

شناسایی و تبیین بسترها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

علیرضا رجبی^۱، نرگس حسن مرادی^۲، اسماعیل کاووسی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و هفتم، شماره ۱۰۴، پاییز ۱۴۰۳

20.1001.1.1735501.1403.27.104.2.1 

چکیده

مهم‌ترین دارایی سازمان، سرمایه انسانی توانمند است. برای دستیابی به این دارایی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و توانمندسازی ضروری است و از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر در این امر عبارت‌اند از: بسترها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین بسترها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه که از حیث هدف کاربردی و از انواع پژوهش‌های کیفی بوده که بر اساس روش اکتشافی انجام شد و برای افزایش اعتبار آن از روش‌های لینکلن و گوبا (مقبولیت، تأییدپذیری، وابستگی و قابلیت انتقال) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، مدیران فرهنگی راهبردی و ستادی بودند که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و جهت تجزیه و تحلیل آن‌ها از روش تحلیل مضمون و تحلیل تفسیری استفاده شد. پس از تحلیل و سازمان‌دهی یافته‌ها، مشخص شد: «مکان مناسب، تجهیزات و ابزارها، نظامات، علاقه‌مندی و انگیزه مدیران فرهنگی به آموزش» به‌عنوان بسترها و «اساتید خبره و با دانش، فراگیران علاقه‌مند، متن و محتوای آموزشی مناسب و اهتمام مدیران ارشد به آموزش» به‌عنوان عناصر و «مدارک و مستندات، سیستم‌ها و فناوری اطلاعات، مهارت و قابلیت‌ها، فرهنگ سازمانی و ارتباطات و تعاملات» به‌عنوان عوامل راهبردی، بیشترین اثر را در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه بر عهده دارند.

واژگان کلیدی:

آموزش، توانمندسازی، مدیران فرهنگی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

شمال، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، Rajabia59@yahoo.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

Dr.narges.hasanmoradi@gmail.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران،

Ekavousy@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مسأله

۱-۱- مقدمه و موضوع

منابع انسانی به عنوان سرمایه‌ای مهم و ارزشمند، نقشی اساسی در عملکرد و اثربخشی سازمان داشته و کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد (باستاس و آلتینای^۱، ۲۰۱۹) و آشکار است که زمینه‌های دگرگونی و تغییر را فراهم می‌آورند (آناستازیو^۲، ۲۰۲۰). سرمایه انسانی کلیدی‌ترین منابع و به عنوان دارایی‌های هوشمند سازمان‌ها محسوب می‌شوند و مسلماً با انجام اقدامات مختلف در راستای آموزش و توانمندسازی این سرمایه‌های ارزشمند، کارایی و اثربخشی آن‌ها افزایش یافته و در نتیجه سازمان می‌تواند مطمئن‌تر راه موفقیت و پیشرفت خود را پیموده و دستیابی به توسعه همه‌جانبه خود را تضمین کند. سازمان‌ها برای کسب موفقیت پایدار، نیازمند تغییر، رشد و بهبود منابع انسانی در اختیار هستند؛ چراکه عواملان هر نوع تغییر و بهبود، کارکنان بوده و منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی محسوب می‌شوند؛ اما کدام منابع انسانی می‌توانند این نقش را ایفا کنند؟ پاسخ «منابع انسانی توانمند، شایسته، آموزش دیده و توسعه یافته» است؛ یعنی افرادی که دارای دانش، مهارت و انگیزه کافی برای حل مسائل سازمانی در مسیر اهداف آن هستند. بدیهی است برای دستیابی به این منابع انسانی، نیاز به برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های توانمندسازی خواهد بود. به‌طور مسلم تبیین و شناسایی بسترها، زمینه‌ها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی، منجر به موفقیت در اجرای هدفمند آموزش و توانمندسازی خواهد شد.

۱-۲- ضرورت موضوع

مدیران و رهبران سازمان وظیفه طراحی و ساخت مسیر رشد و تعالی را بر عهده داشته و کارکنان مسئولیت پیمودن آن را جهت دستیابی به اهداف سازمان بر عهده دارند. از این رو شناسایی عواملی که موجب توانمندسازی کارکنان می‌گردد همیشه مورد توجه مدیران و سازمان‌ها بوده است. بدیهی است سازمان برای طی طریق در مسیر رشد و تحقق اهداف نیاز به نقشه و برنامه دارد. به عبارتی در صورت فقدان نقشه، سازمان نمی‌تواند در برابر تهدیدات و تغییرات در زمان مناسب عکس‌العمل به موقعی بروز دهد، همچنین ارزیابی صحیحی از اثربخشی رهبری، مدیریت و مرجعیت مدیران در تحقق اهداف سازمان به دست نمی‌آید و همین امر منجر به بروز رفتار منفعل و سلیقه‌ای در سازمان شده و آشفستگی را

¹ Bastas & Altinay

² Anastasiou



رقم خواهد زد. پر واضح است که نیاز به توانمندسازی منابع انسانی در دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف سازمان امری بدیهی است. به این منظور بسترها و زمینه‌هایی برای ارتقاء توانمندسازی و در ادامه رشد منابع انسانی ضروری است که عدم تبیین و شناسایی آن‌ها، زمینه انحراف از اهداف سازمان را فراهم آورده و علاوه بر اختلال در فضای هویتی، مسیر پیاده‌سازی رسالت و مأموریت و دستیابی به اهداف سازمانی را دچار موانع جدی خواهد کرد. بر این اساس تبیین و شناسایی بسترها و عوامل مؤثر در توانمندسازی بسیار ضروری است.

۱-۳- اهمیت موضوع

آشکار است که هرچه منابع انسانی سازمان نقش‌های مهم‌تری را عهده‌دار شده و در سطوح بالای سازمانی به فعالیت اشتغال داشته باشند، به عمق‌بخشی، تنوع و پیچیدگی‌های بیشتری در توانمندسازی نیاز داشته و دامنه آموزش و رشد آن‌ها توسعه بیشتری خواهد یافت. مباحثی مانند مدیریت، رهبری، استراتژی‌های مبتنی بر ارزش‌های محوری و حیاتی سازمان، توسعه سرمایه انسانی و ... از جمله مواردی است که به‌عنوان توانمندسازهای مدیران موردتوجه قرار گرفته و موجبات رشد و سرآمدی آنان را فراهم خواهد کرد. انسان توسعه‌یافته و توانمند همان نفسی است که در ادبیات و فرهنگ ایرانی، قابلیت و کارآمدی لشکری را عهده‌دار خواهد بود، بدین سبب حکیم فردوسی بزرگ در توصیف چنین انسانی می‌نویسد: «یکی مرد جنگی به از صد هزار». لازم به ذکر است که موضوع توانمندسازی یکی از نظامات مهم در مدیریت منابع انسانی در همه سازمان‌ها است. همچنین یادآور می‌شود صرفاً اجرای دوره‌های توانمندسازی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند؛ چراکه دوره‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به‌دست‌آمده، نیازهای موجود را برطرف سازد. در طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی لازم است بسترها، زمینه‌ها و مؤلفه‌هایی مانند: مقاصد، فرهنگ و نیازمندی‌های سازمان و همچنین محیط، محتوا، زمان، آموزش‌گیرندگان و عوامل و عناصر مؤثر بر آموزش کارکنان موردتوجه قرار گیرد. در صورت تبیین و شناسایی موارد یادشده می‌توان انتظار داشت که سازمان در برابر تغییرات فرهنگی رویکردی فعال، پویا و کارآمد داشته و با استراتژی برتر حرکت نموده و توانمندسازی هدفمند مدیران را مبتنی بر ارزش‌های محوری متأثر از رسالت و مأموریت سازمان، در دسترس قرار دهد و منجر به ایجاد چارچوب روشنی برای توسعه، توانمندسازی و سرآمدی مدیران فرهنگی در ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی شود.



۴-۱- مساله اصلی

ناکارآمدی و غیراثربخش بودن مدیران فرهنگی، موجبات آشفتگی فرهنگی در سازمان را فراهم کرده و رفتار هماهنگ، هم‌افزا و منسجم فرهنگی که مهم‌ترین عامل در فرهنگ‌سازی، گفتمان‌سازی و نهادینه‌سازی باورها، آداب، رسوم و ارزش‌های متعالی فرهنگی خواهد شد را تحت تأثیر قرار داده و دستیابی به نتایج و پیش‌فرض‌های فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی را دچار اختلال خواهد کرد. نگاه دقیق به نتایج و پیامدهای برنامه‌های ۵ ساله در گذشته و وضعیت‌سنجی و آسیب‌شناسی آن‌ها مؤید آن است که بخشی از مدیران فرهنگی به واسطه کم‌توجهی به آموزش و توانمندسازی، شکاف بین اهداف پیش‌بینی شده و اهداف تحقق یافته را رقم زده‌اند. بر این اساس نقش آموزش و توانمندسازی در توسعه دانش، مهارت‌ها و ارتقاء توان ادراکی و مهارت انسانی مدیران فرهنگی، غیرقابل‌اغماض و چشم‌پوشی است. تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و تبیین بسترها و عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه بوده و به دنبال آن است که به این سؤال پاسخ بدهد که «با توجه به ویژگی‌های حاکم بر سازمان سپاه و مبتنی بر کارکردهای مورد انتظار، بسترها، زمینه‌ها، عوامل و روش‌هایی مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی کدام‌اند؟» به بیان دیگر آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه در چه بستر و تحت تأثیر چه عوامل و فراز و نشیب‌هایی محقق می‌شود؟

۵-۱- نحوه سازمان‌دهی مقاله

در این پژوهش پس از تعیین سؤالات و تبیین اهداف، متغیرها تعریف و نسبت به مطالعه نظری در مورد متغیرها با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و اسنادی اقدام گردید. پس از تدوین چارچوب نظری تحقیق و با مشخص کردن جامعه آماری با استفاده از ابزارهای گردآوری اطلاعات که در این پژوهش مصاحبه نیمه‌باز می‌باشد نسبت به دعوت از خبرگان و جمع‌آوری و سازمان‌دهی اطلاعات حاصل از مصاحبه نیمه باز اقدام و درنهایت داده‌های موردنیاز جمع‌بندی گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون و تحلیل تفسیری و از مسیر سازمان‌دهی مضامین پایه، تنظیم مضامین سازمان‌دهنده و استخراج مضامین فراگیر، نسبت به دسته‌بندی و احصاء نتایج اقدام گردید. درنهایت با توجه به نتایج و خروجی‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون، نسبت به شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌ها و مصادیق موردتوجه در بسترها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی، اقدام شد. در پایان نیز متناسب با نتایج پژوهش، پیشنهاداتی ارائه گردید.



۲- ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- ادبیات نظری (چارچوب نظری، مبانی نظری، نظریه‌ها و ...)

