

## مقاله پژوهشی:

# تدوین الگوی مفهومی تعامل نهادهای دولتی و خصوصی با دانشگاه‌ها در حوزه

## توانمندسازی منابع انسانی؛ بررسی ده دانشگاه برتر جهان

20.1001.1.74672588.1401.6.23.4.5

عبدالحمید بیات<sup>۱</sup>؛ محسن کشاورز<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰

### چکیده

تعامل دانشگاه‌ها با سازمان‌ها و شرکت‌ها از جمله ضروریات ارتباط علم و عمل برای دانشگاه‌ها و نیز روزآمدسازی منابع انسانی برای شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی تعامل دانشگاه با شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی در زمینه توانمندسازی کارکنان و مدیران صورت گرفته است. در این تحقیق، بر اساس رویکرد مطالعه موردی و با کمک روش تحلیل مضمون، ده دانشگاه برتر جهان (شامل ام آی تی، استنفورد، آکسفورد، کمبریج، دانشگاه سلطنتی لندن، هاروارد، یو سی ال، ییل، شیکاگو و برکلی) که اقدام به ارائه دوره‌های توانمندسازی ویژه سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌کنند، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از این است که دانشگاه‌های مورد بررسی در اغلب موارد اقدام به تاسیس مراکز آموزش‌های مهارتی برای ارائه خدمات آموزشی در قالب دوره‌های کوتاه‌مدت به سازمان‌ها و شرکت‌ها کرده و از این طریق به روزآمدسازی منابع انسانی کمک می‌کنند. بر اساس واکاوی تجربیات دانشگاه‌های برتر جهان می‌توان الگوی مفهومی تعامل بهینه دانشگاه با شرکت‌ها و سازمان‌ها را در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی در سه محور شیوه طراحی دوره‌ها، روش گزینش و انتخاب افراد واجد شرایط برای حضور در دوره و شیوه اجرا و برگزاری دوره‌ها طراحی کرد.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی منابع انسانی؛ دوره‌های آموزشی؛ دوره‌های ضمن خدمت؛ مطالعه موردی

۱. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی فرهنگی، دانشگاه علامه طباطبایی، پژوهشگر و مدرس دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)، تهران، ایران. رایانامه: ab.bayat1400@gmail.com (نویسنده مسئول)
۲. دانشجوی دکتری اقتصاد، پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

## مقدمه

جهان با سرعتی فزاینده در حال رشد و توسعه است و کسانی که در این عرصه پرتحول، نتوانند خود را به صورت مستمر با محیط تطبیق دهند، به سادگی از گردونه رقابت خارج خواهند شد. در این موضوع تفاوتی بین نفرات، حکومت‌ها و ادارات دولتی و شرکت‌های خصوصی نیست و همگی باید در این دهکده جهانی برای ادامه حیات خویش به سرچشمه علم متصل باشند. «چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان توانمندسازی به‌عنوان عامل نجات‌بخش و ابزاری شناخته شده ظهور کرده است و به یکی از داغ‌ترین مباحث روز تبدیل شده که می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۸).

بنابراین موضوع توانمندسازی در سازمان‌ها نقش جدی‌تری به خود گرفته است تا حدی که «امروزه بیش از هفتاد درصد سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی را حداقل برای بخشی از کسب و کار خود پذیرفته‌اند (ماینارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۲۴۵). دوران پرشتاب کنونی هرگونه ثبات و قطعیت را دچار چالش کرده و نیاز سازمان‌ها در به روز شوندگی و به روز ماندن روز به روز افزایش پیدا می‌کند. دیگر هیچ امری برای سازمان‌ها قطعی نیست و آنچه امروز برای آنها مزیت به‌شمار می‌آید، ممکن است به زودی ارزش خود را از دست بدهد و لاجرم سازمان از گردونه رقابت حذف شود. اقتدار سازمان‌ها به‌علت تغییرات و تحولات و امکان ناتوانی مدیران و کارکنان در همراه شدن با این تغییرات به‌شدت در معرض خطر قرار گرفته و «توانمندسازی کارکنان بستر ساز اقتدار یک سازمان در محیط آشوب‌ناک عصر فقدان قطعیت‌ها است» (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۶۲). می‌توان گفت اگر سازمان‌های امروزی قادر به انطباق خود با تغییرات محیطی نباشند، به‌سرعت از گردونه رقابت خارج خواهند شد و جای خود را به رقبا خواهند داد (نجفی و عباسی منز، ۱۳۹۴: ۷۷). در دنیای معاصر بیش از هر دوران دیگری، بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی با تغییر و تحولات فراسازمانی است (اقدسی و نوروززاده، ۱۳۹۲: ۱۹۹). بنابراین، در چنین شرایطی

