



# Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach

Alireza Moradi <sup>1</sup>, Shahamat Hosseinian <sup>2</sup>, Seyed Kamal Vaezi <sup>3</sup>

## Abstract

**Background & Purpose:** A development plan is to take their thinking preferences into account. This research proposed a nature-based model of strategies of developing skills building and competencies of knowledge workers according to their preferred thinking style.

**Methodology:** This was an applied, inductive, interpretative, and qualitative research conducted through the grounded theory. The participants of the research included 21 experts of Human Resource Management, selected by theoretical sampling. Data were analyzed using Corbin and Strauss' grounded theory approach.

**Findings:** A process model has introduced in which Skill building and competence development of knowledge workers is the central phenomena of this model. The causal factors include the three categories of individual, social-environmental, and organizational-legal. The strategies consist of three categories of competence development, skill building, and personal development. The model includes the three categories of competence development, skill building, and personal development. The model includes the three categories of competence development, skill building, and personal development. The model includes the three categories of competence development, skill building, and personal development.

**Conclusion:** Preparing and implementing plans for the development of competencies and skills of Knowledge workers based on their fourfold thinking preferences enhance the success and efficiency of these plans. For this purpose, competencies and skills related to each of these thinking preferences are identified and the actions necessary for their development are determined in this research.

**Keywords:** Competence development, Skill building, Knowledge workers, Thinking preferences

**Citation:** Moradi, A., Hosseinian, Sh., Vaezi, S.K. (2020). Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 94- 117.

- 
1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: alirezamoradi@ut.ac.ir
  2. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Police University Amin, Tehran, Iran.  
E-mail: shahamat111719@yahoo.com
  3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: vaezi\_ka@ut.ac.ir
-



## الگوی راهبردهای ماهر سازی و توسعه شایستگی های کارکنان دانشی بر پایه ترجیحات

## فکری

علیرضا مرادی<sup>۱</sup>، شهامت حسینیان<sup>۲</sup>، سیدکمال واعظی<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از الزامات موفقیت برنامه های توسعه شایستگی کارکنان دانشی، توجه به ترجیحات فکری آنهاست. در این پژوهش، الگوی ماهیت شناسانه ای از راهبردهای ماهر سازی و توسعه شایستگی های کارکنان دانشی، بر پایه سبک تفکر ترجیحی آنان ارائه شده است.

**روش:** این پژوهش کاربردی، استقرایی، تفسیری و کیفی است و با روش نظریه پردازی داده بنیاد اجرا شده است. ۲۱ خبره مدیریت منابع انسانی، در این پژوهش مشارکت کرده اند که بر اساس نمونه گیری نظری انتخاب شدند. داده ها با استفاده از روش داده بنیاد کوربین و استراوس و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شده است.

**یافته ها:** ماهر سازی و توسعه شایستگی های کارکنان دانشی، پدیده محوری این الگو است. عوامل علی آن را سه مقوله فردی، اجتماعی - محیطی و سازمانی - قانونی شکل داده است. راهبردها نیز سه مقوله توسعه شایستگی، ماهر سازی و توسعه فردی مبتنی بر ترجیحات A, B, C و D را شامل می شود. عوامل مداخله گر، از سه مقوله فرهنگی - سازمانی، نگرش فردی و نگرش مدیران ارشد تشکیل شده است. همچنین ملاحظات مربوط به عوامل تسهیل کننده توسعه بخشی، عوامل زمینه ای الگو را تشکیل داده اند و در نهایت، سه مقوله توسعه فردی، سازمانی و اجتماعی پیامدهای این الگو را تشکیل می دهند.

**نتیجه گیری:** تدوین و اجرای برنامه های توسعه شایستگی ها و مهارت های کارکنان دانشی متناسب با ترجیحات فکری چهارگانه آنها، میزان موفقیت و اثربخشی این برنامه ها را ارتقا خواهد داد؛ زیرا بدین ترتیب، شایستگی ها و مهارت های مرتبط با هر یک از این ترجیحات فکری شناسایی و اقدام های لازم برای توسعه آنها مشخص می شوند.

**کلیدواژه ها:** توسعه شایستگی، ماهر سازی، کارکنان دانشی، ترجیحات فکری

**استناد:** مرادی، علیرضا؛ حسینیان، شهامت؛ واعظی، سیدکمال (۱۳۹۹). الگوی راهبردهای ماهر سازی و توسعه شایستگی های کارکنان دانشی بر پایه ترجیحات فکری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۹۴ - ۱۱۷.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: alirezamoradi@ut.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. رایانامه: shahamat111719@yahoo.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vaezi\_ka@ut.ac.ir

## مقدمه

موفقیت سازمان‌ها، در مواجهه با تغییرات پویا و پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی، دغدغه اغلب سازمان‌های دانش‌محور در دهه اخیر است (طوطیان اصفهانی، خدایاری و ورمزیار، ۱۳۹۷). در دنیای امروز، کیفیت سازمان‌ها، به کیفیت سرمایه‌های انسانی آنها بسیار وابسته است (سوهیروم، هاتیب، محمد امین، کمین و عبدالوحید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و ظهور فناوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات محیط سازمان‌ها، تأمین منابع انسانی متخصص و شایسته را به چالش اساسی تبدیل کرده است (حاجی بزرگی و نیک‌زاد، ۱۳۹۶). از سوی دیگر، سازمان‌ها برای کسب موفقیت، چاره‌ای جز تدوین راهبردهای توسعه‌بخش متناسب با شایستگی‌های منابع انسانی خود ندارند، در غیر این صورت، قابلیت سازگاری با محیط پیچیده امروزی و توانایی به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی را از دست خواهند داد (نصیری، حیدری، شهبازی و انصاری، ۱۳۹۲). به‌علاوه، توسعه منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، فعالیت‌های خود را به‌طور مؤثر ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند (سهرابی، فیاضی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۴). امروزه، منابع انسانی با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده شایستگی‌های اساسی هر سازمان است، از این رو، تدوین راهبردهایی برای رسیدن به نیازهای مهارتی و شایستگی، پویایی فردی و در نهایت، بهسازی و توسعه منابع انسانی ضروری است (جالیشکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

برای تدوین راهبردهای متناسب با شایستگی و انواع مهارت‌های لازم برای دستیابی به توسعه‌بخشی کارکنان دانشی، باید مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان در این مسیر تبیین شود؛ اما وجود ضعف‌هایی سبب شده است که تدوین این راهبردها به‌خوبی پیش نرود، از این رو، رفع این ضعف‌ها در سازمان‌های دانش‌محور، ضروری است. به‌منظور رفع این ضعف‌ها، باید راهبردهای ماهرسازی و شایستگی‌های مناسب‌تری را در چارچوب مدل توسعه فردی برای کارکنان دانشی در نظر گرفت. خاطرنشان می‌شود که توسعه فردی هر نیروی دانشی، بر پایه ترجیحات فکری او بنا می‌شود؛ یعنی فرد، بر اساس گرایش و ترجیح خود، یک‌سری کنش و واکنش‌هایی را مطلوب می‌داند (داونپورت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). این عمل برگرفته از ترجیح فکری مغز همه انسان‌هاست و هر انسانی، دارای یک تا چهار ترجیح غالب است که حدود رفتار و اندیشه او را شاخص می‌سازد (هرمان<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). پیرو این مهم، کارکنان دانشی نیز، سبک‌های ترجیحی فکری متفاوتی دارند و خصایص و ویژگی‌های فکری و رفتاری متفاوتی را در انجام امور شغلی، از خود نشان می‌دهند. این ترجیحات سبب می‌شود تا کارکنان، به نسخه واحد برنامه توسعه فردی، واکنش مؤثری نشان ندهند، مگر اینکه آن نسخه، بر ترجیح فکری غالب آنان مبتنی باشد. پس برای توسعه فردی، باید شایستگی‌ها و مهارت‌های درخور آن دسته از ترجیحات به‌طور دقیق شناسایی شود.

یکی از ضعف‌های تدوین نادرست راهبردهای متناسب با شایستگی و مهارت کارکنان دانشی، کمبود کارکنان دانشی چندمهارتی و چندبُعدی در سازمان‌ها برای انجام وظایف یا مأموریت‌های متنوع است. مفهوم چندتخصصی و چندبُعدی، اصلی است که تلاش می‌کند، سطح تخصص و ابعاد فکری فرد را با عمیق‌ترین اهداف حرفه‌ای وی سازگار

1. Suhairom, Hatib, Mohd Amin, Kamin, Abdul Wahid  
 2. Çalışkan  
 3. Davenport  
 4. Herrmann

کند؛ زیرا هم رضایت کارفرمایان و هم نیازهای جامعه به کارکنان واجد شرایط را محقق می‌سازد. ضمن آنکه افراد تک‌مهارتی، صرف نظر از سطح تحصیلات، به دلیل نداشتن شغل یا نوع کاری که انتظارات آنها را برآورده کند، از حیث میزان مسئولیت‌های تعیین شده یا دستمزد، رنج می‌برند. در پژوهشی به این شواهد اشاره شده است که سازمان‌ها، به‌علت در اختیار نداشتن کارکنان دانشی چندمهارتی، قادر نیستند اهداف توسعه‌ای خود را در بازارهای متلاطم پیگیری کنند و همواره هزینه‌های سنگینی را متحمل می‌شوند (کاروالهو و پالما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

کمبود دانش در خصوص شناخت شایستگی‌های ضروری کارکنان دانشی با توجه به سبک فکری ترجیحی آنها، دومین ضعف است. بیشتر سازمان‌ها، منابع انسانی خود را به‌صورت یکسان مدیریت می‌کنند و شاید حتی سیاست‌های یکسانی در حوزه مدیریت منابع انسانی خود اجرا کنند؛ یعنی، به‌علت نداشتن دانش کافی در خصوص ترجیحات فکری کارکنان دانشی و شایستگی‌های مربوط به هر ترجیح فکری، بین کارکنان دانشی، تفاوتی قائل نمی‌شوند که این موضوع می‌تواند عواقب گوناگونی همچون نارضایتی شغلی، تمایل به ترک کار، تعهد و... را در پی داشته باشد. جای‌دادن همه کارکنان دانشی در یک طبقه، بدون آگاهی از ترجیحات فکری، اشتباه بزرگی است (داونپورت، ۲۰۰۵). همه کارکنان دانشی مشابه نیستند و باید بر اساس توانایی و ترجیحات فکری بخش‌بندی شوند (رزهازیرم، یاتین، عادل‌زینل، طائب و محمدآ، ۲۰۱۸).

وجود ضعف در سازوکارهای به‌کارگیری و نگهداشت مبتنی بر شایستگی‌های کارکنان دانشی، سومین دلیل برای اجرای این پژوهش است. بر اساس یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا، میزان ترک خدمت کارکنان دانشی از نیروهای کاری دیگر، بیشتر است (هوریتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به‌طور کلی، کارکنان دانشی در مقایسه با سایر کارکنان، انتظارات متفاوتی از کارفرمایان خود دارند (کلی و بلکمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به این مطلب، مدیران باید راهکارهای مناسبی را برای جذب، آموزش و حفظ آنان اتخاذ کنند تا بتوانند بر یکی از مسائل مهم سازمان‌های قرن ۲۱ فائق آیند. در سازمان‌های دانش‌محور، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی، پرورش ظرفیت یادگیری و توسعه آنان، در موفقیت و کسب مزیت رقابتی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. کارکنان دانشی سرمایه‌های فکری و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها هستند، از این رو، ماندگاری این افراد در سازمان، اهمیت شایان توجهی دارد (کلاسن، کرچمر و میرهوفر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ کاتالنیکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، شایستگی‌ها و مهارت‌ها، در عملکرد و اثربخشی کارکنان دانشی نقش اثربخشی ایفا می‌کنند. هر آنچه سازمان کسب می‌کند، متأثر از کیفیت سرمایه‌های انسانی شایسته و ماهرش است و این کیفیت با توجه به تلاطم محیط بیرونی سازمان‌ها، به‌طور مداوم، به بهبود و توسعه نیاز دارد (رستمی، ۱۳۸۴: ۱۴). در حال حاضر، رویکرد هدفمندی برای متناسب‌سازی این شایستگی‌ها با هر ترجیح فکری وجود ندارد. با توجه به وضعیت یاد شده، اجرای این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد.

