



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



ترسیم نقشه راه پژوهش در آموزش و توسعه مدیران با استفاده از روش مرور نظاممند^۱

مهدی رفیعی^۱

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه رفتار و منابع انسانی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران rafiei.mahdi۱۳۷۸@gmail.com

چکیده

آموزش و توسعه مدیران امروزه نقش مهمی را در تحقق بهره‌وری و توسعه سازمانی ایفا می‌کند و این امر سبب می‌شود پژوهشگران ابعاد مختلف این حوزه را مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. این پژوهش در نظر دارد با مرور نظاممند مطالعات داخلی و خارجی، محورهای اصلی پژوهش‌های حوزه آموزش و توسعه را شناسایی کند و با تطبیق پژوهش‌های احصا شده با محورهای شناسایی شده نواقص و کاستی‌های موجود شناسایی شود تا نقشه‌راهی برای پژوهشگران ترسیم کند. محورهای ۱۳ گانه شناسایی شده شامل: ۱. بررسی عوامل اثرگذار بر انتقال آموزشی ۲. سنجش اثربخشی یا عارضه‌یابی آموزش و توسعه در سازمان ۳. متناسب سازی روش‌های (method) آموزشی با نیازهای آموزشی ۴. نیازسنجی آموزشی در سازمان قبل از اجرای فرآیند آموزش و توسعه ۵. ارائه یا توسعه یک چارچوب برای طراحی آموزش و توسعه ۶. ارائه و بررسی یک روش (method) جدید در آموزش و توسعه ۷. طراحی و یا اجرای یک دوره (program) آموزش و توسعه ۸. بررسی عوامل و یا جریان‌های اثرگذار بیرونی بر آموزش و توسعه ۹. واکاوی ارتباط میان متغیرهای درونی آموزش و توسعه ۱۰. بررسی استراتژی‌های آموزشی در سازمان‌ها ۱۱. سنجش ادراک کارکنان نسبت به آموزش و توسعه ۱۲. شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز در آموزش و توسعه ۱۳. بررسی موانع و چالش‌های آموزش و توسعه در سازمان‌ها می‌شود.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه مدیران، مرور نظاممند

^۱ این مقاله مستخرج از پایان نامه می‌باشد.