<sup>1</sup>. Maynard & other

سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به پدیده‌هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی متحول کنند (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۵). این رویکرد به بروز و یا حداقل قوام یافتن برخی جنبش‌های نوظهور در علم مدیریت منجر شده است: «در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده و می‌توان آن را به جنبش‌های مشهوری نظیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع مرتبط دانست» (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۵).

توانمندکردن نیروها نه تنها به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آید که مزیتی رقابتی و سرنوشت‌ساز نیز است: «امروزه نیروی انسانی توانمند، مهم‌ترین ابزار رقابتی سازمان‌هاست و مدیران عالی آنها در صدد توسعه سرمایه انسانی از درون سازمان هستند» (بختیاری، ۱۳۸۷: ۱۵۸).

اکنون که سازمان‌ها چنین «نیاز آموزشی» را در خود درک می‌کنند، مسلماً اولین گزینه برای برآورده کردن این نیاز را دانشگاه و موسسات آموزشی قلمداد می‌کنند. شاید در سالیان گذشته، جذب نیروی تحصیل کرده و مسلط به علم روز برای ادارات و شرکت‌ها یک مزیت طولانی مدت تلقی می‌شد، اما امروزه به‌دلیل سرعت یافتن فرایند تولید علم و تحولات و شرایط اجتماعی، لازم است تا به‌صورت مستمر کلیه کارکنان و یا حداقل بخشی از آنان از این تحولات آگاه شده و دانش لازم برای تصمیم‌گیری و اقدامات متناسب با آن را بیاموزند. یکی از مهم‌ترین موانع همکاری ادارات دولتی و شرکت‌های خصوصی با دانشگاه‌ها، طول دوره تحصیلی در دانشگاه‌ها است؛ برای آنان فراهم نیست که تعداد قابل توجهی از مدیران و کارکنان خود را در یک فرایند چندین ساله تحصیلی قرار داده و از خدمات و نیز دانش آنان در این مدت طولانی محروم شوند. نظام کلاسیک دانشگاهی در مقاطع مختلف تحصیلی بین دو الی ۴ سال زمان می‌طلبد و طبیعتاً این زمان برای یک سازمان پیش‌رو در عصر حاضر، بسیار طولانی مدت است. بنابراین لازم است تعامل بین سازمان‌ها و دانشگاه‌ها به‌نحوی مورد بازبینی قرار گیرد تا در کمترین زمان، بیشترین نیاز سازمان‌ها از سوی دانشگاه‌ها برآورده شود.

بر اساس بند ۱ سیاست‌های کلی رشد و توسعه علمی<sup>۱</sup>، تربیت نیروی انسانی کارآمد و مومن، ارتقای توانمندی و سطح علمی منابع انسانی از جمله وظایف اصلی دانشگاه‌ها به‌شمار می‌آید. همچنین در بند ۳ همین سیاست‌ها<sup>۲</sup> این مهم مورد توجه قرار گرفته است که اصلاح و توسعه نظام آموزشی کشور در جهت متناسب کردن ترکیب نیروی انسانی ماهر و متخصص با نیازها، مزیت‌ها، ظرفیت‌ها و تحولات علمی در داخل و خارج کشور از ضرورت‌های پیشرفت در کشور است. الگوی رایج دانشگاه‌ها برای تحقق این امور، ساختارهای سنتی است که مبتنی بر کنکور و بر اساس مقاطع تحصیلی سازماندهی شده است؛ اما ضرورت یافتن راه‌های میانبر و ایجاد زمینه‌های همکاری بیشتر میان دانشگاه و

