



فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش

دوره ۵، شماره ۳، سیاپی، ۱۷، یاپیز ۱۴۰۲

- | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳۰۹ | طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی
مرتضی عاشورزاده، موسی رضوانی چمن زمین، حمیدرضا رضائی کلیدبری، بدیری عباسی |
| ۲۸۵ | ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان حسابداری در ایران
سامان محمدی، طیبه حاتمی، فاطمه باقرآبادی |
| ۲۵۲ | آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی (ارائه یک مدل سیستمی)
وحید پورشهابی |
| ۲۲۹ | تأثیر فرهنگ دوره‌ی اول متوسطه استان لرستان
حسن قلاوندی |
| ۲۰۵ | طراحی الگوی تسهیل گری علوم تجربی بر اساس رویکرد معکوس در دوره ابتدایی
سهیلا یوسف قنبری، ناهید شفیعی، امیرحسین مهدی‌زاده |
| ۱۸۳ | تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی؛ مطالعه تطبیقی در ایران و ترکیه
مسعود شفیعی چافی، رضا مهدی، مهدی اسدی |
| ۱۵۹ | طراحی الگوی آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران
محیار یاراحمدی، حبیب هنری، میثم شعبانی نیا |
| ۱۲۸ | پاکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران
محمد برمه، محمد تقی ایمانی، سعید علیزاده، بابک نصیری، رضا سورانی |
| ۱۰۴ | طراحی الگوی تابآوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه
مصطفار حیدری، غلامعلی طبرسا، نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی |
| ۷۴ | ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان)
زهرا روزبه، شیوا مدادحیان، امین نیک پور |
| ۵۳ | شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار و اثربخش رهبری کوانتمومی در حوزه شبکه‌های اجتماعی
روزبه حاجی‌زاده مجیدی، شهرام فتاحی، ایرج رنجبر |
| ۲۹ | طراحی مدل شایستگی‌های رهبری دوسوتوان در سیستم‌های اجتماعی
معصومه محترم، زهرا پاکباز |
| ۴ | تعدیل گر شخصیت فعال
پیمان اکبری، مرضیه دهقانی‌زاده، زلیخا فصیح مفراد |



فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش

eISSN: 2676-7821

دوره ۵، شماره ۳، پیاپی ۱۷، پاییز ۱۴۰۲

مدیر مسئول: دکتر مهدی خدادپرست

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

سردییر: 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 بازارگانی، واحد تکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تکابن، 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 خدادپرست، طبقه ۱، کد پستی، ۴۶۶۱۶۶۸۱۸۷

شماره همراه کارشناس نشریه: ۰۹۱۱۸۹۱۲۵۳۹ - شماره تماس: ۰۱۱-۵۲۲۱۱۴۴۴

پست الکترونیک نشریه: fekrenoandish.jmep.ir@gmail.com

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

اعضای هیات تحریریه:

پروفسور آذر کفашپور

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

kafashpor@um.ac.ir



امین رضا کمالیان

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

kamalian@Mgmt.usb.ac.ir



حسن قلاوندی

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

h.ghalavandi@urmia.ac.ir



شهناز نایبزاده

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

snayebzadeh@gmail.com



داود کیاکجوری

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

davoodkia@iauc.ac.ir



پیمان یارمحمدزاده

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

dr.peyman.ymz@azarunive.edu



حمید شفیع زاده

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

shafizadeh11@gmail.com



اسماعیل کاظم پور

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

e.kazempour@toniau.ac.ir



حسین مومنی مهموئی

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

momenimahmouei@iautorbat.ac.ir



اعضای هیات تحریریه بین المللی

پروفسور مهناز معلم

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

mmoallemto@son.edu



اعضای مشورتی هیات تحریریه بین المللی

پروفسور جان سلیمان گایکواڈ

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

dr.john.gaikwad@gmail.com



اعضای مشورتی هیات تحریریه

پروفسور سید محمد میر کمالی

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

mkamali@ut.ac.ir



پروفسور نصرت ریاحی نیا

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

riahinia@khu.ac.ir



نجلا حریری

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

n-hariri@srbiau.ac.ir



دکتر محمد طالقانی

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

taleghani@iaurasht.ac.ir



دکتر مرتضی ملکی مین باش زرگاه

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

mmaleki80@semnan.ac.ir



جانشین سردبیر

اسماعیل کاظمپور

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

e.kazempour@toniau.ac.ir

دیر اجرایی

سید رسول تودار

استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

toudar@yahoo.com

ویراستار

محمد ساکی انتظامی

فرق لیسانس زیست شناسی دریا - بوم شناسی دریا

Mohammad.entezami@gmail.com

فهرست مقالات

- نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار در تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری با تاکید بر نقش تعديل‌گر شخصیت فعال پیمان اکبری، مرضیه دهقانی زاده، زلیخا فصیح مفرد ۴
- طراحی مدل شایستگی‌های رهبری دوسوتوان در سیستم‌های اجتماعی معصومه محترم، زهرا پاکباز ۲۹
- شناسایی و اولویت بندی عوامل اثرگذار و اثربخش رهبری کوانتوسی در حوزه شبکه‌های اجتماعی روزبه حاجی زاده مجدى، شهرام فتاحی، ایرج رنجبر ۵۳
- ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان) زهرا روزبه، شیوا مدادحیان، امین نیک پور ۷۴
- طراحی الگوی تابآوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه مختار حیدری، غلامعلی طبرسا، نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی ۱۰۴
- واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پژوهش استان تهران محمد برمه، محمد نقی ایمانی، سعید علیزاده، بابک نصیری، رضا سورانی ۱۲۸
- طراحی الگوی آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پژوهش ایران محیار یاراحمدی، حبیب هنری، میثم شعبانی نیا ۱۵۹
- تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی؛ مطالعه تطبیقی در ایران و ترکیه مسعود شفیعی چافی، رضا مهدی، مهدی اسدی ۱۸۳
- طراحی الگوی تسهیل گری علوم تجربی بر اساس رویکرد معکوس در دوره ابتدایی سهیلا یوسف قنبری، ناهید شفیعی، امیرحسین مهدی‌زاده ۲۰۵
- تأثیر فرهنگ مدرسه بر از خود ییگانگی تحصیلی با نقش میانجی نیازهای اساسی روان‌شناختی در میان دانش‌آموزان دوره‌ی اول متوسطه استان لرستان حسن قلاوندی ۲۲۹

آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی (ارائه یک مدل سیستمی)

وحید پورشهابی ۲۵۲

ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان حسابداری در ایران

سامان محمدی، طیبه حاتمی، فاطمه باقرآبادی ۲۸۵

طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی

مرتضی عاشرزاده، موسی رضوانی چمن زمین، حمیدرضا رضائی کلیدبری، بدروی عباسی ۳۰۹



**Original Article
(Quantified)**

The mediating role of success mechanism in work in the influence of positive personality traits on self-leadership with emphasis on the moderating role of active personality.

Peyman Akbari¹ , Marzieh Dehghani Zadeh² , Zolekha FasihMofrad³

1- Assistant Professor Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

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

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

Receive:

01 March 2023

Revise:

03 May 2023

Accept:

08 June 2023

Abstract

The aim of this research is to investigate the mediating role of the mechanism of success at work in the influence of personality traits on self-leadership, emphasizing the moderating role of active personality. The current research is applicative in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of nature and method. The statistical population (300 people) was the employees of Sepahan Battery Factory, who were selected by simple random method and through Cochran's formula (169 people). The questionnaires of Snyder et al, (1996) and Scheier and Carver (1985), which include positive personality traits; the questionnaire of Prussia et al (1988) in self-leadership, the questionnaire of Porath et al (2012) in the mechanism of success; and also the questionnaire of Janssen et al (2017) in active personality were used. The validity and reliability of the questionnaires indicated that the measurement tools have good validity (convergent and divergent) and reliability (factor loading, composite reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient). The results of hypothesis testing by SMART-PLS software and using t-test statistics and path coefficients (β) show that positive personality traits have an effect on the mechanism of success at work and on self-leadership, the mechanism of success in Work has an effect on self-leadership, finally, the mediating role of success mechanism in work and the moderating role of active personality were confirmed. With these words, managers should be able to pay attention to the positive personality traits of employees in order to increase self-leadership. For this purpose, they can take advantage of the mechanism of success at work as a mediator in this increase of self-leadership. However, they should be careful to reduce the level of active personality because it leads to the reduction of this type of relationship.

Keywords:

mechanism of success at work,
positive personality traits,
self-leadership,
active personality.

Please cite this article as (APA): Akbari, P., Dehghani Zadeh, M., & FasihMofrad, Z. (2023). The mediating role of success mechanism in work in the influence of positive personality traits on self-leadership with emphasis on the moderating role of active personality. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 1-24.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.387966.1168	
Corresponding Author: Peyman Akbari	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.1.3	
Email: peymanakbari3537@pnu.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Sepahan Battery Company is one of the most successful companies in the field of production and employment, and has tried to use modern European systems to present its products and provide suitable services to them. However, several factors can hinder the sustainable development of this company. This company will attract the Iranian market by producing all kinds of industrial and automotive batteries. But the managers should think about giving importance to sustainable and permanent development. This matter might probably be paid attention by both the managers and the employees. Therefore, having an active personality in the employees and a pleasant feeling in them can contribute to the success of this company by creating a self-leadership discussion in each department and each person, and therefore, the increase in interest in creating self-leadership organizations in sustainable organizations increases research and attention of managers to the issue of company sustainability. Corporate sustainability is a factor defined by the concept of self-leadership development in sustainable organizations in the United Nations report: it is not possible to meet the needs and demands of the present without jeopardizing the ability to meet these needs in the future. Sustainability includes organizational efforts to achieve the triple satisfaction of economic, environmental and human performance. However, less attention has been focused on the human dimension of sustainability. For sustainability, it is imperative that organizations improve their ability to continuously identify factors that affect their long-term growth, develop their skill sets and knowledge on how to deal with adverse effects, and create changes effectively in a sustainable manner in themselves (Abid et al, 2020). Therefore, according to the above statements, it has been determined that self-leadership has a positive impact on a variety of attitudes and consequences at the individual level, such as absenteeism, job success, employee productivity, adaptive performance, ethical behaviors, job satisfaction, self-efficacy, creative work behavior along with team level results such as team management, team performance, and team sustainability and others. Although many studies on the accumulation of knowledge about leadership is under progress (Stewart et al, 2011) to be clear that the insight of the internal forces that guide self-leadership in different cultural contexts is limited. Therefore, the importance of domestic production in the conditions of oppressive sanctions requires sustainable development, and it should be mentioned to examine the possibly effective components in this field. Therefore, in this research, we will analyze the impact of positive personality traits on self-leadership, emphasizing the mediating role of success and the moderating role of active personality in Sepahan Battery Factory.

Theoretical Framework

This study, with a comprehensive review of the literature, investigates the effect of positive personality traits (optimism and hope) on self-leadership along with the evaluation of the intervention effect of a type of positive behavior "mechanism of success at work", and the moderation of active personality. In other words, the researchers in this article have tried to focus specifically on hope and optimism as previous variables that can have a positive effect on leadership in Sepahan Batari Company. By adopting a positive attitude in their company (in all departments) with the aim of developing hope and optimism, managers can increase the self-leadership abilities of employees, and managers, by adjusting the role of an active personality and mediating of the mechanism of success, can see how positive personality traits affect the self-leadership.



Methodology

This research is "applicative" in terms of its purpose, and "descriptive-correlative with a survey" in terms of data collection. The statistical population (300 people) were the employees of Sepahan Battery Company, of which 169 people were selected using Cochran's formula by simple random method (in terms of gender: 24% male and 24% female; in terms of age: 63% less than 40 years and 27% more than 40 year; in terms of degree: 21% senior and above, 47% high school and 32% diploma; in terms of work experience, 33% less than 10 years, 67% more than 10 years). The positive personality traits questionnaire of Snyder et al (1996); Scheier and Carver (1985) consisting of 18 questions, self-leadership of Prussia et al (1998) consisting of 20 questions, the success mechanism in the work of Porath et al (2012) consisting of 12 questions, and finally the active personality of Janssen et al (2017) which consisted of 5 questions were used as a data collection tool, the basis of the measurement scale was the five-choice Likert spectrum questions. Three types of validity, "content, convergent validity, and divergent validity" were used to confirm validity; and three criteria (factor loadings, Cronbach's alpha coefficient, and composite reliability coefficient) were used to confirm reliability. In Tables 1 and 2, the results of the reliability and validity of the measurement tool are given in full.

Research Findings

In order to investigate the hypotheses of the research, partial least squares structural equation modeling was used with the help of SMART-PLS software. The results of the first hypothesis indicated the effect of positive personality traits on the mechanism of success at work. The results of the second hypothesis also stated that positive personality traits have a significant effect on self-leadership. The results of the third hypothesis also stated that the success mechanism at work has a significant effect on self-leadership. The results of the fourth hypothesis also stated that the mechanism of success at work plays a mediating role in the influence of positive personality traits on self-leadership. At the end, the results of the fifth hypothesis also stated that active personality has a moderating role in the influence of positive personality traits on self-leadership.

Conclusion and Discussion

The purpose of this research was to investigate the mediating role of the mechanism of success at work in the influence of positive personality traits on self-leadership, emphasizing the moderating role of active personality. These studies are consistent with Nasiri and Salari (2020), and Nasr Esfahani et al, (2016), Salimi et al, (2006). In the end, considering the results of the structural equation model, the conceptual framework of the research can be considered as an experimental framework that can be a guide and a basis for future scientific and practical research. Therefore, practical suggestions in line with the research as follows will be fruitful. 1. In order to create a culture that can strengthen the sustainability of the organization, Sepahan Battery factory must invest significantly in employee training. Since both hope and optimism are adjustable, focused educational interventions to develop hope and optimism can not only help guide employees' self-motivation and perseverance to overcome obstacles to organizational sustainability, but also will increase the abilities of self-leadership in them. In the end, according to the mentioned results and suggestions, the limitations of the researchers in the form of future suggestions are as follows: In this study, the statistical population was the employees of Sepahan Battery Factory. Therefore, the results of the study may not be generalizable to other companies. A cross-sectional approach was used in this study; therefore, researchers are advised to use a longitudinal approach in future studies.

علمی پژوهشی (کمی)

نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار در تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری با تأکید بر نقش تعديل‌گر شخصیت فعال

پیمان اکبری^۱ ، مرضیه دهقانی زاده^۲ ، زلیخا فصیح مفرد^۳

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

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

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

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار در تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی بر خود رهبری با تأکید بر نقش تعديل‌گر شخصیت فعال می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری (۳۰۰ نفر) کارکنان کارخانه سپاهان باطری بوده که با روش تصادفی ساده و از طریق فرمول کوکران (۱۶۹ نفر) انتخاب شدند. از پرسش‌نامه‌های استنایدر و همکاران (۱۹۹۶)، اشریر و کارور (۱۹۸۵) که شامل ویژگی‌های شخصیتی مثبت، پرسش‌نامه گرسیا و همکاران (۲۰۱۲) در خود رهبری، پرسش‌نامه پورث و همکاران (۲۰۱۲) در مکانیسم کامیابی در کار و همچنین پرسش‌نامه جانسن و همکاران (۲۰۱۷) در شخصیت فعال، استفاده شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها حاکی از آن بود که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ)، خوبی برخوردار هستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون α و ضرایب مسیر (β)، نشان دهنده آن است که ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر مکانیسم کامیابی در کار و بر خود رهبری تأثیر دارد، مکانیسم کامیابی در کار بر خود رهبری تأثیر دارد، در نهایت نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار و نقش تعديل‌گری شخصیت فعال تأیید شدند. با این اوصاف مدیران باید بتوانند به منظور افزایش خود رهبری به ویژگی‌های شخصیتی مثبت کارکنان توجه کنند. بدین منظور نیز می‌توانند از مکانیسم کامیابی در کار به عنوان نقش میانجی در جهت این افزایش بهره جوینند. هر چند باید مواظب کاہش سطح شخصیت فعال باشند چرا که منجر به کاہش این نوع رابطه می‌شود.

کلید واژه‌ها:

مکانیسم کامیابی در کار،
ویژگی‌های شخصیتی مثبت،
خود رهبری،
شخصیت فعال،

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): اکبری، پیمان، دهقانی زاده، مرضیه، فصیح مفرد، زلیخا. (۱۴۰۲). نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار در تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری با تأکید بر نقش تعديل‌گر شخصیت فعال. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۳). ۱-۲۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.387966.1168	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.1.3	نویسنده مسئول: پیمان اکبری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: peymanakbari3537@pnu.ac.ir



مقدمه

علاقه به ایجاد سازمان‌های خود رهبر، باعث افزایش تحقیقات و توجه مدیران به این موضوع شده است. مفهوم خود رهبری در گزارش سازمان ملل متحد به صورت برآورده کردن نیازها و خواسته‌های حال حاضر تعریف شده است، هرچند که برآورده کردن این نیازها بدون به خطر انداختن توانایی‌ها در آینده مقدور نیست (*Bansal, 2019*). در این تعریف، توجه کمتری به بعد پایداری انسانی شده است، برای پایداری، الزاماً نه تنها سازمان‌ها باید توانایی خود را در تشخیص مدام عواملی که بر رشد بلندمدت آن تأثیر می‌گذارد، ارتقاء دهنده، بلکه باستی بتوانند مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش خود را در مورد نحوه مقابله با اثرات سوء ایجاد کرده و تغییرات را به شیوه‌ای مؤثر در خود به وجود آورند، به منظور به شمر رساندن تأثیر ناگهانی توسعه پایدار انسانی، مشارکت همه سطوح سازمانی به منظور تغییر سیستم اعتقادی کارکنان موردنیاز است (*Furtner et al, 2013 Afzali et al, 2021*) (*Afzali et al, 2021*). دریافت که توسعه خود کار کارکنان و یادگیری مدام آنها به ماهیتی افزایشی نیاز دارد، لذا برای دستیابی به این هدف، افزایش ویژگی‌های خود رهبری در بین اعضای سازمان مؤثر است، چرا که کارکنان را قادر می‌سازد تا به یادگیری و همچنین الگوهای فکری بهبود یافته، دست یابند. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به نحو احسن به ماموریت‌شان ادامه دهند، مدیران نیز باید به مبحث توسعه مدام خود رهبری "یعنی ساختن و تجدید خود"، توجه کنند (*Sinha, 2017*). مفهوم خود رهبری نشان می‌دهد که یک فرد در عین واحد می‌تواند هم به عنوان رهبر و هم به عنوان پیرو عمل کند، خود رهبری یک دیدگاه نفوذ غالب و قدرتمند است که با هدایت خود به سمت وظایف محرك ذاتی، مدیریت نگرش‌ها و رفتارهای خود برای انجام دادن آنچه که برای وظایف لازم است، حتی اگر به طور طبیعی انگیزه بخش نباشد، می‌پردازد (*Mazari and Zamani, 2017*). خود رهبری شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها است که افراد می‌توانند از طریق آن بر خود تأثیر، کنترل و رهبری داشته باشند، استراتژی‌های خود رهبری بیشتر شامل "متمرکن بر رفتار، پاداش طبیعی و الگوی تفکر سازنده" می‌باشد (*Mirkamali et al, 2015*). راهبردهای متمرکن بر رفتار، بیشتر شامل مشاهده و تعیین اهداف خود، پاداش و تنبیه برای خود و... می‌باشد، به عبارتی، چنین مواردی نشان از مشاهده شخصی خود آگاهانه افراد، برای کاهش رفتارهای بی‌اثر است. آنچه که مشخص می‌باشد آن است که اهداف چالش برانگیز، همراه با پاداش‌های از پیش تعیین شده، به افراد برای انجام وظایف-شان، نیرو می‌بخشد، به طور کلی، اتخاذ این نوع استراتژی به تقویت رفتارهای مطلوب مثبت و در عین حال کاهش رفتارهای بی‌اثر منجر می‌شود (*Abdolmaleki & Khorasanitaraghi, 2020*). راهبردهای پاداش طبیعی شامل پاداش-های شخصی مثل پاداش‌های نامحسوس "تبریک به خود برای یک موفقیت یا پاداش‌های ملموس مانند تعطیلات در انجام یک کار دشوار" است. به طور کلی این نوع راهبردها بر ایجاد ویژگی‌های دلپذیرتر و لذت بخش‌تر در فعالیت‌ها تمرکز دارد تا بتوان وظایف با ارزش و همچنین شکل‌گیری در ک فرد برای تمرکز بر جنبه‌های پاداش بخش وظایف را افزایش داد. راهبردهای سازنده‌اندیشه محور، باعث خواهد شد تا افراد بتوانند به تقویت تصورات ذهنی راجبه موفقیت آینده و گفتگوی مثبت خود، روی آورند.

خودآگاهی اولین قدم در جهت خود رهبری است که افراد را در جهت مدیریت رفتارهای کاری مؤثر و مولد هدایت می‌کند (*Khodaparast, 2019*). آگاهی از عملکرد و رفتارهای فعلی فرد می‌تواند به افراد در تعیین اهداف موثرتر در آینده برای افزایش عملکرد آنها کمک کند. با این اوصاف آنچه مشخص شده است که خود رهبری بر انواع نگرش‌ها و

پیامدهای سطح فردی مانند غیت (*Megheirkouni et al, 2018*)، موقيت شغلی (*Frayne and Latham, 1987*)، بهره‌وری کارکنان (*Birdi et al, 2008*) عملکرد تطبیقی (*Marques-Quintreiro et al, 2019*) رفتارهای اخلاقی (*Houghton and Jinkerson, 2004*)، رضایت شغلی (*Rajabpour et al, 2022*) همراه با نتایج سطح گروهی مانند مدیریت و عملکرد گروهی (*Stewart and Barrich, 2000*) و پایداری گروهی (*Houghton et al, 2004*) تأثیر مثبت دارد. هر چند با وجود این مطالعات، بررسی‌ها در مورد خود رهبری همچنان ادامه دارد (*Neck et al, 2003*) تا مشخص گردد که دقیق چه بینشی در مورد نیروهای داخلی که خود رهبری را در زمینه‌های مختلف سازمانی هدایت می‌کند، وجود دارد.

مطالعه (*Houghton et al, 2004*) شواهدی را نشان داد که شخصیت می‌تواند، پیش‌زمینه مهمی برای خود رهبری باشد. هر چند مطالعاتی نیز به صورتی پراکنده به پیش‌بینی کننده‌های بالقوه خود رهبری مثل مکانیسم کامیابی در کار پرداخته‌اند (*Muller and Niessen, 2019*). با این اوصاف، دانشمندان عرصه رفتاری، از فقدان مطالعات تجربی در مورد نقش ویژگی‌های مختلف شخصیتی به عنوان سوابق احتمالی خود رهبری ابراز تأسف کردند (*Houghton & Jinkerson, 2004*). بر این اساس، در این مطالعه با استفاده از نظریه شناختی اجتماعی (*Bandura, 1986*) این خلاصه‌پژوهشی را مورد کاوش قرار می‌دهیم. (*Neck & Houghton, 2006*) این نظریه افرادی را هدفمند می‌داند که به طور فعال در حال توسعه فرایندها و رفتارهای فکری برای دستیابی به اهداف خود هستند. این امر تعامل بین اهداف شخصی، شناخت و عوامل مداخله‌ای در تنظیم رفتار با انگیزه را بر جسته می‌کند.

با تمامی این اوصاف پژوهشگران به دنبال تأثیر ویژگی شخصیتی مثبت (خوش‌بینی و امید)، بر روی خود رهبری همراه با ارزیابی تأثیر مداخله‌ای یک نوع رفتار مثبت "مکانیسم کامیابی در کار"، و تعدیل گری شخصیت فعال هستند. به عبارتی پژوهشگران در این مقاله سعی کرده‌اند تا در شرکت سپاهان باطری، به طور خاص بر امید و خوش‌بینی به عنوان متغیرهای پیشین که می‌تواند تأثیر مثبتی بر خود رهبری داشته باشند تمرکز کنند. مدیران با اتخاذ نگرش مثبت در شرکت‌شان (در همه بخش‌ها) با هدف توسعه امید و خوش‌بینی می‌توانند توانایی‌های خود رهبری کارکنان را افزایش دهند، همچنین مدیران با تعدیل نقش شخصیت فعال و میانجی مکانیسم کامیابی در کار می‌توانند نحوه تأثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت را بر خود رهبری مشاهده کنند. در پایان پژوهشگران به دنبال پاسخ به این پرسش هستند که آیا ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری تأثیرگذار است و این نوع تأثیرگذاری با وجود نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار و نقش تعدیل کننده شخصیت فعال چگونه است؟

چارچوب نظری

ویژگی‌های شخصیتی مثبت، مکانیسم کامیابی در کار و خود رهبری

روانشناسی مثبت گرا ظرفیت‌های منابع روانی انسانی را همچون حالات مثبت افراد، ضمن اینکه با سرمایه روانشناسی، متمرکز شده است را در چهار دسته "خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری" بررسی کردند (*Mohebi, Nooredinvand et al, 2015*). چنین دسته‌بندی‌هایی، حالت‌هایی از احساسات لحظه‌ای افراد را نشان می‌دهد که تغییرناپذیرند، هر چند امید و خوش‌بینی دارای پیامدهای مثبت‌تری در سطح فردی و سازمانی است (*Schiavan et al,* 2015).



(2017). امید را به عنوان یک حالت انگیزشی توصیف کردن که عزم، اراده و هدایت را در افراد به منظور دستیابی به اهداف شخصی ارزشمند، ایجاد می‌کند. (2019) Cheaven et al. امید باعث ایجاد و انطباق راههای جایگزین برای غلبه بر موانع و تحقق اهداف می‌شود اما برخلاف امید، که دارای ماهیتی، شناختی است، خوش بینی شامل اجزای شناختی، انگیزشی و احساسی است، علاوه بر این، در حالی که منبع اصلی امید خود فرد است، اما متابع خوش بینی شامل خود، دیگران یا عوامل خارجی می‌باشد، به همین خاطر است که افراد خوش بین تمایل دارند نتایج مثبت را به خود و نتایج منفی را به عوامل بیرونی نسبت دهند. بنابراین، خوش بینی می‌تواند به عنوان منبع مهمی برای غلبه بر موانع، عمل کند و در کنار امید، انگیزه و انرژی لازم را برای افراد ایجاد کند تا بتوانند راههای جدیدی را برای دستیابی به اهداف خود بیابند (Asgharinia and Azadmard, 2016). Isazadegan et al. (2015) دریافتند زمانی که امید و خوش بینی با هم ترکیب شوند، می‌توان به درک موضع در محل کار به عنوان فرصت‌های یادگیری، توجه شود. (2021) Mokhtari et al. امید و خوش بینی، مفاهیم درونی‌ای هستند که به تأثیرات احتمالی باورها در آینده اشاره دارند. مکانیسم کامیابی در کار یک وضعیت روانی سازگار در زندگی کاری فرد می‌باشد که از دو جزء "احساس بهبود مدام و یادگیری در محل کار" و "احساس زنده ماندن و پر انرژی بودن با چشم انداز رشد و آینده‌ای روشن‌تر" تشکیل شده است (Imani et al., 2016). امید و خوش بینی به احتمال زیاد نقش مهمی در تعیین سطوح بالا یا پایین میزان مکانیسم کامیابی در کار خواهند داشت، زیرا چنین ویژگی‌های مثبت شخصیتی، می‌توانند تعیین کننده این موضوع باشد که آیا، افراد به چالش‌های محیط کار، مثبت می‌نگرند یا خیر؟ بر همین اساس به طور فعال یاد می‌گیرند تا با غلبه بر این چالش‌ها رشد کنند. با این وصف، استقامت در مسیر دستیابی به هدف (امید) و ویژگی‌های مثبت در مورد موفقیت (خوش بینی) از پیشگامان مهم مکانیسم کامیابی در کار هستند (Kleine et al., 2012). Spreitzer et al. (2019) نشان دادند، که کامیابی در فعال کردن نیروی کار سالم، بسیار مهم است. (1986) Bandura در نظریه شناختی اجتماعی، نشان داد که قابلیت‌های یادگیری بستگی به ویژگی‌های شخصیتی فرد دارد. (2017) Lent et al. توانایی یادگیری از تجربه با نگرش مثبت به زندگی مرتبط است. بر همین اساس با تکیه بر منطق نظریه شناختی اجتماعی، افراد امیدوار و خوش بین با نگرش مثبت به زندگی باید اهداف مهم، دشوار و بلندمدت را دنبال کنند (Cheavens et al., 2006). علاوه بر این، می‌توان انتظار داشت که افراد امیدوار بتوانند با اندیشیدن و اتخاذ راههای جایگزین برای تقویت استقامت در مواجهه با مشکلات، پایداری خود را افزایش دهند. بر اساس استدلال فوق، فرض زیر مطرح شد:

فرضیه ۱: ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر مکانیسم کامیابی در کار تأثیر معنادار دارد.

در بحث ویژگی‌های مثبت شخصیتی، امید به عنوان توانایی فرد در ایجاد مسیرهای جدید به سوی هدف مورد نظر و ایجاد انگیزه در رسیدن به آن اهداف توصیف می‌شود (Ashouri et al., 2016). امید می‌تواند به پیشرفت شغلی و مشارکت شخصی افراد در فعالیت‌های کاری، کمک کند (Juntunen and Wettersen, 2006). Warber et al. (2011) امید با افسردگی و استرس ارتباط منفی دارد. (2014) Kiafar et al. امید یک حالت روانی مثبت است که ارتباط تنگاتنگی با نگرانی شغلی، اعتماد به نفس و کنترل دارد، (2014) Hawro et al. امید با رضایت از زندگی ارتباط مثبت دارد. از آنجا که امید به عنوان توانایی درک شده برای استقامت، ایجاد انگیزه و هدایت خود برای دستیابی به اهداف مورد نظر، تصور می‌شود (Ashouri et al., 2016)، به عنوان یک ساختار تأثیرگذار که بر رفتارها و افکار تأثیر می‌گذارد،

تلقی می‌شود. (Hirschi *et al*, 2015) امید ارتباط مهمی با کاوش شغلی دارد، (Lee *et al*, 2014) افراد امیدوار تمایل دارند خود را قادر به مقابله با تغییرات مرتبط با شغل، شرایط پیچیده کاری و ایجاد اهداف شغلی آینده خود کنند. بدیهی است که افراد امیدوار نگران رفاه دیگران هستند. (Randet *et al*, 2020) دریافت که امید (اعتقادات در مورد توانایی فرد در رسیدن به هدف) در مقایسه با باور عمومی، یک پیش‌بینی کننده قوی در عملکرد است. امید با دستیابی به اهداف موفق از قبیل خودکارآمدی (Seligman *et al*, 2015) مرتبط است. مطالعات نشان داد که شناخت فردی، به ویژه الگوهای مثبت اندیشه باعث افزایش ادراک خودکارآمدی و احساس کنترل بیشتر شخصی می‌شود. این موضوع به نوبه خود از روند توسعه خود رهبری در بین افراد پشتیبانی می‌کند (Stewart *et al*, 2011).

خوش بینی یکی دیگر از ویژگی‌های مثبت شخصیتی است که با استراتژی‌های برنامه‌ریزی فعال و مقابله پیشگیرانه مرتبط است (Hodapour *et al*, 2016). به عنوان مثال، خوش بینی بیشتر می‌تواند این باور را تسهیل کند که همه چیز به بهترین نحو پیش می‌رود حتی اگر شرایط غیرقابل کنترل باشد. خوش بینی همچنین مستلزم ایجاد دیدگاه مثبت در مورد دستاوردهای آینده خود فرد است، لذا خوش بینی را می‌توان به عنوان یک انتظار آتی در مورد پیامدهای مثبت مبتنی بر آینده و بازتابی از ارزیابی مثبت، توضیح داد، با خوش بینی در برنامه‌ریزی و اکتشاف شغلی می‌توان، اهداف شغلی سازگار با کار را پیش بینی کرد (Farnam, 2016). تمایل به مشاهده رویدادها و موقعیت‌های مربوط به کار به شیوه‌ای خوش بینانه می‌تواند بر روی خود رهبری تأثیر مثبت بگذارد هر چند ثابت شده که خوش بینی و امید بر جنبه‌های خاصی از بهزیستی روانشناختی تأثیر متفاوتی دارند، خوش بینی با جنبه‌های بهزیستی لذت جویانه و امید با جنبه‌های رفاه پیوند شدیدی دارد (Marques-Quintreiro *et al*, 2019). (Rant *et al*, 2020) خود رهبری را می‌توان توسط کارکنان در محل کار تمرین و آموخت و در طول زمان تغییر داد. با در نظر گرفتن نظریه شناختی اجتماعی (Bandura, 1986) افراد امیدوار و خوش بین که دارای توانایی کنترل رفتار خود هستند، تمایل دارند برای خود اهداف تعیین کنند. در نتیجه، خود را برای رسیدن به آن اهداف از طریق الگوی رفتاری و استراتژی‌های خاص، هدایت می‌کنند (Neck & Houghton, 2006)، که احتمالاً به عنوان منبعی برای توسعه ویژگی‌های خود رهبری یعنی مشاهده و خودآگاهی مجدد عمل می‌کند. براساس استدلال فوق، فرض زیر مطرح شد:

فرضیه ۲: ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری تأثیر معنادار دارد.

مکانیسم کامیابی در کار و خود رهبری

مکانیسم کامیابی در کار به عنوان منبع رشد شخصی، افزایش خودکارآمدی و دانش، تلقی می‌شود. کامیابی نشان دهنده انگیزه افراد برای تبدیل شدن به چیزی بیشتر از آنچه که هستند، توصیف شده است که می‌تواند دانش و مهارت‌های خود افزایش دهنده، چنین شرایطی باعث رونق کاری و توسعه خود افراد می‌شوند (Abid *et al*, 2020). کامیابی به افراد کمک می‌کند تا عملکرد خود را وارسی کنند، که این امر دخالت در فرایند خودتنظیمی را تقویت می‌کند، این فرایند خودتنظیمی آنها را به سمت بازتاب و نشان دادن خود سوق می‌دهد است (Massah *et al*, 2016). بر اساس نظریه شناختی اجتماعی، فرآیند خودتنظیمی می‌تواند افراد را به سمت اهداف گسترده‌ای سوق دهد که تلاش آنها را هدایت می‌کند و در عین حال انگیزه‌هایی برای حفظ تعامل در کارهای پیچیده ایجاد می‌کند. علاوه بر این، دستیابی به کامیابی



در یک کار خاص می‌تواند بر مفاهیم شخصی فرد و ارزیابی خود از توانایی‌های لازم برای انجام وظایف، تأثیر مثبت بگذارد. سطوح بالاتر از درک خودکارآمدی مرتبط با وظایف نه تنها به احتمال زیاد باعث افزایش تلاش و پشتکار در پیگیری اهداف می‌شود، بلکه باید به ترجیح بیشتری برای یادگیری در موقعیت‌های دیگر منجر می‌شود (Mullah, 2020). Alizadeh Ghadim, 2020 با توجه به اینکه تصورات خود افراد، بازتابی از اقدامات آنها است، افرادی که احساس کامیابی بیشتر در محل کار را دارند، باید تصورات مثبت‌تری نسبت به خود ایجاد کنند تا بتوانند مهارت‌های بیشتری را کسب و اهداف جدیدی را برای خود تعیین کند، به عبارتی، افرادی که مکانیسم کامیابی در کار را دارند، به دنبال فعالیت‌های لذت‌بخشی هستند که می‌تواند از توسعه مهارت‌های خود رهبری حمایت کند. بدین ترتیب، خودرهبری توانایی کنترل رفتارهای شخصی، تعیین اهداف برای خود، و هدایت خود به سوی دستیابی اهداف از طریق الگوهای استراتژی‌های رفتاری خاص را دارد (Neck & Houghton, 2006). بر این اساس، فرضیه زیر استنباط می‌شود:

فرضیه ۳: مکانیسم کامیابی در کار بر خود رهبری تأثیر معنادار دارد.

نقش واسطه‌ای مکانیسم کامیابی در کار در تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری
 مطالعات ادبیات رفتار سازمانی مثبت نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی ممکن است با مکانیسم کامیابی در کار مرتبط باشد. ویژگی‌های شخصیتی "امید و خوش بینی" به عنوان ظرفیت‌های منابع روانی انسانی مثبت در نظر گرفته می‌شود که از مکانیسم‌های انگیزشی خودگردان در افراد پستیبانی می‌کند (Isazadegan et al, 2015). در حالی که امید نشان دهنده انرژی انگیزشی برای دستیابی به اهداف مورد نظر از طریق مسیرهای ممکن مختلف است، خوش بینی به فرد کمک می‌کند که نه تنها از آینده‌ای مثبت انتظاراتی داشته باشد بلکه به طور فعال به دنبال فرصت‌های جدید نیز باشد (Schneider, 2001)، که در نهایت منجر به موفقیت بیشتر یادگیری و نشاط در کار می‌شود. تجربیات ترکیبی یادگیری و سرزندگی به عنوان پیشرفتی توصیف می‌شود که به کارکنان کمک می‌کند شرایط مطلوبی را برای رشد شخصی خود ایجاد کنند (Spreitzer et al, 2012). کامیابی باعث می‌شود افراد احساس شایستگی کنند که این امر اعتماد به نفس آنها را افزایش می‌دهد. افزایش اعتماد به نفس به احتمال زیاد به آنها در تعیین اهداف جدید، ریسک‌پذیری و کشف مسیرهای جدید برای رشد خود، کمک می‌کند. به عبارت دیگر، کارکنانی که رشد می‌کنند تمایل به انجام اقدامات اصلاحی برای تقویت یادگیری و سرزندگی خود دارند که می‌تواند به توسعه ویژگی‌های خودرهبری کمک کند. بر اساس نظریه شناختی اجتماعی (Bandura, 1986) ادراک مثبت از خود با توجه به توانایی‌های افراد و کارآمدی یادگیری بیشتر، به احتمال زیاد به تعیین اهداف بلندپروازانه‌تر و استانداردهای عملکرد بالاتر افراد کمک می‌کند. برای دستیابی به این اهداف، افراد با ویژگی‌های شخصیتی مثبت، رفتارهای خودگردانی را انجام می‌دهند که به توسعه خود رهبری کمک کند (Ross, 2014). بر این اساس، فرضیه زیر استنباط می‌شود:

فرضیه ۴: مکانیسم کامیابی در کار در تاثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری نقش میانجی را دارد.

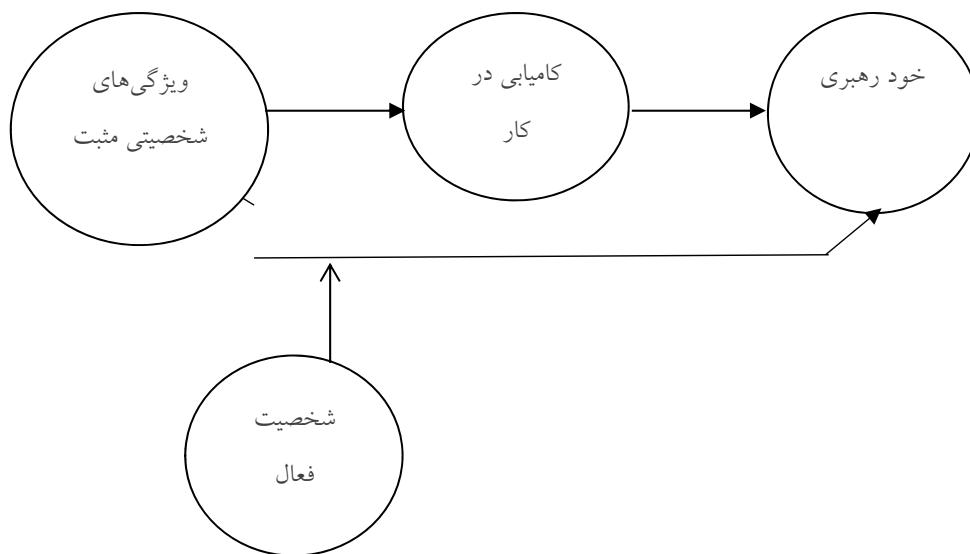
تأثیر تعدیل کننده شخصیت فعال در ویژگی‌های مثبت شخصیتی و روابط خود رهبری

شخصیت فعال یک ویژگی شخصیتی نسبتاً پایدار است که شامل تمایل افراد برای گرفتن ابتکار شخصی برای بهبود شرایط فعلی یا ایجاد شرایط جدید است (Tahmasabi & Chenari, 2016). شخصیت فعال، سازه مهمی است که به پیشرفت شغلی فرد مربوط می‌شود، زیرا انگیزه ذاتی را برای شروع و تلاش برای آینده‌ای متفاوت و بهتر فراهم می‌کند. افرادی که دارای شخصیت فعال هستند، در انتخاب، ایجاد و تأثیرگذاری بر موقعیت‌های کاری موثرتر می‌باشند و می‌توانند فرصت‌ها را بررسی و آینده متفاوتی را برنامه‌ریزی کنند، در چنین حالتی، ابتکار عمل را برای بیان ایده‌های خود دارند (Moeini Rudbali et al, 2020). آن‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند تا بتوانند با استفاده از فرصت‌ها، خود را به سمت آینده‌ای بهتر، هدایت کنند، در حالی که افراد با شخصیت فعال رو به پایین تمایل دارند به جای ایجاد تغییر، خود را با موقعیتی خاص وقق دهن (Li et al, 2010). چنین افرادی در مقایسه با افرادی که دارای شخصیت کمتر فعالی هستند، در برآوردن و ایجاد موقعیت‌ها در جهت دستیابی به اهداف خود و بهبود موفقیت شغلی، بسیار بهتر عمل می‌کنند. آن‌ها به سرعت به اهمیت ایجاد روابط با کیفیت بالا با سرپرستان خود و سایر افرادی را که منابع حیاتی را کنترل می‌کنند، پی‌می‌برند. رفتار شبکه‌ای به آنها اجازه می‌دهد تا اطلاعات سازمانی و دانش سیاسی را که سازگاری با محیط‌های کاری جدید را تسهیل می‌کند، جستجو کنند (Ekrami Kivaj (2020) Fuller and Marler, 2009). دریافتند که شخصیت فعال بیشتر، منجر به یادگیری بیشتر می‌شود و افرادی که دارای شخصیت فعالی هستند به طور مداوم به آینده هدایت می‌شوند. از این رو، آن‌ها با انجام رفتارهای عمل گرایانگیزه بیشتری برای یادگیری چیزهای جدید دارند، زیرا احساس می‌کنند در بهبود محیط و شرایط کاری خود مسئول هستند. در نظریه شناختی اجتماعی (Bandura, 1986)، این ایده وجود دارد که باورهای خود کارآمدی بر مکانیسم‌های شناختی که رفتار را هدایت می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. با توجه به اینکه درک شده است که ادراکات خود کارآمدی بر آرزوها، تلاش، پشتکار و الگوهای فکری تأثیر می‌گذارد (Neck & Houghton, 2006)، افزایش خود کارآمدی بسیار مهم می‌شود زیرا به افراد اجازه می‌دهد در مواجهه با مشکلات استقامت کنند، با تکیه بر دیدگاه نظریه شناختی اجتماعی (Bandura, 1986)، افراد امیدوار و خوش بین با شخصیتی فعال که به دستیابی رویکردهای جایگزین در انجام وظیفه، در دستیابی به اهداف تلاش کننده، مشارکت دارند، در مقایسه با افرادی که دارای باورهای خود کارآمدی بیشتری هستند، بیشتر احتمال دارد، که دارای شخصیت با فعالیتی کمتر باشند. تمرکز بیشتر بر روی وظایف، و ایجاد روابط اجتماعی با کیفیت، باید به افراد امیدوار و خوش بین با شخصیتی فعال تر اجازه دهد تا در موقعیت‌هایی قرار گیرند تا تلاش‌هایی را برای دستیابی به اهداف سخت خود و درگیر کردن خود برای حل مشکلات داشته باشند، علاوه بر این، با رویکرد فعال در کار باید افراد امیدوار و خوش بین را با شخصیتی فعال و پیشرو به سمت اهداف جدید کشاند و تصمیماتی بگیرند که بتوانند در آینده به آنها کمک کند (Grant and Ashford, 2008). از این رو، می‌توان انتظار داشت که تفاوت‌های فردی در شخصیت پیشگام، تغییراتی در توانایی یک فرد امیدوار و خوش بین برای خود رهبری ایجاد کند. بر این اساس، فرضیه زیر استنباط می‌شود:

فرضیه ۵: شخصیت فعال نقش در تأثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری نقش تعدیل گر دارد.

الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شده است (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

Porath et al (2012) Janssen et al (1998) Prussia et al (1998) Scheier and Carver (1985); Snyder et al (1996) (2017)

پیشینه پژوهش

صالحی و محمدی (۲۰۲۲) به صورت توصیفی به بررسی نقش ویژگی‌های مثبت شخصیتی در بهبود خود رهبری در سازمان پرداختند. نتیجه حاکی از آنست که برخی از ویژگی‌های شخصیتی مانند خوش بینی و امیدواری می‌توانند از طریق خودشکوفایی و روند خودمدیریتی در بین افراد بر خود رهبری تأثیر بگذارند (Salehi and Mohammadi, 2022). وودز و همکاران، (۲۰۲۱) به بررسی راهبردهای خود رهبری، ویژگی‌های شخصیتی و پیشرفت یادگیری پرداختند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی قادر است تا راهبردهای خود رهبری در جهت پیشرفت یادگیری را پیش‌بینی کند (Woods et al, 2021). نصیری و سالاری (۲۰۲۰) به بررسی رابطه پیش‌بینی رهبری دانش (خود رهبری) با موفقیت شغلی کارکنان (کامیابی در کار) در دانشگاه علوم پزشکی پرداختند. نتایج نشان داد که موفقیت شغلی کارکنان (کامیابی در کار) قادر است تا رهبری دانش (خود رهبری) را پیش‌بینی کند (Nasiri and Salari, 2020). نصرافهانی و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی و استراتژی‌های خود - رهبری در بین دانشجویان دانشگاه اصفهان پرداختند. ویژگی‌های شخصیتی قادر است تا تغییرات متغیر خود - رهبری را به طور معنی - داری پیش‌بینی کند (Nasr Esfahani et al, 2016). سلیمی و همکاران (۲۰۰۶) به بررسی رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی با موفقیت شغلی (کامیابی در کار) در مدیران ارشد یک سازمان دولتی در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی قادر است تا موفقیت شغلی را پیش‌بینی کند (Salimi et al, 2006).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، "توصیفی- همبستگی با یک پیمایش" است. جامعه آماری (۳۰۰ نفر) کارکنان شرکت سپاهان باطری بودند که ۱۶۹ نفر با فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند (از نظر جنس: درصد مرد و ۲۴ درصد زن؛ از نظر سن: ۶۳ کمتر از ۴۰ سال و ۲۷ درصد بیشتر از ۴۰ سال؛ از نظر مدرک: ۲۱ درصد ارشد و بالاتر و ۴۷ درصد لیسانسی و ۳۲ درصد دیپلم؛ از نظر سابقه کار ۳۳ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۶۷ درصد بالای ۱۰ سال). از پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی مثبت (Snyder et al 1996)؛ Prussia et al (1998) and Carver مشتمل بر ۱۸ سؤال، خود رهبری (Porath et al 2012) مشتمل بر ۱۲ سؤال، و در نهایت شخصیت فعال (Janssen et al 2017) که مشتمل بر ۵ سؤال بودند، به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها، استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه‌گیری سؤالات طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای تأیید روایی از سه نوع روایی "محتوی، روایی همگرا و روایی واگرا" و برای تأیید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بارهای عاملی	ضریب ضریب	ضریب ضریب	ضریب ضریب
ویژگی‌های شخصیتی مثبت	سوال ۱	سوال ۲	سوال ۳	سوال ۴	سوال ۵
سوال ۶	سوال ۷	سوال ۸	سوال ۹	سوال ۱۰	سوال ۱۱
سوال ۱۲					
کرونباخ	۰/۷۴۶	۰/۷۰۱	-	-	۰/۷۴
ضریب پایایی	-	-	۲/۲۵۲	۰/۷۸۵	-
آلfa	مرکب	پایایی	۲/۴۷۲	۰/۷۷۰	-
		پایایی	۲/۳۸۰	۰/۷۰۳	-
		مرکب	۲/۴۸۴	۰/۷۹۰	-
			۲/۲۷۹	۰/۷۵۰	-
			۲/۰۲۴	۰/۷۱۴	-
			۲/۵۴۱	۰/۷۰۴	-
			۲/۸۹۶	۰/۷۳۵	-
			۲/۰۸۶	۰/۷۳۹	-
			۲/۲۱۵	۰/۷۷۱	-
			۲/۱۲۱	۰/۷۵۰	-
			۲/۸۹۷	۰/۷۹۶	-



–	–	۲/۳۵۷	۰/۷۱۹	–	۱۳ سؤال
–	–	۲/۲۸۸	۰/۷۷۸	–	۱۴ سؤال
–	–	۲/۱۱۵	۰/۷۵۱	–	۱۵ سؤال
–	–	۲/۷۹۳	۰/۷۰۴	–	۱۶ سؤال
–	–	۲/۷۷۹	۰/۷۳۶	–	۱۷ سؤال
–	–	۲/۲۲۰	۰/۷۲۷	–	۱۸ سؤال
۰/۷۳۰	۰/۷۵۲	–	–	۰/۵۰۲	<u>خود رهبری</u>
–	–	۲/۹۶۶	۰/۷۰۳	–	۱۹ سؤال
–	–	۲/۴۸۲	۰/۷۳۲	–	۲۰ سؤال
–	–	۲/۲۷۹	۰/۷۹۵	–	۲۱ سؤال
–	–	۲/۴۲۷	۰/۷۳۰	–	۲۲ سؤال
–	–	۲/۵۸۴	۰/۷۹۲	–	۲۳ سؤال
–	–	۲/۹۷۰	۰/۷۸۱	–	۲۴ سؤال
–	–	۲/۲۱۶	۰/۷۱۱	–	۲۵ سؤال
–	–	۲/۰۵۱	۰/۷۵۹	–	۲۶ سؤال
–	–	۲/۱۰۸	۰/۷۷۲	–	۲۷ سؤال
–	–	۲/۰۳۹	۰/۷۸۱	–	۲۸ سؤال
–	–	۲/۲۷۹	۰/۷۴۷	–	۲۹ سؤال
–	–	۲/۷۷۲	۰/۷۱۵	–	۳۰ سؤال
–	–	۲/۵۰۴	۰/۷۹۲	–	۳۱ سؤال
–	–	۲/۶۲۶	۰/۷۴۴	–	۳۲ سؤال
–	–	۲/۸۱۹	۰/۷۱۲	–	۳۳ سؤال
–	–	۲/۹۴۴	۰/۷۸۲	–	۳۴ سؤال
–	–	۲/۰۱۸	۰/۷۱۳	–	۳۵ سؤال
–	–	۲/۰۴۶	۰/۷۷۶	–	۳۶ سؤال
–	–	۲/۰۰۸	۰/۷۰۰	–	۳۷ سؤال
–	–	۲/۱۵۴	۰/۷۶۵	–	۳۸ سؤال
۰/۷۵۲	۰/۷۹۴	–	–	۰/۷۷۰	<u>مکانیسم کامیابی در کار</u>
–	–	۲/۴۷۴	۰/۷۳۳	–	۳۹ سؤال
–	–	۲/۹۴۳	۰/۷۵۴	–	۴۰ سؤال
–	–	۲/۲۵۱	۰/۷۷۹	–	

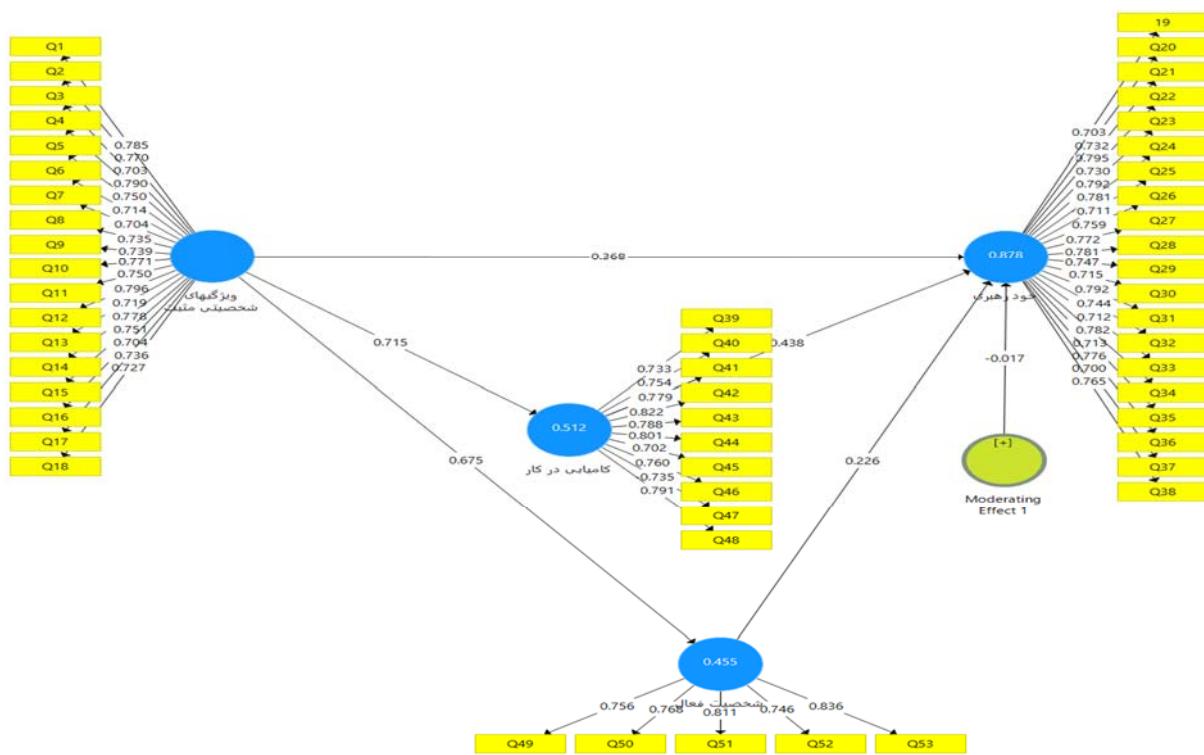
–	–	۲/۱۷۰	۰/۸۲۲	–	۴۱ سؤال
–	–	۲/۳۳۷	۰/۷۸۸	–	۴۲ سؤال
–	–	۲/۱۱۸	۰/۸۰۱	–	۴۳ سؤال
–	–	۲/۷۳۶	۰/۷۰۲	–	۴۴ سؤال
–	–	۲/۲۱۷	۰/۷۶۰	–	۴۵ سؤال
–	–	۲/۳۶۹	۰/۷۳۵	–	۴۶ سؤال
–	–	۲/۲۶۹	۰/۷۹۱	–	۴۷ سؤال
–	–	۲/۲۶۷	۰/۷۶۵	–	۴۸ سؤال
شخصیت فعال					
–	–	۲/۳۸۳	۰/۷۵۶	–	۴۹ سؤال
–	–	۲/۶۰۹	۰/۷۶۸	–	۵۰ سؤال
–	–	۲/۰۳۴	۰/۸۱۱	–	۵۱ سؤال
–	–	۲/۲۹۸	۰/۷۴۶	–	۵۲ سؤال
–	–	۲/۲۹۷	۰/۸۳۶	–	۵۳ سؤال
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	–	–	۱/۰۰۰	تعدیل گر

جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	تعدیل گر	خود رهبری	شخصیت فعال	ویژگی های شخصیتی مثبت	مکانیسم کامیابی در کار	جذر (AVE)
تعدیل گر	۱/۰۰۰	۰/۴۵۹	۰/۴۳۴	۰/۳۴۳	۰/۷۱	۰/۷۱
خود رهبری	۰/۴۳۴	۰/۷۹۶	۰/۷۳۸	۰/۳۳۸	۰/۸۰	۰/۸۰
شخصیت فعال	۰/۷۹۶	۰/۸۴۰	۰/۲۷۳	۰/۲۷۳	۰/۸۶	۰/۸۶
ویژگی های شخصیتی مثبت	۰/۸۴۰	۰/۷۱۷	۰/۷۱۵	۰/۵۲۶	۰/۸۸	۰/۸۸
مکانیسم کامیابی در کار	۰/۳۲۹	۰/۸۷۱	۰/۷۱۷	۰/۷۱۵	۰/۵۲۶	۰/۸۸

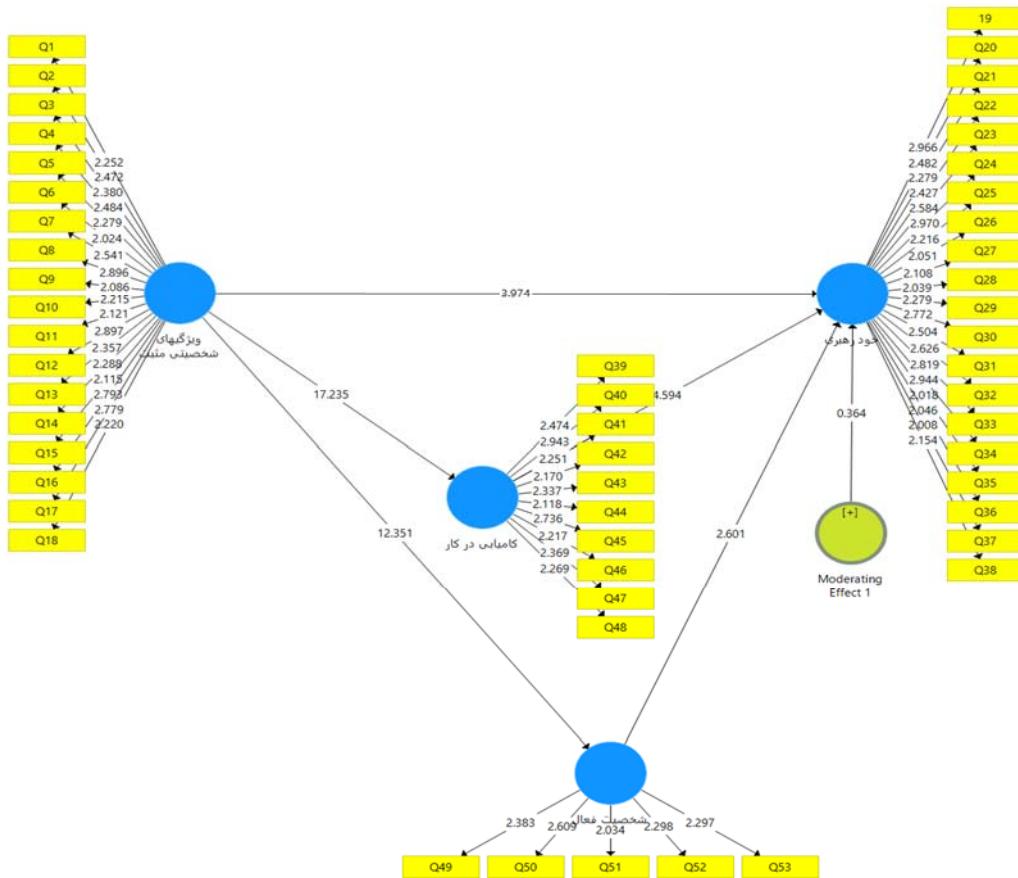
جدوال ۱ و ۲ نشان دهنده آن است که، ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی، مناسبی برخوردارند.

یافته‌های پژوهش



نمودار ۱. ضرایب مسیر

نمودار (۱) ضرایب مسیر و بارهای عاملی سوالات مدل را نشان می‌دهد و بر این اساس جدول ۱ نشان داد که بار عاملی تمامی گویه‌ها، در بازه مورد پذیرش قرار گرفت نمودار (۲). لذا چنین نتیجه‌گیری می‌شود که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر و در نتیجه قابلیت اعتماد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.


نمودار ۲. نتایج آزمون t

قابل ذکر است ارزش t ، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان خواهد داد. اگر ارزش t بیشتر از $1/96$ باشد حاکی از آن دارد که اثر معنادار و مثبت است، اما اگر ارزش t بین $-1/96$ تا $+1/96$ باشد نشان از آن دارد که هیچ اثر معناداری بین متغیرها اصلاً وجود ندارد، همچنین اگر ارزش t از $-1/96$ کوچک‌تر باشد به معنای آن است که اثر منفی و معناداری بین متغیرها وجود دارد. ضرایب مسیر اگر بتوانند بیشتر از $0/6$ شود نشان از آن دارد که ارتباط قوی بین متغیرها وجود دارد، اما اگر ضریب مسیر بین $0/3$ تا $0/6$ باشند، حکایت از آن دارد که بین متغیرها ارتباط متوسطی برقرار است و سرانجام اگر ضریب مسیر از $0/3$ شود به معنای ای است که ارتباط ضعیفی بین متغیرها برقرار است (Chin, 2003). در ادامه خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش به طور مختصر در جدول شماره (۳) آورده شده است.



جدول ۳: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
ویژگی‌های شخصیتی مثبت مکانیسم کامیابی در کار	۰/۷۱۵	۱۶/۲۸۹	معنadar	قوی
ویژگی‌های شخصیتی مثبت خود رهبری	۰/۳۶۸	۴/۱۱۶	معنadar	متوسط
مکانیسم کامیابی در کار خود رهبری	۰/۴۳۸	۴/۵۴۸	معنadar	متوسط

طبق جدول فوق نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، متغیرها بر هم تأثیر دارند. در ادامه برای بررسی تأثیرات متغیر میانجی لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم بررسی شوند (جدول ۴).

جدول ۴. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل	f^2
ویژگی‌های شخصیتی مثبت مکانیسم کامیابی در کار	۰/۷۱۵	----	----	۰/۷۱۵	۰/۷۱۵
ویژگی‌های شخصیتی مثبت خود رهبری	۰/۳۶۸	۰/۴۷۲	۰/۸۴۰	----	۰/۸۴۰
مکانیسم کامیابی در کار خود رهبری	۰/۴۳۸	----	----	۰/۴۳۸	۰/۴۳۸
ویژگی‌های شخصیتی مثبت ← شخصیت فعال (تعدیل گر) ← خود رهبری	----	----	----	-۰/۱۷	۰/۷۱۵
ویژگی‌های شخصیتی مثبت ← مکانیسم کامیابی در کار (میانجی گر) ← خود رهبری	----	----	S=-4/39 VAF=0/46	----	----

همان‌طور که جدول فوق آورده شده، نتایج نشان دهنده پیش‌بینی متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است همچنین آزمون سوبل متغیر نیز تأیید شد، چرا که طبق گفته Davari and Rezazadeh, (2018) اگر تست سوبل از ۱/۹۶ بیشتر باشد به احتمال ۰/۹۵ نقش میانجی تأیید خواهد شد ۱,۹۶≤۰,۳۹≤۴,۳۹. Moradi and Miralmasi, (2020) طبق ارزیابی

شمول واریانس^۱ متغیر میانجی دارای اثر جزیی $0,20 \leq 0,46 \leq 0,80$ می‌باشد. همچنین طبق جدول فوق، متغیر ویژگی‌های شخصیتی بر خود رهبری با حضور نقش متغیر شخصیت فعال به عنوان تعدیل‌گر دارای اثر $0,02$ می‌باشدند که با این او صاف دارای اثر تعدیل‌گری کمی می‌باشد و طبق قانون Cohen (1988) نیز در رده تأثیر کم قرار دارد و این بدان معناست که ویژگی‌های شخصیتی بعد از اعمال متغیر تعدیل‌گری تأثیر به نسبتاً کمتری بر خود رهبری خواهد داشت. به عبارتی قبل از ورود تعدیل‌گر این تأثیر مثبت بوده ($0,368$) اما با ورود متغیر تعدیل‌گر شدت این تأثیر مثبت بر خود رهبری به مقدار ($-0,17$) کاهش یافته است. در ادامه به بررسی برآذش مدل پرداخته خواهد شد. Tenenhaus et al (2004) برآذش کلی مدل از طریق معیار^۲ GOF نشانگر برآذش قوی مدل پژوهش است چرا که Wetzels et al (2009) سه مقدار $0,01$ ، $0,25$ و $0,36$ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند.

جدول ۵. نتایج برآذش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درون‌زا	R^2	شاخص اشتراک	GOF
ویژگی‌های شخصیتی مثبت	-	$0,050$	
خودرهبری	$0,878$	$0,136$	
شخصیت فعال	$0,455$	$0,161$	
مکانیسم کامیابی در کار	$0,512$	$0,138$	$GOF = \sqrt{0.61 * 0.12} = 0.27$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار در تأثیر گذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری با تأکید بر نقش تعدیل‌گر شخصیت فعال بود. نتایج حاکی از تأیید فرضیه اول "ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر مکانیسم کامیابی در کار تأثیر معنادار دارد" بود. که این نتیجه با پژوهش Salimi et al, (2006) مشابه است. با توجه به ضریب مسیر این فرضیه که نشان دهنده تأثیر قوی، مستقیم و مثبت معنی دار بین متغیرهای مذکور است، اینگونه استنباط می‌گردد که مدیران بایستی بتوانند فرآیندهای استخدام، گزینش و ارزیابی را در شرکت مذکور طوری طراحی کنند که بتوان کارکنانی را دارای ویژگی‌های مثبت شخصیتی مثل امید و خوش بینی هستند انتخاب کنند. در چنین حالتی این کارکنان حس خوبی را در محیط کاری به دیگر کارکنان منتقل می‌کنند و این نه تنها باعث افزایش مشارکت کارکنان در کار شده بلکه چنین شرایطی باعث پیشرفت کارکنان در محل کار و ارتقای شناخت سازنده آنها می‌شود، کارکنان بهتر می‌توانند حس مکانیسم کامیابی در کارشان داشته باشند. Kleine et al (2019) دریافتند که کارکنانی دارای ویژگی‌های شخصیتی مثبت هستند، نه تنها پر انرژی هستند بلکه دغدغه شغلی و آینده نگری را نیز دارند و انتظارات مثبتی از آینده فرا روی خود می‌بینند.

^۱ فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. یعنی

VAF = $(a \times b) / (a + b)$

² Goodness of fit



نتایج فرضیه دوم نیز بیان کرد که ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری تأثیر معنادار دارد. که این نتیجه با پژوهش Nasr Esfahani et al, (2016) و Woods et al, (2021) و Salehi and Mohammadi, (2022) مشابه است. به ضریب مسیر این فرضیه که نشان دهنده تأثیر متوسط، مستقیم و غیرمستقیم، و مثبت و معنی‌دار بین متغیرهای مذکور است، اینگونه استنباط می‌گردد که شرکت مذکور بایستی بتواند سرمایه‌گذاری قابل توجهی را در آموزش مدیران در باشد، قابل انعطاف را در جهت ارتقای سطح یادگیری دارند، لذا مدیران را می‌توان با اتخاذ به نگرش مثبت تربیت کرد. به عبارتی با مداخلات آموزشی متمرکز بر هدف توسعه امید و خوش‌بینی، می‌توان توانایی‌های خود رهبری کارکنان را افزایش داد.

نتایج فرضیه سوم نیز بیان کرد که مکانیسم کامیابی در کار بر خود رهبری تأثیر معنادار دارد. که این نتیجه با پژوهش Nasiri and Salari, (2020) مشابه است. به ضریب مسیر این فرضیه که نشان دهنده تأثیر متوسط، مستقیم و مثبت معنی‌دار بین متغیرهای مذکور است، اینگونه استنباط می‌گردد که کامیابی یک حالت انگیزشی مهم است که باعث می‌شود تا کارکنان در تعیین اهداف خود آگاهتر، خوب‌باورتر و فعال‌تر باشند و همین امر آنها را به سمت خود رهبری سوق می‌دهد. به همین خاطر مکانیسم کامیابی در کار می‌توان فرایند خود تنظیمی، خود ارزیابی و سازگاری را امکان‌پذیر کند. به عبارت دیگر، کامیابی بیشتر در کار باعث افزایش اعتماد به نفس فرد می‌شود و او را در جهت تعیین اهداف وسیع که به آنها در توسعه توانایی‌های خود رهبری کمک کند، سوق می‌دهد.

نتایج فرضیه چهارم نیز بیان کرد که مکانیسم کامیابی در کار در تأثیر گذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری نقش میانجی را دارد. که این نتیجه با پژوهش Nasr Esfahani et al, (2016) و Salimi et al, (2006) و Woods et al, (2021) و Salehi and Mohammadi, (2022) مشابه است. به ضریب مسیر این فرضیه که حاکی نقش میانجی جزیی بین متغیرها است، اینگونه استنباط می‌گردد که خودآگاهی مهم‌ترین ویژگی برای یک رهبر خوب است، رهبرانی که خود آگاه هستند، به طور فعال در مورد نحوه درک کلمات و اعمالشان توسط دیگران، فکر می‌کنند، لذا ویژگی‌های شخصیتی مثبت می‌تواند این شرایط را خوب جلوه دهد، هرچند که با مکانیسم کامیابی در کار این تاثیرات بهتر جلوه پیدا می‌کنند. چرا که فرد کامیاب شده، امید و خوش‌بینی را بهتر به فرد خود رهبر منتقل می‌کند و فرد نیز می‌توان از آن در جهت افزایش خودآگاهی خود استفاده کند.

نتایج فرضیه پنجم نیز بیان کرد که شخصیت فعال نقش در تأثیر گذاری ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری نقش تعديل گر دارد. که این نتیجه با پژوهش Nasr Esfahani et al, (2016) و Woods et al, (2021) و Salehi and Mohammadi, (2022) مشابه است. به ضریب مسیر این فرضیه که حاکی نقش تعديل گری کمی بین متغیرها است، اینگونه استنباط می‌گردد که افراد برای اینکه بتوانند خود رهبری را در خود ارتقا دهند بایستی به ویژگی‌های شخصیتی مثبت توجه کنند اما اگر در صدد کاهش شخصیت فعال خود برآیند دیگر نمی‌توانند به راحتی خودآگاهی را در خود افزایش دهند چرا که با کاهش شخصیت فعال، فرد خود رهبر نه تنها دیگر نسبت به نگرش و رفتار خود هوشیار نیست و بر احتی نمی‌تواند تصمیم بگیرید بلکه باعث افت ویژگی‌های شخصیتی مثبت در فرد خود رهبر نیز می‌شود.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، چارچوب مفهومی پژوهش، را می‌توان به عنوان چارچوبی تجربی که می‌تواند راهنمایی و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. لذا پیشنهادات کاربردی را در راستای پژوهش به شرح زیر متمرث خواهد بود.

- برای ایجاد فرهنگی که بتواند پایداری سازمان را تقویت کند، کارخانه سپاهان باطری باید سرمایه‌گذاری قابل توجهی را در امر آموزش کارکنان داشته باشد. از آنجایی که امید و خوش بینی هر دو قابل انعطاف هستند، مداخلات آموزشی متمرکز به منظور توسعه امید و خوش بینی می‌تواند نه تنها به هدایت خود انگیزشی و پشتکار کارکنان در جهت غلبه بر موانع پایداری سازمان کمک کند، بلکه توانایی‌های خود رهبری را در آنان افزایش خواهد داد.
- تسهیل گفتگوهای مثبت با کارکنان می‌تواند توسعه خود رهبری را در آنها ارتقا دهد، افزایش خود رهبری باعث خواهد شد تا کارکنان تلاش‌های بسیاری را برای شناسایی راه حل‌های بدیعی در جهت پایداری سازمان داشته باشند.
- خود رهبری می‌تواند مسری باشد، یعنی سایر کارکنانی که شاهد تلاش رهبران خود هستند ممکن است انگیزه لازم را برای رفتار مشابه داشته باشند. علاوه بر این، افزایش مشارکت کارکنان و فرصت‌های یادگیری مستمر که خود کارآمدی را بهبود می‌بخشد، می‌تواند باعث پیشرفت کارکنان در محل کار و ارتقای شناخت سازنده آنان شود، که این خود می‌تواند برای پایداری بلند مدت سازمان بسیار مفید باشد.
- همچنین با اهمیت دادن به استخدام عاقلانه، می‌توان فرآیندهای استخدام، گزینش و ارزیابی را به نحوی مثبت طراحی کرد تا کارخانه سپاهان باطری، بتوانند افرادی را به عنوان کارکنانی که دارای ویژگی‌های مثبت شخصیتی امید و خوش بینی هستند، انتخاب، آموزش و تربیت کنند.

در پایان با توجه به نتایج و پیشنهادهای ذکر شده، محدودیت‌های پیش‌رو پژوهشگران در قالب پیشنهادهای آتی، به شرح می‌باشد: در این مطالعه از جامعه آماری کارکنان کارخانه سپاهان باطری بود. لذا نتایج مطالعه شاید نتواند به دیگر شرکت‌ها تعمیم داد. در این مطالعه از رویکرد مقطعی استفاده شد لذا، به پژوهشگران، توصیه می‌شود در آینده از رویکرد طولی در مطالعات استفاده کنند.

تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده سوم مقاله از دانشگاه پیام نور استان یزد با عنوان **تحلیل تأثیر ویژگی‌های شخصیتی مثبت بر خود رهبری با تأکید بر نقش میانجی مکانیسم کامیابی در کار و نقش تعدیل گر شخصیت فعال (مورد مطالعه: کارخانه سپاهان باطری)** می‌باشد، از این پایان‌نامه نه تنها هیچگونه حمایت مالی صورت نگرفته است بلکه هیچگونه تعارض منافعی نیز بین نویسنده‌گان وجود ندارد.

References

- Abdolmaleki, H and Khorasanitaraghi, H., (2020). Presenting a model of the role of self-leadership strategies on the empowerment of physical education teachers with the mediation of intellectual capital. *Sports Science Quarterly*, 11(35). 73-88. 20.1001.1.20087624.1398.11.35.4.2. [in Persian].
- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N.S., and Ilyas, S., (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: a sequential mediation. *Sustain. Prod. Consum*, 24, 79–89. doi: 10.1016/j.spc.2020.06.011.



- Afzali, A.A., Miryousefi S.J., Nezadsajadi, SA. (2021). Explanation of The Mediating Role of Strategic Management of Human Resources in The Relationship Between Self-Leadership and Human Capital of Sports Science Departments of Public Universities. *New Trends in Sport Management*, 9 (34), 27-44. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1547-en.html>. [in Persian].
- Asgharinia, F and Azadmard, S. (2016). the relationship between hope, optimism and source of control with self-efficacy of middle school students in Urmia city, *the first international conference on psychology and educational sciences, Shiraz*. [in Persian].
- Ashouri, A., Mohammadzadeh, A., Najafi, M., and Zeraatkar, L. (2016). Relationship Between Personality Traits and Religious/Spiritual Well-Being with Schizotypal Traits. *Iranian Journal of Psychiatry and Clinical Psychology*, 22(3), 230-238. [in Persian].
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bansal, T. (2019). Sustainable development in an age of disruption. *Academy of Management Discoveries*. 5 (1), 8–12. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0001>.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., and Wood, S.J., (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*. 61 (3), 467–501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>.
- Cheaven, J.S., Heiy, J.E., Feldman, D.B., Benitez, C., and Rand, K.L., (2019). Hope, goals, and pathways: Further validating the hope scale with observer ratings. *The Journal of Positive Psychology*. 14 (4), 452–46. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1484937>.
- Cheavens, J.S., Feldman, D.B., Gum, A., Michael, S.T., and Snyder, C.R., (2006). Hope therapy in a community sample: a pilot investigation. *Social Indicators Research*. 77, 61–78.
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cohen, J.E. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Davari, A and Rezazadeh, A. (2018). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization. [in Persian].
- Ekrami Kivaj, M., Janani H., Barghi Moghadam, J., and Najafzadeh M.R. (2020). Develop a transformational leadership model and job performance with the moderating role of the proactive personality in country, s football staff. *The Razi Journal of Medical Sciences (RJMS)*, 27, 197-208. [in Persian].
- Frayne, C.A., and Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*. 72 (3), 387–392. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.387>.
- Furtner, M.R., Baldegger, U., and Rauthmann, J.F., (2013). Leading yourself and leading others: linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 22 (4), 436–449.
- Hawro, T., Maurer, M., Hawro, M., Kaszuba, A., Cierpiąkowska, L., Królikowska, M., Zalewska, A., (2014). In psoriasis, levels of hope and quality of life are linked. *Arch. Dermatol. Res.* 306 (7), 661–666. doi: 10.1007/s00403-014-1455-9.
- Hirschi, A., Abessolo, M., and Froidevaux, A. (2015). Hope as a resource for career exploration: examining incremental and cross-lagged effects. *Journal of Vocational Behavior*. 86, 38–47.
- Hodapour, A., Shahmive Sfhani, A., and Faramarzi, S. (2016). The effect of the role-playing method of optimism training on reducing depression in visually impaired girls. *Exceptional people quarterly*. 6 (21), 123–140. [in Persian].
- Houghton, J.D., Bonham, T.W., Neck, C.P., and Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology*. 19, 427–441. <https://doi.org/10.1108/02683940410537963>.
- Houghton, J.D., and Jinkerson, D.L. (2004). Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination. Paper presented at the 2004 Western Academy of Management Conference, Alyeska, AK.



- Imani, H., Gholipour, A., and Seyed Javadin, S.R., (2016). Investigating the impact of Job Characteristics Model on thriving at work (Case Study: Bank Refah). *Public Mnagement*, 7(4), 783-802. 10.22059/JIPA.2015.51735. [in Persian].
- Isazadegan, A., Micaeli, F., and Meroei Milan, F., (2015). The relationship between hope, optimism and meaning of education with academic performance in high school students. *School and school psychology*, 3(2), 137-152. [in Persian].
- Janssen, A.B., Schultze, M., and Grotzsch, A. (2017). Following the ants: development of short scales for proactive personality and supervisor support by Ant Colony optimization. *European Journal of Psychological Assessment*. 33 (6), 409–421. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000299.
- Juntunen, C.L., Wettersten, K.B., (2006). Work hope: development and initial validation of a measure. *Journal of Counseling Psychology*. 53 (1), 94–106. doi:10.1037/0022-0167.53.1.94
- Khodaparast., M. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization Development (Case Study: West-Mazandaran Universities of Applied Sciences), *Journal of education management and perspective*, 1(1), 31-43. [in Persian].
- Kiafar, M.S., Kareshki, H., and Hashemi, F. (2014). The Role of Hope Components and Optimism on Academic Motivation of Graduate Students of Ferdowsi University and Mashhad University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*, 14 (6), 517-526. http://ijme.mui.ac.ir/article-1-3159-en.html. [in Persian].
- Kleine, A., Rudolph, C.W., and Zacher, H. (2019). Thriving at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/jo
- Lent, R.W., Ireland, G.W., Penn, L.T., Morris, T.R., and Sappington, R. (2017). Sources of self-efficacy and outcome expectations for career exploration and decision-making: a test of the social cognitive model of career self-management. *J. Vocat. Behav.* 99, 107–117.
- Li, N., Liang, J., Crant, J.M., 2010. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*. 95 (2), 395. doi:10.1037/a0018079.
- Marques-Quintreiro, P., Vargas, R., Eifler, N., and Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 28 (1), 85–100. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882.
- Massah, H., Oreyzi Samani, S.H.R and Kalantari, M. (2016). The Role of Work Engagement in Relation Between Thriving at Work with Teaching Commitment, Job Satisfaction And feeling of Belonging: Offering Bootstrapping Model. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 9(30), 48-72.
- Mazari, E., and Zamani, M., (2017). The influence of psychological-behavioral mechanisms of self-development (Self-regulation, Self-management, Self-leadership and self-directed learning) on human capital. *Applied Psychological Research Quarterly*, 7(3), 39-54. 10.22059/JAPR.2016.58768. [in Persian].
- Megheirkouni, M., (2018). Self-leadership strategies and career success: insight on sports organizations. *Sport, Business and Management: An international Journal*. 40, 393–409.
- Mirkamali, S.M., Mazari, E., Khabareh, K., and Sedighi, I. (2013). Explaining the role of self-leadership on the human capital of employees of higher education centers: a case study about a university. *Educational and School Studies Quarterly*, 3(4), 9-29. 20.1001.1.2423494.1393.3.4.1.3. [in Persian].
- Moeini Rudbali, Z., Mohammadi, H.A., and Safari, M.A. (2020), Comparison of personality traits of active and inactive people in recreational and leisure sports, *Second International Conference on Psychology, Educational Sciences and Humanities*. [in Persian].
- Mokhtari, A., Kajbaf, M B., and Abedi M. (2021). The effectiveness of intervention based on psychological capital on hope, optimism, resilience, and self-efficacy among patients with depression. *Psychological sciences*, 19, 1411-1422. http://psychologicalscience.ir/article-1-804-en.html. [in Persian].
- Moradi, M and Miralmasi, A., (2020). *Pragmatic research method. (School of Quantitative and Qualitative Research)*. First Edition. Tehran. [in Persian].

- Mullah Alizadeh Ghadim, A., (2020). Investigating the effect of job characteristics model on work success among physical education workers in Tehran province. *The 3rd National Congress of Sports Science and Health Achievements*. [in Persian].
- Müller, T., and Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*. 40 (8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Nasr Esfahani, A., Salehzadeh, R., and Rezaei, M.S., (2016). Investigating the relationship between personality traits and self-leadership strategies (case study: Isfahan University students). *Clinical and Personality Psychology Quarterly*, 14(2), 93-102. 10.22070/14.2.93. [in Persian].
- Nasiri, F.L. and Salari, A. (2020). Predicting knowledge leadership with career success of medical university employees, *New Approaches in Islamic Studies Quarterly*, 2(5), 281-307. [in Persian].
- Neck, C.P., Nouri, H., and Godwin, J.L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review*. 13, 691–707. 10.1016/j.hrmr.2003.11.009.
- Neck, C.P., and Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities *Journal of Managerial Psychology*. 21 (4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>.
- Mohebi Nooredinvand, M.H., Shahni Yilaq, M., and Sharifi, H.P. (2013). The relationship between psychological capital (hope, optimism, resilience and self-efficacy) with the goals of progress and academic performance of first-year students. *Research in curriculum planning*, 11(40), 61-79. [in Persian].
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., and Garnett, F.G. (2012). Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*. 33 (2), 250–275. doi:10.1002/job.756.
- Rajabpour, I., Hamidianpour, F., Hoseinieghbal, A and Setaremanesh, P. (2022). Identifying and analyzing the importance of the key factors of employees' ethical behavior by using the Swara Fazi approach. *Ethical reflections*, 3(2), 69-92. 20.1001.1.26764180.2022.3.2.4.8. [in Persian].
- Rand, K.L., Shanahan, M.L., Fischer, I.C., and Fortney, S.K. (2020). Hope and optimism as predictors of academic performance and subjective well-being in college students. *Learn. Individ. Diffe.*
- Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*. 33 (4), 299–323. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0147>.
- Farnam, A. (2016). The Effect of Positive Thinking Training in Enhancement of Quality and Hope of life among the Elderly. *Research paper of positive psychology*. 2 (1), 75– 88. [in Persian].
- Salehi, R., and Mohammadi, N.E. (2022). investigating the role of positive personality traits in improving self-leadership in the organization, *the fourth annual international conference on new developments in management, economics and accounting*. [in Persian].
- Salimi, S.H., Kerminia, R., Amiri, M., and Mirzmani, S.M. (2006). The relationship between personality traits and career success in senior managers of a government organization. *Behavioral Science Research*, 4 (1/2), 5-12. [in Persian].
- Scheier, M.F., and Carver, C.S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>.
- Schneider, S.L. (2001). In search of realistic optimism. *Am. Psychol.* 56, 250–263
- Snyder, C.R., Sympson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A., and Higgins, R.L., (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>.
- Sinha, S. (2017). Aspire to build an ethical and sustainable organization? Renew. Thyself. *Strategic Direction*. 433 (1), 7–9. DOI:10.1108/SD-08-2016-0126
- Stewart, G.L., and Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *The Academy of Management Journal*. 43, 135–149. DOI:10.2307/1556372
- Stewart, G.L., Courtright, S.H., and Manz, C.C. (2011). Self-leadership: a multilevel review. *Journal of Management*. 37 (1), 185–222. DOI:10.1177/0149206310383911.



- Tahmasabi, M. & Chenari, V., (2016). The effect of goal orientation and active personality and positive job attitude on the job adaptation of Refah Bank employees in Khuzestan province, the first scientific research conference on new findings of management, entrepreneurship and education sciences. [in Persian].
- Tenenhaus, M., Amato, S., and Vinzi, V.E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, 739-742.
- Warber, S.L., Ingerman, S., Moura, V.L., Wunder, J., Northrop, A., Gillespie, B.W., Rubenfire, M., (2011). Healing the heart: a randomized pilot study of a spiritual retreat for depression in acute coronary syndrome patients. *Explore*, 7 (4), 222–233.
- Wetzel, M., Odekerken-Schröder, G., and Oppen, C.V. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), pp. 177-195. DOI:10.2307/20650284.
- Woods, S.A., Napiersky, U., and Rivkin, W. (2021). Learning to self-lead: Examining self-leadership strategies, personality traits and learning attainment. *Applied Psychology*. 2022, 1–15. DOI:10.1111/apps.12422.



**Original Article
(Qualitative)**

Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems

Maasoumeh Mohtaram¹ , Zahra Pakbaz²

1- Assistant Professor, Faculty of educational Administration, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

2- Ph.D. Student in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Receive:

23 February 2023

Revise:

06 May 2023

Accept:

08 June 2023

Abstract

The aim of the current research was to design the competency model related to ambidextrous leadership in social systems; It should be noted that the current research is applied in terms of its purpose, the qualitative research approach and the research method are meta synthesis. To conduct this research, the seven stages of Sandelovski and Barso (2007), which have the necessary comprehensiveness, were used. In order to ensure and validate the search process and achieve the research findings, the expert team consisting of four educational management specialists formed the members of the research meta synthesis team. The sources of research data collection were the existing articles and texts about ambidextrous leadership from 2010 to 2023. The findings of this research showed that the model of ambidextrous leadership competencies includes 32 basic themes in 9 organizing themes with the titles: 1. "Individual competencies"; 2. "Communication skills"; 3. "Professional-management skills"; 4. "participatory management skills"; 5. "Planning skill and strategic thinking"; 6. "Ability to lead change"; 7. "Inclination to increase knowledge"; 8. "The ability to respond to the environment while paying attention to internal coherence"; 9. "The ability to apply contingency management". It should be noted that the output of this research can be provided to the managers and planners of organizational development in order to consciously develop the capabilities and skills of managers at different organizational levels, knowing the factors that influence ambidextrous leadership competencies.

Keywords:

leadership,
ambidextrous leadership,
competency of leaders,
Social systems

Please cite this article as (APA): Mohtaram, M., & Pakbaz, Z. (2023). Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 25-48.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179	
Corresponding Author: Maasoumeh Mohtaram	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.2.4	
Email: mmohtaram@shirazu.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

In the last century, various organizations have experienced amazing changes in their processes and areas of activity. The key mission of organizations, which until the 1960s was to expand the scale of production and focus on the quantity of organizational output, turned to increasing the quality of products and services as well as reducing costs. In this era, the managers of the organization tried to make maximum use of the internal resources and assets of the organization and always improve the productivity and efficiency of their organization. But in the 1990s, with the expansion of the competitive environment between organizations, it became clear to the managers of the organization that in a competitive world, only focusing on productivity and efficiency is not enough to maintain the competitive advantage and also the survival of the organization in the long term; Rather, the flexibility and ability to respond to changes and environmental expectations, as well as paying attention to components such as agility, the capacity to change strategic focus and quick and timely response to the evolving and changing environment, as basic axioms for survival and improving the performance of organizations. They play a key role. Accordingly, in the current world, the ability to discover new and innovative ways to create value has become one of the main axes of the strategic thinking of organization leaders (Gastaldi, Lessanibahri, Tedaldi & Miragliotta, 2022). On the other hand, organizations today are facing the fourth industrial revolution, which the complexity of physical and digital realities has created and expanded a complex and unique competitive environment for organizational activity. (Culot, Nassimbeni, Orzes & Sartor, 2022). In this situation, organizations are under pressure to be efficient in the short term and have a competitive performance, but also to be flexible in the long term and operate with an innovative approach; In other words, organizations must be ambidextrous (Derbyshire, 2014). According to March (March, 1991), duality includes exploitation (managing the current position and resources of the organization) and exploration (adapting to environmental changes and continuous innovation); Ambivalence is the ability of an organization in two dimensions of exploration and exploitation in order to increase its competitive power in complex and changing environments, which requires durability and survival, flexibility, development and maintenance of competitive advantage and exploration of potential opportunities in the environment. (Mom, Chang, Cholakova & Jansen, 2019). In fact, expectations and environmental developments are the factors of pressure on organizations in the direction of moving towards bilateral development; In addition to being completely superior in their current operations and improving their functional areas both in terms of quantity and quality, they also strive to innovate and discover new opportunities (Herzallah, Gutierrez-Gutierrez & Rosas, 2017). Therefore, the existence of ambidextrous leaders who can improve the two basic aspects of improving the organization's performance in the current world, i.e. exploitation and exploration, with competence and acquiring the necessary skills, is considered a competitive advantage and a key factor for success in organizations; By considering the environmental dynamics as well as the internal requirements of the organization, ambidextrous leaders establish a smart balance between the two dimensions of exploitation and exploration; Because they believe that the relationship between leadership behavior and the performance of the organization is not a linear and formulated relationship that works in every situation, but the conscious movement of the organization between construction and innovation, guarantees adaptation to the environment and as a result, improves the performance of the organization (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Therefore, knowing the characteristics and competences of ambidextrous leaders is considered a vital necessity to guide the organization in dynamic and changing interactive environments. Therefore, in the present study, an attempt was made to study the available sources and texts



about the competencies of ambidextrous leaders, the components related to Ambivalent leadership should be identified and investigated. The output of this work can provide useful information to managers and organizational development planners in order to improve the leadership skills of managers according to organizational and environmental requirements.

Theoretical framework

Organizational ambidexterity refers to the ability of an organization to simultaneously pay attention to exploration and exploitation; The exploitation aspect means that an organization is cultivating the potentials and capacities that it currently and from the past; However, the exploration aspect deals with the creation of innovation, knowledge and the discovery and use of new resources and capabilities (Stokes, Moore, Moss, Mathews, Smith & Liu, 2015). In the new approaches, it is suggested that the ability to simultaneously pursue the exploitation and exploration and cultivation of these two dimensions in employees is the best way to promote innovation and increase the performance of today's organizations. This argument led to the emergence of ambidextrous structure and ambidextrous leadership (Zarb, De La Robertie & Zouaoui, 2017). Ambivalent leadership is considered a new theory in leadership that was proposed by Rasing, Fars and Bush (2011); In their research, these researchers came to the conclusion that ambidextrous leadership can best stimulate and guide innovation; Because he is able to simultaneously use the exploratory skills and the exploitative skills required for the innovation process. In this style of leadership, the leader's open behaviors support exploratory activities and against the closed behaviors of the leader, they support exploitative activities. Finally, Rasing et al. (2011) have defined ambidextrous leadership by combining the aforementioned behaviors as follows: "The ability to cultivate both exploratory and exploitative behaviors in followers by increasing or decreasing variability in their behavior and being flexible. in changing between these two types of behavior".

Methodology

The upcoming research is applied in terms of purpose, qualitative research approach and meta-composite research method. The purpose of the present synthesis is to discover the basic findings of various studies in the form of concepts; Therefore, to conduct this research, the seven stages of Sandelovski and Barso (2007), which have the necessary comprehensiveness, were used. The validity of the research data was taken into consideration by using the techniques of reliability and transferability through the self-review of the researchers and the alignment of the data and reliability in the process of collecting information as well as the transparent report of the process of obtaining the research data (Lincoln & Guba, 1985).

Research findings

What are the components of the competency model related to strong leadership?

The ambidextrous leadership competency theme network (subordinate) shows that the ambidextrous leadership competency model consists of an overarching theme, 9 organizing themes, and 32 basic themes.

Conclusion

In today's complex world where continuous and fast-paced changes occur, organizations are faced with turbulent environments that do not allow managers, like in the distant past, with a closed approach to the interactive environment and only by focusing on the components and processes within the organization to continue their effective activity. In fact, every change and transformation, however small in the interactive environment, has a direct or indirect reflection on the performance of organizations. Therefore, in order to survive and be effective



in today's world, organizations need leaders who, in addition to being skilled in managing the processes and internal affairs of the organization, by looking at the components of the interactive environment, also discover the opportunities in the environment and use this opportunity for the benefit of the organization. and with knowledge and awareness of existing threats and dangers, use weapons such as innovation, creativity, flexibility and all-round readiness for change in different dimensions and levels to confront and protect against these threats. equip in the shortest possible time; In the world of management, such leaders are known as ambidextrous leaders, and in this regard, in this research, an effort was made to discover and identify the dimensions of competence of ambidextrous leaders through a deep study of reliable and relevant scientific sources. The result of the study and investigation in related sources showed that ambidextrous leaders benefit from 9 categories of competence or special ability.

In general, it can be said that maintaining the survival and efficiency of organizations in today's complex world, whose distinctive feature is the emergence of new changes, implies the existence of competent leaders who, by maintaining a balance between open behaviors, means creating a platform for the emergence of creativity, freedom of action and ideation. among employees and closed behaviors in the sense of standardizing activities to monitor the good performance of employees, institutionalize the two important dimensions of exploration and exploitation in the atmosphere of the organization; Such ambidextrous leaders with a correct understanding of the actual capabilities of the organization and awareness of potential environmental opportunities as well as intelligent prediction of the future developments of the surrounding world, while they have the ability to challenge the current situation of the organization and the desired situation and idea draw the future of the organization, improve the self-confidence and intellectual power of the subordinates in order to take risks and express themselves in ideation and independent implementation of ideas in order to shorten the path of the existing and desirable state of the organization; And this is while the control and monitoring of the quality of the current processes of the organization does not remain far from the prudent eyes of the two-handed leaders.



علمی پژوهشی (کیفی)

طراحی مدل شایستگی‌های رهبری دوسوتوان در سیستم‌های اجتماعی

معصومه محترم^۱، زهرا پاکباز^۲

- ۱- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی‌های مرتبط با رهبری دوسوتوان در سیستم‌های اجتماعی بود؛ لازم به ذکر است که پژوهش پیش رو از حیث هدف کاربردی است، رویکرد پژوهش کیفی و روش پژوهش فراترکیب می‌باشد. برای انجام این پژوهش، مراحل هفت گانه‌ی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) که از جامعیت لازم برخوردار است استفاده گردید. به منظور اطمینان و اعتباربخشی به فرایند جستجو و دستیابی به یافته‌های پژوهش، تیم متخصص شامل چهار نفر از متخصصان مدیریت آموزشی، اعضای تیم فراترکیب پژوهش را تشکیل دادند. منابع گردآوری داده‌های پژوهش، مقاله‌ها و متون موجود پیرامون رهبری دوسوتوان از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی‌های رهبری دوسوتوان شامل ۳۲ مضمون پایه در ۹ مضمون سازماندهنده با عنوانی: ۱. «شایستگی‌های فردی»؛ ۲. «مهارت‌های ارتباطی»؛ ۳. «مهارت‌های حرفه‌ای - مدیریتی»؛ ۴. «مهارت مدیریت مشارکتی»؛ ۵. «مهارت برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک»؛ ۶. «توانایی راهبری تغییر»؛ ۷. «تمایل به دانش‌افزایی»؛ ۸. «مهارت پاسخگویی به محیط در عین توجه به انسجام داخلی»؛ ۹. «توانایی اعمال مدیریت اقتصادی» می‌باشد. لازم به ذکر است، خروجی این کار می‌تواند به مدیران و برنامه‌ریزان توسعه‌ی سازمانی یاری رساند تا با آگاهی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی‌های رهبری دوسوتوان، به صورت آگاهانه‌تری به توسعه توانمندی‌ها و مهارت مدیران در سطوح مختلف سازمانی پردازند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

کلید واژه‌ها:

رهبری،

رهبری دوسوتوان،

شایستگی رهبران،

سیستم‌های اجتماعی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محترم، معصومه، پاکباز، زهرا. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی‌های رهبری دوسوتوان در سیستم‌های اجتماعی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۳). ۴۸-۲۵.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390813.1179	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.2.4	نویسنده مسئول: معصومه محترم
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: mmohtaram@shirazu.ac.ir

مقدمه

در قرن گذشته سازمان‌های مختلف به طرز شگفت‌انگیزی تحول در روندها و زمینه‌های فعالیت خود را تجربه کرده‌اند. مأموریت کلیدی سازمان‌ها که تا قبل از دهه ۱۹۶۰ میلادی گسترش مقیاس تولید و تمرکز بر کمیت برونداد سازمانی بود، به افزایش کیفیت محصولات و خدمات و همچنین کاهش هزینه‌ها معطوف گشت. در این دوران مدیران سازمان تلاش می‌کردند تا از منابع و دارایی‌های داخلی سازمان حداکثر استفاده را نموده و بهره‌وری و کارایی سازمان خود را همواره بهبود بخشنند. اما در دهه ۱۹۹۰ میلادی با گسترش فضای رقابتی بین سازمان‌ها، برای مدیران سازمان روشی شد که در دنیای رقابتی، تنها تمرکز بر بهره‌وری و کارایی برای حفظ مزیت رقابتی و همچنین بقای سازمان در بلندمدت، کافی نیست؛ بلکه انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخگویی به تحولات و انتظارات محیطی و همچنین توجه به مؤلفه‌هایی مانند چابکی، ظرفیت تغییر تمرکز استراتژیک و واکنش سریع و بهموقع به محیط متتحول و متغیر، به عنوان بدیهیات اساسی برای بقا و بهبود عملکرد سازمان‌ها، نقش کلیدی دارد. بر همین اساس در دنیای فعلی، قابلیت کشف راه‌های جدید و نوآورانه‌ی خلق ارزش به یکی از محورهای اصلی تفکر استراتژیک رهبران سازمان تبدیل شده است (Gastaldi, 2022). از طرف دیگر امروزه سازمان‌ها با انقلاب صنعتی چهارم روبه‌رو هستند که پیچیدگی واقعیت‌های فیزیکی و دیجیتالی، زمینه‌ی رقابتی پیچیده و منحصربه‌فردی را برای فعالیت سازمانی خلق و بسط داده است (Culot, Nassimbeni, Orzes & Sartor, 2022).

گیرند تا ضمن اینکه در کوتاه‌مدت کارآمد باشند و عملکردی رقابت‌محور داشته باشند، در بلندمدت نیز انعطاف‌پذیر بوده و با رویکردی نوآورانه فعالیت نمایند؛ به عبارت دیگر سازمان‌ها باید دوسوتوان باشند (Derbyshire, 2014). به‌زعم مارچ (March, 1991) دوسوتوانی شامل بهره‌برداری^۱ (مدیریت موقعیت فعلی و منابع سازمان) و اکتشاف^۲ (سازگاری با تغییرات محیطی و نوآوری مستمر) است؛ کلمه دوسوتوانی^۳ از دو واژه‌ی لاتین (Ambi) (به معنای دوسو (دو سمت) و Dexterity (به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. دوسوتوانی عبارت از توانایی یک سازمان در دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری در جهت افزایش توان رقابتی در محیط‌های پیچیده و متتحول می‌باشد که لازمه دوام و بقا در آن، انعطاف‌پذیری، توسعه و حفظ مزیت رقابتی و کاوش فرصت‌های بالقوه در محیط است (Mom, Chang, Cholakova & Jansen, 2019). در واقع، انتظارات و تحولات محیطی عاملان فشار به سازمان‌ها در جهت حرکت به سمت توسعه دوسوتوانی هستند؛ تا ضمن اینکه در عملیات جاری خود کاملاً برتر بوده و حوزه‌های عملکردی خود را هم به لحاظ کمیت و هم به لحاظ کیفیت بهبود بخشنند، به نوآوری و کشف فرصت‌های جدید نیز اهتمام ورزند (Herzallah, Gutierrez-Gutierrez & Rosas, 2017).

متاثر گشتن عملکرد سازمان از دوسوتوانی سازمانی موضوع حائز اهمیتی است که توجه پژوهشگران مدیریت و سازمان را به خود جلب نموده است؛ به‌زعم مارس (1991) یادگیری سازمانی و در پی آن عملکرد و قدرت رقابتی سازمان شامل فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان دو بعد اساسی دوسوتوانی سازمانی است (Phairah, 2019; Ed-Dafali Al Azad, Mohiuddin & Reza, 2023).

¹. Exploitative

². Explorative

³. Ambidexterity



فعالیت‌های موجود اشاره دارد؛ اکتشاف دربرگیرندهی آزمایش و تجربه‌ی فعالیت‌ها و نوآوری‌های کاملاً جدید است. سازمانی که به طور موفقیت‌آمیزی بین فعالیت‌های مربوط به بهره‌برداری و اکتشاف تعادل برقرار کند به عنوان سازمانی دوسوتوان شناخته می‌شود که در عین حال که در بهبود فرایندها و ارائه‌ی محصولات و خدمات موجود موفقیت‌آمیز عمل می‌کند، در کشف ایده‌های بدیع و توسعه فرایندهای جدید نیز فعالانه عمل می‌کند؛ اما این عملکرد فعالانه در دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف مستلزم وجود رهبران دوسوتوان^۱ در سازمان است؛ در واقع وجود رهبران دوسوتوان که بنا بر اقتضایات درون‌سازمانی و محیطی، بر هر دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف تمرکز دارند، عامل مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها تلقی می‌گردد (Clauss, Kraus, Kallinger, Bican, Brem & Kailer, 2021). هرچند که مطالعه‌ی نقش رهبران سازمان در بعد بهره‌برداری و مدیریت منابع بالفعل سازمان با تکیه بر ساختارمندی وظایف و فرایندهای سازمانی قدمت بیشتری دارد؛ اما ارتباط بین شایستگی و رفتار رهبران با مقوله‌ی سازگاری با محیط تعاملی و فعالیت‌های اکتشافی در جهت کشف منابع و فرصت‌های بالقوه در محیط بر پایه‌ی انعطاف‌پذیری و خلاقیت در سازمان نیز در دهه‌های اخیر توجه فرایندهای را از سوی پژوهشگران و متخصصان علم مدیریت به خود جلب نموده است؛ به گونه‌ای که برخی از اندیشمندان، رهبری را یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی کننده‌های بروز و ظهور نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌دانند (McKinnon, 2022)؛ از این‌رو وجود رهبران دوسوتوان که بتوانند با شایستگی و کسب مهارت‌های لازم، دو جنبه‌ی اساسی بهبود عملکرد سازمان در دنیای فعلی یعنی بهره‌برداری و اکتشاف را بهبود بخشند، مزیت رقابتی و عامل کلیدی موفقیت در سازمان‌ها تلقی می‌گردد؛ به‌زعم مارس^۲ (۱۹۹۱) ویژگی حیاتی رهبران سازمان در دنیای فعلی، توجه متعادل و همزمان به بعد اکتشاف با تمرکز بر مفاهیمی مانند یادگیری سازمانی، افزایش تنوع، ریسک‌پذیری، آزمایش و خطا و همچنین طراحی استراتژی‌های نوآورانه برای دستیابی به قوانین و استانداردهای سازمانی است؛ در حقیقت هم اکتشاف کارکنان، کاهش تنوع، کاهش ریسک‌پذیری و پایبندی به قوانین و استانداردهای سازمانی است؛ در نظر و هم بهره‌برداری، برای تداوم بقای سازمان در تقابل با تحولات محیطی، نقش حیاتی دارند. رهبران دوسوتوان با در نظر گرفتن پویایی‌های محیطی و همچنین اقتضایات درونی سازمان، تعادل هوشمندانه‌ای بین دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف برقرار می‌نمایند؛ چرا که اعتقاد دارند رابطه بین رفتار رهبری و عملکرد سازمان یک رابطه‌ی خطی و فرمول‌شده نیست که در هر موقعیت جواب دهد بلکه حرکت آگاهانه‌ی سازمان بین ساختمندی و نوآوری، ضامن سازگاری با محیط و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان است (Rosing, Frese & Bausch, 2011). از آنجا که موفقیت سازمان‌ها در بلندمدت و کوتاه‌مدت مستلزم توجه به دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف است، سازمان‌هایی که واجد رهبرانی هستند که توانمندی و مهارت برقراری تعادل بین این دو بعد را دارند، در بلندمدت به موفقیت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که از وجود چنین رهبرانی بی‌بهره هستند، دست می‌یابند (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ از این‌رو شناخت ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبران دوسوتوان برای هدایت سازمان در محیط‌های تعاملی متحول و متغیر، ضرورتی حیاتی تلقی می‌گردد، لذا در پژوهش حاضر تلاش گردید با مطالعه منابع و متون موجود پیرامون شایستگی‌های رهبران دوسوتوان، مؤلفه‌های مربوط به

¹. Ambidextrous Leadership

². March

رهبری دوسوتوان مورد شناسایی و بررسی قرار گیرد. خروجی این کار می‌تواند اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان توسعه سازمانی به منظور ارتقای مهارت رهبری مدیران مناسب با اقتضایات سازمانی و محیطی قرار دهد.

مبانی نظری

در ادبیات مدیریت، مفهوم «سازمان دوسوتوان» با دانکن (Duncan, 1976) پدیدار شد و با مارس (March, 1991) توسعه یافت. دوسوتوانی سازمانی به توانایی یک سازمان برای توجه هم‌مان به اکتشاف و بهره‌برداری اشاره دارد؛ جنبه‌ی بهره‌برداری به این معنی است که یک سازمان در حال پرورش پتانسیل‌ها و ظرفیت‌هایی است که در حال حاضر و از گذشته در اختیار دارد؛ با این حال، جنبه‌ی اکتشاف با ایجاد نوآوری، دانش و کشف و استفاده از منابع و قابلیت‌های جدید سر و کار دارد (Stokes, Moore, Moss, Mathews, Smith & Liu, 2015). در دیدگاه سنتی نسبت به مفاهیم سازمانی، اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان دو فعالیت مجزا در نظر گرفته شده است که منجر به دو استراتژی متفاوت می‌گردد؛ اما در رویکردهای نوین این گونه مطرح می‌گردد که توانایی دنبال کردن هم‌مان بهره‌برداری و اکتشاف و پرورش این دو بُعد در کارکنان، بهترین راه برای ارتقای نوآوری و افزایش عملکرد سازمان‌های امروزی است. این استدلال منجر به ظهور ساختار دوسوتوان و رهبری دوسوتوان شد (Zarb, De La Robertie & Zouaoui, 2017).

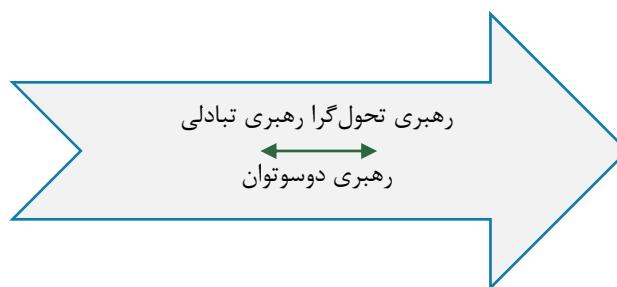
رهبری دوسوتوان نظریه‌ی جدیدی در رهبری محسوب می‌شود که توسط رازینگ، فرس و بوش (Rosing, K., Frese, & Bausch, 2011) مطرح شد؛ این پژوهشگران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری دوسوتوان به بهترین شکل می‌تواند باعث برانگیختن و هدایت نوآوری شود؛ زیرا قادر است به طور هم‌مان مهارت‌های اکتشافی و مهارت‌های بهره‌بردارانه مورد نیاز فرایند نوآوری را به کار گیرد. در این سبک از رهبری رفتارهای باز رهبر از فعالیت‌های اکتشافی و در مقابل رفتارهای بسته‌ی رهبر از فعالیت‌های بهره‌بردارانه حمایت می‌کند. در نهایت رازینگ و همکاران (۲۰۱۱) با ترکیب رفتارهای یادشده، رهبری دوسوتوان را به این شرح تعریف کردند: «توانایی پرورش هر دو نوع رفتار اکتشافی و بهره‌بردارانه در پیروان از طریق افزایش یا کاهش تغییرپذیری در رفتار آن‌ها و انعطاف‌پذیری بودن در تغییر بین این دو نوع رفتار». واقعیت این است که سبک‌های رهبری موجود قادر به یکپارچه‌سازی رفتارهای متناقض مورد نیاز توسط بهره‌برداری و اکتشاف نیستند؛ این خلاصه رهبری با وجود رهبران دوسوتوان بهبود می‌یابد (PourKarimi, 2020).

در همین راستا، نظریه رهبری دوسوتوان بیان می‌کند که تعامل رهبر بین رفتارهای باز و رفتارهای بسته، رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه پیروان را افزایش داده و در نهایت نتایج نوآورانه در سازمان را افزایش می‌دهد. رهبری دوسوتوان شامل رفتارهای باز (فعالیت‌هایی که تنوع و تغییرپذیری را در رفتار پیروان افزایش می‌دهند؛ مانند تشویق به آزمایش رویکردها و راهکارهای بدیع، تلاش برای به چالش کشیدن رویکردهای تثیت شده و یا ایجاد جومناسبی برای ترویج تفکر مستقل) و رفتارهای بسته (فعالیت‌هایی که تغییرپذیری در رفتار پیروان را کاهش می‌دهند؛ مانند نظارت بر دستیابی به هدف، انجام اقدامات اصلاحی، یا تنظیم دستورالعمل‌های خاص برای انجام وظایف سازمانی) است (Klonek, Gerpott & Parker, 2020).

در رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه در جوّ سازمان و در بین کارکنان می‌گردد (Alghamdi, 2018).



بررسی و تبع در ادبیات رهبری دوسوتوان مؤید این نکته است که رفتارهای باز و بسته‌ی رهبران دوسوتوان متضمن در نظر گرفتن دو سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا است (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis & Thrassou, 2017). با توجه به دو نوع سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا، این گونه به نظر می‌رسد که رهبران تبادلی رفتارهای بهره‌بردارانه را ترویج می‌کنند (Zhao & Lv, 2023)؛ در حالی که رهبران تحول‌گرا با خلق چشم‌اندازهای نوین، موجب تحول و نوآوری شده و «تفکر خارج از چارچوب» را تشویق می‌کنند (Khodaparast, 2019) و با ایجاد جو نوآورانه و پرتحرک، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (Alirezaei, Abbasgholizadeh, Shoul & Korhani, 2022)؛ در همین راستا، رهبران دوسوتوان با ترکیب متناسب این دو سبک رهبری می‌توانند به روشن شدن ارتباط بین اکتشاف/تحول از یکسو و رفتارهای بهره‌بردارانه/تبادلی از سوی دیگر، کمک کنند (Zacher, Robinson & Rosing, 2016). بهزعم کوی، میر و لی (Cui, Meyer & Li, 2015) اگرچه در ابتدای شروع به کار سازمان وجود سبک تبادلی رهبری برای تدوین و تحکیم ساختار سازمان و همچین بهره‌برداری از منابع موجود حائز اهمیت بیشتری است؛ اما در ادامه روند فعالیت سازمان، حفظ بقای سازمان در گرو اکتشاف فرصت‌های بالقوه در محیط خرد و کلان سازمان و گستره‌ی فعالیت‌های بین‌المللی سازمان است و تحقق این مهم، مستلزم بهره‌گیری رهبران از سبک رهبری تحول‌گرا در کنار سبک رهبری تبادلی است؛ در حقیقت رهبران دوسوتوان با اتخاذ متعادل و متناسب دو سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا، فرایند بهره‌برداری و اکتشاف را بهطور همزمان در سازمان هدایت می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱- تعادل رهبری دوسوتوان بین دو سبک رهبری تبادلی و تحول‌گرا

(Chebbi, Yahiaoui, Vrontis & Thrassou, 2017)

پیشینه پژوهش

ژنگ، فنگ، زی، ژائو و وو (Zheng, Feng, Xie, Zhao & Wu, 2023) در پژوهشی با عنوان «رهبری دوسوتوان و رفتارهای نوآورانه در پژوههای ساختمانی: اثرات دوسویه و دیدگاه پردازش اطلاعات اجتماعی» با هدف بررسی چگونگی تأثیر رهبری دوسوتوان بر نوآوری سازمانی، با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و بهره‌گیری از نمونه‌ای متشکل از ۱۵ مدیر پژوهه و ۱۶۱ نفر عضو پژوهه در کشور چین، به این نتیجه دست یافتند که توامندسازی رهبری در ابعاد دوگانه رهبری دوسوتوان (رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادلی) تأثیر مثبتی بر کارآمدی خلاقانه اعضای پژوهه دارد. واھیودی و سانتاسو (Wahyudi & Santoso, 2022) نیز در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری دوسویه و سرمایه اجتماعی بر مزیت رقابتی با جهت‌گیری کارآفرینی به عنوان متغیر میانجی» با بررسی نحوه عملکرد ۲۸۵ نفر از مدیران و

مالکان شرکت‌های بزرگ کشور کنیا، به این نتیجه دست یافتند که رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت و مستقیمی بر جهت-گیری کارآفرینی سازمان‌ها دارد؛ همچنین رهبری دوسوتوان موجب تحکیم سرمایه اجتماعی سازمان می‌گردد. وانگ، او، نیومن و ژو (Wang, Eva, Newman & Zhou, 2021) در پژوهشی با عنوان «یک شمشیر دولبه: تأثیرات رهبری دوسوتوان بر رفتارهای نوآورانه پیروان» با هدف بررسی تأثیرات مطلوب و نامطلوب سبک رهبری دوسوتوان بر پیروان، با بررسی نمونه‌ای مشکل از ۴۱۶ زوج رهبر-پیرو به این نتیجه‌ی قابل توجه دست یافتند که در حالی که رهبری دوسوتوان به رفتارهای نوآورانه پیروان کمک می‌کند، استرس شغلی و ابهام نقش پیروان را نیز افزایش می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که رهبری دوسوتوان دارای دو وجه توانمندسازی و بهره‌بردارانه است که هم می‌تواند رفتارهای نوآورانه را تقویت و هم ضعیف کند. کوساسی و فیتری (Kosasih & Fitri, 2020) در پژوهشی با عنوان «پیروی، رهبری دوسویه و آمادگی تغییر در شرکت تولیدی» که در ۱۷ شرکت کشور اندونزی و نمونه‌ای مشکل از ۷۵ کارمند با پست‌های مدیریتی، به این نتیجه دست یافتند که یکی از مهمترین دلایل انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمان و کارکنان در مقابل تغیرات ضروری در پاسخ به تحولات محیطی، سبک رهبری مدیران سازمان است، این پژوهشگران پس از پژوهش و مطالعه سازمان‌های مختلف مطرح نمودند که رهبری دوسوتوان تأثیر مستقیمی بر آمادگی کارکنان و همچنین انعطاف-پذیری فرایندها و ساختار سازمان در مقابل تغیرات ضروری در سازمان دارد. در حقیقت توانمندی رهبران دوسوتوان در تحقق دو بعد مهم بهره‌برداری و اکتشاف در سازمان، ضمن اینکه رویه‌های سازمانی را کنترل و مدیریت می‌کند، قدرت سازگاری و پاسخگویی به موقع سازمان به تحولات محیطی را بهبود می‌بخشد. رهبران دوسوتوان با ارزش‌دهی به رفتارهای خلاقانه و نوآورانه کارکنان، نگرش مثبتی نسبت به تغییر و تحول در آنها ایجاد می‌نمایند. همچنین الغمدي (Alghamdi, 2018) در پژوهش خود که بر روی ۴۰۰ عضو هیئت‌علمی دانشگاه آلبaha در امارات متحده عربی، به این نتیجه دست یافت که رفتارهای باز و بسته‌ی رهبران منتج به تقویت سطوح بالایی از رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه در بین کارکنان شده و در نتیجه نوآوری و خلاقیت و همچنین بهبود عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. به طور کلی مطالعه‌ی گسترده پیرامون نظریه‌ی رهبری دوسوتوان به خوبی مؤید این نکته است که بکارگیری همزمان و متعادل رفتارهای باز و بسته توسط رهبران، پیش‌بینی کننده‌ی مثبتی برای تقویت دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری در جو سازمان است؛ رفتارهای باز رهبری به رفتارهایی اطلاق می‌شود که از طریق تشویق کارکنان در به چالش کشیدن وضعیت موجود، آزمایش بدیع و نوآورانه و همچنین دادن فرصت به آنها برای تفکر و عمل مستقل، بروز رفتارهای اکتشافی در سازمان را ترغیب می‌کنند و از طرف دیگر رفتارهای بسته رهبری به رفتارهایی اطلاق می‌گردد که از طریق ارائه دستورالعمل‌های مشخص جهت انجام امور و همچنین کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان، بروز فعالیت‌های بهره‌بردارانه در سازمان را نیز مدیریت می‌کنند.

بررسی مطالعات مختلف در زمینه نظریه‌ی رهبری دوسوتوان این موضوع را برای پژوهشگران روشن ساخت که علیرغم وجود پژوهش‌های مختلف بویژه در سطح پژوهش‌های خارج از کشور، اغلب این مطالعات به تأثیر سبک رهبری دوسوتوان بر ابعاد مختلف سازمانی مانند نوآوری، کارآفرینی، بین‌المللی شدن و آمادگی برای تغییر کارکنان پرداخته‌اند و طی جستجوهای پژوهشگران این مقاله، پژوهشی که به طور گسترده ابعاد و شایستگی‌های رهبران دوسوتوان را در قالب الگویی ارائه داده باشد مشاهده نگردید؛ بدین جهت در این پژوهش تلاش گردید که با بهره‌گیری از مطالعات عمیق و



گسترده، الگوی شایستگی‌های رهبران دوسوتوان ارائه گردد. بر این اساسی پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤال پژوهشی زیر بود:

- الگوی شایستگی‌های مرتبط با رهبری دوسوتوان دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

روش پژوهش

پژوهش پیش رو از حیث هدف کاربردی است، رویکرد پژوهش کیفی و روش پژوهش فراترکیب است. هدف فراترکیب حاضر، کشف یافته‌های اساسی مطالعات مختلف در قالب مفاهیم است؛ لذا برای انجام این پژوهش، مراحل هفت گانه‌ی سندلوسکی و بارسو^۱ (۲۰۰۷) که از جامعیت لازم برخوردار است، استفاده گردید. هفت گام مدنظر عبارتند از: (۱) تنظیم بیان مسئله و سوالات پژوهش؛ (۲) بررسی سیستماتیک و منظم ادبیات و کاوش منابع؛ (۳) انتخاب مقالات مرتبط؛ (۴) تجزیه و تحلیل یافته‌ها؛ (۵) ترکیب یافته‌ها؛ (۶) کنترل کیفیت؛ (۷) ارائه یافته‌های پژوهش. همچنین به منظور اطمینان و اعتباربخشی به فرایند جستجو و دستیابی به یافته‌های پژوهش، تیم متخصص شامل چهار نفر از متخصصان مدیریت آموزشی، اعضای تیم فراترکیب پژوهش را تشکیل دادند.

در راستای مراحل فوق‌الذکر و انجام سیستماتیک فرایند پژوهش، در ابتدا به منظور انجام جستجویی جامع، همه‌جانبه و هدفمند، مقالات منتخب از پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر مانند اسپرینگر، اسکوپوس، سیج، ساینس دایرکت و گوگل اسکالار^۲، با روش خوش‌چینی^۳، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین منظور کلید واژه‌های "ambidexterity" و "Transactional leadership" و "ambidextrous leadership" در پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی خارجی با در نظر گرفتن بازه‌ی زمانی (۲۰۲۳ - ۲۰۱۰ میلادی) مورد جستجو قرار گرفت. تمام مقالات انتخاب شده در این مرحله، مورد غربالگری و ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت پس از بررسی میزان مرتبط بودن مقالات جستجو شده، تعداد ۲۴ مقاله که از حیث موضوع، بالاترین ارتباط را با پژوهش حاضر داشتند، انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. در همین راستا، پس از تحلیل مقالات منتخب و استخراج مفاهیم مرتبط، ۳۲ مضمون پایه استخراج گردید؛ در مرحله‌ی بعد و پس از تجمعی مضامین پایه‌ی مرتبط با یکدیگر در قالب مضامین سطح بالاتر، ۹ مضمون سازماندهنده حاصل گردید و در نهایت این نه مضمون، تحت مضمون فرآگیر با عنوان «شاخص‌گاهی رهبری دوسوتوان» دسته‌بندی شدند.

اعتبار داده‌های پژوهش، با استفاده از تکنیک‌های اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری از طریق خودبازبینی پژوهشگران و همسوسازی داده‌ها و اعتمادپذیری با دقت در جریان جمع‌آوری اطلاعات و همچنین گزارش شفاف فرایند دستیابی به داده‌های پژوهش، مورد توجه قرار گرفت (Lincoln & Guba, 1985).

یافته‌های پژوهش

الگوی شایستگی‌های مرتبط با رهبری زیردست (دوسوتوان) دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

¹. Sandelowski & Barroso

². Springer, Scopus, Sage, Science Direct & Google Scholar

³. Berry Picking

مرحله‌ی کدگذاری اولیه

اولین گام در تحلیل شبکه‌ی مضماین، شناخت و درک جامع از متن منابع و استناد مورد استفاده به منظور استخراج کدهای اولیه از آنها است. در این مطالعه پس از مطالعه منابع و متون موجود پیرامون موضوع پژوهش، تلاش شد، متن مشروح استناد و منابع مرتبط با حوزه پژوهش در ذیل کدهای اولیه خلاصه و ادغام شود.