از تاریخ کاربرد اصطلاح توانمندسازی در ادبیات علوم انسانی اطلاع دقیقی در دست نیست، اما تا قبل از ورود آن به مدیریت در شاخه‌های مختلف علمی از جمله در علوم فنی (با نگرش بهبود و ارتقاء سیستم‌ها) بسط و گسترش یافت (مهرابی و مهرابی، ۱۴۰۱). توانمندسازی کارکنان از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به حساب می‌آید و در این میان مهم آن است که هر کدام از افراد سازمان چه احساسی نسبت به توانمند بودن خود دارند. برای واژه توانمندسازی، معادل‌های توانا ساختن، قادر ساختن، خود اتکائی، تواناسازی و... بکار برده می‌شود. (فرهی بوزنجاتی، ۱۳۸۵). به بیان دیگر، توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به‌نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (در تاج و همکاران، ۱۳۹۹). توانمندسازی بر آن است که با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را بهبود دهد و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افرادی توانمند بگذارد. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر به منظور ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته‌اند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی به کار گرفته نمی‌شود، از طریق توانمندسازی در اختیار گذاشته می‌شود و این تکنیک در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل در راستای آزادی عمل کارکنان ارائه می‌نماید (خوراکیان و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌هایی که به رویکردهای توانمندی روی آورده‌اند، دارای ویژگی‌های مشترکی مثل ارزش‌های مشترک، استراتژی مشترک (معمولاً استراتژی مشتری‌محور)، سبک رهبری مشترک (رهبری با واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها)، ساختار سازمانی منعطف، جوسازمانی مشوق کار گروهی و ایجاد یادگیری مداوم هستند. توانمندی به کارمندان کمک می‌کند تا به جای تأثیر مکانیسم‌های قدرت یا عدم تمرکز در سازمان، فعالانه بر اساس درک و آگاهی‌شان نسبت به مالکیت، در تصمیم‌سازی مشارکت کنند (هوین^۱، ۲۰۲۱). در حال حاضر باید به توانمندی کارکنان به‌عنوان راهبرد افزایش بهره‌وری در راستای بقای سازمان نگاه کرد و به همین دلیل به یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان تبدیل می‌شود (تحفه و همکاران، ۱۴۰۰). کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی را دارند و احساس می‌کنند مسئول انجام تلاش‌ها و احساس

¹ Huynh



کیفیت بالا هستند (میرا و همکاران^۱، ۲۰۱۹). با توجه به مفاهیم ارائه شده می توان نتیجه گرفت که توانمندسازی یک استراتژی است که باهدفی خاص و جهتی مشخص در طول زمان اجرا می شود. می توان توانمندسازی و آموزش را جریانی دانست که افراد طی آن حمایت ها، طرز تلقی ها و گرایش های مناسب را برای ایفای نقش خاصی می آموزند. زمانی یک برنامه آموزشی می تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند. این امر به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری اشاره دارد که انتقال یادگیری نامیده می شود (یوزباشی و همکاران، ۱۳۹۵). باوجود توجه بسیار به آموزش های سازمانی، مطالعات نشان داده اند که بسیاری از این برنامه ها اثربخشی لازم را از حیث انتقال یادگیری و ارتقاء توانایی های فنی و مدیریتی ندارند؛ بنابراین، «سازمان هایی که به آموزش برای بهبود شایستگی شغلی، فردی و موفقیت سازمانی همه جانبه تکیه می کنند، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش دارند» (سیبرلینگ و کافلد^۲، ۲۰۱۷). «ویژگی های سازمان، ویژگی های کارآموزان و ویژگی های آموزش از مهم ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری شناخته شده اند» (ولش^۳، ۲۰۱۷). درخصوص ضرورت توجه به عوامل سازمانی، گلدستین ثابت کرد که مؤلفه های مربوط به محیط کار ممکن است نسبت به دیگر جنبه های آموزش، به انتقال بیش تری منجر شوند (بالدوین و همکاران^۴، ۲۰۱۷). «پژوهش ها نشان داده اند ۶۰ درصد از دانش و مهارت های یاد گرفته شده به واسطه عدم وجود فضا و شرایط لازم در محیط کار حداکثر سه ماه پس از برگزاری فعالیت های آموزش و توسعه منابع انسانی کنار گذاشته می شود» (دیباوکاری و همکاران، ۱۳۹۵).

۲-۲- پیشینه پژوهش

با توجه به مطالعات و بررسی های انجام شده، مهم ترین تحقیقات صورت گرفته در راستای پژوهش حاضر در جدول زیر اشاره شده است:

نویسندگان / سال	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم ترین یافته ها
سروی و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی نظرات دانشجویان، اساتید و مدیران آموزشی در خصوص عوامل مؤثر بر	ارتقاء کیفیت آموزش به تعاملات مناسب بین استاد و دانشجو، روش های تدریس استاد، استفاده از فنون نوین آموزشی و زیرساخت های آموزشی بستگی دارد. همچنین، انگیزه و توانمندی اساتید، ویژگی های اساتید و دانشجویان

¹ Mira et al

² Seiberling & Kauffeld

³ Walsh

⁴ Baldwin et al



ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه علوم پزشکی همدان	نیز نقش مهمی در این زمینه دارند؛ بنابراین، برای بهبود کیفیت آموزش، توجه به این عوامل از سوی مدیران آموزشی ضروری می‌باشد.
عارفی‌نهاد و همکاران (۱۴۰۲)	عواملی مانند درک و شناخت، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، شیوه‌های آموزشی، طراحی آموزشی مطلوب، تعاملات آموزشی، شاخص‌های یادگیری تعیین اهداف آموزشی، کاربردهای آموزشی، توسعه الگوهای آموزش منابع انسانی، بهینه‌سازی فرایند آموزش، چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده را شناسایی کردند.
بنیادی و همکاران (۱۴۰۱)	عوامل مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازها، ارتباط مؤثر و روابط انسانی معلم، فرهنگ بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی به‌عنوان عوامل مؤثر در تعالی شناسایی شدند.
یوسفی و همکاران (۱۴۰۱)	عوامل تحلیل ویژگی‌های یادگیرنده و طراحی محیط یادگیری به‌عنوان عوامل پایه‌ای و اساسی در طراحی الگوی آموزش کارآفرینی مطرح می‌شود، از طرفی تدوین هدف‌های آموزشی در طراحی الگوی آموزش از قدرت نفوذ بالا با حداقل وابستگی برخوردار است.
مؤمنی و همکاران (۱۴۰۰)	راهبردهای توانمندسازی شامل چهار مقوله اصلی شامل توسعه مدیریت (با دو مقوله فرعی فعالیت‌های عمومی و فعالیت‌های تخصصی)، پتانسیل‌های فردی (با دو مقوله فرعی روان‌شناختی و انسانی)، محیطی و سیاسی (با دو مقوله فرعی دیدگاه جامعه و نگاه حاکمیتی) و اعتبارات (با یک مقوله فرعی سرمایه‌گذاری مالی) هستند.



یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵)	عوامل سازمانی منجر به انتقال یادگیری در محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران)	مقوله‌های سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری شامل فرهنگ‌سازمانی، جوسازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل را شناسایی کردند.
لطفی، آهنگیان و کرمی (۱۳۹۵)	انتقال آموزش در دانشگاه فردوسی مشهد: شناسایی عوامل مرتبط با ویژگی‌های کارآموز و فرآیند آموزشی	عوامل مربوط به محیط کار که بر به‌کارگیری آموزش‌ها در دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر می‌گذارند، شامل: فضای به‌کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به‌کارگیری، بسترسازی مناسب، تشویق در کار، فرهنگ سازمان، تضمین اشتغال و مطالبات سازمان است.
ساریاها و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)	رفتارهای آموزشی مشترک معلمان و دانش‌آموزان در موقعیت‌های تدریس	مهارت‌های خودتنظیمی، یادگیری خودراهبر و آن دسته از رفتارهای یادگیری که جمعی تنظیم می‌شوند، در کلاس‌های درس مبتنی بر آموزش اصیل بهتر گسترش داده می‌شوند.
نیک‌نازلی و شیخ خیرالدین ^۲ (۲۰۱۸)	عوامل مؤثر بر انتقال آموزش و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی: شواهدی از نیروی دفاع مدنی مالزی	فرهنگ یادگیری سازمانی بر وقوع انتقال آموزش در محل کار تأثیر می‌گذارد.
آریفین، بوش و نوردین ^۳ (۲۰۱۸)	چارچوب‌بندی نقش‌ها و مسئولیت‌های معلمان عالی	مهم‌ترین نقش‌ها و مسئولیت‌های معلمان شامل ۵ عامل نقش آن‌ها به‌عنوان معلم، کارشناسان محتوا، تسهیل کننده، مربی و مبتکر بود.
بالیر، اوزکان و ییلدیز ^۴ (۲۰۱۷)	توانمندسازی معلم: نقش مدیران مدرسه	مدیران با فراهم کردن فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری مشترک، بهبود وضعیت آن‌ها، جذاب‌تر کردن مدارس، ایجاد روابط بر اساس اصول اعتماد و ایجاد ارتباط خوب بین معلمان، این معلمان را توانمند کرده‌اند. با این حال، مدیران به‌اندازه کافی از پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها حمایت نمی‌کنند، خودکارآمدی آن‌ها را توسعه نمی‌دهند، از

¹ Saariaho et al² Nik Nazli & Sheikh Khairudin³ Ariffin, Bush & Nordin⁴ Ballir, Ozcan & Yildiz

اید و کوین ^۱ (۲۰۱۷)	عوامل پیش‌بینی‌کننده انتقال آموزش در متخصصان سلامت شرکت‌کننده در مداخلات آموزشی بهبود کیفیت	استقلال آن‌ها حمایت نمی‌کنند یا آن‌ها را در برخی از نقش‌های مدیریتی به کار نمی‌گیرند.
بوژیندا ^۲ (۲۰۱۴)	عوامل توانمند و بازدارنده انتقال یادگیری از تئوری به عمل	مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری در سازمان‌ها شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی و نقش مدیریت منابع انسانی است.
کانتوگیورگیس ^۳ (۲۰۱۴)	دیدگاه سیستمی انتقال آموزش در انتقال یادگیری در سازمان‌ها	مهم‌ترین موانع انتقال آموزش کمبود تشویق و تقویت در شغل و عوامل مختل‌کننده در محیط کار از قبیل فشار زمانی، فشار کاری، اقتدار ناکافی، فرهنگ سازمانی غیرحمایتی و فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر است.

