

The Model of Competency Development of the Commanders and Executives of the Islamic Revolutionary Guard Corps

A'azam Khatibzadeh *

Ghulam Hussein Rezayat **

Reza Husseinpoor ***

Abstract

This research is intended to present a model of competency development of commanders and executives of the Islamic Revolutionary Guard Corps of Iran (IRGC). To achieve this goal, one main question and ۶ peripheral questions were raised. Using grounded theory, this qualitative research follows developmental research method on the basis of epistemology. The statistical population of this research includes three groups of "academic experts", "commanders", and "executives" of the IRGC. Theoretical sampling method is used to select the sample including ۱۶ people. The data collection is performed by deep interviews and a questionnaire. Data analysis is performed through qualitative method. The research resulted in the competency model of the commanders and managers of Sepah including a comprehensive integrated model. Delphi method was employed for the validation of the research tools. The results of the research were exposed to the interviewees in a questionnaire and after receiving the answers, they were analyzed by binomial tests. With the exception of one environmental dimension, the overall model was confirmed.

Keywords: *competency development model, commanders and executives, The Islamic Revolutionary Guards Corps (IRGC), grounded theory, competency development, learning*

* PhD candidate of educational management and leadership, Faculty of Social Sciences, Imam Hussein Comprehensive University
mazamkhatibzadeh@yahoo.com

** Corresponding author: assistant professor at the Faculty of Social Sciences, Imam Hussein Comprehensive University
gh_rezayat@yahoo.com

*** Assistant professor at the Faculty of Social Sciences, Imam Hussein Comprehensive University
hosseinpour_reza@yahoo.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
(پاییز ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۳: ۳۵ - ۹)



الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران

اعظم خطیب‌زاده*، غلامحسین رضایت**، رضا حسین‌پور***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران و فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است. برای دستیابی به این هدف، یک سؤال اصلی و شش سؤال فرعی طرح شد. این پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و بر مبنای مفروضات معرفت‌شناختی، از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل سه گروه «خبرگان علمی» «مدیران» و «فرماندهان ارشد سپاه» است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش نمونه‌گیری نظری و حجم نمونه آن ۱۶ نفر بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه عمیق و پرسشنامه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر رویکرد کیفی انجام شده است. یافته‌های این پژوهش منتج به ارائه الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی شده است که مبتنی بر رویکرد جامع و یکپارچه است. برای اعتباریابی مدل به دست آمده از روش دلفی استفاده شد. برای انجام این کار نتایج و یافته‌های تحقیق در قالب یک پرسشنامه برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و پس از دو مرحله رفت و برگشت، نتایج حاصل توسط آزمون دوجمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفته و در نهایت به استثنای یک مورد از راهبردهای بعد محیطی، کلیت مدل تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: الگوی توسعه شایستگی‌ها؛ فرماندهان و مدیران؛ سپاه پاسداران انقلاب اسلامی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، توسعه شایستگی؛ یادگیری

* دانشجوی دکتری مدیریت و رهبری آموزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

mazamkhatibzadeh@yahoo.com

gh_rezayat@yahoo.com

hosseinpour_reza@yahoo.com

** نویسنده مسئول: استادیار دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

*** استادیار دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مقدمه

میزان کارآمدی سازمان‌ها به میزان شایستگی مدیران و رهبران آنها بستگی دارد. مدیران و رهبران سازمان‌ها، ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی می‌کنند. آنها رسالت و مأموریت‌های سازمان را مشخص و برای همه افراد سازمان، انگیزه لازم را به منظور تحقق اهداف سازمان فراهم می‌نمایند. مدیران و رهبران، الگوی رفتاری کارکنان سازمان هستند و نگرش و عملکرد آنان بر فرهنگ سازمانی تأثیر جدی می‌گذارد، به همین دلیل سازمان‌ها در مراحل انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران خود، به دنبال شناسایی و به کارگیری شایسته‌ترین افراد هستند.

شایستگی، مفهومی پیچیده و چندوجهی است که دارای ابعاد و کاربردهای وسیعی است. در دهه‌های اخیر، تعاریف متعددی از شایستگی، توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران برجسته این حوزه صورت گرفته است. شایستگی در این پژوهش عبارت از مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی، بینش، نگرش، ویژگی‌های عاطفی، شخصیتی و ویژگی‌های اخلاقی است که موجب عملکرد اثر بخش در سازمان می‌شود.

در دنیای امروز، سازمان‌ها با افزایش رقابت و حجم وسیعی از نیازها و خواسته‌های در حال تغییر و متضاد، افزایش مسئولیت در مقابل ذی‌نفعان، تغییرات روزافزون علم و فناوری، تغییرات سریع در محیط دور و نزدیک و در واقع با جهانی پرشتاب و محیطی پیچیده مواجهند که موجب تغییرات وسیعی در رسالت و مأموریت‌های سازمان‌ها، علم و فناوری مورد نیاز سازمان‌ها شده است، به عقیده کیپر، اوتل، وایت و الارکو^۱ (۲۰۰۸) بروز این تغییرات موجب شده که شایستگی‌های افراد به سرعت کهنه و قدیمی شوند و سازمان‌ها نتوانند، موفقیت شغلی کارکنان خود را در طولانی مدت و در تمام زمان کاری آنان تضمین نمایند. لذا برای سازمان‌ها، توسعه و به‌روزرسانی مداوم شایستگی‌های کارکنانشان، از اهمیت بالایی برخوردار است. به عقیده هینسمن^۲ (۲۰۰۶) امروزه توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران به یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمان‌ها برای بقا و پویایی در

۱. Cuyper, Oettel, Witte & Alarco

۲. Heinsman

فضای پیچیده، پرچالش و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب و کار امروز بدل شده است. به اعتقاد ورنر^۱ (۲۰۰۶) توسعه شایستگی‌ها، مجموعه اقدامات و فعالیت‌های یکپارچه، نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده‌ای است که فرصت‌های لازم برای یادگیری اعضای سازمان و ایجاد تناسب میان شایستگی‌های آنان برای رویارویی با شرایط و تحولات محیط داخلی و خارج سازمان و تقاضاهای کنونی و آینده را فراهم نماید. در توسعه شایستگی‌ها، انسان، محور توسعه است و مفهوم اصلی و اساسی توسعه انسانی، افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسان است. در همین زمینه گریفین^۲ (۱۳۷۷) می‌نویسد: هدف توسعه، پرورش قابلیت‌های انسانی و گسترش توانایی‌های اوست. با توجه به آنچه که بیان شد، توسعه شایستگی‌ها، یک برنامه تغییر برنامه‌ریزی شده از سوی سازمان‌ها به منظور پرورش قابلیت‌ها و گسترش، بهبود و ارتقای دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، بینش و نگرش کارکنان برای ایفای نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های فردی، حرفه‌ای و اجتماعی آنان است.

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، به‌عنوان نهادی بالنده و نوآور، رسالت بزرگ صیانت از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن را برعهده دارد. این امر باعث تنوع محیط فراروی سپاه و افزایش دامنه اقدام و عمل و مأموریت‌های متنوع شده است. وجود دشمنانی که با برنامه‌ریزی‌های دقیق و برخورداری از تمامی امکانات و تجهیزات مادی، از هیچ اقدامی در عرصه‌های مختلف علیه کشور ما دریغ نمی‌نمایند، محیط خارجی پیش‌روی ما را منحصربه‌فرد، پیچیده و پرچالش نموده است. در چنین شرایطی، لازمه تحقق رسالت سنگین سپاه، برخورداری از سازمانی روزبه‌روز نشونده و پویا همچنین فرماندهان و مدیرانی کارآمد و شایسته است.

