

اعتبارسنجی مدل تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان (با تکیه بر دوره‌های آموزشی و پژوهشی سازمان فنی حرفه‌ای)

خانم مریم عرب حسنخانی^۱

دکتر علیرضا معطوفی^۲

دکتر علی فرهادی محلی^۳

دکتر مجتبی طبری^۴

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، اعتبارسنجی مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی گرگان می‌باشد. پژوهش از حیث ماهیت استقرایی و از حیث روش، کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش خبرگان و خط‌مشی‌گذاران دانشگاه علوم پزشکی و اساتید دانشگاهی می‌باشند که به روش نمونه‌گیری هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت بدین ترتیب تعداد ۲۰ نفر مورد پرسش قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ساختار نیافته‌ای می‌باشد. رویکرد مورد استفاده در پژوهش حاضر رویکردی آمیخته کیفی- کمی می‌باشد. در بخش کیفی از تکنیک داده بنیاد استفاده شده است، که پس از انجام مراحل سه گانه کد گذاری باز، محوری و گزینشی مدل اولیه ارائه گردید و در ادامه با استفاده از تکنیک دلفی و کسب نظر از خبرگان، مدل نهایی پژوهش ارائه داده شد و در بخش کیفی از مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳ به سنجش تاثیر هر یک از متغیرها و گویه در قالب مدل طراحی شده پرداخته شد. در این بخش نیز پرسشنامه نیمه ساختار یافته‌ای با طیف لیکرت ابزار جمع‌آوری داده‌ها قرار گرفت. در نهایت مدل بدست آمده در ۶ بعد عوامل علی، مقوله محوری، راهبرد، عوامل بسترساز، عوامل مداخله‌گر و پیامدها بدست آمد.

واژگان کلیدی: تجزیه و تحلیل خط‌مشی، تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی، خط‌مشی‌های پژوهشی، دانشگاه علوم پزشکی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

Ma.hasankhani12@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. (نویسنده مسئول) alirezamaetoofi@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. Afarhadi19@yahoo.com

۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. Mo_tabari@yahoo.com

مقدمه

مهمترین مؤلفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه سازمان‌ها با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی می‌تواند مؤثر واقع گردد، توسعه سرمایه‌دانشی و آموزش و پژوهش برای رسیدن به موفقیت‌ها می‌باشد (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲: ۵۱). کیفیت آموزش و تقویت آن به کاهش نابرابری درآمدی و طبقاتی در بین اقشار جامعه منجر می‌شود (تورانی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹: ۲). خط‌مشی‌ها جهت و مسیر حرکت آموزش و پژوهش‌ها را همراستا با استراتژی‌های متناسب با ساختار سازمان تعیین می‌نمایند و از طریق تحلیل شرایط و امکانات، خط‌مشی را انتخاب می‌کنند، که بیشترین بازده و اثربخشی را از منظر آموزشی و پژوهشی برای کارکنان ایجاد نماید. اما نکته مهم این است که به صرف تدوین خط‌مشی‌های همراستا با استراتژی‌ها و تحلیل منابع و امکانات، آیا امکان اثربخشی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی وجود دارد؟ در پاسخ به این سوال باید از منظر شیوه‌های تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی پاسخ داد. به عبارت دیگر هر چند تدوین یک خط‌مشی پویا در آموزش و پژوهش می‌تواند به بهسازی سازمان کمک نماید، اما تحلیل خط‌مشی‌های تدوین شده، همچون ارزیابی‌های دوره‌ای، که از این خط‌مشی‌ها چه در قبل اجرا، چه در حین اجرا و در نهایت چه در انتهای اجرا صورت می‌پذیرد، به عنوان یک بازخورد جریان اطلاعاتی می‌تواند به اثربخشی بیشتر این برنامه‌ها کمک نماید (استوفیرز و همکاران، ۲۰۱۸: ۴). از آنجایی‌که، هر خط‌مشی چه در زمینه ابعاد کلان سازمان و چه در زمینه ابعاد خرد و محتوایی سازمان همچون آموزش و پژوهش از سه بعد، تدوین، اجرا و ارزیابی تشکیل می‌شود، لزوم توجه به هر بعد، لازمه‌ی موفقیت برنامه‌های سازمانی محسوب می‌شود. بر این مبنای، تدوین خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی با بررسی اولویت‌ها و برنامه‌های کلان سازمان در راستای همسان‌سازی برنامه‌ها با راهبردها در دستور کار قرار می‌گیرد تا از این طریق برنامه‌ها از مسیر اصلی خارج نشوند (اسکوفیلد، ۲۰۰۴: ۲۸۵). از این رو به کارگیری خط‌مشی‌های مناسب به عنوان یک روش نظام‌مند، بستر گسترش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. اما لازم است در کنار این سیاست‌ها و برنامه‌ها، ارزیابی مناسبی از خط‌مشی‌های مدون‌شده صورت گیرد. ارزیابی یا تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی سازمان، می‌تواند به ارتقای پاسخگویی، بهبود و توسعه‌ی برنامه‌های راهبردی در درون سازمان‌ها و تعمیم آن به عنوان مدل‌های کلان به سایر سازمان‌ها کمک نماید (الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۴: ۶۰). بر این مبنای مرکز آموزش مهارتی و حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی با هدف اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه مدت مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز گروه‌های حرفه‌ای جامعه پزشکی راه‌اندازی شده است. دوره‌هایی که در کنار مدارک رسمی دانشگاهی به افراد کمک خواهد کرد که در انجام شغل وظایف مهارتی در حرفه خودشان بهتر عمل کنند. همچنین این مرکز با هدف ترویج آموزش‌های مرتبط با

1 Torani

2. Stoffers et al

3. Schofield

بخش های مختلف دانشگاه علوم پزشکی و در راستای قوانین آموزشی مرکز ملی آموزش مهارتی و حرفه ای فعالیت میکند. اهداف آموزش های مرکز و ویژگی های برنامه های درسی خاص دوره ها به شرح زیر، بیانگر دیدگاه آموزشی این مرکز بوده و به خوبی حیطه وظایف علمی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی را مشخص می کند (منبع سایت دانشگاه علوم پزشکی اراک).

بررسی ادبیات تجزیه و تحلیل خط مشی آموزشی و پژوهشی سازمان ها، اهمیت این موضوع را دو چندان می کند. به عنوان مثال کاسکیا (۲۰۱۷)، عوامل ساختاری و رهبری را به عنوان معیارهای تجزیه و تحلیل خط مشی آموزشی در سازمان های بخش دولتی معرفی نمودند و تفاوت این عوامل با بخش خصوصی را ساختارهای چابک تر و تدوین استراتژی های متناسب تر با محیط را عنوان نمودند. پریادیلینکو^۲ (۲۰۱۶) تجزیه و تحلیل خط مشی آموزش در شرکت های دولتی کشور روسیه را مورد بررسی قرار داد و ضمن تأیید اهمیت تجزیه و تحلیل خط مشی به عنوان یک فرآیند دو مرحله ای، یعنی فرآیند تدوین و فرآیند بازخورد اطلاعات برای آینده، به نقش اثربخش آن در سازمان همراستا با اهداف و استراتژی های شرکت های دولتی اذعان نمود و لازمه موفقیت این تجزیه و تحلیل ها را یکپارچگی و منسجم ساختن ساختارهای سازمانی عنوان کرد. همچنین ماتیک و همکاران^۳ (۲۰۱۸) مهمترین موانع تجزیه و تحلیل خط مشی های آموزشی در صنعت حمل و نقل را مورد بررسی قرار دادند که عدم رویکردهای غالب در نیازسنجی های آموزشی و بکارگیری متخصصان آموزشی و پژوهشی در سطح این صنعت را مهمترین دلایل شکست خط مشی های مدون شده در زمینه آموزش بیان نمودند.