وجه نوآوری مقاله حاضر نسبت به مطالعات پیشین:

سروی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان شناسایی نظرات دانشجویان، اساتید و مدیران آموزشی در خصوص عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه علوم پزشکی همدان، محورهای تعاملات مناسب بین استاد و دانشجو، روش‌های تدریس استاد، استفاده از فنون نوین آموزشی و زیرساخت‌های آموزشی همچنین، انگیزه و توانمندی اساتید، ویژگی‌های اساتید و دانشجویان را به‌عنوان عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش ذکر کرده‌اند. همچنین عوامل احصاء شده در پژوهش عارفی‌نهاد و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان واکاوی عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی، مدل آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی عبارت‌اند از: شیوه‌های آموزشی، طراحی آموزشی مطلوب، تعاملات آموزشی، شاخص‌های یادگیری تعیین اهداف آموزشی، کاربردهای آموزشی، توسعه الگوهای آموزش منابع انسانی و بهینه‌سازی فرایند آموزش. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان عوامل سازمانی

¹ Eid. & Quinn

² Bouzguenda

³ Kontoghiorghes



منجر به انتقال یادگیری در محیط کار (شرکت ملی گاز ایران)، شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی، جوسازمانی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، محیط یادگیرنده، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری و تناسب شغل و شاغل مرتبط با حوزه سازمان و مدیریت را تبیین کردند. همچنین نتایج پژوهش بنیادی و همکاران (۱۴۰۱) در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش عبارت است از: مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازها، ارتباط مؤثر و روابط انسانی معلم، فرهنگ بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)، جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی. مؤمنی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن چهار مقوله اصلی شامل توسعه مدیریت (با دو مقوله فرعی فعالیت‌های عمومی و فعالیت‌های تخصصی)، پتانسیل‌های فردی (با دو مقوله فرعی روان‌شناختی و انسانی)، محیطی و سیاسی (با دو مقوله فرعی دیدگاه جامعه و نگاه حاکمیتی) و اعتبارات (با یک مقوله فرعی سرمایه‌گذاری مالی) را به‌عنوان راهبردهای لازم در توانمندسازی احصاء کردند. لطفی، آهنگچیان و کرمی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مرتبط با ویژگی‌های کارآموز و فرآیند آموزشی درخصوص انتقال آموزش در دانشگاه فردوسی مشهد، فضای به‌کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به‌کارگیری، بسترسازی مناسب، تشویق در کار، فرهنگ سازمان، تضمین اشتغال و مطالبات سازمان را به‌عنوان عوامل مرتبط با ویژگی‌های کارآموز و فرآیند آموزشی به دست آوردند. داده‌های پژوهش نیک‌نازلی و شیخ خیرالدین (۲۰۱۸) درخصوص عوامل مؤثر بر انتقال آموزش و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی؛ شواهدی از نیروی دفاع مدنی مالزی عبارت‌اند از: اثرگذاری فرهنگ یادگیری سازمانی بر وقوع انتقال آموزش در محل کار. پژوهش بالیر، اوزکان و ییلدیز (۲۰۱۷) با عنوان توانمندسازی معلم: نقش مدیران مدرسه مدیران نیز فراهم کردن فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری مشترک، بهبود وضعیت آن‌ها، جذاب‌تر کردن مدارس، ایجاد روابط بر اساس اصول اعتماد و ایجاد ارتباط خوب بین معلمان را به‌عنوان عوامل توانمندسازی معلمان برشماری کرده‌اند. اید و کوین (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده انتقال آموزش در متخصصان سلامت شرکت‌کننده در مداخلات آموزشی؛



عواملی شامل: فرهنگ محیط کار، ارتباطات و تعاملات محیطی در محل کار و منابع را احصاء کرده‌اند. همچنین پژوهش بوژیندا (۲۰۱۴) عوامل توانمند و بازدارنده انتقال یادگیری از تئوری به عمل را شامل: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی و نقش مدیریت منابع انسانی ذکر کرده است. همچنین کانتوگیورگیس (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان دیدگاه سیستمی انتقال آموزش در انتقال یادگیری در سازمان‌ها؛ عواملی را تحت عنوان عوامل محیط کار شامل: فشار زمانی، فشار کاری، اقتدار ناکافی، فرهنگ سازمانی غیرحمایتی و فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر را احصاء کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد در حوزه بسترها و عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه، هم عوامل سازمانی و مدیریتی به صورت جدی نقش‌آفرینی می‌کنند هم عوامل سخت‌افزاری و محیطی و هم عوامل نرم‌افزاری مانند زمینه‌های عاطفی و انگیزشی. به عبارتی نقطه تمایز و نوآوری پژوهش انجام‌شده این است که بسترها و عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه به شدت مبتنی و متکی بر رسالت‌های فرهنگی اجتماعی این نهاد بوده و در مقایسه با دستاوردهای سایر پژوهش‌ها به ارزش‌های فرهنگی تمرکز دارد. بر این اساس می‌توان انتظار داشت که توجه جدی به بسترها و عوامل مذکور و فراهم‌سازی آن‌ها، ضمن ارتقاء اثربخشی آموزش و توانمندسازی منجر به رشد حرفه‌ای کارکنان، توسعه و پیشرفت منابع انسانی و ارتقاء سازمان را رقم خواهد زد.

۳- روش تحقیق

۳-۱- نوع تحقیق

این پژوهش از حیث هدف کاربردی است.

۳-۲- استراتژی کلی تحقیق

پژوهش انجام شده از انواع پژوهش‌های کیفی بوده که بر اساس روش اکتشافی انجام شده است.

۳-۳- تعریف مفاهیم یا متغیرها (نظری و عملیاتی)

توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (درتاج و همکاران، ۱۳۹۹). به بیانی دیگر عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت‌ها، بهبود ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به نحوی که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند (بختیاری و احمدی مقدم، ۱۳۸۹). در این پژوهش توانمندسازی عبارت است از: اقداماتی که ضمن تقویت باورها و افزایش دانش و مهارت‌های مدیران فرهنگی سپاه، منجر به بهبود ویژگی‌های کارکنان و بهسازی شرایط



سازمانی شود به نحوی که منابع انسانی فرهنگی بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در حوزه‌های فرهنگی سپاه به فعالیت بپردازند. آموزش، در لغتنامه دهخدا عبارت است از عمل آموختن و تعلیم دادن (دهخدا، ۱۳۷۷). آموزش، به هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طراحی شده‌ای گفته می‌شود که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است (سیف، ۱۳۸۶). آموزش، عبارت از فعالیت‌هایی است که به منظور ایجاد یادگیری در یادگیرنده، از جانب آموزگار یا معلم طرح‌ریزی می‌شود و بین آموزگار و یک یا چند یادگیرنده، به کنش متقابل جریان می‌یابد (همان). در این پژوهش آموزش به معنای فعالیت‌هایی است که به منظور ایجاد و توسعه یادگیری در مدیران و کارشناسان فرهنگی، از جانب مدیران ستادی طرح‌ریزی شده و جامعه مخاطب را به سطحی از دانش، توانایی و تجربه می‌رساند تا با برخورداری از سرمایه مذکور، خدمات مورد انتظار را در محیط عمل به ظهور برسانند. مدیر فرهنگی کسی است که علم و هنر به کارگیری منابع و نیروها از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل آن‌ها برای دستیابی به اهداف تعیین شده در عرصه فرهنگ (عقاید، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک در جامعه و نیز فعالیت‌ها و محصولات هنری) را دارا می‌باشد (صالحی امیری و عظیمی، ۱۳۹۱). در این پژوهش مدیران فرهنگی عبارت‌اند از: مدیران سطوح مختلف مراکز فرهنگی، تبلیغی و اجتماعی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که ضمن سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی‌ها و تبیین راهبردهای فرهنگی، در عملیات فرهنگی، برنامه‌ریزی فرهنگی، همکاری و تعامل فرهنگی، آموزش و اطلاع‌رسانی فرهنگی، اقتصاد و سرمایه‌گذاری فرهنگی، پژوهش‌ها و حقوق فرهنگی نیز که به توسعه فرهنگی خواهد انجامید، توانایی‌های مناسبی را دارا هستند.

۳-۴- روش‌های گردآوری داده‌ها

محقق با مطالعه منابع علمی و پژوهشی از طریق روش کتابخانه‌ای و اسنادی، در وهله نخست به استخراج مؤلفه‌ها پرداخت و سپس با هدف اعتباربخشی به آن‌ها و همچنین گردآوری داده‌ها در محیط پژوهش، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره برده است.

۳-۵- روش‌های تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده و ضمن سازمان‌دهی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده تنظیم و مضامین فراگیر استخراج شد.

¹ Thematic Analysis



۳-۶- جامعه و نمونه

جامعه آماری پژوهش در اجرای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مدیران راهبردی و ستادی بخش‌های فرهنگی سپاه شامل: مدیران سطوح مختلف مراکز فرهنگی و تربیتی نمایندگی ولی‌فقیه در سپاه و مدیران سطوح مختلف مراکز فرهنگی و اجتماعی سپاه بودند که محقق به روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی و غیراحتمالی) به ایشان مراجعه و پس از ۱۵ مصاحبه به اشباع رسید. در تعیین حجم نمونه، ملاک‌هایی برای خبرگی تعیین شد که عبارت‌اند از: محل اشتغال، رتبه شغلی، سابقه کار فرهنگی، تحصیلات متناسب و مرتبط با حوزه فرهنگ و تجارب مدیریتی در بخش‌های فرهنگی. وضعیت سن، سابقه کار، تحصیلات و جنسیت مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ تبیین شده است.

