

Public Organization Management

Vol. 13(4), (Series 52): 145-164/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.72877.5075>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Initiatives for Training and Developing Soft Skills in the on the Job Training Programs of Public Organizations

Seyed Mojtaba Hashemian*



Assistant Professor,
Department of Management,
VaP.C., Islamic Azad
University, Varamin, Iran.

*Correspondence

Seyed Mojtaba Hashemian
E-mail: m.hashemian@iau.ac.ir

Receive Date: 23/Nov/2024

Revise Date: 23/Jan/2025

Accept Date: 08/Mar/2025

How to cite

Hashemian, S.M. (2025).
Initiatives for Training and
Developing Soft Skills in the on
the Job Training Programs of
Public Organization. *Public
Organization Management*,
13(4), 145-164..

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Human Resource Management (HRM) has become increasingly vital in today's corporate landscape. Broadly speaking, if we break down HR's core functions into recruitment, training & development, motivation, and retention, the area of training and development stands out. Its importance lies in its ability to build essential competencies and prepare employees to perform at their best amidst the growing complexity and fast-paced changes of the modern business environment.

Training and developing employees and managers has always been a cornerstone of effective HR. This is even more critical today, in a business landscape defined by constant change, the need for talent and knowledge management, and the understanding that people are the organization's most valuable asset. Because of this, there's a much stronger focus on the human element and on building a knowledge-driven culture.

It's now undeniable that an organization must not only attract and retain talent but also actively invest in developing it. This is why companies are pursuing more robust systems and frameworks dedicated to employee and manager training.

In this effort, developing the organization's leaders and managers is particularly crucial. Their growth is directly tied to the improvement of the entire company. By preparing leaders with the right knowledge, skills, and mindset, we empower them to steer the organization effectively. This leadership development ultimately creates a ripple effect, making a significant and measurable impact on both organizational results and the performance of their teams.

This is why developing employees' soft skills is so critical; it directly boosts both individual and organizational performance and is a key indicator of overall success. Given this, the central aim of this study is to pinpoint and outline a practical framework for training and developing managers and staff within Iran's public sector organizations.

Methodology

To describe its methodology, this study follows the "research onion" framework. It is an interpretive study with an applied-developmental orientation, using an inductive approach. Its primary objective is descriptive, and it adopts a qualitative methodology, specifically using a cross-sectional thematic analysis.

In simpler terms, this is a qualitative study that uses thematic analysis to identify and articulate key themes from the in-depth discussions with the participants.

The research involved experts with direct knowledge and experience in management and training, all

of whom had worked in the training departments of Iranian public sector organizations. A key participation criterion was a minimum of five years of experience in organizational training. This requirement was essential to ensure that the contributors had significant, firsthand experience with the specific issues being studied. Participants were selected through a purposive sampling method, designed to identify individuals who could provide the most insightful and information-rich perspectives.

This sampling process continued until data saturation was achieved, which resulted in a total of 20 participants being interviewed.

Given that this research aimed to gain a deep understanding of the participants' personal experiences and perspectives, interviews were chosen as the primary data collection method, as they were deemed most suitable for this purpose. The interviews followed a semi-structured format, guided by a pre-established set of key themes while allowing for flexibility in the conversation. All interviews were conducted in person, on an individual basis, and were scheduled in advance with the participants' full consent. The data was captured through meticulous note-taking by the interviewer during the sessions.

At the beginning of each interview session, the purpose and importance of the study were explained to the participant. We also guaranteed strict adherence to ethical guidelines, specifically assuring the complete confidentiality of all information shared. Once all interviews were finished, the collected data was carefully reviewed. The analysis was an ongoing process, running parallel to the data collection itself. We continued to select and interview new participants until we reached the 20th individual, at which point the data showed clear patterns of repetition and was deemed fully saturated.

Findings

We analyzed the data from the semi-structured interviews using thematic analysis. After each interview, we carefully read through the notes taken during the conversations. This helped the researcher build a thorough understanding of what the participants had shared. The first step was to perform an initial coding of all the interview notes.

Once the initial codes were established, we reviewed and refined them. We removed duplicate codes and merged those that were similar in meaning. This process resulted in 28 distinct sub-themes, which we refer to as basic themes.

The initial coding was done with a focus on theoretical sensitivity. This meant the researcher read the entire text word-for-word, line-by-line, and identified any segment that provided a meaningful answer to the research question. These key segments were highlighted and assigned a code.

Next, we looked for connections between the basic themes. We grouped those that were conceptually and semantically related, which allowed us to form broader categories, known as main or organizing themes.

The final step was to build a cohesive thematic map. We organized these main themes and their underlying basic themes into even broader, overarching categories called global themes. The resulting framework is presented in Table 2, which outlines the structure of 4 inclusive themes, 10 organizing themes, and 28 basic themes.

Discussion and Conclusion

The present study was conducted to identify and formulate a framework of training and development measures for soft skills in the in-service training programs of public sector employees. Following the research procedure, the findings were consolidated. The results indicated that the aforementioned framework comprises 4 inclusive themes and 10 organizing themes.

The inclusive themes include:

1. Developmental Environment
2. Experience-Based Development
3. Job-Centric Development
4. Classic Training & Development Programs.

The organizing themes consist of: Development-Oriented Social Context, Developmental Technological Platforms, Developmental Relationships, Self-Development Initiatives, Assigned Missions and Projects, Developmental Restructuring, Control and Feedback Mechanisms, Formal Academic Training Programs, Classic In-Service Training, and Experience-Based In-Service Training.

Each inclusive theme, based on its nature and type, encompassed one or more subordinate themes, categorized as organizing themes. For instance, the inclusive theme "Developmental Environment" included more foundational themes such as: an organizational culture promoting learning, growth, and development; organizational memory and knowledge management systems; online and offline instructional media; and inter-university/inter-institutional educational and research networks.

As noted in the literature review, limited research has specifically focused on identifying and formulating training and development measures for managers and employees. The few existing domestic studies that have partially addressed this topic treated the identification of such measures as only a minor component of a broader research objective. Consequently, their findings regarding these measures have been limited, case-specific, overly general, and have failed to provide a relatively comprehensive and integrated framework.

The most significant value-added of this research lies in creating a relatively comprehensive and integrated framework encompassing a diverse spectrum of training and development measures applicable to managers and employees in both public and private sector organizations. This diverse and multifaceted spectrum includes self-development initiatives, environmental measures, organizational actions, and a variety of both traditional and modern methods, all formulated and presented within a single coherent framework.

Based on the findings, it is recommended that those involved in planning and implementing organizational training programs recognize and consider the distinct range of different training programs and the unique function of each. It is suggested that through short-term training sessions, program planners familiarize themselves with the outputs of this study to gain a more complete perspective on the diverse array of available training measures.

The reliance on traditional, conventional training methods—which are less active and participatory and more suited for knowledge transfer—should give way to a broader utilization of a diverse, modern, active, and more participatory range of methods. These methods should not only aim to enhance knowledge but also to upgrade skills and improve competencies related to attitudes and insights.

Furthermore, a key finding of this study emphasizes training and development measures and mechanisms defined beyond the classroom. Examples include "Developmental Restructuring," "Developmental Environment," and "Self-Development Initiatives." In essence, exclusive attention to classroom-based methods should be replaced by a wider spectrum of intra- and extra-curricular methods. Senior organizational managers should also pay attention to other contexts and grounds for enhancing employees' knowledge and insight, such as a developmental culture. Conversely, extra-curricular training methods should not be perceived merely as job-related instruction; more complex learning mechanisms facilitated by the environmental context should also be considered.

Another segment of the findings was categorized under experience-based educational solutions, including: experience-based storytelling, managerial experience transfer panels, thematic experience transfer panels, learning expeditions, collective discussion circles, critical reviews of films, books, articles, documentaries, organizational case studies, and purposeful organizational and management games. Given that a portion of organizational knowledge is not explicit but is, by definition, tacit knowledge, it is essential to utilize mechanisms and platforms like the aforementioned measures to create opportunities for discussion, dialogue, experience transfer, and the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge.

Specifically, it is recommended that the output of this research—the comprehensive framework of training and development measures—be utilized as a key input for designing the model of training and development programs for managers and employees.

KEY WORDS

Management, Development, Training, on the Job Training, Soft Skills.



تدابیر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت سازمان‌های دولتی



سید مجتبی هاشمیان*

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد ورامین - پیشوا، دانشگاه آزاد اسلامی، ورامین، ایران.

*نویسنده مسئول: سید مجتبی هاشمیان
رایانامه: m.hashemian@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

استناد به این مقاله:

هاشمیان، سید مجتبی (۱۴۰۴). تدابیر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۴)، ۱۶۴-۱۴۵.

چکیده

آموزش و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان نقش قابل توجهی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی داشته و یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت فردی و سازمانی است. این پژوهش درصدد است تا چارچوب تدابیر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم کارکنان سازمان‌های دولتی را شناسایی و تبیین نماید. با کاربرد رویکرد کیفی، روش تحلیل مضمون کیفی و تحلیل بیست مصاحبه اخذ شده از خبرگان سازمانی و دانشگاهی پژوهش به‌انجام رسید. گردآوری داده‌ها با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده و با نمونه‌گیری هدفمند به اجرا رسید. برای اطمینان از اعتبار پژوهش نیز از معیارهای گوبا و لینکلن استفاده شده است. یافته‌های پژوهش تدابیر آموزش و توسعه را در قالب ۴ مضمون فراگیر و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده نشان می‌داد. به‌صورت کلی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند در باز بینی برنامه‌های آموزش و توسعه و تدابیر ارتقای مهارت‌های نرم کارکنان سازمان‌های دولتی مفید باشد و زمینه‌ای را برای ارتقای مهارت‌های نرم کارکنان فراهم سازد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت، توسعه، آموزش، آموزش ضمن خدمت، مهارت نرم.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

کوچینگ^۳، مشاوره^۴ و مواردی از این دست هستند (ورنر و دسیمون^۵، ۲۰۱۲). این فعالیت‌ها که مشخصاً با هدف توسعه شایستگی‌های کارکنان از طریق فرصت‌آفرینی برای یادگیری ایشان جهت ایجاد تناسب میان شایستگی‌هایشان با مطالبات شغلی حال و آینده و الزامات متغیر محیط داخلی و بیرونی سازمان به‌کارگیری می‌شوند می‌توانند نتایج مفیدی را در پی داشته باشند. به‌خصوص موضوع آموزش و توسعه شایستگی‌های رهبری که در پژوهش‌های مختلفی مورد توجه ویژه بوده است (به‌طور مثال: دوگلاز و همکاران، ۲۰۲۲؛ دی سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰ به نقل از رضایی و همکاران، ۱۴۰۲)

اهمیت و لزوم توجه به ارتقای مهارت‌های نرم کارکنان در گزارش‌ها ادواری مجمع جهانی اقتصاد نیز مورد توجه قرار گرفته است. از جمله آنکه به تصریح در گزارش سال ۲۰۲۰ این مجمع، بر مهارت‌های پیش‌گفته تأکید شده و سهم عمده‌ای از مهارت‌های موردنیاز برای سال‌های پیش‌رو را، سبب مهارت‌های نرم تشکیل می‌دهند (مجمع جهانی اقتصاد^۶، ۲۰۲۰؛ به نقل از الوانی و همکاران، ۱۳۹۹).

