسه محوری،
ارزش‌های اسلامی - ایرانی،
آموزش و پرورش،
مهارت مدیریتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): تقیانی، مسعود، اولادیان، معصومه، صفری، محمود. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل تشکیل دهنده مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۲). ۱۶۷-۱۴۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.375433.1143	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.7.7	نویسنده مسئول: معصومه اولادیان
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: z.motahhariwisdompaper@gmail.com

مقدمه

استمرار و بقای هر جامعه‌ای مستلزم آن است که مجموعه باورها، ارزش‌ها، رفتارها، نگرش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های آن به نسل‌های جدید منتقل شود. سازوکار این انتقال، آموزش و پرورش است. یکی از ارکان مهم آموزش و پرورش که در واقع اصلی‌ترین نهاد برای ارائه آموزشهای لازم است، مدرسه می‌باشد. کیفیت در مدرسه، کلید اصلی رقابت میان آموزش و پرورش در کشورها و دغدغه اصلی برنامه‌ریزان آموزشی است، با وجود این مطالعات بین‌المللی، مثلاً چهارمین مطالعات تیمز در سال ۲۰۰۳، حاکی از کاهش شدید کیفیت مدارس و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است (Grönqvist, et al, 2022). از اینرو باید به فکر برنامه ریزی برای بالا بردن کیفیت مدارس و تعالی بود (Sawada, et al, 2022).

در جهان امروز آنچه مسلم است این است که برای تغییرات اساسی در یک سازمان، باید مدیران سازمان‌ها تبدیل به رهبرانی تأثیرگذار گردند زیرا که رهبری ظرفیت‌های چشمگیری برای ایجاد تغییر دارد، رهبری شامل طیف گسترده‌ای از انواع شیوه‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل‌های سرمایه انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است که به‌نوعی موفقیت سازمانی نامیده می‌شود. رهبری بدین جهت بسیار مهم تلقی می‌شود که موفقیت یا شکست هر سازمانی منسوب به سبک رهبری فرد یا مجموعه افرادی است که فعالیت‌های سازمان را هدایت می‌کنند (Kuroda, 2022). مدارس نیز از این قاعده مستثنی نیستند، زیرا سازمانهای کوچکی زیرمجموعه نهاد بزرگ آموزش و پرورش می‌باشند. بنابراین باید به فاکتورهایی مختلف مانند رهبری، مدیریت، معلم و دانش آموز و ... توجه ویژه داشت. فلسفه تعلیم و تربیت که بخش مهمی از علوم تربیتی و عمدتاً نظری و فلسفی است، قدمتی دیرینه دارد و از دیرزمان دستخوش تحولات گوناگونی بوده و هست. از طرفی آشنایی با اندیشه‌های فلسفی تعلیم و تربیت قدیم و معاصر، بررسی، تحلیل و نقد آنها برای یک متفکر و مربی تعلیم و تربیت امری ضروری است؛ زیرا می‌تواند مقدمه‌ای برای تدوین یک نظام تعلیم و تربیت بر مبنای ایدئولوژی اداره مدرسه بر اساس مدیریت مدرسه محوری و رسیدن به یک مدرسه توانمندساز باشد (Ishida & Okitsu, 2022).

رسیدن به تعالی در مدارس نیاز به مدیریت قوی مدرسه محور دارد. این نوع مدیریت بافراهم نمودن زمینه‌های تصمیم‌گیری آموزشی در یک مدرسه، می‌تواند به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور دست یافته و افراد می‌توانند از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه و در نهایت جامعه خود بیشتر استفاده نموده و باعث نوآوری و خلاقیت در عملکرد خود شوند. در مدیریت مدرسه محور که از تصمیم‌گیری مشارکتی برخوردار است و هدف اصلی آن بهبود عملکرد مدرسه و ارتقاء کیفیت آموزشی به منظور پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می‌باشد نتایجی به شرح ذیل خواهد داشت (Ulfatin et al, 2022).

تمرکز زدایی پایدار و مستمر در نظام آموزشی، انتقال اقتدار تصمیم‌گیری در میدان‌های عملیاتی و برنامه ریزی آموزشی و ... به مدرسه توجه به امر مدرسه محوری در زمینه جهانی شدن آموزش و پرورش از جمله مسائلی است که یاری مسئولان نظام آموزشی کشور را می‌طلبد و لازمه تحقق این امر ثبات در مدیریت می‌باشد (Lu & Hallinger, 2018). مدیریت مدرسه محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی از ویژگیهای بارز نظامهای آموزشی در دهه‌های اخیر به شمار می‌رود. آشنایی با این شیوه‌ها رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می‌سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجند و به عنوان قلب نمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر داده، همچنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند و

در نتیجه اهداف و رسالت‌های مدارس را محقق نمایند. مدیریت مدرسه محوری به این امر اشاره دارد که تصمیم‌گیری جامع و فراگیر، همه اعضا گروه به‌طور برابر شرکت داشته باشند و لازم است اقتدار گروه‌هایی که در مدرسه تصمیم‌گیری می‌کنند به‌وسیله سطوح سازمانی و سلسله‌مراتب آن حمایت شوند و مورد احترام قرار گیرند (Saleki, 2020). الگوی مدیریت مدرسه محوری تغییر یک فرایند است و راهبردی جهت تعلیم و تربیت از طریق انتقال مسئولیت تصمیم‌گیری به مدرسه و تواناسازی مدرسه و دست‌اندرکاران آن برای ایفای اثربخش و کارآمد هدف اصلی آموزش و پرورش که همان فرآیند یاددهی و یادگیری است (Pardakhtchi, 2017).

بنابراین در این فرایند که ماهیت زاینده و پویا و تغییر‌پذیر و منعطف رو به رشد خواهد بود تلاش در جهت رویارویی با چالش‌هایی است که تحولات کنونی در جهان ایجاد کرده است و به عنوان یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح می‌شود تا مشارکت مردم در اداره مدارس در چارچوب سیاست‌های کلان ملی افزایش یابد (Hoseini, 2018). حال اگر در این روند رو به رشد و تعالی همراهی ارزش‌های والای اسلامی و بومی سازی آن بنا بر مبنای ملی صورت پذیرد تاثیری شگرف و عمیق در ماحصل کار ایجاد می‌کند چرا که ارزش‌های اسلامی در جهت توجه به حضور معبود در کلیه فعالیت‌ها و روحیه اخلاق‌مداری و شفافیت کامل فرآیندها را اثربخش خواهد کرد بر این اساس قانون به مثابه استانداردهای حداقلی خواهد بود و ارزش‌های فوق تلاش دارد که خود را در سطح بالاتر از ملزومات قانونی ارائه دهد (Pursadegh, 2019).

با توجه به مطالب عنوان شده، می‌توان دریافت که پرداختن به مدیریت مدرسه محور در شرایط کنونی بیش از هر زمان دیگر لازم است. متأسفانه در مدارس ایران موانع متعددی وجود دارد که رسیدن به مدیریت مدرسه محور مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی را با چالش‌هایی مواجه می‌کند. یکی از این موانع، وجود ساختار متمرکز است. دیوان‌سالاری حاکم که همه فراگیران، طبق مقررات و قوانین ثابت آموزشی و اداری عمل می‌کنند. به عبارت بهتر، میزان تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش، مدارس را تحت الشعاع قرار دادند. از طرف دیگر، بی‌ثباتی مدیریت، نکته دیگری مؤثر بر عدم به‌کارگیری درست مدیریت مدرسه محور است. علاوه بر این، بی‌توجهی به کیفیت آموزشی ضمن خدمت که فقط جنبه تشریفات پیدا نموده است، بی‌توجهی به کیفیت اثربخشی نیز از دیگر چالش‌های موجود است. در اسناد بالادستی هم بر مدیریت مدرسه محوری تأکید شده است و مدیریت مدرسه محور به عنوان یکی از اصول اساسی رسیدن به تصمیم‌گیری متعالی عنوان شده است، اما متأسفانه در مدارس شاهد آن نیستیم. از اینرو پژوهش حاضر بر آن شد تا با انجام پژوهشی به مطالعه مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه بپردازد. به این اساس محقق به این سؤال اصلی که ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادبیات نظری

مدیریت مدرسه محوری به مثابه یک سیاست تغییر و تحول در صورتی به موفقیت نائل می‌شود که مقدمات لازم برای تحقق آن پیش‌بینی شود. تجربه و مطالعات نشان داده است که تغییر به‌ویژه در محیط‌های آموزشی مستلزم ایجاد شرایط و

بسترهای مورد نیاز است. مدیریت مدرسه محوری یعنی فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم گیری به سطح مدرسه (Cornito, 2021).

مدیریت مدرسه محوری یعنی تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدارس، به نحوی که با نزدیک نمودن محل اتخاذ تصمیم‌ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی و مشارکت جویانه توسط کسانی که بیش‌ترین اطلاعات درباره نیازمندی‌های مدرسه و شرایط حاکم بر آن برخوردارند و بیش از هر کس از نتایج آموزش‌ها متأثر می‌شوند (شامل والدین، دانش آموزان، معلمان، کارکنان ستادی، گروه‌های ذی نفع جامعه از جمله صاحبان صنایع، سازمان ملی و ...) و سبب می‌شود که استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثر بخش آموزش‌ها بهبود یابد (Noruznezhad et al, 2019).

مدرسه محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه، یک بازنگری در مدارس به ویژه مدارس دولتی است، که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این فرایند به سمت افزایش دادن سطح دخالت و درگیری مدرسه در اداره مدیریت خود است. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثر بخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرایند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است. به این ترتیب مدرسه محوری بر اثر تمرکز زدایی در نظام آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدرسه به وجود می‌آید. (لازم به ذکر است که این تمرکز زدایی بیشتر جنبه اداری دارد تا سیاسی) (Iswan et al, 2021).

فرایند مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می‌کنند اجازه می‌دهد تا جنبه‌های گسترده‌تری از موضوعات را در نظر گرفته و از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه بیشتر استفاده کنند. بدین ترتیب فهم تأمل اینکه چگونه مدرسه محوری می‌تواند سودمند باشد، نیازمند مشخص کردن شرایط مورد نیاز برای برانگیختن و توانا کردن مدارس به منظور استفاده از قدرت تصمیم گیری خود و همچنین سازگار کردن نوآوری‌های متناسب و توسعه دهنده عملکرد مدرسه است (Bandur et al, 2022).

بر اساس دیدگاه اسلامی، تعلیم و تربیت، فرایند تعاملی زمینه‌ساز تکوین و تعالی پیوسته هویت متریان به صورتی یکپارچه و مبتنی بر نظام معیار اسلامی به منظور هدایت ایشان در مسیر آماده شدن جهت تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبیه در همه ابعاد است. همچنین تعلیم و تربیت اسلامی، شناخت خدا به عنوان رب یگانه انسان و جهان و برگزیدن او به عنوان رب خویش و تن‌دادن به ربوبیت او و تن زدن از ربوبیت غیراست (Bagheri, 2018). بنابراین، تعلیم و تربیت اسلامی، زیربنای حیات، اساس فضیلت، ریشه حقیقت، نور راه، فروغ جان و راهنمای انسان به سوی سعادت در همه شئون زندگی است. هریک از نظام‌های تربیتی اهداف خاصی را مدنظر دارند و فعالیت‌های خود را برای تحقق آنها مصروف می‌دارند. هدف غایی تعلیم و تربیت اسلامی، پرورش انسان مقرب الهی است که شاکله وجود او به طور کامل شکل بگیرد و رفتارهای دینی ریشه‌دار از او سر بزند. فلسفه آفرینش بشر را نیز در همین نکته می‌توان یافت که خداوند انسان را برای این آفرید که او با تربیت صحیح، کمال یابد و به سر منزل مقصود برسد. در نتیجه، تربیت اسلامی به ایجاد وضعیت مناسبی اطلاق می‌شود که زمینه را برای ظهور و بروز استعدادهای فطری آدمی فراهم کند و او را بالنده‌تر و

کمال یافته‌تر سازد. شهید مطهری که در زمینه تربیت انسان نیز دیدگاه‌هایی دارد با الهام از مکتب تربیتی اسلام معتقد است تربیت، پرورش استعدادهای درونی و به فعلیت درآوردن آنهاست. لازم به اشاره است تعلیم و تربیت، بسیار ظریف، دشوار و پیچیده است که به کاردانی، تجربه و اطلاعات گسترده‌ای نیاز دارد؛ بنابراین لازم است مریان به چند موضوع کاملاً آگاه باشند: الف) ماهیت و حقیقت هستی را به‌خوبی بشناسند؛ ب) ماهیت و حقیقت انسان را درک کرده باشند؛ پ) به هدف تربیت انسان کاملاً آگاه باشند و بدانند که در تعلیم و تربیت او چه هدفی را دنبال می‌کنند؛ ت) درمورد استعدادهای درونی انسان آگاهی داشته باشند؛ ث) بدانند که در راه رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت باید از چه وسایلی استفاده کرد و موانع دستیابی به هدف را نیز باید کاملاً بشناسند. رئالیست‌های اسلامی معتقدند اشیا مستقل از ما وجود دارند که بعضی از طریق حواس در ذهن تأثیر می‌کنند و ذهن به درک آنها نائل می‌شود و بعضی هم توسط عقل شناخته می‌شود؛ همچنین معتقد بودند غیر از جهان مادی حقایقی نیز هست که بهره آنها از واقعیت کمتر از مادیات نیست. تعلیم و تربیت در دیدگاه رئالیسم اسلامی دارای ویژگی‌هایی است که می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱) رئالیسم اسلامی نظام تعلیم و تربیت ویژه‌ای دارد ۲) مقولات فلسفی رئالیسم اسلامی بر جنبه‌های مختلف تعلیم و تربیت تأثیر مستقیم دارد ۳) بین هستی‌شناسی رئالیسم و علومی که در فرهنگ اسلامی به وجود آمده است ارتباط آشکاری وجود دارد (Salehi et al, 2014).

پیشینه پژوهش

(Calliba, 2022)، تحقیقی تحت عنوان خودکارآمدی، شرایط کاری، شیوه‌های مدیریت مدرسه محور و عملکرد معلمان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که روشهای مدیریت مدرسه محور بر خودکارآمدی، بهبود شرایط کاری معلمان در نهایت عملکرد معلمان تأثیر می‌گذارد.

(Barrera et al, 2022)، تحقیقی تحت عنوان مدل معادلات ساختاری شیوه‌های مدیریت مدرسه محور و تعهد معلمان در مدارس متوسطه انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد که سطح اجرای مدیریت مدرسه محور، با توجه به مقوله‌های رهبری و حکمرانی، برنامه درسی و یادگیری، مسئولیت‌پذیری و بهبود مستمر، و مدیریت منابع، به طور کامل در مدارس متوسطه دولتی بخش اجرا می‌شود.

(Bandure et al, 2022)، تحقیقی تحت عنوان تجارب قرن بیست و یکم در توسعه سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر دیدگاه اسلام در اندونزی انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مدیریت مدرسه محور به عنوان عاملی برای پیشبرد اهداف آموزشی است توسعه آموزش را رقم می‌زند. در کشور مانند اندونزی که کشوری مسلمان است، عوامل و ارزشهای اسلامی بر این مدیریت تأثیر می‌گذارد.

(Ghoraishi & Lashkari, 2022)، تحقیق تحت عنوان پژوهش‌های حیطه مدیریت مدرسه محور؛ با تأکید بر مفهوم دلالت‌های آن در آموزش و پرورش انجام دادند. از مجموع داده‌های استخراج شده می‌توان دریافت، توجه به مفهوم مدیریت مدرسه محور، روند افزایشی داشته است. نتایج حاصله، شاید از یک سو، حاکی از اهمیت بیش‌ازپیش حیطه مورد مطالعه است. از سوی دیگر، بیانگر اهمیت جایگاه آموزش و پرورش در دنیا و نقش تربیتی آن با تأکید بر تربیت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی شهروند مسئول است.

(Jafari, 2021)، تحقیقی تحت عنوان تدوین و روان سنجی مدل مدیریت مدرسه محوری بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در دانشگاه سمنان انجام داد. نتایج نشان داد پرسشنامه تدوین شده به لحاظ کمی از روایی و پایایی لازم برخوردار بوده و در نتیجه مقیاس نهایی با ۶ زیر نظام و ۱۲۱ نشانگر مورد تأیید است و ابزاری جهت سنجش مدیریت مدرسه محوری بر اساس سند تحول بنیادین معرفی می‌شود.

(Askari & Abdollahi, 2020)، به بررسی آموزش مدرسه محوری بر قدرت برنامه درسی پرداختند. نتایج نشان داد وضع سیاست‌های مترقی برای دستیابی به تعالی و ترقی در زمینه مدیریت مدرسه محوری لازم است و هرچه این سیاستها مترقی و در سطح بالایی وضع شده باشند قدرت برنامه درسی را بالا می‌برند.

(Legistia, 2019)، تحقیقی تحت عنوان راهبرد توسعه مدیریت مدرسه محور متوسطه اسلامی دولتی مبتنی بر مدارس شبانه روزی اسلامی. انجام داد. این پژوهش از نوع کیفی بود و نتایج حاصل از آن نشان داد که مدیریت مدرسه محور اسلامی مبتنی بر ارزشهای معنوی و مادی در کنار هم می‌باشد و عوامل عدالت محوری و صداقت و اعتماد سازی در مدرسه را در بر می‌گیرد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۹ نفر در دو گروه می‌باشند:

الف) اساتید دانشگاه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ طبق ملاک‌های دارا بودن حداقل سه سابقه تدریس و تحصیل مرتبط با موضوع مدرسه محوری؛ دارای مدرک دکتری تخصصی و عضو هیئت علمی در رشته‌های علوم تربیتی، برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزشی؛ تخصص و تجربه کافی در زمینه مدیریت مدرسه محور نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و ... بود. ب) مسئولین با سابقه در آموزش و پرورش طبق ملاک‌های ورود مسئولین آموزش و پرورش مسلط به موضوع مدیریت مدرسه محوری که بیشتر از پنج سال در حوزه مدرسه محوری، مدیریت، سیاستگذاری و... سابقه اجرایی داشته‌اند، تخصص و تجربه کافی در زمینه مدیریت مدرسه محوری نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و ...، دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته علوم تربیتی بود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها در روش کتابخانه‌ای در مورد ادبیات و پیشینه ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی- ایرانی از طریق اسناد و مدارک علمی شامل کتب تخصصی، تحقیقات انجام شده، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌ها برگرفته از پایگاه‌های داده داخل و خارج در زمینه مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر ارزشهای اسلامی- ایرانی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ از طریق پایگاه داده‌های علمی صورت گرفت. در روش میدانی ابتدا برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به صورت هدفمند تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم در محل کار آنها حضور یافته و با آنها مصاحبه شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود و در تابستان سال ۱۴۰۰ انجام شد. مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و

کدگذاری گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۶۷ شاخص در راستای اهداف تحقیق شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤال اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.