مرحله‌ی ساخت مضماین پایه

در این مرحله، بعد از اینکه استناد و منابع مورد تحلیل قرار گرفت و در قالب کدهای معنادار اولیه استخراج گردید، مبنای برای تحلیل اطلاعات در این مرحله یعنی ساخت مضماین پایه فراهم گشت. بر این اساس در این مرحله از پژوهش، بعد از مکتوب نمودن داده‌ها، مطالعه مکرر و ثبت ایده‌های اولیه، تلاش شد تا چند کد معنادار در ذیل یک مضمون پایه خلاصه شود که در قالب جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱- مضماین پایه‌ی مربوط به شایستگی‌های رهبری دوسوتوان

مضماین پایه	کدهای اولیه
مهارت‌های فردی و بین فردی رهبر	انسجام رفتاری؛ مهارت‌های ارتباطی؛ ریسک‌پذیری؛ آینده‌نگری؛ خودکارآمدی؛ هوش هیجانی؛ انعطاف‌پذیری؛ شجاعت؛ اشتیاق به نوآوری؛ داشتن روحیه رقابتی؛ روحیه ساختارشکنانه و تفکر بدیع؛ اشتیاق به کشف و تجربه‌های جدید؛ تفکر چندوجهی؛ روحیه جاهطلبی؛ تاب‌آوری در مقابل بحران‌ها؛ الهام‌بخشی؛ تحریک خلاقیت پیروان؛ هوش هیجانی بالا؛ تمایل به تحمل ابهام و خودکارآمدی؛ تمایل به ایجاد نوآوری در پیروان؛
مهارت‌های تخصصی مدیریت	توانایی مدیریت امور متناقض و متضاد؛ توanایی نفوذ بر زیرستان؛ بلوغ حرفة‌ای؛ وظیفه‌شناسی؛ توانایی جلب مشارکت زیرستان؛ قدرت سازگاری با شرایط متغیر؛ اصلاح سبک رهبری در پاسخ به شرایط غیرقابل پیش‌بینی؛ تعادل بین دو سبک رهبری بسته و باز (انعطاف‌پذیر)؛
فعال‌سازی ارزش کارآفرینی	روحیه کارآفرینی؛ کشف منابع بالقوه محیطی و استفاده از فرصت‌ها؛ تلاش برای عملیاتی کردن ایده‌های نوآورانه
توانایی استفاده همزمان از انواع سبک‌های رهبری	توانمندی در دو بعد رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار؛ اتخاذ سبک رهبری متناسب با شرایط و اقتضایات
تریت نیروی انسانی چاپک و پاسخگو	توانمندسازی روانشناختی کارکنان؛ پرورش رفتار خلاقانه زیرستان؛ پرورش خودکارآمدی کارکنان؛ رهبری آموزش و توسعه منابع انسانی؛ بهبود آگاهی و شایستگی کارکنان؛ دادن فرصت ارائه و اجرای ایده‌های جدید به کارکنان؛ جانشین‌پروری و تربیت رهبران دوسوتوان؛ تقویت خودباوری کارکنان؛ پرورش

مضامین پایه	کدهای اولیه
و برانگیختن خلاقیت در کارکنان؛ پرورش روحیه‌ی انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛	
توسعه جوّ تغییر	تشویق گشودگی کارکنان در مقابل تجارب جدید؛ ایفای نقش مرتب برای زیردستان؛ حمایت از ریسک‌پذیری کارکنان؛ تشویق کارکنان به ریسک کردن و تجربه‌های جدید؛ دادن فرصت به زیردستان برای تفکر و اجرای مستقل؛ ارائه پاداش به ایده‌های خلاقانه کارکنان؛ تحریک و حمایت از عملکرد نوآورانه کارکنان؛ حمایت از ایده‌های نوآورانه پیروان؛ پشتیبانی از کارکنان برای آزمایش ایده‌های جدید؛ تشویق کارکنان به بسط اهداف؛ به چالش کشیدن رویدادها و روال‌های ثبت‌شده؛ ایجاد جوّ سازمانی نوآورانه؛ تحقق بستر و شرایط مناسب برای توسعه نوآوری در سازمان؛ ایجاد جوّ سازمانی مبتنی بر ریسک‌پذیری؛ خلق محیط‌های حمایتی و مورد اعتماد
جلب مشارکت زیردستان در تصمیمات	رهبری مشارکتی؛ پرورش روحیه‌ی مشارکت‌جویانه و تعامل‌گرا بین کارکنان؛ تعهد به تصمیم‌گیری مشارکتی
مهارت برقراری ارتباط با کارکنان	تلاش برای بهبود دلستگی کارکنان به سازمان؛ ایجاد ارتباط عاطفی و دوستانه با زیردستان
توانایی مدیریت کردن افراد و سازمان	رویکرد مثبت به تفویض اختیار؛ توجه به تفاوت‌های فردی پیروان؛ رهبری فرایند اجتماعی شدن افراد تازهوارد؛ روحیه قدردانی از زیردستان؛ ارائه پاداش به زیردستان در مقابل کسب موفقیت؛ شرافت‌سازی نقش سازمانی زیردستان؛ تعهد به بهبود مستمر عملکرد سازمان و ارائه خدمات بهینه؛ طراحی سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد کارآمد؛ شرافت‌سازی اهداف سازمان برای کارکنان؛ یکپارچه‌سازی هدفمند دارایی‌ها؛ کنترل زمان و هزینه‌ی پروژه‌ها؛ تدوین استانداردهای سطح بالا در فرایندهای سازمان؛ طراحی ساختار سازمانی ارگانیک و پویا
برخورداری از سرمایه اجتماعی قوى	گسترش ارتباطات شبکه‌ای؛ اعتمادسازی در روابط سازمانی؛ توسعه ارتباطات میان منابع انسانی؛ توجه به سرمایه اجتماعی سازمان
مهارت تیم‌سازی	روحیه‌ی کار تیمی؛ تشویق پیروان به کار تیمی؛ نهادینه‌سازی یادگیری گروهی و تیمی در سازمان؛ تشکیل تیم‌های ایده‌پرداز
توجه به یادگیری سازمانی	گسترش یادگیری سازمانی؛ ارزش‌گذاری به آموزش و کنترل؛ توجه به یادگیری مداوم به عنوان یک منبع استراتژیک؛
استقبال از ایده‌ها و نظرات	تشویق زیردستان به یادگیری مداوم؛ استقبال از ایده‌ها و نظرات
مهارت راهبری دانش	ارتقای روحیه‌ی تسهیم دانش در کارکنان؛ اعتقاد به تبادل آزاد اطلاعات در

مضامین پایه	کدهای اولیه
	سازمان؛ یادگیری از خطاهای
برخورداری از تفکر استراتژیک	ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان؛ طراحی استراتژی های چندگانه برای دستیابی به یک هدف؛ تنظیم افق زمانی برای دستیابی به اهداف؛ تفکر استراتژیک؛ ادغام تفکر کوتاه مدت و بلند مدت؛ تفکر خارج از چارچوب های تعیین شده
مهارت شناخت بازار و مشتریان	عدم تمرکز بر مشتری های کتونی؛ ارائه رفتارهای مشتری مدارانه؛ تشخیص افراد مناسب برای انتقال ارزش به مشتری (جذب بازاریاب خبره)؛ آگاهی از وضعیت رقبا؛
مهارت برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن	ترغیب زیر دستان به سمت تعالی و برتری استراتژیک؛ توانایی ارزیابی واقع بینانه وضعیت موجود و فاصله تا وضعیت مطلوب؛ تمایل به استراتژی های نوآورانه در مقابل استراتژی های محافظه کارانه؛ انعطاف پذیری استراتژیک؛ طراحی چشم- انداز آرمانی و تفہیم آن به کارکنان
مهارت راهبری تغییر	هوشمندی نسبت به زمان مناسب برای تغییر؛ برنامه ریزی و آموزش جهت افزایش آمادگی برای تغییر کارکنان؛ توجه متعادل به تغییرات تکاملی و انقلابی؛ تعدیل و انعطاف نقش سازمانی افراد بر حسب شرایط متنوع؛ تمرکز بر نوآوری؛ جلب مشارکت کارکنان در فرایند تغییرات سازمانی؛ حمایت از کارکنان در موقعیت های در حال تغییر؛ انگیزه دادن به کارکنان برای رویارویی و مقابله با موقعیت های مبهم؛ توجیه مناسب زیر دستان در مورد لزوم تغییر
توانایی جذب و نگهداری منابع سازمان	شناخت صحیح منابع سازمان؛ توسعه منابع مالی متنوع برای سازمان؛ توجه به بهره وری منابع؛ توانمندی در کشف منابع مالی جدید و کاهش هزینه ها؛ گزینش و استخدام منابع انسانی کار آمد؛ تمرکز بر ارتقای حرفة ای و شخصیتی منابع انسانی؛ توجه به منابع انسانی به عنوان سرمایه مهم سازمان؛ ارزش آفرینی از منابع موجود سازمان؛ رهبری اثربخش منابع انسانی
مهارت در کنترل و نظارت بر حسن انجام امور	اطمینان از رعایت اصول در سازمان؛ نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان در راستای اهداف؛ اطمینان از حرکت زیر دستان در راستای اهداف؛ ارائه مستمر بازخورد به پیروان؛ توجه به بهبود مستمر فرایندها؛ بهبود و بررسی مدام ساختار و سیستم سازمان
توسعه فرهنگ سازمانی پویا و نوآور	پرورش فرهنگ سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی؛ پرورش روحیه کاوش گری در سازمان؛ پرورش روحیه رقابت پذیری در کارکنان؛ پرورش فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری؛

مضامین پایه	کدهای اولیه
مهارت مدیریت و رهبری تنوع سازمانی	رهبری تنوع در سازمان؛ استقبال از تنوع نیروی کار در سازمان؛ توجه به تفاوت‌های فردی پیروان
توجه همزمان به آینده‌نگری و بهبود مستمر	پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری؛ تعادل بین نوآوری و کارایی در سازمان؛ تعادل بین ثبات و تغییر؛ برقراری تعادل بین پویایی و ثبات در فرایندهای سازمانی؛ توجه معادل به آزادی عمل کارکنان و تبعیت از قانون؛ تعادل بین جوّ خلاقانه و پاییندی کارکنان به هنجرها
مهارت استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین	رویکردی مثبت به تحولات دیجیتال عصر جدید؛ شناخت زنجیره‌ی فناوری؛ توجه و به کارگیری فناوری‌های نوین در فرایندهای سازمانی
مهارت شناسایی و جذب فرصت - های فراسازمانی	توجه به سازگاری با محیط؛ تنظیم نوع جهت‌گیری سازمان بر اساس تحولات محیطی؛ شناخت دقیق انتظارات ذینفعان خارجی؛ رصد کردن مدام محيط خارجی در دو بعد خرد و کلان؛ توانایی برقراری ارتباطات فراسازمانی؛ تفکر و رویکرد جهانی؛ جذب سرمایه‌گذاران خارجی برای تحقق ایده‌های سازمان؛
مهارت سازواری	پاسخ هوشمندانه به تحولات محیطی؛ آماده‌سازی سازمان برای سازگاری با تغییرات پیش‌بینی نشده؛ آماده‌سازی سازمان برای رقابت در محیط بیرونی
مهارت کلنگری	توجه به ابعاد مختلف سازمان؛ توجه همزمان به نتایج و فرایندها؛ توجه به شیوه‌های مختلف انجام امور؛ توجه همزمان به حال و آینده؛ توجه به جنبه‌های مختلف سازمان و محیط تعاملی آن
مهارت ارتباط با ذینفعان کلیدی خارج از سازمان	ارتباط گسترده با ذینفعان؛ شناسایی سلایق و نیاز مشتریان؛ ارتباط با صاحبان منابع؛ بازخوردگیری مستمر از ذینفعان و مشتریان
مهارت توجه همزمان به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت	تدوین اهداف بلندمدت و شکستن این اهداف به اهداف کوتاه‌مدت؛ توجه همزمان به چشم‌انداز و مسیر حرکت سازمان؛ تدوین راهبردهای بدیل و متنوع
تعادل بین سازگاری با تحولات محیطی و حفظ انسجام داخلی	حفظ انسجام داخلی سازمان؛ مدیریت پویایی‌های محیطی ضمن توجه به پویایی‌های درونی؛ حفظ چارچوب‌های درونی در ضمن انعطاف مرزهای سازمان
نگاه همزمان به محیطی داخلی و خارجی سازمان	توجه به ابعاد محیط خارجی سازمان از دریچه‌ی محیط داخلی؛ توجه به الزامات محیط داخلی و اقتضائات محیط تعاملی؛ توجه به پتانسیل‌های داخلی جهت پاسخگویی به الزامات محیط خارجی؛ استفاده از منابع محیطی جهت رفع ضعف‌های داخلی؛ بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی با تکیه بر نقاط قوت داخلی
توجه همزمان به نیازهای سطح بالای کارکنان مانند خودشکوفایی	توجه به نیازهای متنوع منابع انسانی؛ توجه به ابعاد مادی و معنوی نیروی انسانی؛ استفاده از ابزارهای انگیزشی مادی و معنوی؛ شناخت نیازهای روحی و مادی

مضامین پایه	کدهای اولیه
و در عین حال استفاده از پاداش و تنبیه	افراد در سطوح مختلف؛ توجه به ابعاد متنوع شخصیت انسان‌ها؛ استفاده بهنگام و هوشمندانه از ابزارهای متنوع جهت ایجاد انگیزش، خلاقیت و نوآوری در کارکنان

مرحله‌ی ساخت مضامین سازمان‌دهنده

در این مرحله از پژوهش، پس از پالایش و بازبینی مضامین پایه، مرتب نمودن کدهای معنادار در ذیل یک مضمون پایه و ثبت مکرر ایده‌ها در فرایند پیشرفت کار، کلیه‌ی مضامین پایه‌ی مشابه (از نظر محتوا، هدف، کارکرد یا ساختار)، متناسب با کارکردها در سطوح مختلف مدیریتی در ذیل یکی از مضامین سازمان‌دهنده‌ی جایگذاری شد که به شرح جدول (۲) می‌باشد.

جدول ۲- مضامین سازمان‌دهنده‌ی احصا شده پیرامون شایستگی رهبری دوسوتوان

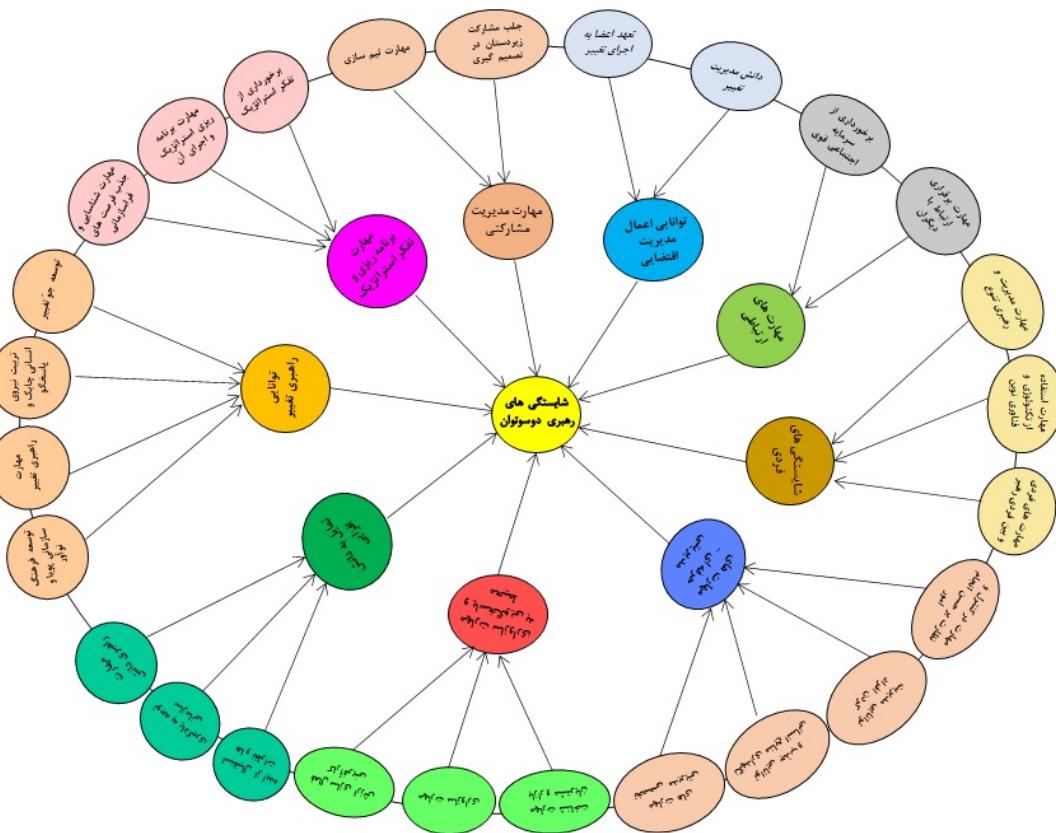
مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های فردی	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت‌های فردی و بین فردی رهبر - مهارت استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین - مهارت مدیریت و رهبری تنوع سازمانی - مهارت کل‌نگری
مهارت‌های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت برقراری ارتباط با کارکنان - مهارت برقراری ارتباط با ذینفعان کلیدی خارج از سازمان - برخورداری از سرمایه اجتماعی قوی
مهارت‌های حرفه‌ای - مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت‌های تخصصی مدیریت - توانایی جذب و نگهداری منابع انسانی - توانایی مدیریت کردن افراد و سازمان - مهارت در کنترل و نظارت بر حسن انجام امور - تعادل بین رفتارهای رهبری باز و بسته
مهارت مدیریت مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> - جلب مشارکت زیرستان در تصمیمات - مهارت تیم‌سازی
مهارت برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> - برخورداری از تفکر استراتژیک - مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن - مهارت شناسایی و جذب فرصت‌های فراسازمانی



	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت توجه همزمان به اهداف بلندمدت و کوتاه-مدت
توانایی راهبری تغییر	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه جوّ تغییر - تربیت نیروی انسانی چابک و پاسخگو - مهارت راهبری تغییر - توسعه فرهنگ سازمانی پویا و نوآور
تمایل به دانش افزایی	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت راهبری دانش - توجه به یادگیری سازمانی - استقبال از ایده‌ها و نظرات
مهارت پاسخگویی به محیط در عین توجه به انسجام داخلی	<ul style="list-style-type: none"> - فعال‌سازی ارزش کارآفرینی - مهارت سازواری - مهارت شناخت بازار و مشتریان - تعادل بین سازگاری با تحولات محیطی و حفظ انسجام داخلی - نگاه همزمان به محیطی داخلی و خارجی سازمان
توانایی اعمال مدیریت و رهبری اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> - توانایی استفاده همزمان از انواع شبکه‌های رهبری - توجه همزمان به آینده‌نگری و بهبود مستمر - توجه همزمان به نیازهای سطح بالای کارکنان مانند خودشکوفایی و در عین حال استفاده از پاداش و تنبیه

مرحله‌ی کشف شبکه‌ی مضامین

در این مرحله از پژوهش بر اساس نتایج بدست آمده از مرحله‌ی قبل، شبکه‌ی مضامین شایستگی رهبری دوسوتوان (زیردست)، در قالب شکل ۳ نشان داده شده است. مطابق با شکل ۳، داده‌های برآمده از روش تحلیل مضمون و شکل-گیری شبکه‌ی مضامین، نشان دهنده‌ی آن است که الگوی شایستگی رهبری دوسوتوان مشتمل بر یک مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازماندهنده و ۳۲ مضمون پایه می‌باشد.



شکل ۳- شبکه مضماین شایستگی های رهبری دوسوتوان؛ مستخرج از نرم افزار Nvivo10

روایی داده‌های کیفی پژوهش

با هدایت دقیق جریان جمع‌آوری اطلاعات و همسوسازی پژوهشگران تعیین شد (Lincoln & Guba, 1985)؛ لذا نتایج پژوهش حاضر از قابلیت اطمینان و اعتبار بالایی برخوردار است. لازم به ذکر است که Sandelowski & Barros (2007) چهار نوع اعتباریابی را برای فراترکیب معرفی می‌کنند که عبارتند از: (۱) اعتباریابی توصیفی: شناسایی تمام گزارش‌های مربوط و تشخیص مشخصه‌های هر گزارش. (۲) اعتباریابی تفسیری: ارائه‌ی تمام و کمال ادراک و نقطه-نظرات محققان از گزارش‌ها. (۳) اعتباریابی نظری: اعتبار روش‌هایی که فراترکیب‌گر به منظور یکپارچه‌سازی و تفسیر یافته‌های پژوهشی توسعه داده و به کار می‌برد. (۴): اعتباریابی پراغماتیک: به معنای سودمندی، قابلیت انتقال دانش، کاربردی بودن روش‌شناسی فراترکیب. بر اساس رهنمودهای فوق الذکر، اعتبار و کنترل کیفیت یافته‌های پژوهش حاضر بر اساس سازوکارهایی مانند ارزیابی مستقل هر گزارش حداقل توسط دو بازنگر، جلسات منظم تیم پژوهشی به منظور بحث درباره نتایج جستجوها و اصلاح راهبردهای جستجوی منابع و مستندسازی از تمام فرایندها، رویه‌ها و تغییرات در



روند پژوهش و جستجوی منابع استفاده گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده‌ی فعلی که تحولات بی‌وقفه و پرستاب روی می‌دهند، سازمان‌ها با محیط‌هایی پر تلاطم مواجه‌هند که به مدیران اجازه نمی‌دهند مانند گذشته‌هایی دور با رویکردی بسته نسبت به محیط تعاملی و صرفاً با تمرکز بر اجزاء و فرایندهای درون‌سازمانی به فعالیت اثربخش خود ادامه دهند. در حقیقت هر تغییر و تحول هر چند جزیی در عناصر فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و از همه مهم‌تر فناوری محیط تعاملی، بازتابی مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمان‌ها دارد. از این‌رو سازمان‌ها برای بقا و اثربخشی در دنیای کنونی نیازمند رهبرانی هستند که علاوه بر مهارت در مدیریت فرایندها و امور درونی سازمان، با نگاهی به اجزاء محیط تعاملی، هم فرصت‌های موجود در محیط را کشف نموده و به نفع سازمان از این فرصت‌ها استفاده نمایند و هم با شناخت و آگاهی نسبت به تهدیدات و مخاطرات موجود، سازمان خود را برای مقابله و ایمن‌سازی نسبت به این تهدیدات، به سلاح‌هایی مانند نوآوری، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و آمادگی همه‌جانبه برای تغییر در ابعاد و سطوح مختلف در کوتاه‌ترین زمان ممکن مجهز سازند؛ در دنیای مدیریت، این‌گونه رهبران به عنوان رهبران دوسوتوان شناخته می‌شوند و در همین راستا در پژوهش حاضر تلاش گردید تا با مطالعه‌ی عمیق منابع علمی معتبر و مرتبط، ابعاد شایستگی رهبران دوسوتوان مورد کشف و شناسایی قرار گیرد. نتیجه‌ی مطالعه و تفحص در منابع مرتبط نشان داد که رهبران دو سوتوان از ۹ دسته شایستگی یا توانمندی ویژه بهره‌مند هستند.

در وهله‌ی اول شایستگی‌های فردی رهبران به عنوان پایه و اساس رهبری اثربخش مورد توجه قرار می‌گیرد؛ رهبران دوسوتوان از قابلیت‌های شایسته‌ای نسبت به مهارت‌های بین‌فردي، شناخت و مهارت بهره‌برداری از تکنولوژی‌های مدرن و همچنین مدیریت تنوع در سازمان برخوردارند. به‌زعم Klonek, Gerpott & Parker (2020) رهبران دوسوتوان در روابط خود با زیرستان در سطوح مختلف، انگیزه‌بخش و نویدبخش نسبت به آینده‌ی سازمان ظاهر می‌شوند و ضمن آشنایی و اشتیاق خود به نوآوری‌های تکنولوژیکی در دنیای جدید، این اشتیاق را به زیرستان خود نیز منتقل می‌کنند. رهبران دوسوتوان به خوبی نسبت به این واقعیت آگاهی دارند که توجه به مهارت‌های ارتباطی و مدیریت سرمایه‌ی اجتماعی در کنار سایر منابع و سرمایه‌های سازمان و همچنین جلب اعتماد ذینفعان درونی و بیرونی سازمان یکی از مهم‌ترین ابزار توانمندی و قدرت سازمان است؛ چرا که به تعبیر Liu (2017) سرمایه‌ی اجتماعی، یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان تلقی می‌گردد که ضمن پیوند اعتماد و انگیزه کارکنان با اهداف سازمان، قابلیت استفاده‌ی بهینه از منابع و پویایی در جهت تحرک به موقع نسبت به تغییرات محیطی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از دیگر شایستگی‌های رهبران دوسوتوان، مهارت کل‌نگری است؛ به‌زعم Boemelburg, Zimmermann & Palmié (2023) رهبران دوسوتوان با دیدگاهی گسترده و کل‌نگر شرایط و اقتضائات محیط بیرونی سازمان و همچنین فرایندها، روندها و تحولات محیط درونی سازمان را به صورت مستمر و عمیق رصد کرده و مدیریت می‌نمایند؛ در حقیقت با تیزینی نسبت به مسائل درون و بیرون از سازمان موفق می‌شوند که با تشویق کارکنان به نوآوری به نیازها و اقتضائات نوپدید محیط خارجی پاسخگو باشند، ضمن اینکه با درک شرایط و الزامات محیط درونی، رفتار کارکنان را در جهت رفتارهای بهره‌بردارانه و بهبود عملکرد آن‌ها در فرایندهای سازمان با حداکثر کارایی هدایت نمایند.

یکی دیگر از مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده در ارتباط با شایستگی رهبران دوسوتوان، مهارت‌های مدیریتی- حرفه‌ای است. رصد کردن و آگاهی نسبت به اقتضایات و تحولات محیطی، موجب غفلت رهبران دوسوتوان از کنترل و نظارت بر فرایندها و مناسبات درون سازمانی نمی‌گردد؛ رهبران دوسوتوان با جذب و نگهداری منابع انسانی کارآمد و ساماندهی سیستم نظارت جهت حصول اطمینان از حسن اجرای فرایندهای سازمان، تلاشی شایسته جهت ارتقای کیفیت و استانداردهای عملکرد سازمان از خود نشان می‌دهند؛ ضمن اینکه با ترغیب کارکنان به خلاقیت و نوآوری، پاسخگویی سازمان به انتظارات متنوع و نوظهور مشتریان و ذینفعان خارجی سازمان را نیز در دستور کار همیشگی خویش قرار می‌هند؛ چنان‌که نتایج پژوهش Alghamdi (2018) بر این موضوع صحه می‌گذارد که رهبران دوسوتوان با تنظیم رفتارهای مدیریتی خود، حفظ انسجام و ساختارمندی فرایندهای سازمان و همچنین خلق بستر نوآورانه و پاسخگویی به تحولات محیط متغیر پیرامون را در یک توازن منطقی حفظ می‌کنند. به زعم Zheng, Feng, Xie, Zhao & Wu (2023) تعادل رهبر بین رفتارهای باز و رفتارهای بسته، عملکرد اکتشافی و بهره‌برداری پیروان را افزایش می‌دهد، که در نهایت نتایج نوآورانه را در سازمان ارتقا می‌بخشد. در همین راستا Martínez-Climent, Rodríguez-García & Zeng (2019) نیز بیان می‌کنند که رهبری دوسویه ترکیبی از رفتارهای باز رهبر، مانند توجه به ارتقای خلاقیت، و رفتارهای بسته رهبر، مانند تأکید بر دستیابی به اهداف و پایبندی به هنجارها است.

مهارت‌های مدیریت مشارکتی نیز از دیگر ابعاد شناسایی شده برای شایستگی رهبران دوسوتوان است؛ رهبران دوسوتوان بر انجام مشارکتی امور در قالب تیم‌های کاری تأکید دارند و همچنین در رهبری تیم‌های کاری مهارت قابل توجه‌ای از خود نشان می‌دهند؛ بهزعم Zuraik, Kelly & Perkins (2020)، رهبران دوسوتوان معتقدند که تیم‌سازی و تعامل کارکنان در قالب تیم‌های کاری، علاوه بر اینکه یادگیری گروهی را توسعه می‌دهد؛ منجر به بروز و گسترش رفتارهای ایده‌پردازانه و اکتشافی در سازمان می‌شود. توجه به یادگیری مستمر در بین اعضای سازمان و همچنین نهادینه‌سازی روحیه‌ی تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نیز از دیگر ویژگی‌های رهبران دوسوتوان است.

رهبران دوسوتوان با طراحی چشم‌انداز سازمانی و به اشتراک‌گذاری و توجیه کارکنان نسبت به این چشم‌انداز، اهداف بلندمدتی را برای سازمان تدوین نموده و استراتژی‌های چندگانه‌ای را برای تحقق اهداف مدنظر قرار می‌دهند؛ در حقیقت رهبران دوسوتوان با استفاده از تفکر استراتژیک خود نگاهی بلندمدت و وسیع نسبت به مأموریت‌های سازمان دارند و خلق استراتژی‌های متناسب با تحولات احتمالی دنیای پیرامون و استفاده از فرصت‌های بالقوه‌ی محیط تعاملی را سرلوحه‌ی برنامه‌ریزی‌های خود قرار می‌دهند. به تعبیر Hafeez, Panatik, Rahman, Rajab, Bakar & Norazman (2019)، تفکر و نگاه راهبردی رهبران دوسوتوان به افق‌های گسترده‌ی محیط حال و آینده‌ی سازمان، منجر به خلق استراتژی‌های نوآورانه، منعطف و چندگانه برای تحقق چشم‌انداز سازمان می‌گردد. همچنین نکته‌ی قابل توجه این است که رهبران دوسوتوان ضمن ترسیم چشم‌انداز و اهداف بلندمدت، به این امر مهم نیز توجه دارند که اهداف کوتاه‌مدت را نیز جهت دستیابی به اهداف بلندمدت ملحوظ دارند؛ در حقیقت رهبران دوسوتوان توجه همزمان به طراحی و برنامه‌ریزی جهت اجرایی شدن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را مدنظر قرار می‌دهند (Bougadir & Zahir, 2023).

و اما دو بعد توانایی راهبری تغییر و مهارت سازواری و پاسخگویی به محیط، از دیگر شایستگی‌های احصا شده در این پژوهش بود؛ رهبران دوسوتوان با رصد کردن مستمر تغییر و تحولات محیط تعاملی خویش و آگاهی نسبت به فرصت‌ها،



تهدیدات، انتظارات، نیازها و خلاء‌های موجود در محیط از یک طرف و همچنین شناخت و درک صحیح از منابع و توانمندی‌های درونی سازمان از طرف دیگر، اولاً فاصله‌ی وضعیت موجود سازمان نسبت به وضعیت مطلوب را با تقریبی نزدیک به واقعیت برآورد می‌کنند و ثانیاً چابکی سازمان در حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را در پرتوی آمادگی کارکنان و سازمان برای تغییرات پیش‌بینی نشده بهبود می‌بخشنند. راهبری مؤثر تغییرات سازمانی و قدرت سازواری و تعامل سازنده و پویا با محیط تعاملی در جهت تاثیرگذاری و مشارکت در ساخت محیط پیرامون از ویژگی‌های بارز رهبران دوسوتوان است؛ به تعبیر (Kosasih, & Fitri 2020) موفقیت در رهبری فرایند تغییر با تکیه بر آمادگی کارکنان و سازمان در مواجهه با تحولات و تغییرات محیطی را می‌توان نقطه‌ی عطف شایستگی رهبران دوسوتوان برشمرد. در دیدگاهی کل نگر، (Lai & Passmore 2023) بیان می‌کنند که لازمه‌ی پاسخگویی اثربخش به محیط تعاملی، انسجام و اثربخشی عملکرد درونی سازمان است؛ در حقیقت سازمانی می‌تواند با چابکی و کارآمدی به تحولات محیطی پاسگو باشد که ساختار درونی منسجمی داشته باشد، از همین روی رهبران دوسوتوان، مدیران توانمندی هستند که همزمان هم انسجام و انتظام درونی و بهبود عملکرد کارکنان در فرایندهای سازمان را مدنظر قرار می‌دهند و هم انعطاف و قدرت پاسخگویی به شرایط متغیر محیط بیرونی را در ارکان عملیاتی و مدیریتی سازمان تقویت می‌نمایند.

در مجموع و با نظر به آنچه گفته شد، حفظ بقا و کارآمدی سازمان‌ها در دنیای پیچیده‌ی کنونی که ویژگی بارز آن ظهور تغییرات نوپدید است، متضمن وجود رهبران شایسته‌ای است که با حفظ تعادل بین رفتارهای باز به معنای بسترسازی جهت بروز خلاقیت، آزادی عمل و ایده‌پردازی در بین کارکنان و رفتارهای بسته به معنای استاندارد سازی فعالیت‌ها جهت نظارت بر حسن انجام عملکرد کارکنان، دو بُعد مهم اکتشاف و بهره‌برداری را در جو سازمان نهادینه سازند؛ این گونه رهبران دوسوتوان با درک صحیح از توانمندی‌های بالفعل سازمان و آگاهی نسبت به فرصت‌های بالقوه محیطی و همچنین پیش‌بینی هوشمندانه‌ی تحولات آینده‌ی جهان پیرامون، ضمن اینکه خود این توانمندی را دارند که وضعیت موجود سازمان را به چالش کشیده و وضعیت مطلوب و ایده‌آل آینده سازمان را ترسیم نمایند، اعتماد به نفس و قدرت فکری زیرستان را نیز در جهت ریسک‌پذیری و ابراز وجود در ایده‌پردازی و اجرای مستقلانه ایده‌ها در راستای کوتاه کردن مسیر وضعیت موجود و مطلوب سازمان بهبود می‌بخشد؛ و این موضوع در حالی است که کنترل و نظارت بر انجام با کیفیت فرایندهای جاری سازمان نیز از تیررس نگاه مدبرانه‌ی رهبران دوسوتوان دور نمی‌ماند.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌گردد:

سازمان‌ها به منظور توسعه شایستگی‌های رهبران دوسوتوان باید:

- بستر لازم برای توسعه شایستگی‌های فردی رهبران از طریق ارتقای مهارت‌های رهبری تنوع سازمانی، توسعه تفکر سیستمی و کل نگری و همچنین استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین را فراهم آورند.
- با توسعه سرمایه اجتماعی رهبران و افزایش شبکه‌های اجتماعی زمینه ارتقای شایستگی ارتباطی رهبران دوسوتوان را فراهم آورند.
- با جلب مشارکت زیرستان و توسعه مهارت‌های تیم‌سازی رهبران به ارتقای مهارت مدیریت مشارکتی رهبران دوسوتوان یاری رسانند.

- با توسعه جوّ تغییر و مهارت راهبری تغییر، توانایی رهبران دوسوتوان برای راهبری تغییر را افزایش دهنده.
- با توسعه نگرش و روحیه کارآفرینی رهبران و آموزش مهارت‌های شناخت بازار کار و چگونگی برقراری ارتباط با آن، مهارت پاسخگویی رهبران دوسوتوان به محیط را افزایش دهنده.

پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی:

- پیشنهاد می‌گردد میزان وجود شایستگی‌های رهبری دوسوتوان که در پژوهش حاضر احصاء شده است در سازمان‌های مختلف و با رویکردی کمی مورد پژوهش قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های آتی این هدف را مدنظر قرار دهند که رفتار رهبری مدیران در سازمان‌های مختلف، بیشتر تابع کدام جنبه از رهبری دوسوتوان (رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادلی) است.

References

- Alghamdi, F., (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14. ISSN 2192-5372, Springer, Heidelberg. DOI:10.1186/s13731-018-0081-8
- Alirezaei, A., Abbasgholizadeh, A., Shoul, A., & Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 82-108. DOI: 10.22034/jvcbm.2023.376957.1044 [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. DOI:10.1177/146879410100100307
- Bock, Mary Angela (2009). *Impressionistic content analysis: Word counting in popular media*. In Klaus Krippendorff & Mary Angela Bock (Eds.), *The content analysis reader* (pp.38-41). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boemelburg, R., Zimmermann, A., & Palmié, M. (2023). How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. *Long Range Planning*, 102319. DOI: 10.1016/j.trp.2023.102319
- Bougadir, H., & Zahir, M. (2023). Mechanisms For Managing Ambidexterity In Small And Medium-Sized Enterprises: Two Case Studies In The Dermocosmetics Sector. *Oradea Journal of Business and Economics*, 8(1), 52-60. DOI:10.47535/1991ojbe164
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 3 (2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2017). The impact of ambidextrous leadership on the internationalization of emerging-market firms: The case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 421-436. DOI:10.1002/tie.21882
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. DOI: 10.1016/j.jik.2020.07.003
- Cui, L., Li, Y., Meyer, K. E., & Li, Z. (2015). Leadership experience meets ownership structure: Returnee managers and internationalization of emerging economy firms? *Management International Review*, 55, 366 – 387. DOI:10.1007/s11575-014-0221-8
- Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., Sartor, M., (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *Int. J. Prod. Econ.* 226, 107617. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107617

- Derbyshire, J., (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34, 574–581. DOI: 10.1016/j.technovation.2014.05.010
- Ed-Dafali, S., Al Azad, S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 136765. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136765
- Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121187. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121187
- Ghaedi, M., Golshani, A. (2016). Content Analysis Method: from Quantity-Orientation to Quality-Orientation. *Psychological Methods and Models*, 7(1), 57-82. DOR: 20.1001.1.22285516.1395.7.23.4.4 [In Persian]
- Ghorehjili, S., rahmati, M., & PourKarimi, J. (2020). Presentation of the Ambidextrous Leadership Model of Universities Based on Grounded Theory (Case Study: Tehran State University). *Public Organizations Management*, 8(2), 143-168. Iran. DOI: 10.30473/ipom.2020.49929.3901 [In Persian]
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. DOI:10.5465/20159573
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology*, 30(4), 233-252. DOI:10.1007/BF02765185
- Hafeez, M., Panatik, S. A., Rahman, A. A. A., Rajab, A., Bakar, S. A., & Norazman, I. (2019). Ambidextrous leadership and innovative work behavior: mediating role of emotional intelligence. *Int J Recent Technol Eng*, 8(2 Special Issue 9), 906-910. DOI:10.35940/ijrte. B1186.0982S919
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L.J., Rosas, J.F.M., (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 37, 1496–1519. DOI:10.1108/IJOPM-01-2016-0053
- Holloway Immy, Todres, Le (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*. 3 (3), pp. 345-357. DOI:10.1177/1468794103033004
- khodaparast, M. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization Development (Case Study: West-Mazandaran Universities of Applied Sciences). *Management and Educational Perspective*, 1(1), 31-43. DOI: 10.22034/jmep.2019.100582 [In Persian]
- Klonk, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2020). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 101473. DOI:10.1016/j.lequa.2020.101473
- Kosasih, K., & Fitri, Z. (2020, June). Followership, Ambidextrous Leadership and Change Readiness in Manufacturing Company. In *23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019)*, 459-464. Atlantis Press. DOI:10.2991/aebmr.k.200606.078
- Krippendorff, k. (2004). *Content Anaysis: An Intoduction to Its Methodology* (2d ed), THOUSANDS Oaks, CA: Sage.
- Lai, Y. L., & Passmore, J. (2023). Unfolding executive coaches' identity work through the social constructivist lens: Coach-coachee-organisation. *International Journal of Training and Development*. DOI:10.1111/ijtd.12301
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289(331), 289-327. DOI: 10.1016/0147-1767(85)90062-8
- Liu, C. H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61, 553-561. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.03.017
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71–87. DOI:10.1287/orsc.2.1.71



- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability*, 11(3), 890. DOI:10.3390/su11030890
- McKinnon, C. E. (2022). *Why Leaders Stay Instead of Quitting: A Qualitative Exploration of Organizational Citizenship Behavior amid Crises* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034. DOI: 10.1177/0149206318776775
- Phairah, K. (2019). *Exploring Social Capital Architectures Enabling Emergence of Business Unit Ambidexterity* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Roller, Margaret R. (2019). A Quality Approach to Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences Compared to Other Qualitative Methods, FQS: Forum: Qualitative social research, Volume 20, No. 3, Art.31, September. Available at: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3385/4485>. DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3385>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. DOI: 10.1016/j.lequa.2011.07.014
- Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S. M., & Liu, Y. (2015). The Micro-Dynamics of Intraorganizational and Individual Behavior and Their Role in Organizational Ambidexterity Boundaries. *Human Resource Management*, DOI:10.1002/hrm.21690. DOI:10.1002/hrm.21690
- Wahyudi, H. E., & Santoso, B. (2022). The Effect of Ambidextrous Leadership and Social Capital on Competitive Advantage with Entrepreneurship Orientation as a Mediation Variable: A Study on MSMES in South Tangerang. *Journal of Positive School Psychology*, 1114-1128.
- Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2021). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1305-1326. DOI:10.1007/s10490-020-09714-0
- Zarb, K.B., De La Robertie, C.S., Zouaoui, S.K. (2017). Ambidextrous Leadership as a Multidimensional Construct. Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 5. 811-824. DOI:10.1007/978-3-319-46319-3_52
- Zacher, H, Robinson, AJ, Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and Employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. DOI:10.1002/jocb.66
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 813-820. DOI:10.1111/joop.12070
- Zhao, X., & Lv, H. (2023). Forming managers' exploitation and exploration from the interplay of managers' formal and informal networks in China: A moderated mediation model. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 162-183. DOI:10.1002/smj.1966
- Zheng, J., Feng, C., Xie, H., Zhao, X., & Wu, G. (2023). Ambidextrous Leadership and Innovative Behaviors in Construction Projects: Dual-Edged Sword Effects and Social Information Processing Perspective. *Journal of Management in Engineering*, 39(1), 04022070. DOI:[10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001104](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001104)
- Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*. DOI:10.1108/MD-01-2019-0054



**Original Article
(Qualitative)**

Identifying and prioritizing the effective and efficient factors of quantum leadership of the broadcasting organization in the field of social networks

Roozbeh Hajizadeh Majdi¹ , Shahram Fatahi² , Iraj Ranjbar³

1-PhD student, Department of Political Science, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

2-Assistant Professor, Department of Political Science, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

3- Assistant Professor, Political Science Department, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

Receive:

11 April 2023

Revise:

18 May 2023

Accept:

21 June 2023

Abstract

The purpose of this research is to identify and prioritize the effective and efficient factors of the quantum leadership of the broadcasting organization in the field of social networks. The research method is quantitative and applicative. The statistical population of the research includes 15 media experts, political science professors, media management professors, and management, who were selected by targeted and available sampling method; and to perform the calculations, Dimetal technique was used. The components and indicators of quantum leadership identified from the Delphi stage include three management and organizational dimensions, quantum skills and quantum leadership, which management and organization dimension has two components (quantum management, quantum organization), the quantum skills dimension includes seven components (quantum view, quantum thinking, quantum feeling, quantum cognition, quantum action, quantum trust, quantum existence), and quantum leadership has four components (media leadership, social media leadership, transformational leadership in the media, participatory leadership in the media). Three dimensions and thirteen components were identified and confirmed for the quantum leadership of the Broadcasting Organization in the field of social networks. The findings showed that the social media leadership component, which has the highest D value, has the greatest influence with other indicators; also, the quantum management component, which has the highest R value; has the greatest impact on other indicators. Besides, quantum management, which has the highest amount of D+R; has the highest effectiveness compared to other components, and also quantum trust, which has the highest D-R value; has the most impact on other components.

Keywords:

quantum leadership, broadcasting organization, quantum skills, social networks

Please cite this article as (APA): Hajizadeh Majdi, R., Fatahi, S., & Ranjbar, I. (2023). Identifying and prioritizing the effective factors of quantum leadership in the field of social networks. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 49-69.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396988.1192	
Corresponding Author: Shahram Fatahi	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.3.5	
Email: fattahi1352@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Media are communication channels through which messages are sent to the audience. But whether these channels interfere in the content of the message or whether it is just a neutral tool in the transmission of the message is one of the important topics in media philosophy and of course in its management (Ghaed Amini Harouni et al, 2018). The success of today's organizations depends on the correct and efficient leadership, which relies on the influence, guidance, direction and streamlining of the organization's activities, and the belief of the employees (Erfanmanesh, 2018).

In the last decade, much attention has been paid to new approaches and theories of leadership. These approaches and theories have shown more attention to the intellectual and philosophical foundations of leadership and behaviors related to it instead of emphasizing only the behavioral signs of leadership as a leadership style. Leadership worldview, strategic leadership and quantum leadership can be introduced as new paradigms in this style (Totkzadeh, 2018). Quantum leadership tries to create the desired future by determining objectives, choosing the best solutions, and using the best tools correctly so that a situation fits the internal conditions of the organization and the requirements of the strategic environment (Kmali Ardekani et al, 2020). The purpose of quantum leadership is to increase the effectiveness and power of managers and employees of the organization. Forming self-governing groups and providing extensive feedback to managers and employees, which prevents costly mistakes for the organization, is one of the strategies used in quantum leadership (Ghaed Amini Harouni et al, 2018). Based on this, the researcher tries to answer the question; how to identify and prioritize the effective and efficient factors of the quantum leadership of the broadcasting organization in the field of social networks?

Theoretical Framework

Quantum leadership is a style of leadership that seeks to increase trust, security, dynamic communication and learning and reduce vertical communication and increase horizontal communication in the organization. The framework and structure of the quantum organization includes mutual and fluid communication between the leader and the followers, which can be defined through an organization combined with trust, value, spirituality, learning, dialogue and thinking together (Rozbeh et al, 2021). Quantum leadership is a type of leadership that is able to provide energy and great influence on organization members, and, it can stimulate the natural human capacity as a capability, and guide everyone to move towards common goals. Quantum leadership is related to the science of complexity, which its purpose is to study all potential abilities; so that it can create creative potentials by uncertainty. Like the Gestalt theory, the quantum theory states that the whole in the world is greater than the sum of its parts. Quantum leadership can manage conflict for the benefit of the organization and improve leadership quality (Ningtias & Mundiri, 2019).

Pir Dehghan & Monsef (2022) investigated quantum leadership and job self-efficacy. The research findings showed that there is a positive and significant relationship between quantum leadership components and job self-efficacy, but there is no relationship between quantum leadership components and organizational excellence.

Geok & Bilal Ali (2021) presented a quantum leadership style framework in their research to promote lifelong learning among employees through management science. Hence, Quantum leaders understood the implications of organizational learning in the workplace during challenging times. Lifelong learning was promoted to improve profitability, organizational stability and growth with a conducive learning environment. The resurgence of quantum leadership contributes to new developments in management science in industry and higher



education. The need for future studies was evident on purposeful learning through quantum leadership to support knowledge creation and consistent paradigms.

Methodology:

This research is practical in terms of purpose, and descriptive survey based on research design and in terms of data collection method. The statistical population of the research includes 15 experts in the field of media, professors of political science, professors of media management and management. The sampling method is targeted and accessible, and two methods of literature review and semi-structured interview were used to collect data.

Discussion and Results:

Excel software environment and coding in VB language have been used in order to perform the calculations related to Dimetal technique. According to the results of the research, the components and indicators of quantum leadership identified from the Delphi stage include three dimensions: managerial and organizational, quantum skills, and quantum leadership; the managerial and organizational dimension has two components (quantum management, quantum organization), the quantum skills dimension includes seven components (quantum view, quantum thinking, quantum feeling, quantum cognition, quantum action, quantum trust, quantum existence) and quantum leadership has four components (media leadership, social media leadership, transformational leadership in the media, participatory leadership in the media). The findings showed that the social media leadership component, which has the highest D value, has the greatest influence on other indicators; and the quantum management component, which has the highest R value, has the greatest impact on other indicators. Also, quantum management, which has the highest amount of D+R, has the highest effectiveness compared to other components; and quantum trust, which has the highest D-R value, has the most impact on other components.

Conclusion:

The current research was conducted with the aim of identifying and prioritizing the effective and efficient factors of quantum leadership of the Broadcasting Organization in the field of social networks. The results of this research are consistent with the findings of researchers such as Ahmadian et al, (2021), Geok & Bilal Ali (2021), Rozbeh et al, (2021), and Oudlajani & Naqib al-Sadat (2021). According to the findings of the research, it can be concluded that quantum leadership has played an important role in organizations because managers and leaders can welcome new opportunities due to creativity, which is one of the most important characteristics of quantum leaders. Leaders in quantum leadership warrant their competitive advantage by relying on this feature, and with the help of people who are open to innovation and facing unknown and new phenomena, and providing risk-taking and adaptability in the organization's people to welcome change and transformation in the organization. As a result, organizational leaders must cultivate new skills in themselves, which are called quantum skills; these skills help organizations to increase the ability of managers to manage people in organizations, resolve conflicts, increase productivity; creativity and innovation, agility, organizational excellence, organizational learning, etc., which are all signs of quantum leadership, and provide the basis for success, organizational development, and ultimately their survival in today's complex and rapidly changing world, due to the development of technology and the progress that exists in the world today.

According to the results of the research, it is suggested that by taking advantage of the quantum view and the ability to see purposefully, the style and way of thinking and attitude should be comparable with the quantum thinking and the ability to think in a contradictory



way in order to lay the groundwork for quantum knowledge and intuitive knowledge of issues in the organization. In this way, organizational leaders and managers can create quantum feeling and trust among their employees, which in turn causes a new attitude to issues, creative and intuitive thinking, and foresight and prediction in the organization. It is suggested that when selecting people for a leadership position in the organization, they should be evaluated in terms of their willingness and ability to implement quantum leadership, and those should be selected who have this characteristic more prominent and stronger.



علمی پژوهشی (کیفی)

شناسایی و اولویت بندی عوامل اثرگذار و اثربازیر رهبری کوانتمی در حوزه شبکه‌های اجتماعی

روزبه حاجی زاده مجیدی^۱، شهرام فتاحی^۲، ایرج رنجبر^۲

۱- دانشجوی دکترا، گروه علوم سیاسی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۲- استادیار، گروه علوم سیاسی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل اثرگذار و اثربازیر رهبری کوانتمی سازمان صداوسیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی می‌باشد. روش پژوهش کمی و از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان عرصه رسانه، استادی علوم سیاسی، استاد مدیریت رسانه و مدیریت می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس انتخاب و جهت انجام محاسبات از تکنیک دیمیتل استفاده شد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتمی از مرحله دلفی شناسایی شده شامل سه بعد مدیریتی و سازمانی، مهارت‌های کوانتمی و رهبری کوانتمی که بعد مدیریتی و سازمانی دارای دو مؤلفه (مدیریت کوانتمی، سازمان کوانتمی)، بعد مهارت‌های کوانتمی شامل هفت مؤلفه (نگاه کوانتمی، تفکر کوانتمی، احساس کوانتمی، شناخت کوانتمی، عمل کوانتمی، اعتماد کوانتمی، وجود کوانتمی) و رهبری کوانتمی دارای چهار مؤلفه (رهبری رسانه‌ای، رهبری رسانه اجتماعی، رهبری تحول در رسانه، رهبری مشارکتی در رسانه) می‌باشد. برای رهبری کوانتمی سازمان صدا و سیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی، سه بعد و سیزده مؤلفه شناسایی و تائید شد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه رهبری رسانه اجتماعی که بیشترین مقدار D را دارا می‌باشد، بیشترین تأثیرگذاری را با سایر شاخص‌ها دارد و نیز مؤلفه مدیریت کوانتمی که بیشترین مقدار R را برخوردار می‌باشد؛ بیشترین تأثیرپذیری را بر سایر شاخص‌ها دارد. همچنین مدیریت کوانتمی که بیشترین مقدار R+D را دارا می‌باشد؛ بیشترین تأثیر پذیری را نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارد و نیز اعتماد کوانتمی که بیشترین مقدار R-D را دارا می‌باشد؛ بیشترین تأثیرگذاری را نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارد.

کلید واژه‌ها:

رهبری کوانتمی،
سازمان صداوسیما،
مهارت‌های کوانتمی،
شبکه‌های اجتماعی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حاجی زاده مجیدی، روزبه، فتاحی، شهرام، رنجبر، ایرج. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت بندی عوامل اثرگذار و اثربازیر رهبری کوانتمی در حوزه شبکه‌های اجتماعی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۳). ۴۹-۶۹.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.396988.1192	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.3.5	نویسنده مسئول: شهرام فتاحی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: fattahi1352@gmail.com

مقدمه

در دنیای ارتباطات علمی، شبکه‌های اجتماعی را می‌توان از بسترهاي مؤثر در تولید علم، اشتراک عقاید و رشد فردی و اجتماعی دانست. انقلاب ارتباطات، نوع جدیدی از ارتباطات مجازی را که خالی از روح حاکم بر روابط واقعی اجتماعی است به وجود آورده است. از طریق ماهواره، اینترنت و... جهان جدیدی به موازات جهان واقعی به وجود می‌آید (Ala Fossi & Stephen, 2016). رسانه‌های الکترونیکی مخاطبان وسیع و متکثري دارند که مجموعه‌هایی از حیث محتوای نمادین را به این مخاطبان عرضه می‌کنند. در چنین شرایطی فضای مجازی شکل می‌گیرد و فرهنگ‌ها، همه از طریق واسطه‌های الکترونیکی منتقل می‌شوند و مفاهیم زمان و مکان معانی تازه‌ای پیدا می‌کنند. فواصل زمانی و مکانی عملاً از میان برداشته می‌شوند و انتقال اطلاعات، داده‌ها و سرمایه‌ها و امکان ارتباط هم‌مان میان افراد در نقاط مختلف به وجود می‌آید (Oudlajani & Naqib al-Sadat, 2021). هدف کلی هر شبکه اجتماعی، ایجاد سرمایه اجتماعی و تسهیل ارتباط بین متخصصان، هنرمندان و صاحبان حرفه‌های متعدد است. تبدیل سرمایه فردی به سرمایه اجتماعی، از مسائل مهم و مورد توجه تمامی حوزه‌های علمی است. از این طریق، دانش فردی به داشت جمعی تبدیل و در واقع از دانایی جمعی برای حل مسائل و مشکلات دنیای علم بهره‌برداری می‌شود (Nazakhti Rezapour et al., 2021).

ترکیبی از رسانه‌های جمعی و ارتباطات میان فردی، مؤثرترین راه برای رسیدن افکار جدید به افراد و مقاعده ساختن آن‌ها است. امروزه این بستر توسط شبکه‌های اجتماعی مجازی فراهم شده و کاربران این شبکه‌ها با گسترش ارتباطات خود به تبادل اطلاعات و اشتراک گذاری محتوا به صورت جمعی یا فردی می‌پردازند. برخی از اندیشمندان معتقدند این اجتماعات انسانی به نوعی ظهور مفهوم سپهر عمومی هایرماس در فضای مجازی است (Oudlajani & Naqib al-Sadat, 2021).

رسانه‌ها مجراهای ارتباطی ای هستند که از طریق آن‌ها برای مخاطبان پیام ارسال می‌شود. اما اینکه آیا این مجراهای در محتوای پیام دخل و تصرف دارند یا اینکه فقط یک وسیله خشی در انتقال پیام است از مباحث مهم در فلسفه رسانه و بالطبع در مدیریت آن است (Ghaed Amini Harouni et al., 2018). موقفیت سازمان‌های امروزی در گروه رهبری صحیح و کارآمد است که بر نفوذ، راهنمایی، هدایت و به جریان اندختن فعالیت‌های سازمان، باور و اعتقاد کارکنان متکی است (Erfanmanesh, 2018). در دهه اخیر، به رویکردها و نظریه‌های جدید رهبری، توجه زیادی شده است. رویکردها و نظریه‌هایی که به جای تأکید صرف بر نشانه‌های رفتاری رهبری به عنوان سبک رهبری، به مبانی فکری و فلسفی رهبری و رفتارهای مرتبط با آن توجه بیشتری نشان داده‌اند. جهان‌بینی رهبری، رهبری راهبردی و رهبری کوانتموی را می‌توان به عنوان پارادایم‌هایی جدید در این سبک معرفی کرد (Totkzadeh, 2018). رهبری کوانتموی تلاش می‌کند از طریق تعیین مقاصد، گزینش بهترین راهکارها و کاربست درست بهترین وسایل به طوریکه موقعیتی متناسب با شرایط درونی سازمان و اقتضایات محیط راهبردی، آینده‌ی مطلوب را بسازد (Kmali Ardekani et al., 2020). هدف از رهبری کوانتموی، افزایش میزان اثربخشی و توان مدیران و کارکنان سازمان است. تشکیل گروه‌های خودگردان و ارائه بازخورد وسیع به مدیران و کارکنان که باعث پیشگیری از اشتباهات هزینه زا برای سازمان می‌شود، از راهبردهایی است که در رهبری کوانتموی استفاده می‌شود (Ghaed Amini Harouni et al., 2018).

رهبری سازمان‌های نوظهور، توسل به مهارت‌های جدید را الزامی ساخته است؛ مهارت‌هایی که برای پاسخگویی به پیچیدگی‌های عصر کوانتم مناسب‌ترند (Rahimi & Mohammadalizade, 2019). رهبران کوانتموی ساختاری را در سازمان ایجاد می‌کنند که دوگانگی و تضادی که از گذشته در سازمان‌ها در میان اهداف فرد و گروه وجود داشت را از بین می‌برد و به



افراد در سازمان کمک می‌کند که به عنوان یک فرد در گروه خلاق شکوفا شوند. یک رهبر کوانتومی نور و روشنایی و ظرفیت‌هایی که از درونش ساطع می‌شود را بین کارکنان سازمان پخش می‌کند و هم زمان از گروه کارکنان تحت سرپرستی خود الهام می‌گیرد (Arefnezhad et al, 2017).

سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، سازمانی رسانه‌ای است که بر اساس قانون اساسی تنها متولی قانونی پخش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در جمهوری اسلامی ایران است. در عصر کنونی و با محوریت یافتن عنصر دانش، تمامی سازمان‌ها نیاز دارند راههایی برای استفاده از دانش در مدیریت خود پیدا کنند. از این حیث، نقش کوانتومی مدیریت در این سازمان جهت کاهش هزینه‌ها، حل مشکلات، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان پرمخاطب‌ترین سازمان رسانه‌ای کشور، نیازمند مدیریت نوین است تا خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش جدید در این سازمان، تسهیل شود و از این طریق هزینه‌های این سازمان کاهش یابد (Khajir & Khaniki, 2019).

با شکل‌گیری فضای مجازی و متعاقب آن پیدایش شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌های رسانه‌ای و رسانه‌های سنتی با تهدیدات و فرصت‌های جدیدی روبرو شده‌اند. چالش‌های جدید رسانه‌های نوین متکی بر اینترنت برای رسانه‌های سنتی، موضوعی است که همواره محل بحث صاحب‌نظران بوده است (Pakdel et al, 2020). از این رو یک مدیریت نوین و تفکر نوین جهت همسوی با مخاطب در مدیریت سازمان صداوسیما باید شکل بگیرد. از این رو در بخش مدیریت کلان این سازمان، تفکر و مدیریت کوانتومی می‌تواند؛ این سازمان دانشی و فرهنگی را، در عرصه رقبای جدید خود، مانند شبکه‌های مجازی نماید، تا همسو با جذایت‌های رسانه، در افکار مخاطب ماندگار باشد و از گردنونه دید مخاطب دور نگردد.

بسیاری از کشورهای جهان، تحت تأثیر تحولات رسانه‌ای، سیاست‌گذاری درخصوص وضعیت آتی رسانه‌های اینترنت را آغاز کرده‌اند و افق‌های رسانه‌ای جدیدی را هدف قرار دادند. در تمام کشورهای سیاست‌های سنتی دولت‌ها تحت تأثیر تحولات جدید و سریع تکنولوژیک رسانه‌ها، با چالش مواجه شده‌اند. این تحولات، ابهامات زیاد و عدم اطمینان عمیقی ایجاد کرده‌اند. حال با توجه به ضرورتی که گفته شد؛ شناخت چالش‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها و همچنین راهبردهای مواجهه با فضای مجازی برای هر سازمان رسانه‌ای ضروری است. از این رو محقق تلاش دارد تا با رهبری نوین در مواجهه با تکنولوژی و ارتباطات (رهبری کوانتومی) در سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران که یک سازمان ملی می‌باشد؛ بتواند در سیاست‌های رهبری و مدیریت در بخش رسانه کشور و تعامل این سازمان با شبکه‌های مجازی (شبکه‌های اجتماعی) با رویکردی آینده پژوهشی بتواند؛ الگوی از رهبری کوانتومی سازمان صداوسیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی را برای سیاست‌گذاری‌های این بخش از رسانه ملی برای سال‌های آینده با توجه بر مؤلفه‌ها و شرایط حال و سناریوهای جدید برای سال‌های آینده ارائه نماید. بر این اساس محقق تلاش دارد تا به این سؤال که شناسایی و اولویت بندی عوامل اثرگذار و اثربخش رهبری کوانتومی سازمان صداوسیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی چگونه می‌باشد؟ پردازد.

ادیبات نظری

کوانتوم در فیزیک به معنای ذره در حال حرکت است (Rahimi et al, 2015). اما امروزه نظریه کوانتوم علاوه بر کاربری در علم فیزیک در رهبری و مدیریت نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد و باعث به وجود آمدن مبحث میان رشته‌ای جدیدی به نام رهبری کوانتومی در عرصه سازمانها و مدیریت شده است در مورد رهبری کوانتومی تعریف مشخصی

وجود ندارد. رهبری کوانتومی یکی از مفاهیم رهبری است که با تأثیرگذاری بیشتر بر یادگیری آن را مؤثر و کارتر نموده و دیدی آینده نگر دارد (Ningtias & Mundiri, 2019).

طرح اصول علوم جدید نیازمند آگاهی از تکنیک‌های رهبری در سازمانهای مدرن است، بطوریکه این فناوری‌ها و اصول یک استعاره جدید برای حیات سازمان و کار رهبری ارائه می‌دهد. این درحالی است که مدل‌های توسعه سازمانهای سنتی جای خود را به مدل‌ها و روش‌های مداخله‌گر جدید در عصر عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی شدن و تغییر سریع داده است. شروع قرن ۲۱ را می‌توان از نظر فناوری عصر کوانتم نامید. کلید تعالی سازمانی، رهبری عالی است. هفت مهارت کوانتمی می‌تواند رهبران را می‌توان از نظر فناوری عصر کوانتم نامید. کلید تعالی سازمانی، رهبری عالی است. هفت مهارت کوانتمی می‌تواند رهبران را برابی ایجاد سطح جدیدی از تعالی سازمان برای بهره‌برداری از قدرتمندترین انرژی جهان یعنی انرژی ذهن، فعال کند. اگر رهبران و سازمان‌هایشان می‌خواهند در عصر جدید پیشرفت کنند باید جهش فکری و مهارتی جدید در مدیران با این شیوه رهبری پدیدار شود (Razavi & Azimi Sanavi, 2012). رهبری کوانتمی سبکی از رهبری است که به دنبال افزایش اعتماد، امنیت، ارتباط پویا و یادگیری و کاهش ارتباطات عمودی و افزایش ارتباطات افقی در سازمان است. چارچوب و ساختار سازمان کوانتمی شامل ارتباطات متقابل و سیال میان رهبر و پیروان است که از طریق سازمانی توأم با اعتماد، ارزش، معنویت، یادگیری، گفت و گو و تفکر باهم قابل تعریف است (Rozbeh et al, 2021). رهبری کوانتمی نوعی از رهبری است که قادر به ارائه انرژی و تأثیر زیاد بر اعضای سازمان است و به عنوان یک توانایی می‌تواند ظرفیت طبیعی انسان را تحريك کرده و همه را هدایت کند تا به سمت اهداف مشترک رهسپار شوند رهبری کوانتمی با علم پیچیدگی ارتباط دارد که هدف آن مطالعه تمام تواناییهای بالقوه است؛ طوری که با عدم قطعیت می‌تواند پتانسیلهای خلاق را ایجاد کند. همانند نظریه گشتالت نظریه کوانتمی بیان می‌کند که کل در جهان بیشتر از جمع اجزای آن است. رهبری کوانتمی با می‌تواند تعارض را به نفع سازمان و بهبود کیفیت رهبری کند (Ningtias & Mundiri, 2019). رهبران کوانتمی با اعتقاد به این که روابط فرست ارزشمندی برای یادگیری هستند زمان و فضای مناسبی را برای گفتگو در نظر می‌گیرند؛ به این ترتیب آنها با کاهش یا حذف روابط ارتباطی استفاده از ارتباطات چندجهته به بهبود روابط سازمانی کمک می‌نمایند (Shyani et al, 2020). ارتباط بین انسان‌ها و مدیر در عصر کوانتم تغییر یافته است. انسان باید آگاه باشد که نمی‌تواند به طور مجزا زندگی کند؛ بنابراین باید یاد بگیرد که چگونه ارتباط برقرار کرده و در ارتباطات گسترده از شکاف‌های فرهنگی و زبانی عبور کند. در رهبری کوانتمی به ارتباط و آگاهی از محصولات، خدمات و فرایندها توجه می‌شود. رهبران کوانتمی ساختاری را در سازمان ایجاد می‌کنند که دوگانگی و تضادی که از گذشته در سازمان‌ها در میان اهداف فرد و گروه وجود داشت را از بین می‌برد و به افراد در سازمان کمک می‌کند که به عنوان یک فرد در گروه خلاق شکوفا شوند. یک رهبر کوانتمی نور و روشنایی و ظرفیت‌هایی که از درونش ساطع می‌شود را بین کارکنان سازمان پخش می‌کند و هم زمان از گروه کارکنان تحت سرپرستی خود الهام می‌گیرد (Parekh et al, 2018).

پژوهش پیشینه

داد که بین مؤلفه‌های رهبری کوانتمی با خودکارآمدی شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد اما بین مؤلفه‌های رهبری کوانتمی با تعلی سازمانی ارتباطی وجود ندارد.



(Geok & Bilal Ali, 2021) در پژوهش خود یک چارچوب سبک رهبری کوانتومی برای ترویج یادگیری مدام‌العمر 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 در کردند. یادگیری مدام‌العمر برای بهبود سودآوری، ثبات و رشد سازمانی با یک محیط یادگیری مساعد ترویج شد. تجدید حیات رهبری کوانتومی به پیشرفت‌های جدید علم مدیریت در صنعت و آموزش عالی کمک می‌کند. نیاز به مطالعات آینده در مورد یادگیری هدفمند از طریق رهبری کوانتومی برای حمایت از خلق دانش و پارادایم ثابت مشهود بود.

(Nazakhti Rezapour et al, 2021) نشان دادند که بر اساس نظر متخصصان، فرصت‌های تلویزیون اینستاگرامی برای صداوسیما، شامل دو دستهٔ فرصت‌های کاربردی (استفاده از محتوای کاربرتولید، استعدادیابی، تعامل با مخاطب و نظرسنجی) و فرصت‌های غایی (کمک به حکمرانی خوب، ایجاد تعادل میان فرهنگ رسمی و عرفی، متنوع‌تر شدن سپهر رسانه‌ای ایران و باکیفیت‌تر شدن تولیدات صداوسیما) است. تهدیدهای تلویزیون اینستاگرامی برای صداوسیما نیز معطوف به تضعیف جایگاه انحصاری صداوسیما، کاهش مخاطب و کاهش درآمد از محل آگهی عنوان شده است

(Ghazizadeh et al, 2020) در تحقیق خود با عنوان کاربرد نظریه کوانتوم در تحلیل جامعه مدنی در جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که این وضعیت، به معنای تحقق جامعه مدنی مشارکتی نیست؛ بلکه نوعی «جهش کوانتومی» اجتماعی در حال وقوع است که همانند تأثیرات «جهش ژئیکی»، می‌تواند تبعات ناخوسته‌ای به جامعه تحمیل کند و در کوتاه‌مدت، وضعیت «بی‌هنگاری» و در میان‌مدت، فروزیش اجتماعی را به دنبال داشته باشد.

(Ahang et al, 2020) در تحقیق خود با عنوان تدوین مدل معادلات ساختاری تأثیر رهبری کوانتومی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی (نمونه پژوهش: مدیران مدارس شهر بیرون) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری کوانتومی بر نوآوری سازمانی و سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌دار به ترتیب به میزان ۵۹ درصد و ۵۷ درصد دارد. همچنین سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری به میزان ۲۱ درصد بر نوآوری سازمانی دارد. در نهایت رابطه میانجی‌گری جزئی سرمایه اجتماعی مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به یافته‌ها به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که به مفهوم رهبری کوانتومی توجه ویژه‌ای مبذول دارند و با استفاده از مهارت‌های اساسی این سبک رهبری، نظام آموزشی را رهبری و هدایت کنند.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و براساس طرح تحقیق و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان عرصه رسانه، استادی علوم سیاسی، استادی مدیریت رسانه و مدیریت می‌باشد. با توجه به روند اجرای تحقیق و تکنیک‌های آن از یک جامعه بزرگ کمی استفاده نمی‌گردد چرا که روند اجرا تخصصی و در بخش مدیریت کلان می‌باشد. لذا در این تحقیق جامعه مورد نظر محدود به خبرگان می‌باشد. از این رو برای جامعه کمی نیز با توجه به اینکه از مدل ریاضی دیمتل استفاده شده است همان نمونه جامعه کیفی با همان تعداد ۱۵ نفر اجرا گردیده است. روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس می‌باشد و برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش بررسی متون و مصاحبه نیمه ساختار استفاده شد. استفاده از تکنیک دیمتل (DEMATEL) برای تعیین و اولویت‌بندی و اثرگذاری و اثرپذیری شاخص‌ها می‌باشد. به همین منظور از ماتریس مقایسه زوجی برای تعیین وزن معیارها استفاده شده است. با استفاده از تاکتیک

دیمتل الگوی روابط علی میان متغیرها شناسائی شده است. در نهایت از فرایند تحلیل شبکه برای اولویت‌بندی گزینه‌های پژوهش استفاده شده است. جهت انجام محاسبات مربوط به تکنیک دیمتل از محیط نرم‌افزار اکسل و کدنویسی به زبان VB استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق برای استخراج شاخصها و تدوین مدل مفهومی با استفاده از ادبیات تحقیق و تحلیل محتوا ابتدا، ابعاد، مؤلفه و شاخص اولیه شناسایی گردید. بنابراین با استفاده از تکنیک دلفی، سیزده مؤلفه و سه بعد مدیریتی و سازمانی، مهارت‌های کوانتمومی و رهبری کوانتمومی شناسایی شد که شامل بعد مدیریتی و سازمانی دارای دو مؤلفه (مدیریت کوانتمومی، سازمان کوانتمومی)، بعد مهارت‌های کوانتمومی شامل هفت مؤلفه (نگاه کوانتمومی، تفکر کوانتمومی، احساس کوانتمومی، شناخت کوانتمومی، عمل کوانتمومی، اعتماد کوانتمومی، وجود کوانتمومی) و رهبری کوانتمومی دارای چهار مؤلفه (رهبری رسانه‌ای، رهبری اجتماعی، رهبری تحول در رسانه، رهبری مشارکتی در رسانه) می‌باشد و با استفاده از نظر پانزده نفر از خبرگان به مقایسه و تعیین برتری هر یک از این سیزده مؤلفه پرداخته شد. از خبرگان حواسه شد که نظر خود را در مورد ارجحیت هر یک از این مؤلفه‌ها بر یکدیگر را برابر اساس یک متغیر زبانی اعلام کنند. برتری این کار نسبت به بیان نظر خبرگان به صورت یک عدد این است که با استفاده از این روش اعلام نظر خبرگان می‌توانند نظر خود را به صورت یک بازه عددی بیان کنند و به نوعی عدم قطعیت موجود را در نظر بگیرند. در نهایت با استفاده از تکنیک دیمتل به دسته بندی این عوامل پرداخته شد که به صورت گام‌های زیر مورد تحلیل قرار گرفت.

گام اول: بررسی ابعاد و مؤلفه‌ها

بررسی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه‌ای که از مرحله دلفی فازی تحقیق شناسایی گردیده است با وارد کردن شناسه‌ای (کد) برای هر مؤلفه و بعد جهت آماده سازی تحلیل دیمتل اقدام می‌نماییم.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری کوانتمومی سازمان صدا و سیما در حوزه شبکه‌های اجتماعی از مرحله دلفی فازی

کد	مؤلفه	ابعاد
MO ₁	مدیریت کوانتمومی	بعد مدیریتی و سازمانی (MO)
MO ₂	سازمان کوانتمومی	
QS ₁	نگاه کوانتمومی	مهارت‌های کوانتمومی (QS)
QS ₂	تفکر کوانتمومی	
QS ₃	احساس کوانتمومی	
QS ₄	شناخت کوانتمومی	
QS ₅	عمل کوانتمومی	

QS ₆	اعتماد کوانتمومی	رهبری کوانتمومی (QL)
QS ₇	وجود کوانتمومی	
QL ₁	رهبری رسانه‌ای	
QL ₂	رهبری رسانه اجتماعی	
QL ₃	رهبری تحول در رسانه	
QL ₄	رهبری مشارکتی در رسانه	
QL ₅	نفوذ و تأثیرگذاری اجتماعی رهبری	
QL ₆	ایجاد میل و رغبت در کارکنان	
QL ₇	هدف مشترک و عمومی رهبر	
QL ₈	هدف سازمانی و غیرسازمانی رهبر	
QL ₉	تعامل لزوم دانش	
QL ₁₀	مهارت و بصیرت	
QL ₁₁	آینده‌نگری و پیش‌بینی	

گام دوم، محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (M)

زمانی که از دیدگاه چند کارشناس استفاده می‌شود از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم یا M را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۲. ماتریس ارتباط مستقیم (M) مؤلفه‌های تحقیق

MO1	MO2	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QL1	QL2	QL3	QL4	
MO ₁	0	4.33	3	3	4.67	4.67	5	4	5	4	2.33	5	1.33
MO ₂	1.67	0	4.67	4.64	4	4.33	4.67	2.33	4	4.33	2.33	4	3
QS ₁	5	5	0	2.33	4.27	4.33	4.33	5	2	4.33	2	4.33	5
QS ₂	4.76	3.67	4	0	3	1.67	2.33	3.33	3	3.67	5	3	2.33
QS ₃	4.67	3.67	3.33	4	0	3	5	4.85	3.33	2.67	1.67	4.35	2
QS ₄	3.67	4.33	4.33	5	5	0	1.67	4	4.67	2.33	4	6	2.33
QS ₅	1.33	3.67	3.67	3	4	3.67	0	2	8	4.67	4	3.33	6
QS ₆	4.65	5	3.33	5	3	3	4.33	0	4.33	4.67	5	4	4
QS ₇	3.56	5	5	3	5	4.77	3	3.33	0	2.33	3	5	3.67
QL ₁	4.67	3.33	3.67	5	4	5	4.65	4.33	1.33	0	4.33	2	4.23
QL ₂	4.75	5	5	3.67	4	5	3.33	5	4	4.67	0	4.67	4.33
QL ₃	3	4.67	2.33	4.33	4.33	4.33	4	3.33	5	3	4.33	0	5
QL ₄	6	2.33	5	4.77	2.33	4	5	2.33	5	3.33	4.86	1.33	0

برای محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال ابتدا جمع تمامی سطرها و ستونها محاسبه می‌شود. معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می‌دهد. براساس جدول (۳) بزرگترین عدد $53/42$ است و تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.

$$K = \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq 14} \sum_{j=1}^{14} a_{ij}} = \frac{1}{53/42} = 0.02 \\ \Rightarrow N = 0.02 * M$$

جدول ۳. ماتریس نرمال شده (N) مؤلفه‌های تحقیق

	MO1	MO2	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QL1	QL2	QL3	QL4
MO₁	0.000	0.087	0.060	0.060	0.093	0.093	0.100	0.080	0.100	0.080	0.047	0.100	0.027
MO₂	0.033	0.000	0.093	0.093	0.080	0.087	0.093	0.047	0.080	0.087	0.047	0.080	0.060
QS₁	0.100	0.100	0.000	0.047	0.085	0.087	0.087	0.100	0.040	0.087	0.040	0.087	0.100
QS₂	0.095	0.073	0.080	0.000	0.060	0.033	0.047	0.067	0.060	0.073	0.100	0.060	0.047
QS₃	0.093	0.073	0.067	0.080	0.000	0.060	0.100	0.097	0.067	0.053	0.033	0.087	0.040
QS₄	0.073	0.087	0.087	0.100	0.100	0.000	0.033	0.080	0.093	0.047	0.080	0.120	0.047
QS₅	0.027	0.073	0.073	0.060	0.080	0.073	0.000	0.040	0.160	0.093	0.080	0.067	0.120
QS₆	0.093	0.100	0.067	0.100	0.060	0.060	0.087	0.000	0.087	0.093	0.100	0.080	0.080
QS₇	0.071	0.100	0.100	0.060	0.100	0.095	0.060	0.067	0.000	0.047	0.060	0.100	0.073
QL₁	0.093	0.067	0.073	0.100	0.080	0.100	0.093	0.087	0.027	0.000	0.087	0.040	0.085
QL₂	0.095	0.100	0.100	0.073	0.080	0.100	0.067	0.100	0.080	0.093	0.000	0.093	0.087
QL₃	0.060	0.093	0.047	0.087	0.087	0.087	0.080	0.067	0.100	0.060	0.087	0.000	0.100
QL₄	0.120	0.047	0.100	0.095	0.047	0.080	0.100	0.047	0.100	0.067	0.097	0.027	0.000

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم:

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

جدول ۴. ماتریس ارتباط کامل (T) مؤلفه‌های تحقیق

	MO1	MO2	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QL1	QL2	QL3	QL4
MO₁	0.027	0.093	0.077	0.073	0.102	0.101	0.110	0.090	0.119	0.086	0.068	0.117	0.043
MO₂	0.056	0.021	0.100	0.118	0.084	0.098	0.103	0.053	0.092	0.095	0.050	0.089	0.071
QS₁	0.105	0.122	0.014	0.059	0.141	0.086	0.092	0.105	0.053	0.144	0.050	0.094	0.122
QS₂	0.115	0.085	0.093	0.021	0.077	0.052	0.061	0.077	0.086	0.086	0.111	0.074	0.057
QS₃	0.108	0.083	0.082	0.096	0.018	0.079	0.115	0.133	0.084	0.070	0.041	0.117	0.056
QS₄	0.096	0.112	0.114	0.113	0.141	0.028	0.059	0.095	0.102	0.065	0.092	0.129	0.070
QS₅	0.052	0.086	0.093	0.079	0.129	0.089	0.026	0.060	0.170	0.101	0.100	0.076	0.124
QS₆	0.151	0.128	0.091	0.128	0.074	0.089	0.164	0.031	0.160	0.112	0.101	0.105	0.096
QS₇	0.162	0.127	0.114	0.080	0.136	0.142	0.082	0.089	0.023	0.072	0.076	0.124	0.097
QL₁	0.108	0.086	0.096	0.122	0.102	0.118	0.122	0.157	0.062	0.026	0.109	0.060	0.153
QL₂	0.150	0.111	0.123	0.100	0.090	0.170	0.098	0.111	0.105	0.112	0.019	0.114	0.118
QL₃	0.080	0.149	0.063	0.119	0.111	0.094	0.163	0.083	0.127	0.074	0.097	0.026	0.118
QL₄	0.130	0.073	0.138	0.147	0.080	0.105	0.118	0.078	0.146	0.084	0.134	0.053	0.038



برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف نظر کرد و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. در این مطالعه ارزش آستانه برابر 0.47 به دست آمده است. بنابراین الگوی روابط معنی دار به صورت زیر است.

جدول ۵. الگوی روابط معنی دار مؤلفه‌های تحقیق

MO1	MO2	QS1	QS2	QS3	QS4	QS5	QS6	QS7	QL1	QL2	QL3	QL4	
MO ₁	*	0.093	0.077	0.073	0.102	0.101	0.110	0.090	0.119	0.086	0.068	0.117*	
MO ₂	0.056	*	0.100	0.118	0.084	0.098	0.103	0.053	0.092	0.095	0.050	0.089 0.071	
QS ₁	0.105	0.122	*	0.059	0.141	0.086	0.092	0.105	0.053	0.144	0.050	0.094 0.122	
QS ₂	0.115	0.085	0.093	*	0.077	0.052	0.061	0.077	0.086	0.086	0.111	0.074 0.057	
QS ₃	0.108	0.083	0.082	0.096	*	0.079	0.115	0.133	0.084	0.070	*	0.117 0.056	
QS ₄	0.096	0.112	0.114	0.113	0.141	*	0.059	0.095	0.102	0.065	0.092	0.129 0.070	
QS ₅	0.052	0.086	0.093	0.079	0.129	0.089	*	0.060	0.170	0.101	0.100	0.076 0.124	
QS ₆	0.151	0.128	0.091	0.128	0.074	0.089	0.164	*	0.160	0.112	0.101	0.105 0.096	
QS ₇	0.162	0.127	0.114	0.080	0.136	0.142	0.082	0.089	*	0.072	0.076	0.124 0.097	
QL ₁	0.108	0.086	0.096	0.122	0.102	0.118	0.122	0.157	0.062	*	0.109	0.060 0.153	
QL ₂	0.150	0.111	0.123	0.100	0.090	0.170	0.098	0.111	0.105	0.112	*	0.114 0.118	
QL ₃	0.080	0.149	0.063	0.119	0.111	0.094	0.163	0.083	0.127	0.074	0.097	*	0.118
QL ₄	0.130	0.073	0.138	0.147	0.080	0.105	0.118	0.078	0.146	0.084	0.134	0.053*	

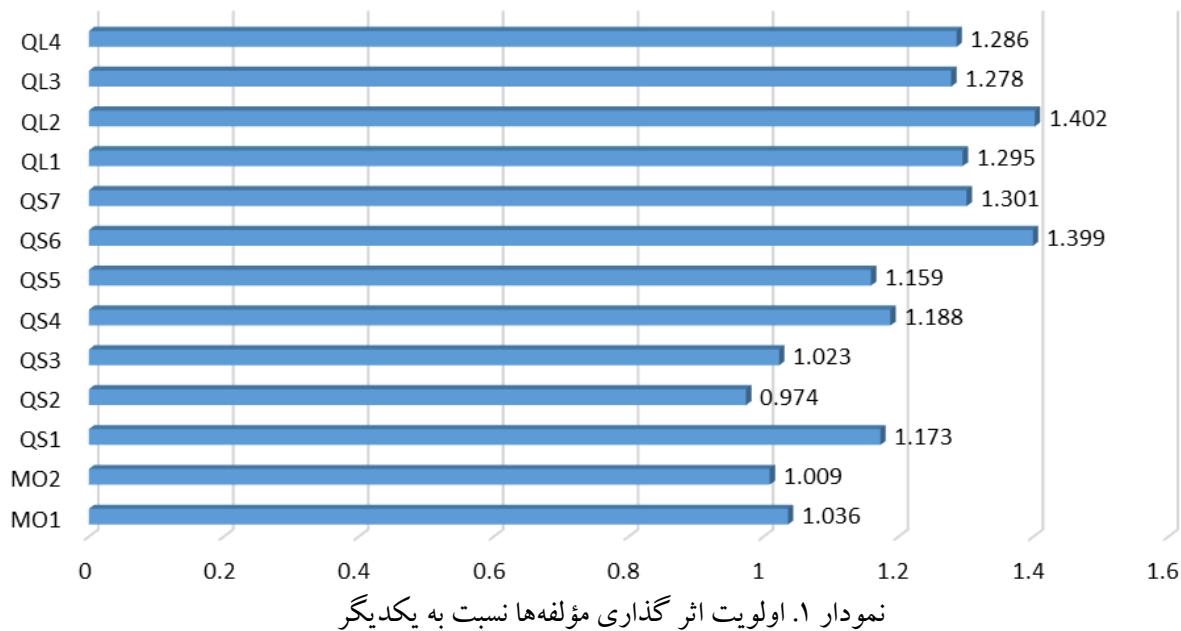
با توجه به الگوی روابط می‌توان نمودار علی را ترسیم کرد:

جدول ۶. الگوی روابط معنی دار مؤلفه‌های تحقیق

	D	R	D+R	D-R
MO ₁	1.036	1.313	2.349	-0.277
MO ₂	1.009	1.255	2.264	-0.246
QS ₁	1.173	1.184	2.357	-0.011
QS ₂	0.974	1.234	2.208	-0.26
QS ₃	1.023	1.267	2.29	-0.244
QS ₄	1.188	1.223	2.411	-0.035
QS ₅	1.159	1.287	2.446	-0.128
QS ₆	1.399	1.131	2.53	0.268
QS ₇	1.301	1.306	2.607	-0.005
QL ₁	1.295	1.101	2.396	0.194
QL ₂	1.402	0.988	2.39	0.414
QL ₃	1.278	1.152	2.43	0.126
QL ₄	1.286	1.082	2.368	0.204

در جدول (۶) جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تأثیر گذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. اولویت بندی مؤلفه‌ها بر اساس تأثیر گذاری در نمودار (۱) نشان داده شده است.

D



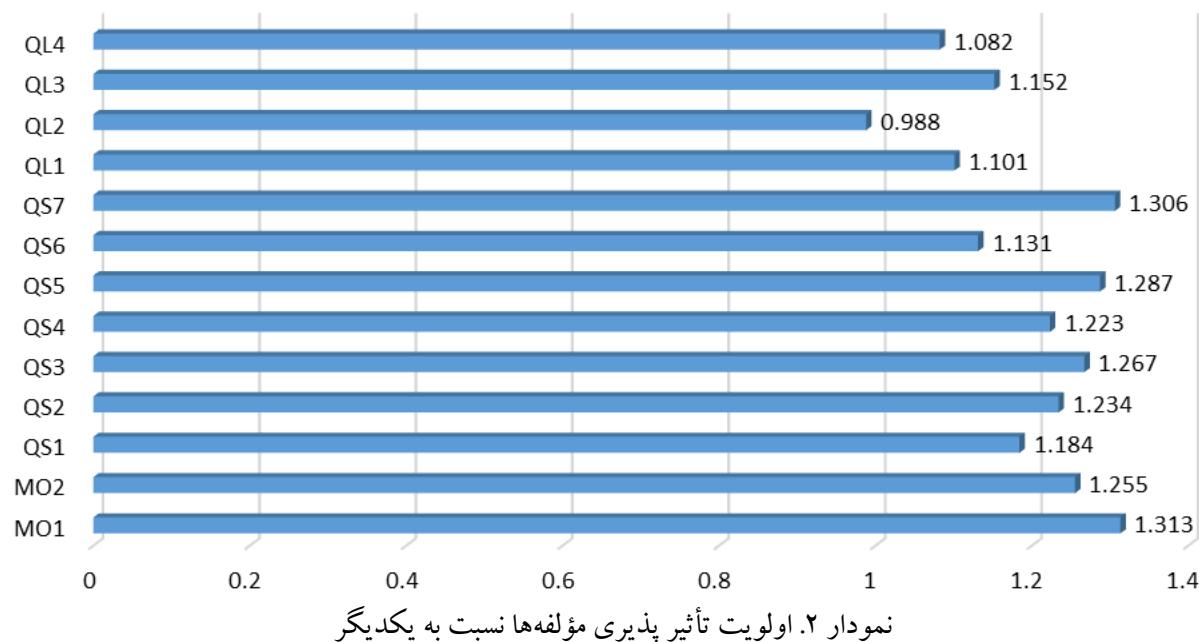
نمودار ۱. اولویت اثر گذاری مؤلفه‌ها نسبت به یکدیگر

با توجه به نمودار (۱) (مؤلفه‌ها از جهت اولویت تأثیر گذاری، به ترتیب از رتبه اول تا رتبه ۱۳ به صورت ذیل می‌باشد: رهبری رسانه اجتماعی، اعتماد کوانتمی، وجود کوانتمی، رهبری رسانه‌ای، رهبری مشارکتی در رسانه، رهبری تحول در رسانه، شناخت کوانتمی، نگاه کوانتمی، عمل کوانتمی، مدیریت کوانتمی، احساس کوانتمی، سازمان کوانتمی، تفکر کوانتمی).

جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیر پذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. اولویت بندی معیارها بر اساس تأثیر پذیری در نمودار (۲) نشان داده شده است.

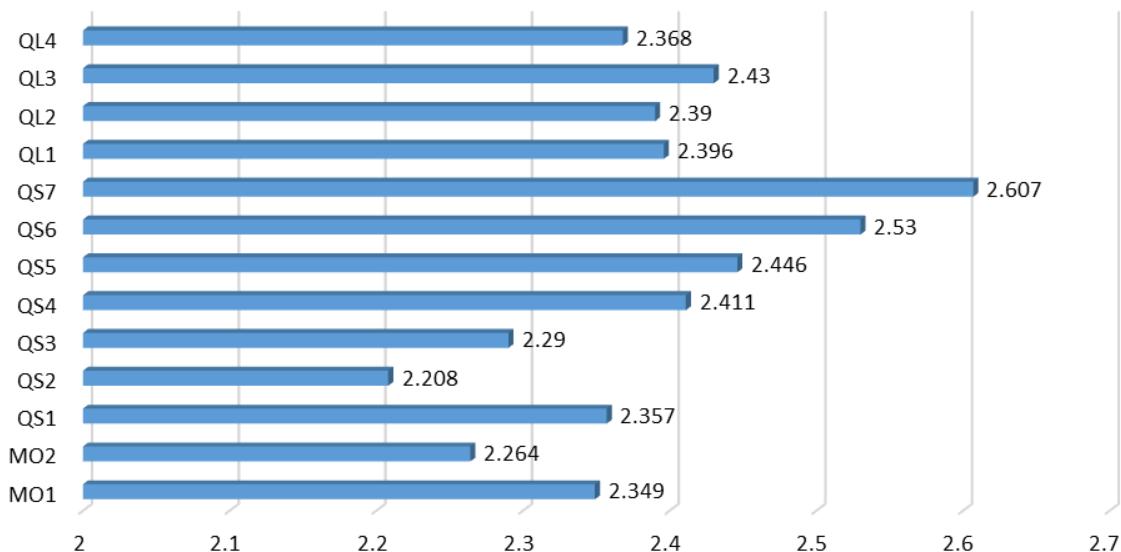


R

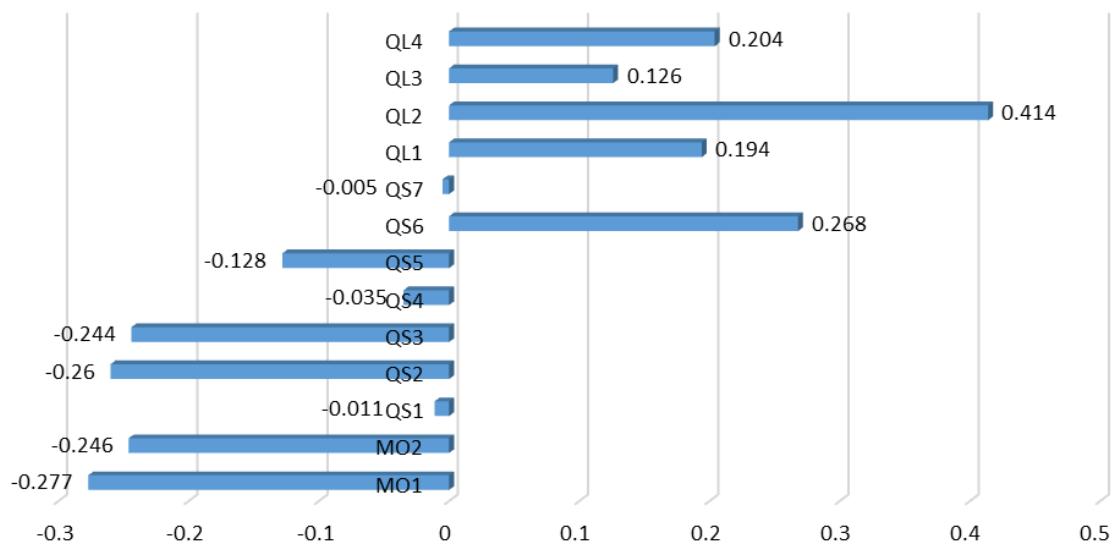


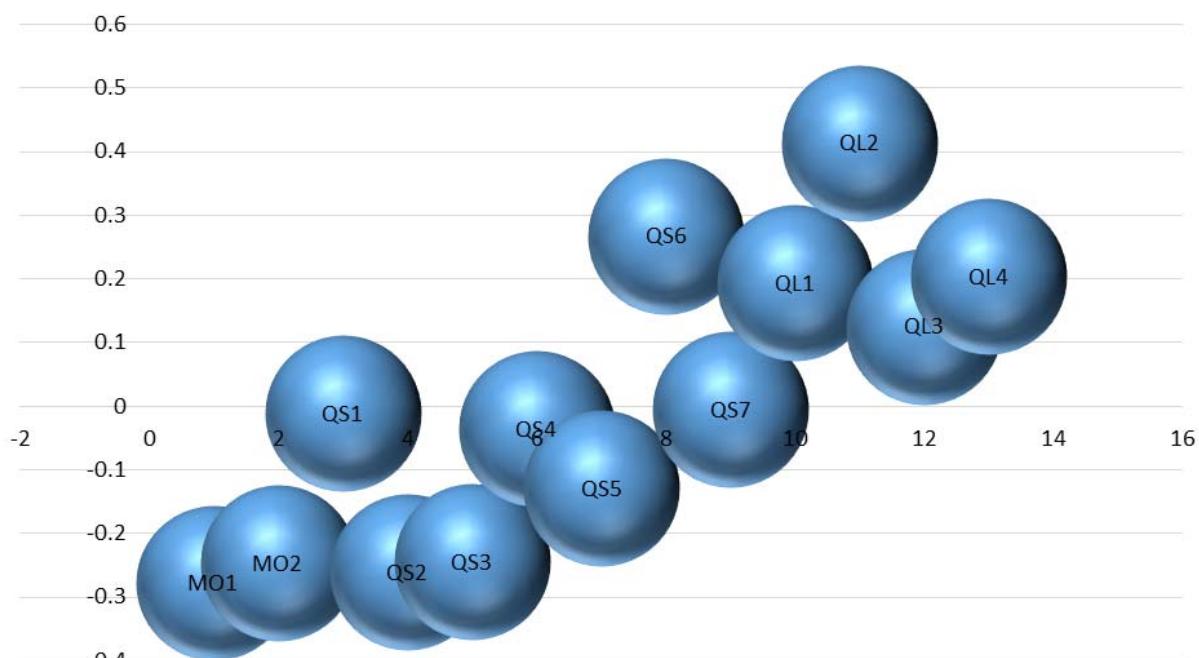
با توجه به نمودار (۲) (مؤلفه‌ها از جهت اولویت تأثیر پذیری، به ترتیب از رتبه اول تا رتبه ۱۳ به صورت ذیل می‌باشد: مدیریت کوانتمی، وجود کوانتمی، عمل کوانتمی، احساس کوانتمی، سازمان کوانتمی، تفکر کوانتمی، شناخت کوانتمی، نگاه کوانتمی، رهبری تحول در رسانه، اعتماد کوانتمی، رهبری رسانه‌ای، رهبری مشارکتی در رسانه، رهبری رسانه اجتماعی.

بردار افقی (D+R)، میزان تأثیر و تأثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هر چه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. بر این اساس معیارهایی که بیشترین تعامل را دارند در نمودار (۳) نشان داده شده است.

D+R

نمودار ۳. اولویت تعامل مؤلفه‌های تحقیق نسبت به یکدیگر

با توجه به نمودار (۳) مؤلفه‌ها از جهت اولویت تعامل، به ترتیب از رتبه اول تا رتبه ۱۳ به صورت ذیل می‌باشد: وجود کوانتمومی، اعتماد کوانتمومی، عمل کوانتمومی، رهبری تحول در رسانه، شناخت کوانتمومی، رهبری رسانه‌ای، رهبری رسانه اجتماعی، رهبری مشارکتی در رسانه، نگاه کوانتمومی، مدیریت کوانتمومی، احساس کوانتمومی، سازمان کوانتمومی، تفکر کوانتمومی. بردار عمودی (D-R)، قدرت تأثیر گذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر D-R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معکوس محسوب می‌شود.

D-R

نمودار ۴. اولویت براساس اثر پذیری/اثر گذاری خالص مؤلفه‌های تحقیق



نمودار ۵. مختصات دکارتی برونداد DEMATEL برای مؤلفه‌های تحقیق

اگر $R < J \rightarrow R - J < 0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تأثیر پذیر قطعی است.

اگر $R > J \rightarrow R - J > 0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تأثیر گذار قطعی است.

معیارهای: اعتماد کوانتمومی، رهبری رسانه‌ای، رهبری اجتماعی، رهبری تحول در رسانه، رهبری مشارکتی در رسانه، معیارهای تأثیر گذار خالص می‌باشند.

معیارهای: مدیریت کوانتمومی، سازمان کوانتمومی، نگاه کوانتمومی، تفکر کوانتمومی، احساس کوانتمومی، شناخت کوانتمومی، عمل کوانتمومی، وجود کوانتمومی، معیارهای تأثیر پذیر خالص می‌باشند.

بحث و نتیجه گیری

رهبری مؤثر در سازمان کوانتمومی نیاز به مهارت‌ها و رفتارهای جدید مدیریتی دارد هر سطح از رهبری برای ایجاد و توسعه الگوهای رفتاری لازم در سطح بعدی نیز مسئول است این رهبران باید محیطی را با جو توانمندساز و افزایش دهنده اعتماد ایمنی و حس تعلق ایجاد نمایند که منجر به فعال کردن مداوم یادگیری فردی و سازمانی و هماهنگی ارزش‌های شخصی در رفتار خواهد شد. رهبری کوانتمومی مدیریت سنتی نیست بلکه پارادایم جدیدی از رهبری است مانند فیزیک و نظریه مکانیک کوانتمومی رهبری کوانتمومی مسیری را از طریق طبیعت و ماهیت غیر قابل پیش بینی غیر خطی و بسیار پیچیده سازمانها فراهم می‌کند رهبران در سازمانهای کوانتمومی ناظر بر سرمایه فیزیکی و فکری استعدادها و روابط ارزش افزوده برای سازمان هستند این نوع از نظارت نیازمند نوع جدیدی از رهبری است.

با توجه به نتایج پژوهش مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری کوانتمومی که از مرحله دلفی شناسایی شده شامل سه بعد مدیریتی و سازمانی، مهارت‌های کوانتمومی و رهبری کوانتمومی می‌باشد که بعد مدیریتی و سازمانی دارای دو مؤلفه (مدیریت

کوانتمی، سازمان کوانتمی)، بعد مهارت‌های کوانتمی شامل هفت مؤلفه (نگاه کوانتمی، تفکر کوانتمی، احساس کوانتمی، شناخت کوانتمی، عمل کوانتمی، اعتماد کوانتمی، وجود کوانتمی) و رهبری کوانتمی دارای چهار مؤلفه (رهبری رسانه‌ای، رهبری رسانه اجتماعی، رهبری تحول در رسانه، رهبری مشارکتی در رسانه) می‌باشد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه رهبری رسانه اجتماعی که بیشترین مقدار D را دارا می‌باشد، بیشترین تأثیرگذاری را با سایر شاخص‌ها دارد و نیز مؤلفه مدیریت کوانتمی که بیشترین مقدار R را برخوردار می‌باشد؛ بیشترین تأثیرپذیری را بر سایر شاخص‌ها دارد. همچنین مدیریت کوانتمی که بیشترین مقدار D+R را دارا می‌باشد؛ بیشترین تأثیر پذیری را نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارد و نیز اعتماد کوانتمی که بیشترین مقدار D-R را دارا می‌باشد؛ بیشترین تأثیرگذاری را نسبت به سایر مؤلفه‌ها دارد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهشگرانی همچون (Ahmadian et al, 2021) و (Geok & Bilal Ali, 2021) (Rozbeh et al, 2021) (Oudlajani & Naqib al-Sadat, 2021) همسو بوده و مطابقت دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان این گونه نتیجه گرفت که رهبری کوانتمی در سازمانها نقش مهمی داشته است زیرا مدیران و رهبران می‌توانند با توجه به ویژگی خلاقیت که یکی از مهمترین صفات رهبران کوانتمی است به استقبال فرصت‌های جدید بروند. رهبران در رهبری کوانتمی با تکیه بر این ویژگی و با کمک افرادی که پذیرای نوآوری و رویارویی با پدیده‌های ناشناخته و جدید هستند و فراهم کردن زمینه خطرپذیری و سازگاری در افراد سازمان به استقبال تغییر و تحول در سازمان بروند و از این رهگذر مزیت رقابتی خود را تضمین کنند در نتیجه رهبران سازمانی باید مهارت‌های جدیدی را در خود پرورش دهند که از آن‌ها تحت عنوان مهارت‌های کوانتمی یاد می‌شود، این مهارت‌ها سازمانها را در جهت افزایش توانایی مدیران در اداره افراد درسازمان‌ها، حل تعارضات، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، چاککی، تعالی سازمانی، یادگیری سازمانی و... که همگی از علائم رهبری کوانتمی است یاری داده و زمینه موفقیت، توسعه سازمانی و در نهایت بقای آن‌ها را در جهان پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروزی را فراهم می‌آورد و به دلیل توسعه فناوری و پیشرفتی که در جهان امروز وجود دارد. رهبران در عمل کوانتمی باید بدانند اصل بر جداناپذیری استوار است که مطابق آن تغییر در هر جزء سریعاً به تغییر در اجزای دیگر منجر می‌شود. در واقع تمام اجزای هستی زمانی پیش از انفجار بزرگ در کنار هم بوده‌اند؛ لذا بر یکدیگر تأثیر گذارند. از این رو مدیران می‌بایست به اثر پروانه‌ای و جاذبه غریب در سازمان توجه نمایند. با توجه به این دو اصل سعی در ایجاد تغییراتی در سازمان نمایند که منجر به تغییرات مثبت بزرگتری در سیستم می‌گردد. (Geok & Bilal Ali, 2021) در پژوهش خود یک چارچوب سبک رهبری کوانتمی برای ترویج یادگیری مادام‌العمر در بین کارکنان از طریق علم مدیریت ارائه دادند. از این رو رهبران کوانتمی پیامدهای یادگیری سازمانی در محیط کار را در زمان‌های چالش برانگیز در کردند. یادگیری مادام‌العمر برای بهبود سودآوری، ثبات و رشد سازمانی با یک محیط یادگیری مساعد ترویج شد. تجدید حیات رهبری کوانتمی به پیشرفت‌های جدید علم مدیریت در صنعت و آموزش عالی کمک می‌کند. نیاز به مطالعات آینده در مورد یادگیری هدفمند از طریق رهبری کوانتمی برای حمایت از خلق دانش و پارادایم ثابت مشهود بود.. (Rozbeh et al, 2021) نشان دادند که مباحث جمع‌آوری شده در قالب ۴ مقوله ماهیت نظریه کوانتمی، چرایی رهبری کوانتمی (عوامل پیدایی رهبری کوانتمی)، ماهیت و ویژگی‌های رهبری کوانتمی و نحوه اثرگذاری در سازمان می‌باشد. امروزه رهبران و سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهند در دنیای متغیر و در حال تحول امروزی بقا داشته باشند و پیشرفت نمایند باید دیدگاه مکانیکی که محیط را ساده و ایستا می‌داند را کنار گذشته و دیدگاه کوانتم را جایگزین آن نمایند، لذا

رهبران سازمانی باید مهارت‌های جدیدی را در خود پرورش دهند که از آن‌ها تحت عنوان مهارت‌های کوانتمومی یاد می‌شود، این مهارت‌ها سازمان‌ها را در جهت افزایش توانایی مدیران در اداره افراد درسازمان‌ها، حل تعارضات، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، چابکی، تعالی سازمانی، یادگیری سازمانی و... که همگی از عالم رهبری کوانتمومی است یاری داده و زمینه موفقیت، توسعه سازمانی و در نهایت بقای آن‌ها در جهان پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروزی را فراهم می‌آورد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود با بهره گیری از نگاه کوانتمومی و توانایی دیدن هدفمند سبک و شیوه تفکر و نگرش خود را مقارن با تفکر کوانتمومی و توانایی تفکر به شیوه متناقض قرار دهند تا از این طریق زمینه ساز شناخت کوانتمومی و شناخت شهودی مسائل در سازمان شوند. از این طریق رهبران و مدیران سازمانی می‌توانند احساس و اعتماد کوانتمومی را در میان کارکنان خود به وجود آورند که این مهم به نوبه خود موجب نگرش نو به مسائل، تفکر خلاقانه و شهودی، آینده نگری و پیش‌بینی در سازمان می‌شود. پیشنهاد می‌شود افراد به هنگام گزینش برای پست رهبری در سازمان از نظر میزان تمايل و توان به اجرا و پیاده سازی رهبری کوانتمومی ارزیابی شوند و افرادی برگزیده و انتخاب شوند که این ویژگی در آنها برجسته‌تر و قوی‌تر باشد. پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش و اهمیت روزافزون رهبری کوانتمومی در سازمانها برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و رهبران در سازمان در راستای شکل گیری و تقویت رهبری کوانتمومی می‌تواند زمینه را برای پیاده سازی و اجرای این رهبری در سازمانها هموار کند. پیشنهاد می‌شود که در سیاست گذاری‌های سازمان صدا و سیما به شناخت و درک صحیح از مراحل تفکر کوانتمومی، احساس کوانتمومی، وجود کوانتمومی، رهبری رسانه‌ای و رهبری رسانه اجتماعی توجه ویژه‌ای شده تا به دنبال آن نقاط ضعف و قوت سازمان، تفاوت‌های فردی و قومیتی، نیازها و خواسته‌های مخاطبان شناخته شده و بتوان از طریق رهبری کوانتمومی در زمینه ایجاد اعتماد در بین مخاطبین، اقدام به توسعه زیر ساخت‌ها، کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد رسانه‌های استانی و اجتماعی اقدام نمود. پیشنهاد می‌شود که با بهره گیری از توانایی تفکر کوانتمومی، برای برخورد با محیط متلطم سازمانی و همچنین حل مسائل سازمان خود به شیوه بدیع و تازه، از این مهارت رهبری کوانتمومی استفاده کنند؛ به علاوه با توجه به اینکه خلاقیت و نوآوری گاه از نگاه متناقض و متعارض ناشی می‌شوند، مدیران و رهبران با ترغیب کارکنان و پیروان خود به استفاده از توانایی تفکر به شیوه متناقض یا تفکر کوانتمومی، زمینه ساز خلاقیت و نوآوری در سازمان شوند.

References

- Ahmadian, z. Ghalavandi, H. Hosni, M. (2021). Structural analysis of quantum leadership relationships and human resource retention with the mediating role of organizational trust in the health system. *Health Promotion Management Quarterly*. 10 (6): 28-41. URL: <http://jhpm.ir/article-1-1384-fa.html>. (In Persian).
- Ala Fossi, M & Stephen. L. (2016). The short future of public broadcasting: Replacing digital terrestrial television with internet protocol? *International Communication Gazette*, Vol. 784 365-382
- ArefMenesh, A. (2018). The strategic model of facing the benefits and harms of digital social networks based on the perspective of the leader of the Islamic Revolution. *Scientific Quarterly Journal of Iranian Islamic Development Model Studies*. 6(12). 9-37. https://www.ipoba.ir/article_103061.html?lang=en (In Persian).
- Erfanezhad, M., Nazarpouri, A., Shariatnejad, A., Akbari, F. (2017). Designing a quantum leadership model in government organizations using an interpretive structural modeling approach. *Public administration perspective*. 7(3). 153-135. (In Persian).



- Ghazizadeh, Sh. Keshishiyan, G. and Khodavardi, H. (2020). The application of quantum theory in the analysis of civil society in the Islamic Republic of Iran. *Iranian Political Sociology Quarterly*. 3(3). 112-136. doi: 10.30510/psi.2020.252874.1317. (In Persian).
- Ghaed Amini Harouni, A.D. Ebrahimzadeh Dastjardi, R., Sadegh Cheshme. M. and Sadeghzadeh, N. (2018). The effect of quantum leadership on commitment to change through perceived quality of change communication and readiness for change. *Educational Leadership and Management Research Quarterly*. 4(15). 33-1. (In Persian).
- Geok, S. W. Bilal Ali. M. B. (2021). A Journey of a Thousand Miles Begins with A Quantum Step: The Importance of Quantum Leadership to Promote Lifelong Learning in Organisations. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*; 20 (3): 235-247.. <http://ilkogretim-online.org> doi: 10.17051/ilkonline.2021.03.24
- Kamali Ardakani, H. Mohammadkhani, K. Jafari, P. (2020). Quantitative-based identification and ranking of academic leadership executive mechanisms: a fuzzy Vicor approach. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 14(2), 103-129 .(In Persian) .
- Khajir, Y. Khaniki, H. (2019). The capacities and challenges of virtual social networks for Iran's civil society. *New media studies*. 5(17). 35-69. (In Persian) .
- Nazakhti Rezapour, F. Asadzadeh, M. Basirian Jahormi, H. Hosseini Sarajelou, F. and Askari, A. (2021). Opportunities and threats of Instagram TV for radio and television. *New media studies*. 7 (25), 327-358. doi: 10.22054/nms.2021.56294.1068. (In Persian) .
- Ningtias, R. W. Mundiri, A. (2019), Quantum Leadership of Teachers in Improving the Quality of Education Based on Pesantren, *Edukasi: Journal Pendidikan Islam*, 7(1), 01-33
- Oudlajani, F. Naqib al-Sadat, S. (2021). Media diplomacy in Twitter social network. *New media studies*. 7 (26).324-295. doi: 10.22054/nms.2021.49542.903. (In Persian) .
- Pak Del, H. Rasouli, M. Nasrollahi Kasmani, A. Sharif Khani, M. (2019). Explaining the challenges of the radio and television organization in the virtual space (drafting appropriate strategies for the deputy of the virtual space of this organization). *The scientific quarterly of interdisciplinary studies of communication and media*. 3(7). 11-35. doi: 10.22034/jiscm.2020.227649. (In Persian) .
- Parekh, D, Amarasingam, A, Dawson, L, and Ruths, D. (2018). Studying Jihadists on Social Media: A Critique of Data Collection Methodologies. *Perspectives On Terrorism*. Issue 03, Volume 12, pp. 3-21.
- Pir Dehghan M & Monsef A. (2022). The relationship between quantum leadership and job self-efficacy. The second international conference on research findings in physical education and sports sciences. (In Persian) .
- Rahimi H, Athari, and Aflakian, N. (2015) Intellectual capital and knowledge management processes in quantum organization, a case study of Kashan University, *Scientific-Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 11(4). pp. 119-199. (In Persian) .
- Rahimi, H. Mohammad Alizadeh, M. (2019). Examining the adaptability of Al-Mustafa University of Qom with the components of learning organization, agile organization and quantum organization from the perspective of employees. *Organizational Knowledge Management Quarterly*. 2(4). 171-198. (In Persian) .
- Rozbeh, Z. Madahian, S. and Akramian, R. (2021). Investigating quantum leadership theory in organizations. *Scientific Quarterly Journal of Police Organizational Development*, 17(75). pp. 123-97. (In Persian) .
- Razavi,M & Azimi Sanavi, B. (2011). Prioritizing and checking the level of familiarity with quantum skills in sports organizations of the country. The first national business management engineering conference. Kerman, <https://civilica.com/doc/206510>. (In Persian) .
- Shayani M., Ghaffari, H. Khosravi M, song. F. (2020). Development of a structural equation model of the effect of quantum leadership on organizational innovation with the mediating role of social capital (a research sample of school principals in Birjand city. *Teacher's Professional Development Quarterly*. Year 5, No. 2, 59-70 .(In Persian) .
- Turkzadeh, J. Najafi, Z. (2019). Validation of the leadership worldview scale of public school principals. *Journal of School Management*. Period 7 (3). 269-253. (In Persian) .



- Watson, J. (2018). Quantum Caring Leadership: Integrating Quantum Leadership with Caring Science, *Nursing Science Quarterly*. 42(2): 58-88.
- Rahimi H, Athari, and Aflakian, N. (2015) Intellectual capital and knowledge management processes in quantum organization, a case study of Kashan University, *Scientific-Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 11(4). pp. 119-199. (In Persian).
- Rahimi, H. Mohammad Alizadeh, M. (2019). Examining the adaptability of Al-Mustafa University of Qom with the components of learning organization, agile organization and quantum organization from the perspective of employees. *Organizational Knowledge Management Quarterly*. 2(4). 171-198. (In Persian).
- Rozbeh, Z. Madahian, S. and Akramian, R. (2021). Investigating quantum leadership theory in organizations. *Scientific Quarterly Journal of Police Organizational Development*, 17(75). pp. 123-97. (In Persian).
- Razavi,M & Azimi Sanavi, B. (2011). Prioritizing and checking the level of familiarity with quantum skills in sports organizations of the country. The first national business management engineering conference. Kerman, <https://civilica.com/doc/206510>. (In Persian).
- Watson, J. (2018). Quantum Caring Leadership: Integrating Quantum Leadership with Caring Science, *Nursing Science Quarterly*. 42(2): 58-88.



Original Article
(Qualitative)

Presenting a green governance model with a sustainable development approach in the health system (case study: Kerman University of Medical Sciences)

Zahra Roozbeh¹ , Shiva Madaheyan² , Amin Nikpour³

1- PH.D Student of Public Administration Department, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

3- Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

Receive:

16 May 2023

Revise:

02 June 2023

Accept:

05 August 2023

Keywords:

Green governance,
Sustainable development
approach,
data-based Grounded
theory,
Health system

Abstract

The present study presented a model of green governance with a sustainable development approach in the health system. The method of this study is applied and analytical in terms of aim, qualitative in terms of process, and grounded theory in terms of data collection and analysis. Twelve experts were first interviewed after examining the theoretical foundations and previous studies. Then, data were analyzed, and categories, related concepts, and semantic codes were extracted to answer the research questions by MAXQDA (2020) software. The interviews continued until theoretical saturation was reached. "Balanced and integrated management," "service provision," and "financial resources" were identified as causal factors. "Legal environment," "political environment," "cultural and social environment," and "technology" were identified as contextual factors. "Government policies" and "change management" were identified as intervening factors. "Green governance affairs," "contractual affairs," and "participatory affairs" were identified as strategies. "Creating alignment between goals, policies, and structure and culture in the health sector," "improving administrative and environmental health," "and dynamism and adapting to changes and developments in the health system" were identified as outcomes.

Please cite this article as (APA): Roozbeh, Z., Madaheyan, S., & Nikpour, A. (2023). Presenting a green governance model with a sustainable development approach (case study: Kerman University of Medical Sciences). *Management and Educational Perspective*, 5(3), 70-99.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.397241.1199	
Corresponding Author: Shiva Madaheyan	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.4.6	
Email: shiva.madaheyan1390@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Significant development caused by the industrial revolution that began in the mid- 1700s led to gradual changes in industries, economic growth, higher standards of living, the availability of world-class products, amenities, etc. However, the environmental aspect was neglected, resulting in much environmental damage (Ferran Vila, Yanez & Miotto, 2022). In recent decades, human beings have well understood the danger of neglecting the environment since all kinds of environmental pollution have endangered the whole earth as a human habitat. Thus, efforts were made to protect the environment and modify development methods. Hence, environmental concerns and sustainable development are among the global community's most significant topics (Seyd Alavi, Mohammad, Ghalavandi, Abbaspour & Mohamadkhni, 2020). Several quantitative and qualitative factors affect sustainable development. However, many thinkers of economics and other sciences argue that governance has a relatively higher rank in affecting sustainable development (Zahiri, Zayanderoody & Jalaie, 2021). Accordingly, green governance as a new and sustainability-based governance model creates new challenges for the traditional human-centered development ideology (Li et al., 2018) and emphasizes the balance between economic growth and sustainable development (Lin, Gui, Xie, & Liu, 2019). Green governance includes the combination of the principles of environmental sustainability and social justice in the decision-making processes of the government and other institutions (Dryzek, 2013). Green governance is also considered a driving force for the restructuring of economic development and the realization of a green technological revolution to realize and achieve sustainable development goals (Xu & Zhu, 2022). Also, health domain and the health system are among the most significant service sectors and indicators of social development and welfare (Seddighi, Nosrati Nejad & Basakha, 2020). Applying the green governance model in the health system can minimize the environmental damage caused by providing services. Despite the role and significance of this strategy, few efforts have been made to apply it, especially in Iran's health system. Thus, the present study fills the existing research gap. It can help the health system use the green governance strategy to achieve its sustainable development goals. Therefore, in this study, the researcher seeks to answer the question of the model of green governance with a sustainable development approach in Iran's health system.

Literature review

Peyghan, Yaghobi, and Keikha (2022) conducted a study entitled "Measuring and validating the model of good governance with a sustainable development approach (a study in Sistan and Baluchistan)." The results revealed that in the proposed model, the index of comment and final responsibility, quality of laws, corruption control, the rule of law, and transparency are ranked first to fifth, respectively (Peyghan, Yaghobi & Keikha, 2020). Rezaei Lori, Selajeghe, and Maddahiyan (2022) conducted research entitled "Designing a good governance model for the systematic exploitation of Mines with a sustainable development approach (The case study of Golgohar Sirjan Industrial and Mineral Complex). The results revealed that comprehensive responsibility, acausal condition that includes intergenerational, environmental, and social obligations, causes the formation of good governance with future-oriented, health-oriented, and people-oriented characteristics. Along with the developmental space, creating opportunity and development-oriented strategies leads to sustainable social, economic, and environmental development (Rezaei Lori, Salajeghe & Maddahiyan, 2022). Xu and Zhu (2022) investigated the effects of green governance and green financial policies on sustainable development in various regions of China from 2008 to 2018. The results



revealed that China's green governance index and green financial policies significantly reduced environmental pollution during the study period (Xu & Zhu, 2022). Shah, Lai, et al. (2021) conducted a study entitled "Development of a green governance framework to improve the performance of an oil and gas company." The results revealed that the proposed green governance framework reduced social costs and environmental risks and effectively improved the performance of the oil and gas industry (Shah, Lai, et al., 2021).

Methods

This study is an applied type and analytical in terms of aim, qualitative in terms of process, and grounded theory in data collection and analysis method. A purposeful sampling method was used. Its data were collected using semi-structured interviews. The researcher achieved theoretical saturation after interviewing 12 experts. Also, data analysis and extraction of categories, related concepts, and semantic codes to answer the research questions in this study were done by MAXQDA software.

Results

This section answers the questions of providing a green governance model with a sustainable development approach in the health system (case study: Kerman University of Medical Sciences). The questions of this study were as follows: What are the causal conditions of providing a green governance model with a sustainable development approach in the health system? What are the contextual conditions for providing a green governance model with a sustainable development approach in the health system? What are the intervening conditions for providing a green governance model with a sustainable development approach in the health system? What are the strategies for presenting the model of green governance with a sustainable development approach in the health system? What is the outcome or implication of providing a green governance model with a sustainable development approach in the health system?

The results revealed that the three components of "balanced and integrated management," "service provision," and "financial resources" were identified as causal factors. "Legal environment," "political environment," "cultural and social environment," and "technology" were identified as contextual factors. "Government policies" and "Transformation and change management" were identified as intervening factors. "Green governance affairs," "contractual affairs," and "participatory affairs" were identified as strategies. "Creating alignment between goals, policies, and structure and culture in the health sector," "improving administrative and environmental health," and "dynamism and adapting to changes and developments in the health system" were identified as outcomes.

Discussion and Conclusion

The present study provided a green governance model with a sustainable development approach in the health system. The results revealed that the causal factors are balanced and integrated management, providing services, and financial resources. The legal environment, political environment, cultural and social environment, and technology were found as the contextual factors. Intervening factors also included government policies and change management. The strategies were also green governance, contractual, and partnership affairs. Finally, creating alignment between goals, policies, structure, and culture in the health sector, promoting administrative and environmental health, dynamism, and adapting to changes and developments in the health system were found as outcomes.

Based on the results, it is recommended to consider the development of effective leadership as a priority of the health system's programs and policies. Organizational independence



should be promoted in different parts of the health system. Also, practical performance evaluation should be performed annually, and balanced growth and development should occur in economic, social, and environmental dimensions. Moreover, policy-making and decisions should be made based on evidence with the development of feedback mechanisms in the sector.

Collective decision-making and orientation among health stakeholders should be done to develop policies and crisis management requirements in the health sector, a fair payment system along with moving toward self-sufficiency should be applied in the health system for development and motivation of human resources in the health sector, development and use of prevention and safety approaches in the health sector should be considered by improving the efficiency and quality of the services provided. Also, financing, accumulation, and capital management in the health sector should be done by using the basics of financing and focusing on the health system's priorities. The management of creating infrastructure and production of financial resources and budgeting strategy in the health system should be done by promoting the rule of law in the health sector.

It is also recommended to create a guarantee for tools for implementing policies in the health sector by identifying and defining the roles of government, private, and civil society actors, demands and expectations of people. The use of electronic government, the use of green technologies and methods, the development of privatization, and the use of the power and capacity of the private sector should be considered in this regard. It is also recommended to observe the environmental issues and the development of knowledge resources with the optimal management of financial and environmental resources to promote administrative health and value-oriented and ethical orientation. It is also recommended to pave the way for reaching a consensus among the actors of the health system and formalizing the relations between the beneficiaries of the health system by strengthening social capital and effective communication between the beneficiaries of the health system to improve health promotion and save more energy and optimize waste management, and coordination of land and environment and protect citizens against financial, social, and environmental risks.