جدول ۱. وضعیت سن، سابقه کار، تحصیلات و جنسیت مصاحبه‌شوندگان

سن						
سن	بالا تر از ۶۰	۵۱-۶۰	۴۱-۵۰	۳۱-۴۰	جمع کل	
تعداد	۶	۲	۲	۵	۱۵	
درصد	۴۰.۰	۱۳.۳	۱۳.۳	۳۳.۳	۱۰۰	
سابقه کار						
سابقه	بالای ۴۰	۳۱-۴۰	۲۱-۳۰	۲۰-۱۱	زیر ۱۰	
تعداد	۵	۳	۴	۲	۱	
درصد	۳۳.۳	۲۰.۰	۲۶.۷	۱۳.۳	۶.۷	
رشته تحصیلی						
وضعیت	خارج فقه	علوم قرآن	مدیریت فرهنگی	هنر و ادبیات	علوم سیاسی	علوم انسانی
تعداد	۲	۲	۴	۲	۱	۴
درصد	۱۳.۳	۱۳.۳	۲۶.۷	۱۳.۳	۶.۷	۲۶.۷
رتبه شغلی						
وضعیت	هیأت رئیسه	مراکز راهبردی	هیأت علمی	مسئول معاونت	مسئول اداره	کارشناس تخصصی
تعداد	۱	۲	۳	۴	۳	۲
درصد	۶.۷	۱۳.۳	۲۰	۲۶.۷	۲۰	۱۳.۳
مدرک تحصیلی						
نوع مدرک	حوزوی (معادل دکتری)	دکتری	ارشد	جنس	زن	مرد
تعداد	۲	۷	۶	تعداد	۱	۱۴
درصد	۱۳.۳	۴۶.۷	۴۰.۰	درصد	۶.۷	۹۳.۳



۳-۷- روایی و پايیابی ابزار جمع آوری اطلاعات

برای افزایش اعتماد و اعتبار علمی نتایج از روش‌های لینکلن و گوبا^۱ استفاده شد که چهار معیار مقبولیت، تأییدپذیری، وابستگی و قابلیت انتقال را برای استحکام داده‌های کیفی لازم می‌دانند (لینکلن و گوبا، ۱۹۹۴). جهت قابلیت ثبات، داده‌ها توسط دو پژوهشگر بازنگری گردید. برای تأییدپذیری مطالعه، فرایند انجام کار در اختیار چند تن از محققین قرار داده شد و صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردید. در زمینه انتقال‌پذیری، دست‌نوشته‌ها، مصاحبه‌ها و واحدهای تحلیل همراه با کدهای اولیه استخراج‌شده به مشارکت‌کنندگان ارائه و نظرات تکمیلی آن‌ها اخذ و اصلاحات لازم انجام و نکات پیشنهادی لحاظ شد. یادآور می‌شود برای افزایش کیفیت مصاحبه و حفظ موازین اخلاقی، تکنیک‌هایی مانند عدم شروع فی‌البداهه مصاحبه، ارائه بازخورد، پرهیز از القای نظرات به مصاحبه‌شونده، جلب اعتماد و قطع مصاحبه در صورت لزوم مورد توجه قرار گرفت.

۳-۸- مراحل انجام و به‌کارگیری روش

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون انجام شد و این روش، راهبردی خاص برای شناخت و استخراج اشتراکات موضوعی است که راجع به آن بحث شده می‌باشد. این تنها با شمارش کلمات و عبارات آشکار مرتبط با سؤالات و اهداف پژوهش محدود نمی‌شود بلکه شناسایی و توصیف ایده‌های آشکار و ضمنی درون داده‌ها یعنی «مضامین» مقصود اصلی است. در تحلیل مضمون هم معانی آشکار داده‌ها و هم معانی، باورها و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات کشف می‌شوند (براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). مضمون‌های برآمده از متن، بر اساس جایگاه مضمون در شبکه مضمون‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. بر این اساس می‌توان این مضامین را در سه دسته سازمان‌دهی کرد که عبارت‌اند از: مضامین پایه که گویای نکته کلیدی متن است. مضامین سازمان‌دهنده که در واقع از ترکیب مضامین پایه‌ای دارای معانی و مفاهیم مشترک شکل می‌گیرند و مضامین فراگیر که در مرکز شبکه مضامین جای دارند و اشاره به اصول و فلسفه حاکم بر متن به‌عنوان یک کل را دارند (آتراید-استرلینگ^۳، ۲۰۰۱). با توجه به این‌که ماهیت پژوهش نیازمند واکاوی دقیق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه پیرامون موضوع مورد مطالعه است، روند تحلیل داده‌های مندرج در مصاحبه‌ها، سازمان‌دهی مضامین پایه و تنظیم و استخراج مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، به‌صورت دستی انجام

¹ Guba & Lincoln

² Braun & Clarke

³ Attridge-Stirling



گرفت. درنهایت، جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی، از روش بازبینی توسط اعضا (۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار (۲ نفر از اساتید خبره) استفاده شد.

۴- یافته‌های تحقیق

پس از مطالعه و پالایش مطالعات و تحقیقات مندرج در بخش مبانی نظری و مرور پیشینه پژوهش‌ها درخصوص بسترها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی مشخص می‌شود: با وجود اهمیت و نقش عوامل علی و عناصر مدیریتی و سازمانی در تسهیل آموزش و توانمندسازی، این عوامل کم‌تر از عوامل زمینه‌ای و راهبردی موردتوجه پژوهشگران قرارگرفته است. لذا سازمان می‌تواند با اصلاح ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی خود، بستر مناسب را جهت تأثیرگذاری حداکثری آموزش برای منابع انسانی خود فراهم سازد. بر این اساس، عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی در ۴ بخش کلی، ۱۶ مؤلفه و ۹۲ مصداق شامل: عوامل علی در قالب ۲ مؤلفه سازمانی و مدیریتی، عوامل زمینه‌ای در قالب ۴ مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی ساختاری، آموزش و توسعه فرهنگ تعالی و جبران خدمات و پاداش، عوامل راهبردی در قالب ۵ مؤلفه پدیده‌های اجتماعی، پدیده‌های اقتصادی، پدیده‌های سیاسی، ابعاد ساختاری و ابعاد فرآیندی و عوامل مداخله‌گر در قالب ۵ مؤلفه مدارک و مستندات، سیستم‌ها و فناوری اطلاعات، مهارت و قابلیت‌ها، فرهنگ سازمانی و ارتباطات و تعاملات، دسته‌بندی‌شده و شاخص‌های متناسب هر مؤلفه در ذیل آن ذکر گردید. در این خصوص شاخص‌ها با درنظر گرفتن تنوع و مشابهت ذیل هر مؤلفه ذکر و در ادامه تعداد هر شاخص، مؤلفه و در نهایت فراوانی و درصد هر بخش تشخیص داده شد. جزئیات دسته‌بندی صورت گرفته در جدول شماره ۲ به تفصیل ذکرشده است.

جدول ۲. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی منابع انسانی بر اساس پژوهش‌ها

عوامل	عناصر	مصادیق و شاخص‌ها				تعداد مصادیق	تعداد عناصر	فراوانی عوامل
۴ ۳ ۲ ۱	عناصر مدیریتی	شایسته‌سالاری	عدم توجه به تخصص S	مدیریت و رهبری پشتیبان	جذب و تربیت افراد شایسته	۱۰	۲۰	۲۱.۷
		درک و شناخت	اقتدار ناکافی	آگاهی آنان	درک مثبت از فرهنگ یادگیری			



عناصر سازمانی	انگیزش کارکنان	سبک‌های مدیریت سنتی	عدم توجه به مسائل انگیزشی	انگیزه شغلی	فشار زمانی	۱۰		
	بسترسازی مناسب	تشویق در کار	کمبود تشویق و تقویت در شغل	تضمین اشتغال	فشار کاری			
عوامل زمینه‌ای	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	هدف‌های آموزشی	طراحی آموزشی مطلوب	استراتژی‌های آموزشی و بالندگی	۷	۲۳	۲۵
	تحقق اهداف سازمانی	طراحی برنامه آموزشی	جهت‌گیری راهبردی	--	--			
	برنامه‌ریزی ساختاری O	مقررات	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات	--	۳		
	آموزش و توسعه فرهنگ تعالی	شیوه‌های آموزشی	بهبود بخشی به آموزش‌ها	ارتباط آموزش با ارتقاء شغلی	--	۷		
	آموزش و توانمندسازی	آموزش و بهینه‌سازی فرایند آموزش	الگوهای آموزش منابع انسانی	--	--			
	جبران خدمات و پاداش	شامل حقوق و دستمزد	حقوق و رفاه	رضایت شغلی	--	۶		
		حمایت مدیر و همکاران	حمایت مافوق	--	--			
	پدیده‌های اجتماعی	بی‌عدالتی	جامعه	شرایط مدرسه	عدالت سازمانی	۱۰	۲۷	۲۹.۴
	پدیده‌های اقتصادی	تأمین امکانات و نیازهای دوره	توجه به نیازهای کارکنان	منابع	--	۴		
	پدیده‌های سیاسی	فشار همکاران برای مقاومت در برابر تغییر	مشارکت در تصمیم‌گیری	سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده	--	۳		
عوامل مداخله‌گر	ابعاد ساختاری	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	چابکی سازمانی	مطالبات سازمان	۵		
	فرآیندی	نقش ذینفعان (دانش‌آموزان و اولیا)	مدیریت عملکرد	ارتقای کیفیت ارزشیابی	مشارکت فعال ذی‌نفعان	۵		
	مدارک و مستندات	ویژگی‌های فردی معلم	ویژگی‌های یادگیرنده	ویژگی‌های فردی	دسترسی به منابع یادگیری	۵	۲۲	۲۳.۹
	سیستم‌ها و فناوری اطلاعات	دانش و مهارت و فناوری	دانش تخصصی و مهارت فردی	--	--	۲		
عوامل راهبردی	مهارت و قابلیت‌ها	شایستگی‌های حرفه‌ای	شایستگی‌های شغلی	مهارت پژوهشی	--	۳		
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ بالنده مدرسه	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	۱۰		



			فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمان	فرهنگ محیط کار	فرهنگ سازمانی غیر حمایتی	باور و نگاه به نقش معلم		
	ارتباطات و تعاملات	ارتباط و روابط انسانی معلم	ارتباطات و تعاملات محیطی	--	--	--	۲		
جمع	۹۲	۱۰۰							

در مرحله بعد مبتنی بر زیست‌بوم محیط پژوهش و فرهنگ حاکم بر آن و همچنین سؤال پژوهش، پرسش‌هایی تنظیم و در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته، از خبرگان منتخب داده‌هایی اخذ گردید. از مجموع ۱۵ مصاحبه انجام‌شده درخصوص اینکه بسترها، زمینه‌ها، عوامل و روش‌های تأثیرگذار در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی کدامند؟ و با توجه به دسته‌بندی انجام‌شده از داده‌های مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۸۳ مورد توسط خبرگان طرح شد. به‌عنوان مثال خبره شماره ۳ در پاسخ به این سؤال معتقد است: عوامل تأثیرگذار در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی عبارتند از: متن و محتوای آموزشی متناسب با انتظارات متعالی، اساتید با دانش، مجرب و میدان‌دیده و فراگیران. در این زمینه استفاده از روش‌های کلاسیک، تئوریک، عملی، فناورانه و منطبق بر واقعیات توصیه می‌شود، به عبارتی باید تلفیقی از روش‌های آموزشی را در این حوزه مد نظر قرارداد. همچنین به نظر من مهم‌ترین بسترها و زمینه‌های تأثیرگذار در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی عبارت‌اند از: اعتقاد و علاقه فراگیران به فعالیت‌های فرهنگی، احساس نیاز سازمان به فعالیت‌های فرهنگی، احساس دغدغه سازمان و افراد نسبت به مسائل فرهنگی، محیط آموزشی متناسب با آموزش‌های فرهنگی و تناسب عوامل اجرایی و آموزشی با حوزه فرهنگی. نحوه احصاء مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده از متن مصاحبه و مضامین پایه در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. چگونگی احصاء مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده از مضامین پایه (نمونه)

خبره	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۳	علاقه فراگیران به فعالیت‌های فرهنگی خود بسترساز اثرگذاری آموزش است.	علاقه به حوزه فرهنگی	بسترها و زمینه‌های تأثیرگذار در آموزش و تعالی
	از جمله عوامل مؤثر بر آموزش احساس نیاز سازمان به فعالیت‌های فرهنگی است.	احساس نیاز سازمان	
	احساس دغدغه سازمان و افراد نسبت به مسائل فرهنگی زمینه‌ساز آموزش مؤثر است.	دغدغه سازمان به آموزش	
	محیط آموزشی متناسب با آموزش‌های فرهنگی از عوامل تأثیرگذاری آموزش است.	محیط آموزشی متناسب	
	از جمله عوامل مؤثر بر آموزش تناسب عوامل اجرایی و آموزشی با حوزه فرهنگی است.	عوامل اجرایی و آموزشی	



عوامل تأثیرگذار در آموزش و تعالی	محتوای آموزشی متناسب	محتوای آموزشی که متناسب با انتظارات متعالی باشد از عوامل اثرگذاری آموزش است.
	استاد با دانش	اساتید با دانش، مجرب و میدان‌دیده از عوامل اثرگذاری آموزش است.
روش‌های تأثیرگذار در آموزش و تعالی	روش کلاسیک	روش‌های کلاسیک و تئوریک در آموزش تجربه شد و اثرگذاری بالایی دارد.
	روش عملی و تجربی	روش‌های عملی، فناورانه و منطبق بر واقعیات موجب ارتقاء اثرگذاری آموزش‌ها می‌شود.