در قالب جمع‌بندی، پژوهش حاضر، به تدوین الگوی راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های فردی مبتنی بر ترجیحات فکری کارکنان دانشی پرداخته است تا هم ضعف‌های مسئله‌ساز در تدوین توسعه فردی را برطرف کند و هم

1. Carvalho, Palma

2. Roosehaziram, Yatin, Adil Zainal, Taib, Mohamed

3. Horwitz

4. Kelley and Blakman

5. Claussen, Kretschmer, Mayrhofer

6. Katalnikova

الگوی توسعه‌بخشی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مختص هر ترجیح فکری کارکنان دانشی سازمان‌ها را برای برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی که مخاطبان اصلی پژوهش محسوب می‌شوند، تبیین کرده باشد. به‌منظور این متناسب‌سازی و تدوین الگوی مختص هر ترجیح فکری، از استراتژی پژوهش کیفی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است تا به کمک راهبردهای پیشنهادی، درک کاملی از شرایط بستری و زمینه اجرایی آن فراهم شود و اهداف توسعه‌ای سازمانی و توسعه فردی را تحقق بخشد.

بنابر مطالب بیان شده، اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش کیفی عبارت‌اند از:

**هدف اصلی:** تدوین مدل راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های فردی مبتنی بر ترجیحات فکری کارکنان دانشی.

**سؤال‌های پژوهش:** ۱. مدل راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های فردی مبتنی بر ترجیحات فکری کارکنان دانشی کدام است؟ ۲. چه شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای هر ترجیح فکری مناسب است؟ ۳. راهبردهای تحقق توسعه شایستگی و ماهرسازی چگونه هستند؟ ۴. عوامل علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای و پیامدهای آن چیست؟

### پیشینه نظری پژوهش

برای افزایش آگاهی و کشف مجهولات موجود در زمینه موضوع پژوهش، به مرور پژوهش‌های انجام شده و یافته‌های محققان پرداخته می‌شود. به‌گفته کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) قبل از بررسی پیشینه پژوهش، باید واژه‌های کلیدی شناسایی شود تا بر اساس آن، پژوهش‌های پیشین جست‌وجو و مرور شوند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۸: ۶۳).

واژه شایستگی‌ها، واژگان و عباراتی همچون دانش، مهارت، ابعاد خودپنداری، انگیزه‌های اجتماعی، خصوصیات فردی، الگوهای فکری، قالب‌های ذهنی و سبک‌های تفکر، احساس و عمل را دربرمی‌گیرد که به روش‌های مشخص و مقتضی، برای دستیابی به عملکرد مطلوب به کار می‌روند (دبورا، راثول، کینگ استرن و کمپ<sup>۲</sup>، ۱۳۹۸). واژه کارکنان دانشی، به افرادی اطلاق می‌شود که از سطوح بالای مهارت‌های تخصصی، آموزش، سواد تکنولوژیکی، مهارت‌های شناختی، توانایی استنتاج انتزاعی، ترکیب و تفسیر داده‌ها و ارتباط با دیدگاه‌ها و بینش‌های جدید برخوردارند. این کارکنان، آخرین حلقه زنجیرگونه کارکنانی هستند که در دنیای امروزه، به تولید ارزش افزوده می‌پردازند (سمپات<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در اواخر قرن ۲۰، بیش از ۶۰ درصد کارکنان سازمان‌ها را کارکنان دانشی تشکیل داده بودند (هورویتز و همکاران، ۲۰۰۳).

آنچه به بهره‌وری پایدار سازمان‌ها یاری می‌رساند، بهره‌وری از منابع انسانی است که نامحدود است (عسگری، حیدری، شاکریان، معظمی گودرزی، ۱۳۹۸). کارکنان دانشی سازمان، برای احیای بهره‌وری و نیل به اهداف دانش‌محور، به رویه‌های دانشی و سبک‌های تفکر عمیق مسلح‌اند. هرچه این میزان از تفکر با الگوهای اجرایی و عملیاتی سازمان‌های دانش‌محور هم‌خوانی داشته باشد، میزان بازدهی نیز به بالاترین سطح نزدیک می‌شود. صاحب‌نظران، برای هر سطح از تفکر و گرایش به اندیشه‌محور بودن در کاربرد دانش ذهنی منابع انسانی، سبک‌هایی را متصور شده‌اند. سبک‌های تفکر و

1. Creswell

2. Deborah, Rothwell, King Stern, & Kemp

3. Sampath

سبک‌های یادگیری، هر یک پیامدهای اجرایی بسیار متفاوتی دارند. در سبک‌های یادگیری، پژوهشگران بر تطبیق تجربه‌های متفاوت یادگیری با سبک‌های یادگیری تأکید دارند، بدین معنا که آموزش باید با سبک یادگیری هم‌سو باشد. از سوی دیگر، در سبک‌های تفکر، پژوهشگران بر اهمیت تفکیک کارکنان در سطوح مختلف، به‌واسطه تثبیت ترجیحات فکری و چرخش شغلی اثربخش توجه دارند (افشار جهانشاهی، برم و شهابی‌نژاد، ۲۰۱۸).

واژه بعدی ترجیح یا سبک فکری است که باید بر اساس آن شایستگی‌هایی را تبیین کرد. انسان‌ها از دو نیمه مغز خود، به یک شیوه و به تناوب یکسان استفاده نمی‌کنند. مغز انسان حاکمیت‌ها یا رجحان‌های ادراکی<sup>۱</sup> را به وجود می‌آورد. می‌آورد. هرمان (۱۹۹۶) این حالات را رجحان فکری (شناختی) می‌نامد. سطح مهارت بیشتر و واکنش سریع، از مزایای این حاکمیت به‌شمار می‌رود. افراد هنگامی از حالت فکری حاکم مغز استفاده می‌کنند که در حال یافتن راه‌حل برای مسئله‌ای جدید یا فراگرفتن دانشی نو هستند. به‌طور مثال، اگر با بررسی قضایا و اعداد و سپس قرار دادن آنها در یک فرمول منطقی یا روال ترتیبی، مسئله‌ای را به‌صورت تحلیلی حل کنید، در حال استفاده از نیمه چپ مغز هستید و چنانچه، الگوها و تصاویری را با آثار حسی جست‌وجو کنید تا به شما درکی شهودی<sup>۲</sup> از کل<sup>۳</sup> بدهد، از نیمه راست مغز استفاده کرده‌اید (وطن‌خواه و ظهوریان، ۱۳۹۴). بر اساس نمونه جامع ترجیحات فکری هرمان (۱۹۹۶)، چهار سبک متفاوت فکری به شرح زیر موجود است:

- سبک تفکر A: تفکری است مبتنی بر واقعیت، منطق، انتقادی، تحلیلی، فنی و کمی، اهل عدد و رقم، استدلالی، داده جمع‌کن و وابسته به حقایق؛
- سبک تفکر B: تفکری است محافظه‌کار، ساختاریافته، منظم، حل‌کننده مسائل، دنبال‌کننده دستورالعمل‌ها، متکی بر روال‌ها، دقیق، متوالی، با جزئیات و طرح‌ریزی منظم و با پشتکار؛
- سبک تفکر C: تفکری است اجتماعی، بین‌فردی، عاطفی، پرتحرک، علاقه‌مند به کار گروهی، حسی و نمادین؛
- سبک تفکر D: تفکری است ماجراجو، خودجوش، غریزی، به چالش‌کشنده روال فعلی، استنتاجی، یکپارچه‌ساز، بصری، کل‌نگر، استعاری، خلاق، تخیلی، شهودی، نوگرا، مفهومی و فضایی.

در هر بخش، دسته‌های بسیار متمایزی از توانایی‌های فکری یا شیوه‌های یادگیری و فهمیدن وجود دارد. هرمان اشاره می‌کند که برای هر فردی، ترجیحات بعضی از ربع‌ها غالب هستند. طبق آماری که سایت HBDI<sup>۳</sup> ارائه کرده است، ۵۸ درصد افراد، دارای دو ترجیح غالب و ۳۴ درصد سه ترجیح غالب دارند، تنها ۵ درصد افراد هستند که یکی از ترجیح‌های آنها غالب است.

### پیشینه تجربی

بعد از تعریف، تعیین و تفسیر واژگان کلیدی، برای اشراف بیشتر به موضوع، جست‌وجو برای یافتن ادبیات پژوهش آغاز شد و چند پژوهش پیدا و بررسی شدند. در این راستا، مرور پیشینه نشان داد که پژوهش‌هایی در زمینه آموزش و رضایت شغلی، مبتنی بر ترجیحات فکری هرمان صورت پذیرفته است.

1. Preferred Modes of Knowing

2. Gestal

3. Herrmann Brain Dominance Instrument

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش‌های مرتبط

| پژوهشگر                                     | عنوان پژوهش                                                                                   | نتایج و یافته‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وطن خواه و ظهوریان (۱۳۹۴)                   | بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آنها برای تغییر                           | ترجیحات ذهنی کارکنان با میزان آمادگی آنها برای تغییر سازمانی، رابطه معناداری دارد.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| پادمتینا، سودرکوئست، پتریت و تپلوف (۲۰۱۸)   | تدوین مدل شایستگی‌ها برای نوآوری باز: از سطح فردی تا سطح سازمانی                              | مدل توسعه شایستگی‌ها، به‌منظور تقویت نوآوری باز در سطح فردی و سازمانی ارائه شده است.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| جرادت و همکاران (۲۰۲۰)                      | ارزیابی ترجیحات فکری و مهارت‌های نیروی کار مبتنی بر قابلیت اشتغال در سیستم‌های پیچیده         | انعطاف‌پذیری و توانایی‌های لازم برای مهارت‌های شغلی مورد نیاز کارکنان، از حیث ترجیحات فکری (کل نگر - جزء نگر)، به‌منظور پشتیبانی از سیستم‌های پیچیده دسته‌بندی شده است.                                                                                                                                                                |
| دلامینی <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)                 | ترجیحات فکری اساتید و تفاوت‌های فردی دانشجویان بر اساس مدل HBDI                               | دانش اساتید درباره مدل چهار ربع مغزی هرمان، به توانایی آنها برای بهبود عملکرد آموزشی، بهبود ارتباطات و اثربخشی در ارزیابی عملکرد دانشجویان، کمک شایانی می‌کند.                                                                                                                                                                         |
| جعفری‌راد، زاهدبابلان، مرادی و ثمری (۱۳۹۸)  | طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌داده بنیاد                        | راهبردهای اصلی در فرایند شایستگی مدیران مدارس، عبارت‌اند از: ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های تجربی. شرایط زمینه‌ای لازم نیز وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار نامتمرکز است. همچنین، پیامد نهایی اجرای راهبرد، بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای است.                               |
| مقدسی، سیدعباس‌زاده و غنایی چمن‌آباد (۱۳۸۹) | بررسی رابطه تسلط ربع‌های مغزی مدیران آموزشی با سطح اثربخشی عملکرد آنها                        | متغیرهای پیش‌بین تسلط ربع مغزی A، C و D قادر بودند متغیر ملاک اثربخشی عملکرد مدیران را پیش‌بینی کنند.                                                                                                                                                                                                                                  |
| عزیزی‌نژاد (۱۳۹۵)                           | بررسی رابطه سبک تفکر بخش‌های چهارگانه مغزی با مهارت‌های مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی         | بین تسلط سبک‌های تفکر تحلیلی یک چهارم مغزی الف، ج و د با مهارت‌های مدیران، رابطه معناداری وجود دارد؛ به‌طوری که هرچه الف، ج و د غالب باشند، مهارت‌ها بهبود خواهند یافت؛ ولی بین ب و مهارت مدیران، رابطه‌ای وجود ندارد.                                                                                                                 |
| محمدزاده و قهرمانی (۱۳۹۷)                   | مقایسه تسلط ربع‌های مغزی و سیستم‌های مغزی رفتاری در دانش‌آموزان با تکانش‌گری‌های بالا و پایین | بین سیستم‌های مغزی - رفتاری و تسلط ربع‌های مغزی دانش‌آموزان با تکانش‌گری‌های بالا و پایین، تفاوت معناداری وجود دارد. دانش‌آموزان با تکانش‌گری بالا، تسلط بیشتری در ربع‌های C و D مغزی نشان می‌دهند. همچنین، دانش‌آموزان با تکانش‌گری بالا، در سیستم فعال‌ساز رفتاری نمره‌های بیشتر و در سیستم بازداری رفتاری نمره‌های کمتری کسب کردند. |
| خوشوقتی (۱۳۹۵)                              | مدل شایستگی مبتنی بر شخصیت بر اساس مدل MBTI شرکت طبیعت زنده                                   | ارتباط منطقی بین تأثیر تیپ شخصیت با عملکرد شاغلان، به‌عنوان اصل انکارناپذیر در فرهنگ سازمانی این شرکت پذیرفته شده است.                                                                                                                                                                                                                 |

علی‌رغم پژوهش‌های بررسی شده در جدول ۱ که ضرورت توسعه فردی را بر اساس ترجیحات فکری خاطر نشان می‌کند، به‌جز پژوهش خوشوقتی (۱۳۹۵) که مطالعه موردی بوده است، در هیچ‌یک از پژوهش‌های یاد شده، نشانی از بررسی شایستگی‌ها و مهارت‌های توسعه‌بخشی فردی با تمرکز بر رویکرد ترجیحات فکری هرمان، برای شرکت‌های دانش‌بنیان دیده نمی‌شود.