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی

با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



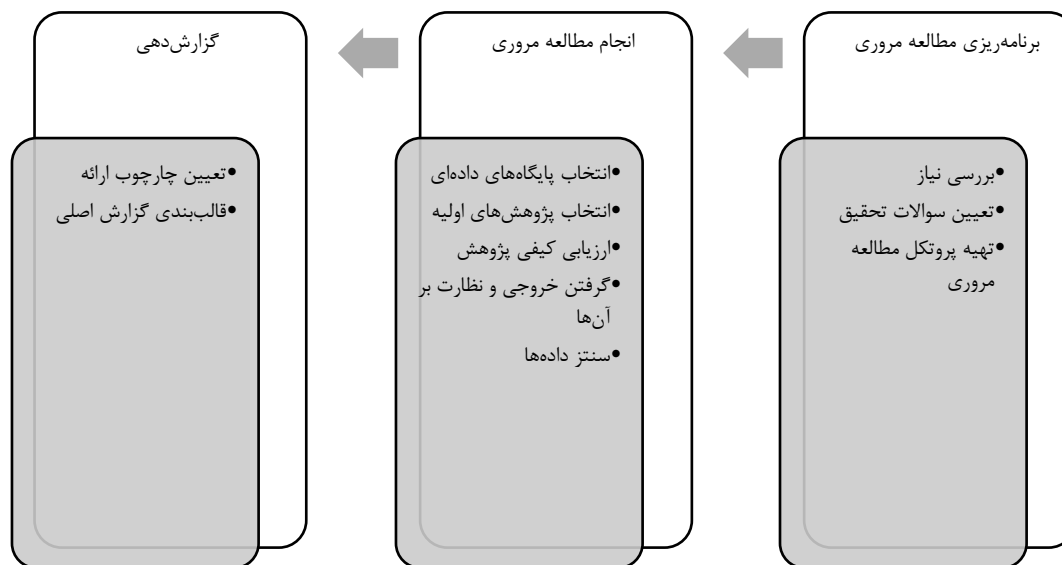
۱. مقدمه و بیان مسئله

در تعریف اولیه، آموزش را می‌توان به عنوان فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند در راستای کسب دانش (نیاز به دانستن)، مهارت (نیاز به انجام دادن) و نگرش‌ها (نیاز به احساس کردن) به حساب آورد. [۱] به گفته قوش و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، هر فعالیتی که بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد، می‌تواند به عنوان آموزش تعریف شود. نگاه به آموزش و توسعه در سال‌های اخیر از یک فعالیت هزینه‌ای به یک اقدام سرمایه‌ای تبدیل شده است و انتظارات مدیران را نسبت به آن تغییر داده است. [۲] مطابق با آمارهای رسمی آمریکا در سال ۲۰۲۳ حدود ۱۰۱.۸ میلیارد دلار شرکت‌های آمریکایی هزینه آموزش و توسعه خود کرده‌اند و این میزان از سال ۲۰۱۹ به بعد صعودی شده است. [۳] بیشتر سازمان‌ها مدت‌هاست اهمیت آموزش و توسعه را برای رشد خود درک کرده‌اند و با ظهور فناوری‌های جدید که منجر به حذف برخی مشاغل و عدم کارایی برخی مهارت‌ها شده است نیاز روزافزونی به نیروی کار ماهر و آموزش دیده احساس می‌کنند، مخصوصاً با توجه به این نکته که بسیاری از مشاغلی که ماشین‌آلات جایگزین آن‌ها می‌شوند، ماهیت غیر ماهر و نیمه ماهر داشته‌اند و این امر بر لزوم آموزش با کیفیت و انتقال مهارت‌ها به کسانی که مایل به اشتغال در آینده هستند تأکید می‌کند. [۴] آموزش و توسعه زمانی که معطوف به مدیران می‌شود اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند، زیرا تصمیمات کلیدی سازمان‌ها توسط آن‌ها اتخاذ می‌شود و در موفقیت یا شکست سازمان نقش موثری ایفا می‌کنند. سازمان‌هایی که علاقه دارند فرهنگ سازمانی آن‌ها منجر به عملکرد کاری بالا شود می‌بایست تمهیداتی برای آموزش کارکنان خود در نظر بگیرند و به آن اهتمام بورزند. [۵] در همین راستا اهمیت تحقیق و پژوهش مبتنی بر نیاز سازمان‌ها و خلاها در این حوزه بیش از پیش احساس می‌شود. برطرف کردن این نیاز برای مدیران و پژوهشگران نیازمند نقشه راهی است که با جمع‌بندی تحقیقات پیشین، خلاهای پیشرو را نشان دهد و نیازهای صنعت را پوشش دهد تا در ادامه تحقیقات آتی را به سمت خلاهای موجود هدایت کند و نیاز واقعی صنعت را برطرف کند. در این پژوهش سعی شده است با کمک روش مرور نظام‌مند، محورهای اصلی پژوهشی در حوزه آموزش و توسعه مدیران شناسایی و معرفی شود تا نقشه‌راهی را برای پژوهشگران ایجاد نماید.

^۲. Ghosh et al. (۲۰۱۱)

۲. روش تحقیق

برای پاسخ به سوال تحقیق مبنی بر چستی نقشه راه پژوهش در حوزه آموزش و توسعه و نیز شناسایی محورهای اساسی حوزه پژوهش آموزش و توسعه مدیران، مطابق با روش مرور نظام مند، مقالات علمی منتشر شده حوزه آموزش و توسعه را با لحاظ کردن یک سری معیارهای ورود و خروج که در ادامه به آن پرداخته می شود مورد بررسی قرار گرفت. پروتکل مورد استفاده در مرور نظام مند، مدلی است که توسط نیل و همکاران ۲۰۲۰ ارائه شده و در این راستا محقق می بایست با الهام گیری از این مدل ابتدا پس از مشخص شدن سوال و مبدا پژوهش، اقدام به تعیین کلید واژه ها، تعیین پایگاه های داده ای و نگارش پروتکل جست و جو نمایند.