سؤال مصاحبه: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی-ایرانی کدامند؟

فرآیند مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۹ نفر از خبرگان انجام شد و (در مصاحبه با مصاحبه شونده شماره ۱۹ اشباع صورت گرفت و مصاحبه شونده‌های شماره ۲۰ و ۲۱ کد جدیدی اضافه نکردند) و با استفاده از تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 داده‌های مرتبط با این سؤال جمع‌آوری شد. بنابراین، در گام اول لازم است تا واحدهای معنایی شناسایی شود که در جدول زیر قابل رؤیت است.

جدول ۱. واحدهای معنایی اولیه حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان

واحد معنایی
• مهارت مدیریت بر مبنای نیاز
• انتقال تجربیات به دیگران
• توجه به یادگیری از طریق همکاری دانش آموزان و معلمان
• بهسازی دانش تولید شده
• آگاهی از دانش حرفه‌ای
• توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• راهبرد کارآمد
• ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• تربیت دانش پژوه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• توجه به برنامه درسی پنهان
• یادگیری روشهای جدید اداره امور مدرسه
• توجه به پژوهش در راستای آموزش به ویژه پژوهشهای مبتنی بر رویکرد اسلامی ایرانی
• اقدام پژوهی

واحد معنایی

- تسهیم اطلاعات
- مهارت مدیریت کلاسهای درس
- انعطاف پذیری
- آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- شادی معنوی
- ارائه راهبردهای مشارکتی
- تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- توجه به حالات روحی و روانی معلمان و دانش آموزان
- توانایی در خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- استقلال طلبی
- زیاسازی فضای مدرسه
- اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی
- ارتباطات باز
- تشکیل گروههای مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- دارای روحیه حمایتگری
- ایجاد انعطاف پذیری در محتوا و غنی کردن آن
- دارای صلاحیت حرفه‌ای
- به کارگیری دانش تولید شده
- کارهای تیمی
- گفت و گو با دانش آموزان
- آشنایی کامل با محیط آموزشی
- اخلاق گرایی معنوی
- جامعه پذیری
- ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- تسلط به پژوهش
- ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه
- رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- حفظ عواطف

واحد معنایی

- ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- توجه به دانش بومی
- عدالت محوری
- وام گیری از دانش جهانی
- ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه
- تسلط کامل به فناوریهای موجود
- پاسخگویی
- صبوری
- برنامه ریزی مشارکتی
- تولید دانش بر اساس توانمندی
- توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس
- علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت
- تسلط بر دانش موضوعی مدیریت
- خودکارآمدی
- ایمان به خدا
- غیرمتمرکز کردن برنامه درسی
- توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- دانش به روز
- تسلط به روشهای مدیریتی جدید
- صداقت
- توجه به دانش موضوعی
- حمایت از معلمان خلاق
- اختیار عمل داشتن

در ادامه در شکل (۱) ابر کلمات حاصل از سؤالات مصاحبه ارائه شده است.



شکل ۱. ابر کلمات حاصل از مصاحبه‌ها با خبرگان

بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله بندی شدند و در نهایت ۹ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند.

در ادامه به کدگذاری محوری می‌پردازیم که در جدول زیر آورده شده است. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. همان طور که ملاحظه می‌گردد این جدول حاوی ۹ طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیرطبقات و مفاهیم مربوط به خود است.

در این مرحله از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۹ طبقه صورت گرفته است.

جدول ۲. مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای (A تا I) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
۱.	خودکارآمدی	A
۲.	صبوری	A
۳.	اخلاق‌گرایی معنوی	A
۴.	استقلال طلبی	A
۵.	انعطاف‌پذیری	A
۶.	صداقت	A
۷.	عدالت محوری	A
۸.	جامعه‌پذیری	A
۹.	شادی معنوی	A
۱۰.	ایمان به خدا	A
۱۱.	حفظ عواطف	A
۱۲.	ارتباطات باز	B
۱۳.	تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	B
۱۴.	انعطاف‌پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	B
۱۵.	ارائه راهبردهای مشارکتی	B
۱۶.	کارهای تیمی	B
۱۷.	تسهیم اطلاعات	B
۱۸.	برنامه‌ریزی مشارکتی	B
۱۹.	ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	B
۲۰.	اختیار عمل داشتن	B
۲۱.	پاسخگویی	B
۲۲.	دانش به روز	C
۲۳.	توجه به دانش موضوعی	C
۲۴.	اقدام پژوهی	C
۲۵.	تولید دانش بر اساس توانمندی	C
۲۶.	توجه به دانش بومی	C
۲۷.	وام‌گیری از دانش جهانی	C
۲۸.	تربیت دانش پژوه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	C

C	۲۹.	بهسازی دانش تولید شده
C	۳۰.	به کارگیری دانش تولید شده
D	۳۱.	توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
D	۳۲.	توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس
D	۳۳.	توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
D	۳۴.	راهبرد کارآمد
D	۳۵.	توانایی در خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
D	۳۶.	دارای روحیه حمایتگری
D	۳۷.	دارای صلاحیت حرفه‌ای
E	۳۸.	ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
E	۳۹.	ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه
E	۴۰.	ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه
E	۴۱.	حمایت از معلمان خلاق
E	۴۲.	توجه به حالات روحی و روانی معلمان و دانش آموزان
E	۴۳.	توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
E	۴۴.	ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
E	۴۵.	زیباسازی فضای مدرسه
F	۴۶.	توجه به برنامه درسی پنهان
F	۴۷.	ایجاد انعطاف پذیری در محتوا و غنی کردن آن
F	۴۸.	توجه به پژوهش در راستای آموزش به ویژه پژوهشهای مبتنی بر رویکرد اسلامی ایرانی
F	۴۹.	توجه به یادگیری از طریق همکاری دانش آموزان و معلمان
F	۵۰.	غیرمتمرکز کردن برنامه درسی
F	۵۱.	تشکیل گروههای مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
F	۵۲.	گفت و گو با دانش آموزان
G	۵۳.	تسلط بر دانش موضوعی مدیریت
G	۵۴.	آشنایی کامل با محیط آموزشی
G	۵۵.	آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
G	۵۶.	آگاهی از دانش حرفه‌ای
G	۵۷.	تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
H	۵۸.	علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت
H	۵۹.	رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی

H	۶۰. اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی
H	۶۱. یادگیری روشهای جدید اداره امور مدرسه
H	۶۲. انتقال تجربیات به دیگران
I	۶۳. تسلط به روشهای مدیریتی جدید
I	۶۴. تسلط کامل به فناوریهای موجود
I	۶۵. تسلط به پژوهش
I	۶۶. مهارت مدیریت کلاسهای درس
I	۶۷. مهارت مدیریت بر مبنای نیاز

در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد.

در جدول‌های زیر چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هر یک از مقوله‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

سازه	کدگذاری	مؤلفه	کدگذاری باز (شاخص)	منبع	کد
	انتخابی		واحدهای مبنایی		مصاحبه شونده
مدیریت	عوامل	حالات	خودکارآمدی	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7
مدرسه	فردی	روحي	صبوری	(باقری، ۱۳۹۷)	
محوری بر مبنای			اخلاق گرایی معنوی	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11
ارزش‌های اسلامی - ایرانی			استقلال طلبی	شفیع پور و همکاران (۱۳۹۴)	I3, I4, I11, I5
			انعطاف پذیری	(آم، ۲۰۲۲: ۳)	I12, I8, I3
			صداقت	کریمی (۱۳۹۱).	I3, I4, I11, I5
			عدالت محوری	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11
			جامعه پذیری	مصاحبه	I3, I4,

I11, I5			
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	شادی معنوی	
	ماهرزاده و عباسی (۱۳۹۱) (باقری)، (۱۳۹۷)	ایمان به خدا	
I7, I11, I18	مصاحبه	حفظ عواطف	
I5, I11, I4, I13	مصاحبه	ارتباطات باز	ارتباطات
I1, I2, I11, I7, I15	مصاحبه	تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	
	امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۶)	ارائه راهبردهای مشارکتی	
I1, I9, I13	مصاحبه	کارهای تیمی	
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	تسهیم اطلاعات	
I11, I9, I10, I14, I5	مصاحبه	برنامه ریزی مشارکتی	
	(عبداله زاده، عباسیان و علی نژاد، ۱۳۹۶: ۵۵)	ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	
	جین و همکاران (۲۰۲۲)	اختیار عمل داشتن	
I3, I4, I11, I5	امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۶)	پاسخگویی	
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	دانش به روز	توسعه دانش
	کرباسچی و شکیبایی (۱۳۹۹)	توجه به دانش موضوعی	
I1, I9, I13	مصاحبه	اقدام پژوهی	
I2, I6, I10, I14	کرباسچی و شکیبایی (۱۳۹۹)	تولید دانش بر اساس توانمندی	
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	توجه به دانش بومی	

وam گیری از دانش جهانی	مصاحبه	I7, I3, I9, I12, I17
تربیت دانش پژوه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	مصاحبه	I1, I9, I13
بهبودی دانش تولید شده	مصاحبه	I2, I6, I10, I14
به کارگیری دانش تولید شده	مصاحبه	I11, I9, I10, I14, I5
عوامل تربیتی	مهارت مدیریتی	توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی (۱۳۹۵)
توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس	خاوری و همکاران	I10, I3, I18, I2 (۱۳۹۵)
توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	مصاحبه	I7, I5, I1, I7
راهبرد کارآمد	نریمانی و همکاران	I11, I8, I4, I9 (۱۴۰۰)
توانایی در خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	مصاحبه	I4, I2, I6
دارای روحیه حمایتگری	(باربتا، ۲۰۲۲: ۳).	
دارای صلاحیت حرفه‌ای	مصاحبه	I8, I2, I19, I1
جو تربیتی	ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	I6, I9, I3, I5
ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه	مصاحبه	I2, I1, I10, I7
ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه	آیان و همکاران	 (۲۰۱۹)
حمایت از معلمان خلاق	اگبوکا، ۲۰۲۱: ۳۶.	I13, I14, I15
توجه به حالات روحی و روانی معلمان و دانش آموزان	آیان و همکاران (۲۰۱۹)	I12, I5, I14, I2, I11
توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	آیان و همکاران (۲۰۱۹)	I3, I4, I11, I5
ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	رضایی و نوابی، (۱۳۹۳).	I6, I8, I10, I17, I4

I10, I8, I1, I3, I4	ماهرزاده و عباسی (۱۳۹۱)	زیباسازی فضای مدرسه		
I1, I9, I13	مصاحبه	توجه به برنامه درسی پنهان	برنامه غیر	
I2, I10, I14	(ایوانز، دیویز و پنی، ۱۹۹۹). (بزرگی نژاد و زارعی، ۱۳۹۶).	ایجاد انعطاف پذیری در محتوا و غنی کردن آن	رسمی	
.....	(عباسی اسفجیر، ۱۳۹۴: ۱۵۹)	توجه به پژوهش در راستای آموزش به ویژه پژوهشهای مبتنی بر رویکرد اسلامی ایرانی		
I7, I3, I9, I12, I17	مصاحبه	توجه به یادگیری از طریق همکاری دانش آموزان و معلمان		
I1, I9, I13	مصاحبه	غیرمتمرکز کردن برنامه درسی		
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	تشکیل گروههای مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I11, I9, I10, I14, I5	خاوری و همکاران (۱۳۹۵)	گفت و گو با دانش آموزان		
I6, I7, I5, I7	مصاحبه	تسلط بر دانش موضوعی مدیریت	عوامل	دانش
I10, I3, I18, I2	مصاحبه	آشنایی کامل با محیط آموزشی	مدیریتی	حرفه‌ای
I7, I5, I1, I7	مصاحبه	آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	مدیریت	
I8, I4, I9	مصاحبه	آگاهی از دانش حرفه‌ای		
.....	(سهرافات و روی، ۲۰۲۱: ۸۲).	تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I4, I2, I8, I15, I9	مصاحبه	علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت	نگرش	حرفه‌ای
I8, I2, I19, I1	مصاحبه	رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I6, I9, I3, I5	مصاحبه	اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی		
I2, I1, I10, I7	مصاحبه	یادگیری روشهای جدید اداره امور		

مدرسه		
I10, I6, I5, I1, I7	مصاحبه	انتقال تجربیات به دیگران
I13, I14, I15	مصاحبه	تسلط به روشهای مدیریتی جدید
I1, I13	مصاحبه	تسلط کامل به فناوریهای موجود
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	تسلط به پژوهش
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	مهارت مدیریت کلاسهای درس
I7, I3, I9, I12, I17	مصاحبه	مهارت مدیریت بر مبنای نیاز

در شکل زیر فراوانی کدها در نرم افزار مکس کیودا نشان داده شده است.

Code System	67
مهارت حرفه ای	5
نگرش حرفه ای	5
دانش حرفه ای مدیریت	5
برنامه غیر رسمی	7
جو تربیتی	8
مهارت مدیریتی	7
توسعه دانش	9
ارتباطات	10
حالات روحی	11

شکل ۲. فراوانی کدها (تعداد) برگرفته از نتایج مصاحبه

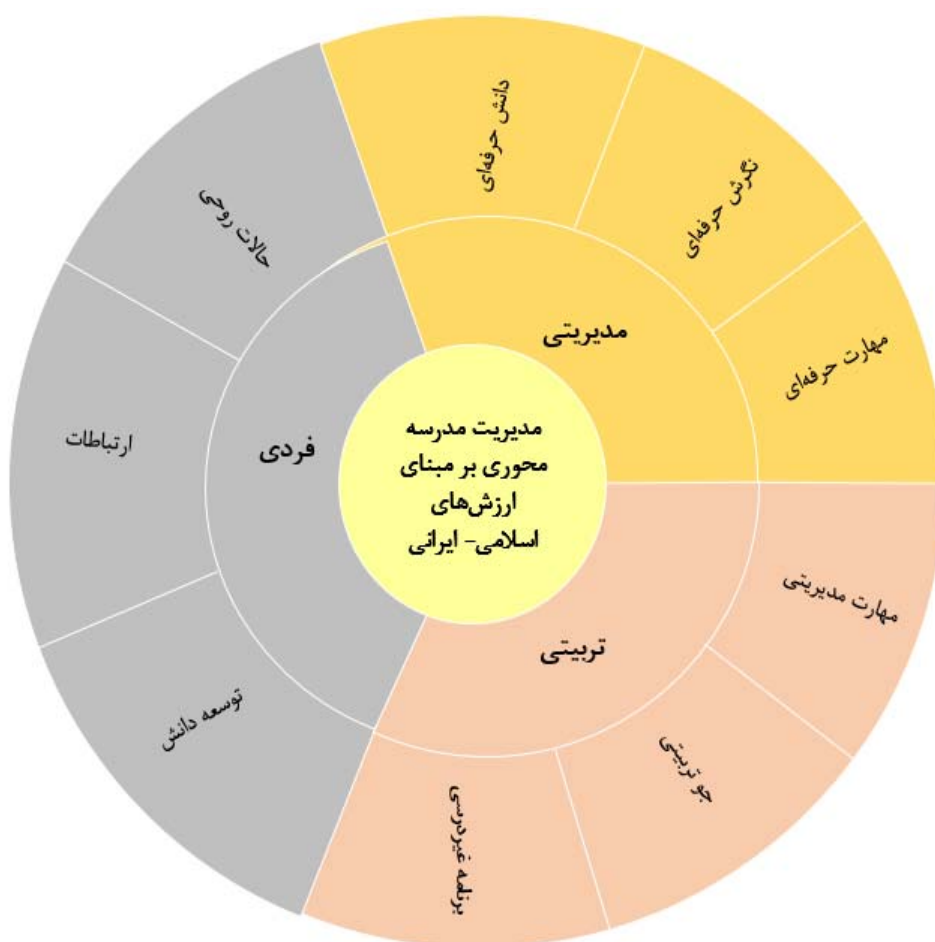
نتایج حاصل از تحلیل نشان می دهد که از میان ۶۷ شاخص موجود، ۹ مؤلفه ای اصلی قابل شناسایی است. در نهایت، بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه های موجود، ابعاد، مؤلفه ها و تعداد گویه های پرسشنامه در جدول زیر نام گذاری شده اند.

