



Explaining the Components and Dimensions of Excellence-Oriented Human Resource Training in Iranian Organizations

Navab Sepahian¹ | Mohammad Ghasemi^{2✉} | Zahra Vaziefeh³

Abstract

Background & Purpose: The aim of this study is to explain the components and dimensions of excellence-oriented human resource training in Iranian organizations, with the goal of identifying its dimensions, contexts, challenges, and consequences, thereby providing a comprehensive and indigenous model for designing effective educational systems.

Methodology: This qualitative study used thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) with 15 experts from Iranian public and private organizations, selected via purposive and snowball sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews until theoretical saturation, analyzed in six steps, and validated using Lincoln and Guba's (1985) criteria (inter-coder agreement: 0.84).

Findings: Analysis yielded 320 codes, 264 basic themes, 88 organizing themes, and 25 global themes across five questions: (1) definition — comprehensive development, strategic goal-orientation, value-orientation and ethicalism, lifelong learning, and transformation and innovation; (2) components — technical, behavioral, cognitive, leadership, and ethical competencies; (3) contexts — institutional/structural, technological, cultural, financial, and legal; (4) challenges — structural/managerial, content/methodological, cultural/human, financial/resource, and environmental; (5) outcomes — individual/occupational, organizational/strategic, social/economic, knowledge/innovative, and quality/excellence-oriented.

Conclusion: Excellence-oriented HR training is multidimensional, and through balanced development of fivefold competencies and contextual foundations yields valuable individual, organizational, social, knowledge, and quality outcomes. Iranian organizations face numerous challenges requiring simultaneous structural, content, cultural, financial, and environmental interventions. The model can guide policymakers, HR managers, and educational designers in reducing the skills gap, increasing talent retention, and achieving organizational excellence; quantitative testing and cross-sector comparative studies are recommended.

Keywords: *Excellence-Oriented Training, Human Resources, Thematic Analysis, Public Organizations, Private Organizations, Organizational Excellence.*

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Mohammad Ghasemi

© Authors

Received:
June 02, 2026

Revised:
July 22, 2026

Accepted:
August 31, 2026

Published online:
September 30, 2026

Citation: Javaheri Zadeh, E. (2026). Professional Competency Model for Assessors in Assessment and Development Centers: A Meta-Synthesis of Qualitative Studies. *Human Capital Assessment and Development*, 3 (3), 59-87.

1. PhD Student, Public Administration, Human Resource Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Zahedan Branch, Zahedan, Iran. sepahinavab@gmail.com

2. Corresponding Author, Associate Prof. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: vazife@mgmt.usb.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Autumn, Vol, 3, No, 3, PP. 59-87.

ISSN: 3115-8536

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Explaining the Components and Dimensions of Excellence-Oriented Human Resource Training in Iranian Organizations

Extended Abstract

Background & Purpose

In an era of rapid technological change, fundamental shifts in the nature of work, and an increasing shortage of key talent, investing in human resource development has become a vital strategy for organizational survival and competitive advantage. The World Economic Forum has predicted that 44 percent of employees' essential skills and knowledge will change over the next five years due to the development of automation and artificial intelligence technologies (Aguinis & Kraiger, 2009). In such conditions, organizations that prioritize learning and development become "talent magnets" and achieve higher employee retention rates (Dietz & Zwick, 2022). However, merely holding traditional training courses does not guarantee effectiveness and the realization of organizational goals; many existing training programs lack practical application and have little impact on improving employee performance (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003).

This challenge is more complex and sensitive in Iranian public organizations due to their distinctive nature. Public organizations not only face public expectations for high-quality and accountable service delivery but also, as the main instruments for realizing the country's development policies, play a pivotal role in advancing macroeconomic, social, and cultural goals. Unlike the private sector, whose primary driver is profitability and market competition, public organizations face a set of legal requirements, bureaucratic structures, budgetary constraints, and political pressures that strongly affect the nature and quality of their training programs (Mirsepasi et al., 2010; Amouzad et al., 2016). A pathology of recruitment and training systems in Iranian public organizations based on the organizational excellence model shows that various criteria—including leadership, policy-making, and employee processes—all suffer from significant damage, and there is a serious gap between organizational investments in human resources and the achievement of tangible, expected results (Khanifar et al., 2021; Atataleb & Niakan, 2023).

Therefore, the main question of this study is: given the specific characteristics of Iranian public organizations, what are the components and dimensions of excellence-oriented human resource training in these organizations? The purpose of this study is to explain the components and dimensions of excellence-oriented human resource training in Iranian public organizations in order to provide a comprehensive and indigenous model for designing effective training systems by identifying its dimensions, contexts, challenges, and consequences. The expected outcome is a model that can serve as a roadmap for policymakers, human resource managers, and training system designers, helping to reduce the skills gap, increase talent retention, and achieve organizational excellence.

Methodology

This research is applied in purpose and qualitative in approach. Given the exploratory nature of the subject, the importance of the context and setting of Iranian public organizations, the necessity of achieving an indigenous model, and the limitations of existing quantitative research, a qualitative approach was selected as the appropriate method. Thematic analysis following Braun and Clarke (2006)—a widely used and valid qualitative method that enables the identification, analysis, and interpretation of meaning patterns in textual data—was employed.

The statistical population consisted of experts and specialists in human resource management, human capital training and development, and organizational excellence management in Iranian public organizations. Acknowledging the wide diversity of public organizations (including service, production, educational, health, and judicial organizations), efforts were made to select experts from a diverse range of these organizations through

purposive sampling so that different perspectives would be reflected in the analysis. The inclusion criteria were: at least 10 years of work experience related to human resources and training in public organizations; a master's or doctoral degree in management or educational sciences; practical experience in designing or implementing organizational training programs; and willingness to participate in the research. Ultimately, 10 experts were interviewed, and sampling continued until theoretical saturation was reached.

The primary data collection instrument was a semi-structured interview, whose guide was developed based on the theoretical foundations and research background and included open questions on the definition of excellence-oriented training, its main components and dimensions, contextual factors and prerequisites, challenges and obstacles, and expected consequences and outcomes. To ensure the credibility of the findings, member checking was used: summaries of the findings and extracted themes were provided to some interviewees, and their corrective comments were obtained. To increase dependability, all coding and data analysis stages were documented, and part of the interviews was independently coded by two researchers. Inter-coder agreement was calculated using the intra-topic agreement index, yielding 84 percent, indicating good reliability of the coding process. To ensure confirmability, all research documentation—including audio files, interview transcripts, codes, and analytical notes—was retained to enable auditing of the research process. Furthermore, to enhance transferability, the characteristics of participants, the research context, and the study procedures were reported in detail.

Findings

Analysis of the interviews led to the identification of 320 initial descriptive codes, 264 basic themes, 88 organizing themes, and 25 global themes. The findings indicate that excellence-oriented human resource training is a complex and multidimensional phenomenon. Based on the five research questions, the global themes were organized as follows:

Question 1 (definition and participants' understanding): Five global themes were identified: a comprehensive approach to development, strategic goal-orientation, value-orientation and ethicalism, lifelong learning, and transformation and innovation. In the experts' view, excellence-oriented training is a multilayered phenomenon beyond traditional concepts of human resource training—not merely a program or course but a systemic and holistic approach to human capital development in which the boundary between training and learning is blurred and both, in a dynamic and complementary interaction, foster the all-round growth of employees. Given the distinctive nature of public organizations, the experts' understanding of this type of training is primarily intertwined with value-orientation, social responsibility, and public accountability.

Question 2 (components and dimensions): Five key competency categories were identified: technical and specialized competencies, behavioral and communication competencies, cognitive and analytical competencies, leadership and managerial competencies, and ethical and value-based competencies. Together, these five categories paint a comprehensive picture of the excellent employee in public organizations—one who is not only capable in specialized tasks but also possesses communication, analytical, leadership, and ethical capabilities. In public organizations, given their service-oriented and relational nature with a wide range of stakeholders, ethical and value-based competencies as well as behavioral and communication competencies are more prominent.

Question 3 (contextual factors and prerequisites): Five main categories were identified: institutional and structural contexts, technological infrastructures, organizational culture and climate, financial resources and budgeting, and supportive laws and regulations. In public organizations, two factors—"institutional and structural contexts" and "supportive laws and regulations"—are particularly important because, given the bureaucratic and hierarchical nature of these organizations, any change and innovation in the training system requires strong support from senior management and the backing of upstream laws and regulations.

Question 4 (challenges and obstacles): Five main categories were identified: structural and managerial challenges, content and methodological challenges, cultural and human challenges, financial and resource challenges, and environmental and extra-organizational challenges. In public organizations, structural and managerial challenges were identified as the most important obstacle; bureaucratic and hierarchical structures, lengthy decision-making processes, centralization in designing and implementing programs, and weak effective evaluation systems are among the factors that severely limit the flexibility and speed required for implementing excellence-oriented training. Moreover, environmental and extra-organizational challenges such as economic pressures, sanctions, and currency fluctuations limit public organizations' access to up-to-date technologies and content and affect the quality of training programs.

Question 5 (consequences and outcomes): Five global themes were identified: individual and occupational outcomes, organizational and strategic outcomes, social and economic outcomes, knowledge and innovative outcomes, and quality and excellence-oriented outcomes. In public organizations, social and economic outcomes as well as quality and excellence-oriented outcomes are particularly important; given the service-oriented and public nature of these organizations, upgrading employees' skills through excellence-oriented training can directly affect the quality of services provided to the public and increase national productivity. Moreover, increasing stakeholder satisfaction, improving public trust in government institutions, and strengthening social capital are among the key outcomes.

Conclusion

Excellence-oriented human resource training is a multidimensional phenomenon beyond traditional training that, through a holistic, goal-oriented, value-based, continuous, and transformative approach, seeks to cultivate fivefold competencies—technical, behavioral, cognitive, leadership, and ethical—in public organization employees. Through the balanced development of these competencies and the provision of contextual foundations, it can lead to valuable outcomes at individual, organizational, social, knowledge, and quality levels. However, Iranian public organizations face numerous challenges in this path, the resolution of which requires simultaneous interventions at structural, content, cultural, financial, and environmental levels.

A comparison of the findings with the theoretical literature and empirical background reveals extensive alignment as well as points of divergence and valuable richness that this study adds to existing knowledge. The experts' emphasis on a holistic approach, strategic goal-orientation, and lifelong learning is consistent with the views of theorists such as Ramdani et al. (2014) regarding the distinction between strong and weak human capital transformation and Bell et al. (2017) regarding learning organizations. What distinguishes this study from much prior research is its emphasis on value-orientation and ethicalism as one of the main pillars of the definition of excellence-oriented training in the public organization context. Furthermore, by identifying environmental and extra-organizational challenges such as sanctions, currency fluctuations, and legal instability as an independent category, this study addresses aspects of training barriers in Iranian public organizations that have received less attention in international literature, indicating the need to consider Iran's specific and unique business environment in designing training models.

Keywords: *Excellence-Oriented Training, Human Resources, Thematic Analysis, Public Organizations, Private Organizations, Organizational Excellence.*



تبیین مؤلفه ها و ابعاد آموزش تعالی محور منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران

نواب سپاهیان^۱ | محمد قاسمی^۲ | زهرا وظیفه^۳

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: هدف این پژوهش، تبیین مؤلفه ها و ابعاد آموزش تعالی محور منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران است تا با شناسایی ابعاد، زمینه ها، چالش ها و پیامدهای آن، مدلی جامع و بومی برای طراحی نظام های آموزشی کارآمد ارائه گردد. روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه سرمایه انسانی و مدیریت تعالی سازمانی در سازمان های دولتی ایران بودند که با روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده ها در شش گام انجام و با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) اعتباریابی شد (ضریب توافق بین دو کدگذار: ۸۴/۰). یافته ها: تحلیل مصاحبه ها به شناسایی ۳۲۰ کد توصیفی اولیه، ۲۶۴ مضمون پایه، ۸۸ مضمون سازمان دهنده و ۲۵ مضمون فراگیر منجر شد. بر اساس سؤالات پنج گانه پژوهش، مضامین فراگیر عبارتند از: در سؤال اول (تعریف آموزش تعالی محور) شامل رویکرد جامع نگر به توسعه، هدف گرایی راهبردی، ارزش محوری و اخلاق گرایی، یادگیری مادام العمر و تحول آفرینی و نوآوری. در سؤال دوم (مؤلفه ها و ابعاد) شامل شایستگی های فنی و تخصصی، رفتاری و ارتباطی، شناختی و تحلیلی، رهبری و مدیریتی و اخلاقی و ارزشی. در سؤال سوم (عوامل زمینه ساز) شامل بسترهای نهادی و ساختاری، زیرساخت های فناورانه، فرهنگ و جو سازمانی، منابع مالی و قوانین حمایتی. در سؤال چهارم (چالش ها و موانع) شامل چالش های ساختاری و مدیریتی، محتوایی و روش شناختی، فرهنگی و انسانی، مالی و منابع و محیطی و برون سازمانی. در سؤال پنجم (پیامدها و نتایج) شامل پیامدهای فردی و شغلی، سازمانی و راهبردی، اجتماعی و اقتصادی، دانشی و نوآورانه و کیفی و تعالی گرایانه. همچنین، یافته ها نشان داد که در سازمان های دولتی، تأکید بر ارزش محوری، مسئولیت پذیری اجتماعی و پاسخگویی عمومی در طراحی آموزش تعالی محور از اهمیت ویژه ای برخوردار است. نتیجه گیری: آموزش تعالی محور منابع انسانی، پدیده ای چندبعدی و فراتر از آموزش های سنتی است که با توسعه متوازن شایستگی های پنج گانه و فراهم سازی بسترهای زمینه ساز، می تواند به پیامدهای ارزشمندی در سطوح فردی، سازمانی، اجتماعی، دانشی و کیفی منجر شود. با این حال، سازمان های دولتی ایران با چالش های متعددی در این مسیر مواجه هستند که رفع آنها نیازمند مداخلات همزمان در سطوح ساختاری، محتوایی، فرهنگی، مالی و محیطی است. مدل ارائه شده در این پژوهش، می تواند به عنوان نقشه راهی برای سیاست گذاران، مدیران منابع انسانی و طراحان نظام های آموزشی در سازمان های دولتی ایران عمل کرده و به کاهش شکاف مهارتی، افزایش نگهداشت استعدادها و دستیابی به تعالی سازمانی کمک نماید. همچنین، انجام پژوهش های کمی برای آزمون تجربی مدل و پژوهش های تطبیقی میان زیرمجموعه های مختلف سازمان های دولتی، برای تعمیم پذیری بیشتر یافته ها پیشنهاد می شود. کلیدواژه ها: آموزش تعالی محور، منابع انسانی، تحلیل مضمون، سازمان های دولتی، تعالی سازمانی.	نویسنده مسئول: محمد قاسمی نویسندگان: دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۲ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۲۰ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۰ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۸

استناد: جواهری زاده، ابراهیم (۱۴۰۵). مدل شایستگی های حرفه ای ارزیابان کانون های ارزیابی و توسعه (یک مطالعه فراترکیب). *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۳ (۳)، ۵۸-۸۷.

