

Design and Validation of the Professional Development Model for Educational Staff at Allameh Tabatabai University

Mehdi Delara	PhD Student in Educational Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: delaramehdi@gmail.com
Abbas Abbaspour	Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: abbaspour1386@gmail.com
Samad Borzovian	Assistant Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: borzooian@gmail.com
Morteza Taheri	Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: mtaheri56@gmail.com
Hossein Abdollahi	Professor, Department of Educational Management and Planning, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: abdollahi@atu.ac.ir

Mehdi Delara		https://orcid.org/0009-0007-8161-298X
Abbas Abbaspour		https://orcid.org/0000-0002-7118-7912
Samad Borzovian		https://orcid.org/0000-0002-6218-6352
Morteza Taheri		https://orcid.org/0000-0001-8129-3041
Hossein Abdollahi		https://orcid.org/0000-0003-4435-1032

Abstract

This research was conducted with the aim of designing and validating a professional development model for the educational staff of Allameh Tabatabai University. Professional development of staff plays a crucial role in improving organizational performance and achieving strategic goals. The present study was carried out using a sequential exploratory mixed-methods approach (qualitative-quantitative) in two phases. In the qualitative phase, the statistical population consisted of 38 educational managers from the university and its faculties, of whom 14 were purposefully selected. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis along with MAXQDA and NVivo software. This phase resulted in the extraction of an initial theoretical framework, which was refined based on expert opinions. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 184 educational staff members, from which 118 were selected as a sample using the Krejcie-Morgan table, and ultimately 92 questionnaires were completed. The sampling method was simple random sampling, and the data

collection tool was a researcher-developed questionnaire based on the qualitative findings. The results showed that causal factors include financial support, regular programs, networking, and continuous evaluation. Conditions include professional ethics, planning and effectiveness, while intervening factors include technology, infrastructure, and managerial support. Professional development strategies include learning opportunities, alignment with technology, and staff participation. The outcomes of implementing the model include improved organizational performance, increased motivation, and skill enhancement. This study provides a practical framework for the professional development of academic staff and emphasizes the impact of structural, cultural, and managerial factors on improving organizational performance.

Keywords: Validation, Model, Professional Development, University, Educational Staff

Cite this Article: Delara, M., Abbaspour, A., Borzovian, S., Taheri, M., & Abdollahi, H. (2024). Title. Design and Validation of the Professional Development Model for Educational Staff at Allameh Tabatabai University *Educational Leadership Research, ?(?), ?-?. doi: 10*

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era, universities were recognized as the primary institutions for knowledge production and human capital development, playing an irreplaceable role in the socioeconomic progress of societies. Achieving the strategic and macro-level goals of universities is not solely dependent on the academic activities of faculty members; rather, the educational and administrative staff, acting as the operational arms of these institutions, hold a vital position. The professional development of these staff members is considered a fundamental pillar in improving organizational performance, optimizing processes, and enhancing the quality of educational services provided to students and stakeholders. Despite the undeniable importance of this issue, many educational organizations, particularly in higher education, lack a comprehensive, systematic, and localized model for the professional development of their non-academic staff. Allameh Tabatabai University, as a prominent academic institution, requires a highly capable, up-to-date workforce that is thoroughly familiar with modern

educational technologies and administrative practices to fulfill its scientific and educational missions. The absence of a systematic paradigm for assessing needs and upgrading the competencies of the educational staff represents a significant gap that can hinder the realization of the university's strategic objectives. Consequently, this research was conducted with the primary aim of designing, developing, and validating a comprehensive professional development model tailored specifically for the educational staff of Allameh Tabatabai University, providing a practical framework for empowerment and capacity building.

Research Question(s)

This study seeks to address the following fundamental research questions to guide the qualitative and quantitative phases of the investigation:

1. What are the core components, dimensions, and variables of the professional development model for the educational staff at Allameh Tabatabai University?
2. Does the designed theoretical model for the professional development of the educational staff possess the necessary scientific validity and statistical goodness-of-fit within the target population?

Literature Review

Professional development is a continuous, multifaceted process aimed at improving the knowledge, skills, attitudes, and overall competencies of employees to enhance both individual and organizational effectiveness. A review of the existing literature indicates that traditional approaches to employee training—which were predominantly based on short-term, isolated courses often disconnected from the actual operational needs of the organization—have largely lost their efficacy. Modern organizational theories emphasize a paradigm shift toward continuous workplace learning, professional networking, peer collaboration, and the seamless integration of digital technology into daily work processes. In the context of educational institutions, capacity building requires a holistic perspective that aligns human resource strategies with broader academic goals. Highlighting the critical nature of this paradigm shift in higher education, contemporary organizational theorists propose the following perspective:

Effective professional development in the higher education system requires a fundamental transition from fragmented, short-term training programs toward the creation of continuous, dynamic learning ecosystems. Within these modern ecosystems, the unwavering support of senior management, the allocation of adequate financial resources, and the establishment of robust technological infrastructures are not merely considered secondary elements, but rather fundamental prerequisites for enhancing intrinsic motivation, organizational commitment, and overall staff performance, which ultimately lead to the realization of the university's macro-level strategic objectives.

This perspective underscores the necessity of designing a localized model that accounts for the unique cultural, structural, and managerial dynamics of the university setting.

Methodology

The present study was conducted using a sequential exploratory mixed-methods design (qualitative-quantitative) carried out in two distinct but interconnected phases. In the initial qualitative phase, the statistical population comprised educational managers from Allameh Tabatabai University and its affiliated faculties ($N = 38$). Utilizing a purposive sampling technique, a total of $n = 14$ managers with extensive experience and knowledge in human resource management and educational planning were selected until theoretical saturation was reached. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews. The transcribed data were then subjected to thematic analysis using MAXQDA and NVivo software for systematic coding. This phase culminated in the extraction of an initial theoretical framework, which was subsequently refined and finalized based on the critical opinions of academic experts. In the subsequent quantitative phase, which aimed to validate the extracted model, the statistical population consisted of the university's educational staff members ($N = 184$). By employing the Krejcie-Morgan table for sample size determination, $n = 118$ individuals were targeted. The sampling method utilized was simple random sampling. Ultimately, $n = 92$ valid questionnaires were successfully completed and returned. The primary data collection tool in this phase was a researcher-developed

questionnaire derived directly from the qualitative findings, assessed on a Likert scale.

Results

The findings of the study are categorized into the outcomes of the qualitative thematic analysis and the quantitative validation. In the qualitative phase, the analysis of themes led to the identification of the model's variables structured around a systematic paradigm. The results indicated that the "causal factors" driving professional development include adequate financial support, the establishment of regular and targeted training programs, professional networking among staff, and the implementation of continuous performance evaluation mechanisms. The "contextual conditions" providing the necessary foundation for this development were identified as professional ethics, meticulous organizational planning, and overall organizational effectiveness. Furthermore, "intervening factors" that facilitate or hinder the implementation of strategies encompassed the availability of modern technology, physical and software infrastructure, and comprehensive managerial support. The core "strategies" for professional development extracted from the data include providing diverse learning opportunities, aligning administrative processes with technological advancements, and actively encouraging staff participation in decision-making processes. Finally, the "outcomes" of successfully implementing this model were found to be improved organizational performance, significantly increased job motivation, and comprehensive skill enhancement. In the quantitative phase, the data derived from the $n = 92$ completed questionnaires were analyzed using structural equation modeling. The statistical results confirmed that all components identified in the qualitative phase possessed significant factor loadings. The mathematical and statistical indicators demonstrated that the extracted model had a highly desirable goodness-of-fit and strong scientific validity for the studied population.

Discussion

The results of this research demonstrate a highly logical and necessary correlation between structural, cultural, and managerial factors in the professional development of educational staff. The identification of financial support and continuous evaluation as causal

factors validates the hypothesis that professional development is unattainable without dedicated budgetary allocations and ongoing feedback loops. Conversely, the prominence of technology and infrastructure as intervening factors reflects the shifting paradigms in modern administrative environments; without robust technological infrastructure, strategies centered on continuous learning and staff engagement will be rendered ineffective. The identified strategies, such as technological alignment and the creation of participatory learning opportunities, lead directly to positive outcomes like heightened motivation and superior organizational performance. These findings align with modern human capital theories, suggesting that university administrators must adopt a holistic, systems-thinking approach to employee empowerment rather than relying on disjointed training initiatives.

Conclusion

In conclusion, this study successfully provides a highly practical, scientifically validated, and localized framework for the professional development of the educational staff at Allameh Tabatabai University. The designed model emphasizes that enhancing organizational performance cannot be achieved merely through sporadic, isolated training sessions. Instead, it necessitates a complex, interconnected network of steadfast managerial support, strategic financial resource allocation, upgraded technological infrastructures, and the active promotion of professional ethics. Implementing this validated model can serve as a strategic roadmap for the university. By simultaneously boosting the motivation and specialized skills of the educational workforce, the university will be significantly better positioned to achieve its overarching academic and administrative goals. It is highly recommended that university policymakers and human resource managers apply this model to foster a dynamic, continuous learning organization.

طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش دانشگاه علامه طباطبائی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران
استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران
دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران
استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران

مهدی دل آرا 

عباس عباس‌پور *



صمد برزویان 

مرتضی طاهری 

حسین عبدالهی 

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است. توسعه حرفه‌ای کارکنان نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف استراتژیک دارد. پژوهش حاضر به روش ترکیبی متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) در دو مرحله اجرا شد. در مرحله کیفی، جامعه آماری شامل ۳۸ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه و دانشکده‌ها بود که ۱۴ نفر از آنان به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزارهای MAXQDA و NVivo تحلیل شد. این مرحله منجر به استخراج چارچوب نظری اولیه گردید که با نظر خبرگان اصلاح شد. در مرحله کمی، ۱۸۴ نفر از کارکنان آموزشی جامعه آماری پژوهش بودند که با استفاده از جدول کرجسی-مورگان، ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب و در نهایت ۹۲ پرسشنامه تکمیل شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی بود. نتایج نشان داد که عوامل علی شامل حمایت مالی، برنامه‌های منظم، شبکه‌سازی و ارزیابی مداوم است. شرایط علی شامل اخلاق حرفه‌ای، برنامه‌ریزی و اثربخشی، و عوامل مداخله‌ای شامل فناوری، زیرساخت‌ها و حمایت مدیریتی شناسایی شدند. راهبردهای توسعه حرفه‌ای شامل فرصت‌های یادگیری، همگام‌سازی با فناوری و مشارکت کارکنان بود. پیامدهای اجرای مدل شامل بهبود عملکرد سازمانی، افزایش انگیزه و ارتقای مهارت‌ها بود. این پژوهش چارچوبی عملی برای توسعه حرفه‌ای کارکنان دانشگاهی ارائه داده و بر تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی و مدیریتی در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: اعتباریابی، الگو، توسعه حرفه‌ای، دانشگاه، کارکنان آموزش

مقدمه

با ورود به هزاره سوم، تحولات گسترده علمی و فناورانه، همراه با گسترش دانش در سطح جهانی، نظام‌های آموزشی را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو ساخته است (Alenezi et al., 2023). در این بستر پویای دانش‌محور، بقای سازمان‌های آموزشی و تداوم نقش‌آفرینی مؤثر آن‌ها، مستلزم توانایی در انطباق با تغییرات، به‌کارگیری رویکردهای نوین مدیریتی و اتخاذ استراتژی‌های کارآمد است (Timotheou et al., 2023). در این راستا، مدیریت اثربخش منابع انسانی، نه تنها زمینه رشد و توسعه پایدار سازمان‌های آموزشی را فراهم می‌کند، بلکه نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای سطح تخصص، مهارت و بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌نماید (Chatterjee et al., 2023). با توجه به گسترش فرایند جهانی‌شدن و پیچیدگی‌های روزافزون محیط‌های سازمانی، تأکید بر سرمایه انسانی به‌عنوان یک مؤلفه راهبردی، بیش از گذشته اهمیت یافته است. امروزه، نیروی انسانی متخصص، توانمند و خلاق، نه تنها به‌عنوان یک منبع کلیدی برای سازمان‌ها تلقی می‌شود، بلکه از آن به‌عنوان مهم‌ترین دارایی استراتژیک سازمانی یاد می‌شود (عباس‌پور، ۱۴۰۲).

در چنین شرایطی، توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی دارد. این امر ارتباط تنگاتنگی با مؤلفه‌هایی همچون جذب و استخدام نیروی انسانی، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، ارتقای مشارکت کارکنان، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و طراحی نظام‌های جبران خدمات دارد. از سوی دیگر، در محیط رقابتی امروزی، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، یکی از چالش‌های اصلی مدیران سازمان‌های آموزشی محسوب می‌شود (Kutieshat & Farmanesh, 2022). سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی کارآمد ناتوان باشند، در دستیابی به مزیت رقابتی و پیشرفت پایدار با موانع جدی روبه‌رو خواهند شد (Verma & Kaur, 2023). ازاین‌رو، مدیریت منابع انسانی باید نقشی کلیدی در تدوین و اجرای استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای ایفا نماید و از

طریق سیاست گذاری های هدفمند، بستر لازم برای توانمندسازی نیروی انسانی را فراهم سازد (پور کریمی، ۱۴۰۲).

با این حال، بسیاری از سازمان های آموزشی همچنان بر الگوهای مدیریتی سنتی تکیه دارند و در مواجهه با تغییرات محیطی، با چالش های جدی روبه رو هستند (Kutieshat & Farmanesh, 2022, van Elten & van der Kolk, 2024). برای تطبیق با الزامات عصر دانش محور، این سازمان ها نیازمند اتخاذ راهبردهای نوین توسعه حرفه ای هستند. تحقق این مهم مستلزم ایجاد شرایط مناسب آموزشی، اقتصادی، مدیریتی و محیطی است تا از طریق آن، زمینه لازم برای ارتقای دانش و مهارت های تخصصی کارکنان فراهم گردد. بر این اساس، توسعه حرفه ای کارکنان، نه تنها موجب افزایش بهره وری و کارآمدی سازمان های آموزشی می شود، بلکه نقش کلیدی در بهبود کیفیت آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص دارد (Felício et al., 2021).

توسعه حرفه ای کارکنان دانشگاهی، فرآیندی پویا و مستمر است که از طریق آموزش، توانمندسازی و بهبود مهارت های شغلی، موجب افزایش کارایی سازمانی و تحقق اهداف آموزشی می شود (Ma & Liang, 2023). این فرآیند، نه تنها بر عملکرد فردی کارکنان اثرگذار است، بلکه در سطح کلان، زمینه ساز رشد و ارتقای کیفی خدمات آموزشی دانشگاه ها خواهد بود. با توجه به اینکه کارکنان آموزش به عنوان پل ارتباطی میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان، نقش تعیین کننده ای در اجرای سیاست های آموزشی ایفا می کنند، طراحی یک الگوی جامع و علمی برای توسعه حرفه ای آنان، ضرورتی انکارناپذیر است (Khan, 2024).

در سطح بین المللی، تغییرات گسترده در نظام های آموزش عالی، منجر به اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی شده است. در دهه های اخیر، ایدئولوژی هایی همچون نئولیبرالیسم و مدیریت گرایی، فضای دانشگاهی را به سمت افزایش کارایی، ارتقای پاسخگویی و رقابت پذیری سوق داده است (Verma & Kaur, 2023). بر این اساس، دانشگاه ها ملزم به بهبود مستمر عملکرد منابع انسانی خود، از جمله کارکنان آموزشی، هستند تا بتوانند در این فضای رقابتی، جایگاه خود را حفظ نمایند (Torugsa & Puapansawat, 2022).

شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از دانشگاه‌های پیشرو، توسعه حرفه‌ای کارکنان را به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در دستور کار خود قرار داده‌اند. این در حالی است که در دانشگاه‌های ایران، ازجمله دانشگاه علامه طباطبائی، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش عمدتاً به آموزش‌های ضمن خدمت محدود بوده و فاقد یک الگوی جامع، نظام‌مند و مبتنی بر نیازهای شغلی است (تنعمی، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر، بررسی‌های انجام‌شده در دانشگاه علامه طباطبائی نشان می‌دهد که رشد قابل توجه جمعیت دانشجویی، افزایش انتظارات از کارکنان آموزش و پیچیدگی‌های روزافزون مقررات و فرآیندهای آموزشی، نیاز به توسعه حرفه‌ای این کارکنان را بیش‌ازپیش برجسته ساخته است. در حال حاضر، این دانشگاه با بیش از ۱۶ هزار دانشجو، ۵۵۰ عضو هیئت علمی و ۱۵۰ کارشناس آموزش، با چالش‌های متعددی در زمینه بهینه‌سازی عملکرد کارشناسان آموزش مواجه است (منطق و جباری، ۱۴۰۱). عدم توسعه حرفه‌ای این کارکنان، پیامدهایی همچون افزایش سنوات تحصیلی، محرومیت از تحصیل و کاهش کیفیت خدمات آموزشی را در پی داشته است (جمشیدی و همکاران، ۱۴۰۱). در چنین شرایطی، بهره‌گیری از مدل‌های علمی و الگوهای توسعه حرفه‌ای می‌تواند به‌عنوان یک راهکار اساسی، به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر گردد.

با توجه به موارد فوق می‌توان ابراز داشت که فقدان توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش دانشگاه منجر به افزایش هزینه‌های آموزشی، ازجمله طولانی شدن دوره تحصیل، محرومیت از ادامه تحصیل و ترک تحصیل دانشجویان می‌شود. بهره‌گیری از مدل‌های توسعه حرفه‌ای می‌تواند کیفیت خدمات آموزشی را بهبود بخشیده و کارایی سازمان را ارتقا دهد. کارشناسان آموزش، به‌عنوان مجریان مقررات آموزشی و پل ارتباطی بین دانشجویان و سایر واحدها، نقشی اساسی در بهینه‌سازی خدمات دانشگاه دارند. با این حال، دانشگاه علامه طباطبائی فاقد برنامه‌ای جامع برای توسعه حرفه‌ای این کارکنان است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر اعضای هیئت علمی و دانشجویان متمرکز بوده و به کارشناسان آموزش توجه کافی نشده است. این کمبود، شکافی جدی در نظام توسعه منابع انسانی دانشگاه ایجاد کرده است. با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر درصدد طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان

آموزش در دانشگاه علامه طباطبائی است. هدف این پژوهش، ارائه مدلی جامع و کارآمد است که با شناسایی نیازهای حرفه‌ای کارکنان آموزش، بهبود مستمر عملکرد آنان و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه را تسهیل نماید. از این رو، سؤال اساسی این پژوهش آن است که: مدل مطلوب توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش در دانشگاه علامه طباطبائی چیست؟

روش

این پژوهش از نوع آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) است و با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش در دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است. استفاده از روش ترکیبی در این پژوهش، امکان بهره‌گیری از نقاط قوت هر دو روش کیفی و کمی را فراهم کرده و منجر به ارائه یافته‌هایی جامع‌تر و عمیق‌تر شده است. در مرحله نخست، با استفاده از روش تحلیل مضمون و رویکرد داده‌بنیاد، چارچوب نظری پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه آموزش استخراج شد. سپس، این چارچوب در مرحله کمی، از طریق پرسشنامه ساخت یافته در میان کارکنان آموزشی دانشگاه مورد آزمون قرار گرفت تا اعتبارسنجی و تعمیم‌پذیری یافته‌ها بررسی شود. این فرآیند، علاوه بر افزایش دقت و عمق تحلیل در مرحله کیفی، امکان استنتاج نتایج قابل تعمیم در سطح جامعه آماری دانشگاه را نیز فراهم کرده است.