با توجه به سند چشم انداز ۱۴۰۴ در می یابیم یکی از بخش های مهم و قابل توجه این سند، تمرکز و اتکا به رشد و توسعه ای سازمان در بخش بهداشت و درمان در سطح دانشگاه های علوم پزشکی می باشد (عطافر و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۴). طبق بخش نخست فصل چهارم این سند، با عنوان توسعه مبتنی بر دانایی و در ماده ۴۹، دولت ها موظف شده اند برای زمینه سازی و تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، دانش مدار، خلاق و کارآفرین منطبق با نیازهای نهضت نرم افزاری و با هدف توسعه کمی و کیفی از ابتدای برنامه چهارم اقدامات زیربنایی مختلفی را در ماموریت ها، ساختار و وظایف سازمان های دولتی به منظور پاسخگویی تغییرات محیطی به انجام برسانند. دانشگاه علوم پزشکی همراستا با ماده ۴۹ در سال ۱۳۹۴ آیین نامه های متعددی همچون آیین نامه ۱۳۹۳/۵/۶-۱۲۸۳ را به منظور تقویت هر چه بیشتر آموزش و پژوهش در سطح دانشگاه ملزم نمودند و در راستای ارزیابی های آموزشی و پژوهشی، واحدها و معاونت ها را طبق دستورالعمل ۹۳۸۱ نسبت به تأیید ساعات گذرانده شده و تعیین نتایج آموزش در قالب بررسی های دوره ای و آزمون های عملی، موظف نمودند تا گزارش های کاملی را در این رابطه ارائه دهند. به دلیل نبود انسجام تئوریک و مدل

1. Cascio
2. Pryadilnikov
3. Mctigue et al

مشخصی مبنی بر تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزش و پژوهش، تلاش می‌شود از طریق تحلیل اکتشافی و با استفاده از تحلیل گراند تئوری یا تحلیل داده بنیاد این موضوع را از زوایایی یک مدل پارادایمی که در انتهای سیر داستان ایجاد خواهد شد، مورد بررسی قرار داده‌شود. لذا هدف این پژوهش طراحی مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی گرگان می‌باشد. در راستای نیل به این هدف، محقق درصدد است دریابد که مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی گرگان چگونه می‌باشد؟

خط مشی عمومی

بصورت کلی خط مشی عمومی تصمیم‌ها و ابزارهای سیاستی هستند که دولت‌ها برای تغییر رفتار مورد استفاده قرار می‌دهند. که می‌تواند شامل مشوق‌های مالی، ممنوعیت‌ها، دستورات، کمپین‌ها اطلاعاتی و ... باشند (تامرزا، ۲۰۱۹). تصمیم‌ها و سیاست‌های مراجع مختلف بخش عمومی مانند مجلس، دولت و قوه قضائیه که نمایندگان حافظ منافع عمومی هستند خط مشی عمومی نامیده می‌شود. این تصمیم‌ها در قالب قوانین و مقررات، تصویب نامه‌ها، آیین نامه‌ها، بخشنامه‌ها و ... تجلی می‌کند و با انشاء بایدها و نبایدها بر اساس فرهنگ، ارزش‌ها و اولویت‌های مورد قبول جامعه و با خاصیت تکرار و تداوم و فراگیر بودن موجب هماهنگی در عملکرد بخش‌ها و سازمان‌های عمومی و ایجاد نظم در جامعه و وحدت ملی می‌گردد. خط مشی‌ها یا برای مقابله با مشکل معین وضع می‌شوند یا برای تعیین روش‌های اجرایی برای تحقق برنامه‌ها و اهداف از پیش تعیین شده (مودب، ۱۳۹۵: ۱۹۳). آندرسون^۲ (۲۰۱۱) تعریف جامع‌تری از خط‌مشی عمومی ارائه داده است. وی خط-مشی را مجموعه اقدام‌های هدفمند و نسبتاً ثابتی می‌داند که توسط بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران در مواجهه با یک مسئله یا موضوع نگران‌کننده دنبال می‌شود. این تعریف به جای توجه بر آنچه که تنها پیشنهاد شده و قصد انجام آن وجود داشته، بر آنچه واقعا انجام شده، تمرکز می‌کند، بنابراین خط مشی را از تصمیمی که اساساً انتخابی مشخص از میان بدیل‌هاست، متمایز می‌کند و آن را

¹ Tummers

² . Anderson

چیزی می‌نگرد که در طول زمان آشکار می‌شود (آندرسون، ۲۰۱۱: ۷). توماس دای (۲۰۰۱)، تعریف کوتاهی از خط مشی عمومی ارائه می‌دهد و آن را با چنین عبارتی توصیف می‌کند: «هر آنچه که حکومتی انتخاب می‌کند تا انجام دهد یا انجام ندهد». دای (۲۰۰۱) به وضوح مشخص می‌کند که عامل خط‌مشی‌گذاری عمومی، دولت است. اول، این بدان معناست که تصمیمات تجاری بخش خصوصی، تصمیمات گرفته شده از سوی سازمان‌های خرید، گروه‌های ذینفع و دیگر افراد یا گروه‌های اجتماعی، خط مشی عمومی نیستند. دوم، دای بر این واقعیت تأکید دارد که خط مشی عمومی شامل انتخابی بنیادین از سوی دولت در مورد انجام یا عدم انجام کاری است. این تصمیم به وسیله کارگزاران دولت و سازمان‌های دولتی گرفته می‌شود و خط‌مشی عمومی در ساده‌ترین شکل، انتخاب دولت در زمینه تقبل برخی اقدامات است (سالم و همکاران، ۱۳۹۳). جنکینز (۲۰۰۳)، خط‌مشی عمومی را چنین تعریف می‌کند: «مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در مورد انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آن‌ها در شرایط مشخص، به شرط آن‌که این تصمیمات قانون در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند». جنکینز (۲۰۰۳) خط مشی‌گذاری را یک فرآیند می‌داند، بر خلاف دای که آن را یک انتخاب تعریف می‌کند. همچنین جنکینز تصریح می‌کند که خط مشی عمومی یک مجموعه تصمیمات به هم پیوسته است (قلی‌پور، ۱۳۹۳). به ندرت اتفاق می‌افتد دولت، در مواجهه با یک مشکل تنها به اتخاذ یک تصمیم انفرادی مبادرت کند. جنکینز خط مشی‌گذاری را یک رفتار هدف‌مدار از سوی دولت می‌داند، ایده‌ای که معرف نوعی استاندارد است که بر اساس آن می‌توان خط‌مشی‌های عمومی را ارزیابی کرد. طبق این تعریف، خط‌مشی‌های عمومی، به منزله تصمیمات گرفته شده به وسیله دولت‌ها هستند که هدفی را تعریف و ابزاری را برای دستیابی به آن مشخص می‌کنند (آلکین، ۲۰۱۰).

¹ . Day

² . Jenkinz

³ Alkin

از طرفی هدف هر جامعه ای شکوفایی اقتصادی همراه با برابری فرصت هاست. بنابراین، جای تعجب نیست که سران کشورهای اتحادیه اروپا بتوانند در مورد به اصطلاح "استراتژی لیسبون" با هدف تبدیل شدن به "رقابتی ترین و پویاترین اقتصاد مبتنی بر دانش در جهان، قادر به رشد اقتصادی پایدار بیش از پیش" که مشاغل بهتر و انسجام اجتماعی بیشتر را به دنبال دارند توافق کنند. در عین حال، مشخص شده است که سیستم‌های آموزشی و پژوهشی که نتایج کارآمد و عادلانه ایجاد می‌کنند، کلید شکوفایی اقتصادی و انسجام اجتماعی هستند. این موضوع توسط مشاوران اقتصادی برجسته اروپایی تاکید شده است (واوسمان، ۲۰۰۶). سیاست‌گذاری در حوزه آموزش یک فرصت از دست رفته برای بهبود دولت است و به ایجاد رابطه بین دانش و سیاست‌گذاری در یک جامعه دموکراتیک کمک می‌کند تا بتواند با برنامه و منظم پیش رود. سیاست‌گذاری در حوزه آموزش و پژوهش با اعتقاد به وجود «زیرساخت مستحکم» در آنچه شان^۲ (۱۹۷۰) آن را «باتلاق» خط‌مشی می‌نامد، باید به‌عنوان برنامه‌ای تلقی شود که بر بهبود فنون مدیریت و کنترل فرآیند سیاست‌گذاری در بخش آموزش متمرکز است (پارسونز، ۲۰۰۲).

پیشینه تحقیق

رنگریز و مودنی (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره انجام دادند. با توجه به این‌که نتایج حاصل از اجرای روش‌های فوق، در مواردی با یکدیگر هم خوانی نداشت، برای رسیدن به یک اجماع کلی از رتبه بندی، از روش کپلند استفاده شده است.

حاجت پور و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی) انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد، از لحاظ رتبه‌بندی بیشترین اولویت را زیر معیار سیاسی، از بعد مشارکت شبکه دارد، و زیر معیار اداری مشارکت شبکه با در رتبه دوم زیر معیار قضایی طراحی شبکه در رتبه آخر قرار دارد. در واقع نتایج نشان داد، خط‌مشی‌های متعددی در زمینه حوزه تأمین اجتماعی تصویب گردیده است، که ارزیابی این خط‌مشی‌های مصوب نشان‌دهنده آن است که بسیاری از خط‌مشی‌های این حوزه به‌صورت ناقص اجرا گردیده و یا اصلاً اجرایی نشده، که این موضوع سبب ایجاد مشکلات

¹ Woessmann

² Schon

³ Parsons

عده‌های، در زمینه ارائه خدمات در حوزه تأمین اجتماعی و نارضایتی گسترده در سطح بیمه‌شدگان به‌عنوان یکی از شرکای تأمین اجتماعی گردیده است.

اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی در ایران انجام دادند. مدل طراحی شده در این تحقیق شامل سه بعد اصلی «تجزیه و تحلیل تدوین» و «تجزیه و تحلیل اجرا»، «تجزیه و تحلیل ارزیابی» می‌شود که هر یک از این ابعاد، اجزا و عناصر تشکیل دهنده تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی را نشان می‌دهد.

معمارزاده و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان ارائه مدل برای ارزیابی اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های توسعه محور جمهوری اسلامی ایران در حوزه بهداشت و درمان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که میزان اثربخشی انواع اجرا با یکدیگر متفاوت است و برای افزایش اثربخشی هر نوع اجرا باید به شاخص‌های مختلف توجه نمود.

آرمان و خسروی (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی انجام دادند. نتایج آزمون الگوی مفهومی نشان می‌دهد که هماهنگی میان فرایندهای ۳ گانه نیازسنجی، برنامه ریزی و اجرا و ارزیابی می‌تواند اثربخشی دوره‌های آموزشی را بیشتر سازد. این پژوهش براساس منطق تنوع مشاغل در سازمان‌ها، پیشنهادهایی را برای همراستاسازی خرده سیستم‌های آموزش به منظور تحقق عملکرد موثر آموزشی ارائه و اجرای رویکرد آموزش شایستگی محور می‌دهد.

میشرا و کومار (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان یکپارچه سازی آموزش و بهسازی را در سازمان‌های دارای شهرت انجام دادند. نتایج نشان داد فناوری اطلاعات، تغییر ساختارهای سلسله مراتبی، توسعه زیرساخت‌های دانش افزایی به عنوان مهمترین استراتژی‌های یکپارچه سازی آموزش و بهسازی سازمانی قلمداد می‌شوند که برای افزایش سطح بهره بیشتر نیازمند تغییر لایه‌های مدیریتی می‌باشد. به عبارت دیگر مشخص گردید فناوری اطلاعات و توسعه زیرساخت‌های دانش افزایی می‌تواند مهمترین علل در افزایش سطح بهره‌وری در سازمان‌های دارای شهرت محسوب شوند.

ماتیک و همکاران (۲۰۱۸) پژوهش تحت عنوان شناسایی موانع تجزیه و تحلیل آموزش در صنعت حمل و نقل کشور بریتانیا پرداختند. نتایج نشان داد عدم همراستای تدوین خط‌مشی‌ها با سیاست‌های کلان سازمان و فقدان برنامه‌های ریزی‌های اجرایی در کنار عدم انگیزه کارکنان مهمترین موانع

تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزش می‌باشند که می‌بایست در گردش جریان اطلاعات آتی مورد توجه قرار گیرند.

اکرمن و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی موانع توسعه یافتگی سازمان در چارچوب الگوهای خط مشی سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد، عدم تعریف دقیق و واضح اهداف، اهداف سیاسی مبهم، فقدان فناوری مناسب برای اجرا، عدم تعهد به خط‌مشی، عدم تعریف دقیق مسولیت‌ها و هماهنگی‌ها، فساد (گرایش‌های فاسد مقامات دولتی و سیاست‌مداران)، مقایسه در طول اجرای خط‌مشی (معمولا خط‌مشی با خط‌مشی‌های شکست خورده قبلی مقایسه می‌شوند) از جمله مهمترین موانع توسعه یافتگی در این بخش قلمداد می‌شود

پریادیلینکو^۳ (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان توسعه خط‌مشی‌های آموزش و بهسازی بخش فدرال کشور روسیه انجام دادند. نتایج در این پژوهش در قالب مدل‌گرند تئوری نشان داد، شرایط علی همچون نبود مدیران لایق، ساختارهای سنتی و فرهنگ کار جزء عوامل مهم ایجادکننده موانع در این مسیر بودند. از طرف دیگر وجود ساختارهای فناوری اطلاعاتی و تمرکز سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر و تخصصی و تناسب شغلی با شاغل به عنوان عوامل زمینه‌ای مدل پارادیمی را در قالب خود برجسته نمودند. استراتژی‌های آموزش و توسعه در قالب خط‌مشی‌های سازمانی بر استراتژی‌های توسعه محور و عدالت محور و مشارکتی تاکید داشتند که در نهایت به بهره‌وری بالاتر و اثربخشی کار و فرهنگ اجتماعی با فرهنگ کار در درون سازمان‌های فدرالی کشور روسیه منجر می‌گردد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی گرگان است، لذا پژوهش حاضر از منظر روش تحقیق از نوع استقرایی و قیاسی و از منظر هدف، بنیادی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی و از نوع همبستگی و به لحاظ نحوه پردازش داده‌ها (کمی-کیفی) محسوب می‌گردد. به طور کلی پژوهش حاضر در سه مرحله پایه‌ریزی خواهد شد، راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد است، بدین صورت

که در مرحله اول با استفاده از روش داده‌بنیاد، ابعاد، مولفه‌ها و کدهای مرتبط با تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان انجام خواهد گرفت. این راهبرد روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت شخصی می‌پردازد. از آنجا که خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام مند راهبرد مزبور استفاده کرده‌ایم که خردمایه‌گزینش آن روش‌مندی در بهره‌گیری از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایاست. در مرحله دوم، الگوی مقدماتی پژوهش با استفاده از روش پیمایش و با در نظر گرفتن شرایط دانشگاه علوم پزشکی مورد نظر سنجی خبرگان قرار گرفت و نهایتاً الگوی تاییدشده از سوی خبرگان در جامعه هدف، آزمون خواهد شد. در فاز کیفی جامعه آماری شامل خبرگان آگاه به مسائل خط‌مشی‌گذاری و روسا و خبرگان دانشگاه علوم پزشکی کل کشور می‌باشد به صورت هدفمند افراد انتخاب شده و تا اشباع نظری با روش گلوله برفی مصاحبه ادامه خواهد یافت. در خصوص دلیل انتخاب جامعه آماری حاضر، می‌توان بیان داشت که با توجه به اینکه موضوع پژوهش تدوین طراحی مدل تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی گرگان بوده است باید افرادی انتخاب شوند که به موضوع فوق تسلط کافی جهت ارائه ابعاد مدل (یعنی خبرگان) و توان پاسخگویی به سئوالات (روسا و مدیران دانشگاه علوم پزشکی و سیاست‌گذاران بخش بهداشت و درمان) را داشته باشند که افراد مورد نظر دارای این قابلیت‌ها می‌باشند.

جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که در این روش ابتدا سعی شد که خبرگان حوزه خط‌مشی‌گذاری و ارزیابی خط مشی عمومی شناسایی شوند. داده‌های مورد نیاز بخش کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند حاصل گردید. در این مطالعه از ۲۰ نفر افراد خبره تعداد ۱۵ نفر به مرور برای مصاحبه انتخاب شدند. از مصاحبه سیزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید. اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۰ ادامه یافت. در پژوهش کنونی از پایایی باز آزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک داده‌بنیاد استفاده شده است. همچنین نرم افزار کیفی مورد استفاده در پژوهش حاضر و در بخش کیفی، MAXQDA11 میباشد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به مرور مراحل و گام‌های دستیابی به مدل تحقیق پرداخته شده است:

رویه کدگذاری عملیاتی

در این قسمت فرآیند کدگذاری و استخراج مدل از داده‌های حاصل از مصاحبه تشریح می‌شود. با توجه به نوع تحقیق، تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه‌ی داده‌بنیاد صورت می‌گیرد. در جداولی که در پی ارائه می‌شود نحوه‌ی دستیابی به مقوله‌های تحقیق از طریق کدگذاری باز، کدگذاری ثانویه و طبقه‌بندی فرعی، طبقه‌بندی محوری مشخص می‌شود. به همین منظور در ابتدا نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و نحوه‌ی کدگذاری آنها ارائه می‌گردد. به دلیل مشخص بودن مسیر حرکت پژوهشگر از متن مصاحبه به طبقات بالاتر در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، ابتدا نکات کلیدی مصاحبه با نفر اول و متن مصاحبه‌ای که کد اولیه از آن انتزاع شده است در قالب جدول، نمایش داده می‌شود و سپس تحلیل آن در قالب جداول بعدی خواهد آمد.