۱. دانشجوی دکترا، مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زاهدان، زاهدان، ایران. sepahinavab@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: vazife@mgmt.usb.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، پاییز، دوره ۳، شماره ۳، ص. ۵۸-۸۷

شاپا: ۳۱۱۵-۸۵۳۶

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

در عصر تحولات شتابان فناورانه، تغییرات بنیادین در ماهیت مشاغل و کمبود روزافزون استعدادهای کلیدی، سرمایه‌گذاری بر توسعه منابع انسانی به یکی از راهبردهای حیاتی برای بقا و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است. مجمع جهانی اقتصاد در گزارش خود پیش‌بینی کرده است که ۴۴ درصد از مهارت‌ها و دانش ضروری کارکنان طی پنج سال آینده به دلیل توسعه فناوری‌های اتوماسیون و هوش مصنوعی دستخوش تغییر خواهد شد (آگینیس و کرایگر^۱، ۲۰۰۹). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که یادگیری و توسعه را در اولویت قرار می‌دهند، به «آهن‌ربای استعداد» تبدیل شده و نرخ حفظ و نگهداشت نیروی انسانی بالاتری دارند (دیتز و زویک^۲، ۲۰۲۲). با این حال، صرف برگزاری دوره‌های آموزشی سنتی، تضمین‌کننده اثربخشی و تحقق اهداف سازمانی نیست. بسیاری از برنامه‌های آموزشی موجود، فاقد کاربرد عملی بوده و تأثیر چندانی بر بهبود عملکرد کارکنان ندارند (آرتور، بنت، ادنز و بل^۳، ۲۰۰۳).

این چالش در سازمان‌های دولتی ایران، به دلیل ماهیت خاص و متمایز آنها، از پیچیدگی و حساسیت بیشتری برخوردار است. سازمان‌های دولتی در ایران نه تنها با انتظارات عمومی برای ارائه خدمات باکیفیت و پاسخگو مواجهند، بلکه به عنوان ابزارهای اصلی تحقق سیاست‌های توسعه‌ای کشور، نقش محوری در پیشبرد اهداف کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایفا می‌کنند. برخلاف بخش خصوصی که محرک اصلی آن سودآوری و رقابت در بازار است، سازمان‌های دولتی با مجموعه‌ای از الزامات قانونی، ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های بودجه‌ای و فشارهای سیاسی مواجهند که ماهیت و کیفیت برنامه‌های آموزشی آنها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (میرسپاسی، طلوعی اشلقی، معمارزاده و پیمانی، ۱۳۸۹؛ عموزاد، قهرمانی، خراسانی و فراستخواه، ۱۳۹۵).

آسیب‌شناسی نظام‌های جذب و آموزش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بر اساس مدل تعالی سازمانی نشان می‌دهد که معیارهای مختلف از جمله رهبری، خط‌مشی‌گذاری و فرآیندهای کارکنان، همگی با آسیب‌های معناداری روبرو هستند و شکافی جدی بین سرمایه‌گذاری‌های سازمان در حوزه منابع انسانی و دستیابی به نتایج ملموس و مورد انتظار وجود دارد (خنیفر، ابراهیمی، محمداسماعیلی و غلامی، ۱۴۰۰). این آسیب‌ها، به ویژه در حوزه نتایج کارکنان، نشان از ناکارآمدی نظام‌های آموزشی موجود در ایجاد تحول واقعی در توانمندی‌های نیروی انسانی دارد (عطاطلب و نیاکان، ۱۴۰۲). و این موضوع اهمیت بررسی آموزش و سایر کارکردهای منابع انسانی را در سازمان‌های مختلف با توجه ماهیت وظایف دو چندان می‌کند (سیدنقوی، رشیدی، رضایی منش و واعظی، ۱۴۰۰).

بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران، مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش تعالی‌محور منابع انسانی در این سازمان‌ها کدامند؟ برای پاسخ به این سؤال، این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و بهره‌گیری از تجارب و دیدگاه‌های خبرگان حوزه منابع انسانی، در پی کشف و تبیین عمیق این مؤلفه‌ها در بستر منحصر به فرد سازمان‌های دولتی ایران است.

نتایج مورد انتظار از این پژوهش، دستیابی به مدلی جامع و بومی از ابعاد و مؤلفه‌های آموزش تعالی‌محور است که

¹ Aguinis & Kraiger

² Dietz & Zwick

³ Arthur, Bennett, Edens & Bell

می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای سیاست‌گذاران، مدیران منابع انسانی و طراحان نظام‌های آموزشی در سازمان‌های ایرانی عمل کند. این مدل، با شناسایی دقیق شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به تعالی سازمانی، امکان طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، کارآمد و همسو با نیازهای واقعی سازمان را فراهم می‌آورد. وضعیت مطلوب، سازمانی است که با بهره‌گیری از این چارچوب، بتواند شکاف مهارتی موجود را کاهش داده، نرخ نگهداشت استعدادهای خود را افزایش داده و در مسیر تعالی سازمانی گام بردارد.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت سرمایه انسانی، نقشی محوری در ارتقای عملکرد سازمانی و دستیابی به تعالی ایفا می‌کند. در اقتصاد دانش‌محور امروز، مزیت رقابتی سازمان‌ها نه بر پایه منابع فیزیکی، بلکه بر اساس سرمایه‌های نامشهود و توانایی آنها در خلق و به‌کارگیری دانش استوار است (کمبل، کاف و کریسینسکی^۱، ۲۰۱۲). در این میان، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین بعد سرمایه فکری، از طریق فرایند یادگیری و توسعه شایستگی‌ها، زمینه‌ساز نوآوری و بهبود مستمر سازمانی می‌شود (بونتیس، سلیم و عاشور^۲، ۲۰۰۷). با این حال، توسعه سرمایه انسانی در ادبیات مدیریت، اغلب به صورت صرفاً کارکردی و با هدف افزایش بهره‌وری نیروی کار تفسیر شده است، در حالی که رویکرد جامع‌تر، آن را به عنوان عاملی برای شناسایی فرصت‌های تحول‌آفرین و بهبود مستمر می‌نگرد (آسفاو، آرگاو و بایسا^۳، ۲۰۱۵).

در این چارچوب، تمایز میان دو نوع تحول در سرمایه انسانی حائز اهمیت است: تحول قوی که شامل کسب دانش و مهارت‌های فرابخشی مانند خلاقیت، مذاکره و تفکر جانبی است و در بسترهای مختلف قابل کاربرد بوده و تحول ضعیف که به دانش و مهارت‌های بافت‌خاص و زمینه‌محور اشاره دارد که در خارج از بافت اصلی خود، کارایی چندانی ندارند (رامدانی، ملاحی، گرما و کچاد^۴، ۲۰۱۴). این دو نوع تحول، به ترتیب با دو مفهوم «آموزش» و «یادگیری» در سازمان پیوند می‌خورند. آموزش به عنوان فرایندی هدفمند برای انتقال دانش و مهارت‌های از پیش تعیین‌شده و قابل کنترل (یادگیری از طریق انجام)، و یادگیری به عنوان فرایندی برای توسعه قابلیت‌های فراگیر و توانایی مواجهه با نااطمینانی (یادگیری از طریق تعامل) تعریف می‌شوند (پاناگیوتا کوپولوس^۵، ۲۰۲۰). از این منظر، «آموزش تعالی‌محور» رویکردی است که هر دو وجه تحول قوی و ضعیف را دربر گرفته و با تلفیق آموزش و یادگیری، به پرورش سرمایه انسانی می‌پردازد که هم توانایی اجرای وظایف مشخص و هم توانایی سازگاری با تغییرات و خلق دانش جدید را داشته باشد (بل، تاننباوم، فورد، نو و کرایگر^۶، ۲۰۱۷).

تحقیقات نشان می‌دهد که رویکردهای آموزش تعالی‌محور، با تأکید بر توسعه شایستگی‌های فنی و تخصصی

¹ Campbell, Coff & Kryscynski

² Bontis, Seleim & Ashour

³ Asfaw, Argaw & Bayissa

⁴ Ramdani, Mellahi Guermat & Kechad

⁵ Panagiotakopoulos

⁶ Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger

(مهارت‌های سخت) در کنار مهارت‌های ارتباطی انسانی و مهارت‌های شناختی (مهارت‌های نرم)، می‌توانند به بهبود کیفیت خدمات و عملکرد سازمانی منجر شوند (مودولی^۱، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، تفکیک میان فعالیت‌های اصلی و غیراصلی منابع انسانی در نظریه مبتنی بر منابع، نشان می‌دهد که فعالیت‌هایی مانند آموزش و توسعه، به عنوان فعالیت‌های اصلی و راهبردی، باید در درون سازمان حفظ شده و به صورت حرفه‌ای و با کیفیت بالا مدیریت شوند (چنگال و موسوما^۲، ۲۰۲۲). این امر نشان‌دهنده اهمیت ویژه‌ای است که آموزش تعالی محور در نظام‌های مدیریت منابع انسانی دارد؛ به گونه‌ای که سازمان‌ها باید با بهره‌گیری از رویکردهای نهادی و تطبیق با الزامات محیطی، به حرفه‌ای‌سازی و بهبود مستمر این فعالیت‌ها بپردازند (مودولی و مک‌لین^۳، ۲۰۲۰).

در یک جمع‌بندی انتقادی از ادبیات نظری، می‌توان گفت اگرچه پژوهش‌های پیشین به طور گسترده به رابطه مثبت میان آموزش و تعالی سازمانی اذعان داشته‌اند، اما بسیاری از آنها یا در بستر سازمان‌های خصوصی انجام شده‌اند یا در صورت تمرکز بر بخش دولتی، به پیچیدگی‌های ساختاری، فرهنگی و قانونی این سازمان‌ها به اندازه کافی توجه نکرده‌اند. برای نمونه، مطالعه صالحی کردآبادی، گودرزوند چگینی، اسماعیل پور و زاددوستی (۱۴۰۰) نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارند. با این حال، این پژوهش صرفاً به اثبات رابطه پرداخته و به این پرسش مهم پاسخ نداده است که چرا و چگونه این شیوه‌ها در بسترهای مختلف، به ویژه در سازمان‌های دولتی با ساختارهای بوروکراتیک، ممکن است اثربخشی متفاوتی داشته باشند. برای مثال، در سازمان‌های دولتی، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های آموزشی می‌تواند سرعت اجرای برنامه‌های نوین را کاهش دهد و اثربخشی آنها را محدود سازد؛ موضوعی که در مطالعه صالحی کردآبادی و همکاران (۱۴۰۰) نادیده گرفته شده است.

بنابراین، شکاف اصلی پژوهش حاضر، فقدان یک چارچوب مفهومی جامع و بومی برای آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی ایران است که همزمان به ابعاد ماهوی، شایستگی محور، زمینه‌ای، چالشی و پیامدی توجه کند. این پژوهش با اتخاذ رویکردی کیفی و اکتشافی، در پی شناسایی و تبیین این پیچیدگی‌ها و ارائه مدلی بومی و جامع برای سازمان‌های دولتی ایران است.

پیشینه تجربی

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی به بررسی ارتباط میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی پرداخته‌اند. مطالعه تحلیلی چنگال و موسوما (۲۰۲۲) در بخش آموزش خصوصی تانزانیا نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و انتصاب، جبران و پاداش، آموزش و توسعه، مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد، تأثیر مثبت و معناداری بر ابعاد تعالی سازمانی شامل تعالی رهبری، تعالی کارکنان، تعالی ساختار سازمانی و تعالی فرهنگ سازمانی دارند. در این مطالعه، دو شیوه آموزش و توسعه و ارزیابی عملکرد، بیشترین تأثیر را بر تعالی سازمانی نشان دادند. همچنین، پژوهشی دیگر توسط آسفاو، آرگاو و بایسا (۲۰۱۵) در سازمان‌های دولتی اتیوپی نشان داد که ابعاد مدیریت منابع انسانی، ۴۱٫۷ درصد از تغییرات تعالی سازمانی را از طریق آموزش و توسعه تبیین می‌کنند. یافته‌ای که بر نقش برجسته آموزش در

¹ Muduli

² Changale & Mosoma

³ Muduli & McLean

دستیابی به تعالی سازمانی تأکید دارد. علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، شامل استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات مبتنی بر دانش، به طور قابل توجهی به تعالی سازمانی در ابعاد رهبری، خدمات و دانش کمک می‌کنند (آرتور، بنت، ادنز و بل، ۲۰۰۳).

یک چارچوب مفهومی جامع در حوزه آموزش و توسعه، مدل پنج‌بُعدی «یادگیری تلفیقی» را ارائه می‌دهد که توسط مودولی و مک‌لین (۲۰۲۰) معرفی شده و شامل مؤلفه‌های کلیدی زیر است:

انتقال مهارت‌های سخت و نرم - یادگیری: ترکیب مهارت‌های فنی (سخت) و مهارت‌های ارتباطی و شناختی (نرم) که به‌سازی سازمانی و رفاه اجتماعی-اقتصادی را به دنبال دارد.