در نهایت، پس از مطالعه پژوهش‌های گذشته، به این نتیجه رسیدیم که خلاً محسوسی در زمینه توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان دانشی مبتنی بر سبک تفکر آنان وجود دارد. از این رو ضرورت انجام این پژوهش کیفی، اجتناب‌ناپذیر است. همان‌طور که می‌دانید، برخلاف رویه‌های معمول پژوهش‌های کمی، در پژوهش‌های کیفی چارچوب نظری ارائه نمی‌شود و بررسی ادبیات پژوهش، فقط برای افزایش حساسیت نظری و تبیین مسئله پژوهش است (جعفری‌راد و همکاران، ۱۳۹۸)، در پژوهش حاضر نیز که از نوع کیفی است، این سنت رعایت شده و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های فردی مبتنی بر ترجیحات فکری کارکنان دانشی و الگوی مفهومی هم‌راستا با آن ارائه شده است. نتایج و پیامدهای این پژوهش، به برنامه‌ریزان، مدیران منابع انسانی و متخصصان توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور کمک می‌کند تا با در نظر داشتن ترجیحات فکری کارکنان دانشی، به تدوین، ارائه و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای در زمینه شایستگی‌ها و مهارت‌های مختص هر ربع مغز اقدام کنند. این اقدام، از به‌کارگیری راهبردهای ایجاد شده تحت تأثیر پدیده محوری میسر می‌شود که در راستای ترجیحات فکری معرفی شده توسط مدل چهار ربع مغزی هرمان، برای افراد، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی را ارائه کرده‌اند. شایستگی‌ها و مهارت‌های معرفی شده در راهبردها، برای هر ترجیح فکری، به‌صورت اختصاصی بیان شده است و باید در فرد ایجاد یا تقویت شود. در این مسیر، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای نیز شناسایی شده‌اند که با مدیریت صحیح، میزان تأثیرگذاری آنها بر راهبردها کنترل خواهد شد. پرواضح است که این نگاه اختصاصی و سفارشی به کارکنان دانشی، می‌تواند هزینه‌هایی را که در طول سال برای توسعه و آموزش به سازمان‌های دانش‌محور تحمیل می‌شود، به‌شدت کاهش دهد و به میزان اثربخش‌تر شدن هرچه بیشتر برنامه‌های توسعه‌ای، کمک شایانی کند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای فلسفی، پارادایم تفسیری، از نوع توسعه‌ای است و با در نظر گرفتن رویکرد قیاسی - استقرایی (رویکرد اختصاصی برای داده‌بنیاد)، از نوع کیفی است. پژوهش در محیط پژوهشی میدانی و با استفاده از استراتژی پژوهشی تئوری داده‌بنیاد استراورس - کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) اجرا شده است. این طرح اکتشافی، با شیوه گردآوری داده از طریق مصاحبه، بهره برده و به تحلیل داده‌ها پرداخته است. پژوهش تفسیری، روابط علی بین پدیده‌ها را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی، تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است؛ به بیان دیگر، دانش، ماهیتی ذهنی و ساختی اجتماعی دارد. تئوری مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، نوعی استراتژی پژوهشی برای تدوین تئوری‌هایی است که از داده‌های مفهومی ریشه می‌گیرند و به‌صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل می‌شوند (کرسول، ۲۰۰۲). بر اساس شیوه استراورس - کوربین (۱۹۹۸)، برای تحلیل داده‌های کیفی، از سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

بر اساس طرح پژوهش کیفی، مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که از دانش و تجربه‌های متعددی در زمینه موضوع مورد مطالعه برخوردار بودند. نحوه نمونه‌گیری و روش انتخاب افراد یا نمونه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس نمونه‌گیری نظری<sup>۲</sup> بوده است. در این پژوهش، برای رسیدن به کفایت نظری و اشباع داده‌ها، از ۲۱ خبره (۹ زن و ۱۲ مرد)

1. Strauss & Corbin

2. Theoretical Sampling



بهره برده شده است. مصاحبه‌ها با خیرگانی انجام شد که از لحاظ علمی، به مباحث منابع انسانی و حوزه شایستگی مسلط بودند. این افراد، در شرکت‌های خود، در سمت مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کردند، میانگین سابقه کاری آنها ۱۵ سال بود و از لحاظ تحصیلی، دارای مدارک دکتری یا کارشناسی ارشد در رشته مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی بودند (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

| شماره | جنسیت | تحصیلات | شغل                                        | سنوات خدمت |
|-------|-------|---------|--------------------------------------------|------------|
| ۱     | مذکر  | دکتری   | هیئت علمی                                  | ۳۰         |
| ۲     | مؤنث  | دکتری   | هیئت علمی                                  | ۸          |
| ۳     | مؤنث  | دکتری   | روان‌شناس صنعتی                            | ۱۲         |
| ۴     | مؤنث  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۱۷         |
| ۵     | مذکر  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۱۸         |
| ۶     | مذکر  | دکتری   | هیئت علمی                                  | ۳۰         |
| ۷     | مذکر  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۱۱         |
| ۸     | مذکر  | دکتری   | هیئت علمی                                  | ۲۷         |
| ۹     | مذکر  | دکتری   | معاون منابع انسانی                         | ۲۲         |
| ۱۰    | مذکر  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۱۳         |
| ۱۱    | مؤنث  | دکتری   | هیئت علمی                                  | ۶          |
| ۱۲    | مؤنث  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۹          |
| ۱۳    | مذکر  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۱۰         |
| ۱۴    | مذکر  | دکتری   | ارزیاب و مدرس کانون ارزیابی و توسعه مدیران | ۱۱         |
| ۱۵    | مذکر  | دکتری   | مشاور منابع انسانی                         | ۱۴         |
| ۱۶    | مذکر  | دکتری   | مشاور منابع انسانی                         | ۹          |
| ۱۷    | مؤنث  | دکتری   | بنیان‌گذار مؤسسه توانمندسازی و تحول        | ۱۹         |
| ۱۸    | مؤنث  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۸          |
| ۱۹    | مؤنث  | دکتری   | مدیر منابع انسانی                          | ۱۱         |
| ۲۰    | مؤنث  | ارشد    | مدیر منابع انسانی                          | ۱۱         |
| ۲۱    | مذکر  | ارشد    | کوچ منابع انسانی                           | ۲۰         |

فرایند گردآوری داده‌ها از هر مصاحبه با طرح سؤال‌های نیمه‌باز، بر اساس پروتکل مصاحبه آغاز شد، سپس بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و گاهی تجارب خاص در انتخاب فرد مصاحبه‌شونده، سؤال‌های باز مطرح می‌شد. این فرایند با پرداختن به زوایای مختلف شایستگی‌ها، مهارت‌ها و تکمیل‌سازی هر نقطه مهم از موضوع در هر مصاحبه تا مرحله اشباع و کفایت نظری ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۱۳۰ دقیقه طول کشید. تمام مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه دیجیتال ضبط صوت، ضبط شدند و پس از مکتوب شدن آنها توسط پژوهشگر، برای تأیید، در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفتند.

تحلیل هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از جمع‌آوری آن قسمت در بعد از هر مصاحبه صورت گرفت. سپس

محقق از تحلیل این داده‌ها، رهنمودها یا سرنخ‌هایی را برای جمع‌آوری داده‌های بعدی به دست آورد. در این راستا، عملیات کدگذاری باز داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات و شناسایی مفاهیم<sup>۱</sup>، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها<sup>۲</sup> شروع شد. در این مرحله، محقق به جست‌وجوی طبقات اطلاعاتی برجسته و بارز، از خط به خط مصاحبه‌ها پرداخت و با استفاده از رویکرد مقایسه مستمر، تلاش کرد این طبقات را به اشباع برساند تا چیز جدیدی در مصاحبه‌ها کشف نشود. در این مرحله با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش شد تا مفاهیم مستتر در آنها بازشناسی شود. در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مقوله‌ها پرداخت و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نشد (حسینی، ۱۳۹۹). برای نمونه، مثالی از کدگذاری باز حاصل از مطالعه متن مصاحبه اصلی (تحلیل خط به خط) آورده شده است. محتوای تحلیل اولیه نقل و قول این‌گونه است: «نیاز به مهارت‌های منطقی، تحلیل، نظم و دید خلاق و شهودی به‌علت وجود احساسات و هیجان و مردم‌محور بودن در ترجیحات C». در همین راستا مفاهیم «ایجاد مهارت اندیشیدن منطقی - تحلیلی با دید خلاقانه شهودی» و «رعایت نظم و مردم‌محوری» پدید آمدند. در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر، از طریق همان فرایند تحلیلی برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها تولید شدند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۹۶).

از این کدگذاری، کدگذاری محوری یعنی فرایند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌های و مفاهیم مشابه آنها در سطح ویژگی و خصایص به وجود آمد که در آن، محقق یک مقوله را با عنوان راهبرد توسعه شایستگی و مهارت به‌منظور تمرکز بر آن (موسوم است به پدیده محوری) شناسایی کرد، سپس به داده‌ها مراجعه کرده و مقوله‌هایی حول پدیده محوری ایجاد کرد. مثال یاد شده در بالا (مفهوم ایجاد شده)، در کدگذاری محوری، در زیرمقوله «شایستگی‌های ذهنی» قرار گرفت. زیرمقوله «شایستگی ذهنی»، در نهایت به مقوله راهبردها با عنوان «راهبرد توسعه شایستگی و مهارت» پیوند خورد. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های مبتنی بر ترجیحات فکری، به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد؛ زیرا به‌دلیل تکرار زیاد آن، در مرکز فرایند بررسی قرار گرفت و سایر مقوله‌ها حول آن شکل گرفتند.

در نهایت، بر اساس فرایند نظریه‌سازی، پژوهشگر گزاره و اظهاراتی را ارائه داد که رابطه متقابل طبقات درون پارادایم کدگذاری را مشخص کرد؛ در واقع، پژوهشگر در این مرحله، وارد کدگذاری انتخابی یا گزینشی شد (کرسول، ۲۰۰۲). فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه در کدگذاری انتخابی (استراورس - کوربین، ۱۹۹۸)، از طریق تکنیک نگارش خط داستان (اتصال‌دهنده مقوله‌ها و شکل‌دهنده ایده نظری) پایان کار بود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۰). در این پژوهش بر اساس رویکرد گوبا<sup>۳</sup> و لینکلن (۲۰۰۷)، برای اعتبارسنجی و روایی و اطمینان بیشتر به روش گردآوری داده‌های مطالعه مرحله کیفی، از شاخص‌های اعتبارپذیری<sup>۴</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۵</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۶</sup> و تأییدپذیری<sup>۷</sup> استفاده شد (کرسول، ۲۰۰۷).

۱. واحدهای اساسی با ویژگی‌های متمایز که خرد تحلیل به شمار می‌آیند. مفهوم قادر به تشریح نکته اصلی برآمده از داده‌هاست.