لازم به توضیح اینکه سؤال مورد نظر در این مصاحبه با فرهنگ و هویت سازمان سپاه ارتباط دارد و نمایشگر میزان تأثیر فرآیندها در دستیابی به نتایج (تحقق اهداف فرهنگی سازمان)، خواهد بود. در پاسخ به این سؤال خبره شماره ۸ اظهار می‌دارد: «به بسترها و زمینه‌های آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی باید نگاه ترکیبی داشت. از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای در این خصوص توجه به هویت است و آن عبارت است از اینکه بدانیم مدیر فرهنگی در کدام بستر هویتی می‌خواهد کار فرهنگی انجام بدهد یا آموزش ببیند». بدیهی است وقتی از منظر سپاه به این موضوع نظاره می‌شود، هویت مبتنی است بر فرهنگ ایرانی اسلامی و در این بستر هویتی به تعاملات و هم‌افزایی نیز باید توجه کرد. همچنین خبره شماره ۱ در این موضوع بیان می‌دارد: «مدیران فرهنگی باید استعداد یادگیری و به‌کارگیری آموزش‌ها را داشته باشند، به حوزه فرهنگ و انجام کار فرهنگی علاقه‌مند بوده، از هنر، استعداد و ذوق فرهنگی برخوردار باشند و ضمن هوشمندی، توان تجزیه و تحلیل مسائل فرهنگی را داشته باشند». با توجه به اینکه سؤال طرح شده حوزه‌های متعددی مانند بسترها و زمینه‌ها، عوامل و عناصر، روش‌ها و شیوه‌های آموزش و تعالی را مورد بررسی قرار داده، از این‌رو پاسخ‌های خبرگان به هر یک از بخش‌های یادشده به‌صورت جداگانه بررسی و تجزیه و تحلیل شده است.

در حوزه بسترها و زمینه‌های آموزش پس از تجمیع و بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ۱۱ بستر و زمینه شاخص شامل: «نظامات آموزشی، احساس نیاز سازمان به توانمندسازی کارکنان، احساس نیاز مدیران (فراگیران) به آموزش، مکان آموزشی مناسب، تجهیزات آموزشی و ابزارها، منابع اعتباری و مالی، زمان آموزش، میزان علاقه‌مندی و انگیزه مدیران (به آموزش)، قابلیت انتقال و به‌کارگیری دانش فرهنگی، محیط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی (عوامل محیطی) و عوامل اجرایی آموزش» شناسایی شد که در قالب جدول شماره ۴ ارائه شده است. همچنین به منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای فراوانی در مصاحبه‌ها،



تأکید مصاحبه‌شوندگان و درصد احصاء شده از کل مصادیق، مشخص و سازمان‌دهی گردید. با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۴، چهار موضوع مکان آموزشی مناسب، تجهیزات آموزشی و ابزارها، نظامات آموزشی و علاقه‌مندی و انگیزه مدیران (فراگیران) به آموزش معادل ۶۲.۲ درصد وزن احصاء کرده و توجه به آن‌ها در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. در این زمینه خبره شماره ۳ یادآور می‌شود: «تناسب عوامل اجرایی و آموزشی با حوزه فرهنگی در موفقیت آموزش و تعالی مدیران فرهنگی سپاه مد نظر قرار گیرد. به‌عنوان مثال انسان بد اخلاق نمی‌تواند اخلاق را آموزش دهد».

جدول ۴. بسترها و زمینه‌های لازم برای آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

بسترها و زمینه‌ها	فراوانی	درصد
مکان آموزشی مناسب	۱۴	۱۸.۹
تجهیزات آموزشی و ابزارها	۱۳	۱۷.۶
نظامات آموزشی	۱۰	۱۳.۵
علاقه‌مندی و انگیزه مدیران (فراگیران)	۹	۱۲.۲
محیط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی (عوامل محیطی)	۷	۹.۵
احساس نیاز سازمان به توانمندسازی مدیران	۴	۵.۴
منابع اعتباری و مالی	۴	۵.۴
زمان آموزش	۴	۵.۴
قابلیت انتقال و به‌کارگیری دانش فرهنگی	۴	۵.۴
عوامل اجرایی آموزش	۳	۴.۱
احساس نیاز مدیران (فراگیران) به آموزش	۲	۲.۷
جمع	۷۴	۱۰۰

در حوزه عناصر آموزش و توانمندسازی پس از تجمیع و بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ۴ عنصر شامل: «اساتید خبره و با دانش، فراگیران علاقه‌مند، متن و محتوای آموزشی مناسب و اهتمام مدیران ارشد به آموزش» شناسایی شد که در قالب جدول شماره ۵ ارائه شده است. همچنین به‌منظور تشخیص میزان اهمیت مصادیق ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای وزن هر یک از آن‌ها مشخص و سازمان‌دهی گردید. با توجه به داده‌های مندرج در جدول ۵، ۳ عنصر متن و محتوای آموزشی مناسب، فراگیران علاقه‌مند و اساتید خبره و با دانش، معادل ۹۷.۳ درصد وزن داشته و توجه به آن‌ها در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. درعین حال با توجه به موارد یاد شده، اولویت متن و محتوای آموزشی بر سایر عناصر قابل توجه می‌باشد.



جدول ۵. عناصر لازم برای آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

عناصر	فراوانی	درصد
متن و محتوای آموزشی مناسب	۱۴	۳۶.۸
فراگیران علاقه‌مند	۱۲	۳۱.۶
اساتید خبره و با دانش	۱۱	۲۸.۹
اهتمام مدیران ارشد به آموزش	۱	۲.۷
جمع	۳۸	۱۰۰

در حوزه روش‌های آموزش، در ابتدا لازم به توضیح است که موضوع موردنظر در آموزش، فی‌نفسه در طراحی شیوه و روش آموزش مؤثر است. همچنین نیازهای فراگیران نیز عاملی مهم در انتخاب روش‌هاست. در همین راستا خبره شماره ۲ تأکید می‌کند: «انتخاب روش‌های آموزش مدیران فرهنگی، مبتنی است بر احصاء نیازهای آموزشی؛ بنابراین برای رفع نیازهای مربوط، انتخاب متناسب روش‌های آموزشی مدنظر خواهد بود». باین‌حال پس از جمع و بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در حوزه روش‌ها، ۷ روش عمده شامل: «روش‌های کلاسیک و تئوریک، کارگاهی، کارورزی و پروژه‌محور، توانمندسازی و مهارت‌افزایی، میدانی و تمرین عملی، ایده‌پردازانه و خلاقیت‌افزا و روش تلفیقی» شناسایی شد که در قالب جدول شماره ۶ ارائه شده است. همچنین به منظور تشخیص میزان اهمیت هر یک از روش‌های ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای فراوانی و درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازمان‌دهی گردید. با توجه به داده‌های مندرج در جدول (۶)، ۳ روش کلاسیک و تئوریک، میدانی (تمرین عملی) و روش کارورزی و پروژه‌محور، معادل ۵۷.۵ درصد وزن داشته و توجه به آن‌ها در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی، بسیار حائز اهمیت خواهد بود. درعین‌حال با توجه به وزن سایر عوامل، روش‌های کارگاهی، مهارت‌افزایی (توانمندسازی) و روش تلفیقی نیز برای موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی توصیه می‌شود.

جدول ۶. روش‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

روش‌ها	فراوانی	درصد
کلاسیک و تئوریک	۱۰	۲۱.۳
میدانی و تمرین عملی	۱۰	۲۱.۳
کارورزی و پروژه‌محور	۷	۱۴.۹
کارگاهی	۶	۱۲.۸



توانمندسازی و مهارت‌افزایی	۶	۱۲.۸
تلفیقی	۶	۱۲.۸
ایده‌پردازانه و خلاقیت‌افزا	۲	۴.۳
جمع	۴۷	۱۰۰

پس از تجمیع و بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در حوزه شیوه‌های آموزش، ۱۰ شیوه عمده شامل: «شیوه‌های حضوری و مشاهده‌محور، غیرحضوری و فضای مجازی، اردویی و بازدید، گفتگو‌محور و مشارکت فعال، تمرین و تکرار، نمایشی و الگونمایی، احسان و تکریم و نقش دادن، پرسش و پاسخ، حل مسئله و سخنرانی» شناسایی شد که در قالب جدول شماره ۷ ارائه شده است. همچنین به منظور تشخیص میزان اهمیت هر یک از شیوه‌های ارائه شده، اولویت‌ها بر مبنای فراوانی و درصد هر یک از آن‌ها مشخص و سازمان‌دهی گردید. با توجه به داده‌های مندرج در جدول (۷)، ۳ شیوه **حضوری و مشاهده‌محور، غیرحضوری و فضای مجازی و اردویی و بازدید**، معادل ۵۸.۳ درصد وزن داشته و استفاده از آن‌ها در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی، حائز اهمیت خواهد بود. در عین حال با توجه به وزن سایر عوامل، شیوه‌های گفتگو‌محور و مشارکت فعال، نمایشی و الگونمایی و شیوه احسان و تکریم و نقش دادن نیز برای موفقیت آموزش و تعالی مدیران فرهنگی توصیه می‌شود.