نقش مهم سازمان‌های دولتی در خدمت‌گزاری عرصه عمومی و رشد اقتصادی مخصوصاً در کشور ایران به علت بزرگ بودن نسبی بخش دولتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. کارآمدی عملکرد این بخش تا حد زیادی به نیروی انسانی و شایستگی‌های آن وابسته است. لذا نبود مدلی جامع و اثربخش برای توسعه مهارت‌های نرم و پایین بودن تعداد دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی در مقایسه با سایر دوره‌ها، بیانگر عدم توجه نسبی و عدم کفایت برنامه‌های ارتقای مهارت‌های نرم کارکنان در سازمان‌های دولتی است و لذا از این‌رو توجه به یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم ضروری است (بوستانی‌راد و حمیدی‌زاده، ۱۴۰۱).

لذا این پژوهش کوشش می‌کند تا با عنایت به نقصانی که از این حیث وجود دارد نسبت به طراحی

حوزه مدیریت منابع انسانی برجستگی ویژه‌ای را در جهان سازمانی امروز پیدا نموده است. اگر مشخصاً کارکردهای منابع انسانی، مشتمل بر چهار گروه از اقدامات شامل کارمندیابی، آموزش و توسعه، انگیزش و نگهداشت (رایینز و دی‌سنزو^۱، ۲۰۰۵) قلمداد شود، قاعدتاً حوزه آموزش و توسعه به خاطر نقش ویژه آن در ایجاد شایستگی و ایجاد آمادگی در نیروی انسانی جهت حصول تراز عملکردی بالاتر و بهتر در مواجهه با پیچیدگی‌ها و پویایی‌های رو به افزایش در جهان امروز، امری قابل توجه خواهد بود (چاو^۲، ۲۰۱۷). یکی از اقدامات مهم حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه کارکنان و مدیران سازمان بوده است. مخصوصاً در عصری که با کلیدواژه‌های پیچیدگی و پویایی محیطی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش و سرمایه بودن نیروی انسانی شناخته می‌شود، لزوم توجه به جنبه‌های انسانی سازمان و سوبه‌های دانش‌محور آن بسیار بیشتر مورد توجه واقع می‌شود. از این‌رو نه تنها جذب و نگهداشت منابع انسانی، بلکه آموزش و توسعه آن نیز به ضرورتی غیرقابل انکار تبدیل شده و توجه به نظام‌ها و سازوکارهایی که بر آموزش و توسعه مدیران و کارکنان متمرکز هستند با جدیت بیشتری پیگیری می‌شود.

در این میان، توسعه حرفه‌ای مدیران و رهبران سازمانی دارای اهمیت مهم‌تری است زیرا می‌توان آن را مرتبط با فلسفه بهبود کل سازمان تلقی کرد؛ بدین معنا که توسعه و آماده‌سازی مدیران و رهبران سازمانی، آن‌ها را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای هدایت اثربخش سازمان را فراهم آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های محسوسی در خروجی‌های سازمان و عملکرد فراگیران شوند (حیات و همکاران، ۱۳۹۴).

حوزه توسعه منابع انسانی، خود مشتمل بر قلمروهای آموزش و توسعه، توسعه سازمانی و توسعه کارراهه شغلی تعریف گردیده که در این میان حوزه آموزش و توسعه شامل فعالیت‌هایی همچون جهت‌دهی یا آشناسازی کارکنان، برنامه آموزش‌های تکنیکی و مهارت افزایی،

3. Coaching
4. Conseling
5. Werner, and DeSimone
6. World Economic Forum (WEF)

1. Robbins, and DeCenzo
2. Chow

توانمندسازی نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم نزدیک و مرتبط با این حوزه از دو رویکرد تعریف شده است. رویکرد ساختاری-اجتماعی که اساس آن به ایده تقسیم قدرت بین بالادستان و پایین‌دستان باهدف سهیم نمودن سطوح مختلف سازمانی در تصمیم‌گیری‌های مربوطه است. رویکرد دوم یا رویکرد روان‌شناختی نیز به مجموعه‌ای از حالات روان‌شناختی موردنیاز کارکنان اشاره دارد که به‌منظور ایجاد احساس مسئولیت و کنترل در آنان ضروری است. این رویکرد به این نکته می‌پردازد که کارکنان کارشان را چگونه تجربه می‌کنند و باورهای آنان درباره نقش مربوطه در سازمان چه می‌باشد (اسپریتزر^۲، ۲۰۰۷).

تربیت برخلاف آموزش، بهسازی و توانمندسازی، جنبه تمام‌ساختی داشته و به رشد همه‌جانبه مادی و معنوی انسان در همه ابعاد و زوایا نظر دارد. رشدی که نه تنها هدف مدار بوده بلکه غایت‌مدار نیز بوده باشد و جنبه‌های انسان‌شناسانه و هستی‌شناسانه را نیز در این مسیر دنبال نماید. قاعدتاً نمی‌توان صحبت از تربیت کرد و آن را از نظامی ارزش‌مدار و غایت‌اندیش در مورد انسان و هستی مجزا دانست. ساخت‌های تربیت به انواع ذیل تقسیم می‌شود: تربیت دینی و اخلاقی، تربیت زیستی و بدنی، تربیت اجتماعی و سیاسی، تربیت علمی و فناوری و تربیت هنری و زیبایی‌شناختی است. تربیت دینی و اخلاقی ناظر به رشد جنبه معنوی و ارزش‌زندگی، برقراری ارتباط با حق متعال، التزام به ارزش‌های دینی و اخلاقی و تقید به اعمال و معیارهای دینی و اخلاقی در زندگی روزمره است؛ تربیت زیستی و بدنی، ناظر به رشد جنبه طبیعی و جسمانی حیات آدمی است؛ تربیت اجتماعی و سیاسی، ناظر بر رشد جنبه اجتماعی زندگی آدمی در تدبیر امر معیشت و زندگی شغلی است؛ تربیت علمی و فناوری، ناظر به رشد توانمندی‌های افراد در شناخت، بهره‌گیری و توسعه نتایج تجارب متراکم بشری است و تربیت هنری و زیبای شناختی، ناظر به رشد عواطف و احساسات زیبایی‌شناختی و درک، قدردانی و خلق آثار هنری است. شایان ذکر است تربیت در همه ساخت‌های یاد شده شامل ابعاد عقلانی،

چارچوبی از تدابیر متنوع آموزش و توسعه مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران اقدام نماید. به بیانی دیگر، هدف اصلی پژوهش پیشرو به صورت خلاصه، شناسایی و تبیین چارچوب تدابیر آموزش و توسعه مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران است.

پرسش اصلی

تدابیر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم برای مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی شامل چه مواردی می‌باشند؟

مبانی نظری پژوهش

آموزش، توسعه یا بهسازی، توانمندسازی و تربیت
آموزش در واقع سلسله اقدامات لازم برای ارتقای سطح دانش، مهارت و نگرش‌های یک فرد یا مجموعه‌ای از افراد با هدف بهبود عملکرد و رفتار در انجام تکالیف یک کار یا شغل معین دانسته می‌شود. در فرایند آموزش تلاش می‌شود تا با ارتقای سطح شایستگی‌های مخاطب، هدف اصلی که تحقق سطح عملکردی بالاتر و سطح رفتاری مطلوب‌تری است محقق گردد. بنابراین آموزش را می‌توان به‌عنوان تلاشی از سوی سازمان برای تغییر رفتار اعضای خود به‌منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد (حسن‌پور و عباسی، ۱۳۹۹).

توسعه یا بهسازی به‌عنوان مفهومی نزدیک به مقوله آموزش و در عین حال متفاوت با آن، به فعالیت‌های اطلاق می‌شود که از طریق آن کارکنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع بهسازی بر رشد و آینده‌نگری تمرکز دارد و با دانش و مهارت‌ها و نگرش‌هایی که افراد برای ارتقا به شغل آتی یا تغییر شغل فعلی خود با مسئولیت‌های بیشتر و بالاتر نیاز دارند، ارتباط دارد. هدف از آموزش، اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از بهسازی، آماده ساختن فرد برای مسئولیت‌های شغلی آینده از طریق دستیابی به تجربه، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است (برناردین^۱، ۲۰۱۳).

برده می‌شوند. به‌طور معمول مهارت‌های فنی و تکنیکی را مهارت‌های سخت و مهارت‌های دارای عناصر نگرشی، رویکردی و ارتباطی را مهارت‌های نرم گویند (پاتاسیل و تابلاتین^۳، ۲۰۱۷).