مقام معظم رهبری و فرمانده کل قوا، در این زمینه می‌فرمایند: "شما (فرماندهان) باید موجود زنده، متحول، پیش‌رونده و روزبه‌روز نشونده‌ای را به وجود آورید که هرگز کهنه نشود و کارایی خود را از دست ندهد" (بیانات در جمع فرماندهان ۸۱/۱۱/۲۱). در جای دیگر می‌فرمایند: "یک مجموعه زنده پر نشاط همیشه جوان که فرسودگی و پیری در آن راه ندارد... ما به این حرکت سازنده

۱. Werner

۲. Girifin

و پیش‌رونده و متکامل احتیاج مبرم داریم؛ یعنی اسلام، امروز نیازمند به این حرکت است“ (بیانات در جمع فرماندهان ۹۰/۴/۱۳). تبدیل شدن به سازمانی همیشه‌زنده که پیری و مرگ در آن راه ندارد و پیش‌رونده و روزبه‌روز نوشونده باشد، امکان‌پذیر نیست، مگر اینکه نوشوندگی در ذات نظام‌های یک سازمان تعبیه شده باشد. این امر جز باتکیه بر یادگیری مستمر و توسعه شایستگی‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود.

انجام موفقیت‌آمیز نقش‌ها و وظایف و مسئولیت‌های فرماندهان و مدیران سپاه، وابسته به شایستگی‌های آنان است؛ شایستگی‌هایی که کارکنان با آنها وارد سازمان می‌شوند و یا در عرصه‌ای از زمان آنها را فرا می‌گیرند، با توجه به ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های محیط فراسوی سپاه و مأموریت‌ها و چالش‌های جدید و تنوع آنها، به سرعت کفایت خود را ازدست می‌دهند و ناکارآمد می‌شوند. تکیه بر شایستگی‌های موجود فرماندهان و مدیران، بدون ارتقا و توسعه آنها، موجبات ناکارآمدی، تصمیم‌گیری‌های اشتباه، عکس‌العمل‌های نابهنگام و غلط و در نتیجه شکست سازمان در دستیابی به اهداف خود را فراهم خواهد نمود. در راستای پاسخگویی به این نیاز اساسی، مرکز تحول و تعالی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۹۰ به تدوین الگوی شایستگی‌های پاسداری و الگوی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران اقدام نمود. در این الگو مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان و مدیران سپاه احصا و برای اقدامات بعدی به رده‌های ذی‌ربط ابلاغ شد.

شایستگی‌های احصا شده، دارای ابعاد متعدد و متفاوتی شامل: دانش، توانایی، مهارت، نگرش، بینش و سایر ویژگی‌هاست^۱ که توسعه هر یک از آنها نیازمند فرایندها و روش‌های متفاوت آموزش و یادگیری است. امکان توسعه مؤلفه‌هایی که جنس آنها با یکدیگر متفاوت است با یک روش خاص آموزشی امکان‌پذیر نیست. لذا برای توسعه شایستگی‌ها نمی‌توان به روش‌های جاری (رویکرد سنتی) تکیه نمود و برای پرورش و توسعه آنها باید به دنبال مجموعه‌ای از مفاهیم، اندیشه‌ها و روش‌های سازمان‌یافته جدید بود. توسعه شایستگی‌ها نیازمند تغییر نگرش از رویکرد شغل‌محور به رویکرد آموزش‌مبته بر شایستگی است. بنابراین نظام‌های آموزشی، باید رویکرد آموزشی خود

۱. KASO

را، از آموزش مبتنی بر شغل، به رویکرد آموزش مبتنی بر شایستگی، تغییر و ساختار و زیر نظام‌های آن را نیز متناسب با این تغییر، طراحی نمایند.

در یک نظام آموزش مبتنی بر شایستگی پس از شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای کارکنان، گام مهم، برنامه‌ریزی جهت توسعه این شایستگی‌هاست. انجام این امر به تنهایی بدون وجود یک نظام یکپارچه توسعه شایستگی‌ها و هماهنگی بین تمام ارکان تأثیر گذار و داشتن سازمانی که نوآندگی در ذات نظام‌های آن نهادینه شده باشد، امکان پذیر نیست. با توجه به توضیحات فوق، توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه نیازمند الگویی مناسب برای برنامه‌ریزی علمی، دقیق و هوشمندانه برای این امر است، اما بررسی‌های میدانی نشان داد، الگویی که تمام عناصر و ارکان تأثیر گذار بر توسعه شایستگی‌ها به صورت یکپارچه در آن دیده شده باشد، وجود ندارد و لازم است در این زمینه پژوهشی صورت گیرد، لذا هدف کلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی است و با توجه به هدف فوق، مسئله پژوهش حاضر آن است که «الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست»؟

ادبیات و پیشینه تحقیق

توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران، نیازمند پرداختن به مبانی نظری «یادگیری» و «آموزش بزرگسالان» است. یادگیری یکی از مهم‌ترین زمینه‌ها در روان‌شناسی امروز و در عین حال یکی از مشکل‌ترین مفاهیم برای تعریف است. در یادگیری دو مکتب عمده رفتارگرایی و مکتب شناخت‌گرایی وجود دارد، بیشترین نظریه‌ها و قوانین یادگیری بر محور این دو مکتب شکل گرفته است. در نظریه‌های رفتارگرایی، رفتار باید به وسیله تجارب قابل مشاهده، نه به وسیله فرایندهای ذهنی تبیین شود. یادگیری در این مکتب به "تغییر در رفتار قابل مشاهده و اندازه‌گیری" فرد گفته می‌شود (شعبانی، ۱۳۹۷: ۲۰).

در نظریه‌های شناخت‌گرایی "یادگیری ایجاد تغییر در رفتار آشکار نیست، بلکه ایجاد تغییر در ساخت‌شناختی و فرایندهای ذهنی است" (سیف، ۱۳۹۷: ۲۶۰). از نظریه‌های مکتب

شناخت‌گرایی می‌توان، به نظریه گشتالت، نظریه یادگیری شناختی اجتماعی و نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی اشاره نمود. از میان نظریه‌های مکتب شناخت‌گرایی نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی بیشترین تأکید را بر ساخت دانش به‌واسطه تجربه در بافت اجتماعی و تعامل اجتماعی دارد. همچنین این نظریه بیشترین همخوانی را با ویژگی‌های یادگیری بزرگسالان دارد، بنابراین، مبانی یادگیری در تحقیق حاضر مبتنی بر نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی است.

سازنده‌گرایی^۱ فرایند ساخت دانش به‌واسطه تجربه شخص است. در سازنده‌گرایی اجتماعی، نقش عوامل و فرایندهای شخصی و اجتماعی به‌همراه و در تعامل با هم و درارتباط با بافت و زمینه یادگیری برجسته است. سازنده‌گرایی اجتماعی، تلاشی برای درک واقعیت و مبتنی بر باور ویگوتسکی^۲ (۱۹۸۶) است. در این نظریه دانش در بافت اجتماعی و به‌واسطه فرهنگ، گفتار و تعامل اجتماعی شکل می‌گیرد. ویگوتسکی (۱۹۸۶) به‌عنوان نماینده سازنده‌گرایان اجتماعی، بر این باور است که رشد شناختی نخست در سطح اجتماعی رخ می‌دهد و سپس درونی‌سازی می‌شود. روئول^۳ (۲۰۰۵) عقیده دارد که ریشه دانش افراد را باید در تعامل با محیط پیرامون و دیگرانی که پیش از این دانش را درونی‌سازی کرده‌اند، جستجو کرد. در این رویکرد، بافت فرهنگی - اجتماعی و آنچه در آن رخ می‌دهد در درک چگونگی کسب دانش اهمیت دارد.

اصطلاح آندراگوژی^۴، با دانشمند مشهور مالکم نولز^۵، که یک مربی بزرگسال در امریکا بود، شناخته شده است. اندراگوژی مقابل پداگوژی^۶ آموزش کودکان تعریف شده است. یونسکو آموزش بزرگسالان را مجموعه فرایندهای آموزشی سازمان‌یافته‌ای تعریف می‌کند که صرف‌نظر از محتوا، سطح، روش، رسمی بودن یا نبودن، به بزرگسالان هر جامعه کمک کند تا توانایی‌ها و استعدادهای خود را گسترش داده، شناخت خود را غنی‌تر ساخته، صلاحیت‌های حرفه‌ای و فنی خود

۱. Constructivism

۲. Vygotsky

۳. Rothwell

۴. Andragogy

۵. Malkom Knowles

۶. Pedagogy

را بهبود بخشند و در رفتار یا نگرش‌های خود، هم در زمینه تکامل همه‌جانبه شخصی و هم از نظر مشارکت در رشد متعادل و مستقل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تغییر به‌وجود آورند (یونسکو، ۱۹۹۸).

توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران متکی بر اصول و نظریه‌های یادگیری آموزش بزرگسالان است و بدون توجه به اصول و نظریه‌های یادگیری بزرگسالان، این برنامه‌ها عملاً به سرانجام نخواهد رسید (کارول^۱، ۱۹۹۳). بزرگسالان دارای محدودیت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی، اقتصادی، شغلی، خانوادگی همچنین به‌لحاظ خصوصیات اجتماعی، جسمانی و روانی دارای ویژگی‌های خاصی هستند که این خصوصیات باید در برنامه‌های آموزشی بزرگسالان مورد توجه قرار گیرند.

ویژگی‌های بزرگسالان در یادگیری شامل خود‌هدایت‌گر بودن آنان در یادگیری، کاربردی بودن آموزش در زندگی، پایین بودن سرعت یادگیری، فرصت کم آنان برای یادگیری، انتخاب هدفمند زمینه‌های یادگیری از طرف بزرگسالان و انتخاب عناوین یادگیری بر اساس نیاز و علاقه شخصی خود است. صباغیان (۱۳۹۰) بیان می‌نماید، این ویژگی‌های بزرگسالان در یادگیری، ایجاب می‌کند تا روش‌های یادگیری بزرگسالان، دارای ویژگی‌های کاربردی بودن، هدف‌های روشن، فراگیرمحور، مبتنی بر حل مسئله، انعطاف در زمان و مکان، توأم‌شدن آموزش و مسئولیت شغلی و استفاده از روش‌های آموزشی مشارکتی باشد.

پیشینه تحقیق

شوقی، بازرگانی، خورشیدی، دیواندری (۱۳۹۶) در تحقیق طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار، ابعاد الگوی توسعه تفکر راهبردی، را شامل بعد محیطی (محیط سیاسی - قانونی، محیط اجتماعی - فن شناختی، محیط فرهنگی - اقتصادی)، بعد سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، مدیریت عملکرد) و بعد فردی (تفکر در زمان،

۱. Carrol

تفکر سیستمی، تفکر انتقادی، تفکر مفهومی، تفکر خلاق و فرصت‌یابی) معرفی می‌نماید. الگوی به‌دست‌آمده در این تحقیق دارای درون‌داد (شامل مدیران مستعد، ارکان جهت‌ساز، مطلوبیت‌های اساسی و مدل کسب‌وکار)، فرایند (شامل توسعه فردی، تحول سازمانی) و برون‌داد (شامل توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک، توسعه شناختی و توسعه رفتاری) است. بعد محیطی شامل محیط اقتصادی - فن شناختی، محیط فرهنگی - اجتماعی و محیط سیاسی - قانونی هستند.

نقوی، واعظی، قربانی‌زاده و افکانه (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، در یک مطالعه داده‌بنیاد دریافتند که شرایط علی (ناکارآمدی‌ها و ضعف‌های اجزای مختلف دولتی، انتظارات جدید از دولت، الزامات)، پدیده و ابعاد آن (تعالی اصلی منابع انسانی)، شرایط زمینه‌ای (خدمات دولتی نوین، فرهنگ تعالی و قوانین) شرایط مداخله‌گر (خرده‌مدل‌ها، ویژگی‌های مدیریت دولتی و تفاوت بخش دولتی و خصوصی)، راهبردها (رهبری منابع انسانی، دولت، مقامات سیاسی، مدیریت منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، اخلاق‌مداری، مردم، شرکا و خانواده)، نتایج (رضایت شغلی، تعهد کارکنان و عملکرد بهتر سازمانی) پیامدها (ارزش‌آفرینی، تفاخر سازمانی، رضایت از سازمان، کسب اعتماد مردم، اخلاق‌مداری و تحقق هم‌زمان رسالت سازمانی و ملی، تعالی و کمال انسان) از نتایج تحقیق بوده است.

فرهی بوزنجانی، محمدی و حصیرچی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری، شش بعد برای الگوی پارادایمی تحقیق شامل شرایط محیطی (شامل فرصت‌ها، تهدیدات، پیچیدگی و تغییرات، فرهنگ، خانواده)، شرایط زمینه‌ای (شامل آرمان‌های امام و رهبری، رسالت سپاه، ارزش‌ها، مرزبانی و صیانت)، شرایط محوری (شامل توسعه و تعالی رهبران)، راهبردها (شامل تحکیم مبانی اعتقادی و معرفتی، التزام به اعمال عبادی رفتاری، بالابردن دانش، افزایش سطح مهارت، توسعه توانایی‌ها، گسترش و تعمیق بینش و بصیرت، آمادگی همه‌جانبه)، پیامدها (شامل توسعه و تعالی مدیر و فرمانده، کمک به تعالی مردم و نظام، تعالی سازمان، تعالی کارکنان، بهره‌وری) و شرایط واسطه‌ای (شامل منهیات فردی و سازمانی،

آموزش و توانمندسازی) به دست آوردند.

فرهی بوزنجانی، صداقت، بازرگانی، بهادری و توفیقی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دریافتند که توسعه مدیران دارای هفت بعد حرفه‌ای (توانایی، مهارت، دانش)، روان‌شناختی (شخصیت، انگیزش و نگرش)، دینی و اسلامی (معنویت، بصیرت و معرفت) نظام استعدادیابی و جانشین پروری (استعدادیابی و جانشینی) نظام به‌کارگیری و سازمان‌دهی (ساختار سازمانی و طراحی مشاغل مدیریتی) حمایت سازمانی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) و مدیریت عملکرد (فرایندها و وظایف مدیریتی) است.

پورسعید (۱۳۸۸) در پژوهشی که به منظور طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین براساس نظریه یادگیری اجتماعی انجام داد، دریافت که یادگیری مشاهده‌ای، محیط خانواده و محیط فرهنگی بیشترین تأثیر را بر توسعه منابع انسانی دارند. همچنین نشان داد که شرایط علی و زمینه‌های اجتماعی الگو (لذت بردن از کسب و کار، انگیزه فردی، ایمان به خدا و توکل بر او، تلاش و کوشش فرد، دیدن انسان‌های موفق، امکانات و شرایط مساعد)، مقوله‌های محوری (الگو برداری، یادگیری از طریق مشاهده) و پیامدها (ایجاد فرهنگ کارآفرینی) از ابعاد و نتایج الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین هستند.

فرهی بوزنجانی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان معرفی اجمالی فرایندها و زمینه‌های یادگیری توسعه مدیریتی و روش‌های توسعه مدیران، به بررسی فرایندهای یادگیری مدیران پرداخته و چرخه یادگیری کلب را به عنوان چرخه یادگیری مدیران مطرح نموده است. ایشان در بحث بهینه‌سازی یادگیری گروهی بین مدیران به دو روش توسعه سازمان و یادگیری حین عمل اشاره نموده است. وی روش‌های توسعه را شامل روش‌های ضمن شغل (یادگیری عملی، مربی‌گری، استاد و شاگردی، برعهده‌گیری حمایتی، مدل‌سازی نقش، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، پروژه‌های خاص، شبکه‌سازی، بصیرت‌افزایی) روش‌های خارج از شغل (آموزش مدیریت، دوره‌های آموزش مدیریت در داخل سازمان) عوامل خارجی (نرم‌افزارهای تخصصی، سازگاری با محیط خارجی، توسعه خارجی)، فنون توسعه مدیریت خارج از شغل (سخنرانی، تحقیق موردی، بحث گروهی،

چالش‌های خارج از سازمان، پروژه‌های موردی شغلی، بازی و شبیه‌سازی، ارائه نمایش فردی/گروهی) معرفی می‌نماید.