جدول ۷. شیوه‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

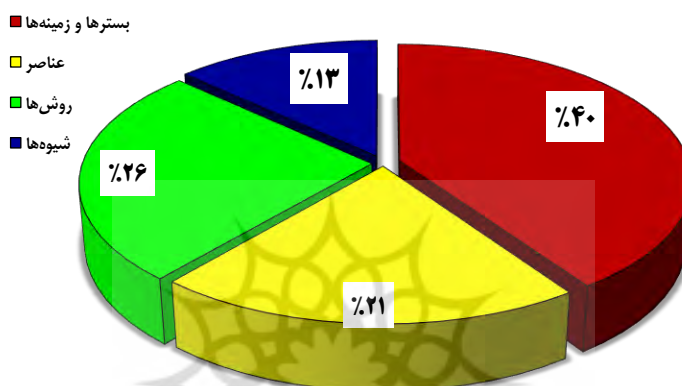
شیوه‌ها	فراوانی	درصد
حضوری و مشاهده‌محور	۵	۲۰.۸
غیرحضوری و فضای مجازی	۵	۲۰.۸
اردویی و بازدید	۴	۱۶.۷
گفتگو‌محور و مشارکت فعال	۲	۸.۳
نمایشی و الگونمایی	۲	۸.۳
احسان و تکریم و نقش دادن	۲	۸.۳
تمرین و تکرار	۱	۴.۲
پرسش و پاسخ	۱	۴.۲
حل مسئله	۱	۴.۲
سخنرانی	۱	۴.۲
جمع	۲۴	۱۰۰

با تجمیع داده‌های منتج از جمع‌بندی پاسخ‌های خبرگان مشخص می‌شود که **فراهم‌سازی بسترها و زمینه‌ها** بیشترین میزان تأثیر را در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه عهده‌دار است و پس از آن روش‌ها و عناصر آموزش و توانمندسازی در مراتب بعدی قرار دارد. جدول شماره ۸ و نمودار شماره ۱، در یک نگاه تعداد، درصد و اهمیت متغیرهای مؤثر در آموزش و توانمندسازی را به نمایش گذاشته است.



جدول ۸. درصد و اهمیت متغیرهای مؤثر در آموزش و توانمندسازی

بخش‌ها	فراوانی	درصد
بسترها و زمینه‌ها	۷۴	۴۰.۴
عناصر	۳۸	۲۰.۸
روش‌ها	۴۷	۲۵.۷
شیوه‌ها	۲۴	۱۳.۱
جمع	۱۸۳	۱۰۰



نمودار ۱. میزان اهمیت متغیرهای مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

با توجه به احصاء عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی منابع انسانی بر اساس پژوهش‌های گذشته و با عنایت به شناسایی و تبیین بسترها، عناصر، روش‌ها و شیوه‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران در پژوهش اخیر؛ رابطه و تأثیر شاخص‌های به‌دست‌آمده بر موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران در قالب جدول ۹ تبیین شده است.

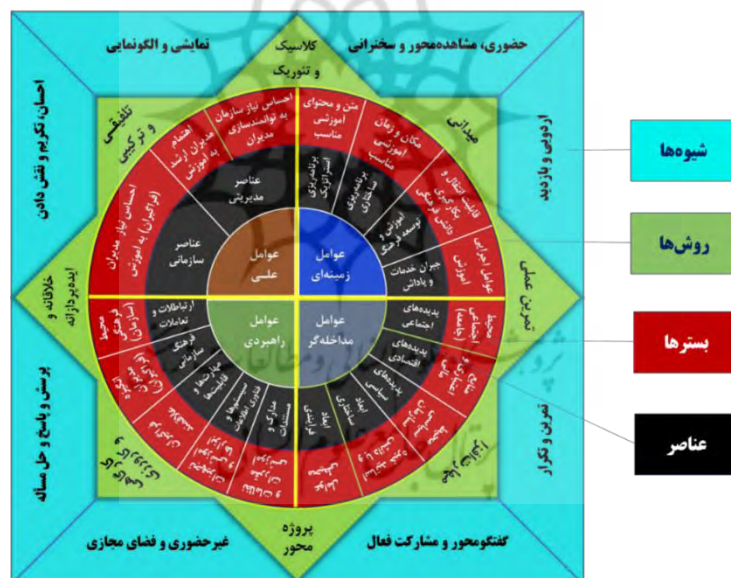
جدول ۹. رابطه عوامل، عناصر و بسترها و زمینه‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

عوامل	عناصر	بسترها و زمینه‌های مؤثر
عوامل علی	عناصر مدیریتی	احساس نیاز سازمان به توانمندسازی مدیران
		اهتمام مدیران ارشد به آموزش
	عناصر سازمانی	احساس نیاز مدیران (فراگیران) به آموزش
عوامل زمینه‌ای	برنامه‌ریزی استراتژیک	متن و محتوای آموزشی مناسب
	برنامه‌ریزی ساختاری	مکان و زمان آموزشی مناسب
	آموزش و توسعه فرهنگ	قابلیت انتقال و به‌کارگیری دانش فرهنگی



عوامل مداخله‌گر	جبران خدمات و پاداش	عوامل اجرایی آموزش
	پدیده‌های اجتماعی	محیط اجتماعی (جامعه)
	پدیده‌های اقتصادی	منابع اعتباری و مالی
	پدیده‌های سیاسی	محیط سیاسی سازمان
	ابعاد ساختاری	استاد خبره و با دانش
عوامل راهدبردی	ابعاد فرآیندی	عوامل محیطی
	مدارک و مستندات (مقررات)	نظامات آموزشی
	سیستم‌ها و فناوری اطلاعات	تجهیزات آموزشی و ابزارها
	مهارت و قابلیت‌ها	فراگیران علاقه‌مند
	فرهنگ‌سازمانی	انگیزه مدیران (فراگیران)
	ارتباطات و تعاملات	محیط فرهنگی (سازمان)

با توجه به موارد مندرج در جداول ۸، ۷، ۶، ۵ و ۴ و در راستای دستیابی به الگوی مفهومی، رابطه و نوع تأثیر عوامل، عناصر، بسترها، روش‌ها و شیوه‌های مؤثر بر موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران در قالب شکل شماره ۱ تبیین و ترسیم شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی نمایش عوامل، عناصر، بسترها، روش‌ها و شیوه‌های مؤثر بر آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

بر اساس دسته‌بندی مندرج در جدول شماره ۹ و مبتنی بر درصد فراوانی بسترها و عناصر، درصد اهمیت و وزن عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی به دست آمد. جدول شماره ۱۰



تبیین‌کننده نحوه دستیابی به درصد و میزان اهمیت عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی می‌باشد.

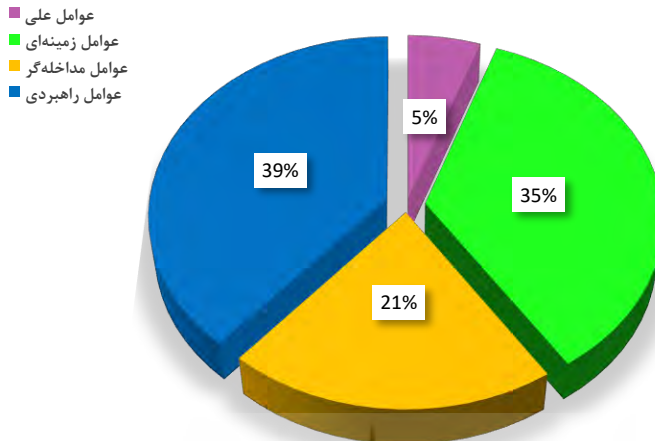
جدول ۱۰. درصد و میزان اهمیت بسترها، عناصر و عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

عوامل	عناصر	بسترها و زمینه‌ها	درصد بسترها	درصد عناصر	درصد عوامل
عوامل علی	عناصر مدیریتی	احساس نیاز سازمان به توانمندسازی مدیران	۲.۷	۴۰.۵	۵.۴
		اهتمام مدیران ارشد به آموزش	۱.۳۵		
	عناصر سازمانی	احساس نیاز مدیران (فراگیران) به آموزش	۱.۳۵	۱.۳۵	
عوامل زمینه‌ای	برنامه‌ریزی استراتژیک	متن و محتوای آموزشی مناسب	۱۸.۴	۱۸.۴	۳۵.۳
	برنامه‌ریزی ساختاری	مکان و زمان آموزشی مناسب	۱۲.۱۵		
	آموزش و توسعه فرهنگ	قابلیت انتقال و به‌کارگیری دانش فرهنگی	۲.۷	۲.۷	
	جبران خدمات و پاداش	عوامل اجرایی آموزش	۲.۰۵	۲.۰۵	
عوامل مداخله‌گر	پدیده‌های اجتماعی	محیط اجتماعی (جامعه)	۱.۱۵	۲۰.۶	۲۰.۶
	پدیده‌های اقتصادی	منابع اعتباری و مالی	۲.۷		
	پدیده‌های سیاسی	محیط سیاسی سازمان	۱.۱۵		
	ابعاد ساختاری	اساتید خبره و با دانش	۱۴.۴۵		
	ابعاد فرآیندی	عوامل محیطی	۱.۱۵		
عوامل راهبردی	مدارک و مستندات (مقررات)	نظامات آموزشی	۶.۷۵	۳۸.۷	۳۸.۷
	سیستم‌ها و فناوری اطلاعات	تجهیزات آموزشی و ابزارها	۸.۸		
	مهارت و قابلیت‌ها	فراگیران علاقه‌مند	۱۵.۸		
	فرهنگ‌سازمانی	انگیزه مدیران (فراگیران)	۶.۱		
	ارتباطات و تعاملات	محیط فرهنگی (سازمان)	۱.۳		
جمع			۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

با توجه به داده‌های احصاء شده از جدول شماره ۱۰، ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی، میزان اهمیت و تأثیر هر کدام از عوامل بر موفقیت آموزش و توانمندسازی تبیین شد. بر همین اساس مشخص می‌شود عوامل راهبردی و عوامل زمینه‌ای بیشترین سهم در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی را



بر عهده داشته و سهم عوامل علی در موفقیت آموزش اندک است. نمودار شماره ۲ نمایشگر سهم هر کدام از عوامل در موفقیت آموزش و توانمندسازی می‌باشد.