شکل‌گیری مفاهیم پژوهش در مصاحبه نخست (کدگذاری باز)

به منظور دسته‌بندی و کدگذاری، پس از تهیه مستندات حاصل شده از طریق مصاحبه، با استفاده از نرم‌افزار کیفی MAXQDA کار دسته‌بندی و کدگذاری باز آغاز شد. قابل ذکر است مصاحبه اول در قالب ۹۶ کد اولیه سازماندهی شد که در ادامه به نمونه‌ای از آن پرداخته شده است:

جدول ۱) نکات کلیدی حاصله از کدگذاری باز توسط نرم‌افزار کیفی MAXQDA

منبع	شاخص	ردیف
-F7-T2- C8 -S1- b2- s3- G5 C8 B1 E5-k3 S8	کنترل و نظارت سازمانی غیر متمرکز وجود مکانیسم‌های تبادل اطلاعات - تسهیل دسترسی به اطلاعات شفافیت سازمانی توسعه سرمایه انسانی - توسعه مهارت ها و ارتباطات انسانی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان - درک عوامل شناختی کارکنان انعطاف‌پذیری بین نیروهای سازمانی - شایسته‌سالاری	۱

منبع	شاخص	ردیف
	شفاف سازی آیین نامه ها و قوانین - تاکید بر اقدامات تکنولوژیکی	
- C7 - G7 - K6-G6-G8- J1 A13	تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسط فرد امکان انتخاب از انواع مزایا و پاداش های سازمانی شناخت ظرفیت روانی افراد - ایجاد ذهنیت مثبت برگزاری جلسات همفکری تبادل آموخته ها - طرح ریزی مشترک وظایف کاری فرد	۲
A9-A6- B1 -F3 C3- H2- D7 - I1 - J3 A2-B2-C1-D1 - F2- -E5- J4- G1 H5 -A5-B4-E1-D4 C1-D9 K5-N7- N2-Q7-C12- C18-C20- T4- S15- C19- J10- P2 T3-S13-F10-M8-E6- C5- O5- R12-P6- N6	عدم برنامه ریزی صحیح مدیریت عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان عدم جانشین پروری قدرت جو سیاسی و باندبازی در مکانیسم های منابع انسانی تبلیغات منفی علیه خدمات ارائه شده سازمان محافظه کاری مدیران	۳
Q6- T11-S12-C13-H4-A9-A10- K7-L3- c17	بهره برداری از الگوهای ساختار سازمان های پیشرو و موفق استقرار سازو کارهای نظام آموزش و پژوهش منطبق با هریک از اقدامات نظام فردی و سازمانی آموزش و ترویج نمونه های موفق آموزش و پژوهش	۴
E9-O1-P5-E10-K4- k8-p4-p5- q3- q4- N8 H5-B5 - F6-F5 - M1- E8- J3 I10- - I7 A3- B5-J7 D3- C7- G1-J5-H4-F4- J1	ارتقاء تعالی فردی افزایش اثربخشی و کارایی فرد بهبود عملکرد سازمان توانمندسازی ساختاری سلامت سازمانی بهبود عملکرد سازمان افزایش اعتماد بین کارکنان - جهانی اندیشیدن توسعه پایدار	۵

شکل گیری مفاهیم پژوهش در مرحله دوم (کدگذاری محوری)

با بررسی و تحلیل مصاحبه اول، ۲۰۰ نکته کلیدی استخراج شده است. با بررسی و تحلیل ۲۰۰ نکته کلیدی از مصاحبه اول و دوم، در مرحله بعدی توسط نرم افزار کیفی MAXQDA اقدام به کدگذاری محوری شد که بر اساس تشخیص میزان مشابهت و قرابت معنایی و با مشورت از اساتید، ۱۴ بُعد و ۳۶ شاخص دریافت شده است. طبقات استخراج شده از این نکات کلیدی در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۲) شکل گیری طبقات پژوهش بر اساس کد گذاری محوری توسط نرم افزار کیفی MAXQDA

مفاهیم فرعی	مقوله
کنترل و نظارت سازمانی غیر متمرکز	ساختار مثبت گرا
وجود مکانیسم های تبادل اطلاعات	
تسهیل دسترسی به اطلاعات	ارتباطات اثربخش
شفافیت سازمانی	
توسعه سرمایه انسانی	مدیریت مشارکتی
توسعه مهارت ها و ارتباطات انسانی	
ویژگی های شخصیتی کارکنان	ویژگی های رفتاری
درک عوامل شناختی کارکنان	
انعطاف پذیری بین نیروهای سازمانی	نظام مدیریت منابع انسانی
شفا سازی آیین نامه ها و قوانین	
تاکید بر اقدامات تکنولوژیکی	فراایندهای اداری صحیح
تجزیه و تحلیل خط مشی آموزشی و پژوهشی	
تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسط فرد	خود ارزیابی
امکان انتخاب از انواع مزایا و پاداش های سازمانی	
شناخت ظرفیت روانی افراد	جو سازمانی مثبت
ایجاد ذهنیت مثبت	
برگزاری جلسات همفکری تبادل آموخته ها	یادگیری مشارکتی
طرح ریزی مشترک وظایف کاری فرد	

مفاهیم فرعی	مقوله
عدم برنامه ریزی صحیح مدیریت	مدیریت ناکارآمد
عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان	
عدم جانشین پروری	
قدرت جو سیاسی و باندبازی در مکانیسم های منابع انسانی	فشار سیاسی
تبلیغات منفی علیه خدمات ارائه شده سازمان	
محافظه کاری مدیران	
بهره برداری از الگوهای ساختار سازمان های پیشرو و موفق	
استقرار سازو کارهای نظام آموزش و پژوهش منطبق با هریک از اقدامات نظام فردی و سازمانی	
آموزش و ترویج نمونه های موفق آموزش و پژوهش	
ارتقاء تعالی فردی	پیامد رفتاری
افزایش اثربخشی و کارایی فرد	
بهبود عملکرد سازمان	پیامد سازمانی
توانمندسازی ساختاری	
سلامت سازمانی	
بهبود عملکرد سازمان	
افزایش اعتماد بین کارکنان	
جهانی اندیشیدن	
توسعه پایدار	

شکل گیری مفاهیم پژوهش در مرحله دوم (کدگذاری گزینشی)

نتایج کدهای مصاحبه نخست، در ۱۵ طبقه اصلی تجمیع و مفهوم سازی شده اند. سایر مصاحبه های انجام شده به ترتیبی که ذکر شد پیاده سازی و سپس تحلیل شد. به منظور اجتناب از طولانی شدن بحث، کدگذاری و مفهوم سازی مصاحبه ها ذکر نشد، اما خروجی نرم افزار MAXQDA در بخش ضمایم ارائه داده شده و نتایج نهایی تحلیل مصاحبه های پژوهش صرفاً در بخش تدوین طبقات و در قالب جدول زیر ارائه می شود:

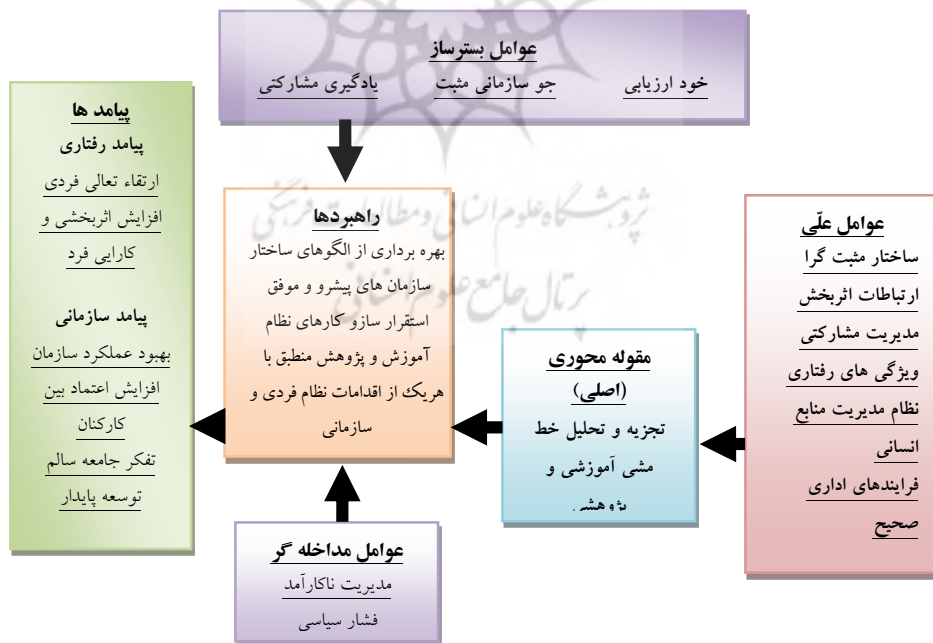
جدول (۲) شکل‌گیری طبقات پژوهش بر اساس مفاهیم رویکرد داده بنیاد