جدول ۴. نتایج کدگذاری بخش کیفی حاصل از مصاحبه

سازه	بعد	مؤلفه	تعداد گویه
مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر ارزشهای اسلامی- ایرانی	عوامل فردی	حالات روحی	۱۱
		ارتباطات	۱۰
		توسعه دانش	۹
	عوامل تربیتی	مهارت مدیریتی	۷
		جو تربیتی	۸
		برنامه غیر رسمی	۷

۵	دانش حرفه‌ای مدیریت	عوامل مدیریتی	
۵	نگرش حرفه‌ای		
۵	مهارت حرفه‌ای		

فرآیندها و تحلیل متون در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA انجام گردید. خروجی نهایی مؤلفه‌های استخراج شده به شکل زیر است.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش برگرفته از بخش کیفی با روش شبکه مضامین

بحث و نتیجه گیری

مدرسه محوری یکی از مهم‌ترین روش‌های آموزش و پرورش برای برون رفت از مشکلات است و در سند تحول بنیادین تاکید شده که مدرسه رکن اصلی در تحول و کانون اصلی تعلیم و تربیت است و با مدیریت مدرسه محوری است که می‌توانیم به آموزش و پرورش توسعه یافته برسیم مدرسه به عنوان سازمان مستقل باید قدرت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی داشته باشد و متناسب با اهداف و رسالت‌ها برنامه‌ریزی و اقدام کند. مدیریت مدرسه محور با عنوان تصمیم‌گیری

مشارکتی نیز شناخته می‌شود که تمرکز زدایی پایدار مستمر و تدریجی در نظام آموزشی، انتقال اقتدار تصمیم‌گیری، ارتقای کیفیت آموزشی و دست‌یابی به فرایند جهانی شدن آموزش و پرورش، ارزشیابی مستمر از فعالیت‌ها به صورت بازخورد و دست‌یابی به اهداف مدیریت کیفیت و در نتیجه تغییر حرکت از برنامه روزی به برنامه ریزی جهت ارتقای کیفی اشاره دارد. با توجه به اینکه در نظام آموزش و پرورش همه چیز درون مدرسه است و نقش اصلی در تعلیم و تربیت را مدرسه بر عهده دارد ادارات آموزش و پرورش باید به سمتی حرکت کنند که نظارت تخصصی داشته و نقش پشتیبانی‌کننده داشته باشند. بر این اساس فرایند مدیریت مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می‌کنند اجازه می‌دهد تا جنبه‌های گسترده‌تری از موضوعات که با آن سر و کار دارند را در نظر گرفته و با توجه به ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود و ارزشهای اسلامی-ایرانی به منظور بهبود و توسعه مدرسه اقدام نمایند مدیریت مدرسه محوری به خودی خود یک هدف نیست بلکه ضرورتی است ارزشمند برای دستیابی به هوشمندی‌ها و توانایی‌ها و اشتیاق‌های بیشتر افراد سهمیم در مدرسه.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی-ایرانی انجام گرفته است. بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به تحلیل کیفی در مجموع ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۶۷ شاخص شناسایی و تأیید شده است. بعد فردی (حالات روحی، ارتباطات، توسعه دانش)، تربیتی (مهارت مدیریتی، جو تربیتی، برنامه غیر رسمی) و مدیریتی (دانش حرفه‌ای مدیریت، نگرش حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای) را در بر می‌گیرد. مدیریت مدرسه محور در تمام شاخصهای عنوان شده در ارزیابی از وضعیت مطلوبی برخوردار بود. در این پژوهش مدلی برگرفته از مبانی نظری، نظرات خبرگان و جامعه آماری ترسیم گردید که از اعتبار مناسبی برخوردار بود. این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Ghoraishi & Lashgari, 2022)، (Torani & Hoseinpour, 2020)، (Afista & Bakar, 2021)، (Shibuya, 2020)، (Legistia, 2019)، (Koc & Bastas, 2019)، (Askari & Abdollahi, 2020) مطابقت دارد. نتایج نشان داد که برای مدیریت مدرسه محور مبتنی بر ارزشهای اسلامی و ایرانی باید به عوامل مختلفی توجه کرد. از اولین عوامل ورد توجه حالات روحی مدیران است. میزان اخلاق‌گرایی مدیران صبر و سعه صدر، معنویت، شادی و نشاط معنوی، صداقت، اعتماد و عدالت محور باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین توجه مدیران به داشتن ارتباط مؤثر با دیگران و توسعه این ارتباط، تعهد، پاسخگویی ایشان نسبت به دیگران مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد برای داشتن مدیریت مدرسه محور در به کارگیری مدیران باید دقت نظر بیشتر مبذول گردد تا مدیرانی توانمندی از جهت فردی و اجتماعی جذب گردند. مدیرانی که به دانش بومی و توسعه دانش و تولید دانش معتقد هستند هم می‌توانند مدیران مدرسه محور خوبی باشند و چراکه اعتماد ایشان به دانش بومی و توسعه دانش و انتقال آن دیگران را نیز به ایجاد نوآوری ترغیب می‌سازد. در این پژوهش به عوامل تربیتی نیز پرداخته شد و مؤلفه‌هایی مانند توانایی مدیریت کردن و ایجاد تغییر در بین مدیران و همچنین، حمایتگری ارزش مدار، ایجاد جو رقابت‌پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی، توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی و ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی به عنوان شاخصهای تربیتی انتخاب شدند. علاوه بر این، عوامل مدیریتی نیز مورد بررسی قرار گرفتند و آشنایی کامل با محیط آموزشی، آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی، آگاهی از دانش حرفه‌ای، تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی، علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت، رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای

اسلامی ایرانی، اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی، انتقال تجربیات به دیگران، تسلط به روشهای مدیریتی جدید، تسلط کامل به فناوریهای موجود، تسلط به پژوهش و... به عنوان شاخصهای حرفه‌ای مدیریتی شناسایی شدند. در خصوص این یافته، (Ghoraishi & Lashgari, 2022)، نشان دادند که مدیریت مدرسه محور عمدتاً در تعامل با مفاهیم «مدیریت مدرسه محور، تمرکززدایی، مدیریت، رهبری، خودمختاری مدرسه، مسئولیت، مدیر مدرسه، مشارکت، حاکمیت مدرسه، معلمان» به کاررفته است. (Afista & Bakar, 2021)، نشان دادند که مدیریت مدرسه محوری با رویکرد اسلامی نشان دهنده وجود ویژگیهایی همچون عدالت، صداقت، وفاداری، فداکاری و ... است. (Torani & Hoseinpour, 2020)، نشان دادند ابعاد و مؤلفه‌ها = مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی عبارت‌اند از: ۱. مدیر: ویژگی‌های فردی مدیر مدرسه، سبک رهبری؛ ۲. کارکنان: گزینش و جذب، نگهداشت، آموزش، ارتباطات، ارزشیابی؛ ۳. دانش آموزان: تربیت جسمانی، تربیت علمی، تربیت اخلاقی و دینی، تربیت اجتماعی، تربیت فنی و حرفه‌ای، تربیت هنری؛ ۴. منابع: سرمایه اجتماعی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه مالی و فیزیکی؛ ۵. فرهنگ مدرسه: ارزش‌ها و نمادها؛ ۶. والدین: آموزش و مشارکت.

باتوجه به نتایج به دست آمده در سه بعد پیشنهادت زیر ارائه می‌شود:

بعد فردی: استخدام و به کارگیری مدیرانی که صبور، اخلاق مدار، حرفه‌ای و خودکارآمد باشند. تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با استفاده از مراسم مذهبی و آیینی که در مدرسه برگزار می‌گردد. انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی و ارزیابی این انعطاف پذیری توسط بازرسین آموزش و پرورش. ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با استفاده از سازوکارهای برون سپاری و استفاده از اساتید برجسته بر اساس نیاز دانش آموزان نسبت به تغییرات.

بعد تربیتی: خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با استفاده از رویدادهای علمی و فرهنگی و حمایت از آنها در مدرسه. ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی در بین دانش آموزان با برگزاری مسابقات سالم به منظور تواناسازی دانش آموزان. ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه و ترغیب دانش آموزان به مشارکت با استفاده از رویکرد تیمی و گروه بندی کردن دانش آموزان به را یارائه تکلیف به شکل مشارکتی.

بعد مدیریتی: تسلط بر دانش موضوعی مدیریت با شرکت در دوره‌های مدیریت مؤثر اسلامی در مدرسه. آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با مرور سند تحول بنیادین و نیازهای منحصر به فرد منطقه و مدرسه تحت مدیریت. آگاهی از دانش حرفه‌ای و شرکت در دوره‌های صلاحیت حرفه‌ای.

Reference

- Askari, M. and Abdulahi, D. (2020). Examining school-based education on the strength of the curriculum, 8th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies, Tehran, <https://civilica.com/doc/1032683>. (In Persian) .
- Bagheri, Kh. (2018). Looking again at Islamic education: an exploration to formulate the theoretical framework of Islamic education. first volume. Publisher: Monadi Tarbiat.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. Educational Research for Policy and Practice, 21(1), 85-107. DOI:[10.1007/s10671-021-09293-x](https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x)

- Barrera, J., Bilbao, N., & Opadia, M. (2022). Structural Equation Model of School-Based Management Practices and Teachers' Commitment In Secondary Schools. Available at SSRN 4147361. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4147361> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4147361>
- Caliba, I. (2022). Self-Efficacy, Working Conditions, School-Based Management Practices and Performance of Teachers. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 1(2), 107-125. <https://www.academia.edu/74921380>
- Cornito, C. M. (2021). Striking a balance between centralized and decentralized decision making: A school-based management practice for optimum performance. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 3(4), 08-15. DOI:10.46328/ijonses.217
- Ghoraishi khorasgani, M. S., & Lashgari, M. (2022). An Analytical-descriptive Study of School-based Management's Research; with Emphasis on its Concept and Implications in Education. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 15(1), 153-172. doi: 10.52547/MPES.15.1.153. (In Persian) .
- Hosseini, J. (2018). Campaign in Educational Management, Hamadan, Volume 1
- Ishida, Y., & Okitsu, T. (2022). Capacity Development in Education Governance and Improvement in School-Based Management: The Japanese Approaches. In *Japan's International Cooperation in Education* (pp. 125-146). Springer, Singapore.
- Iswan, A. S., Priharta, A., Bahar, H., & Miyati, E. (2021). The Influence of School-Based Management Implementation on the Improvement of Education Quality in Primary Schools. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(4). <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/553>
- Jafari., S. (2021). Developing and Validating a School-Based Management Model Based on of the Fundamental Reform Document. 10 (2):187-223 URL: <http://journalieaa.ir/article-1-235-fa.html>. (In Persian) .
- Koc, A. & Bastas, M. (2019). Project schools as a school- based management model. *International Online.Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 6(4). 923- 942. <http://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/679>
- Kuroda, Y. (2022). What does the disclosure of school quality information bring? The effect through the housing market. *Journal of Regional Science*, 62(1), 125-149. DOI: 10.1111/jors.12557
- Legistia, Y. T. (2019). Strategy of Islamic Boarding School Based State Islamic Secondary School Development. In 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018) (pp. 413-417). Atlantis Press. DOI :10.2991/icream-18.2019.87
- Lu, J., & Hallinger, P. (2018). A mirroring process: From school management team cooperation to teacher collaboration. *Leadership and Policy in Schools*, 17(2), 238-263. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278242>
- Noruznejad, M., SERAJI, F., & Yousefzadeh Chosari, M.R.. (2020). Identify and Extract Parent and Teacher Readings from the Concept of Participation in School Affairs. *JOURNAL OF THEORY AND PRACTICE IN CURRICULUM*, 7(14), 319-356 .SID. <https://sid.ir/paper/241917/en>
- Porsadegh, N. (2019). Organizational Culture., Tehran, Volume 1
- Salehi, A., Moradi, A., Firouzi, A. (2014). A comprehensive look at Islamic education and training from the perspective of Martyr Morteza Motahari with an emphasis on principles, goals and educational methods. *Research in Islamic education issues*. 22 (23). 37-9. <https://ensani.ir/fa/article/348872/>
- Saleki, A. (2020). Objectives and abilities of educational management, Tehran, volume 1
- Torani., H. & Hoseinpour., SH. (2020). Characteristics of the school management with Islamic approach: Presenting an assessment tool and the suggested model. *JOURNAL OF EDUCATIONAL INNOVATIONS*, 19(73), 47-88. SID. <https://sid.ir/paper/75618/en>
- Ulfatin, N., Mustiningsih, Sumarsono, R. B., & Yunus, J. N. (2022). School-based management in marginal areas: Satisfying the political context and student needs. *Management in Education*, 36(3), 124-134. DOI:10.1177/0892020620959739

Research Paper

Identifying factors affecting the weakening of entrepreneurship in graduates of Payam Noor universities in Tehran province

Alireza zare Davijani¹ , khadije Khanzadi² , Abdolrahim Navehebrahim³ , Nader Soleimani⁴ 

1- Phd student, department of educational management, garmsar branch, islamic azad university, garmsar, iran
2- Assistant Professor, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran
3- Professor, department of educational management, tehran branch, kharazmi university, tehran, iran
4- Associate Professor, department of educational management, garmsar branch, islamic azad university, garmsar, iran.

Receive:

12 May 2023

Revise:

12 July 2023

Accept:

12 September 2023

Keywords:

reduction of entrepreneurship, entrepreneurial atmosphere, comprehensive model of entrepreneurship analysis, entrepreneurship education, entrepreneurship in Payam Noor

Abstract

The aim of the current research is to identify the factors affecting the weakening of entrepreneurship in university graduates of Payam Noor universities in Tehran province. According to its purpose, the research method is applicable in terms of purpose, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation; of thematic analysis type, and exploratory in terms of the nature. The statistical population of the research in the qualitative part includes 11 experts in the field of entrepreneurship and management professors, selected by purposeful sampling. In the quantitative part, the statistical population of the research includes 3750 final year students. The sample size is 384 people based on Cochran's formula. Multi-stage cluster sampling (PPS) was used in this part. The data collection tool is a semi-structured interview (qualitative dimension) in the qualitative part; and in the quantitative part, the questionnaire is taken from the qualitative part. The analysis in the qualitative part is thematic analysis, and in the quantitative part it is confirmatory factor analysis using SPSS and PLS software. The output of the research is to emphasize the strengthening of four variables, including the individual and personal capabilities and qualifications of the graduates, strengthening the educational elements related to the development of entrepreneurship in the university, strengthening the government's support conditions (facilitation, support and encouragement), and finally intervention in the six environments effective on academic entrepreneurship.

Please cite this article as (APA): Zare Davijani, A., Khanzadi, K., Navehebrahim, A., & Soleimani, N. (2023). Identifying factors affecting the weakening of entrepreneurship in graduates of Payam Noor universities in Tehran province. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 168-194.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396987.1191	
Corresponding Author: khadije Khanzadi		
Email: shkhanzady@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

An integrated view of human resources in several discussions of higher education, employment, national development, transition from the concept of first and second generation universities and the tendency towards third generation universities and similar cases has caused the training of entrepreneurial personnel to be one of the basic tasks in leader educational institutions such as first-tier universities (Yazdan Panah & Zabeidi, 2017). Entrepreneurship education and academic entrepreneurship empowers human resources in a standard process and leads to an innovative business in the university or near the university, alone or with others. From the point of view of students, entrepreneurship is attractive due to the simultaneous response to three needs of affiliation, belonging, and success. Most students' life experiences have shown that the tendency towards academic entrepreneurship makes it easier to find a job and increase the efficiency and effectiveness of students, creating space for independent work experience and facilitating the process of realizing individual and organizational entrepreneurship (Grecu & Denes, 2017).

Therefore, the researcher asked the main question: what are the factors affecting the weakening of entrepreneurship in university graduates of Payam Noor universities in Tehran province?

Theoretical Framework

The entrepreneurial university and academic entrepreneurship in the new world has been removed from the emphasis of mere theory and are considered as one of the main drivers of social systems and the link between the university (technology and innovation systems), industry (production systems), and the government (the factor of creating development conditions) (Boruck Klein & Cesar Mafra, 2020). Based on this, the three concepts of entrepreneurship education, academic entrepreneurship and entrepreneurial university are considered as related concepts and generally having a longitudinal relationship with each other (Klucznik, 2021).

Academic entrepreneurship depends on the entrepreneurial behavior of the members and active human resources in the university. Management studies show that identity development precedes behavioral actions and in order to realize academic entrepreneurship focused on students, it is necessary to strengthen their entrepreneurial identity in different ways as much as possible, and it is based on the level of behavioral expectations (Hayter et al, 2022).

Mahmudi Khamiri Pur et al, (2022) investigated the identification of factors affecting the improvement of faculty members with an entrepreneurial approach (case study: Payam Noor University, Hormozgan Province). Based on the interviews conducted with experts in the field of human resources improvement, 71 basic themes along with 25 organizing themes were identified, and categorized based on the conclusion of the researcher in 5 comprehensive dimensions including the dimensions of individual improvement, organizational improvement, educational improvement, research improvement, and professional improvement.

Karimpour Malekshah et al, (2022) investigated the identification of components and measuring the relationships of entrepreneurial knowledge dimensions in large-scale cooperatives. Based on the findings obtained from the research, the pattern of entrepreneurial knowledge formation in large-scale cooperatives has four dimensions: individual characteristics, infrastructure and organization, environment, and support. Also, in order to measure the effectiveness and affectability of the dimensions together, with the help of the Dimtel method, it was determined that the causes include individual characteristics, infrastructures, and the organization; and the effects include the environment and support.

Research methodology

According to its purpose, the research method is applicable, and in terms of implementation, it is mixed (qualitative-quantitative), of thematic analysis type, and in terms of the nature, is exploratory type research. The statistical population of the research in the qualitative part is experts in the field of entrepreneurship and management professors, entrepreneurs who have more than 5 years of work experience and have relevant research activities in this field (project manager or main collaborator), and familiar with the structure and activity procedure of Payam Noor University (a previous student of the university, a lecturer at Payam Noor University, or have other meaningful and effective connections with this university). Sampling method in the qualitative dimension is targeted sampling; the research was conducted on the selected and introduced people as the statistical population, and eleven experts were selected as the research sample. In the quantitative part, the statistical population of this research includes final year students studying in 18 units and centers of Payam Noor in Tehran province in multiple disciplinary groups of humanities, basic sciences, technical and engineering; boys and girls separated, as well as graduates of the year of 1401 Payam Noor universities in the province. The number of qualified students is around 1750 and the number of graduating students is around 2000 (previous years). According to this rule, the total number of people in the statistical community under investigation is 3750 people. According to Cochran's formula, the sample size is equivalent to 384 questionnaires. Combined methods, semi-structured interview (qualitative dimension) and questionnaire survey of the target population and library studies (quantitative dimension) have been used collect information in this research.

Research findings

The analysis is thematic in the qualitative part, and confirmatory factor analysis in the quantitative part using SPSS and PLS software. The output of the research is to emphasize the strengthening of four variables, including the individual and personal capabilities and qualifications of the graduates, strengthening the educational elements related to the development of entrepreneurship in the university, strengthening the government's support conditions (facilitation, support and encouragement), and finally intervention in the six effective environments on academic entrepreneurship.

Conclusion

The current research has been conducted with the aim of identifying factors affecting entrepreneurship among college graduates of Payam Noor universities in Tehran province. The result of this research is in agreement with the results of Mahmudi Khamiri Pur et al, (2022), Karimpour Malekshah et al, (2022), Daneshniya et al, (2021), Akbari et al, (2020), Dorri et al, (2020)), Keshavarz (2014). Akbari et al, (2020) showed that the identification analysis of 20 components is stated in five main categories: 1- strategy and management, 2- structure and processes, 3- culture, 4- educational system, and 5- network of interactions as main components and categories of the formation of an entrepreneurial university. Finally, in order to show the importance and priority of these components as an input to the decisions of policy makers in the field of higher education to move the country's universities towards entrepreneurial universities, the hierarchical group analysis method has been used. In this regard, while using the opinions of 7 specialists and technical experts in the field of higher education, the weight and priority of the categories and components have been calculated and presented. Based on this, the five components of leadership, entrepreneurial organization,



resource management, entrepreneurial attitude and laws have the highest weight and importance.

According to the research results, the following suggestions were made:

In order to improve the skills and competences and individual qualifications of the graduates, proposing the development of the concept of education in addition to the topics of education, holding skill courses, providing suitable platforms and conditions for taking role models and finding role models from entrepreneurial people are part of the recommendations that can be presented. In the aspect of improving skills, investments should be made on the technical skills, management skills and communication skills of the graduates, respectively.

In order to strengthen and improve the attitudes, behaviors and values of graduates and students regarding entrepreneurship, it is necessary to work on the psychological field of people and change values and improve behaviors with concrete value creation.