کوین^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان یکپارچه‌سازی برنامه توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشینی، دریافت که بهترین روش توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی با استفاده از کارکنان با توانمندی بالا و توسعه ظرفیت آنها از طریق تجارب یادگیری مبتنی بر پروژه، کارگاه‌های آموزشی آسان، ایجاد یک برنامه جانشینی انعطاف‌پذیر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتی است. همچنین کالینز و هولتون^۲ (۲۰۰۴) برک و دی^۳ (۱۹۸۶) و کور و بونینگ^۴ (۲۰۰۲) در تحقیقات خود دریافتند که بازخورد ۳۶۰ درجه، مربی‌گری اجرایی، مشاوره، ایجاد شبکه ارتباطی، تکالیف کار و یادگیری عملی، برترین روش‌های توسعه رهبری هستند (کوین، ۲۰۰۵).

فالمر و کانگر^۵ (۲۰۰۴) در الگویی که برای تربیت افراد مستعد برای سمت‌های مدیریتی در شرکت‌های برتر شامل شرکت‌های پان‌کانادین - دل - داو - ایلی لیلی - سونوکو^۶ ارائه نمودند، روش‌های مهم پرورش رهبران را با محوریت شایستگی‌های رهبری عناصر، مدیریت جانشینی (شناسایی رهبران آینده)، آموزش (در داخل شرکت)، مدیریت عملکرد (بازخور ۳۶۰ و مربی‌گری)، مشاوره (مربی‌گری، شاگرد - استادی)، تکالیف شغلی (مسئولیت‌ها، پروژه‌های عملی، گردش شغلی و شبکه‌ها)، فرصت‌های یادگیری (آموزش‌ها برحسب مورد توسط مراکز آموزشی بیرونی اجرا می‌شود) معرفی نمودند.

دوریس بی‌کولین^۷ (۲۰۰۲) روش‌های توسعه رهبری را شامل بازخورد، تجربه در کار،

۱. Kevin

۲. Collins and Holton

۳. Burke and Day

۴. Kur and Bunning

۵. Fulmer & Conger

۶. Pan Canadian, Dell, Dow, Eli Lilly, Sonoco

۷. Doris B, Collins

مریی‌گری، نظارت، آموزش‌های رسمی و توسعه روابط می‌داند. مارکواردت، میشل^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان توسعه رهبران جهانی از طریق برنامه‌های یادگیری عملی، دریافتند که یادگیری عملی، تفکر، نوآوری، تغییرات شغلی، مشاوره و نظارت، روش‌های توسعه رهبران جهانی هستند. جمع‌بندی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که تاکنون، تحقیقات زیادی در حوزه توسعه نیروی انسانی صورت پذیرفته است. بیشتر تحقیقات صورت گرفته در حوزه توسعه منابع انسانی و در مرحله بعد توسعه و تعالی مدیران و رهبران بوده است، اما بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در اغلب تحقیقات با عنوان توسعه منابع انسانی و یا حتی مدیران و رهبران عمدتاً به روش‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی و یا مدیران و رهبران پرداخته شده و کم‌تر با نگاهی یکپارچه و جامع به ابعاد فردی، سازمانی و محیطی در موضوع توسعه رهبران و مدیران پرداخته شده است. رویکرد مورد استفاده در تحقیقات مورد بررسی عمدتاً رویکردی سنتی است و راهبردهای توسعه را عمدتاً در توسعه فردی خلاصه نموده‌اند. در تحقیقاتی هم که به غیر از فرد به ابعاد سازمانی و محیطی پرداخته شده است، مؤلفه‌های ابعاد سازمانی و محیطی به صورت محدود مورد توجه قرار گرفته و راهبردهای توسعه در آنها دیده نمی‌شود.

در تحقیق حاضر بهره‌گیری از رویکرد جامع، کل‌نگر و یکپارچه موجب شده است که تمام عوامل تأثیرگذار در توسعه شایستگی‌ها به صورت یکپارچه و در تعامل با یکدیگر دیده شوند. باتوجه به اینکه سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به عنوان سازمانی انقلابی و مکتبی مسئولیت‌های مختلفی را در حوزه‌های مختلف برعهده دارد. در این پژوهش سعی شد، مؤلفه‌های الگو باتوجه به ارزش‌ها و ویژگی‌های خاص این نهاد طراحی شود. از تفاوت‌های این تحقیق نسبت به سایر تحقیقات انجام شده در این حوزه عبارت است از: رویکرد تحقیق حاضر رویکرد جامع و کل‌نگر است و باتوجه به ویژگی‌های نهاد مورد بررسی، بومی‌سازی صورت گرفته است و راهبردهای توسعه شایستگی‌ها در تمام ابعاد احصا شده است.

۱. Marquette, Michelle

سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی: الگوی مناسب برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

سؤال‌های فرعی

سؤال ۱. عوامل علی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

سؤال ۲. مقوله‌های محوری توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

سؤال ۳. شرایط (زمینه) مناسب برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

سؤال ۴. عوامل میانجی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

سؤال ۵. راهبردها (روش‌های) مناسب برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

سؤال ۶. پیامدهای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر تحقیق توسعه‌ای و از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. در این تحقیق از طرح نظام‌مند (اشتروس - کوربین) استفاده شده است. در این طرح، تأکید بر تحلیل داده‌ها به صورت گام‌به‌گام شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی (انتخابی) است و بر ایجاد الگویی منطقی یا الگویی

گرافیکی از نظریه یا مدلی که به دست می‌آید، تأکید دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل سه گروه «خبرگان علمی»، «مدیران ارشد سپاه» و «فرماندهان ارشد سپاه» است. حجم نمونه تحقیق ۱۶ نفر بود که با هریک از شرکت‌کنندگان به‌طور انفرادی مصاحبه شده است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، نمونه‌گیری نظری^۱ است.

برای گردآوری داده‌های موردنیاز این تحقیق، از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. از روش کتابخانه‌ای برای بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و از ابزار فیش‌برداری و از روش میدانی برای گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه عمیق استفاده شد.

برای سنجش پایایی کدگذاری داده‌ها، از روش تکرارپذیری، استفاده شده است. برای این منظور به‌غیر از محقق از فرد دیگری که جزو صاحب‌نظران در حوزه موردنظر بود، خواسته شد تا بخشی از داده‌ها را کدگذاری نماید. مقایسه نتایج به‌دست آمده، نشان داد، میزان همخوانی بین دو کدگذار بالای ۰/۸۰ است. برای اعتباریابی نتایج و یافته‌های این پژوهش، از روش تحلیل منطقی (قضاوت ذهنی) صاحب‌نظران استفاده شد. نتایج به‌دست آمده، از مرحله کیفی در قالب یک پرسشنامه سازمان‌دهی و با استفاده از روش دلفی در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا نسبت به ارزیابی نتایج به‌دست آمده، اظهار نظر نمایند. نتایج به‌دست آمده از پرسشنامه با آزمون دوجمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. در مواردی که فراوانی نتایج در محدوده قابل قبول قرار داشت ولی در تحلیل آماری مورد قبول قرار نگرفته بودند به مصاحبه‌شوندگان عودت داده شد و ضمن ارائه توضیحات لازم از آنان خواسته شد مجدداً نسبت به آنها اظهار نظر نمایند. نتایج به‌دست آمده، مجدد با آزمون دوجمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند. در نهایت از بین مقوله‌های به‌دست آمده، صرفاً مقوله راهبردی «شفاف‌سازی فعالیت‌های اقتصادی سازمان» در بعد محیطی مورد تأیید قرار نگرفت.

یافته‌های پژوهش

۱. Theoretical Sampling

سؤال اول: در پاسخ به سؤال اول تحقیق «عوامل علی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟» نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های تحقیق نشان داد که عامل علی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، شامل «انگیزه و تمایلات فردی» به‌عنوان شرایط علی هستند، همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای نیز انگیزه و تمایلات فردی را به‌عنوان شرایط علی تأیید کرد.

سؤال دوم: در پاسخ به سؤال دوم تحقیق «مقوله‌های محوری توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟». در تحقیق حاضر مقوله‌های محوری شامل ابعاد الگوی توسعه شایستگی‌ها و مقوله‌های فرعی الگوست. در گام اول برای دستیابی به ابعاد توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های تحقیق نشان داد که ابعاد الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی شامل سه بعد فردی، سازمانی و محیطی است. همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای نیز هر سه بعد فردی، سازمانی و محیطی را تأیید کرد.

