A model for explaining factors affecting the subsystem of training and development of public sector managers

Vajholah Ghorbani Zadeh[1], Mirali Seyed Naghavi[2], Reza Vaezi[3], Iran Radmanesh[4]

1. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran ghorbanizadeh@atu.ac.ir ,Corresponding author
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
asnaghavi@atu.ac.ir
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran,
Theory.management@yahoo.com
4. PhD Student in Public Administration - Organizational Behavior, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran, Radmanesh_iran@atu.ac.ir

Date Received:2023/05/21
Date of Release: 2023/08/16

Abstract
The purpose of this research is to identify variables affecting the training and development subsystem of managers in the public sector. Therefore, while identifying the effective variables, the importance and performance of each of those variables in the training and development of managers has been investigated using the importance-performance analysis matrix. The current research is applied in terms of its purpose and descriptive-exploratory in terms of its nature, and it was conducted with a mixed approach and sequential method. The participants were 31 scientific and executive experts with non-random and accessible sampling. The data collection tool is a questionnaire containing 82 indicators, and Shannon's entropy technique, t-test and importance-performance matrix were used for data analysis using SPSS24 and Excel software. The findings of the research show that sixteen variables such as information technology and technological advances etc. are in a good condition both in terms of importance and performance, and thirty-five indicators such as the support of senior managers, the motivational system for training managers, and sufficient financial resources for investing in training etc. from the dimension of importance, they are at a high level, but from the dimension of performance, they are not in a good condition and require improvement of their functional status. The identification of these variables and the position of each in the performance importance matrix brought important points for administrators and policy makers of training and development of managers, and suggestions were also presented according to the results of the research.

Keywords: training and development, professional managers, public administration, human resources

Copyright© 2021, the Authors This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the AttributionNonCommercial terms.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

فصلنامه حقوق اداری
سال یازدهم، پاییز ۱۴۰۲، شماره ۳۶
مقاله علمی پژوهشی

مدل تبیین عوامل مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران بخش دولتی

وجه الله قربانی‌زاده[۱]؛ میرعلی سید نقوی[۲]؛ رضا واعظی[۳]؛ ایران رادمنش[۴]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۳۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی متغیرهای مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در بخش دولتی شکل گرفته است. ازاین‌رو، ضمن شناسایی متغیرهای مؤثر، میزان اهمیت و عملکرد هر یک از آن متغیرها در آموزش و توسعه مدیران با استفاده از ماتریس اهمیت – عملکرد تحلیل و مورد بررسی قرارگرفته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی ـ اکتشافی است. پژوهش با رویکرد آمیخته و به روش متوالی انجام‌گرفته است. مشارکت‌کنندگان ۳۱ نفر از خبرگان علمی و اجرایی با نمونه‌گیری غیرتصادفی و در دسترس بودند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۸۲ شاخص بوده و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک آنتروپی شانون، آزمون t و ماتریس اهمیت – عملکرد استفاده شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش شانزده متغیر نظیر فناوری اطلاعات و پیشرفت‌های تکنولوژیکی هم از بعد اهمیت و هم از بعد عملکرد در وضعیت مناسبی قرار داشته و سی‌وپنج شاخص نظیر حمایت مدیران ارشد، نظام انگیزشی آموزش مدیران، منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش از بعد اهمیت در سطح بالایی قرار داشته و لیکن از بعد عملکرد در وضعیت مناسبی قرار نداشته‌اند و مستلزم ارتقای وضعیت عملکردی آنها هستند. یافته‌های پژوهش با شناسایی این متغیرها و جایگاه هرکدام در ماتریس اهمیت – عملکرد، نکات مهمی را برای متصدیان و سیاست‌گذاران آموزش و توسعه مدیران به همراه دارد که در متن مقاله به آن پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: آموزش و توسعه، مدیران حرفه‌ای، مدیریت دولتی، منابع انسانی

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، ghorbanizadeh@atu.ac.ir
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۴. دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی ـ رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

مقدمه

آموزش بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی است، امروزه توسعه فعالیت‌های افراد و حمایت از آن‌ها از نظر توانایی‌های جسمی و نوع تفکر آن‌ها نسبت به موضوعات و ایده‌ها با هدف اصلی افزایش بهره‌وری اهمیت روزافزونی یافته است. (انور و عبدالله[1]، ۲۰۲۱) می‌توان گفت که آموزش برای سازمان‌ها موضوع اساسی است که بسیاری از نویسندگان در مطالعات خود به آن اعتراف کرده‌اند. (گاردی[2]، ۲۰۲۰) بدون آموزش مؤثر، افراد نمی‌توانند کسب‌وکار خود را به شیوه‌ای مناسب و استاندارد مدیریت کنند. (انور و سورارچیت[3]، ۲۰۱۵) به‌عبارت‌دیگر، آموزش مجموعه فعالیت‌هایی است که با تلاش برای تغییر طرز تفکر و دانش فعلی افراد در مورد مسائل خاص برای رشد مهارت‌ها و عملکرد فردی برای دستیابی به خواسته‌های آنها داده می‌شود (عثمان و همکاران، ۲۰۱۹ به نقل از برهان اسماعیل و همکاران[4]. (۲۰۲۱: ۳۱)

آموزش و توسعه فرآیند آموزشی است که توسط آن یک سازمان امکان یادگیری جدید و تقویت مجموعه دانش و مهارت‌های موجود را فراهم می‌کند. مدیریت باید نوآور باشد و راه‌های جدیدی برای آموزش و توسعه بیابد که اثربخشی و کارایی را در بین افراد ارتقا دهد، زیرا این امر درنهایت خروجی سازمان را بهبود می‌بخشد. آموزش و توسعه برای یک سازمان حیاتی است، زیرا پذیرش و انطباق با فناوری‌های جدید را تسهیل و باعث می‌شود سازمان‌ها باقی بمانند. همچنین به مدیریت امکان اصلاح رفتار و بهبود عملکرد را می‌دهد. (کاریا، اوماری، ام واناونگرو و کیموری[5] (۲۰۱۶) به نقل از رایکلیف و تنگه[6]، ۲۰۲۲ :۶۴۶)

لانگ و همکاران[7] (478 :۲۰۱۶) معتقدند که عوامل زیر باید در نظر گرفته شوند تا آموزش و توسعه مؤثر شود: هزینه آموزش، ماهیت آموزش، آموزش در رابطه با سیاست‌های آموزشی موجود، توانایی آموزش برای پر کردن شکاف بین شایستگی کارکنان و الزامات شغلی آن‌ها و اهمیت آموزش در رابطه با همبستگی آن با بهره‌وری سازمان.

ارتقاء مهارت‌های همه انواع افراد در سازمان، ازجمله مدیران، برای عملکرد سازمان در سازمان‌های دولتی امروزی ضروری است. کیفیت مدیریت به‌ویژه برای سازمان‌های دولتی مهم است که باید بتوانند به‌سرعت با شرایط در حال تحول و شرایط متغیر سازگار شوند. (پاناگیوتاکوپولوسف[8]، ۲۰۲۰: ۲۴۵)

---

1. Anwar & Abdullah
2. Gardi
3. Anwar & Surarchith
4. Burhan Ismael
5. Karia, Omari, Mwanaongoro & Kimori
6. Rykleif, & Tengeh
7. Long, Kowang, Chin and Hee
8. Panagiotakopoulos

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

یکی از مشکلات نظام آموزشی کشور، عدم توجه به نیاز کشور به مدیران لایق، کارآمد و باکفایت می‌باشد، چراکه گسترش فساد اداری و کاهش بهره‌وری نیروها در سازمان‌های دولتی از پیامدهای اصلی به‌کارگیری مدیران بی‌کفایت است. درواقع مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران، یکی از اثرگذارترین عوامل در اداره عمومی کشور هستند. توسعه نظام آموزشی به‌نحوی‌که بتوان مدیران آینده کشور را بر اساس آن تربیت کرد، همواره یکی از دغدغه‌های جدی اداره عمومی در جمهوری اسلامی ایران بوده است. (جاجرمی و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۷۹)

رسیدن به جایگاه اول در زمینه‌های اقتصادی، علمی و تکنولوژیکی مستند به سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران تا سال ۱۴۰۴ در سطح منطقه آسیای جنوب‌غربی به سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی، متکی است. در این راستا، برای توسعه کشور و سازمان‌ها، نیازمند مدیران توسعه‌یافته هستیم که در قالب استانداردهای توسعه منابع انسانی به‌صورت مدون طراحی و اجرا شود. سهم برتر منابع انسانی در هر یک از سازمان‌ها نیازمند افراد آموزش‌دیده و باتجربه است تا سطح مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری آن افزایش یابد.

همچنین تحقق‌بخشی به سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹) که همه ابعاد یک نظام اداری منطقی از مدیریت منابع انسانی با همه زیرساخت‌های آن اعم از نظام جذب، نظام نگهداری و جبران خدمت و نظام آموزش و توسعه منابع انسانی تا ساختارهای سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، نظام اداری الکترونیک، بهره‌وری، کیفیت و سلامت اداری گرفته تا توجه به شأن و منزلت بازنشستگان، موازین اسلامی در برقراری عدالت، توجه به استحکام خانواده، کسب رضایت مردم و ارباب‌رجوع، وجدان کاری و انضباط اجتماعی و نهایتاً نوآوری، ابتکار و بهبود مستمر در همه شئون نظام اداری نیاز به آموزش و توانمندسازی منابع انسانی به‌ویژه مدیران را در سطوح و لایه‌های مختلف دوچندان می‌کند.