بخش کیفی

در فاز کیفی پژوهش، برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های کلیدی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش، از روش تحلیل مضمون با رویکرد داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه آماری این مرحله شامل ۳۸ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه و دانشکده‌ها بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. این افراد شامل معاون آموزشی دانشگاه، مدیران آموزشی دانشگاه، معاونین آموزشی دانشکده‌ها، رؤسای ادارات آموزش کل و رؤسای ادارات آموزش دانشکده‌ها بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهای تخصصی از جمله سابقه مدیریتی، آشنایی با توسعه حرفه‌ای، و تجربه در حوزه آموزش دانشگاهی صورت گرفت.

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد که در آن، سوالات کلی به گونه‌ای طراحی شده بود که شرکت‌کنندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌های خود را مطرح کنند و محقق نیز در صورت نیاز، پرسش‌های تکمیلی مطرح کند. اشباع نظری پس از ۱۴ مصاحبه حاصل شد؛ به این معنا که پس از این تعداد مصاحبه، داده‌های جدیدی به مضامین پیشین اضافه نشد. داده‌های گردآوری‌شده پس از ضبط، با استفاده از نرم‌افزار Speech to text به متن تبدیل شد و سپس تحلیل مضمون بر روی آن‌ها انجام گرفت. این تحلیل شامل سه سطح مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، و مضامین فراگیر بود که در نهایت، به چارچوب نظری اولیه پژوهش منجر شد.

برای افزایش اعتبار و روایی داده‌های کیفی، از روش‌های مختلفی استفاده شد. روایی محتوایی از طریق بررسی چندجانبه توسط خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه آموزش انجام شد. در این راستا، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون در اختیار چندین متخصص قرار گرفت و بر اساس نظرات آن‌ها، اصلاحات لازم در چارچوب نظری اعمال شد. همچنین، پایایی پژوهش کیفی با استفاده از روش توافق بین کدگذاران بررسی شد. به این منظور، بخشی از داده‌های تحلیل‌شده در اختیار یک کدگذار مستقل قرار گرفت و میزان هم‌خوانی کدهای استخراج‌شده با یافته‌های پژوهش محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب تحلیل کیفی بود. علاوه بر این، از نرم‌افزارهای تحلیل کیفی مانند MAXQDA و NVivo برای تحلیل و دسته‌بندی مضامین استفاده شد که به افزایش دقت و اعتبار یافته‌ها کمک کرد.

بخش کمی

پس از تکمیل مرحله کیفی و استخراج چارچوب اولیه، در فاز کمی پژوهش، اعتبار این چارچوب از طریق پرسشنامه ساختاریافته مورد آزمون قرار گرفت. جامعه آماری این مرحله شامل ۱۸۴ نفر از کارکنان آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۱۸ نفر تعیین شد، اما در نهایت ۹۲ پرسشنامه تکمیل شده گردآوری و تحلیل شد. روش نمونه‌گیری در این مرحله تصادفی ساده بود تا از امکان تعمیم‌پذیری نتایج اطمینان حاصل شود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه محقق ساخته بود که بر مبنای یافته‌های حاصل از مرحله کیفی طراحی شد. پرسشنامه شامل چندین بخش بود که هر کدام از آن‌ها برای سنجش ابعاد مختلف توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش طراحی شده بودند. اعتبار محتوایی پرسشنامه توسط گروهی از متخصصان بررسی شد و پس از دریافت نظرات اصلاحی، نسخه نهایی تدوین گردید.

برای اطمینان از روایی سازه، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد تا مشخص شود که آیا متغیرهای اندازه‌گیری شده، ساختار عاملی مناسب دارند یا خیر. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شاخص‌های برازش مدل در سطح مطلوبی قرار دارند. همچنین، برای سنجش پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه بیش از ۰٫۸۰ به دست آمد، که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار پژوهش بود.

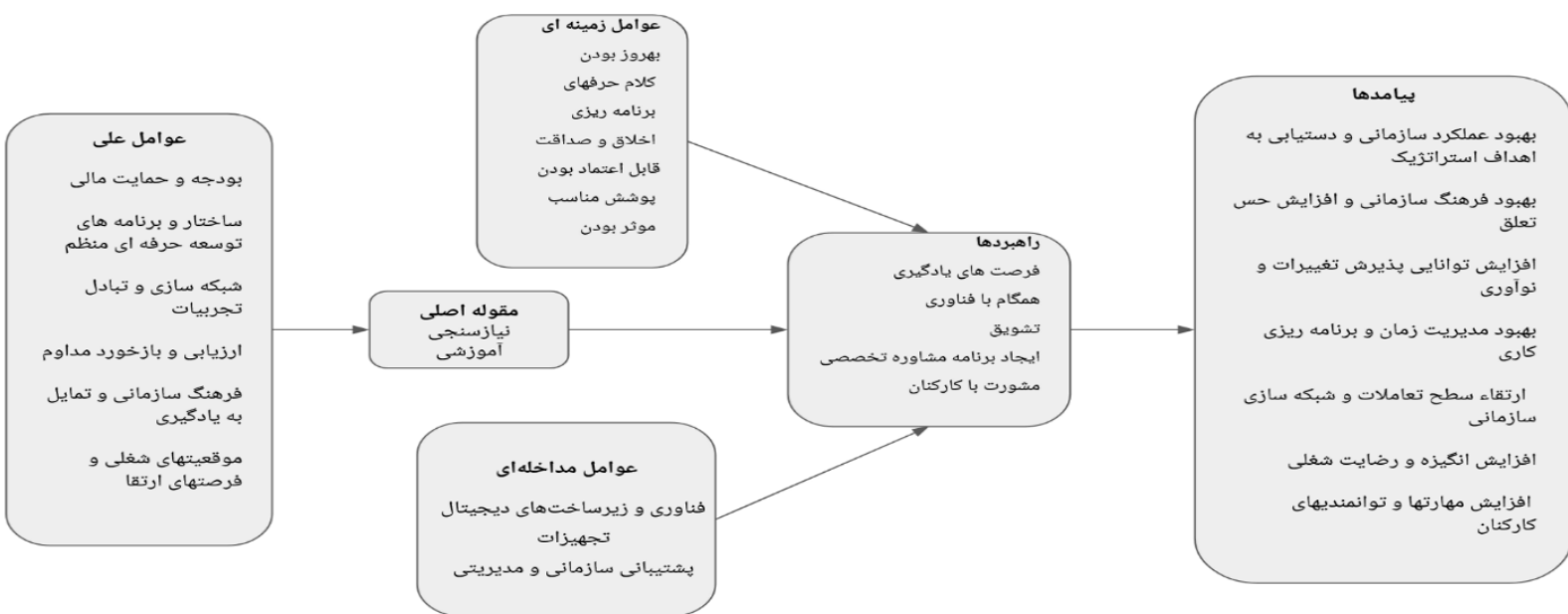
تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ انجام شد. در بخش آمار توصیفی، میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد توزیع داده‌ها بررسی شد. در بخش آمار استنباطی، تحلیل کوواریانس و آزمون‌های مقایسه‌ای برای بررسی تأثیر متغیرها بر یکدیگر به کار رفت. این تحلیل‌ها نشان داد که چارچوب پیشنهادی از اعتبار لازم برای توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش در دانشگاه برخوردار است.