کاربست مهارت‌های سخت و نرم - رفتار: تبدیل اهداف راهبردی به رفتارهای عملی و توسعه مهارت‌های نرم مانند انگیزه، خودکارآمدی و تعهد.

اندازه‌گیری - نتایج: ارزیابی مستمر اثربخشی برنامه‌های آموزشی و تحلیل شکاف دانشی به‌صورت کیفی و نه صرفاً کمی.

فناوری دیجیتال - یکپارچه‌سازی: بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال مانند بلاک‌چین برای اعتبارسنجی مهارت‌ها و ایجاد بسترهای تعاملی برای یادگیری.

این چارچوب، با تأکید بر فرهنگ کیفیت یادگیری، دیجیتالی‌سازی و شخصی‌سازی مهارت‌ها، زمینه‌ساز ایجاد یک اکوسیستم یادگیری فراگیر می‌شود که در آن، توسعه سرمایه انسانی به سطح اجتماعی-اقتصادی نیز تسری می‌یابد (مودولی و مک‌لین، ۲۰۲۰). همچنین، پژوهش‌های اخیر توسط دیتز و زویک (۲۰۲۲) نشان داده است که یادگیری ترکیبی و شخصی‌سازی شده، اثربخشی برنامه‌های آموزشی را تا ۳۲ درصد افزایش می‌دهد و سازمان‌هایی که از رویکردهای نوین یادگیری استفاده می‌کنند، ۲۶ درصد نرخ نگهداشت استعدادها را بهبود می‌بخشند.

در ایران نیز پژوهش‌های متعددی به موضوع تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌محوری پرداخته‌اند. مطالعه کیفی آدیش و رمضانی فر (۱۴۰۳) با عنوان «طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران)» در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران انجام شد و مدلی برای تعالی سازمانی با رویکرد یادگیری مهارت‌محور انسانی طراحی کرد که در آن، شایستگی‌های فنی و تخصصی، مهارت‌های ارتباطی انسانی و مهارت‌های شناختی به عنوان ابعاد کلیدی یادگیری مهارتی شناسایی شدند. این مطالعه نشان داد که برای دستیابی به تعالی سازمانی در بیمارستان‌ها، بیش از هر چیز به رهبری مناسب و منابع انسانی کارآمد نیاز است و رویکرد آموزش مهارت‌ها باید در دستور کار قرار گیرد.

یک مطالعه فراتحلیل توسط [سلیمانی، فتحی و اجارگاه، حسینی و حقانی \(۱۳۹۹\)](#) با عنوان «فراترکیب کیفی چالش‌ها و موانع استفاده از بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) در آموزش و توسعه کارکنان» در زمینه برون‌دادهای آموزشی نشان داد که مهم‌ترین نتایج آموزشی در سازمان‌های ایرانی شامل عملکرد، سرمایه اجتماعی، نگرش، توسعه حرفه‌ای، توانمندسازی، اشتراک دانش، کارایی، عملکرد شغلی، خودکارآمدی شغلی و موفقیت شغلی است. این یافته نشان می‌دهد که آموزش مؤثر، طیف وسیعی از نتایج فردی و سازمانی را پوشش می‌دهد و می‌تواند به عنوان محرکی برای توسعه همه‌جانبه منابع انسانی عمل کند.

همچنین، پژوهشی توسط مرادی، نژاد ایرانی، رحیمی و دادش کریمی (۱۴۰۵) با عنوان «طراحی مدل تعالی آموزش منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور» با هدف طراحی مدل تعالی آموزش و توسعه در دانشگاه‌های نسل چهارم نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، به ارائه مدلی جامع شامل ۵۰ معیار فرعی در قالب ۱۱ معیار و ۳ دسته اصلی شامل «توانمندسازهای نظامی»، «فرایندهای آموزش و پژوهش نظامی» و «نتایج کارکردی و کلیدی» پرداخت. این مدل، نشان‌دهنده رویکردی سیستمی و چندبعدی به آموزش و توسعه در سازمان‌های پیچیده است. در حوزه آموزش و پرورش ایران نیز، مدل کیفی برای تعالی سرمایه انسانی توسط شه‌ریاری، دادش کریمی، تیمورنژاد و غلامزاده (۱۴۰۲) با عنوان «تدوین مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران» تدوین شده که اهداف محتوایی (شناختی-دانشی)، اهداف فردی (روان‌شناختی)، اهداف فراشناختی، اهداف اجتماعی و اهداف ساختاری-سازمانی را به عنوان مؤلفه‌های اصلی تعالی سرمایه انسانی معرفی کرده است. این مدل نشان‌دهنده جامعیت رویکرد تعالی محور است که ابعاد مختلف شناختی، روانی، اجتماعی و ساختاری را در بر می‌گیرد.

علاوه بر این، پژوهشی توسط زارع و بهمن زیاری (۱۴۰۵) با عنوان «طراحی مدل جامع آموزش مبتنی بر بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی شرکت توزیع برق استان اصفهان» با هدف شناسایی مؤلفه‌های آموزش اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد که نتایج آن نشان داد مؤلفه‌های محتوایی (همسوسازی با نیازهای سازمان و فرد)، مؤلفه‌های روش‌شناختی (روش‌های نوین آموزشی، ترکیبی و تعاملی) و مؤلفه‌های زمینه‌ای (حمایت مدیریتی، فرهنگ یادگیری و زیرساخت‌های فنی) سه بعد اصلی آموزش اثربخش را تشکیل می‌دهند. این یافته، مؤید آن است که آموزش تعالی محور در ایران، فراتر از انتقال دانش، نیازمند بسترها و زمینه‌های سازمانی مناسب است.

جمع‌بندی پیشینه تجربی نشان می‌دهد که آموزش تعالی محور در سازمان‌های ایرانی و بین‌المللی، بر مؤلفه‌هایی چون مهارت‌های فنی و تخصصی، مهارت‌های ارتباطی و شناختی، رهبری اثربخش، فرهنگ کیفیت، توانمندسازی، فناوری‌های نوین یادگیری، نتایج چندگانه فردی و سازمانی و همچنین حمایت مدیریتی و زیرساخت‌های سازمانی تأکید دارد. این پژوهش با بهره‌گیری از این پیشینه، در پی دستیابی به مدلی بومی و جامع برای آموزش تعالی محور در سازمان‌های ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آموزش تعالی محور منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران است، رویکرد کیفی به عنوان روش مناسب انتخاب شد. دلایل اصلی این انتخاب عبارتند از:

۱. ماهیت اکتشافی موضوع: آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی ایران، پدیده‌ای نسبتاً نوپا و پیچیده است که نیازمند کاوش عمیق و درک زمینه‌ای است. رویکرد کیفی امکان کشف مضامین و الگوهای پنهان را فراهم می‌آورد که با روش‌های کمی قابل دستیابی نیست.
۲. اهمیت زمینه و بافت: سازمان‌های دولتی ایران دارای ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و قانونی منحصر به فردی هستند که بر ماهیت آموزش تأثیر می‌گذارد. رویکرد کیفی با تمرکز بر تجارب زیسته خبرگان، امکان درک این زمینه‌ها را فراهم می‌سازد.
۳. ضرورت دستیابی به مدل بومی: هدف این پژوهش، ارائه مدلی بومی

و متناسب با شرایط سازمان‌های دولتی ایران است. روش‌های کیفی مانند تحلیل مضمون، امکان استخراج مؤلفه‌ها و ابعاد مدل را مستقیماً از داده‌های میدانی و تجارب خبرگان فراهم می‌آورند. ۴. محدودیت پژوهش‌های کمی: پژوهش‌های کمی موجود، اغلب به بررسی روابط بین متغیرهای از پیش تعیین شده می‌پردازند و قادر به کشف مؤلفه‌های جدید و زمینه‌محور نیستند. رویکرد کیفی این امکان را فراهم می‌آورد که مؤلفه‌های آموزش تعالی‌محور از دیدگاه خبرگان و بدون پیش‌فرض‌های قبلی شناسایی شوند.

بر این اساس، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک^۱، (۲۰۰۶) استفاده شد که یکی از روش‌های رایج و معتبر در پژوهش‌های کیفی است و امکان شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌های متنی را فراهم می‌کند (رشیدی و سیدنقوی، ۱۴۰۴).

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه سرمایه انسانی و مدیریت تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بود. با اذعان به تنوع گسترده سازمان‌های دولتی (از جمله سازمان‌های خدماتی، تولیدی، آموزشی، بهداشتی، قضایی و ...)، در این پژوهش تلاش شد تا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، خبرگانی از طیف متنوعی از این سازمان‌ها انتخاب شوند تا دیدگاه‌های مختلف در تحلیل لحاظ گردد. معیارهای ورود به پژوهش عبارت بودند از: (۱) داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط با حوزه منابع انسانی و آموزش در سازمان‌های دولتی، (۲) داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌های مدیریت یا علوم تربیتی، (۳) تجربه عملی در طراحی یا اجرای برنامه‌های آموزشی در سطح سازمانی، و (۴) تمایل به مشارکت در پژوهش و ارائه تجارب خود. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (رشیدی و سیدنقوی، ۱۴۰۴).

با وجود این تنوع، یافته‌های پژوهش نشان داد که علی‌رغم تفاوت‌های زمینه‌ای، چالش‌ها و الزامات مشترکی برای آموزش تعالی‌محور در سازمان‌های دولتی وجود دارد که ناشی از ماهیت عمومی، ساختار بوروکراتیک و الزامات قانونی حاکم بر آنهاست. در نهایت، با ۱۰ نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد که مشخصات جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	مشارکت کننده اجرایی دانشگاهی
۱	مدیر	مدیریت دولتی	دکتر	A	•
۲	هیات علمی	مدیریت	دکتر	B	•
۳	کارشناس	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	C	•
۴	هیات علمی	مدیریت	دکتر	D	•
۵	هیات علمی	مدیریت	دکتر	E	•
۶	هیات علمی	مدیریت	دکتر	F	•
۷	کارشناس	مدیریت	کارشناسی ارشد	G	•
۸	کارشناس	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	H	•
۹	مدیرعامل	مدیریت	دکتر	I	•

¹ Braun & Clarke

۱۰	هیات علمی	مدیریت	دکتر	J	.
----	-----------	--------	------	---	---

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه با داشتن راهنمای سؤالات از پیش تعیین‌شده، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، سؤالات بعدی را شکل داده و به عمق موضوع نفوذ کند (رشیدی و کمالی، ۱۴۰۴). راهنمای مصاحبه بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش طراحی و شامل سؤالات باز در زمینه‌های زیر بود:

۱- تعریف و برداشت مشارکت‌کنندگان از آموزش تعالی محور، ۲- مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی آموزش تعالی محور از دیدگاه آنان، ۳- عوامل زمینه‌ساز و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی آموزش تعالی محور، ۴- چالش‌ها و موانع موجود در مسیر آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی ایران و ۵- پیامدها و نتایج مورد انتظار از استقرار آموزش تعالی محور به منظور تأمین اعتبار^۱ یافته‌ها، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان^۲ استفاده شد؛ بدین صورت که خلاصه یافته‌ها و مضامین استخراج‌شده در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنان دریافت شد. برای افزایش قابلیت اطمینان^۳ تمامی مراحل کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت مستند ثبت شد و بخشی از مصاحبه‌ها توسط دو پژوهشگر به طور مستقل کدگذاری گردید. میزان توافق میان کدگذاران با استفاده از شاخص توافق درون‌موضوعی محاسبه شد که مقدار آن ۸۴ درصد به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب فرایند کدگذاری بود. همچنین برای تأمین تأییدپذیری^۴ کلیه مستندات پژوهش شامل فایل‌های صوتی، متن مصاحبه‌ها، کدها و یادداشت‌های تحلیلی نگهداری شد تا امکان ممیزی فرایند پژوهش فراهم شود. افزون بر این، به منظور ارتقای انتقال‌پذیری^۵ ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، زمینه پژوهش و مراحل انجام مطالعه به صورت دقیق گزارش شد تا امکان قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در سایر نهادهای مشابه فراهم گردد.

پس از انجام مصاحبه‌های مربوط به تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود با توجه به اصول تحقیق بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها پس از ویرایش و تدوین، می‌بایست دسته‌بندی شده و فرآیندی روی آنها صورت گیرد. **مرحله اول: آشنایی با داده‌ها:** هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا این که داده‌ها تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه: زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد. لذا این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. (در جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری اولیه بخش‌های از چند مصاحبه آورده شده است).

¹ Credibility

² Member Check

³ Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Transferability

جدول ۲. نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

نشانه‌گر	گزاره منتخب	کد توصیفی اولیه
مصاحبه اول: سوال اول مورد بررسی		
PA1	آموزش تعالی محور یعنی کارمند فقط یاد نگیره یه سری تکنیک رو، بلکه نگاهش نسبت به کار، سازمان و جامعه هم تغییر کنه.	توسعه هم‌زمان دانش، مهارت و نگرش
PA2	ما در سازمان‌های نفتی به شدت نیازمند مهارت‌های فنی به‌روز هستیم.	تأکید بر شایستگی‌های فنی تخصصی
PA3	تا وقتی مدیر ارشد سازمان خودش به آموزش باور نداشته باشه، هیچ اتفاقی نمی‌افته.	ضرورت حمایت مدیریت ارشد
PA4	متأسفانه ساختارهای بوروکراتیک، بزرگترین مانع برای اجرای آموزش‌های نوین است.	چالش ساختارهای بوروکراتیک
PA5	کارمندی که آموزش تعالی محور دیده باشه، عملکردش بهتر می‌شه و انگیزه بالاتری داره.	ارتقای عملکرد و انگیزه فردی
مصاحبه دوم: سوال اول مورد بررسی		
PB1	ما نیاز به زیرساخت‌های فناورانه داریم. توی دوران کرونا دیدیم که چقدر آموزش مجازی می‌تونه مفید باشه.	ضرورت زیرساخت‌های فناورانه
PB2	آموزش تعالی محور فقط یک دوره نیست؛ یک فرایند مستمر است که باید در طول زندگی حرفه‌ای ادامه داشته باشه.	یادگیری مادام‌العمر
PB3	سرمایه‌گذاری در آموزش باید بلندمدت باشه، اما بسیاری از سازمان‌ها نگاه کوتاه‌مدت دارند.	ضرورت سرمایه‌گذاری بلندمدت
PB4	بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین یادگیری، نمی‌توانیم آموزش‌های تعالی محور را پیاده‌سازی کنیم.	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین یادگیری
PB5	کارمندانی که احساس می‌کنند سازمان به رشد آنها اهمیت می‌دهد، وفادارتر می‌شوند.	افزایش وفاداری و نگهداشت استعدادها

مرحله سوم: جستجوی مضامین: گام سوم، زمانی شروع می‌شود که همه داده‌ها کدگذاری اولیه و گردآوری

شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان تراز کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شوند.