در سال‌های گذشته، به‌طور مداوم و با سرانه آموزشی حداقل ۶۰ ساعت در سال (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، ۱۳۹۲: ۱)، آموزش‌های متنوعی در زمینه‌های عمومی مدیریت برای مدیران ارائه شده و منجر به آشنایی نسبی آن‌ها با مفاهیم علمی مدیریت شده و آموزش‌های تخصصی سازمانی نیز مکمل این آموزش‌ها بوده و با سایر نظام‌های فرعی مدیریت منابع انسانی مستند به قانون مدیریت خدمات کشوری از جهت سیستم‌های انگیزشی پیوند خورده است؛ اما اثربخشی مورد انتظار زمانی است که در آموزش‌های مدیران متغیرهایی که می‌توانند زمینه‌ساز تبدیل سرمایه‌های انسانی به‌سوی منبع پایدار مزیت رقابتی در سازمان‌ها باشند مورد توجه قرار گیرد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. مبانی نظری

یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه کارکنان و مدیران بوده تا اینکه دانش و مهارت‌های کارکنان به‌روز شده تا توانایی لازم برای برآورده‌سازی نیازهای فعلی و آتی سازمان ایجاد شود. آموزش کارکنان دارای کارکردهای متعددی است که ازجمله آن‌ها می‌توان به: جامعه‌پذیری، بهبود عملکرد، جانشین‌پروری، مهارت‌آموزی، اصلاح رفتارهای غیرمولد، و ... اشاره نمود. (قلی‌پور، ۱۳۹۹: ۳۴۲-۳۴۱)

آموزش و توسعه مدیران به‌عنوان بخشی از توسعه منابع انسانی یکی از روش‌هایی است که سازمان‌ها جهت افزایش احتمال اثربخش بودن مدیران آتی خود مورد استفاده قرار می‌دهند درحالی‌که بسیاری اعتقاد دارند توانایی مدیریت همچون توانایی رهبری اساساً قابلیتی ذاتی است اما نگاه رایج فعلی آن است که بخش اعظمی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های موردنیاز[1](KSAOs) یک مدیر اکتسابی است و می‌توان آن‌ها را یاد گرفت و یا بهبود بخشید. آموزش و توسعه مدیران عبارت است از مجموعه اقدامات آگاهانه که یک سازمان برای مدیران فعلی و مدیران بالقوه (استعدادهای مدیریت) خود انجام می‌دهد تا فرصت یادگیری تغییر و رشد را در اختیار آن‌ها قرار داده و از این طریق در یک افق بلندمدت برای خود یک کادر مدیریتی داشته باشند که مهارت‌های لازم جهت مدیریت اثربخش را در اختیار دارند. (ورنر و دسیمون، ۱۳۹۸: ۵۷۵)

فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی با رویکرد آموزش و با توجه به مدل سیستمی شامل مراحل و گام‌هایی مانند تعیین نیازهای آموزشی، مشخص کردن اهداف آموزشی، تعیین روش آموزش، اجرا و برگزاری برنامه آموزشی و ارزشیابی برنامه می‌باشد. (قلی‌پور، ۱۳۹۹: ۳۵۴)

به‌طورکلی، آموزش سازمانی دربرگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که معمولاً از آن‌ها تحت عنوان «فرایند» یاد می‌شود. (میرکمالی، ۱۳۹۴: ۷). مداخلات توسعه منابع انسانی باید با استفاده از یک فرایند ۴ مرحله‌ای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی شوند. این مراحل عبارت‌اند از: نیازسنجی[2]، طراحی و تدوین[3]، اجرا[4] و ارزشیابی[5] که می‌توان از این مدل به‌عنوان مدل سیستمی یا مدل فرایندی نام برد. (ورنر و دسیمون، ۱۳۹۸: ۵۱)

---

1. Knowledge, skills, attitude and others
2. Needs assessment
3. Design
4. Implementation
5. Evaluation

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

آموزش در سازمان‌ها، تابع فرایندی است که از نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی آغاز و با مرحله اجرا و ارزشیابی به اتمام می‌رسد. اثربخشی دوره‌ها و مفید بودن آن‌ها، نیازمند رعایت توالی و گام‌های آموزش است. (سیدنقوی، ۱۴۰۰ :۵۶-۳۹) مدل‌های مختلفی برای آموزش ضمن‌خدمت وجود دارد که در بسیاری از آن‌ها مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی مشترک است. برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران مانند سایر برنامه‌های توسعه منابع انسانی باید نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی شوند. مدل فرآیندی توسعه منابع انسانی باید برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه مدیریت به کار گرفته شود. خرده نظام آموزش مدیران به‌عنوان یکی از نظام‌های فرعی مدیریت منابع انسانی شامل طیف گسترده‌ای از رویکردها و مسائل مختلف است. به‌طور مثال: در نیازسنجی آموزش و توسعه مدیران، تشریح ویژگی‌های شغل (در قالب وظایفی که انجام می‌دهند)، نقش‌هایی که ایفاء می‌کنند و نهایتاً تشریح شغل در قالب مدل‌های فرایندی (مدل‌های شایستگی) می‌تواند چگونگی ارتباط اجزاء مختلف مدیریت را نشان دهد. همچنین در طراحی، اجرا و ارزشیابی نیز باید به مواردی که در ابعاد مختلف وجود دارد توجه شود. (ورنر و دسیمون، ۱۳۹۸: ۵۷۹)

با توجه به پیچیدگی سیستم‌های اجتماعی و تغییرات مداوم، آموزش کارکنان و مدیران یکی از رویکردهای مقابله با تغییرات محیطی است که سازمان‌ها را احاطه کرده و موجب تضمین بقای آن می‌شود. ازیک‌طرف محدودیت‌های سازمان‌ها با منابع مالی و مادی و از طرف دیگر رقابتی بودن محیط فعالیت‌های آن‌ها، با تمرکز بر ضرورت برنامه‌ریزی برای آموزش مدیران می‌تواند منجر به توسعه قابلیت‌های دانشی، مهارتی و نگرشی شود. بااین‌وجود، اگرچه آموزش‌های حین‌خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارائه مناسب خدمات است؛ اما کیفیت نیازسنجی، طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران حائز اهمیت بیشتری است. چنانچه برنامه‌های آموزشی منظم، هدفمند و مبتنی بر نیازهای فراگیران و دانش و فناوری‌های نوین تدوین و از جامعیت کافی برخوردار باشند؛ و همچنین به‌درستی به اجرا درآیند؛ می‌توانند موجبات رشد و تعالی فرد و سازمان را فراهم آورند؛ بنابراین سازمان‌ها به‌منظور موفقیت در عملکرد خود بایستی با طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب در زمینه دانشی و فناوری‌های نوین، مهارتی، نگرشی و گرایشی؛ آموزش منابع انسانی اعم از مدیران و کارکنان را در دستور کار خود قرار دهند. (جزایری ۱۳۷۳: ۵۱ به نقل از برزگر و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳-۱۴) علاوه بر توجه به مراحل و فرایند آموزش مشتمل بر: نیازسنجی، طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی عوامل دیگری نیز وجود دارند که بر اثربخشی و کیفیت آموزش مدیران اثرگذار است که در صورت کم‌اهمیت تلقی شدن آن‌ها در سازمان‌های دولتی، رسیدن به هدف آموزش بسی دشوار خواهد بود. این پژوهش به دنبال این است که سایر متغیرهایی که می‌توانند در خرده نظام آموزش و توسعه مدیران اثرگذار باشند و زمینه‌ساز توسعه

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

اثربخشی و کارایی و همچنین عینیت‌بخشی به رعایت منافع جامعه از طریق برنامه‌های آموزشی اثربخش باشند شناسایی تا بتوان از طریق توجه مناسب دست‌اندرکاران در سطح کلان، موجبات پویایی و سودمندی هر چه بیشتر آموزش و توسعه مدیران فراهم شود.

۲-۱. پیشینه پژوهش

مطالعاتی که در زمینه اثربخشی آموزش‌های مدیران و کارکنان صورت پذیرفته مربوط به مرحله چهارم فرایند نظام آموزش و توسعه مدیران است. از دیدگاه پژوهشگرانی که به این امر پرداخته‌اند، ارزشیابی آموزشی جزء مواردی است که می‌تواند میزان ارزش‌آفرینی را برای ذی‌نفعان مشخص کند و لذا بستر مهمی در امر بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی بوده و جلوی هدررفت تلاش‌های آموزشی را می‌گیرد. (رهنورد و شیرین، ۱۳۹۴: ۷۳) با توجه به پیشرفت‌های مبانی نظری در علوم سازمانی و مدیریت، می‌توان شاخص‌های پویا، مناسب و عینی‌تری را برای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی مطرح کرد. (علایی‌راد، ۱۳۹۵ :۹۳) بدین ترتیب که اثربخشی فعالیت‌های آموزشی می‌تواند در گستره موضوع اثربخشی سازمان‌ها به‌ویژه از منظر ارزش‌ها و اقدامات نوین مدیریت منابع انسانی و توسعه استراتژیک منابع انسانی قرار گیرد.