یافته‌ها

بخش کیفی

در این بخش، یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و تحلیل ادبیات نظری پیرامون الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی، با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد ارائه می‌شود. این رویکرد به شناسایی و استخراج مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی در توسعه حرفه‌ای کارکنان پرداخته و در این راستا دو منبع اصلی برای پاسخ به پرسش‌های تحقیق مورد تحلیل قرار گرفتند: اول، مطالعات پیشین و نظریات علمی مرتبط با الگوهای توسعه حرفه‌ای کارکنان، و دوم، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان. یافته‌های این پژوهش شامل کدهای استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مقایسه آن‌ها با ادبیات نظری

است. در ابتدا، برای طبقه‌بندی نتایج تحلیل، از روش کدگذاری باز استفاده شد که در این فرایند ۲۷۶ کد باز استخراج گردید. سپس، پس از مرور مکرر متن مصاحبه‌ها، این کدها به ۲۸ کد محوری دسته‌بندی شدند. در ادامه، الگوی پارادایمی استراوس و کوربین که بر اساس این کدهای محوری شکل گرفته است، ارائه خواهد شد. این الگو به تحلیل دقیق و جامع‌تر عوامل تأثیرگذار و نتایج مربوط به توسعه حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند و ساختار تحلیلی منسجم‌تری برای پژوهش فراهم می‌آورد. به‌طور کلی، این فرآیند تحلیل به‌منظور فهم عمیق‌تر و ساختارمندتر از ابعاد مختلف توسعه حرفه‌ای کارکنان و ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود عملکرد آنها طراحی شده است



شکل ۱: الگوی پارادایمی استراوس و کوربین بر اساس کدهای محوری مستخرج

مقوله اصلی

این بخش شامل شش محور اصلی است: انگیزه و رشد فردی، پشتیبانی سازمانی، توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت، تطبیق با تحولات تکنولوژیکی، آموزش و یادگیری مستمر، و نیازسنجی آموزشی. انگیزه و رشد فردی با ایجاد انگیزه درونی و فراهم کردن فرصت‌های شغلی و فضای کاری حمایتی نقش مهمی در پیشرفت کارکنان دارد. پشتیبانی سازمانی نیز با تأمین منابع و فرهنگ سازمانی مناسب موجب تقویت انگیزه و مشارکت در توسعه حرفه‌ای می‌شود. توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت باید شامل مهارت‌هایی چون هدایت تیم‌ها و تصمیم‌گیری استراتژیک باشد، و تطبیق با تحولات تکنولوژیکی به‌منظور همگام شدن با فناوری‌های نوین ضروری است. آموزش و یادگیری مستمر از طریق برنامه‌های آموزشی منظم، به رشد پایدار کارکنان کمک می‌کند، و نیازسنجی آموزشی برای شناسایی نقاط ضعف و قوت و طراحی برنامه‌های هدفمند اهمیت دارد. تحلیل کدهای استخراج‌شده نشان می‌دهد که مؤلفه تطبیق با تحولات تکنولوژیکی بیشترین اولویت را دارد، چرا که تغییرات فناوری و نیاز به به‌روزرسانی مهارت‌های تکنولوژیک اهمیت بالایی دارند. پس از آن، مؤلفه‌های آموزش و یادگیری مستمر، نیازسنجی آموزشی، انگیزه و رشد فردی، و پشتیبانی سازمانی در رتبه دوم قرار دارند و در ارتقای مهارت‌ها نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت با کمترین فراوانی، همچنان در تقویت توانایی‌های مدیریتی اهمیت دارد. این اولویت‌بندی نشان می‌دهد که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید بیشتر بر تحولات تکنولوژیکی تمرکز داشته باشند.

عوامل علی

عوامل علی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش به متغیرهایی اشاره دارد که به‌طور مستقیم بر ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارند. بر اساس تحلیل‌ها، عوامل کلیدی شامل بودجه و حمایت مالی، برنامه‌های منظم و ساختارمند توسعه حرفه‌ای، شبکه‌سازی و تبادل تجربیات، ارزیابی و بازخورد مداوم، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و فرصت‌های شغلی و ارتقا هستند. این عوامل، محیط حمایتی، راهبردهای منسجم و منابع کافی را برای تحقق توسعه حرفه‌ای کارکنان فراهم می‌کنند. در تحلیل‌های انجام‌شده، شبکه‌سازی و تبادل تجربیات به‌عنوان مؤثرترین عامل شناسایی شد که با فراهم کردن

فرصت‌های تبادل دانش و آشنایی با چالش‌های جدید، رشد حرفه‌ای کارکنان را تسریع می‌کند. ارزیابی و بازخورد مداوم در رتبه دوم قرار دارد و به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و بهبود بخشند. فرهنگ سازمانی و تمایل به یادگیری با رتبه سوم نشان‌دهنده اهمیت محیط یادگیری در توسعه حرفه‌ای است. ساختار و برنامه‌های منظم و بودجه و حمایت مالی هر دو در جایگاه چهارم قرار دارند و به عنوان عوامل پایه‌ای برای ایجاد فرصت‌های هدفمند و مستمر عمل می‌کنند. در نهایت، فرصت‌های شغلی و ارتقا با وجود داشتن کمترین کد، هنوز نقش مؤثری در انگیزه و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان ایفا می‌کنند

عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ساز توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی به دو دسته اصلی تیپ‌های شخصیتی و رفتار حرفه‌ای تقسیم می‌شوند. تیپ‌های شخصیتی شامل ویژگی‌هایی هستند که توانایی و انگیزه افراد برای یادگیری و پیشرفت را تعیین می‌کنند. این تیپ‌ها شامل قراردادی، متهور، اجتماعی، هنری، جستجوگر و واقع‌گرا هستند، که هر کدام به‌طور خاص برای مشاغل و موقعیت‌های مختلف مناسب‌اند. رفتار حرفه‌ای نیز شامل توانایی‌های عملی و تعهد به استانداردهای حرفه‌ای است، از جمله به‌روز بودن، کلام حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، اخلاق و صداقت، قابل اعتماد بودن، پوشش مناسب و مؤثر بودن. این مؤلفه‌ها به‌طور مستقیم بر عملکرد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارند. در تحلیل اولویت‌ها، رفتار حرفه‌ای با زیرمجموعه‌های برنامه‌ریزی، پوشش مناسب و مؤثر بودن بیشترین تأثیر را در توسعه حرفه‌ای کارکنان داشته است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی منظم و دقیق به عنوان عامل اصلی برای پیشرفت حرفه‌ای شناخته می‌شود و پوشش مناسب به عنوان نمادی از حرفه‌ای‌گری اهمیت دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که اهمیت تیپ‌های شخصیتی تقریباً برابر است، و تطبیق جایگاه شغلی با ویژگی‌های شخصیتی افراد می‌تواند بهره‌وری و کارایی سازمانی را به حداکثر برساند. به عنوان مثال، افراد با تیپ متهور برای موقعیت‌های پرریسک و افراد با تیپ جستجوگر برای مشاغل تحلیلی مناسب‌تر هستند.

عوامل راهبردها

راهبردهای توسعه حرفه‌ای کارکنان مجموعه‌ای از اقدامات هستند که سازمان‌ها برای ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های نیروی انسانی خود به کار می‌گیرند. این راهبردها شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری، همگام شدن با فناوری، تشویق و قدردانی، برنامه‌های مشاوره تخصصی و مشورت با کارکنان می‌شوند. ایجاد فرصت‌های یادگیری از طریق دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی به ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان کمک می‌کند. همگام شدن با فناوری به کارگیری فناوری‌های نوین برای تطبیق با تحولات دیجیتال است، در حالی که تشویق و قدردانی از کارکنان انگیزه آنان را برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای افزایش می‌دهد. اولویت‌بندی این راهبردها نشان می‌دهد که برنامه‌های مشاوره تخصصی به‌عنوان مهم‌ترین عامل، نقش کلیدی در حمایت از کارکنان و حل چالش‌های حرفه‌ای آن‌ها دارد. پس از آن، فرصت‌های یادگیری و مشورت با کارکنان به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای شناخته شده‌اند. در نهایت، همگام شدن با فناوری و تشویق‌های مناسب نیز از دیگر راهبردهای مؤثر در این حوزه هستند.

عوامل مداخله‌ای

عوامل مداخله‌ای توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان در سه محور اصلی شناسایی شدند: فناوری و زیرساخت‌های دیجیتال، پشتیبانی سازمانی و مدیریتی، و تجهیزات. محور اول، فناوری و زیرساخت‌های دیجیتال، بر اهمیت دسترسی به نرم‌افزارهای مدرن، سامانه‌های مدیریت یادگیری و دوره‌های آنلاین تأکید دارد. خبرگان بر این باور بودند که زیرساخت‌های دیجیتال قوی امکان ارتقای یادگیری و توسعه را فراهم می‌آورد، اما کمبود این زیرساخت‌ها می‌تواند مانع بهره‌برداری از فناوری‌های نوین شود. محور دوم، پشتیبانی سازمانی و مدیریتی، به نقش حمایت مدیران و ساختارهای سازمانی در تسهیل دسترسی به فرصت‌های یادگیری و ارتقاء کارکنان اشاره دارد. خبرگان تأکید کردند که محیط‌های حمایتی باعث افزایش انگیزه کارکنان برای شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای می‌شود، در حالی که نبود پشتیبانی مدیریتی می‌تواند مشارکت کارکنان را کاهش دهد. در نهایت، محور سوم، تجهیزات، بر وجود امکانات کافی برای اجرای برنامه‌های آموزشی تأکید دارد. کمبود امکانات آموزشی، فناوری‌های به‌روز، و فضای

مناسب برای برگزاری کارگاه‌ها می‌تواند اثربخشی برنامه‌های آموزشی را کاهش دهد و فرصت‌های یادگیری عملی را محدود کند

پیامدها

پیامدهای توسعه حرفه‌ای کارکنان، بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، در قالب ۴۲ کد استخراجی شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند. این پیامدها شامل تأثیرات مختلف بر عملکرد فردی و سازمانی می‌باشند. نخستین پیامد، افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان است که از طریق فرصت‌های یادگیری مستمر به ارتقای مهارت‌های فنی، تخصصی و حل مسئله کمک می‌کند و در نهایت به بهبود کیفیت خدمات و افزایش نوآوری در سازمان می‌انجامد. دومین پیامد، افزایش انگیزه و رضایت شغلی است که حمایت سازمان از پیشرفت کارکنان موجب تقویت حس ارزشمندی در آن‌ها شده و به کاهش ترک شغل و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. سومین پیامد، ارتقاء سطح تعاملات و شبکه‌سازی سازمانی است که از طریق تبادل تجربیات و دانش میان کارکنان، به شکل‌گیری شبکه‌های حرفه‌ای و بهبود فضای همکاری در سازمان کمک می‌کند. همچنین، بهبود مدیریت زمان و برنامه‌ریزی کاری یکی دیگر از پیامدهاست که موجب بهینه‌سازی وظایف، افزایش کارایی و کاهش هدررفت منابع می‌شود. پیامدهای دیگر شامل افزایش توانایی پذیرش تغییرات و نوآوری، بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش حس تعلق، و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد. این پیامدها تأثیر مستقیمی بر بهبود کارایی عملیاتی، کیفیت خدمات و رضایت مشتریان دارند و به تحقق اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کنند.