مهارت‌های نرم ویژگی‌ها و کیفیات شخصیتی هر فرد است که ماهیت فرد را می‌سازند و به‌طور کلی دربردارنده دیدگاه‌ها، عادات و چگونگی تعامل فرد با دیگران هستند. به عبارت دیگر، مهارت‌های نرم به توانایی فرد در برقراری رابطه با دیگران، سازمان‌دهی خود و دیگران و ایجاد ارتباط به‌صورت نوشتاری، گفتاری و سایر موارد اشاره دارد (جاشی^۴، ۲۰۱۷ به نقل از کرمی‌نژاد، قاسمی‌زاد و معتمد، ۱۳۹۹).

در عصر حاضر اهمیت نیروی کار کیفی اهمیت پیدا کرده است. در چنین فضایی، جوامعی به توسعه نائل می‌گردند که از نیروی انسانی دارای ایده، انعطاف‌پذیر در برابر تحولات، دارای توانایی یادگیری، آگاه از تفاوت‌ها و مسائل فرهنگی و ارزش‌های اخلاقی، دارای روحیه مشارکتی، حل مسئله و دارای تفکر نقادانه و مهارت‌های ارتباطی بهره‌گیرند. اهمیت این دست مهارت‌ها تا حدی است که بسیاری از محققان لزوم آموزش آن‌ها را در سطح آکادمیک الزام دانسته‌اند (منظم ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه پژوهش

هرتزل^۵ و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان «چرخه رهبری پزشکی نظامی: یک مدل طولی برای توسعه رهبری جهت کارکنان پزشکی»، به بررسی مطالعات مربوطه پرداختند و مدلی را براساس مراحل کارراه خدمتی و در چند سطح ارائه کردند که شامل آموزش پیش از آغاز، آموزش‌های سطح اولیه، آموزش‌های سطح متوسط، آموزش‌های سطح ارشد و سایر آموزش‌ها می‌شد. نهایتاً نویسندگان پیشنهادهایی را برای آینده برنامه‌های توسعه رهبری در این زمینه داشتند که برخی از آن‌ها شامل سرمایه‌گذاری در اعضای هیئت‌علمی برای آموزش

شناخت و بینش (عاطفی) (نگرش و گرایش)، ارادی (نیت و تصمیم) و عملی (کنش و مهارت) می‌شود (طرهانی و همکاران، ۱۳۹۸).

آموزش ضمن خدمت در سازمان

در ادبیات رشته مدیریت، آموزش، بالابردن سطح دانش و تخصص به‌منظور ایفای وظایف محوله در سطحی مطلوب دانسته شده است (داد، ۱۳۷۱). انواع آموزش را می‌توان از حیث زمان وقوع، ارتباط با شغل و مرتبه سازمانی به دسته‌های متفاوتی تقسیم کرد. یکی از این طبقه‌بندی‌ها برحسب زمان وقوع است که به دودسته زیر تقسیم می‌شود: آموزش قبل از خدمت که این نوع آموزش، از رایج‌ترین انواع آموزش‌ها است و در موقعی انجام می‌شود که سازمان اقدام به استخدام عده‌ای کارکنان جدید می‌نماید که ممکن است آموزش کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد و آموزش ضمن خدمت که این نوع آموزش برای بالا بردن سطح دانش و معلومات شغلی و تخصصی کارکنان سازمان که دارای چند سال سابقه خدمت هستند، انجام می‌شود (مرشدی، ۱۳۹۲).

آموزش ضمن خدمت، نوعی آموزشی سازمان‌یافته در محیط کار است که با هدف بهبود نظام‌مند و مستمر دانش، مهارت‌ها و افزایش کارایی کارکنان و افزایش سازگاری آن‌ها با محیط کار و پیشرفت‌های این محیط ارائه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷). از جنبه سازمانی، آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش‌هایی گفته می‌شود که کارکنان پس از استخدام باید دریافت کنند تا بتواند وظایف و مسئولیت‌های محوله را به بهترین شکل انجام دهند (جانجو، سرور و احمد، ۲۰۱۸). این آموزش‌ها تسهیل‌کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که برای بهبود عملکرد کارکنان موردنیاز هستند (سانگ و چوی^۶، ۲۰۱۴).

مهارت‌های نرم

مهارت‌های سخت و مهارت نرم اصطلاحاتی هستند که برای طبقه‌بندی انواع مهارت‌ها در سازمان به کار

3. Patacsil. & Tablatin

4. Joshi

5. Hartzel

1. Junejo, Sarwar & Ahmed

2. Sung & Choi

رهبری فردی و توسعه رهبری اجتماعی را در خود دارد. هم‌چنین عوامل مؤثر بر توسعه رهبری شامل عوامل برون و درون‌سازمانی و راهبردهای توسعه رهبری فردی و جمعی هستند. بسترهای شکل‌دهنده نیز عبارت از عوامل سیاسی، اقتصادی، بی‌ثباتی و ریسک‌های محیطی و نظام‌های مدیریتی هستند.

بوستانی‌راد و حمیدی‌زاده (۱۴۰۱)، در مقاله‌ای با عنوان ضرورت توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی به شناسایی دلایل و ضرورت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداختند. لذا با رویکرد کیفی و روش تحلیل تم از طریق مصاحبه با ۲۳ تن از خبرگان، چارچوبی برای احصای دلایل و ضرورت‌های توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی با دو تم اصلی، چهار تم فرعی و دو کد احصا گردید. تم‌های اصلی، شامل آشکار بودن نشانه‌های ضعف سازمان‌های دولتی در حیطة یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم با تم‌های فرعی عدم توجه سازمان‌های دولتی به ارتقای مهارت‌های نرم کارکنان و محسوس بودن ضعف مهارت‌های نرم در سازمان‌های دولتی و نتایج مثبت حاصل از توجه به مهارت‌های نرم شامل تم‌های فرعی نتایج مثبت فردی و نتایج مثبت سازمانی و اجتماعی حاصل از به‌کارگیری مهارت‌های نرم بوده است.

باقری همشی و حامدی سنجانی (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان الگوی نظام‌مند آموزش دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح ج.ا.ا. با استفاده از روش کیفی فراترکیب به بررسی مطالعات انجام شده در این زمینه موضوعی در جهت شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی نظام‌مند آموزش دانشگاه‌های نیروهای مسلح پرداختند. روش پژوهش کیفی از نوع فراترکیب با بهره‌گیری از ۲۴ منبع کاملاً مرتبط به انجام رسیده و پس از ترکیب و تحلیل داده‌ها، الگوی نظام‌مند آموزش دانشگاه‌های افسری در سه بعد، ۸ مؤلفه و ۲۴ شاخص طبقه‌بندی شد که بعد یکم شامل درون‌دادهای آموزش، بعد دوم فرایند آموزشی و بعد سوم شایستگی‌ها بوده است. بعد درون‌دادهای آموزشی شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های فراگیران، ویژگی‌های استادان، نیازسنجی، اهداف

رهبری، استفاده افزون از پلتفرم‌های مجازی، توسعه برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ، مدیریت استعداد و بهره‌گیری جدی‌تر از ابزارهای خودارزیابی رهبری و ارزیابی ۳۶۰ درجه رهبری می‌شد.

کیچنر و آکدره^۱ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان راهبردهای توسعه رهبری نظامی: کاربردهایی برای آموزش در سازمان‌های غیرنظامی، به بررسی چگونگی برنامه‌های توسعه رهبری در شاخه‌های مختلف ارتش ایالات‌متحده آمریکا پرداختند تا از این طریق بینش جدیدی را نیز برای رهبران سازمانی ارائه دهند. روش پژوهش، مطالعه مروری بر روی پژوهش‌های پیشین در این زمینه بود تا با بررسی دکترین نظامی در دسترس آمریکا در دهه‌های اخیر، روش‌شناسی‌های توسعه رهبری را برای قابلیت احتمالی انتقال به سایر صنایع و سازمان‌ها ارائه دهند. بررسی‌ها نشان داد که حداقل چهار استراتژی قابل شناسایی است که شامل یادگیری الکترونیک، آموزش کل پرسنل، آموزش از بالا و آموزش ارزش‌های هسته‌ای است.

بوستانی‌راد و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به طراحی و تدوین مدل یاد شده در جامعه مذکور پرداختند. در این پژوهش که با رویکرد کیفی، روش تحلیل مضمون و مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۳ تن از خبرگان آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شد، مدل تحقیق با پنج مضمون اصلی شامل نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و حمایت سازمان و ۱۷ مضمون فرعی و ۵۱ کد به تأیید نهایی رسید.

رضایی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی: رویکرد نظریه داده بنیاد چندگانه به ارائه الگوی توسعه رهبری در سازمان مورد مطالعه خود پرداختند. رویکرد پژوهش کیفی و از نوع نظریه داده بنیاد بود و مشارکت‌کنندگان خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاه را شامل می‌شده‌اند. یافته‌ها نشان از آن داشت که پدیده محوری توسعه رهبری، دو مقوله توسعه

اسلامی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به پژوهش پرداختند که یافته‌ها در قالب یک مدل شش سطحی که پایه‌های آن را نظامات و فرهنگ تشکیل داده تدوین شد. مدل یاد شده در سطح دوم مشتمل بر اساتید، مربیان و محتوا شده و سپس شامل عرصه، قالب و ابزارهای آموزش می‌شود. در لایه‌های پسین هم‌زمان، محیط و عوامل دیگر و سرانجام در سطح آخر، فراگیر به‌عنوان حلقهٔ مکمل و نهایی مورد اشاره قرار گرفته است.

نقوی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و با روش داده بنیاد دریافتند که شرایط علی (ناکارآمدی و ضعف‌های اجرای مختلف دولتی، انتظارات جدید از دولت و الزامات)، پدیده و ابعاد آن (تعالی اصلی منابع انسانی)، شرایط زمینه‌ای (خدمات دولتی نوین، فرهنگ تعالی و قوانین)، شرایط مداخله‌گر (خرده مدل‌ها، ویژگی‌های مدیریت دولتی و تفاوت بخش دولتی و خصوصی)، راهبردها (رهبری منابع انسانی، دولت، مقامات سیاسی، مدیریت منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، اخلاق‌مداری، مردم، شرکای و خانواده)، نتایج (رضایت شغلی، تعهد کارکنان و عملکرد بهتر سازمانی) و پیامدها (ارزش‌آفرینی، تفاخر سازمانی، رضایت از سازمان، کسب اعتماد مردم، اخلاق‌مداری، تعالی و کمال انسان) از نتایج مدل هستند.