علمی پژوهشی

شناسایی عوامل موثر بر تضعیف کارآفرینی در دانش آموختگان دانشگاه های پیام نور استان تهران

علیرضا زارع داویجانی^۱ ID، خدیجه خانزادی^۲ ID، عبدالرحیم نوه ابراهیم^۳ ID، نادر سلیمانی^۴ ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

۳- استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر تضعیف کارآفرینی در دانش آموختگان دانشگاهی دانشگاه های پیام نور استان تهران می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی)، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت از نوع تحقیق های اکتشافی می باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۱ نفر از خبرگان در حوزه کارآفرینی و اساتید مدیریت و نمونه گیری به صورت هدفمند می باشد. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل دانشجویان سال آخر مشغول به تحصیل ۳۷۵۰ نفر می باشند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۸۴ نفر می باشد. از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای (PPS) استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساخت یافته (بعد کیفی) و در بخش کمی پرسشنامه برگرفته از بخش کیفی می باشد. تجزیه و تحلیل در بخش کیفی به صورت تحلیل مضمون و در بخش کمی تحلیل عاملی تائیدی با استفاده از نرم افزار SPSS و PLS می باشد. خروجی پژوهش به ترتیب تاکید بر تقویت چهار متغیر به ترتیب شامل توانمندی های فردی و شخصی و صلاحیت های دانش آموختگان، تقویت ارکان آموزشی مرتبط با توسعه کارآفرینی در دانشگاه، تقویت شرایط حمایتی دولت (تسهیلگری، حمایتی و تشویقی) و در نهایت مداخله گری در محیط های شش گانه موثر بر کارآفرینی دانشگاهی دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

کلید واژه ها:

کاهش کارآفرینی،
اتمسفر کارآفرینی،
الگوی جامع تحلیل کارآفرینی،
آموزش کارآفرینی،
کارآفرینی در پیام نور

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): زارع داویجانی، علیرضا، خانزادی، خدیجه، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، سلیمانی، نادر. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر تضعیف کارآفرینی در دانش آموختگان دانشگاه های پیام نور استان تهران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۲). ۱۶۸-۱۹۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396987.1191	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: خدیجه خانزادی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: shkhanzady@gmail.com

مقدمه

پرداختن و تاکید روی آموزش کارآفرینی، کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین از دو منظر بالا به پائین (انتظار دولت‌ها) و پائین به بالا (اشتغال دانشجویان و کاربرد عملی یافته‌ها و آموزش‌ها) می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. دولت‌ها برای ارتقا نظام نوآوری و تجاری سازی و تقویت ارتباط با صنعت و کاهش وابستگی دانشگاه‌ها به بودجه عمومی، تاکید خاص بر کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین داشته و دانشجویان از آموزش کارآفرینی به عنوان نوعی فرصت ارتقا در چرخه فناوری و اقتصاد، یاد می‌کنند. البته وضعیت این تاکیدات در کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته با توجه به سطح تخصیص منابع با یکدیگر متفاوت است (Silva, 2012). در صورت تعریف برنامه مداخله گری تحول آفرین در جامعه توسط دولت‌ها (خصوصاً در سطح دانشگاه‌ها) و تغییر در روابط سه بعد اصلی سیستم‌های ملی نوآوری یعنی ارکان صنعت، دولت و دانشگاه، می‌توان انتظار اثرگذاری کارآفرینی در تحولات اقتصادی-اجتماعی را داشت (Deveci & Seikkula, 2018). نگاه یکپارچه به نیروی انسانی در چند بحث آموزش عالی، اشتغال، توسعه ملی، گذر از مفهوم دانشگاه نسل اول و دوم و گرایش به سمت دانشگاه نسل سوم و مواردی همانند سبب گردیده که تربیت نیروی کارآفرین، به یکی از وظایف پایه‌ای در نهادهای آموزشی پیشرو نظیر دانشگاه‌های تراز اول، تبدیل شود (Yazdan Panah & Zabeidi, 2017). آموزش کارآفرینی و کارآفرینی دانشگاهی، نیروی انسانی را در فرآیندی استاندارد توانمند کرده و به سمت یک کسب و کار نوآورانه در دانشگاه یا نزدیک دانشگاه، به تنهایی یا همراه دیگران هدایت می‌کند. کارآفرینی از منظر دانشجویان، به دلیل پاسخگویی همزمان به سه نیاز، قدرت، تعلق و موفقیت، جذابیت دارد. تجارب زیستی غالب دانشجویان نشان داده که گرایش به سمت کارآفرینی دانشگاهی، سبب سهولت در کارایی و افزایش کارایی و کارآمدی دانشجویان، ایجاد فضا برای تجربه کاری مستقل و تسهیل در فرآیند تحقق کارآفرینی فردی و سازمانی، می‌شود (Grecu & Denes, 2017).

از آنجا که مراکز آکادمیک در کنار توسعه مهارت‌های علمی و انتقال دانش در چارچوب ارکان آموزش (اهداف و رویکردها، ساختار و تشکیلات، شرایط فراگیر، شرایط آموزشگر، محتوای آموزشی، روش آموزشی و فناوری آموزشی، محیط آموزشی)، باید بتوانند زیست‌بوم مورد نیاز برای تربیت دانشجوی کارآفرین را نیز فراهم کنند (Watankhah, & Rezaei Moghadam, 2015؛ Kundaya & Ozgula, 2015). مقوله کارآفرینی در آموزش عالی در تمامی دنیا، حوزه‌ای بی دردرس نبوده و با چالش‌ها و محدودیت‌های زیادی همراه است (Jabeen et al, 2017). در شرایط متداول، تحقق کارآفرینی دانشگاهی به یکی از چند شیوه وجود دانشجویان بسیار قوی و بعضاً مجبور به کارآفرینی (عامل اقتصادی)، وجود اساتید قوی دارای ارتباطات وسیع با صنایع برون دانشگاهی، دانشگاه مأموریت گرا یا دانشگاه نسل سومی دارای ساختار مناسب شده برای کارآفرینی، اجرایی می‌گردد (Xiao-Duo et al, 2018). این در حالی است که در شرایط ایده‌ال، انتظار بر گرایش پذیری طیف وسیعی از دانشجویان ورودی دانشگاه‌ها، به سمت کارآفرینی و خودساختی و انطباق پذیری آموزش‌ها با واقعیات اقتصادی در حال تحول بیرونی، وجود دارد.

آنچه که تقریباً در دیدگاه غالب صاحب نظران در خصوص کارآفرینی دانشگاهی با اتفاق نظر همراه است، تبعیت کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین از الگوی شومپتری کارآفرینی (کارآفرینی همراه با نوآوری و تعادل شکنی خلاق و خروجی منجر به تولید ثروت همراه با توزیع آن) و فاصله گیری از الگوی کرزنری (تاکید روی تعادل سازی و

صرفاً تولید ثروت) است (Fernandes Lucena Vaz-Curado & Mueller, 2019). با وجود آنکه مطالعات فراوانی در زمینه بررسی رفتار و ویژگی‌های کارآفرینی دانشجویان صورت پذیرفته، اما توافق و همگرایی تئوریکال چندانی در خصوص عوامل زمینه ساز مؤثر بر توسعه و تقویت کارآفرینی یا موانع و بازدارنده‌ها، وجود نداشته و بیشتر تحقیقات کارآفرینی، متمرکز بر تشریح فرایند راه اندازی کسب و کار بوده و از مرحله و موضوعاتی نظیر تصمیم گیری، آماده سازی و نگاه نظام مند و ساختمدار در بحث کارآفرینی، غفلت شده است (linan et al, 2011). وضعیت تشدید شده تر این موضوع در کارآفرینی دانشگاهی است. چرا که علاوه بر تاکید بر دستاوردها یا تمرکز روی افراد و هسته کلیدی هدایت کارآفرینی، می‌بایست تاکیدات تخصصی شده تری روی ساختارها و فرآیندهای فرموله کردن مستمر نوآوری‌ها و مأموریت‌های کارآفرینانه، تیم سازی های چند سطحی از فعالان در محیط‌های دانشگاهی (نظیر دانشجویان و اساتید)، انطباق خروجی‌ها و اولویت‌های کاری با واقعیات اقتصادی برون دانشگاهی، نیازها و کشش‌های جامعه، سوگیری‌ها و شرایط دولت‌ها و مواردی همانند باشد (José Bezanilla et al, 2020). مطالعات (Williams, 2013)، دارای تاکیدات عموماً تک عاملی روی فراگیر یا دانشجو به عنوان عامل اصلی تحقق کارآفرینی دانشگاهی و تقویت همه جانبه او و توانمندسازی وی در جریان تحصیل با رویکرد پرورش انسان کارآفرین بوده است. در مقابل این دیدگاه، (Walter, 2016)، تاکید بر بررسی همه جانبه خروجی‌های مورد نیاز برای فرد شاخص کارآفرین و تمرکز بر دانشجو برای پرورش چنین فردی می‌نماید. تفاوت دیدگاه والتر و ویلیامز در منشأ تشخیص مهارت‌های مورد نیاز برای فرد کارآفرین است (ویلیامز تاکید بر فرد استاندارد دارد و والتر تاکید بر فرد صلاحیت دار برای اقدام کارآفرینانه). (Fan et al, 2022)، موانع تحقق آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌ها و اجرایی شدن کارآفرینی دانشگاهی را بر اساس مدل چهار بخش ای سیپ CIPP یا ارزیابی ورودی‌ها، ارزیابی زمینه‌ها، ارزیابی فرایندها و ارزیابی برون داده‌ها، مدنظر قرار داده‌اند. (Philpott et al, 2011)، مشکلات ضعف کارآفرینی دانشگاهی را از تلفیق دو حوزه مشکلات عمومی کارآفرینی در جامعه و مشکلات خاص نظام آموزش عالی کشور، مدل بندی نموده و تاکید بر حالت هم افزایی این مشکلات با یکدیگر برای تقویت کارآفرینی دانشگاهی دارند.

جهت سنجش وضعیت و سطح کارآفرینی در دانشجویان نیز مدل‌های زیادی توسط افراد مختلف ارائه شده و یکی از جامع‌ترین این مدل‌ها، مدل استاندارد شده ماگاریت هیل می‌باشد که سطح و میزان کارآفرینی را در قالب شش شاخص و ۴۸ سؤال مورد سنجش قرار می‌دهد. تلفیق نظرات بیان گردیده، ما را به سمت نظر داشت به الگوهای جامع نظیر بررسی مسئله حول فرآیندهای چند بعدی کارآفرینی (در این دیدگاه، کارآفرینی نوعی چارچوب چند بعدی و پیچیده‌ای فرض می‌شود که کلیه عوامل نظیر فرد کارآفرین و ویژگی‌های او، مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی او، فرهنگ، استراتژی، ساختار، نظام و سازمان را در بر می‌گیرد) و مدل چند بعدی ویلیام گارتنر (وی چهار عنصر فرد، محیط، سازمان و فرآیند را در ایجاد یک اقدام کارآفرینی دخیل دانسته و آنها را با یکدیگر مرتبط می‌داند)، هدایت می‌کند (Samin, 2022). چالش کار اینجاست که درباره تعداد عوامل مورد بررسی در مدل‌های جامع و نوع گروه بندی آنها نگاه واحدی وجود نداشته و نیازمند ایجاد و رسیدن به نوعی منظومه فکری منجر به ایجاد وفاق نظر هستیم.. به‌طور خلاصه محقق قصد دارد در تحقیق حاضر با توجه به تاکیدات مطرح در نگاه جامع با رویکردی اکتشافی و به کمک تکنیک تحلیل مضمون اقدام به شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش کارآفرینی در دانشجویان دانشگاه‌های پیام نور استان تهران نموده، سپس با بهره گیری

از تکنیک‌های کمی نظیر تحلیل عاملی، تحلیل ساختاری و ضریب تغییرات، اقدام به شناسایی میزان اثر، شناسایی اولویت‌ها، دسته بندی متغیرهای شناسایی شده و در نهایت، انطباق وضعیت مدل برازش شده با مدل پیشنهادی کند. لازم به توضیح است که طی این فرآیند منجر به طراحی مدل آسیب شناسی توسعه کارآفرینی دانشگاهی با رویکرد تفسیری-ساختاری در دانشگاه پیام نور خواهد شد.

به راین اساس محقق به این سؤال اصلی که عوامل مؤثر بر تضعیف کارآفرینی در دانش اموختگان دانشگاهی دانشگاه‌های پیام نور استان تهران چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادبیات نظری

دانشگاه کارآفرین و کارآفرینی دانشگاهی در دنیای جدید از تاکید صرف نظری خارج شده و به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی سیستم‌های اجتماعی و عامل ارتباط بین دانشگاه (سیستم‌های فناوری و نوآوری)، صنعت (سیستم‌های تولید) و دولت (عامل ایجاد شرایط توسعه)، قلمداد می‌شوند (Boruck Klein & Cesar Mafra, 2020). بر این اساس سه مفهوم آموزش کارآفرینی، کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین، به‌عنوان مفاهیمی هم بند و عموماً دارای ارتباط طولی با یکدیگر، مدنظر قرار می‌گیرد (Klucznik, 2021).

برای سنجش کارآفرینی دانشگاهی، تاکید روی میزان اثربخشی خروجی‌ها بوده و به منظور سنجش وضعیت دانشگاه کارآفرین، میزان تحقق و دستیابی به ماموریت‌ها، می‌تواند مدنظر باشد. برای سنجش میزان کارآفرینی در فرد یا وضعیت آن در سازمان یا در یک کسب و کار در سطوح مختلف، روش‌های گوناگونی نظیر نشانگرهای تعیین وضعیت در سطح ملی، تست سنجش وضعیت شخصیت کارآفرینی (ESTP، EPT)، تست پرسشنامه کارآفرینی سازمانی اسکاربوروف و زیمرر یا پرسشنامه ۳۹ سوالی کوراتکو، پرسشنامه سنجش کارآفرینی درون سازمانی کورنوال و پرلمن، پرسشنامه کارآفرینی سازمانی مارگریت هیل (شش مؤلفه افعال سازمانی، نگرش فردی، انعطاف پذیری، وضعیت پاداش، رهبری کارآفرین و فرهنگ کارآفرین را در قالب ۴۸ سؤال مورد سنجش قرار می‌دهد. در ایران در سال ۱۳۹۰، استاندارد روایی پایایی مدل ۴۸ سئواله این پرسشنامه انجام شده و مورد استفاده قرار گرفته است) (Niyazazari /Hoseini Eghdam, 2011) (et al, 2017) می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در تحقیق حاضر به منظور بررسی وضع موجود کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه‌های پیام نور استان تهران از دیدگاه دانش اموختگان از پرسشنامه استاندارد کارآفرینی سازمانی مارگریت هیل شش مؤلفه‌ای و ۴۸ سوالی، استفاده شده است.

در حالی که کارآفرینی دانشگاهی به رفتار کارآفرینانه ارکان و نیروی انسانی فعال در دانشگاه بستگی دارد، مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که توسعه هویت مقدم بر اعمال رفتاری بوده و برای تحقق کارآفرینی دانشگاهی متمرکز بر دانشجویان، تا جای ممکن باید به روش‌های مختلف، اقدام به تقویت هویت کارآفرینانه در آنها نمود و از سطح انتظارات رفتاری است (Hayter et al, 2022). همچنین در روند حرکت از کارآفرینی دانشگاهی به سمت دانشگاه کارآفرین شاهد وجود ویژگی‌هایی چند نظیر فعالیت‌های کارآفرینانه اعضای جامعه (دانشگاهان و اساتید)، اجرای استراتژی‌های مختلف منجر به توسعه بنگاه‌های جدید و تعدیل در ساختار سازمانی دانشگاه‌ها می‌باشیم (Boruck Klein & Cesar

(Mafra, 2020). دسته بندی متغیرهای مؤثر بر کاهش کارآفرینی به هر صورتی که اجرایی شود، می بایست تبیین کننده مدل آسیب شناسی تقویت هویت کارآفرینی دانشگاهی با رویکرد تفسیری ساختاری باشد.

از آنجا که بحث ایجاد، تربیت و آموزش کارآفرینی و کارآفرینی دانشگاهی در تحقیق حاضر مطرح بوده و از طرف دیگر ادبیات مربوط به کارآفرینی دانشگاهی ماهیتی پراکنده داشته و بسیاری از تحقیقات تنها بخش های خاصی از موضوع را مطالعه می کنند لذا تاکید تحقیق حاضر بر مدل های چند بعدی کارآفرینی قرار گرفته است (xia et al, 2018). از جمله مهمترین مدل های مطرح در این رویکرد می توان به مدل فرآیندی چند بعدی جفری تیمونز و همکاران (محیط، ویژگی های شخصیتی، انگیزه ها، رفتار، اهداف و نتایج را در نظر می گیرد و بر توانایی سرمایه گذاری در فرصت ها تکیه نموده و کارآفرین فردی است که دارای مهارت های چند گانه است)، مدل چند بعدی ویلیام گارتنر (وی چهار عنصر فرد، محیط، سازمان و فرآیند را در ایجاد یک کارآفرینی سازمانی دخیل دانسته و آنها را با یکدیگر مرتبط می داند)، مدل فرآیندی چل و هاورس (این مدل به منظور تشریح ویژگی های شخصیتی و عناصر جمعیت شناختی بوده و همچنین بر قدرت سرمایه گذاری در فرصت ها که مخالف تجهیز منابع می باشد نیز تأکید دارد)، مدل فرآیندی استیونسون و همکاران (فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصت ها) اشاره داشت (Ahmadpour Dariani & Matalabi, 2011). در تحقیق حاضر بنا بر ضرورت نگاه چند بعدی و یکپارچه به دانش آموختگان، دانشگاه پیام نور، شرایط محیطی و زمینه ای و وضعیت حمایت های دولت، به نظر مدل چند بعدی (Wiliam Gartner, 1995)، نزدیکی بیشتری با واقعیات دارد.