میفرت[1] (۲۰۱۳) هشت مرحله را به‌عنوان عناصر کلیدی منابع انسانی ارائه می‌دهد و معتقد است هر سازمانی بنا به وضعیت خود می‌تواند از این ابعاد در راستای توسعه منابع انسانی استفاده کند. مراحل مذکور عبارت‌اند از: راهبرد، ابزارهای کنترل، مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت حفظ و نگهداری و مدیریت فرهنگ. وی از حوزه‌های مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت حفظ و نگهداری و مدیریت فرهنگ به‌عنوان حوزه‌های ابزاری کلیدی برای اقدامات مربوط به توسعه منابع انسانی (اعم از کارمندان و مدیران) نام می‌برد. (میفرت، ۲۰۱۳: ۸۰)

در ادامه گزیده‌ای از عوامل مؤثر بر آموزش و توسعه مدیران و کارکنان با بهره‌گیری از مطالعات پژوهشگران این حوزه در قالب جدول (۱) بیان‌شده است:

1. Meifert, M. T

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

جدول (۱): خلاصه مطالعات پژوهشگران در خصوص عوامل مؤثر بر آموزش و توسعه منابع انسانی (مدیران و کارکنان)

پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر
هروی و همکاران[1]	2021	برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه (محدودیت مالی)، ساختار سازمان، پیچیدگی سازمان، فناوری اطلاعات/ پیشرفت‌های تکنولوژیکی، ارتباطات، مدیریت منابع انسانی، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، مسیر شغلی، کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی شغلی، تحصیلات، مدیریت دانش، مدیریت استعداد، ارزیابی عملکرد، مدیریت و رهبری، انگیزش، فرهنگ‌سازمانی، خلاقیت و نوآوری، خط‌مشی‌های دولتی، پشتیبانی مدیریت ارشد
بابایی راینی و همکاران	1400	مدیریت عملکرد، آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد، محیط (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی)
محمد کنان عسی، والیاپان راجو[2]	2020	انگیزه، نگرش، هوش هیجانی، حمایت مدیریت، سبک آموزش، سبک مربی، نگرش باز، خودکارآمدی و توانایی پایه
الفهدی، اس؛ و سوایلز، اس.[3]	2019	فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت ضعیف شغلی، فقدان شرح وظایف، ارزیابی عملکرد ناکارآمد، منافع شخصی غالب، فقدان آموزش مناسب، فقدان حمایت مدیریت ارشد برای توسعه منابع انسانی
خورشیدی و همکاران	2019	عوامل ساختاری (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز)، عوامل رفتاری (استراتژی، فناوری سازمانی، فرهنگ‌سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (مشتریان، رقبا و قوانین)
سایفور آنوار آلیاس و همکاران	2017	حمایت مدیران ارشد، فرهنگ یادگیری در سازمان، فرصت عملکرد
هونتان انگیون بوناونتورا[4] (به نقل از گاراوان)	2017	فرهنگ‌سازمانی، تغییر، استراتژی شرکت، حاکمیت شرکتی، فرهنگ شرکتی، بازار کار، اقتصاد، فناوری، رقابت
واعد انسور و همکاران [5] (2016)	2016	حمایت مدیران ارشد، فرهنگ یادگیری در سازمان، مشارکت مدیران سطوح مختلف سازمان در امر توسعه منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و اهداف سازمانی، باور مدیران ارشد به اهمیت توسعه منابع انسانی، پیوند

1. Heravi
2. Assi, M. K., & Raju, V
3. Al-Fahdi, S., & Swailes, S
4. Huong Thanh Nguyen Bonaventura Hadikusumo
5. Waed Ensour

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر
		توسعه منابع انسانی به ترفیع، نظام انگیزشی، باور به اهمیت توسعه منابع انسانی در بین کارکنان، بودجه، همکاری، حمایت خط‌مشی از سوی سازمان‌های خارجی
لین لونگ اچ ان[1]	2015	برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه، انگیزش، پشتیبانی مدیریت ارشد، هزینه بالا، تشویق ریسک‌پذیری، به اشتراک گذاشتن دانش، ارائه بازخورد، ارتقای جو یادگیری، الگوهایی برای یادگیری
آل سعید[2]	2014	سبک رهبری، تعهدات و انگیزه کارکنان، ویژگی‌های جمعیتی، اتحادیه‌ها، قوانین و مقررات دولتی
سوتین آتاکورن[3]	2013	کارراهه شغلی، سازمان یادگیرنده، تنوع فرهنگی، افزایش عملکرد و بهره‌وری، فناوری جدید، توسعه تیمی، ترک خدمت کارکنان، تعارض منافع، ارتباطات ضعیف، ماهیت خدمات سازمان، تغییرات سریع ساختار مدیریت، فقدان تعهد دولت، اهمیت مهارت کاری، تغییرات محیطی و طراحی سازمانی، کمبود کارکنان ماهر در سازمان
پونیا و کانت[4]	2013	انگیزه، هوش هیجانی، حمایت از سوی مدیریت و همتایان، سبک و محیط آموزشی، روشنفکری مربیان، عوامل مرتبط با شغل، خودکارآمدی و توانایی‌های پایه‌ای
روکیکو[5]	2013	تأکید بر آموزش مستمر: جهانی‌شدن، تغییرات در سیاست‌های دولتی، عوامل سازمانی و عوامل اقتصادی (عوامل سازمانی شامل: محیط سازمانی، اهداف و وظایف سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی، فرهنگ و نگرش مثبت نسبت به آموزش، حمایت مدیران از آموزش (تعهد نسبت به آموزش)، ارزیابی آموزش، تعاملات واحد آموزش با سایر بخش‌ها) عوامل اقتصادی شامل: منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش سایر عوامل: سیاست آموزش و توسعه منابع انسانی (ارتباط خط‌مشی منابع انسانی بین آموزش و توسعه شغلی سازمان و سیستم پاداش)، قابلیت‌های مربیان، نگرش و انگیزه کارکنان، سازمان‌دهی کار،

1. Linh Luong, H. N.
2. Al-Sayyed, N. M
3. Atthakorn, S
4. Punia, B. K., & Kant
5. Asimwe Rukiko M

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر
		منابع برای آموزش، انگیزه برای آموزش (انگیزه مدیران برای حمایت از آموزش و انگیزه افراد برای آموزش یا احساس مسئولیت برای پیشرفت خود)، وضوح و شفافیت در نقش واحدهای توسعه منابع انسانی و تغییرات در رویکردهای کاری، فرهنگ یادگیری، منابع (مالی، انسانی و زمان)
ماتیکو[1]	2013	ضعف مالی و مدیریتی، کمبود منابع آموزشی، کمبود متخصصین آموزشی، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم دخالت فراگیران در توسعه آموزش، فقدان انگیزه عوامل بازدارنده اجرای آموزش در سازمان دولتی: بوروکراسی در انتخاب فراگیران، مشکلات شخصی و خانوادگی فراگیران، توانایی مالی برای پوشش هزینه‌های آموزشی، آمادگی کارفرما در تأمین مالی آموزش، برگزیده شدن در حین انتخاب کارآموزان، تعهد کارفرما نسبت به تأمین مالی آموزش، نیروی کار ناکافی در محل کار، کمبود منابع آموزشی و مربیان (تسهیل‌کنندگان) کافی برای پوشش تقاضای آموزش‌گیرندگان
فرهی و همکاران	1389	الگوهایی برای یادگیری، استعدادیابی و جانشین پروری، سازمان‌دهی، حمایت سازمانی، حمایت حرفه‌ای، حمایت روان‌شناختی، دینی و اسلامی
لی ریدوت، رالف دوتنال، کوین هومل، کریس سلبی اسمیت[2]	2002	ویژگی‌های کارکنان (سن، جنسیت، قومیت، تحصیلات، توانایی، انگیزه و سابقه شغلی) ویژگی‌های شغلی (شغل، ساعات کار، اشتغال ساعتی و درآمد) ویژگی‌های سازمان (اندازه سازمان، خوداشتغالی و کارفرمایان، صنعت، بخش، سیاست‌های منابع انسانی و تغییرات تکنولوژیک) محیط اجتماعی سیاسی و اقتصادی (بیکاری، رقابت، قوانین و ویژگی‌های ملی)

1. Kasika Mateko
2. Lee Ridoutt Ralph Dutneall Kevin Hummel Chris Selby Smith

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر
سلواراجاج[1]	1994	ماهیت بخش (دولتی)، ساختار، استراتژی، خط‌مشی مکتوب بخش آموزش، برنامه‌ریزی (عملیاتی و استراتژیک)، پایگاه داده، بودجه کافی برای آموزش، مکانیسم نظارت بر تعارض بین نظام آموزشی و سایر سیستم‌ها و نتایج آموزش (تأثیر آموزش بر کیفیت عملکرد)

با توجه به اینکه خرده نظام آموزش و توسعه مدیران یکی از نظام‌های فرعی مدیریت منابع انسانی است می‌تواند بر سایر نظام‌های فرعی مدیریت منابع انسانی اثرگذار بوده و همچنین از آن‌ها تأثیر بپذیرد. در مواد ۴۶، ۵۳ و ۵۶، تبصره یک ماده ۶۵، ماده ۶۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، به ترتیب نقش آموزش در ورود به خدمت و استخدام، انتصاب مدیران، ارتقای شغلی کارمندان (مدیران و کارکنان) و حقوق و دستمزد مشخص‌شده است. همچنین فصل نهم از مواد ۵۸ تا ۶۳ به موضوع توانمندسازی پرداخته که عمده موضوعات آن مربوط به آموزش است. خرده نظام آموزش و توسعه مدیران مشتمل بر مراحل: نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی است. هر یک از این مراحل نیز خود دارای الگوها و مدل‌های مختلفی است. از میان پژوهش‌های انجام‌شده که در جدول (۱) به آن‌ها پرداخته شده برخی از موارد به مراحل، ابعاد و مؤلفه‌های آموزش و توسعه مدیران پرداخته است. در برخی از آن‌ها به متغیرها و یا عوامل سازمانی و محیطی مانند: نقش حمایتی مدیران ارشد، نظام انگیزشی، محیط سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، بودجه و ... اشاره شده است. برخی از مطالعات به مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های فرعی آن و برخی دیگر به کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی اشاره‌کرده‌اند. با توجه به اینکه یکی از سؤالات اصلی این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران است لذا به‌منظور بهره‌گیری از نتایج مطالعات در بخش پیشینه (به‌جز مواردی که به اجزای فرایند آموزش و توسعه ارتباط پیدا می‌کرد) عناوین و واژگان مرتبط با حوزه و قلمرو پژوهش استخراج شده است.