مفهوم	مولفه	شاخص
مدیریت منابع	ساختار مثبت گرا	کنترل و نظارت سازمانی غیر متمرکز
		وجود مکانیسم‌های تبادل اطلاعات
	ارتباطات اثربخش	تسهیل دسترسی به اطلاعات
		شفافیت سازمانی
	مدیریت مشارکتی	توسعه سرمایه انسانی
		توسعه مهارت‌ها و ارتباطات انسانی
	ویژگی‌های رفتاری	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان
		درک عوامل شناختی کارکنان
	نظام مدیریت منابع انسانی	انعطاف‌پذیری بین نیروهای سازمانی
		شایسته‌سالاری
	فرایندهای اداری صحیح	شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین
		تاکید بر اقدامات تکنولوژیکی
مقوله محوری (اصلی)	تجزیه و تحلیل خط‌مشی آموزشی و پژوهشی	
مدیریت منابع	خود ارزیابی	تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسط فرد
		امکان انتخاب از انواع مزایا و پاداش‌های سازمانی
	جو سازمانی مثبت	شناخت ظرفیت روانی افراد
		برگزاری جلسات همفکری تبادل آموخته‌ها
	یادگیری مشارکتی	طرح ریزی مشترک وظایف کاری فرد
مدیریت ناکارآمد	مدیریت ناکارآمد	عدم برنامه‌ریزی صحیح مدیریت
		عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان
		عدم جانشین‌پروری
	فشار سیاسی	قدرت جو سیاسی و باندبازی در مکانیسم‌های منابع انسانی
		تبلیغات منفی علیه خدمات ارائه شده سازمان
مدیریت	بهره‌برداری از الگوهای ساختار سازمان‌های پیشرو و موفق	محافظه‌کاری مدیران

استقرار سازو کارهای نظام آموزش و پژوهش منطبق با هریک از اقدامات نظام فردی و سازمانی		
آموزش و ترویج نمونه های موفق آموزش و پژوهش		
ارتقاء تعالی فردی	پیامد رفتاری	پیامد سازمانی
افزایش اثربخشی و کارایی فرد		
بهبود عملکرد سازمان	پیامد سازمانی	
توانمندسازی ساختاری		
سلامت سازمانی		
بهبود عملکرد سازمان		
افزایش اعتماد بین کارکنان		
جهانی اندیشیدن		
توسعه پایدار		

مدل نهایی پژوهش

پس از تحلیل مفاهیم کل مصاحبه ها، این مفاهیم در قالب شش مقوله (مفاهیم انتزاعی تر) دسته بندی شد. می توان الگوی مفهومی اجرای خط مشی عمومی مبتنی بر مسئولیت پذیری اجتماعی برآمده از داده ها را ارائه کرد:



شکل (۱) مدل نهایی پژوهش

تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری)

تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار PLS اجرا شده است. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی و روایی همگرا را به تفکیک هر متغیر در در جداول نشان داده شده است.

جدول ۱) بارهای عاملی، ضرایب معناداری عوامل علی با استفاده از PLS			
شاخص	بار عاملی	ضرایب معناداری	تأیید یا رد روابط
کنترل و نظارت سازمانی غیر متمرکز	۰/۷۱۱	۷/۱۱۹	تأیید
	۰/۷۶۴	۷/۷۶۶	تأیید
وجود مکانیسم‌های تبادل اطلاعات	۰/۸۱۰	۷/۵۱۱	تأیید
	۰/۸۲۲	۷/۳۶۶	تأیید
تسهیل دسترسی به اطلاعات	۰/۷۹۹	۷/۷۶۲	تأیید
	۰/۷۶۵	۷/۸۱۱	تأیید
شفافیت سازمانی	۰/۷۷۳	۷/۶۳۵	تأیید
	۰/۷۳۶	۷/۴۶۴	تأیید
توسعه سرمایه انسانی	۰/۷۴۸	۸/۱۱۱	تأیید
	۰/۷۶۹	۷/۵۶۵	تأیید
توسعه مهارت‌ها و ارتباطات انسانی	۰/۸۱۹	۷/۵۳۸	تأیید
	۰/۸۳۳	۷/۶۹۱	تأیید
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	۰/۸۱۲	۷/۴۱۷	تأیید
	۰/۸۷۷	۷/۴۶۶	تأیید
درک عوامل شناختی کارکنان	۰/۸۴۶	۷/۸۳۴	تأیید
	۰/۸۵۲	۷/۸۹۰	تأیید
انعطاف‌پذیری بین نیروهای سازمانی	۰/۸۳۵	۸/۱۱۹	تأیید
	۰/۸۵۱	۸/۱۵۶	تأیید
شایسته‌سالاری	۰/۷۶۲	۸/۴۱۳	تأیید
	۰/۷۸۹	۷/۸۰۸	تأیید
شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین	۰/۷۸۲	۷/۷۶۹	تأیید
	۰/۷۷۳	۷/۶۱۶	تأیید

جدول (۱) بارهای عاملی، ضرایب معناداری عوامل علی با استفاده از PLS			
شاخص	بار عاملی	ضرایب معناداری	تأیید یا رد روابط
تاکید بر اقدامات تکنولوژیکی	۰/۷۹۱	۷/۶۷۲	تأیید
	۰/۷۵۵	۷/۴۳۳	تأیید

نتایج تحلیل عاملی تأییدی و روایی همگرا برای عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مطابق شرحی که از نظر گذشت طی جداول زیر ارائه می‌شود.

جدول (۲) بارهای عاملی، ضرایب معناداری عوامل بستر ساز با استفاده از PLS			
شاخص	بار عاملی	ضرایب معناداری	تأیید یا رد روابط
تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسط فرد	۰/۷۵۲	۷/۵۱۵	تأیید
	۰/۷۷۷	۷/۵۳۳	تأیید
امکان انتخاب از انواع مزایا و پاداش‌های سازمانی	۰/۷۸۹	۷/۶۴۵	تأیید
	۰/۷۵۳	۷/۶۸۷	تأیید
شناخت ظرفیت روانی افراد	۰/۷۶۹	۷/۴۳۴	تأیید
	۰/۸۰۳	۷/۴۸۹	تأیید
ایجاد ذهنیت مثبت	۰/۸۱۹	۷/۵۱۶	تأیید
	۰/۷۷۶	۷/۵۷۳	تأیید
برگزاری جلسات همفکری تبادل آموخته‌ها	۰/۸۵۹	۷/۸۳۳	تأیید
	۰/۷۲۲	۷/۶۱۲	تأیید
طرح ریزی مشترک وظایف کاری فرد	۰/۷۵۶	۷/۶۴۹	تأیید
	۰/۷۸۳	۷/۶۵۵	تأیید
	۰/۷۶۶	۷/۶۳۲	تأیید

جدول (۳) بارهای عاملی، ضرایب معناداری مداخله‌گر با استفاده از PLS			
شاخص	بار عاملی	ضرایب معناداری	تأیید یا رد روابط
عدم برنامه ریزی صحیح مدیریت	۰/۸۰۷	۷/۱۹۵	تأیید
	۰/۸۴۸	۷/۶۴۱	تأیید
عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان	۰/۸۹۶	۷/۶۸۴	تأیید
	۰/۶۸۳	۱/۷۸۳	رد
عدم جانشین پروری	۰/۸۸۸	۷/۶۳۲	تأیید
	۰/۸۴۷	۷/۷۱۷	تأیید

تأیید	۷/۷۶۳	۰/۸۴۴	قدرت جو سیاسی و باندبازی در مکانیسم های منابع انسانی
تأیید	۷/۷۷۷	۰/۸۳۵	
تأیید	۷/۲۳۶	۰/۸۸۸	تبلیغات منفی علیه خدمات ارائه شده سازمان
تأیید	۷/۲۹۹	۰/۸۶۷	
تأیید	۷/۶۱۹	۰/۷۱۱	محافظه کاری مدیران
تأیید	۷/۱۸۴	۰/۷۵۷	

جدول ۴) بارهای عاملی، ضرایب معناداری راهبرد با استفاده از PLS			
تأیید یا رد روابط	ضرایب معناداری	بار عاملی	شاخص
تأیید	۶/۴۱۱	۰/۷۶۶	بهره برداری از الگوهای ساختار سازمان های پیشرو و موفق در زمینه رفتار سازمانی مثبت
تأیید	۶/۴۴۹	۰/۷۶۰	
تأیید	۷/۸۱۷	۰/۷۸۰	استقرار رفتار سازمانی مثبت از طریق بکارگیری و استخدام نیروی کار متعهد، ماهر و توانمند
تأیید	۶/۱۱۹	۰/۶۴۹	
تأیید	۷/۷۷۴	۰/۷۱۳	آموزش و ترویج نمونه های موفق رفتاری از میان کارکنان
تأیید	۶/۷۱۵	۰/۶۳۱	

جدول ۵) بارهای عاملی، ضرایب معناداری پیامد با استفاده از PLS			
تأیید یا رد روابط	ضرایب معناداری	بار عاملی	شاخص
تأیید	۷/۴۴۴	۰/۷۳۸	ارتقای تعالی فردی
تأیید	۶/۶۱۱	۰/۷۴۵	
تأیید	۷/۷۱۹	۰/۷۱۵	افزایش اثربخشی و کارایی فرد
تأیید	۷/۵۴۳	۰/۷۵۵	
تأیید	۱/۵۷۶	۰/۵۳۱	بهبود عملکرد سازمان
تأیید	۷/۱۴۴	۰/۷۶۲	
تأیید	۷/۱۸۹	۰/۷۴۶	افزایش اعتماد بین کارکنان
رد	۱/۲۱۱	۰/۶۱۰	
تأیید	۷/۳۱۹	۰/۷۱۲	تفکر جامعه سالم
تأیید	۷/۳۵۶	۰/۷۳۳	
تأیید	۷/۸۴۲	۰/۷۴۲	توسعه پایدار
تأیید	۷/۸۱۱	۰/۷۵۷	

بر اساس نتایج پایایی سوالات، تعداد ۳ سوال که در جدول مشخص شده اند، به این علت که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۷ می‌باشند، در بازه متناسب قرار ندارند و از بین سوالات حذف شدند. لذا مدل بر اساس ۵۵ سوال مورد تایید قرار گرفت.