در گام دوم برای دستیابی به مؤلفه‌های الگوی توسعه شایستگی‌های (تعالی) فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در بعد فردی شامل (مؤلفه‌های دانش‌افزایی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها، تغییر نگرش، توسعه ویژگی‌های شخصیتی، بصیرت‌افزایی و تعالی اخلاقی) و در بعد سازمانی شامل (مؤلفه‌های رسالت و راهبرد، فرهنگ و جوسازمانی، مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی) و در بعد محیطی شامل (مؤلفه‌های محیط سیاسی - قانونی، محیط فرهنگی - اجتماعی، محیط اقتصادی - فن‌شناختی) است همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای تمامی مؤلفه‌های فرعی به‌دست‌آمده را تأیید کرد.

سؤال سوم: در پاسخ به سؤال سوم تحقیق «شرایط (زمینه) مناسب برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟» نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های

تحقیق نشان داد که شرایط (زمینه) مناسب برای توسعه ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی است. همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای نیز شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی را تأیید کرد.

سؤال چهارم: در پاسخ به سؤال چهارم تحقیق «عوامل میانجی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟» نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های تحقیق نشان داد که «حمایت سازمانی» به‌عنوان شرایط میانجی^۱ است. همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای نیز حمایت سازمانی را به‌عنوان شرایط میانجی تأیید کرد.

سؤال پنجم: در پاسخ به سؤال پنجم تحقیق «راهبردها (روش‌های) مناسب برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟» نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های تحقیق نشان داد که راهبردهای (روش‌های) مناسب برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به شرح زیر است.

۱. راهبردهای بعد فردی شامل راهبردهای ارائه بازخورد، راهبرد آموزش‌های رسمی، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های مجازی، راهبردهای یادگیری (شامل استاد - شاگردی، مربی‌گری، یادگیری عملی، ایفای نقش، مشورت‌های خصوصی، برگزاری سمینارها و کارگاه‌ها) راهبرد ایجاد فرصت‌های یادگیری (شامل ایجاد فرصت تفکر و تأمل، بحث‌های گروهی بدون رهبر، زمینه‌سازی برای کار تیمی و گروهی، تجربه‌نگاری) راهبردهای مرتبط با تغییر نگرش (شامل آگاه‌سازی، هوشیاری‌سازی، اقناع‌سازی، همراه‌سازی و گفتمان‌سازی)، راهبردهای بصیرت‌افزایی (شامل هم‌نشینی با علما، عبرت‌گیری، جهاد با نفس، عمل به آنچه می‌داند، معرفه‌النفس (خودآگاهی)، تفقه در دین، زهد، تدبیر و انس در قرآن، دوران‌دیشی، توبه، تفکر، ذکر و یاد خدا) راهبردهای توسعه ویژگی‌های شخصیتی (شامل خودتوسعه‌ای، مدیریت بر خویش، الگوپروری)، راهبردهای تعالی اخلاقی (موعظه، الگوسازی، امر به معروف و نهی از منکر، روش مشاطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه،

۱. Intervening Conditions

روش حکمت، روش عبرت‌آموزی و عبرت‌پذیری، برهان و استدلال) است. همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای، تمامی مؤلفه‌های فرعی به‌دست‌آمده را تأیید کرد.

۲. راهبردهای بعد سازمانی دربردارنده راهبردهای رسالت و راهبرد سازمانی (شامل همسویی راهبردهای سازمان با اهداف، باورها و ارزش‌های فردی و رسالت سازمانی در حوزه توسعه شایستگی‌ها، تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی سازمان مبتنی بر توسعه شایستگی‌ها)، راهبردهای توسعه فرهنگ و جوسازمانی (شامل شکوفاسازی جو و فرهنگ‌سازمانی)، راهبردهای توسعه مدیریت و رهبری (شامل سبک‌های مدیریت و رهبری مناسب توسعه شایستگی‌ها، آگاه‌سازی جامعه هدف نسبت به مبانی، مفاهیم، الزامات، راهبردهای توسعه شایستگی‌ها و استقرار مدیریت عملکرد سازمانی) ساختار سازمانی (شامل بهبود فرایندها و نظامات، تجدیدنظر در ساختار سازمان و استقرار ساختار مناسب برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه شایستگی‌ها، استقرار سازمان‌یادگیرنده و نظام مدیریت دانش، ایجاد مراکز توسعه و ارزیابی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات) مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (شامل استقرار نظام مدیریت عملکرد، استقرار نظام جانشین‌پروری، استقرار نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، تدوین ضوابط، دستورالعمل‌ها و رویه‌های موردنیاز برای توسعه شایستگی‌ها، طراحی برنامه توسعه شایستگی‌ها، قدردانی، نگهداشت شایستگان، بهبود شرایط محیط کار، امنیت شغلی و شایسته‌گماری) است. همچنین نتایج آزمون دوجمله‌ای، تمامی مؤلفه‌های فرعی به‌دست‌آمده را تأیید کرد.

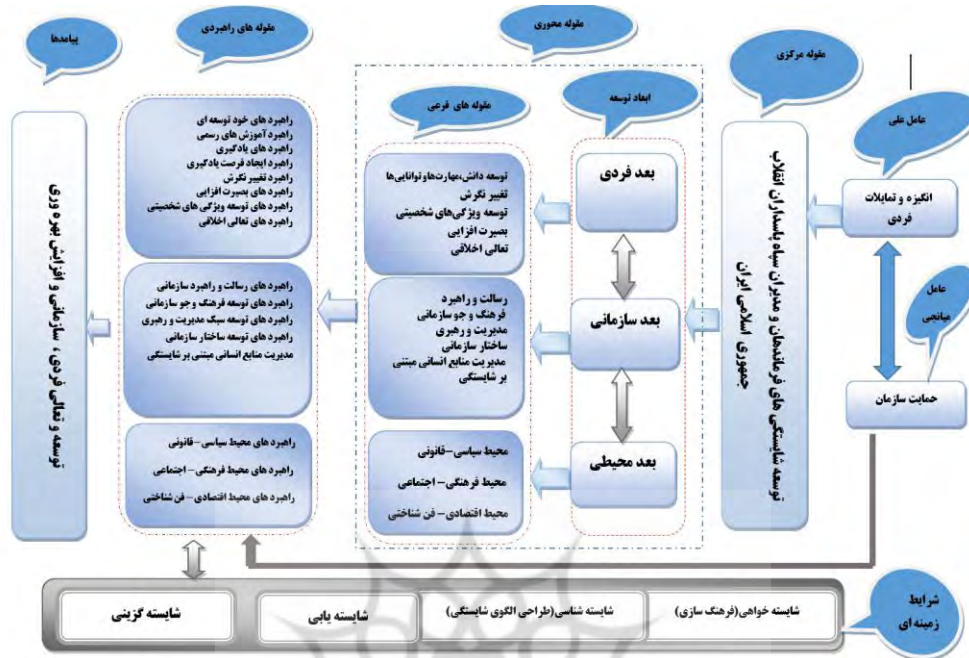
۳. راهبردهای بعد محیطی دربردارنده راهبردهای محیط سیاسی - قانونی (شامل شفاف‌سازی قوانین، پیگیری تصویب قوانین و مقررات موردنیاز برای توسعه شایستگی‌ها، شفاف‌سازی مأموریت‌های سازمان) راهبردهای محیط فرهنگی - اجتماعی (شامل تلاش برای افزایش اعتبار اجتماعی سازمان و کارکنان در جامعه، خروج از محیط‌های هم‌شکل و ارتباط با عامه مردم، شفاف‌سازی سیاست‌های سازمان برای جامعه) راهبردهای محیط اقتصادی - فن‌شناختی (شفاف‌سازی فعالیت‌های اقتصادی سازمان، به‌روزرسانی فناوری‌های مورد استفاده) است. همچنین

نتایج آزمون دوجمله‌ای، تمامی راهبردهای بعد محیطی به‌دست آمده را به‌جز راهبرد شفاف‌سازی فعالیت‌های اقتصادی سازمان تأیید کرد.