۲. روش پژوهش

این پژوهش ازنظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی ـ اکتشافی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش دلفی استفاده شده است. یکی از روش‌های مورد استفاده برای کسب دانش گروهی فن دلفی است که بر پایه نظرات شهودی متخصصان قرار دارد و گروهی از متخصصان پس از ابراز نظرات خود درباره یک مسئله مشخص به اجماع می‌رسند. (پاشایی‌زاد، ۱۳۸۶: ۶۴)

1. Selvarajah, C. T

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

جامعه آماری این پژوهش، خبرگان علمی شامل: اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور و خبرگان سازمانی مشتمل بر مدیران سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی دست‌اندرکار در حوزه‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی است که با توجه به عدم دسترسی به همه آن‌ها ناگزیر با قرار دادن معیارهایی، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و در دسترس استفاده شده است. نمونه آماری بر اساس معیارهای زیر انتخاب شده‌اند:

خبرگان دانشگاهی: اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، با رشته تحصیلی مدیریت دولتی و مدیریت آموزشی (گرایش‌های مختلف)، سابقه آشنایی با آموزش ضمن خدمت مدیران و دارا بودن کتب، مقالات و ... مرتبط با موضوع و یا داشتن سابقه همکاری با سازمان‌های دولتی به‌عنوان مشاور، پژوهشگر و ...

خبرگان سازمانی: مدیران دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی فوق‌لیسانس و دکتری، با رشته تحصیلی مدیریت دولتی و مدیریت آموزشی (گرایش‌های مختلف)، داشتن سابقه مدیریتی بالاتر از ۱۰ سال و یا سابقه خدمت بالاتر از ۱۵ سال در حوزه مدیریت منابع انسانی و آشنایی با آموزش ضمن خدمت مدیران.

نمونه آماری ۳۱ نفر از خبرگان علمی و سازمانی بودند که پرسشنامه در دو مرحله پیوسته برای آن‌ها ارسال و پاسخ‌های آن‌ها گردآوری شد.

جدول (۲): مشخصات اجمالی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
تحصیلات	دکتری	27	12.9	100
	کارشناسی‌ارشد	4	77.4	
رشته	مدیریت دولتی (گرایش‌های مختلف)	24	22.6	100
	مدیریت آموزشی (گرایش‌های مختلف)	7	51.6	
پست	هیئت‌علمی	16	48.4	100
	مدیران سازمان‌های دولتی	15	12.9	
سابقه خدمت	بالای ۳۰ سال	4	48.4	100
	۲۵-۳۰ سال	15	32.3	
	۲۰-۲۵ سال	10	6.5	
	۱۵-۲۰ سال	2	12.9	

در پرسشنامه‌های ارسالی دو بعد اهمیت و عملکرد نیز مورد پرسش واقع شد. پرسشنامه مشتمل بر ۸۲ متغیر بوده که هر متغیر بر اساس میزان اهمیت و میزان وجود عوامل مؤثر بر اثربخشی خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در سازمان‌های دولتی مورد سنجش قرار گرفته است. روایی پرسشنامه توسط استادان صاحب‌نظر تائید شد. برای سنجش پایایی کل پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

پایایی پرسش‌ها به ترتیب در ابعاد اهمیت و موجودیت، با ۹۹۲/؛ و ۹۵۸/. درصد تأیید شد. برای پاسخ‌ها از مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد که «اهمیت» هر ویژگی از ۱ (بسیار بی‌اهمیت) تا ۵ (بسیار مهم) و «عملکرد» هر ویژگی از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) رتبه‌بندی شد. با توجه به پرسش‌های پژوهش، به‌منظور تحلیل اطلاعات از تکنیک آنتروپی شانون برای سنجش اهمیت، آزمون t مستقل برای ارزیابی عملکرد و ماتریس اهمیت ـ عملکرد برای بررسی رابطه بین اهمیت و عملکرد استفاده شده است.

ازآنجا که شناسایی عوامل مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در ظرفیت‌سازی برای اثربخشی آموزش و توسعه مدیران، کمک‌کننده است، لذا پژوهش حاضر در پی آن است که ضمن شناسایی عوامل مؤثر به کمک واکاوی ادبیات پژوهش، میزان اهمیت و موجودیت هر یک از آن‌ها را از منظر خبرگان مورد بررسی قرار دهد. سؤالات پژوهش عبارت‌اند از:

۱- اهمیت هر یک از متغیرهای مؤثر بر اثربخشی خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در سازمان‌های دولتی تا چه اندازه است؟

۲- هر یک از متغیرهای مؤثر بر اثربخشی خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در سازمان‌های دولتی تا چه اندازه وجود دارند؟

۳- موقعیت متغیرهای مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در ماتریس اهمیت – عملکرد در کجاست؟

۳. یافته‌های پژوهش

پرسش اول – اهمیت هر یک از متغیرهای مؤثر بر اثربخشی خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در سازمان‌های دولتی تا چه اندازه است؟ به‌منظور پاسخ به این پرسش، از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها، وزن و رتبه هر یک از متغیرها بر اساس دیدگاه خبرگان، به شرح جدول (۳) محاسبه شده است:

جدول (۳): آنتروپی اهمیت متغیرهای مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران

رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها
1	0.0124	۱- حمایت مدیران ارشد، ۴۲- باور مدیران ارشد به اهمیت توسعه منابع انسانی، ۳۹- مشارکت مدیران سطوح مختلف سازمان در امر توسعه منابع انسانی، ۸- برنامه‌ریزی استراتژیک، ۱۸- شایسته‌سالاری، ۶۰ - اهمیت مهارت کاری، ۱۳- کارراهه شغلی، ۶۸-حمایت سازمانی، ۳۲-خودکارآمدی فراگیران، ۳۱- انگیزه مدیران برای یادگیری، ۳۷- فرهنگ یادگیری در سازمان، ۲۱-مدیریت استعداد،

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها
		۴۵-وجود همکاری (بین واحد آموزش و سایر بخش‌ها)، ۲- نظام انگیزشی آموزش مدیران، ۲۹- مدیریت عملکرد، ۴۴- باور به اهمیت توسعه منابع انسانی در بین کارکنان، ۱۱- چرخش شغلی، ۱۴- مدیریت دانش، ۳۳- توانایی پایه فراگیران، ۱۶- خلاقیت و نوآوری، ۶۳- وضوح و شفافیت در نقش واحدهای توسعه منابع انسانی، ۲۰- جانشین‌پروری، ۵- فناوری اطلاعات، ۴- ساختار سازمانی
2	0.0123	۱۹- قوانین و خط‌مشی‌های دولتی، ۳۸- استراتژی‌های سازمان در آموزش مدیران، ۶۵- آموزش مستمر، ۷۱- ارزشیابی عملکرد، ۵۳- توسعه تیمی، ۶۹- حمایت حرفه‌ای، ۳۰- عدالت سازمانی، ۶- پیشرفت‌های تکنولوژیکی، ۷۴- انتخاب، استخدام و نگهداشت در سازمان، ۶۱- تعهد متخصصان آموزش، ۱۵- فرهنگ‌سازمانی، ۴۰- اهداف و وظایف سازمانی، ۷۷- نظام جبران خدمات، ۷۳- سیستم کارمندیابی،۵۲-راهبرد افزایش عملکرد و بهره‌وری، ۵۶-کمبود نیروی انسانی ماهر در سازمان، ۷۸- سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
3	0.0122	۷۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ۶۴- تغییر رویکردهای کاری واحدهای توسعه منابع انسانی، ۷۰-حمایت روان‌شناختی، ۷۵-سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، ۴۹-تنوع فرهنگی (قومیت)، ۷- سبک رهبری، ۴۷-تشویق ریسک‌پذیری، ۲۲- تغییرات محیطی، ۷۹-تجزیه‌وتحلیل و طراحی مشاغل، ۱۷- نگرش نسبت به آموزش
4	0.0121	۴۳- ترفیع و تنزل، ۴۱- روشن نبودن شرح وظایف مدیران، ۵۸- تغییرات سریع مدیریتی، ۲۸- شرایط اجتماعی، ۱۲- غنی‌سازی شغلی، ۹-ارتباطات ضعیف، ۵۴- میزان ترک خدمت در سازمان، ۶۲- تعاملات واحد آموزش با سایر بخش‌ها، ۶۷- ضعف مدیریتی
5	0.0120	۱۰- مدیریت منابع انسانی، ۶۶- مشارکت فراگیران در توسعه آموزش، ۲۴-محیط سازمانی، ۳۶- فقدان/ وجود آموزش مناسب، ۲۶- شرایط سیاسی، ۷۶- روابط کار، ۲۵-شرایط اقتصادی، ۸۲-گسترش فعالیت‌های سازمانی، ۵۰-ویژگی‌های جمعیتی (جنسیت)، ۲۷-شرایط فرهنگی، ۳۵- منافع شخصی غالب
6	0.0119	۸۰- مازاد نیرو، ۳۴- ارزیابی عملکرد ناکارآمد، ۲۳-طراحی سازمانی
7	0.0118	۴۶- جهانی‌شدن، ۸۱- ادغام سازمانی، ۵۵- وجود تعارض منافع