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

زهرا روزبه^۱ ، شیوا مدادحیان^۲ ، امین نیک پور^۳

- ۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
- ۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
- ۳- دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

چکیده

تحقیق حاضر به ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان) پرداخته است. روش تحقیق در این پژوهش از نوع کاربردی و به لحاظ هدف از نوع تحلیلی و از نظر فرآیند جزو تحقیقات کیفی و روش جمع آوری و تحلیل داده‌ها جزو نظریه داده بنیاد (گرند تئوری) می‌باشد. در این پژوهش پس از بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشین، ابتدا اقدام به مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران شده است. سپس تحلیل داده‌ها و استخراج مقوله‌ها، مفاهیم مرتبط و کدهای معنایی به منظور پاسخ به سوالات تحقیق توسط نرم‌افزار مکس کیودا (MKS) (۲۰۲۰) انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع‌نظری ادامه یافت. یافته‌های تحقیق نشان داد سه مولفه‌ی «تولیت متوازن و یکپارچه»، «ارائه خدمات» و «منابع مالی» به عنوان عوامل علی؛ «محیط قانونی»، «محیط سیاسی»، «محیط فرهنگی و اجتماعی» و «فناوری» به عنوان عوامل زمینه‌ای؛ «سیاست‌های دولت» و «مدیریت تغییر» به عنوان عوامل مداخله‌گر؛ «امور حاکمیت سبز»، «امور قراردادی» و «امور مشارکتی» به عنوان راهبردها و «ایجاد هم‌راستایی بین اهداف، خطمشی‌ها و ساختار و فرهنگ در بخش سلامت»، «ارتقای سلامت اداری و زیست محیطی» و «پویایی و تطبیق با تغییرات و تحولات در نظام سلامت» به عنوان پیامدها شناسایی شدند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴

کلید واژه‌ها:

حکمرانی سبز،
رویکرد توسعه پایدار،
تئوری داده بنیاد،
نظام سلامت.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): روزبه، زهرا، مدادحیان، شیوا، نیک پور، امین. (۱۴۰۲). ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان. (فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۳)، ۹۹-۷۰.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.397241.1199	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.4.6	نویسنده مسئول: شیوا مدادحیان
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: shiva.madaheyan1390@gmail.com



مقدمه

در راستای توسعه عظیم حاصل از انقلاب صنعتی که از اواسط دهه ۱۷۰۰ آغاز شد، جهان شاهد تحولات تدریجی از نظر ظهور صنایع، رشد اقتصادی، استانداردهای بالاتر زندگی، در دسترس بودن محصولات در کلاس جهانی، امکانات رفاهی و... گردید. اما در میان اینها این دستاوردها، جنبه زیستمحیطی نادیده گرفته شد که در نتیجه آن آسیب‌های زیادی متوجه محیط زیست شده است (Ferran Vila, Yanez & Miotto, 2022). سرعت یافتن توسعه صنعتی و رشد اقتصادی جوامع و کشورهای در حال توسعه، افزایش جمعیت کره‌زمین و نیاز پر به انرژی و مصرف بیشتر انواع سوخت‌های فسیلی مانند زغال‌سنگ، نفت و گاز طبیعی، دگرگونی‌هایی را در شرایط آب و هوایی و جو زمین به وجود آورده است (Lotfali Pour, hoshmand, Elami & Bostan, 2017; Barnosky, Matzke, Tomiya, Wogan, Swartz, Quental and Mersey, 2011; Bonnedaal, Heikkurinen, & Paavola, 2022; Steffen, Persson, Deutsch, Zalasiewicz, Williams, Richardson & Svedin, 2011). کاهش تنوع‌زیستی و دیگر چالش‌های زیستمحیطی را به دنبال داشته است (Seyd Alavi, Mohammad, Ghalavandi, Abbaspour & Mohamadkhni, 2020). جهان که تا قبیل از طرح مفهوم توسعه پایدار چاره همه آلام پر با خطر مواجه ساخته است. از این‌رو، تلاش جامعه بشری و جهانی در جهت حفاظت از محیط‌زیست و تعدیل روش‌های توسعه آغاز شده و به مرور تمام ابعاد فعالیت جوامع و دولتها را تحت الشعاع قرار داده است. به طوری که امروزه، دغدغه‌های زیست‌محیطی و توسعه پایدار از مهم‌ترین مباحث جامعه جهانی است (Arasteh & Amiri, 2012). ذکر این نکته ضروری است که عوامل کمی و کیفی فراوانی بر توسعه پایدار تأثیرگذار هستند، اما به اذعان بسیاری از اندیشمندان اقتصاد و سایر علوم، حکمرانی رتبه نسبتاً بالاتری در تأثیر بر توسعه پایدار را از آن خود کرده است. به گونه‌ای که امروزه پژوهش‌های مختلفی در رابطه با تأثیر حکمرانی بر توسعه پایدار در کشورهای مختلف مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گرفته که نشان از تأثیر بالای این مفهوم بر توسعه پایدار دارد (Zahiri, 2022). بر این اساس یک ساختار حاکمیتی و یک مکانیسم حاکمیتی مناسب می‌تواند به طور مؤثر رابطه بین انسان و طبیعت را هماهنگ، رفتارهای منفعت طلبانه انسان را مهار و مسیر توسعه پایدار را هموار نماید (Li, Xu, & Zheng, 2018). طی سالیان متتمدی آزمون و خطا درباره شیوه‌های حکمرانی، اغلب پارادایم‌های حکمرانی منجر به نایایداری شده‌اند؛ از جمله رشد محوری، دولت رفاه، دولت‌های سوسیالیستی، دولت مدیریتی، دولت کوچک، دولت پیمانکار، دولت قدرتمند، دولت نظارت‌کننده و غیره. تقریباً همه این نظام‌ها، الگوهایی بودند که از جانب نهادهای بین‌المللی برای کشورهای در حال توسعه تجویز می‌شدند، ولی در عمل اغلب به دلیل فراهم نبودن شرایط زمینه‌ای و عدم نگاه جامع به محیط، محکوم به شکست یا منجر به نایایداری شده‌اند. چالش‌های ناشی از این پارادایم‌ها منجر به ظهور پارادایم‌های جایگزین با محوریت پایداری شد. این پارادایم‌ها امروزه تفکر حاکم بر پایداری هستند و تحقق توسعه پایدار در سایه عملی کردن این پارادایم‌ها امکان پذیر است (Mirzaie &

(Farsadamanollahi, 2022). با اجماع جهانی در موردنیاز به شیوه‌های پایداری، حکمرانی سبز توجه فرایندهای را به خود جلب کرده است. حکمرانی سبز به عنوان یک مدل حکمرانی جدید و مبتنی بر پایداری چالش‌های جدیدی را برای ایدئولوژی توسعه سنتی انسان محور ایجاد (Li *et al.*, 2018) و بر تعادل بین رشد اقتصادی و توسعه پایدار تأکید دارد (Lin, Gui, Xie & Liu, 2019). حکمرانی سبز که با نام دولت سبز یا سیاست سبز نیز شناخته می‌شود، شامل ترکیب اصول پایداری زیست‌محیطی و عدالت اجتماعی در فرایندهای تصمیم‌گیری دولت و دیگر نهادها می‌باشد (Dryzek, 2013). همچنین حکمرانی سبز به عنوان یک محرک اساسی برای تجدید ساختار توسعه اقتصادی و تحقق یک انقلاب تکنولوژیک سبز در جهت تحقق و دستیابی به اهداف توسعه پایدار شناخته می‌شود (Xu & Zhu, 2022). از سویی حوزه سلامت و نظام سلامت، از مهم‌ترین بخش‌های خدماتی و یکی از شاخص‌های توسعه و رفاه اجتماعی می‌باشد (Seddighi, Nosrati Nejad & Basakha, 2020) (آسیب‌رسانی). جانمایه اصلی سوگندنامه بقراط این است که «اول آسیب نزنید». در سال‌های اخیر این مفهوم در برخی کشورها توسعه یافته تا نظام سلامت وظیفه اخلاقی خود را در خصوص عدم آسیب‌رسانی یا حداقل آسیب‌رسانی به محیط‌زیست به اجرا گذارد (Taghavi & Ghazanchaei, 2018). علاوه بر این طبق تعریف سازمان بهداشت جهانی، پایداری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی سیستم‌های بهداشتی با کیفیت مطرح شده است، که تحقق آن نیازمند یک الگوی حکمرانی قوی و یک رویکرد هماهنگ و استراتژیک دارد (Hafeez & Hussain, 2019). بنابراین با توجه به مطالب فوق می‌توان اذعان داشت از ویژگی‌های بهره‌گیری از الگوی حکمرانی سبز به‌ویژه در نظام سلامت این است که این الگو ضمن افزایش کارایی اقتصادی، کارایی زیست‌محیطی را نیز مطرح کرده و آن را در نظر می‌گیرد و در عین توجه جدی به مقوله اقتصاد بخش بهداشت و درمان، محیط‌زیست را نیز لحاظ می‌کند. به کارگیری این الگو می‌تواند آسیب‌های زیست‌محیطی ناشی از فرایند ارائه خدمات را به حداقل برساند. علیرغم نقش و اهمیت این استراتژی در جهت کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی بخش بهداشت و درمان، تلاش‌های اندکی جهت به کارگیری آن به‌ویژه در نظام سلامت ایران صورت گرفته است. از این‌رو، مطالعه حاضر ضمن پر کردن خلاصه تحقیقاتی موجود، می‌تواند به منظور بهره‌مندی نظام سلامت از استراتژی حکمرانی سبز در جهت تحقق اهداف توسعه پایدار پایدار به‌ویژه در زمینه حفاظت از محیط‌زیست و کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی مؤثر باشد. لذا با توجه به توضیحات فوق محقق در این پژوهش درصد است تا به این سؤال پاسخ دهد که الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت ایران چگونه است؟

مبانی نظری تبیین مفهومی حکمرانی سبز

درون‌مایه و اصل «حاکمیت سبز» برخاسته از افکار و جنبش‌های سبز در کشورهای غربی است. این مفهوم حاصل کار (احزاب سیاسی سبز) در دهه ۱۹۷۰ و نشأت گرفته از مفهوم «سیاست‌های سبز» است. گزارش برونتلند که در سال ۱۹۸۷ توسط کمیسیون جهانی محیط‌زیست و توسعه سازمان ملل مطرح منتشر شد، خواستار رویکرد جدیدی در توسعه است که نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای خود تأمین کند. به دنبال مطرح شدن این مفهوم و به ویژه از دهه ۱۹۹۰، دولت‌ها توجه بیشتری به مسئله‌ی حفاظت از محیط‌زیست و بوم‌شناسی



کردن و مفهوم «مدیریت سبز» را در تلاش برای ایجاد «دولت سبز» به منظور مبارزه با مشکلات جدی و فوری زیست محیطی مطرح نمودند؛ که در نتیجه آن تمام بخش‌های جامعه در تلاش برای ساخت یک «جامعه سبز» و در نهایت دستیابی به «حاکمیت سبز» به هم می‌پیوندند. بنابراین اصل مفهوم حاکمیت سبز در جهت تعادل بهتر، در رابطه بین طبیعت و جامعه انسانی و ارتقای هماهنگی بین این دو، مطرح و شکل گرفت (Liu, Yao, Wang, Huang & Yu, 2021). این مفهوم که امروزه به عنوان یک حوزه نوظهور شناخته می‌شود (Li et al., 2018) شامل ایجاد و اجرای سیاست‌هایی است که ضمن توجه به مسائل اجتماعی و اقتصادی، پایداری محیط زیست و حفظ و صیانت از آن را در اولویت قرار می‌دهد (Dryzek, 2013). ذکر این نکته ضروری است که حاکمیت سبز یک مفهوم گسترده است و محققان بر روی یک تعریف واحد که تمام جنبه‌های حکمرانی سبز را پوشش دهد، توافق نکرده‌اند. تعاریف ارائه شده در رابطه با این مفهوم به دلیل اهداف تحقیقاتی مختلف متفاوت است (Shah, Lai, Shad & Jan, 2022). به عنوان مثال دینگ و ایون معتقد‌ند حکمرانی سبز، مدیریت استراتژیک آینده‌نگر و مشارکتی دولت در منابع طبیعی است (Dieng & Yvon, 2017). در دسته دیگری از تعاریف حکمرانی سبز برابر با ساختار حکومت در نظر گرفته شده است. بر این اساس پادیلها و ورشور در سال ۲۰۱۳ پنج مؤلفه شامل اهداف مشترک، هنجارها، مشارکت، منابع و ارتباطات را برای این مفهوم در نظر گرفته و حکمرانی سبز را بر اساس این پنج مؤلفه تعریف می‌کنند. دسته دیگری از تعاریف مفهوم حکمرانی سبز را در قالب پایداری گنجانده‌اند (Li et al., 2018). بر این اساس طبق نظر پست^۱ در سال ۲۰۱۱، حکمرانی سبز یک پایداری بلندمدت اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است (Shah, Lai & et al., 2022). همچنین حکمرانی سبز به عنوان یک بخش فرا حکومتی در نظر گرفته می‌شود که با هدف تلفیق تعاملات بین نهادها و سازمان‌ها در استفاده از منابع طبیعی، شکل می‌گیرد. در عصر جهانی شدن که بازار آزاد در آن حکمرانی سبز به عنوان سنگ بنای توسعه پایدار است. این دیدگاه تلاش به منظور پذیرش تعاملات متقابل اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی به عنوان مبنای توسعه پایدار است. این دیدگاه به عنوان جایگزینی برای رویکرد ابزاری به سرمایه طبیعی، چارچوبی را برای یک جامعه تعریف می‌کند که بر اساس آن افراد به طور نسبی حق استفاده و بهره‌برداری از منابع طبیعی را دارند. این مفهوم، بر اساس مجموعه‌ای از قوانین کاربردی و یک سیستم نهادی ساخته شده بر پایه "آینده‌نگری استراتژیک و مشارکتی"، چارچوبی را برای مدیریت هماهنگ منابع طبیعی فراهم می‌کند که نیاز کاربران را برای استفاده مؤثر و پایدار منابع پاسخ می‌دهد (Pesqueux, 2017). بنابراین حکمرانی سبز به سیستم حکومتی اطلاق می‌شود که تأثیرات اکولوژیکی فعالیت‌های انسانی را در نظر می‌گیرد و هدف آن تضمین استفاده پایدار از منابع طبیعی است. این مفهوم شامل ادغام نگرانی‌های زیست محیطی در فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌ها در تمام سطوح دولت، از محلی گرفته تا ملی و بین‌المللی است (Rana & Paul, 2016; UNDP, 2016). این مفهوم از طریق تمرکز‌زدایی از سازمان‌ها و مشاغل دولتی و غیردولتی مشارکت و همکاری در جهت دستیابی به توسعه پایدار را تشویق و از پایداری جهانی پشتیبانی می‌کند (Jungah, 2012). لذا موفقیت حکمرانی سبز به مشارکت همه ذی‌نفعان از جمله دولت، صنعت و جامعه مدنی و افراد بستگی دارد (WRI^۲, 2020). یکی از نمونه‌های حکمرانی سبز در عمل، قرارداد سبز اتحادیه اروپا است. این چارچوب سیاست بلندپروازانه قصد دارد با کاهش انتشار گازهای

¹ Padilha & Verschoore² post³ World Resources Institut

گلخانه‌ای، ترویج انرژی‌های تجدیدپذیر و تغییر اقتصاد از طریق سرمایه‌گذاری‌های پایدار و نوآوری، اتحادیه اروپا را تا سال ۲۰۵۰ به یک کشور سازگار با محیط‌زیست تبدیل کند. برنامه سبز همچنین شامل اقداماتی برای حفاظت از تنوع‌زیستی و ترویج شیوه‌های اقتصاد چرخشی است (European Commission, 2021). همچنین تسهیلات جهانی محیط‌زیست^۱، که یک موسسه مالی بین‌المللی است و برای پروژه‌های زیست‌محیطی به کشورهای در حال توسعه کمک مالی می‌کند می‌تواند به عنوان نمونه‌ای از حاکمیت‌سبز در نظر گرفته شود. GEF^۲ بیش از ۴۰۰۰ پروژه را در بیش از ۱۷۰ کشور، با تمرکز بر موضوعاتی مانند حفاظت از تنوع‌زیستی، کاهش تغیرات آب و هوای کاهش آلودگی حمایت کرده است (GEF, 2022).

پایداری و تبیین مفهومی توسعه‌پایدار

از زمانی که اولین تصاویر از کره‌زمین همچون یک تیله آبی با پس زمینه سیاه و سفید توسط فضانوردان سفینه فضایی آپولو به زمین مخابره شد، اگاهی‌های زیست‌محیطی در میان سیاستگذاران و سازمان‌های مردمی در آمریکا و سایر نقاط جهان افزایش یافت. همچنین انتشار کتاب بهار خاموش راشل کارسون در سال ۱۹۶۲ و نام‌گذاری روز زمین در سال ۱۹۷۰ منجر به تشویق همکاری سازمان‌های مردمی و نهادهای ملی و بین‌المللی در جهت به وجود آمدن در ک مشترک و حفاظت از محیط‌زیست شد. پس از آن انقلاب‌صنعتی به نوبه خود نگرانی‌های گسترده‌ای را در میان صاحب‌نظران در رابطه با الگوهای سنتی توسعه ایجاد کرد. از طرفی در نیمه دوم قرن بیستم، چهار مسئله کلیدی از نگرانی و آرمان‌های مردم جهان بیشتر نمایان شد که شامل صلح، آزادی، توسعه و محیط‌زیست است که کار کرد مطلوب هریک از آن‌ها، دوام و پایداری اقتصادی، اجتماعی و بوم‌شناختی کره‌زمین را تضمین می‌کند. صلح که قرار بود در دنیا پس از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵) تضمین شود به سرعت توسط مسابقه تسیحاتی هسته‌ای تهدید شد. با وجود اینکه تعداد جنگ‌ها در دهه‌های گذشته در سطح جهانی کاهش یافته اما در سطح محلی و منطقه‌ای به ویژه در آفریقا و خاورمیانه هنوز صلح پایدار برقرار نشده است. آزادی در دنیا پس از جنگ در مبارزه با پایان دادن به امپریالیسم نسبتاً مناسب بوده است، به ویژه در متوقف کردن توطئه گران، گسترش حکومت‌های دموکراتیک، ارتقاء حقوق بشر و حقوق زنان و توجه به مردم بومی و اقلیت‌ها دستاوردهای قابل قبولی به همراه داشته است، با این وجود هنوز کارنامه بشر با چالش‌های زیادی مواجه است؛ زیرا بسیاری از الگوهای توسعه سنتی که مدت‌های طولانی از سوی بیشتر کشورهای توسعه یافته مطرح شده بودند، نتوانست جامعه جهانی را به توازنی قابل قبول بین اولویت‌های اقتصادی و محدودیت‌های زمین هدایت نماید و پایداری توسعه را تضمین نماید (Pendar, Bahrami & Pourasghar Sangachin, 2020). به دنبال این تحولات، بر پایه قطعنامه مجمع عمومی سازمان ملل، در اواخر سال ۱۹۸۳ کمیسیون جهانی توسعه و محیط‌زیست^۱ با ریاست خانم برانتلن نخست وزیر وقت نروژ جهت بررسی جامع مسائل زیست‌محیطی و توسعه جهانی تشکیل شد، که منجر به طرح مفهوم توسعه‌پایدار شد. در پی پژوهش‌ها و گفت‌وشنودهای وسیع بین‌المللی، این کمیسیون گزارش نهایی خود را تحت عنوان آینده مشترک‌مان در نیمه سال ۱۹۸۷ منتشر و مفهوم توسعه‌پایدار را مطرح کرد (Taleghani, 2021). این کمیسیون در گزارش نهایی خود نوشت: بشریت توانایی آن را دارد که توسعه خود را پایدار کند. این به آن مفهوم است که به نیازهای

¹ Global Environment Facility(GEF)

² World Commission on Environment and Development (WCED)



فوری خود پاسخ دهد بی‌آنکه توانایی نسل‌های آینده را در برآوردن نیازهای اشان خدشه‌دار سازد (Longoni, Golini & Cagliano, 2014; WCED, 1987; Kwatra, Kumar & Sharma, 2020). در ادامه مجمع عمومی سازمان ملل برگزاری کنفرانس جهانی محیط‌زیست و توسعه در سال ۱۹۹۲ را تصویب کرد. در این کنفرانس که به اجلاس زمین مشهور است، رهبران جهان در ریودوژانیرو بزرگی به ارزیابی فعالیت‌های بین‌المللی در زمینه‌های زیست-محیطی، پرداختند و دستور کار ۲۱ را که یک برنامه گسترده به منظور همکاری‌های بین‌المللی، در سطوح ملی و محلی می‌باشد را تصویب کردند. از سال ۲۰۰۰ به بعد نیز چندین کنفرانس و نشست در رابطه با توسعه‌پایدار، برگزار شد از جمله اجلاس سران توسعه‌پایدار در آفریقای جنوبی در سال ۲۰۰۲ که به اعلامیه سیاسی و برنامه اجرایی ژوهانسبورگ انجامید. کنفرانس بین‌المللی کشورهای در حال توسعه محصور در خشکی و ترازیت در قرقستان در سال ۲۰۰۳ که نتیجه آن، اعلامیه و برنامه عمل آلماتی بود. چهارمین کنفرانس ملل متحد در خصوص کشورهای کمتر توسعه‌یافته، در ترکیه در سال ۲۰۱۱ بود که اعلامیه سیاسی و برنامه اجرایی استانبول را به دنبال داشت. همچنین کنفرانس سازمان ملل متحد در مورد توسعه‌پایدار در ریودوژانیرو بزرگی در سال ۲۰۱۲. این کنفرانس نقطه اوج توجه جهانی، به مسئله توسعه‌پایدار بود. در آخرین تحول، در سال ۲۰۱۵، سازمان ملل دستور کار ۲۰۳۰ برای توسعه‌پایدار را تصویب و ترویج کرد (Ferran & Vila, 2022; Yanez & et al, 2022) که شامل ۱۷ هدف کلان توسعه‌پایدار جهانی^۱ (Xu, Zheng, Huang, Song, Long, 2022) و ۱۶۹ هدف فرعی بود را به منظور پایان دادن به فقر، ارتقای رفاه و حفاظت از اکوسیستم‌های جهانی تا سال ۲۰۳۰ تنظیم کرد (Zhan & Zheng, 2022; Bugami, 2022). فراگیری مفهوم توسعه‌پایدار و جنبه‌های مختلفی که این پارادایم را شامل می‌شود، باعث شد تا تعاریف و نظریات متعددی از این موضوع مطرح شود. در اسناد یونسکو (۱۹۹۸) تعریف زیر برای مفهوم پایداری مطرح شده است: «هر نسل باید منابع آب، هوا و خاک را خالص و بدون آلودگی، همانند زمانی که این منابع بر روی کره زمین به وجود آمدند، برای نسل بعد باقی بگذارد (Porasghar Sangachin, 2015). در سند نهایی کمیسیون جهانی محیط‌زیست و توسعه تحت عنوان "آینده مشترک ما" که به گزارش برونلند معروف است، مفهوم توسعه‌پایدار به این صورت ارائه شد: فرآیند تغییری که در آن بهره‌برداری از منابع، هدایت سرمایه‌گذاری‌ها، سمت‌گیری توسعه فناوری و تغییرات نهادی با هم هماهنگ شده و پتانسیل‌های فعلی و آینده را برای برآوردن نیازهای انسان افزایش می‌دهد (WCED, 1987). سازمان خواروبار و کشاورزی^۲ نیز تعریف زیر را از توسعه‌پایدار ارائه می‌دهد: توسعه‌پایدار یعنی مدیریت و حفاظت از منابع پایه و معرفی و به کارگیری پیشرفت‌های تکنولوژی و ساختار تشکیلاتی که از طریق آن بتوان نیازهای انسان را برای زمان حال و نسل‌های آینده به طور مستمر و معقولانه تضمین کرد. چنین توسعه‌ای سبب حفاظت از منابع سرزمنی، منابع آب و منابع زنی‌کی گیاهی و جانوری می‌شود و نه تنها عامل تخرب محیط‌زیست نیست، بلکه از نظر فنی مناسب، از لحاظ اقتصادی با ارزش، و از جهت اجتماعی مقبول است (FAO, 1998). بر اساس آنچه بیان شد اهداف توسعه‌پایدار که اهداف جهانی نیز نامیده می‌شوند در سه بعد خلاصه می‌شود: ۱. بعد اقتصادی، ۲. بعد اجتماعی- فرهنگی، ۳. بعد محیطی (Erkin, 2022).

¹ Sustainable Development Goals² Food and Agriculture Organization (FAO)

Gibson, Selma, Holtz, (Şimşek & Gibson, 2019). اهداف پایداری یا توسعه مبتنی بر پایداری باید ایجاد تعادل در این سه بعد باشد (Tansey, Whitelaw, 2005; Buathong & Lai, 2019). اولویت‌هایی که جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار در نظر گرفته می‌شود، در هر کشور و جامعه و به تبعیت از شرایط اقتصادی، اجتماعی، نهادی، سیاسی و محیط‌زیستی و در مقاطع زمانی مختلف متفاوت است. در حالی که موضوع پایداری یک چالش جهانی می‌باشد، اما پاسخ‌ها و واکنش‌های عملی صرفاً می‌بایست به صورت ملی و محلی تعریف گردد. رویکرد توسعه پایدار انعکاسی از تنوع چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی است که کشورهای مختلف با آن مواجهند و تفسیرهای متعدد و مختلف از توسعه‌پایدار از ارزش‌ها و علایق مختلف در این جوامع مشتق می‌شود (Alwani, Kiakjuri & Rodgrenjad, 2020).

نظام سلامت: اهداف و کارکردها

استراتژی بانک جهانی برای بهداشت و تغذیه، سیستم بهداشتی را «کلیه فعالیت‌هایی که هدف اصلی آن‌ها ارتقا، بازیابی و حفظ سلامتی است» تعریف می‌کند. بر اساس تعریف سازمان بهداشت جهانی نظام سلامت شامل مجموعه‌ای است از «مردم، مؤسسات و منابعی که مطابق با سیاست‌های تعیین شده برای بهبود سلامت جمعیتی خدمت می‌کنند در حالی که به انتظارات قانونی مردم پاسخ می‌دهند و آنها را در برابر هزینه‌های بیماری حمایت می‌کنند» (Zarei & Soltani, 2022). بنابراین نظام‌های سلامت دنیا سه هدف اصلی دنبال می‌کنند که شامل سلامت بهتر افراد جامعه، هدف دوم، مشارکت مالی عادلانه و هدف سوم، پاسخگویی به انتظارات مردم در مورد مسائلی غیر از سلامت که نشان‌دهنده اهمیت احترام به شأن، اختیار و محروم‌ماندن اطلاعات افراد است (Setoodehzadeh, Nasaji, Azizi & Peyvand, 2022). علاوه بر اهداف اصلی نظام سلامت، دارای یک سری اهداف فرعی نیز می‌باشد که می‌توان به دسترسی، کیفیت، کارایی، عدالت و تابآوری اشاره کرد (Mosadeghrad, Akbarisari & Rahimitabar, 2020). همچنین هر نظام سلامت در جهت دستیابی به این اهداف لازم است چهار کارکرد را به طور هماهنگ انجام دهد که شامل حاکمیت، تأمین مالی، تأمین منابع (انسانی، فیزیکی، تجهیزات و دارو، اطلاعات) و ارائه خدمات می‌باشد (Jalali Khan Abadi,, Alwani, Vaezi & Ghorbanizadeh, 2020). علاوه بر موارد فوق موضوع قابل توجه این است که، نظام سلامت نقش مهمی در دستیابی به اهداف بهداشت جهانی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، سیستم سلامت برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار که شامل هدف تضمین زندگی سالم و ارتقای رفاه برای همه در تمام سنین است، ضروری است (UNDP, 2021).

پیشینه پژوهش

پیغان، یعقوبی و کیخا (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان «سنجهش و اعتبار یابی الگوی حکمرانی خوب با رویکرد توسعه پایدار (مطالعه‌ای در سیستان و بلوچستان)» انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد در الگوی حکمرانی خوب با رویکرد توسعه پایدار، شاخص اظهار نظر و پاسخگویی نهایی؛ کیفیت قوانین؛ کنترل فساد؛ حاکمیت قانون؛ شفافیت در رتبه‌های اول تا پنجم قرار دارند (Peyghan, Yaghobi & Keikha, 2020).

ظهیری، زاینده‌رودی و جلالی (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر ابعاد حکمرانی خوب بر توسعه پایدار کشورهای منتخب (مجموعه کشورهای نفتی اوپک پلاس) انجام دادند. نتایج حاصل از تخمین مدل‌ها حاکی از آن است که



شاخص حاکمیت قانون (به عنوان نماینده حکمرانی سیاسی) و شاخص توسعه انسانی (به عنوان نماینده حکمرانی اجتماعی) بر شاخص توسعه پایدار در کشورهای مورد مطالعه دارای اثر مثبت و معنی دار است و شاخص ثبات اقتصاد کلان (به عنوان نماینده حکمرانی اقتصادی) دارای اثر منفی و معنی داری بر شاخص توسعه پایدارین کشورها است (Zahiri, Jalaie, & Zayanderoody, 2022).

رضایی لری، سلاجقه و مدادحیان (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی حکمرانی خوب به منظور استحصال نظام مند معادن با رویکرد توسعه پایدار (مورد مطالعه مجتمع صنعتی و معدنی گل‌گهر سیرجان)» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد مسئولیت‌پذیری جامع گرا به عنوان شرایط علیّی که شامل تعهدات بین نسلی، زیست‌محیطی و اجتماعی است، سبب شکل‌گیری حکمرانی خوب با ویژگی‌های آینده محوری، سلامت محوری و مردم محوری می‌گردد و در کنار فضای توسعه‌ای، فرصت‌سازی و استراتژی‌های توسعه محور منتج به توسعه پایدار در ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی می‌گردد (Rezaei Lori, Salajeghe & Maddahiyani, 2022).

دبارما و چوی (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «طبقه‌بندی حکمرانی سبز: تحلیل کمی و کیفی به سمت توسعه پایدار» انجام دادند. این مطالعه با هدف پر کردن شکاف تحقیقاتی در زمینه طبقه‌بندی حکمرانی سبز برای توسعه پایدار و همچین ارزیابی اهمیت حکمرانی سبز به منظور کاهش انتشار دی‌اکسید کربن و سایر مصارف مرتبط با انرژی، انجام شد. نتایج نشان داد که طبقه‌بندی حکمرانی سبز به یکدیگر مرتبط هستند و می‌توانند ضمن انجام فعالیت‌های مختلف هدف یکسانی را دنبال کنند. علاوه بر این تجزیه و تحلیل این مطالعه نشان می‌دهد که حکمرانی سبز جهت دستیابی به اهداف پایدار جهانی، حیاتی است و سیاست‌گذاران باید این مهم را در هنگام تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های زیست‌محیطی در نظر داشته باشند (Debbarma & Choi, 2022).

خو و ژو (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان «آیا حکمرانی سبز و سیاست‌های مالی سبز در پایداری محیط‌زیست اهمیت دارد؟: پیامدهایی برای سلامت عمومی» انجام دادند. هدف این مطالعه بررسی اثرات حکمرانی سبز و سیاست‌های مالی سبز بر توسعه پایدار در مناطق مختلف چین از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ با استفاده از روش برآورد داده‌های تابلویی (جدول داده‌ها یا پنل اطلاعات) بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که شاخص حکمرانی سبز و سیاست‌های مالی سبز چین منجر به کاهش قابل توجهی در آلودگی زیست‌محیطی در طول زمان مطالعه شده است (Xu & Zhu, 2022). لئو، یائو، وانگ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «آیا حکمرانی سبز بر محدودیت‌های مالی تأثیر می‌گذارد؟ شواهدی از شرکت‌های به شدت آلاینده چین» انجام دادند. نتایج به دست آمده با استفاده از رویکرد حساسیت سرمایه‌گذاری- جریان نقدی نشان می‌دهد که بهبود حکمرانی سبز به طور مؤثر محدودیت‌های مالی شرکت‌های به شدت آلاینده را کاهش می‌دهد (Liu, Yao, et al., 2021).

شاه، لیا و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «تدوین چارچوب حکمرانی سبز برای بهبود عملکرد شرکت نفت و گاز» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد چارچوب حکمرانی سبز پیشنهادی مبنی بر مدیریت ریسک سازمانی و اجتماعی، کمیته‌های هیئت مدیره سبز و شیوه‌های پایداری زیست‌محیطی تأثیر مثبتی بر افزایش کارایی شرکت دارد. این امر، در واقع هزینه‌های اجتماعی و مخاطرات زیست‌محیطی را کاهش می‌دهد و در بهبود عملکرد صنعت نفت و گاز مؤثر است (Shah, Lai, et al., 2021).

لین، گویی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «حاکمیت‌ساز و استراتژی‌های تجارت بین‌المللی شرکت‌های چندملیتی اقتصادهای نوظهور» مطالعه چندجانبه شرکت‌های چینی در صنایع آلایند «انجام دادند. نتایج نشان داد زمینه حکمرانی سبز یک عامل مهم در انتخاب مکان جهانی شرکت‌های چندملیتی و یک نیروی محركه‌ی مهم در الگوهای پاسخ شرکت‌های چندملیتی است. علاوه بر این قابلیت‌های زیستمحیطی کشور میزبان و نوع و میزان توجه به محیط‌زیست، یک عامل مهم در غلبه شرکت‌های چندملیتی بر موافع زیستمحیطی کشور میزبان و گسترش تجارت جهانی می‌باشد (Lin, Gui, et al, 2019).

بررسی پیشینه (شکاف تحقیقاتی)

از مرور ادبیات تحقیق این چنین بر می‌آید که حوزه حکمرانی سبز به طور قابل ملاحظه‌ای ناقص و کم مایه است مطالعه‌ای در زمینه حکمرانی سبز بارویکرد توسعه پایدار در ایران انجام نگرفته است. همچنین فدان یک مدل جامع در زمینه حکمرانی سبز، یک خلاء بنیادی در مطالعات پیرامون حکمرانی سبز را نشان می‌دهد. با مرور سوابق تحقیق، پژوهشی که مدل حکمرانی سبز را بررسی کرده باشد و یک الگوی جامعی ارائه کرده باشد، یافت نشد. لذا پژوهش حاضر از این جهت که به ارائه یک الگویی برای حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در دانشگاه علوم پزشکی می‌بردارد از نوآوری خوبی برخوردار می‌باشد.

روش تحقیق

این پژوهش از نوع کاربردی و به لحاظ هدف از نوع تحلیلی و از نظر فرآیند جزو تحقیقات کیفی و از نظر روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها جزو نظریه داده‌بنیاد (گرندتئوری) می‌باشد. در این پژوهش ضمن بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشین، اقدام به مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان جهت ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان) شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و شیوه گردآوری داده‌ها به صورت مصاحبه نیمساختاریافته می‌باشد. در پژوهش حاضر پژوهشگر با ۱۲ تن از صاحب‌نظران و خبرگان در زمینه مطالعاتی مورد نظر به اشباع‌نظری دست یافت. در جدول شماره ۱، مشخصات مصاحبه شوندگان با رعایت پرهیز از اعلام اسمی آنها، بنا به در خواست آنها و در جدول شماره ۲، نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه شوندگان آمده است. همچنین تحلیل داده‌ها و استخراج مقوله‌ها، مفاهیم مرتبط و کدهای معنایی به منظور پاسخ به سوالات تحقیق در این پژوهش توسط نرم افزار مکس کیودا انجام شده است؛ تحلیل متون مصاحبه طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. تحلیل داده‌بنیاد مطابق مبانی نظری روش فراغردی رفت و بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل روش در این پژوهش به شرح ذیل در طول زمان انجام پذیرفت: مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها؛ مرحله ۲: ایجاد خرده مضماین؛ مرحله ۳: جستجوی تم‌ها؛ مرحله ۴: بازبینی تم‌ها؛ مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و مرحله ۶: تهیه گزارش می‌باشد. مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. نمود این مرحله در



این پژوهش مدل مفهومی است که در واقع پس از مضمون‌سازی‌های صورت گرفته و تقسیم خردۀ مضماین به مضماین فرعی و مضماین فرعی به مضماین اصلی. پژوهشگر بر اساس این فرآیند اقدام به پاسخ به پرسش‌های پژوهش نموده است.

جدول ۱- توزیع فراوانی نمونه آماری بر حسب جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح متغیر	فراآوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱	%۹۱
	زن	۱	%۹
	جمع کل	۱۲	%۱۰۰
سابقه کار	۲۰-۱۰ سال	۷	%۵۸
	۳۰-۲۱ سال	۴	%۳۳
	بیشتر از ۳۰ سال	۱	%۹
سن	۵۰-۴۰	۱۲	%۱۰۰
	۶۰-۵۱	۵	%۴۱
	۶۵-۶۱	۱	%۹
تحصیلات	جمع کل	۱۲	%۱۰۰
	کارشناسی ارشد	۵	%۴۱
	دکتری	۷	%۵۹
	جمع کل	۱۲	%۱۰۰

طبق جدول فوق نو د و یک درصد از پاسخ‌دهندگان را مردّها تشکیل می‌دهند که بیانگر تعداد بالاتر مردان نسبت به زنان در تحقیق حاضر دارد. با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، اکثر پاسخ‌دهندگان خبره دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۲۰ سال می‌باشند. تحلیل متون مصاحبه در نظریه داده‌بنیاد (گرندئوری) مراحل کدگذاری باز، محوری انجام شده است. جدول شماره ۲ کدهای استخراج شده از مصاحبه، مصاحبه شوندگانی که در پاسخ‌های خود به سؤالات اشاره کرده‌اند، را نشان می‌دهد.

کدگذاری مصاحبه‌ها

در این پژوهش همانطور که بیان گردید تعداد ۱۲ مصاحبه صورت گرفته است که در ادامه جدول‌های کدگذاری شده که شامل بخشی از گفته‌های مصاحبه‌کننده، کدهای معنایی، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط است آورده شده است. تحلیل مطابق مبانی نظری روشن فراگردی رفت و بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل روش در این پژوهش به شرح ذیل در طول زمان انجام پذیرفت: مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی

داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است؛ در این مرحله پژوهشگر با بازخوانی چندباره متون و حرکتی رفت و برگشتی میان مطالب کوشید تا در ک درستی نسبت به محتوا مضامین و همچنین ادبیات نظری موضوع پیدا کند و انطباق حداکثری میان مطالب پیدید آورد. مرحله ۲. ایجاد خرده مضامین؛ مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد خرده مضامین از داده‌ها است. خرده مضامین یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های مضمون سازی شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. این خرده مضامین در واقع مفاهیم و معانی هستند که در یک جمله یا یک پاراگراف نهفته می‌باشند و پژوهشگر با غور در ادبیات نظری و کوشش در جهت پاسخ‌دادن به سؤالات پژوهش آنها را شناسایی می‌کند. مضمون‌سازی را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد؛ در این پژوهش، پژوهشگر به صورت دستی به مضمون‌سازی پرداخت. در ابتدا به خلاصه‌سازی متون مصاحبه‌ها پرداخته شد و سپس با نوشتمن یادداشت بر روی متون خلاصه شده و یا با استفاده از رنگی کردن به وسیله مداد نسبت به مشخص کردن خرده مضامین اقدام و سپس آنها را با خلاصه داده‌هایی که آن خرده‌مضمون را نشان می‌دهند تطابق داده و نهایتاً متون خلاصه شده در قالب خرده‌مضامین مرتب شدند؛ برای این مهم پژوهشگر اقدام به تحلیل جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف متن پیاده‌سازی شده و خلاصه مصاحبه‌ها اقدام نمود و با نوشتمن خرده‌مضمون مورد نظر در انتهای هر جمله یا پاراگراف معنی‌دار اقدام به مضمون‌سازی مصاحبه‌ها نمود. مرحله ۳. جستجوی تم‌ها؛ این مرحله شامل دسته‌بندی خرده‌مضامین مختلف در قالب مضامین فرعی، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های مضمون‌سازی شده در قالب مضامین فرعی است. در واقع محقق، تحلیل خرده‌مضامین خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه مضامین مختلف می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شوند. در این مرحله پژوهشگر با دسته‌بندی خرده‌مضامین نزدیک به هم در یک دسته اقدام به تشکیل مضامین فرعی نموده است. آنچه در این مرحله مهم است یکپارچگی میان خرده‌مضامین و مضامین فرعی و هر دوی اینها با مبانی نظری می‌باشد که پژوهشگر با حرکتی رفت و برگشتی میان داده‌ها و مبانی نظری این مسئله را مرتفع نمود. مرحله ۴. بازبینی تم‌ها؛ مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های مضمون‌سازی شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگرد و مضمون‌سازی خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله باستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد.

پژوهشگر پس از پایان تحلیل متن‌های مصاحبه اقدام به بررسی مجدد همه خرده‌مضامین و همچنین مضامین فرعی پرداخت تا از یکپارچگی و تسلسل موضوعی میان آنها اطمینان حاصل کند؛ پژوهشگر این نکته را در نظر داشت تا خرده‌مضامین و مضامین فرعی احصا شده در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش باشند که پاسخ مثبت بود.



مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها؛ مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آنها را تحلیل می‌کند؛ به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله پژوهشگر با دسته-بندی مضامین فرعی به مضامین اصلی کوشید تا رابطه میان مضامین فرعی مختلف را مشخص سازد؛ این حرکت رفت و برگشتی میان مضامین فرعی مختلف و همچنین بازبینی چندباره سؤالات و اهداف پژوهش به پژوهشگر این فرصت را داد تا به طراحی مدل نهایی پژوهش نزدیک‌تر شود و موارد مورد نیاز برای آزمون کمی را فراهم آورد. مرحله ۶. تهیه گزارش؛ مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آب‌دیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. نمود این مرحله در این پژوهش مدل مفهومی است که در انتهای کار قرار دارد؛ در این پژوهش، در واقع پس از مضمون‌سازی‌های صورت گرفته و تقسیم خردۀ مضامین به مضامین فرعی و مضامین فرعی به مضامین اصلی پژوهشگر بر اساس این فرآیند اقدام به پاسخ به پرسش‌های پژوهش نموده است. سؤالات طرح شده در این پژوهش به این صورت بوده است: شرایط علی ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه‌پایدار در نظام سلامت کدام است؟ شرایط زمینه‌ای ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه‌پایدار در نظام سلامت کدام است؟ راهبردهای ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه‌پایدار در نظام سلامت کدام است؟ پیامد ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه‌پایدار در نظام سلامت کدام است؟ در این پژوهش از ۱۲ نفر مصاحبه به عمل آمده است که در ادامه به تجزیه و تحلیل پاسخ‌های ایشان پرداخته شد.

پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان برای تک تک سؤالات در این پژوهش به صورت جداول زیر آمده است:

جدول ۲- پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه‌پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

بخشی از متن مصاحبه‌ها
به نظر من، هر نظام سلامت در جهت دستیابی به اهداف لازم است چهار کار کرد را به طور هماهنگ انجام دهد؛ که عبارت از تولیت، تأمین مالی، تأمین منابع (انسانی، فیزیکی، تجهیزات و دارو، اطلاعات) و ارائه خدمات می‌باشد تولیت در حقیقت، کار کردن بدون چشم داشت، برای عموم مردم و پاسخگو بودن نسبت به انتظارات آن‌ها است.
به عقیده بنده، بیمارستان‌های کشور، به عنوان عضوی از مجموعه نظام اقتصادی کشور به ایفای نقش پرداخته و در بهترین حالت می‌تواند ماموریت‌های محوله را به نحوی کارا محقق سازد. اثربخشی عملکرد نظام سلامت زمانی میسر خواهد شد که سایر عناصر و بخش‌های پازل و مجموعه اقتصادی کشور نیز در جای خود واقع شده و عملکرد مناسبی داشته و بتوانند با یکدیگر یک تعامل و مشارکت همگرا داشته باشند.
اتصال و آمیختگی مباحث زیست‌محیطی با نظام سلامت موضوعی غیر قابل انکار بوده، به نحوی که هر زمان صحبت از محیط‌زیست و ایجاد بهبود در وضعیت سلامت به میان می‌آید به سرعت وظیفه‌ای به توسعه‌پایدار اختصاص داده شده و

بخشی از متن مصاحبه‌ها

سهم قابل توجهی از عوامل پشتیبان را متوجه بیمارستان‌ها می‌نماید. به نظر اکثر کارشناسان نظام سلامت در ایران، این کشور دارای محیط‌زیست سالم است.

در کشور ما با توجه به مشکلات پیش آمده در حوزه سلامت کشور از جمله تحریم‌های ظالمنه دارو، افزایش نرخ تورم، افزایش میزان مطالبات بانکی، کاهش ارزش دارایی بانک‌ها، افزایش سفت‌بازی، سنتی بودن ساختار بانک‌های دولتی و که باعث بروز مسائل مختلف اجتماعی با هر ماهیتی در کشور و جامعه شده است.

با توجه به اینکه در حکمرانی سبز، نقش حاکمیت تبدیل می‌شود به نقش «تنظیم‌کننده و تسهیل‌کننده» و نه کنترل‌کننده و دستوردهنده و در واقع دولت باید بتواند در شبکه ارتباطی بازیگران مختلف دولتی و خصوصی که هریک بنا به مسئولیت‌های خود اختیار دارند، تنظیم‌گر و تسهیل‌گر خوبی باشد. در فضای حکمرانی سبز دولت به مثابه یک داور به تنظیم‌گری، تدوین و اعمال مقررات می‌پردازد.

از دغدغه‌های اصلی کشورهای در حال توسعه در حوزه زیست‌محیطی قرار گرفتن در مسیر توسعه و توسعه یافتنگی است. عدم رشد اقتصادی، فقر و فقدان پاسخگویی، فساد و عدم حاکمیت قانون از جمله چالش‌هایی است که این کشورها در حوزه زیست‌محیطی با آن مواجه‌اند.

حکمرانی سبز، سیاست را به عنوان نتیجه فرآیند اداره کردن می‌داند که دیگر کاملاً توسط حکومت صورت نمی‌پذیرد. بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های فنی و اطلاعاتی جهت مدیریت صحیح امور، تسهیل فعالیت‌ها، ارتقا و اصلاح سبک زندگی، شتاب بخشیدن به اجرای دقیق و حرفه‌ای تر امور، کاهش مصرف انرژی و بهره‌برداری حداکثری از خدمات حوزه زیست‌محیطی و توسعه‌پایدار در راستای ارتقاء شاخص‌های زندگی فردی و اجتماعی است.

اتکای مفهوم جدید حکمرانی سبز بر مذاکره و تعامل بیشتر میان بازیگران مختلف است. تعاملات آنها به نحوی افزایش یافته که یک الگوی نسبتاً پایدار سیاست‌گذاری و هماهنگی را به وجود آورده است. البته حکمرانی سبز با چالش‌هایی از جمله دموکراتیک بودن، پاسخگویی، مسئله یادگیری و حافظه سازمانی و مدیریت‌شبکه‌ها روبروست. هر چند معرفی رویکردهای جدیدی مانند حکمرانی سبز و همچنین بهره‌گیری از استراتژی‌های ترکیبی هدایت‌گری و خود تنظیم‌شوندگی، نحوه مقابله با این چالش‌ها را مورد بحث قرار داده است.

برخی ضرورت پیدایش حکمرانی سبز را به عنوان استعاره‌ای برای توصیف رشد مسائل بد تعریف شده و به صورت فرآینده مجزا شده از جامعه و پلی برای عبور از مرزها و همچنین به عنوان پاسخی از سوی سیاست‌گذاران به پویایی تعاملات این محیط تغییر می‌دانند. نگاه پژوهشگران رشته مدیریت، که از مفهوم حکمرانی سبز برای برقراری هماهنگی-های غیررسمی یا نیمه رسمی به جای ساختارهای سلسله‌مراتبی و روابط قراردادی رسمی استفاده می‌کنند.

محققان علوم سیاسی حکمرانی سبز را به مثابه ترتیباتی سازمانی می‌دانند که منابع دولتی و خصوصی را ترکیب کرده و تعاملات مبتنی بر اعتماد و قواعد مورد توافق مشارکت کنندگان شبکه بهداشت و سلامت را در بر دارد، با توجه به این دو منشأ، معانی مختلفی از حکمرانی سبز ارائه شده که هر یک بخشی از گستره این مفهوم را نشان می‌دهند. در غالب مطالعات تجربی، دو بعد مهم مفهوم حکمرانی سبز اشاره شده که یکی بر شکلی بودن (نگاه محققان مدیریتی) و دیگری



بخشی از متن مصاحبه‌ها

بر هنگاری بودن (نگاه محققان سیاستی) تأکید دارد.

به نظر بندۀ تأمین مالی مراقبت‌های سلامت شامل رویکردهایی برای به جریان‌انداختن، تجهیز کردن و بسیج کردن اعتبارات برای مراقبت سلامت تلقی می‌شود. به عبارتی تأمین مالی به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط و به هم پیوسته برای تدارک مالی خدمات بهداشتی در نظر گرفته شده است.

به نظر بندۀ حکمرانی سبز برای توسعه کشور ایران در شرایط فعلی به سیاستگذاران کشور پیشنهادی مدیریتی که تسهیل-کننده اداره امور گردد داده شود؛ همین مفهوم «چارچوب حکمرانی سبز» است که در شرایط نوظهور جامعه ایران که هم از لحاظ نوع و هم از لحاظ ماهیت بازیگران دخیل در حوزه‌های مختلف سیاسی متفاوت شده است و هم اینکه شرایط جدید ناشی از تغییرات محیطی به واسطه تحریم‌های خارجی تغییر کرده است؛ می‌تواند متمرث مر واقع شود.

تجزیه و تحلیل تک تک داده‌ها در ارتباط با سوالات تحقیق

در این بخش پژوهش (بررسی مصاحبه با خبرگان) به سوالات ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه‌پایدار در نظام سلامت (مورد مطالعه؛ دانشگاه علوم پزشکی کرمان) پاسخ داده شده است.

جدول ۳- ابعاد و مؤلفه و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

ابعاد	مؤلفه	شاخص
عوامل علی	تولیت متوازن و یکپارچه	توسعه رهبری اثربخش در نظام سلامت
		ارتقای استقلال سازمانی بخش‌های مختلف نظام سلامت
		ارزیابی عملکرد اثربخش
		رشد و توسعه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیستمحیطی در بخش سلامت
		تصمیم‌گیری و سیاستگذاری مبتنی بر شواهد
		توسعه مکانیزم‌های بازخورد در بخش سلامت
		تصمیم‌گیری و جهت‌گیری جمعی بین ذینفعان بخش سلامت
ارائه خدمات		توسعه و انگیزش منابع انسانی بخش سلامت
		توسعه و بکارگیری رویکردهای پیشگیری و ایمنی در بخش سلامت
		ارتقای کارآمدی و کیفیت خدمات ارائه شده
منابع مالی		تأمین مالی، انباست و مدیریت سرمایه در بخش سلامت
		بهره‌گیری از مبانی تأمین مالی و تمرکز بر اولویت‌بندی‌های نظام سلامت

مدیریت ایجاد زیر ساخت و تولید منابع مالی		
بودجه‌بندی استراتئی در نظام سلامت		
ارتقای قانون‌مداری در بخش سلامت	محیط قانونی	عوامل زمینه‌ای
ایجاد ضمانت ابزارهای اجرای سیاست‌ها در بخش سلامت (مقررات، قدرت‌ها، مشوق‌ها و تحریم‌ها)		
شناسایی و تعریف نقش‌های بازیگران دولتی، خصوصی، داوطلب و جامعه مدنی	محیط سیاسی	
خواسته‌ها و انتظارات مردم		
دولت الکترونیک	محیط فرهنگی و اجتماعی و فناوری	
فناوری و شیوه‌های سبز		
توسعه خصوصی‌سازی و بهره‌گیری از توان و ظرفیت بخش خصوصی		
مردم سalarی	سیاست‌های دولت	عوامل مداخله‌گر
توانمندی جامعه مدنی		
ثبتات مدیریت کلان		
رعايت مسائل زیست‌محیطی	مدیریت تغییر	
بوروکراسی سازمانی		
توان مالی دولت		
جهت‌گیری استراتئیک	امور حاکمیت سبز	راهبردها
توسعه منابع دانشی		
مدیریت بهینه منابع مالی و زیست‌محیطی		
ارتقای سلامت اداری		
ارزش مداری و اخلاقی گرایی		
توسعه دانش فنی	امور قراردادی	
توسعه بستر اجرایی و عملیاتی		
مدیریت ظرفیت ارائه خدمات		
توسعه مشارکت ذینفعان		امور مشارکتی
توسعه شبکه‌های همکاری رسمی و غیررسمی بین ذینفعان		
فراهم کردن زمینه و انگیزه التلاطف / مشارکت در بین ذینفعان		
مدیریت تعارض منافع		



توسعه مشارکت‌ها بین سطوح و بخش‌های مختلف نظام سلامت		
فرامه کردن زمینه ملاقات و همفکری بین بازیگران نظام سلامت		
رسمیت بخشیدن به روابط بین ذینفعان نظام سلامت		
تقویت سرمایه اجتماعی و ارتباط مؤثر بین ذینفعان نظام سلامت		
بهبود ارتقای سلامت	ایجاد همراستایی بین اهداف	پیامدها
ارتقای پاسخگویی	خط مشی‌ها و ساختار و فرهنگ در بخش سلامت	
ارتقای عدالت سلامت		
نگرانی برای سلامت محیط زیست		
بهبود رضایتمندی شهروندان	ارتقای سلامت اداری و زیست	
صرفه‌جویی بیشتر در انرژی		محیطی
بهینه‌سازی مدیریت پسماند		
هماهنگی زمین و محیط	پویایی و تطبیق با تغییرات و تحولات در نظام سلامت	
حفظ استدلالات در برابر ریسک مالی و اجتماعی و زیست-محیطی		

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

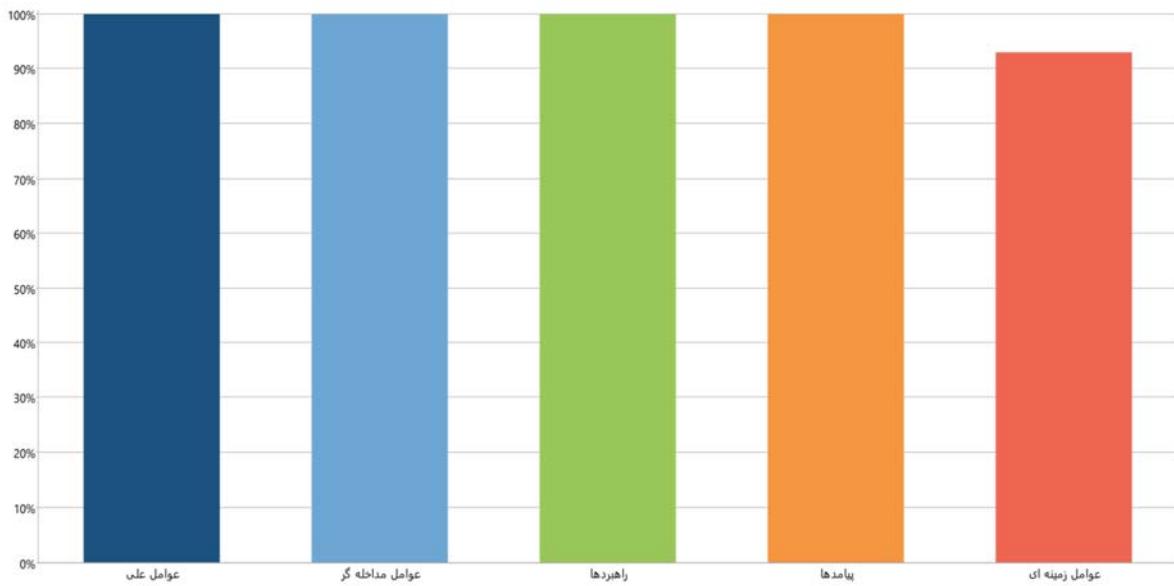
آمده است:

جدول ۴ - جدول برای ابعاد تحقیق

Code System	مبانی نظری	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
عوامل علی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
عوامل زمینه ای	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
عوامل مداخله کر	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
راهبردها	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
پیامدها	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

جدول ۵- جدول اشباع نظری برای ابعاد تحقیق

Code System	مبانی نظری	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUM
عوامل علی	23	25	23	16	9	17	32	26	11	18	21	23	20	264
عوامل زمینه ای	25	3	6	4	3	12	2	1	1	5	10	7	7	79
عوامل مداخله گر	5	8	17	13	13	12	5	9	10	16	23	9	6	146
راهبردها	26	11	12	27	22	18	28	13	14	32	34	26	22	285
پیامدها	11	7	8	18	7	10	6	7	15	3	4	11	6	113
Σ SUM	90	54	66	78	54	69	73	55	51	70	87	79	61	887


نمودار ۱- نمودار اشباع نظری مصاحبه ها برای ابعاد تحقیق

طبق جدول ۴ و ۵ ابعاد تحقیق شامل: شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها، پیامدها می باشد.



جدول ۶- اشباع نظری برای مولفه های تحقیق به صورت علائم

Code System	میانی نظری	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تولیت متوازن و یکپارچه		■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ارائه خدمات		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
منابع مالی		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
محیط قانونی			■										
محیط سیاسی				■									
محیط فرهنگی و اجتماعی و فناوری					■								
سیاست های دولت						■							
مدیریت تغییر						■							
امور حاکمیت سبز		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
امور قراردادی		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
امور مشارکتی		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ایجاد هم راستایی بین اهداف خط مشی ها و ساختار و فرهنگ در بخش سلامت													
ارتقای سلامت اداری و زیست محیطی										■			
پویایی و تطبیق با تغییرات و تحولات در نظام سلامت													

جدول ۷- اشباع نظری برای مولفه های تحقیق به صورت اعداد

Code System	میانی نظری	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUM
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
تولیت متوازن و یکپارچه	12	11	7	7	2	7	11	16	4	13	14	21	6	131
ارائه خدمات	7	7	8		6	5	10						12	55
منابع مالی	4	7	8	9	1	10	16		7	5	7	2	2	78
محیط قانونی	18													18
محیط سیاسی	2	2	1	1	4			1	1		2	1	1	15
محیط فرهنگی و اجتماعی و فناوری	5	3	4	3	2	8	2			5	8	6	46	
سیاست های دولت	3	5	8	5	6	1	1	8	5	6	10	3	1	62
مدیریت تغییر	2	3	9	8	7	11	4	1	5	10	13	6	5	84
امور حاکمیت سبز	11	6	4	8	14	5	9	6	4	3	9	6	6	85
امور قراردادی	8		1	8		1	3	3	7	9	1	2	3	46
امور مشارکتی	7	5	7	11	8	12	16	4	7	19	30	15	13	154
ایجاد هم راستایی بین اهداف خط مشی ها و ساختار و فرهنگ در بخش سلامت	1	3	7	12	6	5	4	3		1	5	3		50
ارتقای سلامت اداری و زیست محیطی	2	3	1	3		5	1	4	14	2	1	3	3	42
پویایی و تطبیق با تغییرات و تحولات در نظام سلامت	8	1	3	1		1	1	1	1	2	3			21
SUM	90	54	66	78	54	69	73	55	51	70	87	79	61	887

طبق جدول ۶ و ۷ اشباع نظری مولفه های تحقیق شامل: تولیت متوازن و یکپارچه، ارائه خدمات، منابع مالی، محیط قانونی، محیط سیاسی، محیط فرهنگی و اجتماعی و فناوری، سیاست های دولت، مدیریت تغییر، امور حاکمیت سبز، امور قراردادی، امور مشارکتی، ایجاد هم راستایی بین اهداف خط مشی ها و ساختار و فرهنگ در بخش سلامت، ارتقای سلامت اداری و زیست محیطی، پویایی و تطبیق با تغییرات و تحولات در نظام سلامت می باشد.

جدول ۸- اشباع نظری برای شاخص های تحقیق به صورت علائم

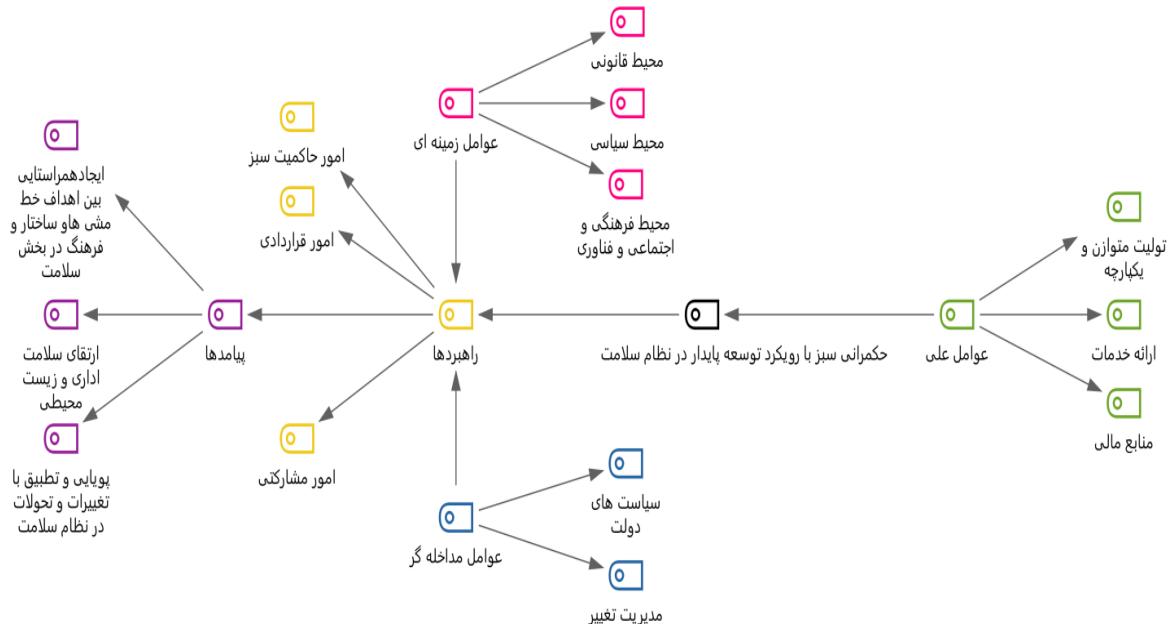
Code System	مبانی نظری	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
توسعه رهبری اثربخش در نظام سلامت	●											■	
ارتقای استقلال سازمانی بخش های مختلف نظام سلامت	■	●		●	●	●	●	●	●	●	●		
ارزیابی عملکرد اثربخش	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
رشد و توسعه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی	●								■				
تصمیم گیری و سیاستگذاری مبتنی بر شواهد	■									●		■	
توسعه مکانیزم های بازخورد در بخش سلامت	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
تصمیم گیری و جهت گیری جمعی بین ذینفعان بخش سلامت	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
توسعه و اثکایش منابع انسانی بخش سلامت	●			■									■
توسعه و بکارگیری رویکردهای پیشگیری و اینمنی در بخش سلامت	■	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
ارتقای کارآمدی و کیفیت خدمات ارائه شده	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
تامین مالی، اینباشت و مدیریت سرمایه در بخش سلامت	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
بهره گیری از مبانی تامین مالی و تمرکز بر اولویت بندی ها	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
مدیریت ایجاد زیر ساخت و تولید منابع مالی	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
بودجه بندی استراتژی در نظام سلامت	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
ارتقای قانون مداری در بخش سلامت	■												
ایجاد ضمانت ابزارهای اجرایی سیاست ها در بخش سلامت	■												
شناسایی و تعریف نقش های بازیگران دولتی، خصوصی، داولطلب	●												
خواسته ها و انتظارات مردم	●												
دولت الکترونیک	●												
فناوری و شبیه های سبز	●												
توسعه خصوصی سازی و بهره گیری از توان و ظرفیت بخش خصوصی	●												
مردم سالزی	●												
توامنمندی جامعه مدنی	●												
ثبات مدیریت کلان	●												
رعایت مسائل زیست محیطی	●												
پیروپاکسی سازمانی	●												
توان مالی دولت	●												
جهت گیری استراتژی	●												
توسعه منابع دانشی	●												
مدیریت بهینه منابع مالی و زیست محیطی	●												
ارتقای سلامت اداری	●												
ارزش مداری و اخلاقی کربایی	●												
توسعه دانش فنی	●												
توسعه بستر اجرایی و عملیاتی	●												
مدیریت ظرفیت ارائه خدمات	●												
توسعه مشارکت ذینفعان	●												
توسعه شبکه های همکاری رسمی و غیررسمی بین ذینفعان نظام سلامت	●												
فرآهم کردن زمینه و انگیزه هی مشارکت در بین ذینفعان بخش سلامت	●												
مدیریت تعارض منافع	●												
توسعه مشارکت ها بین سطوح و بخش های مختلف نظام سلامت	●												
فرآهم کردن زمینه ملاقات و همه‌گیری بین بازیگران نظام سلامت	●												
رسمیت بخشیدن به روابط بین ذینفعان نظام سلامت	●												
تقویت سرمایه اجتماعی و ارتباط موثر بین ذینفعان نظام سلامت	●												
بهبود ارتقای سلامت	●												
ارتقای پاسخگویی	●												
ارتقای عدالت سلامت	●												
نگرانی برای سلامت محیط زیست	●												
بهبود رضایتمندی شهروندان	●												
صرفه جویی بیشتر در انرژی	●												
بهینه سازی مدیریت پسماند	●												
هماهنگی زمین و محیط	●												
حفظ احیا شهروندان در برابر ریسک مالی و اجتماعی و زیست محیطی	●												

جدول ۹- جدول اشباعنظری برای شاخص‌های تحقیق به صورت اعداد

Code System	مبانی نظری	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	SUM
توسعه رهبری اثربخش در نظام سلامت								۲				۷	۱	۱۰
ارتقای استقلال سازمانی بخش های مختلف نظام سلامت	۲	۱		۲	۲		۱	۳		۳	۱		۱	۱۶
ارزیابی عملکرد اثربخش	۲	۳	۵	۴		۲	۵	۴	۲	۱	۳		۲	۳۳
رشد و توسعه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی	۱							۷				۱		۹
تصمیم گیری و سیاستگذاری مبتنی بر شواهد	۴			۱		۱	۱			۵	۲	۸		۲۲
توسعه مکانیزم های بازخورد در بخش سلامت	۲	۴				۱			۱	۱	۵	۳	۱	۱۸
تصمیم گیری و جهت گیری جمعی بین ذینفعان بخش سلامت	۱	۳	۲			۳	۴		۱	۳	۳	۲	۱	۲۳
توسعه و انگیزش منابع انسانی بخش سلامت							۵					۶		۱۹
توسعه و بکارگیری رویکردهای پیشگیری و ایمنی در بخش سلامت	۷	۲			۴			۳						۱۶
ارتقای کارآمدی و تکفیت خدمات ارائه شده					۲			۷				۶		۲۰
تامین مالی، اپیاشت و مدیریت سرمایه در بخش سلامت	۱	۲	۲	۶		۲	۸		۲	۱	۲	۱		۲۷
بهره گیری از مبانی تامین مالی و تمرکز بر اولویت بندی ها	۱	۴	۳	۲	۱	۵	۴		۱	۴	۴			۲۹
مدیریت ایجاد زیر ساخت و تولید منابع مالی	۱		۲	۱		۲	۱							۹
بودجه بندی استراتژی در نظام سلامت	۱	۱	۱			۱	۳		۲		۱	۱	۲	۱۳
ارتقای قانون مداری در بخش سلامت		۷												۷
ایجاد ضمانت ابزارهای اجرای سیاست ها در بخش سلامت		۱۱												۱۱
شناسایی و تعریف نقش های بازیگران دولتی، خصوصی، داوطلب			۲	۱	۱	۳					۲	۱		۱۰
خواسته ها و انتظارات مردم	۲					۱			۱	۱				۵
دولت الکترونیک			۳		۱	۵	۱				۱	۴	۲	۱۷
فنایری و شیوه های سبز	۵	۱	۱								۴	۲	۱	۱۴
توسعه خصوصی سازی و بهره گیری از توان و طرفیت بخش خصوصی	۲		۳	۱	۳	۱					۲	۳		۱۵
مردم سالاری	۳	۲	۴	۲	۲		۱	۴	۱	۲	۷	۱	۱	۳۰
توانمندی جامعه مدنی		۲	۲	۱	۳			۲	۱	۱	۱	۲		۱۵
ثبات مدیریت کلان		۱	۲	۲	۱	۱		۲	۳	۳	۲			۱۷
رعایت مسائل زیست محیطی			۲	۲	۳	۹		۳	۵	۹	۲	۲		۳۷
پروپرکسی سازمانی	۲	۳	۱	۲	۱		۴		۱	۱	۴	۳		۲۲
توان مالی دولت			۶	۴	۳	۲		۱	۱	۴		۱	۳	۲۵
جهت گیری استراتژی	۲	۳	۱	۴							۸			۱۸
توسعه منابع انشی					۹		۶							۱۵
مدیریت بهینه منابع مالی و زیست محیطی	۱۱					۹						۵		۲۵
ارتقای سلامت اداری		۴	۱	۵	۳	۱			۴	۲	۱	۱		۲۲
ازیزش مداری و اخلاقی کاری				۳	۱						۱			۵
توسعه دانش فنی	۳	۱	۲		۱	۱		۱	۲	۱	۱			۱۳
توسعه بستر اجرایی و عملیاتی	۱		۴					۱	۳		۱			۱۰
مدیریت ظرفیت ارائه خدمات	۴		۲			۲	۳	۵	۴			۳		۲۳
توسعه مشارکت ذینفعان	۲	۲	۳	۳	۱	۱		۱	۳	۲		۳		۲۱
توسعه شبکه های همکاری رسمی و غیررسمی بین ذینفعان نظام سلامت	۱		۶	۲	۲	۱		۱	۵		۱	۱		۲۰
فرآهم کردن زمینه املاقات و همکاری بین بازیگران نظام سلامت	۱	۲	۲			۱			۲	۲	۱	۲		۱۱
رسانیدن بخشی از میزان تعارض منافع						۵			۵					۱۰
توسعه مشارکت ها بین سطوح و بخش های مختلف نظام سلامت						۴			۵	۳				۱۲
فرآهم کردن زمینه ملاقات و همکاری بین بازیگران نظام سلامت	۱	۲	۳	۱		۴	۳		۱	۲	۷	۳	۲	۲۹
رسانیدن بخشی از میزان تعارض منافع	۱	۱							۵	۳	۳	۱		۱۴
تفویض سرمایه اجتماعی و ارتباط موثر بین ذینفعان نظام سلامت	۱	۲	۱	۳	۴	۲	۴	۴	۲	۶	۴	۴		۳۷
بهبود ارتقای سلامت	۱	۲	۴	۳	۳	۱	۱	۳			۱	۱	۲	۲۲
ارتقای باسخگویی				۱	۲	۱	۲	۱					۷	
ارتقای عدالت سلامت					۲	۱							۴	
نگرانی برای سلامت محیط زیست			۳	۵	۱	۲	۱				۴	۱		۱۷
بهبود رضایتمندی شهروندان	۱	۲		۱		۲	۱		۲	۲	۱	۱		۱۳
صرفه جویی بیشتر در ارزی	۱	۱	۱	۲		۳			۲		۲		۱۲	
بهینه سازی مدیریت پسماند								۴	۱۰			۳		۱۷
هماهنگی زمین و محیط	۲	۱		۲					۱	۱	۲			۱۰
حفظ ازایشگاری شهروندان در برایر ریسک مالی و اجتماعی و زیست محیطی	۶		۱	۱	۱		۱				۲			۱۱
$\Sigma \text{ SUM}$	۹۰	۵۴	۶۶	۷۸	۵۴	۶۹	۷۳	۵۵	۵۱	۷۰	۸۷	۷۹	۶۱	۸۸۷

طبق جدول ۸ و ۹ شاخص های تحقیق شامل: توسعه رهبری اثربخش در نظام سلامت، ارتقای استقلال سازمانی بخش های مختلف نظام سلامت، ارزیابی عملکرد اثربخش، رشد و توسعه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در بخش سلامت، تصمیم گیری و سیاستگذاری مبتنی بر شواهد، توسعه مکانیزم های بازخورد در بخش سلامت، ارتقای فناوری و شیوه های سبز، توسعه خصوصی سازی و بهره گیری از توان و طرفیت بخش خصوصی، توسعه مکانیزم های از مبانی تامین مالی و تمرکز بر اولویت بندی ها، مدیریت ایجاد زیر ساخت و تولید منابع مالی، بودجه بندی استراتژی در نظام سلامت، ارتقای قانون مداری در بخش سلامت، ایجاد ضمانت ابزارهای اجرای سیاست ها در بخش سلامت، ایجاد منابع انشی، مدیریت بهینه منابع مالی و زیست محیطی، ارتقای سلامت اداری، ارزیزش مداری و اخلاقی کاری، توسعه دانش فنی، توسعه بستر اجرایی و عملیاتی، مدیریت ظرفیت ارائه خدمات، توسعه مشارکت ذینفعان، توسعه شبکه های همکاری رسمی و غیررسمی بین ذینفعان نظام سلامت، فراهم کردن زمینه املاقات و همکاری بین بازیگران نظام سلامت، رسانیدن بخشی از میزان تعارض منافع، توسعه مشارکت ها بین سطوح و بخش های مختلف نظام سلامت، فراهم کردن زمینه ملاقات و همکاری بین بازیگران نظام سلامت، تقویت سرمایه اجتماعی و ارتباط موثر بین ذینفعان نظام سلامت، بهبود ارتقای سلامت، ارتقای باسخگویی، ارتقای عدالت سلامت، نگرانی برای سلامت محیط زیست، بهبود رضایتمندی شهروندان، صرفه جویی بیشتر در ارزی، بهینه سازی مدیریت پسماند، هماهنگی زمین و محیط، حفاظت شهروندان در برایر ریسک مالی و اجتماعی و زیست محیطی.

گیری و جهت‌گیری جمعی بین ذینفعان بخش سلامت، توسعه و انگیزش منابع انسانی بخش سلامت، توسعه و بکارگیری رویکردهای پیشگیری و ایمنی در بخش سلامت، ارتقای کارآمدی و کیفیت خدمات ارائه شده، تامین مالی، ابناشت و مدیریت سرمایه در بخش سلامت، بهره‌گیری از مبانی تامین مالی و تمرکز بر اولویت‌بندی‌های نظام سلامت، مدیریت ایجاد زیرساخت و تولید منابع مالی، بودجه‌بندی استراتژی در نظام سلامت، ارتقای قانون مداری در بخش سلامت، ایجاد ضمانت ابزارهای اجرای سیاست‌ها در بخش سلامت (مقررات، قدرت‌ها، مشوق‌ها و تحریم‌ها، شناسایی و تعریف نقش‌های بازیگران دولتی، خصوصی، داوطلب و جامعه مدنی، خواسته‌ها و انتظارات مردم، دولت الکترونیک، فناوری و شیوه‌های سبز، توسعه خصوصی‌سازی و بهره‌گیری از توان و ظرفیت بخش خصوصی، مردم‌سالاری، توانمندی جامعه‌مدنی، ثبات مدیریت کلان، رعایت مسائل زیست‌محیطی، بوروکراسی سازمانی، توان مالی دولت، جهت‌گیری استراتژی، توسعه منابع دانشی، مدیریت بهینه منابع مالی و زیست‌محیطی، ارتقای سلامت اداری، ارزش‌مداری و اخلاقی‌گرایی، توسعه دانش فنی، توسعه بستر اجرایی و عملیاتی، مدیریت ظرفیت ارائه خدمات، توسعه مشارکت ذینفعان، توسعه شبکه‌های همکاری رسمی و غیررسمی بین ذینفعان نظام سلامت، فراهم کردن زمینه و انگیزه التلا甫 / مشارکت در بین ذینفعان بخش سلامت، مدیریت تعارض منافع، توسعه مشارکت‌ها بین سطوح و بخش‌های مختلف نظام سلامت، فراهم کردن زمینه ملاقات و همفکری بین بازیگران نظام سلامت، رسمیت بخشیدن به روابط بین ذینفعان نظام سلامت، تقویت سرمایه اجتماعی و ارتباط مؤثر بین ذینفعان نظام سلامت، بهبود ارتقای سلامت، ارتقای پاسخگویی، ارتقای عدالت سلامت، نگرانی برای سلامت محیط‌زیست، بهبود رضایتمندی شهروندان، صرفه‌جویی بیشتر در انرژی، بهینه‌سازی مدیریت پسماند، هماهنگی زمین و محیط، حفاظت شهروندان در برابر رسیک مالی و اجتماعی و زیست‌محیطی می‌باشد. پس از رسیدن به اشباع‌نظری، مصاحبه و کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی ۲۰۲۰ MAXQDA انجام گردید. خروجی نهایی مولفه‌های استخراج شده به شکل زیر است.


شکل ۲ - خروجی نهایی نظرات خبرگان برای مدل تحقیق



بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نقش و جایگاه نظام سلامت در بحث توسعه پایدار و به ویژه آسیب‌هایی که می‌تواند از ناحیه این بخش متوجه محیط‌زیست باشد پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت انجام شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد، تولیت متوازن و یکپارچه، ارائه خدمات و منابع مالی به عنوان عوامل علی می‌باشد. همچنین در نتایج حاصل از این پژوهش محیط قانونی، محیط سیاسی، محیط فرهنگی و اجتماعی و فناوری نیز به عنوان عوامل زمینه‌ای مطرح شده است. نتایج حاصل از این پژوهش عوامل مداخله‌ای را در برگیرنده سیاست‌های دولت و مدیریت تغییر بیان کرده است. راهبردها نیز در نتایج حاصل از این پژوهش به صورت امور حاکمیت سبز، امور قراردادی و امور مشارکتی بیان شده است. در نهایت ایجاد هم راستایی بین اهداف، خط مشی‌ها و ساختار و فرهنگ در بخش سلامت، ارتقای سلامت اداری و زیست‌محیطی، پویایی و تطبیق با تغییرات و تحولات در نظام سلامت، به عنوان پیامدها در نتایج حاصل از این پژوهش مطرح شده است. همچنین با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش حکمرانی سبز پدیده‌ای چند وجهی است. بنابراین الگوی ارائه شده در این پژوهش الگوی جامعی است که بهره‌گیری از آن به ویژه در نظام سلامت می‌تواند زمینه ارتقاء شرایط فعلی و حرکت به سمت توسعه پایدار را فراهم کند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نیز با مطالعات (Liu et al, 2021; Xu, Zheng, et al, 2002; Debbarma & Choi, 2022; Xu & Zhu, 2022; Shah et al, 2022; Lin et al, 2021; Peyghan et al, 2020; Zahiri et al., 2022; Rezaei Lori, et al, 2022) همسوی و همخوانی دارد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: جامعه آماری تنها مربوط به ۱۲ نفر از خبرگان است. بنابراین نتایج پژوهش قابل تعمیم به تمامی صنف‌ها، تخصص‌ها و گرایش‌های علمی دیگر نمی‌باشد. با توجه به اینکه عوامل الگوی حکمرانی سبز با رویکرد توسعه پایدار در نظام سلامت دارای مؤلفه‌های فراوانی هست و در ظرفیت این پژوهش نمی‌گنجد، لذا در این پژوهش تنها از مؤلفه‌های محدودی با توجه به عقیده نظریه پردازان استفاده شده است. علاوه بر موارد گفته شده کمبود منابع مطالعاتی در زمینه شناخت الگوی حکمرانی سبز در داخل کشور از جمله مواردی است که در رابطه با محدودیت‌های این پژوهش می‌توان از آنها نام برد. با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش، در حوزه عملی پیشنهاد می‌گردد توسعه رهبری اثربخش در نظام سلامت در اولویت برنامه‌ها و سیاست‌ها قرار بگیرد. در بخش‌های مختلف نظام سلامت ارتقای استقلال سازمانی صورت گیرد، ارزیابی عملکرد اثربخش همه‌ساله انجام گیرد، رشد و توسعه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی صورت گیرد، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد با توسعه مکانیزم‌های بازخورد در بخش سلامت انجام گذیرد. تصمیم‌گیری و جهت‌گیری جمعی بین ذینفعان سلامت برای توسعه سیاست‌ها و الزامات مدیریت بحران در بخش سلامت انجام گیرد، نظام پرداخت عادلانه با حرکت به سمت خودکفایی در نظام سلامت به سوی توسعه و انگیزش منابع انسانی بخش سلامت صورت گیرد، توسعه و بکارگیری رویکردهای پیشگیری و ایمنی در بخش سلامت با ارتقای کارآمدی و کیفیت خدمات ارائه شده صورت گیرد، تامین‌مالی، اباحت و مدیریت سرمایه در بخش سلامت با بهره‌گیری از مبانی تامین‌مالی و تمرکز بر اولویت‌بندی‌های نظام سلامت انجام گیرد، مدیریت ایجاد زیر ساخت و تولید منابع مالی و بودجه‌بندی استراتژی در نظام سلامت با ارتقای قانون‌مداری در بخش سلامت صورت گیرد، ایجاد ضمانت ابزارهای اجرای سیاست‌ها در بخش

سلامت با شناسایی و تعریف نقش‌های بازیگران دولتی، خصوصی، داطلب و جامعه‌مدانی، خواسته‌ها و انتظارات مردم صورت گیرد، استفاده از دولت الکترونیک، به کار گیری فناوری‌ها و شیوه‌های سبز، توسعه خصوصی‌سازی و بهره‌گیری از توان و ظرفیت بخش خصوصی انجام گیرد. رعایت مسائل زیست‌محیطی و توسعه منابع دانشی با مدیریت بهینه منابع مالی و زیست‌محیطی برای ارتقای سلامت‌اداری و ارزش‌داری و اخلاقی‌گرایی صورت گیرد، فراهم کردن زمینه ملاقات و همفکری بین بازیگران نظام سلامت و رسمیت بخشیدن به روابط بین ذینفعان نظام سلامت با تقویت سرمایه اجتماعی و ارتباط مؤثر بین ذینفعان نظام سلامت برای بهبود ارتقای سلامت و صرفه‌جویی بیشتر در انرژی و بهینه سازی مدیریت پسماند و هماهنگی زمین و محیط و حفاظت شهروندان در برابر ریسک مالی و اجتماعی و زیست‌محیطی انجام گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقای حکمرانی سبز، نظام سلامت از تجارب سایر کشورها در این زمینه بهره گیرد. علاوه بر این با توجه به نقش و جایگاه محیط‌زیست در اسلام پیشنهاد می‌شود از اصول و مبانی فraigir و جامع اسلام به عنوان یک پیشران نرم در جهت تحقق اهداف و دستیابی به پایداری استفاده شود.

تعارض منافع

"هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسنده‌گان بیان نشده است."

تشکر و سپاسگزاری

نگارندگان بر خود لازم‌دانند از همه کسانی که در اجرای این پژوهش مشارکت داشتند به ویژه جناب دکتر فرامام پورا صغیر سنگاچین، استادیار و رئیس گروه محیط‌زیست، امور برنامه‌ریزی، نظارت و آمایش سازمان برنامه و بودجه کشور نهایت تشکر و قدردانی را نمایند.

References

- Alwani, S. M., Kiakjuri, K., & Rodgrenjad, F. (2020). development management. Safar. [In Persian]
- Arasteh, H., & Amiri, E. (2012). The Role of Universities in Teaching Sustainable Development. *Science Cultivation*, 02(2), 29-36. [In Persian]
- Barnosky, A.D., Matzke, N., Tomaia, S., Wogan, G.O., Swartz, B., Quental, T.B., & Mersey, B. (2011). Has the Earth's sixth mass extinction already arrived? *Nature* 471 (7336), 51-57.
- DOI: [10.1038/nature09678](https://doi.org/10.1038/nature09678)
- Bonnedahl, K. J., Heikkurinen, P., & Paavola, J. (2022). Strongly sustainable development goals: Overcoming distances constraining responsible action. *Environmental Science & Policy*, 129, 150-158. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.01.004>
- Buathong, K., & Lai, P. C. (2019). Event sustainable development in Thailand: A qualitative investigation. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 110-119. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.02.001>
- Bugami, M. A. (2022). Saudi Arabia's March towards Sustainable Development through Innovation and Technology. In 2022 9th International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACoM) (pp. 01-06). IEEE. <https://doi.org/10.23919/indiacom54597.2022.9763172>
- Buyss, L., Mengersen, K., Johnson, S., Van Buuren, N., & Chauvin, A. (2014). Creating a Sustainability Scorecard as a predictive tool for measuring the complex social, economic and environmental impacts of industries, a case study: Assessing the viability and sustainability of the dairy industry. *Journal of environmental management*, 133, 184-192. DOI: [10.1016/j.jenvman.2013.12.013](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.12.013)



- Dieng, B. & Yvon, P. (2017). On 'Green Governance'. *Int. J. Sustain. Dev.*, 20, 111. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2017.083485>
- Dryzek J. S. (2013). *The politics of the earth: Environmental discourses*. Oxford University Press.
- Debbarma, J., & Choi, Y. (2022). A taxonomy of green governance: A qualitative and quantitative analysis towards sustainable development. *Sustainable Cities and Society*, 79, 103693. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103693>
- European Commission. (2021). The European Green Deal. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
- Ferran Vila, S., Yáñez, C., & Miotto, G. (2022). The implementation of Sustainable Development Goals (SDGs) in Andorran cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 1-14. DOI:[10.1080/10286632.2022.2077934](https://doi.org/10.1080/10286632.2022.2077934)
- Gibson B. Robert., S. H., Holtz, S., Tansey, J., Whitelaw, G & Hassan, S. (2005). *Sustainability Assessment-Criteria & Processes*, Earthscan
- Global Environmental Facility. (2022). About the GEF. <https://www.thegef.org/about-gef>
- Hafeez, H., & Hussain, I. (2019). Sustainable healthcare system: role of governance, quality management and technology. *Sustainability*, 11(23), 6788.
- Jungah, B. (2012). Green Governance Innovation: The Institutional Political Market for Energy Sustainable Communities. Florida State University, 1(1), 1-135. Retrieved from http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_migr_etd-4701
- Jalali Khan Abadi, T., Alvani, S M., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2020). Designing a network governance model in Iran's health care system. *Iranian Journal of Management Sciences*, 15(58), 1-30. SID. <https://sid.ir/paper/406519/en>. [In Persian]
- Kwatra, S., Kumar, A., & Sharma, P. (2020). A critical review of studies related to construction and computation. DOI:[10.1016/j.ecolind.2019.106061](https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2019.106061)
- Li, W. Xu, J. & Zheng, M. (2018). Green Governance: New Perspective from Open Innovation. *Sustainability*, 10(11), 3845. doi:[10.3390/su10113845](https://doi.org/10.3390/su10113845)
- Lin, R., Gui, Y., Xie, Z. & Liu, L. (2019). Green governance and international business strategies of emerging economies' multinational enterprises: A multiple-case study of chinese firms in pollution-intensive industries. *Sustainability*, 11(4), 1013. <https://doi.org/10.3390/su11041013>
- Liu, H., Yao, P., Wang, X., Huang, J. & Yu, L. (2021). Research on the peer behavior of local government green governance based on SECI expansion model. *Land*, 10(5), 472. <https://doi.org/10.3390/land10050472>
- Lotfalipour, M.R., Hoshmand, M., Elami, E & Bostan, Y. (2017). Effects of the Industrial Sector Economic Growth on the Quality of the Environment in Iran (Application of the Self Explanatory Model with Extensive Pauses). *Environmental Researches*. 8(16): 103-114. [In Persian]
- Longoni, A., Golini, R. & Cagliano, R. (2014). The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147-160. DOI:[10.1016/j.ijpe.2013.09.009](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.009)
- Mirzaie, E. & Farsadamanollahi, G. (2022). Factors Affecting Good Tax Governance in Iran. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 11(44), 297-308. [In Persian]
- Mosadeghrad, A., Akbarisari, A. & Rahimitabar, P. (2020). Health System Governance in Iran: A Delphi Study. *Sjsph*. 17 (4):317-336. [In Persian]
- Nsowah-Nuamah, N. N. N. & Boon, E. K. (2018). *Green governance efficiency: An examination of Africa's environmental sustainability*. *Environmental Science & Policy*, 80, 48-55.
- Porasghar Sangachin, F Ghafari-Rehbar, F. & Hosseiniabadi, M. (2015). Sustainable development, basics and indicators of sustainability. First Edition. Tehran: Iran Agricultural Science. [In Persian]
- Pendar, M., Bahrami, S. & Pourasghar Sangachin, F. (2020). Analysis and Explanation of Correlation between Human Development and Sustainable Development Indices and Adaptation of these Indices in Iran. *Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development* Vol. 9, No.1, Autumn 2020 (109-132). <https://doi.org/10.30473/ee.2020.7231> [In Persian]
- Pesqueux, Y. (2017). On 'green governance'. *International Journal of Sustainable Development*, 20(2), 111-123. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2017.083485>



- Peyghan, V., Yaghobi, N., & keikha, A. (2022). Measuring and Validate Good Governance Model with Sustainable Development Approach (Case Study: Sistan and Baluchestan Province). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(2), 117-138. doi: 10.22034/jipas.2022.332120.1366. [In Persian]
- Rana, S. & Paul, S. (2016). Green governance for sustainable development: issues and challenges. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 23(1), 57-64.
- Rezaei Lori, G., Salajeghe, S. & Maddahiyani, Sh. (2022). Designing a Good Governance Model for Systematic Extraction of Mines with Sustainable Development Approach (Case Study: Gol Gohar Industrial and Mining Complex, Sirjan), *Management Research in Iran*, 26(1), 31-54. magiran.com/p2437340. [In Persian]
- Seyed Alavi, S. Mohammad., Ghalavandi, H., Abbaspour, M., & Mohamadkhni, K. (2020). A Model for Applying Green Management in State Universities of Tehran, *Quarterly Journal of Research and Planing in Higher Education*, 26(3), 77-95. magiran.com/p2229412. [In Persian]
- Seddighi, H., Nosrati Nejad, F. & Basakha, M. (2020). Comparing Iran's Healthcare System Efficiency with OECD Countries Using Data Envelopment Analysis. *Manage Strat Health Syst*. 5 (2):155-164.
<http://dx.doi.org/10.18502/mshsj.v5i2.4252> [In Persian]
- Setoodehzadeh, F., Nasaji, M., Azizi, N. & Peyvand, M. (2023). Evaluating the Health System Responsiveness after the Implementation of the Health System Transformation Plan in Zahedan. *J Health Res Commun*. 8 (4):39-50. [In Persian]
- Shah, S. Q. A., Lai, F. W., Shad, M. K. & Jan, A. A. (2022). Developing a green governance framework for the performance enhancement of the oil and gas industry. *Sustainability*, 14(7), 3735. <https://doi.org/10.3390/su14073735>
- Şimşek, H. G., & Erkin, Ö. (2022). Sustainable development awareness and related factors in nursing students: A correlational descriptive study. *Nurse Education in Practice*, 64, 103420. DOI: [10.1016/j.npr.2022.103420](https://doi.org/10.1016/j.npr.2022.103420)
- Steffen, W., Persson, Å., Deutsch, L., Zalasiewicz, J., Williams, M., Richardson, K., Svedin, U. (2011) . The Anthropocene: from global change to planetary stewardship. *Ambio* 40 (7), 739–761. doi: [10.1007/s13280-011-0185-x](https://doi.org/10.1007/s13280-011-0185-x)
- Taleghani, Gh. (2021). development management. second edition. Tehran: Science and literature, 50. [In Persian]
- United Nations Development Programme (UNDP). (2018). Mainstreaming of the Environment in the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development.
- United Nations Development Programme. (2021). Goal 3: Good health and well-being. Retrieved from <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/>
- United Nations Development Programme. (2016). Green Governance: Advancing Climate Resilient and Low-Emission Development
<https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/>
- WCED, S. W.S. (1987). World commission on environment and development. Our common future, 17(1), 1-91.
- World Resources Institute. (2022). What is green governance? <https://www.wri.org/insights/green-governance>.
- Xu, S. & Zhu, H. (2022). Does Green Governance Efficiency and Green Finance Policies Matters in Sustainable Environment: Implications for Public Health. *Frontiers in Public Health*, 10:861349. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.861349>
- Xu, S., Zheng, S., Huang, Z., Song, L., Long, Y., Zhan, X., ... & Zheng, C. (2022). Assessing progress towards sustainable development in Shenzhen 2005–2019. *Journal of Cleaner Production*, 349, 131496. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131496>
- Yin, C., Zhao, W., Fu, B., Meadows, M. E., & Pereira, P. (2023). Key axes of global progress towards the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 385, 135767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135767>



- Zahiri, M., Zayanderoody, Mohsen., & Jalaie, S A. (2021). Investigating the effect of good governance dimensions on Iran's Sustainable Development Index, *Journal of Economic Studies and Policies*, 15(30), 210-231. magiran.com/p2488690. 10.22080/IEJM.2021.20090.180 [In Persian]
- Zahiri, M., Zayanderoody, M., & Jalaie, S A. (2022). Investigating the Effect of Good Governance on sustainable development of selected countries (OPEC Plus Oil countries group), *Journal of Economic Studies and Policies*, 9(1), 170-193. magiran.com/p2488690. <https://doi.org/10.22096/esp.2022.136770.1416> [In Persian]
- Zarei, H., & Soltani, H. (2022). Economic Resistance in the Iranian Health System: A Narrative Review Study. *Sadra Medical Journal*, 10(1), 79-90. doi: 10.30476/smsj.2022.90102.1219. [In Persian]



Original Article
(Mixed)

Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province

Mokhtar Heydari¹ , Gholamali Tabarsa² , Nader Sheykh-Aleslami Kandolosi³

1- Ph.D Student in HRM, University of Islamic Azad, Tehran, Iran.

2- Professor in HRM, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran.

3- Assistant Professor in HRM, University of Islamic Azad, Tehran, Iran.

Receive:

17 May 2023

Revise:

21 August 2023

Accept:

28 August 2023

Keywords:

Resilience,
organizational
resilience,
resilience capacity,
government
organizations.

Abstract

The purpose of the research is to design a model of resilience in government organizations of Kermanshah province. The research method is qualitative-quantitative. This research is developmental-apPLICATIVE in terms of purpose, and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of the research includes government managers who have at least 10 years of experience. In order to sample; purposeful sampling method in the qualitative part was used, and in the quantitative part based on the number of extracted components, the number of samples was determined to be 396 people and the cluster method was used for sampling. In order to analyze the data, the coding method was used in the qualitative part and the structural equation model method was used in the quantitative part by PLS software. The results indicate that the causal factors include; individual, group and organizational factors. Also, the environmental platform includes; the role of the government, political and economic factors, and electronic platforms. The consequences also indicate the continuity and progress of the organization. The results of the structural equations also showed that the resilience model has a favorable fit in government organizations.

Please cite this article as (APA): Heydari, M., tabarsa, G., & sheykh-aleslami kandolosi, N. (2023). Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 100-123.

Publisher:	Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402648.1211	
Corresponding Author:	Gholamali Tabarsa	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.5.7	
Email:	g_tabarsa@sbu.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Organizational resilience is a subcategory of positive organization and today, despite the attention to the term resilience and its vastly uses in various fields, there is a limited theoretical and practical understanding of this concept in its evaluation and measurement in relation to organizational resilience (Rafiyani et al, 2011). Resilience has been studied in many different fields, including management, security, ecology, psychology, disaster management, organization management, engineering, etc., but there is no definition acceptable in any field (Bergström et al., 2015). Resilience in the organizational field is not an exception to this rule. Researchers such as Alblas & Jayaram (2015), Alblas & Jayaram (2015), Chand & Loosemore (2016), and Hu et al, (2018) have considered organizational resilience as the ability to deal with changes, internal and external risks and impulses, and some such as Linnenluecke & Griffiths (2010), Alexiou (2014), and Ortiz & Bansal (2015) have defined resilience as a capacity to deal with changes, risk and impulses, and some others have considered it as an essential asset for the organization when it faces a risk (Ruiz-Martin et al, 2018). Rai et al, (2021) have considered organizational resilience as a way to deal with successive environmental crises. Organizations try to prepare themselves for all kinds of crises in advance and without fear by planning and making necessary preparations against all kinds of crises.

Resilience means developing new competencies and broad capabilities to sustain momentum by creating new opportunities. Also, in this definition, resilience is considered as success due to the ability to invest in challenges and unexpected changes. According to another definition, resilience is the ability of a person or organization to quickly design and implement positive adaptive movements coordinated with an emergency situation, in such a way as to bear little pressure. Others define it as an essential asset for the organization when it faces a risk (Ruiz-Martin et al, 2018). Therefore, the concept of organizational resilience includes resistance, compromise and adaptation as the main assets and refers to shock absorption, reorganization and learning, etc. as the main capacities. Resilient organizations are also organizations that are able to deal with unforeseen shocks such as financial crises and globalization of competition, etc., and in some cases, it makes the organization prosper. In fact, resilience can be considered a necessity in recent centuries. Today's societies are increasingly facing emergency and crisis situations that challenge social and economic stability, and they rely on the services and employment provided by organizations to achieve resilience, because organizational resilience and societies' resilience are two sides of the same coin, and this means that if organizations are not ready to respond to emergencies and crises, then societies will not be ready either (Stephenson, 2010). Resilient organizations are organizations that can overcome crises with low costs due to their preparation and planning and high flexibility. All organizations should consider resilience against threats and environmental changes as one of their important and strategic goals and consider achieving this important goal. Therefore, the present research, with regard to the earthquake that happened in some cities of Kermanshah province in 2016 and caused a lot of money and lives (about 2,000 dead and 10,000 injured), seeks to, by designing a model of resilience in the government organizations of this province, help to increase their strength and readiness, which will reduce the amount of damages to the lowest possible level in the repetition of such events. The main question of the current research is: what are the characteristics of the model of resilience in government organizations of Kermanshah province?



Theoretical framework

The word resilience was presented for the first time by Holling in 1973 in a study titled resilience and stability of ecological systems. Then this term has been used for various other forms of resilience such as individual, organizational, supply chain, etc. If we consider people as a part of societies, resilience depends on societies and is not limited to social relations and social structure. One way to create resilience is to support people to create favorable social relations through technical resilience interventions. These interventions can include the development of services, the use of resources in communities, and the creation of new social and operational values for them. The origins and meaning of resilience as a scientific concept is ambiguous (Friend & Moench, 2013). The concept of resilience is used everywhere in both physical and social sciences. However, it has different meanings at different times. In recent years, resilience has become more common in both scientific and political discourses (Meerow & Newell, 2015). In fact, there are many meanings and concepts for resilience, there are wide definitions and interpretations of resilience, many of which are taken from the academic community of ecological systems. Originally, resilience is related to hazard studies, materials science and environmental studies, and also is a concept that has been used freely and enthusiastically by a wide range of policy makers, practitioners and academic researchers in the last decade. Although the actual meaning associated with this term varies accordingly, there are actually a large number of conceptual frameworks for resilience that are increasing day by day, reflecting its complex and multidimensional nature (Breetzke & Pearson, 2017).

In relation to organizational resilience, it can be acknowledged that this category is a subcategory of positive organization, but today, even with attention to the term resilience and its many uses in various fields, especially in relation to organizational resilience, there is a limited theoretical and practical understanding of this concept in its evaluation, measurement or creation (Rafiyani, 2011). In general, two views have been mentioned in relation to organizational resilience, one of which defines resilience as the ability to return to the normal situation in the face of adversity, conflict, failure or positive events, and the other includes the development of new capabilities and the ability to expand simultaneously or even create new opportunities. Vogest also acknowledges that a resilient organization is considered to be able to maintain positive settings under challenging conditions (Hillmann & Guenther, 2021). Therefore, resilience is a necessity to respond to threats and also to adapt positively in the face of challenging conditions, accept opportunities, and provide sustainable performance (Duchek, 2020).

Methodology

The current research is developmental-appllicative in terms of its purpose, and descriptive-survey in terms of data collection according to the nature of the research. In order to collect data in the qualitative part, in-depth semi-structured interviews were used, which were selected through purposeful and snowball sampling. The statistical population of the research included managers who are in government organizations of Kermanshah province and had at least 10 years of experience. The statistical population of quantitative section is a small part of the employees of the government organizations of Kermanshah province, whose number is 5641 people. Sampling in the quantitative section is 5 to 15 times the number of observed or apparent components (Homan, 2017). Considering that 33 primary components have been extracted, at least 190 questionnaires should have been distributed. The sampling method in this research was cluster. As a result, 400 questionnaires were distributed, of which 396 were usable.



Discussion and Results

The researcher analyzes the data in depth and presents them in the form of Strauss & Corbin theory (2008), and the main purpose of the research is to understand the situation. In this research process, after determining the core category, other categories are drawn in the form of a paradigmatic pattern around the core category. By using selective coding, the relationship between the categories has been identified and the conceptual model has been presented in an integrated manner. After making sure that there is a reasonable correlation and relationship between the observations and the related local variables, it is time for another important analysis, through which the statistical hypotheses of the current research will be investigated. In this part, the overview of the research model was examined first, and then each hypothesis was investigated separately.

As it is clear in the previous figures, the value of t among the causal conditions, the central phenomenon, the consequences and the environmental background is higher than 1.96, which indicates the significance of the relationships between them. This shows that the model extracted in government organizations of Kermanshah is a suitable model. Also, the coefficients between the mentioned factors are all positive. Therefore, it is positive and direct between them. Also, in Table 13, the estimated coefficients and explained variance of the research variables are reported.

Conclusion

The purpose of this research is to study resilience in government organizations of Kermanshah province. Therefore, while examining the concept of resilience; antecedents, environmental background and consequences of organizational resilience have been identified and a model of resilience has been presented in government organizations of Kermanshah province. After designing the research model, a number of interviewees were asked to express their opinions regarding the presented model so that required corrections can be made if necessary. The findings of the research were evaluated and reviewed by five university professors and three PhD. students, and necessary corrections were made while receiving opinions. In the following, explanations are given about each of the factors of the model. Based on the research model, "organizational resilience" as a central category based on the causal conditions of "individual, group and organizational factors" and taking into account the role of the government, economic and political factors and electronic platforms as a pattern is realized and leads to the creation of continuity in the organization and the progress of the organization. The research findings are in line with the results of Ruiz-Martin et al, (2018) and Lengnick-Hall et al, (2011).

علمی پژوهشی (آمیخته)

طراحی الگوی تاب آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه

مختار حیدری^۱ ، غلامعلی طبرسا^۲ ، نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، تهران، ایران.
- ۲- استاد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، تهران، ایران.

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

هدف پژوهش طراحی الگویی از تاب آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه است. روش پژوهش از نوع کیفی - کمی است. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع توسعه‌ای - کاربردی و به لحاظ گردآوری داده - ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دولتی است که حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت دارند. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش نمونه گیری هدفمند و در بخش کمی نیز بر اساس تعداد مؤلفه‌های استخراج شده تعداد نمونه ۳۹۶ نفر مشخص شد و جهت نمونه گیری از روش خوش‌های استفاده شد. جهت تعزیز و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و در بخش کمی از روش الگوی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار پی آل اس استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که عوامل علی شامل؛ عوامل فردی، گروهی و سازمانی است. همچنین بستر محیطی دربرگیرنده؛ نقش دولت، عوامل سیاسی و اقتصادی و بسترها کترونیک می‌باشد. پیامدها نیز بر استمرار و پیشرفت سازمان دلالت می‌کند. نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تاب آوری در سازمان‌های دولتی از برآش مطلوبی برخوردار است.

کلید واژه‌ها:

تاب آوری،

تاب آوری سازمانی،

ظرفیت تاب آوری،

سازمان‌های دولتی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حیدری، مختار، طبرسا، غلامعلی، شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی تاب آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۵(۳)، ۱۰۰-۱۲۳.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.402648.1211	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.5.7	نویسنده مسئول: غلامعلی طبرسا
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: g_tabarsa@sbu.ac.ir



مقدمه

سازمان‌ها امروزه با محیط‌هایی مواجه هستند که به طور مداوم در حال تغییر و تحول هستند. با توجه به نامن‌بودن این محیط‌ها سازمان‌ها باید قادر باشند تا در این محیط‌ها به بهترین نحو عمل کنند. در محیط آشفته، تعجب‌برانگیز بازار به‌طور مداوم در حال تحول، تنها سازمان‌های انعطاف‌پذیر، چالاک و به‌طور خستگی ناپذیر پویا، رونق خواهند داشت، در واقع شرکت‌ها اغلب باید قادر به حرکت به‌سوی فراتر از بقا و در واقع موقفيت در محیط‌های تهدیدآمیز، نامن و پیچیده باشند. محیط پیرامونی سازمان‌های امروزی آن‌ها را در معرض تهدیدهای گوناگونی قرار می‌دهد، بلایی طبیعی، تغییر در سطح انتظارات مشتریان، حملات تروریستی، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و خطاهای انسانی مثال‌هایی است که به درک اینکه چگونگی بعضی از حوادث مختلف موجب تضعیف ثبات و امنیت یک سازمان می‌شود، کمک می‌کند (Bhamra & et al, 2011). گاهی اوقات نیز یک حادثه به‌ظاهر کوچک و کم‌اهمیت می‌تواند تأثیرات بزرگی را بر روی مجموعه‌ای از سازمان‌ها به‌جای بگذارد. اما سوالی که به ذهن می‌رسد این است که چرا بعضی از سازمان‌ها با وجود این حوادث همچنان به قوت خود باقی مانده‌اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می‌دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می‌شوند؟ راز موقفيت و وجه تمایز این‌گونه سازمان‌ها در چیست؟ (Shilpa & Srimathi, 2015, Denyar, 2017). برمبنای نظریات متخصصان مدیریت راهبردی، پاسخ به این سؤال در حفظ و تداوم تاب‌آوری سازمانی، رقابت‌پذیری و افزایش مزیت رقابتی پایدار یافت می‌شود (Seydenjad Fahim & Eghdami, 2011) (Blanco, 2018). واژه تاب‌آوری سازمانی ابتدا در هاروارد بیزینس ریویو توسط (Hamel & Valikangas, 2003) مطرح شده است (Annarelli & Nonino, 2016).

تاب‌آوری سازمانی زیرمجموعه‌ی سازمان مثبت نگر است و امروزه حتی با وجود توجه به واژه تاب‌آوری و کاربرد فراوان آن در حوزه‌های مختلف، در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی درک نظری و عملی محدودی از این مفهوم در ارزیابی، اندازه‌گیری آن وجود دارد (Rafiyani et al, 2011). تاب‌آوری در بسیاری از حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت، امنیت، بوم‌شناسی، روانشناسی، مدیریت سوانح، مدیریت سازمان، مهندسی و ... مورد بررسی قرار گرفته است، اما تعریفی که مورد پذیرش همه باشد در هیچ حوزه‌ای وجود ندارد (Bergström et al, 2015). تاب‌آوری در حوزه سازمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. پژوهشگرانی مانند (Alblas & Jayaram, 2015)، (Chand & Loosemore, 2016) و (Hu et al, 2018) تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی برای مقابله با تغییرات، ریسک‌ها و تکانه‌های درونی و بیرونی در نظر گرفته‌اند و برخی مانند (Linnenluecke & Griffiths, 2010)، (Ortiz & Bansal, 2015) و (Alexiou, 2014) تاب‌آوری را به عنوان ظرفیتی برای مقابله با تغییرات، ریسک و تکانه‌ها تعریف کرده‌اند و برخی دیگر آن را به عنوان یک دارایی ضروری برای سازمان در نظر گرفته‌اند وقتی که با یک خطر روبرو می‌شود (Rai et al, 2021). (Ruiz-Martin et al, 2018). تاب‌آوری سازمانی را به عنوان روشی در جهت مقابله با بحران‌های پی در پی محیطی در نظر گرفته‌اند. سازمان‌ها تلاش می‌کنند با برنامه‌ریزی و تمهیدات لازم در برابر انواع بحران‌ها، پیش‌اپیش و بدون هراس خود را برای وضعیت‌های بروز انواع بحران‌ها آماده کنند.

تاب آوری به معنای توسعه‌ی شایستگی‌های جدید و توانایی‌های گسترده برای حفظ کردن حرکت به وسیله‌ی ایجاد فرصلت‌های جدید می‌باشد. همچنین در این تعریف تاب آوری به عنوان یک کامیابی و موفقیت به خاطر توانایی سرمایه‌گذاری بر روی چالش‌ها و تغییرات غیرمنتظره بررسی می‌شود. طبق یک تعریف دیگر تاب آوری توانایی یک شخص یا سازمان برای طراحی سریع و حرکات مثبت انطباقی کاربردی هماهنگ شده با وضعیت اضطراری است، به گونه‌ای که فشار کمی را متحمل شود. برخی دیگر آن را به عنوان یک دارائی ضروری برای سازمان تعریف می‌کند وقتی با یک خطر رو برو می‌شود (Ruiz-Martin et al, 2018). بنابراین مفهوم تاب آوری سازمانی شامل مقاومت، سازش و سازگاری به عنوان دارائی‌های اصلی و بر جذب شوک، سازمان‌دهی مجدد و یادگیری وغیره به عنوان ظرفیت‌های اصلی دلالت دارد. سازمان‌های تاب آور نیز سازمان‌هایی هستند که قادر به مقابله با شوک‌های پیش‌بینی نشده مانند بحران‌های مالی و جهانی شدن رقابت و ... هستند و در برخی موارد باعث رونق پیدا کردن سازمان می‌شود در واقع می‌توان تاب آوری را یک امر ضروری در قرون اخیر دانست. جوامع امروزی به طور فزاینده‌ای با شرایط اضطراری و بحران که ثبات اجتماعی و اقتصادی را به چالش می‌کشد مواجه هستند و برای رسیدن به تاب آوری به خدمات و اشتغال ارائه شده توسط سازمان‌ها تکیه دارند زیرا تاب آوری سازمانی و تاب آوری جوامع دو روی یک سکه هستند و این به معنای آن است که اگر سازمان‌ها آماده پاسخگویی به شرایط اضطراری و بحران نباشند در نتیجه جوامع نیز این آمادگی را نخواهند داشت (Stephenson, 2010). سازمان‌های تاب آور سازمان‌هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم‌پشت سر بگذارند. همه سازمان‌ها باید یکی از اهداف مهم و استراتژیک خود را تاب آوری در برابر تهدیدات و تغییرات محیطی در نظر بگیرند و دستیابی به این هدف مهم را مد نظر قرار دهند. از این‌رو پژوهش حاضر با توجه به زلزله‌ای که سال ۱۳۹۶ در برخی از شهرهای استان کرمانشاه اتفاق افتاده و زیادی مالی و جانی زیاده را به بار آورده است (طوری حدود ۲۰۰۰ کشته و ۱۰۰۰۰ نفر زخمی به جا گذاشته است) به دنبال این است که با طراحی الگوی از تاب آوری در سازمان‌های دولتی این استان بتواند به افزایش استحکام و آمادگی آن‌ها کمک نماید که در صورت تکرار چنین وقایعی میزان خسارت‌ها را به پایین‌ترین حد ممکن برساند. سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که الگوی تاب آوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه دارای چه ویژگی‌هایی است؟

مبانی نظری پژوهش

واژه تاب آوری توسط (Holling) در سال ۱۹۷۳ در یک بررسی با عنوان تاب آوری و ثبات سیستم‌های اکولوژیکی برای نخستین بار ارائه شده است. سپس این واژه برای شکل‌های گوناگون دیگری از تاب آوری مانند فردی، سازمانی، زنجیره تأمین و ... بکار برده شده است. اگر مردم را جزئی از جوامع بدانیم، تاب آوری به جوامع بستگی دارد و به روابط اجتماعی و ساختار اجتماعی محدود نمی‌شود. یک روش جهت ایجاد تاب آوری حمایت مردم برای ایجاد روابط اجتماعی مطلوب از طریق مداخلات فنی تاب آوری است. این مداخلات می‌تواند شامل توسعه خدمات، استفاده از منابع در جوامع، و ایجاد ارزش‌های اجتماعی و عملیاتی جدید برای آن‌ها می‌باشد. تاب آوری به عنوان یک مفهوم علمی، خاستگاه‌ها و معنای آن مبهم است (Friend & Moench, 2013).



اجتماعی کاربرد دارد. اگرچه در زمان‌های مختلف دارای معانی و مفهوم مختلف است. در سال‌های اخیر تابآوری در دو گفتمان علمی و سیاست، عمومیت بیش از اندازه پیدا کرده است (Meerow & Newell, 2015). در واقع برای تابآوری معنا و مفهوم زیادی وجود دارد، تعاریف و تفاسیر گسترده‌ای از تابآوری وجود دارد که بسیاری از آن‌ها از جامعه دانشگاهی سیستم‌های اکولوژیکی گرفته شده است. تابآوری در اصل مربوط به مطالعات مربوط به مخاطرات، علم مواد و مطالعات زیست‌محیطی بوده و همچنین مفهومی است که به طور آزادانه و با شور و شوق توسط طیف گسترده‌ای از سیاست‌گذاران، پژوهشگران و محققان دانشگاهی در دهه گذشته مورد استفاده قرار گرفت. اگرچه معنای واقعی در ارتباط با این اصطلاح بر این اساس متفاوت است و در حقیقت تعداد زیادی از چارچوب‌های مفهومی برای تابآوری وجود دارد که روز به روز در حال افزایش است که این نشان دهنده ماهیت پیچیده و چند بعدی آن است (Breetzke & Pearson, 2017).

در ارتباط با تابآوری سازمانی می‌توان اذعان داشت که این مقوله زیرمجموعه‌ی سازمان مثبت‌نگر است و اما امروزه حتی با وجود توجه به واژه تابآوری و کاربرد فراوان آن در حوزه‌های مختلف، بهویژه در ارتباط با تابآوری سازمانی در ک نظری و عملی محدودی از این مفهوم در ارزیابی، اندازه‌گیری و یا ایجاد آن وجود دارد (Rafiyani, 2011). در کل دو دیدگاه در ارتباط با تابآوری سازمانی ذکر شده است که یکی تابآوری را به عنوان توانایی برگشت دوباره به وضعیت عادی در مقابله با مصیبت، تعارض، شکست یا حوادث مثبت تعریف می‌کند و دیگری شامل توسعه قابلیت‌های جدید و توانایی گسترش همگام و یا حتی ایجاد فرصت‌های جدید را مدنظر دارد. همچنین (Vogest) اذعان می‌دارد که سازمانی تابآور محسوب می‌شود که قادر به حفظ تنظیمات مثبت تحت شرایط چالش برانگیز باشد (Hillmann & Guenther, 2021). بنابراین تابآوری برای پاسخ به تهدیدات و همچنین در مواجه با شرایط چالش برانگیز به صورت مثبت سازگار شدن، پذیرش فرصت‌ها و ارائه عملکرد پایدار یک ضرورت است (Duchek, 2020).

پیشینه پژوهش

در حوزه تابآوری سازمانی از ۲۰۰۳ که این موضوع مطرح شده است پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. از دیدگاه نظری محققان مختلف از جمله (Ruiz-Martin et al, 2018) و (Duchek, 2019) بر توسعه مدل‌های نظری تابآوری در حوزه‌های مختلف تأکید کرده‌اند و از جنبه عملی نیز مدل جامع و کاملی برای اندازه‌گیری تابآوری بهویژه مرتبط با سازمان‌های تجاری وجود ندارد.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

عنوان	روش پژوهش	نتایج	محقق و سال
<u>ارائه مدل</u> <u>مناسب جهت</u> <u>تاب آوری</u> <u>روانی کارکنان</u> <u>کارگزاری‌های</u> <u>بورس اوراق</u> <u>بهادر در تهران</u>	مدلیابی معادلات ساختاری	<p>یافته‌های پژوهش نشان داد که جهت تأیید مدل نهایی پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. بنابر نتایج به دست آمده بار عاملی هر سه مؤلفه «به کارگیری خلاقیت و نوآوری فرد در محیط کاری» و «تمایلات شناختی اجتماعی‌شدن فرد در محیط کاری» و «ایجاد ظرفیت برای تاب آوری بیشتر» از مقادیر توصیه بیشتر بود و شاخص‌های برازش مدل مقادیر قابل قبولی را نشان داد.</p>	Khodaparast et al, 2022
<u>تاب آوری</u> <u>سازمانی و</u> <u>پایداری</u> <u>اقتصادی</u> <u>اجتماعی از</u> <u>منظرو ویروس</u> <u>کرونا</u>	کمی	<p>نتایج نشان داده که هر سه بعد تاب آوری سازمانی (پیش‌بینی بحران، قدرت سازمانی و بازیابی) تأثیر مثبت و معناداری بر روی بر جنبه اقتصادی و اجتماعی پایدار داشته است.</p>	Rai et al, 2021
<u>تاب آوری</u> <u>سازمانی:</u> <u>پیشاپند</u> <u>پیامدها و</u> <u>کاربردهای</u> <u>عملی برای</u> <u>مدیران و</u> <u>رهبران تغییر</u>	کمی	<p>نتایج حاکی از آن است که بین پیشاپند‌های تاب آوری سازمانی (سرمایه اجتماعی، توانمندسازی تیم و وابستگی متقابل اهداف) و تاب آوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میان تاب آوری و پیامدهای آن (نوآوری سازمانی و فعالیت‌های سازمانی در بحران) نیز رابطه معناداری وجود دارد.</p>	Shani, 2020
<u>ارائه الگوی</u> <u>تاب آوری</u> <u>سازمانی در</u> <u>شرکت‌های</u> <u>تولیدی</u>	کیفی	<p>نتایج حاکی از آن است که برای عوامل علی؛ پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق، مدیریت محصول، برای شرایط زمینه‌ای؛ وضعیت نابسامان اقتصادی، محیط آشفته قانونی و دولتی، بازار رقابتی، عدم حمایت بانکی و دولتی، برای عوامل مداخله‌گر؛ قدرت چانه‌زنی سازمان، وفاداری مشتریان، مسئولیت اجتماعی و بازدهی، برای راهبردها؛ بسترها برگزاری سازمانی،</p>	Mohammadi Shahroudi, 2018



فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، مدیریت صحیح نیروی انسانی و برای پیامدها؛ حفظ و بهبود توانایی‌های سازمان، استحکام بخشی، نگرش‌ها و رفتارهای سازنده، ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه شناسایی شدند.			
نتایج نشان می‌دهد که برای ایجاد و افزایش تابآوری باید در دو حوزه مدیریت خرد بانکی و مدیریت کلان بانکی در کشور عوامل متعددی را مدنظر قرار داد.	کیفی- کمی	ارائه الگویی برای تابآوری سازمانی در صنعت بانکداری	Khajapour et al, 2018
نتایج حاکی از آن است که تابآوری سازمانی یک دارائی، توانایی یا ظرفیتی است که می‌تواند در طول زمان بهبود یابد. اما از لحاظ ارزیابی این مفهوم بهصورت عملی تعداد کارهای انجام شده در این حوزه نسبت کارهای مفهومی کمتر است و کارهای انجام شده نشان می‌دهد که فقدان توافقی درباره چگونگی اندازه‌گیری تابآوری سازمانی وجود دارد.	بررسی سیستماتیک	چیزی‌هایی ما درباره تابآوری سازمانی می-دانیم و نمی‌دانیم	Ruiz-Martin et al, 2018
نتایج حاکی از استخراج ۱۵ شاخص برای تابآوری است که در سه طبقه؛ آگاهی از وضعیت (نقش‌ها و مسئولیت‌ها، آگاهی از پیامدها و خطرات، ارتباطات، آگاهی از ضمانت‌ها، اولویت‌های بازیابی)، آسیب‌پذیری‌های کلیدی: مشخصه و مدیریت (استراتژی‌های برنامه‌ریزی، تمرینات، قابلیت و ظرفیت منابع درونی، قابلیت و ظرفیت منابع بیرونی، ارتباطات سازمانی) و قابلیت تطابق (ذهنیت محدود ^۱ ، روابط و ارتباطات، چشم‌انداز استراتژیک و انتظار نتیجه، اطلاعات و دانش، ساختار رهبری، مدیریت و حکمرانی) دسته‌بندی کرده است.	کیفی	تابآوری سازمانی در نیوزلند	McManus, 2008

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع توصیفی- پیمایشی است. در این پژوهش برای بررسی ابعاد و مؤلفه‌های تابآوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه از رویکرد کیفی- کمی استفاده شده است. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش نوع کدگذاری باز، انتخابی و

^۱ Silo Mentality

کدگذاری نظری استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله بر قی انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده مدیرانی که در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه هستند بودند و حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت داشتند و نمونه‌گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیت اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (Rezapour Nasrabad, 2016). در این پژوهش، ۱۶ مصاحبه صورت گرفت که در فرایند مصاحبه از نفر ۱۶ تا ۱۴ هیچ کد جدیدی به دست نیامد به همین دلیل فرایند مصاحبه با توجه به مفهوم کفایت نظری خاتمه داده شد.

جامعه آماری بخش کمی کارکنان سازمانهای دولتی استان کرمانشاه می‌باشد که تعداد آنها ۵۶۴۱ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری در بخش کمی ۵ تا ۱۵ برابر تعداد مؤلفه‌های مشاهده شده یا آشکار است (Homan, 2017). با توجه به اینکه تعداد ۳۳ مؤلفه اولیه استخراج شده است، بایستی حداقل ۱۹۰ پرسشنامه توزیع می‌شود. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر خوشای بوده است. در نتیجه تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع که تعداد ۳۹۶ عدد از آن‌ها قابل استفاده بود. به منظور تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و سنجش روایی از روایی همگرا با آزمون میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. استاندارد آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ تا ۰/۸ توسط کرونباخ (1951) بیان شده است. همچنین باگوزی و یی (1988) مقدار بالای ۰/۶ را برای CR و فورنل و لارکر (1981) مقدار استاندارد ۰/۵ را برای AVE ذکر کرده‌اند.

جدول ۳. پارامترهای توصیفی به تفکیک متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR
عوامل فردی	۰/۸۴۹	۰/۷۶۸	۰/۹۰۸
عوامل گروهی	۰/۸۳۴	۰/۸۵۶	۰/۹۲۲
عوامل سازمانی	۰/۹۹۸	۰/۸۰۳	۰/۹۵۳
پیشرفت سازمان	۰/۹۳۷	۰/۸۴۷	۰/۹۱۷
نقش دولت	۰/۸۲۲	۰/۶۹۸	۰/۸۷۳
عوامل سیاسی و اقتصادی	۰/۷۸۲	۰/۶۱۲	۰/۹۳۹
بسترهاي الکترونیک	۰/۹۲۳	۰/۶۴۹	۰/۸۸۰
تاب آوري سازمانی	۰/۸۱۷	۰/۷۲۵	۰/۹۴۸
استمرار سازمان	۰/۹۳۶	۰/۷۶۸	۰/۹۰۷
پیشرفت سازمان	۰/۸۴۹	۰/۷۱۸	۰/۸۸۴

برای اطمینان از روایی و پایایی و به عبارتی برای اطمینان از اعتبار یافته‌های این پژوهش کیفی، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متنوعی که صاحب‌نظران پژوهش‌های کیفی پیشنهاد داده‌اند، استفاده گردید (Abbaszadeh, ۲۰۱۷).



2012). برخی از روش‌های مورد استفاده صرفاً به بهبود پایایی و برخی هم مربوط به بهبود پایایی و هم موجب بهبود روایی می‌شوند.

- با بررسی دقیق جملات مصاحبه‌ها تلاش شد تا حداکثر تعداد کدهای باز ممکن استخراج گردند همچنین تعداد بالای مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها اطمینان کافی از مطرح شدن همه جنبه‌ها را می‌دهد.
- برای اطمینان از پایایی کدها، کدگذاری برای برخی مصاحبه‌ها در دو زمان متفاوت صورت گرفت. جدول (۴) نمونه پایایی کدگذاری باز در فاصله زمانی یکماهه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. پایایی کدگذاری در دو زمان متفاوت

کد مصاحبه	کل کدهای تولید شده در ۲ زمان مختلف	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد توافقات
P4	۴۵	۸	۱۹	۰/۸۴
P7	۵۶	۱۲	۲۳	۰/۸۲

$$\frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰\% = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

فرمول محاسبه پایایی (درصد توافقات) (Khastar, 2008)

۳- کدگذاری باز توسط همکاران خبره صورت گرفت که در هر مورد میزان تشابهات کدهای تولید شده بسیار بالا بود. از آنجایی که تفاوت کدهای باز تولید شده می‌تواند منجر به تولید مقوله‌های خرد و کلان متفاوتی گردد، تعداد بیشتری از مصاحبه‌ها به افراد خبره ارجاع شد تا اطمینان از کفایت کدهای باز حاصل شود.

۴- ارجاع نظریه و مقوله‌های تولید شده به خبرگان مدیریت: مقوله‌های خرد و کلان تولید شده در هر مرحله حداقل به سه نفر از خبرگان و اساتید مدیریت برای بررسی صحت و اعتبار آنها ارجاع شده و نظرات آنها در هر مرحله لحاظ شد. همچنین مدل نهایی پژوهش نیز با گرفتن نظرات اصلاحی این خبرگان تولید گردید.

۵- ارجاع نظریه تولید شده به چند نفر از مشارکت کنندگان در پژوهش: میزان قابل فهم بودن، قابل باور بودن، و انطباق با تجربیات آنها برای بررسی کیفیت مدل ظاهر شده مدنظر بود.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم یافته شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌های پژوهش کشف خواهند شد. کدگذاری باز در روش مبنایی، روندی است که در آن مفاهیم شناسایی خواهند شد و برحسب ویژگی‌ها و ابعادشان گسترش می‌یابند. روش‌های تحلیلی که از طریق آن این کار انجام می‌گیرد، شامل: پرسیدن مجدد داده‌ها، مقایسه موارد، حوادث و دیگر پدیده‌ها، برای یافتن تفاوت‌ها و مشابهت‌ها. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌های انجام شده، پس از ترکیب کدهای اولیه، تعداد ۱۲۰ کد باز شناسایی شد که پس از پالایش به ۲۶ مفهوم و ۹ مقوله فرعی تبدیل گردید. در جدول زیر چند نمونه از کدگذاری نشان داده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه	نشانگرها	کد اولیه
۱	نیروهایی که در سازمان رشد کرده‌اند و در پست‌های مختلف سازمان مشغول به فعالیت بوده‌اند به سازمان تعلق خاصی دارند.	A1B8	تعلق به سازمان
۲	سازمان بهمنظور پرورش نیروهای وفادار همواره تلاش کرده است که از لحاظ مادی نیازهای آنان را تأمین نماید.	A11B2	پرورش نیروهای وفادار
۳	در این مجموعه مدیران نیروهای بدون سابقه (فارغ‌التحصیلان) را استخدام می‌کنند و آن‌ها را پرورش می‌دهند و این نیروهای سال‌های زیادی را در سازمان به فعالیت ادامه می‌دهند.	A1B1	پرورش نیروهای کاری
۴	یکی از دلایل ماندگاری و تاب‌آوری سازمان ما پاییندی به احترام در میان مدیران و کارکنان بوده است. بحث توجه به جایگاه افراد است. بحث احترامات است، تکریم همکاران است.	A9B1	احترام اعضا به همدیگر
۵	از دیگر دلایل با بودن تاب‌آوری در سازمان وجود صداقت میان اعضا بوده است و اعضا در همه موارد صادق بوده‌اند.	A9B2	صداقت اعضا
۶	هماهنگی و یکدیگر مسئولین و مجموعه کارکنان سازمان توانسته ما را در این زمینه موفق بکند.	A15B10	همدلی اعضا

کدگذاری انتخابی (ایجاد مفاهیم و مقوله‌ها)

با کنار هم قرار دادن کدهای باز متناظر استخراج شده از ۱۶ مصاحبه انجام گرفته، مفاهیم اصلی شناسایی گردید که در واقع ترکیبی از چند کد باز است. بر این اساس تعداد ۲۶ مفهوم شناسایی شد. در جدول زیر چند نمونه از نحوه ایجاد مفاهیم ارائه شده است.

جدول ۶. مفاهیم اصلی شناسایی شده

مفاهیم	کدهای اولیه متناظر	نشنگرها
آمادگی نیروی انسانی	برنامه مقابله با بحران	A2B9
	آمادگی مقابله با بحران	A4B2
	برگزاری دوره‌های آموزشی	A4B4
	آموزش کارکنان	A2B8
	آموزش عمومی	A1B5
	برگزاری سمینار	A5B9

A10B8	افزایش مهارت کارکنان	حمایت سازمانی
A14B9	آموزش ضمن خدمت	
A8B6	مسئولیت‌پذیری پرسنل	
A1B3	مواججه با بحران‌های طبیعی	
A1B10	جو حمایتی در سازمان	
A1B11	توجه به مسائل خانوادگی کارکنان	
A7B12	حمایت مدیریت	
A9B5	توجه به مسائل رفاهی	
A4B12	راهنمایی مدیر	
A4B10	تعهد به اعضاء	

هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آن‌ها استخراج شد، محقق به دنبال مصادیقی خواهد بود که بتواند از طریق آن‌ها، مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی نماید. بر اساس نظر محققان بعضی از مفاهیم را می‌توان در قالب مقوله‌ای که از انتزاع بالاتری نسبت به آن مفاهیم برخوردار هستند، دسته‌بندی کرد. به کمک مقوله‌ها می‌توان چیزهای در حال وقوع را توصیف نمود. بنابراین در ادامه گام اول، با کنار هم قرار دادن مفاهیم متناظر، مقوله‌ها شناسایی می‌شوند که در واقع شامل از یک یا چند مفهوم است. بر این اساس تعداد ۹ مقوله مطابق با جدول زیر شناسایی شده است.

جدول ۷. مقوله‌های شناسایی شده

مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل فردی	آمادگی نیروی انسانی
	منابع انسانی توانمند
	ویژگی‌های شخصیتی
	انگیزش سازمانی
عوامل گروهی	ارتباطات درون‌سازمانی
	ارتباطات برون‌سازمانی
	همکاری درون و برون‌سازمانی
عوامل سازمانی	حمایت سازمانی
	عدالت سازمانی
	تأمین منابع
تابآوری سازمانی	ارزش‌ها

	برنامه‌ریزی
	سازماندهی
	هماهنگی
	یادگیری
	چابکی
	کنترل هزینه
نقش دولتی	خدمات دولت
	بروکراسی دولت
بسترهاي الکترونيك	به کارگيري تكنولوجى
عوامل سیاسی و اقتصادی	سیاست
	اقتصاد
حفظ سازمان	رضایت ذی‌نفعان
	امنیت محیط سازمان
	بقای سازمان
توسعه سازمان	فعالیت‌های توسعه‌ای

۱,۱ کدگذاری نظری

هدف از کدگذاری نظری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز و انتخابی ایجاد شده‌اند. در کدگذاری نظری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان پدیده محوری (اصلی) یا مقوله انتخاب می‌شود و در مرکز فرایند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) به آن ربط داده می‌شوند.

۱,۲ مقوله محوری

مقوله محوری، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای می‌باشد که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته خواهد شد.



جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مفهوم کلی	مفهوم فرعی	مفاهیم
مفهوم محوری	تابآوری سازمانی	ارزش‌ها
		برنامه‌ریزی
		سازمان‌دهی
		هماهنگی
		یادگیری
		چابکی
		کنترل هزینه

پیشایندها، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر خواهد انجامید.

جدول ۹. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مفهوم کلی	مفهوم فرعی	مفاهیم
شرایط علی	عوامل فردی	آمادگی نیروی انسانی
		منابع انسانی توانمند
		ویژگی‌های شخصیتی
		انگیزش سازمانی
شرایط علی	عوامل گروهی	ارتباطات درون‌سازمانی
		ارتباطات برون‌سازمانی
		همکاری درون و برون‌سازمانی
		حمایت سازمانی
شرایط علی	عوامل سازمانی	عدالت سازمانی
		تأمین منابع

بستر محیطی شرایط ویژه‌ای هستند که شرایط علی و مقوله محوری را تحت تأثیر قرار خواهند داد و باعث ایجاد پیامدهایی می‌شود.