فرهی و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه و تعالی فرماندهان و مدیران نظامی از منظر مقام معظم رهبری، شش بعد برای الگوی پارادایمی پژوهش شامل شرایط محیطی (شامل فرصت‌ها، تهدیدها، پیچیدگی و تغییرات، فرهنگ و خانواده)، شرایط زمینه‌ای (شامل آرمان‌های امام و رهبری، رسالت نظامی، ارزش‌ها)، امر محوری (شامل توسعه و تعالی رهبران)، راهبردها (شامل تحکیم مبانی اعتقادی و معرفتی، التزام به مبانی عبادی رفتاری، بالا رفتن دانش، افزایش سطح مهارت، گسترش و تعمیق بینش و بصیرت، آمادگی همه‌جانبه)، پیامدها (شامل توسعه و تعالی مدیر و فرمانده، تعالی مردم و نظام، تعالی سازمان، تعالی کارکنان و بهره‌وری) را به دست آوردند. فرهی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان

آموزشی و برنامه درسی بوده است. بعد فرایند آموزشی با مؤلفه‌های فرایند اجرا و مؤلفه ارزیابی و همچنین بعد سوم یا شایستگی با مؤلفه‌های توانایی‌ها و قابلیت‌ها صورت‌بندی گردید.

ستایش و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان ارائهٔ چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعهٔ منابع انسانی که در وزارت نیرو با استفاده از رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون به مطالعه پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر برنامه‌های آموزش و توسعهٔ کارکنان را می‌توان در سه سطح مشتمل بر عوامل فردی، سازمانی و محیطی برشمرد. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان، عوامل سازمانی مؤثر بر توسعهٔ خود را شامل رویکردهای توسعه منابع انسانی، آموزش، شایسته‌سالاری و مدیریت سرمایه انسانی اثربخش برشمردند. عامل فردی مهم احصاء شده در این پژوهش میل به توسعهٔ فردی بوده و عامل محیطی نیز در قالب محیط کاری مساعد با مضامینی هم چون پویایی منابع انسانی اشاره گردیده است.

در پژوهش مشابهی با عنوان الگوی توسعهٔ شایستگی‌های فرماندهان و مدیران نظامی، خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، با کاربست رویکردی کیفی و با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نسبت به شناسایی و بازنمایی ابعاد توسعهٔ مدیران از حیث فردی، سازمانی و محیطی، راهبردهای معطوف به حصول آن و پیامدهای مترتب بر آن پرداختند. فردی توسعه مشتمل بر توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، تغییر نگرش، توسعه ویژگی‌های شخصیتی، بصیرت افزایی و تعالی اخلاقی بوده است. مقوله‌های راهبردی مبتنی بر توسعه فردی نیز شامل راهبردهای خود توسعه‌ای، راهبرد آموزش‌های رسمی، راهبرد یادگیری و ایجاد فرصت یادگیری، تغییر نگرش، بصیرت افزایی و توسعهٔ ویژگی‌های شخصیتی و تعالی اخلاقی بوده است. همچنین شرایط زمینه‌ای مؤثر بر این فرایند نیز شایسته خواهی (فرهنگ شایستگی، شایسته‌شناسی (طراحی الگوی شایستگی)، شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی می‌گردیده است.

در کار دیگری محمدی و همکاران (۱۳۹۷)، با عنوان طراحی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی جمهوری

روش در زمره پژوهش‌های کیفی از تحلیل مضمون قرار می‌گیرد. زیرا کوشش می‌کند تا براساس تحلیل کیفی گفتار مشارکت‌کنندگان، نکات مرتبط با موضوع پژوهش استخراج و فرموله نماید. متون حاصل از یادداشت‌برداری گفتارهای مشارکت‌کنندگان پس از جلسه مصاحبه، مورد خوانش و مرور مجدد قرار می‌گیرد. در این مرحله پژوهشگر اقدام به کدگذاری اولیه متون حاصل از مصاحبه‌ها نموده و پس از مشخص شدن کدهای اولیه، از طریق مرور و بازبینی کدهای اولیه، کدهای تکراری حذف شده و از طریق ادغام کدهای مشابه در یکدیگر تم‌های فرعی شناسایی می‌شوند.

هم‌چنین جامعه مورد پژوهش، صاحب‌نظران آگاه و آشنا به امور مدیریتی و آموزشی دارای سابقه کار در حوزه آموزش سازمان‌ها و مراکز دولتی بوده‌اند. حداقل سابقه مشارکت‌کنندگان، پنج سال در حیطه آموزش سازمانی بوده است. لحاظ این قید از آن جهت بوده است که مشارکت‌کنندگان، از تجربه زیسته کافی در رابطه با پدیده موردنظر برخوردار باشند. انتخاب مشارکت‌کنندگان با روش هدفمند و از دسته روش‌های انتخاب افراد جهت حصول معرف بودن^۲ بوده که هدف آن انتخاب افرادی است که معرف نظرات و دیدگاه‌های یک گروه وسیع‌تر بوده است (لیندولف و تیلور^۳، ۲۰۱۷). با این روش، انتخاب مصاحبه‌شوندگان تا تکرار یافته‌ها که مشتمل بر ۲۰ مصاحبه‌شونده می‌شد ادامه پیدا کرد.

چون در پژوهش جاری، لازم بوده تا ادراک کاملی از گفتارها و تجارب فردی مشارکت‌کنندگان پژوهش حاصل شود، لذا فن مصاحبه به‌عنوان قابل‌قبول‌ترین ابزار جهت گردآوری داده‌ها استفاده گردید. انجام مصاحبه از آنجایی که گفت‌وگوها از طریق طرح محورهای موضوعی از پیش مشخص، به پیش رفت، با فن مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت. روش برگزاری جلسات مصاحبه، مستقیم یا چهره به چهره بوده است. نحوه برگزاری جلسات مصاحبه به صورت انفرادی، با هماهنگی و کسب رضایت قبلی مصاحبه‌شوندگان بوده است. ثبت و مستندسازی اطلاعات نیز از طریق یادداشت

طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دریافتند که توسعه مدیران دارای هفت بعد شامل بعد حرفه‌ای (توانایی، مهارت، دانش)، بعد روان‌شناختی (شخصیت، انگیزش و نگرش)، دینی و اسلامی (معنویت، بصیرت و معرفت)، استعدادیابی و جانشین پروری (استعدادیابی و جانشینی)، به‌کارگیری و سازمان‌دهی (ساختار سازمانی و طراحی مشاغل مدیریتی)، حمایت سازمانی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) و مدیریت عملکرد (فرایندها و وظایف مدیریتی) است.

مرور پژوهش‌های پیش‌گفته حاکی از آن است که مرتبط با هدف پژوهش جاری، سایر پژوهش‌های صورت گرفته یا متمرکز بر شناسایی و تبیین محتوای شایستگی‌هایی بوده‌اند که برای مدیران و کارکنان موردنیاز بوده است (به‌طور مثال: فرهی و همکاران، ۱۳۹۸). یا اینکه عوامل مؤثر بر توسعه مدیران و کارکنان و استقرار یک نظام آموزش اثربخش را شناسایی کرده‌اند (به‌طور مثال: باقری هشی و حامدی سنجانی، ۱۴۰۱ و ستایش و همکاران، ۱۳۹۸). تنها معدود پژوهش‌هایی مانند خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) و بوستانی‌راد و همکاران (۱۴۰۲)، بخشی از کار پژوهشی خود را به شناسایی تدابیر مختلف آموزش و توسعه مدیران و کارکنان اختصاص داده‌اند که به‌طور مثال در پژوهش یاد شده اول، تدابیر شناسایی شده، بسیار کلی و محدود و در پژوهش یاد شده دوم، تنها بخشی از پژوهش به هدف فوق، اختصاص داشته و لذا چارچوب جامع، کامل و یکپارچه‌ای از انواع تدابیر آموزش و توسعه مدیران و کارکنان به دست داده نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز (ملنیووکاس^۱، ۲۰۱۸) از نظر فلسفه، تفسیری؛ جهت‌گیری، کاربردی-توسعه‌ای؛ از نظر رویکرد، استقرایی؛ از نظر هدف، توصیفی، از نظر انتخاب روش‌شناختی، کیفی؛ از نظر روش، تحلیل مضمون کیفی؛ از نظر افق زمانی، عرضی است. این پژوهش از نظر

2. Sampling to Achieve Representativeness
3. Lindlof & Taylor

1. Melnikovas

اطلاعاتی در مورد داده‌های خام، رویه کاهش داده‌ها و تحلیل و تلخیص اطلاعات و نهایتاً شیوه استخراج مضامین، بستری را فراهم ساخت تا دقت فرایند طی شده قابل ممیزی باشد.

یافته‌های پژوهش

داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با روش تحلیل تم یا همان تحلیل مضمونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از جلسه مصاحبه، متونی که حاصل یادداشت‌برداری هم‌زمان گفتارهای مشارکت‌کنندگان با مصاحبه‌کننده بود، مورد خوانش و مرور مجدد قرار گرفت تا پژوهشگر ذهنیت جامع و کامل‌تری نسبت به گفتارهای مشارکت‌کنندگان پیدا نماید. در این مرحله پژوهشگر اقدام به کدگذاری اولیه متون حاصل از مصاحبه‌ها نمود. پس از مشخص شدن کدهای اولیه، از طریق مرور و بازبینی کدهای اولیه، کدهای تکراری حذف شدند و از طریق ادغام کدهای مشابه در یکدیگر مجموعاً ۲۸ تم فرعی یا همان مضمون پایه شناسایی شد.