۲. ویژگی‌هایی که از مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد. همان طبقه است (category).

3. Guba & Lincoln
4. Credibility
5. Transformability
6. Dependability
7. Validation

اعتبارپذیری به منظور افزایش صحت توصیف داده‌ها انجام می‌شود. در این رابطه، پژوهشگر تلاش کرد تا واقعیت را آن‌گونه که هست، به درستی انعکاس دهد و در این فرایند، پیش فرض‌های خود را وارد مدل پژوهش نکند. به گفته لینکلن و گوبا، اگر در بررسی‌ها، به پنج روش تماس طولانی مدت با مشارکت‌کنندگان، مشاهده دقیق، استفاده از تلفیق، واضح‌سازی توسط همکار و بررسی توسط مشارکت‌کنندگان، توجه شود، به اعتبار داده‌های گردآوری شده افزوده می‌شود. در این پژوهش، جمع‌آوری داده‌های کیفی حدود ۳ ماه به طول انجامید (از تیر ماه ۱۳۹۹ تا مهر ماه همان سال). علاوه بر این، حدود ۱۸۰ ساعت حضور پژوهشگر در محیط‌های کار کارکنان دانشی و مصاحبه با مدیران منابع انسانی، موجب شد که این امر به تعامل نزدیک با مشارکت‌کنندگان و کیفیت بخشیدن به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها کمک کند. همچنین، از مآخذ، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های چندگانه و متفاوت برای فراهم کردن شواهد و مدارک تقویت‌کننده بهره برده شد. برای مثال، در تدوین شایستگی‌ها، از چندین خبره فعال در حوزه ترجیحات فکری هرمان، نظرخواهی شد. همچنین در انجام عملیات کدگذاری‌های سه‌گانه، از ۲ دانشجوی دکتری مسلط به روش کیفی و آثار چاپ شده (کتاب و مقاله) در این زمینه، مانند ۵ پویش کیفی (اثر کرسول، ۲۰۰۷) بهره گرفته شد.

انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. برای این شاخص، تلاش شد تا در بخش یافته‌های پژوهش، توضیحات و اطلاعات کافی درباره نتایج به خوانندگان داده شود تا مخاطبان بتوانند در خصوص کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر تصمیم‌گیری کنند.

به منظور اطمینان‌پذیری (روش کنترل اعضا)، پژوهشگر از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان برای اطمینان به یافته‌ها و تفاسیر استفاده کرد. در پژوهش‌های کیفی، منظور از اعتبار داده‌ها، سازگاری یافته‌های پژوهش با ادراک مشارکت‌کنندگان است (کراسول، ۱۳۹۴). از این رو، پژوهشگر بعد از پیاده‌کردن محتوای مصاحبه و استخراج واحدهای معنی (مفاهیم و مقوله‌ها)، در زمینه هم‌خوانی واحدهای معنی، با مشارکت‌کنندگان به مشورت پرداخت. بدین منظور، تجزیه و تحلیل ابتدایی مصاحبه‌ها به سمع و نظر مشارکت‌کنندگان رسید. چند مشارکت‌کننده، پیشنهادهایی را برای تغییر در کدگذاری اولیه مطرح کردند و همه با کدهای استخراج شده موافق بودند. برای مثال، در کدهای اولیه، پژوهشگر «توسعه و ارتقای ربع‌های غیرترجیحی» را به‌عنوان شایستگی رفتاری کدگذاری کرده بود که طبق نظر یکی از مشارکت‌کنندگان، در طبقه «شایستگی ذهنی» قرار گرفت.

تأییدپذیری به این معناست که پژوهشگر دیگری تأیید کند که نتایج مطالعه، حاصل تجارب مشارکت‌کنندگان بوده است، نه پیش‌دانسته‌های ذهنی پژوهشگر. برای نمونه، مفهوم «ایجاد مهارت‌های شاخص سه ربع دیگر در فرد با ترجیح غیر سه ربع» از تحلیل جمله «تمام مهارت‌هایی که در ربع‌های D، C و B وجود دارد، برای فردی که ترجیح گروه فکری A دارد نیاز است» مانند همه مفاهیم دیگر از دل مصاحبه با خبرگان بیرون آمد.

در راستای رسیدن به پایایی مبتنی بر توافق بین کدگذاران، بعد از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها توسط ۲ نفر از دانش‌آموختگان دکتری آشنا به پژوهش کیفی و همچنین اساتید محترم راهنما و مشاور برای پیشبرد فرایند، بررسی شد تا شفافیت بیشتری صورت گیرد. هر یک از دانش‌آموختگان دکتری، ۴ مصاحبه مشخص را دوباره کدگذاری کردند و درصد توافق کدگذاری آنها با کدگذاری محقق اصلی، محاسبه شد که این نسبت بیشتر از ۷۰ درصد به دست آمد. اساتید هم نظرهای خود را درباره سؤال‌ها و فرایند مصاحبه کتبی و شفاهی اعلام کردند (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).

## یافته‌های پژوهش

در گام نخست بر اساس الگوی نظریه داده‌بنیاد استراوس - کوربین (۱۹۹۸) که در روش پژوهش بیان شد، در فرایند تحلیلی کدگذاری باز، مفاهیمی از تحلیل خط به خط متون مصاحبه‌های کیفی شناسایی و ایجاد شدند. سپس زیرمقوله و مقوله‌هایی که در سطح انتزاعی‌تر و بالاتر بودند، شناسایی و ایجاد شدند. گام دوم در کدگذاری محوری، یعنی فرایند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و مفاهیم مشابه، در سطح ویژگی و خصایص، مدلی تدوین شد که مقوله‌هایی همچون راهبرد توسعه شایستگی، راهبرد ماهرسازی، راهبرد توسعه فردی با زیرمقوله‌های خاص هر یک را دربردارد. همچنین، راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌ها مبتنی بر ترجیحات فکری، پدیده محوری تعیین شد. جدول ۳، شیوه رسیدن به این مدل و مقوله‌های آن را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه روش تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز تا کدگذاری محوری

| گام دوم: کدگذاری محوری                       |                         | گام اول: کدگذاری باز                              |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شناسایی مقوله و فرایند ربطدهی به زیرمقوله‌ها | شناسایی زیرمقوله        | ایجاد مفاهیم                                      | متن مصاحبه اصلی بر اساس مصاحبه کیفی از خبرگان                                                                                                                                                                                                      |
| راهبرد توسعه شایستگی                         | شایستگی‌های ذهنی        | تعدیل احساس و هیجان با ایجاد مهارت اندیشیدن منطقی | خبره ۱: نیاز به مهارت‌های منطقی، تحلیل، نظم و دید خلاق و شهودی، به‌علت وجود احساسات و هیجان در ترجیحات C.                                                                                                                                          |
| راهبرد توسعه شایستگی                         | شایستگی تخصصی و حرفه‌ای | فراگیری مهارت مدیریت پروژه                        | خبره ۲: افراد B بهتر است دوره مدیریت پروژه ببینند تا این مهارتشان را ارتقا دهند.                                                                                                                                                                   |
| راهبرد توسعه فردی                            | توسعه‌بخشی آموزشی       | آموزش از طریق رهبری کردن جلسه یورش فکری           | خبره ۳: به نظر من یکی از آموزش‌های مؤثر برای افراد D در رابطه با سؤال، می‌توان اشاره کرد به جلسه یورش فکری را رهبری کردن.                                                                                                                          |
| عامل تأثیرگذار بر راهبرد                     | نگرش مدیران ارشد        | وجود مدیران کوتوله‌پرور                           | خبره ۴: چون مدیر خودش آدم کوتوله‌ای است که به او می‌گویند آدم کوتوله سازمان، آدم‌هایی که از شاخص بالاتر شایستگی نسبت به خودش برخوردار بودن را اصلاً استخدام نمی‌کرد.                                                                               |
| پیامد مدل                                    | توسعه اجتماعی           | تقویت نقش مباحث دینی و اخلاقی                     | خبره ۵: نقش آموزه‌های دینی و اخلاقیات می‌تواند در ایجاد تعهد فرد به وظایف محوله نقش مهمی ایفا کند و طبعاً هر فرد در هر جایگاه یا پست سازمانی که باشد اگر علاوه بر وظایف محوله، وظیفه دینی و تعهدات اخلاقی خود را نیز سر لوحه فعالیت‌هایش قرار دهد. |

در جدول‌های ۴ تا ۸ نیز، کدگذاری‌های باز و محوری نمایش داده شده است.

جدول ۴. مقوله عوامل علی

| کدگذاری باز                                                                                                                                                                             | کدگذاری محوری |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                         | مقوله         | زیر مقوله                |
| ایجاد مفاهیم <sup>۱</sup>                                                                                                                                                               | مقوله         | زیر مقوله                |
| ضرورت اجرای مدل برای شناسایی تفاوت‌های فردی و چگونگی تعامل با افراد (۶)، <sup>۲</sup> برای قضاوت بهتر در ارتقای شغلی (۹)، برآورده کردن نیازهای منحصربه‌فرد افراد دانشی برای شکوفایی (۸) | علی           | فردی                     |
| برای شناسایی معیارهای واقعی در احراز پست‌های سازمانی (۱۰)، ساختن ذهنیت رهبری در افراد (۶)، برای همگام بودن با تغییرات سریع محیط (۱۲)                                                    |               | اجتماعی، محیطی           |
| برای حل تعارضات بالا در سازمان‌های مختلف (۶)، حذف بی‌راندمانی و خروج کارکنان، به‌خاطر ندیدن نقاط قوت فرد (۷)                                                                            |               | سازمانی، قوانین و مقررات |

جدول ۵. مقوله پدیده محوری

| کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                          | کدگذاری محوری     |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                      | مقوله پدیده محوری | زیر مقوله                                                                                                                                                                                                            |
| ایجاد مفاهیم                                                                                                                                                                                                         | مقوله پدیده محوری | زیر مقوله                                                                                                                                                                                                            |
| کسب مهارت‌های ترکیبی با کسب دانش (۴)، تقویت شدن هر ترجیح برتر و ماندن و ادامه‌دادن در آن ترجیح (۱۱)، رسیدن به مهارت به‌کارگیری تمام مغز برای حل مسائل برای هر چهار ربع (۹)، کسب موقعیت‌های شغلی طبق ترجیحات فکری (۹) | پدیده محوری       | مهارسازی و توسعه شایستگی‌ها مبتنی بر ترجیحات فکری                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                      |                   | کسب مهارت‌های ترکیبی با کسب دانش (۴)، تقویت شدن هر ترجیح برتر و ماندن و ادامه‌دادن در آن ترجیح (۱۱)، رسیدن به مهارت به‌کارگیری تمام مغز برای حل مسائل برای هر چهار ربع (۹)، کسب موقعیت‌های شغلی طبق ترجیحات فکری (۹) |

جدول ۶. مقول اصلی راهبردها

| کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | کدگذاری محوری        |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | مقوله (راهبردها)     | زیر مقوله                   |
| ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح A برای به‌کارگیری آنها به‌منظور توسعه کارکنان دانشی)                                                                                                                                                                                                                                                 | راهبرد توسعه شایستگی | شایستگی ذهنی، نگرشی، اخلاقی |
| ایجاد و ارتقای شایستگی: اعتمادسازی در خصوص انتخاب‌ها و تصمیم‌ها در قضاوت‌های فردی خود (۱۱)، توانایی خیال‌پردازی (۴)، تفکر شهودی خلاق و استراتژیک و نقادانه (۶)، افزایش مهارت پذیرش اطلاعات کیفی، جسارت اقدام ساختار شکنانه در شیوه تفکر و حل مسئله، نتیجه‌گرایی، برخورداری از شنود مؤثر، مهار حس قدرت‌طلبی (۶)، ریسک‌پذیری معقول (۵) |                      | شایستگی رفتاری              |
| ایجاد و ارتقای شایستگی: اعتماد کردن به دیگران (۱۲)، ایجاد روابط با چاشنی احساسی و عاطفی همدلانه (۹)                                                                                                                                                                                                                                  |                      | شایستگی دانشی               |
| تقویت و افزایش شایستگی امکان‌سنجی پروژه‌ها و فعالیت‌ها برای درک صرفه‌داشتن آنها (۱۱)                                                                                                                                                                                                                                                 |                      | شایستگی تخصصی و حرفه‌ای     |
| تقویت شایستگی مدیریت فنی، تحلیل فنی، اقتصادی، مالی، حسابداری و آمار (۱۳)                                                                                                                                                                                                                                                             | راهبرد مهارسازی      | مهارسازی فنی                |
| ایجاد و ارتقای مهارت: حرفه‌ای از راه علم و تفکر (با سهم بیشتر) و عمل، استخراج روندها از داده‌ها (۲)، مهارت کل نگری (۹)                                                                                                                                                                                                               |                      | مهارسازی انسانی             |
| ایجاد و ارتقای مهارت: پرهیز از خود برتری‌بینی (۲)، کار تیمی (۸)، مهار کردن رفتارهای تیزبینانه و موشکافانه (۳)، کنترل خشم (۲)، توانایی تحمل ابهام (۳)                                                                                                                                                                                 |                      | توسعه‌بخشی ساختاری سازمانی  |
| مشخص بودن: مسیر شغلی در ابتدای کار (۹)، حدود و اختیارات و مسئولیت‌ها (۶)، میزان حقوق و سنوات خدمتی برای ارتقای پستی (۵)                                                                                                                                                                                                              |                      |                             |

۱. تمامی مفاهیم استخراج شده، برگرفته از تحلیل مصاحبه‌های کیفی با خبرگان است.