نمودار ۲. میزان اهمیت متغیرها و عوامل زمینه‌ساز آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث

پژوهش اخیر با عنوان شناسایی و تبیین بسترها و عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه نتایج پژوهش سروی و همکاران (۱۴۰۳) در محورهای تعاملات، روش‌های تدریس، زیرساخت‌های آموزشی و انگیزه و توانمندی اساتید را تأیید می‌کند. همچنین عوامل احصاء شده در پژوهش عارفی‌نهاد و همکاران (۱۴۰۲) از قبیل: شیوه‌های آموزشی، طراحی آموزشی، تعاملات آموزشی، شاخص‌های یادگیری، تعیین اهداف آموزشی را تأیید نموده و با شاخص‌های فرهنگ سازمانی، جوسازمانی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، محیط یادگیرنده، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری و تناسب شغل و شاغل؛ در پژوهش یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) همراستاست. نتایج پژوهش بنیادی و همکاران (۱۴۰۱) از قبیل: مدیریت و رهبری پشتیبان، تأمین امکانات و نیازها، ارتباط مؤثر و روابط انسانی معلم، فرهنگ بالنده مدرسه، انگیزه شغلی، باور و نگاه به نقش معلم، رضایت شغلی، حقوق و رفاه، دانش و مهارت فناورانه، ویژگی‌های فردی، فضای مجازی، دانش تخصصی و مهارت‌های فردی، استراتژی‌های آموزشی و بالندگی، نقش دین‌فغان (دانش‌آموزان و اولیا)،



جذب و تربیت افراد شایسته، ارتقای کیفیت ارزشیابی، سیاست‌های سازمانی تسهیل‌کننده، شایستگی‌های شغلی معلم و مهارت پژوهشی را تأیید کرده و با آن همراستاست. در همین راستا نتایج پژوهش لطفی، آهنگیان و کرمی (۱۳۹۵) را در مورد عوامل مربوط به محیط کار شامل: فضای به کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به کارگیری، بسترسازی مناسب، تشویق در کار، فرهنگ سازمان، تضمین اشتغال و مطالبات سازمان را تأیید می‌کند. نتایج پژوهش اخیر با داده‌های پژوهش نیک‌نازلی و شیخ خیرالدین (۲۰۱۸) شامل: اثرگذاری فرهنگ یادگیری سازمانی بر وقوع انتقال آموزش در محل کار همراستاست. همچنین با عوامل: فراهم کردن فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری مشترک، بهبود وضعیت آن‌ها، جذاب‌تر کردن مدارس، ایجاد روابط بر اساس اصول اعتماد و ایجاد ارتباط خوب بین معلمان مربوط به پژوهش بالیر، اوزکان و ییلدیز (۲۰۱۷) را تأیید می‌کند. نتایج پژوهش حاضر پژوهش اید و کوین (۲۰۱۷) شامل فرهنگ محیط کار، ارتباطات و تعاملات محیطی در محل کار و منابع را تأیید کرده و با نتایج پژوهش بوژیندا (۲۰۱۴) شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی، و نقش مدیریت منابع انسانی همراستاست. همچنین با نتایج پژوهش کانتوگورگیس (۲۰۱۴) شامل فشار زمانی، فشار کاری، اقتدار ناکافی، فرهنگ سازمانی غیرحمایتی و فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر، نیز هم‌نوايي دارد. در عین حال پژوهش اخیر تمرکز و توجه بیشتری را نسبت به حوزه‌های نظامات، مقررات و منابع به‌عنوان بسترها و زمینه‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی و عوامل انگیزشی، دانشی، محیطی و ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی، معطوف کرده است.

۵-۲- نتیجه‌گیری

هدف مطالعه حاضر شناسایی و تبیین بسترها و عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه بود. از آنجا که حوزه بسترها و عوامل با حوزه عناصر، روش‌ها و شیوه‌ها درهم تنیدگی داشته و روش جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روش تعیین، تشخیص و تحلیل داده‌ها نیز بر تحلیل مضمون بوده است، لذا پس از احصاء شیوه‌ها و روش‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی، از مسیر تحلیل و سازمان‌دهی بسترها و عناصر، عوامل مؤثر در آموزش و توانمندسازی نیز احصاء گردید. بر اساس نتایج حاصل شده از این پژوهش، شاخص‌های «مکان آموزشی مناسب، تجهیزات آموزشی و ابزارها، نظامات آموزشی و علاقه‌مندی و انگیزه مدیران (فراگیران) به آموزش» به عنوان بسترها و زمینه‌ها، «متن و محتوای آموزشی مناسب، فراگیران علاقه‌مند و اساتید خبره و با دانش»، به‌عنوان عناصر،



روش‌های کلاسیک و تئوریک، میدانی (تمرین عملی) و کارورزی و پروژه‌محور»، به‌عنوان روش‌ها و «شیوه‌های حضوری و مشاهده‌محور، غیرحضوری و فضای مجازی و اردویی و بازدید»، به‌عنوان شیوه‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه شناسایی شد. همچنین با تجمیع داده‌ها در حوزه‌های چهارگانه بسترها، عناصر، روش‌ها و شیوه‌ها، مشخص می‌شود مشخص می‌شود که **فراهم‌سازی بسترها و زمینه‌ها** بیشترین میزان تأثیر را در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی بر عهده داشته و پس از آن روش‌ها و عناصر آموزش و توانمندسازی در مراتب بعدی قرار دارد. در پایان ۴ عامل راهبردی، زمینه‌ای، علی و مداخله‌گر به‌عنوان عوامل مؤثر بر آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی شناسایی و مشخص شد **عوامل راهبردی** (مدارک و مستندات، سیستم‌ها و فناوری اطلاعات، مهارت و قابلیت‌ها، فرهنگ‌سازمانی و ارتباطات و تعاملات) و **عوامل زمینه‌ای** (برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی ساختاری، آموزش و توسعه فرهنگ و جبران خدمات و پاداش)، بیشترین اثر را در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه بر عهده دارند.

۵-۳- پیشنهادها

با توجه به اینکه بر اساس یافته‌های این پژوهش، فراهم‌سازی بسترها و زمینه‌ها بیشترین میزان تأثیر را در موفقیت آموزش و توانمندسازی عهده‌دار بوده و از آنجاکه چهار محور مکان آموزشی مناسب، تجهیزات آموزشی و ابزارها، نظامات آموزشی و علاقه‌مندی و انگیزه مدیران (فراگیران) به آموزش مهم‌ترین بسترها و زمینه‌های مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه است، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان ضمن مطالبه‌گری در امر طراحی و برگزاری دوره‌های آموزش و توانمندسازی، به فراهم‌سازی بسترها و زمینه‌ها در برنامه‌های کلان و طرح‌های توسعه سازمان و ساخت، تأمین و تقویت اماکن و تجهیزات آموزشی متناسب با رشد مدیران فرهنگی اقدام نمایند. به عبارتی همچنان که تأمین اماکن و تجهیزات آموزش‌های نظامی اولویت بالایی دارد، تأمین اماکن تخصصی آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی در اولویت قرار گیرد. با عنایت به اینکه بر اساس یافته‌های این پژوهش، متن و محتوای آموزشی مناسب، فراگیران علاقه‌مند و اساتید خبره و با دانش مهم‌ترین عناصر مؤثر در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی سپاه است، بنابراین پیشنهاد می‌شود متولیان امر آموزش در سازمان، پیش از طراحی هرگونه دوره آموزشی و توانمندسازی، ضمن انجام نیازسنجی، به تدوین و روزآمدسازی محتوای آموزشی مبتنی بر تغییرات محیطی، اقتضائات سیاسی، فرهنگی و اجتماعی روز و نیازهای سازمانی مبادرت نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود متولیان امر آموزش در سازمان، به‌منظور اثربخشی



حداکثری آموزش و توانمندسازی، ضمن جمع‌آوری بانک اطلاعات مدیران، به تحلیل وضعیت فراگیران از منظر: احساس نیاز ایشان به آموزش، علاقه‌مندی و انگیزه آن‌ها به آموزش‌ها و در نهایت قابلیت انتقال و به‌کارگیری دانش فرهنگی توسط آن‌ها، پرداخته و نتایج تحلیل صورت گرفته را مبنای انتخاب و حضور فراگیران در دوره‌ها قرار دهند. از آنجاکه بر اساس نتایج حاصله از این پژوهش، استفاده از روش‌های کلاسیک و تئوریک، میدانی و تمرین عملی و کارورزی و پروژه‌محور و شیوه‌های حضوری و مشاهده‌محور، غیرحضوری، فضای مجازی و اردویی و بازدید در آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی تأثیر بیشتری دارند، لذا پیشنهاد می‌شود متولیان آموزش نسبت به رشد مهارت‌های تدریس اساتید و کادر آموزشی در به‌کارگیری روش‌ها و شیوه‌های فوق اقدام نموده و با برگزاری نشست‌های تخصصی و اندیشه‌ورزی، همایش‌های علمی، فراخوان مقالات و برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ... مهارت‌های مورد نظر را ارتقاء دهند. از آنجاکه عوامل راهبردی (مدارک و مستندات، سیستم‌ها و فناوری اطلاعات، مهارت و قابلیت‌ها، فرهنگ‌سازمانی و ارتباطات و تعاملات) و عوامل زمینه‌ای (برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی ساختاری، آموزش و توسعه فرهنگ و جبران خدمات و پاداش) سهم بالایی در موفقیت آموزش و توانمندسازی مدیران فرهنگی را بر عهده دارند پیشنهاد می‌شود در تدوین دوره‌های آموزش و توانمندسازی، متولیان امر آموزش در سازمان، ضمن استقرار جو آموزشی متناسب با فرهنگ‌سازمانی، محیط فعال برای یادگیری ایجاد کرده و با ایجاد سازوکارها و مقررات تشویقی (مادی و رشد سازمانی) به حوزه‌های انگیزشی فراگیران توجه کنند، درعین حال پیشنهاد می‌شود با اصلاح مقررات ارزشیابی مدیران، به اهمیت ارزیابی باورها، ارزش‌های اساسی، ارتباطات و آینده‌نگری چندجانبه از سوی مدیران توجه بیشتری را معطوف نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



۶- منابع

۶-۱- منابع فارسی

مقاله‌ها

- (۱) بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل. (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۵(۱)، ۳۹-۵۳.
- (۲) بنیادی، پروین، ساکی، رضا و فضل‌اللهی قمشی، سیفالله. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تعالی منابع انسانی در آموزش و پرورش (معلمان مقطع ابتدایی). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۷(۱)، ۳۳۲-۳۴۱.
- (۳) تحفه، محمدرسول. زاهدی، شمس السادات. منتظری، محمد (۱۴۰۰). الگوهای ذهنی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی با استفاده از روش‌شناسی کیو. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. ۱۰(۴)، ۱۵۸-۱۴۱.
- (۴) خوراکیان، علیرضا، راهنما، سیده نرگس و اسلامی، قاسم. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی مسرت و پیامدهای مثبت آن. چشم انداز مدیریت دولتی ۱۲(۳)، ۱۵۴-۱۲۶.
- (۵) درتاج، اکرم، عباس‌پور، عباس، دلاور، علی و عبدالهی، حسین (۱۳۹۹). تدوین و اعتباریابی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای: پژوهشی آمیخته، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره ۳، ۱۹۷-۱۷۴.
- (۶) دیباوارجی، طلعت، عباسی، اسداله و فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۵). چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۹(۱۶)، ۱۱۴-۱۰۱.
- (۷) سروی مهسا، صیدی معصومه، عماد ممتاز حسین، مهدوی نداء افشاری مریم. (۱۴۰۳). شناسایی نظرات دانشجویان، اساتید و مدیران آموزشی در خصوص عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه علوم پزشکی همدان. مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد؛ ۱۹ (۱): ۶۹۵-۷۰۶.
- (۸) عارفی‌نهاد، احد، غلام‌زاده، داریوش، ودادی، احمد. (۱۴۰۲). واکاوی عوامل مؤثر آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی، دو فصلنامه علمی حسابداری دولتی، سال دهم، ۱(پیاپی ۱۹)، ۱۴۴-۱۶۰.
- (۹) فرهی بوزنجانی، برزو، صداقت، علی، بازرگانی، محمد، بهادری، محمدکریم و توفیقی، شهرام. (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. مجله طب نظامی، ۱۲(۳) (مسلسل ۴۵)، ۱۱۷-۱۲۲.