بخش کمی

در این مطالعه، اعتبار الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی که از بخش کیفی استخراج شده، بررسی و ارزیابی شده است. برای سنجش عوامل اصلی مدل که شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها، پیامدها و مقوله اصلی می‌شود، ۱۱۵ سؤال طراحی شد. سپس، روایی محتوایی و سازه‌ای این سؤالات مورد ارزیابی قرار گرفت. برای ارزیابی روایی محتوایی، از شاخص‌های نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی

(CVI) استفاده شد. نظرات ۱۰ متخصص در حوزه آموزش و مدیریت جمع آوری شد تا ضروری بودن و کیفیت هر سؤال مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس معیار لاوشه (۱۹۷۵)، حداقل مقدار قابل قبول برای CVR برابر ۰,۶۲ و برای CVI برابر ۰,۷۹ تعیین گردید. پس از بررسی ها، ۳۰ سؤال از مجموع ۱۱۵ سؤال اولیه که معیارهای لازم را نداشتند، حذف و در نهایت ۷۸ سؤال تأیید شده به عنوان سؤالات نهایی با روایی محتوایی معتبر معرفی شدند.

پس از ویرایش نهایی پرسشنامه، نسخه نهایی آن به کارکنان ارائه شد. در این مرحله، اهداف مطالعه توضیح داده شد و از شرکت کنندگان خواسته شد که به صورت صادقانه به سؤالات پاسخ دهند. تحلیل کمی داده ها در چهار بخش انجام شد. ابتدا، پالایش داده ها صورت گرفت و داده های ناقص یا نادرست شناسایی و حذف شدند. مواردی که کمتر از ۵ درصد داده مفقوده داشتند، با میانگین جایگزین شدند. در مجموع، ۱۵ نفر به دلیل پاسخ ندادن به بخش عمده ای از پرسشنامه از تحلیل حذف شده و تحلیل ها با ۱۸۴ نفر ادامه یافت. داده های دورافتاده نیز با استفاده از نمودار باکس پلات و فاصله مایه لای نویسی شناسایی و حذف شدند.

پس از این مراحل، تعداد نمونه به ۱۷۰ نفر کاهش یافت. سپس، آمار توصیفی برای توصیف جمعیت نمونه محاسبه شد و مشخص شد که از ۱۷۰ شرکت کننده، ۶۷,۹ درصد مجرد و ۳۲,۱ درصد متأهل بودند. توزیع جنسیتی و وضعیت تأهل نیز به تفصیل بررسی گردید. همچنین، بررسی مفروضات آماری شامل نرمال بودن داده ها و استقلال داده ها انجام شد. برای نرمال بودن داده ها، شاخص های کجی و کشیدگی بین ۱- و ۱+ بودند و آزمون های کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک نشان دادند که داده ها به طور معناداری از توزیع نرمال انحراف ندارند. برای بررسی استقلال داده ها نیز از آزمون ران استفاده شد که نشان داد داده ها به طور مستقل از یکدیگر بوده و هیچ الگوی وابستگی در توالی مشاهدات وجود ندارد.

در بخش آمار استنباطی، تحلیل عاملی برای بررسی ساختار عاملی پرسشنامه استفاده شد. آزمون های بارتلت و KMO نیز مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی را تأیید کردند. مقدار KMO برابر ۰,۹۵۳ نشان داد که همبستگی متغیرها برای تحلیل عاملی مناسب است و آزمون بارتلت نیز معنی داری ماتریس همبستگی ها را تأیید کرد. در این فرآیند، ۸ سؤال با

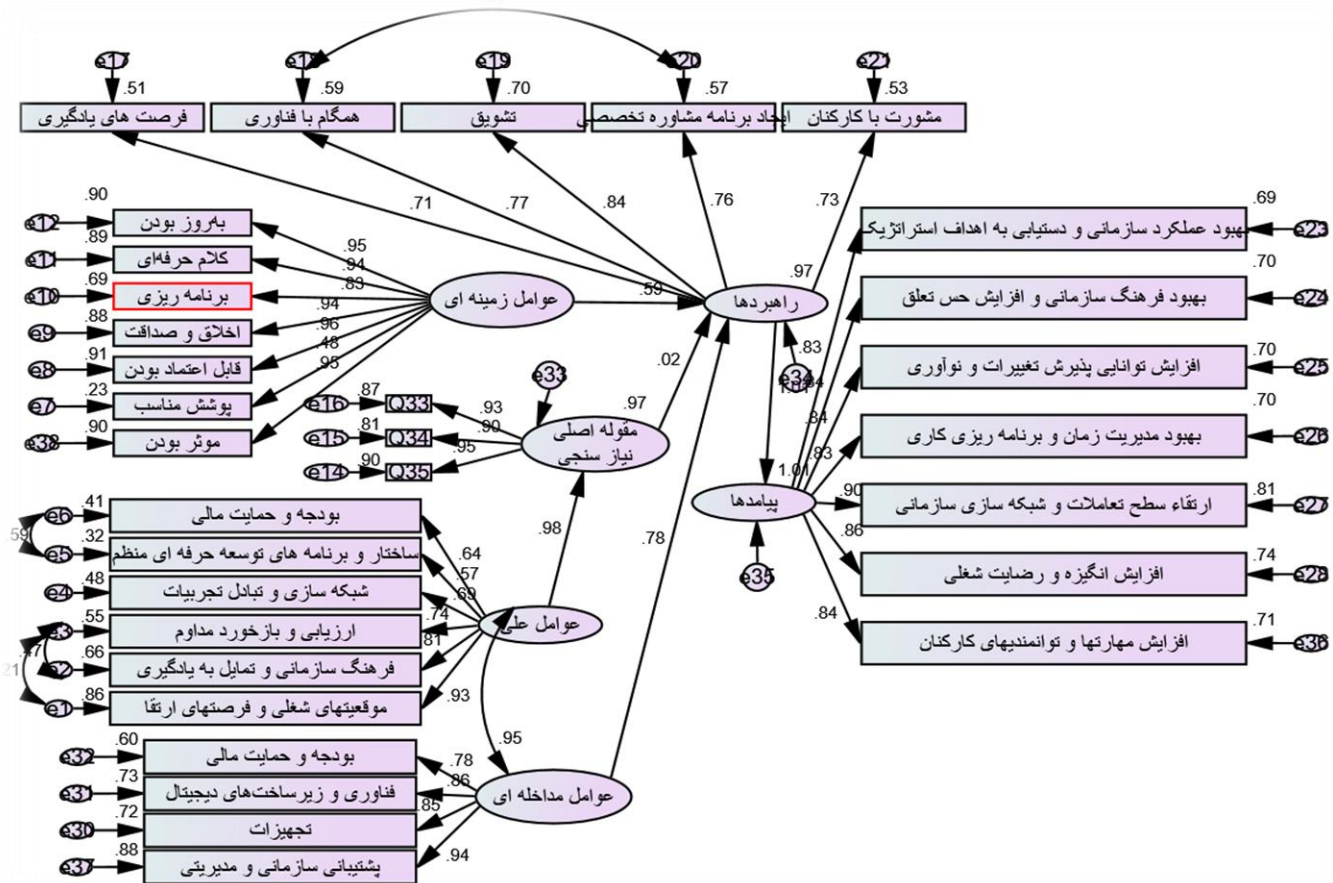
اشتراک کمتر از ۰,۲۵ حذف شدند و ۷۷ سؤال باقی مانده وارد تحلیل شدند. برای تعیین تعداد عوامل قابل استخراج، ۶ عامل شناسایی شد که در مجموع ۷۰ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند. عامل اول ۵۰ درصد از واریانس را به تنهایی توضیح داد و سایر عوامل سهم کمتری داشتند. پس از چرخش، عوامل بر اساس محتوای نظری سوالات نام گذاری شدند. عامل اول (پیامدها) شامل ۱۹ سؤال، عامل دوم (عوامل زمینه ای) ۱۷ سؤال، عامل سوم (راهبردها) ۱۵ سؤال، عامل چهارم (عوامل علی) ۱۴ سؤال، عامل پنجم (عوامل مداخله گر) ۹ سؤال، و عامل ششم (مقوله اصلی) ۳ سؤال بود. این تحلیل نشان داد که پرسشنامه طراحی شده با ساختاری مشخص و روایی قابل قبول، ابزار مناسبی برای سنجش توسعه حرفه ای کارکنان است. برای ارزیابی پایایی، از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان همبستگی درونی سوالات را بررسی می کند. مقدار آلفای کرونباخ ابزار ساخته شده برابر ۰,۹۸۴ است که نشان دهنده پایایی بسیار بالا است. همچنین، مقادیر اسپیرمن براون (۰,۹۷۸) و گاتمن (۰,۹۷۴) نیز مقادیر مطلوبی را نشان دادند. این نتایج پایایی بالای پرسشنامه شامل ۷۷ سؤال را تأیید می کنند.