۲. اعداد داخل پرانتز، نشان‌دهنده فراوانی اشاره به هر مفهوم در مصاحبه‌هاست.

| کدگذاری محوری        | کدگذاری باز                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | مقوله (راهبردها)             | زیر مقوله                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| مقوله (راهبردها)     | توسعه بخشی آموزشی            | آموزش در زمینه فرضیه سازی (۲)، آموزش قضاوت درباره ایده‌ها بر اساس واقعیت‌ها، معیارها و استدلال‌های منطقی (۳)                                                                                                                                                                                            |
|                      | زیر مقوله                    | ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح B برای به کارگیری آنها به منظور توسعه کارکنان دانشی)                                                                                                                                                                                                                    |
| راهبرد توسعه شایستگی | شایستگی ذهنی، نگرشی، اخلاقی  | ایجاد و ارتقای شایستگی: ایجاد روحیه چالاک و چابکی در امور (۲)، روحیه تغییرپذیری (۳)، روحیه ریسک‌پذیری (۵)، افزایش تحمل در برابر ابهام و عدم قطعیت در امور (۶)، مهار ریزبینی و نکته‌سنجی بیش از حد (۲)، خروج از چارچوب‌های بسته ذهنی (۱)، تفکر خلاق (۳) افزایش ظرفیت تحمل با تخطی‌های بی‌تأثیر بر قوانین |
|                      | شایستگی رفتاری               | ایجاد و ارتقای شایستگی: مشارکت فعال و همدلانه در کنار افراد (۱)، ارتباط مؤثر و فنون مذاکره (۶)، روحیه تعاملات اجتماعی با ساخت ساختارهای غیررسمی (۴)                                                                                                                                                     |
|                      | شایستگی دانشی                | تقویت تطبیق‌پذیری مهارت‌های قضاوت (۱)، ایجاد توانایی مدیریت اقتضایی و بحران (۴)                                                                                                                                                                                                                         |
|                      | شایستگی تخصصی و حرفه‌ای      | تقویت شایستگی مدیریت پروژه و تخصیص منابع (۷)، افزایش توانایی مدیریت اجرایی (۴)                                                                                                                                                                                                                          |
| راهبرد ماهر سازی     | ماهر سازی فنی                | ایجاد و ارتقای مهارت: برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل حرفه‌ای از راه تمرین‌های کلاسه شده تدریجی علمی و عملی (با سهم بیشتر) (۲)، کل‌نگری و کل‌اندیشی (۵)                                                                                                                                                  |
|                      | ماهر سازی انسانی             | ایجاد و ارتقای مهارت: افزایش حضور مؤثر در گردهمایی‌های تیمی و گروهی، تکاپوی همگانی در امور اجتماعی سازمان (۳)، تحمل دیده‌نشدن (۲)، برون‌گرایی متوسط (۳)                                                                                                                                                 |
| راهبرد توسعه فردی    | توسعه بخشی ساختاری و سازمانی | مشخص‌بودن: مسیر شغلی، توجیه پست کاری در چارت (۸)، اختیارها و مسئولیت‌ها، مسیر گزارش‌دهی (۶)، میزان حقوق و چگونگی ارتقای پستی (۵)، خودارزیابی عملکرد و آنالیز قوت‌ها و ضعف‌های خود (۳)                                                                                                                   |
|                      | توسعه بخشی آموزشی            | آموزش در زمینه‌های تبدیل دانش و تئوری فرا گرفته شده بر عمل و محصول (۲)، آموزش در طراحی پروژه‌ها و زمان‌بندی کردن آن (۳)                                                                                                                                                                                 |
| مقوله (راهبردها)     | زیر مقوله                    | ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح C برای به کارگیری آنها به منظور توسعه کارکنان دانشی)                                                                                                                                                                                                                    |
| راهبرد توسعه شایستگی | شایستگی ذهنی، نگرشی، اخلاقی  | ایجاد و ارتقای شایستگی: نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی (۳)، تفکر تحلیلی، قدرت آنالیز، سازماندهی و اولویت‌بندی، حل مسئله (۶)، اعتماد به نفس (۴)، مدیریت احساسات (۴)، خود آگاه شدن (۸)، تفکر استراتژیک (۹)، داشتن استقلال رویه و خود راهبری (۲)، درون‌گرایی و رفتارهای نتیجه‌گرا (۲)                       |
|                      | شایستگی رفتاری               | ایجاد و ارتقای شایستگی: ساخت و مدیریت تیم، رهبری و جمع کردن افراد (۳)، به کارگیری زبان بدن در موقعیت‌های مناسب (۴)، شاخص شدن در قانونمندی و نظم (۶)، شبکه‌سازی (۴)، صبوری، رقابت‌طلبی و برتری‌طلبی سالم (۱)، کنترل هیجان (۲)                                                                            |
|                      | شایستگی دانشی                | کسب شایستگی امکان‌سنجی و حسابگری، فراگیری مهارت‌های هوش مالی و مدیریتی (۵)                                                                                                                                                                                                                              |
|                      | شایستگی تخصصی و حرفه‌ای      | ایجاد شایستگی برای دادن داده‌ها (۷)، ایجاد شایستگی اجرایی و فنی و استانداردهای حرفه‌ای (۷)، فراگیری مهارت‌های سیستمی و استراتژیک (۵)                                                                                                                                                                    |
| راهبرد ماهر سازی     | ماهر سازی فنی                | ایجاد و ارتقای مهارت: بازی کردن در کارهای تیمی (۳)، شکستن کل به جزء از طریق طراحی برنامه‌های عملیاتی (۵)، به کارگیری اعداد و اطلاعات (۶)، تقید به چارچوب‌ها (۳) نه گفتن (۴)                                                                                                                             |
|                      | ماهر سازی انسانی             | ایجاد و ارتقای مهارت: فن بیان، انگیزه بخشی کلامی به همکاران و ایجاد اشتیاق (۷)، به کارگیری تجارب برای به اشتراک گذاشتن با دیگران در گروه کاری خود (۲)، کنترل هوش هیجانی و خشم (۳)، مدیریت تکانش‌گری، برون‌گرایی، خلاقیت (۵)                                                                             |

| کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                          | کدگذاری محوری                                                                                                      |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | مقوله (راهبردها)                                                                                                   | زیر مقوله            |
| ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح A برای به کارگیری آنها به منظور توسعه کارکنان دانشی)                                                                                                                                                                                                                 | توسعه بخشی ساختاری و سازمانی                                                                                       | راهبرد توسعه فردی    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | توسعه بخشی آموزشی                                                                                                  |                      |
| ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح D برای به کارگیری آنها به منظور توسعه کارکنان دانشی)                                                                                                                                                                                                                 | زیر مقوله                                                                                                          | مقوله (راهبردها)     |
| ایجاد و ارتقای شایستگی: سکان داری تحول سازمانی، سنتز کردن و پیوند زدن چیزهای مختلف به هم برای خلق چیزی جدید (۶)، داشتن خلاقیت و دقت از طریق ارائه ایده‌های خلاقانه (۹)، ماندن در سر کارها (۵) غلبه بر هیجان برای واقع‌نگری (۲)، مهار سطح پیچیدگی ذهن (۱)، داشتن تمرکز ذهنی (۱۲)، احترام به چارچوب‌ها | شایستگی‌های ذهنی، نگرشی، اخلاقی                                                                                    | راهبرد توسعه شایستگی |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ایجاد و ارتقای شایستگی: درک حس دیگران، درک رفتار دیگران، حس و هیجان دیگران، درک تفکر دیگران، متعصب نبودن (۴)       |                      |
| توانایی گام نهادن در عرصه‌های جدید دانشی (۳)، توانایی مدل کردن داده‌ها (۵)                                                                                                                                                                                                                           | شایستگی دانشی                                                                                                      |                      |
| افزایش توانایی چگونگی انجام کار با حداقل منابع (۲)، کسب و ایجاد شایستگی امکان‌سنجی، حساسگری و قدرت آنالیز (۶)                                                                                                                                                                                        | شایستگی تخصصی و حرفه‌ای                                                                                            |                      |
| ایجاد مهارت: بیان نوشتاری (۲)، تعریف کردن عملیاتی و قابلیت اجرای ایده‌ها (۴)، نظام آراستگی (۴)، مدیریت زمان (۳)، به کارگیری ارقام و اطلاعات (۶)، هدف‌گذاری مالی و بودجه‌بندی پروژه‌ها (۵)، خودآگاهی، نگاه کردن از بیرون به سازمان، محدود نشدن، تفکر سیستمی (۶)، جزئی‌نگری (۷)                        | ماهر سازی فنی                                                                                                      | راهبرد ماهر سازی     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ایجاد و ارتقای مهارت: بیان کلامی و شنیداری (۵)، انجام امور به سبک‌های تفویضی (۱)، انعطاف‌پذیری (۳)، وجدان کاری (۲) |                      |
| داشتن امکان: توسعه شغلی از طریق افزایش حدود اختیارات (۸)، ساعات کار منعطف (۹)                                                                                                                                                                                                                        | توسعه بخشی ساختاری سازمانی                                                                                         | راهبرد توسعه فردی    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | آموزش از طریق رهبری کردن جلسه یورش فکری (۱)، آموزش از طریق آزمایش کردن با ایده‌بازی (۱)                            |                      |