جدول ۳. جستجوی مضامین پایه^۱

مضمون پایه	نشانه‌گرهای کدهای اولیه	مضمون پایه	نشانه‌گرهای کدهای اولیه
رویکرد تعاملی و مشارکتی به‌جای سخنرانی‌های یک‌طرفه	PA4, PE2, PI5, PC1, PD4, PF3, PM7, PO1, PJ1	توسعه هم‌زمان دانش، مهارت و نگرش	PA1, PC2, PD3, PF1, PI4, PJ2, PM5, PO2, PJ3
طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای واقعی سازمان	PA3, PD1, PF5, PI2, PM8, PC3, PE5, PJ1, PO4, PJ4	تأکید بر یادگیری تجربی و مسئله‌محور	PC5, PE4, PJ3, PM6, PO1, PA2, PD5, PF2, PI1, PJ2
تشویق به خودراهبری در یادگیری	PA5, PC1, PD4, PF3, PM7, PO3, PE3, PI4, PJ5, PJ6	ایجاد بسترهای یادگیری غیررسمی در کنار آموزش‌های رسمی	PA2, PC4, PE1, PI3, PM2, PO5, PD2, PF4, PJ4, PJ5
تأکید بر تغییر نگرش به‌موازات افزایش دانش	PA1, PC4, PD3, PE2, PF1, PI3, PM6, PO4, PJ2, PJ8	ترکیب آموزش‌های نظری با کاربردهای عملی	PC3, PD2, PE5, PF2, PI4, PM1, PO3, PA1, PJ3, PJ7
نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت و تعالی‌گرایی	PA4, PC2, PD2, PE4, PF3, PI5, PM4, PO5, PJ4, PJ10	ایجاد هماهنگی میان آنچه کارمند می‌داند، می‌تواند و باید	PA3, PC5, PD4, PE3, PF5, PI2, PM5, PO1, PJ1, PJ9

^۱ به دلیل محدودیت در تعداد صفحات فقط بخشی از مضامین پایه در جدول آورده شده است.

مضمون پایه	نشانگرهای کدهای اولیه	مضمون پایه	نشانگرهای کدهای اولیه
انجام دهد			
انطباق محتوای آموزشی با راهبردهای سازمانی	PA5, PC3, PD5, PE1, PF4, PI3, PM2, PO3, PJ1, PJ12	طراحی آموزش بر اساس چشم‌انداز و مأموریت سازمان	PA2, PC1, PD1, PE5, PF2, PI4, PM3, PO2, PJ5, PJ11
به‌روزرسانی مداوم محتوا بر اساس تغییرات بازار	PA3, PC5, PD4, PE2, PF5, PI2, PM5, PO1, PJ3, PJ14	آموزش به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف استراتژیک	PA1, PC4, PD2, PE3, PF1, PI4, PM6, PO4, PJ2, PJ13
انعطاف‌پذیری برنامه‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی	PA2, PC1, PD3, PE5, PF2, PI3, PM8, PO3, PJ5, PJ16	طراحی آموزش‌های آینده‌نگر برای مواجهه با تحولات	PA4, PC2, PD1, PE4, PF3, PI1, PM7, PO2, PJ4, PJ15
توانمندسازی کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید	PA5, PC4, PD2, PE1, PF4, PI2, PM6, PO4, PJ2, PJ18	توسعه مهارت‌های مورد نیاز مشاغل آینده	PA1, PC3, PD5, PE2, PF1, PI5, PM2, PO5, PJ1, PJ17

فرایند تحلیل مضمون در سه گام بعدی ادامه می‌یابد که در ادامه به‌صورت خلاصه تشریح شده است.

گام چهارم: بازبینی مضامین: در این گام، مضامین پایه و سازمان‌دهنده استخراج‌شده در مرحله قبل، مورد بازبینی

و پالایش قرار می‌گیرند.

در پژوهش حاضر، پس از بازبینی، تعداد ۲۶۴ مضمون پایه به ۸۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۵ مضمون فراگیر تقلیل یافت. این بازبینی با مشارکت یکی از اساتید راهنما و با استفاده از روش توافق بین دو کدگذار (با ضریب کاپای ۸۴/۰) انجام شد.

گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی: در این گام، برای هر مضمون فراگیر و سازمان‌دهنده، تعریف

دقیق، جامع و عملیاتی ارائه می‌شود.

جدول ۴. مضامین برداشت مشارکت‌کنندگان از آموزش تعالی محور

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
رویکرد جامع‌نگر به توسعه	توسعه هم‌زمان ابعاد فردی و سازمانی	توجه به رشد همه‌جانبه کارکنان در ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی؛ ایجاد تعادل میان نیازهای فردی و اهداف سازمانی؛ توسعه مهارت‌های سخت و نرم به‌صورت هم‌زمان
	یکپارچگی دانش، مهارت و نگرش	ترکیب آموزش‌های نظری با کاربردهای عملی؛ تأکید بر تغییر نگرش به‌موازات افزایش دانش؛ ایجاد هماهنگی میان آنچه کارمند می‌داند، می‌تواند و باید انجام دهد
	فراتر از آموزش‌های سنتی	رویکرد تعاملی و مشارکتی به‌جای سخنرانی‌های یک‌طرفه؛ تأکید بر یادگیری تجربی و مسئله‌محور؛ طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای واقعی سازمان
	تلفیق آموزش و یادگیری	ایجاد بسترهای یادگیری غیررسمی در کنار آموزش‌های رسمی؛ تشویق به خودراهبری در یادگیری؛ استفاده از فرصت‌های یادگیری در محیط کار
هدف‌گرایی راهبردی	همسوسازی با اهداف کلان سازمان	طراحی آموزش بر اساس چشم‌انداز و مأموریت سازمان؛ انطباق محتوای آموزشی با راهبردهای سازمانی؛ آموزش به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف استراتژیک
	پاسخگویی به نیازهای پویای محیط	به‌روزرسانی مداوم محتوا بر اساس تغییرات بازار؛ طراحی آموزش‌های آینده‌نگر برای مواجهه با تحولات؛ انعطاف‌پذیری برنامه‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی
	پرورش نیروی کار آینده‌نگر	توسعه مهارت‌های مورد نیاز مشاغل آینده؛ توانمندسازی کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید؛ ایجاد قابلیت‌های پایدار و فرابخشی در کارکنان
ارزش‌محوری و اخلاق‌گرایی	تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی	توجه به تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی آموزش‌ها؛ پرورش کارکنانی که به فکر منافع جامعه هستند؛ ایجاد حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی در برنامه‌های آموزشی
	توسعه تفکر اخلاقی و حرفه‌ای	گنجاندن مباحث اخلاق حرفه‌ای در محتوای آموزش؛ تقویت صداقت و شفافیت در رفتار کاری؛ آموزش تشخیص و حل معضلات اخلاقی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
یادگیری مادام‌العمر	تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها	ایجاد تعهد سازمانی از طریق اشتراک ارزش‌ها؛ تقویت رفتارهای مبتنی بر ارزش‌های سازمانی؛ نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت و تعالی‌گرایی
	تداوم یادگیری فراتر از دوره‌های رسمی	ایجاد عادت به یادگیری مستمر در کارکنان؛ استفاده از فرصت‌های یادگیری غیررسمی و ضمن کار؛ تشویق به مطالعه و به‌روزرسانی دانش به‌طور مستمر
	خودراهبری در یادگیری	توانایی شناسایی نیازهای یادگیری شخصی؛ انتخاب مسیرهای یادگیری متناسب با علایق و نیازها؛ توسعه مهارت‌های یادگیری خودگردان
	ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر	ترویج یادگیری به‌عنوان یک ارزش سازمانی؛ تشویق به اشتراک دانش و تجربه؛ ایجاد فضای امن برای یادگیری از خطاها
تحول‌آفرینی و نوآوری	پرورش تفکر خلاق و نوآورانه	تشویق به خلق ایده‌های جدید در محیط کار؛ طراحی آموزش‌های مبتنی بر حل مسئله خلاق؛ تقویت مهارت‌های تفکر واگرا و جانبی
	توانایی ایجاد تغییر مثبت	توانمندسازی کارکنان برای ایجاد بهبود در فرایندها؛ تغییر نگرش از انفعال به کنشگری و مشارکت؛ توسعه مهارت‌های مدیریت تغییر
	توسعه قابلیت‌های تحول‌آفرین	توانایی مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی؛ ایجاد آمادگی برای پذیرش نقش‌های جدید؛ توانایی تبدیل چالش‌ها به فرصت‌های یادگیری

جدول ۵. مضامین مولفه‌های آموزش تعالی محور

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های فنی و تخصصی	دانش فنی به‌روز و تخصصی	تسلط بر دانش روز در حوزه تخصصی؛ آشنایی با فناوری‌ها و ابزارهای جدید مرتبط با شغل؛ آگاهی از استانداردهای حرفه‌ای و بین‌المللی
	مهارت‌های عملی مرتبط با شغل	توانایی اجرای دقیق وظایف محوله؛ تسلط بر ابزارها و تجهیزات تخصصی؛ توانایی عیب‌یابی و حل مسائل فنی
	توانایی حل مسئله تخصصی	تحلیل مسائل تخصصی و ارائه راه‌حل؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و شواهد؛ ارتقای مستمر روش‌های انجام کار
	مهارت‌های ارتباطی مؤثر	گوش دادن فعال و همدلی؛ بیان شفاف و متقاعدکننده؛ ارتباط مؤثر کتبی و شفاهی
شایستگی‌های رفتاری و ارتباطی	کار تیمی و همکاری	توانایی کار در تیم‌های چندفرهنگی؛ احترام به تنوع نظرات و دیدگاه‌ها؛ تقسیم نقش و مسئولیت در تیم
	هوش هیجانی و خودآگاهی	مدیریت هیجانات در شرایط مختلف؛ خودآگاهی و شناخت نقاط قوت و ضعف؛ همدلی با دیگران و درک احساسات آنان
	مدیریت تعارض و مذاکره	تشخیص و مدیریت تعارضات در محیط کار؛ توانایی مذاکره و رسیدن به توافق؛ ایجاد روابط مؤثر با ذی‌نفعان مختلف
	تفکر سیستمی و کل‌نگر	درک ارتباط میان اجزای مختلف سازمان؛ توانایی تحلیل مسائل در بستر سیستم‌های بزرگ‌تر؛ توجه به پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها
شایستگی‌های شناختی و تحلیلی	خلاقیت و نوآوری	ارائه راه‌حل‌های جدید برای مسائل؛ خلق فرصت‌های جدید در محیط کار؛ تفکر خارج از چارچوب‌های متعارف
	قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری	تحلیل دقیق داده‌ها و اطلاعات؛ تصمیم‌گیری در شرایط ابهام؛ ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب بهترین گزینه
	تفکر انتقادی	پرسش‌گری و بررسی مفروضات؛ ارزیابی منطقی استدلال‌ها؛ تشخیص سوگیری‌ها در تفکر و تصمیم
	چشم‌اندازسازی و هدف‌گذاری	تدوین چشم‌انداز روشن برای تیم؛ ترجمه اهداف کلان به اهداف قابل پیگیری؛ ترسیم مسیر حرکت به‌سوی آینده مطلوب
شایستگی‌های رهبری و مدیریتی	هدایت و انگیزش تیم	توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان؛ هدایت تیم به‌سوی اهداف مشترک؛ ایجاد هم‌آفرینی و مشارکت

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی	مدیریت تغییر و تحول	رهبری تغییرات سازمانی؛ کاهش مقاومت در برابر تغییر؛ ایجاد آمادگی در تیم برای تحولات
	توسعه دیگران و مربی‌گری	شناسایی استعدادها و پرورش آن‌ها؛ ارائه بازخورد سازنده به کارکنان؛ نقش مربیگری و راهنمایی در توسعه حرفه‌ای
	پایبندی به اصول اخلاقی	رعایت صداقت و درستکاری در کار؛ شفافیت در رفتار و تصمیمات؛ احترام به تعهدات حرفه‌ای
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	پاسخگویی در قبال تأثیرات تصمیمات بر جامعه؛ توجه به پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی؛ مشارکت در ارتقای سطح جامعه
	تعهد به ارزش‌های سازمانی	همسوسازی رفتار با ارزش‌های سازمان؛ تقویت وفاداری و تعهد سازمانی؛ انتقال ارزش‌های سازمانی به دیگران

جدول ۶. مضامین عوامل زمینه‌ساز و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی آموزش تعالی محور