جدول ۱۰. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

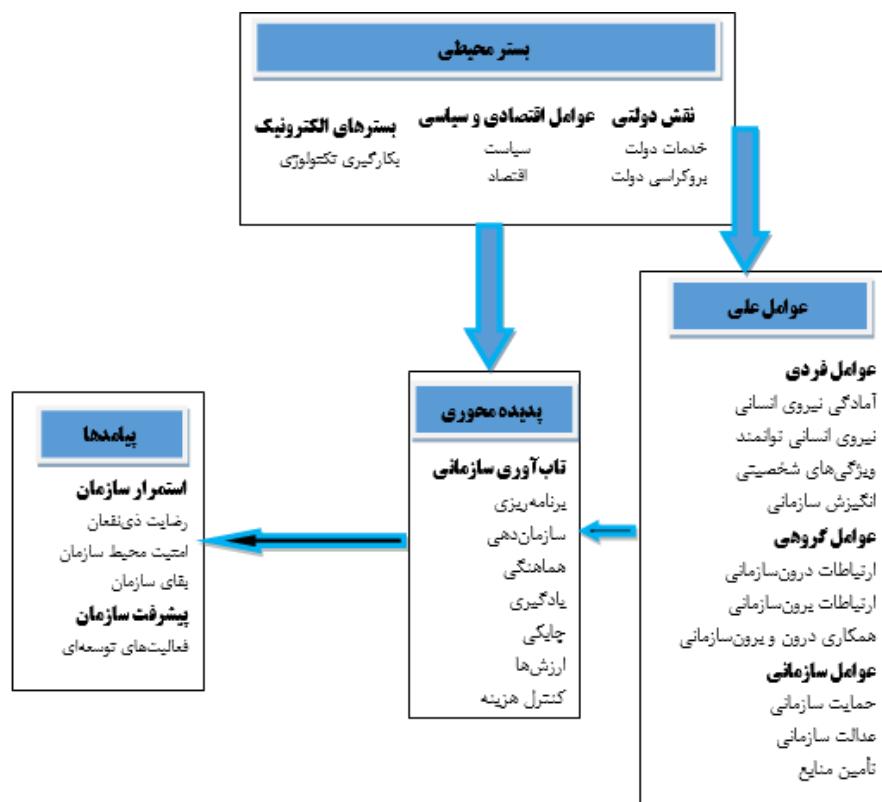
مفهوم کلی	مفهوم فرعی	مفاهیم
بستر محیطی	نقش دولتی	خدمات دولت بروکراسی دولت
	عوامل سیاسی و اقتصادی	اقتصاد سیاست
		به کارگیری تکنولوژی

نتایجی که بر اثر پدیده محوری و بستر محیطی پدیدار می‌گردند. آن‌ها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی نمود و الزاماً همان‌هایی نمی‌باشند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بیرونند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل گردد.

جدول ۱۱. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفهوم کلی	مفهوم فرعی	مفاهیم
پیامدها	استمرار سازمان	رضایت ذی‌نفعان امنیت محیط سازمان
		بقاء سازمان
		فعالیت‌های توسعه‌ای
	پیشرفت سازمان	

این مرحله همراه با بررسی دقیق داده‌ها و کدگذاری انجام شده در دو مرحله قبلی می‌باشد. پژوهشگر در عمق داده‌ها به تحلیل پرداخته و آن‌ها را در قالب نظریه (Strauss & Corbin 2008) و هدف اصلی پژوهش برای درک موقعیت بوده، ارائه می‌دهد که در این فرآیند تحقیق، پس از تعیین مقوله محوری یا هسته‌ای، سایر مقولات حول مقوله محوری را در قالب یک الگوی پارادایمی ترسیم می‌نماید. با استفاده از کدگذاری انتخابی و ارتباط بین مقوله‌ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه گردیده است.



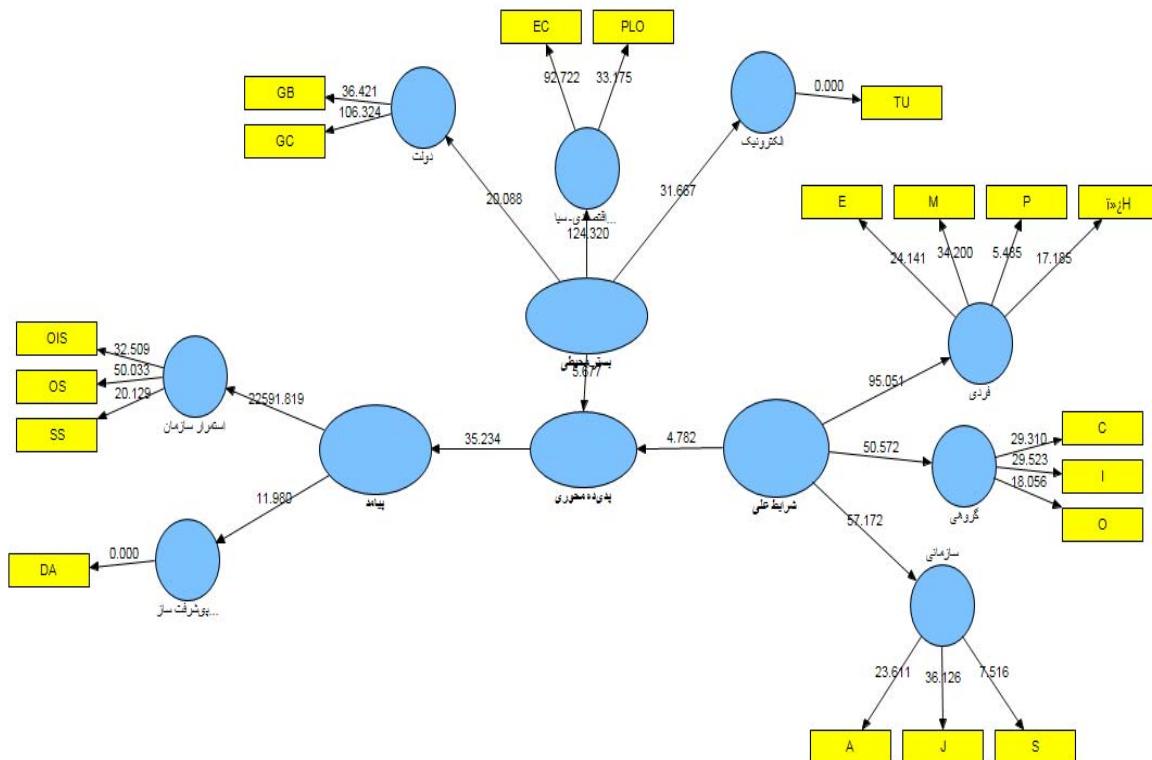
شکل ۸: الگوی تابآوری سازمانی در سازمانهای دولتی

پس از اینکه اطمینان حاصل شد بین مشاهدات و متغیرهای مکنون مربوطه همبستگی و رابطه معقولی برقرار است نوبت به تجزیه و تحلیل بالهیمت دیگری می‌رسد که از آن طریق فرضیات آماری پژوهش حاضر بررسی خواهد شد. در این قسمت ابتدای نمای کلی مدل تحقیق بررسی و سپس به بررسی هر یک از فرضیات به صورت جداگانه پرداخته شد. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آن‌ها، آزمون‌ها استفاده شود.

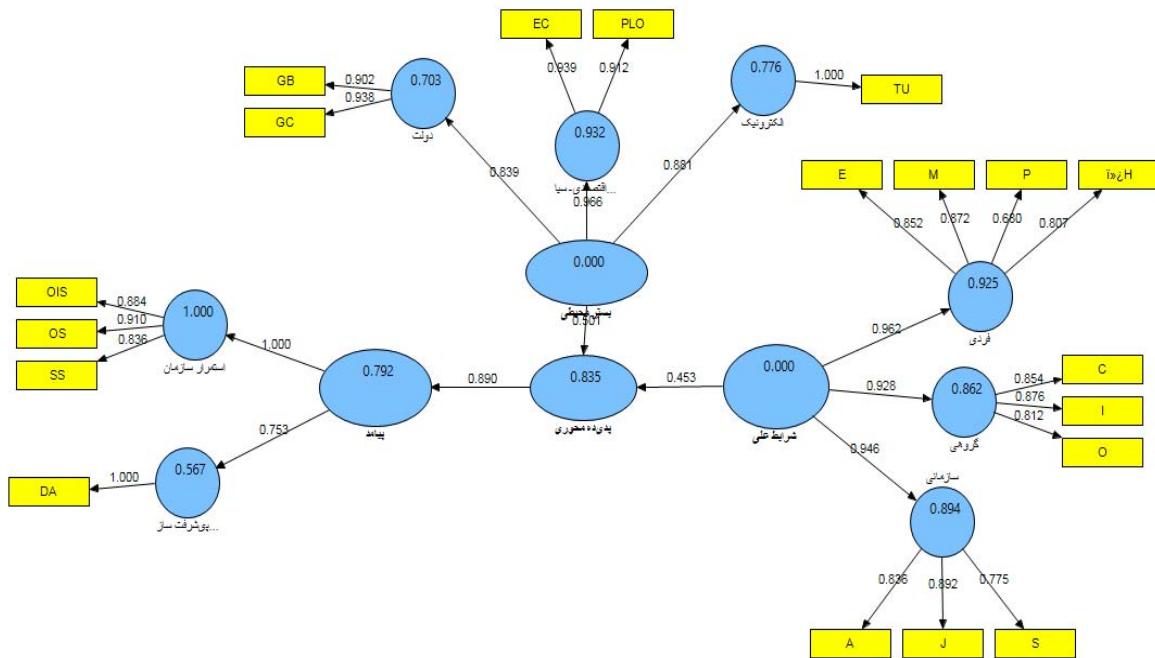
جدول ۱۲: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

متغیر	مقدار آزمون	Sig(سطح معناداری)
شرطی علی	۲/۳۶۲	۰/۰۰۱
بستر محیطی	۱/۵۸۷	۰/۰۰۱
پدیده محوری	۲/۶۳۵	۰/۰۰۱
پیامد	۱/۸۵۷	۰/۰۰۱

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰.۰۵ است نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق غیر نرمال است. با توجه به اینکه داده‌های تحقیق حاضر غیر نرمال است برای بررسی مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی پی‌آل اس استفاده شده است. با توجه به اینکه جامعه تحقیق حاضر غیر نرمال است و از آنجا که ماهیت تحقیق حاضر چند متغیر می‌باشد، استفاده از تحلیل‌های دو متغیری که هر بار تنها یک متغیر وابسته را مورد آزمون قرار می‌دهد از روش‌های معادلات ساختاری (SEM) استفاده می‌گردد تا روابط بین متغیرهای مدل به صورت هم‌زمان مورد بررسی و آزمون قرار گیرد. این آزمون‌ها توسط نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۲ انجام گرفته است. این نرم‌افزار برای این منظور از تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) بهره می‌برد که روشی مبتنی بر واریانس بوده و دارای مزایای خاص خود می‌باشد. در زیر نتایج این تحلیل ارائه شده است. همانطور که در نگاره‌های زیر مشاهده می‌شود، نگاره ۱۳ برای نمایش مقدار t مدل آزمون‌شده، مورد استفاده قرار گرفته شده است و همچنین نگاره ۱۴ برای نمایش ضرایب مسیر (β) مدل آزمون‌شده، مورد استفاده قرار گرفته شده است را نشان می‌دهند.



شکل ۱۳- مقدار t مدل تابآوری سازمانی



شکل ۱۴- ضریب مسیر مدل تابآوری سازمانی

همانطور که در شکل‌های قبل مشخص است مقدار تی در بین شرایط علی، پدیده محوری، پیامدها و بستر محیطی بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان دهنده معناداری روابط بین هاست. این نشان می‌دهد که مدل استخراج شده در سازمان‌های دولتی کرمانشاه مدل مناسبی است. همچنین ضرایب بین عوامل ذکر شده همگی مثبت هستند. بنابراین بین آن‌ها از نوع مثبت و مستقیم است. همچنین در جدول ۱۳ برآورد ضرایب و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۱۳: ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده

مسیر	ضریب مسیر	آماره آزمون	سطح معناداری	تأثید / رد
شرایط علی ← پدیده محوری	۰/۴۵	۴/۷۸	۰/۰۱	تأثید
بستر محیطی ← پدیده محوری	۰/۵۰	۵/۶۷	۰/۰۱	تأثید
پدیده محوری ← پیامد	۰/۸۹	۳۵/۲۳	۰/۰۱	تأثید

جدول ۱۴ میزان واریانس تبیین شده و اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، تمام مقادیر اعتبار اشتراک مثبت هستند که نشان‌دهنده‌ی کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر می‌باشد.

جدول ۱۴: واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

CV- Communality	CV- Redundancy	متغیرهای پژوهش
۰/۳۸۲	-	شرایط علی
۰/۳۲۹	۰/۳۱۹	بستر محیطی
۰/۳۶۴	۰/۳۷۱	پدیده محوری
۰/۳۶۷	۰/۳۸۵	پیامد

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته‌های مدل پژوهش از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. علاوه بر شاخص‌های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS GOF1 می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF¹ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش مطالعه تابآوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه است. بنابراین تلاش شده تا ضمن بررسی مفهوم تابآوری، پیش‌بیندها، بستر محیطی و پیامدهای تابآوری سازمانی شناسایی و الگوی از تابآوری در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه ارائه گردد. پس از طراحی مدل پژوهش از تعدادی از مصاحبه شوندگان درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با مدل ارائه شده اعلام نمایند تا در صورت نیاز اصلاحات لازم انجام شود. یافته‌های پژوهش توسط پنج نفر از اساتید دانشگاه و سه نفر از دانشجویان دکتری مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفته و ضمن دریافت نقطه نظرات، اصلاحات لازم انجام شده است. در ادامه توضیحاتی در خصوص هریک از عوامل مدل ارائه شده است. براساس مدل تحقیق "تابآوری سازمانی" به عنوان مقوله محوری بر مبنای شرایط علی "عوامل فردی، گروهی و سازمانی" و با در نظر گرفتن نقش دولتی، عوامل اقتصادی و سیاسی و بسترها کترونیک به عنوان زمینه‌ی الگو محقق می‌شود و منجر به ایجاد استمرار سازمان و پیشرفت سازمان می‌گردد. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات Ruiz-Martin et al (2018) و Lengnick-Hall et al (2011) همسو است.

سازمان‌ها به منظور دست‌یابی به تابآوری نیازمند منابع انسانی توانمند هستند و سازمان باید برنامه‌هایی را برای آماده‌سازی آن‌ها تدوین نماید. وجود منابع مالی و مادی کافی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به رشد و پیشرفت

¹- Goodness Of Fit



برنامه‌های سازمان بپردازند. توجه به برنامه‌های انگیزشی و وجود عدالت و حمایت سازمانی باعث انسجام سازمانی بیشتری می‌شود و همکاری درونی و بیرونی به درک بهتر مسائل سازمانی کمک می‌کند. تاب آوری سازمانی به طرفیت و توانایی یک سازمان برای پیش‌بینی و واکنش به رویدادهای غیرمنتظره اشاره دارد. سازمان‌ها می‌باشد دیدگاه آینده‌نگر داشته باشند و به برنامه‌ریزی بپردازند و با توجه به شرایط موجود برنامه‌های سازمان را اصلاح نمایند. Ruiz-Martin et al (2018) در پژوهشی با عنوان چه چیزهایی درباره تاب آوری سازمانی می‌دانیم و چه چیزهایی نمی‌دانیم، به این نکته پی برده‌اند که تاب آوری سازمانی عنوان یک دارایی، توانایی یا قابلیت در نظر گرفته شده که می‌تواند در طول زمان بهبود یابد. آن‌ها همچنین به مسائلی مانند چابکی سازمان و یادگیری در سازمان توجه داشته باشد. تاب آوری سازمانی در حوزه سازمانی رویکرد نوینی است و نیازمند تغییر شکل ساختار سازمان و نحوه مدیریت آن‌ها است. ساختارها باید به اعضاء اجازه دهد که بتوانند متناسب با تغییرات، واکنش‌های متفاوتی را نشان دهند. دولت می‌تواند به منظور کمک به تاب آوری تسهیلات مختلفی را در اختیار سازمان قرار دهد. تکنولوژی‌های نوین نیز به توسعه زیرساخت‌های شرکت‌های تاب آور کمک کرده که فرآیندهای کسب و کار را تسهیل می‌کند. در صورتی که سازمان‌ها به تاب آوری دست یابند پیامدهای مطلوبی را برای کارکنان، مشتریان و کل مجموعه سازمان به دنبال خواهد داشت. در سطح فردی برای کارکنان امنیت شغلی را به دنبال دارد. حقوق مناسبی به کارکنان پرداخت می‌شود و رضایت شغلی آنان بالاتر می‌رود. کارکنان که رضایت بیشتری دارند بهره‌وری بهتری نیز خواهند داشت. Lengnick-Hall et al (2011) پژوهشی را با عنوان نوآوری فرآیند و تاب آوری سازمانی در دانشگاه‌های جنوب نیجریه انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مولفه‌های تاب آوری شامل؛ آگاهی از موقعیت، آسیب‌پذیری و توانایی انطباق با نوآوری رابطه وجود دارد. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به این اشاره کرد که این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه انجام گرفته و سازمان‌های دولتی بزرگ‌تر و وزارت‌خانه‌ها در سایر استان‌ها توجه نشده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به آن توجه نمایند.

تاب آوری سازمانی به عنوان یک پدیده ضروری برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌هایی که به دنبال ادامه حیاط در محیط دائمًا در حال تغییر و تحول هستند باید آن را بکار بگیرند. سازمان‌ها با توجه به محیط در حال نوسان امروزی باید به طور مداوم به دنبال سنجش میزان تاب آوری سازمان باشند و با تغییراتی در سازمان همواره به دنبال افزایش تاب آوری باشند. از این‌رو به منظور کمک به طراحی برنامه‌ها و تاب آور ساختن سازمان‌ها، پیشنهادهایی برای مدیران ارائه شده است:

۱. ابتدا در برنامه‌ریزی‌های راهبردی و مأموریت‌های سازمانی به تاب آوری سازمانی توجه بیشتری نمایند و با تدبیر و دقت بیشتری به دنبال ایجاد جایگاه مناسب در برنامه‌ریزی‌های سازمانی و تدارک نمودن عوامل نیاز برای آن باشند.
۲. به منظور آماده‌سازی و توانمند نمودن اعضای سازمان برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی و تجربی در کلیه سطوح سازمان طراحی و پیاده‌سازی نمایند.
۳. ساختارهای سازمانی ستی را اصلاح و ساختارهای افقی را به منظور تقویت ارتباط و همکاری درون و برونو سازمانی تقویت نمایند.



۴. سرپرستان به طور مدام با کارکنان در ارتباط باشند و فعالیتهای آنان را چک نمایند و نیازها و خواسته‌های آنان را برآورد نمایند.

References

- Abbaszadeh, M. (2012). A reflection on validity and reliability in qualitative research. *Applied sociology*. Year 23 (1): 19-34. (In Persian) DOI: [20.1001.1.20085745.1391.23.1.2.5](https://doi.org/10.1001.1.20085745.1391.23.1.2.5)
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Bergström, J., Van Winsen, R., & Henriqson, E. (2015). "On the Rationale of Resilience in the Domain of Safety: A Literature Review". *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 131-141. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.008>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). "Resilience: the Concept, a Literature Review and Future Directions". *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Blanco, J. M. M. (2018). "Organizational Resilience. How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown by D. Christopher Kayes". *The Learning Organization*. 25 (2): 143-146. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2017-0074>
- Breetzke, G. D., & Pearson, A. L. (2015). Socially disorganized yet safe: Understanding resilience to crime in neighborhoods in New Zealand. *Journal of Criminal Justice*, 43(6), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2015.09.001>
- BSI (2014). "BS 65000:2014, Guidance on Organizational Resilience", British Standards Institute.
- Denyer, D. (2017). "Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking". *BSI and Cranfield School of Management, Cranfield*.
- Duchek, S. (2019). "Organizational resilience: a capability-based conceptualization". *Business Research*, 1-32.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Friend, R., & Moench, M. (2013). "What is the purpose of urban climate resilience? Implications for addressing poverty and vulnerability". *Urban Climate*, 6, 98–113. <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2013.09.002>
- Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). "The Quest for Resilience". *Harvard Business Review*, 81 (9), 52-65.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Homan, H. A. (2017). Modeling structural equations using Lisrel software. Tehran, Samit Publications.
- Khajapour, M. Farsijani, H, Sadaqat-Prest, E. (2018) Presenting a model for organizational resilience in the banking industry. *Strategic Management Studies*, 37: 61-81. (In Persian). [20.1001.1.22286853.1398.10.37.4.8](https://doi.org/10.1001.1.22286853.1398.10.37.4.8)
- Khastar, H. (2008) "Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews". *Scientific-Research Quarterly of Methodology of Management Sciences*, 15(58): 161-174. (In Persian)
- Khodaparast, Mehdi, Mahmoudi, Nazi, & Ehtsham, Mohammad. (2022). Presenting a suitable model for psychological resilience of employees of stock exchange brokerages in Tehran. *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 2(3), 43-60. doi: [10.22034/jbme.2022.376955.1043](https://doi.org/10.22034/jbme.2022.376955.1043)
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Mansourfar, K. (2008). Statistics in social sciences. Tehran, Payam Noor University Press, 11th edition. (In Persian)
- McManus, S.T (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for Degree of Phd, University of Canterbury.
- Meerow, S., & Newell, J. P. (2015). "Resilience and complexity: A bibliometric review and prospects for industrial ecology". *Journal of Industrial Ecology*, 19(2), 236–251. <https://doi.org/10.1111/jiec.12252>
- Mohammadi Shahroudi, H. Rahim Nia, F. Malekzadeh, G. R (2018), Presenting a model of organizational resilience in manufacturing companies with a data-based approach. *Public Management Research*, Year 12, 43: 111-134. [10.22111/JMR.2019.4745](https://doi.org/10.22111/JMR.2019.4745)
- Mohsenin, S. Esfidani, R. (2016). Structural equations based on partial least squares approach with the help of educational-apPLICATIVE SmartPLS software. Tehran, Mehraban Nash Publications.
- Parsa, M. (2021). Designing organizational resilience model in business organizations (case study: Golrang Industrial Complex), PhD Thesis, Tehran Khwarazmi University, Faculty of Management. (In Persian)
- Rafiyani, M, Rezaei, M. R, Askari, A, Parhizgar, A. (2011). Clarifying the concept of resilience and its indexing in social disaster management, *Journal of Space Planning and Design*, 15 (4): 19-41. (In Persian)
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability* 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6>
- Rezapour Nasrabad, R. (2016) Validity and Reliability Criteria in Qualitative Research. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 6(4):499-493. (In Persian)
- Ruiz-Martin, C., Rios, J. M. P., Wainer, G., Pajares, J., Hernández, C., & López-Paredes, A. (2018). "The application of the viable system model to enhance organizational resilience". In *Advances in Management Engineering* (pp. 95-107). Springer, Cham. DOI:[10.1007/978-3-319-55889-9_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-55889-9_5)
- Seydenjad Fahim, S; Eghdami, I. (2011). The Importance of Intangible Assets as Sustainable Competitive Advantage, *Certified Public Accountant Quarterly*, 14(26): 120-124. (In Persian)
- Shani, O. (2020). Organizational Resilience: Antecedents, Consequences, and Practical Implications—for Managers and Change Leaders. In *Research in Organizational Change and Development*. Volume 28, 127–158. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620200000028005>
- Shilpa. S, N.L. Srimathi (2015). "Role of Resilience on Perceived Stress among Pre University and Under Graduate Student". *The International Journal of Indian Psychology*, 2 (2), 141-149.
- Stephenson, A. V. (2010). "Benchmarking the Resilience of Organizations". A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department, University of Canterbury.
- Strauss, A, & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park, CA.



Original Article
(Quantified)

Analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province

Mohammad Bermeh¹ , Mohammad Naghi Imani² , Saeed Alizadeh³ , Babak Nasiri⁴ , Reza Sourani⁴

1- PhD Student, Department of Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran.

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

3- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, West Tehran Branch, Tehran, Iran.

Receive:

19 June 2023

Revise:

14 July 2023

Accept:

19 September 2023

Keywords:

organizational culture,
organizational justice,
sense of belonging,
participation,
organizational leadership

Abstract

The purpose of the current research is to analyze the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province. According to its purpose, the research method is applicable; and in terms of execution method, it is qualitative, descriptive-exploratory; and in terms of its nature, it is among foundation data research. The statistical population of this research includes 12 experts who are well-informed and proficient in the subject of research in the field of management and have a valid scientific background in this field. Sampling method used in this research was non-random purposeful. The method of data collection is referring to documents, semi-structured interviews and questionnaires. For data analysis, Atlas ti software was used to code the interviews. The results showed that in the normative dimension, there are 10 categories: organizational justice, work maturity, ambiguity avoidance, external supervision, decision-making, job promotion, masculinity or feminism, concentration (power distance), customer orientation, productivity with 57 indicators; and in the Individual dimension also has 10 categories: sense of belonging, responsibility, individual creativity, communication, participation (teamwork), identity, self-control, motivation, conflict, interaction in 61 indicators and in 6 categories that include causal conditions, communication conditions, background factors, intervener factors, strategies, consequences were identified.

Please cite this article as (APA): Bermeh, M., Imani, M. N., Alizadeh, S., Nasiri, B., & Sourani, R. (2023). Analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 124-154.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.412540.1238	
Corresponding Author: Mohammad Naghi Imani	https://dorl.net/dor/ 20.1001.1.27169820.1402.5.3.6.8	
Email: imani1348@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Just as people in the society have certain beliefs, values and behaviors that represent their personality; organizations also have common assumptions and basic beliefs that shape their culture. Culture has been defined as the set of spiritual achievements of a nation. Culture is a human invention and made by human hands. This finding reflects the existence and identity of a society (Mirza Mohammadi, 2021). Organizational culture is the personality of the organization and it is considered as the basic infrastructure for transformation and change, and managers should understand its relationship with national culture and strive for organizational cohesion by taking advantage of its strategic role. Organizational culture is an interwoven set of basic assumptions, common inferences and collective wisdom that is formed in the context of previous experiences and findings in facing internal or external issues and serves as a guiding light and an invigorating source plays a role in shaping the behavior of employees and architecture of the present and future of the organization (Mohammadiyan & Shahsavari, 2019).

Education is a continuous activity, comprehensive and for everyone, which leads to human growth and development, cultural enrichment and the excellence of society, and therefore, innovation should always be created in it. In other words, education is not specific to an exclusive period and time of life and has no time limit, so it must always be renewed and updated (Safaei et al, 2020). For organizational innovation, development and transformation, one of the important organizational conditions that must be considered in policies and implementation of programs is related organizational culture. The author's many years of experience in executive affairs shows that lack of paying attention to organizational culture has not always led to the desired results of innovation, development, organizational transformation and change in organizations (Hamzeh & Hamzeh, 2016). An organizational culture able to respond to environmental changes can lead to optimal organizational performance.

According to the above materials, the researcher asked the main question: what are the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province?

Theoretical Framework

Organizational Culture

Culture is a set of customs, standards and individual and social behaviors; therefore, while culture is the effect of many parts of religious views, it is also considered the cause of many conditions and situations. Due to the progress of communication tools and the ever-increasing expansion of their use in many social phenomena and developments, the role of culture has become far greater than in the past; in such a way that culture now plays a decisive role at the domestic, regional and international levels and is one of the tools that governments use to achieve their goals and objectives; in this way, cultural dominance is not a new phenomenon. Cultural policy in the general and customary sense includes a set of goals, principles, priorities and executive policies (Mirza Mohammadi, 2021).

Normative and individual variables

In the conceptual definition of norms, most sociologists are more or less unanimous that norms (forms) are the rules of social behavior that guide a person in social actions. Observing these patterns and rules of behavior expected by the society's culture, and avoiding them is punishable (Khabbaz Yazdiha et al, 2020).



Zebardast et al, (2022) investigated the relationship between the transformational leadership factors of educational group managers on the effectiveness of university faculty members through organizational culture. The results showed that the relationship between transformational leadership style of managers and organizational culture was significant and the mediating variable of organizational culture has a significant effect on the relationship between transformational leadership style and the effectiveness of faculty members. It can be said that transformational leadership does not have a direct and significant effect on effectiveness in the final research model. However, transformational leadership affects the effectiveness of faculty members through organizational culture.

Yusefi et al, (2022) investigated the impact of individual and normative variables on ethical leadership. The results of the research show that value, job satisfaction, motivation, personality, creativity, components were individual components, and organizational communication, organizational culture, organizational structure, decision-making styles, roles and expectations, goals and strategy were normative components that had a significant impact on ethical leadership.

Research methodology

This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of execution method: descriptive-exploratory type, and data-based in terms of its nature. The statistical population includes 12 experts and specialists who are well-informed and proficient in the subject of research in the field of management, and have a valid scientific background in this field. Non-random purposeful sampling method is used to determine the samples and determine the experts.

Research findings

Three types of coding were used to analyze the data obtained from the interview as well as theoretical foundations, which are: open coding, axial coding and selective coding. For analysis, Atlas ti software was used to code the interviews. The results showed that in the normative dimension, 10 categories were identified: organizational justice, work maturity, ambiguity avoidance, external supervision, decision-making, job promotion, masculinity or feminism, concentration (power distance), customer orientation, productivity with 57 indicators; and in the individual dimension also 10 categories: sense of belonging, responsibility, individual creativity, communication, participation, identity, self-control, motivation, conflict, interaction in 61 indicators, and in 6 categories that include causal conditions, communication conditions, background factors, intervener factors, strategies, consequences.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province. The results of this research are correspond with the results of Turki et al, (2021), Eimani et al, (2021), Van Dung HA (2020), Yusefi et al, (2020), Mohebbi et al, (2023), Zebardast et al, (2022). Mohebbi et al, (2023) showed that in educational organizations, organizational culture plays an important role in producing teamwork culture and achieving the benefits of the process of participation and collaboration. Educational systems have a special place according to their goals and mission, the most important of which is the training of efficient human resources for other institutions of society; and universities are the most important and key educational organizations that, in



addition to training human resources, respond to the social needs for the acquisition and dissemination of knowledge and technology.

According to the results obtained in three dimensions, the following suggestions are presented:

- The motivation of managers to create team and collaborative activities should be improved. The opportunity to grow, develop and acquire new effective professional skills and knowledge for managers should be provided for the managers. The conditions of sustainable competitive advantage should be designed. The ground for continuous improvement of organizational intelligence in order to realize the learning organization should be prepared. Individual development and strengthening positive behaviors of managers should be considered. By creating a positive organizational atmosphere, the cooperative structure of the organization should be strengthened. Agility of the organization structure according to the suitability of the job and competence of the people and increasing the efficiency and effectiveness of the rules and regulations by simplifying matters should be considered. By supporting individual values and de-stressing people, internal motivation and sense of belonging to the organization should be improved. Influence in decision-making and implementation by delegating authority should be considered. The position of managers in the organization should be changed to facilitator and leader. Try to create an active, effective and sustainable teaching and learning environment. Macro vision, goal setting, strategic planning and management, foresight, future research and future-recording and problem solving ability should be taken into consideration as important points for choosing staff managers.

علمی پژوهشی (کمی)

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران

محمد برمه^۱ ، محمد نقی ایمانی^۲ ، سعید علیزاده^۳ ، بابک نصیری^۳ ، رضا سورانی^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

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

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی - اکتشافی و از نظر ماهیت در زمرة تحقیقات داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان مطلع و مسلط به موضوع پژوهش در حیطه‌ی مدیریت که پیشنهای معتبر علمی در این زمینه داشته باشند، می‌باشد. روش نمونه گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها مراجعه به اسناد و مدارک، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار Atlas ti برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که در بعد هنجاری ۱۰ مقوله: عدالت سازمانی، بلوغ کاری، ابهام گریزی، نظرات بیرونی، تصمیم گیری، ارتقا شغلی، مردگرایی یا زن گرایی، تمرکز (فاصله قدرت)، مشتری مداری، بهره وری با ۵۷ شاخص و در بعد فردی نیز ۱۰ مقوله: احساس تعلق، مسئولیت، خلاقیت فردی، ارتباطات، مشارکت پذیری (کارتیمی)، هویت، خودکنترلی، انگیزه، تعارض پذیری، تعامل در ۶۱ شاخص و در ۶ دسته که شامل شرایط علی، شرایط ارتباطی، عوامل بستر، عوامل مداخله گر، راهبردها، پیامدها شناسایی گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸

کلید واژه‌ها:

فرهنگ سازمانی،
عدالت سازمانی،
احساس تعلق،
مشارکت پذیری،
رهبری سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): برمه، محمد، ایمانی، محمد نقی، علیزاده، سعید، نصیری، بابک، سورانی، رضا. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۳). ۱۲۴-۱۵۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.412540.1238	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.6.8	نویسنده مسئول: محمد نقی ایمانی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: imani1348@yahoo.com



مقدمه

همان طور که افراد جامعه دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشخصی هستند و معرف شخصیت آنها است، سازمان‌ها نیز دارای فرضیه‌ها و باورهای اساسی مشترکی هستند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد.

فرهنگ را مجموعه دستاوردهای معنوی یک ملت تعریف کرده‌اند. فرهنگ یافته‌ای انسانی و ساخته و پرداخته دست بشر است. این یافته موجودیت و هویت یک جامعه را منعکس می‌کند (Mirza Mohammadi, 2021). فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی برای تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک کرده و با بهره گیری از نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی بکوشنند. فرهنگ سازمانی مجموعه درهم تنیده‌ای از مفروضات اساسی، استبانته مشترک و خرد جمعی است که در بستر تجارب و یافته‌های قبلی در مواجهه با مسائل درونی یا بیرونی شکل می‌گیرد و به متابه چراغی راهنمای و منبعی نیروبخش در شکل دهی به رفتار کارکنان و معما ری حال و آینده سازمان ایفاده نمی‌کند (Mohammadiyan & Shahsavari, 2019). فرهنگ سازمانی عبارت است از طرز تلقی و نحوه چگونه کار کردن در سازمان است که در برگیرنده عقاید و باورهای سازمانی است که در فرایند زمانی پس از آشکار شدن در میان کارکنان نهادینه و درونی می‌شود (Olyaei Faizabadi et al, 2023). همچین فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کند که بر اساس درک و برداشت مشترک نسبت به فعالیت و عملکرد سازمانی شناخت و آگاهی پیدا نمایند (Moghimi Ghadiklai, 2020).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی پیش‌بینی و هدایت کرد (Ghaed Amini et al, 2022).

مدیریت فرهنگ سازمانی یک چالش کلیدی برای رهبران سازمانهای امروزی است. فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را می‌توان از عوامل اصلی موفقیت یا شکست آن برشمرد (Khassaf Mofrad & Bagheri Nasrabadi, 2016). عامل کلیدی موفقیت سازمانها، پدیده‌ای پیچیده و پنهان، اما به شدت قدرتمند است که می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. این پدیده نیرومند، فرهنگ سازمانی نام دارد و نقش مهمی در شکل دهی به رفتار کارکنان و ایجاد تغییر در رفتارهای نامطلوب و ثبات در رفتارهای مورد نظر در سازمان دارد. با توجه به تأثیر فراوان فرهنگ سازمانی در پدیده اثربخشی سازمانی، رهبران سازمان‌ها و مدیران و محققان دانشگاهی روز به روز توجه بیشتری به مقوله فرهنگ و شناخت این مفهوم نشان می‌دهند (Zarei Matin et al, 2021).

رسیدن به اهداف تحولی سازمانها نیازمند ایجاد بستر فرهنگی لازم و مدیریت آن است. فرهنگ سازمانی شامل عناصر متعددی است و از عناصر شناختی نهفته همچون مفروضات، ارزش‌ها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون الگوها، عملیات و رفتارها را در بر می‌گیرد (Sharifzadeh et al, 2018).

موفق‌ترین سازمان‌ها دارای فرهنگی همسو با ارزش‌های قوی اخلاقی‌اند که به درک فعالیت‌های سازمان منجر می‌شود و مولد تعهد در جهت رسالت سازمان است و استانداردهای رفتار را تقویت می‌کند (Rahimi & Aghababaei, 2013).

با روندی که در جهت کوچک سازی و ساختار دهی مجدد سازمان‌ها پیش می‌رود، حفظ فرهنگ سازمانی در مواجهه با تغییرات دشوار است. تحول، یک فرایند تغییر است که شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند. هر نظام آموزشی، جهت بقاء و حفظ پویایی خود ناگزیر از به کار بردن

روش‌های جدید است که می‌تواند مهمترین نقش را در بهبود کیفیت آموزشی ایفا نموده و با افزایش پویایی، این آموزش‌ها را از حالت ایستا، سنتی و غیر پویا به حالت پویا و مدرن و امروزی درآورد (Firat & Bozkurt, 2020). آموزش فعالیتی است مدام، جامع و برای همه که به رشد و تکامل انسان، غنای فرهنگی و تعالی جامعه می‌انجامد و از این رو باید همواره در آن نوآوری ایجاد نمود. به عبارت دیگر، آموزش مختص دوره و زمان مشخص از زندگی نیست و محدوده زمانی ندارد، بنابراین همواره باید نوسازی و به روز گردد (Safaei et al, 2020). برای نوآوری، توسعه و تحول سازمانی یکی از شرایط سازمانی مهم که باید در سیاست گذاری‌ها و اجرای برنامه‌ها لحاظ شود فرهنگ سازمانی مرتبط است. تجربه چندین ساله نگارنده در امور اجرایی نشان می‌دهد که عدم توجه به فرهنگ سازمانی همواره نوآوری، توسعه، تحول سازمانی و ایجاد تغییر را در سازمان‌ها به نتیجه مطلوب نرسانده است (Hamzeh & Hamzeh, 2016). فرهنگ سازمانی که بتواند جوابگوی تغییرات محیطی باشد، می‌تواند منجر به عملکرد سازمانی مطلوب گردد. مدیران برای مدیریت فرهنگ سازمانی تکنیک‌های بی شماری در اختیار دارند، دامنه این تکنیک‌ها از دستکاری مصنوعات فرهنگی مانند آداب و رسوم و نمادها تا ابلاغ ارزش‌هایی که راهنمای سازمان‌ها هستند گسترده است. سیستم جذب نیروی انسانی، نظام پاداش دهی، نظام ارتقاء، نظام بودجه‌ریزی، نظام ارتقای کارکنان، فرایند اجتماعی شدن و حتی ساختار سازمانی می‌تواند به عنوان ابزارهای مدیران در اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی یا حفظ آن مورد استفاده قرار گیرد. مجموعه الگوهای رفتاری رهبران نیز برای کارکنانی که از آنها پیروی می‌کنند تبدیل به هنجار می‌شوند. بنابراین رفتار رهبران نیز یکی از عوامل کلیدی مدیریت فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید. لذا شناخت و درک صحیح فرهنگ سازمان و متناسب سازی آن با شرایط داخلی و محیطی سازمان، وظیفه‌ای راهبردی برای مدیران و مشاوران سازمانی تلقی می‌گردد. لذا این دغدغه فکری باعث گردید که در این زمینه، این سؤال مطرح شود که برای رسیدن به اهداف مطلوب، فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی چگونه باید باشد؟ با توجه به مطالب فوق محقق به این سؤال اصلی که ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پژوهش استان تهران چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادیبات نظری فرهنگ سازمانی

فرهنگ عبارت است از مجموعه آداب و رسوم، معیارها و رفتارهای فردی و اجتماعی؛ بنابراین فرهنگ در عین حال که معلول بخش‌های متعددی از دیدگاه‌های اعتقادی است، علت بسیاری از شرایط و اوضاع نیز محسوب می‌شود. با توجه به پیشرفت ابزارهای ارتباطی و گسترش روزافرون کاربرد آنها در بسیاری از پدیده‌ها و تحولات اجتماعی، نقش فرهنگ به مراتب بیشتر از گذشته شده است؛ به گونه‌ای که هم اکنون فرهنگ نقش تعیین کننده‌ای در سطح داخلی، منطقه‌ای و بین المللی دارد و از ابزارهایی است که دولت‌ها از آن برای رسیدن به مقاصد و اهداف خود بهره می‌برند؛ بدین ترتیب سلطه فرهنگی پدیده جدیدی نیست. خط مشی فرهنگی به معنای عام و عرفی مجموعه‌ای از اهداف، مبانی اصول، اولویت‌ها و خط مشی‌های اجرایی را شامل می‌شود (Mirza Mohammadi, 2021).



فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند این فرهنگ مشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند و از طریق روش مختلف توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند در نهایت ادراکات رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می‌دهند (Davis, 2016). فرهنگ سازمانی شامل انتظارات تجربیات فلسفه و همچنین ارزش‌هایی است که رفتار اعضا را راهنمایی می‌کند و در تصویر شخصی از اعضاء عملکردهای درونی، تعاملات با جهان خارج و انتظارات آینده بیان می‌شود فرهنگ مبتنی بر نگرشها، اعتقادات آداب و رسوم و قوانین مكتوب و نانوشه مشترک است که به مرور زمان تدوین شده و معتبر تلقی می‌شوند (Landran Esfahani & Heydari, 2023). فرهنگ همچنین شامل چشم انداز، ارزش‌ها، هنجارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، مفروضات اعتقادات و عادات سازمان است در حالی که تعاریف فوق از فرهنگ بیانگر چگونگی عملکرد فرهنگ در محل کار است اما تعاریف دیگر بر مولفه‌های رفتاری کارمندان توجه دارند و اینکه فرهنگ سازمانی چگونه مستقیماً رفتارهای کارمندان درون سازمان تأثیر می‌گذارد تحت این مجموعه تعاریف بر فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات مشترک است که با تعریف رفتار مناسب برای موقعیت‌های مختلف آنچه در سازمانها اتفاق می‌افتد را هدایت می‌کند. فرهنگ سازمانی بر نحوه تعامل افراد و گروه‌ها با یکدیگر با مشتری و سهامداران تأثیر می‌گذارد. همچنین فرهنگ سازمانی ممکن است بر میزان شناسایی کارکنان با سازمان خود نیز تأثیر مستقیمی بگذارد (Armstrong, 2020). فرهنگ سازمانی، به عنوان عامل بقای سازمان‌ها و فراهم نمودن رشد سازمانی آنها در نظر گرفته می‌شود. سازمانی که قادر به توسعه فرهنگ سازمانی خود نباشد قادر به بقا نخواهد بود و یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری نقش بنیادی در توسعه فرهنگ سازمانی در سازمان دارا می‌باشد. فرهنگ سازمانی الگوی مشترک فکر کردن، احساس کردن و عکس‌العمل نشان دادن در یک گروه از انسان‌ها می‌باشد. معمولاً واحدهای مختلف درون یک سازمان، فرهنگ‌های متفاوتی دارند. مدیران با رفتار سازمانی خود، با روش‌هایی که برای مدیریت بحران‌ها و رفع مشکلات به کار می‌گیرند، با مراسم‌ها و نمادها و تنبیه‌ها و تشویق‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ‌ها ایفا می‌کنند. در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تولید فرهنگ کار تیمی و دستیابی به مزایای فرایند مشارکت و تشریک مساعی دارد (Mohebbi et al, 2023).

متغیرهای هنجاری و فردی

در تعریف مفهومی هنجار اکثر جامعه شناسان کم و بیش متفق القول اند که بهنچارها (فرم‌ها) قواعد رفتار اجتماعی هستند که فرد را در کنشها کردارها و اعمال اجتماعی هدایت می‌کنند رعایت این الگوها و قواعد رفتار مورد انتظار فرهنگ جامعه و عدول از آنها مستوجب کیفر است (Khabbaz Yazdiha et al, 2020). مداخله‌های منسجم و هدفمند یک روان درمانگر برای تغییر درمان جویش به سوی یک وضعیت مطلوب نیز قطعاً بر وجود هنجاری استوار است که ممکن است محصول انتخابی آگاهانه و یا بالعکس متأثر از تلویحات آموخته‌های او باشد. در نتیجه مبنای قرارگرفتن هنجار به معنای گزینش مبنای هدایت عمل در سطح فردی و اجتماعی، به ویژه در فعالیت‌های تخصصی و مدیریت جامعه است. با مبنای قراردادن آگاهانه یا غیرآگاهانه نوع هنجارها، مبنایی برای تعریف ویژگی‌های بهنچاری و نابهنچاری برای یک جامعه انتخاب می‌شود که تحقق آن به وسیله نهادهای اجتماعی در محیط‌های خانوادگی، آموزشی، درمانی و از

طريق سیاست‌گذاری‌های کلان سیاسی و اجتماعی-فرهنگی دنبال می‌شود. مصداق‌های بهنگاری مورد تأیید، تکریم و تصویب قرار می‌گیرد و خلاف آن مطرود شناخته می‌شود و در تعاملات و ارتباطات اجتماعی به وسیله افراد و نهادها تحریم، تهدید می‌گردد و در صورت امکان شامل اصلاح، درمان و تغییر می‌شود (Bagheri, 2014).

پیشینه پژوهش

(Mohebbi et al, 2023) به بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان‌های آموزشی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تولید فرهنگ کاریمی و دستیابی به مزایای فرایند مشارکت و تشریک مساعی دارد. نظام‌های آموزشی با توجه به اهداف و مأموریت آنان که مهم‌ترین آن تربیت نیروی انسانی کارآمد برای سایر نهادهای جامعه است از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و دانشگاه‌ها نیز مهم‌ترین و کلیدی‌ترین سازمان‌های آموزشی هستند که علاوه بر تربیت نیروی انسانی پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب و اشاعه دانش و فناوری می‌باشند. امروزه نظام‌های مدیریت عملکرد به یکی از ابزارهای مهم مدیریتی تبدیل شده است.

(Zebardast et al, 2022) به بررسی چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی بر اثربخشی اعضای هیئت علمی دانشگاه از طریق فرهنگ سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه‌ی بین شبکه‌ی رهبری تحولی مدیران با فرهنگ سازمانی معنی‌دار بود و متغیر میانجی فرهنگ سازمانی اثر معناداری بر رابطه‌ی میان شبکه‌ی رهبری تحولی و اثربخشی اعضای هیئت علمی دارد. می‌توان گفت، رهبری تحولی در مدل نهایی تحقیق تأثیر مستقیم و معناداری بر اثربخشی ندارد. اما رهبری تحول گرا با واسطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی اعضای هیئت علمی تأثیر می‌گذارد.

(Yusefi et al, 2022) به بررسی تأثیر متغیرهای فردی و هنجاری بر رهبری اخلاقی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت، خلاقیت، جزء مؤلفه‌های فردی و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، شبکه‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات، هدف‌ها و استراتژی، به عنوان مؤلفه‌های هنجاری بودند که تأثیر معناداری بر رهبری اخلاقی داشتند.

(Turki et al, 2021) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار سبز با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز و نگرانی‌های زیست محیطی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین سبز بر رفتار سبز با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز، تأثیر مثبت دارد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین سبز بر رفتار سبز با نقش میانجی نگرانی‌های زیست محیطی، تأثیر مثبت دارد.

(Eimani et al, 2021) به بررسی ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت، خلاقیت، جزء مؤلفه‌های فردی و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، شبکه‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات، هدف‌ها و استراتژی، به عنوان مؤلفه‌های هنجاری بودند.

(Van Dung HA, 2020)، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر هوشی مین پرداخت. تمرکز این مطالعه بر تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم



اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر هوشی مین می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که مأموریت، مشارکت و بی‌ثباتی در فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر سیستم اطلاعات حسابداری شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام دارد. علاوه بر این، مأموریت، مشارکت و تطبیق‌پذیری در فرهنگ سازمانی تأثیرات مثبتی بر عملکرد عملیاتی شرکت می‌گذارد. یکی دیگر از یافته‌های این است که سیستم اطلاعات حسابداری تأثیر مثبتی بر عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام دارد.

(Zhen Shao, 2019)، به بررسی تأثیر متقابل رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در تراز بندی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار و ادغام سیستمهای سازمانی پرداخت. نتایج تحلیلی تجربی نشان می‌دهد که تأثیرات رفتارهای آرمان گرایانه و رفتارهای انگیزشی الهام بخش رهبری، محرك فوق العاده ای برای هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار هستند که بیشترین تأثیر مثبت را در ادغام سیستمهای سازمانی دارد علاوه بر این، فرهنگ انعطاف‌گرا به طور مثبت رابطه بین رفتارهای رهبری استراتژیک و هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب و کار را تعديل می‌کند، در حالی که فرهنگ کنترل گرا به طور منفی این روابط را تعديل می‌کند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی-اکتشافی می‌باشد و از نظر ماهیت در زمرة تحقیقات داده بنیاد قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل کلیه صاحب نظران و خبرگان مطلع و مسلط به موضوع پژوهش در حیطه‌ی مدیریت است که پیشینه‌ی معتبر علمی در این زمینه داشته باشند. برای تعیین نمونه‌ها و تعیین خبرگان از روش نمونه گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده می‌شود. درصورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از اصل اشباع برای تعداد مصاحبه‌ها استفاده نمود که در این پژوهش با نظر ۱۲ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید. برای گردآوری داده‌ها از دو روش استفاده شد: الف) روش استنادی (کتابخانه‌ای) که در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های فرهنگ سازمانی و متغیرهای هنجاری و فردی مربوط به آن شد. ب) روش میدانی که این بخش به دو شیوه انجام می‌شود: ابتدا برای انجام مصاحبه‌های اکتشافی به صورت هدفمند تعدادی از خبرگان دانشگاهی انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم با آنها مصاحبه می‌شود. روش تحلیل داده‌ها کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد می‌باشد. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفهوم" "مفهوم‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند. در این شیوه نظریه بر اساس "داده‌های خام" شکل می‌گیرند. تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده‌ها است. در هر مطالعه به عنوان یک کل، جمع آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شد که عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. برای تجزیه و تحلیل از نرم افزار Atlas ti برای کدگذاری

مصاحبه‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در طرح تحقیق، نظریه داده بنیاد مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. با توجه به داده‌های جمع آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سوالات اصلی پژوهش (مصاحبه)، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع آوری شده شروع کرد.

ابتدا در کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند، سپس عمل مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر هستند، با نام‌های متناسب، برچسب زده می‌شود. آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند، تحت عنوانی انتزاعی‌تر و به عنوان مقوله قرار گرفته‌اند. ۱۶۸ کد اولیه در ۳۱ دسته مقوله جای گرفتند.

جدول ۱. شناسایی مقوله‌های مرتبط با کدهای باز

کد باز	مفهوم
ارتباطات بازدروزمان	عوامل ارتباطی
وجود روابط حرفه‌ای بین مدیران	
ظرفیت برقراری روابط متقابل	
توانایی مدیران در برقراری مهارت‌های ارتباطی	
روابط مبتنی بر عملکرد	
روشن بودن چرخه ارتباطات	
مدیریت مردگرا	جنسیت مداری و سقف شیشه‌ای
توجه به جنسیت در پست‌های مدیریت	
مردگرایی در سازمان	
شایستگی فردی فارغ از جنسیت	
رفع سقف شیشه‌ای سازمانی	
مدیریت مستبدانه	ناکارایی مدیریتی
تنش زایی در محیط کار	
دخالت‌های بی رویه	
رفتارهای سیاسی و گروهی	
عدم داشتن دانش تخصصی	
تصمیم‌گیریهای دیر و بدون استفاده از آمار و اطلاعات محیط	



کد باز	مفهوم
بی اعتمادی به همکاران و زیردستان	
غرض ورزی و بدگمانی به همتایان خود	
وضوح در نظرارت	
بازخورد نتایج کار	
نوع نظرارت	نظرارت بیرونی
نیازمند توجه دیگران	
اعتماد	
تنگ نظری در امور کوچک	
ارزیابی ادواری	
شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان	
منفی نگری مدیران	
قدرت گرایی	
توسعه فردی	
مهارت در همدلی	
سن	عوامل شخصیتی و روانی
پست سازمانی	
تحصیلات	
جنسیت	
سابقه کار	
وضعیت تأهل	
بومی و غیربومی بودن	
درپی تبدیل تهدید به فرصت	
حمایت از نوآوری و خلاقیت	
ریسک پذیری	خلاقیت و نوآوری
تصمیم‌های نوآورانه	
آزادی و استقلال فردی	
قدرت اجرایی کافی برای نوآوری	
پذیرش مسئولیت	
تعهد به اهداف	مسئولیت پذیری

کد باز	مفهوم
فرصت مسئولیت	ابهام گریزی
پاسخگویی	
اجتناب از عدم اطمینان	
تاكید بر اشتراک مساوی	
اهمیت انسجام داخلی سازمان	
حفظ ثبات وضع موجود	
شفافیت نقش	
مشخص بودن انتظارات، وظایف و مسئولیت‌های افراد	تعارض پذیری
سازگاری شغلی	
صبوری	
منفعل و بی‌اعتنای در تعارضات	
تحمل اشتباهات در کار	
شکست فضای شخصی در سازمان	
سازگار بودن وظیفه با نظام ارزشی فرد	
حس مالکیت بر سازمان	احساس تعلق
اهمیت قائل شدن برای هدفهای کاری	
ارزش قائل شدن برای اهداف خود و سازمان	
تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها	
همسو نمودن فعالیتها با اهداف سازمان	
استفاده از تجربه در انجام کار	
احساس مؤثر بودن	
کلان نگری	دانش استراتژیک سازمانی
هدف گذاری	
برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک	
آینده نگری	
آینده پژوهی و آینده نگاری	
توانایی حل مسئله	
شبکه سازی	
تأثیر گذاری و نفوذ بر کارکنان	



مفهوم	کد باز
مدیریت ارتباطات سازمانی	اعتدال در برخورد با دیگران
	تعامل و همکاری
	قدرت مذاکره و اقتاع
	کار تیمی
	اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان
	دسترسی آسان به اینترنت
پشتیبانی از سیستم‌های آموزشی	تأمین امکانات و بودجه کافی برای آموزش سازمان
	تصویب قوانین تسهیل کننده سازمان یادگیرنده
	پشتیبانی و نظارت بر آموزش کارکنان و مدیران
	ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت بیشتر در آموزش و یادگیری
	تدوین قوانین حقوقی در نظام آموزش شغلی
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی
	عدالت رویه‌ای
	عدالت تعاملی
	رفع تبعیض‌های سازمانی
عوامل مالی	تأمین اعتبار لازم برای پشتیبانی از فرایند تغییر فرهنگ سازمانی
	روحیه مشارکتی (جمع پذیری)
ویژگی‌های فردی	انعطاف پذیری و انطباق با محیط
	پشتکار در کسب جایگاه مناسب شغلی
	توسعه‌ی فردی
	خلاقیت و نوآوری
	قدرت یادگیرنده و سرعت انتقال
مشارکت پذیری	داشتنش و شهود (تیز حسی)
	خودباوری
	همیاری گروهی
	همکاری شبکه‌ای
	هدف‌های مشترک در گروه
	داشتن تعهد و مسئولیت گروهی

کد باز	مفهوم
توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری	
تعاملات هم افزایی	
درگیر بودن در برنامه‌ها	
مدیریت عملکرد	
مدیریت سیستمی (نگرش سیستمی، استقرار و نهادینه سازی سیستم)	فرآیند مدیریتی
سیاستگذاری و خط مشی گذاری	
برنامه ریزی	
سازماندهی	
عملگرایی	
نتیجه گرایی (تمام کنندگی)	
تجربه کاری	
مدیریت زمان	
استقلال در تصمیم گیری	
ثبت اندیشه	
مدیریت پاداش و جبران خدمات	
مدیریت منابع انسانی	
تسهیل گری	
مدیریت فرایند اجرا	
استقلال در تصمیم گیری	
توانایی تصمیم گیری مستقل	
درگیر بودن و دخالت در فرایند تصمیم گیری	
خود تصمیم گیری	
حق تعیین فعالیت‌های کاری	تصمیم گیری
فرصت تصمیم گیری و سیاست گذاری‌ها	
مشخص بودن مرزهای تصمیم گیری	
تفویض قدرت تصمیم گیری	
آزادی عمل و پذیرش مسؤولیت تصمیم گیری	
تصمیم گیری در مورد روش‌های کار	



کد باز	مفهوم
تصمیم‌گیری در مورد وظایف سازمانی خاص	
کسب قدرت	
بهره کشی	
فضای کاری	
مزیت رقابتی و استفاده از فرصتها	فاصله قدرت
پایگاه اجتماعی	
توانایی ایجاد تغییر	
به اشتراک گذاری قدرت	
اطمینان نسبت به متصدیان مراکز یا صاحبان قدرت	
اهمیت برای سازمان	
اهمیت سازمان برای مدیران	
تأثیرگذاری بر تصمیمات	هویت سازمانی
توسعه فردی	
لذت بردن از کار	
غیراجتماعی بودن مدیر	
وضع مقررات مؤثر	
ایجاد فضای فیزیکی لازم	
ایجاد بانک‌های اطلاعاتی فرآگیر	راهبردهای زیرساختی
سرمايه گذاري زيرساختي	
فرهنگ سازی	
نظام نظارت	
آموزش نوين منابع انساني	
تمرکز بر کارگروهی	راهبردهای خلاقیت
توسعه ارتباطات باز سازمانی	
چابک سازی ساختار سازمان	
استفاده از فن آوري های نوين	
تاكيد زياد بر تأمین نيازهای مشتریان	
وجهه سازمانی	
انطباق بیرونی	

کد باز	مفهوم
مشروعیت	راهبردهای مشتری مداری
ایجاد واحد نظرسنجی الکترونیکی	
ارتقای واحد تحقیق و توسعه	
نوآوری در ارائه خدمات	
ایجاد رهیافت منحصربه فرد آموزشی	
ایجاد جو مثبت سازمانی	راهبردهای ساختاری
ساختار مشارکتی سازمانی	
توسعه روابط انسانی	
انعطاف پذیری سازمانی	
رفتار سازمانی مثبت گرا (خوش بینی، امیدواری)	راهبردهای انگیزشی
توجه به ساختار مسطح سازمانی	
انگیزش درونی	راهبردهای انگیزشی
انگیزه مالی	
تأثیرگذاری و لذت از کار	
توجه به نکات مثبت و دستاوردهای شغل	
توجه به نیاز موققیت و شایستگی	
خود انگیختگی	
احترام در محیط‌های اجتماعی	
دادن پاداش	راهبردهای تعاملی
حمایت از ارزش‌های فردی	
تعامل پویا در جهت هدف یا ارزش مشترک	
رفتار بی طرفانه	
برنامه‌ها و روشهای کار	
اشتراک گذاری دانش	راهبردهای خودکنترلی
تقویت رفتارهای مثبت	
وجود خودارزیابی و خود کنترلی	
کنترل مبتنی بر بازخورد	
استرس زدایی در شغل	
مدیریت زمان	



کد باز	مفهوم
تناسب شغل و شایستگی افراد	بهره وری
رقابت سازنده	
تشویق	
افزایش کارایی و اثربخشی قوانین و مقررات	
افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های راهبردی	
توسعه سازمانی	
فرصت رشد، توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای	ارتقای شغلی
جانشین پروری	
مسیر شغلی عمودی (پلکانی)	
اطمینان از تأثیر عملکرد بر روند پیشبرد امور سازمانی	
شاپیته سalarی	
افزایش انگیزه کارکنان و مدیران	توانمندسازی منابع انسانی
تعهد و تعلق شغلی	
بهبود کیفیت زندگی کاری	
افزایش تاب آوری سرمایه انسانی	
ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران	
توسعه یادگیری فردی	
بهبود نگرش شغلی مدیران و کارکنان	
بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی	
بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و مدیران	
افزایش توانمندی انجام کار تیمی	
تحقیق سازمان یادگیرنده	
بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی	
خودراهبری	
مشارکت فعالانه	
نوآوری مبنی بر تخصص و دانش	
نوآوری در ارائه خدمات	
ایجاد مزیت رقابتی پایدار	
همگامی با تغییرات جهانی	

هدف مرحله کدگذاری محوری برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این پژوهش مقوله واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پژوهش استان تهران به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. به بیان بهتر سایر مقوله‌ها حول مدیریت و رهبری سازمان برای رسیدن به فرهنگ سازمانی مرتبط جمع شده‌اند. مصاحبه شوندگان در نقل قول‌های مختلف و در بیان روایت‌های ایشان به مفاهیمی همچون «دانش فرهنگی مدیران»، «حمایت مدیران از فرهنگ سازمانی»، «برنامه ریزی مدیران برای فرهنگ سازمانی» اشاره داشتند.

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظاممند به دیگر مقوله ربط داده، آن روابط را در چهار چوب یک روایت و داستان، روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها است به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم می‌کند که این امر از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است.

جدول ۲. مؤلفه‌های مدل داده بنیاد براساس الگوی استراوس و کورین

کد باز	مقوله	کدگذاری انتخابی
ارتباطات بازدراز سازمان	عوامل ارتباطی	
وجود روابط حرفه‌ای بین مدیران		
ظرفیت برقراری روابط متقابل		
توانایی مدیران در برقراری مهارت‌های ارتباطی		
روابط مبتنی بر عملکرد		
روشن بودن چرخه ارتباطات		
مدیریت مردگرا	عوامل علی و سقف شیشه‌ای	
توجه به جنسیت در پست‌های مدیریت		
مردگرایی در سازمان		
شایستگی فردی فارغ از جنسیت		
رفع سقف شیشه‌ای سازمانی	ناکارایی مدیریتی	
مدیریت مستبدانه		
تنش زایی در محیط کار		
دخالت‌های بی رویه		
رفتارهای سیاسی و گروهی		
عدم داشتن دانش تخصصی		



کد باز	مفهوم	کد گذاری انتخابی
تصمیم‌گیری‌های دیر و بدون استفاده از آمار و اطلاعات محیط		
بی‌اعتمادی به همکاران و زیردستان		
غرض ورزی و بدگمانی به همتایان خود		
وضوح در نظارت		
بازخورد نتایج کار		
نوع نظارت		نظارت بیرونی
نیازمند توجه دیگران		
اعتماد		
تنگ نظری در امور کوچک		
ارزیابی ادواری		
شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان		
منفی نگری مدیران		
قدرت گرایی		عوامل
توسعه فردی		
مهارت در همدلی		شخصیتی و روانی
سن		
پست سازمانی		
تحصیلات		
جنسيت		
سابقه کار		
وضعیت تأهل		
بومی و غیربومی بودن		
درپی تبدیل تهدید به فرصت		
حمایت از نوآوری و خلاقیت		
ریسک پذیری		خلاقیت و
تصمیم‌های نوآورانه		نوآوری
آزادی و استقلال فردی		
قدرت اجرایی کافی برای نوآوری		

کد گذاری انتخابی	مفهوم	کد باز
مسئولیت پذیری	مسئولیت پذیری	پذیرش مسئولیت
ابهام گریزی	مسئولیت پذیری	تعهد به اهداف
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	فرصت مسئولیت
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	پاسخگویی
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	اجتناب از عدم اطمینان
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	تاكید بر اشتراک مساوی
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	اهمیت انسجام داخلی سازمان
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	حفظ ثبات وضع موجود
تعارض پذیری	مسئولیت پذیری	شفافیت نقش
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	مشخص بودن انتظارات، وظایف و مسئولیت‌های افراد
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	سازگاری شغلی
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	صبوری
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	منفعل و بی‌اعتنای در تعارضات
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	تحمل اشتباهات در کار
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	شکست فضای شخصی در سازمان
احساس تعلق	مسئولیت پذیری	سازگار بودن وظیفه با نظام ارزشی فرد
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	حس مالکیت بر سازمان
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	اهمیت قائل شدن برای هدفهای کاری
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	ارزش قائل شدن برای اهداف خود و سازمان
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	همسو نمودن فعالیتها با اهداف سازمان
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	استفاده از تجربه در انجام کار
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	احساس مؤثر بودن
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	کلان نگری
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	هدف گذاری
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	آینده نگری
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	آینده پژوهی و آینده نگاری
دانش استراتژیک سازمانی	دانش استراتژیک سازمانی	توانایی حل مسئله



کد گذاری انتخابی	مفهوم	کد باز
مدیریت	ارتباطات سازمانی	شبکه سازی
اعتدال در برخورد با دیگران		تأثیر گذاری و نفوذ بر کارکنان
تعامل و همکاری		قدرت مذاکره و اقناع
عوامل بستر		کار تیمی
پشتیبانی از سیستم های آموزشی		اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان
		دسترسی آسان به اینترنت
		تأمین امکانات و بودجه کافی برای آموزش سازمان
		تصویب قوانین تسهیل کننده سازمان یادگیرنده
		پشتیبانی و نظارت بر آموزش کارکنان و مدیران
		ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت بیشتر در آموزش و یادگیری
عدالت سازمانی		تدوین قوانین حقوقی در نظام آموزش شغلی
		عدالت توزیعی
		عدالت رویه‌ای
		عدالت تعاملی
		رفع تبعض‌های سازمانی
عوامل مالی		تأمین اعتبار لازم برای پشتیبانی از فرایند تغییرفرهنگ سازمانی
ویژگی‌های فردی		روحیه مشارکتی (جمع پذیری)
		انعطاف پذیری و انطباق با محیط
		پشتکار در کسب جایگاه مناسب شغلی
		توسعه‌ی فردی
		خلاقیت و نوآوری
عوامل مداخله گر		قدرت یادگیرنده‌گی و سرعت انتقال
		داشتنشم و شهود (تیز حسی)
		خودباوری
		همیاری گروهی

کد باز	مفهوم	کد گذاری انتخابی
همکاری شبکه‌ای	مشارکت پذیری	
هدف‌های مشترک در گروه		
داشتن تهدید و مسئولیت گروهی		
توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری		
تعاملات هم افزایی		
در گیر بودن در برنامه‌ها		
مدیریت عملکرد		
مدیریت سیستمی (نگرش سیستمی، استقرار و نهادینه سازی سیستم)	فرآیند مدیریتی	
سیاست‌گذاری و خط مشی گذاری		
برنامه ریزی		
سازماندهی		
عملکرایی		
نتیجه گرایی (تمام کنندگی)		
تجربه کاری		
مدیریت زمان		
استقلال در تصمیم گیری		
ثبت اندیشه		
مدیریت پاداش و جبران خدمات		
مدیریت منابع انسانی		
تسهیل گری		
مدیریت فرایند اجرا		
استقلال در تصمیم گیری		
توانایی تصمیم گیری مستقل	تصمیم گیری	
در گیر بودن و دخالت در فرایند تصمیم گیری		
خود تصمیم گیری		
حق تعیین فعالیت‌های کاری		
فرصت تصمیم گیری و سیاست گذاری‌ها		
مشخص بودن مرزهای تصمیم گیری		



کد باز	مفهوم	کد گذاری انتخابی
تفویض قدرت تصمیم گیری		
آزادی عمل و پذیرش مسؤولیت تصمیم گیری		
تصمیم گیری در مورد روش‌های کار		
تصمیم گیری در مورد وظایف سازمانی خاص		
کسب قدرت		
بهره کشی	فاصله قدرت	
فضای کاری		
مزیت رقابتی و استفاده از فرصتها		
پایگاه اجتماعی		
توانایی ایجاد تغییر		
به اشتراک گذاری قدرت		
اطمینان نسبت به متصدیان مراکز یا صاحبان قدرت		
اهمیت برای سازمان		
اهمیت سازمان برای مدیران	هویت سازمانی	
تأثیرگذاری بر تصمیمات		
توسعه فردی		
لذت بردن از کار		
غیراجتماعی بودن مدیر		
وضع مقررات مؤثر		
ایجاد فضای فیزیکی لازم		
ایجاد بانک‌های اطلاعاتی فراغیر	راهبردهای زیرساختی	
سرمایه گذاری زیرساختی		
فرهنگ سازی		
نظام نظارت		
آموزش نوین منابع انسانی		
تمرکز بر کارگروهی	راهبردهای خلاقیت	
توسعه ارتباطات باز سازمانی		
چابک سازی ساختار سازمان		
استفاده از فن آوری‌های نوین		راهبردها

کد باز	مفهوم	کد گذاری انتخابی
تاكيد زياد بر تأمين نيازهای مشتریان		
وجهه سازمانی	راهبردهای مشتری مداری	
انطباق بیرونی		
مشروعيت		
ایجاد واحد نظرسنجی الکترونیکی		
ارتقای واحد تحقیق و توسعه		
نوآوری در ارائه خدمات		
ایجاد رهیافت منحصر به فرد آموزشی		
ایجاد جو مثبت سازمانی	راهبردهای ساختاری	
ساختار مشارکتی سازمانی		
توسعه روابط انسانی		
انعطاف پذیری سازمانی		
رفتار سازمانی مثبت گرا (خوش بینی، اميداوری)		
توجه به ساختار مسطح سازمانی		
انگیزش درونی	راهبردهای انگیزشی	
انگیزه مالی		
تأثیرگذاری و لذت از کار		
توجه به نکات مثبت و دستاوردهای شغل		
توجه به نیاز موققیت و شایستگی		
خود انگیختگی		
احترام در محیط‌های اجتماعی		
دادن پاداش		
حمایت از ارزش‌های فردی		
تعامل پویا در جهت هدف یا ارزش مشترک	راهبردهای تعاملی	
رفتار بی طرفانه		
برنامه‌ها و روش‌های کار		
اشتراک گذاری دانش		
تقویت رفتارهای مثبت		
وجود خودزیابی و خود کنترلی		



کد گذاری انتخابی	مفهوم	کد باز
	راهبردهای خودکنترلی	کنترل مبتنی بر بازخورد
		استرس زدایی در شغل
		مدیریت زمان
		تناسب شغل و شایستگی افراد
		رقابت سازنده
		تشویق
		افزایش کارایی و اثربخشی قوانین و مقررات
		افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های راهبردی
		توسعه سازمانی
	ارتقای شغلی	فرصت رشد، توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای
		جانشین پروری
		مسیر شغلی عمودی (پلکانی)
		اطمینان از تأثیر عملکرد بر روند پیشبرد امور سازمانی
		شاپیسته سalarی
		افزایش انگیزه کارکنان و مدیران
		تعهد و تعلق شغلی
		بهبود کیفیت زندگی کاری
		افزایش تاب آوری سرمایه انسانی
		ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران
		توسعه یادگیری فردی
		بهبود نگرش شغلی مدیران و کارکنان
		بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی
		بهبود عملکرد و کارایی کارکنان و مدیران
		افزایش توانمندی انجام کار تیمی
		تحقیق سازمان یادگیرنده
		بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی
		خودراهبری
		مشارکت فعالانه

کد باز	مفهوم	کد گذاری انتخابی
نوآوری مبتنی بر تخصص و دانش	بلوغ کاری	
نوآوری در ارائه خدمات		
ایجاد مزیت رقابتی پایدار		
همگامی با تغییرات جهانی		



شکل ۱. ارائه مدل فرهنگ سازمانی براساس متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران در نرم افزار Atlas.ti



بحث و نتیجه گیری

امروزه لازمه حفظ بقای سازمانها توامند بودن آنها در ارائه رفتارهای جدید مبتنی بر شرایط جدید است. اغلب مدیران، تغییر را برای موقیت سازمانی حیاتی می‌دانند و دائمًا در جستجوی راههایی برای کار آمد کردن تغییرات سازمانی هستند. مؤلفه‌های عمدۀ در فرآیند تغییر عبارتنداز: طرفداران تغییر، میزان تغییر، چارچوب زمانی، برخورد با فرهنگ، ارزیابی اصلاحات. اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود. تغییر جز لاینفک سازمان است و سازمان‌هایی در برابر تغییرات موفق خواهند شد که قدرت داشته باشند تغییرات را در راستای افزایش اثربخشی و راهبردهای سازمان طرح ریزی و هدایت نمایند و یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیر گذار بر میزان کارایی و اثربخشی سازمانها "فرهنگ سازمانی" می‌باشد. فرنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی است که بطور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنشها نسبت به شرایط و موقعیتهای متعدد محیطی را مشخص می‌سازد. فرنگ در حوزه سازمانی دارای سه مؤلفه جلوه‌های ظاهری، ارزش‌های مورد حمایت و باورهای مشترک نهفته یا مفروضات اساسی می‌باشد. گاهی فرنگ برخی از سازمانها شایسته‌ی شرایط کنونی نیست و مانع تحقق بخشی چشم اندازها گشته، پس بایستی مورد تغییر قرار بگیرد. سخت‌ترین ویژگی فرنگ سازمانی تغییر پذیری آن است.

پژوهش حاضر با هدف واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های فرنگ سازمانی مبتنی بر متغیرهای هنجاری و فردی در مدیران ستادی آموزش و پرورش استان تهران انجام گرفته است. بر اساس نتایج بدست آمده و با توجه به تحلیل کیفی در مجموع ۱۶۸ کد اولیه در ۳۱ دسته مقوله شناسایی و تأیید شده است. در بعد هنجاری (ساختاری) ۱۰ مقوله: عدالت سازمانی، بلوغ کاری، ابهام گریزی، نظارت بیرونی، تصمیم گیری، ارتقا شغلی، مردگرایی یا زن گرایی، تمرکز (فاصله قدرت)، مشتری مداری، بهره وری با ۵۷ شاخص (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، اجتناب از عدم اطمینان، تاکید بر اشتراک مساوی، اهمیت انسجام توانایی خود راهبری، تفویض اختیار، تقييد به فرایندها، اجتناب از عدم اطمینان، تاکید بر اشتراک مساوی، اهمیت انسجام داخلی سازمان، حفظ ثبات وضع موجود، کارایی، وضوح در نظارت، بازخورد نتایج کار، نوع نظارت، نیازمند توجه دیگران، اعتماد، تنگ نظری در امور کوچک، استقلال تصمیم گیری، مستقل، فرایند تصمیم گیری، تفویض تصمیم گیری، حق تعیین فعالیت‌های کاری، فرصت تصمیم گیری و سیاست گذاری‌ها، مزهای تصمیم گیری، تفویض قدرت تصمیم گیری، آزادی عمل و پذیرش مسؤولیت تصمیم گیری، تصمیم گیری در مورد روش‌های کار، تصمیم گیری در مورد وظایف سازمانی خاص، فرصت برای رشد و توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای، جانشین پروری، مسیر شغلی عمودی، اطمینان از درک بی واسطه تأثیر عملکرد، زن گرایی، مردگرایی، شایستگی جنسیت نمی‌شandasد، کسب قدرت، بهره کشی، فضای کاری، مزیت رقابتی و استفاده از فرصتها، پایگاه اجتماعی، توانایی ایجاد تغییر، به اشتراک گذاری قدرت، اطمینان نسبت به متصدیان مراکز قدرت، تاکید زیاد بر تأمین نیازهای مشتریان، وجهه سازمانی، انطباق بیرونی، مشروعیت، تاکید بر تناسب شغل و شایستگی افراد، رقابت سازنده، تشویق، محیط فیزیکی کار، کارایی و اثربخشی) شناسایی گردید. در بعد فردی نیز ۱۰ مقوله: احساس تعلق، مسؤولیت، خلاقیت فردی، ارتباطات، مشارکت پذیری (کارتیمی)، هویت، خودکنترلی، انگیزه، تعارض پذیری، تعامل در ۶۱ شاخص (حس مالکیت کارکنان بر سازمان، اهمیت قائل شدن برای هدف‌های کاری، ارزش قائل شدن برای اهداف خود و سازمان، تناسب بین الزامات

کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها، همسو نمودن فعالیت‌ها با اهداف سازمان، استفاده از تجربه در انجام کار، احساس مؤثر بودن، پذیرش مسئولیت، تعهد به اهداف، فرصت مسئولیت، پاسخگویی، تبدیل تهدید به فرصت، ریسک‌پذیری، تصمیمات نوآورانه، آزادی و استقلال فردی، قدرت اجرایی کافی برای نوآوری، ارتباطات باز، روابط حرفه‌ای بین فردی، مهارت‌های برقراری ارتباط، ظرفیت برقراری روابط متقابل، روابط مبتنی بر عملکرد، روشن بودن چرخه ارتباطات، اشاعه اطلاعات، همیاری گروهی، همکاری شبکه‌ای، هدف‌های مشترک در گروه، داشتن تمهد و مسئولیت گروهی، توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری، تعاملات هم افزایی، درگیر بودن در برنامه‌ها، اهمیت برای سازمان، اهمیت سازمان برای مدیران، تأثیرگذاری بر تصمیمات، توسعه فردی، لذت بردن از کار، غیراجتماعی بودن مدیر، خودارزیابی و خودکنترلی، کنترل مبتنی بر بازخورد، استرس زدایی در شغل، مدیریت زمان، انگیزش درونی، انگیزه مالی، تأثیرگذاری و لذت از کار، توجه به نکات مثبت و دستاوردهای شغل، توجه به نیاز موفقیت و شایستگی، خودانگیختگی، احترام در محیط‌های اجتماعی، دادن پاداش، حمایت از ارزش‌های فردی، مشخص بودن انتظارات، وظایف و مسئولیت‌های افراد، سازگاری شغلی، صبوری، منفعل و بی اعتنا در تعارضات، تحمل اشتباہات در کار، شکست فضای شخصی در سازمان، سازگار بودن وظیفه با نظام ارزشی فرد (ارزش شغل)، تعامل پویا، وابسته و هماهنگ با یکدیگر در جهت هدف یا ارزش مشترک، رفتار بی طرفانه، مشخص بودن برنامه‌ها و روش‌های کار، اشتراک گذاری دانش، تقویت رفتارهای مثبت) معرفی شد در ۶ دسته که شامل شرایط علی، شرایط ارتباطی، عوامل بستر، عوامل مداخله گر، راهبردها، پیامدها قرار گرفتند.

این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Van Dung HA, 2020) (Eimani et al, 2021) (Turki et al, 2021) (Mohebbi et al, 2023) (Zebardast et al, 2022) (Mohebbi et al, 2023) (Yusefi et al, 2020) نشان دادند که در سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تولید فرهنگ کاریمی و دستیابی به مزایای فرایند مشارکت و تشریک مساعی دارد. نظام‌های آموزشی با توجه به اهداف و مأموریت آنان که مهم‌ترین آن تربیت نیروی انسانی کارآمد برای سایر نهادهای جامعه است از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و دانشگاه‌ها نیز مهمترین و کلیدی‌ترین سازمان‌های آموزشی هستند که علاوه بر تربیت نیروی انسانی پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب و اشاعه دانش و فناوری می‌باشند. امروزه نظام‌های مدیریت عملکرد به یکی از ابزارهای مهم مدیریتی تبدیل شده است. (Landran Esfahani & Heydari, 2023) نشان دادند که برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی توسعه‌ای منجر می‌شود باید در فرهنگ سازمان توجه شود و میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد منابع انسانی معهده بارزش‌های غالب و میزان تعهد آنها به ارزشها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد که در این راستا اثربخشی به طور فزاینده بر ایجاد انگیزش طرز تلقی ذهنیتها، ارزش‌ها اثر گذار است و در واقع بر رفتار سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی شناخت و برخورد با تلاطم محیطی را فراهم می‌کند. در واقع اثر بخشی رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژیهای سازمان را به وجود می‌آورد بنابراین استراتژی سازمان چگونگی طراحی ساختار و نظامهای سازمانی تدوین اهداف و خط مشی‌ها میزان قابلیت‌های افراد رفتارهای فردی و سازمانی انعکاسی از فرهنگ مسلط سازمانی است و اهمیت فرهنگ مسلط سازمانی مهمتر از عوامل محیطی در هدایت سازمان است و هنگامی که رفتار سازمانی و ساختارها را تغییر می‌دهند، باید فرهنگ سازمانی آن تغییرات را حمایت کند. در غیر این صورت مدیران

در ایجاد تغییرات شکست می‌خورند که مطالعات در این زمینه نشان دهد فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های رفتارسازمانی تأثیر می‌گذارد و پدیده‌های سازمان به دور از تأثیر فرهنگ نیست.
باتوجه به نتایج به دست آمده در سه بعد پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- انگیزه مدیران برای ایجاد فعالیتهای تیمی و مشارکتی ارتقا باید. فرصت رشد، توسعه و کسب مهارت و دانش جدید حرفه‌ای مؤثر برای مدیران فراهم گردد. شرایط مزیت رقابتی پایدار طراحی گردد. زمینه بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی جهت تحقق سازمان یادگیرنده مهیا شود. توسعه فردی و تقویت رفاه‌های مثبت مدیران مورد توجه قرار گیرد. با ایجاد جو مثبت سازمانی، ساختار مشارکتی سازمانی تقویت شود. چاپک سازی ساختار سازمان با توجه به تناسب شغل و شایستگی افراد و افزایش کارایی و اثربخشی قوانین و مقررات با ساده سازی امور مورد توجه باشد. با حمایت از ارزش‌های فردی و استرس زدایی در افراد، انگیزش درونی و احساس تعلق سازمانی تقویت گردد. تأثیرگذاری در تصمیم سازی و اجرا با تفویض اختیارات مورد توجه باشد. جایگاه مدیران درسازمان به تسهیل گر امور و رهبر تغییر داده شود. تلاش شود تا رمینه نگری، آینده نگری، آینده پژوهی و آینده نگاری و توانایی حل مسئله به عنوان نکات مهم انتخاب مدیران مدیریت استراتژیک، آینده نگری، آینده نگاری و آینده پژوهی و آینده نگاری و توانایی حل مسئله به عنوان نکات مهم انتخاب مدیران ستادی مورد توجه قرار گیرد. حس مالکیت بر سازمان با تحمل اشتباہات در کار و احساس مؤثر بودن و لذت بخش شدن محیط کار تقویت شود. با دوری از رفاه‌های سیاسی و گروهی و توجه به دانش تخصصی و شایستگی فردی فارغ از جنسیت در انتصابات لحاظ گردد. مدیران با برقراری مهارت‌های ارتباطی، تنش زایی در محیط کار را به حداقل رسانده و موجب همدلی گردند.

Reference

- Armstrong, M. (2020). Strategic management of human resources practical guide translated by Omid Mahdieh and Hamed Arabi, Tehran Cultural Research Office. (In Persian)
- Bagheri, F. (2014). The origin of norms in clinical psychology textbooks. University Textbooks; Research and Writting, 18(33), 29-54. DOI: [20.1001.1.26767503.1393.18.33.3.3](https://doi.org/10.1001.1.26767503.1393.18.33.3.3). (In Persian)
- Davis A. (2016). Organizational culture management, translated by Nasser Mirspasi, Paricher Motamed Gurji, Tehran, Marvarid Publication.. (In Persian)
- Ghaedamini Harouni, A., & Ebrahimzadeh Dastjardi, R., & Sadeghi, M., & Mahrani Borzani, M. (2022). Identifying the structural pattern of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among the members of the academic staff of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). Knowledge retrieval and semantic systems quarterly. Volume 10, Number 34, 59-98 DOI: [10.22054/jks.2020.51757.1320](https://doi.org/10.22054/jks.2020.51757.1320). (In Persian)
- Hamzeh., H & Hamzeh, M. (2016). The impact of organizational culture in media organizations. The fifth international conference on new researches in economic management and accounting. .(In Persian)
- Imani, M.N., & Yousefi, Z., & Sharifi, A. (2021). Presenting the prediction model of ethical leadership based on normative and individual (behavioral) variables. Career and Organizational Consulting Quarterly, 13(1), <https://civilica.com/doc/1268911> .(In Persian)
- Khabbaz Yazdiha, S., & Sharifi, A., & Imani, M. N. (2020). An Explanation of the Role of Normative Variables in Organizational Silence. Journal of Cultural Management, 14(50), 126-141. https://jcm.srbiau.ac.ir/article_17586 .(In Persian)
- Khassaf Mofrad, H., & Bagheri Nasrabadi, M. (2016). THE DESIRED PATTERN OF ORGANIZATIONAL CULTURE, THE JIHADI APPROACH (CASE: HOLY DEFENSE). ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT, 14(1), 27-46. SID. <https://sid.ir/paper/196536/en> .(In Persian)



- Mirza Mohammadi, M. (2021). general culture. Tehran. University Publication Center. (In Persian)
- Mohebbi, L., & Maleki, M. & Benisi, V. (2023). Investigating the role of organizational culture dimensions on the performance of educational organizations, Journal of New Developments in Psychology, Educational Sciences and Education, - No. 60, 183 to 188. <https://civilica.com/doc/1707511> (In Persian)
- Landran Esfahani, S. & Heydari, H., (2023), investigating the relationship between organizational culture and organizational behavior in Iran's administrative units, the first international conference on management capabilities, industrial engineering, accounting and economics, Babol, <https://civilica.com/doc/1691102> .(In Persian).
- Firat, M & Bozkurt, B. (2020). Variables affecting online learning readiness in an open and distance learning university. *Educational Media International*. Volume 57, - Issue 2. 112-127. <https://doi.org/10.1080/09523987.2020.1786772>
- MOHAMMADIAN, M., & SHAHSAVARI, H. (2019). An Investigation of Organizational Culture of a Military Unit by Institutional Approach. JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH, 10(4 (34)),, 232-217. SID. <https://sid.ir/paper/381023/en> .(In Persian)
- Moghimi Ghadiklai, h. (2019) Investigating the relationship between leadership styles of organizational culture and the productivity of primary school teachers in Qaimshahr city, Master's thesis of Allameh Amini Institute of Higher Education, Department of Educational Sciences - Educational Management .(In Persian).
- Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2014). THE ANALYSIS OF SELF LEADERSHIP STRATEGIES AND ITS RELATIONSHIP WITH FACULTY MEMBERS' ENTREPRENEURSHIP IN UNIVERSITY OF KASHAN. JOURNAL OF RESEARCH AND PLANNING IN HIGHER EDUCATION, 19(4 (70)), 161-177. SID. <https://sid.ir/paper/67849/en> .(In Persian)
- Olyaei Faizabadi, N., & Kafash, M., & Nagibi Torbati, A., & Asadi, R. (2023). Investigating the relationship between organizational culture and job attachment with organizational citizenship behavior of elementary school teachers in Torbat Heydarieh city, the first international conference on psychology, social sciences, educational sciences and philosophy, Babol, <https://civilica.com/doc/1698152> .(In Persian)
- Turki, M., & Kalantari Shahijan, M., & Alirezaei, A. (2022). The effect of green transformational leadership on green behavior with the mediating role of green organizational culture and environmental concerns. Journal of value creating in Business Management, 1(2), 93-113. doi: 10.22034/jbme.2022.329053.1014 (In Persian)
- Van Dung, H. (2020). Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Ho Chi Minh City. *Journal of Asian Finance Economics and Business* 7(2):301-308. DOI:[10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.301](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.301)
- Yousefi, Z., & Imani, M., & Sharifi, A. (2022). Investigating the impact of individual and normative variables on ethical leadership. Sociology of education. Vocabulary of employment and organizational counseling. 13(46). 183-200 .(In Persian)
- Zarei Matin, H., & Sobbanipour, S.M., & Alvani, S.M & Jandaghi, G.R. (2021). Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Organizational Culture in the Iranian Public Section. Organizational Culture Management. 19(1),25-49. DOI: 10.22059/jomc.2019.268827.1007635 .(In Persian)
- Zebardast, M., & Azizi, N., & Rahimi, A., & Ahmadi, H. (2022). The mediating effect of organizational culture on the structural relationships between the transformational leadership of university educational group managers and the effectiveness of faculty members, Karafan Quarterly, Volume: 19, <https://civilica.com/doc/1663041> .(In Persian)
- Zhen, Sh. (2019), Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*. 44. 96-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>



Original Article
(Qualitative)

Designing a virtual training model for physical education in Iran

Mahyar Yar Ahmadi¹ , Habib Honari² , Meysam Shabani Nia³

1- Department of Physical Education, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

2- Department of Sports Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

3- Department of Sports Sciences, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

Receive:

25 April 2023

Revise:

27 June 2023

Accept:

29 September 2023

Abstract

The aim of the current research is to design a virtual training model for physical education in Iran. The research method was qualitative and based on theme analysis. A semi-structured interview method was used to collect data. Data analysis was done by Glazer (1992) method. The participants of the research include 14 experts, members of the student sports federation, high-ranking university professors, and people with organizational positions such as the vice president of physical education and health of the Ministry of Education; and the sampling continued until reaching theoretical saturation. After step-by-step coding, the total number of registered codes is equal to 32, and the total number of agreements between codes is equal to 12. Theme analysis was used to analyze the data in the qualitative stage. The results of the research showed that the design of the virtual training model of physical education in Iran includes the problems of conducting physical education lessons in virtual space, the lack of supervision and concentration in virtual education, the lack of proper communication between professors and students, the coverage of virtual classes, economic issues, technological weakness of software and hardware, internet and its infrastructure problems, benefits of information technology in virtual education, superior characteristics of virtual education, weakness in establishing friendship and communication, insufficient knowledge of the space and capabilities of virtual education, problems of virtual education in physical education, weakness in network communication and infrastructural obstacles, the use of new educational technologies, the learning problems of online education, the capabilities of virtual education and the reasons for the importance and excellence of virtual education.

Keywords:

efficiency model,
virtual educational
program,
software and hardware
technology,
network communication,
new educational
technologies.

Please cite this article as (APA): Yar Ahmadi, M., Honari, H., & Shabani Nia, M. (2023). Designing a virtual training model for physical education in Iran. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 155-178.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.399178.1203	
Corresponding Author: Habib Honari	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.7.9	
Email: honari_h@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Due to the rapid growth of online resources and technological tools, the need for new methods of education has increased significantly in recent years, which has created vast opportunities for the generation and sharing of information across numerous regions. Increasing the quality of education has helped to increase the value of GDP in different regions (Eisenclas, Schalley, & Guillemin, 2013). On the other hand, the arrival of modern media and communication tools and the conditions that have arisen in the current era due to the Corona epidemic have affected the non-attendance education of students and have provided various methods of virtual education on the Internet for learners (Parapi, Maesaroh, Basuki, & Masykuri, 2013). Today, electronic education is gradually evolving and as an inevitable component of the educational process, it has entered the educational institutions of advanced countries. Many analysts firmly believe in the further expansion of this segment of the educational services market (Brown, 2018). In the meantime, the non-attendance teaching of the physical education course, which has special conditions and includes practical and movement skills, faces the challenges; matching the set goals of the academic courses based on the fundamental transformation document with selected methods of non-attendance education such as messengers, online education, television school, and educational packages, is one of the most important specific goals of these trainings; which of course should not be only theoretical and knowledge, but should provide conditions so that the learner is obliged to follow virtual trainings and practical exercises at the same time in order to further deepen the neural connections of the brain and improve his performance and learning (Qingtao, 2020). As a result, the upcoming research seeks to answer the following question: How is the design of the model of the effective factors of virtual education in physical education in Iran?

Theoretical Framework

Knowledge transfer methods such as lecturing in class can lead to passiveness of learners. On the other hand, trying to include or integrate valid and meaningful learning contexts may seem difficult for logistical reasons. Therefore, in dealing with these issues, today, educators are given the opportunity to present the best things in their education program through technology and virtual education (Abd Majid, & Shamsudin, 2019).

Virtual education, not only because of its convenience and flexibility, but also because it can expand the educational coverage, has become one of the tools widely used by students at all levels of education. (Escobar-Grisales, Vásquez-Correa, Vargas-Bonilla, & Orozco-Arroyave, 2020).

The success of the electronic learning system also depends on the willingness and acceptance of students to use this system (Vershitskaya et al, 2020). Not using the e-learning system makes it difficult to realize the benefits, and this leads to the unsuccessful implementation of the system and wastes the costs incurred in schools (Almaiah, Al-Khasawneh, & Althunibat, m 2020).

Kim et al, (2021) conducted a research titled Understanding Student Acceptance of Online Learning Systems in Higher Education: Application of Social Psychology Theories Considering Innovative Users. The research results showed that perceived ease of use affects perceived usefulness, perceived usefulness affects attitude, while perceived ease does not directly affect attitude. Also, attitude and subjective norms positively affect behavioral intention, while perceived behavioral control has no effect on behavioral intention. Finally, user innovation plays a moderating role in the relationship between mental norms and behavioral intention.



Gelineau-Morel & Dilts (2021) conducted a study on virtual education during COVID-19 and beyond. Results show that our curriculum increased learner satisfaction, engagement, and communication compared to our pre-COVID curriculum. While our curriculum promotes the exchange of ideas between all types of learners and fosters interaction and communication. In the future, we plan to continue our virtual education curriculum and further expand our topics and professors to address our diverse audience.

Research methodology

The method of the present research is exploratory in nature and qualitative approach, which is a theme analysis strategy. The statistical population of this research includes professors and specialists in the field of physical education in schools; which includes 14 experts who are members of the student sports federation, high-ranking university professors and people with organizational positions such as the vice president of physical education and health of the Ministry of Education. The sampling method in the qualitative part includes the purposeful sampling method and it is based on the selection of sample cases by the researcher according to personal judgment and the objectives of the study and the nature of the research, and using the snowball technique until reaching theoretical saturation.

Research findings

Theme analysis was used to analyze the data. The results of the research showed that the design of the virtual training model of physical education in Iran includes the problems of conducting physical education lessons in virtual space, the lack of supervision and concentration in virtual education, the lack of proper communication between professors and students, the coverage of virtual classes, economic issues, weakness of software and hardware technology, Internet and its infrastructure problems, benefits of information technology in virtual education, superior characteristics of virtual education, weakness in establishing friendship and communication, insufficient knowledge of the space and capabilities of virtual education, problems of virtual education of physical education lesson, weakness in network communication and infrastructural barriers, use of new educational technologies, problems of virtual learning, capabilities of virtual learning, and the reasons for the importance and superiority of virtual learning.

Conclusion

The current research has been conducted with the aim of designing a virtual training model for physical education in Iran. The results of this research corresponds with the results of research of Kim et al, (2021), Gelineau-Morel & Dilts (2021), Heynojoleysana et al, (2020), Elmaya et al, (2020), Abdollahi et al, (2021), Mohammadi et al, (2023), and Rezapour & Moharramzadeh (2021). Mohammadi et al, (2023) showed that the professional boundaries in the relationship between professor and student include emotional boundaries (avoiding emotional relationships and maintaining respectful behavior), communication boundaries (transparency in communication and privacy), and power boundaries (transparency in the boundaries of power and discretion and avoiding discrimination). In general, based on the results of this research, it can be said that in the academic context, effective communication and interactions between professors and students are considered as one of the effective factors in student progress and improving the teaching and learning process. Therefore, careful monitoring of communication and encouragement to create the right relationship between professor and student within the framework of professional boundaries makes sense. According to the results of the research, and because physical education lessons are very important for the physical and mental health of students; it is suggested that Special attention



should be paid to physical education in the virtual educational program of schools. For planning virtual education in physical education, the Education Office needs an efficient model and program so that it can determine plans, goals, infrastructures, supports, teaching topics, etc. Also, physical education teachers need a suitable model and guide for the coherence and effectiveness of virtual teaching.

علمی پژوهشی

طراحی الگوی آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران

محیار یاراحمدی^۱, حبیب هنری^۲, میثم شبانی نیا^۳

- ۱- گروه تربیت بدنی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
 ۲- گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
 ۳- گروه علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگو آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران است. روش پژوهش به شیوه کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون یا تم بود. برای جمع آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گلیزر (۱۹۹۲) انجام گرفت. مشارکت-کنندگان پژوهش، ۱۴ کارشناسان عضو فدراسیون ورزش دانش آموزی، استاد بلندپایه دانشگاهی و افراد دارای سمت سازمانی همچون معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش را در بر می‌گیرد و نمونه گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. بعد از کدگذاری مرحله به مرحله، تعداد تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۳۲ کد، تعداد کل تفاوتات بین کدها معادل ۱۲ کد می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از تحلیل مضمون یا تم استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که طراحی الگو آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران شامل مشکلات برگزاری درس تربیت بدنی در فضای مجازی، نبود نظارت و تمرکز حواس در آموزش مجازی، عدم شکل گیری ارتباط مناسب بین استاد و دانشجویان، پوشش کلاس‌های مجازی، مسائل اقتصادی، ضعف تکنولوژی نرم افزای و سخت افزاری، مشکلات اینترنتی و زیر ساختی آن، فواید فناوری اطلاعات در آموزش مجازی، خصوصیات برتر آموزش مجازی، ضعف در برقراری دوستی و ارتباط، شناخت ناکافی از فضا و قابلیت‌های آموزش مجازی، مشکلات آموزش مجازی درس تربیت بدنی، ضعف در ارتباطات شبکه‌ای و موانع زیر ساختی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی، مشکلات یادگیری آموزش مجازی، قابلیت‌های آموزش مجازی و دلایل اهمیت و برتری آموزش مجازی بود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۷

کلید واژه‌ها:

الگوی کارآمدی، برنامه آموزشی مجازی، تکنولوژی نرم افزای و سخت افزار، ارتباطات شبکه‌ای، فناوری‌های نوین آموزشی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): یاراحمدی، محیار، هنری، حبیب، شبانی نیا، میثم. (۱۴۰۲). طراحی الگوی آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۱۵۵-۱۷۸.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.399178.1203	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.7.9	نویسنده مسئول: حبیب هنری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: honari_h@yahoo.com

مقدمه

اولین قدم برای داشتن جامعه‌ای سالم و نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش و فعالیت‌های بدنی از مدارس آغاز می‌شود در نتیجه توجه افراد و سازمان‌ها به درس تربیت‌بدنی در مدارس تا آنجا افزایش یافته که در ماده اول منشور یونسکو از تربیت‌بدنی و ورزش به عنوان حق بنیادی تمام کودکان و نوجوانان نام برده شده است که باید از طریق فراهم کردن فرصت‌های تمرین در نظام آموزش مورد حمایت قرار گیرد. در تأیید این مطلب اخیراً آژانس‌هایی همچون سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (يونسکو)، صندوق بین‌المللی کودکان سازمان ملل متعدد و سازمان بهداشت جهانی، به طور فزاینده‌ای بر روی آموزش تربیت‌بدنی تمرکز کرده‌اند (WHO, 2018, UNESCO, 2017). همچنین به دلیل رشد سریع منابع آنلاین و ابزارهای فناوری، ضرورت وجود روش‌های جدید آموزش در سال‌های اخیر بطور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است، که باعث ایجاد فرصت‌های گسترده برای تولید و اشتراک اطلاعات در چندین منطقه و مناطق شده است. افزایش کیفیت آموزش به افزایش ارزش تولید ناخالص داخلی در مناطق مختلف کمک کرده است (Eisenchlas, Schalley, & Guillemain, 2013). از طرفی دیگر ورود ابزارهای رسانه‌ای و ارتباطی مدرن و شرایط پیش‌آمده در عصر حاضر به دلیل همه‌گیری کرونا، آموزش‌های غیرحضوری دانش‌آموزان را تحت تأثیر قرار داده و روش‌های متنوعی از آموزش‌های مجازی در بستر اینترنت را برای فرآگیران مهیا کرده است (Parapi, Maesaroh, Basuki, & Masykuri, 2013). امروزه آموزش الکترونیکی به تدریج در حال تکامل است و به عنوان یک مؤلفه اجتناب ناپذیر از فرایند آموزشی، به مؤسسات آموزشی کشورهای پیشرفته وارد شده است. بسیاری از تحلیلگران در گسترش بیشتر این بخش از بازار خدمات آموزشی اطمینان قاطعانه دارند (Brown, 2018). این فضاهای امکان تعامل چندگانه بین دانش‌آموزان از بخش‌های مختلف و زمینه‌های مختلف را فراهم کرده است. علاوه بر این، هزینه‌های ایجاد و کاوش در محیط‌های مجازی با توجه به نیاز بازار و جامعه مورد تا حدی کاهش یافته است، که این خود باعث افزایش دسترسی به منابع بهتر و کامل‌تر با کیفیت بهتر می‌شود (Buń, Wichniarek, Górska, Grajewski, Zawadzki, & Hamrol, 2018). در این میان، آموزش غیرحضوری درس تربیت‌بدنی که دارای شرایط خاص و شامل مهارت‌های عملی و حرکتی است با چالش‌هایی روبروست که منطبق کردن اهداف تعیین‌شده دوره‌های تحصیلی بر مبنای سند تحول بنیادین با روش‌های منتخب آموزش غیرحضوری همچون پیام‌رسان‌ها، آموزش برخط، مدرسه تلویزیونی و بسته‌های آموزشی، یکی از مهم‌ترین اهداف مشخص این آموزش‌هاست که البته نباید صرفاً تئوریک و دانشی باشد، بلکه باید شرایطی را مهیا کند تا فرآگیر مکلف شود به صورت همزمان آموزش‌های مجازی و تمرینات عملی را پیگیری کند تا سبب تعمیق بیشتر ارتباطات عصبی مغز و بهبود عملکرد و یادگیری وی شود (Qingtao, 2020). یکی از ویژگی‌های جامعه امروز، به وجود آمدن پدیده‌های نوظهور و اتفاق‌های چالش‌برانگیز در حیطه ارتباطی است که گاهی تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت اجرایی برنامه‌های آموزشی و روش‌های یادگیری را با تغییراتی اساسی مواجه ساخته و به نوعی فرهنگ جدید ارتباطی را در قالب و فرم جدیدی برای فرآگیران در زمینه‌های گوناگون متحول کرده است و همین امر ضرورت نگرش و شناخت مسیر مواجهه با این نوع مسائل را برای دانش‌آموزان، اولیا و حتی معلمان بیش از پیش نمایان ساخته است. در این میان، «آموزش درس تربیت‌بدنی» با ویژگی‌های خاص و نیازهای ویژه‌اش، که الزامات عملی و حرکتی پیوستی جدایی‌ناپذیر از ماهیت آن است، متمایز از دروس دیگر، در بستر رسانه‌های نوین آموزشی به دنبال طراحی و تدوین قالبی جدید است تا در ارائه محتوای مورد نیاز



درس تربیت بدنی برای دانش آموزان، بیشترین تأثیر را داشته باشد (Hinojo Lucena Et al, 2020). بی شک آموزش حضوری درس تربیت بدنی در بستر مدرسه در سال های اخیر با برنامه های مدون و تخصصی، شرایطی مطلوب را فراهم آورده است تا دانش آموزان به اهداف درس تربیت بدنی در دوره های مختلف تحصیلی دست یابند و زمینه های رشد و بالندگی تعلیم و تربیت در کلاس درس تربیت بدنی تحقق یابد، اما برای رسیدن به شرایط مطلوب آموزش مجازی درس تربیت بدنی، لازم است عوامل اثربخشی که این شیوه آموزش نوین را توسعه می دهن و کیفیت آموزش مجازی درس تربیت بدنی را تضمین می نمایند شناسایی شوند. دانش آموزان در آموزش مجازی می توانند از طیف وسیعی از آموزش بازی های ورزشی با ایجاد و پخش یک سری فیلم های مثبت که بینش هایی در مورد تمرینات در خانه، آموزش مهارت ها و چالش های دیگر ورزش کاران ارائه می دهند، استفاده نمایند (Montgomery et al, 2021).

در این میان چالش های آموزش الکترونیک در حوزه تربیت بدنی این است که همه معلمان تربیت بدنی سواد استفاده از فناوری را ندارند. معلمان تربیت بدنی باید تلاش کنند تا فناوری را در فرایند یادگیری ادغام کنند و آنها را برای دستیابی به اهداف یادگیری تربیت بدنی برای دانش آموزان هدایت کنند. این فناوری به معلمان تربیت بدنی کمک خواهد کرد تا اطلاعات مربوط به مواد آموزشی را دریافت کنند. همچنین استفاده از فناوری مکمل معلمان خواهد بود تا بتوانند مهارت های حرکتی را که در حین تربیت بدنی آموخته می شوند از طریق فیلم هایی که بر روی صفحه نمایش نشان داده می شوند نشان دهند (Friskawati, Karisman, & Stephani, 2020). در هم معلمان و هم دانش آموزان اطلاعات بیشتری به دست می آورند و انتقال اطلاعات مربوط به مطالب آموزشی را در یادگیری تربیت بدنی آسان می کنند. با این حال، وقتی معلمان از فناوری در فرآیند یادگیری تربیت بدنی استفاده می کنند، گاهی دانش آموزان آمادگی پذیرش آن را ندارند. چالش دانش آموزان در سطح درک دانش آموزان در استفاده هوشمندانه از فناوری برای یادگیری آموزش است (Bisgin, 2014). در کل می توان چنین بیان داشت که هنوز یک الگوی یکپارچه و کامل برای عوامل اثربخش آموزش مجازی درس تربیت بدنی در ادبیات یادگیری وجود ندارد. این در حالی است که برای درک عمیق رویکردهای یادگیری الکترونیکی دانش آموزان و ارزیابی منظم متغیرهای مؤثر بر پیشرفت یادگیری الکترونیکی نیاز به یک الگوی یکپارچه است. چنین الگویی می تواند محققان را در کشف بسیاری از مباحث تحقیقاتی از جمله شناسایی استراتژی های مؤثر یادگیری الکترونیک درس تربیت بدنی، شناسایی فاکتورهایی به منظور درک و توصیف استراتژی های یادگیری الکترونیک درس تربیت بدنی و ایجاد روش هایی برای کمک به دانش آموزان برای دستیابی به استراتژی های یادگیری جدید یاری دهد. با توجه به تنوع و تغییر ماهیت زمینه آموزش مجازی، و با بررسی دقیق و عمیق این موضوع در حوزه تربیت بدنی مدارس در نتیجه تحقیق پیش رو به دنبال پاسخگویی به سؤال زیر است: طراحی الگوی عوامل اثربخش آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران چگونه است؟

مبانی نظری

درس تربیت بدنی که لازمه اصلی آن انجام حرکات بدنی است با چالش های زیادی در این بین روبرو است. آموزش درس تربیت بدنی شامل آموزش رشد، تقویت، مراقبت از بدن و حفظ آمادگی بدنی است و توانایی شناختی و مهارت های حرکتی دانش آموزان با انجام حرکات ورزشی صحیح، تقویت خواهد شد؛ بنابراین با توجه به اهمیت ورزش در

زندگی روزمره دانشآموزان و تأثیر آن در سلامت روح و جسم، تربیت بدنی نیز همانند سایر دروس با آموزش مجازی حرفهای زیادی برای گفتن دارد (Dahnvi, 2019). در این قرن، چندین مفهوم نقش مهمی در تعیین چگونگی برخورد با آموزش داشته‌اند. قرن بیست و یکم شاهد تحولات گسترده‌ای در ارائه آموزش بوده است. از عصر صنعتی و بعداً تا عصر اطلاعات، امروزه مریبان با چالش‌های عصر تجربه روبرو هستند. طبق گفته (Wadhera, 2016)، یکی از جنبه‌های مهم عصر تجربه این است که ۹۲٪ نوجوانان روزانه آنلاین هستند. همانطور که (Hu-Au & Lee, 2017) ادعا کرده‌اند، نوجوانان بیشتر وقت خود را در اینترنت می‌گذرانند. در تأمین نیازهای یادگیری دانشآموزان فعلی، مریبان در یافتن گزینه‌هایی برای مطالب و فعالیت‌های آموزشی خود سریع عمل می‌کنند. روش‌های انتقال دانش مانند سخنرانی در کلاس می‌تواند منجر به منفعل بودن فرآگیران شود. از طرف دیگر، تلاش برای درج یا تلفیق زمینه‌های یادگیری معتبر و معنادار به دلایل لجستیکی ممکن است دشوار به نظر برسد. از این رو، در پرداختن به این مسائل، امروزه به مریبان این فرصت داده می‌شود تا از طریق فناوری و آموزش مجازی، بهترین موارد را در برنامه آموزش خود ارائه دهند (Abd Majid, & Shamsudin, 2019).

آموزش مجازی، نه تنها به دلیل راحتی و انعطاف‌پذیری، بلکه به این دلیل که می‌تواند پوشش آموزشی را گسترش دهد، به یکی از ابزاری که در همه مقاطع تحصیلی به طور گسترده توسط دانشآموزان استفاده می‌شود، تبدیل شده است (Escobar-Grisales, Vásquez-Correa, Vargas-Bonilla, & Orozco-Arroyave, 2020).

موفقیت در سیستم یادگیری الکترونیکی به تمایل و پذیرش دانشآموزان نیز برای استفاده از این سیستم بستگی دارد (Vershitskaya et al, 2020). عدم استفاده از سیستم آموزش الکترونیکی تحقق مزیا را با مشکل روبرو می‌کند و این منجر به اجرای ناموفق سیستم و باعث هدر رفتن هزینه‌های انجام شده در مدارس می‌شود (Almaiah, Al-Khasawneh, & Althunibat, 2020). مطالعات نشان داده است که سرمایه‌گذاری‌های قبل توجهی در زمینه فناوری اطلاعات انجام می‌شود، اما به دلیل مسائل و چالش‌هایی که توسط ذینفعان همچون یادگیرندگان و معلم‌ها در اتخاذ و استفاده مؤثر از آموزش الکترونیکی تجربه می‌شود، نتایج و مزایای کامل مورد انتظار محقق نشده است. این امر به ویژه در اقتصادهای در حال توسعه که ممکن است برای اولین بار اقدام به ارائه آموزش مجازی کنند، صحت دارد. در دسترس بودن، خودکارآمدی یادگیری رایانه‌ای و یادگیری برخط، درک کاربر از سودمندی و سهولت استفاده از یادگیری برخط از عوامل مهم در موفقیت مؤثر در استفاده از یادگیرندگان از یادگیری برخط است (Corlane, Charlette, & Kweku-, 2018).

پیشنهاد پژوهش

(Kim et al, 2021) پژوهشی را با عنوان درک پذیرش دانشجو از سیستم‌های یادگیری آنلاین در آموزش عالی: کاربرد نظریه‌های روانشناسی اجتماعی با در نظر گرفتن کاربران مبتکر انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد سهولت استفاده درک شده بر سودمندی درک شده تأثیر می‌گذارد، سودمندی درک شده بر نگرش تأثیر می‌گذارد، در حالی که سهولت درک شده به طور مستقیم بر نگرش تأثیر نمی‌گذارد. همچنین نگرش و هنجارهای ذهنی به طور مثبت بر قصد رفتاری



تأثیر می‌گذارند در حالی که کنترل رفتاری درک شده تأثیری بر قصد رفتاری ندارد. در نهایت نوآوری کاربر نقش تعديل کننده‌ای در رابطه بین هنجارهای ذهنی و قصد رفتاری دارد.

(Gelineau-Morel & Dilts, 2021) پژوهشی را با عنوان آموزش مجازی در طول COVID-۱۹ و فراتر از آن انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه درسی ما رضایت، تعامل و ارتباط فراگیرنده را در مقایسه با برنامه درسی قبل از COVID ما افزایش داده است. در حالی که برنامه درسی ما تبادل ایده‌ها را بین همه نوع یادگیرندگان ترویج می‌کند و تعامل و ارتباط را تقویت می‌کند. ما قصد داریم در آینده برنامه درسی آموزش مجازی خود را ادامه دهیم و موضوعات و اساتید خود را بیشتر گسترش دهیم تا مخاطبان متنوع خود را هدف قرار دهیم.

(Heynojoleysana et al, 2020) در مطالعه خود به تجزیه و تحلیل اثربخشی یادگیری معکوس درس تربیت بدنی به صورت برخط در خانه پرداختند. جامعه آماری پژوهش، معلمان تربیت بدنی بودند. مالک انتخاب مشارکت کنندگان پژوهش بر اساس گروه جامع کشوری معلمان تربیت بدنی در یکی از پیام رساناهای مجازی بود که مبنای بسیاری از تحقیقات است. افراد با تجربه و دارای سابقه برنامه‌های موفق تدریس مجازی درس تربیت بدنی که در این گروه حضور داش تند و عالقه‌مند بودند که به صورت داوطلبانه در این شرایط در تحقیق مشارکت کنند، مبنای نمونه‌گیری قرار گرفتند. نتایج بیانگر آن بود که گروه آزمایش ارزیابی‌های بهتری را در شاخص‌های همچون انگیزه، خودمختاری (استقلال) و تعاملات نشان دادند.

(Elmaya et al, 2020) پژوهشی با هدف کشف چالش‌های اساسی که سیستم‌های یادگیری الکترونیکی فعلی برای آموزش بازی‌های ورزشی با آن روبرو هستند. و بررسی عوامل اصلی حمایت از استفاده از سیستم آموزش الکترونیکی در طی بیماری همه گیر کوید-۱۹ انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل فرهنگی، اعتماد، کیفیت سیستم یادگیری الکترونیکی و خودکارآمدی بر پذیرش سیستم یادگیری الکترونیک بازی‌های ورزشی تأثیر می‌گذارند. همچنین چالش‌هایی مانند پشتیبانی مالی، مسائل مربوط به تغییر مدیریت و مسائل فنی مربوط به سیستم یادگیری الکترونیک، بر تعامل با سیستم یادگیری الکترونیک تأثیر می‌گذارد.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر ماهیت اکتشافی و رویکرد کیفی که از راهبرد تحلیل مضمون یا تم می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید و متخصصان حوزه تربیت بدنی مدارس می‌باشد. که شامل ۱۴ متخصصان عضو فدراسیون ورزش دانش آموزی، اساتید بلندپایه دانشگاهی و افراد دارای سمت سازمانی همچون معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش را در بر می‌گیرد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی شامل روش نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد و بر پایه انتخاب موارد نمونه توسط پژوهشگر با توجه به قضاوت شخصی و هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق استوار است و با استفاده از تکنیک گلوله بر قدر تا حد رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری انجام گرفت، معیار ورود در این پژوهش عبارت از نمونه‌ها حداقل تحصیلات فوق لیسانس و سابقه تدریس یا مدیریت بالای ۵ سال می‌باشد. جمع آوری داده‌ها و اطلاعات جامعه آماری به وسیله مصاحبه با خبرگان به منظور تدوین مدل عوامل آموزش مجازی درس تربیت بدنی در ایران، یافتن موضوع مصاحبه، انتخاب روش انجام مصاحبه، مکالمه، مصاحبه، گفت و گو، تنظیم مصاحبه‌ها (شیوه سؤال و جواب، شیوه

گزارشی، شیوه تلفیقی و ...)، استخراج گزارش از مصاحبه و خلاصه کردن و حذف زوائد و آرایش متن می‌باشد، روش تحلیل زمانی شروع خواهد شد که پژوهشگر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذبیت بالقوه دارد را مورد بررسی قرار دهد. این تحلیل شامل یک عقب و جلو مدادم بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده است، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود خواهد آمد. بنابراین این مراحل عبارت از: مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: در تحقیق حاضر، پژوهش قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را تحلیل بکند یک بار کل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها انجام شده می‌خواند و در همین بخش از مرحله، نکته و یاداشت‌برداری و نشان‌گذاری معنی که در مراحل بعدی به آنها نیاز خواهیم داشت شروع خواهد شد، مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی استراترات خواهد یافت که پژوهش اطلاعات را خوانده و با آنها آشنایی کامل و دقیق پیدا بکند، مرحله ۳. جستجوی تم‌ها: این بخش پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع می‌کند و در نظر دارد که چطور کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شد، مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: در این مرحله اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگرد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایتبخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله باستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد. که در این مرحله اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود، مرحله ۵. تعریف و نامگذاری تم‌ها: محقق در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرارا می‌دهد، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد و مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (Brown & Clark, 2006).

در جدول شماره ۱ میزان پایایی با روش توافق درون موضوعی مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۳۲ کد، تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۲ کد می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۷۵ درصد است؛ لذا با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.

جدول ۱. محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	P1	۲۱	۸	۵	۰/۷۶۹
۱	P8	۱۱	۴	۳	۰/۷۲۲
جمع		۳۲	۱۲	۸	۰/۷۵۰

سرانجام جهت تجزیه و تحلیل دادهها در مرحله کیفی از تحلیل مضمون یا تم استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

مرحله ۱ آشنایی با داده‌ها

در تحقیق حاضر، پژوهشگر قبل از اینکه تحلیل کدگذاری داده‌ها را انجام دهد، یک‌بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام شده می‌خواند. اگر چه به دلیل عدم اجازه بعضی از مصاحبه شوندگان، پژوهش مجبور به تایپ مصاحبه‌ها می‌باشد و این امر در بازخوانی و آشنایی محقق به داده‌ها کمک شایانی خواهد کرد، اما باز هم جهت پژوهش این گام، بازخوانی مطالب صورت پذیرفت.

مرحله ۲ ایجاد کدهای اولیه

جدول شماره ۲. بخشی از نکات کلیدی مصاحبه‌ها و گروههای کانونی به همراه کدگذاری اولیه

کد گذاری باز	کد گذاری باز
عدم شناخت همکلاسی از همدیگر	کم شدن انگیزه معلم برای تدریس
عدم آگاهی با مفهوم دوستیابی همراهی و همدلی	متفاوت بودن ماهیت آموزش در تربیت بدنی
مشکل برقراری ارتباط عاطفی و صمیمانه	عدم امکان انجام تمرینات عملی برای برخی از دانش آموزان
عدم آشنایی معلمان و دانش آموزان با قابلیت‌های فضای مجازی جهت تدریس	بروز مشکلات جسمانی به دلیل استفاده زیاد از فضای مجازی
عدم اجرای فعالیت جسمانی در کلاس‌های عملی	محدویت اجرای حرکات ورزشی گروهی
نبود شناخت کافی مریبیان از توانایی بدنی دانش آموزان	زمان بر بودن ارسال مطالب و دانلود مطالب
ضعیف بودن پنهانی باند اینترنت	عدم نظارت بر انجام تمرینات بدنی دانش آموزان
مناسب بودن سرعت اینترنت	عدم راستی آزمایی تمرینات انجام شده توسط دانش آموز
عدم وجود امکانات ورزشی در خانه	کم شدن تعامل بین مریبی و دانش آموز
محدود بودن فضای خانه برای انجام ورزش	کاهش تعامل اجتماعی بین دانش آموزان
عدم وجود زیرساخت آموزش مجازی	نبوت بستر دوستی بین همکلاسان در آموزش مجازی
تأخیر در بارگذاری فایل	عدم کنترل پوشش مناسب در کلاس مجازی
نداشتن گوشی	عدم رعایت شنوات اسلامی
معرفی سایت‌های آموزش و اپلیکیشن‌های جهت آموزش مجازی	بالا بودن حجم و هزینه بر بودن مطالب ارسالی در کلاس‌ها
تقلب کردن در موقع امتحانات	حداقل رساندن زمان تصمیم‌گیری

کاهش تحرک دانش آموزان	یادگیری مطالب در آموزش حضوری همراه با سایر
ناتوانی در برقراری ارتباط با آموزش مجازی	کاهش اضطراب نسبت به کلاس حضوری
عدم تمرکز و حواس پرتی	رفع محدودیت رفت و آمد معلم و دانش آموزان
نبود قوانین مشخص در خصوص پوشش کلاسهای مجازی	محدودیت در امتحانات عملی
آشنا نبودن بعضی از معلمان با آموزش مجازی	عدم آشنایی با تعلمات اجتماعی در فضای مجازی
محدودیت آموزش حرکات ورزشی توپی به دانش آموزان	آشنا نبودن معلمان با تکنولوژی‌های روز آموزشی

مرحله ۳ جستجوی تم‌ها

در این مرحله تلاش خواهد شد تا با مطالعه کدهای اولیه، دسته بندی درستی برای تم‌های اولیه ایجاد شود؛ البته برای ایجاد یک دسته بندی کلی سعی خواهد شد تا این امر بصورت آرام و به مرور زمان انجام گیرد.

مرحله ۴ بازبینی تم‌ها

بازبینی تم‌ها: این بخش شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها بود. که در این مورد زمانی که کدها مورد بازبینی قرار گرفتند تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شدند و تعدادی دست نخورده باقی ماندند که کدهایی که جایگزین شدند با علامت ستاره از کدهای دیگر متمایز شده است.