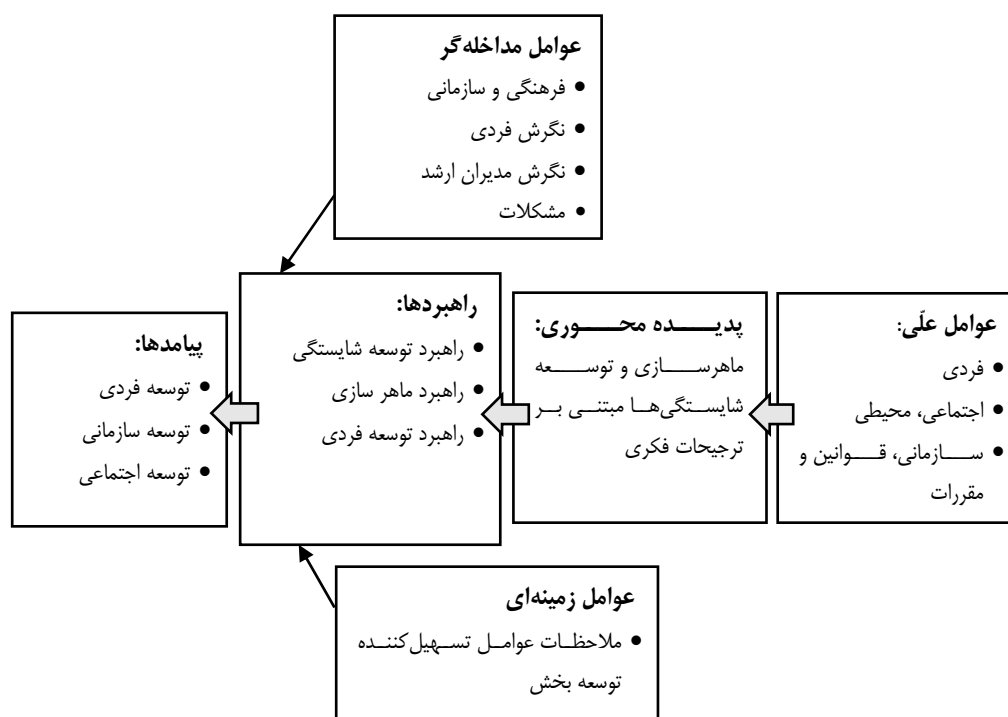
جدول ۷. مقوله‌های عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای

| کدگذاری باز                                                                                                                                               | کدگذاری محوری   |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
|                                                                                                                                                           | مقوله           | زیر مقوله                           |
| ایجاد مفاهیم                                                                                                                                              | عوامل مداخله‌گر | فرهنگی و سازمانی                    |
|                                                                                                                                                           |                 | نگرش فردی                           |
|                                                                                                                                                           |                 | نگرش مدیران ارشد                    |
| وجود سیستم‌های متکی بر قوانین دیکته شده به صورت دستوری، بدون توجه به برآیندهای سازمان، به روز نشدن سازمان، سختی فرهنگ تغییر، درک نشدن کارکنان             | عوامل زمینه‌ای  | ملاحظات عوامل تسهیل‌کننده توسعه بخش |
| عدم درک فرد از نظام ارزشیابی منعطف یا منطبق بر توانایی‌های فردی، وجود چندگانگی طیف‌های شخصیتی، ایجاد احساس تبعیض در میان طیف‌های مختلف سبک‌های ترجیحی     |                 |                                     |
| ضعف در انتقادپذیری مدیران، نادیده‌انگاری فرسودگی شغلی، نبود نقش رهبری مبتنی بر قوت‌ها یا ترجیحات فکری، وجود مدیران کوتوله‌پرور                            |                 |                                     |
| ضرورت شناخت افراد بر اساس ۴ ربع مغزی، ایجاد نقشه استعداد از کارکنان دانشی، وجود فرهنگ میل پیشرفت در سازمان، نگرش مدیران به کشف کارکنان دانشی مناسب و لایق |                 |                                     |

جدول ۸. مقوله پیامدها

| کدگذاری محوری | کدگذاری باز   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | مقوله         | زیر مقوله                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| پیامدها       | توسعه فردی    | ایجاد ارتباط بین سبک تفکر افراد و اعمالی که توانا به انجامشان هستند، ایجاد ارتباط بین آموزش‌های متناسب با هر سبک فکری و بهترین خروجی ممکن در مشاغل، پرورش افراد به سمت تکامل خداجوی سلامت‌زی، افزایش رضایت شغلی از طریق توسعه کارکنان بر اساس مدل‌های توسعه فردی          |
|               | توسعه سازمانی | ماندن در رقابت و چیره‌شدن بر رقیبان، درک متقابل کارکنان و مدیران، مشخص شدن کارراه‌های شغلی و نوع پیشرفت افراد، افزایش عملکرد صحیح و کارهای تیمی به دنبال ایجاد مشارکت‌های سازنده برای رسیدن به استراتژی‌ها و اهداف سازمان، رسیدن به اهداف سازمانی از اجرای مدل توسعه فردی |
|               | توسعه اجتماعی | شکوفای شدن انسان‌ها در مسیر زندگی، توسعه انسان‌ها یعنی توسعه سازمان و جامعه، تقویت نقش مباحث دینی و اخلاقی                                                                                                                                                                |

اطلاعاتی که از مرحله کدگذاری محوری به دست آمد، در قالب شکل زیر نمایش داده شده است. این نمودار، مدل نظری فرایند تحت مطالعه را نشان می‌دهد که بر اساس داده‌ها، سازمان‌دهی و ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی استخراجی پژوهش با روش داده‌بنیاد

در گام سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، این‌گونه روایت می‌شود که عوامل علی، علت به وجود آمدن پدیده محوری هستند. برای رسیدن به پدیده محوری که تمرکز اصلی پژوهش است، راهبردهایی در نظر گرفته شده است. شرایط عام و خاص اثرگذار بر کیفیت اجرای راهبردها، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای هستند. از اجرای کامل راهبردها، تحت تأثیر عوامل زمینه و مداخله‌گر، پیامدها ظاهر می‌شوند. عوامل علی، پدیده محوری ماهر سازی و توسعه شایستگی‌های مبتنی بر ترجیحات فکری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای و پیامدها شناسایی شدند.



**خروجی کدگذاری انتخابی پدیده محوری:** مقوله محوری، اساس نظریه است و یکی از مقوله‌های به‌دست آمده از کدگذاری باز، به‌عنوان مقوله محوری شناسایی شد. ماهرسازی<sup>۱</sup> و توسعه شایستگی‌های مبتنی بر ترجیحات فکری که بر میزان آمادگی و بلوغ‌یافتگی کارکنان دانشی، از منظر به‌کارگیری تمام ظرفیت ترجیحاتی خود برای پذیرش مسئولیت‌های متنوع و جدید شغلی در سازمان دانش‌محور دلالت می‌کند، پس از بارها تکرار در مصاحبه‌ها، در قالب پدیده محوری شناسایی شد. از این رو سایر مقوله‌ها به آن مرتبط شدند.

**خروجی کدگذاری انتخابی عوامل علی:** موجب تشکیل پدیده محوری می‌شوند و بر آن مقوله اثر می‌گذارند. در این پژوهش، زیرمقوله‌های تشکیل‌دهنده پدیده علی که از مصاحبه‌ها استخراج شدند، عبارت‌اند از: فردی، اجتماعی - محیطی و سازمانی - قوانین و مقررات.

در زیر مقوله فردی، مفاهیم کشف شده از مصاحبه‌ها، از ویژگی‌ها و خصایص فردی برمی‌خیزند که با ترجیحات منحصربه‌خود، به‌دنبال توسعه هستند.

مفاهیم سازمانی - قوانین و مقررات، شامل آن دسته از رویه‌ها و قوانین حاکم بر سیستم سازمانی است که روی توسعه فردی تأثیر می‌گذارند.

مفاهیم اجتماعی - محیطی، آن دسته از تغییر و تحولات اجتماعی و محیطی را شامل می‌شود که در بستر تاریخی و روندهای اجتماعی و جمعیت‌شناختی هر کشور جریان دارد و با کنش‌ها و جریان‌سازی‌ها، نیاز به توسعه افراد را رقم می‌زند. نگارش روایت پدیده محوری حاصل از کدگذاری انتخابی در قالب جدول ۵ شده است.

**خروجی کدگذاری انتخابی راهبردها:** کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند و تحت تأثیر پدیده محوری، در قالب سه مقوله راهبرد توسعه شایستگی، راهبرد ماهرسازی و راهبرد توسعه فردی قرار می‌گیرند. هر مقوله با زیرمقوله‌هایی طبقه‌بندی شده است. زیرمقوله‌های شایستگی‌های ذهنی - نگرشی - اخلاقی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های تخصصی - حرفه‌ای، در طبقه راهبرد توسعه شایستگی دسته‌بندی شده است. زیرمقوله ماهرسازی فنی و ماهرسازی انسانی، به مقوله راهبرد ماهرسازی مرتبط شده است. زیرمقوله‌های توسعه‌بخشی ساختاری - سازمانی و توسعه‌بخشی آموزشی، به مقوله راهبرد توسعه فردی متصل شده است.

هر یک از زیرمقوله‌ها، مفاهیم متشابه استخراج شده‌ای را در خود جای داده‌اند. مفاهیم شایستگی‌های ذهنی - نگرشی - اخلاقی، به پیش‌فرض‌های ذهنی در حوزه اخلاقیات و نوع اخلاق حرفه‌ای در کار و میزان عطف و محبت فرد برمی‌گردد و به نوع تفکر و نگرش کارمند درباره شغلش و شخصیت اجتماعی و میزان قبول داشتن هنجارهای

۱. مهارت، امکانات یا چالاکی از طریق آموزش و تجربه کسب یا توسعه داده می‌شود؛ ولی شایستگی بیش از دانش و مهارت است و در واقع، به توانایی برآورده کردن نیازهای پیچیده با طراحی و تجهیز منابع (شامل مهارت‌ها و نگرش‌ها) در یک زمینه خاص گفته می‌شود. برای نوشتن یک برنامه کامپیوتری، به توانایی‌های تحلیلی، منطقی و تفسیری خوب و همچنین مهارت نوشتن برنامه در یک زبان خاص نیاز است. پس برنامه‌نویسی‌هایی همچون جاوا اسکریپت و... مهارت هستند، اما اساس توانایی استفاده از این مهارت، به‌طور مؤثر، توانایی تحلیلی، منطقی و تفسیری است، یعنی به زبان دیگر، اینها شایستگی هستند.

قانونی، فرهنگی، عرفی و اجتماعی او مربوط می‌شود. همچنین شایستگی‌های ذهنی - نگرشی، به توانایی درک و فهم پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از اینکه شخص، درخور شرایط سازمان عمل می‌کند یا خیر، اشاره می‌کند. به‌طور نمونه، این زیرمقوله (شایستگی‌های ذهنی، نگرشی، اخلاقی) با راهبردهای منحصربه‌فردی که برای هر ۴ ترجیح فکری بیان می‌کند، به کارکنان کمک می‌کند که پیچیدگی‌های کل سازمان را درک کنند و بدانند که آیا با نگرش‌ها، اندیشه‌ها و تحلیل‌های ذهنی خود، می‌توانند هم‌راستا با اهداف عالی سازمان عمل کنند و سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری دهند یا خیر. این شایستگی، برای ترجیح ربع اول، راهبرد افزایش مهارت پذیرش اطلاعات کیفی و نسبی امور مختلف و برای ترجیح ربع سوم، ایجاد تفکر تحلیلی و قدرت تجزیه و تحلیل را پیشنهاد می‌کند. برای ترجیح ربع دوم افزایش ظرفیت تحمل در برابر بی‌توجهی‌ها یا تخطی‌های بی‌تأثیر بر قوانین را متذکر می‌شود، در حالی که برای ترجیح ربع چهارم، تقید به چارچوب‌ها و ایجاد روحیه پذیرفتن دستورهای سازمانی و اعتنا به قوانین و رویه‌های سازمان را پیشنهاد می‌دهد. از آنجا که افراد ترجیح فکری متفاوتی دارند، یعنی اغلب دارای ۲ تا ۳ ترجیح فکری هستند، می‌توانند با توجه به ترجیح فکری، به شایستگی‌های مربوطه مراجعه کرده و با تقویت یا ایجاد شایستگی‌های مختص به آن ترجیح، مسیر توسعه فردی خود را هموار سازند. در واقع، هر فردی می‌تواند شایستگی‌های ترجیحات خود را تقویت کرده و شایستگی‌های ترجیحات نداشته را کسب کند.