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

رتبه	وزن متغیر	ردیف و عناوین متغیرها
8	0.0117	۵۹- فقدان تعهد دولت
9	0.0114	۵۷- ماهیت خدمات سازمانی
10	0.0109	۵۱- سازمان یادگیرنده
11	0.0108	۴۸- به اشتراک گذاشن دانش
12	0.0106	۳- منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش

پرسش دوم: هر یک از متغیرهای مؤثر بر اثربخشی خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در سازمان‌های دولتی تا چه اندازه وجود دارند؟

برای پاسخ به این پرسش، از آزمون t استفاده شده است. برای انجام t مستقل هر یک از متغیرها از بعد موجودیت (عملکرد) از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است که نتایج حاصله در جدول (۴) ارائه شده است:

جدول (۴): نتایج حاصل از آزمون t بر اساس میزان موجودیت (عملکرد) متغیرها

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2. tailed)
۱- حمایت مدیران ارشد	2.48	.962	-2.988	30	.006
۲- نظام انگیزشی آموزش مدیران	2.65	.985	-2.006	30	.054
۳- منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش	2.10	.944	-5.330	30	.000
۴- ساختار سازمانی	2.90	.759	.722	29	.476
۵- فناوری اطلاعات	3.03	.948	.189	30	.851
۶- پیشرفت‌های تکنولوژیکی	2.90	.960	-.571	29	.573
۷- سبک رهبری	2.47	.973	-3.002	29	.005
۸- برنامه‌ریزی استراتژیک	2.13	.957	-5.066	30	.000
۹- ارتباطات مناسب	2.97	1.033	-.177	29	.861

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2. tailed)
۱۰- مدیریت منابع انسانی	2.72	.649	-2.289	28	.030
۱۱-چرخش شغلی	2.03	.706	-7.628	30	.000
۱۲- غنی‌سازی شغلی	2.17	.928	-4.800	28	.000
۱۳- کارراهه شغلی	2.06	.892	-5.839	30	.000
۱۴- مدیریت دانش	2.00	.910	-6.021	29	.000
۱۵- فرهنگ‌سازمانی	2.07	.785	-6.513	29	.000
۱۶- خلاقیت و نوآوری	2.03	.795	-6.776	30	.000
۱۷- نگرش مثبت نسبت به آموزش	2.31	.967	-3.839	28	.001
۱۸- شایسته‌سالاری	1.97	.983	-5.849	30	.000
۱۹- قوانین و خط‌مشی‌های دولتی	3.45	.985	2.451	28	.021
۲۰- جانشین‌پروری	1.74	.855	-8.192	30	.000
۲۱- مدیریت استعداد	1.61	.844	-9.154	30	.000
۲۲- تغییرات محیطی	3.10	1.205	.462	28	.648
۲۳- طراحی سازمانی	2.88	.781	-.768	24	.450
۲۴-محیط سازمانی	2.96	.808	-.238	26	.814
۲۵- شرایط اقتصادی	2.59	1.047	-2.021	26	.054
۲۶- شرایط سیاسی	3.04	1.138	.166	27	.869
۲۷- شرایط فرهنگی	2.85	.989	-.779	26	.443
۲۸- شرایط اجتماعی	2.81	.879	-1.095	26	.284
۲۹- مدیریت عملکرد	2.39	1.022	-3.338	30	.002
۳۰- عدالت سازمانی	2.00	.775	-7.188	30	.000

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2. tailed)
۳۱- انگیزه مدیران برای یادگیری	2.03	1.048	-5.140	30	.000
۳۲- خودکارآمدی فراگیران	2.37	.850	-4.080	29	.000
۳۳- توانایی پایه فراگیران	2.73	.868	-1.682	29	.103
۳۴- ارزیابی عملکرد ناکارآمد	3.39	1.202	1.793	30	.083
۳۵- منافع شخصی غالب	3.68	1.107	3.407	30	.002
۳۶- وجود آموزش مناسب	3.37	1.159	1.733	29	.094
۳۷- فرهنگ یادگیری در سازمان	2.40	.814	-4.039	29	.000
۳۸-استراتژی‌های سازمان در آموزش مدیران	2.55	.910	-2.654	28	.013
۳۹- مشارکت مدیران سطوح مختلف سازمان در امر توسعه منابع انسانی	2.27	.691	-5.809	29	.000
۴۰- اهداف و وظایف سازمانی	3.04	.962	.197	27	.846
۴۱- وجود شرح وظایف مدیران	3.29	1.006	1.606	30	.119
۴۲- باور مدیران ارشد به اهمیت توسعه منابع انسانی	2.19	1.046	-4.292	30	.000
۴۳- ترفیع و تنزل	2.68	.945	-1.800	27	.083
۴۴- باور به اهمیت توسعه منابع انسانی در بین کارکنان	2.43	.774	-4.011	29	.000
۴۵- وجود همکاری (بین واحد آموزش و سایر بخش‌ها)	2.73	.785	-1.861	29	.073
۴۶- جهانی‌شدن	2.36	1.162	-2.929	27	.007
۴۷- تشویق ریسک‌پذیری	2.00	.894	-6.225	30	.000
۴۸- به اشتراک گذاشتن دانش	2.20	.834	-4.292	19	.000

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2. tailed)
۴۹- تنوع فرهنگی (قومیت)	3.07	.998	.372	28	.712
۵۰- ویژگی‌های جمعیتی (جنسیت)	3.12	.909	.647	25	.523
۵۱- سازمان یادگیرنده	2.03	.850	-6.227	29	.000
۵۲- راهبرد افزایش عملکرد و بهره‌وری	2.25	.799	-4.965	27	.000
۵۳- توسعه تیمی	2.03	.836	-6.445	30	.000
۵۴- میزان ترک خدمت در سازمان	2.59	1.119	-1.992	28	.056
۵۵- وجود تعارض منافع	3.83	.913	5.000	29	.000
۵۶-کمبود نیروی انسانی ماهر در سازمان	3.97	.875	6.158	30	.000
۵۷- ماهیت خدمات سازمانی	3.17	.761	1.072	23	.295
۵۸- تغییرات سریع مدیریتی	4.33	.922	7.919	29	.000
۵۹- فقدان تعهد دولت	3.57	.879	3.440	27	.002
۶۰- اهمیت مهارت کاری	2.53	.860	-2.971	29	.006
۶۱- تعهد متخصصان آموزش	2.87	.806	-.891	30	.380
۶۲- تعاملات واحد آموزش با سایر بخش‌ها	2.80	.805	-1.361	29	.184
۶۳- وضوح و شفافیت در نقش واحدهای توسعه منابع انسانی	2.55	.850	-2.958	30	.006
۶۴- تغییر رویکردهای کاری واحدهای توسعه منابع انسانی	2.57	.858	-2.765	29	.010
۶۵- آموزش مستمر	2.53	.819	-3.120	29	.004
۶۶- مشارکت فراگیران در توسعه آموزش	3.03	.964	.189	29	.851

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig. (2. tailed)
۶۷- ضعف مدیریتی	4.00	.816	6.819	30	.000
۶۸- حمایت سازمانی	2.40	1.070	-3.071	29	.005
۶۹- حمایت حرفه‌ای	2.27	1.015	-3.958	29	.000
۷۰- حمایت روان‌شناختی	2.31	.930	-3.994	28	.000
۷۱- ارزشیابی عملکرد	2.73	.944	-1.547	29	.133
۷۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی	2.73	.691	-2.112	29	.043
۷۳- سیستم کارمندیابی	2.64	.870	-2.173	27	.039
۷۴- انتخاب، استخدام و نگهداشت در سازمان	2.50	.745	-3.550	27	.001
۷۵- سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار	2.79	.957	-1.185	27	.246
۷۶- روابط کار	2.56	.577	-4.000	26	.000
۷۷- نظام جبران خدمات	2.74	.729	-1.971	30	.058
۷۸- سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی	2.80	.761	-1.439	29	.161
۷۹- تجزیه‌وتحلیل و طراحی مشاغل	2.53	.730	-3.500	29	.002
۸۰- مازاد نیرو	3.70	.952	4.026	29	.000
۸۱- ادغام سازمانی	2.57	.690	-3.286	27	.003
۸۲- گسترش فعالیت‌های سازمانی	2.62	.804	-2.440	25	.022

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

پرسش سوم: موقعیت متغیرهای مؤثر بر خرده نظام آموزش و توسعه مدیران در ماتریس IPA در کجاست؟