فرایند کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر به این طریق بوده است که با استفاده از تدبیر حساسیت نظری، ضمن خوانش کلمه به کلمه، جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف برای کل متون پیاده‌سازی شده، آن قسمتی که به نظر تحلیلگر، در پاسخ و مرتبط با سؤال پژوهش تشخیص داده می‌شود، انتخاب و با کشیدن خطی زیر آن، برجسته و متمایز شده و برای آن کدی در نظر گرفته می‌شود. به علت حجم به نسبت زیاد کدهای اولیه شناسایی شده، در جدول شماره ۱ تنها به بیان مصادیقی از روند کدگذاری، برای روشن شدن روند بازبینی، تلخیص و ترکیب داده‌ها اکتفا می‌گردد.

دقیق توسط مصاحبه‌کننده، صورت پذیرفت. سؤال اصلی پژوهش، این پرسش بود که «با توجه به تجارب حرفه‌ای و سوابق کاری خود و با توجه به آسیب‌شناسی‌ها و کاستی‌های موجود در نظامات آموزش مدیران و کارکنان در بخش دولتی، به نظر شما چه تدابیری باید در چارچوب برنامه‌های پیشنهادی آموزش و توسعه مراکز دولتی برای ارتقای مهارت‌های نرم مدیران و کارکنان به کار گرفته شود؟». پرسش کلی پیش‌گفته، مطابق جزئیات درج شده در پروتکل مصاحبه^۱، در ادامه به پیش رفت.

در آغاز جلسات، در رابطه با هدف و اهمیت پژوهش، توضیحاتی ارائه و همچنین در مورد حفظ اصول اخلاقی از جمله رعایت کامل اصل محرمانگی اطلاعات نیز اطمینان داده شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، بازخوانی آن‌ها با دقت انجام شد. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، سازوکار تحلیل انجام و انتخاب موارد جدید برای مصاحبه تا اخذ اطلاعات از مشارکت‌کننده ۲۰ ام و زمانی تکرار گردید که داده‌ها به تکرار و یافته‌ها به اشباع رسیدند.

جهت اطمینان از اعتبار کلی پژوهش جاری از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) شامل باورپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴ و تأییدپذیری^۵ بهره‌گیری شده است. بنابراین جهت اطمینان از باورپذیری از روش‌هایی مثل درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با موضوع^۶ استفاده شد. جهت ارتقای انتقال‌پذیری، ارائه اطلاعات نسبتاً مکفی در رابطه با ویژگی‌های زمینه و محیطی که پژوهش در آن انجام شده است صورت پذیرفت تا میزان انتقال‌پذیری و تسری یافته‌ها به جوامع دیگر قابل بررسی باشد. ضمن اینکه برای ارتقای اطمینان‌پذیری از روش مراجعه مجدد به برخی از مصاحبه‌شوندگان و بررسی و تأیید یافته‌های پژوهش توسط ایشان بهره گرفته شد. جهت تأییدپذیری نیز کوشش شد تا با منعکس نمودن سازوکارهای حسابرسی پژوهش^۷ در گزارش پایانی پژوهش، مثل ارائه

1. Interview Protocol
2. Credibility
3. Transferability
4. Consistency or dependability
5. Confirmability
6. Prolonged engagement
7. Audit trial

جدول ۱. چارچوب کدگذاری در تحلیل مصاحبه‌ها

کد اولیه	نقل قول مرتبط
خاطره‌گویی کاری، بیان تجربیات کاری	«... خبرگانی را داریم. مثلاً پیش کسوت هستند و یا جنبه‌های ممتازی را در طول دوران خدمت داشته‌اند. حتی ممکن است بازنشست شده باشند. دعوت از ایشان برای بیان خاطرات و تجربیات کاری خود، هم جذاب است، هم موجب تکریم ایشان می‌شود و هم، پیوستگی بین تجربه و دانش پیشینیان و تجربه و دانش امروزیان را رقم می‌زند...»
ارزش‌های مروج یادگیری و توسعه، فرهنگ مروج یادگیری و توسعه، کلاس آموزشی، استاد-شاگردی	«... یک سری روش‌های مختلف ممکن است به کارگیری شود ولی در عین حال بستر هم مهم است. منظورم از بستر، محیط است. یک محیط ممکن است حامل و منعکس کننده ارزش‌هایی باشد که یادگیری و توسعه را تشویق می‌کند. یک محیط را هم داریم که فرهنگ متفاوتی را منعکس می‌کند. روش هم که فراوان هست مثل کلاس‌های آموزشی یا استاد و شاگردی ولی بستر از همه مهم تر است به نظرم...»

در مرحله بعد پژوهشگر، آندسته از مضامین پایه را که از لحاظ محتوایی و معنایی با یکدیگر بیشترین نزدیکی را داشتند در کنار یکدیگر نشانده و طبقه‌بندی نموده و به خلق مضامین اصلی یا سازمان‌دهنده پرداختند. در مرحله بعدی، پژوهشگر نسبت به ساخت شبکه مضامین فراگیر اقدام نمود و مضامین سازمان‌دهنده و پایه را در ذیل

مضامین کلان‌تری جای داد. در جدول شماره ۲ می‌توان چارچوب مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه را مشاهده کرد. همان‌طور که در این جدول قابل مشاهده است، ۴ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده یا اصلی و نهایتاً ۲۸ مضمون پایه یا فرعی وجود دارند که در قالب یک چارچوب درآمدند.

جدول ۲. انواع تدابیر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
فرهنگ سازمانی مروج و ترفیع‌گر یادگیری، رشد و توسعه شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی/ بین مراکزی	بستر اجتماعی توسعه محور	
مدیاهای آموزشی برخط و غیر بر خط (بولتن آموزشی، محتوای چندرسانه‌ای)	بسترهای تکنولوژیک توسعه‌ای	
شبکه حافظه و مدیریت دانش سازمانی		
بهینه‌کاوی و تجربه‌بینی		
بهره‌گیری از مشاورت خبرگان و تورک برون‌سازمانی		محیط توسعه‌ای
منتورینگ و مربی‌گری	روابط توسعه‌ای	
کوچینگ رهبری		
مشاوره‌های روان‌شناختی ^۱		
جاب شادوینگ و آبرو/ فالوآپ هدفمند		
شرکت در جلسات، سمینارها و همایش‌ها، یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی مانند کتاب و مقاله، پژوهش فردی و مشاهده فیلم، تجربه‌نگاری و تجربه‌خوانی، کنشگری در شبکه اجتماعی دانشی سازمانی	اقدامات خود توسعه‌ای	توسعه تجربه محور

جدول ۲. انواع تدابیر آموزش و توسعه مهارت‌های نرم

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
روایتگری تجربه محور		
پنل‌های انتقال تجربه مدیریتی		
پنل‌های انتقال تجربه موضوعی	برنامه‌های آموزش	توسعه تجربه محور
سفرهای یادگیری ^۱	ضمن خدمت	
حلقه‌های مباحثه محور جمعی	تجربه محور	
نقد و بررسی فیلم، کتاب، مقاله، مستند و تجربه‌نگاری‌های سازمانی		
بازی‌های هدفمند سازمانی و مدیریتی		
واگذاری پروژه‌ها یا مأموریت‌های موردی و هدفمند	مأموریت‌ها، پروژه‌ها و کارخواست‌های توسعه‌ای	
اجرای سازی برنامه‌های تجلیل، جلسات مدیریت عملکرد، گزارش‌گیری از داشبورد اطلاعات مدیریتی، برنامه‌های رفتارسنجی و نظام ارزیابی عملکرد چند منبعی	سازوکارهای نظارت، کنترل و بازخور	توسعه شغل محور
کانون ارزیابی با رویکرد توسعه		
گردش (چرخش) شغلی، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، جانشینی موقت و ارتقای شغلی	بازسازماندهی توسعه‌ای	
برنامه‌های درسی تحصیلات دانشگاهی در مقاطع پایه و تکمیلی	برنامه‌های آموزش رسمی دانشگاهی	
برنامه‌های آموزشی مدیریت حرفه‌ای		برنامه‌های کلاسیک آموزش و توسعه
برنامه‌های آموزشی ماژولار		
کارگاه‌های آموزشی موضوع محور	برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کلاسیک	
بوت کمپ‌های آموزشی		
سخنرانی‌های کوتاه موضوع محور تخصصی		

که منظور از آن ایجاد شبکه‌ای از کنشگران همفکر در داخل و بیرون از سازمان جهت انتقال ایده‌ها، دانش و نقطه نظرات سازنده است. منتورینگ و مربی‌گری، مضمون بعدی است که منظور از آن ایجاد مکانیزم هدفمند ارتباط میان منتور (راهنما) و منتی (راه جو) در قالب استاد-شاگردی به منظور ارتقای ظرفیت روانی - اجتماعی و مهارت‌های عملیاتی فرد به منظور رشد و توسعه حرفه‌ای در کار است. کوچینگ رهبری مورد بعدی است که منظور از آن استفاده از ظرفیت تسهیلگرانه و راهگشای مکانیزم کوچینگ رهبری در قالب ارتباط کوچ با کوچی با هدف ارتقای ظرفیت‌های فکری، روحی، ذهنی، حل مسئله و ارزشی مرتبط با نقش‌های رهبری است. مشاوره‌های روان‌شناختی مورد بعدی است که منظور از آن ارتباط مشاورتی و راهنما گونه از جنس آسیب‌شناختی و مقابله با تروماها و تنش‌های فکری، ذهنی و روانی و ارتقای بهزیستی روحی است. جاب شادوینگ و آبرزو/ فالوآپ هدفمند نیز مضمون پایه دیگری است که در تعریف می‌توان آن را استفاده از مکانیزم ارجاع هدفمند گزینه‌های جایگزینی به متصدیان مناصب شغلی خاص جهت فالوآپ و آبرزو هدفمند و ارتقای سطح مهارت‌ها و نگرش و بینش متناسب با آن نقش دانست.