برای بررسی برازش مدل استخراج شده از داده های مطالعه، از روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. این روش به ویژه برای آزمون روابط چندگانه بین متغیرهای پنهان و آشکار به طور همزمان مناسب است و امکان تحلیل پیچیدگی های روابط ساختاری را فراهم می کند. در این فرآیند، شاخص های مختلف برازش مدل محاسبه شدند که شامل کای دو ($\chi^2=1878.79$)، $df=846$ ، $p<0.001$ ، $RMSEA (0.03)$ ، $CFI (0.914)$ و $TLI (0.911)$ می شوند. مقدار کای دو (χ^2) که نشان دهنده تفاوت بین داده های مشاهده شده و پیش بینی شده است، به طور معناداری کمتر از حد انتظار بوده که این امر نشان دهنده برازش خوب مدل است. مقادیر CFI و TLI که بر اساس همبستگی بین متغیرها محاسبه شده اند، برابر با ۰,۹۱۴ و ۰,۹۱۱ به ترتیب بوده و این مقادیر نشان دهنده برازش قابل قبول مدل می باشند. علاوه بر این، مقدار $RMSEA$ که کمتر از ۰,۰۵ به دست آمده است، حاکی از تناسب بسیار خوب مدل با داده ها و تأیید کننده برازش مناسب مدل است.

به طور کلی، این نتایج نشان می دهند که مدل تدوین شده به خوبی با داده های تجربی همخوانی داشته و از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۱: شاخص های برازش مدل نهایی

مقدار آماره ها	شاخص ها
۰/۹۱۴	CFI تطبیقی
۰/۹۱۱	TLI
۰/۸۲۹	PRATIO مقتصد
۰/۰۳	RMSEA
۱۸۷۸/۷۹	X2 مطلق
۰/۰۰۱	P-Value
۸۴۶	DF



شکل ۱. اعتباریابی الگوی توسعه‌ی حرفه‌ای کارکنان

در مدل پیشنهادی، تمامی عوامل موجود در الگوی استخراج‌شده، به‌طور معنادار و مثبتی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، با این حال، تأثیر راهبردها بر پیامدها به‌طور معناداری مشاهده نمی‌شود. این یافته نشان می‌دهد که گرچه راهبردها تأثیر مستقیم قابل‌توجهی بر پیامدها ندارند، سایر عوامل در مدل به‌طور مؤثر و هم‌زمان با یکدیگر در فرآیند توسعه حرفه‌ای

کارکنان تأثیرگذار هستند. به عبارت دیگر، تعامل میان عوامل مختلف مدل، به‌ویژه در ارتباطات پیچیده‌ای که میان آن‌ها وجود دارد، موجب پیشرفت و ارتقای توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌شود. علاوه بر این، هر عامل در مدل استخراج‌شده تأثیر معناداری بر زیرمجموعه‌های خود دارد که این مسئله به‌طور خاص نشان می‌دهد که هر یک از این عوامل می‌توانند به‌طور مستقل نقش‌های کلیدی و تأثیرگذار در بهبود توسعه حرفه‌ای ایفا کنند. برای نمونه، اگر عاملی مانند «آموزش و توانمندسازی» به‌درستی و مؤثر پیاده‌سازی شود، می‌تواند به‌طور مستقیم دیگر زیرمجموعه‌ها مانند «افزایش مهارت‌های تخصصی» یا «بهبود عملکرد شغلی» را تقویت نماید. این نشان‌دهنده این است که هر عامل می‌تواند به‌طور مستقل در ارتقای عملکرد و توسعه حرفه‌ای کارکنان نقشی مهم ایفا کند، بدون اینکه نیازی به تأثیر مستقیم از راهبردها باشد. در نهایت، این نتایج بر اهمیت هماهنگی و هم‌افزایی میان عوامل مختلف تأکید دارند. به عبارت دیگر، موفقیت در توسعه حرفه‌ای کارکنان بستگی به تعامل مثبت و هم‌زمان میان این عوامل دارد و تمرکز بر تقویت هر یک از این عوامل می‌تواند به بهبود عملکرد کلی منجر شود. از سوی دیگر، رابطه ضعیف بین راهبردها و پیامدها می‌تواند فرصتی برای بازبینی این بخش از مدل فراهم کند. به این ترتیب، از طریق تدوین و اجرای راهبردهای مؤثرتر، می‌توان به نتایج مطلوب‌تری در فرآیند توسعه حرفه‌ای کارکنان دست یافت.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مساله اصلی تحقیق حاضر که طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش در دانشگاه علامه طباطبائی است، از روش پژوهش ترکیبی استفاده شد. این روش شامل دو بخش کیفی و کمی است. در بخش نخست، روش کیفی با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد به کار گرفته شد تا مؤلفه‌ها و زیرساخت‌های مرتبط با الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش استخراج شود. پس از استخراج این مؤلفه‌ها، در بخش دوم که به بررسی کمی مربوط می‌شود، اعتبار الگوی ساخته شده از طریق ابزارهای معتبر آماری و نظرات متخصصان مورد ارزیابی قرار گرفت. این رویکرد ترکیبی، به دلیل انعطاف‌پذیری در

شناسایی مؤلفه‌های کلیدی و تأیید اعتبار آن‌ها، به پژوهشگر امکان داده تا هم به عمق موضوع بپردازد و هم نتایج حاصل را از منظر کمی معتبرسازی کند.

در پاسخ به چستی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش، نتایج نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی به عوامل مختلفی مانند انگیزه درونی، حمایت سازمانی، مهارت‌های رهبری، تطبیق با تحولات تکنولوژیکی، یادگیری مستمر و نیازسنجی آموزشی وابسته است. این یافته‌ها با نظریه‌ها و پژوهش‌های بین‌المللی و داخلی همسو است و تأکید دارد که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید به‌طور جامع و چندبعدی طراحی شوند. انگیزه درونی کارکنان را به یادگیری ترغیب می‌کند، حمایت سازمانی باعث افزایش مشارکت و تعهد می‌شود، و مهارت‌های رهبری و تطبیق با فناوری برای موفقیت حرفه‌ای ضروری هستند. همچنین، نیازسنجی دقیق و یادگیری مستمر از ارکان مهم در طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر به شمار می‌آید. این نتایج به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌های توسعه حرفه‌ای خود را به‌طور هدفمند و متناسب با نیازهای کارکنان طراحی کنند و به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی بپردازند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های نوروزی و همکاران (۱۳۹۹)، میرزایی و همکاران (۱۳۹۷)، Deci & Ryan (2021) که بر اهمیت توسعه مهارت‌های مدیریتی برای پیشرفت شغلی تأکید کرده است همسو است، هم چنین با پژوهش نوروزی و همکاران (۱۳۹۸) و رحمانی و همکاران (۱۳۹۶)، Siemens (2024) که بر اهمیت تطبیق با تحولات تکنولوژیکی در فرآیند آموزش تأکید کرده است همسو است. هم چنین نتایج این پژوهش با پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۱۳۹۵)، Herzberg (2023) که بر انگیزه درونی به عنوان نقش کلیدی در یادگیری و رشد حرفه‌ای کارکنان تأکید دارد، همسو است. به علاوه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش فتحی و همکاران (۱۳۹۸)، کریمی و همکاران (۱۳۹۶)، Schein (2022) که بر توسعه مهارت‌های رهبری برای موفقیت کارکنان آموزش ضروری است، همسو است. هم چنین نتایج این پژوهش با پژوهش‌های کمالی و همکاران (۱۳۹۸)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، Goldstein (۲۰۲۲) که بر اهمیت نیازسنجی دقیق، به عنوان نقش مهمی در طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر و بهبود عملکرد کارکنان آموزش تأکید دارد، همسو است.