جدول شماره ۳. تم‌های فرعی طراحی الگوی عوامل اثربخش آموزش مجازی درس تربیت بدنی
در آموزش و پرورش ایران

تم اولیه	کد اولیه
*محدودیت آموزش حرکات ورزشی در آموزش مجازی	محدودیت اجرای حرکات ورزشی گروهی
	زمان بر بودن ارسال مطالب و دانلود مطالب
	محدودیت در نمایش حرکات ورزشی توسط معلم
	محدودیت در امتحانات عملی
	محدودیت آموزش حرکات ورزشی توپی به دانش آموزان
	اعمال محدودیت در مطالب ارسالی
مشکلات آموزش مجازی در تدریس دروس رشته تربیت بدنی	کسل کننده بودن آموزش و یادگیری در فضای مجازی
	سخت بودن تعیین سطح مهارت دانش آموزان
	کم شدن انگیزه معلم برای تدریس
	متفاوت بودن ماهیت آموزش در تربیت بدنی
	تقلب کردن در موقع امتحانات



کد اولیه	تم اولیه
کاهش تحرک دانش آموزان	
غلط انجام دادن حرکات بدنی از سوی دانش آموزان	
عدم امکان انجام تمرینات عملی برای برخی از دانش آموزان	
بروز مشکلات جسمانی به دلیل استفاده زیاد از فضای مجازی	
عدم بازخورد غیرواقعی از سوی دانش آموزان	* عدم نظارت دقیق بر فعالیت دانش آموزان
سخت بودن کنترل و نظارت در کلاس مجازی	
متفاوت بودن مدیریت کلاس در مقایسه با کلاس‌های حضوری	
کم شدن نظارت معلم بر فعالیت‌های دانش آموزان	
عدم نظارت بر انجام تمرینات بدنی دانش آموزان	
عدم راستی آزمایی تمرینات انجام شده توسط دانش آموز	
کاهش دقت و تمرکز دانش آموزان	نبود تمرکز و حواس دانش آموزان در آموزش مجازی
عدم تمرکز در یادگیری	
پرت شدن حواس دانش آموزان در خانه	
عدم تمرکز و حواس پرتوی	
کم شدن تعامل بین مربی و دانش آموز	* ضعف تعامل اجتماعی بین معلم و دانش آموزان
کاهش تعامل اجتماعی بین دانش آموزان	
عدم ارتباط فیزیکی دانشجویان با همکلاسان و معلمان رشته تربیت بدنی	
کاهش مهارت‌های ارتباطی دانش آموزان بعلت نبود روابط اجتماعی بین آنان	
کاهش تعامل اجتماعی دانش آموزان	
نبود تعامل و ارتباط بین معلم و دانش آموزان در آموزش مجازی	
نبود بستر دوستی بین همکلاسان در آموزش مجازی	* عدم شکل‌گیری رابطه دوستان
نبود ارتباط دوستی بین استاد و همکلاس‌ها	
عدم برقرار رابطه دوستانه	
نبود روابط دوستانه بین دانش آموزان	
عدم ارتباط عاطفی استاد و دانش آموز	ضعف رابطه عاطفی و احساسی
ضعف مهارت ارتباطی دوستی بین دانش آموزان	
عدم رشد ارتباطات حسی	

کد اولیه	تم اولیه
ضعف رابطه احساسی در فضای آموزش مجازی	
محدو دیت دختران در پوشش کلاس‌های مجازی عدم کنترل پوشش مناسب در کلاس مجازی عدم رعایت شنوات اسلامی مشکل پوشش در کلاس‌های عملی درس تربیت بدنی	*پوشش دانش آموزان و معلمان در کلاس‌های مجازی
	ضعف قوانین و مقررات پوشش
	کلاس‌های مجازی
	توانایی مالی
بالا بودن حجم و هزینه بر بودن مطالب ارسالی در کلاس‌ها هزینه بالای تولید محظوا برای معلمان بالا بودن هزینه خرید تجهیزات ورزشی استفاده همزمان دانش آموزان یک خانواده از یک گوشی	
مشکلات اقتصادی خانواده‌ها عدم پشتیبانی نرم افزارهای آموزش مجازی بومی نبودن نرم افزارهای آموزشی قطع و وصل شدن‌های مکرر نرم افزارهای ارتباطی ضعف نرم افزارهای آموزشی در امر آموزش کندی شبکه‌های آموزشی و مشکلات بارگزاری مطالب محدو دیت در برگزاری آزمون‌ها هم شکل بودن برنامه برای تعامی مقاطع	مشکلات اقتصادی خانواده‌ها
	محدو دیت سخت افزاری
	نبوت اینترنت پرسرعت
عدم وجود تجهیزات بومی و استاندارد ورزشی عدم وجود امکانات ورزشی در خانه محدو بودن فضای خانه برای انجام ورزش نداشتن گوشی	
سرعت پایین اینترنت ملی نبوت اینترنت پایدار، ارزان و با کیفیت در کل کشور اختلال آموزش به دلیل بالا رفتن ترافیک اینترنتی	

تم اولیه	کد اولیه
تولید محتوا با کیفیت	سخت بودن تولید محتوا برای معلمان سن بالا
	وقت گیر بودن تولید محتوا برای معلمان
	توانایی محدود برخی از معلمان برای تولید محتوا
	عدم تولید محتوای مناسب ورزشی برای بانوان
* تکنولوژی آموزشی و فناوری	بهره‌گیری از فناوری نو در آموزش مطالب
	آسان شده تدریس با بهره‌گیری از تکنولوژی آموزشی جدید
قابلیت تکنولوژی آموزشی	افزایش کیفیت تصمیم گیری
	حداقل رساندن زمان تصمیم گیری
	توانایی ایجاد ارتباط در هر زمان مابین معلم و شاگرد
	توانایی انجام کارگروهی
دسترسی در هر مکان به آموزش	صرفه جوی در هزینه، زمان
	رفع محدودیت رفت و آمد معلم و دانش آموزان
	حضور دانشجویان در هر نقطه از کشور
آشنایی با فناوری‌های نوین آموزشی در آموزش مجازی	آشنایی با فناوری‌های نوین در امر آموزش مجازی
	کسب تجربه در خصوص آموزش مجازی به دانشجویان
	نقش کلیپ آموزشی در آموزش مجازی
شیوه‌های آموزشی در آموزش مجازی	بهره‌گیری از سایتهاي آموزشی
	استفاده از کلیپ‌های آموزشی در آموزش مطالب
	انتشار فیلم آموزشی مناسب توسط معلمان
	استفاده از کلیپ‌های آموزشی به روز برای یادگیری
نبود رابطه دوستان در آموزش مجازی ما بین دانش آموزان و همکلاسی‌ها	نبود دوستی بین دانش آموزان یک مدرسه
	نبود ارتباط دوستی بین معلمان مدارس
	عدم برقرار رابطه دوستانه بین همکلاسی
	عدم شناخت همکلاسی از همدیگر
	عدم آگاهی با مفهوم دوستیابی همراهی و همدلی
* عدم شکل گیری ارتباط بین معلمان و دانش آموزان	مشکل برقراری ارتباط عاطفی و صمیمانه
	عدم یادگیری همدلی و همراهی در آموزش مجازی
	ضعف برقراری مهارت‌های ارتباطی
	صدمه به مهارت‌های ارتباطی بین دانش آموز و معلمان

تم اولیه	کد اولیه
	استفاده نادرست از ارتباط در فضای آموزش مجازی
	عدم یادگیری همدلی و همراهی در آموزش مجازی
*ضعف تعلمات اجتماعی در فضای مجازی	عدم رشد روابط اجتماعی
	محدود شدن روابط اجتماعی دانش آموزان به فضای مجازی
	شکل گیری نادرست ارتباطات اجتماعی
	صلب رفتار اجتماعی دانش آموزان به دلیل آموزش مجازی
	عدم آشنایی با تعلمات اجتماعی در فضای مجازی
	کاهش ارتباط فیزیکی دانش آموزان با معلمان
	عدم آشنایی با ادب و رسوم عملات اجتماعی در فضای مجازی
نبوت اگاهی از قابلیتهای فضای مجازی	ناشناخته بودن فضای آموزش مجازی برای معلمان
	عدم آشنایی با سیستم‌های آنلاین و آفلاین
	ناتوانایی در برقراری ارتباط با آموزش مجازی
	عدم آشنایی معلمان و دانش آموزان با قابلیتهای فضای مجازی جهت تدریس
آشنا نبودن دانش آموزان با آموزش مجازی	آشنا نبودن بعضی از معلمان با آموزش مجازی
	آشنا نبودن معلمان با تکنولوژی‌های روز آموزشی
	ستنی بودن معلمان در تدریس
بهره‌گیری از فیلم و سایتهاي آموزش	بهره‌گیری از فیلم آموزشی زبان اصلی برای آموزش
	انتشار فیلم آموزشی تأیید شده توسط مری
	معرفی سایتهاي آموزش و اپلیکیشن‌های جهت آموزش مجازی
	بهره گرفتن از سامانه‌های آموزشی
تسهیل یادگیری با کلیپ و فیلم آموزشی	سهولت یادگیری با کلیپ‌های آموزشی
	تسهیل شدن یادگیری با کلیپ‌های آموزشی در آموزش مطالب
	جداییت فیلم‌های آموزشی در امر یادگیری
	جداییت کلیپ آموزشی جهت تدریس
	استفاده از کلیپ‌های آموزشی در آموزش مطالب
	آموزش عملی با کلیپ‌های آموزشی
عدم نظارت واقعی بر توانایی بدنی و ورزشی دانش آموزان	عدم اجرای فعالیت جسمانی در کلاس‌های عملی
	نبوت شناخت کافی مریبیان از توانایی بدنی دانش آموزان

تم اولیه	کد اولیه
	عدم شناخت کافی مردمیان از توانایی ورزشی دانش آموز مشکل در آزمون عملی نهایی
محدویت در اجرای دروس عملی	نبوغ برنامه مشخص جهت اجرای دروس عملی عدم امکان آموزش دروس عملی تخصصی مانند شنا، ژیمناستیک و ... عدم توانایی سنجش یادگیری عملی دانش آموزان مشخص نبود ضعف و مشکلات دانش آموزان در یادگیری رشته ورزشی
*نبوغ زیر ساختهای اینترنت	مشکلات زیرساختی اینترنت قطعی و کندی اینترنت ضعیف بودن پهنای باند اینترنت مناسب نبودن سرعت اینترنت
مشکلات و موانع زیر ساختی	موانع زیر ساختی اجرای آموزش مجازی در کشور عدم وجود زیرساخت آموزش مجازی تأخیر در بارگذاری فایل
عدم شکلگیری یادگیری در آموزش مجازی	کاهش یادگیری در آموزش مجازی از دست دادن یادگیری عمیق عدم یادگیری در آموزش مجازی خستگی در یادگیری بخاطر گوش دادن محض عدم یادگیری در متکلم وحده بودن معلم کاهش یادگیری به سبب حضور والدین و دوستان
عدم یادگیری عمیق	عدم تکرار و تمرین عدم رفع اشکال درسی بلافضلله بعد از طرح آن نبوغ الگوی مشخص جهت یادگیری پیگیر نبودن استاد در جهت یادگیری دانش آموزان دشوار بودن یادگیری در آموزش مجازی عدم توجه مردمی به مشکلات یادگیری دانش آموز
داشتن حس شور و اشتیاق معلم در تدریس	برقراری ارتباط نزدیک بین معلم و دانش آموز داشتن حس شور و شوق تدریس داشتن انرژی

تم اولیه	کد اولیه
	توجه به روحیه دانش آموزان
توانایی تدریس معلمان در آموزش مجازی	توانایی معلم در جذب دانش آموز به صبحت های خود
	تدریس با توجه به توanایی دانش آموزان
	نقش تعاملی معلمان با دانش آموزان در آموزش مجازی
	توانایی مربی در آموزش مجازی در حل مشکل
اثرات مثبت آموزش مجازی	رفع مشکلات رفت و آمد
	وابسته نبود فضای آموزش مجازی به زمان و مکان
	دسترسی کامل به فیلم و کلیپ های آموزشی
	امکان بازبینی فیلم های آموزشی
مزایای آموزش حضوری	یادگیری مطالب در آموزش حضوری همراه با سایر
	کاهش اضطراب نسبت به کلاس حضوری
	دسترسی به استاد
	حضور به موقع در کلاس
	راحت بودن تقلب در موقع امتحانات
خصوصیات برتر آموزش مجازی به آموزش حضوری	جمع شدن در یک مکان جهت پاسخ به سؤالات امتحانی
	یادگیری سریع و آسان نسبت به آموزش حضوری
	متناسب بودن آموزش مجازی با سرعت یادگیری
	داشتن حس امنیت
	سلامت و دور ماندن از بیماری کرونا
دلایل اهمیت و برتری آموزش مجازی به آموزش حضوری	دسترسی در هر زمان و مکان به مطالب آموزشی
	رفع مشکل خجالتی و گوشه گیر بودن در کلاس درس
	شاد بودن آموزش مجازی
	تسهیل شدن آموزش با فیلم های آموزشی
	جداب بودن آموزش مجازی
	بهره گیری از برنامه شاد برای آموزش
	استفاده از تصاویر و ویدئوهای مختلف در آموزش مجازی



مرحله ۵ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها

جدول شماره ۴. تم‌های اصلی طراحی الگوی عوامل اثربخش آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران

تم اصلی	تم فرعی
مشکلات برگزاری درس تربیت بدنی در فضای مجازی	مشکلات آموزش حرکات ورزشی در آموزش مجازی مشکلات آموزش مجازی در تدریس دروس رشته تربیت بدنی
نبوت ناظرت و تمرکز حواس در آموزش مجازی	عدم ناظرت دقیق بر فعالیت دانش آموزان نبوت تمرکزی و حواس دانش آموزان در آموزش مجازی
عدم شکل‌گیری ارتباط مناسب بین معلم و دانش آموزان	ضعف تعامل اجتماعی بین معلم و دانش آموزان عدم شکل‌گیری رابطه دوستان ضعف رابطه عاطفی و احساسی
پوشش کلاس‌های مجازی	پوشش دانش آموزان و معلمان در کلاس‌های مجازی ضعف قوانین و مقررات پوشش کلاس‌های مجازی
مسائل اقتصادی	توانایی مالی مشکلات اقتصادی خانواده‌ها
ضعف تکنولوژی نرم افزای و سخت افزاری	مشکلات نرم افزارهای آموزش مجازی محدودیت سخت افزاری
مشکلات اینترنتی و زیر ساختی ان	نبوت اینترنت پرسرعت نبوت زیر ساخت‌های اینترنت
فواید فناوری اطلاعات در آموزش مجازی	تولید محتوا با کیفیت تکنولوژی آموزشی و فناوری قابلیت تکنولوژی آموزشی
خصوصیات برتر آموزش مجازی	دسترسی در هر مکان به آموزش آشنای با فناوری‌های نوین آموزشی در آموزش مجازی شیوه‌های آموزشی در آموزش مجازی
ضعف در برقراری دوستی و ارتباط	نبوت رابطه دوستان در آموزش مجازی ما بین دانش آموزان و همکلاسی‌ها عدم شکل‌گیری ارتباط بین معلمان و دانش آموزان ضعف تعاملات اجتماعی در فضای مجازی
شناخت ناکافی از فضا و قابلیتهاي آموزش مجازی	نبوت اگاهی از قابلیت‌های فضای مجازی آشنا نبودن دانش آموزان با آموزش مجازی



تم اصلی	تم فرعی
مشکلات آموزش مجازی درس تربیت بدنی	عدم نظارت واقعی بر توانایی بدنی و ورزشی دانش آموزان محدویت در اجرای دروس عملی
ضعف در ارتباطات شبکه‌ای و موافع زیر ساختی	مشکلات و موافع زیر ساختی
بهره‌گیری از فناوریهای نوین آموزشی	بهره‌گیری از فیلم و سایتهای آموزش تسهیل یادگیری با کلیپ و فیلم آموزشی
مشکلات یادگیری آموزش مجازی	عدم شکل‌گیری یادگیری در آموزش مجازی عدم یادگیری عمیق
شیوه‌های تدریس	داشتن حس شور و اشتیاق معلم در تدریس توانایی تدریس معلمان در آموزش مجازی
قابلیت‌های آموزش مجازی	اثرات مثبت آموزش مجازی مزایای آموزش حضوری
دلایل اهمیت و برتری آموزش مجازی	خصوصیات برتر آموزش مجازی به آموزش حضوری دلایل اهمیت و برتری آموزش مجازی به آموزش حضوری



شكل ۱. مدل نهایی طراحی الگوی عوامل اثربخش آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران

بحث و نتیجه گیری

درس تربیت بدنی یکی از دروس مهم و تأثیرگذار بر سلامت جسم و روان دانش آموزان است و از آموزش مجازی درس تربیت بدنی، نه تنها نباید صرف نظر کرد بلکه باید برنامه‌ریزی‌های مناسبی در این خصوص صورت بگیرد. هدف از این پژوهش طراحی الگو آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران بوده است. اصولاً هیچ روشی، به ویژه در علوم تربیتی و یادگیری نمی‌تواند خالی از ضعف باشد. مسئله‌ی اصلی شدت و ضعفی است که در روش‌های مختلف آموزش وجود دارد که آموزش مجازی نیز یکی از این انواع آموزش می‌باشد که چالش‌های متنوعی را برای معلمان و دانش آموزان ایجاد گرده است.

نتایج تحقیق نشان داد که طراحی الگو آموزش مجازی درس تربیت بدنی در آموزش و پرورش ایران شامل مشکلات برگزاری درس تربیت بدنی در فضای مجازی، نبود نظارت و تمرکز حواس در آموزش مجازی، عدم شکل گیری ارتباط مناسب بین استاد و دانشجویان، پوشش کلاس‌های مجازی، مسائل اقتصادی، ضعف تکنولوژی نرم افزایی و سخت افزایی، مشکلات اینترنتی و زیر ساختی ان، فواید فناوری اطلاعات در آموزش مجازی، خصوصیات برتر آموزش مجازی، ضعف در برقراری دوستی و ارتباط، شناخت ناکافی از فضا و قابلیت‌های آموزش مجازی، مشکلات آموزش مجازی درس تربیت بدنی، ضعف در ارتباطات شبکه‌ای و موانع زیر ساختی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی، مشکلات یادگیری آموزش مجازی، قابلیت‌های آموزش مجازی و دلایل اهمیت و برتری آموزش مجازی بود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Heynojoleysana et al, 2020) (Gelineau-Morel & Dilts, 2021) (Kim et al, 2021)

Rezapour & Moharramzadeh,) (Mohammadi et al, 2023) (Abdollahi et al, 2021) (Elmaya et al, 2020)

(2021) مطابقت دارد.

(Abdollahi et al, 2021) نشان دادند که پس از انجام مراحل سه گانه کدگذاری باز (۴۴ کد)، محوری (۳۱ مقوله) و انتخابی هشت عامل شامل شیوه ارزشیابی مختلف، طراحی و ارائه تمرينات مناسب و متنوع با توجه به ماهیت درس تربیت بدنی، استفاده از امکانات مناسب، گرفتن بازخورد از دانشجویان، توجه به زمان بندی تمرينات و کلاس‌ها، توجه به نحوه ارائه مطالب و محتوای الکترونیکی، بیان نکات جانبی در روش تدریس آنلاین، توجه به ماهیت اصلی دروس تربیت بدنی به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش مجازی درس تربیت بدنی معرفی شدند. با توجه به نتایج تحقیق حاضر می‌توان نتیجه گرفت که ماهیت برگزاری کلاس‌های تربیت بدنی عمومی تغییر کرده است و اساتید این دروس را به دلیل نداشتن یک روش اثر بخش برای تدریس با مشکلات زیادی روبرو هستند، بنابراین لازم است برای اثربخشی تدریس خود از یک مدل جامع استفاده کنند. (Mohammadi et al, 2023) نشان دادند که مرزهای حرفه‌ای در روابط بین استاد و دانشجو شامل (مرزهای عاطف و پرهیز از روابط عاطفی و احساسی و حفظ رفتار محترمانه مرزهای ارتباط شفافیت در ارتباط و حفظ حریم و خصوصی) و مرزهای قدرت (شفافیت در مرزهای قدرت و اختیار و پرهیز از تمایز و نی تبعیض) هستند. در مجموع بر اساس نتایج این پژوهش توان گفت که در بستر دانشگاهی ارتباطات و تعاملات مؤثر بین استاد و دانشجو به عنوان یکی از عوامل مؤثر در پیشرفت دانشجو و بهبود فرایند یاددهی یادگیری تلقی می‌شود. از این رو، نظرارت دقیق بر ارتباطات و تشویق به ایجاد روابط درست بین استاد و دانشجو در چارچوب مرزهای حرفه‌ای معنا و مفهوم پیدا می‌کند.

با توجه به نتایج تحقیق به دلیل اینکه درس تربیت بدنی برای سلامت جسم و روان دانش آموزان اهمیت بسیاری دارد پیشنهاد می‌شود؛ باید در برنامه آموزشی مجازی مدارس توجه ویژه‌ای به آن شود. آموزش و پرورش برای برنامه‌ریزی آموزش مجازی در درس تربیت بدنی به یک الگو و برنامه کارآمد نیاز دارد تا بر اساس آن بتواند برنامه‌ریزی‌ها، اهداف، زیرساخت‌ها، حمایت‌ها، سرفصل‌های تدریس و را تعیین کند و نیز معلمان تربیت بدنی برای انسجام و مؤثر بودن تدریس مجازی به یک الگو و راهنمای مناسب نیاز دارند. در برنامه آموزشی مجازی درس تربیت بدنی در مرحله اول باید به برنامه‌ریزی‌های مدیریتی در این موضوع پرداخت. از سویی دیگر، نگرش‌ها و حمایت‌هایی که در مورد آموزش مجازی درس تربیت بدنی وجود دارد، عامل تأثیرگذاری بر اثربخشی درس تربیت بدنی در دوران آموزش مجازی است. در نهایت معلم تربیت بدنی باید به عنوان مهمترین بدنی آموزشی وزارت آموزش و پرورش در درس تربیت بدنی، مطابق با شرایط آموزش مجازی، برنامه‌ها، اصول تدریس، ابزارهای تدریس و محتوای آموزشی خود را تعیین نماید. به این منظور پیشنهاد می‌شود که بر طبق این پژوهش، الگوی کارآمدی برای برنامه آموزشی مجازی درس تربیت بدنی مدارس تدوین شود و در این برنامه به الزامات مدیریتی، الزامات نگرشی، الزامات حمایتی و الزامات فرآیند تدریس مجازی توجه گردد.

References:

Abdollahi, M. H., & gholami torksaluye, S., & abbasian, M. (2022). Developing a model of effective factors in the effectiveness of virtual education in general physical education lessons in corona

- pandemic conditions. Research on Educational Sport, 9(25), 89-110. doi: 10.22089/res.2021.10469.2092. (in Persian).
- Abd Majid, F., & Shamsudin, N. M. (2019). Identifying factors affecting acceptance of virtual reality in classrooms based on Technology Acceptance Model (TAM). Asian Journal of University Education, 15(2), 51-60. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1238733.pdf>. (in Persian).
- Almaiah, M. A., & Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A. (2020). Exploring the critical challenges and factors influencing the E-learning system usage during COVID-19 pandemic. Education and Information Technologies. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-020-10219-y>
- Bisgin, H. (2014). Analyzing the attitudes of physical education and sport teachers towards technology. The Anthropologist, 18(3), 761-764. https://www.researchgate.net/publication/287900655_Analyzing_the_Attitudes_of_Physical_Education_and_Sport_Teachers_towards_Technology
- Brown, G. (2018). Online Education Policy and Practice: The Past, Present, and the Future of the Digital University. American Journal of Distance Education, 32 (2), 156-158. <https://www.googleadservices.com/pagead/aclk>
- Buń, P. K., & Wichniarek, R., & Górska, F., & Grajewski, D., & Zawadzki, P., & Hamrol, A. (2016). Possibilities and determinants of using low-cost devices in virtual education applications. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13(2), 381-394. <https://www.ejmste.com/article/possibilities-and-determinants-of-using-low-cost-devices-in-virtual-education-applications-4670>
- Dahnavi, A. (2019). Non-attendance teaching of physical education course in the context of media tools. Physical education growth quarterly magazine. 20(1), 20-22. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-022-13864-9> (in Persian).
- Eisenclas, S. A., & Schalley, A. C., & Guillemin, D. (2013). The importance of literacy in the home language: The view from Australia. Sage Open, 3(4), 2158244013507270. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244013507270>
- Escobar-Grisales, D., & Vásquez-Correa, J., & Vargas-Bonilla, J. F., & Orozco-Arroyave, J. R. (2020). Identity Verification in Virtual Education Using Biometric Analysis Based on Keystroke Dynamics. TecnoLógicas, 23(47), 193-207. <https://www.redalyc.org/journal/3442/344262603026/html/>
- Friskawati, G. F., & Karisman, V. A., & Stephani, M. R. (2020). Analyzing the Challenges to Using Technology in Physical Education. In 1st South Borneo International Conference on Sport Science and Education (SBICSSE 2019) (pp. 15-17). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/sbicsse-19/125935168>
- Gelineau-Morel, R., & Dilts, J. (2021). Virtual education during COVID-19 and beyond. Pediatric neurology, 119, 1-2. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33812265/>
- Hinojo Lucena, F. J., & López Belmonte, J., & Fuentes Cabrera, A., & Trujillo Torres, J. M., & Pozo Sánchez, S. (2020). Academic effects of the use of flipped learning in physical education. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(1), 276. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/1/276>
- Kim, E. J., & Kim, J. J., & Han, S. H. (2021). Understanding student acceptance of online learning systems in higher education: Application of social psychology theories with consideration of user innovativeness. Sustainability, 13(2), 896. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/896>
- Montgomery, S. C., & Donnelly, M., & Badham, J., & Kee, F., & Dunne, L., & Hunter, R. F. (2021). A multi-method exploration into the social networks of young teenagers and their physical activity behavior. BMC Public Health, 21(1), 1-18. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-10081-0>
- Parapi, J. M. O., & Maesaroh, L. I., & Basuki, B., & Masykuri, E. S. (2020). Virtual education: A Brief Overview of Its Role in The Current Educational System. Scripta: English Department Journal, 7(1), 8-11. <https://jurnal.umpwr.ac.id/index.php/scripta/article/view/632>



- Qingtao, Z. (2020). Analysis and Research on the Combination of Virtual Reality Technology (VR) and College Sports Training. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1486, p. 052011). <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2020JPhCS1486e2011Q/abstract>
- Rezapour, F., & Moharramzadeh, M. (2021). Developing an Efficiency Model for Virtual Educational Plan of Physical Education in Schools (Case Study: Covid-19 Pandemic). Research on Educational Sport, 9(23), 99-128. doi: 10.22089/res.2021.10331.2078 .(in Persian).
- UNESCO, U. N. E. S. a. C. O. (2017). MINEPS VI – KAZAN 2017. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002527/252725e.pdf>.
- Vershitskaya, E. R., & Mikhaylova, A. V., & Gilmanshina, S. I., & Dorozhkin, E. M., & Epaneshnikov, V. V. (2020). Present-day management of universities in Russia: Prospects and challenges of e-learning. Education and Information Technologies, 25(1), 611-621. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1239477>
- WHO, W. H. O. (2018). Physical Inactivity: A Global Public Health Problem. Retrieved from <http://www.who.int>.



**Original Article
(Qualitative)**

The impact of higher education on political development; a comparative study in Iran and Turkey

Masoud Shafiei Chafi¹ , Reza Mahdi² , Mahdi Asadi²

1- PhD student in Political Science-Political Thought, Research Institute of Cultural, Social and Civilization Studies of the Ministry of Science, Research and Technology.

2- Research Institute of Cultural, Social and Civilization Studies of the Ministry of Science, Research and Technology.

Receive:

04 May 2023

Revise:

28 July 2023

Accept:

02 October 2023

Abstract

The aim of this research is to compare the effect of higher education on political development in the two countries of Iran and Turkey in 2022-2023. In terms of purpose and nature, this research is in the category of applicable research; and in terms of method, it is descriptive-survey. The statistical population of the research includes experts and specialists in higher education and political development, and a purposeful sampling method was used to sample this population. Finally, 18 experts participated in this research and completed the valid researcher-made questionnaire. The findings of the research showed that in several factors, the higher education system has a significant effect on political development at the 0.01 level: Policy making and planning for the development of higher education, internationalization of higher education, using the experiences of developed countries in higher education management, training of expert staff and improving the level of knowledge and literacy in society through higher education, knowledge production in the education system. higher education, commercialization of university ideas in the higher education system and university's relationship with industry and society, innovation system in higher education, technological innovations, development of educational technology, independence of universities, culture building and citizenship education. Also, based on this research, some of the components of higher education affecting political development in Turkey have a more favorable situation than in the Islamic Republic of Iran: using the experiences of developed countries in managing higher education, training specialist staff, and improving the level of knowledge and literacy in society through higher education, knowledge production in the higher education system, commercialization of university ideas in the higher education system and the relationship between the university and industry and society, the innovation system in higher education, technological innovations, the development of educational technology and the independence of universities. In this article, the reason for the difference between the models of the two countries has been investigated.

Keywords:

higher education system,
higher education policies,
political development,
mission of higher education

Please cite this article as (APA): Shafiei Chafi, M., Mahdi, R., & Asadi, M. (2023). The impact of higher education on political development; An adaptive study in Iran and Türkiye. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 179-201.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.395796.1186	
Corresponding Author: Reza Mahdi	https://dorl.net/dor/ 20.1001.1.27169820.1402.5.3.8.0	
Email: mahdi002@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

With the introduction of the element of knowledge as the main source and capital of universities, a new window has been opened in the administration of affairs and management of organizations. Today, the online presence of universities is an important and vital issue in academic systems (Memon & Rathore, 2018). University leaders believe that by using online technology systems, they can continue the long-term superiority of universities in scientific and knowledge fields. In such a period, the creation of the flow of knowledge has become the main support, and we dare say that today universities and higher education institutions can survive in a highly competitive world if they have the ability to cope with and adapt to changes and constantly apply new ideas in the organization. Universities and higher education institutions will be more successful in responding to changing environments by creating online learning streams and developing new capabilities that allow them to perform better. Since in today's world, the university is considered one of the main institutions of the society, ignoring the university and its missions can have harmful consequences for the society. Modern societies are full of complex issues and problems that universities can be effective in solving and preventing (Palme, 2012).

The higher education system and the university institution have an impact on various aspects of human life, nations and countries, including the national and international political arena. The main and key issue is that despite the great importance and sensitivity of political affairs and political development in efficient governance and providing suitable living conditions for citizens and the extraordinary range of scope, goals, missions and expectations from higher education and universities in the country; research and analysis has not been sufficiently done on the impacts and effects of higher education on political development in the scientific sense and recognition of strengths, weaknesses, challenges and opportunities.

As a result, the upcoming research seeks to answer the following question: What effect does higher education have on political development?

Theoretical Framework

Political development is a process that happens with the authority of the government in the society and brings its own effects and consequences. That is why political development has also been considered as change. Lucien Pai says about ten important aspects of political development, which include; a prerequisite for economic development, the policy of industrialization of the country, the practical authority of the nation-state system, legal and administrative-executive development, mass mobilization and political participation, the creation of democracy and stability, and orderly change (Harasim, 2018).

Higher Education

Higher education systems are experiencing a new change in the "structure", "action" and "mission" of the university institution. In recent years, the fourth generation university is gradually being formed. In the fourth generation of universities, value is defined on the basis of strategic partnership, entrepreneur training and the degree of absorption of income from external sources and guidance and leadership, as well as the degree of influence on other factors in societies. Education is done based on the needs of society and students, and solving society's challenges is considered as the basis of research. International partnerships are an important part of the entrepreneurial university. Promoting risk-taking culture, creating a sense of belonging to entrepreneurship, academic freedom, valuing culture, talent management, creating a suitable entrepreneurial atmosphere, teamwork culture, introducing entrepreneurial faculty members as role models and their participation in decision-making and



policy-making, attention and valuing entrepreneurial students are among the components of entrepreneurial culture (Khodabakhsh & Taghi Pur, 2023).

Shafiei Chafi & Mahdi (2022) investigated the impact of higher education policies on political development indicators in Iran. The analysis of the data showed that the internationalization of education has a significant effect on the political development of Iran. Also, the effect of commercialization of academic ideas on the political development of Iran is significant at the level of (0.01).

Nazarzadeh et al, (2021) conducted a comparative study of quantum management, human resource productivity and organizational empathy in higher education (case study: Lorestan Universities and Lorestan Medical Sciences). According to the results of data analysis, there is a significant difference between the amount of quantum management and productivity of human resources in Lorestan universities and Lorestan medical sciences, but there is no difference between the levels of organizational empathy in these two universities.

Research methodology

In terms of purpose and nature, this research is in the category of applicable research; and from the point of view of implementation, it is a descriptive-survey method. The statistical population of the research consists of experts and specialists in higher education and political development, and a purposeful sampling method was used to sample from this population. The research data collection tool in this section includes the use of a researcher-made questionnaire based on the dimensions and indicators identified and screened by experts, which has been used in the studied community after checking its validity and reliability. In this research, 18 experts have participated in the field of higher education and political development in Iran and Turkey.

Research findings

SPSS software was used to analyze the data. The findings of the research showed that the higher education system has a significant effect on political development in several factors at the 0.01 level: policy making and planning of higher education development, internationalization of higher education, using the experiences of developed countries in higher education management, education expert force and improving the level of knowledge and literacy in the society through higher education, knowledge production in the higher education system, commercialization of university ideas in the higher education system and the connection of the university with industry and society, innovation system in higher education, technological innovations, development of educational technology, independence of universities, culture and citizenship education. Also, based on this research, some components of higher education affecting political development in Turkey have a more favorable situation than in the Islamic Republic of Iran: Using the experiences of developed countries in the management of higher education, training of expert staff and improving the level of knowledge and literacy in the society through higher education, producing knowledge in the higher education system, commercializing university ideas in the higher education system and connecting the university with industry and Society, innovation system in higher education, technological innovations, development of educational technology and independence of universities.

Conclusion

The purpose of this research is the effect of higher education on political development; a comparative study which has been done in Iran and Turkey. The results of this research are consistent with the results of Shafiei Chafi & Mahdi (2022), Fischer & Hanze (2019),



Nithyanandam (2020), Evans (2020), Oztel (2020), and Shatzer (2021). In explaining the findings of the research, it can be said that higher education has an important economic role and influence, because it represents an important type of investment in human resources that is developed by providing and improving the knowledge, attitudes and skills required by human resources in different fields and areas; helps politically, economically, socially and culturally. The role and position of higher education in this field can be clarified when we pay attention to the fact that scientific predictions and estimates depict rapid changes and developments in the field of technology and, consequently, in the functioning of economic, political, social and cultural institutions.

Finally, based on the findings of this research, it is suggested:

1. Based on the findings of research and approval of higher education development policy and planning as a component of higher education, it is suggested that higher education policies and their implementation in universities and long-term and mid-term programs of higher education and their implementation in universities should be formulated.
2. Based on the research findings and confirmation of the internationalization of higher education as a component of higher education, it is suggested that international interactions with world universities be facilitated and international databases be created in the field of higher education.

علمی پژوهشی (کیفی)

تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی؛ مطالعه تطبیقی در ایران و ترکیه

مسعود شفیعی چافی^۱ ، رضا مهدی^۲ ، مهدی اسدی^۲

- ۱- دانشجوی دکترای تخصصی علوم سیاسی-اندیشه سیاسی، پژوهشگاه مطالعات فرهنگی، اجتماعی و تمدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۲- پژوهشگاه مطالعات فرهنگی، اجتماعی و تمدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

چکیده

هدف این پژوهش، مطالعه تطبیقی تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی در دو کشور ایران و ترکیه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ است. این تحقیق از نظر هدف و ماهیت، در رده تحقیقات کاربردی و از منظر روش، توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان و صاحب‌نظران آموزش عالی و توسعه سیاسی است که برای نمونه‌گیری از این جامعه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در نهایت، ۱۸ خبره در این پژوهش شرکت و پرسشنامه محقق ساخته معتبر را تکمیل کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که در عوامل متعددی نظام آموزش عالی بر توسعه سیاسی در سطح ^۱۰، تأثیر معنی‌داری دارد: سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، بین‌المللی شدن آموزش عالی، استفاده از تجرب کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی، تولید دانش در نظام آموزش عالی، تجارت‌سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، نظام نوآوری در آموزش عالی، نوآوری‌های فناورانه، توسعه فناوری آموزشی، استقلال دانشگاهها، فرهنگ‌سازی و آموزش شهر وندی. همچنین، براساس این پژوهش، برخی از مؤلفه‌های آموزش عالی مؤثر بر توسعه سیاسی در ترکیه وضع مطلوبتری نسبت به جمهوری اسلامی ایران دارند: استفاده از تجرب کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی، تولید دانش در نظام آموزش عالی، تجارت‌سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، نظام نوآوری در آموزش عالی، نوآوری‌های فناورانه، توسعه فناوری آموزشی و استقلال دانشگاهها. در این مقاله، چرا بی تفاوت مدل‌های دو کشور بررسی شده است.

کلید واژه‌ها:

نظام آموزش عالی،
سیاست‌های آموزش عالی،
توسعه سیاسی،
رسالت آموزش عالی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): شفیعی چافی، مسعود، مهدی، رضا، اسدی، مهدی. (۱۴۰۲). تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی؛ مطالعه تطبیقی در ایران و ترکیه. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۱۷۹-۲۰۱.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.395796.1186	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/ 20.1001.1.27169820.1402.5.3.8.0	نویسنده مسئول: رضا مهدی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: mahdi002@gmail.com

مقدمه

به لحاظ تاریخی - سیاسی، دانشگاه، رکن فرهنگ‌ساز و عامل و نهاد اصلی خلق دانش^۱ در هر جامعه است. در طول تاریخ همواره دانشگاه در شئون مختلف یک جامعه صاحب نقش و نفوذ بوده است؛ بسیاری از تحولات را رقم زده است و سمت و سوی این تحولات را تعیین کرده است. به هر حال، دانشگاه هر رسالتی که داشته باشد، دو تلقی مفهومی از آن وجود دارد. مفهوم اول، مفهوم نهادی دانشگاه است. در این مفهوم، از دید تاریخی، دانشگاه نهادی است که میان گفتمان‌های موجود در جامعه، به ویژه دانش به منزله یک گفتمان علمی (آکادمیک) و ساختاری فرنگی جامعه، میانجی گری یا نوعی تعامل و تعادل برقرار می‌کند (Shafiei chafi & Mahdi, 2022).

با مطرح شدن عنصر دانش و دانایی به عنوان اصلی ترین منبع و سرمایه دانشگاه‌ها، دریچه‌ای نو در اداره امور و مدیریت سازمان‌ها گشوده شده است. امروزه برخط بودن دانشگاه‌ها به عنوان یک موضوع مهم و حیاتی در نظام‌های دانشگاهی است (Memon & Rathore, 2018). رهبران دانشگاهی بر این باورند که با به کارگیری سیستم‌های فناوری‌های برخط می‌توانند به برتری بلند مدت دانشگاه‌ها در عرصه‌های علمی و دانشی ادامه دهند. در چنین دوره‌ای خلق جریان دانش تکیه‌گاه اصلی شده است و به جرأت می‌توان گفت امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ای می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدene که توانانی مقابله و انطباق با تغییرات را داشته باشند و به طور دائم افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با خلق جریان یادگیری برخط و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند در پاسخ به محیط‌های متغیر موفق‌تر خواهند بود. از آنجایی که در دنیای امروز، دانشگاه یکی از نهادهای اصلی جوامع محسوب می‌شود، بی‌توجهی به دانشگاه و رسالت‌های آن می‌تواند تبعات زیانباری برای جامعه داشته باشد. جوامع نوین انباسته از مسائل و مشکلات پیچیده‌ای است که دانشگاه‌ها می‌توانند در رفع و پیشگیری آن به میزان قابل توجهی مؤثر باشند (Palme, 2012).

امروزه نقش جدید دانشگاه‌ها، نیازمند توجه ویژه مسئولان نظام آموزش عالی به مسئله کاربردی‌سازی فناوری‌های نرم (به کارگیری علوم نرم) علاوه بر فناوری‌های سخت (تجاری‌سازی و کاربرد علوم سخت) می‌باشد. به منظور حمایت از رشته‌های علوم انسانی و ایجاد دانشگاه تمدن‌ساز و هویت‌آفرین، لازم است از تحقق دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم پشتیبانی شود. در این دانشگاه‌ها علاوه بر آموزش، پژوهش و کارآفرینی؛ به مسئله فناوری‌های نرم مبتنی بر علوم انسانی و دانشگاه جامعه محور، مورد توجه ویژه هستند. دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، تکمیل کننده دانشگاه‌های نسل اول و دوم بوده و علاوه بر کارکردهای دو نسل قبلی خود (آموزش و پژوهش) برای علوم نرم و کاربرد تحقیقات علوم انسانی به عنوان یک مأموریت جدید، ارزش قائل هستند (Harasim, 2018). در این نگاه، دانشگاه به مثابه سازه، به دور از روابط بازتولید میان بنا و سوژه نیست و جدای از بنا، روابط متنوع غیر محسوس نیز در بازتولید ساخت قدرت نقش زیادی دارد. روابط میان استاد و دانشجو؛ دانشجو با دانشجو؛ کارکنان و ارکان بوروکراتیک با دانشجویان؛ روابط جنسیتی برآمده از قدرت؛ روابط زبانی و تولید گفتمان‌های گوناگون و نظایر اینها در ساخت قدرت به شکل‌های گوناگونی دارای نقش هستند (Oztel, 2020).

¹ Knowledge Creation



بنابراین، نظام آموزش عالی و نهاد دانشگاه از جنبه‌های مختلف بر ساحت‌های گوناگون حیات بشری، ملت‌ها و کشورها از جمله عرصه سیاسی ملی و بین‌المللی تأثیرگذار است. مسئله اصلی و کلیدی این است که به رغم اهمیت و حساسیت فوق العاده امر سیاسی و توسعه سیاسی در حکمرانی کارآمد و تأمین شرایط زیستی مناسب برای شهروندان و گستره فوق العاده دامنه، اهداف، رسالت‌ها و انتظارات از آموزش عالی و دانشگاه در کشور، پژوهش و واکاوی قابل اعتمای در باب تأثیرات و آثار آموزش عالی بر توسعه سیاسی در مفهوم علمی و شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، چالش‌ها و فرصت‌ها نشده است. به علاوه، تصویر درستی از هندسه نقش آموزش عالی در امر خطیر توسعه سیاسی ارائه نشده است. در واقع، این پژوهش در پاسخ به این خلا و نقصان طراحی و انجام شده است. نتیجه نهایی این پژوهش می‌تواند یک چارچوب راهنمای سیاست‌نامه علمی برای ترسیم ماهیت اثرگذاری آموزش عالی بر توسعه سیاسی در آینده باشد. توسعه سیاسی موجب تنوع ساختاری، تخصصی شدن و عرفی شدن یک جامعه و موجب عدم تمرکز سیاسی اداری می‌گردد. پیچیدگی و تخصصی شدن یک سیستم، باعث مکانیکی شدن آن شده و در نتیجه، افراد مانند پیج و مهره، هریک باید جایگاه خاصی داشته باشند. پست‌ها و مناصب باید براساس لیاقت و اگذار شود و نه براساس وابستگی. در این حالت به علت پیچیدگی و تخصصی شدن، هر فردی نمی‌تواند بدون تخصص در جایگاه خاصی قرار بگیرد و از طرفی این خود عاملی برای حذف سیاست‌زدگی بوروکراتیک می‌شود و عدم جدایی بین سیاست و دستگاه دیوانی و بوروکراسی و ساختار سیاسی از طرف دیگر، باعث سیاست‌زدگی بوروکراسی می‌شود، که باعث می‌شود حاکمان به انتخاب مدیران سرسپرده و چاکرمنش دست می‌زنند تا بدین وسیله اطلاعات لازم بدون هیچ مشکلی در دسترس آن‌ها باشد اما توسعه سیاسی باعث می‌شود که تنوع شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی و حتی حجم اطلاعات حاکمان افزایش یابد که در این صورت لزومی به مراجعت مستقیم به مدیران وجود نداشته و نهایتاً این امر باعث حذف دخالت سیاست در بوروکراسی و استقلال آن از حوزه سیاسی تا حد قابل ملاحظه‌ای می‌شود (Elhami & Jabbari Sani, 2022).

ارزیابی تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی، به‌طور همزمان معطوف به درون نظام سیاسی و بیرون آن است. مؤلفه‌هایی مانند تخصص‌گرایی، تفکیک ساختاری، تمایز ساختاری و افزایش قدرت جذب مطالبات توسط نظام حاکم، توسعه یافتنگی سیستم سیاسی، و تأثیر آموزش عالی در آموزش و تربیت شهروندان برای ایفاده نقش در بدنۀ اجتماعی، دغدغه و مسأله این تحقیق است. در این پژوهش تلاش شده است که مشخص شود محصولات و خروجی‌های نظام آموزش عالی و نهاد دانشگاه تا چه حد دارای مؤلفه‌ها و شاخصه‌های توسعه سیاسی بوده و یا چه اندازه بر آن تأثیرگذار هستند. به عنوان نمونه، دانشجویان و دانش آموختگان نظام‌های آموزش عالی ایران و ترکیه چقدر با کار جمعی و گروهی آشنایی دارند، چقدر برای پیگیری حقوق و مطالبات صنفی خود مصمم هستند، چقدر توانایی انجام کار جمعی، گروهی و تیمی دارند، چقدر علاقه‌مند به مشارکت سیاسی بوده و واقعاً در امور سیاسی مشارکت می‌کنند، چقدر در ایجاد نهاد و تشکیلات مرتبط با امور سیاسی، جمعی، گروهی و تیمی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی دارند. بدیهی است این گونه پرسش‌ها درباره اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و خود نهاد دانشگاه نیز وجود دارد. در بیان مسئله پژوهش، نکته حائز اهمیت و واجد فوریت و ضرورت، عبور از مرز ملی و زمینه‌سازی برای تطبیق و مقایسه آثار آموزش عالی و نهاد دانشگاه ایرانی با آثار و دستاوردهای نظام آموزش عالی و نهاد دانشگاه در یک کشور دیگر (جمهوری ترکیه) با مشخصات ویژه است: همسایه دائمی ایران، عضو مهم و تأثیرگذار در جهان اسلام، همکار و یا حتی

رقیب ایران در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، بین‌المللی، همسایه اروپا و اتحادیه اروپا و عضو مهم پیمان آتلانتیک شمالی (ناتو) و نظایر اینها. بیان کوتاه از مسئله اصلی تحقیق اینکه، نظام آموزش عالی و نهاد دانشگاه دو کشور ایران و ترکیه چه تأثیری بر توسعه سیاسی در این دو کشور داشته‌اند. در نتیجه تحقیق پیش رو به دنبال پاسخگویی به سؤال زیر است: آموزش عالی بر توسعه سیاسی چه تأثیری دارد؟

مبانی نظری پژوهش توسعه سیاسی

توسعه سیاسی فرایندی است که با مرجعیت دولت و حکومت در جامعه اتفاق می‌افتد و آثار و پیامدهای خاص خود را نیز به همراه می‌آورد. برای همین است که توسعه سیاسی را به مثابه تغییر نیز دانسته‌اند. لوسین پایی از ده جنبه مهم توسعه سیاسی می‌گوید که شامل؛ پیش شرط بودن برای توسعه اقتصادی، سیاست صنعتی کردن کشور، اقتدار عملی نظام ملت-دولت، توسعه قانونی و اداری-اجرایی، بسیج توده‌ای و مشارکت سیاسی، ایجاد دموکراسی و ثبات و تغییر منظم می‌گردد (Harasim, 2018). با مروری بر متون و نظریات توسعه، این نکته به خوبی آشکار می‌گردد که جز در موارد نادر و استثنایی، واژه‌های مشارکت و دموکراسی، از مفاهیم اصلی توسعه به شمار می‌رود. برپایه‌ی برخی از این نظریات توسعه سیاسی اساساً در سه مفهوم خلاصه می‌شود:

الف) وجود رقابت نهادینه شده: به معنای فراهم بودن زمینه‌های تعامل و تقابل افکار، اندیشه‌ها و عملکردهای افراد و گروه‌ها (Miller et al., 2013).

ب) تحقق مشارکت: به معنای جواز دخالت افراد و گروه‌های اجتماعی در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نظام سیاسی و سیاست‌گذاری‌های آن.

ج) امکان تحرک اجتماعی: تحرک اجتماعی در واقع محصول رقابت نهادینه و مشارکت، در جامعه‌ی توسعه یافته از نظر سیاسی است (Shatzler, 2021).

سیاست‌های آموزش عالی

دانشگاه‌ها در مراحل اولیه عمر خود برای مدتی طولانی فقط به فعالیت‌های آموزشی و بعد هم پژوهشی می‌پرداختند. بعدها با وقوع دو انقلاب علمی مهم، از توجه صرف به آموزش و پژوهش، عهددار مأموریت سومی به نام نوآوری فناورانه شدند که این دانشگاه‌ها را دانشگاه نسل سوم یا کارآفرین (ارزش‌آفرین و ثروت‌آفرین) نامیده‌اند. اولین انقلاب و تحول علمی در اوخر قرن نوزدهم و در دانشگاه‌های آلمان اتفاق افتاد که طی آن دانشگاه‌ها، علاوه بر مأموریت آموزشی، مأموریت پژوهشی را نیز بر عهده گرفتند. مستند به این تحلیل، دانشگاه‌های آموزش محور را دانشگاه‌های نسل اول و دانشگاه‌های پژوهش محور را دانشگاه‌های نسل دوم نهاده‌اند (Ruedas et al., 2019). دانشگاه به دلیل ویژگی‌های پایه مانند جریان سرمایه انسانی در قالب دانشجو و عضو هیأت علمی، محل مناسبی برای نوآوری مبتنی بر دانش است؛ دانشگاه به عنوان مهم‌ترین مرجع خلق و ترویج دانش جدید، می‌تواند افراد کارآفرین تربیت و همچنین با توجه به توسعه فناوری‌ها شرکت‌های جدیدی را ایجاد کند. از این‌رو، دانشگاه به طور بالقوه یک مرکز رشد (انکوپاتور)



طبیعی و مادر بنگاه‌های جدید دانش‌بنیان است. به عبارتی، دانشگاه می‌تواند کارآفرین باشد. کارآفرینی دانشگاه، کارآفرینی مبتنی بر خلاقیت، نوآوری و دانش است. دانشگاه کارآفرین، توانایی ایجاد مسیر کانونی راهبردی در هر دو زمینه صورت‌بندی اهداف علمی (آکادمیک) و تبدیل دانش جدید به ارزش اقتصادی و مطلوبیت اجتماعی را دارد. از این‌رو، دانشگاه‌ها را می‌توان بر اساس رویکردها و ساختارهای اجرائی متناظر با رویکردهای مزبور، با یکی از سه ویژگی نسل اول (آموزش محور)، نسل دوم (پژوهش محور) و نسل سوم (نوآور و ارزش‌آفرین) توصیف کرد (Lukovics & Zuti, 2017).

اکنون صحبت از دانشگاه نسل چهارم است. نظام‌های آموزش عالی در حال تجربه جدیدی از تغییر در «ساختار»، «کنش» و «مأموریت» نهاد دانشگاه هستند. در سال‌های اخیر، بتدریج دانشگاه نسل چهارم در حال شکل‌گیری است. در نسل چهارم دانشگاه‌ها ارزش بر مبنای مشارکت راهبردی، پرورش کارآفرین و میزان جذب سهم درآمد از منابع خارجی و هدایت و رهبری و همچنین میزان تأثیرگذاری بر سایر عوامل در جوامع تعریف می‌شوند. آموزش براساس نیاز جامعه و دانشجو انجام می‌شود و حل چالش‌های جامعه به عنوان اساس تحقیق در نظر گرفته می‌شود. مشارکت‌های بین‌المللی بخش مهمی از دانشگاه کارآفرین است. ترویج فرهنگ ریسک کردن، ایجاد تعلق خاطر به کارآفرینی، آزادی علمی، فرهنگ ارج نهادن، مدیریت استعدادها، ایجاد فضای کارآفرینی مناسب، فرهنگ کار گروهی، معرفی اعضای هیأت علمی کارآفرین به عنوان الگو و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری و سیاستگذاری، توجه و ارج گذاری دانشجویان کارآفرین از مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی است (Khodabakhsh & Taghi Pur, 2023). یکی از ضرورت‌های ایجاد دانشگاه نسل چهارم بازنگری و طراحی نظام مطلوب برنامه درسی و توجه به عناصر برنامه درسی است. به عبارت دیگر، یکی از عمدت‌ترین وظایف دانشگاه و اهداف آموزش عالی، هماهنگ نمودن عنصرهای برنامه‌های درسی با پیشرفت‌های تخصصی و مقتضیات روز جامعه است. در واقع، برنامه درسی هر دانشگاه، مهم‌ترین عنصر و جوهره اصلی آن است که اثربخشی فعالیت‌های آن را تضمین می‌کند. برنامه‌های درسی به منزله قلب آموزش عالی باید با نشانگرهای این نسل دانشگاهی هماهنگ باشند تا بتوانند زمینه حرکت پیشرو همسو با این نشانگرهای را فراهم سازند. دانشگاه‌های نسل چهارم زمینه تحقق پیشرفت‌های به روز و مطابقت با مقتضیاتی که متناسب با توسعه دانش و فن آوری در حال تغییر و تحول است را فراهم می‌سازند. در برنامه‌های درسی جدید و روش‌های آموزش آن، تأکید اساسی بر روش‌هایی است که در آن دانشجو نقش فعالی دارد و سایر عوامل چون تجهیزات و ابزارهای آموزشی، محتوا و اقدامات استاد در ارتباط با دانشجو همگی معنی و مفهوم پیدا می‌کنند. استاد در این روش‌ها نقش جهت دهنده و سازمان دهنده را ایفا می‌کند تا فعالیت‌های دانشجویان را متناسب با اهداف درس در مسیر صحیح هدایت کند (Sadeghi dizaj et al, 2015).

ارتباط بین توسعه سیاسی و آموزش عالی

طی دهه‌های گذشته تغییرات عمدت‌های در نظام‌ها و ساختار آموزش عالی صورت گرفته است. یکی از مهمترین عوامل این تغییرات توده‌ای شدن یا فraigیر شدن آموزش عالی بوده است. شکل‌گیری دانشگاه خاستگاهی نخبه‌گرایانه دارد و چنین نهادی برای زیست و تلاش علمی عده محدودی از افراد جامعه ایجاد شده بود. ظهور و توسعه اطلاعات و ارتباطات و تکوین جامعه دانشی، تحولات اساسی در عرصه دانشگاه‌ها شکل گرفته است. این تحول ابتدا از محیط اجتماعی با شکل

گیری جامعه شبکه‌ای که اطلاعات در آن حرف اول را می‌زند آغاز می‌شود. سپس نظام تولید دانش دستخوش تحول می‌شود و در نهایت ساختار و محتوای دانشگاه سنتی را در هم می‌بیند. برخی صاحبنظران از این سه تحول به سه انقلاب یاد کرده‌اند و ماهیت آن را تکاملی و بطيئی نمی‌دانند. در نهایت دانشگاهی را که از درون این انقلاب (تغییر همه‌جانبه) جوانه می‌زند، دانشگاه سبک ۲ نامگذاری کرده‌اند (Zakersalehi, 2018).

در ایران گسترش آموزش عالی از مرز توده‌ای شدن هم فراتر رفته و تعداد دانشجویان و به تبع آن تعداد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز رشد چشمگیری داشته است. حال این سؤالات مطرح می‌شوند که آیا توده‌ای شدن آموزش در ایران با توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، تاریخی و سنت دانشگاهی، به همان ترتیبی صورت گرفته که در سایر کشورها انجام شده است؟ آیا می‌توان فراگیر شدن آموزش عالی را دال بر همه‌گیر شدن تفکر و رسوخ علم در جامعه دانست؟ (Mardiha & Paknia, 2017).

امروزه مدرک دانشگاهی در ایران به مثابه کالایی است که باید در دسترس اکثر افراد باشد. دانشگاه نه به عنوان یک انتخاب و بسته به شرایط فرهنگی و اقتصادی، که به عنوان مسیری که اکثریت افراد برای به دست آوردن شان اجتماعی ملزم به عبور از آن هستند، تلقی می‌شود. شانی که گویا عمدتاً از طریق تحصیل در رشته‌های پژوهشی یا مهندسی کسب می‌شود. امروز با گسترش گزیننایزدیر کمی دانشگاه‌ها در ایران، بحث افت کیفی آنها از سوی بسیاری از اصحاب علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است.

پیشینه پژوهش

(Shafiei chafi & Mahdi, 2022) به بررسی تأثیر سیاست‌های آموزش عالی بر شاخص‌های توسعه سیاسی در ایران پرداختند. بررسی داده‌ها نشان داد که که بین المللی شدن آموزش بر توسعه سیاسی ایران تأثیری معنی دار دارد. همچنین تأثیر تجاری سازی ایده‌های دانشگاهی بر توسعه سیاسی ایران در سطح (۰/۰۱) معنی دار است. همچنین ارتباط با صنایع و نهادهای مالی اهداف و رسالت دانشگاه در راستای، توسعه توسعه اجتماعی دانشگاه و ساختار منعطف سازمانی بر توسعه سیاسی ایران تأثیر معنی داری دارد. در کل سیاست‌های آموزش عالی میزان ۰/۸۱ از تغییرات توسعه سیاسی ایران را پیش بینی می‌کند. نتایج تحقیق نشان داد که؛ توسعه سیاسی یکی از شاخه‌های توسعه است با هدف رسیدن به پیشرفت، صنعتی شدن، رفع فقر، رفع وابستگی ایجاد تحولات ساختاری و اصطلاحات در تمام بخش‌های جامعه و گذار از حالت نامطلوب زندگی گذشته به شرایط بهتر میزان پیشرفت و تحقق توسعه سیاسی در هر نظام، بر اساس سنجش میزان تحقق اهداف آن امکان پذیر است. (Nazarzadeh et al, 2021) به بررسی مقایسه‌ای مدیریت کوانتمومی، بهره‌وری منابع انسانی و همدلی سازمانی در آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های لرستان و علوم پزشکی لرستان) پرداختند. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها بین میزان مدیریت کوانتمومی و بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه‌های لرستان و علوم پزشکی لرستان تفاوت معناداری وجود دارد اما بین میزان همدلی سازمانی در این دو دانشگاه تفاوت وجود ندارد.

(Fischer & Hanze, 2019) که در پژوهشی خود به بررسی تأثیر روش‌های تدریس با هدایت معلم و دانش آموز فعال بر یادگیری دانشجویان در آموزش عالی پرداختند. نشان دادند روش‌های تدریس دانشجو محور اثربخش‌تر از روش‌های تدریس استاد محور هستند.

(Nithyanandam, 2020) در پژوهش خود به بررسی چارچوبی برای بهبود کیفیت فرآیند یاددهی-یادگیری پرداخت و دریافت اگر نگرش دانشجویان به یادگیری با استفاده از روش‌های یاددهی و یادگیری تغییر داده نشد تنها در صد بسیار پایینی از دانشجویان مهارت لازم را برای استخدام کسب می‌کنند. در روش‌های یاددهی و یادگیری توجه به شاخص‌هایی چون مشارکت دانشجویان و درگیر کردن توجه آنان، تعامل بین استاد و دانشجو و توجه به نیازهای دانشجویان و صنعت و رابطه بین آنها بسیار حائز اهمیت است.

(Evans, 2020) نیز در پژوهش خود به بررسی بهره برداری از کار پاره وقت دانش آموزان برای افزایش یادگیری، تدریس و ارزشیابی پرداخت و نشان داد توجه به یادگیری مستقل در ارائه تدریس بسیار مهم است. استادان جهت تقویت یادگیری مستقل و عمیق باید دانشجویان را به سمت صنعت ترغیب کنند تا بتوانند با کار کردن نیمه وقت در صنایع، یادگیری خود را تقویت کنند.

(Oztel, 2020) در پژوهشی به دانشگاه نسل چهارم ایجاد آینده‌ای پایدار پرداخت. در این پژوهشی به صورت تحلیلی به بررسی سیر تحولی دانشگاه‌ها تا دانشگاه نسل چهارم پرداخته شده است. محقق اذعان می‌دارد که مفهوم دانشگاه نسل چهارم ریشه در این ایده دارد که تحصیلات عالی پس از تأسیس دانشگاه‌ها در بولونیا و پاریس در قرن دوازدهم، سه انقلاب تحول آمیز را پشت سر گذاشت. نخستین انقلاب زمانی آغاز شد که مأموریت دانشگاه‌ها از تدریس گسترش یافته و شامل تولید پژوهش در اوآخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم می‌شود.

براساس مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، شاخص‌های آموزش عالی و توسعه سیاسی به شرح جدول ۱ تدوین شده است.

جدول ۱: شاخص‌های آموزش عالی و توسعه سیاسی

منبع	شاخص	عوامل	ردیف
Grinchenkov, et al., 2019	حضور دانشجویان خارجی، وجود پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی، وجود توافقنامه‌های بین‌المللی، وجود اعضاء علمی خارجی، برگزاری دوره‌ها، سمینارها و کارگاه‌های مشترک با دانشگاه‌های خارجی	بین‌المللی شدن آموزش	آموزش عالی:
Ruedas et al., 2019	حق امتیاز، سرمایه‌گذاری مشترک، همکاری در زمینه پژوهش و توسعه، برونسپاری، اتحادهای راهبردی؛ سرمایه‌گذاری سهامی در شرکت انشعابی انتقال فناوری و ایجاد دفاتر مجوز دهی و مراکز رشد	تجاری‌سازی ایده‌های دانشگاهی	عوامل محیطی
Lukovics & Zuti, 2017	برقراری ارتباط با مؤسسات و نهادهای مالی، اطلاع از نوآوری‌های صنعتی	ارتباط با صنایع و نهادهای مالی	۱

Kim, 2012	وجود صراحت، جایگاه نوآوری، جایگاه فناوری	اهداف و رسالت دانشگاه در راستای توسعه	آموزش عالی: عوامل داخلی	۲
Oztel, 2020	تمرکز، رسمیت، پیچیدگی	ساختار منعطف سازمانی		
Ruedas et al., 2019	آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اداری، مالی و پشتیبانی	توسعه علمی		
Shatzer, 2021	فراهرم بودن زمینه‌های تعامل و تقابل افکار، اندیشه‌ها و عملکردهای افراد، گروه‌ها و حتی ایدئولوژی‌های گوناگون، ساختار حقوقی رقابت نهادینه، اجازه رقابت سیاسی، اعتماد به نهادهای حل منازعه	وجود رقابت نهادینه شده سیاسی		
Atashbahar et al., 2021	جواز دخالت افراد و گروه‌های اجتماعی در تصمیم‌گیری‌های سیاسی، تأثیرگذاری آن‌ها بر نظام سیاسی و سیاست‌گذاری‌های آن	تحقیق مشارکت	توسعه سیاسی	۳
Majnouni Toutakhane et al., 2021	گردش نخبگان، دستیابی افراد متعلق به لایه‌ها و اشاره اجتماعی پایین به مراتب بالاتر سیاسی و اجتماعی، شایسته‌سالاری در مقابل ارادت‌سالاری	امکان تحرّک اجتماعی		
Elhami & Jabbari .Sani, 2022	نهادسازی یا ایجاد و تقویت نهادهای مدرن مرتبط با دولت، توسعه حوزه‌های مختلف زندگی اجتماعی، نهادسازی از پایین	نهادسازی سیاسی		
Mossalanejad, 2021	حاکمیت قانون، قانون عادلانه، نظم اجتماعی، اهتمام به اجرای قانون	قانون‌گرایی و قانونمندی		

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف و ماهیت، در رده تحقیقات کاربردی و و از منظر روش اجرا توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق عبارتست از متخصصان و صاحب‌نظران آموزش عالی و توسعه سیاسی که برای نمونه‌گیری از این جامعه روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق در این بخش شامل استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر ابعاد و نشانگرهای شناسایی شده و غربال شده توسط خبرگان است که پس از بررسی روایی و پایایی آن در جامعه مورد مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق، ۱۸ خبره در حوزه آموزش عالی و توسعه سیاسی در ایران و ترکیه مشارکت داشته‌اند.



جدول ۲: پایابی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	متغیرها
۰/۷۸۹	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی
۰/۸۵۴	بین‌المللی شدن آموزش عالی
۰/۸۳۶	استفاده از تجارب کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی
۰/۸۷۹	تریبیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی
۰/۸۲۴	تولید دانش در نظام آموزش عالی
۰/۷۹۴	تجاری‌سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی
۰/۷۹۴	ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه
۰/۸۴۷	نظام نوآوری در آموزش عالی
۰/۸۶۷	نوآوری‌های فناورانه
۰/۸۲۷	توسعه فناوری آموزشی
۰/۸۹۳	استقلال دانشگاه‌ها
۰/۸۷۴	فرهنگ‌سازی و آموزش شهریوندی
۰/۷۸۵	توسعه سیاسی

پس از تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان، داده‌های پیمایشی با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی استخراج و در سطح معنی‌داری $0,01$ تجزیه و تحلیل شده است.

یافته‌های پژوهش

در ایران و ترکیه به ترتیب $۴۳/۹۳$ و $۳۴/۲۹$ درصد پاسخ‌دهندگان را زنان و حدود $۶۵/۷۱$ و $۵۶/۰۷$ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند. همچنین، در ایران و ترکیه به ترتیب حدود $۳۶/۴۳$ و $۵۲/۵۰$ درصد افراد شرکت‌کننده دارای درجه کارشناسی $۴۴/۲۸$ و ۳۵ درصد دارای درجه کارشناسی ارشد و $۱۹/۲۸$ و $۱۲/۵$ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. بیشترین سال‌های کار در ایران مربوط به بازه ۱۰ تا ۱۵ سال با میزان $۳۷/۵$ درصد و بیشترین سال‌های سابقه کار در نمونه‌های آماری ترکیه مربوط به بازه ۶ تا ۱۰ سال به میزان $۴۲/۸۶$ درصد است. اکثریت شرکت‌کنندگان در ایران و ترکیه در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بودند.

برای بررسی داده‌های نمونه حول میانگین جامعه توزیع شده است، از آزمون کولموگروف اسمیرنف استفاده شده است. با توجه به اینکه در جامعه‌های با توابع نرمال، روش‌های پارامتریک و در جامعه‌های با توابع غیر نرمال، روش‌های

نایپارامتریک به کار گرفته می‌شود، در این پژوهش ابتدا نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق مشخص، سپس داده‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.^۱

جدول ۳: آزمون کولموگروف اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن متغیرها در سطح معنی داری ۰,۰۱

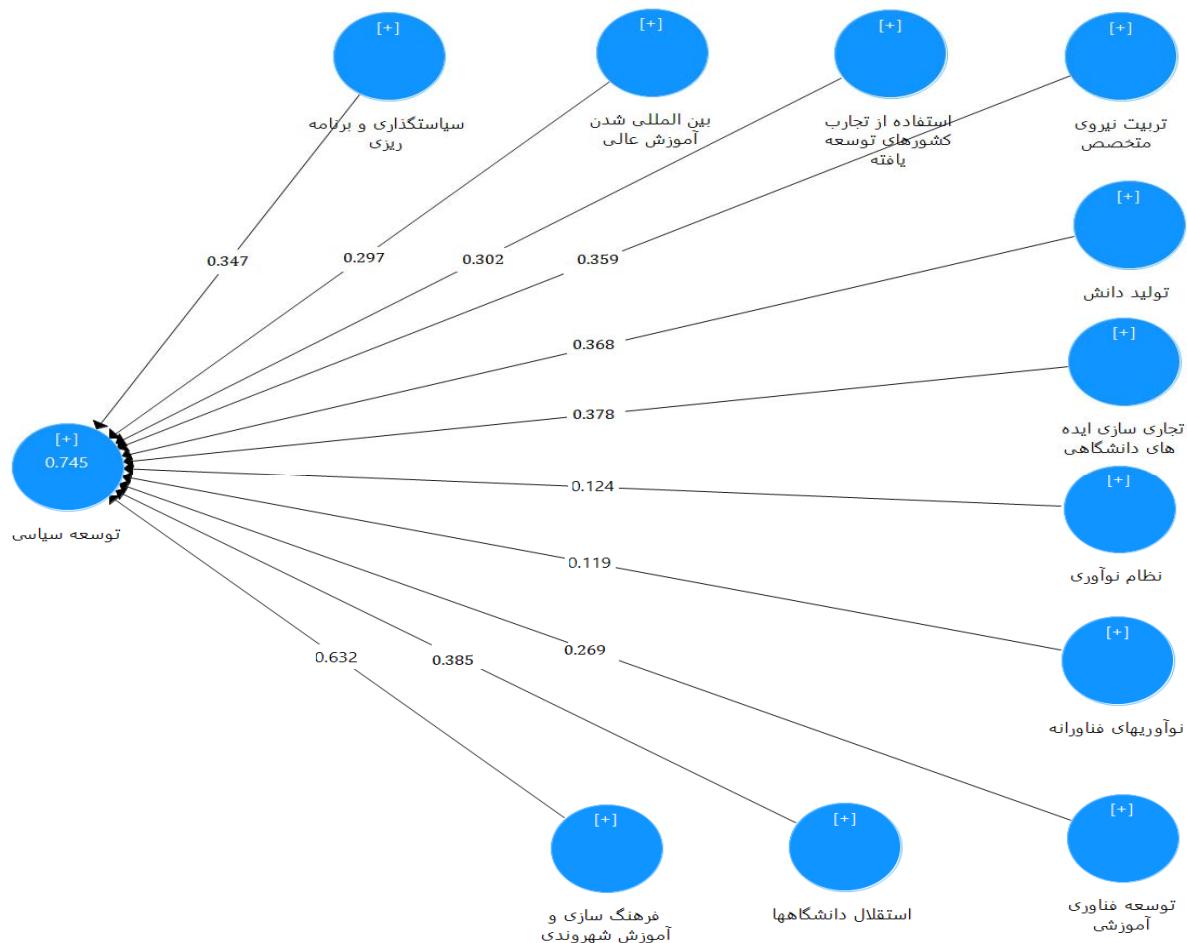
Z	متغیرها
۱/۸۵	ایران
۲/۶۹	ترکیه
۲/۴۷	ایران
۳/۸۵	ترکیه
۱/۴۷	ایران
۳/۶۹	ترکیه
۳/۵۲	ایران
۲/۴۱	ترکیه
۱/۵۲	ایران
۲/۶۹	ترکیه
۳/۴۷	ایران
۳/۵۸	ترکیه
۱/۵۸	ایران
۴/۲۹	ترکیه
۳/۳۴	ایران
۲/۵۸	ترکیه
۳/۳۴	ایران
۱/۹۶	ترکیه
۳/۲۵	ایران
۲/۴۱	ترکیه
۱/۸۵	ایران
۲/۶۳	ترکیه
۲/۴۱	ایران

^۱ برای این منظور، از آزمون کولموگروف اسمیرنف (KS) استفاده می‌شود. در صورتی که توزیع داده‌های تحقیق نرمال باشد ضریب همبستگی پیرسون و در غیر این صورت، ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون‌های آماری مورد استفاده قرار می‌گیرد.



۱/۶۳	ترکیه	
۲/۵۸	ایران	وجود رقابت سیاسی نهادینه شده
۱/۴۷	ترکیه	
۳/۶۹	ایران	
۲/۴۱	ترکیه	نهادسازی
۲/۹۳	ایران	
۱/۵۷	ترکیه	
۴/۳۶	ایران	قانون‌گرایی و قانونمندی
۳/۸۲	ترکیه	
۲/۵۷	ایران	
۴/۳۶	ترکیه	وجود اعتماد و وفاق اجتماعی
۱/۳۶	ایران	
۲/۲۵	ترکیه	
۱/۶۹	ایران	سیاست‌گذاری فرهنگی و اجتماعی
۲/۵۳	ترکیه	
۲/۵۷	ایران	
۱/۵۶	ترکیه	سبک زندگی مدرن
۲/۶۷	ایران	
۳/۶۹	ترکیه	
		دینداری

آزمون کولموگروف اسمیرنف (به شرح جدول ۲) نشان می‌دهد که مقدار سطح معنی‌داری برای اکثر متغیرها پایین تر از ۰/۰۵ است و توزیع داده‌ها غیر نرمال است. بنابراین از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و الگوی معادلات ساختاری از طریق حداقل مربعات جزئی برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. برای پیش‌بینی توسعه سیاسی، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی و از روش حداقل مجدد رات جزئی برای برآورد مدل استفاده شده است. در نمودار شکل ۱ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.


شکل ۱- الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استانداردی

میزان واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش به شرح جدول ۴ نشان داده شده است. همانطور که در جدول مشاهده می شود تمام مقادیر اعتبار اشتراک مثبت بوده و مدل پژوهش از کیفیت مناسب و قابل قبول برخوردار است.

جدول ۴- واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

CV-Communality	CV-Redundancy	متغیرها
۰/۳۸۲	-	سیاست گذاری و برنامه ریزی توسعه آموزش عالی
۰/۳۲۹	-	بین المللی شدن آموزش عالی
۰/۳۶۴	-	استفاده از تجارت کشورهای توسعه یافته در مدیریت آموزش عالی
۰/۳۸۲	-	تریبیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی



۰/۳۷۱	-	تولید دانش در نظام آموزش عالی
۰/۳۶۹	-	تجاری سازی ایده های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه
۰/۳۸۲	-	نظام نوآوری در آموزش عالی
۰/۳۲۹	-	نوآوری های فناورانه
۰/۳۴۷	-	توسعه فناوری آموزشی
۰/۳۵۷	-	استقلال دانشگاهها
۰/۳۱۲	-	فرهنگ سازی و آموزش شهر و ندی
۰/۳۲۹	۰/۳۵۲	توسعه سیاسی

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته های مدل پژوهش از شاخص های برازش مدل های معادلات ساختاری مدل ایران به روش حداقل مربعات جزیی استفاده شد. علاوه بر شاخص های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF عدد ۱ می باشد و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا موفق بوده است یا نه.

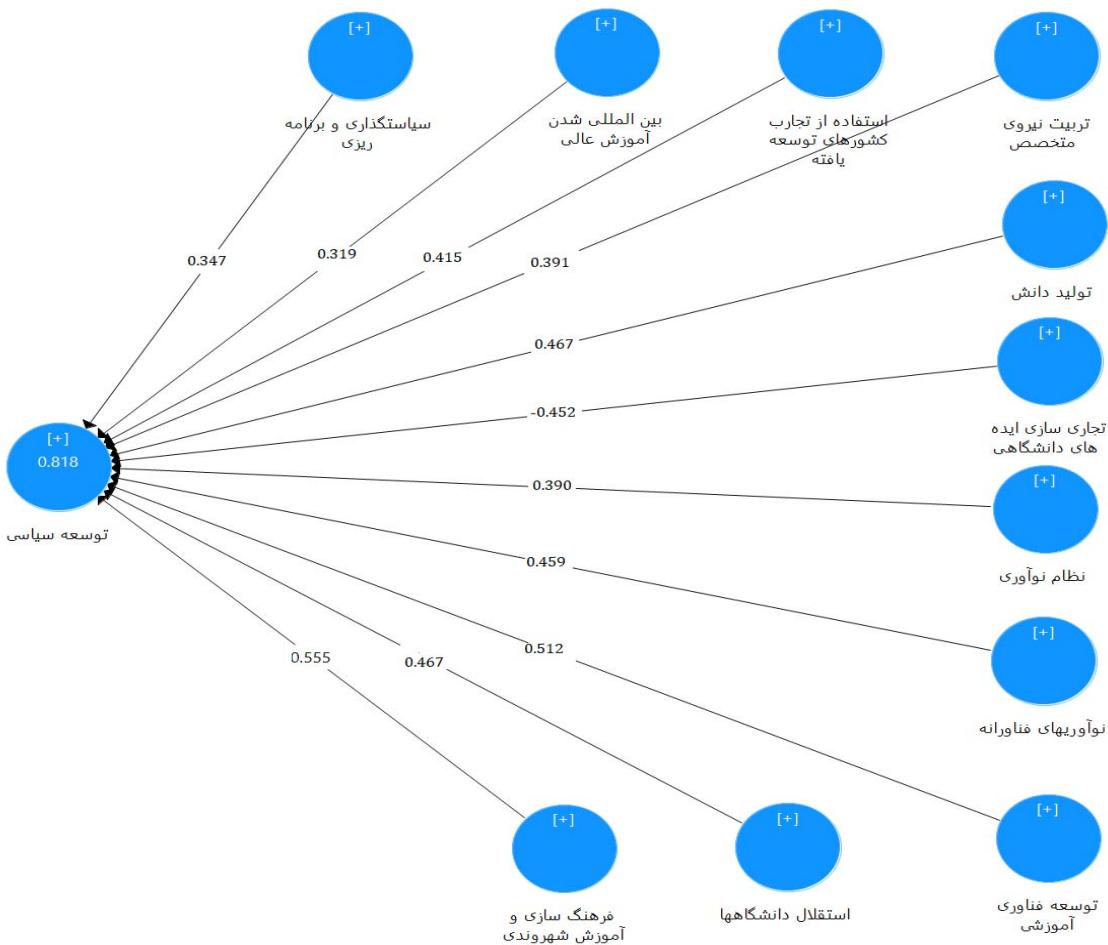
برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند، از معیار GoF استفاده می شود. این معیار توسط (Tennhaos et al, 2004) ابداع گردیده و طبق فرمول زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{Communalities} \times R^2$$

که در آن $Communalities$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می باشد و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر Scales می باشد. (Vetzes et al, 2009) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۰۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده اند.

طبق فرمول فوق در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF، مقدار ۰/۵۱ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

برای پیش بینی توسعه سیاسی، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی شد، از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. در نمودار شکل ۲ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.


شکل ۲-الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استانداردی

میزان واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش به شرح جدول ۵ نشان داده شده است. همانطور که در جدول مشاهده می شود تمام مقادیر اعتبار اشتراک مثبت بوده و مدل پژوهش از کیفیت مناسب و قابل قبول برخوردار است.

جدول ۵-واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

CV-Community	CV-Redundancy	متغیرها
۰/۳۷۵	-	سیاست گذاری و برنامه ریزی توسعه آموزش عالی
۰/۳۶۵	-	بین المللی شدن آموزش عالی
۰/۳۲۶	-	استفاده از تجارب کشورهای توسعه یافته در مدیریت آموزش عالی
۰/۳۸۵	-	تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی



۰/۳۳۷	-	تولید دانش در نظام آموزش عالی
۰/۳۸۶	-	تجاری سازی ایده های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه
۰/۳۴۹	-	نظام نوآوری در آموزش عالی
۰/۳۳۸	-	نوآوری های فناورانه
۰/۳۵۲	-	توسعه فناوری آموزشی
۰/۳۶۹	-	استقلال دانشگاهها
۰/۳۴۷	-	فرهنگ سازی و آموزش شهر و ندی
۰/۳۵۲	۰/۳۱۲	توسعه سیاسی

در این پژوهش، برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF برای مدل ترکیه، مقدار ۰/۵۴ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. برای ارزیابی تطبیقی آموزش عالی بر توسعه سیاسی در ایران و ترکیه ضرایب مسیر متغیرهای تحقیق در دو مدل ایران و ترکیه با هم مقایسه شدند.

جدول ۶- ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده در سطح معنی داری ۰,۰۱

مسیر	کشور	ضریب مسیر	آماره آزمون
سیاست گذاری و برنامه ریزی توسعه آموزش عالی ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۳۴	۴/۵۲
	ترکیه	۰/۳۴	۴/۶۷
بین المللی شدن آموزش عالی ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۲۹	۳/۵۸
	ترکیه	۰/۳۱	۴/۱۲
استفاده از تجارب کشورهای توسعه یافته در مدیریت آموزش عالی ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۳۰	۳/۸۶
	ترکیه	۰/۴۱	۵/۴۷
تریتی نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۳۵	۴/۲۶
	ترکیه	۰/۳۹	۴/۸۲
تولید دانش در نظام آموزش عالی ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۳۶	۴/۵۸
	ترکیه	۰/۴۶	۶/۳۲
تجاری سازی ایده های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۳۷	۵/۲۱
	ترکیه	۰/۴۵	۵/۹۱
نظام نوآوری در آموزش عالی ← توسعه سیاسی	ایران	۰/۱۲	۲/۶۴
	ترکیه	۰/۳۹	۴/۲۹

۲/۵۹	۰/۱۱	ایران	نوآوری‌های فناورانه ← توسعه سیاسی
۵/۴۲	۰/۴۵	ترکیه	
۳/۱۲	۰/۲۶	ایران	توسعه فناوری آموزشی ← توسعه سیاسی
۷/۰۹	۰/۵۱	ترکیه	
۴/۲۶	۰/۳۸	ایران	استقلال دانشگاه‌ها ← توسعه سیاسی
۴/۹۸	۰/۴۶	ترکیه	
۱۲/۸۸	۰/۶۳	ایران	فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندی ← توسعه سیاسی
۱۰/۲۹	۰/۵۵	ترکیه	

*p<0.05, **p<0.01

ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده در سطح معنی‌داری ۰,۰۱ (به شرح جدول ۶) نشان می‌دهد که متغیرهای نظام آموزش عالی در هر دو کشور تأثیر معنی‌داری بر توسعه سیاسی دارد: سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، بین‌المللی شدن آموزش عالی، استفاده از تجارت کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی، تولید دانش در نظام آموزش عالی، تجاری‌سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، نظام نوآوری در آموزش عالی، نوآوری‌های فناورانه، توسعه فناوری آموزشی، استقلال دانشگاه‌ها و فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندی. به علاوه، با استناد به ضرایب مسیر، برخی از مؤلفه‌های آموزش عالی مؤثر بر توسعه سیاسی در ترکیه وضع مطلوبتری نسبت به وضعیت جمهوری اسلامی ایران دارند: استفاده از تجارت کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی، تولید دانش در نظام آموزش عالی، تجاری‌سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، نظام نوآوری در آموزش عالی، نوآوری‌های فناورانه، توسعه فناوری آموزشی و استقلال دانشگاه‌ها.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش مطالعه تطبیقی تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی در ایران و ترکیه است. برای مطالعه توسعه سیاسی در دو کشور، از الگوی مفهومی پیشنهادی روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شده است. براساس یافته‌های این مطالعه می‌توان گفت که سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، بین‌المللی شدن آموزش عالی، استفاده از تجارت کشورهای توسعه‌یافته در حکمرانی آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی، تولید دانش در نظام آموزش عالی، تجاری‌سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، نظام نوآوری در آموزش عالی، نوآوری‌های فناورانه، توسعه فناوری آموزشی، استقلال نظام‌های دانشگاهی و فرهنگ‌سازی و آموزش شهروندی تأثیر معنی‌داری بر توسعه سیاسی دارد. این یافته با نتایج Evans, (Nithyanandam, 2020), (Fischer & Hanze, 2019), (Shafiei chafi & Mahdi, 2022) پژوهش‌های (Shatzer, 2020), (Oztel, 2020), (2020) همسو است.



در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که آموزش عالی از نقش و تأثیرگذاری اقتصادی مهمی برخوردار است، زیرا معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم کردن و ارتقای دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های موردنیاز منابع انسانی در زمینه‌ها و حوزه‌های مختلف به توسعه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کمک می‌کند. نقش و جایگاه آموزش عالی در این عرصه زمانی می‌تواند روش‌گردد که به این حقیقت توجه شود که پیش‌بینی‌ها و برآوردهای علمی، تغییرات و پیشرفت‌های سریعی را در حوزه فناوری و به تبع آن در کارکرد نهادهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی ترسیم می‌کند.

اولین نقش آموزش عالی هدایت افراد به سوی مقاصد مشترک، علائق، اهداف، ارزش‌ها، مهارت‌ها و آرمان‌هایی است که در نهایت، جامعه را به سمت هدفی والا و برتر که همان دستیابی به توسعه و پیشرفت همه‌جانبه و زیربنایی برای رسیدن جامعه به رفاه و سعادت پایدار اجتماعی است رهنمون می‌شود، به طوری که در این راه همه افراد جامعه همکاری داوطلبانه و مشارکت مبنایی و علمی را می‌آموزند. دومین نقش آموزش عالی تربیت نیروی انسانی متخصص برای تأمین نیازهای جامعه و خدمت به آن است. نظام‌های دانشگاهی زمانی می‌توانند به جامعه خدمت کنند که تحت یک سیستم پویا و مدیریتی علمی و پایدار با پیشرفت‌های علمی و فناورانه هماهنگ باشند. سومین نقش مهم دانشگاه‌ها و نظام‌های آموزش عالی ارائه خدمات عمومی است. حضور دانشمندان و دانشپژوهان علاقه‌مند در دانشگاه‌ها و اشتغال به فعالیت‌های علمی با نظارت یک سیستم دقیق ارزیابی این امکان را فراهم می‌آورد که خدمات گوناگون و ارزشمندی به جامعه عرضه شود. همایش‌های گوناگون علمی، ارائه آخرین یافته‌های علم و دانش، تشکیل دوره‌های کوتاه مدت بازآموزی و ضمن خدمت برای مدیران و کارکنان و کارشناسان مشاغل مختلف در بخش‌های مختلف اقتصادی-اجتماعی از جمله خدمات عمومی نظام‌های دانشگاهی است.

به علاوه، برای ارزیابی تطبیقی تأثیر آموزش عالی بر توسعه سیاسی در ایران و ترکیه، ضرایب مسیر مؤلفه‌ها و متغیرهای تحقیق در دو کشور مقایسه شدند. این مقایسه نشان می‌دهد که استفاده از تجارب کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی، تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی، تولید دانش در نظام آموزش عالی، تجاری سازی ایده‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی و ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه، نظام نوآوری در آموزش عالی، نوآوری‌های فناورانه، توسعه فناوری آموزشی و استقلال دانشگاه‌ها در ترکیه وضع مطلوبتری نسبت به ایران دارد.

در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که در تحولات سیاسی دو کشور ایران و ترکیه که در همسایگی یکدیگرند و فرهنگی نسبتاً مشابه دارند، تفاوت‌هایی چشمگیر دیده می‌شود و با وجود آنکه هر دو کشور تحت تأثیر تحولات جهانی مشابه همچون روند آزادسازی اقتصادی بوده‌اند، ولی در طی تاریخ راه‌هایی متفاوت را پیموده‌اند و اینکه اقتصاد ترکیه در شرایطی مناسب در حال پیوستن به اتحادیه اروپا است اما در مقابل اقتصاد ایران هنوز در بحث چگونگی آزادسازی اقتصادی مسئله‌مند است. جمهوری اسلامی ایران و ترکیه که در منطقه مهم و راهبردی غرب آسیا (خاورمیانه) واقع شده‌اند، دارای پیشینه تاریخی قابل توجه هستند و مشابهت‌های قابل تأملی از جمله تمدن‌های باستانی قبل از اسلام و امپراتوری‌های بسیار گسترده‌ای بوده‌اند. هر دو کشور در طول تاریخ خود، روابط پر فرازونشیبی داشته که گاه این روابط،

دوستانه و گاه با تعارض و حتی جنگ همراه بوده است. ایران و ترکیه همواره خود را قدرت برتر منطقه پنداشته و در این راستا در عین برقراری روابط حسن، رقابت جدی نیز با هم داشته‌اند.

در این راستا کشور ترکیه بیشتر در زمینه استفاده از تجارب کشورهای توسعه‌یافته در حکمرانی آموزش عالی و تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش در جامعه گام برداشته است. با توجه به روند تحولات سیاسی دو کشور ترکیه و ایران که نکات مشترک فرهنگی فراوان دارند و طی تاریخ، در کنار یکدیگر در یک منطقه جغرافیایی رشد نموده‌اند و ضمن داشتن تعاملات فرهنگی و سیاسی فراوان، گهگاه با یکدیگر به مبارزه نیز برخواسته‌اند، قابل تأمل است که چگونه این دو کشور راههایی متفاوت را انتخاب نموده‌اند. ترکیه که سابقه گرایش به چپ آن بیشتر از ایران است و رشد سیاسی بالایی را تجربه می‌کند.

در نهایت، براساس یافته‌های این تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱. براساس یافته‌های تحقیق و تأیید سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی به عنوان مؤلفه‌ای از آموزش عالی پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های آموزش عالی و پیاده سازی آن در دانشگاه‌ها و برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت آموزش عالی و پیاده‌سازی آنها در دانشگاه‌ها تدوین شود.
۲. براساس یافته‌های تحقیق و تأیید بین‌المللی شدن آموزش عالی به عنوان مؤلفه‌ای از آموزش عالی پیشنهاد می‌شود که تعاملات بین‌المللی با دانشگاه‌های جهان تسهیل شود و پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی در حوزه آموزش عالی ایجاد گردد.
۳. براساس یافته‌های تحقیق و تأیید استفاده از تجارب کشورهای توسعه‌یافته در مدیریت آموزش عالی به عنوان مؤلفه‌ای از آموزش عالی پیشنهاد می‌شود که از دانشگاه‌های برتر دنیا (نظام‌های آموزش عالی پیشرو دنیا) الگو برداری شود و تبادل اطلاعات و دانشجو با دانشگاه‌های کشورهای همسایه انجام شود.
۴. براساس یافته‌های تحقیق و تأیید تربیت نیروی متخصص و ارتقای سطح دانش و سواد در جامعه توسط آموزش عالی به عنوان مؤلفه‌ای از آموزش عالی پیشنهاد می‌شود که سطح دانش، مهارت و نگرش نیروی کار فعلی و پرورش نیروی کار آینده متناسب با نیازهای توسعه‌ای آینده ارتقا یابد و فهم سیاسی جامعه دانشگاهی تقویت شود.

References

- Atashbahar, O., & Sari, A. A., & Takian, A., & Olyaeemanesh, A., & Mohamadi, E., & Barakati, S. H. (2021). Integrated early childhood development policy in Iran: a qualitative policy process analysis. *BMC public health*, 21(1), 1-13. DOI: [10.1186/s12889-021-10646-7](https://doi.org/10.1186/s12889-021-10646-7)
- Elhami, A. H., & Jabbari Sani, A. A. (2022). Explanation the Relationship between Geographical Features of Political Power Construct and Its Economic Development in Iran. *Political Spatial Planning*, 4(1), 46-56. URL: <http://psp.modares.ac.ir/article-42-59362-en.html>. (In Persian)
- Evans, C. (2020). Exploiting students' part-time work to enhance learning, teaching and assessment. *Industry and Higher Education*, 34(1), 1- 4.<https://doi.org/10.1177/0950422220930182>
- Fischer, E., & Hanze, M. (2019). Back from "guide on the side" to "sage on the stage"? Effects of teacher-guided and student-activating teaching methods on student learning in higher education. *International Journal of Educational Research*, 95, 26–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.03.001>
- Grinchenkov, D., & Kolomietz, A., & Kushchiy, D., & Nguyen, T. T. (2019, August). Cognitive Model Parameterization For Decision Support Of University Internationalization Management. In International Scientific-Practical Conference "Business Cooperation as a Resource of Sustainable Economic Development and Investment Attraction"(ISPCBC 2019). Atlantis Press.

- Harasim, L. (2017). Learning theory and online technologies. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315716831>
- khodabakhsh, A., & taghipour, H. (2023). Analysis of factors affecting the educational program of fourth-generation universities in Iran. Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences, doi: 10.22034/rmt.2023.537735.1895. (In Persian)
- Kim k (2001): Privatization in Korea Department of public Administration Yonsei University, Wonyu Academy of public Management Review, No5.p:423
- Lukovics, M., & Zuti, B. (2017), Successful universities towards the improvement of regional competitiveness: "Fourth Generation" universities, Conference: European Regional Science Association (ERSA) 53th Congress „Regional Integration: Europe, the Mediterranean and the World economy, At Palermo
- Mardiha, M., & Paknia, M. (2017), elite university of Tudeh University, Tehran: Publications of Institute of Cultural and Social Studies. (In Persian)
- Majnouni-Toutakhane, A., & Ramazani, M. E., & Sheikholeslami, S. (2021). Recognition and Analysis of The Key Factors of Rural Development in Iran with Futures Studies Approach. Journal of Rural Development, 39(4), 569–593. <https://doi.org/10.25175/jrd/2020/v39/i4/141885>. (In Persian)
- Mossalanejad, A. (2022). Syndromes of Economic Development Policy in Iran. Iranian Journal of Public Policy, 8(4), 211-235. doi: 10.22059/jppolicy.2021.84830. (In Persian)
- Memon, A. R., & Rathore, F.A. (2018). Moodle and Online Learning in Pakistani Medical Universities: An opportunity worth exploring in higher education and research. National center for Biotechnology Information. 68(7):1076-1078. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30317305>.
- Miller, J., & Riendeau, C., & Rosen, J. (2013). Lessons in Academic Rescue: An International Higher Education Response in Post---war Iraq. Science and Diplomacy, 2 (3).
- Nazarzadeh, M., nikpay, I., & madandar arani, A. (2021). A Comparative Study of Quantum Management, Human Resource Productivity and Organizational Empathy in Higher Education (Case Study: Lorestan Universities and Lorestan University of Medical Sciences). Management and Educational Perspective, 3(1), 109-138. doi: 10.22034/jmep.2021.283659.1057. (In Persian)
- Nithyanandam, G. K. (2020). A framework to improve the quality of teaching-learning process-A case study. Procedia Computer Science, 172, 92-97. DOI:[10.1016/j.procs.2020.05.013](https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.013)
- Oztel, H. (2020). Fourth generation university: co-creating a sustainable future. DOI:[10.1007/978-3-319-95870-5_77](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95870-5_77)
- Palme, U. (2012), Good examples of education for sustainable development at chalmers: achievements and limitations, paper presented at engineering education in sustainable development, Go’teborg, September 19-22.
- Ruedas, M. J., & Sánchez, M., & del Moral, A., & Ocaña, F., & Giménez, R., & Arias-Mediano, J. L., & Conejo, A. (2019). Internationalization strategy of the Faculty of Pharmacy of the University of Granada. FarmaJournal, 4(1), 131-131.
- Sadeghi dizaj, E., & Hoseininasab, S. D., & Asgarian, F., & ShialiPour, A., & Maqsodi, M. R. (2015). The Mata- analyse of active Teaching Principle Effectiveness.. Educational Psychology, 11(35), 79-103. (In Persian)
- Shafiei chafi, M., & mahdi, R. (2022). The Impact of Higher Education Policies on Political Development Indicators in iran. Public Policy In Administration, 13(45), 179-195. doi: 10.30495/ijpa.2022.67870.10929. (In Persian)
- Shutzer, J. (2021). Before and After Terrorism: Economic and Political Development in the Basque Country (Doctoral dissertation).
- Zakersalehi, G. (2018). Iran's higher education issues. Tehran: Research Institute of Cultural and Social Studies. (In Persian)



Research Paper
(Mixed)

Designing a facilitation model for experimental sciences based on the reverse approach in elementary school

Soheila Yousefghanbari¹ , Nahid Shafiee² , Amirhossein Mehdizadeh²

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

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

Receive:

03 September 2023

Revise:

30 October 2023

Accept:

05 December 2023

Keywords:

facilitation,
experimental science,
reverse approach,
teacher's motivation and
ability,
active participation of
families

Abstract

The purpose of this research is to design a model for facilitating experimental sciences based on the reverse approach in elementary school. According to its purpose, the research method is a mixed exploratory research (qualitative-quantitative) based on thematic analysis and structural equation modeling. The statistical population of the research in the qualitative part includes 14 participants of the interview part (including experts in the field of curriculum, experts in the field of experimental sciences and teachers with high experience in elementary school) and participants in the texts content part (including documents published in reliable scientific databases in recent 5 years leading to the time of analysis and adjustment of the fourth season (2017 to 2022). The sampling method in the interview section is purposeful snowball type; and in the text section it is purposeful based on the purpose of the research. The statistical population in the quantitative section includes all primary school teachers in Khuzestan province with a sample of 193 people and was selected by multi-stage cluster random sampling method. The tool of the qualitative part is an interview, and that of the quantitative part is a questionnaire. The analysis of the qualitative part is using the theme analysis method proposed by Atride-Sterling (2001), and the quantitative part is SPSS and Amos software. The results showed that the facilitation model includes six organizing themes: objective and visual teaching, teacher activity in the reverse method, teacher-student interaction, teaching for learning, teacher motivation and ability, and active participation of families, which has a total of 31 basic themes. In the validation of the designed model, the examination of the structural model showed that the above model has a good fit.

Please cite this article as (APA): Yousefghanbari, S., Shafiee, N., & Mehdizadeh, A. (2023). Designing a facilitation model for experimental sciences based on the reverse approach in elementary school. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 202-224.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.423556.1266	
Corresponding Author: Nahid Shafiee	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.9.1	
Email: dr.n.shafiee@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

One of the important and practical lessons during education is experimental science, which is taught to students from the moment they enter school until the end of the academic year (Raisi Ardali, 2020). The purpose of teaching experimental sciences in the primary school curriculum is to educate people with scientific literacy, who must be equipped with knowledge, skills and scientific insight of behavior based on values and competences, and who must understand the phenomena related to experimental sciences and are familiar with science and technology (Simsek, 2020). Reviewing the results of the Tims test, which is the most important international adaptation study in the field of teaching experimental science and mathematics in the fourth grades of primary along with eighth grades of secondary school, and is held every four years under the supervision of the International Association for the Evaluation of Academic Progress (Zianejad Shirazi et al, 2022), shows Iran's poor performance in mathematics and experimental science lessons in the fourth grade of elementary school compared to other countries (Kasyani N, Zarei, 2019). The 21st century educational systems emphasize the importance of paying attention to student-centered learning in which students participate and direct their own learning. In student-centered learning environments, students must actively participate in learning. Participation should be organized through learning activities such as discussion, problem solving, and peer learning. These types of activities are known in a new method called the reverse learning method or the reverse class (Kazu, 2020). But despite the fact that in recent years, the reverse learning method has been proposed as an alternative model of education to improve students' knowledge and skills, interaction and self-efficacy in learning; mostly this method has been neglected in the field of teaching experimental sciences (Ahmed & Indurkhyia, 2020).

Reverse learning is a type of blended learning that reverses traditional perceptions of pre-class and in-class activities. This teaching method gives students the opportunity to have more control over their learning. However, teachers should check whether students' activities in the classroom lead to more pre-learning or not (Nuhoglu Kibar, 2020). Based on this, the current research is looking for an answer to this question: What is the pattern of facilitating experimental sciences based on the reverse approach in the elementary school?

Theoretical Framework

Reverse learning

Reverse learning is an approach that has aroused the interest of researchers and educators today. Reverse learning, as the name suggests, is exactly the reverse of the traditional teaching method. If we want, this learning style can be summed up in one sentence: doing school work at home and doing homework at school. It is an educational model in which students learn educational content at home through online or offline educational videos, and the teacher in the classroom solves the problems and answers the students' questions and talks with them (Khorshidi & Ghaidi, F, 2022).

Aybirdi & Atasoy sal (2023) investigated the effect of reverse learning on the achievements of L2 learners. They showed that reverse learning had significant effects on students' scientific achievements compared to the traditional method.

Dong (2021) in a research entitled the effectiveness of the flipped classroom in collaborative learning showed that the flipped classroom was effective in improving academic performance and promoting higher level thinking abilities, such as critical thinking and self-recognition and evaluation.



Research methodology

According to its purpose, the research method is a mixed exploratory research (qualitative-quantitative) based on thematic analysis and structural equation modeling. The statistical population of the research in the qualitative part includes 14 participants of the interview part (including experts in the field of curriculum, experts in the field of experimental sciences and teachers with high experience in elementary school) and participants in the content part of the texts (including documents published in reliable scientific databases in last 5 years lead to the time of analysis and adjustment of the fourth chapter (2017 to 2022). The sampling method in the interview section is purposeful snowball type; and in the texts section it is purposeful based on the purpose of the research. Statistical society in the quantitative part includes all primary school teachers in Khuzestan province with a sample of 193 people, which were selected by multi-stage cluster random sampling method. The tool of qualitative part is interview, and of quantitative part is questionnaire.

Research findings

To analyze the qualitative part, the method proposed by Atride-Sterling (2001) was used through the theme analysis method; and SPSS and Amos software were used to analyze the quantitative part. The results showed that the facilitation model includes six organizing themes: objective and visual teaching, teacher activity in the reverse method, teacher-student interaction, teaching for learning, teacher motivation and ability, and active participation of families; which has a total of 31 basic themes. In the validation of the designed model, the examination of the structural model showed that the above model has a good fit.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing a model for facilitating experimental sciences based on the reverse approach in elementary school. The results of this research are in agreement with the results of Aybirdi & Atasoy sal (2023), Dong (2021), Sahebyar et al, (2021), Jafarkhani et al, (2020), Tajari & Bayani (2019), Niro & Hajian (2020), Smallhorn (2017). Based on the study of Jafarkhani et al, (2020), the implementation of the reverse learning method has a positive effect on the learning and motivation of multi-grade students and helps the multi-grade teacher in the learning process and classroom management. Erkan & Duran (2023) in the context of the fourth elementary science lesson show that basic activities using reverse teaching have a positive effect on students' scientific creativity and their basic activity; and with this method, most students find the activities useful, structured and entertaining.

According to the results of the research, the following suggestions are presented:

It is necessary for educational systems in different educational levels, especially in the primary period, to use a creative reverse approach and use the opportunities and facilities of educational films and videos, internet spaces, and educational podcasts. In this regard, teachers should provide elementary students with new subjects of experimental sciences in the form of video, podcast or audio recording, and ask them to observe and take notes and bring them to class as homework.



علمی پژوهشی (آمیخته)

طراحی الگوی تسهیل گری علوم تجربی بر اساس رویکرد معکوس در دوره ابتدایی

سهیلا یوسف قنبری^۱ ، ناهید شفیعی^۲ ، امیرحسین مهدیزاده^۲

۱- دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی تسهیل گری علوم تجربی بر اساس رویکرد معکوس در دوره ابتدایی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کابردی و روش اجرای پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) به روش تحلیل مضمون و مدل‌بایی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۴ نفر از مشارکت کنندگان بخش مصاحبه (شامل متخصصان حوزه برنامه درسی، متخصصان حوزه علوم تجربی و معلمان با سابقه بالا در مقطع ابتدایی) و مشارکت کنندگان بخش محتواهی متون (شامل استاد منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر در ۵ ساله اخیر منتهی به زمان تحلیل و تنظیم فصل چهارم (۲۰۱۷) به میلادی) می‌باشد و روش نمونه‌گیری در بخش مصاحبه به صورت هدفمند از نوع گلوهه بر夫ی و در بخش متون بصورت هدفمند مبتنی بر هدف پژوهش می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل تمامی معلمان دوره ابتدایی در استان خوزستان با نمونه ۱۹۳ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار بخش کیفی، مصاحبه و بخش کمی، پرسشنامه می‌باشد. تجزیه و تحلیل بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون روش پیشنهادی آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) و بخش کمی نرم افزار SPSS و Amos می‌باشد. نتایج نشان داد الگوی تسهیل گری شامل شش مضمون سازمان دهنده: تدریس عینی و تجسمی، فعالیت معلم در روش معکوس، تعامل معلم و دانش آموز، تدریس برای یادگیری آموزی، انگیزه و توانمندی معلم و مشارکت فعال خانواده‌ها است که در مجموع ۳۱ مضمون پایه دارد. در اعتبارسنجی الگوی طراحی شده هم بررسی مدل ساختاری نشان داد الگوی فوق برآش مطلوب دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴

کلید واژه‌ها:

تسهیل گری،

علوم تجربی،

رویکرد معکوس،

انگیزه و توانمندی معلم،

مشارکت فعال خانواده‌ها

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): یوسف قنبری، سهیلا، شفیعی، ناهید، مهدیزاده، امیرحسین. (۱۴۰۲). طراحی الگوی تسهیل گری علوم تجربی بر اساس رویکرد معکوس در دوره ابتدایی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۳). ۲۰۲-۲۲۴.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.423556.1266	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.3.9.1	نویسنده مسئول: ناهید شفیعی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: dr.n.shafiee@gmail.com

مقدمه

یکی از دروس مهم و کاربردی دوران تحصیل، علوم تجربی است که از بد و ورود دانش آموزان به مدرسه تا پایان دوره تحصیلی به آنها آموخته می شود (Raisi Ardali, 2020). هدف از آموزش علوم تجربی در برنامه درسی دوره ابتدایی، تربیت افراد دارای سواد علمی می باشد، که به دانش، مهارت و بینش علمی رفتار مبتنی با ارزش ها و شایستگی ها مجهز شده، و پدیده های مرتبط با علوم تجربی را در ک نموده و با علوم و تکنولوژی آشنا شوند (Simsek, 2020). مرور نتایج آزمون تیمز که مهمترین مطالعه تطبیقی بین المللی در زمینه آموزش علوم تجربی و ریاضیات در پایه های چهارم ابتدایی و هشتم متوسطه می باشد، و هر چهار سال یکبار زیر نظر انجمن بین المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی برگزار می شود (Zianejad shirazi et al, 2022)، نشان دهنده عملکرد ضعیف ایران در درس های ریاضی و علوم تجربی در پایه چهارم ابتدایی به نسبت سایر کشورهاست (Kasyani N, Zarei, 2019)؛ بطوری که در آزمون تیمز سال ۲۰۱۹ در درس علوم تجربی پایه چهارم، رتبه ایران از بین ۵۸ کشور شرکت کننده در مطالعات تیمز، رتبه ۴۸، و نمره ۴۴۱ می باشد؛ که در مقایسه با سنگاپور با رتبه اول و نمره ۵۹۵، ایران ۱۵۴ نمره پایین تر می باشد، و این در حالی است که کشورهای ترکیه و بحرین و قطر، به ترتیب نمراتی بیش از ایران در آزمون تیمز کسب نموده اند (IEA, 2019). همچنین بررسی مطالعات گذشته نشان می دهد که درس علوم تجربی دوره ابتدایی در کشور ما از اهمیت کمتری نسبت به سایر کشورها برخوردار می باشد و با وجودی که در کشورهایی مثل انگلستان و ژاپن از روش های تدریس اکتشافی و با بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس علوم تجربی استفاده می شود، ولی در کشور ما در برخی از مدارس همچنان از روش های سنتی در تدریس استفاده می شود (Moradi, 2019).

محققان بر اساس یافته های تحقیقاتی خود، مهم ترین نارسایی ها و نقاط ضعف روش های تدریس و آموزش علوم تجربی در دوره ابتدایی را تأکید بر معلم محوری و عدم توجه به فعالیت های عملی و آزمایشگاهی، و نبود تناسب بین محتوا و روش های تدریس دانسته اند؛ و اشاره می کنند که آموزش باید بر پایه رویکرد مهارت های فرآیندی همچون مشاهده علمی و طبقه بندی، فرضیه سازی، پیش بینی و تفسیر یافته ها باشد (Tajari & bayany, 2019). سیستم های آموزشی قرن بیست و یکم بر اهمیت توجه به یادگیری دانش آموز محور که دانش آموزان در آن مشارکت می کنند و یادگیری خود را هدایت می کنند، تاکید دارند. در محیط های یادگیری دانش آموز محور، دانش آموزان باید شرکت فعال در یادگیری داشته باشند. مشارکت باید از طریق فعالیت های آموزشی مانند بحث، حل مسئله و یادگیری از طریق همسالان سازماندهی شود. این نوع فعالیت ها در روش نوینی به نام روش یادگیری به شیوه معکوس یا کلاس معکوس شناخته شده است (Kazu, 2020). اما با وجود اینکه که در سال های اخیر، شیوه یادگیری معکوس به عنوان یک الگوی جایگزین آموزش برای بهبود دانش و مهارت، تعامل و خود کار آمدی دانش آموزان در یادگیری پیشنهاد داده شده است؛ ولی عمده تر این روش در حوزه آموزش علوم تجربی مغفول مانده است (Ahmed & Indurkhya, 2020).

یادگیری معکوس نوعی یادگیری ترکیبی است که برداشت های سنتی درباره فعالیت های قبل از کلاس و درون کلاس را معکوس می کند. این روش آموزشی به دانش آموزان فرصت می دهد تا کنترل بیشتری بر یادگیری خود داشته باشند. با این حال، معلمان باید بررسی کنند که آیا فعالیت های دانش آموزان در داخل کلاس باعث یادگیری بیشتر پیش یادگیری می شود یا خیر (Nuhoglu Kibar, 2020). (Bergmann & Sams, 2016).



که در آن، دانش آموز خودش محتوای دروس را از طریق ویدئوهای آموزشی، کتاب‌ها، وب‌سایت‌ها، وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی دیگر در خانه مشاهده و مطالعه می‌کند و از ساعات کلاس درس به صورت کاملاً کاربردی و مفید در جهت رفع اشکال و انجام تمرین و تکلیف به صورت گروهی، برای تقویت مفاهیم اساسی که دانش آموز در خانه درک کرده است، استفاده می‌کند. یادگیری معکوس راهی به سوی تدریس راهبردی و یادگیری مؤثر است که یادگیری را با درگیر کردن دانش آموزان در آموزش عمیق‌تر می‌کند. در روش سنتی به‌طور متداول تدریس به صورت سخنرانی از طرف معلم ارائه می‌شود و دانش آموزان با نگاه به معلم کپی برداری می‌کنند؛ اما در الگوی یادگیری معکوس معلم با طرح کلی موضوع، دانش آموزان را به فعالیت و ادار نموده و خود در نقش راهنمای آنان عمل می‌کند. روش معمول سنتی در آموزش و تدریس فرصت تفکر را از دانش آموز می‌گیرد و او را به حفظ کردن مطالب و ادار می‌کند، اما در روش یادگیری معکوس، کلاس از معلم محور به دانش آموز محور تبدیل می‌شود و فعالیت‌های عملی گسترش پیدا می‌کند و گاهی دانش آموزان به یکدیگر تدریس می‌کنند؛ در واقع در این روش کلاس جای آموزش نیست؛ بلکه زمان یادگیری است (Azizi, 2017).

روش یادگیری معکوس به دانش آموزان کمک می‌کند تا در هین یادگیری فعال و مشارکت با سایرین، مشکلات خود را توسط معلم برطرف نمایند (Ghaemi Amiri & Ghaemi Amiri, 2020). از مزایای یادگیری معکوس آن است که در کلاس‌های دارای رویکرد یادگیری معکوس، علاقه دانش آموزان به درس و یادگیری افزایش پیدا می‌کند و در واقع، در این شیوه، دانش آموزان به ویژه در دوره ابتدایی، علاقه بیشتری نسبت به درس از خود نشان می‌دهند (Mousavi, 2019). با توجه به اینکه اصلاح و مرمت نظام آموزشی به دلیل رشد فناوری و روش‌های نوین، نیازمند تغییر در شیوه آموزش سنتی است، و به نظر می‌رسد که شیوه یادگیری معکوس می‌تواند راه حلی مناسب برای چنین تغییرات آموزشی جهت بهتر شدن محیط یادگیری و آموزش باشد؛ لذا می‌توان با رویکرد یادگیری معکوس در برنامه درسی علوم از کودکان و دانش آموزان امروز، انسان‌هایی باهوش، خلاق و متفکر در عرصه یادگیری ساخت تا خودشان بیاموزند و نیازهای آموزشی و یادگیری خودشان را برآورده نمایند. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: الگوی تسهیل گری علوم تجربی بر اساس رویکرد معکوس در دوره ابتدایی به چه صورت است؟

ادیبات نظری

یادگیری معکوس

رویکردی که امروزه علاقه زیاد پژوهشگران و مربیان را برانگیخته است، یادگیری معکوس است. یادگیری معکوس همان طور که از اسمش پیداست دقیقاً معکوس شده روش آموزشی سنتی است. اگر بخواهیم این سبک یادگیری را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: انجام کار مدرسه در خانه و انجام تکالیف خانه در مدرسه. یک مدل آموزشی است که دانش آموزان محتوای آموزشی را در خانه و از طریق ویدئوهای آموزشی آنلاین و یا بصورت آفلاین یاد می‌گیرند، و معلم در کلاس درس به رفع ایرادات و پاسخ به سوال‌های دانش آموزان و صحبت با آن‌ها می‌پردازد (Khorshidi & Ghaidi, 2022). کلاس درس معکوس یک استراتژی آموزشی و نوعی از یادگیری ترکیبی است که آموزش را به یک مدل دانشجو محور (شاگرد محور) تبدیل می‌کند که در آن زمان کلاس صرف بررسی موضوعات در عمق بیشتر و

ساخت موقعیتهای یادگیری جذاب می‌شود. اندیشمندانی به طراحی و پیاده سازی روشی با عنوان " کلاس درس معکوس " پرداخته‌اند آنان بر این باورند که در کلاس درس معکوس یادگیرنده‌گان مباحث خود را از طریق منابع آموزشی دریافت می‌کنند و زمان کلاس درس به مفاهیم دشوارتر یا کاربرد مفاهیم در عمل اختصاص می‌یابد آنان اظهار داشتند که کلاس درس معکوس به این معنی مطالب درسی که به طور سنتی در فضای داخل کلاس درس شود را در فضای خارج از کلاس درس گفته شود و فعالیت‌های خارج از کلاس به داخل کلاس انتقال یابد. استفاده از فناوری ویژه همچون چند رسانه‌ای آموزشی و شبکه‌های اینترنتی فرصت‌های مناسبی را برای پیاده ساختن روش آموزش معکوس فراهم آورده است (Samavi et al, 2021).

درس‌های کلاسی در کلاس درس معکوس ممکن است شامل یادگیری بر اساس فعالیتها بشد که در آموزش سنتی به عنوان تکلیف خانگی بودند (Chen Hsieh & Marek, 2016; Mehring, 2016)؛ از سویی دیگر در این نوع از یادگیری می‌توان زمان بیشتری را در کلاس برای مهارت‌های تفکر، گذاشت همچنین فرآگیران به صورت فعال در یادگیری و ایجاد دانش بیشتر فعال هستند و هم زمان دانش خود را آزمایش و ارزیابی می‌کنند (Thomas & Philpot, 2012). از سویی دیگر کلاس معکوس فقط شامل صرف کردن زمان کلاس درس برای یادگیری فردی نیست بلکه شامل استفاده از انواع آموزش و یادگیری تشویق فرآگیران به پذیرش مسئولیت یادگیری خود، تقویت آنان در جهت رسیدن به یادگیری در حد تسلط در محتوا، باعث بهبود تعامل معلم و شاگرد و تسهیل یادگیری عمیق از طریق فعالیتهای یادگیری در کلاس درس می‌شود (Sahebyar et al, 2021). در کلاس درس معکوس معلم از قبل بر اساس محتوای آموزشی منابع دیداری و شنیداری از قبیل صوت و فیلم را تهیه می‌کند. این منابع در اختیار دانش آموزان قرار می‌گیرد و آنها در منزل و خارج از کلاس منابع آموزشی را می‌بینند در کلاس درس معلم بر اساس منابع آموزشی که قبلاً دانش آموزان در منزل دیده‌اند تکالیف یادگیری طرح می‌کند و دانش آموزان جهت عمق بخشنیدن به یادگیری خود در کلاس تمرین کنند در واقع به خاطر فرایند بر عکس که در چنین کلاسهایی رخ می‌دهد، عنوان کلاس معکوس به آنها اطلاق می‌شود (Samavi et al, 2021).

پیشینه پژوهش

(Aybirdi & Atasoy sal, 2023) در پژوهش به بررسی تأثیر یادگیری معکوس بر دستاوردهای زبان آموزان L2 پرداختند. نشان دادند که یادگیری معکوس اثرات معناداری بر دستاوردهای علمی دانش آموزان در مقایسه با روش سنتی داشته است.

(Dong, 2021) در پژوهشی با عنوان اثربخشی کلاس درس معکوس در یادگیری مشارکتی نشان داده که کلاس درس معکوس در بهبود عملکرد تحصیلی و ارتقاء توانایی‌های تفکر سطح بالاتر، مانند تفکر انتقادی و شناخت و ارزیابی خود، در آنها کارآمد بوده است.

(Sahebyar et al, 2021) به بررسی تعیین اثربخشی یادگیری معکوس بر درگیری تحصیلی و مولفه‌های آن در دانش آموزان پرداختند. یافته‌های حاصل نشان دادند، یادگیری معکوس بر درگیری تحصیلی دانش آموزان مؤثر بوده؛ و

همچنین براساس نتایج، تأثیر یادگیری معکوس بر همه مولفه‌های درگیری تحصیلی (شناختی، هیجانی، رفتاری و عاملیت) مثبت و معنadar است.

(Jafarkhani et al, 2020) به بررسی تأثیر یادگیری معکوس بر انگیزش و یادگیری دانش آموزان چندپایه دوره‌ی ابتدایی پرداختند. نتایج نشان داد که اجرای روش یادگیری معکوس در مدارس چندپایه در یادگیری و انگیزش دانش آموزان چند پایه تأثیر مثبت دارد و در فرآیند یادگیری و مدیریت کلامس به معلم چندپایه کمک می‌کند.

(Tajari & Bayani, 2019) به بررسی طراحی الگوی برنامه درسی آموزش علوم تجربی بر اساس نظریه هوش چندگانه گاردنر در دوره ابتدایی پرداختند. داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شده‌که در قالب مدل اولیه و مدل نهایی شامل ابعاد: نیاز، اهداف، محتوا، روش‌های یاددهی- یادگیری، نقش معلم، ارزشیابی، فضا، مواد و منابع، عوامل مدرسه‌ای یادگیری ضمنی و نتایج برنامه و پیامدها بود، شکل گرفت. در این ارتباط و بر مبنای الگوی مفهومی ارائه شده، نیاز بر اهداف تأثیرگذار بوده و محتوا نیز متأثر از نیاز و اهداف بوده است. محتوا بر نقش معلم، روش‌های یاددهی- یادگیری و ارزشیابی تأثیر داشته و راهبردها تحت تأثیر مراحل که شامل فضا، مواد و منابع و شرایط شامل عوامل مدرسه‌ای و یادگیری ضمنی دانش آموزان هستند قرار گرفته است.

(Niro & Hajian, 2020) در واکاوی تجربه آموزش ریاضی پایه سوم ابتدایی مبتنی بر یادگیری معکوس، یافته‌هایشان را شامل دو دسته اصلی تجارب محتوایی و تجارب فرآیندی گزارش دادند. تجارب محتوایی از دو مقوله جزو آموزشی شامل ۳ زیرمقوله و فیلم آموزشی شامل ۴ زیر مقوله تشکیل شد. در تجارب فرایندی نیز پنج مقوله همسوسازی، تعامل ناهمتاز، کارگروهی، تکلیف و ارزشیابی شناسایی گردید.

(Smallhorn, 2017) پژوهشی را با عنوان کلاس معکوس: یک مدل یادگیری برای افزایش مشارکت و پیشرفت تحصیلی در دانش آموزان انجام داده است. نتایج نشان داده است که روش یادگیری معکوس بر مشارکت دانش آموزان افزوده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای، به لحاظ گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی؛ از نظر هدف کاربردی؛ از نظر زمان گردآوری داده‌ها مقطعی، به لحاظ نوع داده‌ها، کیفی و کمی، و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است. در بخش کیفی برای پاسخ به سوالهای پژوهش و طراحی الگو از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی برای بررسی برآذش الگو از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. طرح پژوهش در زمرة طرح‌های پژوهشی آمیخته که در دو مرحله انجام شد. مرحله اول کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون برای شناسایی و ارائه الگو استفاده شد. در تحلیل مضمون از روش پیشنهادی (Attride-Stirling, 2001) استفاده شد که در هر مرحله از تفسیر و تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع بدست می‌آید. در فرایند تحلیل کدهای اولیه مربوط به رویکرد معکوس در آموزش علوم تجربی از متون (متون مصاحبه و مقاله‌های منتخب) استخراج شد، و با بررسی موارد تکراری، به تلخیص و تلفیق داده‌ها پرداخته شد؛ و مضامین پایه شکل گرفتند. در ادامه مضامین سازماندهنده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه مشخص شد و در ادامه مضامین فراگیر (عناصر برنامه درسی در رویکرد

معکوس) مشخص گردیدند. برای بررسی اعتبار نتایج حاصله ضریب کاپای کوهن بررسی شد؛ که همچنین روایی محتوایی الگوی ارائه شده توسط صاحب نظران و خبرگان بررسی شد. در این راستا مضماین استخراج شده از طریق ضریب لاوش اعتبرسنجی شد. برای مرحله دوم پژوهش بر اساس نتایج حاصل از مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای که مولفه‌ها و ابعاد آن مشخص شده بودند، طراحی و در اختیار کارشناسان و معلمان خبره حوزه آموزش علوم تجربی قرار داده شد. در بخش کیفی، مشارکت کنندگان در پژوهش در دو بخش مشارکت کنندگان بخش مصاحبه (شامل متخصصان حوزه برنامه درسی، متخصصان حوزه علوم تربیتی و معلمان با سابقه بالا در مقاطع ابتدایی بودند) و مشارکت کنندگان بخش محتوای متون (شامل اسناد منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر در ۵ ساله اخیر متنه به زمان تحلیل و تنظیم فصل چهارم (۲۰۱۷ الی ۲۰۲۲ به میلادی) بودند. در نمونه‌گیری بخش مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد. تعداد نمونه با ۱۴ نفر به اشباع رسید. در نمونه‌گیری بخش متون از روش نمونه‌گیری هدفمند مبنی بر هدف پژوهش استفاده شد. در این راستا نمونه‌هایی انتخاب شدند که از نظر مساله و اهداف پژوهش غنی بودند. محتوای این متون به صورت هدفمند و در راستای تکمیل فرایند استخراج و صورت‌بندی مضماین در این مرحله، مطالعه و تحلیل شدند. در فرایند انتخاب نمونه متون مورد تحلیل در ابتدا اسناد منتشر شده در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی همچون مگیران و نورمگز و گوگل اسکولار و اریک و غیره براساس کلید واژگان پژوهش حاضر نمونه‌گیری شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل تمامی معلمان دوره ابتدایی در استان خوزستان با نمونه ۱۹۳ نفر بود که این تعداد با روش نمونه‌گیری تصادفی خوش‌های چندمرحله‌ای برگزیده شدند. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی پژوهش از مصاحبه‌های عمیق با طرح سوال کلی اینکه جنابعالی چه توصیفی از یادگیری معکوس دارید؟ استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده در این بخش برای ارزیابی و اعتباریابی طراحی شد. مقیاس پرسشنامه در طیف سه بخشی (ضروری است، مفید است، ضروری نیست) طراحی شد. به منظور بررسی روایی داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی از ضریب لاوش استفاده شد. در این فرایند از نظرات ۶ نفر از خبرگان که تخصص و خبرگی در امر برنامه‌ریزی درسی و روانشناسی تربیتی و در زمینه انواع رویکردهای و روشهای یاددهی یادگیری داشتند استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ابعاد و مؤلفه‌های تسهیل گری رویکرد معکوس در آموزش علوم تجربی دوره ابتدایی با استفاده از روش تحلیل مضمون به شرح زیر می‌باشد:



جدول ۳. شبکه مضمین رويکرد معکوس در تسهيل گري

کدهای اولیه	مضامین پایه	مضمون سازماندهنده	مضمون فraigir
در تدریس معکوس علوم تجربی مدل‌هایی از طبیعت استفاده کنیم، از دانش آموزان بخواهیم عملاً در گیر تجارب آزمایشگاهی شوند، از خیلی چیزهای ساده در محیط می‌توان به عنوان تجارب یادگیری در حوزه علوم تجربی استفاده کرد،	استفاده از مدل‌های طبیعت در تدریس	تدریس عینی و تجسمی	
یادگیری واقعی علوم تجربی در بالای درخت‌ها، زمین کشاورزی و رودخانه‌ها است، روش تدریس گردن علمی و حضور در موقعیت‌های عینی یا آزمایشگاهی باشد، امکانات بازدید از اماکن مختلف می‌تواند در کیفیت یادگیری اثرگذار باشد، دانش آموزان با یادگیری علوم تجربی، محیط اطراف را می‌شناسند، کودکان نیازمند یادگیری و تجارب محیطی هستند،	گردن علمی درس علوم		
در کلاس درس دانش آموز زمان آزاد برای کارهای آزمایشی خارج از کتاب درسی داشته باشد، استفاده از تصاویر کتاب و مطالب تکمیلی خارج از کتاب توجه به کیفیت و سطح استاندارد فعالیت‌های عملی دانش آموزان، معلم سهم بیشتری به مطالب مرتبط مکمل خارج از کتاب اختصاص دهد.	گسترش درس به واقعیت‌های خارج از کتاب		
در کلاس معکوس معلمان از روشهای یادگیری طریق همتایان، یادگیری همیارانه، یادگیری مشارکتی و یادگیری حل مساله بهره بگیرند، بکار گیری فعالانه روش تدریس اکتشافی در علوم، اجرای فعال روش حل مساله در تدریس علوم.	تدریس اکتشافی		
آموزش یادگیری معکوس از طریق کارگاه، استفاده از روش‌های بالینی در آموزش مشارکتی، ارائه درس بالاستفاده از کارعملی که درخانه انجام داده‌اند، کودکان با بازی، تجارب دست اول و داستان را بهتریاد می‌گیرند.	تدریس کارگاهی		
در فرایند درک مطلب به جای توجه به حافظه فضایی و ریختن اطلاعات خام در ذهن دانش آموزان از طریق بازی‌های آموزشی و شیوه‌سازی راحت مطالب ارائه شود، واقعیت افزوده‌ها، شیوه‌سازی‌ها برای درک انتزاعی دانش آموزان، فیلم‌های آموزشی، پاورپوینت، استفاده از واسطه‌های فناورانه	تدریس با شیوه‌سازی		

			همچون شبیه‌سازی‌ها و رایانه.
	تدریس تلفیقی		کلاس‌ها به صورت تلفیقی باشد، بهره‌گیری از تلفیق روش‌های تدریس، روش تدریس صورت تلفیقی، بازی، هنری، گردش، کنفرانس باشد، آموزش مهارت‌های یادگیری تلفیق شده (رسم نمودار، آزمایش کردن و...)، تلفیق اینیمیشن، تصاویر و نرم افزارها در کنار توضیحات معلم.
	برنامه‌ریزی هدفمند کلاس معکوس		معلمان فضای انعطاف‌پذیری برای اجرای معکوس ایجاد کنند، جهت تکمیل وظایف معکوس، یادآورهایی را تنظیم کنند، برنامه‌ریزی برای پرباری آموزشی، انگیزه دهی و راهنمایی کاربردی دانش آموز، ایجاد چالش‌های یادگیری در کلاس، استفاده از روش‌های تدریس معکوس برای انژری بخشی به کلاس، مراقب چالش‌ها و مشکلات حین انجام فعالیت‌های معکوس باشند، تهیه نقشه راهنمای یادگیری برای دانش آموزان سن کم.
فعالیت‌های معلم در روش معکوس	سلط معلم به فناوری‌های نوین		استفاده معلم از امکانات فناوری‌ها و نرم افزارها در تدریس، بکارگیری فناوری‌ها و نرم افزارهای آموزشی با توجه به اهداف درس علوم توسط معلم، انجام تدریس با استفاده از فیلم، ساخت دانش در یادگیرنده با کمک گیری از ابزارهای فناورانه، استفاده از امکانات و ابزارهای فناورانه برای تدریس اثربخش و جذاب.
	ارائه دانش تکمیلی از منابع چندگانه		استفاده از منابع مختلف در تدریس، تکمیل دانش دانش آموز با استفاده از منابع علمی متفاوت، جمع آوری و تدریس اطلاعات مرتبط با درس، ارسال فیلم از منابع چندگانه،
	ایجاد فرصت کنجدکاوی و خلاقیت		علوم تجربی ابتدایی دانش آموز را به کنجدکاوی بکشاند، با ایجاد فرصت کنجدکاوی زمینه خلاقیت برای دانش آموزان ابتدایی ایجاد شود، معلم کلاس را خلاقانه پیش ببرد، استفاده از روش‌هایی که همه حواس دانش آموز را درگیر کند، همراهی دانش آموزان در تحقیق.
	اختیار معلم برای انتخاب انواع روش‌های تدریس		ارائه بخشی از درس به صورت الکترونیکی و مجازی، دست معلم باز گذاشته شود تا به هر روش تدریس که می‌خواهد کار کند، وسعت روش تدریس در یادگیری معکوس بسیار زیاد

	جهت دهنده معلم به فعالیت های تدریس ایجاد تعامل فعال با دانش آموز آماده سازی دانش آموز برای یادگیری معکوس تعامل معلم و دانش آموز	<p>است، در تدریس دست معلم برای کار تجربی آزمایشی دروس علوم باز باشد، تدریس با استفاده از نمایش پادکست ها.</p> <p>ترغیب معلم به استفاده از روش های جدید، انگیزه سازی معلمان برای تدریس فعال، در کتابها، به روش های تدریس معلمان جهت دهنده.</p> <p>کلاس معکوس بر تعامل معلم با دانش آموزان تأثیر مثبت دارد، در گیری دانش آموز در یادگیری، تدریس تعامل، روشهای دوسویه فعال، پویا، خلاق، در گیری یاددهنده و یادگیرنده در آموزش، ایجاد تعامل در جریان تدریس، ایجاد تعامل بین دانش آموزان باهم، با معلمان و والدین با روش معکوس.</p> <p>آماده سازی دانش آموزان در جلسه قبلی، ارائه پیش سازماندهنده به صورت فیلم یا نمایش، جهت دهنده به دانش آموزان در زمینه مفهوم اصلی درس و یادگیری، طولانی بودن فیلم مانع همراهی بهتر دانش آموزان، معلم نیازمند طراحی خلاقانه و پیوسته برای کلاس درس است.</p> <p>توجه به تفاوت های دانش آموزان بالحاظ به سادگی و دشواری برخی مطالب، نمایش پادکست ها مناسب با سطح علمی و هوش دانش آموزان، به دانش فعلى دانش آموز توجه شود، استفاده از فیلم های آموزشی با توجه پایه و سن دانش آموز، توجه به میزان یادگیری و علاقه و رضایت دانش آموزان از درس، انطباق مطالب درس معکوس با علائق دانش آموزان، بررسی علاقه های دانش آموزان قبل از طراحی کلاس معکوس،</p> <p>آگاهی معلم از نیاز های ویژه یادگیرنده، دادن فرصت بیشتر به دانش آموزانی نیاز به تلاش، توضیح چندباره به دانش آموزان دارای با نیاز های ویژه، توجه به سطح رشد شناختی عینی دانش آموزان ابتدایی و استفاده از شبیه سازها برای درک مباحث انتزاعی، توجه معلم به نیاز های انفرادی شاگردان.</p> <p>موافقیت های کوتاه یادگیری، انگیزه دانش آموز را برای یادگیری گام های بعدی بیشتر می کند، اهمیت نقش معلم در ایجاد انگیزه و علاقه در دانش آموز، حفظ تمرکز یادگیرنده با</p>
	توجه به سطح رشد و با نیاز های ویژه یادگیری دانش آموزان	
	ایجاد انگیزه و علاقه در دانش آموز	

تدریس برای یادگیری آموزی			ارائه گام به گام محتوا در تدریس، ایجاد محیط یادگیری برانگیزانده علاقه در دانش آموز، تدریس برای دانش آموزان جذاب گردد، ارائه فیلم های آموزشی جذاب و لذت بخش به دانش آموزان.
		هدایت گام به گام	جهت پذیرش کلاس معکوس گام به گام اقدام کنند، تدریس گام به گام در زمانهای بسیار کوتاه، شروع اجرای یادگیری معکوس به صورت آرام در دروس علوم تجربی، ارائه کاربرگهایی خلاصه درس مبتنی بر فیلم جهت تکمیل، از اجرای صحیح روش اطمینان یابند.
		تسهیل گری فعالانه معلم	معلم، تدریس دانش آموز را دقیقاً مشاهده کند، بهره گیری از ظرفیت دانش آموز در تدریس درس، معلم همه بخش های تدریس دانش آموز را جهت دهد، نقش معلم تسهیل گری باشد، ایجاد شرایط جهت تسهیل هدایت گری معلم.
		تدریس مناسبتی و موقعیتی	عدم تدریس فصل به فصل دروس، ارائه مباحث از فصلهای متفاوت بسته به موقعیتها و شرایط، زمان رخ دادن زلزله درس «زمین نا آرام» تدریس شود، تدریس مناسبتی و موقعیتی باشد، آموزش راهکارها هنگام حوادث.
		آموزش چگونه آموختن	با اجرای یادگیری معکوس در کلاس ها، یادگیری چگونه آموختن رخ می دهد، دادن فرصت به دانش آموزان برای یادگیری از طریق پژوهش، تحقیق و پژوهش دانش آموزان با استفاده از محتوا درسی، انجام تحقیقات کوچک با توجه به اهداف جزیی توسط دانش آموزان، معلم دانش آموز را به شناخت راههای دستیابی به دانش هدایت کند
		یاریگری یادگیری	معلم علوم تجربی باید دانش آموز را محور قرار دهد، احساس کند کارگردان است و بازیگرها خودش را هدایت می کند، معلم راهبر و هدایتگر آموزشی باشد، در یادگیری معکوس، هنر معلم کارگردانی خوب در کلاس است.
		آموزش چرایی یادگیری	دانش آموزان بدانند که چرا باید یاد بگیرند، دانش آموزان بدانند که باید در یادگیری فعال باشند، توجه به عنصر منطق در برنامه درسی دروس، به منطق پایه یادگیری معکوس توجه شود، معلم با ارائه باز خورد به دانش آموزان به آنها کمک کنند

			تا بدانند چه می دانند و چه نمی دانند.
	علاقة مثبت معلم به روش معکوس		معلم علوم تجربی نباید با روال آموزش سنتی پیش برود، اجرای با کیفیت روش معکوس به تغییر نگرش در ذهن معلم وابسته است، وقتی معلم قبول کند که می تواند از عهده یادگیری به روش معکوس برآید، اولین قدم برای فضاسازی این الگو در ذهن انجام داده است، باور معلم، مؤثر بودن روش معکوس در استفاده از فرصت‌ها باشد، معلم مستافق به روش معکوس، اجرای یادگیری معکوس شود، معلم مستافق به روش معکوس، به تولید فیلم‌های تدریس می‌پردازد.
	آموزش یادگیری مشارکتی		آموزش یادگیری مشارکتی، روش تدریس در تدریس معکوس علوم دانش آموز به انجام فعالیت، آزمایش و درگیرشدن با یادگیری جدید ترغیب شود، اجرای شیوه‌های فعال در آموزش تدریس علوم تجربی، هنر دانش آموزان، بازیگری فعال و هدفمند در کلاس است، وجود فرصت مشارکت فعال در تدریس برای همه دانش آموزان.
توانمندی معلم	نظرات در فرایند تدریس		داشتن نظارت بالینی در تدریس، از نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان، استفاده نظارت همتا، راهبرد متنورینگ، گروههای درسی.
	تقویت تفکر دانش آموز		ایجاد تغییرات در سبک تفکر دانش آموز با یادگیری معکوس، ارائه بازخورد برای افزایش تعمق و درک دانش آموز، جلب توجه دانش آموزان به تأمل و تفکر روی فرایندها و فعالیت‌های یادگیری خودشان، برای تقویت تفکر انتقادی تکالیف درسی شناسایی فرضیه‌ها، استقراء و استنتاج به دانش آموزان ارائه شود، تسهیل رشد مهارتهای تفکر انتقادی و افزایش مشارکت دانش آموزان.
	مهارت‌های تقویت فراشناختی		کمک به دانش آموزان برای استفاده از راهبردهای خودتنظیمی، ترکیب فعالیت‌های بازخورد با فعالیت‌های فراشناختی مثل خودناظارتی، اکتشاف، درگیری با مواد درسی و پرورژه با اجرای مستقل دانش آموز، در طراحی تکالیف و فعالیت‌های درون کلاسی، ترکیب یادگیری مشارکتی با تکنیک پرسشگری سقراطی.