شکل ۱: فرآیند مرور نظام مند (هیلل و همکاران، ۲۰۲۰)

مطابق با روش هیلل و همکاران که در شکل ۱ جزئیات آن شرح داده شده است، ابتدا پس از تعیین سوال پژوهش و نیازمندی به آن، پروتکل جست و جو و اجزای آن مشخص می شود. اجزای پروتکل جست و جو شامل تعیین کلید واژه های مرجع فارسی و انگلیسی، تعیین معیارهای ورود و خروج پژوهش ها و تعیین پایگاه های داده ای داخلی و خارجی است.

در جدول شماره ۱ کلید واژه های فارسی و انگلیسی مشخص شدند و در انتخاب کلید واژه ها سعی شده است متناسب با موضوع و سوالات پژوهش، از کلید واژه هایی که در مقالات مشابه مورد استفاده قرار گرفته است استفاده شود و در کنار آن از مشورت خبرگان و اساتید کمک گرفته شود.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



جدول شماره ۱: کلید واژه‌ها

کلید واژه‌های فارسی	کلید واژه‌های انگلیسی
آموزش و توسعه، توسعه کارکنان، آموزش و توسعه مدیران، توسعه مدیران، دوره آموزشی، طراحی دوره آموزشی، استراتژی آموزش	Training program, learning program, training strategies, training design, training and development strategies, , training in public sector, Learning methods, , training and development manager

معیارهای ورود و خروج شامل شاخص‌هایی است که مبتنی بر آن می‌توان تحقیقات جمع‌آوری شده را غربال کرد و اگر تحقیقی معیارهای ورودی را داشته باشد مورد تایید است و اگر شامل هر یک از معیارهای خروجی باشد رد می‌شود. انتخاب معیارهای ورود و خروج متناظر با سوالات پژوهش و با توجه به محدودیت زمانی و هزینه‌ای انتخاب شده است.

جدول شماره ۲: معیارهای ورود و خروج

معیار خروج	معیار ورود
خارج از بازه زمانی ذکر شده	بازه زمانی: ۲۰۱۰ - ۲۰۲۳
غیر از زبان فارسی و انگلیسی	زبان‌های مورد قبول: انگلیسی، فارسی
مقالات کنفرانسی یا بخشی از کتاب	صرفاً مقالات علمی پژوهشی مورد بررسی قرار بگیرد.
خارج از حوزه ادبیات مدیریت و سازمان باشد.	در حوزه ادبیات مدیریت و سازمان باشد.
عدم دسترسی به فایل اصلی مقاله، تکراری بودن مقاله	مرتبط با حوزه آموزش و توسعه باشد.

با مشورت با خبرگان و با توجه به عملکرد پایگاه‌های داده‌ای، تعدادی از موارد داخلی آن مانند نورمگز و پرتال علوم انسانی و پایگاه‌های بین‌المللی مانند اسکوپس^۳ و وب آف ساینس^۴ انتخاب شدند و فعالیت جست و جو در آن انجام شد.