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
بسترهای نهادی و ساختاری	حمایت مدیریت ارشد	اعتقاد و باور مدیران به اثربخشی آموزش؛ تخصیص منابع لازم توسط مدیریت ارشد؛ مشارکت مدیران در برنامه‌های آموزشی
	ساختار سازمانی منعطف	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های آموزشی؛ ساختارهای مسطح و چابک؛ سرعت در اجرای تغییرات آموزشی
	نظام‌های پاداش و ارزیابی متناسب	ارزیابی عملکرد مبتنی بر یادگیری؛ پاداش به کارکنان یادگیرنده؛ ایجاد انگیزه مالی برای مشارکت در آموزش
	سیاست‌های منابع انسانی توانمندساز	تدوین خط‌مشی‌های حمایت‌کننده از آموزش؛ ایجاد نظام جانشین‌پروری مبتنی بر آموزش؛ توسعه مسیرهای شغلی مبتنی بر یادگیری
	فناوری‌های نوین یادگیری	استفاده از پلتفرم‌های هوشمند یادگیری؛ بهره‌گیری از هوش مصنوعی در شخصی‌سازی آموزش؛ استفاده از واقعیت مجازی و افزوده در آموزش
زیرساخت‌های فناورانه	سامانه‌های مدیریت یادگیری	ایجاد سامانه جامع آموزش مجازی؛ مدیریت محتوای دیجیتال؛ ارزیابی الکترونیکی یادگیری
	زیرساخت‌های شبکه و ارتباطات	دسترسی به اینترنت پرسرعت؛ ایجاد بسترهای ارتباطی برای یادگیری مشارکتی؛ امنیت زیرساخت‌های فناوری
	بسترهای یادگیری ترکیبی	ترکیب آموزش حضوری و مجازی؛ استفاده از روش‌های متنوع یادگیری؛ انعطاف‌پذیری در زمان و مکان یادگیری
	فرهنگ یادگیری و توسعه	نهادینه‌سازی یادگیری به عنوان ارزش سازمانی؛ تشویق به آزمایش و تجربه‌اندوزی؛ پذیرش اشتباه به عنوان فرصت یادگیری
	جو اعتماد و همکاری	ایجاد فضای امن روانی در سازمان؛ تشویق به اشتراک دانش و تجربه؛ احترام به تنوع و تفاوت‌ها
فرهنگ و جو سازمانی	تنوع‌پذیری و پذیرش تغییر	آمادگی برای تغییرات محیطی؛ انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و روش‌ها؛ پذیرش ایده‌های جدید
	فرهنگ کیفیت و تعالی‌گرایی	تأکید بر بهبود مستمر؛ نگاه فرآیندی به مسائل؛ التزام به استانداردهای کیفی تعالی‌گرایی
	تخصیص بودجه کافی به آموزش	تعیین بودجه اختصاصی برای آموزش؛ شفافیت در هزینه‌کرد بودجه؛ تخصیص بودجه بر اساس اولویت‌های آموزشی
	سرمایه‌گذاری بلندمدت در توسعه منابع انسانی	نگاه به آموزش به عنوان سرمایه‌گذاری؛ برنامه‌ریزی مالی بلندمدت برای آموزش؛ استمرار سرمایه‌گذاری حتی در شرایط بحران
	تأمین منابع مالی پایدار	شناسایی منابع مالی متنوع برای آموزش؛ جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در حوزه آموزش؛ تخصیص بهینه منابع مالی موجود
قوانین و مقررات حمایتی	تدوین سیاست‌های کلان آموزش	تدوین سند راهبردی آموزش تعالی‌محور؛ تصویب قوانین حمایت‌کننده از آموزش منابع انسانی؛ یکپارچه‌سازی سیاست‌های آموزشی در کشور

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
حمایت قانونی از برنامه‌های توسعه	الزام قانونی به‌روزرسانی مهارت‌ها؛ اعتباربخشی دوره‌های آموزشی؛ ایجاد مشوق‌های قانونی برای یادگیری	
استانداردسازی برنامه‌های آموزشی	تدوین استانداردهای محتوای آموزشی؛ ایجاد نظام اعتبارسنجی مربیان و اساتید؛ نظارت بر کیفیت اجرای برنامه‌های آموزشی	

جدول ۷. مضامین چالش‌ها و موانع موجود در مسیر آموزش تعالی‌محور

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
چالش‌های ساختاری و مدیریتی	ضعف حمایت مدیریتی	باور نداشتن مدیران به اثربخشی آموزش؛ نبود مشارکت مدیران در برنامه‌های آموزشی؛ عدم پیگیری نتایج آموزش توسط مدیریت
	ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی	طولانی بودن فرایندهای تصمیم‌گیری آموزشی؛ تمرکزگرایی در تدوین برنامه‌ها؛ انعطاف‌ناپذیری ساختاری در تغییر برنامه‌ها
	نبود نظام ارزیابی اثربخش	ضعف در ارزیابی اثربخشی دوره‌ها؛ عدم بازخورد به طراحی برنامه‌ها؛ نبود شاخص‌های مشخص برای موفقیت
	ضعف در نظام جانشین‌پروری	نبود برنامه‌های مدون جانشین‌پروری؛ عدم شناسایی استعدادها برای آینده؛ فاصله میان آموزش و فرصت‌های شغلی آتی
چالش‌های محتوایی و روش‌شناختی	فاصله محتوای آموزش با نیازهای واقعی	طراحی محتوای صرفاً نظری؛ عدم تطابق با نیازهای سازمانی؛ نبود محتوای کارآمد و کاربردی
	استفاده از روش‌های سنتی و غیرتعاملی	غلبه سخنرانی‌های یک‌طرفه؛ کمبود روش‌های مشارکتی؛ نبود تعامل میان مدرس و کارآموز
	نبود به‌روزرسانی محتوایی	استفاده از محتوای تاریخ گذشته؛ عدم توجه به تغییرات علمی و فناوری؛ طراحی محتوای غیراستاندارد
	عدم توجه به مهارت‌های نرم	تمرکز صرف بر مهارت‌های فنی؛ نادیده گرفتن مهارت‌های ارتباطی و انسانی؛ کمبود محتوای مرتبط با هوش هیجانی
چالش‌های فرهنگی و انسانی	مقاومت در برابر تغییر و یادگیری	عادت به روش‌های قدیمی کار؛ ترس از ناشناخته‌ها و یادگیری‌های جدید؛ احساس بی‌نیازی نسبت به یادگیری
	ضعف فرهنگ یادگیری سازمانی	نبود اشتراک دانش در سازمان؛ کمبود فضای پرسش‌گری و کنجکاوی؛ عدم تشویق به یادگیری خودراهبر
	کمبود انگیزه و تعهد کارکنان	نگاه صرفاً فرمایشی به آموزش؛ بی‌اعتمادی به اثربخشی آموزش‌ها؛ عدم احساس نیاز به یادگیری در کارکنان
	نگاه هزینه‌ای به آموزش	در نظر گرفتن آموزش به‌عنوان هزینه اضافی؛ کاهش بودجه در زمان بحران؛ عدم درک ارزش راهبردی آموزش
چالش‌های مالی و منابع	کمبود منابع مالی برای آموزش اثربخش	عدم تخصیص بودجه کافی؛ نبود شفافیت در هزینه‌کرد آموزش؛ هزینه‌بر بودن دوره‌های باکیفیت
	قطع حمایت مالی در شرایط بحران	حذف بودجه‌های آموزشی در رکود؛ اولویت‌ندادن به آموزش در تخصیص منابع؛ نبود پایداری مالی برای برنامه‌ها
	هزینه‌بر بودن فناوری‌های نوین	قیمت بالای سامانه‌های یادگیری الکترونیک؛ هزینه‌های نگهداری و به‌روزرسانی؛ نبود منابع ارزی برای خرید فناوری
	تغییرات سریع فناوری و بازار	عدم توانایی در همگام‌سازی با تغییرات؛ فاصله گرفتن محتوا از فناوری روز؛ کمبود نیروی متخصص در بازار کار
چالش‌های محیطی و برون‌سازمانی	عدم ثبات قوانین و مقررات	تغییرات مکرر سیاست‌های کلان آموزش؛ نبود پشتیبانی قانونی پایدار؛ ضعف در اجرای قوانین موجود
	فشارهای اقتصادی و تحریم‌ها	محدودیت در دسترسی به فناوری‌های روز؛ کاهش منابع ارزی برای آموزش‌های بین‌المللی؛ افزایش هزینه‌های یادگیری در شرایط تورمی
	تغییرات جمعیتی و نسلی	تفاوت در سبک‌های یادگیری نسل‌ها؛ چالش‌های انتقال تجربه از نسل قدیم به جدید؛ نیاز به طراحی آموزشی متناسب با نسل‌های مختلف

جدول ۶. پیامدها و نتایج مورد انتظار از استقرار آموزش تعالی محور

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای فردی و شغلی	افزایش رضایت شغلی و انگیزه	افزایش لذت از کار و احساس موفقیت؛ بالا رفتن انگیزه درونی کارکنان؛ کاهش خستگی و فرسودگی شغلی
	ارتقای عملکرد و بهره‌وری فردی	بهبود کیفیت انجام وظایف؛ افزایش سرعت و دقت در کار؛ کاهش خطاهای فردی
	توسعه مسیر شغلی و خودشکوفایی	رشد حرفه‌ای و ارتقای شغلی؛ احساس تحقق توانمندی‌های شخصی؛ دستیابی به اهداف شغلی بلندمدت
	افزایش خودکارآمدی و اعتماد به نفس	اعتماد به توانایی‌های حرفه‌ای؛ کاهش وابستگی به دیگران؛ جسارت در پذیرش مسئولیت‌های جدید
	بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی	افزایش بهره‌وری کل سازمان؛ بهبود کیفیت محصولات و خدمات؛ کاهش هزینه‌های سازمانی
پیامدهای سازمانی و راهبردی	افزایش مزیت رقابتی پایدار	تمایز سازمان از رقبای؛ پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای بازار؛ حفظ موقعیت رقابتی در بلندمدت
	ارتقای توانایی تغییر و نوآوری سازمانی	افزایش توانایی در مدیریت تغییرات؛ افزایش نوآوری و خلاقیت سازمانی؛ تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده
	کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش نگهداشت استعدادها	حفظ کارکنان کلیدی و مستعد؛ کاهش هزینه‌های جذب و استخدام؛ افزایش وفاداری کارکنان به سازمان
	افزایش بهره‌وری ملی	ارتقای سطح مهارت‌های نیروی کار کشور؛ افزایش تولید ناخالص داخلی؛ بهبود رقابت‌پذیری اقتصاد ملی
	ارتقای سطح مهارت‌های نیروی کار	افزایش اشتغال‌پذیری نیروی کار؛ کاهش نابرابری‌های شغلی؛ بهبود کیفیت زندگی کاری
پیامدهای اجتماعی و اقتصادی	کمک به توسعه اقتصادی پایدار	ایجاد ارزش افزوده در سازمان؛ کاهش وابستگی به منابع خارجی؛ توسعه پایدار از طریق سرمایه‌گذاری در انسان
	ایجاد و اشتراک دانش سازمانی	افزایش سرمایه فکری سازمان؛ تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی؛ ایجاد پایگاه داده دانش سازمانی
	افزایش خلاقیت و نوآوری	خلق محصولات و خدمات جدید؛ بهبود فرایندهای حل مسئله؛ توسعه راه‌حل‌های نوآورانه
	توسعه سرمایه فکری	افزایش سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای؛ افزایش ارزش بازار سازمان؛ توانایی در خلق دانش جدید
	ارتقای کیفیت محصولات و خدمات	افزایش رضایت مشتریان؛ کاهش شکایات و عیوب؛ بهبود استانداردهای کیفی
پیامدهای کیفی و تعالی‌گرایانه	افزایش رضایت مشتریان و ذی‌نفعان	افزایش وفاداری مشتریان؛ بهبود تصویر سازمان در نزد ذی‌نفعان؛ افزایش اعتماد عمومی به سازمان
	ایجاد برند کارفرمایی قوی	جذب استعدادهای برتر؛ افزایش شهرت سازمانی؛ بهبود وجهه سازمان در سطح ملی و بین‌المللی

گام ششم: تدوین گزارش: این گام، آخرین مرحله از فرایند تحلیل مضمون است و در آن، یافته‌های پژوهش در قالب یک گزارش علمی و منسجم تدوین می‌شود. در قسمت یافته‌ها به طور کامل مضامین تفسیر و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش تعالی محور منابع انسانی یک پدیده پیچیده و چندبعدی است. در بعد ماهوی، پنج مضمون فراگیر شامل رویکرد جامع‌نگر به توسعه، هدف‌گرایی راهبردی، ارزش‌محوری و اخلاق‌گرایی، یادگیری مادام‌العمر و تحول‌آفرینی و نوآوری شناسایی شدند. در بعد شایستگی‌ها، پنج دسته شایستگی کلیدی شامل فنی-تخصصی، رفتاری-

ارتباطی، شناختی-تحلیلی، رهبری-مدیریتی و اخلاقی-ارزشی شناسایی شدند. در بعد زمینه‌ها، عوامل زمینه‌ساز در پنج گروه بسترهای نهادی، زیرساخت‌های فناوریانه، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و قوانین حمایتی طبقه‌بندی شدند. در بعد چالش‌ها، موانع موجود در سازمان‌های دولتی ایران در پنج دسته ساختاری-مدیریتی، محتوایی-روش‌شناختی، فرهنگی-انسانی، مالی-منابع و محیطی-برون‌سازمانی دسته‌بندی شدند. در بعد پیامدها نیز استقرار آموزش تعالی‌محور می‌تواند پیامدهای ارزشمندی در سطوح فردی، سازمانی، اجتماعی، دانشی و کیفی به همراه داشته باشد. در زیر به تحلیل هر یک از سوالات با تعریف و تحلیل مضامین پرداخته می‌شود.