	توانمندی حرفه‌ای علوم ابتدایی	شیوه پژوهشگری تدریس را به معلمان آموزش دهنده، اهمیت توجه آموزه‌های تدریس مناسب علوم در دوره‌های مدرسی، تقویت مهارت‌های تکنیکی مهارتی معلمان در تدریس علوم، مسلط ساختن معلمان به روش‌های تدریس فعال و جدید، آموزش مهارت‌های همیاری و همکاری معلمان در تدریس معکوس، آموزش و آگاه سازی معلمان نسبت به روش معکوس، امکان مشاهده فیلم‌های مدارس پیشرفته و مطالعه روش‌های نو، ارائه آموزش‌های بدو و ضمن خدمت کیفی در حوزه روش‌های نوین تدریس.
	تدارک و آموزش ابزارهای الکترونیکی در خانواده	آموزش استفاده درست از ابزارها و شبکه‌های جدید الکترونیکی و دیجیتالی توسط خانواده‌ها به دانش آموزان، تدارک ابزارهای الکترونیکی در خانواده‌ها نقش موثری در یادگیری معکوس دارد.
مشارکت فعال خانواده‌ها	آگاهی والدین از فعالیت‌های تدریس معکوس	والدین در جریان اجرای کلاس معکوس و در جریان پیشرفت تحصیلی دانش آموزان باشند، در روش معکوس از فرصت‌های یادگیرنده در خانه استفاده می‌شود، فراهم شدن زمینه برای فعالیت والدین در آموزش کودکان، آگاهی والدین از روش آموزش معلمان از طریق فیلم‌های آموزشی.
	همگاهی والدین در آموزش علوم	در گیر کردن خانواده برای یادگیری درس علوم، در گیر کردن خانواده‌ها، ترغیب دانش آموز به تماشای فیلم‌ها و پیگیری روند اجرا توسط والدین، جلب همکاری و حمایت والدین در روند اجرای روش معکوس از طرف معلم، والدین در مساله‌های آموزشی فرزندان گام به گام در جریان آموزش فرزندانشان باشند، والدین وقت بیشتری برای فرزندان خود بگذارند، انجام تدریس اولیه در خانه.



جدول ۴. مضامین استخراج شده از تحلیل کیفی

مضمون فراگیر: تسهیلگری

مضمون سازماندهنده ۱: تدریس عینی و تجسمی

مضامین پایه: ۱) استفاده از مدل‌های طبیعت در تدریس، ۲) گردش علمی درس علوم، ۳) گسترش درس به واقعیتهای خارج از کتاب، ۴) تدریس اکتشافی، ۵) تدریس کارگاهی، ۶) تدریس با شیوه‌سازی، ۷) تدریس تلفیقی

مضمون سازماندهنده ۲: فعالیت معلم در روش معکوس

مضامین پایه: ۱) برنامه‌ریزی هدفمند کلاس معکوس ۲) تسلط معلم به فناوری‌های نوین، ۳) ارائه دانش تکمیلی از منابع چندگانه، ۴) ایجاد فرصت کنجدکاوی و خلاقیت، ۵) اختیار معلم برای انتخاب انواع روش‌های تدریس، ۶) جهت دهی به فعالیت‌های تدریس معلمان

مضمون سازماندهنده ۳: تعامل معلم و دانش آموز

مضامین پایه: ۱) ایجاد تعامل فعال با دانش آموز، ۲) آماده‌سازی دانش آموز برای یادگیری معکوس، ۳) توجه به تفاوت‌های فردی در تدریس، ۴) توجه به سطح رشد و نیازهای ویژه یادگیری، ۵) ایجاد انگیزه و علاقه در دانش آموز، ۶) هدایت گام به گام

مضمون سازماندهنده ۴: تدریس برای یادگیری آموزی

مضامین پایه: ۱) تسهیل‌گری فعالانه معلم، ۲) تدریس مناسبی و موقعیتی، ۳) آموزش چگونه آموختن، ۴) یاریگری یادگیری، ۵) آموزش چرایی یادگیری.

مضمون سازماندهنده ۵: انگیزه و توانمندی معلم

مضامین پایه: ۱) علاقه مثبت معلم به روش معکوس، ۲) آموزش یادگیری مشارکتی، ۳) نظارت در فرایند تدریس، ۴) تقویت تفکر دانش آموز، ۵) مهارت‌های تقویت فراشناختی، ۶) توانمندی حرفه‌ای در علوم تجربی ابتدایی

مضمون سازماندهنده ۶: مشارکت فعال خانواده‌ها

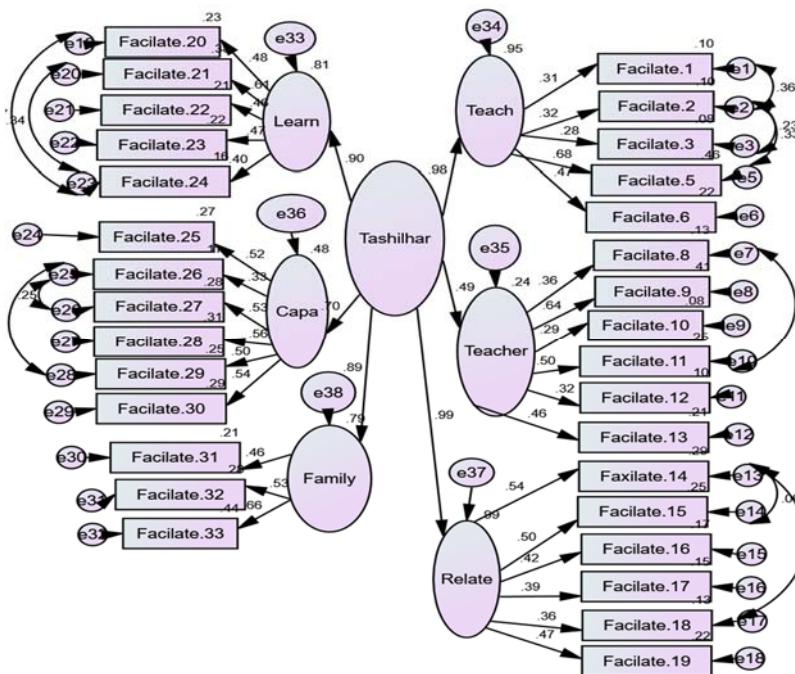
مضامین پایه: ۱) تدارک و آموزش ابزارهای الکترونیکی در خانواده، ۲) آگاهی والدین از فعالیت‌های تدریس معکوس، ۳) همگاهی والدین در آموزش علوم

عنصر تسهیل‌گری (مضمون فراگیر): شامل شش مضامون سازماندهنده: تدریس عینی و تجسمی، فعالیت معلم در روش معکوس، تعامل معلم و دانش آموز، تدریس برای یادگیری آموزی، انگیزه و توانمندی معلم و مشارکت فعال خانواده‌ها شد که در مجموع ۳۳ مضامون پایه دارد.

اعتبار الگوی تسهیل‌گری رویکرد معکوس در آموزش علوم تجربی دوره ابتدایی به چه میزان است؟

الف) برآذش ساختاری عنصر تسهیل گری

در بخش کیفی برای عنصر تسهیل گری محتوا ۳۳ مضمون پایه (مؤلفه) در ۶ مضمون سازماندهنده (ابعاد) در مضمون فراگیر (عنصر) قرار گرفتند. این مؤلفه ها و ابعاد با استفاده از داده های کمی در مدل مورد بررسی و برآذش قرار گرفتند که مدل نهایی برآذش شده در زیر ارائه می شود. مسیرهای دو طرفه اطراف مربوط به اتصال خطها است.



نمودار ۱. مدل برآذش شده عنصر تسهیل گری

بر حسب بررسی مدل با داده های تجربی، دو مؤلفه در مدل تسهیلگری معنی دار نشدند که حذف گردید و مدل مربوط به عنصر تسهیل گری در ۳۱ مؤلفه با ۶ بعد مورد تأیید قرار گرفت. ضرایب مسیرهای ترسیم شده در مدل فوق در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار هستند. در زیر شاخص های برآذش مدل نهایی عنصر تسهیل گری ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص های برآذش مدل ساختاری عنصر تسهیل گری

PCLOSC	RMSEA	CFI	IFI	GFI	X ² /df	P	df	X ²	شاخص های برآذش
۰/۱۰۰	۰/۰۶	۰/۹۳۴	۰/۹۴۷	۰/۸۷۵	۱/۳۶	۰/۰۰۱	۳۹۱	۵۳۲/۱۵	مقادیر مشاهده شده

بر حسب جدول فوق، مقادیر حاصله برای شاخص GFI برابر با ۰/۸۷۵ و شاخصهای IFI و CFI بالای ۰/۹ هستند که اگر دو شاخص از بین شاخصها بالای ۰/۹ باشد برآذش مطلوب را نشان می دهد. همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶ و شاخص PCLOSC نیز با مقدار ۰/۱۰۰ عدم معنی داری را نشان می دهد. در مجموع مقادیر حاصله در بررسی مدل ساختاری عنصر تسهیل گری برآذش مطلوب مدل را نشان می دهد.



ب) بررسی معنی داری عناصر و ابعاد آن

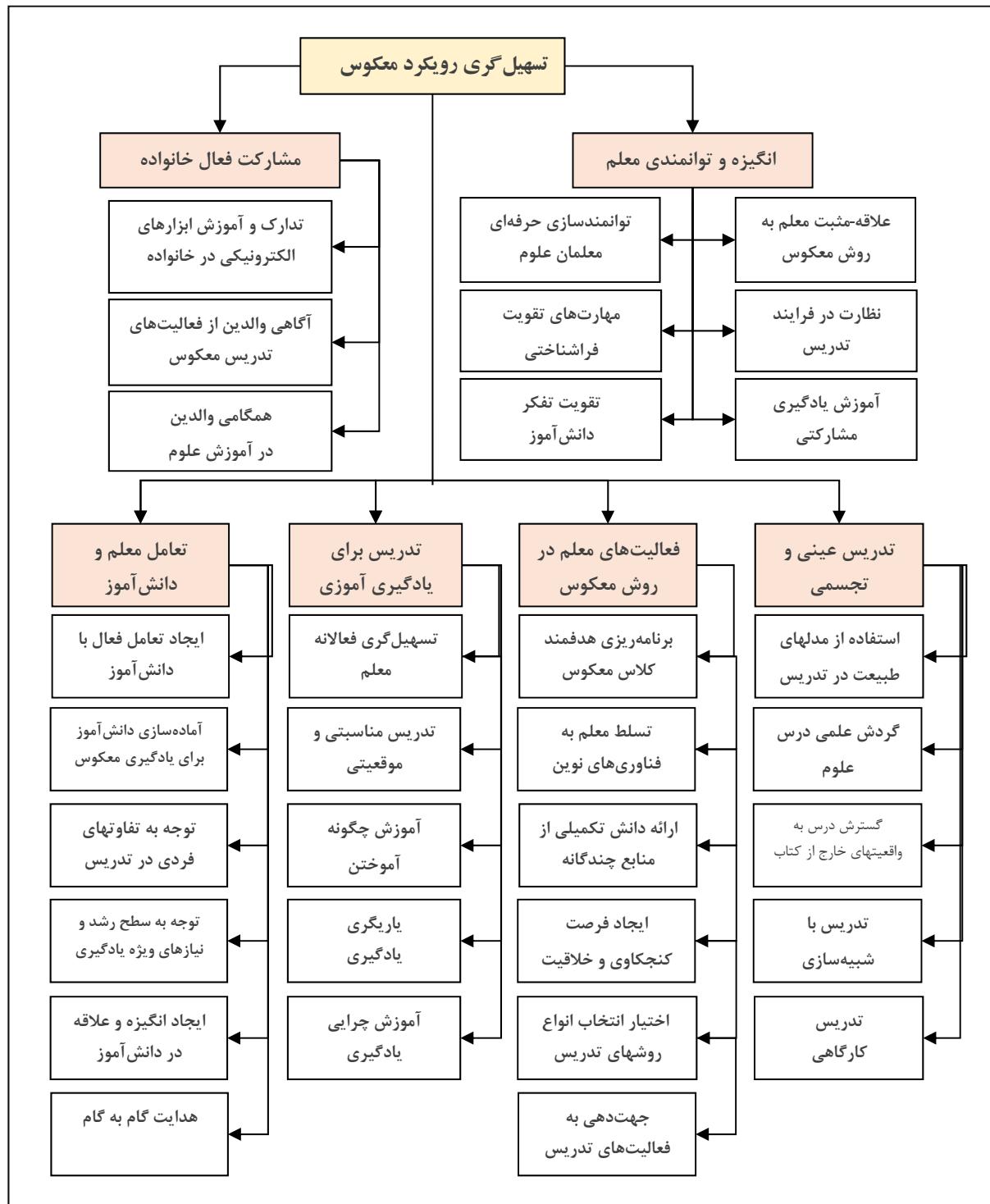
در جدول زیر میانگین، انحراف معیار، نتایج آزمون T تک گروهی برای بررسی معنی داری عنصر تسهیل‌گری و ابعاد استخراج شده برای آن ارائه می‌شود. بر حسب نتایج حاصله، میانگین عنصر تسهیل‌گری و ابعاد آن بالاتر از میانگین نظری و در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار هستند.

جدول ۶ آزمون T تک گروهی (تسهیلگری)

SIg	Df	T شاخص	انحراف معیار	میانگین	ابعاد
۰/۰۰۱	۱۸۵	۲۵/۶۹	۰/۳۴	۳/۸۸	تسهیل گری (کل)
۰/۰۰۱	۱۸۵	۱۷/۱۸	۰/۵۲	۳/۹۰	تدریس عینی و تجسمی
۰/۰۰۱	۱۸۵	۲۰/۱۹	۰/۴۲	۳/۸۵	فعالیت معلم در روش معکوس
۰/۰۰۱	۱۸۵	۱۴/۴۲	۰/۵۴	۳/۷۸	تعامل معلم و دانش آموز
۰/۰۰۱	۱۸۵	۱۳/۶۳	۰/۵۴	۳/۷۳	تدریس برای یادگیری آموزی
۰/۰۰۱	۱۸۵	۲۳/۴۶	۰/۴۶	۴/۰۸	انگیزه و توانمندی معلم
۰/۰۰۱	۱۸۵	۱۷/۹۴	۰/۵۹	۳/۹۱	مشارکت فعال خانواده‌ها

ج) الگوی نهایی عنصر تسهیل گری

پس از تحلیل مدل استخراج شده از مرحله کیفی و بررسی برازش مدل در بخش کمی، در نهایت ۳۱ مضمون پایه (مؤلفه) در ۶ مضمون سازماندهنده (ابعاد) در مضمون فرآگیر (عنصر تسهیلگری) تأیید شدند. در نمودار ۲ شبکه مضامین نهایی مربوط به تسهیل گری رویکرد معکوس در علوم تجربی حاصل از پژوهش حاضر ترسیم شده است.



نمودار ۲. الگوی تسهیل گری برنامه درسی در رویکرد معکوس (منبع: یافته‌های پژوهش).

برای عنصر تسهیل گری ۳۳ مضمون پایه (مؤلفه) در ۶ مضمون سازماندهنده (ابعاد) در مضمون فراگیر (عنصر) استخراج شد. با بررسی مدل با داده‌های تجربی، دو مورد از مؤلفه‌ها در مدل معنی‌دار نشد و حذف گردید و در نهایت مدل مربوط به عنصر تسهیل گری در ۳۱ مؤلفه با ۶ بعد تأیید شد. ضرایب مسیرهای در مدل در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی‌دار بودند. در

شاخص‌های برآش مقادیر حاصله در بررسی مدل ساختاری عنصر هدف برازش مطلوب مدل را نشان داد. نتایج آزمون T تک گروهی در بررسی معنی داری عنصر تسهیل‌گری و ابعاد استخراج شده برای آن نشان داد که میانگین عنصر محتوا و ابعاد آن بالاتر از میانگین نظری در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار هستند. در نهایت شبکه مسامین نهایی مربوط به تسهیل‌گری رویکرد معکوس در علوم تجربی حاصل از پژوهش حاضر ترسیم شد.

بحث و نتیجه گیری

هدف نظام‌های آموزشی رشد همه جانبی دانش آموزان است و اتخاذ رویکردهای آموزشی که این هدف را محقق سازد، یکی از مهمترین فعالیت‌هایی است که باید مورد توجه قرار گیرد. از بین رویکردهای متفاوت آموزشی، رویکرد معکوس شیوه‌ای است که یاری می‌کند تا فرایندهای رشدی متفاوت دانش آموزان در ابعاد متفاوت محقق شود. در این زمینه می‌توان به دانش علمی و تجربی و کسب آگاهی در فرایندهای تجربه علمی توجه نمود. دروس علوم تجربی در دوره ابتدایی زمینه‌های شکل‌گیری کسب آگاهی در فرایندهای تجربی و علمی را به دانش آموزان آموزش می‌دهد. درس علوم تجربی به آنها می‌آموزد تا بدون «تجربه» چیزی را نپذیرند و برای رسیدن به نتیجه علمی به فرضیه‌سازی و آزمون فرضیه‌ها پردازنند. در این راستا رویکرد معکوس با فراهم سازی تکنیک‌هایی به دانش آموزان کمک می‌کند تا دانش علوم تجربی را به شیوه عملیاتی و کاربردی بیاموزند. نکته قابل توجه اینکه معرفی کنندگان رویکرد معکوس (جاناتان برگمن و آرون سمز) معلم درس علوم بودند که به ضبط دروس و سخنرانی‌ها پرداختند و در کلاس‌ها پخش کردند.

بر حسب نتایج پژوهش حاضر، عنصر تسهیل‌گری از عناصر اصلی شناسایی شده برای رویکرد معکوس در علوم تجربی ابتدایی بود. در عنصر تسهیل‌گری نقش‌هایی که برای معلم در نظر گرفته می‌شود بیشتر در کنار دانش آموز بودن و مهیا کردن شرایط برای یادگیری بهینه است. در کل در تسهیل‌گری نقش راهنمای بودن و رهنمودگری معلمان بیشتر است. بر طبق نتایج مطالعه عنصر تسهیل‌گری ابعاد «تدریس عینی و تجسمی، فعالیت معلم در روش معکوس، تعامل معلم و دانش آموز، تدریس برای یادگیری آموزی، انگیزه و توانمندی معلم، مشارکت فعال خانواده‌ها» را در بر می‌گرفت. نتایج نشان داد الگوی تسهیل‌گری شامل شش مضمون سازمان دهنده: تدریس عینی و تجسمی، فعالیت معلم در روش معکوس، تعامل معلم و دانش آموز، تدریس برای یادگیری آموزی، انگیزه و توانمندی معلم و مشارکت فعال خانواده‌ها است که در مجموع ۳۱ مضمون پایه دارد. در اعتبارسنجی الگوی طراحی شده هم بررسی مدل ساختاری نشان داد الگوی فوق برآش مطلوب دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Dong, 2021) (Aybirdi & Atasoy sal, 2023) (Niro & Hajian, 2020) (Tajari & Bayani, 2019) (Jafarkhani et al, 2020) (Sahebyar et al, 2021) (Smallhorn, 2017) همسو می‌باشد. در الگوی تایلر (Tayer, 1949) به روش تدریس اشاره می‌شود و به عنوان مجموعه فعالیت‌ها در فرآیند یاددهی و یادگیری برای رسیدن به هدفی معین تعریف می‌شود (Shain, 1980). (Akyildiz, 1980) در طراحی برنامه درسی بر استفاده از روش‌های مختلف تدریس و منابع متفاوت تاکید می‌کند و اینکه برنامه درسی، انعطاف‌پذیری و آزادی را برای دانش آموزان فراهم کند؛ در اجرای برنامه، معلمان نقش مهم تصمیم‌گیری‌ها را برای یادگیری دارند. همسو با پژوهش حاضر، در بررسی یادگیری معکوس پایه سوم ابتدایی توسط (Niro & Hajian, 2020) تجارب فرایند شامل مقوله‌های همسوسازی، تعامل ناهمتراز، کار گروهی، تکلیف و ارزشیابی به دست آمده بود. بر مبنای

مطالعه (Jafarkhani et al, 2020) اجرای روش یادگیری معکوس در یادگیری و انگیزش دانشآموزان چند پایه تأثیر مثبت دارد و در فرآیند یادگیری و مدیریت کلاس به معلم چندپایه کمک می کند. (Erkan & Duran, 2023) در زمینه درس علوم چهارم ابتدایی نشان می دهند فعالیت های پایه با استفاده از تدریس معکوس بر خلاقیت علمی دانشآموزان و فعالیت پایه ای آنها اثر مثبتی دارد و با این شیوه اکثر دانشآموزان فعالیت ها را مفید، ساختارمند و تفریحی می دانند. به بیان (Lento, 2016) راهبردهای یادگیری فعال یعنی تحلیل موردنی، توسعه نقشه مفهومی، حل مسئله جامع و کامل، سخنرانی های کوتاه و بحث گروهی کوچک انجام می گیرد. از نظر (Kong, 2014) قلب کلاس یادگیری معکوس انتقال مطالب درسی به خارج از زمان رسمی کلاس درس، و استفاده از زمان رسمی کلاس درس برای تلاش دانشآموز از طریق تعاملات گسترده با همکلاسی ها و معلم است. از نظر (Wallace, 2013) این استراتژی امکانی را برای معلمان فراهم می کند که مدت زمان بیشتری در کلاس درس به آموزش یادگیرندها بپردازند. (Eric Mazur, 2018) به تکنیک «دقیقاً در زمان» اشاره می کند که در آن تدریس یک عنصر مکمل در کلاس درس معکوس به حساب می آید. به بیان (Olitsky & Cosgrove, 2016) با توجه به سطوح شناختی بلوم اشاره می کند در قبل از کلاس، یادگیری در سطح دانش و درک و فهم است و در زمان کلاس درس، یادگیری تکالیف دشوار در سطوح کاربرد، تحلیل، ترکیب و ارزشیابی انجام می گیرد. در کلاس یادگیری معکوس، آماده سازی یادگیرندها با برگزاری آزمونها و فعالیت های داخل کلاسی ضروری است. (Marshall, 2020) با اشاره به مدل رویکرد یادگیری همزمان در فضای ناهمزمان چرخه یادگیری را در کلاس های معکوس، در هشت مرحله قبل از کار، فعالیت ورودی، برنامه کل گروه، شکستن، به اشتراک گذاشتن، پیش نمایش و کشف، دستورالعمل های تعیین تکلیف و انعکاس بیان می کند.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

لازم است نظام های آموزشی در مقاطع تحصیلی متفاوت به ویژه در دوره ابتدایی خلاقانه از رویکرد معکوس استفاده نمایند و از فرصت ها و امکانات فیلم و ویدئوهای آموزشی، فضاهای اینترنت و پادکست های آموزشی استفاده نمایند. در این راستا معلمان موضوعات درسی جدید علوم تجربی را در قالب ویدئو، پادکست و یا صدای ضبط شده در اختیار دانشآموزان ابتدایی قرار دهند و از آنها بخواهند که به عنوان تکالیف درسی آنها را مشاهده کنند و یادداشت برداری کنند و به کلاس بیاورند.

Reference

- Ahmed, M.M. H., & Indurkhya, B. (2020). Investigating cognitive holding power and equity in the flipped classroom. *Helion*, 6, 8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04672>.
- Akyildiz, S., & Altun, T., & Kasim, S. (2018). Classroom Teacher Candidates' Comprehension Levels of Key Concepts of the Life Science Curriculum. *Journal of Education and Training Studies*, 6, 9, 121-131. DOI:[10.11114/jets.v6i9.3354](https://doi.org/10.11114/jets.v6i9.3354)
- Aybirdi, N., & Efe, H., & Atasoy Sal, C. (2023). The Impact of Flipped Learning on L2 Learners Achievements: A Meta Analysis. *Shanlax International Journal of Education*, 11(s1), 41-60. DOI: <https://doi.org/10.34293/education.v11iS1-Jan.5891>
- Azizi, A. (2017). The effect of using reverse learning model design in mathematics education of the second year of high school, National Conference on Pathology of the country's educational system, Tabriz, <https://civilica.com/doc/839444>. (In Persian).
- Bergmann, J., & Sams, A. (2016). Flipped learning: Gateway to student engagement. Washington DC: International Society for Technology in Education.



- Chen Hsieh, J. S., & Wu, W. C. V., & Marek, M. W (2016), Using the flipped classroom to enhance EFL learning.Computer Assisted Language Learning, 1-25. DOI:[10.1080/09588221.2015.1111910](https://doi.org/10.1080/09588221.2015.1111910)
- Dong, Y. (2021). The effects of flipped classroom characterized by situational and collaborative learning in a community nursing course: A quasi-experimental design. Nurse Education Today. Available online 30 June 2021, 105037. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105037>
- Erkan, H., & Duran, M. (2023). The effects of STEM activities conducted with the flipped learning model on primary school students scientific creativity, attitudes and perceptions towards STEM. Science Insights Education Frontiers, 15(1): 2175-2255. DOI:[10.15354/sief.23.or115](https://doi.org/10.15354/sief.23.or115)
- IEA (2019). Timss & Pirls International Study Center Lynch School Of Education Boston College. Countries, Mathematics&Science Achievement: Science Grade4 Timss 2019. International Results In Mathematics And Science.
- Jafarkhani, F., & Vahedi, M., & Moslehian, A. (2020). The effect of reverse learning on the motivation and learning of multi-level elementary school students, 6th International Conference on Psychology, Counseling and Educational Sciences, <https://civilica.com/doc/1042188>. (In Persian).
- Ghaemi Amiri, F., & Ghaemi Amiri, Z. (2020). Investigating the effectiveness of the flipped class on learning chemistry concepts in twelfth grade experimental students. The 5th National Conference on New Approaches in Education and Research, Mahmudabad. (In Persian).
- Kasyani, N., & Zarei, H A. (2019). Relationship between Reading Literacy with Mathematical and Science Performance of Female Students in TIMSS Test. Journal of Psychological Science.18(74), 257-264. URL: <http://psychologicalscience.ir/article-1-270-fa.html>. (In Persian).
- Khorshidi, M., & Ghaidi, F. (2022). Reverse learning in elementary education, the second national conference of applied ideas in educational sciences, psychology and cultural studies, Bushehr, <https://civilica.com/doc/1552549>. (In Persian).
- Kazu, Ibrahim Y., & Kurtoglu, Cemre (2020). Research of Flipped Classroom Based on Students' Perceptions. Asian Journal of Education and Training, 6, 3, 505-513. DOI:[10.20448/journal.522.2020.63.505.513](https://doi.org/10.20448/journal.522.2020.63.505.513)
- Kong, S. C. (2014). Developing information literacy and critical thinking skills through domain knowledge learning in digital classrooms: An experience of practicing flipped classroom strategy. Computers & Education, 78, 160-173. DOI:[10.1016/j.compedu.2014.05.009](https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.05.009)
- Lento, C. (2016). Promoting active learning in introductory financial accounting through the flipped classroom design. Journal of Applied Research in Higher Education, 8, 1, 72-87. DOI:[10.1108/JARHE-01-2015-0005](https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2015-0005)
- Marshall, Helaine W., & Kostka, I. (2020). Fostering Teaching Presence through the Synchronous Online Flipped Learning Approach, TESL-EJ, 24, 2, 1-14.
- Mehring, J (2016), Present Research on the Flipped Classroom and Potential Tools for the EFL Classroom, Computers in the Schools, 33(1). 1-10. DOI:[10.1080/07380569.2016.1139912](https://doi.org/10.1080/07380569.2016.1139912)
- Moradi, H. (2019). Comparative study of the content, curriculum, method of teaching and evaluation of science in the countries of Iran, England and Japan, the first international conference on modern researches in psychology, counseling and behavioral sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/913155>. (In Persian).
- Mousavi, M. (2019). Comparison of the effectiveness of teaching methods based on flipped classroom and innovation on the interest in the lesson of male students of the first grade of elementary school. Master's thesis. Kavian Institute of Higher Education, Department of Educational Psychology. (In Persian).
- Niro, M., & Hajian, M. (2019). the evaluation of the experience of mathematics education in the third grade of elementary school based on reverse learning, the fifth international conference on humanities and education with a focus on sustainable development, Tehran, <https://civilica.com/doc/1046419>. (In Persian).
- Nuhoglu Kibar, P., & Gündüz, A. Y., & Akkoyunlu, B. (2020). Implementing Bring Your Own Device (BYOD) Model in Flipped Learning: Advantages and Challenges. Technology, Knowledge and Learning, 25, 3, 465-478. DOI:[10.1007/s10758-019-09427-4](https://doi.org/10.1007/s10758-019-09427-4)



- Olitsky, N. H., & Cosgrove, S. B. (2016). The better blend? Flipping the principles of microeconomics classroom. *International Review of Economics Education*, 21, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iree.2015.10.004>
- Raisi Ardali, R. (2020). New and active teaching methods for teaching experimental science in elementary school. The 6th national conference of modern researches in the field of humanities and social studies of Iran. Tehran. (In Persian).
- Sahebyar, H., & Golmohammednezhad, G., & Barqi, I. (2021). The effectiveness of flipped learning on academic engagement of second grade high school students in Mathematics. *Educational Psychology*, 17(59), 289-316. doi: 10.22054/jep.2021.53870.3074. (In Persian).
- Samavi, S., & Javidi, H., & Kazemi, S., & Bagholi, H. (2021). Comparison of the Effectiveness of Training Based on Flipped Learning and Training Based on Participatory Learning on Academic Achievement, Academic Self-Regulation and Academic Engagement of Sixth Elementary School Students in Lamerd City.. *Psychological Methods and Models*, 11(42), 48-58. DOI: [20.1001.1.22285516.1399.11.42.4.0](https://doi.org/10.1001.1.22285516.1399.11.42.4.0). (In Persian).
- Simsek, S., & Erdem, A. R. (2020). Evaluation of Attainments in 2018 Life Sciences Curriculum Based on the Views of Primary School Teachers. *Educational Research and Reviews*, 15, 6, 305-311. DOI:[10.5897/ERR2020.4011](https://doi.org/10.5897/ERR2020.4011)
- Smallhorn, M. (2017). The flipped classroom: A learning model to increase student engagement not academic achievement. *Student Success*, 8, 2, 43-53.
- Thomas, J. S., & Philpot, T. A (2012), An inverted teaching model for a mechanics of materials course, In Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition. DOI:[10.18260/1-2--20936](https://doi.org/10.18260/1-2--20936)
- Tajari, T., & bayany, M. (2019). Designing a Curriculum Model For Teaching Experimental Science of Primary School Based on Gardner's Multiple Intelligence Theory. *Research in Elementary Education*, 1(1), 39-50.doi: [20.1001.1.26765500.1398.1.1.6.6](https://doi.org/10.1001.1.26765500.1398.1.1.6.6). (In Persian).
- Wallace, A. (2013). Social learning platforms and the flipped classroom. In e-Learning and e- Technologies in Education (ICEEE), 2013 Second International Conference on (198-200). IEEE. DOI:[10.1109/ICeLeTE.2013.6644373](https://doi.org/10.1109/ICeLeTE.2013.6644373)
- Zianejad Shirazi, A., & Kouroshnia, M., & Sohrabi, N., & bagholi, H. (2022). Development of differential equation of individual factors affecting performance in the fourth grade TIMSS 2019 exam in high and low performance students. *Journal of Research in Educational Systems*, 16(58), 129-141. doi: 10.22034/jresa.2022.167791. (In Persian).



**Research Paper
(Quantified)**

The effect of school culture on academic alienation with the mediating role of basic psychological needs among first year high school students in Lorestan province.

Hasan Ghalavandi

Professor, Educational Management Department, Urmia University, Urmia, Iran

Receive:

12 September 2023

Revise:

28 October 2023

Accept:

24 December 2023

Abstract

The present study was conducted with the aim of analyzing the relationship between school culture and academic alienation with regard to the mediating role of basic psychological needs using the descriptive-correlational method. The statistical population includes all the students of the first year of high school in Lorestan province, which was a total of 23223 people, of which 400 people were selected as a statistical sample using the multi-stage cluster sampling method. The data collection tools were three standard questionnaires, Alessandro and Sade's school culture (1997), LaGuardia et al.'s (2000) basic psychological needs, and Dillon and Groat's (1976) academic alienation. The research data after collection were analyzed using Lisrel and SPSS statistical software.. The results showed that school culture has a direct effect on basic psychological needs (0.67). The t statistic of this effect is also (8.72), which is positive and significant at the 0.001 level. The direct effect of school culture on academic alienation is (-0.27). The t statistic of this effect is also (-3.12), which is negative and significant at the 0.01 level. The direct effect of basic psychological needs is on academic alienation (-0.47). The t-statistic of this effect is also (-4.41), which is negative and significant at the 0.001 level. The indirect effect of school culture on academic alienation is (-0.31). The t statistic of this effect is also (-4.20), which is negative and significant at the 0.001 level. Considering that this effect affects academic alienation through basic psychological needs, as a result, the mediating role of basic psychological needs in the relationship between school culture and students' academic alienation is confirmed.

Keywords:
 school culture,
 basic psychological needs,
 academic alienation,
 first year high school
 students.

Please cite this article as (APA): Ghalavandi, H. (2023). Analysis of the relationship between school culture and basic psychological needs with alienation of education. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 225-247.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.424346.1276	
Corresponding Author: Hasan Ghalavandi		
Email: galavandi@gmail.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

One of the most important problems of the contemporary period, which many societies are suffering from and which has occupied the minds of thinkers, is the problem of alienation (Mohseni Tabrizi, 1991). Alienation, which includes feelings of hopelessness and loneliness, dates back to the time when people established relationships with themselves and those around them (Karatepe et al., 2021). A review of the conducted researches shows that there are factors that are the basis of students' academic alienation. According to Hascher & Hagenauer (2011), the motivation is the connecting concept of alienation with other variables. Self-determination theory is one of the most important theories in the field of motivation. This theory is based on the assumption that the living organism has a primary, internal and basic system of psychological needs that become more complex during growth and interaction with the environment, until it becomes more complex systems of behavior (Desi and Ryan, 2000). These needs include autonomy, competence and relatedness (Vansteenkiste & Deci, 2004). The conceptualization of basic psychological needs has been confirmed in research on how teachers influence students' motivation and behavior through the ways in which teachers support or hinder students' autonomy (Sharp & Pelletier, 2009). Also, according to the theory of ecological systems, culture is one of the factors that can influence the behavior in individual environments, such as the behavior of students and teachers in the classroom (Berk, 2011). On the other hand, schools try to transfer the cultural heritage of society from one generation to another and support the socialization of their beneficiaries with organizational culture. The concept of school culture is defined as a set of shared ideas, assumptions, values, and beliefs that give the school its identity and indicate the behaviors expected of school members. School culture can be defined as all the ideals, values, norms, beliefs, traditions and other cultural symbols that help determine the quality of the school (Bozkurt, 2023).

The current research tries to answer and explain the question that "Does school culture have an effect on academic alienation with the mediating role of basic psychological needs among students of the first year of high school in Lorestan province?"

Theoretical framework

School culture

School culture is a complex concept that includes values, beliefs, attitudes and behaviors that shape how people interact and communicate in an educational environment. School culture is common assumptions, beliefs and values that are the basis of people's behavior in a school. A positive school culture is characterized by shared values, high expectations, and a focus on continuous improvement; while a negative school culture is associated with low expectations, pessimism about the future, and lack of trust (Dawkins et al., 2021).

Basic psychological needs

Self-determination theory is a macro-level theory that explains aspects of human motivation, behavior, well-being and psychological adjustment. This theory generally deals with the factors that facilitate or hinder self-actualization in humans. According to self-determination theory, people have an innate desire for growth and integration. The desire to explore the environment, curiosity and pursuing inherently challenging and satisfying activities are manifestations of this desire. The basis of the theory of self-determination is the basic needs, which are considered as the necessary energy to help active involvement with the environment, healthy psychological functioning, development of skills and healthy growth. These needs exist naturally in all humans. This theory postulates that the fulfillment of basic



needs is necessary for effective internalization of behaviors, psychological development, motivation, and well-being (Mirzaei Fandokht et al, 2020).

Academic alienation

Alienation is not a new concept, and education experts, managers and school staff are aware of the existence of alienated students in their schools and classrooms. These students show different behaviors; for example, some of them are sitting in class and just staring at the teacher. They insult the teachers, disrupt the class; and when these behaviors exceed their limits, they leave the school. Some of these students leave school for a while, and others withdraw from school forever. These teenagers are alienated from the system whose main purpose is their education. Therefore, according to these contents, it is necessary that education professionals, families and school staff gain deep knowledge about the concept of alienation and then be able to take measures to reduce it (Amani Sari Baglo et al, 2014).

Trivedi & Prakasha (2021) conducted a study titled "The effect of school culture on students' alienation". The statistical population of the research included students aged 18 to 22 from one of the top universities in India. The results of the research showed that school culture has a negative and significant effect on students' academic alienation.

Schmid et al, (2021) conducted a study titled "Relationship between school's social culture and academic alienation". The statistical population of the research included 7th grade students of the canton of Bern, Switzerland. The results of correlation analysis and multiple regression showed that there is a significant relationship between the positive and relatively strong student-teacher and student-student relationship with the reduction of students' academic alienation.

Research methodology

The research method is descriptive-correlative in nature and applicable in terms of purpose. The statistical population included all the students of the first year of high school in Lorestan province, of which 400 statistical samples were selected using the multi-stage cluster sampling method. Data collection tools were three standard questionnaires: Alessandro and Sade's(1997) school culture, Laguardia et al.'s (2000) basic psychological needs, and Dillon and Groat's (1976) academic alienation.

Research findings

Research data were analyzed after collection using Lisrel and SPSS statistical software. The results showed that the direct effect of school culture and basic psychological needs on students' academic alienation was negative and significant. The effect of school culture on students' psychological needs was positive and significant, and the effect of school culture on students' academic alienation was positive and significant with the mediating role of basic psychological needs.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of analyzing the relationship between school culture and basic psychological needs with academic alienation. This finding is consistent with the research results of Buzzai et al, (2022), Eghdami & Yousefi (2018), Mirzaei Fandokht et al, (2020), Akour (2006), Srite et al, (2008), Hascher & Hagen aver (2010), Amani sari-Beglou(2012), Sadeghi et al, (2013), Mahmoudi et al, (2015), Visani et al, (2012), Amani sari-Beglou (2012), Birami et al, (2014), and Galavandi (2012). In explaining these findings, it can be said that the sense of coherence with the school environment and the internalization of its rules and norms are among the factors that increase students' interest in



school and prevent their alienation; because a person feels alienated when he cannot create a strong and stable relationship to his surroundings. Therefore, when the school culture is in an unfavorable situation, such a culture is not able to facilitate the formation of friendly and strong relationships between the members and also help to keep these relationships stable. In such a situation, the feeling of social cohesion among people is weakened and the phenomenon of academic alienation among students appears. The less students experience the fulfillment of their three basic psychological needs, i.e., autonomy, competence, and connection, in the school environment, the more they will feel academic alienation. Students will perceive their alienation as a feeling of helplessness and lack of influence on the environment, a sense of meaninglessness, which means that studying has no special meaning and value for them, and a feeling that they are separated from school members.

According to the findings of the research for the applicability of the results in educational and training environments, the following practical suggestions are provided.

- Teachers in the school environment should try not to differentiate between students and pay attention to all of them and treat all students equally.
- The underlying factors of tension and differences between students are identified by school administrators and counselors, and measures are taken to resolve them through group and individual counseling.
- Administrators should try to provide the facilities in the school equally to the students and not to provide these facilities only to the strong students; because this further isolates the weaker students.



علمی پژوهشی (کمی)

تأثیر فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی تحصیلی با نقش میانجی نیازهای اساسی روان‌شناختی در میان دانش آموزان دوره‌ی اول متوسطه استان لرستان

حسن قلاوندی

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط بین فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی تحصیلی با توجه به نقش میانجی نیازهای اساسی روان‌شناختی با استفاده از روش توصیفی- همبستگی انجام گرفت. جامعه آماری شامل کلیه دانش آموزان دوره‌ی اول متوسطه استان لرستان که در مجموع ۲۳۲۲۳ نفر بود، که ۴۰۰ نفر نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری خوش‌های چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه‌ی استاندارد، فرهنگ مدرسه‌ی الساندرو و ساد (۱۹۹۷)، نیازهای روان‌شناختی اساسی لاگواردیا و همکاران (۲۰۰۰) و از خود بیگانگی تحصیلی دیلون و گروات (۱۹۷۶) بود. داده‌های تحقیق پس از جمع آوری با استفاده از نرم افزارهای آماری Lisrel و SPSS تحلیل شدند. نتایج نشان داد، اثر مستقیم فرهنگ مدرسه بر نیازهای روان‌شناختی اساسی ($t = 0/67$) می‌باشد. آماره t این اثر نیز ($t = 8/72$) می‌باشد که در سطح $0/001$ مثبت و معنی دار است. اثر مستقیم فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی تحصیلی ($t = -0/27$) می‌باشد. آماره t این اثر نیز ($t = -3/12$) می‌باشد که در سطح $0/01$ منفی و معنی دار است. اثر مستقیم نیازهای روان‌شناختی اساسی بر از خود بیگانگی تحصیلی ($t = -0/47$) می‌باشد. آماره t این اثر نیز ($t = -4/41$) می‌باشد که در سطح $0/001$ منفی و معنی دار است. اثر غیر مستقیم فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی تحصیلی ($t = -0/31$) می‌باشد. آماره t این اثر نیز ($t = -4/20$) می‌باشد که در سطح $0/001$ منفی و معنی دار می‌باشد. با توجه به اینکه این اثر از طریق نیازهای روان‌شناختی اساسی بر از خود بیگانگی تحصیلی وارد می‌شود، در نتیجه نقش واسطه‌ای نیازهای روان‌شناختی اساسی در ارتباط بین فرهنگ مدرسه و از خود بیگانگی تحصیلی دانش آموزان تأیید می‌شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۳

کلید واژه‌ها:

فرهنگ مدرسه،
نیازهای اساسی
روان‌شناختی،
از خود بیگانگی تحصیلی،
دانش آموزان دوره‌ی اول
متوجه.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): قلاوندی، حسن. (۱۴۰۲). تحلیل روابط بین فرهنگ مدرسه و نیازهای اساسی روان‌شناختی با از خود بیگانگی تحصیلی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. ۵(۳۵). ۲۲۵-۲۴۷.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.424346.1276	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: حسن قلاوندی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: galavandi@gmail.com

مقدمه

هدف آموزش و پژوهش تسهیل رشد بهینه دانش آموزان در همه زمینه هاست. در قرن ۲۱، در ک خود به اندازه یادگیری در مورد موضوعات مختلف مدرسه مهم است. در این مورد مدارس و والدین نقش مهمی در ایجاد افراد با اعتماد به نفس و شایسته ایفا می کنند (Bhullar & Mandeep, 2019). یکی از مهم ترین معضلات دوره معاصر که جوامع بسیاری بدان مبتلا بوده و اذهان متفکرین را به خود مشغول کرده است، مسئله بیگانگی^۱ است (Mohseni Tabrizi, 1991). از خود بیگانگی که شامل احساس نامیدی و تنها بی می شود، قدمت آن به زمانی که افراد با خود و اطرافیان خود رابطه برقرار می کردند، بر می گردد (Karatepe et al, 2021). مان (Man) (2001) از خود بیگانگی تحصیلی را اینگونه تعریف کرد: «وضعیت یا تجربه ایزوله شدن از گروه یا فعالیتی که باید به آن تعلق داشت یا باید در آن شرکت داشت» به عقیده او از خود بیگانگی ناشی از فرآیند یاددهی- یادگیری است که با تبعیت و فقدان خلاقیت مشخص می شود. هم چنین به زعم Dickey– Dooley&Trusty (1993) خود را در قالب رفتارهای مخربی از قبیل عضویت در گروههای خلاف کار، خشونت، خراب کاری یا ولگردی^۲، غبیت از مدرسه و فرار از مدرسه و یا سایر رفتارهای منحرف مشخص می گردد. از طرفی به علت اینکه دانش آموزان بخش زیادی از زندگی خود را در مدرسه می گذرانند، محیط مدرسه در آماده سازی آنان برای زندگی اجتماعی و شغلی شان نقش مهمی دارد. به اعتقاد Frey et al (2009) از خود بیگانگی باعث ایجاد احساس عدم دلستگی به مدرسه می شود. هم چنین به نظر Brown et al (2003) افراد تبدیل به بزرگسالانی که از لحاظ سیاسی و اقتصادی نیز فاقد توانایی هستند، می شوند.

در رابطه با مفهوم از خود بیگانگی کارل مارکس هروکس (Karl Marx&Heroux, 1998) به «بیگانه شدن کارگر از محصول و ابزار تولید» اشاره نموده و ماکس وبر^۳ معتقد است که «ما آنچه را انجام می دهیم که به ما واگذار شده و نه آنچه را دوست داریم انجام دهیم» و لذا انسان مدرن از خود بیگانه ظاهر شده است (Slam& Kivistö, 1999). Seeman با تلفیق نظریه ای بیگانگی جامعه شناسان کلاسیک و نظریه Robert Morton ابعاد از خود بیگانگی را ارائه نموده است (Zakai & Esmaili, 2011).

مرور پژوهش های انجام شده نشان می دهد عواملی زمینه ساز از خود بیگانگی تحصیلی دانش آموزان هستند. به اعتقاد Hagenauer&Hascher (2011) انگیزش مفهوم ارتباط دهنده از خود بیگانگی با سایر متغیرها می باشد. نظریه خود تعیین گری^۴ یکی از مهم ترین نظریه ها در زمینه انگیزش می باشد. این نظریه بر این فرض استوار است که ارگانیسم زنده دارای یک نظام اولیه، درونی و اساسی از نیازهای روان شناختی می باشد که در طول رشد و تعامل بیشتر با محیط، پیچیده تر می شوند، تا آنجا که بصورت نظام های پیچیده تری از رفتار در می آید (Desi and Ryan, 2000) این نیازها عبارتنداز استقلال^۵، شایستگی^۶ و پیوستگی^۷ (Deci&Vansteenkiste, 2004). نیاز به استقلال (خود مختاری) به عنوان ادراک خود به عنوان منبع رفتارهای خویش و نیاز به تجربه انتخاب و آغازگر بودن در انجام فعالیت ها و داشتن احساس

۱- Alienation

۲- Vandalism

۳- Max Weber

۴- Self – Determination Theory

۵- Autonomy

۶- Competence

۷- Relatedness



عدم اجبار تعریف می‌شود (Niemiec&Ryan, 2009 ; Deci&Ryan, 2002 ; Sheikhul-Islami, 2011). نیاز به شایستگی منعکس کننده نیاز به مؤثر بودن فرد در تعاملات با محیط اجتماعی، کسب فرصت برای تمرین و ابراز توانایی‌های خویش، توانایی دسترسی به پیامدهای مطلوب و احساس قابلیت تأثیرگذاری می‌باشد (Rabart Gagne, 2003; Kuiper&Sol-ibarra–Rovillard, 2011; Deci;&Ryan Elliot, 2005 et al, 2002 2003) نیاز به پیوستگی (ارتباط) شامل نیاز به داشتن روابط مثبت و حس تعلق به گروه با جامعه (La Guardia-,2000 Couchman&Deci) و هم‌چنین احساس پذیرفته شدن از سوی افرادی که علاقه مشترکی با فرد دارند (Krapp , 2015) می‌باشد. این مفهوم سازی از نیازهای اساسی روان‌شناختی در پژوهش‌های مربوط به چگونگی اثرگذاری معلمان برانگیزش و رفتار دانش‌آموزان بوسیله روش‌هایی که معلمان از خودمختاری دانش‌آموزان حمایت یا ممانعت می‌کنند، مورد تأیید واقع شده است (Pelletier&Sharp, 2009) هم‌چنین بر اساس نظریه سیستم‌های بوم‌شناختی، فرهنگ از جمله عواملی است که می‌تواند بر رفتار در محیط‌های فرد مانند رفتار دانش‌آموزان و معلمان در کلاس تأثیرگذار باشد (Berk, 2011).

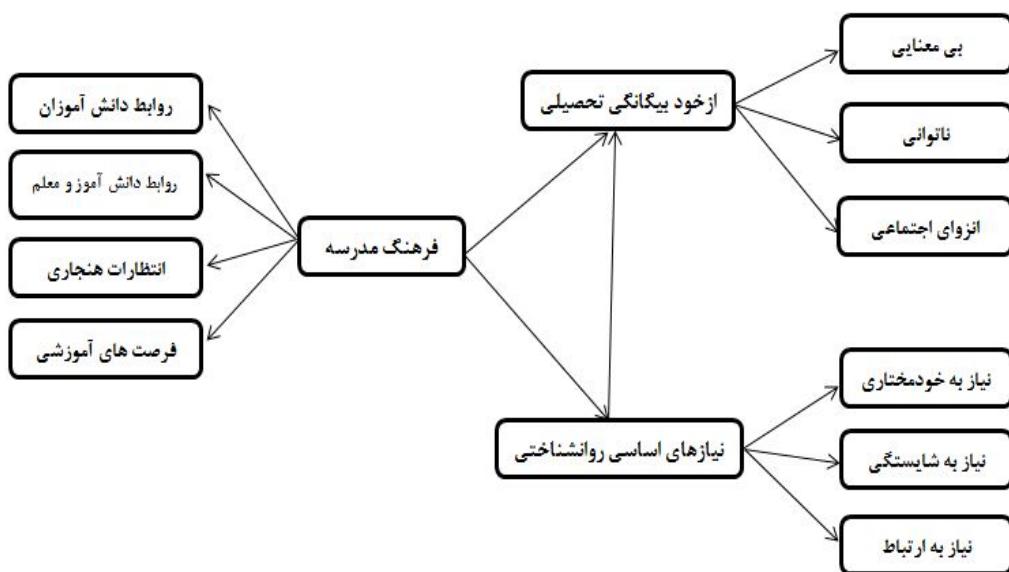
از سوی دیگر مدارس سعی در انتقال میراث فرهنگی جامعه از نسلی به نسل دیگر دارند و از اجتماعی شدن ذینفعان خود با فرهنگ سازمانی حمایت می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت مدارس مؤثر دارای فرهنگ قوی هستند و فرهنگ مدرسه عاملی تأثیرگذار در موقوفیت دانش‌آموزان است. فرهنگ مفهومی است که از فعل یونانی "colere" به معنای پرورش دادن گرفته شده است. Hoy and Miskel (1996) فرهنگ را به عنوان "جهت گیری‌های مشترکی که وحدت را فراهم می‌کند و هویت خاصی می‌بخشد" تعریف می‌کنند. مفهوم فرهنگ مدرسه به عنوان مجموعه‌ای از ایده‌ها، مفروضات، ارزش‌ها و باورهای مشترک تعریف می‌شود که به مدرسه هویت می‌بخشد و نشان دهنده رفتارهای مورد انتظار از اعضای مدرسه است. فرهنگ مدرسه را می‌توان به عنوان همه آرمان‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، باورها، سنت‌ها و سایر نمادهای فرهنگی تعریف کرد که به تعیین کیفیت مدرسه کمک می‌کند (Bozkurt, 2023). فرهنگ مدرسه که توسط نگرش‌ها، رفتارها و روابط جمعی ذینفعان مانند دانش‌آموزان، معلمان و مدیران در مدرسه شکل می‌گیرد، عامل موثری در شکل گیری انتظارات، ارزش‌ها و عملکردهای مبتنی بر تعاملات و رفتارهای بین ذی نفعان منحسوب می‌گردد. مشابه فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های مختلفی در فرهنگ مدرسه وجود دارد که از ساختار و ویژگی کلی مدرسه حمایت می‌کند. یکی از بر جسته‌ترین این مؤلفه‌ها، باورها و ارزش‌های مشترک است. باورها و ارزش‌های پذیرفته شده توسط ذینفعان، فرآیندهای تصمیم گیری در سازمان مدرسه را هدایت می‌کند، بر تعاملات تأثیر می‌گذارد و در اولویت‌های مدرسه ایفای نقش می‌کند (Demirhan, 2023). بر این اساس می‌توان گفت فرهنگ مدرسه در بهبود عملکرد مدرسه نقش دارد. اگر فرهنگی که در مدرسه ایجاد می‌شود شرایط سالم، محکم، مثبت و حرفة‌ای بودن را داشته باشد، می‌تواند منعکس کننده هویت، شخصیت و تعهد گسترده به مدرسه باشد و فرهنگ خوب در محیط مدرسه معلمان و دانش‌آموزان را به کار و دستیابی به بالاترین نتایج هدف تشویق می‌کند و به عنوان روح مدرسه به فعالیت‌های آموزشی آن معنا می‌بخشد (Anwar et al, 2023).

نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین از خودبیگانگی تحصیلی و ابعاد آن و نیازهای روان‌شناختی اساسی و ابعاد آن با فرهنگ مدرسه و مؤلفه‌های آن رابطه وجود دارد. وجود ارتباط منفی بین ارضاء نیاز به ارتباط با از خودبیگانگی تحصیلی (Rovai&Wighting, 2005)، وجود ارتباط منفی بین ارضاء نیاز به شایستگی و از خودبیگانگی تحصیلی (et al,

(Legault 2006)، وجود ارتباط منفی بین ارضاء نیازهای شایستگی، خودمختاری و ارتباط با از خودبیگانگی تحصیلی، تأثیر حمایت معلمان از خودمختاری با میانجی گری نیاز دانش آموزان به ارتباط، شایستگی و خودمختاری بر انگیزش خود تعیین گر (Standage et al, 2006)، وجود رابطه معنی دار بین ابعاد فرهنگ مدرسه با برآورده شدن نیازهای اساسی روان شناختی، نقش واسطه ای نیازهای اساسی روان شناختی در ارتباط فرهنگ مدرسه با از خودبیگانگی تحصیلی، اثربخشی فرهنگ مدرسه بر نیازهای روان شناختی اساسی از جمله این پژوهش ها است.

در نظام آموزش و پرورش دانش آموزان مهم ترین عنصر تشکیل دهنده آن نظام محسوب می شوند و تمامی برنامه ها به دانش آموزان ختم می گردد، در این راستا دانش آموزان دوره ای اول متوسطه جایگاه ویژه ای دارند، از طرفی از خودبیگانگی تحصیلی بحرانی است که عده ای از نوجوانان در طی تحصیل دچار آن می شوند. در مجموع بررسی پیشینه تجربی در ایران نشان می دهد که پژوهش های اندکی در رابطه با تأثیر فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی با مبنای قراردادن نظریه خود تعیین گری به عنوان چارچوب نظری و توجه به مسائل و مشکلاتی که دانش آموزان دوره اول متوسطه پس از آموزش و پرورش استان لرستان دارند انجام گرفته است. با توجه به تغییرات رشد در دوره نوجوانی و جوانی، بلوغ جسمی، عاطفی و بحران روحی در این سن، توجه به رابطه سنت های فرهنگی و محلی و قومیت های مختلف، وضعیت اجتماعی اقتصادی خانواده ها و اولیای دانش آموزان، بحران بیکاری افراد تحصیل کرده که در میان جامعه و خانواده تبدیل به یک معضل برای جوانان گردیده، وابستگی دانش آموزان به گروه های سنتی از طبقات مختلف اجتماعی به ویژه اقسام محروم حاشیه نشین شهر ها، مهاجرت خانواده های عشايری و روستایی به شهرها و ناهمخوانی فرهنگ شهری با فرهنگ زندگی نوجوانان مهاجر، استفاده از وسایل ارتباط الکترونیکی نظیر موبایل و تبلت که تبدیل به یک وسیله ارتباطی همراه در آمد، عدم توجه کافی اولیاء مدرسه به فرصت های آموزشی در ساعت محدود در مدرسه، نبود مکان های مناسب و امکانات تفریحات سالم، آموزشی فرهنگی و ورزشی و عدم پر شدن اوقات فراغت که بیشترین وقت دانش آموزان در خارج از مدرسه می باشد. عدم آگاهی کافی معلمان به ویژگی های سنتی نوجوانان و نیازمندی های مختلف آنان اعم از فیزیولوژیکی و روانی و...، وجود گروه های دوستی هم سن و سال نوجوانان که موجب تأثیر پذیری مستقیم و متقابل نوجوانان از نظر تربیتی و الگو گرفتن، از مسائلی هستند که دانش آموزان پس دوره اول متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان با آن مواجه می باشند و لذا تحقیق حاضر در صدد پاسخ گویی و تبیین این سؤال است که «آیا فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی تحصیلی با نقش میانجی نیازهای اساسی روان شناختی در میان دانش آموزان دوره ای اول متوسطه استان لرستان تأثیر دارد؟»

چون این پژوهش به بررسی تأثیر رابطه فرهنگ مدرسه و نیازهای روان شناختی اساسی با از خودبیگانگی تحصیلی دانش آموزان دوره اول متوسطه استان لرستان پرداخته و از نظریه فرهنگ مدرسه Alessandro and Sade (1997) و نیازهای اساسی روان شناختی Deci&Ryan (2000) و از خود بیگانگی تحصیلی Din (1961) که بر اساس نظریه بیگانگی Simen (1959) ارائه شده؛ استفاده کرده است، در نتیجه مدل مفهومی تحقیق به این شکل ارائه شد.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش، ۱۴۰۲

ادیبات نظری فرهنگ مدرسه

مدارس را می‌توان محیط‌های اجتماعی در نظر گرفت که دانش آموزان بیشترین اوقات زندگی خود را در آن سپری می‌کنند و به عنوان یک پل بین گذشته و آینده افراد و جوامع عمل می‌کنند. بنابراین، مدارس باید هم از نظر انتقال میراث فرهنگی جامعه به نسل‌های آینده و هم سازگاری با تغییرات فرهنگی، به فضاهای زندگی برای افراد تبدیل شوند. مدارس سعی می‌کنند میراث فرهنگی جامعه را از نسل به نسل انتقال دهند و از اجتماعی شدن ذینفعان خود با فرهنگ سازمانی حاصل از آن حمایت کنند. می‌توان گفت که مدارس مؤثر دارای فرهنگ قوی بوده و فرهنگ مدرسه عامل تأثیرگذار در موفقیت دانش آموزان محسوب می‌گردد. مطالعات مربوط به آموزش مؤثر نشان می‌دهد که مدارس با جو مثبت و فرهنگ مدرسه قوی موفق‌تر هستند و این مدارس محيطی یادگیری ایجاد می‌کند که از توسعه شناختی، عاطفی، روانی حرکتی، اجتماعی و زیبایی شناسی دانش آموزان پشتیبانی می‌کند (Bozkurti, 2023). فرهنگ مدرسه مفهومی پیچیده‌ای است که شامل ارزشها، باورها، نگرشا و رفتارهایی است که نحوه تعامل و ارتباط افراد در یک محیط آموزشی را شکل می‌دهد. فرهنگ مدرسه فرضیات، باورها و ارزش‌های مشترک است که پایه رفتار افراد در یک مدرسه محسوب می‌گردد. فرهنگ مثبت مدرسه با ارزش‌های مشترک، انتظارات بالا و تمرکز بر پیشرفت مداوم مشخص می‌شود، در حالی که فرهنگ منفی مدرسه با انتظارات پایین، بدینی نسبت به آینده و عدم اعتماد همراه است (Dawkins et al., 2021). Alesandro & Sadh (1997, 2021). فرهنگ مدرسه را از لحاظ نوع حمایت اجتماعی به چهار بعد تقسیم کردند: ۱. انتظارات هنجراری بر میزان رعایت مقررات در مدرسه توسط دانش آموزان اشاره دارد. ۲. روابط دانش آموزان به نحوه ارتباط دانش آموزان با یکدیگر اشاره می‌کند. ۳. روابط دانش آموزان و معلمان به کیفیت و نحوه تعاملات دانش آموزان با معلمان اشاره دارد. ۴. فرصت‌های آموزشی به نحوه و کیفیت ارائه خدمات آموزشی مانند توانایی مدرسه در ایجاد ارتباط

بین آموخته‌ها و دنیای واقعی، یادگیری در ک دیدگاه‌ها و عقاید دیگران و احترام به آنها، و همچنین رعایت عدالت در دادن فرصت‌ها و امکانات آموزشی به دانشآموزان اشاره دارد.

نیازهای اساسی روانشناختی

نظریه خود تعیین گری یک نظریه سطح کلان است که جنبه‌هایی از انگیزش، رفتار، بهزیستی و سازگاری روانی انسان را تبیین می‌کنند. این نظریه به طور کلی به عواملی می‌پردازد که موجب تسهیل یا بازداری خودشکوفایی در انسان‌ها می‌شوند. طبق نظریه خود تعیینی، افراد تمایلی ذاتی برای رشد و یکپارچگی دارند. تمایل به کشف محیط، کنجکاوی و دنبال کردن فعالیت‌های ذاتی چالش انگیز و رضایت بخش، نمودهایی از این تمایل هستند. اساس نظریه خود تعیینی گری را نیازهای اساسی تشکیل می‌دهند که به عنوان انرژی لازم برای کمک به درگیری فعال با محیط، عملکرد سالم روانشناختی، پرورش مهارتها و رشد سالم در نظر گرفته می‌شود. این نیازها به صورت فطری در تمامی انسان‌ها وجود دارند. این نظریه فرض می‌کند که برآورده ساختن نیازهای اساسی برای درونی ساختن مؤثر رفتارها، رشد روانشناختی، انگیزش و بهزیستی لازم است (Mirzaei Fandokht et al, 2020).

از جمله نظریه‌های مربوط به نیازهای اساسی روانشناختی توسط دسی و رایان (۲۰۰۰، ۱۹۸۵) به عنوان بخشی از نظریه خود تعیین کنندگی در قالب ابعاد زیر مطرح گردید: ۱- نیاز به خودمختاری به معنای نیاز اساسی فرد برای تعیین سرنوشت و عمل بر اساس چشم انداز، تصمیمات و اقدامات شخصی خود بوده و در این صورت فرد مسئول انتخاب و پیامدهای عمل خود می‌باشد. ۲- نیاز به شایستگی شامل عزم و توانایی برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر علیرغم انواع دشواری‌ها می‌باشد. ۳- ارتباط که بیانگر تمایل به احساس ارتباط و شمول، تعلق داشتن به افراد و موقعیتی که فرد در آن زندگی می‌کند و ایجاد روابط مهم است (Reis et al, 2018).

از خودبیگانگی تحصیلی

از خودبیگانگی، مفهوم جدیدی نیست و متخصصان تعلیم و تربیت، مدیران و کارکنان مدارس از وجود دانشآموزان از خودبیگانه در مدرسه و کلاس درس خود آگاهی دارند. این دانشآموزان رفتارهای متفاوتی را از خود نشان می‌دهند. مانند، بعضی از آنها در کلاس نشسته و فقط به معلم زل می‌زنند. به معلمان توهین می‌کنند، کلاس را به هم می‌زنند و وقتی این رفتارها از حد خود گذشت، مدرسه را ترک می‌کنند. بعضی از این دانشآموزان، مدرسه را برای مدتی ترک می‌کنند و برخی دیگر برای همیشه از درس و مدرسه کناره گیری می‌کنند. این نوجوانان از نظامی بیگانه می‌شوند که هدف اصلی آن آموزش و تربیت آنان است. بنابراین با توجه به این مطالب، ضروری است که متخصصان تعلیم و تربیت، خانواده‌ها و کارکنان مدارس آگاهی عمیقی در مورد مفهوم از خودبیگانی کسب کرده و سپس بتوانند در راستای کاهش آن اقداماتی انجام دهند (Amani Sari Baglo et al, 2014).

(Seeman 1959) از خودبیگانگی را به عنوان کاهش توانایی عمل تعریف می‌کند و پنج بعد فرعی آن را شامل بی‌قدرتی، بی‌معنی بودن، بی‌نظمی، ارزوا و از خودبیگانگی می‌داند. سیمن با بیان اینکه پدیده بیگانگی در افراد و سازمان‌ها به جای تعریف واحد در موقعیت‌های پنج گانه مذکور خود را نشان خواهد داد، این پنج بعد را مکمل یکدیگر می‌داند.



در ارائه این پژوهش‌ها (Din 1961) بر اساس کار (Seeman 1959) به این نتیجه رسید که از خودبیگانگی از سه بعد تشکیل شده که شامل ازوای اجتماعی، ناتوانی و بی‌هنگاری می‌باشد. به اعتقاد (Din 1961) ازوای اجتماعی به معنی احساس تنها‌ی حتی در صورت مصاحبت کردن با دیگران است. ناتوانی نشانگر احساس ناتوانی فرد در تغییر انتخاب‌های خود است. بی‌هنگاری نیز، به معنی عدم پذیرش ارزش‌ها و هنگاری مسلط در جامعه می‌باشد.

پیشینه پژوهش

(Trivedi & Prakasha, 2021) پژوهشی را با عنوان «تأثیر فرهنگ مدرسه بر از خود بیگانگی دانشجویان» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل دانشجویان رده سنی ۲۲ تا ۱۸ یکی از برترین دانشگاه‌های کشور هند بود. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ مدرسه بر از خودبیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر منفی و معنی‌داری دارد.

(Schmid et al, 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه بین فرهنگ اجتماعی مدرسه و از خود بیگانگی تحصیلی» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل دانش‌آموزان کلاس هفتم از کانتون برن سوئیس بود. نتایج تحلیل همبستگی و رگرسیون چندگانه نشان داد که بین رابطه مثبت و نسبتاً قوی دانش‌آموزان-علم و دانش‌آموزان-دانش‌آموزان با کاهش از خود بیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معناداری جود دارد.

(Mirzaei Fandokht et al, 2020) پژوهشی را با عنوان «نقش واسطه‌ای نیازهای اساسی روان‌شناختی در رابطه بین فرهنگ مدرسه و مشارکت تحصیلی دانش‌آموزان» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی دانش‌آموزان پسر دوره متوسطه شهر قائن بود. بر اساس نتایج به دست آمده در این مطالعه می‌توان گفت نیازهای اساسی روان‌شناختی و فرهنگ مدرسه موجب افزایش مشارکت تحصیلی می‌شوند. همچنین نیازهای اساسی روان‌شناختی بر رابطه بین فرهنگ مدرسه و مشارکت تحصیلی می‌افزاید.

(Buzzai et al, 2022) پژوهشی را با عنوان «نقش نیازهای اساسی روان‌شناختی بر از خود بیگانگی تحصیلی و پیشرفت تحصیلی» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۹۹ دانش‌آموزان با میانگین سنی ۱۶,۸۸ سال بود. نتایج پژوهش نشان داد که بین نیازهای اساسی روان‌شناختی با کاهش از خود بیگانگی تحصیلی و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معناداری وجود دارد.

(Eghdami, Yousefi, 2018) پژوهشی را با عنوان «رابطه بین نیازهای اساسی روان‌شناختی و درگیری تحصیلی با واسطه گری خودکارآمدی» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۳۰ نفر از دانشجویان دوره کارشناسی دانشگاه شیراز بودند که بر اساس روش نمونه گیری تصادفی خوش‌های چندمرحله‌ای انتخاب شدند. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌توان گفت به منظور افزایش احتمال درگیری تحصیلی دانشجویان، باید به برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی و نیز ارتقای خودکارآمدی آن‌ها توجه شود.

(Baluchi, Nastiezaie, 2021) پژوهشی را با عنوان «رابطه فرهنگ مدرسه با پیشرفت تحصیلی، نیازهای بنیادین روان‌شناختی و خودتنظیمی تحصیلی دانش‌آموزان» انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه دانش‌آموزان متوسطه دوم منطقه لاشار (استان سیستان و بلوچستان) بود. با توجه به نتایج، می‌توان از طریق بهبود روابط بین دانش‌آموزان با معلمان و

همسالان، بیان انتظارات آموزشی و طراحی فرصت‌های مناسب آموزشی، می‌توان به اراضی نیازهای بنیادین روانشناختی و تقویت راهبردهای خودتنظیمی تحصیلی در دانش آموزان کمک کرد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی غیرآزمایشی و به شیوه مطالعات همبستگی‌های ساده و چندگانه^۱ بود. جامعه آماری شامل تمامی دانش آموزان دوره‌ی اول متوسطه دولتی (پسرانه) استان لرستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ که تعداد آنها ۲۳۲۲۳ نفر می‌باشد. برای برآورد حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری مدنظر قرار گرفته شد. که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی خوش‌های چندمرحله‌ای تعداد ۲۰۸ نفر از پایه اول و ۱۹۲ نفر از پایه دوم به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات عبارتند از:

فرهنگ مدرسه: برای سنجش فرهنگ مدرسه از پرسشنامه فرهنگ مدرسه (Alessandro and Sade 1997) استفاده شد. این مقیاس از ۲۵ گویه ۵ گزینه‌ای در طیفی از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم طراحی شده و چهار بعد روابط دانش آموزان (۴ گویه)، روابط دانش آموزان و معلمان (۶ گویه)، فرصت‌های آموزشی (۸ گویه) و انتظارات هنجاری (۷ گویه) را مورد سنجش قرار می‌دهد. Alessandro and Sade (1997) ضریب پایایی را برای زیرمقیاس‌های مذکور به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۲، ۰/۸۵ و ۰/۷۷ گزارش کرده‌اند. در پژوهش Galavandi et al (2013) پایایی زیرمقیاس‌های روابط دانش آموزان، روابط دانش آموزان و معلمان، فرصت‌های آموزشی و هم‌چنین پایایی کل آزمون را به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۶/۷۸ و ۰/۸۹ گزارش نموده‌اند. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $\chi^2/df=1/70$, AGFI=0.97, CFI=0.97, RMSEA=0.06^۲ است. پرسشنامه برای سنجش فرهنگ مدرسه است.

نیازهای اساسی روان‌شناختی: برای سنجش متغیر مذکور از پرسشنامه نیازهای روان‌شناختی اساسی La Guardia et al (2000) استفاده شد. این مقیاس از ۲۱ گویه ۵ گزینه‌ای در طیفی از کاملاً غلط تا کاملاً درست تشکیل شده؛ که سه نیاز خودمختاری (۷ گویه)، شایستگی (۶ گویه) و ارتباط (۸ گویه) را می‌سنجد. Deci et al (2001) پایایی آن را ۰/۸۳ گزارش کرده‌اند. Ajeya et al. (2008) ضریب پایایی زیرمقیاس‌های خودمختاری، شایستگی و ارتباط را به ترتیب ۰/۷۴ و ۰/۶۸ گزارش کرده‌اند. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $\chi^2/df=2/41$, AGFI=0.94, CFI=0.95, RMSEA=0.07^۲ است. پرسشنامه برای سنجش نیازهای اساسی روان‌شناختی است.

از خودبیگانگی تحصیلی: برای سنجش از خودبیگانگی تحصیلی از پرسشنامه از خودبیگانگی تحصیلی Dilzon و گروات (1976) استفاده شد. این پرسشنامه از ۱۷ گویه ۵ گزینه‌ای در طیفی از کاملاً غلط تا کاملاً درست تشکیل شده است و سه بعد احساس بی‌هنجاری (۶ گویه)، احساس ناتوانی (۶ گویه) و احساس انزوا (۵ گویه) را می‌سنجد. پایایی این مقیاس توسط پژوهشگران متعددی محاسبه و در حد قابل قبولی گزارش شده است. Rovai & Wighting (2005) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی کل مقیاس را ۰/۷۷ و زیرمقیاس‌های احساس انزوا، احساس ناتوانی و احساس

^۱- Multiple Comparison Tests

بی‌هنگاری را به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۶۹ و ۰/۷۱ گزارش کرده‌اند. در پژوهش خود پایابی کل مقیاس را ۰/۸۶ و زیر مقیاس ارزوا، ناتوانی و بی‌هنگاری را به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۷۷ و ۰/۸۱ گزارش کرده‌اند. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش $\chi^2/df=832$, AGFI=0.96, CFI=0.99, RMSEA=0.07 نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه برای سنجش از خود بیگانگی تحصیلی است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS16 و LISREL انجام شد. در سطح توصیفی از آماره‌های نظری میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شد، هم‌چنین برای تعیین میزان و قدرت توان تأثیر فرهنگ مدرسه و نیازهای اساسی روان‌شناختی بر از خود بیگانگی تحصیلی از مدل یابی معادلات ساختاری بر اساس نرم افزار آماری LISREL استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در قسمت اول به ارائه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش پرداخته شد. در جدول شماره ۱ شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها می‌باشدند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
از خود بیگانگی تحصیلی	۱/۰۶	۵	۲/۹۴	۰/۸۱	۰/۲۴	-۰/۲۹
نیازهای روان‌شناختی اساسی	۱/۴۹	۴/۹۰	۳/۴۲	۰/۶۱	-۰/۰۹	-۰/۱۱
فرهنگ مدرسه	۱	۵	۳/۱۴	۰/۷۹	-۰/۰۶	۰/۰۸

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها کلاین (۲۰۱۱) بر این باور است در نمونه‌های بالای ۱۰۰ نفر نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنف معمولاً معنی‌دارمی‌شود، لذا این آزمون برای بررسی نرمال بودن متغیرها در پژوهش حاضر که تعداد نمونه آن ۴۰۰ نفر می‌باشد، مناسب نیست. پیشنهاد وی این است که وقتی حجم نمونه بالای ۱۰۰ نفر است از شاخص چولگی و کشیدگی برای بررسی نرمال بودن استفاده شود. کلاین (۲۰۱۱) بیان می‌کند که اگر قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب از ۳ و ۱۰ کمتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع متغیرها نرمال است. با توجه به جدول فوق شاخص چولگی تمامی متغیرها کمتر از ۳ و شاخص کشیدگی آنها کمتر از ۱۰ می‌باشد که نشانگر نرمال بودن توزیع داده‌هاست.

قبل از پرداختن به آزمون الگوی نظری، ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شد تا رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	فرهنگ مدرسه	۱		
۲	نیازهای روان‌شناختی اساسی	۰/۴۶**	۱	
۳	از خودبیگانگی تحصیلی	-۰/۵۲**	-۰/۴۷**	۱

**p<0.01

با توجه به جدول شماره ۲ رابطه فرهنگ مدرسه با نیازهای روان‌شناختی اساسی (۰/۴۶) می‌باشد که در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. رابطه فرهنگ مدرسه با از خودبیگانگی تحصیلی (۰/۵۲) می‌باشد که در سطح ۰/۰۱ منفی و معنی‌دار است. هم‌چنین رابطه نیازهای روان‌شناختی اساسی با از خودبیگانگی تحصیلی (۰/۴۷) می‌باشد که در سطح ۰/۰۱ منفی و معنی‌دار است.

برای پیش‌بینی میزان از خودبیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش بیشینه درست‌نمایی^۱ بررسی شد. در این پژوهش برای بررسی نرم‌البودن چندمتغیره از ضریب کشیدگی استاندارد شده مردیا^۲ استفاده شد. این عدد در پژوهش حاضر ۲/۷۹ بودست آمد که کمتر از عدد ۱۵ می‌باشد که از طریق فرمول $p(p+2)$ محاسبه شده است. در این فرمول p مساوی است با تعداد متغیرهای مشاهده شده که در این پژوهش ۳ می‌باشد (تئو و نویس، ۲۰۱۲). در پژوهش حاضر از خودبیگانگی تحصیلی و نیازهای روان‌شناختی اساسی سازه‌های درون‌زای مدل و فرهنگ مدرسه نیز سازه‌های بروزنزای مدل می‌باشند.

به منظور بررسی برآزندگی مدل از شاخص‌های برآزندگی استفاده شد. در جدول شماره ۳، شاخص‌های برآزش مطلق^۳، تطبیقی^۴ و مقتضد^۵ به تفکیک گزارش شده‌اند. در این پژوهش شاخص نیکویی برآزش^۶ (GFI)، شاخص نیکویی برآزش تعدیل یافته^۷ (AGFI) و ریشه میانگین مربعدات باقیمانده استاندارد شده^۸ (SRMR) به عنوان شاخص‌های برآزش مطلق، شاخص برآزش تطبیقی^۹ (CFI)، شاخص برآزش هنجار شده^{۱۰} (NFI) و شاخص برآزش هنجار نشده^{۱۱} (NNFI) به عنوان شاخص‌های برآزش تطبیقی و مجدور خی بر درجه آزادی (χ^2/df)، شاخص برآزش ایجاز^{۱۲} (PNFI) و مجدور میانگین مربعات خطای تقریب^{۱۳} (RMSEA) به عنوان شاخص‌های برآزش مقتضد در نظر گرفته شدند.

¹- Maximum Likelihood

²- Mardia's normalized multivariate kurtosis value

³- Teo & Noyes

⁴- Absolute

⁵- Comparative

⁶- Parsimonious

⁷- Goodness of Fit Index

⁸- Adjusted Goodness of Fit Index

⁹- Standardized Root Mean Squared Residual

¹⁰- Comparative Fit Index

¹¹- Normed Fit Index

¹²- Non-Normed Fit Index

¹³- Parsimony Fit Index

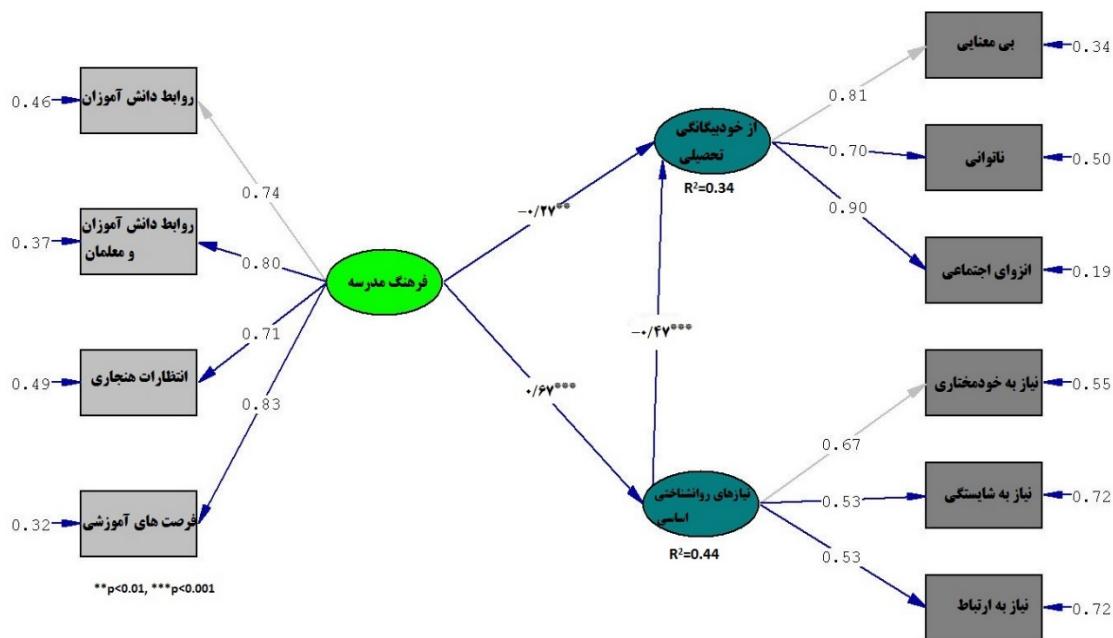
¹⁴- Root Mean Square Error of Approximation



جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق			
SRMR	AGFI	GFI	شاخص
۰/۰۱	۰/۹۸	۰/۹۹	مقدار بدست آمده
کمتر از ۰/۰۵	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۹۰	حد قابل پذیرش
شاخص‌های برازش تطبیقی			
NNFI	NFI	CFI	شاخص
۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	مقدار بدست آمده
بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	حد قابل پذیرش
شاخص‌های برازش تعديل یافته			
RMSEA	PNFI	X2/df	شاخص
۰/۰۱	۰/۶۹	۰/۳۲	مقدار بدست آمده
کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۳	حد قابل پذیرش

در جدول ۳، مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص‌های برازش گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد. نمودار مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآوردشده، بدین صورت بود.


شکل ۲. نمودار مسیر مدل برآذش شده همراه با پارامترهای برآورده شده

با توجه به شکل بالا، فرهنگ مدرسه و نیازهای روانشناختی اساسی ۳۴ درصد از تغییرات از خودبیگانگی تحصیلی دانش آموزان را تبیین می کنند. فرهنگ مدرسه نیز ۴۴ درصد از واریانس نیازهای روانشناختی اساسی را تبیین می کند.

* اثرات مستقیم

در جدول شماره ۴ برآورد پارامترها، ضرایب اثرات مستقیم و همچنین سطح معنی داری هر مسیر گزارش شده اند.

جدول ۴. برآورد ضرایب اثرات مستقیم

t	آماره t	ضریب مسیر	برآورد پارامتر	متغیرها
				اثر فرهنگ مدرسه بر
۰/۰۰۱	۸/۷۲	۰/۶۷	۰/۶۴	نیازهای روانشناختی اساسی
۰/۰۱	-۳/۱۲	-۰/۲۷	-۰/۲۵	از خودبیگانگی تحصیلی
				اثر نیازهای روانشناختی اساسی بر
۰/۰۰۱	-۴/۴۱	-۰/۴۷	-۰/۴۶	از خودبیگانگی تحصیلی

با توجه به جدول ۴، اثر مستقیم فرهنگ مدرسه بر نیازهای روانشناختی اساسی (۰/۶۷) می باشد. آماره t این اثر نیز (۸/۷۲) می باشد که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار است. اثر مستقیم فرهنگ مدرسه بر از خودبیگانگی تحصیلی (۰/۲۷) می باشد. آماره t این اثر نیز (-۳/۱۲) می باشد که در سطح ۰/۰۱ منفی و معنی دار است. اثر مستقیم نیازهای (-۰/۴۶) می باشد. آماره t این اثر نیز (۴/۴۱) می باشد که در سطح ۰/۰۰۱ منفی و معنی دار است.



روان‌شناختی اساسی بر از خودبیگانگی تحصیلی (۴/۴۱) می‌باشد. آماره t این اثر نیز (۰/۰۱) می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۱ منفی و معنی‌دار است.

* اثرات غیر مستقیم

یکی از ویژگی‌های روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، برآورده اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر است. این ویژگی به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا نقش میانجی متغیرها را در مدل مورد بررسی قرار دهند. جدول ۵، برآورده ضرایب اثرات غیر مستقیم را نشان می‌دهد.

جدول ۵. برآورده ضرایب اثرات غیر مستقیم

p	آماره t	ضریب مسیر	برآورده پارامتر	متغیرها
				اثر فرهنگ مدرسه بر
۰/۰۰۱	-۴/۲۰	-۰/۳۱	-۰/۲۹	از خودبیگانگی تحصیلی

با توجه به جدول شماره ۵، اثر غیر مستقیم فرهنگ مدرسه بر از خودبیگانگی تحصیلی (-۰/۳۱) می‌باشد. آماره t این اثر نیز (-۴/۲۰) می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۱ منفی و معنی‌دار می‌باشد. با توجه به اینکه این اثر از طریق نیازهای روان‌شناختی اساسی بر از خودبیگانگی تحصیلی وارد می‌شود، در نتیجه نقش واسطه‌ای نیازهای روان‌شناختی اساسی در ارتباط بین فرهنگ مدرسه و از خودبیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان تأیید می‌شود.

* اثرات کل

یکی دیگر از پارامترهای برآورده‌اندازه‌گیری اثرات کل می‌باشد که از ترکیب اثرات مستقیم و غیر مستقیم بدست می‌آید. در برخی موارد متغیرها بر یکدیگر اثر مستقیم و یا فقط اثر غیر مستقیم دارند که در این صورت اثر کل برابر با اثر مستقیم و غیر مستقیم می‌باشد. به عنوان مثال در پژوهش حاضر نیازهای روان‌شناختی اساسی بر از خودبیگانگی تحصیلی فقط اثر مستقیم دارد. لذا اثر کل این متغیر برابر با اثر مستقیم است. با توجه به اینکه اثرات مستقیم و غیر مستقیم تمام متغیرها در جداول مربوطه آورده شده است در اینجا از آوردن متغیرهایی که فقط دارای اثر مستقیم یا غیر مستقیم هستند خودداری می‌شود. جدول ۶، مربوط به متغیرهایی است که بر یکدیگر اثر مستقیم و غیر مستقیم دارند.

جدول ۶. برآورد ضرایب با اثرات کل

p	آماره t	ضریب مسیر	برآورد پارامتر	متغیرها
				اثر فرهنگ مدرسه بر
۰/۰۰۱	-۹/۵۷	-۰/۵۸	-۰/۵۴	از خودبیگانگی تحصیلی

با توجه به جدول شماره ۶ اثر کل فرهنگ مدرسه بر از خودبیگانگی تحصیلی (-۰/۵۸) می‌باشد. آماره t این اثر نیز (-۹/۵۷) می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۱ منفی و معنی‌دار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نوجوانان بخش اعظم زندگی خود را در مدرسه‌ی گذراند، این سازمان نقش مهمی در آماده‌سازی آنان برای زندگی اجتماعی و شغلی دارد. لذا ضروری است که متخصصان تعلیم و تربیت، خانواده‌ها و کارکنان مدارس، آگاهی عمیقی در مورد این نقش کسب کرده و سپس بتوانند در راستای تاثیرگذاری بیشتر آن اقداماتی انجام دهند. عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، یکی از معیارهای مهم برای ارزیابی میزان موفقیت‌ها شکست نظام آموزشی است. در واقع مهم‌ترین هدف این نظام، بالا بردن عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و کاهش میزان افت تحصیلی آنان است. از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کاهش عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و افت تحصیلی آنان، از خودبیگانگی تحصیلی است. خودبیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان از درس و تحصیل برای خود آنها و دیگران و نظام آموزشی مشکلاتی زیادی را به وجود می‌آورد، از جمله باعث افت تحصیلی، عدم مشارکت در مسائل علمی و از دست دادن سلامت جسم و روان خودشان و... خواهد شد. در بررسی‌های مختلف یکی از عوامل مؤثر در جلوگیری از خودبیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان، ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی آنان است. از طرفی فرهنگ مدرسه و مولفه‌های آن نیز با از خود بیگانگی تحصیلی نوجوانان در ارتباط است. Rovai & Wighting (2005)، معتقدند احساس انسجام با محیط مدرسه و درونی‌سازی قوانین و هنجرهای آن (فرهنگ مدرسه) از جمله عواملی است که باعث افزایش علاقه دانش‌آموزان به مدرسه شده و مانع از خودبیگانگی تحصیلی شده و هرچه در مدرسه تعامل دوستانه بین دانش‌آموزان باهم و با معلمان وجود داشته باشد، به همان نسبت احساس انسجام بیشتری با این محیط وجود خواهد داشت.

تجربه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ مدرسه بر از خودبیگانگی تحصیلی دانش‌آموزان تاثیر منفی و معنی‌داری دارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات (Schmid et al, 2021)، (Trivedi & Prakasha, 2021)، (Mirzaei, 2020)، (Amani sari-Beglou, 2012)، (Hascher, Hagen aver, 2010)، (Srite et al, 2008)، (Fandokht et al, 2020)، (Birami et al, 2014)، (Amani sari-Beglou, 2012)، (Mahmoudi et al, 2015)، (Sadeghi et al, 2013) داشت. اما با نتایج تحقیق Galavandi (2012)، هم‌خوانی نداشت. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که احساس انسجام با محیط مدرسه و درونی‌سازی قوانین و هنجرهای آن از جمله عواملی است که باعث افزایش علاقه دانش‌آموزان به مدرسه شده و از از خودبیگانگی آنان جلوگیری می‌کند. زیرا فرد زمانی احساس از خودبیگانگی می‌کند که نتواند با محیط اطراف خود ارتباط محکم و پایداری را ایجاد کند. بنابراین وقتی فرهنگ مدرسه‌ای در وضعیت نامطلوبی باشد،

چنین فرهنگی قادر به تسهیل شکل‌گیری روابط دوستانه و محکم بین اعضا و همچنین کمک به پایدار ماندن این روابط نیست. در چنین وضعیتی احساس انسجام اجتماعی بین افراد تعضیف شده و پدیده از خود بیگانگی تحصیلی بیندانش آموزان بروز می‌کند. بر عکس زمانی که فرهنگ مدرسه از وضعیت مناسب و مطلوبی قرار دارد، روابط دوستانه بیندانش آموزان به راحتی شکل می‌گیردو به خاطر فضای مثبت موجود در مدرسه، این روابط تا مدت زمان زیادی پایدار می‌ماند. در نتیجه دانش آموزان در این گونه مدارس از مشکل از خودبیگانگی تحصیلی به دور می‌مانند. علاوه بر آن هر چه قدر در مدرسه تعاملی دوستانه بیندانش آموزان با یکدیگر و با معلمان برقرار بوده و دانش آموزان هنجارهای مدرسه را به خوبی درونی سازی کرده باشند و همچنین محیط مدرسه را منصفانه ارزیابی کنند و فرصت برابر برای موفقیت در اختیار داشته باشند، آن‌ها احساس مثبتی نسبت به خود، درس و مطالعه را پرورش می‌دهند و در نتیجه میزان از خودبیگانگی آنان کاهش می‌یابد. وقتی فرهنگ مدرسه‌ای مناسب و مطلوب است، روابط دوستانه و صمیمانه‌ای بیندانش آموزان با یکدیگر و همچنین با معلمان وجود دارد. در این مدرسه احتمال بروز رفتارهای خلاف قوانین مدرسه بسیار کم است و فرصت‌ها و امکانات آموزشی به صورت مناسبی در اختیار دانش آموزان قرار دارد. این روابط صمیمانه و همچنین درونی سازی هنجارهای مدرسه باعث می‌شود که دانش آموزان کمتر احساس ازدواج اجتماعی کنند. Hascher, (2010) نیز نشان داده است که وقتی کیفیت روابط دانش آموزان با یکدیگر و معلمان و همچنین کیفیت خدمات آموزشی در سطح بالایی باشد، میزان از خودبیگانگی دانش آموزان نیز کاهش خواهد یافت. به باور سیمن Simen (1959) از خودبیگانگی زمانی بروز می‌کند که انتظارات فرد از محیط با امکاناتی که این محیط در اختیار او قرار می‌دهد ناهم خوان باشد. مثلاً در محیط مدرسه دانش آموز انتظار دارد، معلم به او توجه کند و احترام قائل شود. معلم همه دانش آموزان کلاس را به یکچشم بیند و فرق بین آنان نگذارد. بیندانش آموزان تنش وجود نداشته باشد و آنها با یکدیگر محترمانه و دوستانه برخورد کنند. امکانات آموزشی مناسب و کافی در مدرسه وجود داشته باشد و به صورت برابر به تمامی دانش آموزان برسد. همچنین محیط مدرسه امن بوده و رفتارهای خرابکارانه و مشکل‌ساز که منجر به ناامنی در مدرسه می‌شوند، صورت نگیرد. وقتی در مدرسه‌ای این انتظارات با واقعیت که در مدرسه اتفاق می‌افتد ناهمساز باشد، احتمال بروز از خودبیگانگی تحصیلی در این مدرسه زیاد است. مثلاً در مدرسه‌ای دانش آموزان به یکدیگر احترام نگذارند و همیشه بین آنان در گیری اتفاق بیافتد. معلمان دانش آموزان را به شدیدترین نحو تنبیه کنند. در مدرسه بی‌عدالتی حاکم باشد و برخی از دانش آموزان به امکانات مدرسه دسترسی کامل داشته باشند و برخی دیگر از این امکانات محروم شوند. محیط مدرسه نامن بوده، در این شرایط دانش آموزان ممکن است به این باور برسند که چیزی که از مدرسه انتظار داشتند با چیزی که در واقعیت وجود دارد، زمین تا آسمان فرق دارد.

از دیگر نتایج تحقیق مشخص شد که نیازهای روان‌شناختی اساسی بر از خود بیگانگی تحصیلی تأثیر منفی و معنی داری دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Mirzaei Fandokht et al, 2018) (Eghdami, Yousefi, 2018) (et al, 2022 Buzzai) (Amani sari-Beglou(2012), Hascher, Hagen aver (2010) ، Srite et al(2008) ، Akour(2006) ، (2020 2014) ، Amani sari-Beglou(2012) ، Visaniet al(2012) ، Mahmoudi et al(2015) ، Sadeghi et al(2013) Birami et al Galavandi(2012) همسو بود. در تبیین این یافته می‌توان گفت، هر چه دانش آموزان برآورده شدن سه نیاز اساسی روان‌شناختی خود یعنی خودمختاری، شایستگی و ارتباط را در محیط مدرسه کمتر تجربه کنند، آن‌ها احساس

از خودبیگانگی تحصیلی بیشتری خواهند نمود. دانش آموزان از خودبیگانگی خود را به صورت احساس ناتوانی و عدم تاثیرگذاری بر محیط متصور خواهند شد، احساس بی معنایی، یعنی این که درس خواندن برای آنها معنا و ارزش خاصی ندارد و احساس این که از اعضای مدرسه به دور افتاده اند. براساس نظریه خود تعیین گری، این سه نیازمندی توانند از طریق درگیر شدن فرد در انواع وسیعی از رفتارها برآورده شوند که از فردی به فرد دیگر و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. بدون توجه به نحوه برآورده شدن این نیازها، نکته مهم این است که برآورده شدن آنها برای رشد سالم و سلامت روانی افراد در همه فرهنگ‌ها ضروری است. در صورتی که نیازهای روان‌شناسی اساسی برآورده شوند احساس اعتماد به نفس و خود ارزشمندی در افراد شکل می‌گیرد، اما در صورت ممانعت و عدم برآورده شدن این نیازها، فرد در کی شکننده، منفی، بیگانه و انتقادآمیز از خود خواهد داشت (Chen, Jang 2010). به باور لگول و همکارانش et al (2006) Leg Ault، از خودبیگانگی تحصیلی متغیری انگیزشی بوده و می‌توان آن را معادل بیانگیزشی در نظر گرفت. براساس نظریه خود تعیین گری، برآورده شدن سه نیاز روان‌شناسی اثر مثبتی بر انگیزش درونی و بیرونی و اثر منفی بر بیانگیزش دارد. به عبارت دیگر برآورده شدن نیازهای روان‌شناسی اساسی موجب کاهش بیانگیزشی و افزایش انگیزش درونی و بیرونی شود. بیانگیزشی نامناسب‌ترین سازه انگیزشی در نظریه خود تعیین گری است. همان‌طور که Reeve (2009) اشاره می‌کند، برآورده شدن این سه نیاز روان‌شناسی برای سلامت روانی بسیار ضروری هستند و احساس ناتوانی و درماندگی در تاثیرگذاری بر محیط، ایجاد رابطه با دیگران و درونی ساختن ارزش‌های جامعه، سلامت روانی فرد تهدیدی می‌کند. از خودبیگانگی تحصیلی زمانی بروز می‌کند که دانش آموزان نتوانند بین فعالیتی که در مدرسه انجام می‌دهند و نتایج این فعالیت ارتباطی پیدا کنند. یعنی فعالیت‌های یادگیری در مدرسه منجر به نتایج ملموسی در بیرون از مدرسه برای آنان نشود. به عبارت دیگر اگر یادگیری برای آنان معنی‌دار نباشد، دانش آموزان احساس از خودبیگانگی تحصیلیمی کنند. بر اساس نظریه خود تعیین گری، نیازهای روان‌شناسی اساسی‌سازگاری معنی‌دار را تسهیلمی کنند (2009, Reeve). براساس این نظریه نیازهای روان‌شناسی اساسی باعث می‌شود فرد از خود انجام دادن فعالیت لذت ببرد. مثلاً در محیط مدرسه اگر این سه نیاز دانش آموزان برآورده شود، باعث می‌شود آنان از خود درس خواندن لذت ببرند. در این صورت یادگیری برای آنان تجربه‌ای لذت‌بخش و با معنا می‌شود. به عبارت دیگر هدف یادگیری کسب رضایت درونی از یادگیریمی شود. یعنی نتیجه‌یادگیری به دست آوردن رضایت و احساس شادیمی شود. در نتیجه این امر چون یادگیری برای این دانش آموزان معنی‌دار و با ارزش می‌شود، در نتیجه از خدمات از خودبیگانگی تحصیلی به دور می‌مانند. با توجه به یافته‌های پژوهش برای کاربردی بودن نتایج در محیط‌های آموزشی و تربیتی، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود.

- معلمان در محیط مدرسه سعی کنند بیندانش آموزان فرق نگذارند و به همه آنان توجه نموده و همه دانش آموزان را به یک چشم بینند.

- عوامل زمینه‌ساز تنفس و اختلاف بیندانش آموزان توسط مدیران و مشاوران مدرسه شناسایی شده و برای رفع آن از طریق مشاوره گروهی و فردی اقدام شود.
- مدیران سعی کنند امکانات موجود در مدرسه را به صورت برابر در اختیار دانش آموزان قرار دهند و این امکانات را فقط در اختیار دانش آموزان قوی قرار ندهند. زیرا این امر باعث ازدواجی بیشتر دانش آموزان ضعیف‌تر می‌شود.



- با دانش آموزانی که منجر به نامن شدن محیط مدرسه می شوند، برخورد مناسب صورت گیرد. به این صورت که از طریق مشاور مدرسه دلیل بروز این رفتارهای خرابکارانه بررسی شده و از طریق ارائه مشاوره این رفتارها کنترل شود.
- معلمان از روش های جدید آموزش مانند روش های یادگیری مشارکتی و هم چنیزوش های جدید سنجش یادگیری دانش آموزان را مانند روش های توصیفی و کیفی استفاده کنند.
- معلمان در کلاس به نظرات دانش آموزان احترام گذاشته و در مورد نحوه تدریس و انجام تکالیف نظرات آنان را جویا شده و براساس آن عمل نمایند.
- معلمان دانش آموزان را تشویق کنند تا خودشان اهداف یادگیری را مشخص نموده و برای رسیدن به آن تلاش کنند.
- معلمان سعی کنند بین موضوعات یادگیری و محیط واقعی ارتباط برقرار کنند. یعنی کاربردهای یک درس مثلاً علوم اجتماعی را در محیط زندگی واقعی نشان دهند.
- در صورتی که در مدرسه قرار است قانون جدیدی اجرا شود، مدیران و معلمان دلیل اجرای این قانون را به دانش آموزان توضیح دهند و آنان را به رعایت و اجرای این قوانین به صورت داوطلبانه تشویق کنند.

References

- Akour, I. (2006). Factors influencing faculty computer Literacy and use in Jordan: a multivariate analysis. Doctoral Dissertation. Louisiana Tech University.
- Amani Sari Baglo, J., Sepahrian Azar, F., Vahedi, S. (2014). A multilevel analysis of adolescent academic alienation: the role of school culture and basic psychological needs. Scientific quarterly of research in school and virtual learning, 2(5), 43-54. (In Persian).
- Amani sari-Beglou, J., Mahmoudi, H., Kitabi, A. (2012). Investigating the relationship between cultural dimensions and general and academic self-efficacy in graduate students of Tehran University. Online Journal of Psychological Science. 1(3), 49-57. (In Persian).
- Anwar, K. (2023). The Influence of School Culture and Work Motivation on School Quality in Vocational Schools. Journal of Islamic Education 4(3), 430-445.
- Assor, A.; H. Kaplan, & G. Roth. (2002). Choice is good but relevance is excellent: Autonomy affecting teacher behaviors that predict students' engagement in learning. British Journal of Educational Psychology. 72. 261–278.
- Baluchi, A., Nastiezaie, N. (2021). The Relationship of School Culture with Academic Achievement, Basic Psychological Needs and Academic Self-Regulation in Students. Rooyesh.9 (12), 203-214. (In Persian).
- Bhullar, M., and Kaur, M., (2019). Alienation in relation to Emotional Intelligence of Adolescents Research review journal of multidisciplinary, 04 (04). DOI: 10.13189/ujer.2019.07021.
- Birami, M., Amani Sari-Beglou, J., Mirnasab, M., Saleh Najafi, M. (2014). University organizational culture and students' academic alienation: the mediating role of mastery goals. Scientific Research Quarterly of Culture Strategy, 7(28), 177-194. (In Persian).
- Bozkurt, B. (2023). Effective School Leadership as a Predictor of School Culture. International Journal of Progressive Education, 19 (5), 186-198.
- Brown, M.N, Higgins, K. & Paulsen, K. (2003). Adolescent Alienation: What Is It and What Can Educators Do About It? Intervention in School and Clinic, 39(1), 3-9.
- Buzzai, C., Filippello, P., Caparello, C. et al. Need-supportive and need-thwarting interpersonal behaviors by teachers and classmates in adolescence: The mediating role of basic psychological needs on school alienation and academic achievement. Soc Psychol Educ 25, 881–902 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11218-022-09711>.
- Chen, K.C., & Jang, S.J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. Journal of Computers in Human Behavior, 26, 741-752.

- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., Schüz, B. (2021). A crosslevel model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual-and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 27(2), 397–416. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.27>.
- Deal, T.E. & Peterson, L.D. (1999). *Shaping School culture*. Sanfrancisco: Jossey- bass publishers.
- Deal, T.E. (1993). *The Culture of Schools*. In M. Sashkin and H.J. Walberg (Eds.), *Educational Leadership and School culture*. Berkely, California: Mccuthan Publishing.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*. 26 (4): 753-758.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psichologia*, 27, 17-34.
- Deci, E. L., La Guardia, J. G., Moller, A. C., Scheiner, M. J., & Ryan, R. M. (2006). On the benefits of giving as well as receiving autonomy support: Mutuality in close friendships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 313-327.
- Demirhan, G. (2023). School culture types as predictors of school leadership capacity. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(3), 715-723.
- Dillon, V. & J. A. Grout. (1976). Schools and Alienation. *The Elementary School Journal* 76 (8). 481-489.
- Frey, A.; V. Ruchkin; A. Martin. & M. Schwab-Stone. (2009). Adolescents in Transition: School and Family Characteristics in the Development of Violent Behaviors Entering High School. *Child Psychiatry and Human Development*. 40. 1–13.
- Eghdami, Z., Yousefi, Farida. (2018). The relationship between basic psychological needs and academic engagement mediated by self-efficacy. *Journal of Educational Psychology Studies*, 15(29), 37-72. doi: 10.22111/jeps.2018.3608.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199–223.
- Galavandi, H., Amani Sari-Beglou, J., Gholami, M.T.,Akbari-Sura, P. (2013). school culture and academic alienation; The mediating role of basic psychological needs. *Scientific Research Quarterly of Culture Strategy*. 6(24), 116-99. (In Persian).
- Galavandi, H.,Amani Sari Baglo, J., Babaei Sangalji, M. (2012). Focal analysis of the relationship between school culture and basic psychological needs among students. *New Educational Ideas*, 8(4), 9-28. (In Persian).
- Hascher, T. &G. Hagen aver. (2010).Alienation From School. *International Journal of Educational Research* 49.220-232.
- Heroux, E. (1998), “The Returns of Alienation”, *Cultural Logic*, Vol. 2.
- Ibarra-Rovillard, M. S. & Kuiper, N. A. (2011). The effects of humor and depression labels on reactions to social comments. *Scandinavian Journal of Psychology* 52, 448–456.
- Islam, N. (1999), “Theories of alienation-Marx, Weber and Mannheim in a Comparative Perspective, Cultural Identity of Student: what teachers should know?”, Michigan: Harvard University Press.
- Karatepe, R., İnandı, Y., Akar Karatepe, D. (2021), Academicians' Views on Career Barriers and Academic Alienation. In: *Education Quarterly Reviews*, 4(2), 152-165.
- Kline, R.B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition, the Guilford Press, a Division of Guilford Publications, Inc. 72 Spring Streets, New York, NY 10012.
- Krapp, A. (2005). Basic needs and the development of interest and intrinsic motivational orientations. *Learning and Instruction*. 15. 381-395.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., &Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 367-384.
- Leg Ault, L.1-Green- Demers. & I.Pelletier. (2006) Why Do High School students Lack Motivation in The Classroom? To Ward an Understanding of Academic a Motivational and the Role of Social Support. *Journal of Educational Psychology*.98 (3).567-582.
- Mahmoudi, H., Brown, M. R., Amani Saribagloo, J. & Dadashzadeh, S. (2015). The Role of School Culture and Basic Psychological Needs on Iranian Adolescents' Academic Alienation: A Multi-Level Examination. *Youth & Society*, 1-21, DOI: 10.1177/0044118X15593668.

- Mann, S.J. (2001). Alternative perspective on the student experience: Alienation and engagement. *Studies in Higher Education*. 26, 7-13.
- McGregor, H. A., & Elliot, A. J. (2002). Achievement goals as predictors of achievement relevant processes prior to task engagement. *Journal of Educational Psychology*, 94, 381-395.
- Mirzaei Fandokht, O., Dortsaj, F., Saadipour, E., Ebrahimi Ghavam, S., Delavar, A. (2020). The relationship between autonomy supportive environmental and academic well-being: the mediating role of basic psychological needs. *Journal of Psychological Science*. 19(87), 299-311. doi:[10.29252/psychosci.19.87.299](https://doi.org/10.29252/psychosci.19.87.299)
- URL: <http://psychologicalscience.ir/article-1-697-fa.html>. (In Persian).
- Mohseni Tabrizi, A. (1991) Alienation, *Journal of Social Sciences*. 2 (2), 52-72. (In Persian).
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7, 133-144.
- Pelletier, L. G., Sharp, E. C. (2009). Administrative pressures and teachers interpersonal behavior in the classroom. *Theory and Research in Education*, 7(2), 174-183.
- Reeve, J.M. (2009). Understanding motivation and emotion (5ed). New York: Wiley.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2018). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. In Relationships, Well-Being and Behaviour (pp. 317-349). <https://doi.org/10.4324/9780203732496-13>.
- Roszman, G.B. Corbett, H.D. and Firestone, W.A. (1998). Change and Effectiveness in Schools: A Cultural Prespective. New York: Suny press.
- Rovai, A.P. & M.J. Weighting. (2005). Feelings Of Alienation and Community among Higher Education Students in a Virtual Classroom. *Intent and Higher Education*. 8, 97-110.
- Ryan, R. M., & Deci, E. I. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new direction. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self- determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Sadeghi, K., Amani, J., & Mahmudi, H. (2013). A Structural Model of the Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among Secondary School Teachers. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-14. doi: 10.1007/s40299-013-0074-0.
- Schmid, A., Morinaj, J., Hascher, T. (2021). On the Relation between School Alienation and Social School Climate. *Swiss Journal of Educational Research* 43(3):451-463 .DOI:[10.24452/sjer.43.3.8](https://doi.org/10.24452/sjer.43.3.8).
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*. 24(6). 783-791.
- Sheikhul-Islami, R. (2011). examining the mediating role of life satisfaction in relation to self-determination and mental health; *Journal of Psychology*. 15 (1). (In Persian).
- Srite, M., Thatcher, J.B., Galy, E. (2008). Does Within-Culture Variation Matter? An Empirical Study of Computer Usage. *Journal of Global Information Management*, 16(10), 1-25.
- Stand age, M, Duda, J.L. & Ntovmanis, N. (2006). Students Motivational Processer and Their Relationship to Teacher Ratings in School Physical Education: A Self – Determination Theory Approach Research Quarterly For Exercise and Sport, 77, 100-110.
- Trivedi, R., Prakasha, G. S. (2021). Student alienation and perceived organizational culture: A correlational study. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. 10(4), 1149-1158. DOI: 10.11591/ijere.v10i4.21304.
- Trusty, J. & K. Dooley-Dickey. (1993). Alienation from school: An exploratory analysis of elementary and middle school students' perceptions. *Journal of Research and Development in Education*. 26(4). 232-242.
- Visani, M., Gholamali Lavasani, M., Ajeei, J. (2012). The role of achievement goals, academic motivation and learning strategies on statistics anxiety: a causal model test. *Journal of Psychology*, 16(2), 142-160. (In Persian).
- Zakai, M.S., Esmaili, M.J. (2011). Youth and academic and academic alienation. *Iranian Cultural Research Quarterly*, 4(4), 55-90. (In Persian).



Research Paper
(Mixed)

Training Employees using Artificial Intelligence (Presenting a Systemic Model)

Vahid Pourshahabi

Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

Receive:

30 August 2023

Revise:

26 September 2023

Accept:

20 November 2023

Keywords:

Employee Training,
Artificial Intelligence,
System Model,
Employee Training
Model.

Abstract

This research was done with the aim of providing a systematic model of employee training using artificial intelligence. The research method is a combination of qualitative and quantitative methods. The statistical community in the qualitative section includes an unlimited number of experts familiar with the subject, and the statistical sample in this section is 20 people selected by the snowball method. The statistical population in the quantitative section includes all the specialists and experts related to the research subject in an unlimited number, of which 384 people were selected as a sample by a simple random method. Researcher-made questionnaires with confirmed validity and reliability were used to collect the data of this research. Data analysis in this research was done at two levels of descriptive statistics and inferential statistics. To complete the Delphi process in this research, Kendall's coefficient was used with the help of SPSS software. In order to test the research model, structural equation technique was used through Smart-PLS statistical software, and the results show the appropriate fit of the model. The findings of the research show that the inputs of the model include 1- educational data, 2- personal information, 3- educational needs, 4- user feedback, and 5- data of the work environment. The model process also includes 1- determining the needs and goals, 2- collecting data, 3- pre-processing the data, 4- training the artificial intelligence model, 5- evaluating and improving the model, 6- implementing and deploying, and 7- monitoring and updating. Finally, the outputs of the model include 1- individual feedback, 2- educational suggestions, 3- monitoring and follow-up, and 4- support and guidance.

Please cite this article as (APA): Pourshahabi, V. (2023). Training Employees using Artificial Intelligence (Presenting a Systemic Model). *Management and Educational Perspective*, 5(3), 248-281.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422828.1258	
Corresponding Author: Vahid Pourshahabi		
Email: v.pourshahabi@iauzah.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

In 1950, Alan Turing, an English mathematician, wrote an article entitled "Computing Machines and Intelligence" and posed the question: "Can machines think?" This led to further exploration of the use of machines to support human decision-making, with the formation of a workshop in 1956. The workshop was organized by John McCarthy, an American mathematician, who focused on the "study of artificial intelligence" (Frehywot, 2023). As science and technology advance, since 2013, when Frye and Osborne estimated that nearly half of US jobs are at risk of high automation, AI has been at the top of policymakers' agendas, and now the consensus is that AI creates fundamental changes in the labor market. With the use of artificial intelligence, many skills that were important in the past become automated; many jobs are also obsolete or transformed; and artificial intelligence is increasingly used (Tuomi, 2018).

Artificial intelligence includes various related technologies, often supported by machine learning algorithms, whereby it achieves set goals through supervision (human-guided) or unsupervised (autonomous machine) (Walsh et al., 2019). Today, most experts believe that the implementation of smart technology will dynamically transform work environments. There are applications of artificial intelligence in all industries and professions, and human resource management is no exception to this rule. Therefore, for the organization to remain relevant and maintain its competitive advantage, it is necessary to adopt new technological developments (Kaushal et al., 2023). Today, the surprising speed of innovation in business processes and technology requires that the employees of organizations continuously acquire new skills and be able to adapt to changing practices. Thus, educational needs become more personalized (Ford et al., 2017). Employee skill development was once done entirely by on-the-job supervisors; but now with the increasing demand for new skills, technological advances have enabled training and development on mobile platforms, such as smartphones and laptops (Maity, 2019). Artificial intelligence should be applied to organizational learning to help companies solve their training challenges. When recruiting and hiring new employees, the main challenge is to quickly and effectively make them fully aware of and understand the organization's internal policies and procedures. Machine learning features have been incorporated into various HR software systems to facilitate greater efficiency (Iqbal, 2018). Even more comprehensively, the use of various artificial intelligence technologies can help companies develop a learning organizational culture and avoid the common training design model based on traditional competency model analysis (Chen, 2023). According to the above, considering the development of digital technology, especially artificial intelligence, and the increasing demand for personalized training, the past training methods are no longer able to meet personal needs, and the adoption of artificial intelligence-based training can effectively fill the shortage of personalized training. Therefore, the main question that the researcher seeks to answer in this research is: "What is the system model of employee training using artificial intelligence?"

Theoretical foundations

Artificial intelligence is often defined as a computer system with the ability to perform tasks normally associated with intelligent beings. The first explicit definition of artificial intelligence came in a funding proposal to the Rockefeller Foundation in 1955. This definition states that "any aspect of learning or any other characteristic of intelligence can originally be described so sufficiently precise that a machine can be built to simulate it." This initial definition quickly led to deep discussions. In practice, the early developers of artificial intelligence interpreted intelligence and thinking as the mechanical processing of logical



statements (Tuomi, 2018). In another definition, artificial intelligence is defined as "making a machine behave in a way that would be called intelligent if a human behaved." Although artificial intelligence was defined in 1955, it has recently gained worldwide recognition due to the technological revolution. Artificial intelligence is discussed as non-human intelligence designed to perform specific activities and tasks (Kaushal et al., 2023). McCarthy describes artificial intelligence as the science and engineering of building intelligent machines through algorithms or sets of rules, that the machine follows to mimic human cognitive functions, such as learning and problem-solving (Frehywot, 2023). This definition provides a combination of AI capabilities and what it is.

Human resource management has undergone an early revolution with the help of artificial intelligence, which has gradually affected human resource operations. These functions, which were already performed entirely by humans, are being recreated with the help of a computer assistant. HR functions such as performance appraisal, learning and development, and talent acquisition are some of the areas where artificial intelligence has been introduced (Kaushal et al., 2023). By means of a variety of artificial intelligence technologies, it can be more comprehensive to help companies to form a learning organization culture that uses the traditional instructional design model based on traditional gap analysis. A customized curriculum can comprehensively test and locate staff levels through technical tools, and intelligently promote customized courses (Jia et al., 2018). In the process of education, AI technology can help learners automatically record learning data. Employees can simply enter learning objectives, archives and learn key points, and the course is automatically completed by the AI teacher (Jia et al., 2018).

Methodology

The current research is applicable in terms of its purpose. In terms of the method of data collection, it is descriptive-correlation in nature. The statistical population of this research in the qualitative part is made up of experts related to management issues (human resource management and system design) with a master's degree or higher in Sistan and Baluchistan province. In the quantitative part, all the employees of the departments of Sistan and Baluchistan province who have a bachelor's degree or higher, formed the statistical population of this research. The statistical population is considered unlimited in both qualitative and quantitative sections. Therefore, the sample size in the qualitative section is considered to be 20 people, selected by snowball method. In the quantitative part, Cochran's formula was used for unlimited communities with an error level of five percent, and the sample size of 384 people was determined and selected by simple random method. The tool of data collection in this research was researcher-made questionnaires. SPSS and Smart-PLS statistical software were used to analyze the data of this research.

Findings

The value of Cronbach's alpha for all variables of the research questionnaire is more than 0.7. Therefore, the research questionnaire has acceptable reliability. Also, the composite reliability value of all variables is higher than 0.7, which indicates the internal consistency of the reflective measurement model. All values related to convergent validity are also above 0.5, which indicates the similarity or internal validity of the reflective measurement model. Also, the reliability of the data collection tool and the quality of the reflective measurement model have also been confirmed.



Conclusion

Considering the importance and necessity of organizations to use artificial intelligence in the process of human resources management, a model for training employees using artificial intelligence was presented in this research, which has three parts according to the system mode: input, process and output. Model inputs include 1- educational data, 2- personal information, 3- educational needs, 4- user feedback, and 5- workplace data. The process of the model includes 1- determining the needs and goals, 2- collecting data, 3- pre-processing the data, 4- training the artificial intelligence model, 5- evaluating and improving the model, 6- implementing and deploying, and 7- monitoring and updating. The outputs of the model include 1- individual feedback, 2- educational suggestions, 3- monitoring and follow-up, and 4- support and guidance.

علمی پژوهشی (آمیخته)

آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی (ارائه یک مدل سیستمی)

وحید پورشهابی

گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی انجام شده است. روش تحقیق، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان آشنا به موضوع با تعداد نامحدود می‌باشد و نمونه آماری در این بخش به تعداد ۲۰ نفر با روش گلوله‌برفی انتخاب شده است. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه متخصصین و کارشناسان مرتبط با موضوع تحقیق به تعداد نامحدود می‌باشدند که ۳۸۴ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از پرسش‌نامه‌های محقق ساخته استفاده شده که روایی و پایایی آنها به تأیید رسیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. برای تکمیل فرآیند دلفی در این پژوهش از ضربی کندال به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. جهت آزمون مدل تحقیق، از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری Smart-PLS استفاده شده و نتایج نشان‌دهنده برآذش مناسب مدل است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ورودی‌های مدل شامل ۱- داده‌های آموزشی، ۲- اطلاعات شخصی، ۳- نیازهای آموزشی، ۴- بازخورد کاربران، و ۵- داده‌های محیط کاری می‌باشد. فرآیند مدل نیز شامل ۱- تعیین نیازها و هدف، ۲- جمع‌آوری داده‌ها، ۳- پیش‌پردازش داده‌ها، ۴- آموزش مدل هوش مصنوعی، ۵- ارزیابی و بهبود مدل، ۶- پیاده‌سازی و استقرار، و ۷- پایش و بررسیانی می‌باشد. در نهایت، خروجی‌های مدل شامل ۱- بازخورد فردی، ۲- پیشنهادات آموزشی، ۳- پایش و پیگیری، و ۴- پشتیبانی و راهنمایی است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۹

کلید واژه‌ها:

آموزش کارکنان، هوش مصنوعی، مدل سیستمی، مدل آموزش کارکنان.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): پورشهابی، وحید. (۱۴۰۲). آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی (ارائه یک مدل سیستمی). فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۵(۳)، ۲۸۱-۲۴۸.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422828.1258	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: وحید پورشهابی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: v.pourshahabi@iauzah.ac.ir



مقدمه

در سال ۱۹۵۰، آلن تورینگ^۱، ریاضیدان انگلیسی، مقاله‌ای با عنوان «ماشین‌های محاسباتی و هوش^۲» نوشت و این سؤال را مطرح کرد: «آیا ماشین‌ها می‌توانند فکر کنند؟» این امر منجر به کاوش بیشتر در مورد استفاده از ماشین‌ها برای حمایت از تصمیم‌گیری انسانی با تشکیل کارگاهی در سال ۱۹۵۶ شد. این کارگاه توسط جان مک کارتی^۳، ریاضیدان آمریکایی، که بر «مطالعه هوش مصنوعی^۴» متوجه شده بود، سازماندهی گردید (Frehywot, 2023). با پیشرفت علم و تکنولوژی، از سال ۲۰۱۳، هنگامی که فرای و آزبورن^۵ تخمین زدند که تقریباً نیمی از مشاغل ایالات متحده در معرض خطر اتوماسیون زیاد قرار گرفته‌اند، هوش مصنوعی در صدر برنامه‌های سیاست‌گذاران قرار داشته و اکنون اجماع عمومی بر این است که هوش مصنوعی تحولات اساسی در بازار کار ایجاد می‌کند. با استفاده از هوش مصنوعی، مهارت‌های بسیاری که در گذشته مهم بوده‌اند به صورت خودکار می‌شوند؛ بسیاری از مشاغل نیز منسوخ یا دگرگون می‌گردند؛ و هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد (Tuomi, 2018).