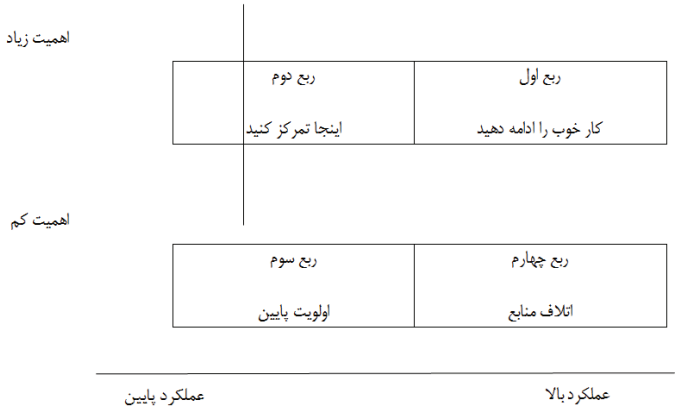
تجزیه‌وتحلیل اهمیت-عملکرد (IPA)[1] تکنیکی است که رضایت از نظرسنجی‌های رضایت مشتری را بر اساس دو مؤلفه ویژگی‌های محصول یا خدمات اندازه‌گیری می‌کند: اهمیت یک محصول یا خدمات برای مشتری و عملکرد سازمان در ارائه آن محصول یا خدمات (مارتیلا و جیمز، ۱۹۷۷). تقاطع این دو جزء یک ماتریس دوبعدی را ایجاد می‌کند که در آن، اهمیت با محور x و عملکرد با محور y نشان داده می‌شود. بسته به محل سلول، ویژگی‌های مربوط به محصول یا خدمات یک سازمان به‌عنوان نقاط قوت و ضعف عمده یا جزئی در نظر گرفته می‌شود که به شرح ذیل توضیح داده‌شده است. (حسینی و بیده، ۲۰۱۳؛ مارتیلا و جیمز، ۱۹۷۷؛ سیلوا و فرناندز، ۲۰۱۲)

ربع ۱- شامل ویژگی‌هایی است که برای مشتریان بسیار مهم تلقی می‌شود و به نظر می‌رسد سازمان سطوح بالایی از عملکرد را ارائه می‌دهد؛ بنابراین ویژگی‌های این ربع به‌عنوان نقاط قوت و فرصت‌های اصلی برای دستیابی یا حفظ مزیت رقابتی نامیده می‌شود. ربع ۲- شامل ویژگی‌هایی است که به‌عنوان اهمیت کم برای مشتریان تلقی می‌شوند، اما به نظر می‌رسد سازمان سطوح بالایی از عملکرد را ارائه می‌دهد. در این حالت، سازمان باید منابع متعهد به ویژگی‌های این ربع را به سایر ربع‌هایی که نیاز به بهبود عملکرد دارند، تخصیص دهد. ربع ۳- شامل ویژگی‌هایی بااهمیت کم و عملکرد پایین است که به‌عنوان نقاط ضعف جزئی از آن‌ها یاد می‌شود؛ بنابراین ویژگی‌های این ربع به اولویت زیادی برای بهبود نیاز ندارند. ربع ۴- حاوی ویژگی‌هایی است که به نظر می‌رسد برای مشتریان بسیار مهم است اما سطوح عملکرد نسبتاً پایین است. این ویژگی‌ها به‌عنوان ضعف‌های عمده‌ایی هستند که برای بهبود، نیاز به توجه فوری دارند. (فادرمرود و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۹۶-۱۹۵)

1. Importance-Performance Analysis

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

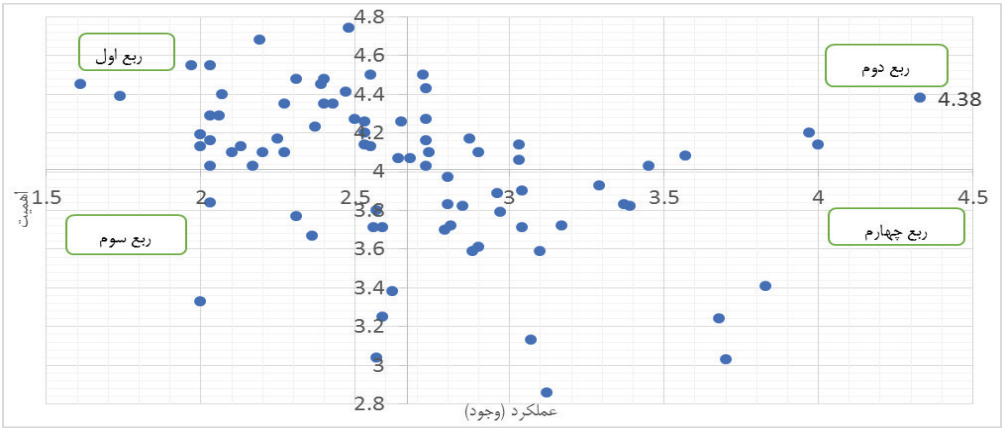
[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]



شکل ۱: چارچوب اصلی IPA (وونگ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۲)

با توجه به آنچه گفته شد در پاسخ به پرسش سوم، با ترسیم ماتریس IPA، جایگاه و موقعیت هر یک از متغیرها، بر اساس دو بعد اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن در آموزش و توسعه مدیران، مشخص‌شده است. رویکرد سنتی به تحلیل اهمیت –عملکرد، ماتریس دوبعدی است که محور Xهای آن عملکرد و محور Yهای آن، اهمیت را نشان می‌دهند (آذر و همکاران، ۱۳۹۵ :۲۷۸). بدین‌ترتیب میانگین محاسبه‌شده ابعاد اهمیت (bj) و میزان موجودیت (cj) متغیرهای موردبررسی، بر اساس فرمول‌های محاسبه‌شده، به ترتیب ۴,۰۱ و ۲,۶۷ به‌دست‌آمده است که بر این اساس، ماتریس فوق ترسیم و جایگاه هر یک از متغیرها به‌صورت ترکیبی از زوج‌ها، در ربع‌های ماتریس به شرح شکل (۲) مشخص‌شده است.

شکل ۲: ماتریس IPA



[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

جدول (۶): موقعیت متغیرها در ماتریس IPA

ربع اول ـ اینجا تمرکز کنید	ربع دوم ـ کار خوب را ادامه دهید	ربع سوم ـ اولویت پائین	ربع چهارم ـ اتلاف منابع
۱–حمایت مدیران ارشد ۲–نظام انگیزشی آموزش مدیران ۳–منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش ۷–سبک رهبری ۸–برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۲– غنی‌سازی شغلی ۱۳– کارراهه شغلی ۱۴–مدیریت دانش ۱۵–فرهنگ‌سازمانی ۱۶–خلاقیت و نوآوری ۱۷–نگرش مثبت نسبت به آموزش ۱۸–شایسته‌سالاری ۲۰–جانشین‌پروری ۲۱–مدیریت استعداد ۲۹– مدیریت عملکرد ۳۰– عدالت سازمانی ۳۱–انگیزه مدیران برای یادگیری ۳۲–خودکارآمدی فراگیران ۳۷–فرهنگ یادگیری در سازمان ۳۸–استراتژی‌های سازمان در آموزش مدیران ۳۹–مشارکت مدیران سطوح مختلف سازمان در امر توسعه منابع انسانی ۴۴–باور مدیران ارشد به اهمیت توسعه منابع انسانی	۵–فناوری اطلاعات ۶–پیشرفت‌های تکنولوژیکی ۱۰– مدیریت منابع انسانی ۱۹–قوانین و خط‌مشی‌های دولتی ۳۳– توانایی پایه فراگیران ۴۳– ترفیع و تنزل ۴۵–وجود همکاری (بین واحد آموزش و سایر بخش‌ها) ۵۶– نیروی انسانی ماهر در سازمان ۵۸– (کاهش) تغییرات سریع مدیریتی ۵۹– تعهد دولت ۶۱–تعهد متخصصان آموزش ۶۶– مشارکت فراگیران در توسعه آموزش ۶۷– مدیریت مؤثر و مناسب ۷۱– ارزشیابی عملکرد ۷۲–برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۷۷– نظام جبران خدمات	۱۱– چرخش شغلی ۲۵– شرایط اقتصادی ۲۶– شرایط سیاسی ۴۶– جهانی‌شدن ۴۷– تشویق ریسک‌پذیری ۵۴– ترک خدمت در سازمان ۶۴–تغییر رویکردهای کاری واحدهای توسعه منابع انسانی ۷۰– حمایت روان‌شناختی ۷۶–روابط کار ۸۱–ادغام سازمانی ۸۲–گسترش فعالیت‌های سازمانی	۴– ساختار سازمانی ۹– ارتباطات ضعیف ۲۲–تغییرات محیطی ۲۳– طراحی سازمانی ۲۴– محیط سازمانی ۲۷–شرایط فرهنگی ۲۸–شرایط اجتماعی ۳۴– ارزیابی عملکرد ناکارآمد ۳۵–منافع شخصی غالب ۳۶– فقدان آموزش مناسب ۴۰– ابهام در اهداف و وظایف سازمانی ۴۱– نبود شرح وظایف مدیران ۴۹– تنوع فرهنگی (قومیت) ۵۰– ویژگی‌های جمعیتی (جنسیت) ۵۵– وجود تعارض منافع ۵۷– ماهیت خدمات سازمانی ۶۲–تعاملات کم واحد آموزش با سایر بخش‌ها ۷۵– سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار ۷۸– سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی ۸۰– مازاد نیرو

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

ربع اول ـ اینجا تمرکز کنید	ربع دوم ـ کار خوب را ادامه دهید	ربع سوم ـ اولویت پائین	ربع چهارم ـ اتلاف منابع
۴۲- باور به اهمیت توسعه منابع انسانی در بین کارکنان ۴۸-به اشتراک گذاشتن دانش ۵۱-سازمان یادگیرنده ۵۲-راهبرد افزایش عملکرد و بهره‌وری ۵۳-توسعه تیمی ۶۰- اهمیت مهارت کاری ۶۳- وضوح و شفافیت در نقش واحدهای توسعه منابع انسانی ۶۵- آموزش مستمر ۶۸- حمایت سازمانی ۶۹- حمایت حرفه‌ای ۷۳- سیستم کارمندیابی ۷۴- انتخاب، استخدام و نگهداشت در سازمان ۷۹- تجزیه‌وتحلیل و طراحی مشاغل			

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از تکنیک آنتروپی شانون در جدول (۳) نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر حمایت مدیران ارشد، باور مدیران ارشد به اهمیت توسعه منابع انسانی، مشارکت مدیران سطوح مختلف سازمان در امر توسعه منابع انسانی به ترتیب از لحاظ اهمیت دارای بالاترین رتبه در بین متغیرهای دیگر هستند. آنتروپی نشان دهنده مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای یک پیام می‌باشد (آذر، ۱۳۸۰). ایده روش فوق آن است که هر چه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیشتر باشد آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابر این دست اندرکاران باید تاکید و توجه ویژه‌ای نسبت به این موضوعات داشته باشند.