^۳ Scopus

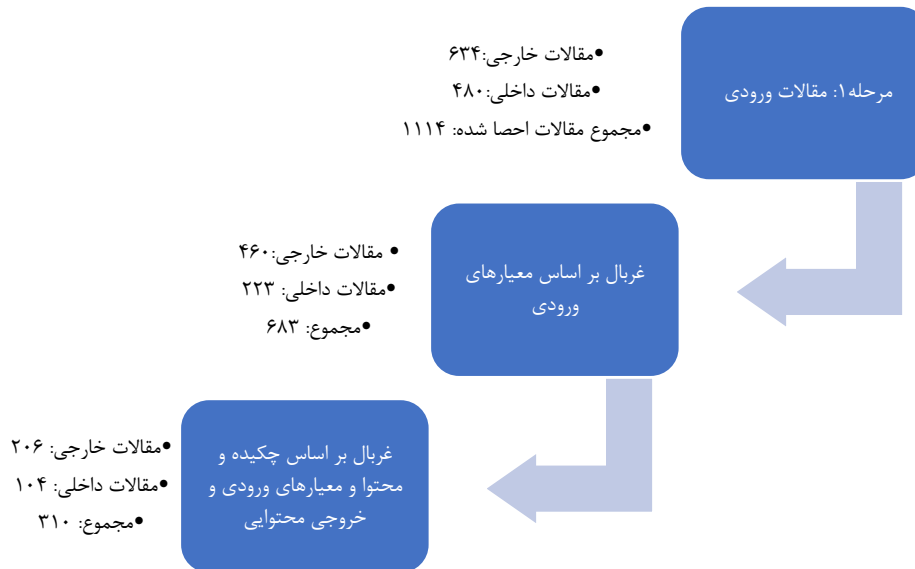
^۴ web of science



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



شکل ۲: فرآیند غربال

طبق مراحل ذکر شده در شکل شماره ۲، در مرحله اول با اعمال کلید واژه‌ها، ۱۱۱۴ مقاله علمی احصا شد که ۶۳۴ عدد از این مقالات به زبان انگلیسی و از نشریات بین‌المللی است و ۴۸۰ عدد نیز جز پژوهش‌های فارسی می‌باشد. در مرحله دوم، مطابق با معیارهای ورودی در جدول شماره ۲ مقالات بررسی شدند و در انتهای این بخش ۴۶۰ مقاله انگلیسی و ۲۲۳ مقاله فارسی مورد تایید قرار گرفت. در انتها با بررسی محتوایی و تطبیق دوباره با معیارها ورودی و خروجی، ۲۰۶ مقاله انگلیسی و ۱۰۴ مقاله فارسی جهت بررسی محتوایی انتخاب شد.

در بخش پالایش اطلاعات، پس از غربال مقالات و رسیدن به تعداد نهایی، اقدام به کدگذاری مقالات شد تا بتوان محورهای اصلی پژوهشی این حوزه را روشن کرد. نمونه‌ای از این کدگذاری در جدول شماره ۳ به صورت مثال آورده شده است. این کدگذاری‌ها در انتها به ۱۳ محور اصلی ختم شد که در بخش یافته‌های پژوهش به آن اشاره خواهد شد.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



جدول شماره ۳: نمونه کدگذاری مقالات

عنوان مقاله	نشریه	سال	کد اولیه	کد ثانویه
Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies	European Journal of Training and Development	۲۰۱۷	سنجش اثربخشی یا عارضه‌یابی دوره‌های آموزش و توسعه برگزار شده در سازمان	استفاده از روش کرک پاتریک
Normative identity processes in managers' personal development training	PERSONNEL REVIEW	۲۰۱۲	ارائه یک روش (method) جدید در آموزش و توسعه مدیران	
Managing Minds at Work: Development of a Digital Line Manager Training Program	INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH	۲۰۲۲	طراحی و اجرای یک دوره آموزش و توسعه‌ای برای مدیران	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزش و توسعه
Development of Core Competencies of Construction Managers: The Effect of Training and Education	TECHNOLOGY KNOWLEDGE AND LEARNING	۲۰۲۱	متناسب سازی روش‌های آموزشی با نیازهای آموزشی	
Development and Pilot Test of an Online Training to Engage Managers to Support Workplace Wellness	JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL MEDICINE	۲۰۲۱	طراحی و اجرای یک دوره آموزش و توسعه‌ای برای مدیران	
Evaluation of results of the people management training program: process, methodology and improvements of development programs	REVISTA DE GESTAO E SECRETARIADO-GESEC	۲۰۲۳	ارائه یک روش (method) جدید در آموزش و توسعه مدیران	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزش و توسعه
A Review of Training Strategies to Teach Individuals Implementation of Behavioral Interventions	JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT	۲۰۱۷	آسیب شناسی آموزش و توسعه و بررسی موانع و چالش‌های آن در سازمان‌ها	تحلیل انتقادی تحقیقات پیرامون رویه‌ها، مداخلات، روش‌های آموزشی