اکثر رهبران و محققان صنعت بر این باورند که هوش مصنوعی آینده ما است. با این حال، اگر آن را با دقت در نظر بگیریم، هوش مصنوعی آینده نیست، بلکه واقعیت حال حاضر است! به عنوان مثال، سرویس ایمیل از هوش مصنوعی برای فیلتر کردن ایمیل‌ها استفاده می‌کند تا کاربران هرزنامه دریافت نکنند. آمازون^۶ و سایر پلتفرم‌های تجارت الکترونیک از هوش مصنوعی برای ارائه محصولات به مصرف کنندگان بر اساس دانشی که جمع‌آوری کرده‌اند استفاده می‌کنند. سیری^۷، الکسا^۸ و دستیار گوگل^۹ برای بهبود تجربیات کاربران خود به هوش مصنوعی روی می‌آورند. علیرغم این واقعیت که این فناوری هنوز در مراحل اولیه رشد خود است، کسب و کارهای مختلفی در حال حاضر مبالغه هنگستی را روی هوش مصنوعی سرمایه‌گذاری کرده‌اند و معتقدند محصولات مبتنی بر هوش مصنوعی آینده درخشنانی دارند (Sucharita & Seethalakshmi, 2022).

هوش مصنوعی شامل فناوری‌های مرتبط مختلفی می‌شود که اغلب توسط الگوریتم‌های یادگیری ماشین پشتیبانی می‌شوند و به موجب آن به اهداف تعیین شده از طریق نظارت (با هدایت انسان) یا بدون نظارت (ماشین مستقل) دست می‌یابد (Walsh et al., 2019). امروزه بیشتر متخصصان معتقدند که پیاده‌سازی فناوری هوشمند به طور پویا محیط‌های کاری را متحول می‌کند. کاربردهای هوش مصنوعی در تمامی صنایع و حرفه‌ها وجود دارد و مدیریت منابع انسانی نیز از این قائد می‌باشد. بنابراین، برای مرتبط ماندن سازمان و حفظ مزیت رقابتی، پذیرش پیشرفت‌های فن آوری جدید ضروری است (Kaushal et al., 2023). در سازمان‌های پیشرو، هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای در حال خودکارسازی و پشتیبانی از عملکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی می‌باشد و به تدریج در تصمیم‌گیری مدیریت سازمانی به کار گرفته شده و به مدیران کمک می‌کند تا به کارهای روزمره خسته‌کننده و تکراری خود سرعت دهند (Bankins, 2021).

¹ Alan Turing

² Computing Machinery and Intelligence

³ John McCarthy

⁴ Artificial Intelligence (AI)

⁵ Frey and Osborne

⁶ Amazon

⁷ Siri

⁸ Alexa

⁹ Google Assistant

این تکنولوژی پایگاه داده قدرتمند و پشتیبانی تحلیلی را فراهم می‌کند و به مدیران اجازه می‌دهد تا از کارهای مکانیکی خارج شوند و در کارهای ارزشمندتری شرکت کنند. در فرآیند مدیریت منابع انسانی نیز استفاده از فناوری هوش مصنوعی می‌تواند منافع اقتصادی بیشتری به همراه داشته باشد. بهبود کارایی مدیریت منابع انسانی از طریق استفاده از فناوری هوش مصنوعی به یک روند مهم در توسعه آینده مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. با این حال، در حوزه تحقیقاتی مدیریت منابع انسانی، هنوز یک چارچوب کاربردی کلی هوش مصنوعی، همراه با ابعاد خاص مدیریت منابع انسانی، برای تجزیه و تحلیل کاربرد خاص آن وجود ندارد (Jia et al., 2018).

آموزش سنتی با چند مشکل از جمله رویکرد واحد به آموزش، محتوای آموزشی که به طور مؤثر نیازهای کارکنان را برآورده نمی‌کند، اهداف آموزشی که با اهداف سازمانی ادغام نمی‌شود، و عدم وجود آموزش‌های سیستماتیک مواجه است. این موارد منجر به شکست در برآوردن نیازهای سازمان و کارآموزان شده است (Li et al., 2019). کاستی‌های بیشتر روش‌ها و تکنیک‌های تمرینی سنتی، معمولاً حداکثر «مبتدی‌های آموزش دیده» تربیت می‌کند. به عبارت دیگر، آن‌ها کارآموزان را به سمت اصول و مفاهیم هدایت می‌کنند، سوالات نسبتاً آسانی را برای آنها مطرح می‌کنند تا این دانش کسب شده را امتحان کنند، و سپس فرصت‌هایی را برای آنها فراهم می‌کنند تا از آن در تمرین‌ها یا موقعیت‌های مشابه استفاده کنند. با این حال، این امر نیاز به تمرینات گسترده در حل مسائل پیچیده در زمینه‌های مختلف، همراه با آموزش شخصی و بازخورد برای تبدیل شدن به یک کارمند واقعاً ماهر دارد. هزینه، میزان آموزش‌های معمولی را که می‌توان ارائه کرد محدود می‌کند و کارکنان باید مهارت‌های خود را در کار تقویت کنند. همچنین، به دلیل هزینه‌های اضافی مرتبط با عملکرد پایین‌تر از حد بهینه، قرار دادن افراد تازه کار با آموزش معمولی یا متوسط در کار بسیار گران است. با توسعه فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی، زمینه برای کاوش بیشتر در راههای رسیدگی به این مسائل وجود دارد. طیف رو به رشدی از شرکت‌ها در حال معرفی آموزش‌های مبتنی بر فناوری برای تقویت یا جایگزینی فرم‌های آموزشی سنتی هستند (Chen, 2023).

امروزه سرعت شگفت‌آور نوآوری در فرآیندهای کسب و کار و فناوری، نیازمند آن است که کارکنان سازمان‌ها به طور مداوم مهارت‌های جدید کسب نمایند و بتوانند خود را با شیوه‌های در حال تغییر وفق دهنند. بنابراین، نیازهای آموزشی شخصی‌تر می‌شوند (Ford et al., 2017). توسعه مهارت کارکنان زمانی به طور کامل توسط سرپرستان در محل کار انجام می‌شد؛ اما اکنون با افزایش تقاضا برای مهارت‌های جدید، پیشرفت‌های تکنولوژیکی امکان آموزش و توسعه را در پلتفرم‌های تلفن همراه، مانند گوشی‌های هوشمند و لپ‌تاپ‌ها، فراهم کرده است (Maity, 2019). پیشرفت‌های اخیر در هوش مصنوعی می‌تواند برای بهبود آموزش‌های شغلی در موضوعات پیچیده با اهداف عملکردی پیچیده، مانند موارد مورد نیاز برای مشاغل با فناوری بالا مورد استفاده قرار بگیرد. دستگاه‌های آموزشی حاوی هوش مصنوعی «می‌فهمند» چه چیزی، چه کسی و چگونه تدریس می‌کند و بنابراین می‌توانند محتوا و روش را با نیازهای یک یادگیرنده بدون محدود شدن به مجموعه‌ای از پاسخ‌های از پیش تعیین شده تنظیم کنند (Dede, 1987).

تکامل فرآیندها و شیوه‌های کسب و کار در سراسر سازمان‌ها طی دو قرن اخیر، نیاز به تغییرات پویا را در «مهارت‌هایی که کارکنان باید در اختیار داشته باشند» ایجاد کرده است. تغییر در ماهیت کار، اهداف آموزشی را از بهبود کارایی در کارهای دستی ساده تا ارائه دانش و مهارت‌های مرتبط به کارکنان و افزایش توانایی‌های آنها برای انجام کارهای پیچیده

و پویا باز تعریف کرده است (Maity, 2019). در اوایل قرن بیستم، الزامات آموزشی و توسعه برای کارکنان از «ارتقای ابوه مهارت» به صورت دسته‌ای به نیازهای آموزشی شخصی و فردی تغییر کرده است. آموزش و توسعه در سازمان‌ها اکنون با نیازمنجی برای برنامه‌های آموزشی آغاز می‌شود و از یک رویکرد علمی و ساختارمند در جهت طراحی و زمان‌بندی برنامه‌ها پیروی می‌کند. گاهی اوقات، این مراحل که باید در طراحی برنامه‌های آموزشی دنبال شوند، طولانی و زمان بر هستند. ظهور هوش مصنوعی که پتانسیل شبیه سازی هوش انسانی و عملی کردن آن را دارد، در مبارزه با فرآیندهای طولانی و خسته کننده مفید است (Maity, 2019). هوش مصنوعی باید برای آموزش سازمانی به کار گرفته شود تا به شرکت‌ها کمک کند تا چالش‌های آموزشی خود را حل کنند. هنگام جذب و استخدام کارکنان جدید، چالش اصلی این است که به سرعت و به طور مؤثر آنها را به طور کامل از سیاست‌ها و رویه‌های داخلی سازمان آگاه کرده و درک کنند. ویژگی‌های یادگیری ماشینی در سیستم‌های مختلف نرم‌افزار منابع انسانی گنجانده شده‌اند تا کارآمدتر بودن را تسهیل کنند (Iqbal, 2018). حتی به طور جامع‌تر، استفاده از فناوری‌های مختلف هوش مصنوعی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا فرهنگ سازمانی یادگیرنده را توسعه دهد و از مدل طراحی آموزشی رایج بر اساس تحلیل مدل شایستگی سنتی اجتناب کند (Chen, 2023).

با توجه به مطالب فوق، نظر به توسعه فناوری دیجیتال، به ویژه هوش مصنوعی، و افزایش تقاضا برای آموزش‌های شخصی، روش‌های آموزشی گذشته دیگر قادر به پاسخگویی به نیازهای شخصی نیستند و پذیرش آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند به طور مؤثری کمبود آموزش شخصی سازی شده را جبران کند. بنابراین، سؤال اصلی که محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به آن می‌باشد، عبارت از این است که: «مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی چگونه است؟».

مبانی نظری پژوهش

۱. هوش مصنوعی

هوش مصنوعی تعاریف مختلفی دارد. در عنوانین مقالات روزنامه‌ها، هوش مصنوعی دستگاهی است که فکر می‌کند، زبان‌ها را می‌فهمد، مشکلات را حل می‌کند، شرایط پزشکی را تشخیص می‌دهد، اتومیل‌ها را در بزرگراه‌ها نگه می‌دارد، شترنج بازی می‌کند و تقلیدهای امپرسیونیستی^۱ از نقاشی‌های ون گوگ^۲ را ناقاشی می‌کند. از دیدگاهی دیگر، هوش مصنوعی اغلب به عنوان یک سیستم رایانه‌ای با توانایی انجام کارهایی که معمولاً با موجودات هوشمند مرتبط است، تعریف می‌شود. اولین تعریف صریح از هوش مصنوعی در یک پیشنهاد بودجه به بنیاد راکفلر^۳ در سال ۱۹۵۵ ارائه شد. این تعریف بیان می‌کند که «هر جنبه از یادگیری یا هر ویژگی دیگر از هوش در اصل می‌تواند به قدری دقیق توصیف شود که ماشینی برای شبیه‌سازی آن ساخته شود». این تعریف اولیه به سرعت منجر به بحث و گفتگوهای عمیق شد. در عمل، توسعه‌دهنده‌گان اولیه هوش مصنوعی، هوش و تفکر را به عنوان پردازش مکانیکی اظهارات منطقی تفسیر می‌کردند (Tuomi, 2018). در تعریفی دیگر، هوش مصنوعی به این صورت تعریف می‌شود که «ماشین را قادر به رفتاری می‌کند

¹ Impressionistic Imitations

² Van Gogh

³ Rockefeller Foundation

که اگر انسانی چنین رفتاری داشت، هوشمند نامیده می‌شد». اگرچه هوش مصنوعی در سال ۱۹۵۵ تعریف شده، اما اخیراً به دلیل انقلاب فناوری در سراسر جهان شهرت یافته است. هوش مصنوعی به عنوان هوش غیرانسانی طراحی شده برای انجام فعالیت‌ها و وظایف خاص مورد بحث قرار می‌گیرد (Kaushal et al., 2023).

هوش مصنوعی یک علم میان رشته‌ای است که توانایی‌های انسان و رفتار فکری را تقلید می‌کند. این ریچ^۱ هوش مصنوعی را اینگونه تعریف می‌کند: «هوش مصنوعی مطالعه چگونگی و ادار کردن رایانه‌ها به انجام کارهایی است که در حال حاضر مردم در انجام آنها بهتر هستند» (Rich, 1983). هوش مصنوعی در فرآیند شبیه‌سازی اطلاعات، آگاهی و تفکر انسان، می‌تواند به سرعت پایگاه داده را بازیابی کند، اطلاعات را استخراج کند، به شباهت ما به طور مؤثر پاسخ دهد و بهترین پاسخ را به صورت مستقیم و منطقی ارائه دهد. تئوری هوش مصنوعی و کاربردهای فناوری نیز در حال گسترش هستند و بسیاری از ابزارهای هوش مصنوعی مانند شبکه‌های عصبی مصنوعی، سیستم‌های تصمیم‌گیری هوشمند، و مجموعه‌های فازی در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند (Jia et al., 2018).

با توجه به تعاریفی که مرور شد، هوش مصنوعی بیشتر به وسیله «قابلیت‌های آن» تعریف می‌شود تا اینکه دقیقاً چیست (Collins et al., 2021). مک کارتی^۲ هوش مصنوعی را به عنوان «علم و مهندسی ساخت ماشین‌های هوشمند، از طریق الگوریتم‌ها یا مجموعه‌ای از قوانین، که ماشین برای تقلید از عملکردهای شناختی انسان، مانند یادگیری و حل مسئله، دنبال می‌کند، توصیف می‌کند (Frehywot, 2023). این تعریف ترکیبی از قابلیت‌های هوش مصنوعی و آنچه که هست را ارائه می‌دهد.

۲. طبقه‌بندی سیستم‌های هوش مصنوعی

آرند هینتز^۳ سیستم‌های هوش مصنوعی را به چهار نوع دسته بندی کرده است:

۱. ماشین‌های واکنشی^۴: بدون حافظه و تجربه گذشته، موقعیت‌های ممکن را تجزیه و تحلیل می‌کنند و استراتژیک‌ترین/مناسب‌ترین حرکت را انتخاب می‌کنند.
۲. حافظه محدود^۵: با استفاده از تجربیات و اطلاعات گذشته، این سیستم‌ها تصمیمات آینده را می‌گیرند. خودروهای خودران از این سیستم برای برخی از ویژگی‌های خود استفاده می‌کنند.
۳. تئوری ذهن^۶: انتظار می‌رود این سیستم‌ها با این فرض اجرا شوند که تصمیمات اتخاذ شده توسط دیگران تحت تأثیر باورها، خواسته‌ها و نیات خودشان است. چنین هوش مصنوعی هنوز وجود ندارد.
۴. خودآگاهی^۷: سیستم‌هایی که وضعیت فعلی خود را درک می‌کنند و می‌توانند از اطلاعات برای استنباط احساسات دیگران استفاده کنند. چنین هوش مصنوعی نیز هنوز وجود ندارد (Maity, 2019).

¹ Elaine Rich

² McCarthy

³ Arend Hintze

⁴ Reactive machines

⁵ Limited memory

⁶ Theory of mind

⁷ Self-awareness



۳. تأثیر هوش مصنوعی بر یادگیری و آموزش

از آغاز دهه ۱۹۸۰، و تا همین اواخر، کاربردهای آموزشی هوش مصنوعی عمدتاً بر روی رویکرد مبتنی بر دانش متمرکز بوده است. برجسته‌ترین خط تحقیقاتی، مربوط به سیستم‌های آموزشی هوشمند^۱ یا ITS بوده است. معماری مبتنی بر ITS معمولی دارای یک مدل دامنه است که منطقه مورد یادگیری را توصیف می‌کند و همچنین یک مدل یادگیرنده که وضعیت فعلی دانش و یادگیری یادگیرنده‌گان را توصیف می‌کند. یک سیستم خبره یا مدل آموزشی، معرفی مواد آموزشی به یادگیرنده را از طریق یک رابط کاربری سازگار و تعاملی مدیریت می‌کند (Tuomi, 2018). هوش مصنوعی یک امر جدید است و آمده تا روشی را که برای هزاران سال آموخته‌ایم و توسعه داده‌ایم، تغییر دهد. این تکنولوژی به طرز فوق العاده‌ای تکامل یافته است و راه را برای مردم هموار می‌کند تا روش‌های بی‌حد و حصری برای جذب دانش امروزی کشف کنند. نقش هوش مصنوعی در آموزش و یادگیری، تجربه یادگیرنده را متحول کرده است و از سال ۲۰۱۸ تاکنون یکی از بزرگترین روندهای فناوری بوده است. هوش مصنوعی در تمام جنبه‌های زندگی انسان، از رسانه‌های اجتماعی گرفته تا خرده فروشی، کدنویسی و حتی جنگ نفوذ کرده است. رابطه بین انسان و هوش مصنوعی چنان به هم پیوسته است که امروزه هیچ چیز بدون دخالت ماشین ممکن نیست. وقتی نوبت به یادگیری و توسعه می‌رسد، هوش مصنوعی راحتی و پیشرفت زیادی را به همراه داشته است (Sucharita & Seethalakshmi, 2022).

ابزارها و برنامه‌های کاربردی مبتنی بر هوش مصنوعی به سرعت در محل کار در دسترس هستند. شکی نیست که هوش مصنوعی می‌تواند نقش مهمی در نحوه استخدام، عضویت در سازمان، و همچنین آزمون‌های حرفه‌ای و خدمات رشد شخصی ما داشته باشد. این فناوری در نهایت پایه‌هایی را برای ما هموار می‌کند تا دانش و بینش خود را به نسل بعدی منتقل کنیم (Sucharita & Seethalakshmi, 2022). اگر بیندیشیم که هوش مصنوعی چگونه می‌تواند در زمینه‌های آموزشی کنونی به طور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد، متوجه خواهیم شد که در ک تأثیر هوش مصنوعی در زمینه یادگیری و آموزش آینده، به عنوان جایگزینی در سیستم‌های آموزشی فعلی و اشکال جدید یادگیری، مهم است. بنابراین، تجزیه و تحلیل تأثیر هوش مصنوعی بر آموزش، ذاتاً با موضوع آینده‌نگری درخصوص یادگیری مرتبط خواهد بود (Tuomi, 2018).

با توجه به اینکه امروزه نیاز اکثر سازمان‌ها «یادگیری شخصی شده»^۲ است، سیستم هوش مصنوعی به دنبال آن است که ویژگی‌های کارآموز را در ک کند. هوش مصنوعی مفهوم «شخصی سازی ابوه»^۳ را در آموزش و توسعه فعال می‌کند. بر اساس عملکرد فردی، هوش مصنوعی باید سازمان‌ها را قادر سازد تا نیازهای شخصی را شناسایی کرده و راه حل‌های آموزشی متناسب با نیازهای یک کارمند یا گروهی از کارمندان با نیازهای آموزشی مشابه ارائه دهد. بنابراین، هوش مصنوعی این پتانسیل را دارد که به کارمندان یک «مربی شخصی مجازی»^۴ ارائه دهد، که مسئول نیازسنجی، طراحی برنامه و نظارت بر عملکرد کارمند است (Maity, 2019). ویژگی‌های فردی کارآموز شامل قابلیت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، سازه‌های انگیزشی، ارزش‌ها و علایق، نگرش‌ها و عواطف و ادراک است. سایر ویژگی‌های کارآموز مانند

¹ Intelligent Tutoring Systems

² Personalized Learning

³ Mass Personalization

⁴ Virtual Personal Mentor

وظیفه‌شناسی و جهت‌گیری هدف، و ویژگی‌های غیر کارآموز مانند آب و هوا و فرهنگ بر انگیزه یادگیری، توسعه اهداف یادگیری، فعالیت‌های فراشناختی، یادگیری و انتقال آموزش تأثیر می‌گذارند (Ford et al., 2017). هوش مصنوعی (سیستم‌های حافظه محدود) پتانسیل این را دارد که به عنوان ورودی، نیازهای آموزشی، ویژگی‌های مرتب (سبک آموزشی، تیپ شخصیتی، دانش در مورد موضوع، تجربه حرفه‌ای و غیره)، ویژگی‌های کارآموز، و ویژگی‌های غیرکارآموز را در نظر بگیرد (Burke & Hutchins, 2008). اغلب توجه می‌شود که سرعت برنامه‌های آموزشی برای همه یادگیرنده‌گان مرتبط مناسب نیست (Burke & Hutchins, 2008). هوش مصنوعی این پتانسیل را دارد که پیشرفت کارمند را در برنامه آموزشی، بر اساس آزمون‌های منظم یا معیارهای عملکرد اندازه‌گیری کند. این ویژگی سیستم را قادر می‌سازد تا سرعت برنامه آموزشی را برای مطابقت با توانایی‌های یادگیری کارمند تغییر دهد (Maity, 2019).

مزایای آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی در سه زمینه آشکار می‌شود:

۱. هوش مصنوعی می‌تواند به هدایت اصول اساسی مدیریت دانش کمک کند. می‌تواند دانش شخصی را به گروهی تبدیل کند. مخازن دانش در سیستم مدیریت دانش ایجاد می‌شوند تا به طور معمول دانش را به صورت برخط ثبت کند (Liebowitz, 2001).

۲. شرکت‌ها می‌توانند از فناوری هوش مصنوعی استفاده کنند و از الگوریتم کلیدی و پایگاه داده محظوظ برای فعال کردن تجربیات یادگیری مؤثر و سریع استفاده کنند. هوش مصنوعی نه تنها کارایی و کیفیت یادگیری را افزایش می‌دهد، بلکه مدیریت و عملکرد آموزش برخط و غیربرخط را نیز به شدت کاهش می‌دهد. سیستم‌های آموزشی مبتنی بر هوش مصنوعی منطق اولیه طراحی آموزش را بازتعریف می‌کنند (Chen, 2023).

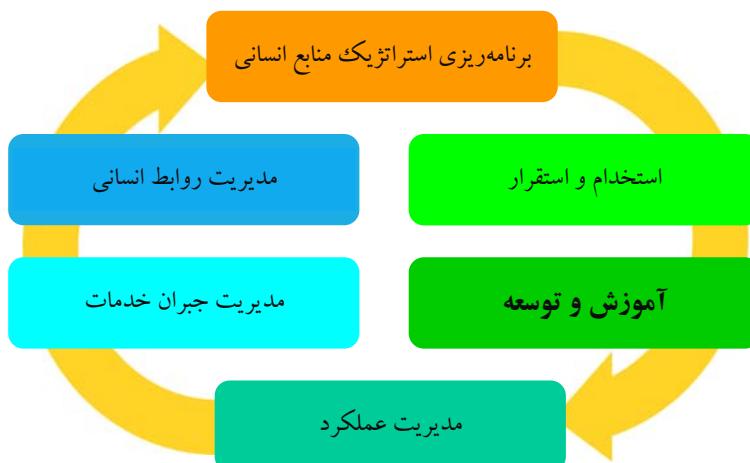
۳. علاوه بر این، هوش مصنوعی می‌تواند برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های خارجی را برای مدیریت بهتر کارکنان به طور کل نگر توصیه و زمان زیادی را برای تمرین کننده‌گان برای تمرکز بر اولویت‌های دیگر آزاد کند (Iqbal, 2018). این ویژگی پشتیبانی تحلیلی را فراهم می‌کند و مریبان انسانی را از مشاغل مکانیکی برای انجام کارهای ارزشمندتر آزاد می‌کند (Luckin & Cukurova, 2019).

۴. شش بعد مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی با کمک هوش مصنوعی دستخوش یک انقلاب اولیه شده که به تدریج بر عملیات منابع انسانی تأثیر گذاشته است. این عملکردها که قبلاً به طور کامل توسط انسان انجام می‌شد، با کمک یک دستیار رایانه‌ای بازسازی می‌شوند. کارکردهای منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، یادگیری و توسعه، و کسب استعدادها، چند مورد از حوزه‌هایی هستند که هوش مصنوعی در آنها معرفی شده است (Kaushal et al., 2023). شش بعد مدیریت منابع انسانی به هم پیوسته‌اند و با هم تعامل دارند تا یک سیستم مدیریت منابع انسانی مؤثر را شکل دهند (نمودار شماره ۱). این شش بعد در ادامه تشریح شده است.

۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی، نقطه شروع مدیریت منابع انسانی است. عمده‌تاً به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای آتی پرسنل و ویژگی‌های اساسی پرسنل را از طریق برنامه پیش‌بینی کند.

۲. استخدام و استقرار، با برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان ورودی، معادل خون سازمان، تأمین تغذیه سازمان، حل مسائل کارکنان سازمانی و تطبیق کارکنان است.
۳. آموزش و توسعه، مربوط به حوزه «آموزش کارکنان» است.
۴. مدیریت عملکرد، هسته اصلی شش بعد و همچنین ورودی اصلی برای ابعاد دیگر است.
۵. هدف مدیریت پاداش، ایجاد انگیزه برای حل مشکلات سازمان است.
۶. مدیریت روابط کارکنان با هدف مدیریت پرسنل و کمک به شرکت در تشکیل چرخه مؤثر تخصیص منطقی منابع انسانی است (Noe et al., 2006).



نمودار ۱. شش بعد مدیریت منابع انسانی (Jia et al., 2018)

مطالعه هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی توسعه سیستم اطلاعات منابع انسانی^۱ (HRIS) پایه‌ای برای کاربرد هوش مصنوعی فراهم کرده است. سیستم اطلاعات منابع انسانی با توسعه عملکردهای تعامل انسان و هوش مصنوعی، امکاناتی برای بهبود کارایی مدیریت با استفاده از هوش مصنوعی به وجود آورده است. سیستم اطلاعات منابع انسانی رویه‌ای برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، نگهداری، بازیابی و اعتبارسنجی داده‌های مورد نیاز یک سازمان در مورد منابع انسانی، فعالیت‌های پرسنلی، و ویژگی‌های واحد سازمانی فراهم می‌نماید (Jia et al., 2018).

۵. آموزش و توسعه

با استفاده از انواع فناوری‌های هوش مصنوعی، کمک به شرکت‌ها برای شکل‌گیری فرهنگ سازمان یادگیرنده که از مدل طراحی آموزشی معمولی مبتنی بر تحلیل شکاف سنتی استفاده می‌کند، می‌تواند جامع‌تر باشد. مدیران منابع انسانی نیاز به انجام تحقیقات و شناسایی شکاف‌های کارکنان و گروه‌بندی آنها از طریق روش‌های مختلف تحلیلی مانند پرسشنامه، مصاحبه، مشاهدات شغلی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل داده‌های شغلی دارند. در طول فرآیند آموزش، ربات

^۱ Human Resource Information System

مربی آموزش می‌تواند با استفاده از سیستم اسکن دیداری، وضعیت یادگیری روزانه هر یادگیرنده را مشاهده کند، میانگین ارزش توجه تمامی یادگیرنده‌گان را به طور دقیق محاسبه نموده و سپس رویدادهای آموزشی سطوح مختلف را از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها بازیابی کند. همچنین، مربیان می‌توانند سطح آموزش و آهنگ تدریس را با توجه به بازخورد یادگیرنده‌گان تنظیم کنند. کنجدکاوی این یادگیرنده‌گان که به طور مکرر با ربات‌های آموزشی در تعامل هستند نیز افزایش می‌یابد. علاوه بر این، از طریق تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها^۱، آموزش سازمانی می‌تواند بخشی از کارکنان را که نیاز به یادگیری از پایگاه دانش گسترده دارند، استخراج کند. یک برنامه درسی سفارشی می‌تواند سطح کارکنان را به طور جامع از طریق ابزارهای فنی آزمایش و مکان‌یابی نموده، و به طور هوشمند دوره‌های سفارشی را ترویج کند (Jia et al., 2018).

در فرآیند آموزش، فناوری هوش مصنوعی می‌تواند به یادگیرنده‌گان کمک کند تا به طور خودکار داده‌های آموزشی را ثبت کند. داده‌های بصری برای نشان داده درجه تأثیر یادگیری کارکنان تجزیه و تحلیل می‌شوند که باعث صرفه‌جویی در زمان برای آموزش مدیران می‌شود و به مدیران اجازه می‌دهد تا به سرعت در مورد نتایج آموزش یاد بگیرند. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند از فناوری صوتی، پایگاه داده محتوای یادگیری و الگوریتم اصلی برای دستیابی به یک تجربه یادگیری سریع و کارآمد استفاده کنند. مربیان هوش مصنوعی نه تنها می‌توانند کیفیت و کارایی یادگیری را بهبود بخشدند، بلکه عملکرد و مدیریت آموزش آنلاین و آفلاین را نیز به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهند. مربیان هوش مصنوعی همچنین می‌توانند به یک دستیار همه‌جانبه تبدیل شوند. آن‌ها می‌توانند از داده‌های یادگیری آمار بگیرند، گزارش‌های یادگیری با کیفیت بالا ارائه دهند، بر فرآیند یادگیری نظارت کنند و رتبه‌بندی خودکار ارائه دهند. کارکنان می‌توانند به سادگی اهداف آموزشی، آرشیوها را وارد کرده و نکات کلیدی را یاموزند و دوره به طور خودکار توسط معلم هوش مصنوعی تکمیل می‌شود (Jia et al., 2018). چالش اصلی سیستم‌های هوش مصنوعی در آموزش و توسعه باید تفسیر بازخورد آموزشی و پیوند آن با عملکرد، انتقال آموزش، ویژگی‌های کارآموز و مشخصات مربی باشد تا فرآیند شناسایی نیازها و طراحی بعدی برنامه‌های آموزشی شخصی‌تر و جذاب‌تر شود و انتقال دانش به صورت مؤثر انجام گردد (Maity, 2019).

۶. تکامل شیوه‌های آموزش و توسعه قبل از جنگ جهانی دوم

ریشه‌های آموزش و توسعه را می‌توان به قرون وسطی که اولین بار مفهوم کارآموزی معرفی شد، جستجو کرد. اواخر قرن هجدهم و قرن نوزدهم شاهد انقلاب صنعتی بود که نتیجه آن نیاز به کارگران بسیار ماهر برای اداره کارآمد واحدهای تولید انبوه در چندین کشور است. اوایل دهه ۱۸۰۰ شاهد پیدایش مدارس حرفه‌ای برای توسعه مهارت‌های خاص صنعت بوده‌اند. بعدها، در قرن بیستم، جنگ جهانی اول شاهد کوتاه شدن برنامه‌های کارآموزی موجود بود. نیاز به توسعه مهارت‌های عملیات صنعتی در بخش وسیع‌تری از جامعه در یک بازه زمانی کوتاه‌تر باعث شد تا آموزش شغلی به تمرین پیشرو در آموزش نیروی کار تبدیل شود (Desimone et al., 2002).

^۱ Big Data Analysis

در طول جنگ جهانی اول، تقاضا برای روانشناسان کاربردی بسیار ماهر افزایش یافت. بین جنگ جهانی اول و جنگ جهانی دوم، تلاش‌های آموزشی متعددی در نقش‌ها و صنایع انجام شد و بسیاری از مقالات منتشر شده در آن زمان بر توصیف و ارزیابی روش‌ها متمرکز بودند. دهه ۱۹۴۰ شاهد ابتکارات آموزشی در تنظیمات نظامی بود، زیرا تمرکز به شناسایی روش‌هایی برای اندازه‌گیری اثربخشی یک برنامه آموزشی معطوف شد (Maity, 2019).

پس از جنگ جهانی دوم - ۱۹۴۰-۱۹۸۰

شیوه‌های آموزش و توسعه پس از جنگ جهانی دوم در سطح جهانی مطرح شد. این شیوه‌ها الهام گرفته شده و برگرفته از خدمات آموزشی در صنعت^۱ است که در طول جنگ جهانی دوم توسط ایالات متحده آمریکا آغاز شد. خدمات آموزشی در صنعت به راه‌اندازی برنامه‌های آموزشی فنی در ۱۶۵۱۱ کارخانه تولیدی در ایالات متحده کمک کرد و تا زمان کنار گذاشته شدن آن، ایالات متحده ۲۳۰۰۰ مرتبی و ۱۷۵۶۵۰ ناظر تولید تأیید شده را توسعه داده بود (Dooley, 1945). در نهایت، با شروع شکل‌گیری اقتصاد در زمان صلح، یک حرفه جدید - مدیر آموزش - راه خود را به صنایع مختلف آغاز کرد (Torraco, 2016). در سال ۱۹۸۴، مدل توسعه سیستم‌های آموزشی^۲ گسترش یافت که برای اولین بار نیاز به نیازمنجی قبل از طراحی طرح کلی دوره آموزشی و محتوای آن را ذکر کرد. دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شاهد گسترش گذشته شیوه‌های یادگیری در حین کار بود که مقرنون به صرفه بود و همچنین به یادگیری و توسعه چندین مهارت در یک زمان در سازمان‌ها کمک کرد. سپس نیاز به سمت فرآیندهایی تغییر کرد که به زمان کمتری در فرآیند تجزیه و تحلیل پیش از آموزش نیاز داشتند و فرآیندی که می‌توانست یادگیری را با کار برای کارکنان ادغام کند (Rossett, 2009).

۱۹۹۰-امروز - ۱۹۹۵

در دهه ۱۹۹۰، تمرکز تحقیقات و سازمان‌ها به افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های توسعه، یادگیری و انتقال معطوف شد. ادراک کارکنان از محیط کار، جنبه‌های محیط کار مانند جو انتقال و برنامه‌های متمرکز بر نتایج یادگیری شناختی، مبنی بر مهارت و عاطفی برخی از موضوعات اصلی شاهد تحقیق و اجرا بودند (Ford et al., 2017). سازمان‌ها اجرای برنامه‌های آموزشی آنلاین را آغاز کردند و تحقیقات در مورد ابزارهایی را ترویج کردند تا این برنامه‌ها را برای کارکنان خود جذاب‌تر و مؤثرتر کنند. روش‌های اندازه‌گیری تأثیر برنامه‌های آموزشی بر نتایج کسب‌وکار، تمرکز آنها را از افراد به تیم‌ها و سازمان‌ها گسترش داد (Maity, 2019).

۷. معرفی آموزش الکترونیکی و هوش مصنوعی در آموزش

تاکر و بلانچارد^۳ (2006) آموزش الکترونیکی^۱ را به عنوان «ارائه آموزش یا تحصیل از طریق رسانه‌های الکترونیکی» تعریف می‌کنند. در طول جنگ جهانی دوم و پس از آن، آموزش الکترونیکی از طریق آموزش بر پایه رایانه^۲ (CBT)

¹ Training Within Industry (TWI)

² Instructional Systems Development (ISD)

³ Thacker and Blanchard

راههای شبیه‌سازی را باز کرد که در آن واحدهای آنالوگ و دیجیتال قادر به پیش‌بینی نتایج چندین پروژه دولتی از جمله پروژه منهن^۳ شدند. در حال حاضر چندین سازمان از شبیه‌سازی برای کمک به کارکنان برای درک نتایج واقعی تصمیمات اتخاذ شده و نحوه اجرای آنها استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، شبیه‌سازی در آموزش خلبانی، همراه با واقعیت مجازی^۴ (VR) استفاده می‌شود، که در آن کارآموز با یک محیط مجازی تعامل می‌کند تا نتایجی را به دست آورد که اگر اقدامات شبیه سازی شده در عمل اجرا شوند، ماهیت واقعی خواهند داشت (Maity, 2019).

آموزش برنامه‌ریزی شده^۵ (PI) توسط اسکرینر^۶ در دهه ۱۹۵۰ معرفی شد. در این روش، فرآگیران باید پاسخ‌هایی را برای سوالات مطرح شده ارسال می‌کردند. اگر پاسخ‌ها درست بود، سؤال بعدی پرسیده می‌شد و در غیر این صورت، پاسخ سوالی که به اشتباه تلاش می‌شد، برای یادگیرنده توضیح داده می‌شد (Magliaro et al., 2005). آموزش برنامه‌ریزی شده در طول زمان تکامل یافته و در حال حاضر توسط چندین ارائه دهنده دوره آنلاین استفاده می‌شود. اولین نمونه از آموزش هوشمند به کمک کامپیوتر^۷ (ICAI) درسنامه‌نویس اول آی‌بی‌ام^۸ بود که در دهه ۱۹۶۰ راه اندازی شد. این ابزار گزینه آموزشی شخصی‌سازی شده را ارائه می‌دهد، که در آن بر اساس پاسخ‌های فردی کارآموزان، نیازهای آموزشی توسط CBT برآورده می‌شود که ویژگی‌های مشابه ویژگی‌های یک مریب انسانی دارد. آموزش هوشمند به کمک کامپیوتر منجر به توسعه سیستم‌های آموزشی هوشمند شد که نشان داد از این نظر پیشرفت‌تر است که این سیستم می‌تواند بهترین روش‌ها را برای ارائه برنامه‌های آموزشی بر اساس پاسخ‌های کارآموز بیاموزد (Maity, 2019).

طی سه دهه گذشته، انتقال دانش از طریق به اشتراک‌گذاری نرم‌افزار و دوره‌های آموزشی روی سی‌دی‌رام^۹، اینترنت (اشتراک‌گذاری اطلاعات در پورتال سازمان)، ویinarها (کنفرانس‌های و وب با استفاده از نمایش اسلاید، ویدئو و غیره)، ویکی‌پدیا، تسهیل شده است. پلتفرم‌های یادگیری آنلاین، سایت‌های شبکه‌های اجتماعی و همچنین آموزش از طریق ویدیوهای یوتیوب^{۱۰} در حال حاضر در حال افزایش است؛ زیرا به مریبان یک پلتفرم رایگان با دسترسی بالقوه به میلیون‌ها دنبال کننده ارائه می‌دهد. امروزه اینترنت به سازمان‌ها با پلتفرم‌های کم‌هزینه پیشنهاد داده است تا شیوه‌ها، افکار و منابع دانش خود را با جهان و همچنین با کارکنان خود به‌طور خصوصی به اشتراک بگذارند (Maity, 2019).

پیشینه پژوهش

(Chowdhury et al., 2023) مطالعه‌ای تحت عنوان «باز کردن ارزش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی از طریق چارچوب قابلیت هوش مصنوعی» انجام داده‌اند. هدف این مطالعه بررسی سیستماتیک ادبیات چند رشته‌ای ناشی از تجارت بین‌المللی، مدیریت اطلاعات، مدیریت عملیات، مدیریت عمومی و مدیریت منابع انسانی برای ارائه درک جامع

¹ E-learning

² Computer-Based Training (CBT)

³ Manhattan Project

⁴ Virtual Reality (VR)

⁵ Programmed Instruction (PI)

⁶ B.F. Skinner

⁷ Intelligent Computer Assisted Instruction (ICAI)

⁸ IBM's Coursewriter I

⁹ CD-ROM

¹⁰ YouTube



و عینی از منابع سازمانی مورد نیاز برای توسعه قابلیت هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بوده است. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید فراتر از منابع فنی نگاه کنند و تأکید خود را بر توسعه منابع غیرفنی مانند مهارت‌ها و شایستگی‌های انسانی، رهبری، هماهنگی تیمی، فرهنگ سازمانی و طرز فکر نوآوری، استراتژی حاکمیتی و ادغام هوش مصنوعی و کارکنان داشته باشند. بر اساس این یافته‌ها، آن‌ها پیشنهادات تحقیقاتی را برای پیشبرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ارائه کردند.

(Kaushal et al., 2023) پژوهشی با عنوان «هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی: شناسایی دستور کار تحقیقات آینده با استفاده از مرور متون سیستماتیک و تجزیه و تحلیل کتاب سنجی» انجام داده‌اند. هدف از تحقیق آنها شناسایی مشارکت کنندگان مهم، پویایی‌های اخیر، حوزه‌ها و مدافعان جهت‌های مطالعاتی آینده در عرصه ادغام هوش مصنوعی با مدیریت منابع انسانی در زمینه عملکردهای مختلف در سازمان‌ها بوده است. مطالعه آنها روشنی متشکل از کتاب سنجی، شبکه و تحلیل محتوا، بر روی نمونه‌ای از ۳۴۴ سند استخراج شده از پایگاه داده اسکوپوس، برای شناسایی تحقیقات موجود همراه با تجزیه و تحلیل کتاب سنجی، مرور ادبیات سیستماتیک برای پیشنهاد یک چارچوب هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی انجام شده است. نتایج پژوهش آنها نشان داد که تمرکز تحقیقات حیاتی در این عرصه در درجه اول در مورد تعییه هوش مصنوعی در عملکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، انتساب، آموزش و یادگیری، تجزیه و تحلیل عملکرد، جذب استعداد، و همچنین مدیریت و نگهداری است. این مطالعه یک چارچوب هوش مصنوعی و ادغام مدیریت منابع انسانی^۱ (AIHRMI) را پیشنهاد می‌کند که از مطالعات مختلف در نظر گرفته شده در تحقیق آنها توسعه یافته است. آن‌ها معتقدند که این مدل می‌تواند راهنمایی و جهت‌گیری‌های آتی برای چندین سازمان در گسترش استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی ارائه دهد.

(Chen, 2023) پژوهشی تحت عنوان «هوش مصنوعی - مرتبی مجازی: آموزش‌های نوآورانه با هدف نیازهای آموزشی شخصی» انجام داده است. هدف این تحقیق بررسی فرآیند ابزارهای هوش مصنوعی در گیر در فرآیند آموزش بوده است. این مطالعه نشان داد که آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند رویکرد آموزشی سنتی را برای برآوردن نیازهای آموزشی فردی تغییر دهد. ضمن بحث در مورد مزایای آن، این مطالعه همچنین چالش‌هایی را که آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی ارائه می‌دهد، بر جسته کرده است. این مطالعه نشان می‌دهد که با پیشرفت فناوری، سازمان‌های بیشتری به آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی روی می‌آورند. مدل کلاس درس سنتی به خوبی با آموزش و یادگیری شخصی سازگار نیست. آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی اجازه می‌دهد تا نیازهای شخصی‌سازی تا حد زیادی برآورده شود. در شیوه‌های آموزشی خاص، ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند در ایجاد پایگاه دانش، آموزش استخراج تقاضا، آموزش سازمان و بازخورد نتیجه مشارکت داشته باشند. در روش‌های آموزشی آینده و همچنین تحقیقات، مهم است که چگونه از آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی بهتر استفاده کنیم و بتوانیم به مسائل منفی آن رسیدگی کنیم.

(Buaton et al., 2022) تحقیقی تحت عنوان «الگوی جدید یادگیری الکترونیکی مبتنی بر هوش مصنوعی» انجام داده‌اند. این تحقیق به کاربرد نوعی یادگیری با پارادایم جدید پرداخته که انعطاف پذیری را برای مریبان فراهم می‌کند تا آنها طرح‌ها و ارزیابی‌های یادگیری را با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای دانش‌آموزان تدوین کنند. با کاربرد آموزش

^۱ Artificial Intelligence and Human Resource Management Integration

الکترونیکی، الگوی جدیدی مبتنی بر هوش توسط آموزش الکترونیکی تطبیقی هوشمند تولید می‌شود که می‌تواند هر فرد یا دانشآموزی را با پیشینه‌ای از سطوح مختلف توانایی‌ها، ضعف‌ها، استعدادها و علایق با رویکردهای هوش مصنوعی و فناوری یادگیری ماشینی در خود جای دهد. این الگو دانشآموزان را با یک ارزیابی تشخیصی که به عنوان توصیه‌ای برای برنامه‌ریزی یادگیری با توجه به نیازها و توانایی‌های دانشآموزان استفاده می‌شود، شناسایی می‌کند. سیستم یادگیری تطبیقی هوشمند ارائه شده در این پژوهش با در نظر گرفتن هر مرحله از رشد و سطح پیشرفت دانش آموزان مطابق با نیازهای یادگیری طراحی شده است که منعکس کننده ویژگی‌های دانشآموز در تحقق استانداردها و اهداف یادگیری و حمایت از توسعه شایستگی در فرآیند یادگیری است.

(Sucharita & Seethalakshmi, 2022) پژوهشی تحت عنوان «هوش مصنوعی در آموزش و توسعه برای کارکنان با مراجعه به شرکت‌های منتخب» انجام داده‌اند. مطالعه آنها بر پذیرش هوش مصنوعی و عوامل مؤثر در اجرای کارآمد متمرکز بوده است. این مطالعه روش نمونه‌گیری مناسب را برای جمع آوری داده‌های اولیه از کارکنانی که دوره آموزشی با هوش مصنوعی را در سازمان گذرانده‌اند در نظر گرفته و مدل پذیرش فناوری را برای درک قابلیت استفاده، یعنی سهولت استفاده در کشیده و قصد اتخاذ هوش مصنوعی با پشتیبانی از روش آماری SEM در نظر گرفته است. این مطالعه از روش آماری یادگیری ماشین شبکه عصبی برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر اجرای مؤثر هوش مصنوعی در شرکت‌های فناوری اطلاعات برای آموزش و توسعه استفاده کرده است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که هوش مصنوعی باعث می‌شود یک کارمند هوش مصنوعی را پذیرید و استفاده از آن را یاموزد، که به آنها کمک می‌کند تصمیمات جدید و برنامه‌ریزی شده برای پروژه‌ها بگیرند و توسعه کارمند را غنی‌تر می‌کند.

(Bankins, 2021) پژوهشی تحت عنوان «استفاده اخلاقی از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: یک چارچوب تصمیم‌گیری» انجام داده است. وی برای این منظور، یک چارچوب تصمیم‌گیری برای حمایت از استقرار اخلاقی هوش مصنوعی برای مدیریت افراد ایجاد کرده است. برای این امر، هم ادبیات مدیریت منابع انسانی را با بررسی مفاهیم اخلاقی استفاده از هوش مصنوعی در این عملکرد و هم ادبیات اخلاقی هوش مصنوعی را با اعمال اصول آن در یک زمینه خاص استفاده کرده است. ابتدا از ادبیات هوش مصنوعی اخلاقی استفاده نموده تا اجماع جهانی در حال ظهور در مورد پنج اصل اخلاقی را که زیربنای استفاده از هوش مصنوعی در همه زمینه‌ها هستند، مرور کند. سپس، چارچوب تصمیم‌گیری برای عملیاتی کردن این اصول در حوزه مدیریت منابع انسانی را ساخته است. برای انجام این کار، از ادبیات مناسب تکلیف‌فناوری استفاده کرده و مفهوم تناسب وظیفه-تکنولوژی اخلاقی را مفهوم‌سازی کرده است. این چارچوب بر ارزیابی موارد زیر متمرکز است: (۱) ویژگی‌های خاص فناوری، و (۲) آنچه که هوش مصنوعی از طریق ارزیابی ویژگی‌های وظیفه انجام می‌دهد. با توجه به تحقیقات در مورد کنترل انسان در سیستم‌های خودکار، سپس نشان داده که چگونه تغییرات در این حساسیت‌ها سطوح مختلف کنترل و مشارکت انسانی را در کنار هوش مصنوعی برای کمک به تولید و حفظ استفاده اخلاقی از آن هدایت می‌کند. هدف این چارچوب ارائه راهنمایی‌هایی در مورد برخی از فناوری‌های کلیدی و شاخص‌های وظیفه برای ارزیابی وظایف-فناوری اخلاقی مناسب بوده است.

(Elegunde & Osagie, 2020) پژوهشی تحت عنوان «پذیرش هوش مصنوعی و عملکرد کارکنان در صنعت بانکداری نیجریه» انجام داده‌اند. این مطالعه هوش مصنوعی و عملکرد کارکنان در صنعت بانکداری نیجریه، لاگوس نیجریه را به



عنوان مطالعه‌ای برای تعمیم نتایج بررسی کرده است. هدف از این مطالعه بررسی قابلیت تکمیل هوش مصنوعی با فرآیندهای کاری و دانستن این نکته بود که آیا عملیات کارکنان در بانک‌های نیجریه را تسهیل می‌کند یا خیر؟ یافته‌ها نشان داد که هوش مصنوعی فرآیند کار در بانک‌های نیجریه را تکمیل می‌کند و وظایف ماشین‌آلات عملیات در بانک‌های نیجریه را تسهیل می‌کند. همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نیاز به آموزش همه کارمندان و مردم در مورد اهمیت پذیرش هوش مصنوعی، ارتقای برنامه درسی مدارس در تمام سطوح در اقتصادهای در حال توسعه و جهان سوم به منظور ترکیب هوش مصنوعی و ابزارهای همراه آن باید مورد توجه باشد.

(Maity, 2019) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی فرصت‌های هوش مصنوعی در تکامل شیوه‌های آموزش و توسعه» انجام داده است. هدف پژوهش وی به دست آوردن ایده‌ها و شناسایی روندهای آتی بوده و به عنوان پایه و اساس یک مدل آموزشی جدید و نیازهای توسعه برای سازمان‌ها عمل کرده است. نویسنده با ۲۷ متخصص منابع انسانی و آموزش به صورت شخصی از هشت سازمان در صنایع مختلف، نفت و گاز طبیعی و پوشاك مصاحبه کرده است. همه این سازمان‌ها گردش مالی سالانه بیش از ۱۴/۵ میلیون دلار آمریکا دارند. برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش از مصاحبه‌های با سوالات باز استفاده شده است. نویسنده تلاش کرده است تا کاربردهای احتمالی هوش مصنوعی را در تمرین‌های آموزشی و توسعه، در طی مراحل شناسایی کند و مزایای بالقوه‌ای را که می‌تواند توسط سازمان‌ها به دست آید، شناسایی نماید. در نهایت، نویسنده نظرات خود را در مورد تأثیر آینده هوش مصنوعی بر نقش‌های آموزش و توسعه و چالش‌های پیاده‌سازی هوش مصنوعی در تمرین‌های آموزشی و توسعه ارائه نموده است.

(Jia et al., 2018) مطالعه‌ای با عنوان «چارچوب کاربردی هوش مصنوعی مفهومی در مدیریت منابع انسانی» انجام داده‌اند. مطالعه آنها یک چارچوب مفهومی از کاربرد فناوری هوش مصنوعی برای مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌کند. براساس تئوری شش بعد اساسی مدیریت منابع انسانی که شامل استراتژی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، فرآیند آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، ارزیابی حقوق و دستمزد و مدیریت ارتباطات با کارکنان است، با کاربرد فناوری هوش مصنوعی ترکیب شده است. مدل مفهومی ارائه شده توسط این محققین، پیشنهادها و دستورالعمل‌هایی را برای توسعه هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی سازمانی ارائه داده است.

روش‌شناسی پژوهش

با عنایت به اینکه این پژوهش راهکاری عملی برای طراحی آموزش کارکنان براساس هوش مصنوعی ارائه می‌نماید، پژوهش حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی می‌باشد. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز ماهیت توصیفی- همبستگی دارد. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی را خبرگان در رابطه با موضوعات مدیریتی (مدیریت منابع انسانی و طراحی سیستم) با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در استان سیستان و بلوچستان تشکیل داده‌اند. در بخش کمی نیز کلیه کارکنان ادارات استان سیستان و بلوچستان که دارای مدرک کارشناسی و بالاتر می‌باشند، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داده‌اند. جامعه آماری در هر دو بخش کیفی و کمی نامحدود در نظر گرفته شده است. بنابراین، حجم نمونه در بخش کیفی ۲۰ نفر در نظر گرفته شده و به روش گلوله برای انتخاب شده است. در بخش کمی نیز از فرمول کوکران برای جوامع نامحدود با سطح خطای پنج درصد استفاده شده و حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین و به روش تصادفی ساده انتخاب

شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های محقق ساخته بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نیز از نرم‌افزارهای آماری SPSS و Smart-PLS استفاده شده است.

جهت گردآوری داده‌های این پژوهش، در مرحله نخست، برای تعیین ورودی‌ها، فرآیند، و خروجی‌های مدل آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی، شاخص‌های اولیه در هریک از ابعاد الگو، با تحلیل مقالات و کتب موجود مورد شناسایی قرار گرفته است. در مرحله دوم، شاخص‌های مشخص شده در مرحله قبل، بصورت پرسشنامه لفظی طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفته است. این پرسشنامه هم دارای سوالات بسته و هم سوالات باز بوده است.

انتخاب افراد برای فرآیند لفظی، مرتبط با تجربه‌ها و تخصص‌های مورد نیاز در موضوع مورد مطالعه است. دبلک و همکاران^۱ (۱۹۷۵)، سه گروه از افراد را واحد شرایط مطالعه لفظی معرفی نموده‌اند:

۱. تصمیم گیرندگان ارشد مدیریت که از نتایج لفظی استفاده می‌کنند؛

۲. کارکنان حرفه‌ای سازمان به همراه تیم پشتیبانی آنها؛

۳. سایر پاسخ دهنده‌گانی که قضاوت‌های آنها در موضوع مورد مطالعه، مورد توجه و تأثیرگذار می‌باشد (Delbecq et al., 1975).

معمولًا، انتخاب اعضای پانل لفظی از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی هدف‌دار یا قضاوتی انجام می‌شود. روش قضاوتی بر این فرض استوار است که دانش پژوهشگر درباره جامعه برای دست‌چین کردن اعضای پانل قابل استفاده می‌باشد (Keeney et al., 2005). بنابراین، برای انجام این پژوهش، پانلی از خبرگان در رابطه با موضوعات مدیریتی (مدیریت منابع انسانی و طراحی سیستم)، با استفاده از روش نمونه‌برداری گلوله‌برفی، انتخاب شده است. محققین مختلف، از نظر تعداد بهینه افراد مشارکت کننده در فرآیند لفظی، اجماع نظر ندارند. اما اشاره شده که ده تا پانزده نفر می‌تواند کافی باشد. ویتکین و آلت‌شولد^۲ (۱۹۹۵) بیان کرده‌اند که اندازه تقریبی یک پانل لفظی به طور کلی کمتر از ۵۰ نفر است (Witkin & Altshuld, 1995). طبق نظر لودویگ^۳ (۱۹۹۷) در اکثر مطالعات لفظی بین ۱۵ و ۲۰ پاسخ دهنده مورد استفاده قرار می‌گیرند (Ludwig, 1997). بنابراین، در این پژوهش از تعداد ۲۰ خبره استفاده شده است.

طبق نظر چیاچن^۴ (۲۰۰۷)، فرآیند لفظی می‌تواند تا زمانی که اجماع کامل صورت بگیرد به صورت مداوم تکرار شود (Chia-Chien, 2007). با این حال، سایفرت و گانت^۵ (۱۹۷۱)، بروکس^۶ (۱۹۷۹)، لودویگ^۷ (۱۹۹۴ و ۱۹۹۷)، و کاستر و همکاران^۸ (۱۹۹۹)، معتقدند که سه تکرار برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و برای رسیدن به اجماع در اکثر موارد کافی است. برای اجماع نظر خبرگان، برخی معیارها توصیه می‌کنند که با داشتن ۸۰ درصد توافق در رأی افراد، اجماع بدست می‌آید (Chia-Chien, 2007). گرین^۹ (۱۹۸۲) معتقد است که حداقل ۷۰ درصد خبرگان شرکت کننده در

¹ Delbecq et al.

² Witkin and Altshuld

³ Ludwig

⁴ Chia-Chien Hsu

⁵ Cyphert and Gant

⁶ Brooks

⁷ Ludwig

⁸ Custer, Scarcella, and Stewart

⁹ Green



فرآیند دلخی باید دارای اتفاق نظر باشد (1982, Green) اما شایب و همکارانش^۱ (1975) نشان داده‌اند که استفاده از مقیاس درصد ناکافی است و یک جایگزین قابل اعتمادتر و قابل اندازه‌گیری جهت ثبات پاسخ‌های افراد در تکرارهای پی در پی باید وجود داشته باشد (Scheibe et al., 1975). در این پژوهش به منظور تعیین میزان اتفاق نظر میان متخصصان با استفاده از روش دلخی، از ضریب هماهنگی Kendall^۲ استفاده شده است. ضریب هماهنگی Kendall مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N فرد است. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به «روایی موجود میان داوران» مفید است. برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌ای دلخی هم معیار تصمیم‌گیری اتفاق نظری قوی میان اعضای پانل است که براساس مقدار ضریب هماهنگی Kendall تعیین می‌شود (Malek et al., 2014). جدول شماره ۱ چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تفسیر مقادیر ضریب هماهنگی Kendall (Abasi Esfanjani & Forouzandeh Dehkordi, 2015)

مقدار ضریب Kendall W	۰/۹	۰/۷	۰/۵	۰/۳	۰/۱
تفسیر میزان اتفاق نظر	بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف
اطمینان نسبت به ترتیب عوامل	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	وجود ندارد

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی مربوط به توزیع فراوانی شرکت Kendall کان در دو بخش کیفی و کمی پژوهش در جداول شماره ۲ و ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی و فراوانی درصدی جنسیت و تحصیلات مشارکت Kendall کان در بخش کیفی پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	تحصیلات	فرابانی	درصد فرابانی	درصد فراوانی
مرد	۱۶	۸۰	درصد	۹	۴۵	۴۵ درصد
زن	۴	۲۰	درصد	۱۱	۵۵	۵۵ درصد
کل	۲۰	٪ ۱۰۰	کل	۲۰	٪ ۱۰۰	٪ ۱۰۰

جدول ۳. توزیع فراوانی و فراوانی درصدی جنسیت و تحصیلات مشارکت Kendall کان در بخش کمی پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	تحصیلات	فرابانی	درصد فرابانی	درصد فراوانی
مرد	۲۸۰	٪ ۷۳	کارشناسی	۴۳	۱۱	۱۱ درصد
زن	۱۰۴	٪ ۲۷	کارشناسی ارشد	۲۲۷	۵۹	۵۹ درصد
کل	۳۸۴	٪ ۱۰۰	دکتری	۱۱۴	۳۰	۳۰ درصد
			کل	۳۸۴	٪ ۱۰۰	٪ ۱۰۰

¹ Scheibe and Schofer and Skutsch

² Kendall's Coefficient of Concordance (W)

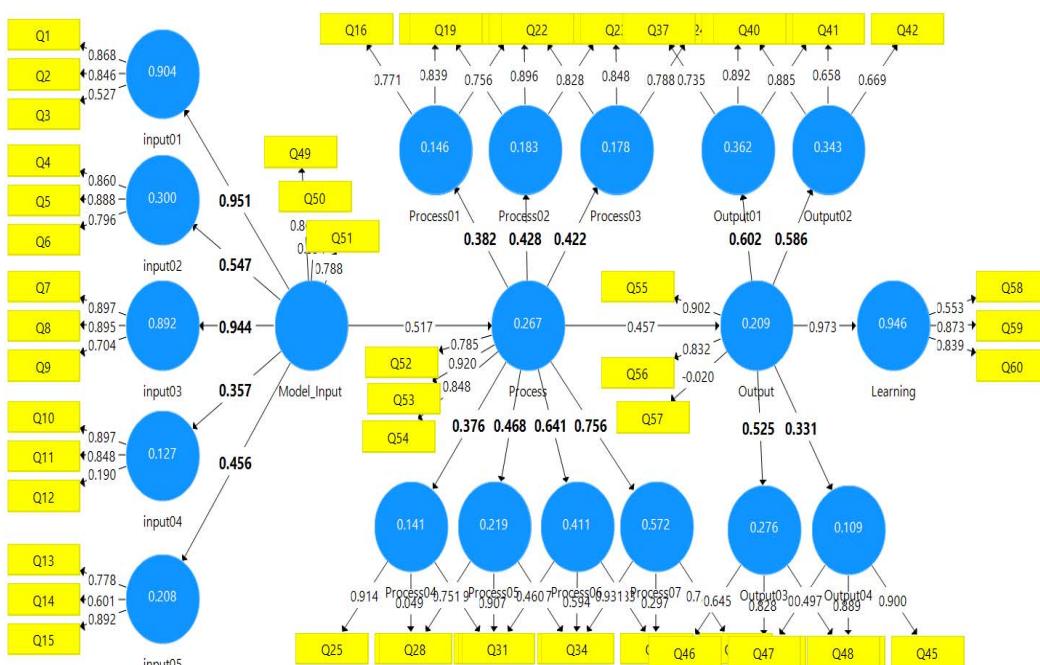
مقدار ضریب هماهنگی کندال برای مراحل مختلف فرآند دلفی مربوط به این پژوهش در جدول شماره ۴ نمایش داده شده است. لازم به ذکر است که آزمون ضریب هماهنگی کندال برای این پژوهش، در نرم افزار آماری SPSS 19 انجام شده است. با توجه به اینکه در پرسشنامه‌های ارسالی برای خبرگان، از آنها خواسته شده بود که متغیرهای غیرمفید را حذف و متغیرهای مفید را برای اضافه شدن به پرسشنامه‌های دورهای بعدی پیشنهاد دهند، در نتیجه، تعداد متغیرهای نهایی پیشنهادی توسط خبرگان به ۱۶ متغیر کاهش یافته است.

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال

RAND چهارم	RAND سوم	RAND دوم	RAND اول
ضریب کندال اتفاق نظر	ضریب کندال اتفاق نظر	ضریب کندال اتفاق نظر	ضریب کندال اتفاق نظر
بسیار قوی ۰/۷۰۴	متوسط ۰/۴۹۲	ضعیف ۰/۲۱۳	بسیار ضعیف ۰/۰۵۵

بررسی مدل پژوهش

برای آزمون مدل این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار در حالت نمایش ضرایب مسیر نیز در نمودار شماره ۲ قبل مشاهده است.


نمودار ۲. خروجی نرم‌افزار Smart-PLS در حالت مدل ضرایب مسیر



آزمون مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی شامل سه مرحله اصلی می‌شود:

- ۱) آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی که شامل ۱) پایایی متغیرهای مشاهده پذیر (بار عاملی)، و ۲) پایایی مرکب می‌باشد.
- ۲) آزمون روایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی که شامل ۱) روایی همگرا، و ۲) روایی واگرا می‌باشد.
- ۳) آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی (Mohsenin & Esfidani, 2016).

در ادامه، نتایج هریک از این مراحل ارائه شده است. نتایج ارائه شده در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پرسشنامه پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. بنابراین، پرسشنامه پژوهش از پایایی مورد قبولی برخوردار است. هچنین، مقدار پایایی مرکب تمامی متغیرها نیز بالاتر از ۰/۷ است که نشان دهنده سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد. تمامی مقادیر مربوط به روایی همگرا نیز بالای ۰/۵ است که نشان دهنده همسانی یا اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد.

جدول ۵. آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی همگرا

متغیرها	آموزش از طریق هوش مصنوعی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	روایی همگرا (AVE)
وروودی مدل	۰/۷۴۵	۰/۸۰۷	۰/۵۹۱	۰/۵۹۱
خروجی مدل	۰/۸۰۴	۰/۸۸۵	۰/۷۲۰	۰/۷۲۰
بازخورد فردی	۰/۸۰۷	۰/۸۷۷	۰/۵۰۵	۰/۵۰۵
پیشنهادات آموزشی	۰/۷۴۹	۰/۸۵۴	۰/۶۶۳	۰/۶۶۳
مانیتورینگ و پیگیری	۰/۷۳۰	۰/۷۸۵	۰/۵۵۴	۰/۵۵۴
پشتیبانی و راهنمایی	۰/۷۲۱	۰/۷۰۲	۰/۵۴۰	۰/۵۴۰
فرآیند	۰/۷۵۳	۰/۷۰۹	۰/۵۳۴	۰/۵۳۴
تعیین نیازها و هدف	۰/۸۱۱	۰/۸۸۹	۰/۷۲۸	۰/۷۲۸
جمع آوری داده‌ها	۰/۷۴۴	۰/۸۵۳	۰/۶۵۹	۰/۶۵۹
پیش پردازش داده‌ها	۰/۷۴۸	۰/۸۵۷	۰/۶۶۷	۰/۶۶۷
آموزش مدل هوش مصنوعی	۰/۷۵۰	۰/۸۵۱	۰/۶۸۰	۰/۶۸۰
ارزیابی و بهبود مدل	۰/۷۳۱	۰/۸۴۸	۰/۶۵۳	۰/۶۵۳
پیاده‌سازی و استقرار	۰/۷۱۱	۰/۸۲۶	۰/۶۶۳	۰/۶۶۳
پایش و بروزرسانی	۰/۷۴۹	۰/۷۱۷	۰/۶۶۵	۰/۶۶۵
داده‌های آموزشی	۰/۷۲۰	۰/۸۰۱	۰/۵۸۳	۰/۵۸۳
اطلاعات شخصی	۰/۸۱۱	۰/۸۸۵	۰/۷۲۱	۰/۷۲۱

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	روایی همگرا (AVE)
نیازهای آموزشی	.785	.874	.700
بازخورد کاربران	.767	.846	.724
دادههای محیط کاری	.775	.806	.587

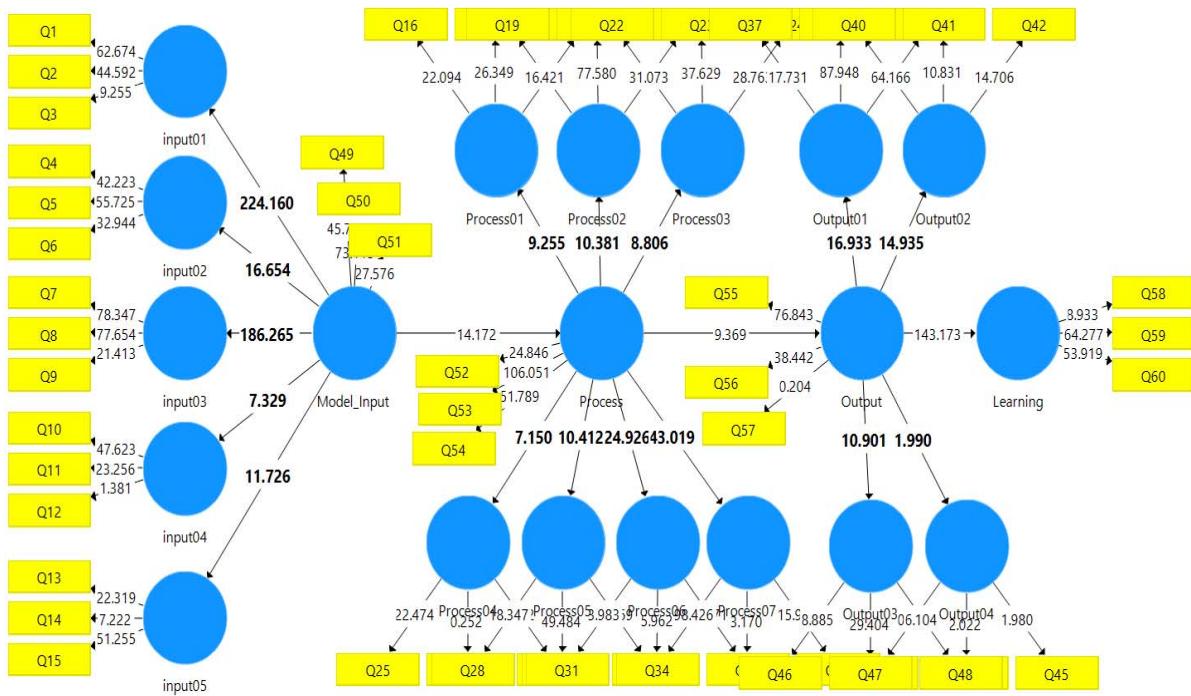
همانگونه که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است. بنابراین، روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری انعکاسی در سطح سازه تأیید می‌گردد.

جدول ۶. روایی تشخیصی در سطح سازه (معیار فورنل - لاکر)



متغیرها	آموزش مدل	دروگی مدل	خرمی مدل	بازخورد فردی	بازخورد آموزشی	پیشنهادات آموزشی	مانورنگ و پیگیری	پیشنهادی و راهنمایی	فرآیند	قیمتی نیازها و هدف	جمع آوری داده‌ها	پیش بروز داده‌ها	آموزش مدل	ارزیابی و بهبود مدل	یاده‌سازی و استقرار	پیش و بروزرسانی	داده‌های آموزشی	اطلاعات شخصی	نیازهای آموزشی	بازخورد کاربران	داده‌های محیط کاری	
پیش																						
پردازش	۰/۵	۰/۵	۰/۵	۰/۶	۰/۷	۰/۳	۰/۵	۰/۴	۰/۴	۰/۳	۰/۳	۰/۸										
داده‌ها																						
آموزش مدل	۰/۲	۰/۳	۰/۲	۰/۴	۰/۶	۰/۳	۰/۱	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۲	۰/۶										
ارزیابی و بهبود مدل																						
پیاده‌سازی و استقرار	۰/۳	۰/۶	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۶	۰/۵	۰/۵	۰/۴	۰/۴	۰/۵	۰/۸										
پایش و بروزرسانی	۰/۷	۰/۳	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۶	۰/۴	۰/۷	۰/۵	۰/۵	۰/۴	۰/۸										
داده‌های آموزشی	۰/۳	۰/۷	۰/۳	۰/۷	۰/۵	۰/۵	۰/۵	۰/۲	۰/۶	۰/۵	۰/۴	۰/۹										
اطلاعات شخصی	۰/۴	۰/۵	۰/۴	۰/۶	۰/۵	۰/۶	۰/۶	۰/۲	۰/۸	۰/۳	۰/۴	۰/۹										
نیازهای آموزشی	۰/۱	۰/۷	۰/۱	۰/۵	۰/۳	۰/۴	۰/۱	۰/۵	۰/۴	۰/۴	۰/۳	۰/۹										
بازخورد کاربران		۰/۲	۰/۳	۰/۲	۰/۵	۰/۳	۰/۲	۰/۲	۰/۳	۰/۱	۰/۲	۰/۷										
داده‌های محیط کاری	۰/۳	۰/۴	۰/۳	۰/۶	۰/۵	۰/۳	۰/۲	۰/۴	۰/۵	۰/۴	۰/۳	۰/۸										

خروجی مدل اعداد معناداری در نمودار شماره ۳ نمایش داده شده است.


نمودار ۳. خروجی نرم افزار Smart-PLS در حالت اعداد معناداری

همانگونه که جدول شماره ۷ نمایش می‌دهد، همه مقادیر معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و پایایی متغیرهای مشاهده پذیر تأیید می‌گردد.

جدول ۷. آزمون پایایی متغیرهای مشاهده پذیر

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ورودی -> فرآیند	۰/۵۱۷	۰/۵۱۶	۰/۰۳۶	۱۴/۱۷۲	۰/۰۰۰
ورودی -> داده‌های آموزشی	۰/۹۵۱	۰/۹۵۱	۰/۰۰۴	۲۲۴/۱۶۰	۰/۰۰۰
ورودی -> اطلاعات شخصی	۰/۵۴۷	۰/۵۴۷	۰/۰۳۳	۱۶/۶۵۴	۰/۰۰۰
ورودی -> نیازهای آموزشی	۰/۹۴۴	۰/۹۴۵	۰/۰۰۵	۱۸۶/۲۶۵	۰/۰۰۰
ورودی -> بازخورد کاربران	۰/۳۵۷	۰/۳۵۷	۰/۰۴۹	۷/۳۲۹	۰/۰۰۰
ورودی -> داده‌های محیط کاری	۰/۴۵۶	۰/۴۵۷	۰/۰۳۹	۱۱/۷۲۶	۰/۰۰۰
خروچی -> آموزش از طریق هوش مصنوعی	۰/۹۷۳	۰/۹۷۲	۰/۰۰۷	۱۴۳/۱۷۳	۰/۰۰۰
خروچی -> بازخورد فردی	۰/۶۰۲	۰/۶۰۴	۰/۰۳۶	۱۶/۹۳۳	۰/۰۰۰
خروچی -> پیشنهادات آموزشی	۰/۵۸۶	۰/۵۸۹	۰/۰۳۹	۱۴/۹۳۵	۰/۰۰۰
خروچی -> مانیتورینگ و پیگیری	۰/۵۲۵	۰/۵۲۸	۰/۰۴۸	۱۰/۹۰۱	۰/۰۰۰
خروچی -> پشتیبانی و راهنمایی	۰/۳۳۱	۰/۳۰۰	۰/۱۶۶	۱/۹۹۰	۰/۰۴۷



فرآیند-> خروجی	۰/۴۵۷	۰/۴۵۷	۰/۰۴۹	۹/۳۶۹	۰/۰۰۰
فرآیند-> تعیین نیازها و هدف	۰/۳۸۲	۰/۳۸۸	۰/۰۴۱	۹/۲۵۵	۰/۰۰۰
فرآیند-> جمع‌آوری داده‌ها	۰/۴۲۸	۰/۴۳۰	۰/۰۴۱	۱۰/۳۸۱	۰/۰۰۰
فرآیند-> پیش‌پردازش داده‌ها	۰/۴۲۲	۰/۴۲۴	۰/۰۴۸	۸/۸۰۶	۰/۰۰۰
فرآیند-> آموزش مدل هوش مصنوعی	۰/۳۷۶	۰/۳۷۷	۰/۰۵۳	۷/۱۵۰	۰/۰۰۰
فرآیند-> ارزیابی و بهبود مدل	۰/۴۶۸	۰/۴۷۱	۰/۰۴۵	۱۰/۴۱۲	۰/۰۰۰
فرآیند-> پیاده‌سازی و استقرار	۰/۶۴۱	۰/۶۴۳	۰/۰۲۶	۲۴/۹۲۶	۰/۰۰۰
فرآیند-> پایش و بروزرسانی	۰/۷۵۶	۰/۷۵۸	۰/۰۱۸	۴۳/۰۱۹	۰/۰۰۰

براساس نتایج نمایش داده شده در جدول شماره ۸ کلیه مقادیر شاخص اشتراک (Q^2) مثبت می‌باشد که نشان از کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی دارد و می‌توان اطمینان داشت که مدل توانایی پیش‌بینی دارد.

جدول ۸ نتایج آزمون کیفیت مدل Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
آموزش با استفاده از هوش مصنوعی	۱۱۵۲/۰۰۰	۵۳۶/۴۸۳	۰/۵۳۴
ورودی‌های مدل	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۱۵۲/۰۰۰	
خروجی‌های مدل	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۴۹/۱۴۲	۰/۰۸۹
بازخورد فردی	۱۱۵۲/۰۰۰	۸۹۰/۹۸۰	۰/۲۲۷
پیشنهادات آموزشی	۱۱۵۲/۰۰۰	۹۵۲/۸۸۵	۰/۱۷۳
مانیتورینگ و پیگیری	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۱۳/۴۱۳	۰/۱۲۰
پشتیبانی و راهنمایی	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۸۷/۰۳۱	۰/۰۵۶
فرآیند	۱۱۵۲/۰۰۰	۹۲۷/۵۵۶	۰/۱۹۵
تعیین نیازها و هدف	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۵۱/۵۵۹	۰/۰۸۷
جمع‌آوری داده‌ها	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۱۴/۵۲۲	۰/۱۱۹
پیش‌پردازش داده‌ها	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۱۹/۶۹۰	۰/۱۱۵
آموزش مدل هوش مصنوعی	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۹۱/۵۱۹	۰/۰۵۳
ارزیابی و بهبود مدل	۱۱۵۲/۰۰۰	۹۹۲/۷۴۷	۰/۱۳۸
پیاده‌سازی و استقرار	۱۱۵۲/۰۰۰	۹۶۷/۵۲۵	۰/۱۶۰
پایش و بروزرسانی	۱۱۵۲/۰۰۰	۸۶۰/۷۶۷	۰/۲۵۳
داده‌های آموزشی	۱۱۵۲/۰۰۰	۵۶۳/۵۵۵	۰/۵۱۱
اطلاعات شخصی	۱۱۵۲/۰۰۰	۹۱۹/۰۱۱	۰/۲۰۲
نیازهای آموزشی	۱۱۵۲/۰۰۰	۴۴۴/۷۱۴	۰/۶۱۴

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
بازخورد کاربران	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۸۲/۱۷۹	۰/۰۶۱
داده‌های محیط کاری	۱۱۵۲/۰۰۰	۱۰۲۹/۳۳۰	۰/۱۰۶

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج آزمون مدل، مدل نهایی این پژوهش در نمودار شماره ۴ ارائه شده و در ادامه این مدل تشریح شده است.



نمودار ۴. مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی

ورودی‌های مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی

طبق نتایج این پژوهش، ورودی‌های مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی شامل موارد زیر است:

۱. داده‌های آموزشی: برای آموزش مدل، نیاز به داده‌های آموزشی است. این داده‌ها می‌توانند شامل سوابق آموزشی کارکنان، سوابق کاری، ارزیابی‌ها، بازخوردها و سایر اطلاعات مربوط به عملکرد و مهارت‌های کارکنان باشند. این داده‌ها باید در قالب مناسبی به مدل وارد شوند تا بتواند الگوها و روابط میان آن‌ها را یاد بگیرد.

۲. اطلاعات شخصی: برای تنظیم آموزش به افراد خاص، ممکن است نیاز به اطلاعات شخصی کارکنان باشد. اطلاعات شخصی مانند نام، سمت شغلی، تحصیلات، تجربه کاری و سایر جزئیات فردی می‌توانند در ارتباط با آموزش و تنظیم برنامه‌های آموزشی استفاده شود.

۳. نیازهای آموزشی: برای طراحی برنامه‌های آموزشی سفارشی، باید نیازهای آموزشی کارکنان مشخص شود. این نیازها شامل مهارت‌ها، دانش فنی، مهارت‌های رهبری، توانایی‌های نرم‌افزاری و سایر مواردی است که کارکنان برای بهبود عملکرد خود نیاز دارند. این اطلاعات می‌توانند به مدل کمک کند تا برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای هر کارکنان را تعیین کند.



۴. بازخورد کاربران: در صورت استفاده از سیستم‌های آموزشی تعاملی، بازخورد کاربران می‌تواند به مدل وارد شود. می‌توان بازخورد کاربران را در مورد عملکرد آموزش، کیفیت محتوا، اثربخشی آموزش و سایر جنبه‌های مربوطه دریافت کرد و این اطلاعات را در بهبود مدل و برنامه‌های آموزشی استفاده کرد.

۵. داده‌های محیط کاری: در برخی موارد، ممکن است نیاز به داده‌های محیط کاری فعلی کارکنان باشد. این داده‌ها ممکن است شامل اطلاعات از سیستم‌های کاری، استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های مختلف، عملکرد در پروژه‌ها و وظایف فعلی و سایر اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان در محیط کار باشد. با تحلیل این داده‌ها، مدل می‌تواند الگوهای رفتاری و عملکردی را شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی مناسب را پیشنهاد دهد. این ورودی‌ها به مدل کمک می‌کنند تا برنامه‌های آموزشی سفارشی و مناسب با نیازهای هر کارکنان را طراحی و اجرا کند.

فرآیند مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی

با توجه به نتایج این تحقیق، فرآیند مدل آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی شامل مراحل زیر است:

۱. تعیین نیازها و هدف: در ابتدا، نیازها و هدف‌های آموزش کارکنان باید مشخص شوند. این مرحله شامل تحلیل نیازهای آموزشی و تعیین مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای کارکنان است.

۲. جمع‌آوری داده‌ها: در این مرحله، داده‌های مربوط به آموزش کارکنان باید جمع‌آوری شوند. این داده‌ها می‌توانند شامل سوابق آموزشی قبلی، سوابق کاری، ارزیابی‌ها و بازخوردهای قبلی باشند. همچنین، می‌توان از داده‌های موجود در سیستم‌ها و ابزارهای مختلف استفاده کرد تا آمارها و الگوهای مربوط به عملکرد کارکنان را تحلیل کرد.

۳. پیش‌پردازش داده‌ها: در این مرحله، داده‌ها باید پیش‌پردازش شوند تا قابل استفاده برای مدل هوش مصنوعی باشند. این مرحله شامل پاک‌سازی داده‌ها، حذف داده‌های ناقص، استخراج ویژگی‌ها و تبدیل داده‌ها به فرمت قابل قبول برای مدل است.

۴. آموزش مدل هوش مصنوعی: در این مرحله، با استفاده از داده‌های آموزشی آماده‌سازی شده، مدل هوش مصنوعی باید آموزش داده شود. این مرحله می‌تواند شامل استفاده از روش‌های یادگیری ماشین، شبکه‌های عصبی عمیق و سایر الگوریتم‌های یادگیری ماشینی باشد. در این مرحله، مدل به تدریج با استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌های یادگیری، قادر به تشخیص الگوها، روابط و ارائه پاسخ‌های صحیح خواهد شد.

۵. ارزیابی و بهبود مدل: پس از آموزش مدل، باید مدل و عملکرد آن را ارزیابی کرد. این مرحله شامل استفاده از داده‌های آزمون جدید برای ارزیابی دقت و عملکرد مدل است. در صورت اطلاع از عملکرد مطلوب، می‌توان نتایج را تحلیل کرده و مدل را بهبود بخشد. این مرحله می‌تواند شامل تغییر پارامترهای مدل، افزودن داده‌های جدید، تغییر ساختار مدل و استفاده از روش‌های بهینه‌سازی دیگر باشد.

۶. پیاده‌سازی و استقرار: پس از آموزش و بهبود مدل، باید آن را در محیط کاری واقعی پیاده‌سازی و استقرار داد. این مرحله شامل اجرای مدل در سیستم‌های موجود، ایجاد رابطه‌های کاربری مناسب برای استفاده کارکنان و ارتباط مداوم با مدل و بروزرسانی آن است.

۷. **پایش و بهروزرسانی:** پس از استقرار مدل، نیاز است که مدل را پایش کرده و بهروزرسانی‌های لازم را اعمال نمود. این مرحله شامل پایش عملکرد مدل، جمع‌آوری بازخورد کاربران و مشتریان، تجزیه و تحلیل داده‌های جدید و بهروزرسانی مدل براساس نیازها و تغییرات در سازمان است.

با استفاده از این فرآیند، می‌توان مدل‌های هوش مصنوعی را برای آموزش کارکنان استفاده کرده و عملکرد آنها را بهبود بخشید. این فرآیند می‌تواند به صورت مدام و پیوسته ادامه یابد تا مدل همواره به روز باشد و با تغییرات در نیازها و محیط کاری سازگار شود.

خروجی مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی

براساس نتایج این پژوهش، خروجی مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی شامل موارد ذیل است:

۱. **بازخورد فردی:** مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند بازخورد فردی به هریک از کارکنان ارائه دهد. این بازخورد ممکن است شامل تحلیل عملکرد فردی، شناسایی نقاط قوت و ضعف، ارائه راهکارها و توصیه‌های بهبود عملکرد باشد.

۲. **پیشنهادات آموزشی:** بر اساس تحلیل داده‌های آموزشی و عملکرد هریک از کارکنان، مدل هوش مصنوعی می‌تواند پیشنهادات آموزشی مناسب را به آنها ارائه دهد. این پیشنهادات می‌تواند شامل دوره‌های آموزشی مرتبط، منابع آموزشی آنلاین، کتاب‌ها، ویدئوها و سایر منابع مناسب باشد.

۳. **پایش و پیگیری:** مدل هوش مصنوعی می‌تواند فرآیند آموزش را برای هریک از کارکنان پیگیری کند و عملکرد آنها را پایش کند. این پایش شامل ثبت و ارزیابی پیشرفت آموزشی، معیارهای عملکرد و تحلیل داده‌های آموزشی است. این اطلاعات می‌تواند به مدیران و مربیان کمک کند تا عملکرد کارکنان را ارزیابی کنند و اقدامات لازم را برای بهبود آنها انجام دهند.

۴. **پشتیبانی و راهنمایی:** مدل هوش مصنوعی می‌تواند به عنوان یک راهنمای و پشتیبان برای کارکنان عمل کند. آنها می‌توانند با استفاده از رابطه‌ای کاربری گفتاری یا نوشتاری، سوالات خود را مطرح کنند و راهنمایی‌های مورد نیاز را دریافت کنند. مدل هوش مصنوعی می‌تواند با تحلیل سوالات و درخواست‌ها، پاسخ‌های مناسبی ارائه دهد و به کارکنان در حل مشکلات و بهبود کارکردن کمک کند.

علاوه بر این، خروجی مدل آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند شامل گزارش‌ها، نمودارها، تحلیل‌های آماری و دیگر اطلاعات مرتبط با عملکرد کارکنان و فعالیت‌های آموزشی باشد. این اطلاعات می‌تواند به مدیران و تیم‌های مدیریت منابع انسانی کمک کند تا به طور مؤثرتری برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری درباره آموزش و توسعه کارکنان انجام دهند.

سیستم بازخورد و تعامل در مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی

سیستم بازخورد و تعامل در مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند به صورت اتوماتیک و هوشمند ارائه شود. به طور خلاصه، سیستم بازخورد و تعامل در مدل آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی



می‌تواند با تحلیل داده‌های آموزشی و عملکرد کارکنان، بازخورد شخصی‌سازی شده، پیشنهادات آموزشی و پیگیری عملکرد را فراهم کند. این سیستم می‌تواند بهبود عملکرد و کیفیت آموزش کارکنان را تسهیل کرده و نقاط ضعف را شناسایی کند تا اقدامات مناسبی برای بهبود آنها انجام شود.

نتیجه‌گیری

همراه با پیشرفت فناوری، سازمان‌های بیشتری به آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی روی می‌آورند. هوش مصنوعی از طریق سیستم‌هایی مانند برنامه‌های یادگیری تطبیقی، بازی‌ها و نرم‌افزارها به نیازهای کارکنان پاسخ می‌دهد و داده‌های یادگیری را از کارکنان در طول فرآیند جمع‌آوری می‌کند و از طریق آن می‌تواند نه تنها وضعیت کلان آموزش، بلکه وضعیت خود فرد را نیز تحلیل کند. سیستم‌های یادگیری غنی از هوش مصنوعی می‌توانند برنامه‌های آموزشی قابل تنظیم و شخصی‌سازی را برای کارکنان سازمان‌ها ارائه دهند. این سیستم‌ها به طور بالقوه می‌توانند به افزایش عظیم در بهره‌وری نیروی کار کمک کنند؛ زیرا این سیستم‌های یادگیری هوش مصنوعی می‌توانند به عنوان مریبیان شخصی عمل کنند، به کارکنان آموزش دهند، و به توسعه پتانسیل و قابلیت‌های آنها کمک کنند. دستیاران آموزش شخصی هوش مصنوعی می‌توانند بر نیازهای یادگیری فرآگیران تمرکز کنند، مشکلات را ارزیابی و تشخیص دهند، و در طول آموزش سازمانی کمک کنند. این سیستم‌ها می‌توانند به طور خود کار مزایای آموزش یک به یک را ارائه دهد، وظایفی را برای تمرین مهارت‌های کارکنان در محیط‌های یادگیری بسیار تعاملی انجام دهند، رفتار کارآموز را ارزیابی کنند، و مدلی از مهارت‌ها، دانش و تخصص آنها را برای تنظیم استراتژی‌های آموزشی آنها، از جمله محتوا، تشکیل دهند. برای حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد تدریجی سیستم‌های تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و بهبود سیستم‌های اطلاعات، برنامه‌های استراتژیک برای تحول آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی توسعه دهند.

با عنایت به اهمیت و لزوم استفاده سازمان‌ها از هوش مصنوعی در فرآیند مدیریت منابع انسانی، در این پژوهش یک مدل برای آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی ارائه شد که طبق مدل سیستمی، دارای سه بخش ورودی، فرآیند و خروجی می‌باشد. ورودی‌های مدل شامل ۱- داده‌های آموزشی، ۲- اطلاعات شخصی، ۳- نیازهای آموزشی، ۴- بازخورد کاربران، و ۵- داده‌های محیط کاری است. فرآیند مدل نیز شامل ۱- تعیین نیازها و هدف، ۲- جمع‌آوری داده‌ها، ۳- پیش‌پردازش داده‌ها، ۴- آموزش مدل هوش مصنوعی، ۵- ارزیابی و بهبود مدل، ۶- پیاده‌سازی و استقرار، و ۷- پایش و بروزرسانی می‌باشد در نهایت، خروجی‌های مدل شامل ۱- بازخورد فردی، ۲- پیشنهادات آموزشی، ۳- پایش و پیگیری، و ۴- پشتیبانی و راهنمایی است.

بخش ورودی‌های مدل با نتایج یافته‌های (Chowdhury et al., 2023) همخوانی دارد. زیرا آنها نیز در تحقیق خود اشاره داشته‌اند که توجه به توسعه منابع غیرفنی، بویژه منابع انسانی، با تشخیص نیازها و وضعیف فعلی آنها در سازمان باید صورت پذیرد. همچنین، (Buaton et al., 2022) نیز به این موضوع اشاره کرده‌اند که آموزش با کمک هوش مصنوعی، پیشینه هر فرد را با توانایی‌های مختلف ارزیابی می‌نماید و در نهایت بر همین اساس یادگیری تطبیقی هوشمند ارائه می‌دهد. همچنین، این بخش از مدل با نتایج تحقیق (Jia et al., 2018) نیز هم راستا می‌باشد.

بخش فرآیند مدل ارائه شده در این پژوهش، با نتایج یافته‌های (Kaushal et al., 2023) همخوانی دارد. زیرا آنها به این نتیجه رسیده‌اند که هوش مصنوعی باید در عملکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، از جمله آموزش کارکنان تعییه شود. همچنین، نتایج مطالعه (Buaton et al., 2022) به سیستم یادگیری تطبیقی هوشمند اشاره نموده که در بخش فرآیند، مدل پژوهش حاضر نیز بر همین اساس شکل گرفته است. بخش ارزیابی و بهبود مدل نیز هم راستا با نتایج تحقیق (Bankins, 2021) می‌باشد که در پژوهش خود به موضوع ارزیابی وظایف و فناوری اخلاقی در استفاده از هوش مصنوعی در آموزش کارکنان و سایر مراحل مدیریت منابع انسانی اشاره نموده است. همچنین، مبحث پیاده‌سازی و استقرار در مدل پژوهش حاضر نیز هم راستا با نتایج تحقیق (Elegunde & Osagie, 2020) می‌باشد که تأکید نموده‌اند باید آموزش لازم برای تشخیص اهمیت هوش مصنوعی در برنامه‌های آموزشی و هموارسازی پذیرش آن در تمامی سطوح مورد توجه باشد. همچنین، این بخش از مدل با نتایج تحقیق (Jia et al., 2018) نیز هم راستا می‌باشد.

بخش خروجی مدل ارائه شده با نتایج یافته‌های (Chen, 2023) همخوانی دارد. چن معتقد است که آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که نیازهای شخصی‌سازی شده آموزشی را به کارکنان خود ارائه دهد. در مدل این پژوهش نیز در بخش خروجی، پیشنهادات آموزشی و بازخورد شخصی ارائه شده است. همچنین، هم راستا با نتایج پژوهش (Sucharita & Seethalakshmi, 2022)، خروجی‌های مدل پژوهش حاضر، با ارائه پشتیبانی و راهنمایی به کارکنان کمک می‌کند تا تصمیمات جدید و برنامه‌ریزی شده بگیرند و غنی‌سازی شغلی نیز تحقق یابد. این بخش از مدل با نتایج تحقیق (Jia et al., 2018) نیز هم راستا می‌باشد.

با توجه به نتایج این پژوهش، برای تحقق استفاده از هوش مصنوعی در آموزش کارکنان سازمان‌ها، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

۱. برای آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی، ابتدا باید وضعیت فعلی آموزش کارکنان (سوابق آموزشی) تهییه شود. به این منظور، یک بانک اطلاعاتی جامع از سوابق آموزشی کارکنان (آموزش‌های قبل از استخدام و آموزش‌های حین خدمت) باید تهییه گردد.
۲. سازمان‌ها باید براساس سوابق آموزشی کارکنان، نیازمندی‌های آموزشی هریک از کارکنان را مشخص نمایند و در بانک اطلاعاتی سازمان ذخیره نمایند.
۳. در رابطه با طراحی سیستم‌های آموزشی، سازمان‌ها باید از کارکنان خود بازخورد دریافت نمایند تا در صورت نیاز تغییرات ضروری اعمال گردد.
۴. اطلاعات مربوط به محیط کاری کارکنان و تکنولوژی‌های مورد استفاده در سازمان برای هریک از کارکنان باید تهییه و در بانک اطلاعاتی سازمان ذخیره گردد.
۵. فرآیند مدل آموزش کارکنان به وسیله هوش مصنوعی باید توسط متخصصان علوم رایانه و هوش مصنوعی طراحی شود تا مراحل تعیین نیازها و هدف سیستم، جمع‌آوری داده‌ها، پیش‌پردازش داده‌ها، آموزش مدل هوش مصنوعی، ارزیابی و بهبود مدل، پیاده‌سازی و استقرار، و پایش و بهروزرسانی به شیوه علمی انجام شود.

۶. با عنایت به اینکه هر تغییری در سازمان‌ها با مقاومت‌هایی همراه خواهد بود، یک تیم تغییر سازمانی باید مراحل پیاده‌سازی و استقرار سیستم جدید آموزشی را طراحی و نظارت نماید و برنامه‌هایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر طراحی شود.

به محققینی که به موضوع این پژوهش علاقه دارند نیز پیشنهاد می‌شود که به مسائل منفی و چالش‌ها و محدودیت‌های استفاده از هوش مصنوعی بپردازنند.

References

- Abasi Esfanjani, H., & Forouzandeh Dehkordi, L. (2015). Identifying and explaining the determinant factors in the commercialization of academic research using the three-dimensional model. *Journal of Science and Technology Policy*, 6(4), 33-46. <https://doi.org/10.1001.1.20080840.1393.7.4.4.8> [In Persian]
- Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. *Ethics Inf Technol*, 23, 841–854. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6>
- Buaton ,R., Fauzi, A., & Yel, M. (2022). New Paradigm E-Learning Model Based on Artificial Intelligence: New Paradigm E-Learning Model Based on Artificial Intelligence. *Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications (JAIEA)*, 2(1), 26–29. <https://doi.org/10.59934/jaiea.v2i1.116>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1230>
- Chen, Z. (2022). Artificial Intelligence-Virtual Trainer: Innovative Didactics Aimed at Personalized Training Needs. *J Knowl Econ*, 14, 2007–2025. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00985-0>
- Chia-Chien, H. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12(10). <https://doi.org/10.7275/PDZ9-TH90>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence in information systems research: a systematic literature review and research agenda. *Int J Inform Manag*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102383>
- Dede, C. (1987). Artificial intelligence applications to high-technology training. *ECTJ*, 35, 163–181. <https://doi.org/10.1007/BF02793844>
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co., 85.
- Desimone, R., Werner, J., & Harris, D. (2002). *Human Resource Development*. Harcourt College Publishers.
- Dooley, C. R. (1945). The training within industry report 1940-1945. *Article in Advances in Developing Human Resources*, 3(2), 127-289. <https://doi.org/10.1177/15234220122238283>
- Elegunde, A. F., & Osagie, R. (2020). Artificial Intelligence Adoption and Employee Performance in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 189-205. <https://doi.org/10.29064/ijma.734734>
- Ford, J. K., Noe, R. A., Kraiger, K., Bell, B. S., & Tannenbaum, S. I. (2017). 100 years of training and development research: what we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Frehywot, S., Vovides, Y.. (2023). An equitable and sustainable community of practice framework to address the use of artificial intelligence for global health workforce training. *Hum Resour Health*, 21(45), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00833-5>

- Green, P. J. (1982). *The content of a college-level outdoor leadership course. Paper presented at the Conference of the Northwest District Association for the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance, Spokane, WA.*
- Iqbal, F. M. (2018). Can artificial intelligence change the way in which companies recruit, train, develop and manage human resources in workplace? *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 102–104. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2018.53.102.104>
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018, December 2-6). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management International Conference on Electronic Business, Proceedings (Guilin, China). <https://aiselaisnet.org/iceb2018/91>
- Kaushal, N., Kaurav, R. P. S., Sivathanu, B., & Kaushik, N. (2023). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 73(2), 455–493. https://ideas.repec.org/a/spr/manrev/v73y2023i2d10.1007_s11301-021-00249-2.html
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. (2005). Consulting the oracle: ten lessons from using the Delphi technique in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 53(2), 205–212. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03716.x>
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1–6. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- LiT, J., Wang, T., & Yuan, B. (2019). New module research of enterprises' training and development based on AI technology. *Modern Shopingmall*, 000(008), 75–76.
- Luckin, R., & Cukurova, M. (2019). Designing educational technologies in the age of AI: A learning sciences-driven approach. *British Journal of Educational Technology*, 50(6), 2824–2838. <https://doi.org/10.1111/bjet.12861>
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1-4.
- Magliaro, S. G., Lockee, B. B., & Burton, J. K. (2005). Direct instruction revisited: a key model for instructional technology. *Educational Technology Research & Development*, 53(4), 41-55. <https://doi.org/10.1007/BF02504684>
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651-663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Malek Zadeh, G., Kazemi, M., & Lagzian, M. (2014). Organizational Intelligence: Designing a Hierarchy Model for Iranian State Universities with a Demetal Approach. *Transformation Management Research Letter*, 5(10), 94-124. <https://doi.org/10.22067/pmt.v5i10.34894> [In Persian]
- Mohsenin, S., & Esfidani, M. R. (2016). *Structural equations based on partial least squares approach using Smart-PLS software*. Katab Mehraban Publishing. [In Persian]
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (Tenth Global Edition ed.). McGraw-Hill Education.
- Rich, E. (1983). Users are individuals: individualizing user models. *International journal of man-machine studies*, 18(3), 199-214. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(83\)80007-8](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(83)80007-8)
- Rossett, A. (2009). *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis* (2 ed.). Pfeiffer.
- Scheibe, M., Skutsch, M., & Schofer, J. (1975). *Experiments in Delphi methodology*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, In H. A. Linstone, & M. Turoff (Eds.).
- Sucharita, K., & Seethalakshmi, R. (2022). Artificial Intelligence In Training And Development For Employees With Reference To Selected It Companies. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 2700-2715.
- Torraco, R. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources, Faculty Publications in Educational Administration*, 18(4), 439-453. <https://doi.org/10.1177/1523422316659898>
- Tuomi, I. (2018). *The Impact of Artificial Intelligence on Learning, Teaching, and Education*.



- Walsh, T., Levy, N., Bell, G., Elliott, A., Maclaurin, J., Mareels, I & .Wood, F. (2019). *The Effective and ethical development of Artificial Intelligence*. ACOLA. https://acola.org/wp-content/uploads/2019/07/hs4_artificial-intelligence-report.pdf
- Witkin, B. R., & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessment: A practical guide*. Sage Publications, Inc.



Research Paper
(Quantified)

Evaluation of factors Affecting the development of cloud-based accounting education and the academic performance of accounting students in Iran

Saman Mohammadi¹ , Tayyebe Hatami² , Fatemeh Bagherabadi³

1- Accounting Department, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran.

2- Department of Accounting, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi university, kermanshah, Iran.

3- Department of Accounting, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi university, Kermanshah, Iran.

Receive:

02 August 2023

Revise:

04 November 2023

Accept:

11 December 2023

Keywords:

Cloud-based accounting,
human factors,
cultural and social factors,
economic and
technological factors,
academic performance.

Abstract

This study aimed to investigate the factors affecting the development of cloud-based accounting education and the academic performance of students. The method of design is quantitative and the type is descriptive - survey. In order to carry out this research, a questionnaire designed by Omar Akbal Tofiq in 2022 was used to collect data. The validity of the questionnaire was confirmed by content validity using experts' opinions. The reliability of the constructs was assessed through three methods; Cronbach's alpha, composite reliability of each structure, and factor loadings of each item. The statistical population of this research is the students of accounting. For the distribution of the questionnaire according to the similarity of environmental conditions and facilities, universities of the west of Iran including Razi University of Kermanshah, Ilam, and Kurdistan were studied. 92 acceptable responses were received and analyzed from the questionnaire distributed by random sampling method. SMART PLS software has been used to analyze the data. The purpose of this study was to determine the extent of adoption of cloud computing methods in the education of accounting courses and its effectiveness in education programs by the students of universities of Iran by applying the influence of external variables, i.e., human factors, economic and technological factors, and cultural and social factors on the development of cloud accounting education and academic performance of students. The results indicate that human, economic, and cultural factors have a significant positive effect on the development of cloud-based accounting education and student's academic performance.

Please cite this article as (APA): Mohammadi, S., Hatami, T., & Bagherabadi, F. (2023). Evaluation of factors Affecting the development of cloud-based accounting education and the academic performance of accounting students in Iran. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 282-304.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.414450.1243	
Corresponding Author: Saman Mohammadi		
Email: s.mohammadi@razi.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

Today, changes and evolution in information technology are constantly determining changes in the field of higher education worldwide. Effective integration of technology in higher education is increasing to provide qualitative education and preparation of students and teachers to face the 21st century and fully familiarity with evolving technologies (Suzianti & Paramadin, 2021; Yukefallah et al., 2021). This will reduce classroom constraints, and students have more opportunities to communicate with each other. E-learning can have an effective and significant impact on academic performance, achievement, and level of student satisfaction with traditional classroom education, which is one of the most appropriate strategies for optimal use of online (virtual) cloud computing education services. In 2020, the sudden outbreak of Covid-19 surprised people all over the world. During the Corona epidemic, 1.5 billion students in 188 countries had their schools closed. Many countries were forced to adopt online education to ensure continuity of learning when social distancing was unavoidable (McBurnie et al., 2020; Reimers & Scheicher, 2020). Hence, in this situation, virtual education is considered the main strategy for continuing the education of students and a way to prevent the spread of disease and the gap in education in universities and educational centers (Huang et al., 2020). The purpose of this study was to evaluate the factors affecting the education of cloud accounting and its reflection on the academic performance of accounting students in light of the COVID-19 pandemic. The importance of this research arises from the fact that it can identify the factors affecting the development of cloud accounting education that promotes successful usage of online learning systems during and after the COVID-19 pandemic. In addition, this research provides practical insights into the adoption and use of online learning systems in developing countries such as Iran.

Theoretical Framework

Since in recent years, the use of information and communication technologies has been widely used in organizations, departments, and universities and has presented a wide range of benefits for organizations, especially universities in the e-learning sector; identifying and prioritizing the factors affecting the creation and development of e-learning in universities is of great importance (Bahari & Moody, 2021). Several indices such as infrastructural factors (hardware, software), human, economic, and cultural factors are more effective in the creation, development, and application of this teaching method. Remote education is a new and successful educational method; in order to achieve its high goals, it is necessary to continue, time and improve access to computers and the internet in the whole of society, and also it is necessary that education with short-term planning strengthens the skills of teachers and students in using their programs and media that do not have problems such as unfamiliar with new software. Therefore, these skills improve students' educational performance. E-learning in comparison with traditional teaching has major advantages such as flexibility and elimination of unnecessary and costly movements to participate in training courses. E-learning is also independent of time and space variables (Sahbeigi & Nazari, 2012). The results of several studies (Devi, Ratnoo and Bajaj, 2022; Njugunna, 2021) show that the economic variables of students such as social class, place of residence, and occupation of parents affect their academic performance (Omer & Mohmood, 2018). Cultural and social factors are shared values, norms, and attitudes among people that constitute the beliefs of a society (Apsalone & Sumilo, 2015). Culture is one of the important factors that seem to influence the public acceptance of e-learning services in developing countries (Alajmi et al., 2017). According to Elizabeth brown and Hocutt (2017) cloud-based technologies and services such as Google Drive and Google Apps, which are used in the cloud-based collaborative environment, provide new opportunities for integration between shared



platforms and student interaction, and students can interact with teachers and classmates (Huang et al., 2016).

Research method

This research is a descriptive type, and applicable in terms of purpose, and the type of data in this research for questions test is quantitative. In this research, an electronic questionnaire designed by Omar Akbal Tofiq in 2022 was used to collect data. To examine the theoretical model, a survey with two parts is used. The first part includes demographic questions about students, and the second part includes questions for measuring the structure of models. Each section of the structure is measured using a 5-point Likert scale. The statistical population of the study included all students of accounting. According to the establishment of similar conditions for access to students, understanding the research topic, and finally usable results of analysis, the information of universities of west part of the country including the Razi University of Kermanshah, Ilam, and Kurdistan, which are similar in terms of facilities and environmental conditions, were selected, and finally, after distributing the questionnaire (in person and internet) and using simple random sampling, 92 acceptable answers were collected and analyzed. Smart pls is used to analyze the data.

Conclusion

This study aimed to investigate the factors affecting the development of cloud-based accounting education and the academic performance of students in Iran. According to the results, human factors; economic and technological factors; and cultural and social factors have positive effects on students' educational performance and the development of cloud-based accounting education. The findings of the research showed that integration of cloud computing technology in the educational environment provides new opportunities that improve teaching and learning, and help the students' self-learning and motivate them to learn by providing flexibility. Students during the learning process will interact with each other, leading to the exchange of knowledge, increasing participation, and improving the educational results, which is consistent with the findings of Musyaffi et. al. (2022). Skill problems and teachers' lack of conformity with online education and lack of familiarity with the virtual environment and its structure, difficulty in evaluating the quality of learning of learners, teachers' resistance to enter the age of technology and change of traditional evaluation methods and finally, increasing the teachers' working hours at the beginning of covid-19 pandemic was observed; therefore, accounting professors and students acquire the necessary skills to use educational tools, devices and systems, hardware and software by passing of time and the movement of education from traditional to online education, which is, as a result, necessary to acquire the skills to use Cloud space and equipment needed for both professors and students to use online teaching, which is in agreement with the results of Atanda Balogun et. al. (2023); Wagiran et. al. (2022); and Khan Al-Badi (2022). In this regard, according to the results of the study, it is suggested that university professors have received training for the use of educational technology and virtual learning methods that can improve the quality of virtual education. This training can include applicable methods for virtual learning, how to use instructional and communication tools, and virtual class management. Also, the production and presentation of high and diverse educational resources and content can help students gain the best results in virtual education programs. The selection of educational resources is also important due to students' needs and variety of educational methods. In addition, using new technologies such as virtual reality, artificial intelligence, and gamification in virtual education programs can provide more attractive and useful methods for students.



علمی پژوهشی (کمی)

ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان حسابداری در ایران

سامان محمدی^۱, طیبه حاتمی^۲, فاطمه باقرآبادی^۱

۱- گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۲- گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان است. روش طراحی پژوهش کمی و نوع آن توصیفی- پیمایش می‌باشد. در راستای انجام این پژوهش، برای جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که پرسشنامه مذکور توسط عمر اکبال توفیق در سال ۲۰۲۲ طراحی شده است. روایی پرسشنامه براساس روایی محظاًی باستفاده از نظر صاحب نظران بررسی شده است. همچنین پایابی سازه‌ها از طریق سه روش آلفای کرونباخ، پایابی ترکیبی هر یک از سازه‌ها و بار عاملی هر یک از گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش را دانشجویان رشته حسابداری تشکیل می‌دهد. جهت توزیع پرسشنامه با توجه به تشابه شرایط محیطی و امکانات؛ دانشگاه‌های غرب کشور شامل دانشگاه رازی کرمانشاه، ایلام و کردستان مورد بررسی قرار گرفت. از میزان پرسشنامه توزیع شده که به روش نمونه گیری تصادفی توزیع شد؛ در نهایت ۹۲ پاسخ قابل قبول دریافت شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SMART PLS استفاده شده است. این پژوهش میزان پذیرش استفاده از روش‌های رایانش ابری در آموزش دوره‌های حسابداری و اثربخشی آن در فرایند آموزش را توسط دانشجویان دانشگاه‌های ایران با بکارگیری تأثیر متغیرهای بیرونی، یعنی عوامل انسانی، عوامل اقتصادی و فناوری و عوامل فرهنگی و اجتماعی را بر توسعه آموزش حسابداری ابری و عملکرد تحصیلی دانشجویان مشخص می‌کند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل انسانی، اقتصادی و فرهنگی تأثیر مثبت معناداری بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان دارند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۰

کلید واژه‌ها:

حسابداری مبتنی بر ابر،

عوامل انسانی،

عوامل فرهنگی و اجتماعی،

عوامل اقتصادی و فناوری،

عملکرد تحصیلی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمدی، سامان، حاتمی، طیبه، باقرآبادی، فاطمه. (۱۴۰۲). ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان حسابداری در ایران. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. (۳)، ۵. ۲۰۴-۲۸۲.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2024.414450.1243	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: سامان محمدی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: s.mohammadi@razi.ac.ir

مقدمه

امروزه تغییرات و تکامل در فناوری اطلاعات به طور پیوسته در حال تعیین تغییرات در صحنه آموزش عالی در سراسر جهان است. ادغام مؤثر فناوری در آموزش عالی برای ارائه آموزش باکیفیت و آماده کردن دانشجویان، دانش آموزان و اساتید برای رویارویی با قرن ۲۱ و آشنایی کامل با فناوری های در حال تحول رو به افزایش است. از آنجایی که نیاز به استفاده الکترونیکی روز به روز در حال افزایش است اینترنت و توسعه فناوری، صنعت آموزش را تشویق و هدایت کرده است که از منابع یادگیری مبتنی بر وب برای آموزش مقطع ابتدایی تا مقطع عالی استفاده کند یادگیری الکترونیکی در این زمینه به مفهومی در آموزش اشاره دارد که از فناوری و ابزارهای دیجیتال برای ترویج آموزش از راه دور استفاده می کند (Suzianti & Paramadin, 2021; Yukefallah et al., 2021). ادغام فناوری اطلاعات در آموزش و یادگیری باعث می شود تا محدودیتهای کلاس درس کاهش یابد و دانشجویان فرصت بیشتری برای برقراری ارتباط با یکدیگر داشته باشند (Al-samarraie & Saeed, 2018; Yang et al., 2022). یادگیری الکترونیکی می تواند تأثیر مؤثر و بسزایی بر عملکرد تحصیلی، دستاوردها و سطح رضایت دانشجویان نسبت به آموزش سنتی کلاس درس داشته باشد که یکی از بسترها فناوری مناسب جهت استفاده بهینه از خدمات آموزش آنلاین (مجازی) رایانش ابری^۱ می باشد (Costley, 2017, & Lange). رایانش ابری پدیده جدیدی است که در آن منابعی از قبیل واحد پردازش، حافظه و محل ذخیره سازی به صورت فیزیکی در سیستم مورد استفاده کاربران وجود ندارد و به جای آن یک ارائه دهنده سرویس وجود دارد که منابع را در اختیار داشته و مدیریت می کند و کاربران با دسترسی به اینترنت از خدمات استفاده می کنند (Qolizadeh et al., 2013). در سال ۲۰۲۰، شیوع ناگهانی کووید ۱۹ مردم تمام جهان را غافلگیر نمود در طول همه گیری کرونا ۱,۵ میلیارد دانش آموز در ۱۸۸ کشور مدارسیان تعطیل گردید بسیاری از کشورها مجبور شدند برای اطمینان از تداوم یادگیری در زمانی که فاصله گذاری اجتماعی اجتناب ناپذیر بود آموزش آنلاین را اتخاذ کنند (Reimers & Scheicher, 2020). در ایران از اواخر ماه فوریه و پس از گسترش شیوع کرونا، وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش به صورت متوالی دستور به تعطیلی دانشگاهها و مدارس دادند تا پس از تعطیلات سال جدید (نوروز) شاید شیوع بیماری روند کاهشی داشته باشد و بتوانند مدارس و دانشگاهها را آغاز کنند (Zhong, 2020). از این رو در این موقعیت پیش آمده آموزش مجازی به عنوان راهکار اصلی ادامه تحصیل دانشجویان و دانش آموزان و راهی برای جلوگیری از شیوع بیماری و وقفه آموزش در دانشگاهها و مراکز آموزشی در نظر گرفته شد (Huang et al., 2020). بنابراین تقریباً همه مدارس و دانشگاههای سراسر جهان پذیرفته اند تا کلاس های خود را از طریق آموزش الکترونیکی و توسعه دهنده برنامه های دیجیتالی به عنوان یکی از بهترین روش های اجرای آموزش آنلاین ادامه دهند (Baris, 2015). هدف مطالعه حاضر ارزیابی عوامل مؤثر بر آموزش حسابداری ابری و بازتاب آن بر عملکرد تحصیلی دانشجویان رشته حسابداری در پرتو همه گیری کووید ۱۹ است. اهمیت این پژوهش از این واقعیت ناشی می شود که می تواند عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری ابری را شناسایی کند که استفاده موفق از سیستم های یادگیری آنلاین را در طول و پس از همه گیری کووید ۱۹ ترویج می دهد علاوه بر این، این پژوهش بینش های عملی در مورد پذیرش و استفاده از سیستم های یادگیری آنلاین در کشورهای در حال توسعه مانند ایران را ارائه می دهد. سؤال پژوهش به شرح زیر است: آیا عواملی وجود دارد

^۱. Cloud Computing



که بر استفاده از آموزش حسابداری ابری و عملکرد تحصیلی دانشجویان در ایران تأثیر بگذارد؟ این مطالعه به ادبیات موجود در مورد پذیرش یک سیستم یادگیری آنلاین در زمینه آموزش حسابداری در طول و بعد از کووید ۱۹ می‌پردازد.

مبانی نظری

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دانشگاه‌ها، تربیت حسابداران لائق است که نیازهای سازمان‌ها را بطرف سازد. در سال‌های اخیر مسئله کیفیت آموزش از مباحث مهم در نظام‌های آموزشی مطرح شده است که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که در بحث کیفیت دانشگاه‌ها مدنظر قرار گرفته است، روش تدریس می‌باشد (Ramanian Koushkaki et al., 2021). نظام آموزشی حسابداری در ایران مبتنی بر حفظ کردن مطالب است و دانشجویان را برای رویرو شدن با دنیای پیچیده کسب و کار که پس از فارغ التحصیلی با آن رویرو می‌شوند، آماده نمی‌کند؛ بنابراین الگوی آموزشی حسابداری کشور ناکارآمد است. سال‌هاست که ارائه دروس نظری به دانشجویان به شیوه سنتی سخنرانی ادامه دارد و هر دو گروه اساتید و فراگیران از کم‌بازدھی و کسل‌کنندگی کلاس‌ها ناراضی هستند. بدین ترتیب لازم است مدرسان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی برای تدریس، روش‌هایی را بکار ببرند که ممکن است با روش‌هایی که خود آن‌ها آموزش دیده‌اند، بسیار متفاوت باشد (Liaqatdar et al., 2004). شروع همه‌گیری کرونا منجر به ایجاد تغییرات اساسی در کشورهای جهان شده است. سیستم‌های بهداشتی، اقتصادی و زندگی شهر وندان به شکلی که غیر قابل تصور بود تغییر یافت و بخش آموزش عالی نیز تحت تأثیر این همه‌گیری قرار گرفته است. نحوه عملکرد دانشگاه‌ها و مدت‌زمان محدودیت‌ها، در سراسر جهان متفاوت می‌باشد؛ اما آنچه مشترک است سوق همگان به سمت استفاده از سامانه‌های الکترونیکی و آموزش کاملاً آنلاین می‌باشد (Sangster et al., 2020). قبل از همه‌گیری کووید ۱۹، استفاده از فناوری در آموزش حسابداری یک انتخاب شخصی و در نتیجه عمدهاً نابرابر بود همه‌گیری کووید ۱۹ و اثرات آن و تعلیق آموزش سنتی منجر به تمرکز بر آموزش الکترونیکی به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان آموزش پایدار شده است (Fogarty, 2020). از این رو رایانش ابری یکی از مهم‌ترین و جدیدترین ابزارهای تکنولوژیکی است که می‌تواند برای آموزش حسابداری دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد (Gerholz et al., 2018). از آنجایی که در سال‌های اخیر کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات به صورت گسترش ده در سازمان‌ها، ادارات و دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گرفته است و مزایای گسترده‌ای را برای سازمان‌ها به خصوص دانشگاه‌ها در بخش یادگیری الکترونیک ارائه داده است، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد و توسعه یادگیری الکترونیکی در دانشگاه‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است (Bahari & Moody, 2021). شاخص‌های متعددی همچون عوامل زیرساختی (سخت‌افزاری، نرم‌افزاری)، انسانی، اقتصادی و فرهنگی در ایجاد، توسعه و کاربرد این روش آموزشی مؤثرتر هستند (Nazari et al., 2017). تفاوت در شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی کشورها ضرورت پژوهش این موضوع را مشخص کرده، بنابراین مطالعات متعددی در این زمینه انجام شده است (Mazloom Ardekani et al., 2018). پژوهشگران مهم‌ترین مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و بازتاب آن بر عملکرد تحصیلی دانشجویان را به شرح زیر ارائه می‌کنند.

عوامل انسانی

آموزش از راه دور یک روش جدید و موفق آموزشی است که برای دستیابی به اهداف والای آن نیاز به تداوم، زمان و ارتقا دسترسی به رایانه و اینترنت در کل جامعه می‌باشد. تغییر اجباری شیوه آموزش در دوران همه‌گیری کرونا به خوبی نشان داده است که در عصر تکنولوژی در صد قابل توجهی از معلمان فاقد مهارت‌های لازم برای انتقال محتوا از طریق نرم‌افزارها و رسانه‌های آموزشی هستند و ضروری است آموزش و پرورش با برنامه‌ریزی در کوتاه مدت دانش معلمان را در این بعد تقویت و ارتقا دهد (Hajizadeh et al., 2021). باید در نظر داشت که تدریس به صورت مجازی برای دانشجویان، دانش آموزان و استادان مشکلاتی از جمله ناآشنایی با فناوری جدید و چالش‌های ناشناخته را به وجود آورده است (Maggio et al., 2018). توصیه می‌شود در ابتدای ورود به دانشکده واحدی تحت عنوان کار با رایانه و اینترنت برای دانشجویان ارائه گردد تا بتوان مشکلات ناشی از بکارگیری آموزش از راه دور را مرتفع نمود (Luran et al., 2012). در نتیجه سؤال اول پژوهش به شرح زیر می‌باشد.

سؤال اول: آیا عوامل انسانی تأثیر مثبتی بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر دارند؟

عملکرد تحصیلی معیاری برای سنجش توانایی‌های دانشجو است که بیانگر آنچه دانشجو در طول فرایند تحصیل آموخته است می‌باشد (Affuso et al., 2022). دسترسی به رایانه شخصی و مهارت استفاده از کامپیوتر در تسهیل عملکرد تحصیلی دانشجویان در آموزش از راه دور نقش مؤثری دارد، در مطالعه (Schrader and Kldiashvili, 2008) نیز بر تأثیر مثبت مهارت استفاده از کامپیوتر تأکید شده است. استفاده از رایانش ابری که پایه و اساس آن بر استر اینترنت است در آموزش حسابداری کمک زیادی به توسعه مهارت‌های دانشجویان می‌کند و در نتیجه عملکرد تحصیلی دانشجویان را افزایش می‌دهد (Tawfik & Elmaasrawy, 2022)، که با توجه به تأثیر این موضوع سؤال دوم برای بررسی این موضوع تدوین شده است.

سؤال دوم: آیا عوامل انسانی بر عملکرد تحصیلی دانشجویان تأثیر مثبت دارند؟

عوامل اقتصادی

آموزش مجازی یکی از روش‌های رایج در کشورهای جهان است. افزایش امکانات و دسترسی به اینترنت در رشد این روش نقش مؤثری دارد (Saeedinejat & Vafaeenajar, 2011). آموزش الکترونیکی نسبت به آموزش سنتی، دارای مزایای عمده‌ای از جمله انعطاف‌پذیری و حذف ترددات بی‌مورد و پرهزینه برای شرکت در دوره‌های آموزشی بشمار می‌آید. همچنین آموزش الکترونیکی از متغیرهای زمان و مکان مستقل است (Sahbeigi & Nazari, 2012). در مناطق محروم عدم وجود اینترنت پایدار و پرسرعت و عدم توان تهیه تجهیزات آموزشی از قبیل تلفن همراه و رایانه باعث شده تا جمعی از دانشجویان و دانش آموزان از تحصیل جا بمانند که طبق آمار، جمعیت آن‌ها به حدود سه میلیون نفر می‌رسد این در حالی است که بر اساس اصل ۳۰ قانون اساسی، جمهوری اسلامی ایران موظف است وسائل آموزش و پرورش رایگان را برای همه ملت تا پایان دوره دوم متوسطه فراهم سازد (Moosavi et al., 2022). همچنین دانشگاه‌ها می‌توانند با توجه به تعداد دانشجویان، مراکز کامپیوتر دانشگاه‌ها را تجهیز کرده یا تسهیلات دسترسی به کامپیوتر شخصی با ارائه وام



دانشجویی برای خرید کامپیوتر قابل حمل را در اختیار دانشجویان قرار دهنده؛ بنابراین سؤال سوم به صورت زیر بیان می‌شود.

سؤال سوم: آیا عوامل اقتصادی تأثیر مثبتی بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر دارند؟

نتایج چندین مطالعه (Njuguna et al., 2021; Devi, Ratnoo, & Bajaj, 2022) نشان می‌دهد که متغیرهای اقتصادی دانشجویان مانند طبقه اجتماعی، محل سکونت و شغل والدین بر عملکرد تحصیلی آن‌ها تأثیر می‌گذارند (Omer & Mohmood, 2018). بسیاری از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و حتی تعداد زیادی از دانشجویان زیرساخت‌ها و منابع لازم مانند کامپیوتر و دسترسی به اینترنت برای آموزش الکترونیکی را نداشتند. همچنین مشکلاتی مانند عدم دسترسی همه دانشجویان به فضای مجازی، هزینه‌ی زیاد اینترنت برای بسیاری از خانوارها و کند بودن اینترنت در بعضی از مناطق نیز وجود داشت. این موارد موجب ارائه محتواهای ناکارآمد و آفت تحصیلی دانشجویان در دوران کرونا شد (Gharari et al., 2021).

سؤال چهارم: آیا عوامل اقتصادی بر تحصیل دانشجویان تأثیر مثبت دارند؟

عوامل فرهنگی و اجتماعی

عوامل فرهنگی و اجتماعی ارزش‌ها هنگارها و نگرش‌های مشترک بین مردم است که باورهای یک جامعه را تشکیل می‌دهد (Apsalone & Sumilo, 2015). یکی از عوامل مؤثر در طراحی نحوه آموزش، فرهنگ می‌باشد. فرهنگ یکی از عواملی مهمی است که به نظر می‌رسد بر پذیرش عمومی خدمات یادگیری الکترونیکی در کشورهای در حال توسعه تأثیرگذار باشد (Alajmi et al., 2017). مقاومت فرهنگی یکی از عوامل مهم در بکارگیری یادگیری مشارکتی مبتنی بر ابر است، مقاومت فرهنگی مقاومت در برابر مشارکت و همکاری دانشجویان در فضای الکترونیکی و مقاومت مدرسان دانشگاه در برابر بکارگیری این رویکرد (یادگیری مشارکتی) است. (Cooper and Mooker, 1992) معتقدند اکثر مدرسان دانشگاه‌ها ترجیح می‌دهند به همان روشی که آموزش دیده‌اند تدریس کنند. هنوز روش غالب در کلاس‌های درس دانشگاه، سخنرانی است. علت چیست؟ ممکن است نگرش مثبتی به آن نداشته باشند که این امر بدليل آن است که توصیف و تحلیل تجارب واقعی در بکارگیری یادگیری مشارکتی در آموزش عالی در پژوهش‌ها بسیار کمتر به چشم می‌خورد (Hermann, 2013). براساس استدلال‌های گفته شده سؤال پنجم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود.

سؤال پنجم: آیا عوامل فرهنگی و اجتماعی تأثیر مثبتی بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر دارند؟

طبق نظر (Elizabeth Brown and Hocutt, 2017) فناوری‌ها و سرویس‌های مبتنی بر ابر مانند گوگل درایو و گوگل اپز که در محیط مشارکتی مبتنی بر ابر استفاده می‌شود، فرصت‌های جدیدی برای ترکیب بین پلتفرم‌های مشترک و تعامل دانشجویان فراهم می‌آورد و دانشجویان می‌توانند به وسیله فناوری، با استادان و همکلاسی‌ها تعامل کنند. بکارگیری پلتفرم یادگیری مشارکتی مبتنی بر ابر رایگان برای دانشجویان با روابط بین فردی بالاتر مفید است محیط یادگیری مبتنی بر ابر، محیط جایگزینی برای آموزش است که در آن عملکردهای فوری و تعاملی بر یادگیری و انگیزه دانشجویان کمک می‌کند؛ از این رو، توجه به روابط بین فردی دانشجویان در یک برنامه درسی باعث ایجاد انگیزه بیشتر و عملکرد یادگیری موثرتر خواهد شد (Huang et al., 2016). در کشور پاکستان (Mushtaq and Khan, 2012) متوجه وجود رابطه

بین استرس خانوادگی دانشجویان به عنوان یکی از عوامل اجتماعی و فرهنگی بر عملکرد آنان در امتحانات شدند و Dev (۲۰۱۶) با مطالعه رابطه محیط خانه با پیشرفت تحصیلی دانشجویان به این نتیجه رسید که محیط خانه و پیشرفت تحصیلی همبستگی مثبت و معناداری دارند (Odanga, 2018). بنابراین سؤال ششم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود.