در روند بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، مواردی همانند عوامل مؤثر بر تقویت گرایش به کارآفرینی، موانع کارآفرینی، راهکارهای تقویت کارآفرینی در اقشار و مخاطبین خاص (نظیر زنان و دانشجویان)، کارآفرینی سازمانی و دانشگاهی، اثرگذاری کارآفرینی بر حوزه توسعه و صنعت و موضوعات نظیر آن، مورد تمرکز و توجه قرار گرفته است. در جمع بندی نتایج تحقیقات خارجی مرتبط با موضوع می توان بیان داشت که به دلیل گرایش دانشگاه های غربی به دانشگاه نسل سوم در سال های گذشته تمایل چندانی برای تحقیق روی عوامل مؤثر بر گرایش و موانع کارآفرینی دانشگاهی وجود نداشته و گرایش بیشتر به سمت بررسی و ارائه مدل های توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه های نسل سوم است. به دلیل کم بودن چالش های محیطی نیز، بیشتر تأکیدات روی قابلیت های سیستمی و فرآیندی (سیستم مدیریت دانش، سیستم مدیریت منابع انسانی، سیستم تجاری سازی، فرآیندهای آموزشی و پژوهشی)، قابلیت های ساختاری (واحدهای تحقیق و توسعه، واحد انتقال فن آوری، مراکز رشد، تأمین مالی مخاطره آمیز، حمایت از مالکیت فکری، پایش محیط) و قابلیت اعضا (مهارت های کارآفرینی، گرایش کارآفرینی، فرهنگ کارآفرینی، فرهنگ آموزشی) قرار دارد (Gheidarpour, 2021).

بر اساس مبنای نظری و تئوری های مورد بررسی و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مورد تحلیل، الگوهای تحلیل عوامل مؤثر بر کارآفرینی در تحقیق حاضر (مطالعه عمیق کاهش کارآفرینی دانش آموختگان در دانشگاه پیام نور) برخلاف الگوهای تک عاملی یا الگوهای متمرکز روی مأموریت خاص (نظیر الگوهای تحلیل اکوسیستم کارآفرینی، الگوهای تبیین کننده فرصت های کارآفرینانه، الگوهای آموزش کارآفرینی و ...)، از حالتی اکتشافی برخوردار بوده و همزمان مسئله را از سه جنبه ساختاری- کارکردی، مخاطبان و محیط مورد بررسی قرار داده است. مدل چند بعدی ویلیام گارتنر

(وی چهار عنصر فرد، محیط، سازمان و فرآیند را در ایجاد یک اقدام کارآفرینی دخیل می‌داند)، نمونه‌ای نسبتاً مناسب از الگوهای تحلیل کارآفرینی برای حل مسئله تحقیق حاضر می‌باشد

پیشینه پژوهش

(Mahmudi Khamiri Pur et al, 2022)، به بررسی شناسایی عوامل مؤثر بر بهسازی اعضای هیأت علمی با رویکرد کارآفرینی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان هرمزگان)، پرداختند. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده با افراد خبره در زمینه بهسازی منابع انسانی، ۷۱ مضمون پایه به همراه ۲۵ مضمون سازمان دهنده شناسایی شد که بر اساس استنتاج محقق در ۵ بُعد فراگیر شامل ابعاد بهسازی فردی، بهسازی سازمانی، بهسازی آموزشی، بهسازی پژوهشی و بهسازی حرفه‌ای دسته بندی شدند.

(Karimpour Malekshah et al, 2022)، به بررسی شناسایی مؤلفه‌ها و سنجش روابط ابعاد دانش کارآفرینی در تعاونی‌های بزرگ مقیاس پرداختند. براساس یافته‌های به دست آمده از پژوهش، الگوی شکل‌گیری دانش کارآفرینی در تعاونی‌های بزرگ مقیاس دارای چهار بعد ویژگی‌های فردی، زیرساخت‌ها و سازمان، محیط و حمایت می‌باشد. همچنین برای سنجش اثرگذاری و اثرپذیری ابعاد بر هم به کمک روش دیمتل مشخص شد که علت‌ها شامل ویژگی‌های فردی و زیرساخت‌ها و سازمان است و معلول‌ها شامل محیط و حمایت می‌شوند.

(Daneshniya et al, 2021)، به بررسی موانع نهادی توسعه کارآفرینی و نقش دولت در تعدیل آن‌ها پرداختند. به این نتایج دست یافتند که مجموعاً ۲۷ مفهوم اصلی می‌تواند به عنوان موانع توسعه کارآفرینی در ایران بیان شود؛ به‌طوریکه ۱۰ مفهوم محیط سیاسی، فرهنگی، حقوقی، آموزشی، فناوری، ساختار دولت، اقتصاد کلان، محیط مالی، محیط جغرافیایی و ساختار تولید شرایط علی هستند و با دو مقوله عوامل نهادی و اقتصادی دسته بندی شدند. ۷ مفهوم کارآمدی، فرصت‌طلبی، خلاقیت، ریسک‌پذیری، نیاز به موفقیت، تمایل به استقلال و قدرت طلبی کارآفرینان با مقوله ویژگی‌های کارآفرینان، شرایط زمینه‌ای عدم توسعه کارآفرینی تشخیص داده شدند. علاوه به راین، ۷ مفهوم ایجاد بستر قانونی، ترسیم خط‌مشی‌های ویژه، توسعه زیرساخت‌ها، فرهنگ‌سازی، ارائه خدمات ویژه، ارتباط با صنعت و کمک‌های مالی، با مقوله نقش دولت و به عنوان شرایط مداخله‌گر عدم توسعه کارآفرینی و در نهایت، ۳ مفهوم کاهش رشد اقتصادی، افزایش فقر و نابرابری درآمدی و کاهش نرخ اشتغال، پیامدهای عدم توسعه کارآفرینی در ایران شناخته شدند. پژوهش حاضر از نظر تعداد عوامل شناسایی کرده، توانمندی خوبی دارد.

(Keikha & Purkarimi, 2021) پژوهشی با عنوان باز آفرینی الگوی اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه نسل سوم (مورد کاوی: دانشگاه تهران) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شرایط علی عبارت بودند از. آموزش کارآفرینانه، پژوهش کاربردی، نظام یادگیری کارآفرینانه، چشم انداز کارآفرینانه، مدیریت کارآفرینانه، قوانین و مقررات، ارتباطات، حمایت و پشتیبانی، راه اندازی کسب و کار، زیر ساخت نرم، زیر ساخت سخت، منابع مالی؛ راهبردها دربرگیرنده: برنامه‌های آموزشی و درسی، توسعه ارتباطات دانشگاه با صنعت، توسعه فرهنگ کارآفرین، بازنگری در قوانین و مقررات، اصلاح نظام آموزشی، ایجاد سازوکارهای حمایت و پشتیبانی، افزایش منابع مالی، تأمین زیرساخت مناسب در مقوله شرایط

مداخله گر در دو سطح خرد: عوامل آموزشی، عوامل اقتصادی و عوامل فرهنگی و در سطح کلان: عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی را نشان داد.

(Sahasranamam et al, 2021) به بررسی سرمایه دانش در کارآفرینی اجتماعی و تجاری پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داده که به دلیل ماهیت تأثیرات احتمالی مؤسسات غیررسمی، بین سرمایه دانش و کارآفرینی رابطه وجود دارد، که منجر به پیامدهای مهم در حوزه تئوری و سیاستگذاری برای توسعه می‌شود. ارتباط بخشی این تحقیق با کارآفرینی دانشگاهی نیز به شکل خاص، متمرکز بر تولید سرمایه دانشی متأثر کننده کارآفرینی است.

(Henrik Barth & Ghazal Zalkat, 2021) به بررسی کارآفرینی پناهندگان در صنعت صنایع غذایی: تجربه سوئدی پرداختند. نشان می‌دهد که در صنایع غذایی و کشاورزی کارآفرینی غالباً یک فعالیت پایدار تلقی می‌شود که می‌تواند استقلال اقتصادی و ادغام اجتماعی پناهندگان را ارتقا بخشد. شرایط روستایی فرصت‌های شغلی امیدوارکننده‌ای را برای پناهندگانی که دارای زمینه‌های کشاورزی یا علاقه مند به فعالیت در این حوزه هستند را فراهم می‌کند. ارتباط تحقیق مورد بررسی با تحقیق حاضر در آن است که بهره مندی از تجارب آکادمیک مرتبط با کارآفرینی، تجارب قبلی کارآفرینی در کشور مبدأ و حمایت‌های دولتی در کشورهای مقصد، می‌تواند تأثیرات معنادار بر ارتقا کارآفرینی مهاجرین جوان، داشته باشد.

(Omored, 2020) در پژوهشی با عنوان (مدیریت بحران: لنز کیفی در مورد عواقب شکست کارآفرینی) بیان داشتند که کارآفرینی به‌طور طبیعی با موانع عدیده مواجهه بوده و برای هر کارآفرینی، هدف نهایی موفقیت و تلاش‌های گذر از موانع و کسب موفقیت است. با این حال، برخی از سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی به دلایلی چند، شکست می‌خورند. مطالعه حاضر نوعی تحقیقات کیفی متمرکز بر آنچه پس از وقوع شکست کارآفرینی اتفاق می‌افتد و نحوه مدیریت تجارب ناشی از شکست توسط کارآفرینان انجام می‌شود، است. در انجام این کار، تأکید بر استفاده از مطالعات کیفی منتشر شده قبلی در مورد شکست کارآفرینی از چندین پایگاه داده الکترونیکی بوده و پس از حذف داده‌های نامربوط، ۲۱ مقاله مرتبط شناسایی شد. مقاله‌های شناسایی شده با استفاده از فرا قوم‌نگاری و نظریه رسمی پایه‌ای برای توضیح سه مفهوم کلی تجربه و هزینه شکست، تأثیر شکست و نتیجه شکست، مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیقات کیفی تحلیل شده، بینشی را در مورد بحث‌های جاری درباره شکست کارآفرینی با شناسایی مضامین و مفاهیم تکراری و همچنین با ارائه یک مدل مفهومی که تجربیات کارآفرین از شکست و نحوه مدیریت این شکست‌های شرکت را توصیف می‌کند، ارائه می‌کند. این یافته‌ها همچنین راه‌هایی را در مورد اینکه چگونه تحقیقات آینده می‌تواند به بحث در مورد شکست کمک کند، ارائه می‌دهد. ارتباط بررسی این تحقیق با پژوهش حاضر را باید در تجارب شکست اقدامات ابتدایی کارآفرینانه دنباله‌گیری شده توسط دانش‌آموختگان دانست.

روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی)، از نوع تحلیل مضمون و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی خبرگان در حوزه کارآفرینی و اساتید مدیریت، کارآفرینی که دارای بیش از ۵ سال سابقه کار و دارای فعالیت‌های پژوهشی مرتبط در این حوزه (مدیر پروژه یا

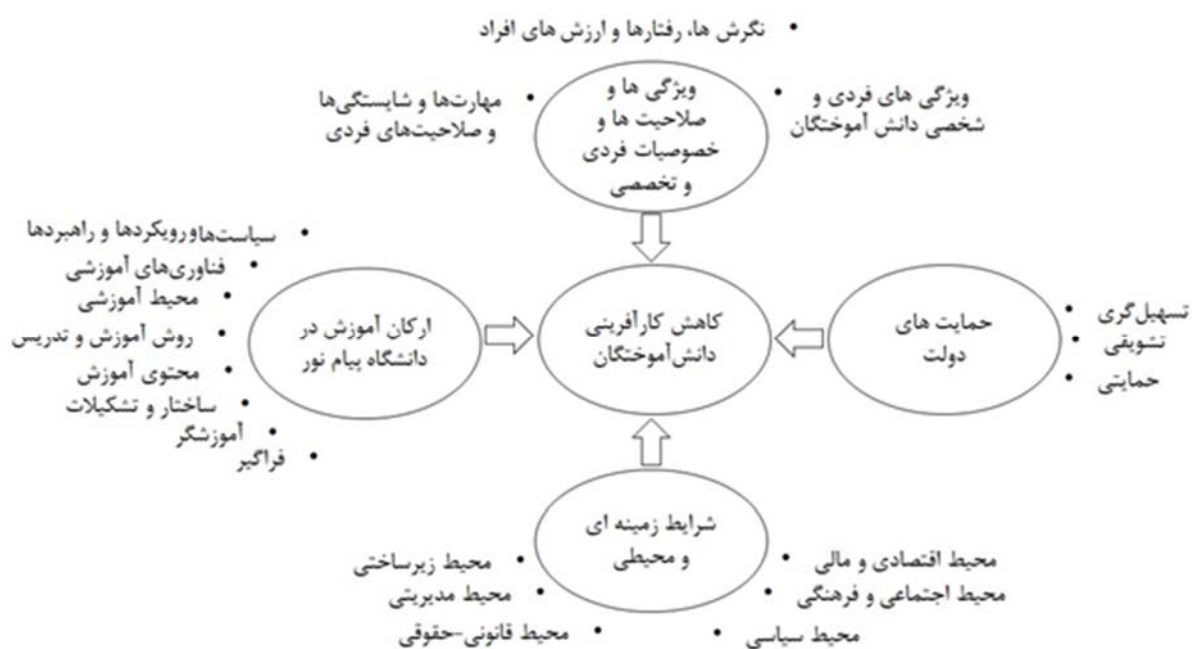
همکار اصلی) و آشنا با ساختار و رویه فعالیتی دانشگاه پیام نور (دانشجوی قبلی دانشگاه، مدرس دانشگاه پیام نور و یا دارای دیگر ارتباطات معنادار و مؤثر با این دانشگاه) می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بعد کیفی نمونه‌گیری هدفمند؛ از افراد انتخابی و معرفی شده به عنوان جامعه آماری پژوهش صورت پذیرفته و یازده متخصص به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. در بخش کمی، جامعه آماری این پژوهش شامل دانشجویان سال آخر مشغول به تحصیل در واحدها و مراکز ۱۸ گانه پیام نور استان تهران در گروه‌های رشته‌ای چندگانه علوم انسانی، علوم پایه، فنی و مهندسی به تفکیک دختر و پسر و همچنین فارغ التحصیلان سال ۱۴۰۱ دانشگاه پیام نور استان می‌باشند. تعداد دانشجویان واجد شرایط در حدود ۱۷۵۰ نفر محاسبه شده و تعداد دانشجویان فارغ التحصل نیز رقمی در حدود ۲۰۰۰ نفر است (سنوات قبلی). بر این قاعده کل افراد جامعه آماری مورد بررسی ۳۷۵۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران معادل با ۳۸۴ پرسشنامه است. از آنجا که دسترسی به لیست کامل همه دانشجویان سال آخر و فارغ التحصیلان ناممکن و غیرعملی است، لذا مبنا باید بر نمونه‌گیری خوشه‌ای یک تا چند مرحله‌ای قرار گیرد. هرگاه خوشه‌هایی که باید از آنها نمونه‌گیری شود دارای حجم‌های کاملاً متفاوتی باشد، بهتر است از طرح نمونه‌گیری اصلاح شده‌ای به نام «نمونه‌گیری با احتمال متناسب با حجم» (PPS) استفاده گردیده و شانس انتخاب هر نمونه برای انتخاب شدن متناسب با حجم آن است. این روش سبب انتخاب نمونه نرمال‌تر و افزایش روایی داده‌های به دست آمده از اعضای نمونه خواهد شد. بنابراین در این تحقیق از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای (PPS) استفاده می‌شود. جهت جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق حاضر از روش‌های ترکیبی، مصاحبه نیمه ساخت یافته (بعد کیفی) و پیمایش پرسشنامه‌ای از جامعه هدف و مطالعات کتابخانه‌ای (بعد کمی) استفاده شده است. برای تعیین روایی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده و پرسشنامه در اختیار اساتید و کارشناسان دانشگاهی و اجرایی قرار گرفت و پس از جمع‌بندی نقطه نظرات آنها، نسبت به تنظیم پرسشنامه نهایی و توزیع آن بین دانش‌آموختگان، اقدام گردید. برای سنجش پایایی، روش آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ برای سنجش وضعیت کارآفرینی ۰/۹۱۵ و برای عوامل مؤثر بر کارآفرینی ۰/۷۹ به دست آمده است. برای سنجش پایایی ابزار کیفی (مصاحبه) از توافق درون موضوعی استفاده گردیده و درصد توافق درون موضوعی، ۰/۷۳ محاسبه شده است. در بخش کیفی از تحلیل مضمون برای چهارچوب بندی اطلاعات و داده‌ها استفاده گردیده و در بخش کمی آمار مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، در دو حوزه آمار توصیفی و استنباطی متمرکز بوده و در حوزه آمار استنباطی به دلیل ماهیت شبه فاصله‌ای داده‌های طیفی و نرمال بودن داده‌ها، از آزمون‌های پارامتری F و T و تحلیل عاملی اکتشافی (جهت دسته‌بندی عوامل) و تحلیل عاملی تأییدی (برازش مدل) می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

وضعیت یافته‌های تحقیق حاضر در دو بعد کیفی و کمی (توصیفی و استنباطی) مبتنی بر سؤالات و فرضیات تحقیق، اهداف و بیان مسئله با رویکرد پاسخگویی به مسئله تحقیق به صورت زیر است.

در بعد کیفی با انجام مصاحبه عمیق نیمه ساخت یافته، با تک تک اعضای نمونه، اقدام به گردآوری نظرات شد و سپس با روش تحلیل‌م (مضمون)، داده‌ها مورد تحلیل و تبیین قرار گرفتند. روش تحلیل مضمون به عنوان محور روش شناسی در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی کدهای گزینشی (مضامین پایه)، شکل‌گیری مضامین

سازنده، تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی، تهیه گزارش نهایی، دنباله گیری شده است. بر اساس مصاحبه‌های صورت پذیرفته، ۲۵۷ کد اولیه استخراج گردید و با توجه به کدهای اولیه به دست آمده و سؤالات تحقیق، کدهای اولیه مورد مطالعه و بررسی مجدد قرار گرفتند و عبارت‌های معنایی مشابه و همسو شناسایی و در قالب ۴۰ کد ثانویه، کدبندی و خلاصه سازی شدند. در گام پایانی ۴۰ کد ثانویه، با نگاهی دقیق‌تر و با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق، مورد جمع‌بندی مجدد قرار گرفتند و در مجموع ۲۰ کدنهایی (مقولات نهایی) از میان داده‌ها، شناسایی گردید. شبکه مضامین کاهش کارآفرینی دانش آموختگان بر اساس مصاحبه‌های کیفی، با توجه به تحلیل و تبیین داده‌های حاصل از پژوهش بر مبنای تحلیل‌تم و کدهای ثانویه و نهایی به دست آمده، به صورت زیر است.



شکل ۱: شبکه مضامین کاهش کارآفرینی دانش آموختگان بر اساس خروجی تحلیل مضمون

بر طبق خروجی‌های کیفی، ملاحظه می‌شود که عوامل مؤثر بر کاهش کارآفرینی در چهار دسته و ۲۰ متغیر، دسته‌بندی شده‌اند. یافته‌ای که پاسخگو به بخشی از سؤالات تحقیق می‌باشد. در ادامه پژوهش، این یافته‌ها می‌بایست در بعد کمی از دیدگاه دانش آموختگان، رتبه‌بندی، گروه‌بندی و اعتبارسنجی شود. بدین منظور در ادامه مقاله به یافته‌های کمی (آمار توصیفی و استنباطی) اشاره خواهد شد (یافته‌های منجر به پاسخگویی به فرضیات تحقیق).