۳. یافته‌های پژوهش

بعد از احصای مقالات و غربال آن مطابق با پروتکل تعیین شده و سوال پژوهش می‌بایست اقدام به سنتز بر روی اطلاعات به دست آمده کرد. به جهت مشخص کردن دامنه و محورهای اصلی پژوهش‌های حوزه آموزش و توسعه مبتنی بر مقالات احصا شده اقدام به کدگذاری مقالات شد و در انتها این کدگذاری به ۱۳ محور اصلی ختم شد. این ۱۳ محور در واقع محورهای اصلی پژوهشی است که تقریباً تمام دامنه پژوهش این حوزه را در بر می‌گیرد. محورهای اصلی نیز در جدول شماره ۳ آورده شده است.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

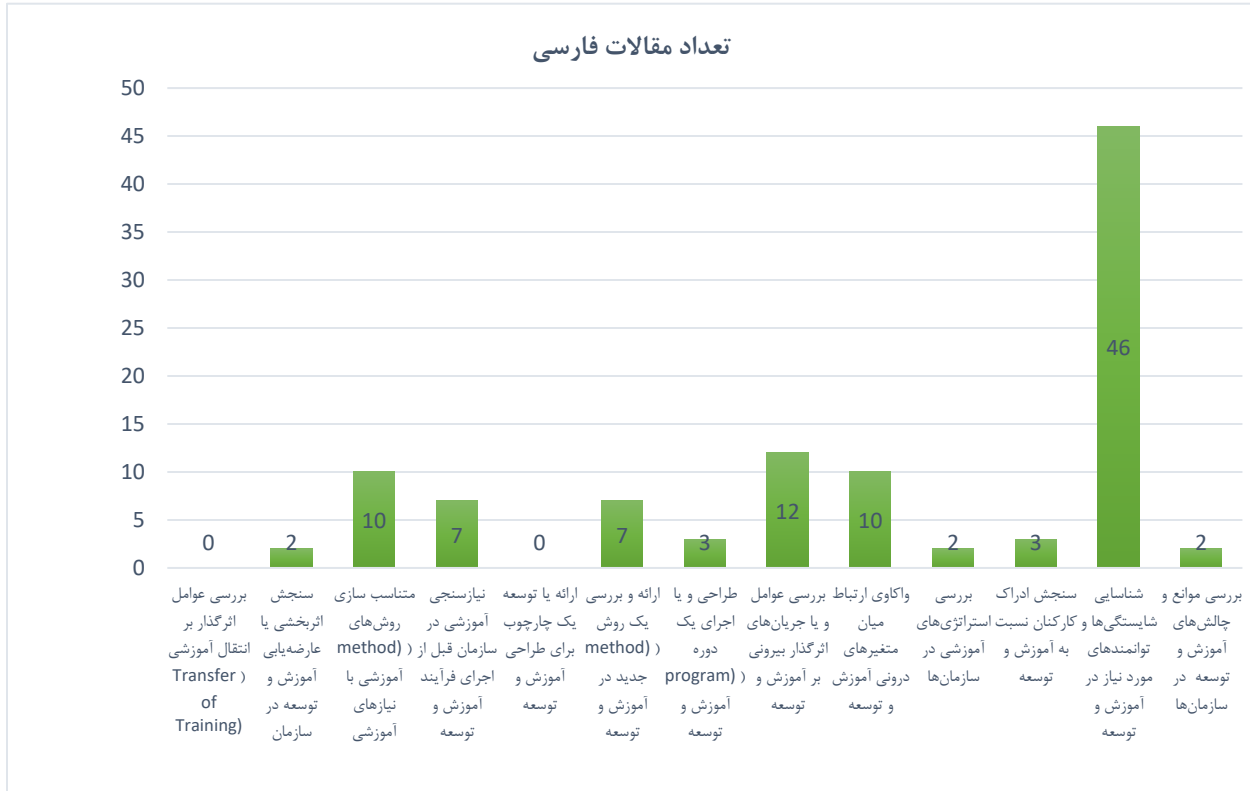
8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