سؤال ششم: آیا عوامل فرهنگی و اجتماعی بر عملکرد تحصیلی دانشجویان تأثیر مثبت دارند؟

پیشینه پژوهش

Rachmawati et. al. (۲۰۱۹) به بررسی فرهنگ، محیط و آموزش الکترونیکی به عنوان عاملی مؤثر در عملکرد تحصیلی دانشجویان پرداختند. نتایج آنان نشان می‌دهد که رضایت کاربران از سیستم آموزش الکترونیکی تحت تأثیر کیفیت این نوع سیستم می‌باشد درحالی که عوامل عدم اطمینان محیطی و فرهنگ سازمانی قادر به تأثیرگذاری بر رضایت کاربران نیستند. بکارگیری آموزش الکترونیکی که رضایت کاربران را به همراه دارد موجب ارتقا سطح یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانشجویان می‌شود. El-Sayed Ebaid (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان ادراک‌های دانشجویان حسابداری از یادگیری الکترونیکی در طول همه گیری کووید ۱۹: شواهد اولیه از عربستان سعودی انجام داد. هدف این مطالعه بررسی نظرات دانشجویان حسابداری در مورد آموزش الکترونیکی است که به عنوان جایگزینی برای سیستم آموزش سنتی در دانشگاه‌های عربستان در طول همه گیری کووید ۱۹ بکار گرفته شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اکثر دانشجویان حسابداری اظهار داشتند که آموزش الکترونیکی تأثیری بر تسهیل مطالعه دروس حسابداری، بهبود ارتباط آنان با اساتید و هم‌کلاسی‌ها و ارتقا سطح تحصیلی آنان نداشته است. به طور کلی یافته‌های آنان نشان داد که دانشجویان سیستم آموزش سنتی را به سیستم آموزش الکترونیکی ترجیح می‌دهند. Alhehou et. al. (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی نقش استفاده از رایانش ابری در بهبود کیفیت آموزش حسابداری در دانشگاه‌های فلسطین در پرتو همه گیری کووید ۱۹ پرداختند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد استفاده از رایانش ابری در آموزش حسابداری یک محیط آموزشی فناورانه فراهم می‌آورد که با نیازهای دانشجویان در دوران کرونا مطابقت دارد و می‌تواند سطح تحصیلی آنان را از طریق کسب بیشترین حجم اطلاعات ارتقا دهد. همچنین نتایج نشان داد عدم زیرساخت‌های لازم و ضعف در مهارت‌های فنی مورد نیاز اساتید و دانشجویان مشکلاتی می‌باشند که دانشگاه‌های فلسطین برای بکارگیری آموزش آنلاین با آن مواجه هستند. Marioara et. al. (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان درک دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد در بخش غربی رومانی از فرایند دیجیتالی‌سازی در آموزش انجام دادند. هدف این پژوهش تجزیه و تحلیل مزایای دیجیتالی‌شدن آموزش حسابداری در دانشگاه‌های بخش غربی رومانی از دیدگاه دانشجویان بود. یافته‌های پژوهش نشان داد استقبال از آموزش آنلاین تحت تأثیر عوامل متعددی مانند باورهای اجتماعی، زیرساخت‌های فناوری، اعتماد به نفس و تسلط بر ابزارهای یادگیری دیجیتال است. Vashaar et. al. (2023) در پژوهشی با عنوان تأثیر استفاده از اپلیکیشن موبایل بر موفقیت یادگیری در آموزش به بررسی تأثیر یک اپلیکیشن آموزش حسابداری تلفن همراه بر موفقیت تحصیلی دانشجویان پرداختند. نتایج گویای تأثیر بزرگ این نوع برنامه بر یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانشجویان بود.



روش پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی و از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است از طرفی نوع ماهیت داده‌ها در این تحقیق برای آزمون سؤالات از نوع کمی می‌باشد. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه الکترونیکی که توسط عمر اکبال توفیق در سال ۲۰۲۲ طراحی شده، برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی مدل نظری، از یک پیمایش با دو بخش استفاده شده است. بخش اول شامل سؤالات جمعیت شناختی در مورد دانشجویان و بخش دوم شامل سؤالات سنجش ساختار مدل‌ها می‌باشد. هر بخش مربوط به ساختار با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای اندازه‌گیری شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه دانشجویان رشته حسابداری می‌باشد. با توجه به ایجاد شرایط مشابه جهت دسترسی به دانشجویان، درک موضوع پژوهش و در نهایت قابل استفاده بودن نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات دانشگاه‌های غرب کشور شامل رازی کرمانشاه، ایلام و کردستان که از لحاظ امکانات و شرایط محیطی مشابه هستند انتخاب و در نهایت بعد از توزیع پرسشنامه (به شیوه حضوری و اینترنتی) و استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده، در نهایت ۹۲ پاسخ قابل قبول جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش SMART PLS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پژوهش در جدول ۱ بیان شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بر اساس جنسیت، ۳۸٪ افراد زن و ۶۲٪ مرد هستند. بر اساس وضعیت سنی؛ ۲۱٪ در دامنه‌ی سنی ۱۸ تا ۲۲ سال، ۵۴٪ در دامنه‌ی سنی ۲۳ تا ۲۷ سال، ۱۵٪ در دامنه‌ی سنی ۲۸ تا ۳۲ سال، ۶٪ در دامنه‌ی سنی ۳۳ تا ۳۷ سال و ۲٪ در دامنه‌ی سنی ۳۸ تا ۴۲ سال قرار دارند. بر اساس سطح تحصیلات؛ ۴۴٪ در حال تحصیل، ۳۷٪ مدرک کارشناسی و ۱۸٪ مدرک کارشناسی ارشد دارند.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری (n=۹۲)

متغیرها	شاخص‌ها	فرابوی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۵	۳۸
	مرد	۵۷	۶۲
سن	۱۸ تا ۲۲ سال	۲۰	۲۱٪
	۲۳ تا ۲۷ سال	۵۰	۵۴٪
سطح تحصیلات	۲۸ تا ۳۲ سال	۱۴	۱۵٪
	۳۳ تا ۳۷ سال	۶	۶٪
در حال تحصیل	۳۸ تا ۴۲ سال	۲	۲٪
		۴۱	۴۴٪
کارشناسی	کارشناسی	۳۴	۳۷٪
	کارشناسی ارشد	۱۷	۱۸٪

آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش: آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهند که تمامی متغیرهای پژوهش میانگین بالاتری نسبت به میانگین دامنهٔ خود (یعنی؛ ۳) دارند. بالاترین میانگین مربوط به عوامل اقتصادی و فناوری (۴/۳۴۳) می‌باشد.

جدول ۲: آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی کشیدگی	کمینه بیشینه	دامنه
عوامل انسانی	۴/۱۵۸	۰/۵۳۶	-۰/۳۹۹	۱/۱۰۸	۲/۲ ۵ ۱ تا ۵
عوامل اقتصادی و فناوری	۴/۳۴۳	۰/۵۵۴	-۰/۶۷۳	۰/۰۱۰	۲/۶ ۵ ۱ تا ۵
عوامل فرهنگی و اجتماعی	۳/۸۷۶	۰/۶۶۴	-۱/۶۱۰	۳/۹۳۲	۱/۴ ۵ ۱ تا ۵
توسعه آموزش حسابداری مبتنی برابر	۳/۷۸۷	۰/۷۶۴	-۱/۳۷۳	۲/۶۴۲	۱/۲ ۵ ۱ تا ۵
عملکرد تحصیلی دانشجویان	۳/۷۸۹	۰/۶۱۲	-۰/۴۸۶	۱/۷۵۳	۱/۴ ۵ ۱ تا ۵

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از چولگی و کشیدگی متغیرها استفاده شده است. اگر مقدار چولگی و کشیدگی در بازهٔ ۰+۲ و -۲ قرار داشته باشند، داده‌ها نرمال می‌باشند. بر این اساس، عوامل انسانی، عوامل اقتصادی و فناوری و عملکرد تحصیلی دانشجویان توزیع نرمال دارند (چولگی و کشیدگی آن‌ها در بازهٔ ۰+۲ و -۲ قرار دارد) و متغیرهای عوامل فرهنگی و اجتماعی و توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر توزیع غیرنرمال دارند.

مدل اندازه‌گیری: ابتدا مدل اندازه‌گیری به منظور تعیین پایایی (همسانی درونی) و روایی (اعتبار همگرا و واگرا) سازه‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری بررسی می‌شود.

پایایی: پایایی سازه‌ها از طریق سه روش: ۱-آلفای کرونباخ ۲-پایایی ترکیبی هریک از سازه‌ها و ۳-بار عاملی هر یک از گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت (Fornell & Larcker, 1981). روش آلفای کرونباخ برای محاسبهٔ پایایی درونی ابزارهای اندازه‌گیری به کار می‌رود. آلفای کرونباخ وزن‌های یکسانی به گویه‌ها می‌دهد و در واقع اهمیت نسبی آن‌ها را باهم برابر می‌گیرد. به منظور رفع این مشکل از پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. چون در محاسبهٔ پایایی ترکیبی از بارهای عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود، نسبت به آلفای کرونباخ، پایایی را بهتر و بیشتر نشان می‌دهد. مقدار قابل قبول برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ و بالاتر می‌باشد. مقادیر به دست آمده برای این دو شاخص در جدول ۳ بیشتر از ۰/۷ می‌باشند؛ بنابراین بر اساس این دو شاخص، ابزارهای اندازه‌گیری پایایی قابل قبولی دارند.



جدول ۳: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ابزارهای اندازه‌گیری

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	آماره‌ها	متغیرها
۰/۹۳۵	۰/۹۱۳	توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	
۰/۸۳۸	۰/۷۵۸	عملکرد تحصیلی دانشجویان	
۰/۸۴۴	۰/۷۶۸	عوامل اقتصادی و فناوری	
۰/۸۸۲	۰/۸۳	عوامل انسانی	
۰/۹۰۱	۰/۸۶۱	عوامل فرهنگی و اجتماعی	

بارهای عاملی مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۴ برای هر گویه، دلالت بر ساختار خوب دارند، همچنین باید بارهای عاملی معنی‌دار باشند؛ یعنی مقدار t آن‌ها خارج از بازه $\pm 0/05$ قرار داشته باشند ($p < 0/05$). بار عاملی گویه‌ها، مقدار t و ارزش P آن‌ها در جدول ۴ آورده شده است. همان‌طور مشاهده می‌شود بار عاملی همه‌ی گویه‌ها از ۰/۴ بالاتر است و همه‌ی آن‌ها نیز معنادار می‌باشند و این نشان می‌دهد که گویه‌ها مناسب هستند. در نتیجه، بر اساس این شاخص نیز پایایی ابزارهای اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴: بارهای عاملی گویه‌های ابزارهای اندازه‌گیری

ارزش P	مقدار t	بار عاملی	گویه‌ها	متغیرها
۰/۰۰۰	۱۸/۵۷۴	۰/۸۵۸	CSF1	عوامل فرهنگی و اجتماعی (CSF)
۰/۰۰۰	۲۰/۱۳	۰/۸۴۲	CSF2	
۰/۰۰۰	۷/۸۴۶	۰/۶۷۵	CSF3	
۰/۰۰۰	۱۱/۸۶۲	۰/۷۶۲	CSF4	
۰/۰۰۰	۲۷/۴۴۸	۰/۸۶۵	CSF5	
۰/۰۰۰	۳۹/۸۵۴	۰/۹۰۶	DCBAE1	توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر (DCBAE)
۰/۰۰۰	۱۹/۱۱۳	۰/۸۳۹	DCBAE2	
۰/۰۰۰	۲۷/۰۵	۰/۸۸۹	DCBAE3	
۰/۰۰۰	۱۸/۳۷۳	۰/۸۳	DCBAE4	
۰/۰۰۰	۱۶/۳۴۴	۰/۸۴۴	DCBAE5	
۰/۰۰۰	۷/۳۰۵	۰/۶۶۹	ETF1	عوامل اقتصادی و فناوری (ETF)
۰/۰۰۰	۲۰/۵۶۲	۰/۷۹۷	ETF2	
۰/۰۰۰	۵/۸۵۶	۰/۶۳۲	ETF3	
۰/۰۰۰	۱۹/۳۱۹	۰/۷۸۷	ETF4	

۰/۰۰۰	۸/۲۳۷	۰/۷۰۹	ETF5	عوامل انسانی (HF)
۰/۰۰۰	۶/۷۲۱	۰/۵۶	HF1	
۰/۰۰۰	۱۶/۳۳۲	۰/۸۳۱	HF2	
۰/۰۰۰	۲۴/۶۵۲	۰/۸۷۴	HF3	
۰/۰۰۰	۱۴/۷۱۴	۰/۸۲۲	HF4	
۰/۰۰۰	۸/۲۴۹	۰/۷۶	HF5	
۰/۰۰۰	۵/۵۰۷	۰/۶۱۶	SAP1	عملکرد تحصیلی دانشجویان (SAP)
۰/۰۰۰	۶/۶۴۸	۰/۶۹	SAP2	
۰/۰۰۰	۷/۱	۰/۶۷۹	SAP3	
۰/۰۰۰	۱۲/۱۲۸	۰/۷۸۸	SAP4	
۰/۰۰۰	۱۴/۱۶۶	۰/۷۸۵	SAP5	

روایی همگرا: برای بررسی روایی همگرا، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، استفاده می‌شود. مقدار میانگین واریانس استخراج شده باید $0/5$ و بالاتر باشد، یعنی سازه‌ی مورد نظر 50% یا بیشتر، واریانس شاخص‌های خود را تبیین می‌کند.

جدول ۵: میانگین واریانس استخراج شده (AVE)

AVE	آماره	متغیرها
۰/۷۴۳	توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	
۰/۵۱۱	عملکرد تحصیلی دانشجویان	
۰/۵۲۱	عوامل اقتصادی و فناوری	
۰/۶۰۴	عوامل انسانی	
۰/۶۴۶	عوامل فرهنگی و اجتماعی	

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقادیر واریانس استخراج شده‌ی متغیرهای پنهان تحقیق بیشتر از $0/5$ می‌باشند. بر این اساس، روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری تحقیق با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، مورد تأیید قرار گرفت.

روایی واگرایی: برای بررسی روایی واگرایی سازه‌ها، از ماتریس بارهای متقابل و روش فورنل - لارکر استفاده شده است. بر اساس ماتریس بارهای متقابل، بار عاملی هر گوییه بر روی متغیر پنهان مربوط به خود باید بیشتر از بار عاملی همان گوییه بر روی متغیرهای پنهان دیگر باشد (Hair et al., 2021).



جدول ۶: ماتریس بارهای متقابل

عوامل فرهنگی و اجتماعی	عوامل انسانی	عوامل اقتصادی و فناوری	عملکرد تحصیلی دانشجویان	توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	گویه‌ها
۰/۸۵۸	۰/۵۰۸	۰/۴۹۵	۰/۵۹	۰/۵۴۷	CSF1
۰/۸۴۲	۰/۳۸۸	۰/۴۴۳	۰/۵۳۶	۰/۵۴۴	CSF2
۰/۶۷۵	۰/۳۱۸	۰/۳۳۷	۰/۳۸۶	۰/۴۲۸	CSF3
۰/۷۶۲	۰/۳۷۷	۰/۳۵۵	۰/۴۱۸	۰/۴۹۹	CSF4
۰/۸۶۵	۰/۴۱	۰/۳۸۷	۰/۵۵۳	۰/۵۷۹	CSF5
۰/۵۸۸	۰/۶۷۱	۰/۷۰۲	۰/۴۸۷	۰/۹۰۶	DCBAE1
۰/۵۹۷	۰/۵۸۲	۰/۵۷۱	۰/۳۳۶	۰/۸۳۹	DCBAE2
۰/۶۰۹	۰/۶۰۳	۰/۶	۰/۳۸۳	۰/۸۸۹	DCBAE3
۰/۴۷۹	۰/۵۱۴	۰/۵۷۶	۰/۳۷۴	۰/۸۳	DCBAE4
۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۵۹۷	۰/۴۰۹	۰/۸۴۴	DCBAE5
۰/۴۷۱	۰/۴۹	۰/۶۶۹	۰/۴۶۴	۰/۴۷۵	ETF1
۰/۳۳۵	۰/۳۸۷	۰/۷۹۷	۰/۴۲۴	۰/۵۵	ETF2
۰/۱۴۴	۰/۲۱۱	۰/۶۳۲	۰/۲۸۸	۰/۳۹۴	ETF3
۰/۳۲۱	۰/۴۱۸	۰/۷۸۷	۰/۳۵۲	۰/۵۸۶	ETF4
۰/۴۹۷	۰/۴۷۷	۰/۷۰۹	۰/۴۸۶	۰/۵۲۷	ETF5
۰/۳۵۶	۰/۵۶	۰/۲۷۲	۰/۳۴۱	۰/۳۶۲	HF1
۰/۳۲۵	۰/۸۳۱	۰/۴۴۴	۰/۴۵۶	۰/۵۳۵	HF2
۰/۳۷	۰/۸۷۴	۰/۵۶۵	۰/۴۵	۰/۶۴۵	HF3
۰/۵۰۲	۰/۸۲۲	۰/۴۴۷	۰/۵۱۷	۰/۵۳۲	HF4
۰/۴۰۴	۰/۷۶	۰/۴۱۷	۰/۴۱۵	۰/۵۱۳	HF5
۰/۳۵	۰/۳۲۴	۰/۳۱	۰/۶۱۶	۰/۲۵۴	SAP1
۰/۳۷۷	۰/۴	۰/۴۴۵	۰/۶۹	۰/۲۹۴	SAP2
۰/۴۵۶	۰/۴۲۴	۰/۳۵۵	۰/۶۷۹	۰/۳۵۱	SAP3
۰/۵۵۴	۰/۴۰۶	۰/۴۶	۰/۷۸۸	۰/۳۳۷	SAP4
۰/۴۷۲	۰/۴۵۵	۰/۴۳۸	۰/۷۸۵	۰/۴۰۶	SAP5

در جدول ۶ ماتریس بارهای متقابل آورده شده است. با توجه به نتایج مشاهده می‌شود هر گویه بر روی متغیر پنهان مربوط به خودش دارای بیشترین بار عاملی است. این نتیجه نشان دهنده روابی و اگرای قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد.

بر اساس روش فورنل - لارکر جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بیشتر باشد. به این معنی که همبستگی هر متغیر پنهان و شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد.

جدول ۷: آزمون فورنل - لارکر

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱- توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	۰/۱۸۶۲				
۲- عملکرد تحصیلی دانشجویان	۰/۷۱۵	۰/۴۶۴			
۳- عوامل اقتصادی و فناوری	۰/۷۲۲	۰/۵۶۶	۰/۷۰۹		
۴- عوامل انسانی	۰/۷۷۷	۰/۵۶۳	۰/۵۶۴	۰/۶۷۵	
۵- عوامل فرهنگی و اجتماعی	۰/۸۰۴	۰/۵۰۲	۰/۴۹۷	۰/۶۲۶	۰/۶۴۲

جدول ۷ نتیجه‌ی آزمون فورنل - لارکر را نشان می‌دهد. جذر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر متغیر در انتهای هر ردیف آورده شده است (اعداد بولد شده). بر این اساس، مشاهده می‌شود مقادیر مربوط به هر متغیر از همبستگی هر متغیر با دیگر متغیرها بیشتر است و این نشان دهنده روابی و اگرای قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری است. درنتیجه، روابی و اگرای مدل اندازه‌گیری با استفاده از روش فورنل - لارکر هم تأیید شد.

آزمون سوالات پژوهش (مدل ساختاری): بررسی ارتباط متغیرها در PLS از طریق ضرایب مسیر (β) انجام می‌گیرد و به منظور بررسی معنادار بودن ضرایب مسیرها از آماره‌ی t استفاده می‌شود. اگر t خارج از بازه‌ی $\pm 1/96$ باشد، ضریب مسیر در سطح $0/05$ و اگر t خارج از بازه‌ی $\pm 2/58$ باشد، ضریب مسیر در سطح $0/01$ معنادار است. جدول ۸ و شکل‌های ۱ و ۲ نتایج آزمون سوالات پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۸: نتایج سوالات پژوهش

نتیجه	P ارزش	t آماره	ضریب مسیر	سوالات
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۱۲	۰/۳۰	عوامل انسانی -> توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر
تأیید	۰/۰۱۳	۲/۴۹	۰/۲۳	عوامل انسانی -> عملکرد تحصیلی دانشجویان
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۵۲	۰/۳۹	عوامل اقتصادی و فناوری -> توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر
تأیید	۰/۰۲۵	۲/۲۴	۰/۲۴	عوامل اقتصادی و فناوری -> عملکرد تحصیلی دانشجویان
تأیید	۰/۰۱۳	۲/۴۸	۰/۲۹	عوامل فرهنگی و اجتماعی -> توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۳۸	عوامل فرهنگی و اجتماعی -> عملکرد تحصیلی دانشجویان

بر اساس نتایج جدول ۸ مشاهده می‌شود؛ عوامل انسانی به میزان ۰/۳۰ برعوازه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر تأثیر مثبت (مستقیم) دارد و با توجه به این که مقدار t خارج از بازه $\pm 2/58$ قرار دارد ($t=3/12$)، این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و لذا این سؤال با اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود (سؤال اول).

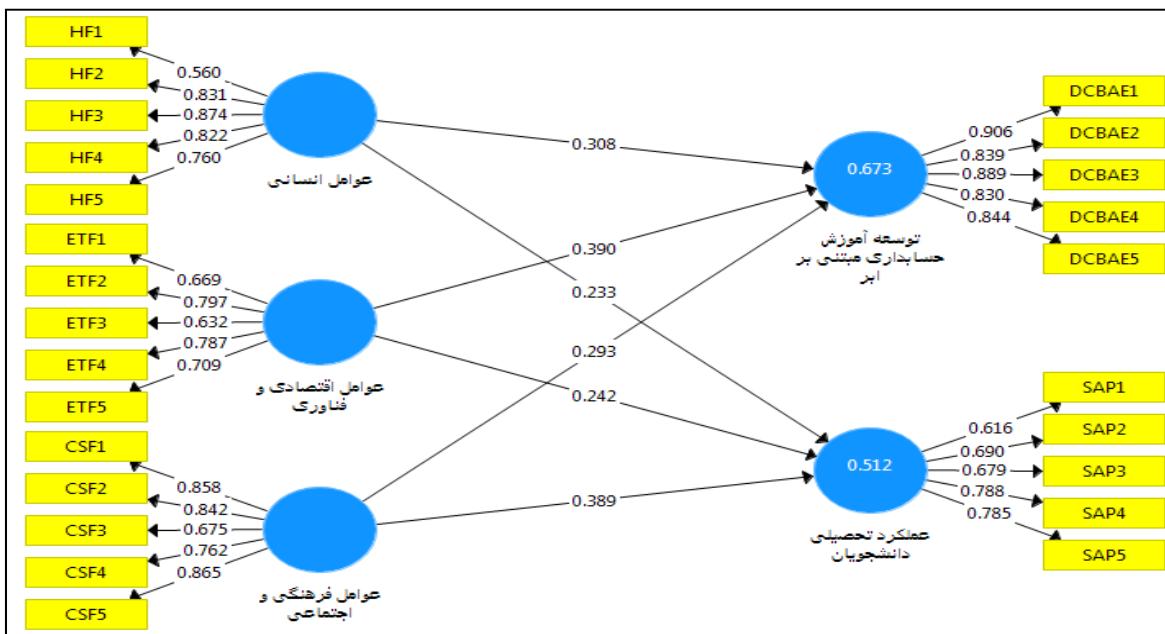
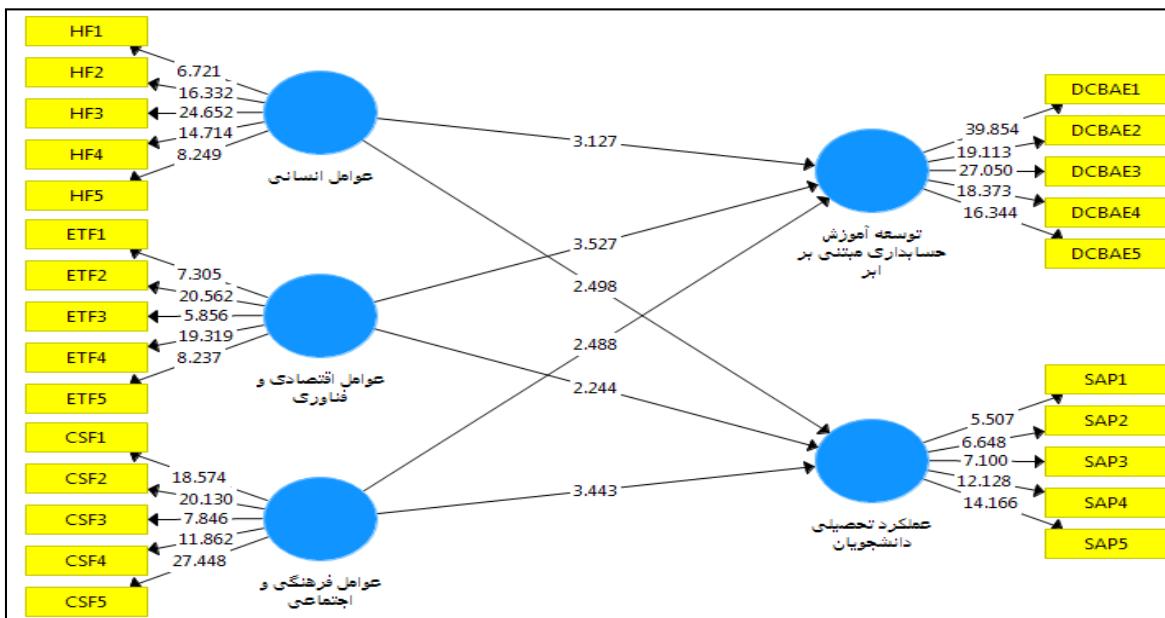
عوامل انسانی به میزان ۰/۰۲۳ بر عملکرد تحصیلی دانشجویان تأثیر مثبت (مستقیم) دارد و با توجه به این که مقدار t خارج از بازه $\pm 1/96$ قرار دارد ($t=2/49$)، این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد و لذا این سؤال با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود (سؤال دوم).

عوامل اقتصادی و فناوری به میزان ۰/۰۳۹ بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر تأثیر مثبت (مستقیم) دارد و با توجه به این که مقدار t خارج از بازه $\pm 2/58$ قرار دارد ($t=3/52$)، این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و در نتیجه این سؤال با اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود (سؤال سوم).

عوامل اقتصادی و فناوری به میزان ۰/۰۲۴ بر عملکرد تحصیلی دانشجویان تأثیر مثبت (مستقیم) دارد و با توجه به این که مقدار t خارج از بازه $\pm 1/96$ قرار دارد ($t=2/24$)، این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد و لذا این سؤال با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود (سؤال چهارم).

عوامل فرهنگی و اجتماعی به میزان ۰/۰۲۹ بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر تأثیر مثبت (مستقیم) دارد و با توجه به این که مقدار t خارج از بازه $\pm 1/96$ قرار دارد ($t=2/48$)، این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد و در نتیجه این سؤال با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود (سؤال پنجم).

عوامل فرهنگی و اجتماعی به میزان ۰/۰۳۸ بر عملکرد تحصیلی دانشجویان تأثیر مثبت (مستقیم) دارد و با توجه به این که مقدار t خارج از بازه $\pm 2/58$ قرار دارد ($t=3/44$)، این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد و در نتیجه این سؤال با اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود (سؤال ششم).


شکل ۱: ضرایب مسیر (β)

شکل ۲: مقادیر t

برای ارزیابی مدل ساختاری از شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، اندازه‌ی اثر (f^2)، قدرت پیش‌بینی مدل یا اشتراک افونگی (Q^2) و ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) استفاده شده است.

ضریب تعیین نشان می‌دهد چند درصد از واریانس متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین و پوشش داده می‌شود و یا به عبارتی چند درصد از تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیر یا متغیرهای مستقل است. ضریب تعیین، تعداد متغیرهای مستقل



و حجم نمونه را کمتر در نظر می‌گیرد، از این رو بعضی از محققان ترجیح می‌دهند از شاخص دیگری تحت عنوان ضریب تعیین تعدیل شده استفاده کنند. مقادیر مربوط به R^2 در جدول ۹ گزارش شده است.

جدول ۹: مقدار ضریب تعیین

متغیرها	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	۰/۶۷۳	۰/۶۶۱
عملکرد تحصیلی دانشجویان	۰/۵۱۲	۰/۴۹۵

مقادیر ضریب تعیین (R^2)، نشان می‌دهند که ۶۷٪ از تغییرات توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و ۵۱٪ از تغییرات عملکرد تحصیلی دانشجویان توسط مدل تحقیق تبیین می‌شوند.

اندازه‌ی اثر (f^2) میزان اثرگذاری متغیرهای بروزنزا را در مقدار واریانس متغیرهای درونزا مشخص می‌کند. به عبارتی اگر متغیر بروزنزا مشخصی از مدل حذف شود، چه تأثیری بر مقدار واریانس متغیرهای درونزا دارد. مقادیر مربوط به اندازه‌ی اثر در جدول ۱۰ آورده شده است. به طورکلی مقادیر بالاتر از ۰/۰۲ قابل قبول و اثرگذار هستند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی کرده‌اند. بررسی مقادیر اندازه‌ی اثر نشان می‌دهند که از ۰/۰۲ بالاتر می‌باشدند.

جدول ۱۰: مقادیر اندازه‌ی اثر (f^2)

متغیرها	توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	عملکرد تحصیلی دانشجویان
عوامل اقتصادی و فناوری	۰/۲۸۸	۰/۰۷۴
عوامل انسانی	۰/۱۷۹	۰/۰۶۹
عوامل فرهنگی و اجتماعی	۰/۱۷۹	۰/۲۱۱

قدرت پیش‌بینی مدل یا اشتراک افرونگی (Q^2) توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن ارتباط متغیرها را نشان می‌دهد. مقدار Q^2 در جدول ۱۱ گزارش شده است.

جدول ۱۱: مقدار Q^2

متغیرها	Q^2
توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر	۰/۴۶
عملکرد تحصیلی دانشجویان	۰/۲۳۴

آماره‌ی Q^2 برای توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر $0/46$ و برای عملکرد تحصیلی دانشجویان $0/234$ می‌باشد، با توجه به این که مقادیر Q^2 بیشتر از صفر می‌باشند، نشان از توانایی کل مدل برای پیش‌بینی ارتباط متغیرها است. برای برازش کلی، بر اساس پیشنهاد Hair et al. (۲۰۱۷) از شاخص SRMR استفاده شده است که نتیجه‌ی آن در جدول ۱۲ آورده شده است. به طور کلی مقادیر کمتر از $1/0$ به عنوان برازش مناسب در نظر گرفته می‌شوند.

جدول ۱۲: شاخص SRMR

مقدار برازش
۰/۰۸۹ ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده

نتیجه‌ی شاخص SRMR مقدار مطلوبی را نشان می‌دهد. به طور کلی، با توجه به شاخص‌های ارائه شده، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر و عملکرد تحصیلی دانشجویان در ایران انجام گرفته است. از طریق توزیع پرسشنامه بین ۹۲ نفر از دانشجویان رشته حسابداری اطلاعات و داده‌های کمی جمع‌آوری گردید. پس از گردآوری داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری، تحلیل داده‌ها انجام شد طبق نتایج عوامل انسانی، عوامل اقتصادی و فناوری و عوامل فرهنگی و اجتماعی بر عملکرد تحصیلی دانشجویان و توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر تأثیر مثبتی دارند. امروزه دانشگاه‌ها به طور فزاینده‌ای از طیف گسترده‌ای از ابزارها و برنامه‌های کاربردی مبتنی بر ابر برای حمایت از پیشرفت تحصیلی و یادگیری استفاده می‌کنند. با کنارگذاشتن سیستم کاغذ محور در مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها و بردن آنها به سمت رایانش ابری و ابرها، گامی نو در راه آموزش بهتر و بهینه برداشته می‌شود. می‌توان در کنار کتاب درسی، دفاتر و تخته‌های کلامی از سوررهای اینترنتی و نرم‌افزارهای ابری استفاده نمود. یافته‌های پژوهش نشان داد که ادغام فناوری رایانش ابری در محیط آموزشی فرصت‌های جدیدی را فراهم می‌کند که باعث بهبود آموزش و یادگیری می‌شود و با فراهم‌آوری انعطاف‌پذیری به یادگیری مستقل دانشجویان کمک کرده و آنها را برای یادگیری ترغیب می‌کند. در طی فرایند یادگیری، دانشجویان با یکدیگر همکاری و تعامل خواهند داشت که به تبادل دانش، افزایش مشارکت و بهبود نتایج آموزشی منجر می‌شود که با یافته‌های Musyaffi et al. (۲۰۲۲) مطابقت دارد. هم راستا است، با این وجود پژوهشگران دیگری مانند Maatuk et al. (۲۰۲۲) اذعان می‌کنند که آموزش آنلاین سبب بروز مشکلات جدیدی از جمله مشکلات روحی روانی، انزوا طلبی و افت سطح تحصیلی دانشجویان می‌شود. آموزش آنلاین باعث صرفه‌جویی در زمان، فضا، کاهش ترافیک و خطرات مربوط به رفت و آمد می‌شود همچنین بکارگیری این نوع آموزش نیازمند بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال، تجهیزات، انگیزه و رضایت کاربران است بنابراین برای بهره‌مندی از آموزش آنلاین باید این جنبه‌ها را تقویت نمود که با نتایج پژوهش‌های Wagiran et al. (۲۰۲۲)؛ Tarhini et al. (۲۰۱۳)؛ Mardini and Mahd (۲۰۲۲) هم راستا است.



سایر همسالان بر رفتار و ادراک دانشجویان است. همچنین نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد که هنجارهای اجتماعی به عنوان یک معیار نقش تعیین کننده‌ای برای پذیرش استفاده از یادگیری الکترونیکی دارد که با نتایج پژوهش ما هم سو است. مشکلات مهارتی و عدم تطابق مدرسان با آموزش آنلاین و عدم آشنایی با محیط مجازی و ساختار آن، دشواری ارزیابی کیفیت یادگیری فرآگیران، مقاومت مدرسان برای ورود به عصر فناوری و تغییر شیوه‌های ارزیابی سنتی و در نهایت، افزایش حجم کاری مدرسان در ابتدای شروع اپیدمی کووید ۱۹ مشاهده شد که با گذر زمان و حرکت آموزش از سنتی به سمت آموزش آنلاین اساتید و دانشجویان حسابداری مهارت‌های لازم برای استفاده از ابزارها، وسائل و سیستم‌ها، سخت افزارها و نرم افزارهای آموزشی را بدست آورند که در نتیجه لازمه بکارگیری آموزش آنلاین کسب مهارت‌های استفاده از فضای ابری و تجهیزات مورد نیار هم برای اساتید و هم دانشجویان است که با نتایج پژوهش‌های Atanda Balogun et. al. (۲۰۲۲); Wagiran et. al. (۲۰۲۳); Al-Badi and khan (۲۰۲۲) اساتید، حساب‌ها و گروه‌های شخصی را در سایت‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی مانند واتس‌اپ، فیسبوک، توییتر و اینستاگرام برای برقراری ارتباط و تعامل با دانشجویان ایجاد کردند. آموزش حسابداری مبتنی بر ابر به دانشجویان اجازه می‌دهد تا از طریق منابع مختلف، از جمله رسانه‌های اجتماعی و دوره‌های مبتنی بر وب به اشتراک گذاری اطلاعات با اساتید و هم‌کلاسی‌های خود بپردازند که این امر موجب افزایش انگیزه اکتشاف، توانایی حل مسئله و خلاقیت دانشجویان حسابداری می‌شود که با یافته‌های Xie et. al. (۲۰۲۳) هم‌سو است. با استفاده از آموزش الکترونیکی بسیاری از محدودیت‌های آموزش سنتی رفع شده و می‌توان آموزش الکترونیکی را مقدمه‌ای برای تحقق یکی از جنبه‌های حقوق بشر دانست که عبارت است از ایجاد فرصت‌های برابر آموزش برای همگان بنابراین، آموزش الکترونیکی علاوه بر رفع محدودیت‌ها می‌تواند محرومیت‌ها را نیز مرفوع نماید. با این حال Guo and Wan (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان می‌کنند که ایجاد یک سیستم آموزش آنلاین در سراسر کشور ممکن است مشکلات نابرابر آموزشی را حل نکند؛ زیرا گروه‌های آسیب‌پذیر سنتی فاقد منابع و مهارت‌های کافی برای بهره‌مندی از یادگیری آنلاین هستند. شعار یا هدف اصلی آموزش الکترونیکی "آموزش در هر زمان و مکان" است صرفه‌جویی در زمان، کاهش هزینه‌ها، تبدیل آموزش سنتی به یادگیری سیار با انگیزه و افزایش کارایی، از مهم‌ترین علل رشد و موفقیت این شیوه نوین در توسعه آموزش و یادگیری است. در همین راستا و با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که اساتید دانشگاه، آموزش‌هایی را در زمینه استفاده از فناوری‌های آموزشی و روش‌های آموزش مجازی کسب کنند که می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت آموزش مجازی داشته باشد. این آموزش‌ها می‌توانند شامل روش‌های کاربردی برای آموزش مجازی، نحوه استفاده از ابزارهای آموزشی و ارتباطی و مدیریت کلاس مجازی باشند. همچنین تولید و ارائه منابع و محتواهای آموزشی با کیفیت بالا و متنوع می‌تواند به دانشجویان کمک کند تا بهترین نتیجه را در فرایند آموزش مجازی به دست آورند. انتخاب منابع آموزشی با توجه به نیازهای دانشجویان و تنوع روش‌های آموزشی نیز مهم می‌باشد علاوه بر این استفاده از فناوری‌های نوین مانند واقعیت مجازی، هوش مصنوعی و گیمیفیکیشن^۱ (بازی سازی) در فرایند آموزش مجازی می‌تواند روش‌های جذاب‌تر و مفید‌تری را برای دانشجویان فراهم کند. این پژوهش به بررسی نظرات دانشجویان در دانشگاه‌های رازی کرمانشاه، ایلام و کردستان محدود می‌شود. نظرسنجی شامل نظرات اعضای هیئت‌علمی نمی‌باشد. علاوه براین، این پژوهش به موانع و

¹. Gamification



مشکلات استفاده از رایانش ابری در آموزش حسابداری نمی‌پردازد؛ بنابراین، مطالعات آینده می‌تواند به استفاده از محاسبات ابری در آموزش حسابداری پردازد و عوامل مؤثر بر توسعه آموزش حسابداری مبتنی بر ابر را از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی ارزیابی کند. علاوه بر این، می‌توان مطالعات تطبیقی را بر روی کیفیت آموزش حسابداری مبتنی بر محاسبات ابری در دانشگاه‌های آزاد و دولتی سراسر ایران انجام داد.

References

- Affuso, G., Zannone, A., Esposito, C., Pannone, M., Miranda, M. C., De Angelis, G., Aquilar, S., Dragone, M., & Bacchini, D. (2022). The effects of teacher support, parental monitoring, motivation and self-efficacy on academic performance over time. *European Journal of Psychology of Education*, 1-23. <http://dx.doi.org/10.1007/s10212-021-00594-6>
- Al-Ajmi, Q., Abdullah Arshah, R., Kamaludin, A., Sadiq, A. S., & A. Al-Sharafi, M. (2017). A conceptual model of e-learning based on cloud computing adoption in higher education institutions. International Conference on Electrical and Computing Technologies and Applications. <https://doi.org/10.1109/ICECTA.2017.8252013>
- Al-Badi, A., & Khan, A. (2022). Technological transition in higher education institution in the time of Covid-19. *Procedia Computer Science*, 203, 157-164. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.022>
- Alhelou, E. M. S., Rashwan, A. R. M. S., & Abu-Naser, S. S. (2021). The role of cloud computing in improving the quality of accounting education in Palestinian Universities in light of the Covid-19 pandemic. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies (JEFAS)*, 3 (1), 11-32. <https://doi.org/10.32996/jefas.2021.3.1.2>
- Al-samarraie, H., & Saeed, N. (2018). A systematic review of cloud computing tools for collaborative learning: opportunities and challenges to the blended-learning environment. *Computers & Education*, 124, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>
- Apsalone, M., & Sumilo, E. (2015). Socio-Cultural factors and international competitiveness. *Business, Management and Education*, 13(2), 276-291. <http://dx.doi.org/10.3846/bme.2015.302>
- Atanda Balogun, N., Adewumi Adeleke, F., Dogo Abdulrahman, M., Isah Shehu, Y., & Adedoyin, A. (2023). Undergraduate students perception on e-learning during COVID-19 pandemic in Nigeria. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14549>
- Bahari, A., & Moody, B. (2021). Factors influencing the creation and development of e-learning from the view Point of Zahedan University of medical sciences students. *Payavard*, 15, (4) 319-329. [In Persian]
- Baris, M. F. (2015). Future of e-learning: Perspective of European teachers. *Eurasia Journal of Mathematics, Technology and Education*, 11(5), 421-429. <https://doi.org/10.12973/EURASIA.2015.1361A>
- Costly, J., & Lange, C. (2017) Video lectures in e-learning :effects of viewership and media diversity on learning ,satisfaction ,engagement ,interest ,and future behavioral intention. *Interactive Technology and Smart Education*, 14(1), 14-30. <http://dx.doi.org/10.1108/ITSE-08-2016-0025>
- El-sayed Ebaid, I. (2020). Accounting students perceptions on e-learning during the Covid-19 pandemic: preliminary evidence from Saudi Arabia. *Journal of Management and Business Education*, 3 (3), 236-249. <http://dx.doi.org/10.35564/jmbe.2020.0015>
- Fogarty, T. J. (2020). Accounting education in the post-COVID world: Looking in the mirror of erised. *Accounting Education*, 29(6), 563-571. <http://dx.doi.org/10.1080/09639284.2020.1852945>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gerholz, K. H., Liszt, V., & Klingsieck, K. B. (2018). Effects of learning design patterns in service learning courses. *Active Learning Learning in Higher Education*, 19(1), 47-59. <https://doi.org/10.1177/1469787417721420>
- Gharari, M., Mohammadi, R., & Ghorbani, M. (2021). Assessing educational harms and challenges of Covid-19. *Iranian Journal of Epidemiology*, 16(5), 29-37. [In Persian]

- Guo, C., & Wan, Boshen. (2022). The digital divide in online learning in China during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102122>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hajizadeh ,A .,Azizi,Gh & .,Keyhan ,G(۲۰۲۱) .. Analyzing the opportunities and challenges of e-learning in the Corona ear: An approach to the development of e-learning in the Post-Corona. *Research in Teaching* ,9(1) ,174-204. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.24765686.1400.9.1.9.1>. [In Persian]
- Herrmann, K. J. (2013). The impact of cooperative learning on student engagement: Results from an intervention. *Active Learning in Higher Education*, 14(3), 175-187. <https://doi.org/10.1177/1469787413498035>
- H. Mardini, Gh., & A. Mahd, O. (2022). Distance learning a emergency remote teaching vs. traditional learning for accounting students during the COVID-19 pandemic: Cross-country evidence. *Journal of Accounting Education*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2022.100814>
- Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yung, J. F., & Wang, H. H. (2020). Handbook on facilitating flexible learning during educational disruption: The Chinese vasexperience in maintaining undisrupted learning in COVID-19 outbreak. Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University.
- Huang, Y. M. (2017). Exploring the intention to use clod services in collaboration contexts among Taiwan,s private vocational students. *Information Development*, 33(1), 29-42. <https://doi.org/10.1177/0266666916635223>
- Liaghader, M. ,Abedi ,M. ,& Jafari ,E. (۲۰۰۴) .Effectiveness of lecturing teaching method and Group-Discussion teaching method on educational achievements and communicative skills: Acomparative study. *Research and planning in Higher Education* ,10 (۳) ,29-55. [In Persian]
- Luaran, J. E., Mohamed, Z., & Sharif, S. (2012). Using WEDPI learning package in facilitating the mastering of information technology. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 67, 208-215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.323>
- Maggio, L. A., Daley, b. j., Pratt, D .D., & Torre, D. M. (2018). Honoring thyself in the transition to online teaching. *Academic Medicline*, 93(8), 1129-1134. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000002285>
- Marioara ,I. ,Burca ,V. ,David ,D. ,& Nicoara ,S. A.(۲۰۲۲) .Perception of students and master students from the western of Romania over the digitalization process in the accounting education. *Studies in Business and Economics* ,17 (۱) ,52-72 .<http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2022-0004>
- Mazloom ardekani ,M. ,Mansoori ,S. ,& Okhovat ,A .M. (۲۰۱۸) .Factors influencing the use of e-learning in shahid Sadoughi University of medical sciences according to interpretative structure. *Yazd center for studies and development of Medical Sciences*. 13 (۳) ,194-208. [In Persian]
- Mcburnie, C. ,Adam, T., & Kaye, T. (2020). Is there learning continuity during the COVID-19 pandemic? Asynthesis of the emerging evidence. *Journal of learning for development*, 7(3), 485-495. <https://doi.org/10.56059/jl4d.v7i3.461>
- M. Maatuk, A., K. Elberkawi, E., Aljawarneh, S., Rashaideh, H., & Alharbi, H. (2022). The Covid-19 pandemic and e-learning; Challenges and opportunities from perspective students and instructors. *Journal of Computing in Higher Education* ,34(1), 21-38.
- Moosavi ,S. ,Gholamnejad ,H. ,Hassan shiri ,F. ,Ghofrani kelishami ,F. ,& Raoufi ,S. (۲۰۲۲) .Challenges of virtual education during the pandemic of Covid-19: A qualitative research. *Iran journal of Nursing* , 35 (۱۳۰) ,94-105. [In Persian]
- Musyaffi, A. m., Septiawan, B., Arief, S., Usman, O., Sasmi, A. A., & Muhammad Zairin, G. (2022). What drives students to feel the impact of Online learning in using a cloud accounting integrated system?. *TEM Journal*, 11(4), 1577-1588. <http://dx.doi.org/10.18421/TEM114-19>
- Nazeri ,N. ,Dorri ,S. ,& Atashi ,A. (۲۰۱۷) .The effective factors on success of e-learning in medical sciences fields. *Health and Biomedical Informatics*, ۴(۲) ,98-107. [In Persian]
- Odanga, S. (2018). Influence of Socio-cultural factors on performance in examinations in Kenya. *Asian Research Journal of Arta & Social Sciences*, 7(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.9734/ARJASS/2018/41051>



- Omer, A. ,& Mahmood, A. k. (2018). The influence of interaction on students academic performance: case of Saudi public university. In 2018 4th International Conference on Computer and Information Science (ICCOINS), August, 1-6. <http://dx.doi.org/10.1109/ICCOINS.2018.8510577>
- Qolizadeh ,P ., Tahidi ,M .,& Miralaeimordi. (۲۰۱۳). Smart strategies for risk management in cloud computing. International Business Development and Excellence Conference ,Tehran. [In Persian]
- Rachmawati ,R. ,Octavia ,E. ,Herawati ,S. D. ,& Sinaga ,O. (۲۰۱۹) .Culture ,environment and e-learning as factor in student performance (case studies in management accounting study programma). Universal Journal of Educational Research ,7 (۴) .72-78. <http://dx.doi.org/10.13189/ujer.2019.071411>
- Rahmanian Koushkaki ,A .,Barzegar ,B .,& Kamalirade ,I (۲۰۲۱) ..Designing a model to improve the quality of accounting education by examining the relationships between the factors influencing teaching methods .Experimental Accounting Research ,11 (۱) ,139-166 .
<https://doi.org/10.22051/jera.2020.29647.2619>. [In Persian]
- Reimers, F. M., & Schleicher, A. (2020). A framework to guide an education response to the COVID-19 pandemic of 2020. OECD.
- Saeedinejat ,Sh .,& Vafaeenajar ,A (۲۰۱۱) ..The effect of e-Learning on student,s educational success. Iranian Journal of Education in Medical Sciences ,11 (۱) ,1-9. [In Persian]
- Sangster, A., Stoner, G., & Flood, B. (2020). Insights in to accounting education in a COVID-19 world. Accounting Education, 29(5), 431-562.
- Shahbeigi ,F .,& Nazari ,S.(۲۰۱۲) .Virtual education: Benefits and limitations. Center for Studies and Development of Medical Sciences Education ,Yazd ,6 (۱) ,47-54. [In Persian]
- Suzianti, A., & Paramadini, A. S. (2021). Continuance intention of e-learning :The condition and Its connection with open innovation. Journal of Open Innovation :Technology, Market, and Complexity, 7(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010097>
- Tarhini, A., Hone, K., & Liu, X. (2013). User acceptance towards web-based learning systems: Investigating the role of social, organizational and individual factors in European higher education. Procedia Computer Science, 17(1), 189-197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2013.05.026>
- Tawfik, O. I. ,& Elmaasrawy ,H. E. (2022). Assessing the factors that affected the development of cloud-based accounting education and students, academic performance in Oman. Arab Gulf Journal of Scientific Research, 41(2), 141-157. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-07-2022-0102>
- Vashaar ,J.,Knipp ,M. ,Loy ,T. ,Zimmermann ,J. ,& Johannsen ,F.(۲۰۲۳) .The impact of using a mobile app on learning success in accounting education. Accounting Education ,32 (۲) ,222-247. <https://doi.org/10.1080/09639284.2022.2041057>
- Wagiran, W., Suharjana, S., Nutanto, M., & Mutohhari, F. (2022). Determining the e-learning readiness of higher education students: A study during the COVID-19 pandemic. Heliyon, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11160>
- Xie, Z., K. W. Chiu, D., & K. W. Ho., K. (2023). The role of social media as aids accounting education and knowledge sharing: Learning effectiveness and knowledge management perspectives in Mainland China. Journal of The Knowledge Economy. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01262-4>
- Yang, F. ,Ren, L., & Gu, C. (2022). A study of college students intention to use metaverse technology for basketball learning based on utaut2. Heliyon, 8(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10562>
- Yekefallah, L. ,Namdar, P. ,panahi, R., & Dehghankar, L. (2021). Factors related to students satisfaction whith holding e-learning during the Covid-19 pandemic based on the dimensions of e-learning. Heliyon, 7(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07628>
- Zhong, Raymond. (2020 ,March 17). The coronavirus exposes education,s digital divide. The New Youk Times. <https://www.nytimes.com/2020/03/17/technology/china-schools-coronavirus.html>.



**Research Paper
(Quantified)**

Designing a human resource performance evaluation model with a value-based approach in the higher education system

Morteza Ashourzadeh¹ , Musa Rezvani Chaman Zamin² , Hamidreza Rezaei Kelidbari³ , Badri Abbasi⁴

1- PhD student in Public Administration, Human Resources, Management Department, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

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

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

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

Receive:

11 September 2023

Revise:

17 November 2023

Accept:

16 December 2023

Keywords:

performance evaluation,
human resource performance,
value-oriented,
partnership-oriented,
self-efficacy

Abstract

The purpose of this research is to design a model for evaluating the performance of human resources with a value-based approach in the higher education system in the Azad University of Gilan province. The current research is applicable in terms of purpose, and an exploratory research. The statistical population of the research includes all faculty members of Islamic Azad University units in Gilan province in the academic year 2022-2023. 395 people were selected as a sample by using the method of determining the sample size from Tabachnik and Fidel's formula. Sampling method was cluster, and simple random sampling method was used in the clusters. The tool for collecting data is a questionnaire made by the researcher and derived from the qualitative method. SPSS software was used for data analysis in the present study, and AMOS was used for structural equations. The results showed that the identified components and indicators have an impact on evaluating the performance of human resources with a value-based approach in the higher education system. The results obtained from the structural equations also showed that the research model is a good model in terms of fit with the data.

Please cite this article as (APA): Ashourzadeh, M., Rezvani Chaman Zamin, M., Rezaei Kelidbari, H., & Abbasi, B. (2023). Designing a human resource performance evaluation model with a value-based approach in the higher education system. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 305-328.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.420263.1251	
Corresponding Author: Musa Rezvani Chaman Zamin		
Email: mo.rezvani@iau.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended abstract

Introduction

The performance of employees is one of the most important influencing and determining elements in the performance of the organization and improving its credibility (Anesukanjanakul et al, 2019). The importance of employee performance has increased over the past several years and has become the first important variable in any organization (Khtatbeh et al, 2020). Universities, as organizations that pursue both the training of specialized human resources and the production of science, should pay more attention to the evaluation of the performance of their faculty members than any other organization. Because evaluating the performance of faculty members, in addition to determining their strengths and weaknesses, leads to the development of science and the realization of the university's goals. Since the educational activities of the faculty members pursue different goals; the patterns and evaluation criteria of educational success are also diverse. Despite the variety of existing evaluation models, none of them are used to evaluate the performance of faculty members in different situations; they are not useful and completely appropriate (Khedevi & Al Hordi Khan Waziri, 2015).

Based on this, the current research is looking for an answer to this question: What is the evaluation model of human resource performance with a value-based approach in the higher education system in Azad University of Gilan province?

Theoretical Framework

Human resource performance

Performance means accomplishing the tasks assigned to human resources by the organization. In other words, it refers to the result or effect of individual activities in a certain period. Employee performance can be defined as employee behaviors or actions that are related to organizational goals and is a measurable and important outcome in work-related studies. Employees who perform better consider expressing their opinion as one of their job responsibilities, and the level of employee performance has a positive relationship with the continuation of their opinion expression (Farhadinejad et al, 2020).

Human resource performance evaluation

Performance evaluation in management is one of the effective tools that, with its correct application, not only are the goals and missions of the organization realized with optimal efficiency, but also the real benefits of employees and society are provided. This can clarify the job promotion path and identify the training needs of employees; or identify inefficient people and change the way they are managed (Raofi Kalachaye et al, 2020).

Value-based performance evaluation

It is not possible to plan and make cultural and social policies without knowing the system of values and factors related to it. Regarding the mission of the universities, UNESCO emphasizes that the universities are committed to always make a diligent and persistent effort to spread the culture of monotheism, love and brotherhood, social order and work conscience, sensitivity and social commitment, and individual national values. In the new era, the function of universities is not limited to education, research, entrepreneurship and the like; rather, in the role of an epistemic base, they deal with the creation of new culture and civilization. Today, every university in the light of its own organizational culture follows specific values to provide its specific functions (Zulfiqarzadeh, & Saadabadi Arani, 2015).

Amiri Ghale Rashidi & Razaghi Kashani (2023) investigated the pathology of the employee performance evaluation model and the effective implementation of this model. The findings



were categorized into three themes: evaluation results, personal and behavioral growth and development, and executive and performance problems. The findings show that indicators inconsistent with the position, managers' indifference to evaluation, lack of awareness of evaluation errors, and the interference of personal judgments are the main concerns of this field, which require serious attention. The obtained result shows that employee performance evaluation is one of the effective tools in human resource management, with its correct application; not only are the goals and missions of the organization realized with optimal efficiency, but also the real interests of the organization and employees and, consequently, the interests of the society as well, is provided.

Parnian et al, (2020) in their research identified the components of the value system of Islamic Azad University faculty members in academic culture. The variables of the study included: benevolence values, moral values, social values, safety values, material values, scientific values, instrumental values, and ultimate values. The results of the research indicated the presence of favorable variables in the value system of Islamic Azad University faculty members.

Research methodology

The current research is applicable in terms of purpose, and exploratory research in terms of nature and method. The statistical population of the research includes 395 faculty members of Islamic Azad University units in Gilan province in the academic year 2022-2023, who form the main axis and focus of the study. To select the samples, the cluster sampling method was used and in the middle of the clusters, the simple random sampling method was used. The research tool in the quantitative part is a researcher-made questionnaire derived from the qualitative method.

Research findings

SPSS software was used for data analysis. Then AMOS software was used to fit the conceptual model of the research. The results showed that the identified components and indicators have an impact on evaluating the performance of human resources with a value-based approach in the higher education system. The results obtained from the structural equations also showed that the research model is a good model in terms of fit with the data.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing a model for evaluating the performance of human resources with a value-based approach in the higher education system at the Azad University of Gilan province. This result is in agreement with the research results of Amiri Ghale Rashidi & Razaghi Kashani (2023), Imani et al, (2021), Samoui & Sattari (2021), Parnian et al, (2020), Reofi Kalachaye et al, (2020), Hajhoseini et al, (2020), Karimi et al, (2020), Mohammadi et al, (2015), Khedevi & Al Hordi Khan Waziri (2015). Shakozaei et al, (2018), Aghamolaei & Abedini (2014). In order to increase their organizational capability, universities must learn to work successfully in an environment full of permanent mergers, rapid technological advances, extensive social changes, and increasing competition. To adapt to new changes, an organization must emerge that fits the new conditions and provides the basis for the growth and excellence of the organization, among the most successful of these organizations, were the learning organizations. Since universities and higher education centers are institutions that must be at least one step ahead of other institutions in terms of knowledge, science, techniques and behavioral patterns, and considering the role of universities in responding to social and global needs and expectations,



it is required that higher education and educational organizations continuously improve the quality of their processes and activities

According to the results obtained from the research, it is suggested:

The results of the current research showed that interdisciplinary thinking is of high importance compared to other values, so it is suggested that universities provide opportunities for various interdisciplinary activities by encouraging, investing and spending time, and such opportunities in Curricula and extracurricular activities should be included in different academic levels, and of course, the culmination of these programs should be the cultivation of interdisciplinary thinking.

Another value that was of great importance in this research is the value of job liquidity. Therefore, it is suggested that university faculty members should develop the principles of professional criticism by increasing their skills such as increasing self-confidence, extensive communication with people, more power in confronting with problems, and learning the latest ideas, in order to reduce tensions and job wear and tear in the workplace; and as a result, human resource performance will be more effective.

علمی پژوهشی (کمی)

طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی

مرتضی عاشورزاده^۱، موسی رضوانی چمن زمین^۲، حمیدرضا رضائی کلیدبری^۳، بدری عباسی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد آستانه، دانشگاه آزاد اسلامی، آستانه، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد آستانه، دانشگاه آزاد اسلامی، آستانه، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران

چکیده

هدف این تحقیق طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی در دانشگاه آزاد استان گیلان می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و یک تحقیق اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ می‌باشد. با استفاده از روش تعیین حجم نمونه از فرمول تاباچنیک و فیدل ۳۹۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری خوشبایی و در دل خوشبایی از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌های پرسشنامه محقق ساخته و برگرفته از روش کفی می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر از نرم افزار SPSS و برای معادلات ساختاری از AMOS استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه و شاخص‌های شناسایی شده بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزش عالی تاثیرگذار است. نتایج بدست آمده از معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده‌ها مدل مطلوبی می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۵

کلید واژه‌ها:

ارزیابی عملکرد،
عملکرد منابع انسانی،
ارزش محور،
مشارکت مداری،
خودکارآمدی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عاشورزاده، مرتضی، رضوانی چمن زمین، موسی، رضائی کلیدبری، حمیدرضا، عباسی، بدری. (۱۴۰۲). طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*. (۳). ۳۰۵-۳۲۸.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.420263.1251	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: موسی رضوانی چمن زمین
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: mo.rezvani@iau.ac.ir

مقدمه

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند (Abed et al, 2020). عملکرد کارکنان یکی از مهمترین عناصر تأثیرگذار و تعیین کننده در عملکرد سازمان و ارتقا اعتبار آن است (Anesukanjanakul et al, 2019). اهمیت عملکرد کارمندان طی چندین سال گذشته افزایش یافته و به اولین متغیر مهم در هر سازمان تبدیل شده است (Khtatbeh et al, 2020). دانشگاه‌ها نیز به عنوان سازمان‌هایی که هم تربیت نیروی انسانی متخصص و هم تولید علم را دنبال می‌کنند، بیشتر از هر سازمانی می‌باشد به ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی خود توجه کنند. چرا که ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی علاوه بر تعیین نقاط قوت و ضعف آنان به توسعه علم و تحقق اهداف دانشگاه می‌انجامد. از آنجایی که فعالیت‌های آموزشی اعضای هیأت علمی اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند؛ به همان نسبت نیز الگوها و ملاک‌های ارزشیابی موقوفیت‌های آموزشی نیز متنوع می‌باشند. با وجود تنوع الگوهای ارزشیابی موجود، هیچ یک از آن‌ها برای ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در وضعیت‌های متفاوت؛ مفید و کاملاً مناسب نیستند (Khedevi & Al Hordi Khan, 2015). در روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد، محدودیت‌های بسیاری وجود دارد. اساس و بنیان بیشتر این روش‌ها بر پایه معیارهای عمومی قرار دارد که از کارکرد لازم در بخش دانشگاهی برخوردار نیستند. این شیوه‌های ارزیابی به دلیل عدم تناسب با وظایف، مسئولیت‌ها و انتظارات موجود از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، کارایی و اعتبار لازم را ندارند. علاوه بر آن، نگاه این مدل‌ها متمرکز بر شرایط موجود بوده و نگاه توسعه‌ای در این مدل‌ها وجود ندارد. در حالی که در نگرش‌های نوین، هدف از ارزیابی عملکرد، ارتقا توانمندی و قابلیت اجرای استراتژی‌ها و خط مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی از طریق اصلاح ضعف‌ها و در پی آن رشد توانایی‌ها و شایستگی‌ها و رشد و پرورش نیروی انسانی است. چنین نگاهی به ارزیابی عملکرد مستلزم تعریف ارزش‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب آن را محقق نماید (Haj Hosseini et al, 2020).

کیفیت هدف نهایی ارزیابی عملکرد است. در آموزش عالی، کیفیت و ارتقاء آن تابع تعهد به ارزش‌های بنیادین آموزشی، پژوهشی و استراتژی‌های مستخرج از آن به منظور توسعه و تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر به منظور رشد و توسعه نهاد آموزش عالی و تأثیرگذاری آن بر اجتماع پیرامونی است. رفتارها و اقدامات درون سازمان‌ها، متأثر از ارزش‌های سازمانی است که خود ریشه در موضوعات اخلاقی و فرهنگی دارند و توجه به آن‌ها بخصوص در مسائل درون سازمانی در بقاء سازمان‌ها مؤثر است. ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در دانشگاه، فرایند حیاتی بررسی کیفیت فعالیت‌ها و قضاوت در خصوص میزان نیل و دسترسی به ارزش‌های دانشگاهی است. از آنجایی که منابع انسانی دانشگاه، محور تولید و باز تولید ارزش‌ها و استانداردهای دانشگاهی محسوب می‌گردند، لذا ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه ماهیتی ارزش محور به خود گرفته و در عین توسعه و رشد شاخص‌های عملکرد نهاد دانشگاه، به بالندگی منابع انسانی از نقطه نظر مهارت‌ها و قابلیت‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی و فرهنگی منجر می‌گردد (Mirbagheri et al, 2019). در میدان عمل، زمانی که انتظار می‌رود آموزش عالی بر مبنای ارزش‌های بنیادین خود عمل نماید و وجود دوگانگی در عرصه نظری و عملی، نشانگر بعضاً عدم پایبندی به مبانی ارزشی است. بررسی وضعیت موجود در نظام آموزش عالی کشور،



بیانگر فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان متناسب با اعتقادات و ارزش‌های اسلامی و ملی، فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان به منظور ایجاد توازن در درون دادها و برونو دادهای نظام علم، فناوری و نوآوری کشور، مدرک گرایی و عدم توجه به توانایی‌های مورد نیاز جامعه، گسترش کمی دانشجویان بدون توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های شایسته متناسب با اعتقادات و ارزش‌های اسلامی و ملی، عدم تناسب بین محتوای آموزشی با مهارت‌های شغلی، عدم توفیق دانشگاه‌ها در ایجاد و تقویت روحیه علمی و انگیزه خدمت رسانی به جامعه در دانشجویان و بهره برداری از ظرفیت‌های علمی آنان و سرانجام، مطرح نبودن مسائل پژوهشی به عنوان اولویت اول در دانشگاه‌ها اشاره کرد (Rastgar et al, 2018). بنابراین، می‌باشد بیان این مسئله به دنبال سنجش‌های بدیع بود که علاوه بر سنجش شاخص‌های عینی متداول، ارزش مورد انتظار نظام آموزشی و ذینفعان را نیز در سنجش عملکرد لحاظ کند. زیرا عملکردی که نتواند انتظارات جامعه و نظام آموزشی را برطرف سازد، قادر ارزش خواهد بود (Nemati et al, 2017). در این بین، دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از بزرگترین سامانه‌های دانشگاهی جهان و بزرگترین سامانه دانشگاهی در نظام آموزش عالی، برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، علمی، سیاسی و اجتماعی منحصر به فرد نظام آموزش عالی، به دنبال تجدیدنظر و اصلاح سیاست‌های پیشین خود برای اعمال ارزش‌ها در مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی و تجدیدنظر در نوع رابطه خود با جامعه است. به این ترتیب، تبیین و نهادینه سازی ارزش محوری به عنوان مبنای و شاخص ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی در قالب یک مدل، به مسئله اصلی نظام آموزش عالی به طور کلی و دانشگاه آزاد اسلامی به طور خاص تبدیل شده است. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی در دانشگاه آزاد استان گیلان به چه صورت می‌باشد؟

ادیبات نظری

عملکرد نیروی انسانی

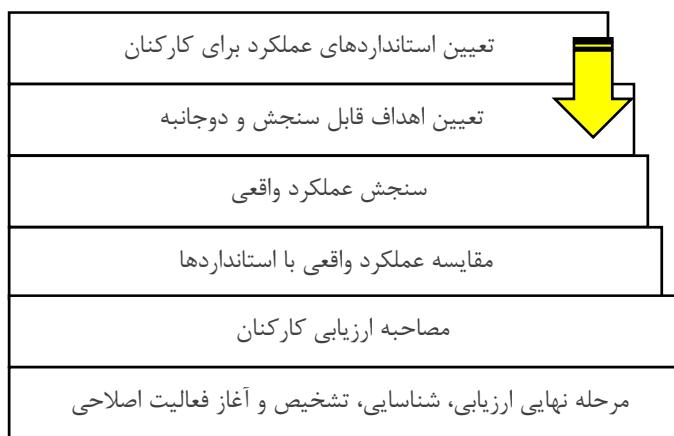
عملکرد که از آن به عنوان عملکرد کارکنان یا عملکرد شغلی یاد می‌شود، به عنوان یکی از مسائلی است که به طور گسترده در زمینه‌هایی مانند مدیریت منابع انسانی و یا رفتار سازمانی، مورد مطالعه قرار گرفته و نشان داده شده است که نقش مهمی در عملکرد کلی سازمان بازی می‌کند (Tarshizi Farooji, 2019). عملکرد عبارت است از اظهارنظر ناظر مستقیم در مورد نتایج کار توسط کارمند به طور جداگانه در یک دوره زمانی خاص مطابق با اختیارات و مسؤولیت‌های هر یک از کارکنان (Hendri, 2019). عملکرد، عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. به عبارت دیگر، به نتیجه یا اثر فعالیت‌های فردی در یک دوره مشخص اشاره می‌کند. عملکرد کارکنان را می‌توان رفتارها یا اقدامات کارکنانی که مرتبط به اهداف سازمانی هستند تعریف کرد و نتیجه‌ای قابل اندازه گیری و مهم در مطالعات مرتبط با کار است. کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، ابراز عقیده و بیان نظرهای خود را یکی از مسؤولیت‌های شغلی خود می‌دانند و سطح عملکرد کارکنان، رابطه مثبتی با تداوم ابراز عقاید از سوی آنها دارد (Farhadinejad et al, 2020). عملکرد با تلاش، توانایی یا ترکیبی از هر دو متراff دارد. تصمیم به خاص، درک از کاری که باید انجام شود، تصمیم به مداومت در انجام دادن کار و محدودیت‌های محیطی همگی در این رابطه نقشی مهم ایفا می‌کنند. عملکرد به عنوان رفتار فردی، تابع شخصیت و متغیرهای موقعیتی نظیر تقاضای کاری، سازمانی،

اجتماعی و ... است. عملکرد به عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های جدای رفتاری تعریف شده است که هر فرد در طول دوره مشخص از زمان انجام می‌دهد (Hasani & Mohammadi, 2019). در تعریفی ساده، عملکرد شغلی را می‌توان رفتارهای قابل مشاهده‌ای که کارکنان در مشاغل خود انجام می‌دهند و از نظر کارفرما یا سازمان از جمله وظایف مدون و رسمی افراد برای دریافت حقوق و مزايا توصیف کرد (Mirzaie & Golparvar, 2019). عملکرد شغلی، نمایان گر رفتارهای مشاهده شده نیروی انسانی است که با اهداف سازمان تطابق و همخوانی داشته باشد (Swalhi et al, 2017). نتایج کار و رفتارهای مرتبط با شغل عملکرد شغلی تعریف می‌شود (Johari & Yahya, 2016). عملکرد کارکنان موید آن است که کارکنان مسئولیت‌های مرتبط با شغل خود را تا سطح رضایت یا میزان قابل قبول برای مسئول بالادستی خود انجام می‌دهند (Asiamah, 2017). عملکرد شغلی، مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری و عملکردی شامل دانش، مهارت، شایستگی مدیریت، وجود و توانایی‌های ادارکی در محیط شغلی است (Zarei & Fakhri, 2020).

ارزیابی عملکرد منابع انسانی

ارزشیابی عملکرد در مدیریت از جمله ابزارهای مؤثر است که با اعمال صحیح آن نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارآیی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌شود. این امر می‌تواند مسیر ارتقای شغلی را شفاف و نیازهای آموزشی کارکنان را مشخص سازد یا این که افراد ناکارآمد را شناسایی کرده و نحوه مدیریت بر آن‌ها را تغییر دهد (Raofi Kalachaye et al, 2020). از واژه ارزیابی عملکرد، تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را بتوان کارایی تعریف کرد، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت درخصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. در فرهنگ مدیریت (توصیفی) ارزشیابی عملکرد بدین گونه تعریف شده: ارزشیابی عملکرد عبارت است از ارزیابی میزان موفقیت مستخدم در کارش، به ویژه نوعی ارزیابی که به عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی صورت می‌گیرد. شیوه‌ای که در آن ارزیابی‌ها به طور مستمر صورت می‌گیرد، سوابق ارزیابی و نتایج نگهداری می‌شود و برای بهبود عملکرد اقدامی سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود (Abed et al, 2020). ارزیابی عملکرد، اندازه گیری داده‌هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج موردنظر است. این نتایج باید از انجام فعالیت‌های خاصی به دست آیند. همچنین اندازه گیری عملکرد روشی برای ارزیابی این فعالیت‌ها را نیز، فراهم می‌آورد. سیستم‌های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند. سنجش عملکرد عبارت است از فرایند حصول اطمینان از این که یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. اگرچه اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی نسبتاً جدید است، اما تحقیقات قابل

توجهی در خصوص عملکرد از اواخر دهه ۱۹۷۰ در قالب واژگانی چون اندازه گیری عملکرد، شاخص‌های عملکرد، ارزیابی عملکرد، و تأمین کیفیت تولید شده است (Hosseinpour & Karamzadeh, 2019). برخی از مهم‌ترین اهداف ارزشیابی عملکرد را می‌توان این گونه برشمرد: بهبود عملکرد فردی، بهبود انگیزش و اخلاق، شفاف سازی انتظارات و کاهش ابهام در خصوص دستاوردهای عملکردی، تعیین میزان پاداش و ... عواملی که افراد بر اساس آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند بسیار متفاوت است و به عوامل زیادی بستگی دارد از جمله نوع شغل، سطح ارشدیت، طراحی برنامه ارزشیابی و صنعت. برخی از این عوامل که در اکثر طرح‌های ارزشیابی وجود دارند عبارتند از: قابلیت‌ها و دانش شغلی، کیفیت کار، تعاملات با همکاران، قضاؤت و استفاده از منابع و مدیریت (Abbasi et al, 2016). فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان در قالب شکل زیر توصیف کرد.



شکل ۱. فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان. (Abbasi et al, 2016)

ارزشیابی عملکرد ارزش محور

برنامه‌ریزی و سیاست گذاری فرهنگی و اجتماعی بدون شناخت نظام ارزش‌ها و عوامل مرتبط با آن امکان پذیر نیست. یونسکو، در مورد رسالت دانشگاه‌ها تاکید می‌کند که دانشگاه‌ها متعهدند دائمًا نسبت به اشاعه فرهنگ توحید و یکتاپرستی، محبت و اخوت، نظم اجتماعی و وجودان کاری، حساسیت و تعهد پذیری اجتماعی، و ارزش‌های فردی ملی تلاش مجدانه و پیگیر داشته باشند. در عصر جدید، کارکرد دانشگاه‌ها تنها در آموزش، پژوهش، کارآفرینی و مانند آن خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در نقش یک پایگاه معرفتی به فرهنگ سازی و تمدن سازی نوین می‌پردازند. امروزه هر دانشگاهی در پرتو فرهنگ سازمانی خاص خود، ارزش‌های خاص را دنبال نموده تا کارکردهایی مشخص از خود ارائه دهد (Zulfiqarzadeh, & Saadabadi Arani, 2015) سازمانی حاکم بر دانشگاه نمایان می‌سازد.

جدول ۱. جایگاه ارزش‌ها در فرهنگ‌های حاکم بر دانشگاه.

نوع فرهنگ دانشگاه	عناصر مهم	ارزش‌های مطرح	مفهوم اصلی	تلقی از سازمان دانشگاه	کار کرد دانشگاه
کالجی	رشته‌های علمی دانشگاه	پژوهش، تصمیم‌گیری و حاکمیت جمعی	حاکمیت عقلانیت	عامل تولید و اشاعه دانش و انتقال صفات لازم به نسل جوان	تریتی رهبران آینده جامعه و پژوهشگران جدید رشته علمی
مدیریتی	اجرا و ارزیابی برنامه‌های از پیش تعیین شده	کارایی، پاسخگویی مالی و نظارت	تعريف و سنجش دقیق اهداف	عامل القاء کسری دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خاص به دانشجویان	تصمیم شهر وندانی موفق و مسئولیت پذیر
توسعه‌ای	رشد شخصی و حرفة‌ای دانشگاهیان	آزادی فردی، خدمت به دیگران و برنامه ریزی درسی و پژوهشی	دستیابی به رشد شخصی، میل ذاتی همه انسان‌ها	عامل ترغیب همه اساتید، دانشجویان، مدیران و کارکنان به رشد	رشد در همه ابعاد شناختی، احساسی و رفتاری
مذاکره‌ای	وضع خط مشی‌های عادلانه و توزیع منصفانه منابع	قابل آراء و چانه زنی گروه‌های ذیفع	قدرت، فصل الخطاب و میانجی گری تاحدی لازم است	عامل گسترش ناخواسته ساختارها و نگرش‌های اجتماعی جدید و آزادانه‌تر اغلب مخرب	ایجاد ساختارها و نگرش‌های اجتماعی جدید و آزادانه‌تر
مجازی	پاسخ به دنیای پست مدرن در تولید و اشاعه دانش	نگاه جهانی و ایجاد نظام‌های آموزشی باز و مشترک	توانایی در ک ابهام و پاره پارگی در دنیای پست مدرن	عامل پیوند میان منابع تکنولوژیک و منابع جهانی	گسترش یادگیری جهانی



گسترش یادگیری بومی و محلی	عامل تکریم و سامان دهی به دانش و یادگیری	توانایی القاء ارزش‌های مدنظر دانشگاه به وسیله فناوری‌های ریشه دار	آموزش ارزش مدار و چهره به چهره و توسل به یک دکترین مذهبی خاص	معنویت و مذهب به جای ارزش‌های سکولار	حقیقی
---------------------------------	---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-------

امروزه در سراسر جهان دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزشی و پژوهشی با پارادایم‌های جدید مواجه هستند؛ که در واقع به سرنوشت همه انسان‌های جامعه جهانی گره خورده است و آن شناسایی ارزش‌ها افرادی است که در آن نقش آفرینی می‌کنند. یکی از راه‌های شناسایی ارزش‌ها در سیستم آموزش عالی، شناخت ارزش‌ها و باورهای اعضای دانشگاهی است (Parnian et al, 2020).

پیشینه پژوهش

(Amiri Ghale Rashidi & Razaghi Kashani, 2023) به بررسی آسیب شناسی مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان و پیاده سازی اثربخش این مدل پرداختند. یافته‌ها در سه تم نتایج ارزشیابی، رشد و توسعه رفتاری و فردی و مشکلات اجرایی و عملکردی دسته بندی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند شاخص‌های ناهمانگی با سمت، بی اهمیتی مدیران به ارزشیابی، عدم آگاهی از خطاهای ارزشیابی و دخالت دادن قضاوت‌های شخصی از دغدغه‌های اصلی این حوزه بوده که نیازمند توجه جدی است. نتیجه بدست آمده نشان می‌دهد ارزشیابی عملکرد کارکنان از جمله ابزارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح آن نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان با کارآیی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی سازمان و کارکنان و به تبع آن منافع جامعه نیز تأمین می‌گردد.

(Imani et al, 2021)، در تحقیق خود اقدام به مقایسه میزان عملکرد استادی مدعو (حق التدریسی) و هیات علمی از دیدگاه دانشجویان دانشکده فنی شهرستان مرند نمودند. نتایج حاصل از آزمون آماری نشان داد که در سطح خطای ۵ درصد در خصوص فرضیه اول (فعالیت آموزشی)، فرضیه دوم (فعالیت پژوهشی)، فرضیه سوم (عملکرد متأثر از توانایی برقراری ارتباط)، فرضیه چهارم (فعالیت شغلی)، فرضیه پنجم (فنون کلاس داری) و فرضیه ششم (نحوه ارزشیابی) بین استادی مدعو و هیات علمی تفاوت معنی داری وجود دارد. بر طبق این نتایج میانگین نمرات اعضای هیات علمی بیش از مدعو بوده که طبق نظر محقق، استادی مدعو باید فعالیت‌های خود را در زمینه‌های پژوهشی و آموزشی و ... در طیف گسترده‌تری انجام دهنند.

(Samoui & Sattari, 2021)، در تحقیق خود اقدام به طراحی و روایی سنجی پرسشنامه سنجش عملکرد اعضای هیات علمی در ارائه آموزش‌های مجازی در دوران پاندمی کووید ۱۹ نمودند. مطالعه توصیفی است روی ۱۶۱ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۴۰۰ انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد با توجه به روایی و پایایی قابل قبول پرسشنامه مورد مطالعه، این ابزار می‌تواند برای ارزشیابی

عملکرد اعضای هیات علمی در ارائه آموزش‌های مجازی توسط نظام‌های ارزشیابی آموزشی و همچنین توسط پژوهشگران برای سنجش عوامل مؤثر بر عملکرد استادی در ارائه آموزش‌های مجازی استفاده شود.

(Parnian et al, 2020) در تحقیق خود اقدام به شناسایی مؤلفه‌های نظام ارزشی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی در فرهنگ دانشگاهی نمودند. متغیرهای حاصل از مطالعه شامل: ارزش‌های خیرخواهی، ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های ایمنی، ارزش‌های مادی، ارزش‌های علمی، ارزش‌های ابزاری و ارزش‌های غائی بوده است. نتایج پژوهش بیانگر وجود متغیرهای مساعد در نظام ارزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

(Reofi Kalachaye et al, 2020)، به تبیین معیارهای ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه در قالب یک مطالعه کیفی پرداختند. این، پژوهش به روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد و در آن ۲۰ تن از مدرسین، متخصص در حوزه مدیریت آموزشی و ارزشیابی و مدیران گروههای آموزشی دانشگاه برای مصاحبه نیمه ساختار یافته انتخاب شدند. داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه شامل ۶ درون مایه اصلی و ۲۱ درون مایه فرعی بود. درون مایه اصلی شامل: فعالیت پژوهش (۳ درون مایه فرعی)، فعالیت آموزشی (۳ درون مایه فرعی)، خدمات اجرایی (۲ درون مایه فرعی)، بالندگی (۴ درون مایه فرعی)، اخلاق حرفه‌ای (۳ درون مایه فرعی) و اخلاق فردی (۶ درون مایه فرعی) بود.

(Hajhoseini et al, 2020)، به اعتبارسنجی الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی بر اساس مؤلفه‌های سرمایه فکری اقدام نمودند. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای حاکی از تأیید همه ابعاد که به منظور تلخیص ابعاد مذکور، با انجام آزمون تحلیل عاملی اکشافی، ۴ عامل «دانش کاری و مدیریت»، «برنامه‌ریزی و ایجاد مهارت‌های حرفه‌ای در امر آموزش و پژوهش»، «ارتباطات مؤثر، شفاف و تعهد سازمانی» و «رفتار متعادل و مدیریت زمان» به عنوان متغیرهای عمدۀ مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی انتخاب شده‌اند، بود. همچنین ۳ عامل «انسانی»، «ساختاری» و «ارتباطی» در قالب ۹ مؤلفه اصلی به عنوان ابعاد و متغیرهای عمدۀ سرمایه فکری انتخاب گردیدند؛ و بالاخره میزان تابعیت الگوی مذکور از نظر متخصصان نیز در ۶ عامل ارائه گردیده است؛ که در مجموع ۹۰/۰۵ درصد واریانس را تبیین کرده‌اند که درصد مورد قبول و بالائی قلمداد شده است. همچنین این عوامل ۷۰ تا ۱۰۰ از برآش عالی الگوی پژوهش بوده است.

(Karimi et al, 2020)، در تحقیق خود اقدام به طراحی الگوی ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان نمودند. با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، چهار مؤلفه دانش حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای، اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی برای ارزیابی عملکرد استادان دانشگاه فرهنگیان شناسایی شد. همچنین، یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان داد همه گویی‌های دانش حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای، اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی، به جز گویی قدرت نقد و تحلیل در دانش حرفه‌ای و صراحت در گفتار و رفتار در ویژگی‌های شخصیتی، واریانس نمرات مؤلفه‌های شناسایی شده را به خوبی تبیین می‌کنند. بنابراین، می‌توان گفت مؤلفه‌های چهارگانه شناسایی شده برای ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان مناسب‌اند.



روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ است که محور و کانون اصلی مطالعه را تشکیل می‌دهند. برای انتخاب نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری خوش‌های و در دل خوش‌های از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در این روش از رابطه بین ۵ تا ۱۵ برابر گویه‌ها (که در این پژوهش تعداد گویه‌ها برابر با ۷۹ است) استفاده شده است. براساس رابطه فوق جامعه آماری می‌باشد حداقل ۳۹۵ نفر و حداقل ۱۱۸۵ نفر باشد که با توجه به نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها تعداد ۳۹۵ نفر درنظر گرفته شد. ابزار تحقیق در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته و برگرفته از روش کیفی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. در پژوهش حاضر، جهت بررسی روایی، از روایی محتوایی و روایی ظاهری استفاده گردید. جهت ارزیابی اعتبار سازه‌ای طیف‌ها، ضمن استناد به مبانی نظری تحقیق از تحلیل عاملی نیز استفاده شد و برای آزمون از آمار استنباطی در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. سپس جهت برآش مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار AMOS استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

ابتدا به‌منظور طراحی مدل مناسب برای ابعاد شناسایی شده از مدل تحلیل عاملی تائیدی استفاده گردید. در ابتدا به منظور بررسی کفايت حجم نمونه برداری از آزمون کفايت نمونه برداری کييزر-مير-الكين استفاده شد که ميزان اين آزمون ۰/۸۰۲ بودست آمد که نشان گر مناسب بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی است. سپس برای اينکه مشخص شود همبستگی بين مواد آزمون در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد که نتایج اين آزمون در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنی دار شد. نتایج آزمون بارتلت نشان داد که سؤالات پرسشنامه برای تشکیل عوامل همبستگی کافی را دارد و بنابراین معجاز به استفاده از تحلیل عاملی در تحقیق حاضر می‌باشیم. نتایج این آزمون در جدول (۲) نشان داده شده است. از آنجا که شاخص KMO نزدیک به ۱ است بنابراین تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین با توجه به نتایج آزمون بارتلت (سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵)، تحلیل عامل اکتشافی برای شناسایی ساختار مناسب است.

جدول ۲. آزمون (KMO) و بارتلت

نتیجه گیری	sig	مقدار بارتلت	kmo	مقدار
تأیید	۰,۰۰۰	۷۰۶,۷۳	۰,۸۰۲	مقدار

مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش AMOS شامل دو مرحله آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری می‌باشد. آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی (همسانی درونی) و روایی تشخیصی می‌باشد. برای بررسی پایایی و همسانی درونی مدل به روش AMOS ملاک‌های مختلفی وجود دارد که عبارتند از: پایایی هر یک از گویه‌ها و

متغیرهای مشاهده شده برازش و سطح معناداری هر یک از سازه‌ها برای سنجش اولین ملاک پایایی، به بررسی پایایی هر یک از گویه‌ها می‌پردازیم. اگر بارهای عاملی هر گویه بر سازه مربوط به خود معنی دار باشد، می‌توان استدلال نمود که گویه‌ها از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. در جدول زیر بارهای عاملی گزارش شده‌اند. مقادیر بار عاملی بیشتر از ۰/۵ قابل قبول می‌باشند. همچنین در حالت به بررسی اعداد معناداری سوالات و متغیرهای مدل می‌پردازیم، اگر اعداد معناداری هر گویه بر سازه مربوط به خود معنی دار باشد، می‌توان استدلال نمود که گویه‌ها از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. در جدول زیر اعداد معناداری گزارش شده‌اند. مقادیر اعداد معناداری بیشتر از ۰/۹۶ و در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار قابل قبول می‌باشند.

جدول ۳. بار عاملی و اعداد معناداری گویه‌های پرسشنامه

معنی داری	p	CR	بار عاملی	شماره سوالات
تأیید	۰,۰۰۱	13.663	۰,۷۶۲	Q1
تأیید	۰,۰۰۱	8.892	۰,۵۶۴	Q2
تأیید	۰,۰۰۱	15.132	۰,۵۷۱	Q3
تأیید	۰,۰۰۱	3.717	۰,۵۶۶	Q4
تأیید	۰,۰۰۱	15.352	۰,۷۱۸	Q5
تأیید	۰,۰۰۱	14.322	۰,۷۶۲	Q6
تأیید	۰,۰۰۱	14.322	۰,۶۴۴	Q7
تأیید	۰,۰۰۱	11.543	۰,۵۹۴	Q8
تأیید	۰,۰۰۱	15.567	۰,۶۰۵	Q9
تأیید	۰,۰۰۱	11.722	۰,۷۵۷	Q10
تأیید	۰,۰۰۱	4.614	۰,۵۲۴	Q11
تأیید	۰,۰۰۱	15.288	۰,۶۵۹	Q12
تأیید	۰,۰۰۱	14.222	۰,۵۶۳	Q13
تأیید	۰,۰۰۱	14.218	۰,۶۳۱	Q14
تأیید	۰,۰۰۱	12.550	۰,۵۰۲	Q15
تأیید	۰,۰۰۱	26.835	۰,۵۶۱	Q16
تأیید	۰,۰۰۱	13.983	۰,۶۹۸	Q17
تأیید	۰,۰۰۱	15.081	۰,۵۲۰	Q18
تأیید	۰,۰۰۱	3.668	۰,۶۹۲	Q19
تأیید	۰,۰۰۱	15.445	۰,۵۴۱	Q20
تأیید	۰,۰۰۱	15.175	۰,۵۳۴	Q21



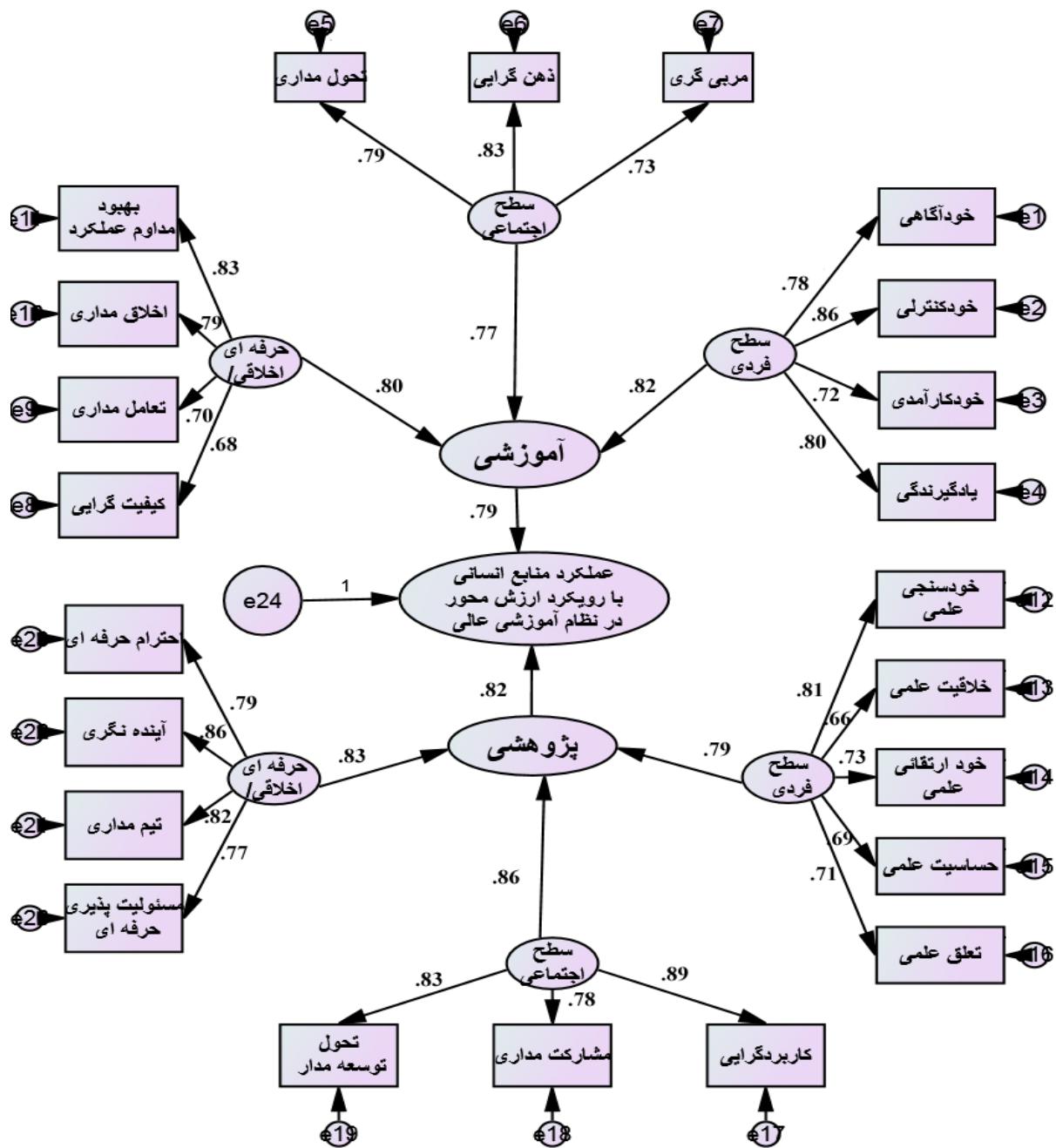
تأیید	.۰,۰۰۱	.342	.۰,۵۰۶	Q22
تأیید	.۰,۰۰۱	6.247	.۰,۵۸۵	Q23
تأیید	.۰,۰۰۱	15.142	.۰,۵۹۸	Q24
تأیید	.۰,۰۰۱	19.189	.۰/۹۱۱	Q25
تأیید	.۰,۰۰۱	11.081	.۰,۶۴۰	Q26
تأیید	.۰,۰۰۱	3.213	.۰/۷۰۲	Q27
تأیید	.۰,۰۰۱	15.245	.۰/۹۵۷	Q28
تأیید	.۰,۰۰۱	18.878	.۰/۷۴۲	Q29
تأیید	.۰,۰۰۱	9.500	.۰/۷۶۹	Q30
تأیید	.۰,۰۰۱	4.760	.۰/۵۳۵	Q31
تأیید	.۰,۰۰۱	22.664	.۰,۵۳۰	Q32
تأیید	.۰,۰۰۱	11.059	.۰,۷۸۱	Q33
تأیید	.۰,۰۰۱	16.448	.۰,۶۳۷	Q34
تأیید	.۰,۰۰۱	14.980	.۰,۵۹۳	Q35
تأیید	.۰,۰۰۱	19.437	.۰,۵۹۴	Q36
تأیید	.۰,۰۰۱	9.716	.۰,۷۱۵	Q37
تأیید	.۰,۰۰۱	13.441	.۰,۶۲۴	Q38
تأیید	.۰,۰۰۱	14.786	.۰,۵۰۶	Q39
تأیید	.۰,۰۰۱	10.853	.۰,۶۰۵	Q40
تأیید	.۰,۰۰۱	13.237	.۰/۷۰۲	Q41
تأیید	.۰,۰۰۱	16.488	.۰/۹۵۷	Q42
تأیید	.۰,۰۰۱	10.853	.۰,۵۷۰	Q43
تأیید	.۰,۰۰۱	14.867	.۰,۵۸۱	Q44
تأیید	.۰,۰۰۱	3.775	.۰,۵۷۸	Q45
تأیید	.۰,۰۰۱	3.213	.۰,۵۲۰	Q46
تأیید	.۰,۰۰۱	20.209	.۰,۵۲۲	Q47
تأیید	.۰,۰۰۱	10.773	.۰/۷۰۲	Q48
تأیید	.۰,۰۰۱	17.430	.۰/۹۵۷	Q49
تأیید	.۰,۰۰۱	4.569	.۰/۷۴۲	Q50
تأیید	.۰,۰۰۱	12.153	.۰/۷۶۹	Q51

تأیید	۰,۰۰۱	6.593	۰/۵۳۵	Q52
تأیید	۰,۰۰۱	17.614	۰,۵۳۰	Q53
تأیید	۰,۰۰۱	16.803	۰,۷۸۱	Q54
تأیید	۰,۰۰۱	15.361	۰,۶۳۷	Q55
تأیید	۰,۰۰۱	11.304	۰,۵۹۳	Q56
تأیید	۰,۰۰۱	6.036	۰,۵۹۴	Q57
تأیید	۰,۰۰۱	8.752	۰,۷۱۵	Q58
تأیید	۰,۰۰۱	15.189	۰,۶۲۴	Q59
تأیید	۰,۰۰۱	9.194	۰,۵۰۶	Q60
تأیید	۰,۰۰۱	3.213	۰/۶۹۰	Q61
تأیید	۰,۰۰۱	21.521	۰/۷۹۰	Q62
تأیید	۰,۰۰۱	15.966	۰/۸۰۶	Q63
تأیید	۰,۰۰۱	15.189	۰/۸۶۹	Q64
تأیید	۰,۰۰۱	3.327	۰/۸۲۳	Q65
تأیید	۰,۰۰۱	10.402	۰/۸۰۷	Q66
تأیید	۰,۰۰۱	17.847	۰/۶۹۹	Q67
تأیید	۰,۰۰۱	5.777	۰/۷۲۷	Q68
تأیید	۰,۰۰۱	6.892	۰/۸۳۳	Q69
تأیید	۰,۰۰۱	9.830	۰/۵۷۳	Q70
تأیید	۰,۰۰۱	۸,۲۳۶	۰/۷۹۰	Q71
تأیید	۰,۰۰۱	37.211	۰/۷۵۸	Q72
تأیید	۰,۰۰۱	37.866	۰/۷۸۵	Q73
تأیید	۰,۰۰۱	28.561	۰/۷۳۰	Q74
تأیید	۰,۰۰۱	32.063	۰/۶۹۶	Q75
تأیید	۰,۰۰۱	31.174	۰/۷۹۶	Q76
تأیید	۰,۰۰۱	23.520	۰,۶۴۰	Q77
تأیید	۰,۰۰۱	31.118	۰,۵۵۷	Q78
تأیید	۰,۰۰۱	11.704	۰,۵۷۰	Q79



همان طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی گویه‌ها در سطح ۰,۰۰۱ معنی دار و اعداد معناداری (CR) کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده لذا با اطمینان می‌توان بیان نمود که تمام گویه‌ها از رابطه مطلوب برخوردار می‌باشند.

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. در حالت برآورد استاندارد امکان مقایسه بین متغیرهای مشاهده شده تبیین کننده متغیرهای پنهان وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای نشان داد که مدل اندازه گیری متغیرها مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. نتایج مدل اندازه گیری حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرها در مدل است. با توجه شکل (۲) می‌توان بارهای عاملی هر یک از سوالات تحقیق را مشاهده نمود. مقدار ضریب تعیین عددی بین صفر و یک است، که هر چه به سمت یک نزدیک شود، مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد. تخمین ضرایب α گفته می‌شود. مدل در حالت ضرایب α یا حالت معناداری مقادیر آماره α را نشان می‌دهد که برای قضاؤت در مورد معناداری روابط بکار می‌روند. به اینصورت که اگر مقادیر آماره α بین ۰,۹۶ و ۱,۹۶ قرار داشته باشد، ضرایب معنادار نیستند و منجر به رد فرضیات یا سوالات تحقیق می‌شوند و در حالتی که خارج از این محدود باشند، معنادار هستند.


شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

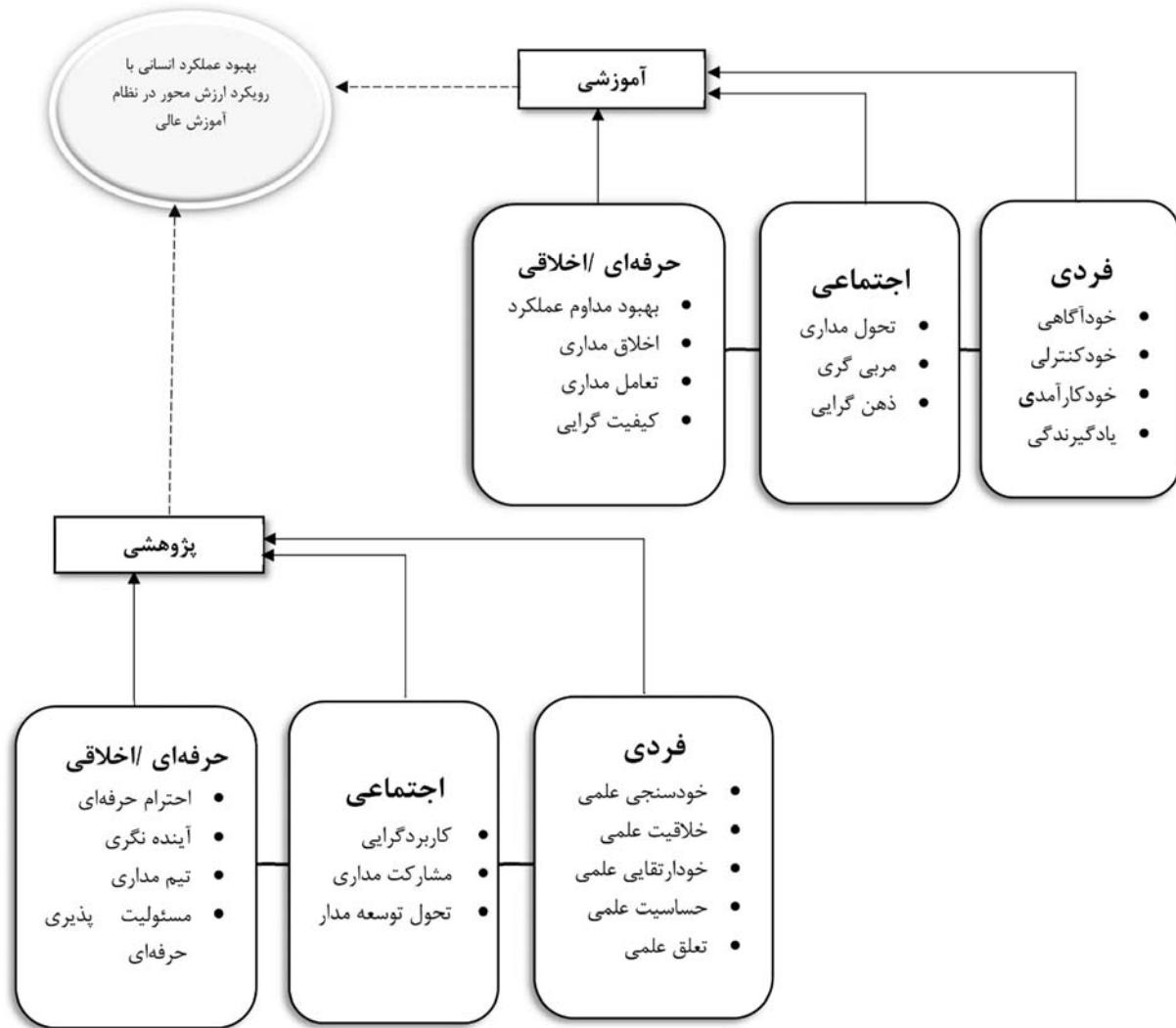
گام اول در آزمون مدل تحقیق برآورد تناسب یا برازش مدل است، لذا در تحقیق حاضر ابتدا مدل تحقیق با استفاده از شاخص‌های برازنده‌گی مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است. بررسی شاخص‌های ارائه شده، بیانگر برازش مطلوب مدل با داده‌ها می‌باشد.



جدول ۴. شاخص‌های برازنده‌گی مدل

شاخص‌های برازش	مقدار
مجذور کای (Chi-Square)	۱۰۲۵/۲۷
درجه آزادی (df)	۴۲۷
سطح معناداری	۰/۰۰۰
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۴۶
شاخص نیکوئی برازش (GFI)	۰/۹۱
شاخص تعديل شده نیکوئی برازش (AGFI)	۰/۹۰
شاخص برازش استاندارد شده (NFI)	۰/۹۱
شاخص برازش استاندارد نشده (NNFI)	۰/۹۳
شاخص مقایسه‌ای برازش (CFI)	۰/۹۴

مطابق جدول (۴) مقدار مجذور کای این مدل با درجه آزادی ۴۲۷ برابر با ۱۰۲۵,۲۷ و در سطح $p=0,000$ از لحاظ آماری معنادار است. از آنجا که این سطح معناداری بسیار کوچک است. علاوه بر این مجذور کای تحت تأثیر همبستگی‌های موجود در مدل نیز هست. هر چه این همبستگی‌ها بیشتر باشد برازش ضعیفتر است. به همین دلیل برای برازش مدل شاخص‌های دیگری مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق جذر برآورد واریانس خطای تقریب برابر با ۰,۰۴۶ می‌باشد، از آنجا که مقدار این شاخص برای مدل‌های خوب، برابر با ۰,۰۵ یا کمتر است می‌توان نتیجه گرفت که مدل به خوبی برازش شده است. سایر شاخص‌های برازنده‌گی مدل شامل GFI, AGFI, NNFI, NFI و CFI به طور کلی بین صفر تا یک متغیر هستند و ضرایبی که بالاتر از ۰,۹۰ باشد قابل قبول در نظر گرفته می‌شود. در تحقیق حاضر تمامی این شاخص‌ها بالاتر از ۰,۹۰ هستند و این امر بیانگر آن است که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده‌ها مدل مطلوبی باشد. براساس نتایج بدست آمده از یافته‌های تحقیق طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی در دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان در شکل (۳) نشان داده است.



شكل ۳. الگوی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی در دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان

بحث و نتیجه گیری

در دنیای تغییرات شتابان و منابع در حال کاهش نمی‌توان دانشگاه را به آسانی اداره کرد، اما باید به نحوی در آن نظارت کرد تا به طور مداوم و بدون چشم پوشی از مسئولیت خود، با محیط جدید اجتماعی و علمی سازگار شود. از این رونظارت و ارزیابی ارزش محور در جوامع پیشرفته، بستر ساز کارایی و اثر بخشی نظام متبع خود هستند و همواره از جایگاه با اهمیت و درخور توجهی برخوردارند. اهمیت این امر در آموزش عالی دوچندان است زیرا نظام آموزش عالی به عنوان نظامی پیشرو و تعیین کننده خط مشی قادر است زمینه توسعه در ابعاد اجتماعی فرهنگی و انسانی را فراهم آورد و سایر حوزه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد؛ به همین منظور آگاهی از میزان تحقق اهداف در آموزش عالی و اطلاع از نارسانی‌ها و نقاط قوت از ابزارهای لازم و اساسی است که می‌تواند تصمیم گیران سیاست گذاران و برنامه ریزان آموزش عالی را در جهت بهبود روش‌ها و نیل به اهداف و افزایش بازدهی یاری نماید شیوه نامه تشکیل و فعالیت هیأت‌های استانی،



صاحب نظران سازمان و مدیریت فرآیند نظارت را یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت می‌دانند که حیات سازمان در گرو آن است. در واقع نظارت ارزش محور حلقه تکمیلی فرآیند برنامه ریزی و تداوم دهنده و تصحیح کننده آن به شمار می‌آید. این ابزار یکی از اصول مدیریت نوین است که برای حسن اداره امور در هر سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. نتایج نشان داد که مؤلفه و شاخص‌های شناسایی شده بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزش عالی تاثیرگذار است. نتایج بدست آمده از معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده‌ها مدل مطلوبی می‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق (Amiri Ghale Rashidi & Razaghi Kashani, 2023) (Reofi Kalachaye et al, 2020) (Parnian et al, 2020) (Samoui & Sattari, 2021) (et al, 2021 Khedevi & Al Hordi Khan Waziri, 2015) (Mohammadi et al, 2020) (Karimi et al, 2020) (et al, 2020 Shakozaei et al., 2018) (Aghamolaei & Abedini, 2014) همخوانی دارد. دانشگاه‌ها برای افزایش قابلیت سازمانی شان باید یاد بگیرند که در محیط پر از ادغام‌های دائمی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابت فزاینده، به طور موفق عمل کنند. برای سازگاری با تغییرات جدید، باید سازمانی متناسب با شرایط جدید پدید آید و زمینه رشد و تعالی سازمانی را فراهم آورد که از جمله موقوفتین این سازمان‌ها، سازمان‌های یادگیرنده بوده‌اند. از آنجا که دانشگاه و مراکز آموزش عالی نهادهایی هستند که می‌باید حداقل یک گام از نظر دانش، علم، فنون و الگوهای رفتاری از بقیه نهادها و مؤسسات جلوتر باشند و نظر به نقش دانشگاه در پاسخگویی به نیازها و انتظارات اجتماعی و جهانی ایجاب می‌کند که آموزش عالی و سازمان‌های آموزشی به طور مداوم کیفیت فرایندها و فعالیت‌های خود را بهبود بخشنند. توجه به تفکر بین رشته‌ای می‌بایست در اولویت دانشگاه‌ها باشد. تکوین حوزه‌های میان رشته‌ای، علامتی از شکاف میان جهان زندگی با نظام آموزش عالی و نظام دانشگاهی است. در دنیای واقعی، در صنعت و خدمات مورد نیاز جامعه و در عالم حرفه‌گری و بازار کار، مسأله‌ها و تقاضاهایی نوپدید و پی در پی به وجود می‌آیند که نمی‌توان همه آنها را با برنامه‌های آموزشی و درسی موجود توضیح داد و با رشته‌های سنتی و با ساختارهای شناخته شده گروه‌های دانشگاهی رفع و رجوع کرد. مفهوم «میان رشتگی» برای مواجهه با این مشکل به میان آمده است. همچنین یافته‌ها نشان داده است که ارزش نقدپذیری شغلی نیز از اولویت بالایی برخودار است. نقدپذیری و انتقاد نیازمند روحیه تحمل و بردازی است که کارکنان دانشگاه‌ها باید یاد بگیرند در برابر ایده‌ها و عقاید دیگران تحمل داشته باشند. انتقاد پذیری یک مهارت است که افراد می‌بایست با روی خود کار کردن آن را تقویت نمایند. یافته‌های این سؤال نشان داد که در دانشگاه‌ها اجتناب از تبعیض به عنوان یک ارزش بالاهمیت در عملکرد منابع انسانی می‌باشد. در سال‌های اخیر توجه به موضوعات بی‌عدالتی و تبعیض در محیط کار و اثرات و پیامدهای آنها همچون پرخاشگری، رفتارهای منحرف، انتقام‌جویی در محیط کار و مقابله با آنها توجه بسیاری را به خود جلب کرده‌اند. درک و فهم عدالت در سازمان‌ها و به خصوص محیط‌های آموزشی به عنوان یکی از فاکتورهای اساسی مقابله با بروز رفتارهای پرخاشگریانه است. زیرا هنگامی که افراد احساس می‌کنند در سازمان با آنها به صورت غیرمنصفانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگریانه یا رفتارهایی که از طریق آن اشخاص به دیگر همکاران خود صدمه می‌زنند را نشان می‌دهند. یا هنگامی که فرد در توزیع پیامدها در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌کند به طور منفی نسبت به آن پیامد خاص واکنش نشان می‌دهد که درنتیجه عکس العمل منفی فرد متوجه کل سازمان خواهد شد و در نهایت عملکردهای افراد نیز کاهش خواهد یافت.

با توجه به پژوهش حاضر پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تفکر بین رشته‌ای از اهمیت بالایی نسبت به سایر ارزش‌ها قرار دارد لذا پیشنهاد می‌گردد دانشگاه‌ها با تشویق، سرمایه گذاری و صرف وقت زمینه انجام انواع فعالیت‌های بین رشته‌ای را فراهم آورند و چنین فرصت‌هایی در برنامه‌های درسی و فعالیت‌های فوق برنامه در مقاطع مختلف تحصیلی گنجانده شود و البته نقطه اوج این برنامه‌ها باید پرورش تفکر بین رشته‌ای باشد.
- یکی از ارزش‌هایی دیگری که در این پژوهش از اهمیت بالایی برخوردار بود ارزش نقدپذیری شغلی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد اعضای هیئت علمی دانشگاه با افزایش مهارت‌هایی چون بالا بردن اعتماد به نفس، ارتباط گسترده با افراد، قدرت بیشتر در رؤیایی با مشکلات و یادگیری جدیدترین ایده‌ها، اصول انتقادپذیری شغلی را در خود پرورش دهند تا از بروز تنש‌ها و سایش‌های شغلی در محل کار کاسته شود و در نتیجه عملکرد منابع انسانی اثربخش‌تر گردد.

Reference

- Abed S., & Davodi A. H., & Sorani R. (2020). Examining the performance evaluation of academic staff members in universities. Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, 4(13), 1-21. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/468>
- Amiri Qala Rashidi, N., & Rezaghi Kashani, F. (2023). Pathology of the employee performance evaluation model of Tehran University of Medical Sciences, Management and Entrepreneurship Studies Quarterly, Volume: 9, Number: 1. 342-359. <https://civilica.com/doc/1748968>. (In Persian).
- Anesukanjanakul, J., Banpot, K., & Jermsittiparsert, K. (2019). Factors that influence job performance of agricultural workers. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 7(2), 71-86.
- Aghamolaei T., & Abedini, S. (2014). Comparison of Self and Students' Evaluation of Faculty Members in School of Health of Hormozgan University of Medical Sciences. Iranian Journal of Medical Education; 7 (2):191-199URL: <http://ijme.mui.ac.ir/article-1-688-fa.html>. (In Persian).
- Abbasi, A., & Ranaei Kordshuli, H., & Asghari Jahormi, S. (2016), Designing an employee performance evaluation model based on organizational performance evaluation models for Iranian government organizations, <https://civilica.com/doc/909121>
- Asiamah, N. (2017), "The nexus between health workers' emotional intelligence and job performance: Controlling for gender, education, tenure and in-service training", Journal of Global Responsibility, Vol. 8 No. 1, pp. 10-33. <https://doi.org/10.1108/JGR-08-2016-0024>
- Farhadinejad, M., & Ain Ali, M., & Bagheri Qarabalaq, H. (2020). A reflection on conscious silence: analysis of the role of culture on employee performance and organizational communication (case study: government organizations of Semnan city). Management of Government Organizations, 8(2 (series 30)), 11-24. SID. <https://sid.ir/paper/389053/fa>. (In Persian).
- Haj Hosseini, M., & Jahanian, R., & Irannejad, P. (2020). Validation of the performance management model of faculty members based on intellectual capital components. Quarterly Journal of Research in Educational Systems, Volume 14, Number 49, pp. 161141. [20.1001.1.23831324.1399.14.49.9.8](https://doi.org/10.1001.1.23831324.1399.14.49.9.8). (In Persian).
- Hasani, R., & Mohammadi, M. (2019). The relationship between religious attitude and job performance of employees (research sample: Iran Tobacco Company). Islamic Management, 27(2), 23-42. SID. <https://sid.ir/paper/400286/fa>. (In Persian).
- Hossin Poor Sadat Abadi, J., & Karamzadeh, E. (2019). Explaining the Relationship between Job Burnout and Organizational Performance of the Police Stations' Staff Members in Eslamshahr City, Entezam - e - Ejtemaei, 11(2), 23-44. [magiran.com/p202628](https://doi.org/10.1001.1.23831324.1399.14.49.9.8). (In Persian).W
- Hendri, M.I. (2019), The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance, International Journal of Productivity

- and Performance Management, Vol. 68 No. 7, pp. 1208-1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Iman, M.T. (2020). Philosophy of Research Methodology in Humanities, Publications of Hozeh and University Research Center, 5th edition, Qom. (In Persian).
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. European Journal of Training and Development, 40(7), 554-575. DOI:[10.1108/EJTD-07-2015-0051](https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051)
- Karimi, R., & Navehebrahim, A., & Hassanpoor, A., & Mousapour, N. (2020). Designing a Model of Performance Appraisal for Faculty Members in Farhangian University. Educational and Scholastic studies, 9(3), 253-284. DOI: [20.1001.1.2423494.1399.9.3.10.2](https://doi.org/10.1001.1.2423494.1399.9.3.10.2). (In Persian).
- Khtatbeh, M. M., & Mahomed, A. S. B., & bin Ab Rahman, S., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10).doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973
- Khedevi, A., & Allahverdi Khan Vaziri, A. (2015). Designing and compiling a model for evaluating the effectiveness and performance of faculty members of Islamic Azad Universities in East Azerbaijan province. Productivity Management, 9(3(34) Fall), 161-174. [20.1001.1.27169979.1394.9.3.8.5](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1394.9.3.8.5). (In Persian).
- Mirbagheri, S. M., & Rafiei Atani, A., & Dashti, R. (2019). Introducing a model for managing the performance of employees in military research centers. Defense Strategy, 17(66), 130-97. SID. <https://sid.ir/paper/378155/fa>. (In Persian).
- Mirzaie, Z., & Golparvar, M. (2019). The Effect of Psychological Capital on Job Performance with Due to the Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment among Telecommunication Employees. Knowledge & Research in Applied Psychology, 20(1), 1-12. doi: 10.30486/jsrp.2019.663536. (In Persian).
- Mohammadi, R., & Zamanifar, M., & Sadeghi Mandi, F. (2015). Evaluation of the quality of performance of faculty members in engineering educational groups (based on internal evaluation reports). Iranian Engineering Education Quarterly, 17(67), 91-111. doi: [10.22047/ijee.2015.10863](https://doi.org/10.22047/ijee.2015.10863). (In Persian).
- Nemati, S., & Khaef Elahi, A. A., & Danai Fard, H., & Azar, A. (2017). Identifying and ranking the factors affecting the value-oriented performance of human resources in the public sector with the approach of fuzzy hierarchical analysis. Management of Government Organizations, 5(No. 3 (Sec. 19)), 65-80. [20.1001.1.2322522.1396.5.0.12.4](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1396.5.0.12.4). (In Persian).
- Parnian, A., & Fadavi, M. S., & Qolizadeh, A. (2020). Identifying the components of the value system of Islamic Azad University faculty members in academic culture. Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management, 11(43), 147-166. DOI: [20.1001.1.20086369.1399.11.43.7.0](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1399.11.43.7.0). (In Persian).
- Rostgar, S., & Enayati, T., & Yousefi, R. (2018). Identifying and measuring the job performance components of faculty members in public universities in Tehran. Research in educational systems, 12 (special issue), 395-413. (In Persian).
- Raofi Kalachaye, S., & Askarian, M., & Hamidifar, F., & Rezazadeh Bahadran, H. (2020). Clarification of performance evaluation criteria of university faculty members: a qualitative study. Health Promotion Management, 9(3), 72-83. SID. <https://sid.ir/paper/382724/fa>. (In Persian).
- Samoui, R., & Sattari, M. (2021). Design and Validation of a Questionnaire to Measure the Performance of Faculty Members in Providing Virtual Education in the Covid-19 Pandemic, <https://civilica.com/doc/1403732>. (In Persian).
- Shakozaei, F., & Marzieh, A., & Nastizaei, N. (2018). The relationship between professional ethics and social competence and job performance of the employees of technical and professional organization of Zahedan city. Public Management Research, 11(39), 113-134. doi: 10.22111/jmr.2018.4013. (In Persian).
- Swalhi, A., & Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). "The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment", Journal of Management Development, Vol. 36 No. 4, pp. 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Tarshizi Farooji, H. (2019), investigating the impact of internal social capital on employee



- performance; with the moderating role of strength (case study: the forces of the special unit of Saman Al-Aima of Mashhad), <https://civilica.com/doc/1744994>. (In Persian).
- Zarei, F., & Fekri, C. (2020). The effectiveness of Krumboltz's social learning theory on the job performance of Marvdasht technical conservatories. Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management, 11(43), 315-332. [20.1001.1.20086369.1399.11.43.13.6](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1399.11.43.13.6). (In Persian).
- Zulfiqarzadeh, M. M., & Saadabadi Arani, A. A. (2014). Redefining the main functions of the university in society based on Islamic ideals in the thought of Imam Khomeini (RA). Basij strategic studies, 17(65), 5-31. DOI: [20.1001.1.1735501.1393.17.65.1.2](https://doi.org/10.1001.1.1735501.1393.17.65.1.2). (In Persian).



Journal of Management and educational perspective

eISSN: 2676-7821

Volume 5, Issue 3, Autumn 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@qaemiu.ac.ir

Editor-in-Chief: Hasan Ghalavandi

Professor, Faculty member, Department of Educational Sciences. University of Urmia. Urmia. Iran.
h.ghalavandi@urmia.ac.ir

Manager: Mohammad Hadi Asgari

Assistant Professor of Business Management, Islamic Azad University of Tonekabon, Iran.
President of Iran Business Management Association
dr_mh_asgari@yahoo.com

Publisher: Iranian Business Management Association

<https://www.jmep.ir>

Office address: Journal of Management and educational perspective

Iran, Mazandaran, Chalous, Shariati Ave., After Golshan 1, Khodaparast Building, 1st Floor,
Postal Code: 4661668187
Mobile Number: +989118912539
Contact: +09811 52211444
Journal Email: fekrenoandish.jmep.ir@gmail.com

Designer: Mohammad Saki Entezami, mohammad.entezami@gmail.com

Editorial Board

**Professor Azar Kaffash poor**

Full Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad,
kafashpor@um.ac.ir

**Professor Amin Reza Kamalian**

Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and
Baluchistan, Zahedan, Iran
kamalian@mgt.usb.ac.ir

**Hasan Ghalavandi**

Professor, Faculty member, Department of Educational Sciences. University of
Urmia. Urmia. Iran.
h.ghalavandi@urmia.ac.ir

**Professor Shahnaz Naibzadeh**

Professor, and Management Department, Yazd Branch, Islamic Azad University,
Yazd, Iran
snayebzadeh@gmail.com

**Davood Kiakojouri**

Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad
University, Chalous, Iran
davoodkia@iauc.ac.ir

**Peyman Yar Mohammadzadeh**

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Shahid Madani
University of Azerbaijan, Iran
dr.peyman.ymz@azarunive.edu

**Hamid Shafizadeh**

Associate Professor, Faculty Member, Department of Educational Management,
Islamic Azad University, Garmsar Branch, Iran
shafizadeh11@gmail.com

**Esmaeil Kazempour**

Associate Professor, Department of Education, Islamic Azad University,
Tonekabon Branch, Tonekabon, Iran
e.kazempour@toniau.ac.ir

**Hossein Momeni Mahmouei**

Associate Professor, Department of Educational Management, Torbat
Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran
momenimahmouei@gmail.com

International Editorial Board



Professor. Mahnaz Moallem

Professor and Chair of the Dept. of Educational Technology & Literacy, College of Education, Towson University. Baltimore, Maryland, United States
Instructional Systems Design
mmoallem@towson.edu

International Advisory Board



Professor. John Solomon Gaikwad

Retired Professor, Department of Anthropology, Savitribai Phule Pune University, Pune, India
dr.john.gaikwad@gmail.com

Advisory Board



Professor Seyed Mohammad Mir Kamali

Retired Professor, Management and Educational Planning, Department of Educational Management, University of Tehran, Iran
mkamali@ut.ac.ir



Professor Nosrat Riahinia

Full Professor of Library and Information Studies, Faculty member of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran.
riahinia@khu.ac.ir



Professor Nadjla Hariri

Professor, Department of Educational Sciences and Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
n-hariri@srbiau.ac.ir



Dr. Mohammad Taleghani

Associate Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran
taleghani@iaurasht.ac.ir



Dr. Morteza Maleki Minbashrazgah

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
mmaleki80@semnan.ac.ir

Deputy Editor

Esmaeil Kazempour

*Associate Professor, Department of Education, Islamic Azad University, Tonekabon Branch,
Tonekabon, Iran*

e.kazempour@toniau.ac.ir

Executive Manager

Seyed Rasool Toudar

Assistant Professor, Department of Information Science, Faculty of Humanities, Azad
University, Iran

toudar@yahoo.com

Editor

Mohammad Saki Entezami

Master of Marine Biology - Marine Ecology

Mohammad.entezami@gmail.com

Contents

The mediating role of success mechanism in work in the influence of positive personality traits on self-leadership with emphasis on the moderating role of active personality.	
Peyman Akbari, Marzieh Dehghani Zadeh, Zolekha FasihMofrad	1
Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems	
Maasoumeh Mohtaram, Zahra Pakbaz	25
Identifying and prioritizing the effective and efficient factors of quantum leadership of the broadcasting organization in the field of social networks	
Roozbeh Hajizadeh Majdi, Shahram Fatahi, Iraj Ranjbar	49
Presenting a green governance model with a sustainable development approachin the health system (case study: Kerman University of Medical Sciences)	
Zahra Roozbeh, Shiva Madaheyran, Amin Nikpour	70
Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province	
Mokhtar Heydari, Gholamali Tabarsa, Nader Sheykh-Aleslami Kandolosi	100
Analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province	
Mohammad Bermeh, Mohammad Naghi Imani, Saeed Alizadeh, Babak Nasiri, Reza Sourani	124
Designing a virtual training model for physical education in Iran	
Mahyar Yar Ahmadi, Habib Honari, Meysam Shabani Nia	155
The impact of higher education on political development; a comparative study in Iran and Turkey	
Masoud Shafiei Chafi, Reza Mahdi, Mahdi Asadi	179
Designing a facilitation model for experimental sciences based on the reverse approach in elementary school	
Soheila Yousefghanbari, Nahid Shafiee, Amirhossein Mehdizadeh	202
The effect of school culture on academic alienation with the mediating role of basic psychological needs among first year high school students in Lorestan province.	
Hasan Ghalavandi	225
Training Employees using Artificial Intelligence (Presenting a Systemic Model)	
Vahid Pourshahabi	248
Evaluation of factors Affecting the development of cloud-based accounting education and the academic performance of accounting students in Iran	
Saman Mohammadi, Tayyebe Hatami, Fatemeh Bagherabadi	282
Designing a human resource performance evaluation model with a value-based approach in the higher education system	
Morteza Ashourzadeh, Musa Rezvani Chaman Zamin, Hamidreza Rezaei Kelidbari, Badri Abbasi	305



Journal of Management and educational perspective

Volume 5, Issue 3, Autumn 2023

The mediating role of success mechanism in work in the influence of positive personality traits on self-leadership with emphasis on the moderating role of active personality.

Peyman Akbari, Marzieh Dehghani Zadeh, Zolekha FasihMofrad 1

Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems

Maasoumeh Mohtaram, Zahra Pakbaz 25

Identifying and prioritizing the effective and efficient factors of quantum leadership of the broadcasting organization in the field of social networks

Roozbeh Hajizadeh Majdi, Shahram Fatahi, Iraj Ranjbar 49

Presenting a green governance model with a sustainable development approach in the health system (case study: Kerman University of Medical Sciences)

Zahra Roozbeh, Shiva Madaheyen, Amin Nikpour 70

Designing a model of resilience in government organizations of Kermanshah province

Mokhtar Heydari, Gholamali Tabarsa, Nader Sheykh-Aleslami Kandolosi 100

Analyzing the dimensions and components of organizational culture based on normative and individual variables in the managers of education headquarters in Tehran province

Mohammad Bermeh, Mohammad Naghi Imani, Saeed Alizadeh, Babak Nasiri, Reza Sourani 124

Designing a virtual training model for physical education in Iran

Mahyar Yar Ahmadi, Habib Honari, Meysam Shabani Nia 155

The impact of higher education on political development; a comparative study in Iran and Turkey

Masoud Shafiei Chafi, Reza Mahdi, Mahdi Asadi 179

Designing a facilitation model for experimental sciences based on the reverse approach in elementary school

Soheila Yousefghanbari, Nahid Shafiee, Amirhossein Mehdizadeh 202

The effect of school culture on academic alienation with the mediating role of basic psychological needs among first year high school students in Lorestan province.

Hasan Ghalavandi 225

Training Employees using Artificial Intelligence (Presenting a Systemic Model)

Vahid Pourshahabi 248

Evaluation of factors Affecting the development of cloud-based accounting education and the academic performance of accounting students in Iran

Saman Mohammadi, Tayyebe Hatami, Fatemeh Bagherabadi 282

Designing a human resource performance evaluation model with a value-based approach in the higher education system

Morteza Ashourzadeh, Musa Rezvani Chaman Zamin, Hamidreza Rezaei Kelidbari, Badri Abbasi 305