سؤال ششم: در پاسخ به سؤال ششم تحقیق «پیامدهای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی چیست؟»، نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های تحقیق نشان داد، در صورتی که تمام عوامل فردی و سازمانی و محیطی و مقوله‌های فرعی و راهبردهای آنها درست، به‌جا و مناسب محقق شوند و این عوامل در یک نظام به‌هم‌پیچیده و مرتبط با هم محقق شوند، یک هم‌افزایی در توسعه شایستگی‌ها به‌وجود می‌آید که نتیجه این هم‌افزایی، توسعه و تعالی فردی، سازمانی و افزایش بهره‌وری است.

پس از اعتباریابی نتایج به‌دست آمده، الگوی پارادایمی تحقیق در قالب متغیر «انگیزه و تمایلات فردی» به‌عنوان شرایط علی و متغیر «حمایت سازمانی» به‌عنوان شرایط میانجی همچنین «الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران» تحت عنوان مقوله مرکزی و شامل سه بعد فردی، سازمانی و محیطی» طراحی شد. مقوله‌های فرعی در بعد فردی «شامل پنج مقوله» بعد سازمانی «شامل پنج مقوله» و بعد محیطی «شامل سه مقوله» همچنین شرایط زمینه‌ای «شامل چهار مقوله شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی» است. در بعد فردی هشت راهبرد کلان، در بعد سازمانی پنج راهبرد کلان و در بعد محیطی سه راهبرد کلان مطابق نمودار شماره احصا شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار ۱. الگوی پارادایمی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران

بحث و نتیجه گیری

در ادبیات تحقیق و پیشینه توسعه شایستگی‌ها، دو رویکرد سنتی و کل نگر (یکپارچه) مطرح شده است. از ویژگی‌های رویکرد سنتی نگاه تک بعدی، غیر سیستمی به مقوله توسعه شایستگی و تمرکز بر کلاس‌های آموزشی برای توسعه شایستگی است، اما در رویکرد کل نگر (یکپارچه) تمام عناصر و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه شایستگی‌ها به صورت جامع و یکپارچه دیده شده است. در این رویکرد برای توسعه شایستگی‌ها، نظام‌های حمایتی و تأثیر گذاری دیده شده است که بدون تحقق و حمایت و پشتیبانی آنها امکان توسعه شایستگی‌ها وجود نخواهد داشت. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد، بیشتر تحقیقات پیشین مبتنی بر رویکرد سنتی اجرا شدند، به همین دلیل در الگوهای

طراحی شده در تحقیقات پیشین، تمام ابعاد توسعه شایستگی‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. توسعه شایستگی‌ها مبتنی بر یادگیری است. در زمینه یادگیری، مکاتب و نظریه‌های مختلفی وجود دارد که در مقدمه مقاله به آنها اشاره شد که از بین مکاتب و نظریه‌های یادگیری، مکتب شناخت‌گرایی و از بین نظریه‌های این مکتب، نظریه یادگیری سازنده‌گرایی اجتماعی به‌عنوان مبانی نظری این تحقیق برای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی انتخاب شدند. بر مبنای این نظریه فرایند ساخت دانش به‌واسطه تجربه شخص صورت گرفته و یادگیرنده نقش تعیین‌کننده‌ای در ساخت دانش ایفا می‌نماید. در نظریه سازنده‌گرایی، نقش عوامل و فرایندهای شخصی و اجتماعی به همراه و در تعامل باهم و در ارتباط با بافت و یا زمینه یادگیری برجسته است. این امر همخوانی بسیار بالایی را با ویژگی‌های بزرگسالان در یادگیری دارد و یادگیری عمیق، اثرگذار، کاربردی و در متن جامعه و کار واقعی را فراهم می‌نماید. در این نظریه، یادگیری در بافت اصلی اجتماع به‌واسطه فرهنگ، گفتار و تعامل با جامعه ایجاد می‌شود. بینش‌ها، ارزش‌ها، اخلاق و حتی ویژگی‌های شخصیتی در این تعاملات و اشتراکات می‌توانند، اصلاح، تغییر، تعدیل و تعالی یابند.

از آنجا که جامعه مورد تحقیق، جامعه بزرگسال است و بزرگسالان دارای ویژگی‌ها و خصوصیات هستند که با کودکان متفاوت است، لذا باید به تفاوت بین راهبردهای یادگیری بزرگسالان با کودکان توجه لازم صورت گیرد. یکی از ویژگی‌های اساسی بزرگسالان این است که در یادگیری خودهدایت‌گر هستند و توانایی اشراف بر آنچه را یاد می‌گیرند، دارند و قادر خواهند بود که محتوا و طریقه یادگیری را خود انتخاب نمایند. یادگیری در بزرگسالان نیازمحور و به‌تبع آن کاربردی است، آنها زمان جداگانه زیادی برای یادگیری ندارند و علی‌رغم اینکه سرعت یادگیری در آنها پایین است، ادراک و تجربه در یادگیری بزرگسالان، نقش مهمی ایفا می‌نماید. بزرگسالان در متن جامعه و در ارتباط با تجربیات خود، یادگیری‌های عمیق و گسترده‌ای را کسب می‌نمایند. نتایج یافته‌های تحقیق نشان داد، الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران و فرماندهان سپاه انقلاب پاسداران اسلامی دارای سه بعد فردی، سازمانی و محیطی است که با رویکرد انتخابی برای

این تحقیق همخوانی داشته و با نتایج تحقیق فرهی بوزنجانی، محمدی و حصیرچی (۱۳۹۰)، شوقی، بازرگانی، خورشیدی، دیواندری (۱۳۹۶) همخوانی داشته و بعد فردی و سازمانی با تحقیقات فرهی بوزنجانی، صداقت، بازرگانی، بهادری، توفیقی (۱۳۸۹)، کوین (۲۰۰۵) نیز همخوانی دارند که نشان از اعتبار بالای نتایج این تحقیق در این خصوص دارند. در خصوص بعد فردی می‌توان به این موضوع اشاره کرد که این بعد در کلیه پژوهش‌های قبلی، مورد توجه بوده و به‌عنوان فصل مشترک همه مدل‌ها و تحقیقات قبلی وجود دارد.

در خصوص فلسفه و دلیل شمولیت بعد سازمانی بر توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توان، به این موضوع اشاره کرد که برخی از عوامل سازمانی، از جمله رسالت، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان، سبک‌های مدیریت و رهبری، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی تأثیر جدی و بسزایی در این امر دارند، به گونه‌ای که اگر بتوان، عوامل مذکور را آنچنان طراحی و شکل داد که در حمایت از توسعه شایستگی‌ها عمل نمایند، می‌توان، انتظار هم‌افزایی و اثربخشی هرچه بیشتر برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران سازمان‌ها را داشت. همچنین براساس ادبیات و مبانی نظری موجود، بسیاری از صاحب‌نظران توسعه را برابر با توسعه سازمانی به همراه توسعه فردی می‌دانند، لذا امروزه برنامه‌های توسعه علاوه بر بعد فردی، بر بعد سازمانی نیز تأکید و تمرکز دارند.

سازمان به‌عنوان نظامی زنده و پویا در تعامل با محیط داخل و پیرامون خود است و بدون توجه به محیط خارجی سازمان، هرگونه تصمیم‌گیری درمورد پیشرفت و تعالی سازمان بدون نتیجه خواهد بود، لذا توجه هم‌زمان به ابعاد فردی، سازمانی و محیطی موجبات هم‌افزایی و اثربخشی هرچه بیشتر در توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی را فراهم می‌نماید.

نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های بعد فردی شامل دانش‌افزایی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، بصیرت‌افزایی، تعالی اخلاقی و تغییر نگرش است که به‌جز تعالی اخلاقی مابقی مؤلفه‌ها با تحقیقات فرهی بوزنجانی، محمدی و حصیرچی (۱۳۹۰)؛ شوقی، بازرگانی، خورشیدی، دیواندری (۱۳۹۶) و فرهی بوزنجانی، صداقت، بازرگانی، بهادری، توفیقی

(۱۳۸۹) همخوانی دارند. در تفسیر وجود مؤلفه تعالی اخلاقی در نتایج و یافته‌های این تحقیق، شاید بتوان، به فرهنگ و ارزش‌های سازمانی سپاه و الگوی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران اشاره کرد که بر تعالی اخلاقی فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی تأکید می‌نمایند و در واقع تعالی اخلاقی، نوآوری این تحقیق است.

نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های بعد سازمانی شامل مؤلفه‌های رسالت و راهبرد، فرهنگ و جوسازمانی، مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است که با تحقیقات فرهی بوزنجانی، محمدی و حصیرچی (۱۳۹۰)؛ شوقی، بازرگانی، خورشیدی، دیواندری (۱۳۹۶)؛ فرهی بوزنجانی، صداقت، بازرگانی، بهادری، توفیقی (۱۳۸۹)؛ نقوی، واعظی، قربانی‌زاده و افکانه (۱۳۹۶)؛ برک و دی (۱۹۸۶) و کور و بونینگ (۲۰۰۲) همخوانی دارند. عوامل سازمانی، مجموعه شرایط و بسترهایی هستند که زمینه اقدامات مدیریتی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان مهیا می‌نماید. مؤلفه‌های به‌دست آمده در تحقیق، مبتنی بر نظریه و عوامل مؤثر در تحول سازمانی است. از جمله عوامل سازمانی که نقش بسزایی در توسعه شایستگی‌های کارکنان دارد، سبک رهبری در سازمان است. سبک رهبری اثربخش زمینه توسعه شایستگی‌ها و تعالی کارکنان را فراهم می‌نماید. رهبری وظیفه حمایت، هدایت و تسهیل‌گری را برعهده دارد و در شکل‌دهی به ارزش‌ها، هویت و فرهنگ سازمان، نقش اساسی و سازنده‌ای را ایفا می‌نماید. سبک رهبری تأثیر مستقیم بر فرهنگ و جوسازمانی ایفا می‌نماید.

همخوانی عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ و جوسازمانی و مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه شایستگی‌ها موجبات هم‌افزایی قابل ملاحظه‌ای در سازمان برای توسعه شایستگی‌ها در تمام ارکان سازمان فراهم می‌شود.

نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های بعد محیطی شامل مؤلفه‌های محیط سیاسی - قانونی، محیط فرهنگی - اجتماعی، محیط اقتصادی - فن شناختی است که با نتایج تحقیقات، شوقی، بازرگانی، خورشیدی، دیواندری (۱۳۹۶) و نقوی، واعظی، قربانی‌زاده و افکانه (۱۳۹۶) همخوانی دارند. مؤلفه‌های بعد محیطی با نظریه‌های تحول سازمانی، نظریه سیستمی، رویکرد کل‌نگر و

یکپارچه در توسعه شایستگی‌ها انطباق دارد. ویژگی‌های محیطی از پیچیدگی‌ها و حساسیت فراوانی برخوردار است و این قابلیت را دارد که بر سازمان و تصمیم‌گیری‌های آن و شایستگی‌های موردنیاز و راهبردهای توسعه شایستگی‌ها تأثیر بگذارند. مؤلفه‌ها بعد محیطی در تعامل با سازمان و تمام ارکان آن می‌توانند در جهت ارتقا، توسعه و تعالی فردی و سازمانی قرار بگیرند. محیط فراوری سازمانی مثل سپاه از پیچیدگی، تنوع، غیرقابل پیش‌بینی بودن و سرعت تحولات تأثیر بسیار بالایی برخوردار است. این ویژگی‌ها بر نوع شایستگی‌ها و توسعه آنها در فرماندهان و مدیران سپاه تأثیرگذار است. لذا در تحقیق حاضر مؤلفه‌های بعد محیطی مورد تأیید قرار گرفته است.

نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که راهبردهای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شده‌اند که در واقع، ارائه این راهبردها از نوآوری‌های این تحقیق هستند و در پژوهش‌های قبلی به‌جز برخی راهبردهای فردی، راهبرد دیگری ارائه نشده است.

راهبردهای توسعه شایستگی‌ها در بعد فردی شامل ارائه بازخورد، راهبرد آموزش‌های رسمی، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های مجازی، راهبردهای یادگیری (شامل استاد - شاگردی، مربی‌گری، یادگیری عملی، ایفای نقش، مشورت‌های خصوصی، برگزاری سمینارها و کارگاه‌ها)، راهبرد ایجاد فرصت‌های یادگیری (شامل ایجاد فرصت تفکر و تأمل، بحث‌های گروهی بدون رهبر، زمینه‌سازی برای کار تیمی و گروهی، تجربه‌نگاری)، راهبردهای مرتبط با تغییر نگرش (شامل آگاه‌سازی، هوشیاری‌سازی، اقتناع‌سازی، همراه‌سازی و گفت‌وگو‌سازی)، راهبردهای بصیرت‌افزایی (شامل هم‌نشینی با علما، عبرت‌گیری، جهاد با نفس، عمل به آنچه می‌داند، معرفه‌النفس (خودآگاهی)، تفقه در دین، زهد، تدبیر و انس در قرآن، دوراندیشی، توبه، تفکر، ذکر و یاد خدا)، راهبردهای توسعه ویژگی‌های شخصیتی (شامل خودتوسعه‌ای، مدیریت بر خویشتن، الگوپروری)، راهبردهای تعالی اخلاقی (موعظه، الگو‌سازی، امر به معروف و نهی از منکر، روش مشاطه، مراقبه، محاسبه و معاتبه، روش حکمت، روش عبرت‌آموزی و عبرت‌پذیری، برهان و استدلال) است که راهبردهای ارائه بازخورد، راهبرد آموزش‌های رسمی، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های مجازی،

استاد - شاگردی، مربی‌گری، یادگیری عملی، ایفای نقش، مشورت‌های خصوصی، برگزاری سمینارها و کارگاه‌ها و زمینه‌سازی برای کار تیمی و گروهی با تحقیقات فرهنگی بوزنجانی (۱۳۸۶)، کوین (۲۰۰۵)، کالینز و هولتون (۲۰۰۴)، برک و دی (۱۹۸۶) و کور و بونینگ (۲۰۰۲)، (مارکواردت، میشل، ۲۰۰۳)، فالمر و کانگ (۲۰۰۴)، دوریس بی کوئین (۲۰۰۲) همخوانی دارند و مابقی راهبردها نوآوری‌های این تحقیق هستند.

لازم به توضیح است وجود این تعداد راهبرد بیانگر نگاه جامع و کل‌نگر به توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی است. راهبردهای به‌دست‌آمده در این پژوهش با نظریه‌های توسعه منابع انسانی، نظریه‌های یادگیری (نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی) و اصول آموزش بزرگسالان منطبق است. براساس نظریه سازنده‌گرایی اجتماعی، یادگیری در بافت و زمینه اجتماعی و به‌چالش کشیدن تجربیات، بیشترین تأثیر در یادگیری و توسعه شایستگی‌ها دارد. یادگیری عملی و یادگیری در بافت اجتماعی و تعامل با دیگران بهترین راهبردهای یادگیری را شامل می‌گردد، به‌همین دلیل در تحقیق حاضر راهبردهای مثل یادگیری عملی، استاد - شاگردی، خودارزیابی و خودتوسعه‌ای و جانشین‌پروری به‌عنوان راهبردهای بعد فردی احصا شدند.

نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای لازم برای تحقق توسعه شایستگی‌ها، شامل چهار مقوله شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی است. دستیابی به این نتایج بیانگر آن است که لازمه موفقیت برنامه‌های توسعه شایستگی‌ها توجه به شرایط زمینه‌ای است. اگر در سازمان، شایسته‌خواهی به‌عنوان یک فرهنگ حاکم نباشد، جامع‌ترین الگوهای توسعه شایستگی نیز با شکست مواجه خواهد شد. در فرهنگ سازمانی، باید شایسته‌خواهی به‌عنوان یک ارزش، یک نیاز و یک الزام اجتناب‌ناپذیر مطرح شود و فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان این فرصت را فراهم نماید که تصمیم‌گیران آن به دنبال افراد شایسته باشند. لازمه نهادینه‌شدن شایسته‌سالاری و شایسته‌خواهی، تغییر در نگرش‌های موجود و ایجاد تغییر در باورهای رهبران، مدیران و کارکنان سازمان در این زمینه است. به‌تعبیردیگر، لازمه شایسته‌خواهی، تعریف و تبیین مبانی فکری و نظری و ریشه‌دارشدن آن در اندیشه، فکر و ذهن فرماندهان، مدیران و کارکنان سازمان است.

دومین عامل زمینه‌ای برای توسعه شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی است. اولین و مهم‌ترین گام در شایسته‌شناسی، تدوین الگوی شایستگی کارکنان است. الگوهای شایستگی مبانی لازم برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، آموزش و توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها و... را فراهم می‌نماید. تمامی این کارکردها منوط به شناسایی شایستگی‌ها و بهره‌گیری از آنها در تمامی این مراحل است.

سومین عامل زمینه‌ای برای توسعه شایستگی‌ها، شایسته‌یابی است. در این مرحله تمامی تلاش‌های سازمان صرف کاوش در منابع انسانی، کشف افراد شایسته و فراهم‌نمودن موجبات جذب آنان به سازمان خواهد شد. لازمه تحقق اهداف این مرحله، پیش‌بینی سازوکارهای لازم و به‌اجرا درآوردن آنها، برای یافتن افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول عضویت در سازمان است. بسیاری از عدم موفقیت‌ها در توسعه و تعالی کارکنان سازمان‌ها و پرورش شایستگی‌های آنها به علت عدم توجه کافی به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های افراد است.

چهارمین عامل زمینه‌ای برای توسعه شایستگی‌ها، شایسته‌گزینی است. هزینه‌های گزاف آموزش و بهسازی کارکنان، کم‌کاری، پایین‌بودن کیفیت کار و در یک کلام، پایین‌بودن کارایی و اثربخشی سازمان‌ها، تا حدود زیادی ناشی از عدم انتخاب و جذب افراد شایسته است. مؤثرترین سازوکارهای شایسته‌گزینی، دادن فرصت‌های برابر، برای گزینش به تمامی داوطلبان و توجه بیشتر به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، بینش و نگرش، شناسایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه و انگیزه‌های داوطلبان است؛ چراکه ایجاد تغییر در موارد فوق برای سازمان‌ها، به‌مراتب مشکل‌تر و زمان‌برتر از ایجاد تغییر در دانش و مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای افراد خواهد بود.

نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که متغیر علی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی، انگیزه و تمایلات فردی است که در هیچ‌یک از پژوهش‌های قبلی وجود نداشت و به‌عنوان نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود که منطبق بر نظریه‌های یادگیری و اصول آموزش بزرگسالان است.

همچنین نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد، حمایت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در توسعه

شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی به حساب می‌آید؛ نتیجه‌ای که در هیچ‌یک از پژوهش‌های قبلی به دست نیامده بود و به عنوان نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود. سازمان‌ها زمانی از نیروی انسانی کارآمد و شایسته برخوردار خواهند شد که حمایت ادارک شده کارکنان از سازمان، ادراکی مثبت باشد. حمایت سازمانی ادارک شده، باورهای کلی کارکنان را در باره سازمان منعکس می‌کند. این اعتقادات و باورها که عمدتاً از تجربیات کاری کارکنان نشئت می‌گیرد، برای آنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان، مشخص می‌کند تا آنان ارزش خود را در سازمان بشناسند، شغل خود را با اهمیت تلقی نمایند و دریابند که سازمان تا چه حد به کار و تلاش آنها اهمیت می‌دهد و در نهایت بازخورد لازم را از کار خود دریافت نمایند. درازای این حمایت است که کارکنان برای توسعه و دستیابی به شایستگی‌های بیشتر تلاش می‌کنند.

نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که پیامدهای توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه انقلاب پاسداران اسلامی شامل توسعه و تعالی فردی، توسعه سازمانی و افزایش بهره‌وری خواهد بود که با تحقیق فرهی بوزنجانی، محمدی و حصیرچی (۱۳۹۰) همخوانی دارد. بروز این پیامدها، نتیجه هم‌افزایی ابعاد فردی، سازمانی و محیطی در یک نظام به هم پیچیده و مرتبط باهم است که می‌تواند موجبات توسعه و تعالی فردی و توسعه سازمانی و محیطی و افزایش بهره‌وری را فراهم نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- پورسعید، سیدمسعود (۱۳۸۸)، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین براساس نظریه یادگیری اجتماعی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳(۱): ۸۱-۱۰۰.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۷)، روان‌شناسی پرورشی نوین، ویرایش هفتم، تهران: نشر دوران.
- شعبانی، حسن (۱۳۹۷)، مهارت‌های آموزشی و پرورشی، تهران: سمت.
- شوقی، محمد؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علی‌رضا و دیواندری، علی (۱۳۹۶)، الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۱): ۱۵۶-۱۲۵.
- صبغیان، زهرا و اکبری، سهیلا (۱۳۹۰)، مبانی آموزش بزرگسالان، تهران: سمت.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۶)، معرفی اجمالی فرایندها و زمینه‌های یادگیری توسعه مدیریتی و روش‌های توسعه مدیران، فصلنامه مصباح، ۱۶(۶۹): ۸۶-۷۳.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ صداقت، علی؛ بازرگانی، محمد؛ بهادری، محمدکریم و توفیقی، شهرام (۱۳۸۹)، طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، مجله طب نظامی، ۱۲(۳): ۱۱۷-۱۲۲.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدی، ابوالفضل و حصیرچی، امیر (۱۳۸۹)، طراحی الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۸): ۲۸-۱.
- نقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانزاده، وجه‌اله و افکنه، محمد (۱۳۹۷)، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مجله مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۲): ۱۱-۲۶.
- Carrol, John. B. (۱۹۹۳). **Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic**. Cambridge University Press Studies.
- Cuyper, Nele De; Oettel, Claudia Bernhard; Berntson, Erik; Witte, Hans De; Alarco, Barbara. (۲۰۰۸). **Employability and Employees' Well Being: Mediation by Job Insecurity**. *Applied Psychology*, ۷۷(۳), PP ۸۸۸-۹۹۹
- Doris B, Collins. (۲۰۰۰). **Performance-Level Evaluation Methods Used in Management Development Studies from ۱۹۸۶ to ۲۰۰۰**. *Human Resource Development Review*, ۱(۱), pp: ۱۱-۰۰۰
- Fulmer M, Conger J. (۲۰۰۴). **Growing Your Company's Leaders: How great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage**. AMACOM/American Management Association.
- Griffin, Ricky W. (۱۹۹۰). **Management**. Houghton Mifflin company, (۳th).
- Heinsman, et al. (۲۰۰۶). **Competency Development in Organizations: Building an Integrative Model Through a Qualitative Study**. The Autonomous Management School of Ghent

- University and Katholieke Universiteit Leuven.
- Kevin S. Groves. (۲۰۰۶). Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**. <http://www.emeraldinsight.com>
- Kevin S. Groves. (۲۰۰۶). Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**. <http://www.emeraldinsight.com>
- Marquardt, Michael J. (۲۰۰۳). Developing Global Leaders via Action Learning Programs: A Case Study at Boeing. Thai. **Journal of Public Administration**, ۲(۳), pp۳۳۳-۱۷۷.
- Rothwell, William J. (۲۰۰۵). Editorial and introduction. **International Journal of Training and Development**. ۹(۱), PP ۲-۵.
- UNESCO (۱۹۹۸). **Learning the Treasure within: Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century**. Education, Translator for Scientific and International Cooperation Office. Tehran, Tazkieh Publishing Company
- Vygotsky, L.S. (۱۹۸۶). **Mind is society**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Werner, John M. & Randy L. Desimone (۲۰۰۶). **Human Resources Development**. ۴th ed. Australia & Thomson, South-Western.