جدول شماره ۴: محورهای کلی مطالعات

شماره	محورهای تحقیقات
۱	بررسی عوامل اثرگذار بر انتقال آموزشی (Transfer of Training)
۲	سنجش اثربخشی یا عارضه‌یابی آموزش و توسعه در سازمان
۳	متناسب سازی روش‌های (method) آموزشی با نیازهای آموزشی
۴	نیازسنجی آموزشی در سازمان قبل از اجرای فرآیند آموزش و توسعه
۵	ارائه یا توسعه یک چارچوب برای طراحی آموزش و توسعه
۶	ارائه و بررسی یک روش (method) جدید در آموزش و توسعه
۷	طراحی و یا اجرای یک دوره (program) آموزش و توسعه
۸	بررسی عوامل و یا جریان‌های اثرگذار بیرونی بر آموزش و توسعه
۹	واکوی ارتباط میان متغیرهای درونی آموزش و توسعه
۱۰	بررسی استراتژی‌های آموزشی در سازمان‌ها
۱۱	سنجش ادراک کارکنان نسبت به آموزش و توسعه
۱۲	شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز در آموزش و توسعه
۱۳	بررسی موانع و چالش‌های آموزش و توسعه در سازمان‌ها

همانطور که اشاره شد ۱۳ عنوان شناسایی شده در جدول شماره ۴ محورهای اصلی پژوهشی در حوزه آموزش و توسعه می‌باشد که احصا گردیده است. پس از احصای پایست هر یک از مقالات یافت شده را به یک دسته تخصیص دهیم تا بتوانیم پراکندگی کلی این حوزه پژوهش را شناسایی کنیم. لذا مقالات فارسی و انگلیسی احصا شده در این ۱۳ محور دسته بندی شدند و میزان پراکندگی آن‌ها در شکل شماره ۳ و ۴ و ۵ نشان داده شده است.



شکل ۳: پراکندگی مقالات فارسی در محوره‌های اصلی

مطابق با شکل شماره ۳، بیشتر تحقیقات به زبان فارسی در حوزه شناسایی مهارت‌ها و شایستگی‌ها لازم جهت توسعه مدیران و کارکنان است که عموماً در قالب برنامه توسعه فردی یا احصای الگوی توسعه مدیران انجام گرفته است. تحقیقات مرتبط با شناسایی و بررسی متغیرهای اثرگذار بیرونی و درونی و متناسب‌سازی روش‌های آموزشی با نیازهای آموزشی در بخش بعدی قرار می‌گیرد. در حوزه مفهوم نو انتقال آموزشی و در حوزه توسعه چارچوب طراحی آموزش و توسعه در مقالات بررسی شده موردی یافت نشد. انتظار می‌رود این حوزه‌ها بیشتر مورد توجه محققین قرار گیرد.