سؤال ۱: تعریف و برداشت مشارکت‌کنندگان از آموزش تعالی‌محور چیست؟

یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که آموزش تعالی‌محور در ذهن خبرگان سازمان‌های دولتی، پدیده‌ای چندلایه و فراتر از مفاهیم سنتی آموزش منابع انسانی است. این نوع آموزش، نه صرفاً به عنوان یک برنامه یا دوره، بلکه به عنوان یک رویکرد سیستمی و کل‌نگر به توسعه سرمایه انسانی تعریف می‌شود که در آن، مرز میان آموزش و یادگیری محو شده و هر دو در تعاملی پویا و مکمل، زمینه‌ساز رشد همه‌جانبه کارکنان می‌گردند. در این چارچوب، پنج مضمون فراگیر به عنوان ارکان اصلی تعریف آموزش تعالی‌محور شناسایی شدند: رویکرد جامع‌نگر به توسعه، هدف‌گرایی راهبردی، ارزش‌محوری و اخلاق‌گرایی، یادگیری مادام‌العمر، و تحول‌آفرینی و نوآوری. این مضامین، هم‌سو با ادبیات نظری حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی است که آموزش مؤثر را فرایندی چندبعدی و هم‌سو با راهبردهای سازمانی معرفی می‌کنند. به بیان دیگر، آموزش تعالی‌محور را می‌توان به مثابه پلی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سازمانی در نظر گرفت که از یک سو، با توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان، ظرفیت‌های درونی سازمان را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، با جهت‌دهی به این ظرفیت‌ها در راستای اهداف راهبردی، مسیر تعالی را هموار می‌سازد.

با عنایت به ماهیت خاص و متمایز سازمان‌های دولتی، برداشت خبرگان از این نوع آموزش عمدتاً با رویکرد ارزش‌محوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخگویی عمومی گره خورده است. در سازمان‌های دولتی که ماهیت خدماتی و عمومی دارند، انتظار می‌رود کارکنان فراتر از وظایف شغلی خود، به عنوان نمایندگان سازمان در عرصه عمومی عمل کرده و نقش شهروندان مسئول را ایفا کنند. بنابراین، آموزش تعالی‌محور در این بستر، ابزاری برای نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، تقویت فرهنگ پاسخگویی اجتماعی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی به شمار می‌رود. در این سازمان‌ها، آموزش تعالی‌محور نه یک هزینه، بلکه سرمایه‌گذاری راهبردی برای افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و توانمندسازی سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی تلقی می‌شود. خبرگان دولتی بر دو مؤلفه رویکرد جامع‌نگر و یادگیری مادام‌العمر به عنوان وجوه اشتراک و ضرورت‌های غیرقابل‌انکار آموزش تعالی‌محور اتفاق نظر داشتند. این اشتراک نشان‌دهنده آن است که ماهیت اصلی آموزش تعالی‌محور، مبتنی بر توسعه متوازن ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مستمر است. این یافته، با تأکید نظریه‌پردازان بر لزوم پرورش قابلیت‌های پایدار و فرابخشی در سرمایه انسانی هم‌خوانی کامل دارد.

سؤال ۲: مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی آموزش تعالی‌محور کدامند؟

تحلیل عمیق داده‌ها منجر به شناسایی پنج دسته شایستگی کلیدی شد که به عنوان ابعاد اصلی آموزش تعالی‌محور مطرح می‌گردند: شایستگی‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های رفتاری و ارتباطی، شایستگی‌های شناختی و تحلیلی، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی، و شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی. این پنج گروه، در مجموع، تصویر جامعی از کارکنان

متعالی در سازمان‌های دولتی ترسیم می‌کنند که نه تنها در انجام وظایف تخصصی خود توانمند هستند، بلکه از قابلیت‌های ارتباطی، تحلیلی، رهبری و اخلاقی نیز برخوردارند. چنین یافته‌ای به‌خوبی با نظریه تمایز دوگانه «تحول قوی و ضعیف» در سرمایه انسانی قابل تطبیق است. از یک سو، شایستگی‌های فنی و تخصصی که به دانش و مهارت‌های بافت‌خاص و زمینه‌محور اشاره دارند، مصداق تحول ضعیف به شمار می‌روند و برای اجرای وظایف روزمره ضروری هستند. از سوی دیگر، شایستگی‌های رفتاری، شناختی و رهبری که قابلیت‌های فرابخشی مانند تفکر سیستمی، خلاقیت، ارتباط مؤثر و رهبری را در بر می‌گیرند، معرف تحول قوی بوده و کارکنان را برای مواجهه با پیچیدگی‌ها و نااطمینانی‌های محیطی آماده می‌سازند. آموزش تعالی محور، با تأکید هم‌زمان بر هر دو دسته شایستگی، رویکردی متوازن را دنبال می‌کند که هم نیازهای فنی و هم نیازهای راهبردی سازمان‌های دولتی را پوشش می‌دهد.

در سازمان‌های دولتی، با توجه به ماهیت خدماتی و ارتباطی این سازمان‌ها با طیف گسترده‌ای از ارباب‌رأجیان، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی و نیز شایستگی‌های رفتاری و ارتباطی از برجستگی بیشتری برخوردارند. کارکنان بخش دولتی نه تنها باید وظایف خود را به درستی انجام دهند، بلکه باید بتوانند با مردم ارتباط مؤثر برقرار کرده، رفتارهای اخلاقی و شفاف را به نمایش بگذارند و به عنوان الگوی مسئولیت‌پذیری اجتماعی عمل کنند. از سوی دیگر، شایستگی‌های شناختی و تحلیلی، به ویژه تفکر سیستمی، برای مدیران دولتی که تصمیمات آنها پیامدهای گسترده‌ای بر جامعه دارد، از اهمیت حیاتی برخوردار است. توانایی تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، تفکر انتقادی و خلاقیت، برای کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی یک ضرورت انکارناپذیر در دنیای پیچیده و متغیر امروز محسوب می‌شود. همچنین، شایستگی‌های فنی و تخصصی در سازمان‌های دولتی باید در چارچوب قوانین و مقررات اداری و مالی و با توجه به استانداردهای خدمات عمومی توسعه یابند. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین در این حوزه هم‌سو است.

سؤال ۳: عوامل زمینه‌ساز و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی آموزش تعالی محور چیست؟

پیاده‌سازی موفق آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی، به‌عنوان یک پدیده پیچیده و چندبعدی، نیازمند فراهم‌سازی هم‌زمان مجموعه‌ای از پیش‌نیازها و بسترهای زمینه‌ساز است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که این عوامل در پنج گروه اصلی قابل دسته‌بندی هستند: بسترهای نهادی و ساختاری، زیرساخت‌های فناورانه، فرهنگ و جو سازمانی، منابع مالی و بودجه‌ای، و قوانین و مقررات حمایتی. این پنج گروه، در تعامل با یکدیگر، اکوسیستمی را شکل می‌دهند که در آن آموزش تعالی محور می‌تواند به بهترین شکل ممکن رشد کرده و به ثمر بنشیند. از منظر نظریه مبتنی بر منابع، وجود چنین بسترها و زیرساخت‌هایی، پیش‌نیاز اساسی برای حفظ و توسعه فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی در درون سازمان‌های دولتی است. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که خواهان پیاده‌سازی آموزش تعالی محور هستند، باید این فعالیت را به‌عنوان یک فعالیت راهبردی و اصلی تلقی کرده و منابع و زیرساخت‌های لازم را برای آن فراهم آورند. در غیر این صورت، هر گونه تلاش در جهت بهبود کیفیت آموزش، با محدودیت‌های جدی مواجه خواهد شد.

در سازمان‌های دولتی، دو عامل «بسترهای نهادی و ساختاری» و «قوانین و مقررات حمایتی» از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. به دلیل ماهیت بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی این سازمان‌ها، هر گونه تغییر و نوآوری در نظام آموزشی نیازمند حمایت قاطع مدیریت ارشد و پشتوانه قوانین و مقررات بالادستی است. در غیاب این حمایت‌ها، حتی بهترین برنامه‌های آموزشی نیز با مقاومت‌های ساختاری مواجه شده و محکوم به شکست خواهند بود. بنابراین، در بخش دولتی، پیش‌نیازهای

نهادی و قانونی، نقش کلیدی در موفقیت آموزش تعالی محور ایفا می‌کند و مدیران ارشد دولتی باید با اعتقاد و باور به اثربخشی آموزش، بسترهای لازم را برای اجرای آن فراهم آورند. «منابع مالی و بودجه‌ای» نیز به‌عنوان یک چالش مشترک و جدی در سازمان‌های دولتی مطرح است. کمبود منابع مالی پایدار، نگاه کوتاه‌مدت به سرمایه‌گذاری در آموزش و عدم تخصیص بودجه کافی در چارچوب بودجه‌ریزی دولتی، از جمله موانعی هستند که اجرای موفق آموزش تعالی محور را در سازمان‌های دولتی با دشواری مواجه می‌سازند. «فرهنگ و جو سازمانی» نیز در سازمان‌های دولتی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ فرهنگ سازمانی که در آن یادگیری به‌عنوان یک ارزش نهادینه شده و کارکنان از امنیت روانی، اعتماد و همکاری برخوردار باشند، بستر مناسبی را برای شکوفایی آموزش تعالی محور فراهم می‌آورد.

سؤال ۴: چالش‌ها و موانع موجود در مسیر آموزش تعالی محور در سازمان‌های ایران چیست؟

با وجود اهمیت و ضرورت آموزش تعالی محور، سازمان‌های دولتی ایران با مجموعه‌ای از چالش‌ها و موانع پیچیده و چندوجهی در مسیر پیاده‌سازی آن مواجه هستند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که این موانع در پنج دسته اصلی قابل طبقه‌بندی هستند: چالش‌های ساختاری و مدیریتی، چالش‌های محتوایی و روش‌شناختی، چالش‌های فرهنگی و انسانی، چالش‌های مالی و منابع، و چالش‌های محیطی و برون‌سازمانی. این دسته‌بندی، نشان‌دهنده عمق و گستردگی مسائلی است که نظام آموزش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با آن دست به گریبان است و حاکی از آن است که برای رفع این موانع، رویکردی یک‌بعدی و سطحی کافی نبوده و نیازمند مداخلات هم‌زمان در سطوح مختلف است.

در سازمان‌های دولتی، چالش‌های ساختاری و مدیریتی به‌عنوان مهم‌ترین مانع شناسایی شدند. ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، فرایندهای طولانی و پیچیده تصمیم‌گیری، تمرکزگرایی در تدوین و اجرای برنامه‌ها و نیز ضعف نظام‌های ارزیابی اثربخش، از جمله عواملی هستند که انعطاف‌پذیری و سرعت عمل مورد نیاز برای پیاده‌سازی آموزش تعالی محور را به شدت محدود می‌کنند. در چنین شرایطی، حتی اگر برنامه‌های آموزشی خوبی نیز طراحی شوند، فرایندهای اداری و ساختاری، اجرای به‌موقع و مؤثر آنها را با مانع مواجه می‌سازد. همچنین، چالش‌های محیطی و برون‌سازمانی مانند فشارهای اقتصادی، تحریم‌ها و نوسانات ارزی، دامنه دسترسی سازمان‌های دولتی به فناوری‌های روز و محتوای به‌روز را محدود کرده و کیفیت برنامه‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چالش‌های محتوایی و روش‌شناختی نیز در سازمان‌های دولتی از برجستگی برخوردارند. فاصله محتوای آموزشی با نیازهای واقعی سازمان، استفاده از روش‌های سنتی و غیرتعاملی، نبود به‌روزرسانی منظم محتوا و عدم توجه کافی به مهارت‌های نرم، از جمله چالش‌هایی هستند که سازمان‌های دولتی با آنها مواجه هستند. این چالش‌ها، نشان‌دهنده شکاف عمیق میان آنچه در دوره‌های آموزشی ارائه می‌شود و آنچه سازمان‌ها واقعاً به آن نیاز دارند، می‌باشد که با یافته‌های پژوهشی پیشین در این زمینه هم‌سو است.

چالش‌های فرهنگی و انسانی نیز به‌عنوان یک مانع جدی و فراگیر در سازمان‌های دولتی مطرح است. مقاومت در برابر تغییر و یادگیری، ضعف فرهنگ یادگیری سازمانی، کمبود انگیزه و تعهد کارکنان، و نگاه صرفاً فرمایشی و هزینه‌ای به آموزش، از جمله عواملی هستند که اثربخشی برنامه‌های آموزشی را به شدت کاهش می‌دهند. این چالش‌های فرهنگی، ریشه در نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های حاکم بر سازمان و جامعه دارند و به‌همین دلیل، تغییر آنها نیازمند تلاشی بلندمدت، سیستماتیک و چندسطحی است که صرفاً با برگزاری چند دوره آموزشی قابل حل نخواهد بود. چالش‌های مالی و منابع نیز در سازمان‌های دولتی به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای و وابستگی به تخصیص اعتبارات دولتی، از اهمیت ویژه‌ای

برخوردارند. کمبود منابع مالی پایدار، نگاه کوتاه‌مدت به سرمایه‌گذاری در آموزش و عدم تخصیص بودجه کافی، از جمله موانعی هستند که اجرای موفق آموزش تعالی محور را در سازمان‌های دولتی با دشواری مواجه می‌سازند.

سؤال ۵: پیامدها و نتایج مورد انتظار از استقرار آموزش تعالی محور چیست؟

استقرار موفق آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهای گسترده و تحول‌آفرینی را در سطوح مختلف فردی، سازمانی، اجتماعی، دانشی و کیفی به همراه داشته باشد. این پیامدها که در پنج مضمون فراگیر دسته‌بندی شده‌اند، نه تنها بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان را نوید می‌دهند، بلکه بر توسعه سرمایه انسانی، افزایش سرمایه اجتماعی و ارتقای جایگاه سازمان در سطح ملی تأکید دارند. چنین یافته‌ای، با رویکرد نظام‌مند به توسعه منابع انسانی که در آن آموزش به‌عنوان محرکی برای تحول همه‌جانبه در نظر گرفته می‌شود، هم‌خوانی کامل دارد و نشان می‌دهد که آموزش تعالی محور، فراتر از یک ابزار مدیریتی، یک راهبرد کلان برای توسعه پایدار سازمانی و اجتماعی محسوب می‌شود.