روایی همگرا:

معیار بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات خود می‌پردازد. اعتبار همگرایی، همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد که در مدل‌های انعکاسی باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی از میانگین واریانس استخراج شده استفاده می‌شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود.

جدول ۶) نتایج ارزیابی روایی همگرا

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	۰/۵۹۶
کنترل و نظارت سازمانی غیر متمرکز	۰/۵۸۳
وجود مکانیسم‌های تبادل اطلاعات	۰/۵۸۸
تسهیل دسترسی به اطلاعات	۰/۵۴۷
توسعه مهارت‌ها و ارتباطات انسانی	۰/۵۱۲
درک عوامل شناختی کارکنان	۰/۵۳۸
انعطاف‌پذیری بین نیروهای سازمانی	۰/۵۶۹
شایسته‌سالاری	۰/۵۵۶
شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین	۰/۵۴۷
تاکید بر اقدامات تکنولوژیکی	۰/۵۳۳
تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسط فرد	۰/۵۶۶
ایجاد ذهنیت مثبت	۰/۵۱۲
برگزاری جلسات همفکری تبادل آموخته‌ها	۰/۵۸۷
طرح ریزی مشترک وظایف کاری فرد	۰/۵۳۴

1 Average variance extracted (AVE)

۰/۵۱۴	عدم برنامه ریزی صحیح مدیریت
۰/۵۱۶	عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان
۰/۵۳۳	عدم جانسین پروری
۰/۵۴۷	قدرت جو سیاسی و باندبازی در مکانیسم های منابع انسانی
۰/۶۲۱	تبلیغات منفی علیه خدمات ارائه شده سازمان
۰/۶۱۹	محافظه کاری مدیران
۰/۵۴۸	بهره برداری از الگوهای ساختار سازمان های پیشرو و موفق
۰/۵۶۶	استقرار سازو کارهای نظام آموزش و پژوهش منطبق با هریک از اقدامات نظام فردی و سازمانی
۰/۵۸۱	آموزش و ترویج نمونه های موفق آموزش و پژوهش
۰/۵۴۴	ارتقای تعالی فردی
۰/۵۶۸	افزایش اثربخشی و کارایی فرد
۰/۵۹۵	بهبود عملکرد سازمان
۰/۶۱۹	افزایش اعتماد بین کارکنان
۰/۵۷۷۷	تفکر جامعه سالم
۰/۶۲۸	توسعه پایدار

با توجه به جدول فوق میانگین واریانس استخراج شده متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و تمامی شاخص‌ها در محدوده مورد تأیید قرار دارد.

پیامد	عوامل مداخله گر	عوامل بستر ساز	عوامل راهبردی	مقوله محوری	عوامل علی
					عوامل علی
				۰/۷۷۹	۰/۵۱۸
			۰/۷۸۸	۰/۴۴۸	عوامل راهبردی
		۰/۷۳۷	۰/۶۱۶	۰/۴۱۷	عوامل بستر ساز
	۰/۷۵۸	-۰/۵۱۲	-۰/۵۳۵	-۰/۲۶۶	عوامل مداخله گر
۰/۷۳۶	-۰/۴۰۸	۰/۷۴۰	۰/۶۶۹	۰/۳۸۶	پیامد

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، کمک به مدیران و برنامه ریزان در حوزه دانشگاه علوم پزشکی در شناسایی یک الگو به منظور تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی است. برای این منظور به مطالعه مقالات مرتبط با موضوع در داخل و خارج از کشور پرداخته شد و کلیه مولفه‌ها و مباحث مورد بررسی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در مجموع باید گفت اگرچه تلاش بر این بوده است که مدلی کاربردی طراحی شود اما در عمل در حوزه کارکنان این امر با چالش‌های زیادی روبرو بوده است؛ بنابراین ارائه مؤلفه‌های مرتبط با مدل کاربردی تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی ضرورت داشته و این امر لزوم توجه به تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی و ارائه مدل کاربردی برای تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه علوم پزشکی را بیش از پیش ضروری ساخته است در همین راستا نتایج پژوهش حاضر به بحث گذارده می‌شود:

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌توان پیشنهاد نمود، به منظور تجزیه و تحلیل خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی، توجه به مثبت‌گرایی در بدنه‌ی ساختاری کلیه سازمان‌ها از جمله دانشگاه علوم پزشکی گرگان مورد تأکید و توجه قرار گیرد و کلیه ارتباطات سازمانی به گونه‌ای تدوین و طراحی شود تا به طور اثربخش باشد. همچنین در تدوین آیین‌نامه‌ها و ابلاغ و جهت اجرای در سازمان توسط کارکنان، ضمن رعایت اصول اخلاقی به گونه‌ای دارای وضوح و شفافیت کافی باشد تا دچار تعابیر متعدد و تفسیر به رأی توسط مدیران و یا کارکنان نگردد. همچنین ساختار مثبت‌گرا، ارتباطات اثربخش و مدیریت مشارکتی و در بعد عوامل حوزه منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان شامل؛ نظام مدیریت منابع انسانی، فرایندهای اداری صحیح، ویژگی‌های رفتاری است. برای اینکه از موازی‌کاری و اتلاف منابع بخصوص در دانشگاه علوم پزشکی گرگان جلوگیری شود

بایستی همواره قوانین ابلاغی بالادستی از سوی وزارت با منشور اخلاقی سازمان همراستا با یکدیگر باشند بوده و به نوعی متناقض یکدیگر نباشند.

توجه به نقاط فساد خیز اخلاقی در الویت برنامه های سلامت اداری سازمان ها قرار گیرد. با توجه به اینکه مدیران منابع انسانی در کانون توجه کارکنان و امیدبخشی به آنان در برآوردن نیازهای مادی و معنوی آنان در سازمان ها محسوب می شوند در واقع اعمال دیدگاه مدیریت مشارکتی توسط مدیران، پایبندی آنان به اصول و اخلاقیات در نحوه توزیع عادلانه ی پاداش، مشارکت کارکنان در برنامه های دستگاه و حمایت از کارکنان و رعایت انصاف و برابری در بهره مندی از مزایا باعث ایجاد انگیزه در آنان شده و منجر به عملکرد بهتری از سوی افراد در ارائه خدمت رسانی و انجام مسئولیت ها و وظایف آنها در جهت بهتر شدن آنها خواهد شد. بنابراین در تمامی سازمان ها از جمله دانشگاه علوم پزشکی گرگان چنانچه به دنبال استقرار رفتارهای مثبت و سازنده باشیم بایستی دیدگاه و باور بر مثبت نگری در کلیه نظام های مدیریت منابع انسانی باشد.