در خصوص عوامل علی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که عوامل مختلفی در توسعه حرفه‌ای کارکنان تأثیرگذار هستند. از جمله این عوامل می‌توان به تخصیص بودجه کافی و حمایت مالی از برنامه‌های آموزشی، ساختارهای منظم و برنامه‌های هدفمند، شبکه‌سازی و تبادل تجربیات، ارزیابی و بازخورد مداوم، فرهنگ سازمانی و تمایل به یادگیری، و فرصت‌های ارتقای شغلی اشاره کرد. تخصیص منابع مالی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزشی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و بدون آن‌ها، پیشرفت حرفه‌ای کارکنان ممکن نخواهد بود. همچنین، ساختارهای منظم و برنامه‌های آموزشی مشخص کمک می‌کنند تا کارکنان به‌طور هدفمند و مستمر مهارت‌های خود را ارتقا دهند و در مسیر توسعه حرفه‌ای گام بردارند. این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای کارکنان یک فرآیند چندبعدی است که به ترکیب این عوامل نیاز دارد. نتایج به‌دست‌آمده با نظریه‌ها و پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی همسو است و بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌ها باید برنامه‌های توسعه حرفه‌ای خود را به‌صورت جامع و همه‌جانبه طراحی کنند. با ترکیب این عوامل، می‌توان محیط کاری پویا و یادگیرنده‌ای ایجاد کرد که کارکنان در آن به‌طور مداوم در حال رشد و پیشرفت هستند. این یافته‌ها می‌توانند به‌عنوان چارچوبی برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی استفاده شوند. نتایج این پژوهش‌ها با نتایج پژوهش کریمی و همکاران (۱۴۰۲)، رضایی و همکاران (۱۴۰۱) که بر اهمیت تخصیص بودجه کافی به برنامه‌های آموزشی و تأثیر مثبت آن بر رشد حرفه‌ای کارکنان آموزش تأکید دارند، همسو است. هم چنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نوروزی و همکاران (۱۴۰۳)، میرزایی و همکاران (۱۳۹۷)، Kirkpatrick (2023) که بر اهمیت نقش برنامه‌های آموزشی منظم در توسعه حرفه‌ای کارکنان تأکید دارد، همسو است. به علاوه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های شریفی و همکاران (۱۴۰۲)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، Granovetter (2023) که بر اهمیت تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان تأکید دارد، همسو است. هم چنین نتایج این پژوهش با پژوهش‌های زارعی و

همکاران (۱۴۰۳)، رضایی و همکاران (۱۳۹۷)، Vroom (2021) که بر فرصت‌های ارتقای شغلی در انگیزش کارکنان اشاره کرده‌اند، همسو است.

عوامل زمینه‌ساز توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش شامل دو دسته اصلی رفتار حرفه‌ای و تیپ شخصیتی است. در بعد رفتار حرفه‌ای، مؤلفه‌هایی مانند به‌روز بودن، استفاده از کلام حرفه‌ای، برنامه‌ریزی مؤثر، رعایت اخلاق و صداقت، قابل اعتماد بودن، داشتن پوشش متناسب، و اثربخشی شغلی نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان دارند. این مؤلفه‌ها با تقویت مهارت‌ها، بهره‌وری، و ارتباطات حرفه‌ای، زمینه رشد و موفقیت شغلی را فراهم می‌کنند. در بعد تیپ شخصیتی، شش تیپ اصلی شناسایی شده‌اند: تیپ قراردادی که در محیط‌های سازمان‌یافته موفق است، تیپ متهور با ویژگی‌های رهبری و ریسک‌پذیری، تیپ اجتماعی که در تعاملات انسانی و حمایت از دیگران برجسته است، تیپ هنری که خلاقیت و نوآوری را تقویت می‌کند، تیپ جستجوگر با تمرکز بر تحلیل و تحقیق، و تیپ واقع‌گرا که در کارهای عملی و فنی عملکرد بالایی دارد. این عوامل، با در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی و شغلی، توسعه حرفه‌ای کارکنان را تسهیل می‌کنند. نتایج این پژوهش در مورد مؤلفه‌های رفتار حرفه‌ای (مانند به‌روز بودن، کلام حرفه‌ای، برنامه‌ریزی، اخلاق و صداقت، قابل اعتماد بودن، پوشش متناسب و موثر بودن) با یافته‌های پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۵) همسو است. این مطالعات نشان می‌دهند که مؤلفه‌هایی مانند اخلاق حرفه‌ای، قابل اعتماد بودن و برنامه‌ریزی، از عوامل کلیدی در موفقیت شغلی و رضایت سازمانی هستند.

در خصوص عوامل راهبردهای توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش پژوهش‌های متعدد فارسی و انگلیسی نشان می‌دهند که ارائه فرصت‌های یادگیری منظم و متنوع، یکی از مؤثرترین راهبردها برای توسعه حرفه‌ای کارکنان است. به عنوان مثال، نتایج پژوهش‌هایی چون آقاجانی و همکاران (۱۳۹۸) و Noe (2017) که نشان می‌دهد آموزش‌های مداوم و متنوع، نه تنها مهارت‌های فنی کارکنان را ارتقا می‌دهند، بلکه توانایی آن‌ها را در حل مسئله و تطبیق با تغییرات افزایش می‌دهند. این یافته‌ها با نتایج این پژوهش همسو است که فرصت‌های یادگیری را به عنوان یکی از عوامل کلیدی توسعه حرفه‌ای معرفی می‌کند. به علاوه با

پژوهش‌های چون رحمانی و همکاران (۱۴۰۰)، Brynjolfsson & McAfee (2014) که نشان دادند کارکنانی که با فناوری‌های نوین آشنا هستند، عملکرد بهتری دارند و بهتر می‌توانند با تغییرات سازمانی سازگار شوند. این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی مرتبط با فناوری را در دستور کار خود قرار دهند. نتایج این پژوهش نیز همسو با این یافته‌ها است و همگامی با فناوری را به عنوان یکی از عوامل مؤثر در توسعه حرفه‌ای کارکنان معرفی می‌کند. هم‌چنین با پژوهش‌های محمد و همکاران (۱۳۹۹)، Deci & Ryan (2000) که نشان داده‌اند تشویق و قدردانی از کارکنان، انگیزه آن‌ها را برای یادگیری و رشد حرفه‌ای افزایش می‌دهد. این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که بازخورد مثبت و پاداش‌های معنوی و مادی، احساس ارزشمندی کارکنان را تقویت کرده و آن‌ها را به مشارکت بیشتر ترغیب می‌کند. نتایج این پژوهش نیز با این یافته‌ها همخوانی دارد و تشویق را به عنوان یکی از راهبردهای مؤثر توسعه حرفه‌ای معرفی می‌کند. هم‌چنین با پژوهش‌های زارعی و همکاران (۱۳۹۷)، Kram (2020) که نشان داده‌اند برنامه‌های مشاوره تخصصی به کارکنان کمک می‌کند تا چالش‌های حرفه‌ای خود را بهتر مدیریت کنند و مسیر شغلی خود را به‌طور مؤثرتری برنامه‌ریزی نمایند. این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که مشاوره تخصصی نه تنها به رشد فردی کارکنان کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی آن‌ها نیز می‌شود. نتایج این پژوهش نیز با این یافته‌ها همسو است و مشاوره تخصصی را به عنوان یکی از عوامل مؤثر در توسعه حرفه‌ای معرفی می‌کند. هم‌چنین با نتایج پژوهش‌های کریمی و همکاران (۱۳۹۸)، Spreitzer (2019) که نشان داده‌اند مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، احساس مسئولیت و تعهد آن‌ها را افزایش می‌دهد. این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که وقتی کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با رشد حرفه‌ای خود مشارکت داشته باشند، انگیزه بیشتری برای یادگیری و پیشرفت از خود نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش نیز با این یافته‌ها همخوانی دارد و مشورت با کارکنان را به عنوان یکی از راهبردهای مؤثر توسعه حرفه‌ای معرفی می‌کند.

عوامل مداخله‌ای و محوری توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش شامل فناوری و زیرساخت‌های دیجیتال، که فراهم‌آوری زیرساخت‌های مناسب نظیر نرم‌افزارها، سیستم‌های

مدرن و دسترسی به منابع اطلاعاتی را امکان‌پذیر می‌سازد و مانع از کندی یادگیری می‌شود، پشتیبانی سازمانی و مدیریتی، که با ایجاد محیط کاری حمایتی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، کارکنان را در توسعه مداوم مهارت‌ها یاری می‌کند و عدم آن می‌تواند مانع مشارکت فعال شود، و تجهیزات و امکانات، که شامل ابزارهای آموزشی، فناوری‌های نوین و فضای مناسب برای برنامه‌های توسعه‌ای است و نبود آن‌ها اثربخشی یادگیری را کاهش می‌دهد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های رحمانی و همکاران (۱۴۰۰)، Bates که نشان دادند استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، مانند سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS)، دوره‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال، به کارکنان امکان دسترسی به منابع آموزشی متنوع و به‌روز را می‌دهد. این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که سازمان‌هایی که زیرساخت‌های دیجیتالی قوی دارند، بهتر می‌توانند به نیازهای آموزشی کارکنان پاسخ دهند و فرآیند یادگیری را تسهیل کنند و نتایج این پژوهش نیز با این یافته‌ها همخوانی دارد. هم چنین با پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۹) و Noe (2017) که نشان داده‌اند حمایت مدیران و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبتی بر یادگیری، به کارکنان انگیزه می‌دهد تا در برنامه‌های آموزشی مشارکت فعال داشته باشند. این پژوهش‌ها همچنین تأکید می‌کنند که سازمان‌هایی که از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای حمایت می‌کنند، کارکنان باانگیزه‌تر و متعهدتری دارند. نتایج این پژوهش نیز با این یافته‌ها همسو است. به علاوه با نتایج پژوهش‌های زارعی و Kirkpatrick (2016) که نشان می‌دهد دسترسی به تجهیزات آموزشی مدرن و فضای مناسب برای یادگیری، اثربخشی برنامه‌های آموزشی را افزایش می‌دهد. این پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که نبود امکانات مناسب می‌تواند کیفیت آموزش را کاهش دهد و کارکنان را از تجربه یادگیری عملی محروم کند. نتایج این پژوهش نیز با این یافته‌ها همسو است.