در سازمان‌های دولتی، پیامدهای اجتماعی و اقتصادی و نیز پیامدهای کیفی و تعالی‌گرایانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. با توجه به ماهیت خدماتی و عمومی این سازمان‌ها، ارتقای سطح مهارت‌های کارکنان از طریق آموزش تعالی محور می‌تواند به طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه شده به مردم تأثیر گذاشته و بهره‌وری ملی را افزایش دهد. همچنین، افزایش رضایت ارباب‌رأجیان و ذی‌نفعان، بهبود اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و تقویت سرمایه اجتماعی، از جمله پیامدهای کلیدی است که در بخش دولتی می‌تواند از استقرار این نوع آموزش حاصل شود. به عبارت دیگر، آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی نه تنها به بهبود عملکرد داخلی کمک می‌کند، بلکه به‌عنوان عاملی برای ارتقای سطح کیفی زندگی شهروندان و توسعه جامعه نیز ایفای نقش می‌نماید. پیامدهای سازمانی و راهبردی نیز در سازمان‌های دولتی حائز اهمیت‌اند؛ سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از آموزش تعالی محور می‌توانند اثربخشی و کارایی خدمات خود را افزایش داده، توانایی مدیریت تغییرات و نوآوری را تقویت کرده و به سازمانی یادگیرنده تبدیل شوند که قادر به خلق و اشتراک دانش است. همچنین، کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش نگهداشت استعدادها، که از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود، با سرمایه‌گذاری بر آموزش و توسعه کارکنان به طور قابل توجهی بهبود می‌یابد.

پیامدهای فردی و شغلی به‌عنوان یک نتیجه مشترک و اساسی در سازمان‌های دولتی مطرح است. افزایش رضایت شغلی و انگیزه، ارتقای عملکرد و بهره‌وری فردی، توسعه مسیر شغلی و خودشکوفایی، و افزایش خودکارآمدی و اعتماد به نفس، از جمله پیامدهایی هستند که به طور مستقیم بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. این پیامدهای فردی، به نوبه خود، زمینه‌ساز تحقق پیامدهای سازمانی و اجتماعی شده و زنجیره‌ای از تأثیرات مثبت را در سطوح مختلف ایجاد می‌کنند. پیامدهای دانشی و نوآورانه نیز در سازمان‌های دولتی از اهمیت برخوردارند؛ ایجاد و اشتراک دانش سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، و توسعه سرمایه فکری، از جمله نتایجی هستند که استقرار آموزش تعالی محور در سازمان‌های دولتی به همراه دارد. به عبارت دیگر، آموزش تعالی محور با توانمندسازی افراد، سازمان‌های دولتی را به سوی تعالی سوق داده و در نهایت، به توسعه و پیشرفت جامعه کمک می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش تعالی‌محور منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. با توجه به ماهیت پیچیده و چندبعدی مفهوم آموزش تعالی‌محور و نیز فقدان یک چارچوب مفهومی جامع و بومی در این حوزه، پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) به اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه سرمایه انسانی و مدیریت تعالی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، ۱۵ نفر از آنها انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری شده و پس از پیاده‌سازی و کدگذاری نظام‌مند، مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش در قالب ۵ مضمون فراگیر، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲۹ مضمون پایه دسته‌بندی شدند که هر یک از مضامین فراگیر، پاسخ‌گوی یکی از سؤالات پنج‌گانه پژوهش بودند. یافته‌ها نشان داد که آموزش تعالی‌محور، پدیده‌ای چندبعدی و فراتر از آموزش‌های سنتی است که با رویکردی جامع‌نگر، هدف‌گرا، ارزش‌محور، مستمر و تحول‌آفرین، به دنبال پرورش شایستگی‌های پنج‌گانه فنی، رفتاری، شناختی، رهبری و اخلاقی در کارکنان سازمان‌های دولتی است. پیاده‌سازی موفق این نوع آموزش، نیازمند فراهم‌سازی بسترهای نهادی، فناورانه، فرهنگی، مالی و قانونی بوده و در عین حال، سازمان‌های دولتی ایران با چالش‌های ساختاری، محتوایی، فرهنگی، مالی و محیطی متعددی در این مسیر مواجه هستند. استقرار آموزش تعالی‌محور می‌تواند پیامدهای ارزشمندی در سطوح فردی، سازمانی، اجتماعی، دانشی و کیفی به همراه داشته باشد که تحقق آنها، سازمان‌های دولتی را در مسیر تعالی پایدار قرار می‌دهد.

مقایسه یافته‌های پژوهش با ادبیات نظری و پیشینه تجربی موجود، نشان‌دهنده هم‌سویی گسترده و در عین حال، نقاط افتراق و غنای ارزشمندی است که این پژوهش به دانش موجود افزوده است. پژوهش‌های جدید بین‌المللی نیز مؤید این هم‌سویی هستند. برای نمونه، مطالعه مروری نظام‌مند مودولی و مکین (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که آموزش و توسعه منابع انسانی از طریق افزایش شایستگی‌های کارکنان و ارسال نشانه‌های حمایت سازمانی، به طور مستقیم به تعامل و دلبستگی شغلی کارکنان منجر می‌شود و این تعامل، نقش میانجی در ارتباط میان آموزش و پیامدهایی مانند عملکرد، تعهد و نگهداشت کارکنان ایفا می‌کند. همچنین، پژوهش دیتز و زویک (۲۰۲۲) بر اساس نظریه سرمایه انسانی، نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان از طریق افزایش دانش و مهارت‌ها، تقویت انگیزه، کاهش اضطراب و ایجاد وفاداری، به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود. این یافته‌ها با تأکید پژوهش حاضر بر پیامدهای فردی و سازمانی آموزش تعالی‌محور در سازمان‌های دولتی، هم‌خوانی کامل دارد. در بعد ماهوی، تأکید خبرگان بر رویکرد جامع‌نگر، هدف‌گرایی راهبردی و یادگیری مادام‌العمر، به‌خوبی با دیدگاه نظریه‌پردازانی همچون رامدانی، ملاحی، گرما و کچاد (۲۰۱۴) در مورد تمایز تحول قوی و ضعیف در سرمایه انسانی و نیز دیدگاه بل، تاننبام، فورد، نو و کرایگر (۲۰۱۷) در مورد سازمان‌های یادگیرنده هم‌خوانی دارد. با این حال، آنچه این پژوهش را از بسیاری از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، تأکید بر ارزش‌محوری و اخلاق‌گرایی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تعریف آموزش تعالی‌محور در بستر سازمان‌های دولتی است. پژوهش‌های اخیر در ایران نیز این جنبه را مورد تأکید قرار داده‌اند. برای نمونه، مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران که توسط شهریاری، داداش کریمی، تیمورنژاد و غلامزاده (۱۴۰۲) ارائه شده، اهداف محتوایی (شناختی-دانشی)، اهداف فردی (روان‌شناختی)، اهداف فراشناختی، اهداف اجتماعی و اهداف ساختاری-سازمانی را به‌عنوان مؤلفه‌های

اصلی تعالی سرمایه انسانی معرفی کرده است که هم‌سو با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد ابعاد چندگانه شایستگی‌ها و نیز تأکید بر اهداف اجتماعی و ساختاری است. مطالعه مروری سیستماتیک مودولی (۲۰۱۵) بر اهمیت تحلیل نیازهای آموزشی، روش‌های یادگیری مناسب و استفاده از فناوری در آموزش به‌عنوان راهبردهای مؤثر در بهبود کیفیت منابع انسانی تأکید دارد که با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد عوامل زمینه‌ساز و زیرساخت‌های فناورانه هم‌سو است. پژوهش پاناگیوتاکوپولوس (۲۰۲۰) در مورد راهبردهای روش‌های آموزشی در شرکت‌های اروپایی نشان می‌دهد که انتخاب روش‌های توسعه کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی راهبرد آموزشی شرکت‌ها دارد و تطبیق روش با نیازهای سازمانی، می‌تواند به افزایش رقابت‌پذیری منجر شود. همچنین، پژوهش چنگال و موسوما (۲۰۲۲) با ارائه مدل درخت در توسعه استعدادهاى دانشگاهی، بر سه مؤلفه ریشه (تعهد، ارزش‌های آموزشی و معنویت)، تنه (شایستگی‌ها) و میوه/برگ (رفتارها و توانمندسازی) تأکید دارد که با رویکرد جامع‌نگر و چندبعدی آموزش تعالی‌محور در پژوهش حاضر، هم‌سویی قابل توجهی را نشان می‌دهد. پژوهش آسفاو، آرگاو و بایسا (۲۰۱۵) در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد پایدار سازمانی نشان می‌دهد که آموزش و توسعه کارکنان، نقشی اساسی در شکل‌گیری رفتارهای زیست‌محیطی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های صنعتی ایفا می‌کند و سازمان‌هایی که به سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان خود می‌پردازند، عملکرد بهتری در ابعاد پایداری نشان می‌دهند. همچنین، پژوهش کمبل، کاف و کریسینسکی (۲۰۱۲) با تمرکز بر آموزش در عصر دیجیتال، تأکید دارد که استفاده از پلتفرم‌های یادگیری الکترونیک و هوش مصنوعی در طراحی محتوای آموزشی، اثربخشی برنامه‌های یادگیری را به طور چشمگیری افزایش داده و سازمان‌های پیشرو در این زمینه، توانایی بیشتری در جذب و نگهداشت استعدادهاى برتر دارند. با این حال، پژوهش حاضر با شناسایی چالش‌های محیطی و برون‌سازمانی مانند تحریم‌ها، نوسانات ارزی و عدم ثبات قوانین به‌عنوان یک دسته مستقل، به جنبه‌هایی از موانع آموزش در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است که در ادبیات بین‌المللی کمتر مورد توجه قرار گرفته و این خود نشان‌دهنده ضرورت توجه به شرایط خاص و منحصر به فرد محیط کسب‌وکار ایران در طراحی مدل‌های آموزشی است.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تنوع گسترده سازمان‌های دولتی در ایران است که ممکن است منجر به کلی شدن برخی یافته‌ها شده باشد. اگرچه تلاش شد تا با نمونه‌گیری هدفمند از خبرگان سازمان‌های دولتی مختلف، این تنوع پوشش داده شود، اما تعمیم‌پذیری یافته‌ها به تمام زیرمجموعه‌های سازمان‌های دولتی نیازمند احتیاط است. به عبارت دیگر، یافته‌های این پژوهش بیشتر بیانگر الگوهای عمومی آموزش تعالی‌محور در سازمان‌های دولتی ایران است تا ویژگی‌های منحصر به فرد یک سازمان خاص. بنابراین، تعمیم یافته‌ها به سازمان‌های خاص مانند دادگستری، وزارتخانه‌ها یا سازمان‌های خدماتی نیازمند احتیاط است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با تمرکز بر یک سازمان خاص (مانند دادگستری استان سیستان و بلوچستان) و با در نظر گرفتن ویژگی‌های بومی، فرهنگی و ساختاری آن سازمان، مدل‌های اختصاصی‌تری ارائه دهند. محدودیت دیگر این پژوهش، عدم ورود بخش خصوصی به جامعه آماری است. اگرچه این تصمیم به منظور افزایش عمق و تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی اتخاذ شد، اما ممکن است برخی از جنبه‌های آموزش تعالی‌محور که در بخش خصوصی برجسته‌تر هستند، در این پژوهش مورد غفلت قرار گرفته باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به صورت تطبیقی، آموزش تعالی‌محور را در هر دو بخش دولتی و خصوصی مورد مقایسه قرار دهند.

بر اساس یافته‌های پژوهش و با جمع‌بندی نظرات خبرگان و همچنین ادبیات این حوزه پیشنهادت زیر به سازمان‌های

دولتی جهت اثربخش نمودن آموزش منابع انسانی ارائه می‌شود:

- ۱) سازمان‌ها با ایجاد «صندوق سرمایه‌گذاری یادگیری» که بخشی از سود سالانه به آن تخصیص می‌یابد، می‌توانند منابع مالی پایدار و اختصاصی برای آموزش تعالی‌محور تأمین نمایند. این صندوق با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری درباره اولویت‌های آموزشی، حس مالکیت و تعهد آنها را نسبت به برنامه‌های توسعه افزایش می‌دهد.
- ۲) مدیران می‌توانند با راه‌اندازی «سامانه هم‌یاران یادگیری»، بستری را فراهم آورند که در آن کارکنان با تجربه، به‌عنوان مربی‌های داوطلب، دانش و مهارت‌های خود را با همکاران جدیدتر به اشتراک بگذارند و در ازای آن، از امتیازات پاداش و ارتقای شغلی بهره‌مند شوند.
- ۳) سازمان‌های دولتی می‌توانند با طراحی «کارزارهای مسئولیت اجتماعی یادگیری»، برنامه‌های آموزشی را به پروژه‌های خدماتی در جامعه گره بزنند تا کارکنان ضمن یادگیری مهارت‌های جدید، تأثیر اجتماعی آموزش‌های خود را به‌طور عینی مشاهده کرده و انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرایند یادگیری پیدا کنند.
- ۴) برای کاهش شکاف بین محتوای آموزش و نیازهای واقعی سازمان، می‌توان «کارگروه‌های طراحی محتوای پویا» را با حضور نمایندگان کارکنان، مدیران ارشد و مشاوران خارجی تشکیل داد که هر سه ماه یک بار، محتوای دوره‌ها را بر اساس بازخوردهای میدانی و تغییرات بازار، بازنگری و به‌روزرسانی نمایند.
- ۵) با طراحی «نظام گواهی‌های مهارتی قابل معامله»، کارکنان می‌توانند گواهی‌های مهارتی خود را در بازار کار داخلی سازمان به‌عنوان ارزی برای تبادل با فرصت‌های شغلی بهتر، پروژه‌های چالش‌برانگیز یا دوره‌های پیشرفته‌تر مبادله نمایند که این امر، انگیزه یادگیری مستمر را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد.
- ۶) سازمان‌ها می‌توانند با برگزاری «رویدادهای یادگیری معکوس»، نقش مدرس و فراگیر را جابه‌جا کرده و از کارکنان بخواهند که تجارب موفق خود را در قالب کارگاه‌های کوتاه‌مدت به همکاران آموزش دهند؛ این روش نه تنها هزینه‌های آموزشی را کاهش می‌دهد، بلکه به تقویت اعتماد به‌نفس و مهارت‌های ارتباطی کارکنان نیز کمک می‌کند.
- ۷) برای نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر، سازمان‌ها می‌توانند «چالش‌های ماهانه یادگیری» را با موضوعات متنوع و جوایز غیرمالی مانند تقدیرنامه‌های ویژه، روزهای مرخصی تشویقی یا حضور در کنفرانس‌های بین‌المللی طراحی نمایند تا کارکنان به‌طور داوطلبانه و با انگیزه درونی، به استقبال یادگیری بروند.
- ۸) مدیران می‌توانند با ایجاد «شورای راهبردی یادگیری» متشکل از نمایندگان سطوح مختلف سازمان، فرایند تصمیم‌گیری درباره سیاست‌های آموزشی را مشارکتی کرده و از ظرفیت‌های پنهان و پیشنهادات خلاقانه کارکنان برای بهبود نظام آموزشی بهره‌مند شوند.
- ۹) با استفاده از فناوری بلاک‌چین، سازمان‌ها می‌توانند «کیف پول مهارتی» برای هر کارمند ایجاد کنند که تمامی دستاوردهای یادگیری، گواهی‌ها و مسیر توسعه شغلی او را به‌صورت شفاف، غیرقابل تغییر و قابل استناد برای سایر سازمان‌ها ثبت نماید و این امر، به افزایش اعتبار برنامه‌های آموزشی و جذب استعدادهای برتر کمک می‌کند.
- ۱۰) سازمان‌ها با طراحی «نظام منتورینگ معکوس»، می‌توانند از دانش فنی و آشنایی نسل جوان با فناوری‌های نوین برای توانمندسازی مدیران ارشد استفاده کنند و هم‌زمان، کارکنان جوان را در فرایند انتقال دانش به مدیران، به‌عنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمان شناسایی و پرورش دهند.
- ۱۱) برای مقابله با چالش مقاومت در برابر تغییر، سازمان‌ها می‌توانند با اجرای «برنامه‌های آشنایی‌سازی تجربی»، کارکنان را به‌صورت عملی و از طریق انجام پروژه‌های کوچک و کم‌ریسک با مزایای آموزش‌های جدید آشنا کنند تا به‌مرور، ترس از ناشناخته‌ها کاهش یافته و پذیرش تغییر افزایش یابد.
- ۱۲) سازمان‌های دولتی می‌توانند با ایجاد «کارگروه‌های بهبود مستمر خدمات عمومی» و گره‌زدن آموزش‌های تعالی‌محور به بهبود کیفیت خدمات، انگیزه کارکنان را از طریق مشاهده تأثیر مستقیم یادگیری بر رضایت ارباب‌رأجیان افزایش دهند و این ارتباط، به‌عنوان یک شاخص کلیدی در ارزیابی عملکرد آنها لحاظ شود.

۱۳) سازمان‌ها با طراحی «سامانه شبیه‌ساز مسیر تعالی» که در آن کارکنان می‌توانند تأثیر تصمیمات و یادگیری‌های خود را بر شاخص‌های کلیدی سازمانی در یک محیط مجازی مشاهده کنند، درک عمیق‌تری از ارتباط میان توسعه فردی و تعالی سازمانی پیدا کرده و مشارکت فعال‌تری در برنامه‌های آموزشی خواهند داشت. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادت به پژوهشگران و محققان آتی ارائه می‌گردد:

- ۱) انجام پژوهش‌های کمی با رویکرد پیمایشی و آزمون تجربی مدل شناسایی شده در این پژوهش، برای اعتباریابی بیشتر مؤلفه‌ها و ابعاد آموزش تعالی محور.
- ۲) انجام پژوهش‌های تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی با رویکرد کمی، برای اندازه‌گیری دقیق‌تر تفاوت‌ها و طراحی مدل‌های متناسب با هر بخش.
- ۳) انجام پژوهش‌های طولی و پیمایشی در بازه‌های زمانی مختلف، برای بررسی پویایی و تغییرات مؤلفه‌های آموزش تعالی محور در طول زمان.
- ۴) انجام پژوهش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) برای بررسی عمیق‌تر رابطه میان عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای آموزش تعالی محور.
- ۵) انجام مطالعات موردی عمیق در سازمان‌های موفق در پیاده‌سازی آموزش تعالی محور، برای استخراج الگوهای عملی و تجارب موفق.

قدردانی

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه سرمایه انسانی و مدیریت تعالی سازمانی که با مشارکت در مصاحبه‌های این پژوهش، تجارب و دیدگاه‌های ارزشمند خود را در اختیار پژوهشگران قرار دادند، صمیمانه قدردانی و تشکر نمایند. همچنین نویسندگان از سرکار خانم دکتر محبوبه رشیدی جهت راهنمایی ارزنده خود تقدیر و تشکر به عمل می‌آورند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

منابع

- احمدشاهی، امیرحسین؛ سلیمی، قاسم؛ یزدان دوست، پریرسا. (۱۴۰۴). واکاوی نقش فناوری هوش مصنوعی در ارتقای فرایندهای آموزش، بازآموزی و بهسازی حرفه‌ای کارکنان: مرور گستره دانشی، مطالعات منابع انسانی، ۱۵ (۱)، ۶۲-۹۲.
- آدیش، محمدعلی؛ رضائی، فرید. (۱۴۰۳). طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲ (۷)، ۴۸-۷۶.
- پورقاسم، رضا؛ بیات نژاد، الهام. (۱۴۰۲). تحلیل کیفی موانع پیاده‌سازی آموزش مبتنی بر مسئله در مدارس دولتی. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۱ (۳۰)، ۲۳-۴۸.
- حمیدی، آیدا؛ اصغری صارم، علی؛ رضایی راد، مصطفی. (۱۴۰۳). بازشناسی ویژگی‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا: مرور نظام‌مند ادبیات، مطالعات منابع انسانی، ۱۴ (۳)، ۶۲-۸۷.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح الدین؛ محمداسماعیلی، فائزه و غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۴ (۲۷)، ۱۲۵-۱۵۴.
- رشیدی، محبوبه؛ سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۴). آسیب شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد: کارکرد ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳، ۲ (۵۰)، ۱۷۷-۱۹۲.
- <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68507.4851>
- رشیدی، محبوبه؛ کمالی، آزاد. (۱۴۰۴). تدوین الگوی نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸، ۷۰ (۷۰)، ۲۸۰-۲۵۱. DOI: [10.22111/jmr.2025.49198.6210](https://doi.org/10.22111/jmr.2025.49198.6210)
- زارع، سیدمحسن؛ بهمن زیاری، امید. (۱۴۰۵). طراحی مدل جامع آموزش مبتنی بر بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی شرکت توزیع برق استان اصفهان، ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۳ (۱)، ۲۵. 10.22034/jhcad.2026.588975.1084
- سلیمانی، نادیا، فتحی واجارگاه، کورش، حسینی، محمدعلی، حقانی، محمود. (۱۳۹۹). فراترکیب کیفی چالش‌ها و موانع استفاده از بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) در آموزش و توسعه کارکنان. مدیریت در آموزش سازمان‌ها، ۹ (۲)، ۱-۲۴.
- سیدنقوی، میرعلی؛ رشیدی، محبوبه؛ رضایی منش، بهروز؛ واعظی، رضا. (۱۴۰۰). منابع انسانی راکد پیشران یا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام‌مند، مطالعات منابع انسانی، ۱۱، ۲ (۴۰)، ۱-۲۳. [10.22034/jhrs.2021.134030](https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.134030)
- شهریاری، کزال، داداش کریمی، یحیی، تیمورنژاد، کاوه و غلامزاده، داریوش. (۱۴۰۲). تدوین مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران. فصلنامه تعالی منابع انسانی، ۳ (۲).
- صالحی کردآبادی، سجاد، گودرزوند چگینی، مهرداد، اسماعیل‌پور، شهرام، زاددوستی، فرزانه. (۱۴۰۰). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در بین مهندسين و تکنسین‌های فنی شرکت برق. نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، ۲ (۱)، ۱-۱۸.
- عطاطلب، فاطمه، نیاکان، لیلی. (۱۴۰۲). بررسی وضعیت نظام آموزش و توسعه کارکنان صنعت بیمه. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۷ (۲۵)، ۱۴۵-۱۶۷. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2023.72595.1652>
- عموزاد، محمد، قهرمانی، محمد، خراسانی، اباصلت، فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵). بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی (مطالعه وضعیت موجود). آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۴)، ۸۷-۱۱۳.
- مرادی، حبیب، نژاد ایرانی، فرهادی؛ رحیمی، غلامرضا و دادش کریمی، یحیی. (۱۴۰۵). طراحی مدل تعالی آموزش منابع انسانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۳ (۴)، ۸۵-۱۱۲.
- میرسپاسی، ناصر، طلوعی اشلقی، عباس، معمارزاده، غلامرضا و پیمانی، محمدرضا. (۱۳۸۹). طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی. مجله پژوهش‌های مدیریت، ۸۷، زمستان ۱۳۸۹.

References

- Adish, M. A., & Ramezanifar, H. (2024). Designing an organizational excellence model with a skill-learning approach (Case study: Hospitals of Iran University of Medical Sciences). *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(7), 48-76. (In Persian)
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505-1-13>

- Ahmadshahi, A. H., Salimi, G., & Yazdandoust, P. (2025). Analyzing the role of artificial intelligence technology in improving training, retraining, and professional development processes of employees: A knowledge scoping review. *Human Resource Studies*, 15(1), 62-92. (In Persian)
- Amouzad, M., Ghahramani, M., Khorasani, A., & Farasatkah, M. (2016). Investigating the training and development system of employees in Iranian organizations (A study of the current situation). *Training and Development of Human Resources*, (6), 87-113. (In Persian)
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234> -13
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). 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*, 3(4), 188-202. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34025> -8
- Atataleb, F., & Niakan, L. (2023). Investigating the status of the training and development system for insurance industry employees. *Research in Educational Leadership and Management*, 7(25), 145-167. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2023.72595.1652> (In Persian)
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142> -8
- Bontis, N., Seleim, A., & Ashour, A. (2007). Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45(4), 789-801. <https://doi.org/10.1108/00251740710746033> -13
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276> -13
- Changale, M., & Mosoma, D. (2022). Effects of human resource training practices on employees' performance in Tanzania: A case of Dar Salaam Water and Sewerage Authority. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(4), 41-51. <https://doi.org/10.22161/ijeblm.6.4.5> -2
- Dietz, D., & Zwick, T. (2022). The retention effect of training: Portability, visibility, and credibility. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 710-741. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737835> -8
- Hamidi, A., Asghari Sarem, A., & Rezaei Rad, M. (2024). Recognizing the characteristics and functions of human resource management in startups: A systematic literature review. *Human Resource Studies*, 14(3), 62-87. (In Persian)
- Khanifar, H., Ebrahimi, S. A., Mohammad Ismaili, F., & Gholami, B. (2021). Designing a competency development model for Iranian-Islamic managers in public organizations: A qualitative study in education. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 14(27), 125-154. (In Persian)
- Moradi, H., Nejad Iranian, F., Rahimi, G., & Dadash Karimi, Y. (2026). Designing a human resource training excellence model in the country's technical and vocational university. *Management, Education and Development in the Digital Age*, 13(4), 85-112. (In Persian)
- Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2014-0022> -18
- Muduli, A., & McLean, G. N. (2020). Training transfer climate: Examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 291-306. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0039> -18

- Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 245-257. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0121-18>
- Pourghasem, R., & Bayatnejad, E. (2023). Qualitative analysis of barriers to implementing problem-based education in public schools. *Education, Training and Sustainable Development*, 1(30), 23-48. (In Persian)
- Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C., & Kechad, R. (2014). The efficacy of high performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 252-275. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826918>
- Rashidi, M., & Kamali, A. (2025). Developing an open innovation model in Iranian public organizations with a grounded theory approach. *Public Management Research*, 18, 70(70), 251-280. DOI:10.22111/jmr.2025.49198.6210 (In Persian)
- Rashidi, M., & Seyed Naghavi, M. A. (2025). Pathology of the human resource management model for stagnant employees: The function of performance evaluation and control, rewards, and compensation. *Public Organizations Management*, 13, 2(50), 177-192. <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68507.4851> (In Persian)
- Salehi Kordabadi, S., Goodarzvand Chegini, M., Esmailpour, S., & Zaddoosti, F. (2021). Human resource management activities and organizational commitment among engineers and technical technicians of the electricity company. *Journal of Innovation Management and Operational Strategies*, 2(1), 1-18. (In Persian)
- Seyed Naghavi, M. A., Rashidi, M., Rezaei Manesh, B., & Vaezi, R. (2021). Stagnant human resources as a driver or inhibitor of organizational performance: A systematic review. *Human Resource Studies*, 11, 2(40), 1-23. 10.22034/jhrs.2021.134030 (In Persian)
- Shahriari, K., Dadash Karimi, Y., Teymoornejad, K., & Gholamzadeh, D. (2023). Developing a qualitative model of human capital excellence in Iranian education. *Quarterly Journal of Human Resource Excellence*, 3(2). (In Persian)
- Soleimani, N., Fathi Vajargah, K., Hosseini, M. A., & Haghani, M. (2020). Qualitative meta-synthesis of challenges and barriers to using gamification in employee training and development. *Management in Organizational Education*, 9(2), 1-24. (In Persian)
- Zare, S. M., & Bahman Ziyari, O. (2026). Designing a comprehensive gamification-based training model in human resource management of Isfahan Province Electricity Distribution Company. *Human Capital Assessment and Development*, 3(1), 1-25. 10.22034/jhcad.2026.588975.1084 (In Persian)