منظور از طرح سؤالات مربوط به مشخصات فردی پاسخگویان این است که مشخص شود آیا شرایط فردی افراد روی پاسخ‌های داده شده اثر دارد یا نه؟ به عبارتی آیا پاسخ‌ها وابسته به نظر پاسخگویان می‌باشد یا خیر؟ لذا شناسایی و توصیف وضعیت جامعه آماری، اهمیت خواهد داشت.

جدول ۱: بررسی توصیفی مشخصات فردی پاسخگویان (دانش آموختگان)

متغیر مورد بررسی	دامنه	میان	نمایا مد
سن	۲۱-۵۵	۲۵ تا ۳۰ سال	۲۵ تا ۳۰ سال
گروه تحصیلی در دانشگاه پیام نور	انسانی-پایه فنی و مهندسی	علوم انسانی	علوم انسانی
وضعیت تأهل	متاهل-مجرد	مجرد	مجرد
وضعیت اشتغال	شاعل-بیکار	بیکار	بیکار
سابقه کار کارآفرینانه فردی و جمعی	بلی-خیر	خیر	خیر
جنس	مرد-زن	زن	زن

مطابق یافته‌های به دست آمده ۶۵ درصد پاسخگویان زیر ۳۰ سال می‌باشند و بیشترین فراوانی نیز در رده سنی ۲۵ تا ۳۰ سال دیده می‌شود. عمده گروه پاسخگو جزو گروه علوم انسانی هستند. حدود ۵۵ درصد پاسخگویان را زنان و دختران تشکیل می‌دهند. حدود ۴۰ درصد پاسخگویان متأهل و حدود ۴۷ درصد آنها شاغل هستند و این طیف شامل اشتغال تمام وقت، نیمه و پاره وقت می‌گردد. بالغ بر ۹۸ درصد پاسخگویان هیچگونه سابقه فعالیت کارآفرینانه فردی و جمعی، نداشته‌اند.

وضعیت آمار توصیفی و رتبه بندی ۲۰ آیت مطرح به‌عنوان مقوله‌های مؤثر بر کارآفرینی (مستخرج از تحلیل مضمون) در چهار دسته شرایط فردی و شخصی پاسخگویان، ارکان آموزشی دانشگاه پیام نور، شرایط محیطی مؤثر بر کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان و در نهایت متغیر حمایتی و تسهیلگری دولت برای کارآفرینی به شرح جدول زیر است.

جدول ۲: رتبه بندی مقوله‌های نهایی ۲۰ گانه مؤثر بر کارآفرینی بر اساس ضریب تغییرات

ردیف	متغیرهای های چهارگانه و گویه های ۲۰ گانه مرتبط با سنجشان	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات	رتبه
۱	مهارت‌ها و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی دانش آموختگان و دانشجویان A1	۴/۲	۰/۴۳	۰/۰۸	۱
۲	نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌های دانش آموختگان و دانشجویان A2	۴	۰/۴۷	۰/۱۲	۸
۳	ویژگی‌های فردی و شخصیتی دانش آموختگان و دانشجویان A3	۳/۹	۰/۵۲	۰/۱۳۴	۹
-	جمع کل ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها، مهارت‌ها	۴/۰۴	۰/۴۸	۰/۱۲	۱
۴	اهداف و رویکردهای پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان D1	۳/۲	۰/۶۱	۰/۱۹۱	۱۶
۵	ساختار و تشکیلات پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان D2	۳/۵	۰/۵۸	۰/۱۶۶	۱۲

۵	۰/۱۰۶	۰/۴۱	۳/۹	فراگیران پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان (میزان یادگیری، تجربه عملی، پیگیری درون و برون دانشگاهی) D3	۶
۳	۰/۱	۰/۴	۴	مهارت اساتید پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان D4	۷
۲	۰/۰۹۶	۰/۴۳	۴/۵	محتوای ارائه شده در پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان D5	۸
۱۵	۰/۱۸۶	۰/۶۵	۳/۵	فناوری آموزشی موجود در پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان D6	۹
۹	۰/۱۳۴	۰/۴۸	۳/۶	روش های آموزشی مورد استفاده در پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان D7	۱۰
۷	۰/۱۱۸	۰/۴	۳/۴	محیط آموزشی دانشگاه پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان D8	۱۱
۲	۰/۱۴	۰/۵	۳/۷	جمع کل ارکان آموزش	-
۶	۰/۱۱۶	۰/۵۱	۴/۴	تسهیل ها و اقدامات کاهش موانع کارآفرینی فراهم شده توسط دولت برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور B1	۱۲
۱۰	۰/۱۳۸	۰/۵۵	۴	حمایت های دولت برای کارآفرینی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور B2	۱۳
۱۱	۰/۱۴۷	۰/۵۷	۳/۹	مشوق های فراهم شده توسط دولت برای کارآفرینی بر کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور B3	۱۴
۳	۰/۱۴۳	۰/۵۵	۴/۱	جمع کل تسهیلگری، حمایت ها و مشوق ها	-
۴	۰/۱۰۳	۰/۴۵	۴/۴	عامل زمینه ای و محیطی مالی - اقتصادی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور C1	۱۵
۳	۰/۱	۰/۴۲	۴/۲	عامل زمینه ای و محیطی اجتماعی - فرهنگی - ارزشی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور C2	۱۶
۱۴	۰/۱۷۵	۰/۶۱	۳/۵	عامل زمینه ای و محیطی سیاسی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور C3	۱۷
۱۳	۰/۱۷	۰/۶۶	۳/۹	عامل زمینه ای و محیطی قانونی - حقوقی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور C4	۱۸
۱۸	۰/۲	۰/۶	۳	عامل زمینه ای و محیطی زیرساختی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور C5	۱۹

۲۰	عامل زمینه‌ای و محیطی مدیریتی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور C6	۳/۲	۰/۶۲	۰/۱۹۴	۱۷
-	جمع کل عوامل محیطی و زمینه‌ای	۳/۷	۰/۵۶	۰/۱۶	۴
-	وضعیت کل	۳/۸۱	-	-	-

میانگین متوسط در حد ۳/۸۱ یعنی نزدیک به زیاد بوده و سه عمل اصلی اثرگذاری برای توسعه و تقویت کارآفرینی در دانشگاه پیام نور (جریان رفع کننده کاهش آفرینی) شامل مهارت‌ها و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی دانش آموختگان و دانشجویان، محتوای ارائه شده در پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان، عامل زمینه‌ای و محیطی اجتماعی-فرهنگی-ارزشی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور و مهارت اساتید پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان (رتبه سوم، دو گزینه را شامل می‌شود) می‌باشد.

کمترین اثرات هم از سه مقوله عامل زمینه‌ای و محیطی زیرساختی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور، عامل زمینه‌ای و محیطی مدیریتی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور، اهداف و رویکردهای پیام نور برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان، گزارش شده است. بر اساس یافته‌های تحقیق، به نظر می‌رسد که توسعه کارآفرینی از دیدگاه پاسخگویان امری فردی و شخصی در نظر گرفته شده و چندان معتقد به دخالت دانشگاه نمی‌باشند. به نظر می‌رسد که دانشجویان برای مقابله با کاهش کارآفرینی معتقد به گذر از کارآفرینی (فردی) به کارآفرینی دانشگاهی و در نهایت، دانشگاه کارآفرین باشند.

بر اساس توضیحات ارائه شده قبلی، ارزیابی کارآفرینی دانش آموختگان دانشگاه پیام نور، بر اساس مدل استاندارد ۴۸ سواله و شش مؤلفه‌ای مارگریت هیل صورت پذیرفته و وضعیت تفکیکی و تجمعی مؤلفه‌ها به شرح زیر است.

جدول ۳. توصیف وضعیت کارآفرینی دانش آموختگان بر اساس مدل استاندارد مارگریت هیل

ردیف	سنجش وضعیت کارآفرینی بر اساس مدل شش عاملی مارگریت هیل	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات	رتبه
۱	افعال سازمانی	۲/۹	۰/۶۸	۰/۲۳	۳
۲	نگرش فردی	۲/۸	۰/۵۱	۰/۱۸	۱
۳	انعطاف پذیری	۲/۵	۰/۶۲	۰/۲۵	۵
۴	وضعیت پاداش	۲/۴	۰/۵۷	۰/۲۴	۴
۵	رهبری کارآفرین	۲/۵	۰/۵۵	۰/۲۲	۲
۶	فرهنگ کارآفرین	۲/۲	۰/۵۱	۰/۲۳	۳
-	میزان کارآفرینی دانش آموختگان	۲/۵۵	۰/۵۷	۰/۲۲	-

همانگونه که ملاحظه می‌شود، وضعیت کارآفرینی از دیدگاه دانش آموختگان در حد کم بوده (تمامی مؤلفه‌های شش گانه تأیید کننده همین وضعیت هستند) و در بین مؤلفه‌های سازنده، وضعیت نگرش فردی و رهبری کارآفرین، اندکی بهتر از سایر مؤلفه‌هاست.

بررسی وضعیت تفاوت معناداری بین نظرات پاسخگویان بر حسب گروه‌های سنی چهارگانه، گرایشات تحصیلی سه گانه (علوم انسانی، علوم پایه، فنی مهندسی و کشاورزی) با نظرات پاسخگویان در خصوص وضعیت مقوله‌های ۲۰ گانه مؤثر بر کاهش کارآفرینی و وضعیت کارآفرینی (مبتنی بر پرسشنامه استاندارد هیلز) نشان می‌دهد که هیچگونه تفاوت معنی‌داری بین نظرات پاسخگویان مشغول به تحصیل در گرایشات سه پانه تحصیلی (علوم انسانی، علوم پایه، فنی و مهندسی و کشاورزی) و پاسخگویان دارای گروه‌های سنی مختلف، در خصوص مقوله‌های ۲۰ گانه نهایی استخراج شده و وضعیت کارآفرینی، وجود ندارد، یعنی همه گروه‌های سنی و تحصیلی، نظرات یکسانی ارائه داده‌اند. بر این اساس از ذکر جدول داده‌های مرتبط با این موضوع پرهیز شده است.

در تحقیق حاضر علاوه بر مقایسه نظرات چند گروهی (تحلیل واریانس چند طرفه)، با مقایسه نظرات دو گروه (جنس مرد و زن، شاغل و غیر شاغل، سابقه کار کارآفرینی و وضعیت تأهل) نیز مواجه هستیم که از آزمون T استفاده شد است. بررسی‌ها نشان دهنده عدم وجود رابطه معنادار بین نظرات دو گروه مرد و زن پاسخگو، شاغل و غیر شاغل، گروه‌های دارای سابقه کار یا فاقد سابقه کار کارآفرینی و گروه‌های پاسخگویان متأهل و مجرد در خصوص مقوله‌های ۲۰ گانه نهایی استخراج شده و وضعیت کارآفرینی، بوده و در واقع می‌توان استنتاج نمود که نظرات تحت تأثیر شرایط فردی و شخصی گروه‌های پاسخگو قرار نداشته است. به دلیل عدم معناداری، از ذکر داده‌های جدول مربوطه، خود داری شده است.

به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی سازنده یک پدیده یا تلخیص مجموعه داده‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. تحلیل عاملی به‌طور کلی دارای دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی است. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهشگر درصدد کشف ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرهاست و پیش فرض اولیه آن است که هر متغیری ممکن است با هر عاملی ارتباط داشته باشد. در تحلیل عاملی تأییدی پیش فرض اساسی آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که پژوهشگر درمورد تعداد عامل‌های مدل، قبل از انجام تحلیل، پیش فرض و نظر معینی داشته باشد. هدف از انجام تحلیل عاملی اکتشافی در تحقیق حاضر، دسته بندی مقوله‌های نهایی ۲۰ گانه مستخرج از تحلیل مضمون و بررسی این موضوع است که آیا خروجی دسته بندی صورت گرفته با پیش فرض اولیه دسته بندی محقق در مدل مفهومی (چهار گروه عوامل شخصی و فردی، عوامل مرتبط با ارکان آموزشی، عوامل محیطی و عوامل حمایتی دولت از کارآفرینی) همخوانی دارد یا دارای تفاوت در تعداد دسته‌ها و اسامی انتخابی برای نامگذاری‌ها است؟

برای تعیین و تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی با استفاده از آزمون‌های KMO^۱ و بارتلت^۲ اقدام شده است. همانگونه که در منابع آماری تعیین شده، در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی

^۱- Kaiser-Meager-Olkin

^۲- Bartellett Test

مناسب نخواهند بود. مقدار KMO در تحقیق حاضر ۰/۸۲ بوده و بارتلت تست ۱۲۹۲/۷۱۲ به دست آمده است. به منظور چرخ عامل‌ها از روش واریماکس استفاده شده و متغیرهایی که بار عاملی آن‌ها بزرگتر از ۰/۵۰ بوده به عنوان بارهای عاملی معنی دار استخراج گردید. به منظور دسته‌بندی عامل‌ها دستور دسته‌بندی متغیرها داده شد. عامل‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه و درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آنها به شرح جدول (۴) می‌باشند.

جدول ۴. عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آنها برای مقوله‌های ۲۰ گانه مؤثر بر کارآفرینی در دانشگاه پیام نور

ردیف	عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد واریانس
۱	عامل اول	۵/۳۸۱	۱۹/۲۱۱۸	۱۹/۲۱۸
۲	عامل دوم	۵/۲۷۷	۱۸/۸۴۶	۳۸/۰۶۴
۳	عامل سوم	۵/۰۲۳	۱۸/۳۶۹	۵۶/۴۲۷
۴	عامل چهارم	۴/۵۸۹	۱۵/۹۶۲	۷۲/۳۹۵

جدول ۵. متغیرهای مربوط به هر یک از عوامل مقوله‌های ۲۰ گانه مؤثر بر کارآفرینی در دانشگاه پیام نور و میزان ضرایب به دست آمده از ماتریس دوران یافته

نام عامل	علامت	متغیرها	میزان ضرایب
مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی	C۱	مهارت‌ها و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۷۷۳
	C۲	نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌های دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۶۲۵
	C۳	ویژگی‌های فردی و شخصیتی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۶۷۸
رویکردهای دانشگاه، محیط بیرونی و وضعیت محتوای کارآفرینی	C۴	اهداف و رویکردهای پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۸۳۸
	C۵	ساختار و تشکیلات پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۷۱۹
	C۶	فراگیران پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان (میزان یادگیری، تجربه عملی، پیگیری درون و برون دانشگاهی)	۰/۷۱۳
	C۷	مهارت اساتید پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۷۱۸
	C۸	محتوای ارائه شده در پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۷۸۳
	C۹	فناوری آموزشی موجود در پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۷۳۸
	C۱۰	روش‌های آموزشی مورد استفاده در پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان	۰/۷۳۹
	C۱۱	محیط آموزشی دانشگاه پیام نور برای کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان	۰/۸۰۱

۰/۷۷۰	تسهیل ها و اقدامات کاهش موانع کارآفرینی فراهم شده توسط دولت برای کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۲	تسهیلگری و حمایت دولت
۰/۶۶۱	حمایت های دولت برای کارآفرینی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۳	
۰/۵۷۶	مشوق های فراهم شده توسط دولت برای کارآفرینی بر کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۴	
۰/۷۹۸	عامل زمینه ای و محیطی مالی - اقتصادی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۵	محیط اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی
۰/۷۰۸	عامل زمینه ای و محیطی اجتماعی - فرهنگی - ارزشی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۶	
۰/۶۴۲	عامل زمینه ای و محیطی سیاسی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۷	
۰/۶۴۹	عامل زمینه ای و محیطی قانونی - حقوقی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۸	
۰/۶۹۷	عامل زمینه ای و محیطی زیرساختی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۱۹	
۰/۶۹۰	عامل زمینه ای و محیطی مدیریتی روی کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان دانشگاه پیام نور	C۲۰	

تحلیل عوامل مقوله های ۲۰ گانه مؤثر بر کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان در دانشگاه پیام نور استان تهران نشان می دهد که چهار عامل نقش موثری در موفقیت کارآفرینی در دانشگاه پیام نور می توانند ایفا کنند. اولین عامل با مقدار ویژه ۵/۳۸۱ که عامل فردی نامگذاری شده است. ۱۹/۲۱۸ درصد از عوامل موفقیت را در خود جای داده است. این عامل دربرگیرنده مهارت ها و ویژگی های شخصی و فردی دانش آموختگان و دانشجویان سال آخر است. ویژگی هایی مانند اعتماد به نفس، وفاق و همگرایی، علاقمندی، پشتکار و استقامت، انگیزه لازم، حس نیاز به موفقیت و واکنش حساب شده و عقلایی از ویژگی های افراد بوده و تاکید روی مهارت فنی و مدیریتی از مهمترین این موارد می باشند. این بدین معناست که دانش آموختگان و دانشجویان، باید این مهارت ها و ویژگی ها را در خود تقویت نمایند.