در انتخاب و استخدام کارکنان رعایت اصل شایسته سالاری و توجه به مهارت های مطلوب و مفید و دانش مثبت کارکنان و همچنین توجه به شایستگی های کارکنان و انتصاب مدیران توانمند و کوشا و مثبت نگر و دارای عزت نفس دارای اهمیت ویژه ای است. توسعه و بهبود شغلی کارکنان و آموزش های مبتنی بر توانمندسازی کارکنان که در راستای مأموریت و اهداف سازمانی منجر به عملکرد مطلوب تر و ایجاد انگیزه ی بیشتر برای پذیرش رفتارهای سازمانی مثبت و تغییرات مثبت و سازنده تر فردی و سازمانی خواهد شد و چنانچه فرایندهای اداری به طور مناسب و صحیح تعریف شده باشد و اصلاح فرایندهای سازمانی به گونه ای که دیدگاه مشترک کارکنان و مدیران با در نظر گرفتن همه ی جوانب فنی و تخصصی و انسانی لحاظ شده باشد تدوین گردد موجب همسویی اهداف فردی با اهداف کلان سازمانی و اسناد بالادستی خواهد شد. چنانچه تفکر مدیریت مشارکتی بر سازمان حاکم شود و توجه به نظام پیشنهادها به عنوان مهمترین ابزار ایجاد تحول مثبت

در سازمان مد نظر قرار گیرد بر این اساس کارکنان تشریک مساعی بیشتری در پیشبرد اهداف سازمانی خواهند داشت و در ارزشیابی‌های افراد علاوه بر داشتن تخصص و مهارت مناسب شغلی به میزان مشارکت آنان در راستای تحقق اهداف شرکت و مبتنی بر منشور اخلاقی دستگاه اجرایی و منطبق با ارزیابی‌های استاندارد بهره‌وری بی‌شک بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

مدیرانی که به ویژگی‌های رفتاری مناسب شایستگی‌های کارکنان خود اهمیت می‌دهند و توانایی‌های آنها را نادیده نمی‌گیرند با تشویق رفتارهای مطلوب و مناسب آنها علاوه بر ایجاد انگیزه در آنان به ارتقای افراد بر مبنای اصل شایستگی کمک خواهند کرد. چنانچه سازمان و مدیران به ویژگی‌های مثبت شخصیتی و رفتارهای مثبت فردی مبتنی بر احترام و فداکاری، امیدواری، مسئولیت‌پذیری، پیشرفت، جوانمردی توجه کنند، با حمایت از تفکر اثربخش تیمی، و اشتیاق برای مشارکت اجتماعی با آشناسازی کارکنان با فضایل سازمانی، به توسعه‌ی سرمایه اجتماعی، سرمایه روانشناختی، کمک می‌نمایند با ایجاد حس بشردوستی و رفتارهای مطلوب و نوع دوستی در کارکنان به عنوان ویژگی‌های رفتارهای مثبت سازمانی در تحقق اهداف مثبت سازمانی و ارائه‌ی عملکرد مطلوب تر از سوی کارکنان منطبق با کارکردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی است.

۲) با توجه به اینکه خودارزیابی و تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و ضعف توسط فرد، جو سازمانی مثبت، یادگیری مشارکتی از جمله عوامل بسترساز و توانمندساز در الگوی تجزیه و تحلیل خط مشی آموزشی و پژوهشی است. بدین منظور مدیران سازمانی معتقد به تفکر مدیریت مشارکتی با حضور در کمیته‌های نظام پیشنهادات و برگزاری جلسات همفکری تبادل آموخته‌ها با نظرات کارکنان و ایده‌های آنان آشنا خواهند شد و در پی ابراز نظرات و پیشنهادهای کارشناسان و مدیران با طرح ریزی مشترک وظایف کاری افراد و با مشارکت کارکنان راهکارهای تازه‌ای برای بسیاری از مشکلات و مسائل سازمانی پیدا خواهد شد. تشویق و پاداش‌های مادی و معنوی مدیریت به پیشنهادهای نوآور و خلاق و دارای صرفه‌جویی‌های اقتصادی علاوه بر اینکه بسیاری از هزینه‌های

سازمانی را کاهش خواهند داد منجر به عملکرد بهتر و اثربخشی و کارایی بهتر فردی و سازمانی خواهند شد.

ساختار اثربخش از دیدگاه بسیاری از کارکنان و مدیران که فرایندها و پروسه های وقت گیر و دست و پاگیر اداری را مانع اجرای به موقع در انجام وظایف و ارائه ی خدمت رسانی مطلوب و رضایت مشترکین می دانند و همواره ساختار اثربخش مثبت گرای که انعطاف پذیری و بروکراسی زدایی را تشویق می کند. مدیران با شناخت ظرفیت روانی افراد، و با اشاعه ی جو سازمانی مثبت، و ایجاد فرهنگ مثبت گرایی و ایجاد ذهنیت مثبت در آنان با توانمندی ها و ظرفیت های کارکنان را شناسایی نموده و پابندی و تعهد کارکنان به اجرای رفتارهای مثبت و مطلوب سازمانی، همچنین امکان انتخاب از انواع مزایا و پاداش های سازمانی از سوی مدیریت، بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

۳) راهبردهای مهم در جهت تجزیه و تحلیل خط مشی آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی گرگان از طریق بکارگیری و استخدام نیروی کار متعهد، ماهر و توانمند مبتنی بر استفاده از سبک‌های مدیریت مشارکتی و معتقد به سیستم نظام پیشنهادات که توجه ویژه ای به ایده های برتر و نظرات کارکنان خود داشته و با هدف توسعه ی کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی آنان و شناخت ظرفیت های بالقوه ی آنان و همچنین ترویج اخلاق حرفه ای و تشویق کارکنان به منظور الگوبرداری از نمونه های موفق رفتاری مدیران، و همچنین بهره برداری از الگوهای ساختار سازمان های پیشرو و موفق در زمینه رفتار سازمانی مثبت به عنوان راهبردهای مهم جهت اجرای رسیدن به اهداف سازمانی با مشارکت کارکنان و در راستای بهبود روابط سازمانی و سیستم ها و فرایندهای اداری و رفتارهای مطلوب و ایجاد انگیزه ی مضاعف جهت ترویج و توسعه فرآیندهای خط مشی گذاری در دانشگاه علوم پزشکی است. مدیران با برنامه ریزی درست و متفکرانه در توسعه ی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی به افزایش سطح آگاهی و دانش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شده و آنها را با اهداف و مزیت‌های این برنامه آشنا می‌سازد. برای اینکه ارزیابی هایی که در سنجش افراد سازمان

و ارزشیابی کارکنان بتواند معیار درستی از الگوهای مثبت باشد بایستی موارد مطروحه در ارزشیابی کارکنان دارای شفافیت و وضوح کافی باشد و کارکنان با اطلاعات مناسب و مطلوب از مکانیزم‌های فرایند اداری قادر به اصلاح و یا توسعه‌ی خود و وظایف محوله باشند تا ضمن رعایت دستورالعمل‌های ابلاغی و انجام وظایف منطبق با اخلاقیات و دستورات بالادستی به آن عمل نمایند.

۴) بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق، مهمترین موانع اجرای خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی در سازمان شامل مدیریت ناکارآمد و همچنین فشار سیاسی در دانشگاه علوم پزشکی گرگان است. بنابراین در بسیاری از موارد آنچه که مشهود است مدیریت ناکارآمد به عنوان مهمترین موانع اجرای خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی، شامل رابطه‌مداری و انتخاب ناصحیح مدیران و یا عدم به کارگیری مشاوران آگاه و اخلاق‌مدار و دلسوز، خودبینی و منفی‌نگری نسبت به کارکنان، عدم مسئولیت‌پذیری و عدم توجه به شایسته‌سالاری مدیران در انتصاب و ارتقاء و ...، عدم نیاز به پاسخگویی به مسئولین و یا کارکنان، عدم تفکر‌جانشین‌پروری در مدیران و پست‌های مهم سازمانی، عدم توجه به نظام پیشنهادها، عدم توجه به نوآوری و خلاقیت کارکنان، عدم تفکر تواناسازی کارکنان و آشنایی با مهارت‌های شغلی و عمومی، عدم تفکر تیم‌مداری و سوء مدیریت، بی‌برنامه‌گی و اخذ تصمیمات آنی و لحظه‌ای نادرست مدیریت، عدم توجه به کیفیت زندگی کاری افراد و همچنین بی‌توجهی به اخلاقیات کاری، و عدم توجه به آموزش و توسعه شغلی و یا دوره‌های خاص مدیریتی است. موانع ناشی از فشار سیاسی نیز به علت باندبازی‌ها و تکیه بر افراد خارج از مجموعه و سیاسی‌کاری، قضاوت‌های سلیقه‌ای و شخصی در انتصاب و ارتقا و یا ارزیابی‌های افراد، به‌عنوان موانع اجرای خط مشی‌های آموزشی و پژوهشی به دست آمدند.

۵) پیامدهای حاصل از اجرای خط مشی آموزشی و پژوهشی شامل پیامدهای رفتاری و پیامدهای سازمانی است. رفتار فردی شامل ارتقای تعالی فردی و افزایش اثربخشی و کارایی فردی است. حمایت از فضای سالم و اخلاقی و ایجاد اعتماد بین کارکنان، حمایت از صلاحیت و شایستگی‌های

فردی کارکنان، تشویق به منظور اشتراک‌گذاری آموخته‌ها و تجربیات کارکنان، بهبود سازمانی و بالندگی شغلی با تسهیل ارتباطات، تشویق یادگیری سازمانی، از جمله پیامدهای مهم رفتار مثبتی است که اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها را ارتقا خواهد داد. با تقویت رفتارهای سازمانی مثبت گرای شاهد افزایش اثربخش و پیامدهای سازمانی یادگیری خواهیم شد. افزایش پاسخگویی به نیازهای مشترکین به خاطر مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان، تعلق خاطر بیشتر به سازمان و تعهد سازمانی و بهبود عملکرد سازمان در پی افزایش اعتماد افراد به یکدیگر و رواج رفتارهای مطلوب و رفتارسازمانی مثبت گرا بین کارکنان است.