- ۱۰) لطفی، حمیده. آهنگیان، محمدرضا؛ و کرمی، مرتضی. (۱۳۹۵). کاربست آموزش در دانشگاه فردوسی مشهد: شناسایی عوامل مربوط به ویژگی‌های فراگیر و فرایند آموزش، فصلنامه علمی آموزش و ارزشیابی، ۹(۳۵)، ۳۷-۶۳.
- ۱۱) مؤمنی، مریم، صائمی، حسن، بیانی، علی‌اصغر و صفری، مریم. (۱۴۰۰). بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۷(۱)، ۲۷۷-۲۸۶.
- ۱۲) مهربانی، امیرحمزه و مهربانی، مهدی. (۱۴۰۱). مدل توانمندسازی جوانان برای تحقق تمدن نوین اسلامی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب. مطالعات سیاسی تمدن نوین اسلامی، ۲(۳)، ۲۵۳-۲۲۵.
- ۱۳) یوزباشی، علیرضا، ایلی، خدایار، خرازی، سید کمال و سبحانی‌نژاد، مهدی (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۹)، ۴۵-۲۱.
- ۱۴) یوسفی، حمیدرضا، سمیعی، روح الله، آزما، فریدون و صفاریان، محمدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی و پیشرفت با تأکید بر تئوری آموزشی پنج ذهن و با استفاده از دیدگاه نخبگان دانشگاهی. دوماهنامه علمی پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۵ (۵): ۴۸۹-۴۹۷.

کتاب‌ها

- ۱) دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۷). لغتنامه دهخدا: تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- ۲) سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۶)، روانشناسی پرورشی: روانشناسی یادگیری و آموزش، تهران، نشر آگاه، چاپ هفدهم.
- ۳) صالحی امیری، سیدرضا؛ عظیمی دولت‌آبادی، امیر؛ (۱۳۹۱)، مبانی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک، چاپ سوم.

۶-۲- منابع فارسی به لاتین

References (in Persian)

- 1) Arefinahad, Ahad, Gholamzadeh, Dariush, Vedadi, Ahmed. (1402). **Analyzing the effective factors of human resources training in government banking**, two scientific journals of government accounting, 10th year, 1 (19 series), 144-160. (in Persian)
- 2) Bakhtiari, Hassan, and Ahmadi Moghadam, Ismail. (1389). **The role of management strategies in empowering managers**. Police Management Researches (police management studies), 5(1), 39-53. (in Persian)
- 3) Bonyadi, Parvin, Saki, Reza and Fadlollahi Qomshi, Saifullah. (1401). **Identifying factors affecting the excellence of human resources in**



- education (elementary school teachers). *Sociology of Education*, 7(1), 332-341. (in Persian)
- 4) Dortaj, Akram, Abbaspour; Abbas, Delawar, Ali and Abdulahi, Hossein (2019). **Compilation and validation of the model of empowerment of managers of technical and vocational schools: a mixed research**, *Scientific Quarterly of School Management*, Volume 8, Number 3, 174-197. (in Persian)
- 5) Dibawajari, Talaat, Abbasi, Esdaleh, and Fathi Wajargah, Korosh. (2015). **How to get the support of managers to train and improve employees?** *Management and Planning in Educational Systems*, 9(16), 101-114. (in Persian)
- 6) Farhi Bozanjani, Borzou, Sadaqtah, Ali, Bazargani, Mohammad, Bahadori, Mohammad Karim, and Tawfighi, Shahram. (1389). **Designing a model for the development of managers in the field of healthcare and medical education**. *Journal of Military Medicine*, 12(3 (series 45)), 117-122. (in Persian)
- 7) Khorakian, Alireza, Mahla, Seyedah Narges and Eslami, Qasim. (1400). **Investigating the effect of employee empowerment on innovative behavior with the mediating role of enjoyment and its positive consequences**. *Public Administration Perspectives* 12(3), 154-126. (in Persian)
- 8) Lotfi, Hamideh, Ahanchian, Mohammad Reza, and Karmi, Morteza. (2015). **The application of education in Ferdowsi University of Mashhad: identifying the factors related to inclusive characteristics and the education process**, *Scientific Quarterly of Education and Evaluation*, 9(35), 37-63. (in Persian)
- 9) Mehrabi, Amirhamzeh and Mehrabi, Mehdi. (1401). **The youth empowerment model for the realization of the new Islamic civilization based on the statement of the second step of the revolution**. *Political Studies of Modern Islamic Civilization*, 2(3), 225-253. (in Persian)
- 10) Momeni, Maryam, Saemi, Hassan, Bayani, Ali Asghar, and Safari, Maryam. (1400). **Platforms and strategies for empowering and improving the position of female educational managers**. *Sociology of Education*, 7(1), 277-286. (in Persian)
- 11) Tohfeh, Muhammad Rasul. Zahedi, Shams al-Sadat. Montazeri, Mohammad (1400) **Mental patterns of empowering employees about to retire using Q methodology**. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. 10(4), 158-141. (in Persian)
- 12) Sarvi, Mahsa, Saidi, Masoumeh, Emad Momtaz Hossein, Mahdavi Neda, Afshari Maryam. (1403). **Identifying the opinions of students, professors and educational managers regarding the factors affecting the improvement of the quality of education in Hamedan University of Medical Sciences**. *Yazd Center for Studies and Development of Medical Sciences Education*; 19 (1): 695-706. (in Persian)
- 13) Yousefi, Hamidreza, Samii, Ruhollah, Azma, Fereydown and Safarian, Mohammadreza. (1401). **Identifying the effective factors on**



entrepreneurship education and progress with emphasis on the educational theory of five minds and using the perspective of academic elites. Bimonthly Scientific Research Journal of Education Strategies in Medical Sciences. 15(5):489-497. (in Persian)

- 14) Yuzbashi, Alireza, Abili, Khodayar, Kharazi, Seyyed Kamal and Sobhani-nejad, Mehdi (2015). **Organizational factors underlying the transfer of learning to the work environment (case study: National Gas Company of Iran).** Human Resource Education and Development Quarterly, 3(9), 21-45. (in Persian)

Books

- 1) Dehkhoda, Ali Akbar (1377). **Dehkhoda Dictionary:** Tehran: Tehran University Press, first edition. (in Persian)
- 2) Seif, Ali Akbar (2006), **Educational Psychology: Psychology of Learning and Education,** Tehran, Aghah Publishing House, 17th edition. (in Persian)
- 3) Salehi Amiri, Seyedreza; Azimi Dolatabadi, Amir; (2011), **The Basics of Policy Making and Cultural Planning,** Tehran: Expediency Assessment Forum, Strategic Research Center, 3rd edition. (in Persian)

۶-۳- منابع لاتین

Articles

1. Anastasiou S. (۲۰۲۰). **The moderating effect of age on preschool teachers' trait emotional intelligence in Greece and implications for preschool human resources management.** International Journal of Education and Practice, ۸(۱): ... ۲۶-۳۶
2. Ariffin, T. F. Bush, T. & Nordin, H. (۲۰۱۸). **Framing the roles and responsibilities of excellent teachers: evidence from Malaysia.** Teaching and Teacher Education, ۷۳, (۲۳-۱۴).
3. Attride-Stirling, J. (2001). **Thematic networks: an analytic tool for qualitative research.** Qualitative research, 1(3), 385-405.
4. Baldwin, T. T. Ford, J. K. & Blume, B. D. (2017). **The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry.** Human Resource Development Quarterly, 28(1), 17-28.
5. Balyer, Ozcan, Yildiz. (۲۰۱۷). **Teacher empowerment: School administrators' roles.** Eurasian Journal of Educational Research 70: 1-18.
6. Bastas, M. & Altinay, Z. (2019). **Employment for Disability: Human Resources Management in Higher Education for Quality.** International Journal of Disability, Development and Education, 66(6), 610-615.
7. Bouzguenda, K. (2014). **Enablers and inhibitors of learning transfer from theory to practice.** In Transfer of learning in organizations (pp. 23-45). Springer, Cham.
8. Braun, V. & Clarke, V. (2006). **Using thematic analysis in psychology.** Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.



9. Eid, A. & Quinn, D. (2017). **Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions.** BMC medical education, 17(1), 26.
10. Huynh, G.T.T. (2021), "**The effect of transformational leadership on nonfamily international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment**", Journal of Asian Business and Economic Studies, 28(3), 204-224.
11. Kontoghiorghe, C. (2014). **A Systemic perspective of training transfer. In Transfer of learning in organizations** (pp. 65-79). Switzerland: Springer.
12. Lincoln, Y. S & Guba, E. G, (1985), **Naturalistic inquiry.** Beverly Hills, CA: Sage. Mathieson, S, (1988), Why triangulate? Educational Researcher, 17(2), 13-17.
13. Mira, M. Choong, Y. & Thim, C. (2019). **The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance.** Management Science Letters, 9(6), 771-786.
14. Nik Nazli, N. N. N. & Sheikh Khairudin, S. M. H. (2018). **The factors that influence transfer of training and its effect on organizational citizenship behaviour:** evidence from Malaysia civil defence force. Journal of Workplace Learning, 30(2), 121-146.
15. Saariaho, E. Toom, A. Soini, T. Pietarinen, J. & Pyhältö, K. (2019). **Student teachers' and pupils' co-regulated learning behaviours in authentic classroom situations in teaching practicums.** Teaching and Teacher Education, 85(2), 92-104.
16. Seiberling, C. & Kauffeld, S. (2017). **Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer.** Personnel Review, 46(4), 809-823.
17. Walsh, J. (2017). **Transfer of training in the retail sector: An action research approach to change. (Doctoral dissertation).** Retrieved from ProQuest Dissertations publishing. (AAT 7905069).