عامل دوم با مقدار ویژه ۵/۲۷۷ حدود ۱۸/۸۴ درصد از عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی دانش آموختگان و دانشجویان سال آخر را در بردارد و به نام عامل رویکردهای دانشگاه، محیط بیرونی و وضعیت محتوای کارآفرینی نامگذاری شده است. این عامل بازگوکننده این موضوع است که برای موفقیت دانش آموختگان و دانشجویان سال آخر در بحث کارآفرینی در گام نخست ضرورت دارد که خود دانشگاه پیام نور، رویکردها و راهبردهای کارآفرینانه برای طی امور

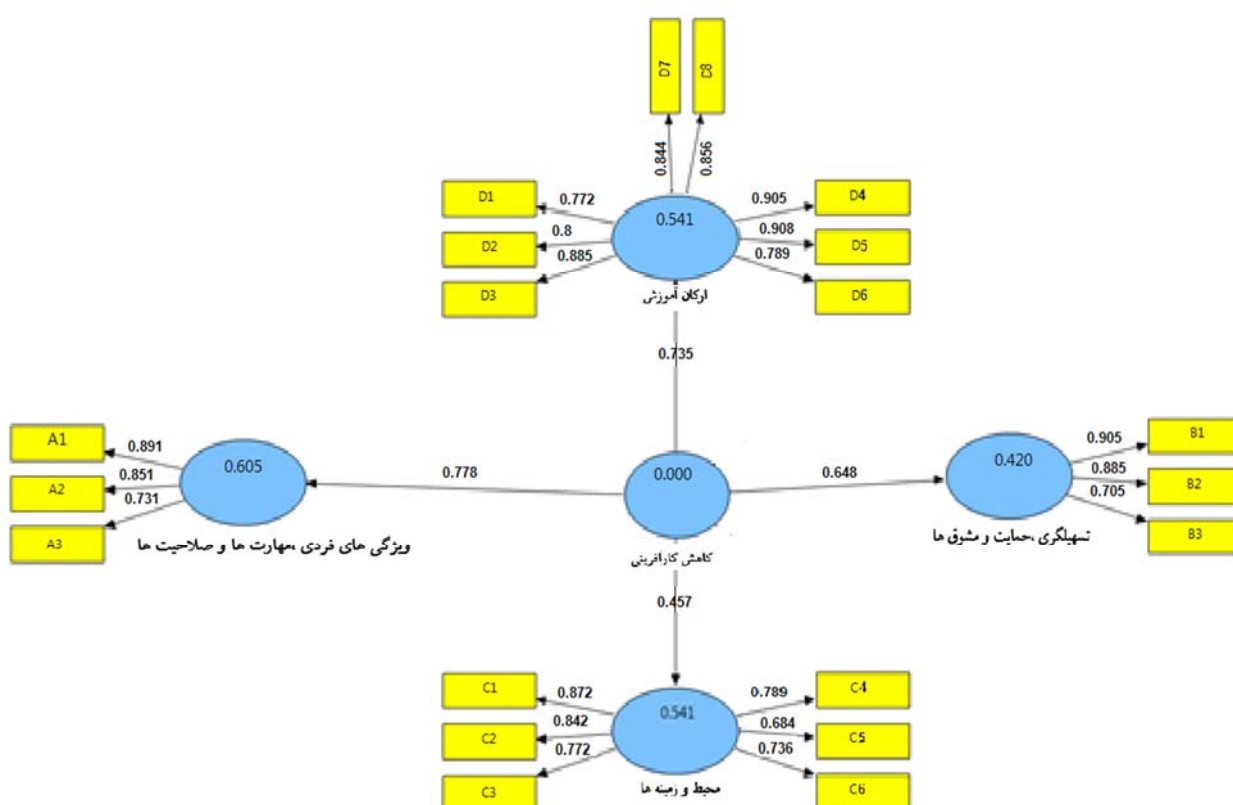
خود در پیش گیرد. تعامل خود با محیط‌های برون دانشگاهی و صنعتی را ارتقا بخشیده و در نهایت باید محتوای آموزشی مناسب برای توسعه کارآفرینی در دانشگاه تدارک ببیند.

عامل سوم با مقدار ویژه ۵/۰۲۳ حدود ۱۸/۳۶۹ درصد از عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی را تبیین می‌نماید. این عامل که با عنوان عامل تسهیلگری و حمایت دولت نامگذاری شده است در خود متغیرهای مانند تسهیل در موانع کسب و کار، حمایت از توسعه و صنعت و بنگاه کارآفرین و در نهایت تشویق فعالان کارآفرینی و تشویق مردم به کارآفرینی را در بر می‌گیرد.

عامل چهارم با مقدار ویژه ۴/۵۸۹ حدود ۱۵/۹۶۲ درصد از عوامل مؤثر بر موفقیت دانش‌آموختگان و دانشجویان سال آخر دانشگاه پیام نور در بحث کارآفرینی را در بر می‌گیرد و با نام محیط اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی نامگذاری شده است. این عامل دربرگیرنده مقوله‌هایی نظیر محیط اقتصادی - مالی، محیط اجتماعی- فرهنگی- ارزشی، محیط سیاسی، محیط قانونی- حقوقی، محیط زیرساختی، محیط مدیریتی است.

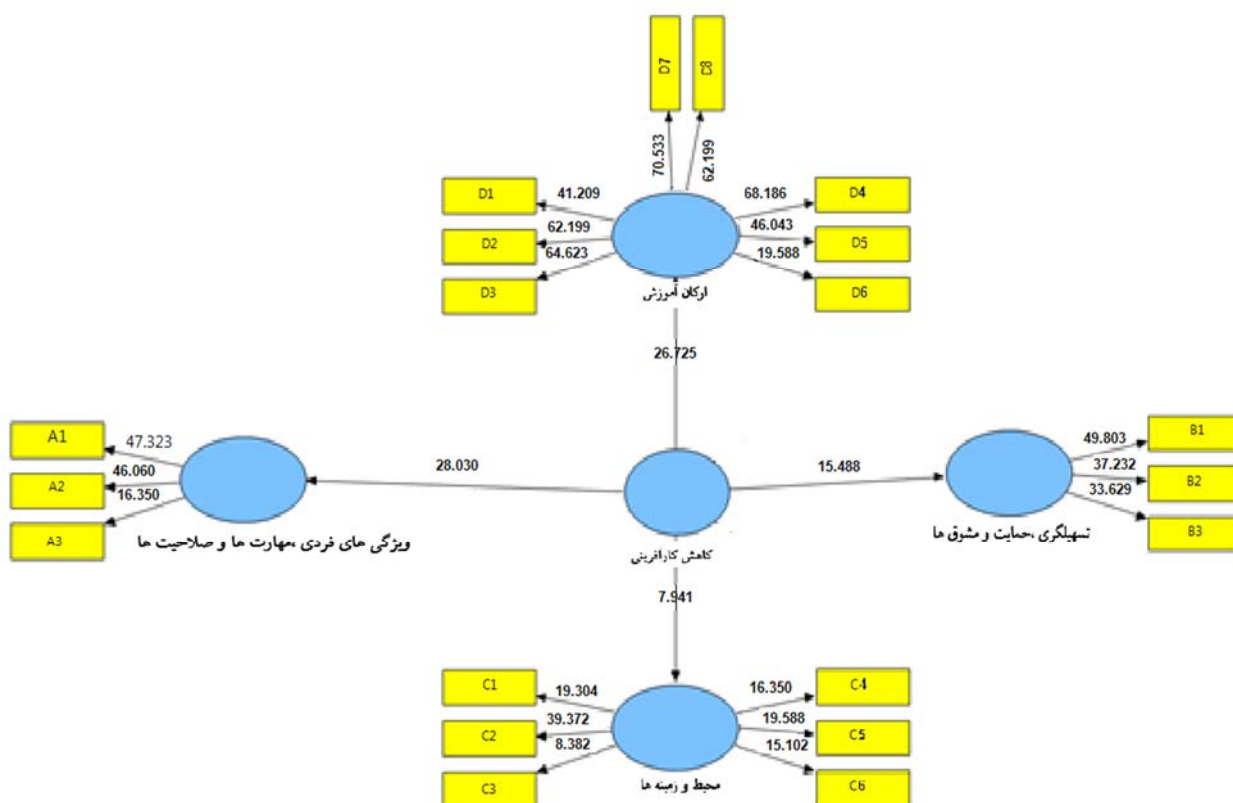
چهار عامل فوق حدود ۷۲/۳۹۵ درصد از عوامل مؤثر بر موفقیت دانش‌آموختگان و دانشجویان سال آخر دانشگاه پیام نور استان تهران در بحث کارآفرینی را در بر می‌گیرد. عامل مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی مهمترین عامل محسوب شده و سه عامل دیگر در بیان قرار دارند.

مدل یابی معادلات ساختاری، تکنیک تحلیل چند متغیری نسبتاً قوی از خانواده رگرسیون چند متغیری بوده که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی را به گونه‌ای همزمان مورد آزمون قرار داده و رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهایی که مکنون است، به دست آورند. منظور استفاده از معادلات ساختاری در تحقیق حاضر، بررسی وضعیت برازش و مناسب بودگی مدل مفهومی تحقیق و قابلیت تعمیم و توصیه آن است.



نمودار ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

طبق نمودار (۱)، ترتیب اثر متغیرهای کاهش کارآفرینی در دانشگاه پیام نور شامل وضعیت عوامل مرتبط با ویژگی ها، صلاحیت ها و مهارت های دانش آموختگان، وضعیت ارکان آموزش و در مرتبه سوم عامل حمایت های دولت (تسهیلگری، حمایت ها و مشوق ها) و در انتها متغیر شرایط محیطی با کمترین اثر قرار دارد. در این نمودارها اعداد و یا ضرایب به سه دسته تقسیم می گردند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری مرتبه اول نامگذاری شده که روابط بین متغیرهای پنهان و شاخص های آنان (گویه های پرسشنامه) می باشند. دسته دوم در راستای تبیین روابط بین متغیرها و ابعاد آن تعریف شده است (بارهای عاملی مرتبه دوم) و دسته سوم نشان دهنده روابط بین کاهش کارآفرینی و ابعاد اصلی چهارگانه می باشد (بارهای عاملی مرتبه سوم). بارهای عاملی استاندارد شده ای که برآورد می شود، بایستی بالاتر از ۰/۵ و به طور ایده آل ۰/۷ یا بالاتر باشد.



نمودار ۲: مدل در حالت قدر مطلق معناداری (T-Value)

نمودار (۲) مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد. روایی مدل به تفکیک تک تک گویه‌ها و در شرایط تجمیعی محاسبه شده (بالای ۰/۷۵)، شاخص نیکویی برازش ۰/۶، پایایی مرکب بالای ۰/۷، میانگین شاخص کیفیت مدل اندازه‌گیری ۰/۷۰۴ به دست آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های به دست آمده از ابعاد کیفی و کمی تحقیق، ۲۰ مقوله در چهار دسته عوامل روی کاهش کارآفرینی دانش‌آموختگان تأثیر داشته‌اند. میزان و سطح کارآفرینی در دانش‌آموختگان دانشگاه‌های پیام نور استان تهران در حد کم تا نزدیک به متوسط بوده و اثر عوامل چهارگانه در نظر گرفته شده مؤثر بر کارآفرینی در حد زیاد، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. بر اساس خروجی‌های تحقیق، مقایسه نظرات پاسخگویان بر حسب گروه سنی چهارگانه و گرایش تحصیلی سه گانه (علوم انسانی، علوم پایه، فنی مهندسی و کشاورزی) نشان می‌دهد که هیچگونه تفاوت معنی‌داری بین نظرات پاسخگویان در خصوص مقوله‌های ۲۰ گانه نهایی استخراج شده و وضعیت کارآفرینی با متغیرهای مداخله‌گر وجود ندارد، یعنی همه گروه‌ها نظرات یکسانی در این خصوص ارائه داده‌اند.

تحلیل عاملی اکتشافی مقوله‌های ۲۰ گانه مؤثر بر کارآفرینی دانش‌آموختگان و دانشجویان در دانشگاه پیام نور استان تهران نشان می‌دهد که چهار عامل نقش موثری در موفقیت کارآفرینی دانش‌آموختگان در دانشگاه پیام نور می‌توانند ایفا کنند. ترتیب اثرگذاری این عوامل شامل عامل فردی و شخصی و صلاحیت‌ها، عامل عامل رویکردهای دانشگاه، محیط بیرونی و وضعیت محتوای کارآفرینی، عامل تسهیلگری و حمایت دولت و عامل محیط اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی می‌باشند. همانگونه که مشاهده می‌شود، نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی، همگرایی بالایی با نتایج به دست آمده از خروجی‌های تحلیل مضمون (بعد کیفی) و خروجی‌های ضرایب تغییرات (رتبه بندی بخش کمی) دارد.

خروجی تحلیل عاملی تائیدی نشان داد که عوامل وارد شده به تحلیل مدل ساختاری از نظر حضور متغیر و روابط بین متغیرها و دسته‌ها، معنادار بوده است. در واقع معادلات اندازه‌گیری مرتبه اول که سنجش گر روابط بین متغیرهای پنهان و شاخص‌های آنان (گویه‌های پرسشنامه) می‌باشند، اعداد دسته دوم که در راستای تبیین روابط بین متغیرها و ابعاد آن تعریف شده‌اند (بارهای عاملی مرتبه دوم) و اعداد دسته سوم که نشان دهنده روابط بین کاهش کارآفرینی و ابعاد اصلی چهارگانه می‌باشند (بارهای عاملی مرتبه سوم)، تماماً معنادار هستند و می‌توان مدل ارائه شده را مدلی قابل پیشنهاد برای جامعه علمی دانست. نتیجه این پژوهش با نتایج به دست آمده از تحقیقات (Mahmudi Khamiri Pur et al, 2022)، (Karimpour Malekshah et al, 2022)، (Daneshniya et al, 2021)، (Akbari et al, 2020)، (Dorri et al, 2020)، (Keshavarz, 2014) مطابقت دارد. (Akbari et al, 2020) نشان دادند که تحلیل شناسایی ۲۰ مؤلفه در پنج مقوله اصلی ۱- استراتژی و مدیریت، ۲- ساختار و فرایندها، ۳- فرهنگ، ۴- سیستم آموزشی و ۵- شبکه تعاملات به عنوان مؤلفه‌ها و مقوله‌های اصلی شکل‌گیری یک دانشگاه کارآفرین بیان شده است. درنهایت به منظور نشان دادن میزان اهمیت و اولویت این مؤلفه‌ها به عنوان ورودی تصمیمات سیاست‌گذاران عرصه آموزش عالی برای سوق دادن دانشگاه‌های کشور به سوی دانشگاه کارآفرین از روش تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی استفاده گردیده است. در این راستا ضمن بهره‌گیری از نظرات ۷ تن از صاحب‌نظران و کارشناسان اهل فن در حوزه آموزش عالی، وزن و اولویت مقوله‌ها و مؤلفه‌ها محاسبه و ارائه گردیده است. بر این اساس پنج مؤلفه رهبری، سازمان‌دهی کارآفرینانه، مدیریت منابع، نگرش کارآفرینی و قوانین دارای بالاترین وزن و اهمیت هستند. (Keshavarz, 2014) نشان داد که درباره قصد کارآفرینانه بین گرایش‌های سه گانه تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد و گروه فنی و مهندسی و کشاورزی، از قصد کارآفرینانه بالاتری برخوردارند. علاوه بر مقایسه نظرات چند گروهی (تحلیل واریانس چند طرفه)، با مقایسه نظرات دو گروه (جنس، شاغل و غیر شاغل، سابقه کار کارآفرینی و وضعیت تأهل) با بهره‌گیری از آزمون T مشخص شده است که رابطه معنادار در خصوص این چهار متغیر مداخله‌گر با مقوله‌های ۲۰ گانه نهایی استخراجی و وضعیت کارآفرینی از دیدگاه دانش‌آموختگان، وجود نداشته و در واقع می‌توان استنتاج نمود که نظرات تحت تأثیر شرایط فردی و شخصی گروه‌های پاسخگو قرار نگرفته است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه شد:

برای ارتقا مهارت‌ها و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی دانش‌آموختگان، پیشنهاد توسعه مفهوم تربیت در کنار مباحث تعلیم، برگزاری دوره‌های مهارتی، فراهم سازی بسترهای مناسب و شرایط الگو برداری و الگو یابی از افراد کارآفرین، بخشی از توصیه‌های قابل ارائه است. در بعد ارتقا مهارت‌ها باید به ترتیب روی مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های ارتباطی دانش‌آموختگان، سرمایه گذاری شود.

برای تقویت و اصلاح نگرش‌ها، رفتارها و ارزش‌های دانش‌آموختگان و دانشجویان در خصوص کارآفرینی باید روی حوزه روانی افراد کار نمود و با ارزش‌آفرینی‌های ملموس، تغییر ارزش‌ها و اصلاح رفتارها را رقم زد.

برای تقویت ویژگی‌های فردی و شخصیتی دانش‌آموختگان و دانشجویان مرتبط با کارآفرینی سه راهبرد شناختی-تحلیلی، رفتاری-ارتباطی و موقعیتی-وضعیتی باید در دستور کار قرار گیرد. تا فرد بتواند با بهره‌گیری از این سه راهبرد، توان مهندسی سه گانه نیازها و انگیزه‌ها-منافع-مبادلات و تعامل‌های خود را داشته باشد.

از بعد ارکان آموزشی ذیل اهداف و رویکردهای دانشگاه، بحث مأموریت دهی به دانشگاه و ارزشیابی و ارزیابی دانشگاه حول شاخص‌های تحقق کارآفرینی دانشجویان باید در دستور کار قرار گیرد. در واقع به‌نوعی حرکت به سمت دانشگاه نسل سوم طرح ریزی شود (گذر از کارآفرینی به کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین).

از بعد ارکان آموزشی ذیل ساختار و تشکیلات باید تاکید روی قابلیت‌های ساختاری دانشگاه پیام نور و ارتقا توان پشتیبانی از فعالیت‌های کارآفرینی و همچنین قابلیت‌های سیستمی و فرآیندی دانشگاه پیام نور برای تقویت کارآفرینی قرار گیرد. ساختارها و زیربخش‌های مرتبط با کارآفرینی در معاونت‌های سه گانه آموزشی، فرهنگی و پژوهشی، باید تقویت گردند.

از بعد ارکان آموزشی ذیل شرایط فراگیران، باید تاکید روی ارتقا کفایت و کارآمدی آموزش‌های کارآفرینی و همچنین سطح بندی و همسان‌گزینی گروه‌های مخاطب آموزش‌های کارآفرینی، قرار گیرد.

از بعد ارکان آموزشی ذیل شرایط آموزشگران و مدرسان دانشگاه پیام نور، باید تاکید روی ارتقا توانمندی و مهارت آموزشگران در مباحث کارآفرینی و همچنین طراحی سیستم پاداش و تنبیه آموزشگران مرتبط با خروجی‌های کارآفرینی باشد.

از بعد ارکان آموزشی ذیل محتوا، باید تاکید روی بهره‌گیری از محتوای کاربردی و اثربخش، همچنین سطح بندی شده قرار گیرد.

از بعد ارکان آموزش ذیل فناوری آموزشی، توصیه می‌شود که ارتقا فناوری‌های پایه و تقویت سطح دسترسی دانش‌آموختگان و دانش‌جویان به آنها صورت پذیرد.

از بعد ارکان آموزشی ذیل روش‌های آموزشی، بهره‌گیری از روش‌های فعال آموزشی و انطباق روش‌های آموزشی با نظام یادگیری کارآفرینانه باید در دستور کار باشد.

از بعد ارکان آموزشی ذیل محیط آموزش، توصیه به افزایش تعاملات دانشگاه با محیط‌های بیرونی خصوصاً بحث ارتباط صنعت و دانشگاه است. توسعه ساختارها و زیربخش‌های درون دانشگاهی مرتبط با کارآفرینی می‌تواند این تعامل را قویتر کند.