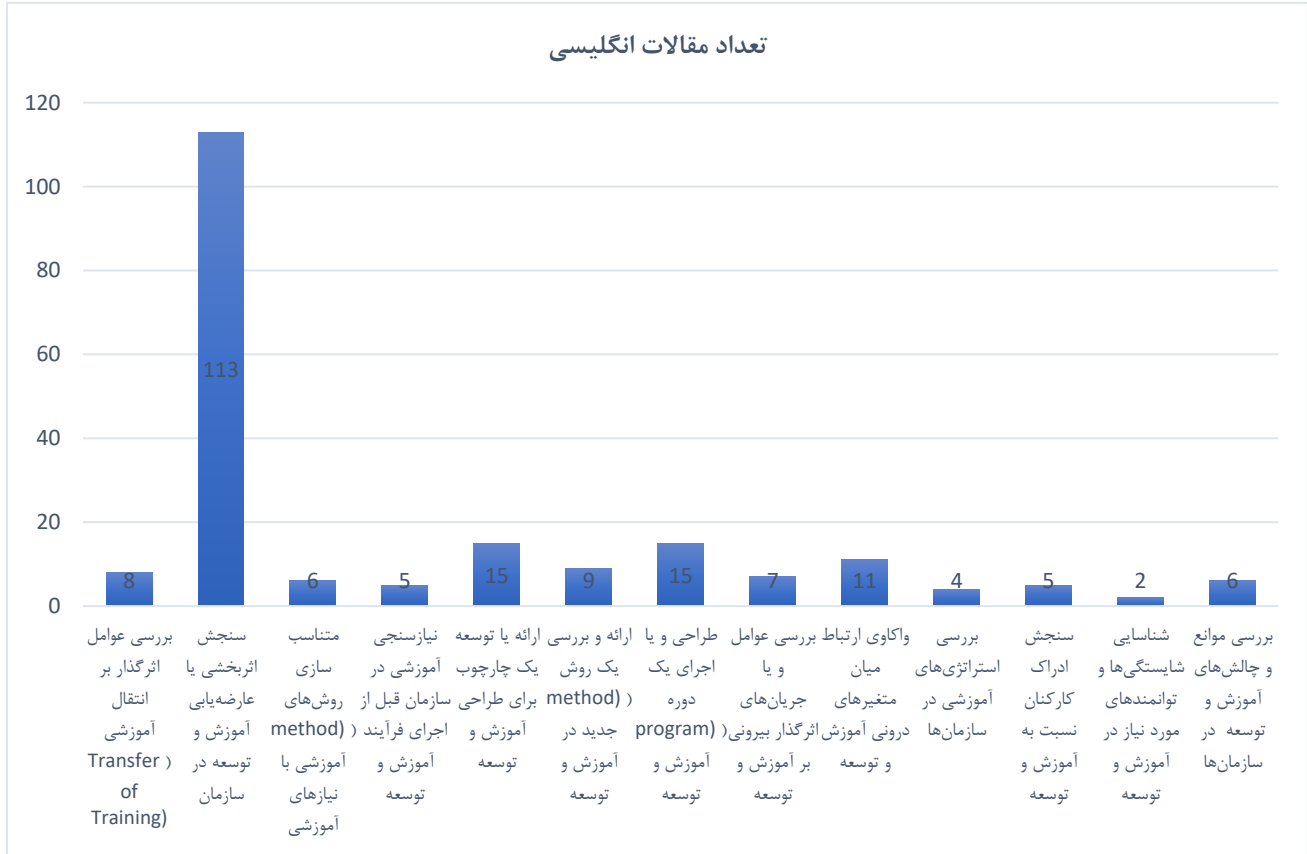


mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی

با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



شکل ۴: پراکندگی مقالات انگلیسی در محورهای اصلی

در تحقیقات بین المللی، حجم زیادی از پژوهش‌ها مربوط به سنجش اثربخشی و یا عارضه‌یابی دوره‌های آموزش و توسعه‌ای است که برای مدیران و کارکنان اجرا شده و این موضوع در بین پژوهشگران خارجی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اما متأسفانه در تحقیقات داخلی این مقوله از اهمیت کمی برخوردار بوده و حجم بسیار اندکی را به خود اختصاص می‌دهد. در سایر محورها همانطور که مشخص است توزیع مناسبی وجود دارد. نکته پایانی این است که بحث شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز در آموزش و توسعه کمترین میزان را به خود اختصاص داده در حالی که در مطالعات داخلی بیشترین تعداد را به خود اختصاص می‌دهد که این مسئله جای بررسی و تعمق بیشتری را می‌طلبد.