اقدامات خود توسعه‌ای که مانند شرکت در همایش‌ها، مطالعه کتاب‌ها و مقالات و مواردی از این دست می‌باشند همگی، تدابیر فردی و کنش‌هایی هستند که امکان ارتقای سطح دانشی و نگرشی - بینشی افراد را فراهم می‌سازند. با این حال جهت‌دهی به این اقدامات و کنش‌های پراکنده و نامنظم فردی و تلاش در جهت مأموریت محور کردن و جهت‌دهی مشخص به آن‌ها اهمیتی درخور دارد. آکادمی‌های سازمانی و مشاورین شغلی هم از حیث تشویق به آن و هم از حیث جهت‌دهی و تسهیل آن می‌توانند کمک‌کننده باشند.

واگذاری و محول نمودن پروژه‌ها و مأموریت‌های چالشی و هدفمند از این جهت که فرد را به طور مشخص درگیر در مسیری می‌کند که الزامات متعددی را می‌طلبد و هم‌زمان سطح بالایی از تلاش و تدبیر را موردنیاز دارد مهم خواهد بود. این امر از این جهت قابل توجه است که موجبات ارتقای سطح نگرشی-بینشی و مهارتی افراد را

در ادامه به صورت خلاصه به تعریف یکایک مضامین پایه به ترتیب مندرج در جدول شماره ۲ پرداخته می‌شود. یکی از مضامین پایه شناسایی شده، فرهنگ‌سازمانی مروج و ترفیع گر یادگیری، رشد و توسعه بوده است. منظور از این مضمون این بوده است که تلاش در جهت بر ساخت فرهنگی که ارزش‌های یادگیری، رشد و توسعه را به حد اعلی توصیه و ترویج می‌کند، می‌تواند موجب یادگیری و توسعه باشد. این امر از طریق تدابیری از جمله الگوسازی نقش قابلیت تحقق خواهد داشت. یکی دیگر از مضامین پایه، شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی/ بین مراکزی است. منظور از این مورد ترکیبی از برنامه‌های هم‌افزا و متنوع است که توسط شبکه‌ای مرتبط از مراکز علمی و مطالعاتی صورت می‌پذیرد. در این برنامه‌ها، ارجاع پوششگران جهت عضویت در برنامه‌های آموزشی/ مطالعاتی/ پژوهشی شبکه‌ای^۱ صورت می‌پذیرد و پوششگران این امکان را می‌یابند که در طیف متنوعی از برنامه‌های مطالعاتی، نشست، سخنرانی، همایش و دوره‌های کوتاه‌مدت فراتر از مرزهای یک موسسه خاص شرکت نمایند. مدیاهای آموزشی برخط و غیر بر خط نیز مورد بعدی هستند که منظور از آن جهت‌دهی مأموریت محور مدیاهای سازمانی در جهت انتقال دانش موردنظر به جامعه هدف بوده است. شبکه حافظه و مدیریت دانش سازمانی نیز مضمون پایه بعدی بوده است که منظور از آن ایجاد فضایی برخط و پلتفرمی واحد و یکپارچه برای ارائه محتوای برخط آموزشی، معرفی برنامه‌های قابل توصیه آموزشی در درون و بیرون سازمان، امکان به اشتراک‌گذاری و هم‌رسانی کردن آن‌ها و ایجاد یک اجتماع دانش محور، تجربه نگاری آموزشی، امکان مستندسازی، مرور و رهگیری فعالیت‌ها، کارخواست‌ها، تمارین و پروژه‌های آموزشی بوده است.

مضمون پایه بعدی بهینه کاوی و تجربه بینی بوده است که منظور از آن اردوهای بازدید آموزشی جهت بهینه کاوی و تجربه بینی از پروژه‌ها، سازمان‌ها، مدیران و مأموریت‌های موفق بوده است. بهره‌گیری از مشاورت خبرگان و نتورک برون‌سازمانی، مضمون پایه بعدی است

بیانگر واگذاری و محول نمودن پروژه‌ها و مأموریت‌های چالشی و هدفمند است. این موارد فرد را به‌طور مشخص درگیر در مسیری می‌کند که الزامات متعددی را می‌طلبد و هم‌زمان سطح بالایی از تلاش و تدبیر را موردنیاز دارد. این امر از این جهت قابل توجه است که موجبات ارتقای سطح نگرشی- بینشی و مهارتی افراد را پدید می‌آورد. سازوکارهای نظارت، کنترل و بازخور نیز در تعریف بیانگر فراهم آوری مکانیزم‌های متعددی از ارائه بازخوردهای هدفمند کاری و پایش سیر تحولات رفتاری و عملکردی افراد به‌منظور آسیب‌شناسی، ارجاع تدابیر آموزشی و توانمندسازی موردی و پرسیس به جهت ارتقای توانمندی‌های مخاطبان است. برگزاری کنون‌های ارزیابی با رویکرد توسعه محور جهت ارزیابی جامع و کامل از شایستگی‌های افراد در عمل و ارائه گزارشی جهت بهبود و خلأهای شناسایی شده جهت ارتقای شایستگی‌های موردنیاز مورد بعدی است که شایسته توجه است. باز سازمان‌دهی توسعه‌ای در قالب گردش (چرخش) شغلی، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، جانشینی موقت و ارتقای شغلی است که به معنی استفاده از مکانیزم‌های مدیریت کارراهه خدمتی شامل گردش شغلی، تخصیص نقش مکمل، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، جانشینی موقت و ارتقای شغلی به‌منظور ارتقا و تنوع‌بخشی به سبد مهارت‌های حرفه‌ای و کاری افراد است.

برنامه‌های درسی تحصیلات دانشگاهی در مقاطع پایه و تکمیلی بیانگر ارجاع موردی افراد به برنامه‌های آموزشی تحصیلات دانشگاهی به‌منظور ارتقای سطح دانشی پایه ایشان در یک زمینه تحصیلی و دانشی مشخص است. برنامه‌های آموزشی مدیریت حرفه‌ای، در تعریف شناسایی و ارجاع پویسگران منتخب به برنامه‌های آموزش مدیریت حرفه‌ای که ترکیبی از برنامه‌های درسی ساختاریافته و نظام‌مند با رویکردی عمل‌گرا و کاربردی مرتبط با حوزه‌های حرفه‌ای (شغلی) مشخص است را شامل است. مورد بعدی برنامه‌های آموزشی ماژولار، دوره‌های آموزشی منطبق بر طرح دوره و مأموریت مشخص بنابر چارچوب متعارف است. کارگاه‌های آموزشی موضوع محور، در تعریف عبارت از ارتقای مهارت‌های عمومی در محیطی مباحثه محور، موضوع محور و تمرین محور است تا به

پدید می‌آورد. روایتگری تجربه محور در تعریف بیانگر برگزاری جلسات سخنرانی با دعوت از خبرگان با تجربه و الگوهای نقش سازمانی با هدف روایتگری، روشنگری، بیان تجربیات و انگیزش مخاطب و ایجاد الگو در ذهن ایشان است. پنل‌های انتقال تجربه مدیریتی در تعریف فراهم‌آوری فضایی از میزبان خبره، مهمان یا مهمانان خبره و متخصص و حضار مشارکت‌کننده با هدف ایجاد مباحثات هدفمند، تعاملی و نیمه ساختاریافته حول مأموریت مشخص است. پنل‌های انتقال تجربه موضوعی، فراهم‌آوری فضایی از میزبان یا میزبانان و مهمان یا مهمانان ویژه و متخصص در قالب جلسات با موضوعات تخصصی و مورد محور حول یک مسأله مشخص است. سفرهای یادگیری نیز بیانگر ترکیب برنامه‌های آموزشی- انگیزشی و ایجاد یک ترکیب و آمیخته هم‌افزا از بسته‌های آموزشی و انگیزشی که در بطن خود سخنرانی آموزشی، کارگاه، بازدید میدانی هدفمند، مربی‌گری روی پروژه‌های کاربردی، پنل‌های انتقال تجربه و مطالعات خودخوان را در بردارد. حلقه‌های مباحثه محور جمعی بیانگر حضور و نقش‌آفرینی تسهیلگر، متریال‌های هدفمند و موضوع آموزشی تدارک دیده شده است و سپس ساختار جلسه به‌صورت تقریباً غیرمتمرکز و نیمه ساختاریافته و در قالب گروه‌های کانونی کوچک خودگردان از طریق مباحثه جمعی هدف‌دار میان اشخاص با تجربه حاضر در حلقه پی گرفته می‌شود. نقد و بررسی فیلم، کتاب، مقاله، مستند و تجربه‌نگاری‌های سازمانی، مورد بعدی است که بیانگر نقد و بررسی فیلم‌ها، مستندها، کتاب‌ها و تجربه‌نگاری‌های فاخر و علمی است که موضوعات سازمانی، مدیریتی، دولتی و نظامی دارند. این امر هم روش متنوع‌تر و جذاب‌تری از یادگیری را فراهم می‌کند و هم نکات فنی و علمی را در ضمن بحث برای مخاطب با روشی متفاوت مکشوف می‌سازد. بازی‌های هدفمند سازمانی و مدیریتی نیز، طراحی و اجرای بازی‌های سازمانی با حضور تسهیلگران آموزش دیده است که با هدف ارتقای مهارت‌های کار گروهی، حل مسئله و تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی در افراد در موقعیت‌های مختلف، مسئله برانگیز و چالش‌زا اجرا می‌شود. مأموریت‌ها، پروژه‌ها و کارخواست‌های توسعه‌ای،

پژوهش‌های محدودی به صورت مشخص بر هدف شناسایی و تدوین تدابیر آموزش و توسعه مدیران و کارکنان متمرکز بوده‌اند. معدود پژوهش‌های داخلی نیز که در بخشی از یافته‌های پژوهشی خود به این موضوع اشاره نموده بودند (به‌طور مثال بوستانی راد و همکاران، ۱۴۰۲ و خطیب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸)، شناسایی و تعریف تدابیر آموزش و توسعه، تنها بخشی از هدف پژوهشی کلان‌تر برای ایشان بوده و لذا یافته‌های حاصله ایشان در رابطه با تدابیر پیش‌گفته بسیار محدود و موردی و یا کلان و عمومی بوده است و شامل چارچوب به نسبت کامل و جامعی نمی‌شده است.