مفاهیم شایستگی‌های رفتاری، به توانایی‌های رفتاری و ویژگی‌های واکنش به کنش‌های محیطی اشاره می‌کند. مفاهیم شایستگی دانشی، آگاهی و تسلط کارکنان دانشی، در دانش رشته‌ای و توانایی انجام تحقیق در آن است. مفاهیم شایستگی تخصصی - حرفه‌ای، به میزان توانایی و هنر کارکنان دانشی در تحلیل موقعیت‌های کاری، آموزشی و تسلط بر خویش در تعاملات حرفه‌ای - سازمانی اشاره می‌کند. در واقع شایستگی‌های تخصصی، دربرگیرنده حوزه به‌کارگیری دانش، مهارت و ابعاد فنی حرفه‌ای است که فرد دانش‌محور در آن فعالیت می‌کند. مفاهیم ماهرسازی فنی، توانایی به‌کارگیری روش‌ها، فنون و ابزار است که از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود. مفاهیم ماهرسازی انسانی، به توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار به کمک آنها، درک و فهم انگیزش و به‌کار بردن رهبری مؤثر، اعتماد به افراد، اعتماد به نفس و احترام به ارزش‌ها و عقاید اشاره می‌کند. مفاهیم توسعه‌بخشی ساختاری و سازمانی، به‌زعم ریچارد بکهارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به تلاش برنامه‌ریزی شده در سطح سازمانی گفته می‌شود که از بالا به پایین مدیریت می‌شود و فرد با توجه به فرایندهای ماهرسازی و شایسته‌سازی، خود را با آن منطبق می‌کند. هدف توسعه سازمانی، بهبود فرایندها و سیستم‌های کاری برای افزایش سلامت و اثربخشی سازمان است. مفاهیم توسعه‌بخشی آموزشی، کلیه تلاش‌ها و فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که موجب ارتقای سطح دانش و آگاهی و مهارت‌های حرفه‌ای شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان دانش‌محور می‌شود و آنها را آماده انجام وظایف و پذیرش مسئولیت‌های شغلی جدید و متنوع می‌کند. این مفاهیم، هر یک، شایستگی و مهارتی را مطرح می‌کنند که باید ایجاد یا تقویت شوند. از آنجا که هر فرد در ترجیحی قوی‌تر است، باید خصایص و ویژگی‌های مرتبط با ترجیح خود را تقویت کند و از سوی دیگر، مهارت و شایستگی‌هایی را که ویژگی ترجیحات فکری نوع دیگری است، در خود پرورش دهد. برای مثال، در شایستگی‌های دانشی، فردی با ترجیح A (فرد تحلیلی) باید با تقویت قدرت تحلیل خود، قادر باشد که به‌صرفه‌بودن

پروژه‌ای را از منظر فنی و اقتصادی امکان‌سنجی کند و شایستگی تفکر خلاق را در خود پرورش دهد. فردی که دارای ترجیح فکری B است (منظم، ترتیب‌گرا و ریزبین)، در حوزه شایستگی‌های ذهنی، نگرشی، اخلاقی، باید روحیه چالاکی و چابکی در امور و روحیه تغییرپذیری را در خود پروراند و شایستگی مسئولیت‌پذیری و شایستگی هدف‌گذاری و اولویت‌بندی خود را برای کار کردن در یک سیستم یکپارچه تقویت کند. فردی که دارای ترجیح فکری C است (اجتماعی و احساسی) باید شایستگی‌های خود را در امکان‌سنجی، حساسگری، قانونمندی و ارائه منظم خدمات اداری پرورش دهد و شایستگی‌هایی نظیر شبکه‌سازی و روحیه کار تیمی را در خود تقویت کند. فردی که دارای ترجیح فکری D است (کل‌نگر و شهودی)، لازم است که شایستگی مدل‌کردن داده‌ها را در خود پرورش دهد و شایستگی انعطاف‌پذیری برای تطبیق‌پذیری در شرایط متغیر را در خود تقویت کند. طبق یافته‌های هرمان (۱۹۹۶)، در هر فردی، اغلب ۱ تا ۴ ترجیح فکری وجود دارد. با توجه به نتایج این پژوهش، افراد می‌توانند بر اساس میزان ترجیحات فکری خود، شایستگی‌ها و مهارت‌های شناسایی شده برای هر نوع ترجیح را یافته و به کمک آن، مهارت و شایستگی خود را تقویت یا ایجاد کنند.

### خروجی کدگذاری انتخابی عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای

شرایط عام و خاصی هستند که بر اجرای راهبردها اثر می‌گذارند. در پژوهش حاضر، این شرایط عبارت‌اند از: دانش ناکافی مدیران آموزش یا منابع انسانی در خصوص تدوین مدل‌های توسعه فردی مبتنی بر سبک فکری ترجیحی کارکنان دانشی، بی‌توجهی مدیران به توسعه فردی، ترس مدیران از ترک کارکنان دانشی رشد یافته، عدم وجود نقشه مغزی و استعدادی کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌محور، وجود ساختارهای سازمانی غیرمنعطف و محدودکننده مسیر توسعه کارکنان دانشی، نارضایتی شغلی کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌محور، کمبود مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله. برای مثال مفهوم وجود مدیران کوتوله‌پرور، به این نکته اشاره می‌کند که تا زمانی که نگرش مدیر ارشد، بزرگ‌منشانه نباشد و فضا و شرایط لازم را برای توسعه کارکنان با لیاقت و کارآمد فراهم نکند، نه تنها توسعه فردی ایجاد نخواهد شد، بلکه سازمان به مجموعه‌ای از کارکنان ناکارآمد و متوقع تبدیل خواهد شد. برای تأیید این ادعا، خبره‌ای بیان کرد: «یک مسئله دیگر هم هست تحت عنوان حمایت مدیران. مثلاً در سازمان‌هایی فرهنگی سازمانی، توسعه مینا بوده، ولی مدیریت ارشد آدم حقیری بوده، آدم کوتوله‌پروری بوده، از اون آدم‌هایی که اصلاً از نظر شاخص کامپیتنسی و شایستگی نمی‌توانسته فرد بالاتر از خودش را تحمل کنه و فرد شایسته و اصلح را استخدام نمی‌کرده، اونایی هم که بودن را یک جوری آزار می‌داده است که از سازمان خارج بشوند».

**خروجی کدگذاری انتخابی پیامدها:** مفاهیم در پیامدها عبارت‌اند از: نتایج پایانی که تحت تأثیر انتخاب راهبردها قرار می‌گیرند و در واقع، نتایج پایانی مدل را تحقق می‌بخشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هر انسانی، سبک تفکری ترجیحی خاص خود را دارد و تصمیم‌هایی را که در طول زندگی اتخاذ می‌کند، متناسب با همین ترجیحات فکری است. به‌طور کلی، چهار سبک متفاوت فکری وجود دارد: سبک A (تحلیلی، استدلالی)، سبک B (ساختار یافته، ترتیبی)، سبک C (اجتماعی، بین فردی، حساس) و سبک D (کل‌نگر، شهودی). از سوی دیگر، در هر سبک

فکری، خصوصیات متمایزی از توانایی‌های فکری یا شیوه‌های یادگیری وجود دارد که از حیث توسعه شایستگی‌ها و ماهرسازی، به تدوین برنامه‌های توسعه‌ای درخور هر ربع نیازمند است.

هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگویی بود که با توجه به ترجیحات فکری چهارگانه کارکنان دانشی، شایستگی‌ها و مهارت‌های اختصاصی متناسب با هر یک از آنها شناسایی و تقویت شود.

با توجه به مسائلی که در بخش مقدمه مطرح شد، اجرای چنین پژوهشی ضروری و اجتناب‌ناپذیر بود؛ هرچند همان‌طور که در بخش مرور ادبیات پژوهش بیان شد، پژوهش‌های پیشین، کوشیده‌اند تا به‌نحوی، مباحثی را در خصوص کاربرد مدل چهار ربع مغزی هرمان مطرح کنند. یافته‌های این پژوهش با نتیجه پژوهش وطن‌خواه و ظهوریان (۱۳۹۴)، از حیث ضرورت انجام کار هم‌راستا است. وطن‌خواه و ظهوریان نیز نشان دادند که ترجیحات ذهنی کارکنان با میزان آمادگی آنها برای تغییر سازمانی رابطه معناداری دارد. در یافته‌های پژوهش حاضر، به ضرورت اجرای مدل برای شناسایی تفاوت‌های فردی و چگونگی تعامل با کارکنان دانشی در جهت قضاوت بهتر در ارتقای شغلی و برآورده کردن نیازهای منحصربه‌فرد افراد دانشی برای شکوفا شدن آنها اشاره شد که با پژوهش یادشده تشابه دارد؛ ولی در پژوهش وطن‌خواه و ظهوریان (۱۳۹۴) برای آمادگی کارکنان، به راهبرد متناسب هر ترجیح به‌منظور ماهرسازی و توسعه شایستگی اشاره نشده است.

یافته‌های پژوهش حاضر، از حیث تأثیر ترجیحات بر فرهنگ با نتایج پژوهش خوشوقتی (۱۳۹۵) مشابه است. در پژوهش وی، ارتباط منطقی بین تأثیر تیپ شخصیت با عملکرد شاغلان، به‌عنوان اصل انکارناپذیر در فرهنگ سازمانی شرکت، مطرح شده است. در همین راستا، در زیر مقوله فرهنگی - سازمانی پژوهش حاضر، مشخص شد که بی‌توجهی به ویژگی‌های روان‌شناختی افراد، عاملی است که به بروز مشکلات پذیرش فرهنگ توسعه و استراتژی‌ها در سازمان کمک می‌کند. هر دو پژوهش، برای توسعه عملکرد، نقش تمرکز را بر ترجیحات و تیپ شخصیتی تأثیرگذار می‌دانند با این تفاوت که در پژوهش خوشوقتی، فقط این رابطه شناسایی شده و به چگونگی توسعه عملکرد پرداخته نشده است.

علی‌رغم وجود تشابه‌هایی در پذیرش نقش ترجیحات فکری بر عملکرد و توسعه فرد، هیچ پژوهشی به تبیین شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با کارکنان دانشی مبتنی بر ترجیح فکری آنها نپرداخته است. پژوهش حاضر، این خلأ را پر کرد و با ظرافتی خاص، تمامی زوایا را از دل ۲۱ مصاحبه عمیق و تخصصی با خبرگان آگاه، بیرون کشید و مدلی جامع و فراگیر ارائه داد. بر اساس الگوی پژوهش استراوس - کوربین، پدیده محوری راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های مبتنی بر ترجیحات فکری با زیرمقوله‌های راهبرد توسعه شایستگی، راهبرد ماهرسازی و راهبرد توسعه فردی شناسایی شد.

مقوله راهبرد توسعه شایستگی، از ۴ زیرمقوله (شایستگی‌های ذهنی، نگرشی، اخلاقی؛ شایستگی‌های دانشی؛ شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای)، مقوله راهبرد ماهرسازی از ۲ زیرمقوله (ماهرسازی فنی و ماهرسازی انسانی) و مقوله راهبرد توسعه فردی از ۲ زیرمقوله (توسعه‌بخشی ساختاری و سازمانی و توسعه‌بخشی آموزشی) تشکیل شده است. هر یک از این زیرمقوله‌ها، مفاهیمی را شامل می‌شوند که با توجه به هر ترجیح فکری، باید ایجاد یا تقویت شوند. در واقع مدل این پژوهش، مجموعه جامعی از بدیل‌ها و راهبردها را در اختیار مدیران و کارکنان دانشی قرار می‌دهد تا با کاربست آنها، هم ترجیح فکری خود و زیردستانشان را ارتقا دهند و هم ترجیحات فکری دیگری

را در خود ایجاد کنند تا در مسیر توسعه و تکامل فردی، در چارچوب اهداف و رسالت سازمان و زندگی حرفه‌ای قرار گیرند.

### پیشنادهای کاربردی

به مدیران منابع انسانی و برنامه‌ریزان آموزشی پیشنهاد می‌شود که راهبردهای استخراج شده‌ای را که متناسب با هر ترجیح فکری ارائه شده است، در کارکنان ایجاد یا تقویت کنند. همچنین، به مدیران توصیه می‌شود در سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان، وظایف و مأموریت‌ها را متناسب با ترجیحات فکری کارکنان به آنها واگذار کنند و عملکرد آنها را بر این اساس ارزیابی کنند. هنگام تدوین برنامه‌های آموزشی برای ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌ها، شیوه‌های متناسب با هر ترجیح فکری و همچنین محتوای درخور هر ربع را در دوره آموزشی یا هرگونه برنامه توسعه‌ای لحاظ کنند. در واقع، از طریق این مدل، مجموعه‌ای کامل و جامع از بدیل‌ها و راهبردها با ترجیحات فکری مختلف، در اختیار افراد قرار می‌گیرد تا با کاربست آنها، هم ترجیح فکری خود را ارتقا دهند و هم ترجیحات فکری دیگری را که به آن سبک غیرترجیحی گفته می‌شود، در خود ایجاد کنند. از آنجا که افراد ترجیح فکری متفاوتی دارند، یعنی اغلب دارای ۲ تا ۳ ترجیح فکری هستند، می‌توانند با توجه به ترجیح فکری، به شایستگی‌های مربوطه مراجعه کرده و با تقویت یا ایجاد شایستگی‌های مختص به آن ترجیح، مسیر توسعه فردی خود را هموار سازند. در واقع، هر فردی می‌تواند شایستگی‌های ترجیحات خود را تقویت کرده و شایستگی‌های ترجیحات نداشته را کسب کند.