مجموع مقالات انگلیسی و فارسی



شکل ۵: پراکندگی کلی مقالات حوزه آموزش و توسعه

در بخش پایانی، در شکل ۵ پراکندگی کلی مجموع مقالات فارسی و انگلیسی به صورت نمودار تری مپ^۵ ترسیم شده که تصویر مناسبی از کلیت پژوهشی در این حوزه را نمایان می‌کند. هنگام استفاده از این نمودار باید در نظر داشت پژوهش‌های داخل و خارج کشور تفاوت‌های قابل توجهی دارند که در شکل شماره ۳ و ۴ این تفاوت قابل مشاهده است.

^۵ Treemap



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۴. نتیجه گیری

برخی از مدیران، آموزش و توسعه را امری استراتژیک نمی دانند و بعضا به آن به عنوان امر ثانوی و حتی لوکس نگاه می کنند اما یک سازمانی که آموزش و یادگیری برایش اهمیت داشته باشد آن را در مرکز توجه خود قرار داده و به عنوان یک منبع اساسی برای بازسازی و احیای سازمان خود نگاه می کند. [۶] پژوهشگرانی که نگاه نویی به آموزش و توسعه دارد و سعی دارند به چشم سرمایه گذاری به آن نگاه کند می بایست توجه داشته باشند که وضعیت کلی پژوهشی در این حوزه در داخل و خارج کشور به چه شکل می باشد و افق روشنی برای آن ها ترسیم شده باشد. بررسی نظام مند محقق نشان دهنده آن است که اختلاف تقریبا عمیقی میان جریان پژوهشی خارجی در حوزه آموزش و توسعه با جریان پژوهشی داخلی وجود دارد. همانطور که در بخش یافته ها بیان شد عمده تمرکز تحقیقات بین المللی به حوزه سنجش اثربخشی و عارضه یابی از دوره های برگزار شده اختصاص دارد اما در پژوهش های داخلی عموما به بحث شناسایی شایستگی ها و مهارت های مورد نیاز جهت توسعه پرداخته شده که در پژوهش های بین المللی از اهمیت کمی برخوردار بوده است. تمرکز تحقیقات بین المللی در حوزه سنجش اثربخشی گویای آن است که این حوزه در مطالعات خارجی از فاز مطالعاتی صرف به فاز کاملا عملیاتی تغییر پیدا کرده و دغدغه پژوهشگران و مدیران عموما اثربخشی دوره های طراحی شده است، مسئله ای که بسیار اندک در مطالعات داخلی به آن پرداخته می شود. مطالعات استراتژیک در حوزه آموزش و توسعه، حوزه میان رشته ای نویی است که می توان هم در بخش هم جهت سازی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلی شرکت از آن بهره برد و هم در طراحی دوره آموزشی و پیوند زدن مفاهیم استراتژی با قسمت طراحی مطالعاتی را انجام داد.

۵. منابع و مأخذ

- [۱] Eduardo Salas; Scott I. Tannenbaum; Kurt Kraiger; Kimberly A. Smith-Jentsch, "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice," *Psychological Science in the Public Interest*, pp. ۷۴-۱۰۱, ۲۰۱۲.
- [۲] Robert L. Mathis; John H. Jackson; Sean R. Valentine; Patricia A. Meglich, Human Resource management, Boston: Cengage Learning, ۲۰۱۶.
- [۳] M. Greenfield, "statista," November ۲۰۲۳. [Online]. Available: <https://www.statista.com/statistics/۷۸۸۵۲۱/training-expenditures-united-states/>.
- [۴] Abeba Mitiku Asfaw; Mesele Damte Argaw; Lemessa Bayissa, "The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia," *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, pp. ۱۸۸-۲۰۲, ۲۰۱۵.
- [۵] P. M. M. C. Nuwan; B. A. K. S. Perera; K. G. Dewagoda, "Development of Core Competencies of Construction Managers: The Effect of Training and Education," *Technology, Knowledge and Learning*, pp. ۱۳-۵۰, ۲۰۲۰.
- [۶] Dave, Ulrich; John, Storey; Patrick, M. Wright, Strategic Human Resource Management, London, New York: Routledge, ۲۰۱۹.