با توجه به sig متغیرهای مورد بررسی در جدول (۴) متغیرهایی مانند «حمایت مدیران ارشد» «منابع مالی کافی برای سرمایه گذاری در آموزش»، «سبک رهبری»، «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «مدیریت

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

منابع انسانی»، «چرخش شغلی»، «غنی‌سازی شغلی»، «کارراهه شغلی»، «مدیریت دانش»، «فرهنگ‌سازمانی»، «خلاقیت و نوآوری»، «نگرش مثبت نسبت به آموزش» کمتر از ۰,۰۵ بوده و معنی‌دار هستند. همچنین به جز متغیرهای: قوانین و خط‌مشی‌های دولتی، منافع شخصی غالب، کمبود نیروی انسانی ماهر در سازمان، فقدان تعهد دولت، ضعف مدیریتی و مازاد نیرو، بقیه موارد از میانگین مفروض ۳ کمتر هستند و متولیان امر در خصوص ارتقای سطح عملکرد این گروه از متغیرها باید توجه بیشتری را مبذول دارند.

براساس حد میانی دو بعد اهمیت و عملکرد، چهار ربع ماتریس اهمیت – عملکرد شامل: ناحیه تمرکز، استمرار فعالیت مناسب، اولویت پایین و کاهش احتمالی می‌باشد (وونگ و همکاران[1]، ۲۰۱۱: ۱۹) بر این اساس و با توجه به نتایج حاصله:

ربع ۱- (اینجا تمرکز کنید): مشخصه‌های ادراک شده برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم بوده اما سطح عملکرد نسبتاً پایین است. این ناحیه ضعف اساسی را در بحث عوامل مؤثر بر آموزش و توسعه مدیران نشان می‌دهد. در واقع تلاش برای بهبود و ارتقاء باید در این ربع صورت پذیرد؛ زیرا ضعف اصلی و اساسی در این ناحیه قرار دارد.

ربع ۲- (کار خوب را ادامه دهید): مشخصه‌های ادراک شده در اینجا برای پاسخ‌دهندگان مهم هستند و در عین حال موجودیت و عملکرد در این موارد در بالاترین سطح قرار دارد لذا این ربع به‌عنوان قوت اصلی در نظر گرفته می‌شود که باید ادامه یابد.

ربع ۳- (اولویت پایین): مشخصه‌های ادراک شده در این ربع از جهت اهمیت و عملکرد عوامل مؤثر بر آموزش و توسعه مدیران در سطح پایین ارزیابی می‌شوند. از آنجائیکه مشخصه‌های ادراک شده در این ربع خیلی مهم نیستند منابع کمتری باید صرف شود.

ربع ۴- (اتلاف منابع): این ناحیه شامل مشخصه‌هایی است که دارای اهمیت پایینی است اما عملکرد آن‌ها نسبتاً بالاست که می‌تواند موجب اتلاف منابع شود.

بنابراین با توجه به شکل (۲) و جدول (۶) متغیرهایی نظیر حمایت مدیران ارشد، نظام انگیزشی آموزش مدیران، منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در آموزش، سبک رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، غنی‌سازی شغلی، کارراهه شغلی، مدیریت دانش که مجموعاً ۳۵ متغیر هستند در ربع اول واقع شده‌اند. این متغیرها از نظر خبرگان از اهمیت بالایی برخوردار هستند اما وضعیت عملکردی مناسبی ندارند.

متغیرهایی مانند فناوری اطلاعات، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، مدیریت منابع انسانی، قوانین و خط‌مشی‌های دولتی، توانایی پایه فراگیران که مجموعاً ۱۶ متغیر هستند در ربع دوم قرار گرفته‌اند که هم

1. Wong et al

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

از بعد اهمیت و هم از بعد عملکرد در وضعیت مناسبی قرار داشته و این وضعیت همچنان باید ادامه یابد. متغیرهایی مانند چرخش شغلی، شرایط اقتصادی در ربع سوم واقع شده و از هر دو بعد اهمیت و عملکرد از اولویت پائینی برخوردار هستند؛ بنابراین چندان مورد توجه نخواهند بود. لیکن متغیرهایی مانند ساختار سازمانی، ارتباطات ضعیف، تغییرات محیطی، طراحی سازمانی، محیط سازمانی، شرایط فرهنگی، شرایط اجتماعی که در ربع چهارم واقع شده‌اند از حیث عملکردی در سطحی بالاتر از اهمیت لازم قرار گرفته‌اند.

با توجه به ویژگی ماتریس IPA، متغیرهای واقع شده در ربع اول آن به لحاظ اهمیت در سطح بالایی قرار دارند ولی وضعیت عملکردی مناسبی ندارند. ۲۸ متغیر از مجموعه ۳۵ متغیری که در ربع اول قرار گرفته‌اند جزو متغیرهایی هستند که براساس نتایج حاصل از آزمون t،sig آن‌ها معنی‌دار بوده‌اند ولی سطح میانگین آن‌ها از میانگین نظری پایین‌تر هستند؛ یعنی متغیرهای: حمایت مدیران ارشد، نظام انگیزشی آموزش مدیران، منابع مالی کافی برای سرمایه گذاری در آموزش، سبک رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، غنی‌سازی شغلی، مسیر کارراهه شغلی، مدیریت دانش، فرهنگ‌سازمانی، خلاقیت و نوآوری، نگرش مثبت نسبت به آموزش، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مشارکت مدیران سطوح مختلف سازمان در امر توسعه منابع انسانی، باور مدیران ارشد به اهمیت توسعه منابع انسانی، باور به اهمیت توسعه منابع انسانی در بین کارکنان، به اشتراک گذاشتن دانش، سازمان یادگیرنده، راهبرد افزایش عملکرد و بهره‌وری، توسعه تیمی، اهمیت مهارت کاری، وضوح و شفافیت در نقش واحدهای توسعه منابع انسانی، آموزش مستمر، حمایت سازمانی، حمایت حرفه‌ای، انتخاب، استخدام و نگهداشت در سازمان، دارای اهمیت زیادی هستند اما میزان تحقق و عینیت آن‌ها در آموزش و توسعه مدیران در سطح پائینی قرار دارد؛ بنابراین ضرورت داردکه سطح عملکردی این متغیرها ارتقاء یابد به گونه‌ای که جایگاه استقرار آن‌ها در ربع دوم واقع گردد.

از سوی دیگر متغیرهایی که در ربع چهارم قرار گرفته‌اند به دلیل دارا بودن اهمیت کم و عملکرد بالا، موجب اتلاف منابع شده و ضرورت دارد تا دست‌اندرکاران، میزان عملکرد این متغیرها را کاهش داده و منابع را برای متغیرهای واقع در ربع اول و دوم صرف نمایند.

با توجه به یافته‌های پژوهش و در راستای تمرکز بر متغیرهای ربع اول در ادامه پیشنهادهایی متناسب با یافته‌های پژوهش ارائه شده است:

آموزش و توسعه اثربخش بدون وجود فرهنگ حمایتی میسر نخواهد شد؛ آموزش اثربخش نیازمند توجه، پشتیبانی و تلاش جمعی مدیران سازمانی است و پشتیبانی مدیر یکی از عوامل کلیدی سازمانی است، که اثربخشی آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مهم‌ترین عوامل موفقیت در فعالیت‌های آموزشی عبارتند از: نگرش مثبت میان مدیران، همکاران و کارکنان نسبت به مشارکت در فعالیت‌های آموزشی، اشتیاق مدیران برای ارائه اطلاعات به فراگیران در این زمینه که، چه‌طور دانش، مهارت و رفتارهای

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

فراگرفته را در کارشان به طور مؤثر مورد استفاده قرار دهند و چگونه فرصت‌هایی برای فراگیران ایجاد کنند تا محتوای آموزشی را در کارشان استفاده کنند. در صورتی که نگرش و رفتارهای مدیران حمایتی نباشد، محتوای آموزش در فعالیت‌هایشان به کار نمی‌آید.

برداشت‌های نادرست مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی، مانند: آموزش نوعی هزینه است نه سرمایه‌گذاری؛ دوره‌های آموزشی برای مدیران دارای عملکرد ضعیف است: آموزش ارزشمند نیست، آموزش فعالیتی هزینه‌بر و فاقد دستاوردهای استراتژیک است؛ آموزش برای افراد جوان است و ... که برای غلبه بر آن می‌توان پیشنهادهایی از جمله ارائه خلاصه‌ای از اهداف برنامه آموزشی و ارتباط آن با اهداف سازمان؛ تشویق فراگیران به بیان مشکلات و مسائل کاری در جلسات آموزشی؛ به اشتراک‌گذاری مزایای دوره‌ها با مدیران؛ در صورت امکان استفاده از مدیران مافوق به عنوان مربیان؛ ارائه طرح‌های تشویقی به مدیران بر مبنای آموزش و توسعه.