برخی از یافته‌های این پژوهش، با پژوهش‌های پیش‌گفته مشابهت و هم‌راستایی دارد. به‌طور مثال اقدامات توسعه‌ای که در پژوهش جاری نیز مورد اشاره قرار گرفته است، قبلاً در پژوهش خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) اشاره شده است. برخی از برنامه‌های آموزشی نوین، مشارکتی‌تر و فعال نیز مانند روش‌های متورینگ و کوچینگ و همین‌طور مطالعه موردی نیز در پژوهش بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲) اشاره شده‌اند که با برخی از یافته‌های این پژوهش شامل بهینه‌کاوی و تجربه‌بینی، مباحثه، متورینگ و کوچینگ در پژوهش جاری هم‌راستایی دارد. هرچند همان‌طور که گفته شد هدف پژوهش پیش‌گفته، کلان‌تر بوده و لذا چارچوب دقیق و جامعی از تدابیر آموزش و توسعه اشاره نشده و تنها تأکید عمده آن بهره‌گیری از روش‌های فعال‌تر، مشارکتی‌تر و روش‌های ترکیبی بوده است که در پژوهش جاری نیز عمده روش‌های شناسایی و احصا شده، روش‌هایی هستند که ماهیت مشارکتی و فعال‌تری را دارند (مانند مباحثه، بازی‌های مدیریتی و....). این نویسندگان در پژوهش پیش‌گفته با ارجاع به پژوهش کاماردین و همکاران^۱ (۲۰۱۱) بیان داشته‌اند که طبق بیان این نویسندگان، دوره‌های سنتی و معلم محور و غیرفعال مانند سخنرانی برای یادگیری و ارتقای شایستگی‌های نرم مناسب نیستند. همچنین در پژوهش باقری هشی و سنجانی (۱۴۰۱) نیز به طیف مختلفی از روش‌های سنتی‌تر و غیرفعال و روش‌های

ارتقای مهارت‌های عملکردی افراد منجر شود. بوت‌کمپ‌های آموزشی، دوره‌های آموزشی کاربردی، چندمحوره، حداکثری و فشرده کارگاهی با اهداف کوتاه‌مدت است. سخنرانی‌های کوتاه موضوع محور تخصصی نیز در تعریف عبارت از برگزاری جلسات سخنرانی یا وبینارهای موضوع محور از خبرگان و متخصصان تراز اول در حوزه علمی و تخصصی ایشان است.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در این پژوهش مورد اشاره قرار گرفت آموزش و توسعه مهارت‌های نرم اهمیت زیادی را در مطالعات اخیر مدیریتی نشان داده است. پژوهش جاری با هدف شناسایی و تدوین چارچوبی از تدابیر آموزش و توسعه شایستگی‌های نرم در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت. جهت حصول این هدف، پس از انجام سازوکار پژوهش، یافته‌های حاصل جمع‌بندی شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که چارچوب پیش‌گفته مشتمل بر ۴ مضمون فراگیر و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده بوده است. مضامین فراگیر شامل محیط توسعه‌ای، توسعه تجربه محور، توسعه شغل محور و برنامه‌های کلاسیک آموزش و توسعه بوده است. مضامین سازمان‌دهنده نیز شامل بستر اجتماعی توسعه محور، بسترهای تکنولوژیک توسعه‌ای، روابط توسعه‌ای، اقدامات خود توسعه‌ای، مأموریت‌ها و پروژه‌های محوله، بازسازماندهی توسعه‌ای، روابط توسعه‌ای، سازوکارهای کنترل و بارخور، برنامه‌های آموزش رسمی دانشگاهی، برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کلاسیک و برنامه‌های آموزش ضمن خدمت تجربه محور بوده است. هر کدام از مضامین فراگیر برحسب نوع و ماهیتشان مشتمل بر یک یا چند مضمون پایه‌تر، تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده شده بودند. به‌طور مثال، مضمون فراگیر محیط توسعه‌ای شامل مضامین پایه‌ای‌تری شامل فرهنگ‌سازمانی مروج و ترفیع‌گر یادگیری، رشد و توسعه، شبکه حافظه و مدیریت دانش سازمانی، مدیاهای آموزشی برخط و غیر برخط و شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی/ بین مراکزی شده است.

همان‌طور که در مرور پیشینه پژوهشی اشاره شد،

آموزشی کوتاه‌مدت، دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی آموزشی با خروجی‌های این پژوهش آشنا شده تا دید کامل‌تری نسبت به انواع تدابیر متکثر موجود برای برنامه‌های آموزشی فراهم شود. تکیه برنامه‌های آموزشی به تدابیر سنتی و متداول که کمتر فعال و مشارکتی بوده و بیشتر برای آموزش دانش مفید است باید جای خود را به استفاده گسترده‌تر از طیف متنوع و متکثری از روش‌های مختلف، نوین، فعال و مشارکتی‌تر دهد که تنها جهت‌گیری ارتقای آموزش را دنبال نکرده بلکه ارتقای مهارت و بهبود شایستگی‌هایی از جنس نگرش و بینش را نیز دنبال می‌کنند.

هم‌چنین یکی از یافته‌های این پژوهش تأکید بر سایر تدابیر و سازوکارهای آموزش و توسعه که فراتر از کلاس درس تعریف می‌شوند بوده است. آموزش‌هایی از جمله «سازمان‌دهی توسعه‌ای» و «محیط توسعه‌ای» و یا تدابیر «خود توسعه‌ای» از این جمله هستند. درواقع توجه صرف به روش‌های آموزش کلاس درس باید جای خود را به طیف گسترده‌تری از روش‌های داخل و بیرون کلاس درس بدهد و مدیران ارشد سازمانی به سایر بسترها و زمینه‌های ارتقای دانش و بینش افراد مانند فرهنگ توسعه‌ای نیز توجه نمایند. از سوی دیگر نیز، روش‌های آموزش خارج از کلاس درس نیز نباید صرفاً آموزش‌های شغلی تلقی شده و مکانیزم‌های یادگیری پیچیده‌تری که در بستر محیطی نیز می‌توانند یادگیری افراد را ممکن نمایند باید مورد توجه قرار گیرد.

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش در ذیل راهکارهای تجربه محور آموزشی شناسایی و دسته‌بندی شده است که شامل روایت‌گری تجربه محور، پل‌های انتقال تجربه مدیریت، پل‌های انتقال تجربه موضوعی، سفرهای یادگیری، حلقه‌های مباحثه محور جمعی، نقد و بررسی فیلم، کتاب، مقاله، مستند و تجربه‌نگاری‌های سازمانی و بازی‌های هدفمند سازمانی و مدیریتی بوده است. از آنجایی که بخشی از دانش سازمانی، الزاماً دانش صریح^۲ نبوده و اصطلاحاً دانش ضمنی^۳ است، ضروری است از طریق سازوکارها و بسترهایی مثل تدابیر پیش‌گفته، زمینه برای بحث و گفت‌وگو و انتقال تجربیات و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح فراهم شود.

نوین‌تر و فعال اشاره شده است. از جمله آموزش فردی، گروهی، کنفرانس و سمینار، ایفای نقش، کارآموزی، تمرین‌های عملی، سخنرانی، خودآموزی، نقد فیلم‌های فاخر، برقراری تبادل حرفه‌ای با مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی، استاد-شاگردی، کار پروژه‌ای، پژوهشگری، کارگاه، پرسش و پاسخ، مباحثه در گروه‌های کوچک و پژوهش موردی و نظایر این‌ها بوده است که تقریباً با جامعیت مناسبی همگی در پژوهش جاری مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مضاف بر اینکه در پژوهش جاری بر عواملی مانند محیط توسعه‌ای، سازوکارهای کنترلی و بازسازماندهی توسعه‌ای نیز اشاره شده است که در پژوهش فوق به صورت مشخص مورد اشاره قرار نگرفته است و لذا جزء وجوه تمایز این پژوهش با پژوهش یاد شده می‌باشد. برخی از روش‌های آموزش و توسعه نیز که متداول‌تر یا عمومی‌تر بوده و در برخی از قسمت‌های پژوهش جاری مورد اشاره قرار گرفتند، در کتاب‌های آموزش و توسعه منابع انسانی قبلاً مورد اشاره قرار گرفته بودند. به‌طور مثال در کتاب ورنر و دسیمون^۱ (۲۰۱۲) روش‌هایی مانند سخنرانی، کوچینگ و منتورینگ، مطالعه موردی و ایفای نقش مورد اشاره قرار گرفته است.

مهم‌ترین ارزش‌افزوده پژوهش جاری، ایجاد یک چارچوب به نسبت جامع و یکپارچه از طیف متنوعی از تدابیر آموزش و توسعه است که می‌تواند برای آموزش و توسعه مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی به کار گرفته شود. این طیف متنوع و متکثر شامل اقدامات خود توسعه‌ای، اقدامات محیطی، اقدامات سازمانی و همچنین طیف متنوعی از روش‌های سنتی‌تر و نوین‌تر می‌باشد که در قالب یک چارچوب صورت‌بندی و معرفی شده است.

پیشنهادها

در این پژوهش چارچوب و ترکیبی از تدابیر آموزش و توسعه مختلف تدوین و ارائه گردید. لذا بنابر یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود تا دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها، طیف متفاوت و متنوع برنامه‌های آموزشی مختلف و کارکرد متفاوت هر یک را بشناسند و مدنظر قرار دهند. پیشنهاد می‌گردد در قالب جلسات

2. Explicit knowledge
3. Tacit Knowledge

1. Werner & DeSimone

مصاحبه برای گردآوری داده‌ها اکتفا نشده و طیف وسیع‌تری از روش‌های گردآوری داده‌ها مثلاً در قالب مطالعه موردی بررسی شود. همچنین برای غنابخشی بیشتر به مطالب می‌توان مشخصاً از تجربه آن دسته از دست‌اندرکاران سازمان مدیریت و برنامه‌کشی که متولی برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای برخی از دستگاه‌های اجرایی است بهره برد. همچنین پیشنهاد می‌شود به صورت مشخص پژوهش‌هایی با رویکرد آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران و کارکنان بخش دولتی تهیه شود. همچنین کاربرد روش‌هایی که با مدل یکپارچه‌نگر به موضوع آموزش و توسعه مدیران و کارکنان توجه می‌کنند مانند روش داده بنیاد نیز می‌تواند دید کامل‌تر و جامع‌تری را نسبت به موضوع ایجاد نماید.