یافته‌ها نشان داده‌اند که الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش از اعتبار بالایی برخوردار است، زیرا تمامی عوامل موجود در آن به طور معنادار و مثبتی بر یکدیگر تأثیر دارند، به جز تأثیر راهبردها بر پیامدها که معنی‌دار نیست. این نشان می‌دهد که هر چند راهبردها تأثیر مستقیمی بر پیامدها ندارند، سایر عوامل به‌طور مؤثر با یکدیگر تعامل دارند و بر توسعه حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارند. هر عامل در الگوی استخراج‌شده تأثیر معناداری بر

زیرمجموعه‌های خود دارد و می‌تواند به‌طور مستقل در بهبود توسعه حرفه‌ای کارکنان نقش کلیدی ایفا کند. این نتایج حاکی از اهمیت هماهنگی و هم‌افزایی عوامل مختلف در موفقیت توسعه حرفه‌ای است، در حالی که توجه به رابطه ضعیف بین راهبردها و پیامدها می‌تواند فرصت‌هایی برای بهبود و تقویت این بخش از مدل فراهم کند. نتایج این پژوهش‌های با پژوهش‌های آقا جانی و همکاران (۱۳۹۷)، ثنو (۲۰۱۷) که نشان داده‌اند توسعه حرفه‌ای کارکنان تحت تأثیر عوامل متعددی مانند شرایط علی (نیاز به به‌روزرسانی مهارت‌ها، فشارهای محیطی)، زمینه (فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناوری، حمایت مدیریتی) و راهکارها (آموزش، مشاوره، تشویق) قرار دارد. این یافته‌ها با نتایج این پژوهش همسو است که نشان می‌دهد تمامی عوامل الگو به‌طور معنادار و مثبت بر یکدیگر تأثیر دارند. هم‌چنین با پژوهش‌های زارعی و کیلیپاتریک (۲۰۱۶) که نشان داده‌اند هر یک از عوامل توسعه حرفه‌ای (مانند آموزش و توانمندسازی) می‌تواند به‌طور مستقل بر بهبود جنبه‌های خاصی از عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. با علاوه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دسی و رایان (۲۰۲۰) و رام (۲۰۲۰) تفاوت‌ها و نکارت قابل تاملی دارد که این تفاوت‌ها شامل ضعف در اجرای راهبردها: - ممکن است راهبردها در این پژوهش به‌درستی اجرا نشده باشند یا با نیازهای واقعی کارکنان هماهنگ نباشند- تفاوت در زمینه پژوهش: شرایط سازمانی، فرهنگی و محیطی دانشگاه علامه طباطبائی ممکن است با شرایط سازمان‌های مورد مطالعه در پژوهش‌های دیگر متفاوت باشد- نیاز به طراحی راهبردهای مؤثرتر: ممکن است راهبردهای فعلی نیاز به بازنگری و تقویت داشته باشند تا تأثیر بیشتری بر پیامدها داشته باشند. نتایج تحقیق حاضر در زمینه طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش در دانشگاه علامه طباطبائی، نشان می‌دهد که این الگو بر اساس عوامل مختلفی از جمله انگیزه درونی، حمایت سازمانی، مهارت‌های رهبری، تطبیق با تحولات فناوری، یادگیری مستمر و نیازسنجی آموزشی طراحی شده است. این نتایج با پژوهش‌های داخلی و خارجی هم‌راستا بوده و تأکید دارند که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید به‌طور جامع و چندبعدی طراحی شوند تا بهبود عملکرد و پیشرفت شغلی کارکنان را تضمین کنند. هم‌چنین، عوامل زمینه‌ساز و راهبردهای مؤثر مانند تخصیص منابع مالی، ساختارهای منظم آموزشی،

فرصت‌های ارتقای شغلی و استفاده از فناوری‌های نوین، از اهمیت بالایی برخوردارند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که هم‌افزایی و هماهنگی میان این عوامل در تحقق اهداف توسعه حرفه‌ای کارکنان نقش کلیدی دارد. با این حال، تأثیر ضعیف راهبردها بر پیامدها می‌تواند نشان‌دهنده نیاز به تقویت و بهبود راهبردها در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باشد. بنابراین، این تحقیق به‌عنوان یک چارچوب مفید برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، به‌ویژه در زمینه توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند

سپاسگزاری

پژوهش حاضر با حمایت‌های ارزشمند دانشگاه علامه طباطبائی و همکاری صمیمانه اعضای هیأت علمی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی این دانشگاه به انجام رسیده است. بدین‌وسیله از تمامی استادان، همکاران پژوهشی و همچنین تمامی افرادی که با ارائه دیدگاه‌ها، مشاوره‌ها و تجربیات خود، به پیشبرد اهداف این مطالعه کمک کردند، صمیمانه قدردانی می‌شود. حمایت‌های مادی و معنوی ایشان نقش مهمی در تحقق این پژوهش ایفا کرده و موجب ارتقای کیفیت علمی و عملی نتایج به‌دست آمده گردیده است.

منابع

پورکریمی، جواد و حاج خزیمه، مجتبی (۱۴۰۲). توسعه حرفه‌ای رهبران آموزشی با تأکید بر رویکرد متورینگ و کوچینگ. جهاد دانشگاهی تهران.

تنعمی، محمد مهدی (۱۳۹۸). مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی شناخت و اجرای کیفیت فراگیر، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

جمشیدی، محمد، و علی آبادی، خدیجه، و نیلی احمدآبادی، محمدرضا و زارعی زوارکی، اسمعیل. (۱۴۰۱). تاثیر یادگیری سیار بر بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی. *فصلنامه روان شناسی تربیتی*. ۱۸(۶۵)، ۷-۲۲.

زاهدی، سکینه و بازرگان، عباس. (۱۳۹۲). نگاهی به مفهوم توسعه حرفه‌ای هیئت علمی و تجربه‌های موفق در برنامه‌ریزی و اجرای آن، نامه آموزش عالی، ۶(۲۱)، ۷-۲۶.

عباس‌پور، عباس. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها). انتشارات سمت، صص ۱۰-۲۰.

منطق، حسن، و جباری، لیلا. (۱۴۰۱). مهارت سواد دیجیتالی کارکنان و رابطه آن با توانمندسازی آنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی). *علوم و فنون مدیریت اطلاعات* ۸(۱)، ۲۲۱-۲۴۴.

References

- Alenezi, M., Wardat, S., & Akour, M. (2023). The need of integrating digital education in higher education: Challenges and opportunities. *Sustainability*, 15(6), 4782.
- Chatterjee, R., Bandyopadhyay, A., Chakraborty, S., & Dutta, S. (2023). Digital education: The basics with slant to digital pedagogy-an overview. In *Digital learning based education: Transcending physical barriers* (pp. 63–80).
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593–602.
- Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. (2024). Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100455.
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID-19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.
- Ma, S., & Liang, Y. (2023). Human resource management decision system university based on decision model. *Mathematical Problems in Engineering*, 2023, Article 123456.
- Timotheou, S., Miliou, O., Dimitriadis, Y., Sobrino, S. V., Giannoutsou, N., Cachia, R., ... Ioannou, A. (2023). Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: A literature review. *Education and Information Technologies*, 28(6), 6695–6726.
- Torabi, N., & Jamshidvand, A. (2022). Investigating factors affecting human resource productivity in government organizations. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(1), 44–49.

- Torugsa, N., & Puapansawat, T. (2022). Rethinking the way a public university does business. *Public Money and Management, advance online publication*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2057704>
- van Elten, H. J., & van der Kolk, B. (2024). Performance management, metric quality, and trust: Survey evidence from healthcare organizations. *The British Accounting Review*, 101511.
- Verma, S., & Kaur, G. (2023). *Exploring factors of HR climate and their influence on faculty retention: Unfolding HRM in Indian higher educational settings*. *SAGE Open*, 13(2), 21582440231169663.
- Pourkarimi, Javad and Haj Khozaimah, Mojtaba (2013). *Professional development of educational leaders with emphasis on mentoring and coaching approach*. Tehran University Jihad. [In Persian]
- Tanami, Mohammad Mehdi (2019). *Management of universities and higher education institutions: recognition and implementation of comprehensive quality*, Tehran, Organization for the Study and Compilation of Humanities Textbooks for Universities (SAMAT), Center for Research and Development of Humanities. [In Persian]
- Jamshidi, Mohammad, Aliabadi, Khadija, Nili Ahmadabadi, Mohammad Reza and Zarei Zvarki, Ismail. (2013). The effect of mobile learning on improving the performance of employees at Allameh Tabatabaei University. *Quarterly Journal of Educational Psychology*, 18(65), 7-22. doi: 10.22054/jep.2022.68182.3643 [In Persian]
- Zahedi, Sakineh and Bazargan, Abbas. (2013). A look at the concept of faculty professional development and successful experiences in its planning and implementation, *Higher Education Letter*, 6(21), 7-26. [In Persian]
- Abbaspour, Abbas. (1402). *Advanced Human Resources Management (Approaches, Processes and Functions)*. Samat Publications, pp. 10-20. [In Persian]
- Manteg, Hassan, and Jabbari, Leila. (1401). Digital Literacy Skills of Employees and Its Relationship with Their Empowerment (Case Study: Allameh Tabatabaei University Employees). *Information Management Sciences and Technologies*, 8(1), 221-244. doi: 10.22091/stim.2021.6487.1513 [In Persian]



پژوهش‌های رهبری آموزشی
<https://jrlat.atu.ac.ir/>



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.