بدیهی است چنانچه سازمان‌های دولتی از اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود برخوردار نباشند در انجام وظایف با مشکل مواجه می‌شوند و نمی‌توانند به طور صحیح در جهت توسعه سازمان خود عمل کنند؛ بنابراین تأمین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های دولتی است. از این رو می‌توان گفت کمبود منابع مالی با ایجاد اخلال در کارکردهای سازمان‌های دولتی، کارآیی آن را کم می‌کند. پیشنهاد می‌شود ردیف اعتباری مجزا و قطعی برای آموزش و توسعه مدیران در نظر گرفته شود؛ مفهوم آموزش در سازمان‌های دولتی، بیشتر معطوف به کارکنان و برگزاری دوره‌های روتین است که به نظر می‌رسد باید در این دوره‌های آموزشی بر اساس منابع مالی، بازنگری صورت گیرد.

برنامه‌های آموزش آنلاین می‌تواند شامل دوره‌های آموزشی الکترونیکی، وبینارها و سایر رسانه‌ها باشد و این امکان را فراهم می‌کند که محتوای آموزشی به روش‌های مختلف ارائه و ارزیابی شود. صرف‌نظر از هزینه‌های اولیه برای توسعه چنین نرم‌افزارها یا فناوری‌هایی، شبیه‌سازی آموزش جایگزین برای آموزش مدیرانی که در مناطق پرخطر یا پرمخاطره فعالیت می‌کنند ضروری است.

از محدودیت‌های پژوهش عدم همکاری بخشی از خبرگان بوده که حاضر به مصاحبه با پژوهشگران نبودند. یکی از محدودیت‌های دیگر این پژوهش به ذات پژوهش کیفی برمی‌گردد که امکان تعمیم‌پذیری را محدود کرده است؛ چراکه این مشکل به بحث تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش اشاره دارد که نمی‌توان داده‌های مختص به یک جامعه محدود و خاص را به سایر جوامع تعمیم داد. در بخش کمی از آنجا که با استفاده از رویکرد آماری از پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است، درنتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند. این مطالعه در مقیاس کوچک و متمرکز بر یک حوزه خاص بوده که شاید در حوزه‌های دیگر قابل‌تعمیم نباشد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

جمع‌آوری داده‌ها در سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ انجام شده است بنابراین ممکن است در عمل در سال‌های آتی با وضع قوانینی در حوزه آموزش و توسعه مدیران، نتایج دچار تغییر شود.

قدردانی

بدین‌وسیله از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مدیران دستگاه‌های اجرایی دست‌اندرکار در امور مرتبط با مدیریت و توسعه منابع انسانی که در انجام این پژوهش با تجربه و علم‌شان ما را یاری کردند سپاسگزاری می‌کنیم.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

فهرست منابع

آذر، عادل (۱۳۸۰)، "بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوا"، فصلنامه علمی ـ پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س)، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸
http://ensani.ir/fa/article/264496

پاشایی‌زاد، حسین (۱۳۸۶)، "نگاهی اجمالی به روش دلفی"، پیک نور، سال ششم، شماره ۲، صص ۷۹-۶۳
https://www.sid.ir/paper/128723/fa

بابایی راینی، علی، دانش‌فرد، کرم‌اله، میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰)، "طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقا اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)"، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، شماره ۳، پیاپی ۳۵، صفحه.60-45
DOI: 10.30473/IPOM.2021.51553.4025

بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۹۹)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، چاپ سوم، تهران، ناشر آییژ

خورشیدی، سهیلا، اولادیان، معصومه، حسینی، سیدرسول (۲۰۱۹). "نقش عوامل سازمانی در توسعه منابع انسانی در سازمان سما"، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۴)، ۱۲۱-۱۴۰.
https://edu.garmsar.iau.ir/article_664470.html

رهنورد، فرجاله، شیرین، علی (۲۰۱۵). "ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت و شناسایی عوامل بازدارنده آن"، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی،5(2) ،.96-73
https://ormr.modares.ac.ir/article-28-9074-fa.html

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۶)، دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای به شماره ۱۶۵۷۳۶
https://oldportal.aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=85649b22

سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹)
https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=16992

سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۰)، آموزش و توسعه کارکنان در سازمان، تهران: ناشر مهکامه

علایی‌راد، محسن (۱۳۹۵)، آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها، تهران: جوان

فرهی بوزنجانی، برزو، صداقت، علی، بازرگانی، محمد، بهادری، محمدکریم، توفیقی، شهرام (۱۳۸۹)، "طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی"، مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۳، صفحات ۱۲۲ تا ۱۱۷.
http://militarymedj.ir/article-1-729-fa.html

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارت سمت

قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶
https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (۱۳۹۲)، بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی و پیوست‌های آن به شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹
https://oldportal.aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=85649b22

میرکمالی، سیدمحمد، سعادتی‌تبار، فهیمه (۱۳۷۴)، "بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران"، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۷)
http://istd.saminatech.ir/Article/29372

ورنر، جان ام ، دسیمون، رندی آل(۱۳۹۸)، توسعه منابع انسانی، مترجمان: عباس عباس‌پور ، مهدی وفایی‌زاده ، سمیه دانشمندی، نرگس تیغ‌نورد، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Al-Fahdi, S.., & Swailes, S. (2019). Barriers to human resource development in the public sector of the Sultanate of Oman. Hull: University of Hull. Retrieved on January, 24,

Al-Sayyed, N. M. (2014). Critical factors affecting human resource development in the Arab world. Life Science Journal, 11(4s), 113-123.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. International Journal of English Literature and Social Sciences, 6.

Anwar, G., & Surarchith, N. K. (2015). Factors Affecting Shoppers' Behavior in Erbil, Kurdistan–Iraq. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 1(4), 10.

Assi, M. K.., & Raju, V. Evaluating Training Effectiveness: Critical Studies in the Last Eight Decades. https://doi.org/10.31871/WJRR.11.1.12

Atthakorn, S. (2013). Factors affecting human resource development of Rajabhat University Lecturers in the North-East Region of Thailand (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Public Administration, National Institute of Development Administration). http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2013/b178214.pdf

Burhan Ismael, N., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., ... & Anwar, G. (2021). The role of training and development on organizational effectiveness.

Ensour, W. (2016). Influencing Factors on Strategic Human Resource Development Position at Jordanian Universities. https://www.semanticscholar.org/paper

Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. Human Resource Development Review, 3(4), 417-441. https://doi.org/10.1177/1534484304271669

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

Gardi, B., Hamawandy, N. M., Vian Sulaiman Hama Saeed, R. M. A., Sulaiman, A. A., Mahmood, S. A., & Al-Kake, F. A. (2020). The Effect of Capital Competence on the Profitability of Development and Investment Banks in Turkey. Solid State Technology, 63(6), 12571-12583.

Heravi, A.; Zamani, A.; Hashemi, S.A.; Vakil Alroaia, Y.; Sajadi Jagharg, A., (2021). Analysis of factors influencing human resource development for state-owned enterprises. Int. J. Hum. Capital Urban Manage., 6(4): 375-392.doi:10.22034/ljhcum.2021.04.03

Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., Hamza, PA, Sorguli, S., Aziz, HM, Ahmed, SA, Sabir, BY, Ali, BJ, Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. International Journal of Engineering, Business and Management, *5*(3), 15-24.

Jajarmi, H., Pourezzat, A. A., & Dorrani, K. (2022). Designing a Model of Training Managers for Future. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, *31*(31), 177.

Karia, A. O., Omari, S., Mwanaongoro, S., & Kimori, Y. (2016). Importance of training and development on performance of public water utilities in Tanzania. *African Journal of Education and Human Development*, 2(2), 10-18.

Linh Luong, H. N. (2015). Factors influence training effectiveness in micro and small enterprises: case service-oriented company: Katrium OÜ.

Long, C. S., Kowang, T. O., Chin, T. A., & Hee, O. C. (2016). Improving organizational performance through training function: A Review. *International Business Management*, 10(4), 475-478.

Mateko, K. (2013). An assessment of factors hindering the implementation of training in public service organizations: a case study of bagamoyo district council (Doctoral dissertation, Mzumbe University).

Meifert, M. T. (2013). Strategic Human Resource Development. Germany: Springer.

Othman, M., & Abdullah, N. N. (2016). The Conceptual Assessment of Malaysian Entrepreneurship Environment and EO Economic Contribution. Journal of Resources Development and Management, 20, 15-20.

Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. Journal of Workplace Learning, 32(4), 245–257. doi:10.1108/JWL-10-2019-0121 (https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0121)

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. International journal of

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]

information management, 44, 194-203. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009

Punia, B. K., & Kant, S. (2013). A review of factors affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implications and future research directions. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2(1), 151-164. https://www.researchgate.net/publication/262375920

Rykleif, Y., & Tengeh, R. K. (2022). The importance of training and development for government officials in South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *11*(6), 642-656.

Selvarajah, C. T. (1994). Training system effectiveness in Australia. Human Systems Management, 13(4), 295-302. DOI: 10.3233/HSM-1994-13407

Wong, M. S., Hideki, N., & George, P. (2011). The use of importance-performance analysis (IPA) in evaluating Japan's e-government services. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 6(2), 17-30. DOI: 10.4067/S0718-18762011000200003

http://wiki.ahlolbait.com/%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82

https://ufhrd.co.uk/wp-content/ uploads/2009/07/2-19- refereed-paper.pdf

https://www.researchgate.net/publication/323018162

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96615

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-12]

[DOI: 10.61186/qjal.11.36.197]