استفاده‌ی بهینه از منابع موجود و مدیریت صحیح و بکارگیری کارکنان در پست‌های تخصصی خود با ارتقای سطح سلامت جسمی و ذهنی کارکنان، علاوه بر اینکه رضایت شغلی و کیفیت زندگی افراد را ارتقاء می‌بخشد، کاهش هزینه و صرفه‌جویی در منابع را به دنبال خواهد داشت و افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه‌ی خدمات رسانی به مشترکین و برآوردن نیازهای جامعه را به همراه دارد. بهبود ساختارها، رویه‌ها و فرآیندهای کاری خوداربابی و اصلاح رفتار در کارکنان منجر به بهبود ارتباطات و ارتقای سلامت ذهنی و جسمی و توسعه سرمایه روانشناختی افراد، تفکرات کارکنان از فردی‌نگری به گروهی‌نگریستن و از سویی جهانی‌اندیشیدن به دنبال تفکر جامعه‌سالم هستند و خود و اطراف خود را و ظرفیت‌های بالقوه خود را شناسایی کرد. برای آموزش دیدن و تربیت کردن نیاز هست تا افراد راه درست را ببینند و بدانند و برای آینده و مشکلاتی که در آینده با آنها سرو کار خواهد داشت آماده شوند تا بتوانند راه درست را بشناسند و مسیر حرکت خود را نیز به دیگران آموزش دهد. همچنین کارکنان به منظور تصور آینده‌ای مطلوب برای جوامع بشری در که در آن شرایط زندگی و استفاده از منابع، بدون آسیب رساندن به یکپارچگی، زیبایی و ثبات نظام‌های حیاتی، نیازهای انسان را برطرف می‌سازد، راه‌هایی را برای الگوهای فانی ساختاری، اجتماعی و اقتصادی توسعه ارائه دهد تا بتواند از بروز مسائلی همچون نابودی منابع طبیعی، تخریب سامانه‌های

زیستی، آلودگی، تغییرات آب و هوایی، افزایش بی‌رویه جمعیت، بی‌عدالتی و پایین آمدن کیفیت زندگی انسان‌های حال و آینده جلوگیری کند.

منابع

- آرمان، مانی. خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۷۱): ۴۹-۷۳.
- اسدی‌فرد، رؤیا، فانی، علی‌اصغر، آذر، عادل، الوانی، سیده‌مهدی. (۱۳۹۵). مدل تجزیه و تحلیل خط‌مشی عمومی در ایران، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، ۸(۲): ۲۵۵-۲۷۶.
- پور عابدی، محمدرضا، ضرابی، وحید، سجادی نائینی، حنان، رضی، زهرا. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامعه امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱۲، ۲۴، ۲۷-۵۲.
- حاجت‌پور، سارا، دانش‌فرد، کرم‌اله، امیرنژاد، قنبر، تابان، محمد. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی (پس از اجرا) با رویکرد حکمرانی شبکه (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۸(۴): ۳-۲۵.
- رنگرین، حسن، موذنی، بهرام. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال هشتم، ۲۸(۴): ۲۶-۴۳.
- روح‌الهی، احمد علی، رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۴). بررسی آثار خط‌مشی‌های مدیریت بر عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، ۳(۳): ۱۰۵-۱۳۰.
- طالقانی، غلام‌رضا، غفاری، علی، حقیقی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، ۸(۱): ۱-۱۴.
- عطا‌فر، علی، انصاری، محمد اسماعیل، طالبی، هوشنگ، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر (۱۳۸۸). سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون برنامه چهارم توسعه و تحولات بنیادی مورد نیاز دانشگاه‌ها، انجمن آموزش عالی ایران، سال اول، شماره ۴، بهار، ۲۱-۶۵.
- الوانی، سید مهدی، شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۴). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی (چاپ سیزدهم)، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

- Aquinis, H. (2015). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Akreman, J. et al. (2017). *How to manage barriers to formation and implementation of policy packages in transport, s.l.: Optic. Optimal policies for Transport in Combination*.
- Alkin, M. C., Christie, C. A. (2012). *An Evaluation Theory Tree*. In M. Alkin (Ed.), *Evaluation roots A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences* (pp. 11-58). Thousand Oaks: SAGE.
- Ardichvili, A., Zavyalova, E., & Minina, V. (2012). *Human capital development: comparative analysis of BRICs*. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 213-233.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: London.
- Barrett, P. (2011). *The Use of Sensory and Analytical Evaluation to Match the Flavor of Onion Powder in a White sauce*. Kalamazoo: Western Michigan University Evaluation Center.
- Batra, S. (2009). *Strengthening human capital for knowledge economy needs: an Indian perspective*. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 345-58.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, P. T., Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*. Chichester, UK: Wiley.
- Brinkerhoff, R. O. (2005). *The Success Case Method .a strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training*. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 86-101.
- Cascio, W. F. (2017). *Training trends: Macro, micro, and policy issues*, *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Cousins, J. B. (1996). *Consequences of researcher involvement in participatory evaluation*. *Studies in Educational Evaluation*, 22, 3-27.
- De Vos, Ans., De Hauw, S. & Willemsse. (2011). *Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study*. Katholieke Universiteit Leuven. Retrieved from: http://econpapers.repec.org/paper/nerleuven/urn_3ahdl_3a123456789_2f325227.htm.
- Funnell, S. C., Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program Theory .Effective Use of Theories Of Change And Logic Models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). *Human resource management: an agenda for the 1990s*. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.

- Lee, J., & Hsin, P. (2004). *Employee training and human capital in Taiwan*. *Journal of World Business*, 39(4), 362-76.
- Mctigue, C., Monios, J., Rye, T. (2018). *Identifying barriers to implementation of local transport policy: An analysis of bus policy in Great Britain*, *Utilities Policy*, 50(2): 133-143.
- Mishra, S., Kumar, S, P. (2019). *E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding*, *Industrial and Commercial Training*, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0106>
- Pallangyo, W., & Rees, C. (2010). *Local government reform programs and human resource capacity building in Africa: evidence from local government authorities (LGAs) in Tanzania*. *International Journal of Public Administration*, 33(12/13), 728-39.
- Pallangyo, W., & Rees, C. (2010). *Local government reform programs and human resource capacity building in Africa: evidence from local government authorities (LGAs) in Tanzania*. *International Journal of Public Administration*, 33(12/13), 728-39.
- Patton, M. Q. (2005). *Utilization-Focused Evaluation*. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 429–432). Thousand Oaks: SAGE
- Pryadilnikov, M. (2016). *Public policy training and development of MPA/MPP programs in the Russian Federation*, *Policy and Society*, 35(4): 371-383
- Rao, T. (2007). *Is it time to replace HRD managers by knowledge and learning managers*. Retrieved from <http://indiamba.com/Faculty Column/FC525/fc525.html>
- Runhaar, H. (2006). *Policy analysis for sustainable development the toolbox for the environmental social scientist*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(1): 34-56.
- Schofield, J. (2004). *A model of learned implementation*. *Public Administration*, 82(2): 283-308.
- Stoffers, J., Schrijver, I., Kleefstra, A. (2018). *Designing training programs for HRD, expectations of participants explored*, *Human Resource Management International Digest*, 26(3): 4-6
- Stufflebeam, D. (2003). *Evaluation Models, New Directions for Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Triguero-Sánchez, R., Peñna-Vinces, J. C., & Sánchez-Apellániz, M. (2015). *Towhat extent the employees' diversity moderates the relationship among HRM practices and organizational performance: Evidences on Spanish firms*. *Tourism & Management Studies* (in press).

- Torani, S., Majd, P. M., Maroufi, S. S., Dowlati, M., & Sheikhi, R. A. (2019). *The importance of education on disasters and emergencies: A review article. Journal of education and health promotion, 8.*
- Parsons, W. (2002). *From muddling through to muddling up-evidence based policy making and the modernisation of British Government. Public policy and administration, 17(3), 43-60.*
- Tummers, L. (2019). *Public policy and behavior change. Public Administration Review, 79(6), 925-930.*
- Woessmann, L. (2008). *Efficiency and equity of European education and training policies. International Tax and Public Finance, 15(2), 199-230.*
- <https://arakmu.ac.ir/hvetc/fa/page/7330/%D8%AF%D8%B1%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D9%85%D8%B1%DA%A9%D8%B2>.