از بعد ارکان آموزشی ذیل نحوه ارتباط دانشگاه با دانش‌آموختگان خود برای توسعه کارآفرینی به اشکالی فعال و در عین حال اکتشافی و تکاملی، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود: عضویت دانش‌آموخته در شبکه‌های کارآفرینی، همکاری دانش‌آموخته با پارک‌های علمی و فن‌آوری، مشارکت دانش‌آموخته در پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاهی، همکاری دانش‌آموخته با برنامه‌های آموزشی کارآفرینی دانشگاه و انتقال تجربیات خود، حضور دانش‌آموخته در سمینارها و

گردهمایی‌های علمی، حضور دانش آموخته در دوره‌های کوتاه مدت و کارگاه‌های آموزشی، استفاده دانش آموخته از بانک‌های اطلاعاتی دانشگاه و کمک در جهت توسعه آن، دریافت مجلات، خبرنامه‌ها و بروشورهای کارآفرینی. از بعد ارزیابی عملکرد دانشگاه در بحث ارتقا کارآفرینی طیفی از شاخص‌های حداقلی و حداکثری، نظیر موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد: میزان توسعه قابلیت‌های کارآفرینی، میزان آموزش مهارت‌های کارآفرینی، ارائه واحدهای درسی مرتبط با کارآفرینی، تعداد رشته‌های آموزشی بین رشته‌ای، برگزاری همایش‌ها، جشنواره‌ها و رقابت‌های کارآفرینی، نسبت استاد به دانشجو، نسبت اعضای هیات علمی در هر یک از مرتبه‌های علمی، سرانه فضا و امکانات آموزشی، اعضا هیات علیم عضو انجمن‌های علمی داخلی و خارجی، نسبت اعضای علمی ارتقا یافته، تعداد اعضای هیات علمی استخدام شده، نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی، نرخ رشد اعضای موفق به اخذ جوایز علمی، نسبت نرخ رشد اعضا به نرخ رشد دانشجویان و نرخ رشد رشته‌ها، تعداد رشته‌ها، نرخ رشد پایان نامه‌ها، کنفرانس‌ها و کلاس‌ها، کیفیت خروجی یا معدل دانش‌آموختگان و نسبت دانش آموختگان دارای ایده، نسبت دانش آموختگان، دانشجویان و اعضای هیات علمی آشنا به مفاهیم کارآفرینی، تعداد مسابقات، جشنواره‌ها در زمینه کارآفرینی، تعداد اختراعات و نوآوری‌ها، تعداد انتقال و فروش فن آوری، درآمد حاصل از اعطای حق امتیاز و اختراع، تعداد محققین و اساتید شاغل در فعالیت‌های R&D، تعداد شرکت‌های مستقر در مراکز رشد نوآوری و فن آوری‌های پیشرفته، تعداد شرکت‌های انشعابی، میزان سرمایه گذاری در نوآوری، تعداد قراردادهای همکاری مشترک تکنولوژیک با صنایع.

در خصوص عوامل تسهیلگر منجر به کاهش موانع کسب و کار و کاهش مشکلات، دست دانشگاه به شکل مستقیم باز نبوده و تاکید باید روی جهت دهی سایر نهادها و دستگاه‌های مرتبط و تخصصی بیرونی بوده و اطلاع رسانی درون دانشگاهی از اقدامات انجام شده نیز اهمیت خاص دارد.

در خصوص عوامل حمایتی تسریع کننده و تقویتی، تاکید باید روی اخذ سهمیه دانشگاهی و اطلاع رسانی خاص برای اعضای هیات علمی و دانشجویان باشد.

درباره عوامل تشویقی، دو راهبرد تشویق مؤثر کارآفرینان و ارائه چهره مطلوب از کارآفرینی به کلیت جامعه باید در دستور کار قرار گیرد.

درباره عامل محیطی و زمینه‌ای مالی - اقتصادی، تاکید باید روی آموزش اصول تأمین مالی و مهندسی مالی و همچنین تحلیل بازارها برای دانشجویان قرار گیرد.

درباره عامل محیطی و زمینه‌ای اجتماعی - فرهنگی - ارزشی، تاکید باید روی فرهنگ سازی، حساس سازی و اصلاح باورها نسبت به کارآفرینی باشد.

درباره عامل محیطی و زمینه‌ای سیاسی نیز دانشگاه توان چندانی برای مداخله گری نداشته و تاکید باید روی آگاه سازی، شفاف سازی و حساس سازی صورت پذیرد.

درباره عامل محیطی و زمینه‌ای حقوقی - قانونی، آشنایی دانش آموختگان با حقوق اساسی، حقوق تجارت، حقوق معنوی و مالکیت فکری، اصول قراردادها، آشنایی با قوانین مالیات، بیمه، شهرداری و مواردی همانند باید در دستور کار باشد.

در خصوص عامل محیطی و زمینه‌ای زیرساختی، دانشگاه صرفاً می‌تواند با فراهم سازی یا تسهیل در دسترسی دانشجویان به امکانات و تجهیزات، مکان فیزیکی برای استقرار و مواردی همانند مؤثر باشد.

درباره عامل محیطی و زمینه‌ای مدیریتی، توسعه توانمندی‌های مدیریتی و آشنایی با اقدامات درون بخشی، بین بخشی و فرابخشی کارآفرینی توسط دانشجویان، باید در دستور کار قرار گیرد.

Reference

- Ahmadpour Dariani, M., & Matalabi, M. (2011). Presenting the lifelong learning model of entrepreneurship with an integrated approach (provided by the Entrepreneurship Education Consortium). *Work and society*. 134, 21-37. (In Persian)
- Boruck Klein, S., & Frederico C. M. (2020). ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: CONCEPTIONS AND EVOLUTION OF THEORETICAL MODELS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 14(4). 20-35. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.43186>
- Daneshniya, M., & Hadiyan, E., & Marzban, H. (2021). Investigating the institutional barriers to entrepreneurship development and the role of government in moderating them; The Case of Iran. *Economic Strategy*, 10(36), 71-108. SID. <https://sid.ir/paper/413751/en>
- Dorri, S., Amini Sadhi A. and Saraei S. (2020). Barriers to entrepreneurship in agricultural fields in university education in Isfahan Province. *Industry and University Quarterly*, 11, 53-62
- Gheidarpour, P. (2021). Academic entrepreneurship. Teaching pamphlet of Tehran University (taken from the pamphlets of Dr. Yadalihi, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran). (In Persian)
- Deveci, I., & Seikkula-Leino, J. (2018). A review of entrepreneurship education in teacher education. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*. 15(1). 105-148, DOI: [10.32890/mjli2018.15.1.5](https://doi.org/10.32890/mjli2018.15.1.5)
- Fan, Xinqiao & et al. (2022). Quality evaluation of entrepreneurship education in higher education based on CIPP model and AHP-FCE methods. *Frontiers in Psychology*. 4(13), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.973511>
- Fernandes L., & Vaz-Curado, S., & Antony M. (2019). The concept of entrepreneur of Schumpeter in comparison to Kirzner. *Interdisciplinary Journal of Philosophy Law and Economics*. 7(3). 613-642. DOI: [10.30800/mises.2019.v7.1](https://doi.org/10.30800/mises.2019.v7.1)
- Grecu, V., & Calin, D. (2017). Benefits of entrepreneurship education and training for engineering students. 8th International Conference on Manufacturing Science and Education. MATEC Web of Conferences 121, DOI: [10.1051/mateconf/201712112007](https://doi.org/10.1051/mateconf/201712112007)
- Jabeen, F., & Faisal, M. N., & Katsioloudes, M.I. (2017). Entrepreneurial mindset and the role of universities as strategic drivers of entrepreneurship: Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 136-157. DOI: [10.1108/JSBED-07-2016-0117](https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0117). Corpus ID: 157152126
- José Bezan, M., & García-Olalla, A., & Paños-Castro ORCID, J., & Arantza, A. (2020). Developing the Entrepreneurial University: Factors of Influence. *Sustainability*. vol 12(3). DOI: [10.3390/su12030842](https://doi.org/10.3390/su12030842)
- Karimpour Malekshah, A., Taghvaei Yazdi, M., & Hashemnezhad Abarsi, F. (2022). Identifying the components and measuring the relationship between the dimensions of entrepreneurial knowledge in large-scale cooperatives. *Journal of Social Sciences Ferdowsi University of Mashhad*, 18(2), 371-339. doi: [10.22067/social.2022.74605.1126](https://doi.org/10.22067/social.2022.74605.1126). (In Persian)
- Keshavarz, M. (2014). Investigation of the entrepreneurial intention of Payame Noor University students and its determinants. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(3), 529-548. doi: [10.22059/jed.2014.52506](https://doi.org/10.22059/jed.2014.52506). (In Persian)
- Keykha, A., & POURKARIMI, J. (2021). Recreating the Entrepreneurship Ecosystem Model of Third Generation University (Case Study: University of Tehran). *JOURNAL OF TEACHING IN MARINE SCIENCE*, 8(24), 125-144. SID. <https://sid.ir/paper/964879/en>. (In Persian)
- Klucznik, A. (2021). The New Progression Model of Entrepreneurial Education Guideline for the Development of an Entrepreneurial University with a Sustainability Approach. *Sustainability* vol 13, 11243. <https://doi.org/10.3390/su132011243>
- Linan, F., & Rodrigues-Cohard, J.C., & Rueda-Cantuche, J.M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: A role for education. *International Entrepreneurship Management Journal*, 7. 195-218. DOI: [10.1007/s11365-010-0154-z](https://doi.org/10.1007/s11365-010-0154-z)

Mahmoudi Khmeripour, Y., & Ghoghlichurchian, N., & Nur Rahmani, M. (2022). Identifying effective factors on the improvement of faculty members with an entrepreneurial approach (case study: Payam Noor University, Hormozgan Province). Human resources training and development quarterly. Volume 9, Number 32, pp. 1-20. (In Persian)

Ozgula, U., & Ozlem K. (2015). Conceptual Development of Academic Entrepreneurial Intentions Scale. Social and Behavioral Sciences. vol 195,pp 881 – 887. DOI:[10.1016/j.sbspro.2015.06.367](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.367)

Philpott, K., Dooley, L., O'reilly, C. & Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. Technovation, 31, 161-170. [10.1016/j.technovation.2010.12.003](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.003)

Silva, lasandahadi. (2012). ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP IN A RESOURCE CONSTRAINED ENVIRONMENT. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in the Faculty of Humanities.

Hayter, Christopher, Bruno Fischer & Einar Rasmussen. (2022). Becoming an academic entrepreneur: how scientists develop an entrepreneurial identity. Small Business Economics. volume 59, pp 1469–1487.

Samin Egirō. (2022). 12 Main Theories of Entrepreneurship (Explained). Googlesir.com.

Walter, S. G., & Block, J. H. (2016). Outcomes of entrepreneurship education: an institutional perspective. J. Bus. Ventur. 31, 216–233. doi: [10.1016/j.jbusvent.2015.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.10.003).

Watankhah, N., & Rezaei Moghadam, K. (2015). The components and obstacles of creating an entrepreneurial faculty from the perspective of students who are members and non-members of the student cooperative of the Faculty of Agriculture of Shiraz University. Cooperation and Agriculture, 4(15), 17-40. DIO: 20.1001.1.27835464.1394.4.15.2.3. (In Persian)

Williams Middleton, K. (2013). Becoming entrepreneurial: gaining legitimacy in the nascent phase. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 19, 404-424. DOI:[10.1108/IJEBR-04-2012-0049](https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2012-0049)

Xia, j., & Liu, W., & Tasi, S., & Li, G., & Chu, CH., & Wang, K. (2018). A System Dynamics Framework for Academic Entrepreneurship. Sustainability.vol 10(7), 2430. <https://doi.org/10.3390/su10072430>

Xiao-Duo Q., & Jing Xia,W. L., & Sang-Bing, T. (2018). An Empirical Study on Sustainable Innovation Academic Entrepreneurship Process Model. Sustainability.vol 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061974>

Yazdan Panah, M., & Zobeidi, T. (2017). The effect of entrepreneurial characteristics on entrepreneurial intention in Ramin University of Khuzestan. Research and Planning Quarterly in Higher Education, 23(2), 115-131. (In Persian)



Journal of Management and educational perspective

eISSN: 2676-7821

Volume 5, Issue 2, Summer 2023

Director-in-Charge: Mahdi khodaparast

Managing Director of Institute of Management fekrenoandish And member of the Scientific Society of Training and Human Resource Developmentrces Iran
mahdi.khodaparast@qaemiau.ac.ir

Editor-in-Chief: Hasan Ghalavandi

Professor, Faculty member, Department of Educational Sciences. University of Urmia. Urmia. Iran.
h.ghalavandi@urmia.ac.ir

Manager: Mohammad Hadi Asgari

Assistant Professor of Business Management, Islamic Azad University of Tonekabon, Iran.
President of Iran Business Management Association
dr_mh_asgariyahoo.com

Publisher: Iranian Business Management Association

<https://www.jmep.ir>

Office address: Journal of Management and educational perspective

Iran, Mazandaran, Chalous, Shariati Ave., After Golshan 1, Khodaparast Building, 1st Floor,

Postal Code: 4661668187

Mobile Number: +989118912539

Contact: +09811 52211444

Journal Email: fekrenoandish.jmep.ir@gmail.com

Designer: Mohammad Saki Entezami, mohammad.entezami@gmail.com

Editorial Board



Professor Azar Kaffash poor

Full Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad,
kafashpor@um.ac.ir



Professor Amin Reza Kamalian

Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and
Baluchistan, Zahedan, Iran
kamalian@mgmt.usb.ac.ir



Hasan Ghalavandi

Professor, Faculty member, Department of Educational Sciences. University of
Urmia. Urmia. Iran.
h.ghalavandi@urmia.ac.ir



Professor Shahnaz Naibzadeh

Professor, and Management Department, Yazd Branch, Islamic Azad University,
Yazd, Iran
snayebzadeh@gmail.com



Davood Kiakojouri

Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad
University, Chalous, Iran
davoodkia@iauc.ac.ir



Peyman Yar Mohammadzadeh

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Shahid Madani
University of Azerbaijan, Iran
dr.peyman.ymz@azarunive.edu



Hamid Shafizadeh

Associate Professor, Faculty Member, Department of Educational Management,
Islamic Azad University, Garmsar Branch, Iran
shafizadeh11@gmail.com



Esmaeil Kazempour

Associate Professor, Department of Education, Islamic Azad University,
Tonekabon Branch, Tonekabon, Iran
e.kazempour@toniau.ac.ir



Hossein Momeni Mahmoudi

Associate Professor, Department of Educational Management, Torbat
Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran
momenimahmoudi@gmail.com

International Editorial Board



Professor. Mahnaz Moallem

Professor and Chair of the Dept. of Educational Technology & Literacy, College of Education, Towson University. Baltimore, Maryland, United States
Instructional Systems Design
mmoallem@towson.edu

International Advisory Board



Professor. John Solomon Gaikwad

Retired Professor, Department of Anthropology, Savitribai Phule Pune University, Pune, India
dr.john.gaikwad@gmail.com

Advisory Board



Professor Seyed Mohammad Mir Kamali

Retired Professor, Management and Educational Planning, Department of Educational Management, University of Tehran, Iran
mkamali@ut.ac.ir



Professor Nosrat Riahinia

Full Professor of Library and Information Studies, Faculty member of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.
riahinia@khu.ac.ir



Professor Nadjla Hariri

Professor, Department of Educational Sciences and Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
n-hariri@srbiau.ac.ir



Dr. Mohammad Taleghani

Associate Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran
taleghani@iaurasht.ac.ir



Dr. Morteza Maleki Minbashrazgah

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
mmaleki80@semnan.ac.ir

Deputy Editor

Esmail Kazempour

Associate Professor, Department of Education, Islamic Azad University, Tonekabon Branch, Tonekabon, Iran

e.kazempour@toniau.ac.ir

Executive Manager

Seyed Rasool Toudar

Assistant Professor, Department of Information Science, Faculty of Humanities, Azad University, Iran

toudar@yahoo.com

Editor

Javad Mehraban

PhD Student of Educational Technology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran Iran

javad.mehraban93@gmail.com

Contents

Assessing the Moderating Role of Participatory Management in the Relationship between Dark Triad of Personality and Organizational Citizenship Behavior of Employees in University of Mohaghegh Ardabili

Hossein Rahimi Koloor, Iman Ghasemi Hamadani, Vahideh Ebrahimi Kharajo..... 1

Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership

Farzaneh Soltangholi, Mohammad Reza Ardalan, Siroos Ghanbari, Afshin Afzali..... 24

Analyzing and rating the ability, for the transparency of performance-based budgeting in the country's health education system

Farideh Noori, Abasali hagh Parast, Reza Sotudeh, Habib Piri..... 48

Identifying barriers to the optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran: a qualitative study

Omid Oshaghi, Mitra Ezati, Keyvan Salehi 71

Designing a paradigm model for the development of public culture in the primary school curriculum with a data-based approach

Samira Mastali, Ali Khosravi, Kambiz Poushneh, Abbas Khorshidi 102

The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility

Samira Ali Sofi, Samaneh Salimi..... 125

Identifying dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values

Masoud Taghiani, Masoumeh Oladiyan, Mahmoud Safari 144

Identifying factors affecting the weakening of entrepreneurship in graduates of Payam Noor universities in Tehran province

Alireza zare Davijani, khadije Khanzadi, Abdolrahim Navehebrahim, Nader Soleimani..... 168



Journal of Management and educational persepective

Volume 5, Issue 2, Summer 2023

Assessing the Moderating Role of Participatory Management in the Relationship between Dark Triad of Personality and Organizational Citizenship Behavior of Employees in University of Mohaghegh Ardabili

Hossein Rahimi Kolor, Iman Ghasemi Hamadani, Vahideh Ebrahimi Kharajo 1

Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership

Farzaneh Soltangholi, Mohammad Reza Ardalan, Siroos Ghanbari, Afshin Afzali 24

Analyzing and rating the ability, for the transparency of performance-based budgeting in the country's health education system

Farideh Noori, Abasali hagh Parast, Reza Sotudeh, Habib Piri 48

Identifying barriers to the optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran: a qualitative study

Omid Oshaghi, Mitra Ezati, Keyvan Salehi 71

Designing a paradigm model for the development of public culture in the primary school curriculum with a data-based approach

Samira Mastali, Ali Khosravi, Kambiz Poushneh, Abbas Khorshidi 102

The Effect of Quantum Management Skills on Readiness for Change of University staff with the Mediating Role of Organizational Agility

Samira Ali Sofi, Samaneh Salimi 125

Identifying dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values

Masoud Taghiani, Masoumeh Oladiyan, Mahmoud Safari 144

Identifying factors affecting the weakening of entrepreneurship in graduates of Payam Noor universities in Tehran province

Alireza zare Davijani, khadije Khanzadi, Abdolrahim Navehebrahim, Nader Soleimani168