مشخصاً پیشنهاد می‌گردد که خروجی این پژوهش که مشتمل بر چارچوب کلی تدابیر آموزش و توسعه است، به‌عنوان یکی از ورودی‌های طراحی الگوی برنامه‌های حوزه آموزش و توسعه مدیران و کارکنان مورد بهره‌گیری قرار بگیرد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش مانند سایر پژوهش‌های کیفی، دسترسی به خبرگان و صاحب‌نظران بود. دسترسی به خبرگان به دلیل مشغله‌های فراوان با چالش‌ها و محدودیت‌هایی روبروست و در این مواقع پژوهشگران به‌ناچار به رجوع به خبرگانی بسنده می‌کنند که ممکن است بالاترین سطح خبرگی مرتبط با موضوع را نداشته باشند. استفاده از روش مصاحبه به‌عنوان تنها روش گردآوری داده‌های میدانی نیز یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش جاری است.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که تنها به روش

References

- Abedi, H. A. (2010). Applying Phenomenological Method of Research in Clinical Sciences. *Strategy Quarterly*, 19(54), 207-224. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.10283102.1389.18.1.6.1>
- Bagheri Heshi, M. and Hamed Sanjan, A. I. (2022). The Systematic Model of Education in Military Universities of the I.R. of Iran Armed Forces, by Using a Qualitative Meta-Synthesis Approach. *Military Managment*, 22(3), 1-34. (In Persian) doi: [10.22034/IAMU.2023.560532.2770](https://doi.org/10.22034/IAMU.2023.560532.2770)
- Bernardin, H. J. (2013). *Human Resource Management. An Experiential Approach* (3rd Ed., p. 163 – 91). New York: McGraw-Hill.
- Bhat, Z. H. (2013). Impact of training on employee performance: A study of retail banking sector in India. *Indian Journal of Applied Research*, 3(6), 292-293. <http://dx.doi.org/10.15373/2249555X/JUNE2013/97>
- Bigdeli, M., Davoudi, R., Kamali, N., & Entesar Fomani, G. (2018). Identifying the Dimensions and Components of Human Resource Improvement in Education for Proposing a Conceptual Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 73-100. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.2.4.9>
- Boustanirad, M. , Alvani, S. M. and Hamidzadeh, A. (2023). Designing a Learning model and Developing Soft Skills of Human Resources in Public Organizations. *Governance and Development Journal*, 3(3), 3-36. (In Persian) doi: [10.22111/jipaa.2024.421721.1140](https://doi.org/10.22111/jipaa.2024.421721.1140)
- Boustani-Rad, M. and Hamidi- Zadeh, A. (2023). The Necessity of Soft Skills Development in Public Organizations. *Development of humanities*, 3(6), 107-122. (In Persian) doi: [10.22047/hsd.2023.182961](https://doi.org/10.22047/hsd.2023.182961)
- Chow, I. H. S. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- Dad, S. (1992). *Investigating the implementation effects of the in-service training program for employees of the National Iranian Oil Company and its impact on efficiency, success, and job satisfaction*, Dissertation, Tehran: Tehran University. (In Persian)
- Farahi Boozjani, B. , Mohamadi, A. & Hasirchi, A. (2010). A Model for the Development and Improvement of the Managers and Commanders of Sepah from the Viewpoint of the Supreme Leader (Derived from Doctorate Dissertation). *Journal of Research in Human Resources*

- Management*, 2(3), 1-28. (In Persian)
- Farjad, SH. (2018). *Educational needs assessment in organizations (concepts, techniques and practical framework)*, Tehran: Bal. (In Persian)
- Farooghi, N., & Sanjari, A.R. (2016). The effects of Job Training and Organizational culture on Globalization (Company of Kayson). *Organizational Culture Management*, 14(3), 865-882. (In Persian) doi: [10.22059/jomc.2016.58882](https://doi.org/10.22059/jomc.2016.58882)
- Fathi Vajargah, K. (2018). *Planning Job training for employees*, Tehran: Samt. (In Persian)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hartzell, J. D., Servey, J., Wilson, R., Mount, G., Barry, E. S., & Durning, S. J. (2025). The military medicine leadership life cycle: a model for longitudinal leadership development for staff physicians. *Military Medicine*, 190(5-6), 154-158. <https://doi.org/10.1093/milmed/usae387>
- Hasanpour, A. & Abasi. T. (2020). *Advanced Human Resources*, Tehran: Yekn. (In Persian)
- Hayat, A. A., Abdolahi, B. Zeinabadi, H. R. & Arasteh, H.R (2016). A qualitative study of the needs and methods of professional development of school administrators. *Journal of Studies in Learning and Instruction*, 7(2), 41-62. (In Persian) doi: [10.22099/jsli.2016.3689](https://doi.org/10.22099/jsli.2016.3689)
- Junejo, M. I., Sarwar, S., & Ahmed, R. R. (2018). Impact of in-service training on performance of teachers a case of STEVTA Karachi region. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 2(2), 50-60.
- Kamaruddin, N. K. M., bin Wan Ahmad, W. M. R., Amin, Z. M., & Alias, M. (2011). A study of the effectiveness of the contextual approach to teaching and learning statistics at the universiti tun hussein onn malaysia (UTHM). *International Journal of Arts & Sciences*, 4(25), 305-320.
- Karaminezhad, N. , Ghasemizad, A. and motamed, H. (2020). Proposing a Professional Development Model For Faculty Members. *Teacher Professional Development*, 5(2), 1-23. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24765600.1399.5.2.1.9>
- Khatibzadeh, A., Rezayat, G. H., & Hosseinpour, R. (2019). The Model of Competency Development of the Commanders and Executives of the Islamic Revolutionary Guard Corps. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(3), 9-35. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1398.11.3.1.5>
- Kirchner, M., & Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: Implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 357-364. <https://dx.doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047>
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2017). *Qualitative communication research methods*. Sage publications.
- Melnikovas, A. (2018). Towards an explicit research methodology: Adapting research onion model for futures studies. *Journal of Futures Studies*, 23(2), 29- 44. DOI:10.6531/JFS.201812_23(2).0003
- Mohammadi, M., hakkak, M., nazarpouri, A. H., & mousavi, N. (2018). Designing a Training and Instruction Model for Institutional Administrators of the Islamic Republic of Iran, Based on Interpretative Structural Modeling and MICMAC Analysis. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 179-206. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.2.8.3>
- Monazam Ebrahimpour, S. , Rahimnia, F. , Pooya, A. , Farahi, M. M. and Pakdaman, M. (2022). Identify the Soft Skills Required by the Hospital Nursing Workforce in the Organizational Hierarchy. *Public Management Researches*, 15(55), 37-65. (In Persian) <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40281.5631>
- Morshedi, M. (2013). Study the Effectiveness of specialized Training Programs in Police Education. *The Quarterly Management on Police Training*, 6(2), 27-61. (In Persian) http://mape.jrl.police.ir/article_12973.html?lang=en
- Naghavi, M.A., Alvani, S.M., Ghorbanizadeh, V. & Hosseini, S.S. (2019). A model of Human Resource Development in the public organizations of Iran by new public services approach (Case study: Ministry of Energy). *Modiriat-e- farda Journal*, 58, 19-34. (In Persian) <http://www.modiriyatfarda.ir/en/Article/26091>
- Nesset, E., & Helgesen, Ø. (2009). Modelling and managing student loyalty: A study of a

- Norwegian university college. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 53(4), 327-345. <http://dx.doi.org/10.1080/00313830903043117>
- Patacsil, F. F. & Tablatin, Ch. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), pp. 347-368. <http://dx.doi.org/10.3926/jotse.271>
- Prund, C. (2021). Why generation Z is redefining the HRM processes. *Studies in Business and Economics*, 16(3), 190-199. <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>
- Rezaei, M. , Ansari, M. , Salamazadeh, A. and Toufighi, S. P. (2023). Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 71-102. (In Persian) doi: [10.22034/jhrs.2024.189978](https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.189978)
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2005). *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*. Wydanie piąte.
- Rojas-Méndez, J. I., Vasquez-Parraga, A. Z., Kara, A. L. I., & Cerda-Urrutia, A. (2009). Determinants of student loyalty in higher education: A tested relationship approach in Latin America. *Latin American Business Review*, 10(1), 21-39. <https://doi.org/10.1080/10978520903022089>
- Setayesh, S., Narguesian, A., Shahhuseini, M. A., & Manzoor, D. (2020). Designing a Framework for the Explanation of the Dimensions and Components of Human Resource Development in Project-Oriented Organizations (Case study: Iranian Ministry of Energy). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(2), 63-100. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.2.3.2>
- Sharon, D. (2016). Strategic bankruptcy: A stakeholder management perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 492-499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.006>
- Sotiriadou, K. (2005). *The sport development processes in Australia*, Dissertation, University of technology. UK.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n4>
- Stein (2013).Retriver from: <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stephen, G. (2003). Transformations: A World of Home hemodialysis. *Health Care*, 38(2), 29-50.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 393-412. DOI:[10.1002/job.1897](https://doi.org/10.1002/job.1897)
- Taecharungroj, V. (2014). University Student Loyalty Model Structural Equation Modelling Of Student Loyalty in Autonomous, State, Transform. *The Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)*.
- Tarhani, A. , Abdollahi, B. , Zeinabadi, H. R. and abbasian, A. (2019). Principal Design of Education School Directors. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(1), 111-134. (In Persian) doi:[10.22051/jontoe.2019.21190.2273](https://doi.org/10.22051/jontoe.2019.21190.2273)
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development* (6 ed.). USA: Thomson South-Western.
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799-822. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.20030>
- Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2006). *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*. Routledge.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). McGraw-Hill.