از آنجا که در این پژوهش، مشکلات و ضعف‌های متعددی در مسیر اجرای راهبردها، در قالب عوامل مداخله‌گر شناسایی شده است، پیشنهاد می‌شود برای بالا بردن اثربخشی راهبردها این مشکلات مرتفع شوند.

### پیشنادهایی به منظور کاربست مدل در برنامه‌های توسعه‌ای آتی

نتایج این تحقیق، به میزان بسیار زیادی می‌تواند راهگشای مشکلات سازمان‌های دانش‌محور در خصوص ایجاد بسترهای لازم به منظور تضمین موفقیت برنامه‌های توسعه‌ای مستمر باشد. از این رو، به منظور ارتقای هرچه بهتر و بیشتر توسعه سرمایه‌های انسانی دانشی و همچنین، تدوین برنامه‌ای اصولی در راستای توسعه شایستگی‌ها و ماهرسازی کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌محور، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. به منظور صرفه‌جویی در هزینه انجام برنامه‌های توسعه‌ای و ماهرسازی، برنامه‌ها بر اساس سبک تفکر غالب کارکنان دانشی سازمان به اجرا گذاشته شود.
۲. برای کارکنانی که دارای چند ربع مغزی ترجیحی هستند، موضوع ماهرسازی و توسعه شایستگی‌ها کمی پیچیده‌تر خواهد شد و می‌بایستی برنامه توسعه‌ای که برای ایشان در نظر گرفته می‌شود تلفیقی و چندبعدی باشد.

### محدودیت‌ها

در این پژوهش آزمون کمی صورت نگرفته است، از این رو نتایج آن از حیث کمی، تعمیم‌پذیر نیست. انجام این مهم مستلزم ۳ اقدام ضروری و متوالی است: ۱. شناسایی تیپ‌های تفکری ترجیحی کارکنان و ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی

موجود در سازمان؛ ۲. تدوین و اجرای برنامه‌های منبعث از راهبردهای توسعه‌ای پیشنهاد شده در این تحقیق با توجه به سبک تفکری ترجیحی شناسایی شده در یک بازه زمانی حداقل یک‌ساله؛ ۳. ارزیابی مجدد عملکرد کارکنان دانشی و تعیین میزان اثربخشی برنامه‌های ماهرسازی و توسعه فردی آنها.

محدودیت دیگر، این بود که پژوهش در ایران و در وضعیت کنونی سازمان‌های دانش‌محور کشور انجام شد، از این رو، ممکن است در سازمان‌های غیردانشی، اثربخشی کافی نداشته باشد.

## منابع

- جعفری‌راد، علی؛ زاهدبایان، عادل؛ مرادی، مسعود؛ ثمری، عیسی (۱۳۹۸). طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی*، ۷(۴)، ۱۶۳ - ۱۸۸.
- حاجی‌بزرگی، جعفر؛ نیک‌زاد، حسن (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری (مطالعه موردی در شهرداری منطقه ۹ تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۷(۱)، ۱۱۹ - ۱۳۸.
- حسینی تقریپه، سیدمحمد (۱۳۹۹). *ارائه مدل ارتقاء مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی معلمان دبیرستان در وزارت آموزش و پرورش*. رساله دکتری، پردیس البرز دانشگاه تهران.
- خوشوقتی، آرمین (۱۳۹۵). مدل شایستگی مبتنی بر شخصیت بر اساس مدل MBTI شرکت طبیعت زنده. چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: اشراقی، صفار.
- رستمی، محمدرضا (۱۳۸۴). *توسعه منابع انسانی «از برنامه تا عمل»*. تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات.
- سهرابی، آرزو؛ فیاضی، مرجان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۴). توسعه و توانمندسازی منابع انسانی: الزام موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۵(۲)، ۶۱ - ۸۰.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ خدایاری، فرانک؛ ورمزیار، لیلا (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی موانع چابک‌سازی سازمان تأمین اجتماعی. *مطالعات منابع انسانی*، ۸(۳)، ۲۳ - ۴۴.
- عزیزی‌نژاد، بهاره (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک تفکر بخش‌های چهارگانه مغزی با مهارت‌های مدیران در دانشگاه اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۵(۲)، ۳۷۹ - ۳۹۴.
- عسگری، ناصر؛ حیدری، حامد؛ شاکریان، سیدمصطفی؛ معظمی‌گودرزی، مریم (۱۳۹۸). مدل‌سازی روابط هوش هیجانی فروشنده با وفاداری مشتری از راه میانجی‌گرهای عملکرد فروشنده و رفتار هم‌آفرینی ارزش مشتری. *مطالعات منابع انسانی*، ۹(۴)، ۲۵ - ۵۲.
- محمدزاده، علی‌اصغر؛ قهرمانی اوچقاز، مریم (۱۳۹۷). مقایسه تسلط ربع‌های مغزی و سیستم‌های مغزی رفتاری در دانش‌آموزان با تکانش‌گری بالا و پایین. *سومین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و رفتاری*، تهران.
- مقدسی، اکرم؛ سیدعباس‌زاده، میرمحمد؛ غنایی چمن‌آباد، علی (۱۳۸۹). بررسی رابطه تسلط ربع‌های مغزی مدیران آموزشی با سطح اثربخشی عملکرد آنها. *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، ۱۱(۱)، ۱۳۳ - ۱۵۰.

نصیری، محمدتقی؛ حیدری، محمد؛ شهبازی، سارا؛ انصاری، اسماعیل (۱۳۹۲). همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت الله کاشانی شهر کرد. *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، ۳(۳)، ۳۶-۴۴.

وطن‌خواه، احمد؛ ظهوریان نادعلی، ایمان (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۷(۴)، ۲۵-۱.

## References

- Afshar Jahanshahi, A., Brem, A., Shahabinezhad, M. (2018). Does Thinking Style Make a Difference in Environmental Perception and Orientation? Evidence from Entrepreneurs in Post-Sanction Iran. *Sustainability*, 10(5), 1-19.
- Asgari, N., Heydari, H., Shakerian, S.M. & Moazami Goodarzi, M. (2020). Modeling the Relationships of Vendor Emotional Intelligence with Customer Loyalty through Vendor Performance Mediators and Customer Value Co-creation Behavior. *Journal of Human Resource Studies*, 9 (4), 25-52. (in Persian)
- Azizinejad, B. (2017). Investigating the relationship between the thinking style of the four parts of the brain and the skills of managers in Islamic University. *Management in Islamic University*, 5 (2), 379-394. (in Persian)
- Beckhard, R. (2017). The Formulator of Organizational Change. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (Ed) *the Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_1).
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval science and engineering*, 6(2), 100-116.
- Carvalho, R. M. D., & da Palma, P. J. (2018). Multi-specialization: The concept, motivations and impact on individuals. *Arab Economic and Business Journal*, 13(2), 143-154.
- Claussen, J., Kretschmer, T., & Mayrhofer, P. (2013). The effects of rewarding user engagement: The case of Facebook apps. *Information Systems Research*, 24(1), 186-200.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Creswell, J.W. (2007). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Danaeifard, H. Alvani, S.M. and Azar, A. (2020). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Ishraqi, Saffar. (in Persian)
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press.

- Devika, Sh., Raj, P., Venugopala, A., Thiede, B., Herrmann, C., Sangwana, K.S. (2020). Development of the Transversal Competencies in Learning Factories. *10th Conference on Learning Factories, CLF2020, Journal Procedia Manufacturing*, 45 (2020), 349–354.
- Dlamini, C. (2020). Lecturers' Thinking Preferences and Learners' Individual Differences Based on the Whole Brain Model: A Case of Solusi University, Zimbabwe. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 1 (1), 89-100
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., King stern, D.J., Kemp, L.K. (1998). *Competency-based HR Management*.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (2007). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results, science* (philosophy and applied Principles). 1 Ed .Tehran. Boshra. (in Persian)
- Haji Bozorgi, J., & Nikzad, H. (2018). Investigating the relationship between human resource management actions and meritocracy - a case study in the municipality of District 9 of Tehran. *Journal of Human Resources Studies*, 7 (1), 119-138. (in Persian)
- Herrman, N. (1996). *The Whole Brain Business Book*. New York: McGraw-Hill.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.
- Hosseini Taqartapeh, S.M. (2021). *Provide a model for improving the performance management based on the competence of high school teachers in the Ministry of Education*. Doctoral dissertation, Alborz Campus, University of Tehran. (in Persian)
- Jafari Rad, A., Zahed Babalan, A., Moradi, M. & Samari, I. (2020). Designing a Conceptual Model of Competency Development of Secondary School Principals, Grounded theory, *Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies*, 7 (4), 163-188. (in Persian)
- Jaradat, R., Stirgus, E., Goerger, S.R., Buchanan, R.K., Ibne Hossain, N., Ma, J. & Burch, R. (2020). Assessment of Workforce Systems Preferences/ Skills Based on Employment Domain, *Engineering Management Journal*, 32(1), 61-73.
- Katalnikova, S. (2018, May). Knowledge worker as a user of intelligent collaborative educational system. In *Proceedings of the International Scientific Conference*. pp. 315-326.
- Kelley, L., & Blackman, D. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers. *Journal of The Learning Organization*, 14(3), 204-221.
- Khoshvaghti, An. (2017). Personality-based competency model based on the MBTI model of Live Nature Company. Fourth National Conference on Education and Development of Human Capital, Tehran. (in Persian)
- Moghaddasi, Akram; Seyed Abbaszadeh, Mir Mohammad; Ghanaei Chamanabad, Ali. (2011). Investigating the relationship between the mastery of the brain quadrants of educational managers and the level of effectiveness of their performance. *Educational and Psychological Studies*, 11 (1), 133 -150. (in Persian)
- Mohammadzadeh, Ali Asghar; Ghahremani Ochqaz, Maryam. (2019). Comparison of mastery of brain quadrants and behavioral brain systems in students with high and low impulsivity. 3rd International Conference of Psychology, Educational and Behavioral Sciences, Tehran. (in Persian)



- Nasiri, Mohammad Taqi; Heydari, Mohammad; Shahbazi, Sara and Ansari, Ismail. (2014). Correlation of human resource strategies based on Alan Yelsey model with organizational performance of Ayatollah Kashani Hospital staff in Shahrekord. *Health Promotion Management Quarterly*, 2 (3), 36-44. (in Persian)
- Podmetina, D., Soderquist, K.E., Petraite, M., Teplov, R. (2018). Developing a competency model for open innovation From the individual to the organisational level. *Management Decision*, 56 (6), 1306-1335.
- Roosehaziram, E., Rahim, M. (2018). The Attributes of Knowledge Worker as Prime Movers” in Public Organizations. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.7), 278-282.
- Rostami, Mohammad Reza (2006). Human resource development " Plan to action". Tehran: Management of Administrative Affairs and Organization. (in Persian)
- Sampath, K. (2006). A Study of Belongingness among Knowledge Workers — Development Implications. *Paper presented at the iFTDO Conference*, August, Kuala Lumpur.
- Sohrabi, Arezoo; Fayyazi, Marjan; Shah Hosseini, Mohammad Ali (2016). Development and empowerment of human resources: the requirement for the success of strategic human resource management. *Journal of Human Resource Studies*, 5 (2), 61-80. (in Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Suhairom, N. Musta'amal, A. H., Mohd Amin, N.F., Kamin, Y., Abdul Wahid, N.H. (2019). Quality culinary workforce competencies for sustainable career development among culinary professionals. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 205-220.
- Toutian Isfahani, Sedigheh; Khodayari, Faranak and Varmazyar, Leila. (2019). Identifying and ranking the barriers to agility of the Social Security Organization, *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 8 (3), 23-44. (in Persian)
- Vatankhah, Ahmad; Zohourian Nadali, Iman. (2016). Investigating the relationship between employees' pattern of intellectual preferences and their readiness for organizational change. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 7 (4), 1-25. (in Persian)