۱. توسعه متوازن کمی و کیفی نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی با هدف:

- ۱-۱. تولید علم.
  - ۱-۲. تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی، به‌ویژه در علوم انسانی؛
  - ۱-۳. تربیت نیروی انسانی کارآمد و مومن، ارتقای توان مندی و سطح علمی منابع انسانی؛
  - ۱-۴. توسعه نوآوری و نظریه پردازی علمی؛
  - ۱-۵. تحکیم پیوند میان نظام آموزش عالی با زنجیره تحقیقات کاربردی و توسعه ای، فناوری و تولید با اولویت نیازهای کشور؛
  - ۱-۶. ایجاد بسترهای مناسب جهت دستیابی آسان به تحصیل علم، کسب مهارت‌های فنی و تخصصی معتبر برای افراد مستعد و علاقه‌مند با تنوع‌بخشی به نظام آموزش عالی، حمایت از بخش خصوصی و استفاده از مشارکت مردمی.
۲. بهینه‌سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور با هدف ارتقای بهره‌وری و شکوفایی علمی با تاکید بر:
- ۲-۱. تقویت منابع مالی پایدار و متنوع در دانشگاه‌ها و تجهیز زیربناهای آموزشی و پژوهشی و ارتقای شاخص‌های توسعه علوم و فناوری با توجه به استانداردهای جهانی؛
  - ۲-۲. اصلاح نظام پذیرش دانشجو؛
  - ۲-۳. استقرار نظام مالکیت معنوی در کشور؛
  - ۲-۴. طراحی و تدوین متون، کتب و برنامه‌های درسی بر اساس مبانی فکری اسلام، به‌ویژه در رشته‌های علوم انسانی در نظام آموزشی و پژوهشی کشور و اهتمام به بسط نظریه پردازی در این زمینه؛
  - ۲-۵. اصلاح و توسعه نظام آموزشی کشور در جهت متناسب نمودن ترکیب نیروی انسانی ماهر و متخصص با نیازها، مزیت‌ها، ظرفیت‌ها و تحولات علمی در داخل و خارج کشور؛
  - ۲-۶. ایجاد نظام شایسته‌سالاری در مدیریت آموزشی و تحقیقاتی کشور مبتنی بر تخصص و تعهد؛
  - ۲-۷. بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته در نظام آموزش و تحقیقات کشور؛
  - ۲-۸. ایجاد ساختار مناسب برای تحکیم پیوند حوزه و دانشگاه و تقویت همکاری‌های مستمر راهبردی در عرصه‌های اجتماعی، آموزشی، علمی و تحقیقاتی با تاکید بر نظریه‌پردازی علمی، به‌ویژه در علوم انسانی، تبادل استاد و دانشجو، ایجاد مراکز علمی شامل بین رشته‌ای، دوره‌ها و پژوهش‌های مشترک و نظریه‌پردازی علمی در زمینه الگوهای توسعه و رابطه علم و دین با هدف تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی.

شرکت‌های خصوصی ایجاب می‌کند تا تجربیات جهانی در این زمینه مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس این مهم، پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی مفهومی تعامل دانشگاه با شرکت‌های خصوصی و ادارات دولتی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی تهیه و تنظیم شده است. پرسش محوری در این تحقیق این است که چه سازوکاری در دانشگاه‌های برتر جهان در زمینه توانمندسازی منابع انسانی شرکت‌ها و ادارات دولتی وجود دارد؟ بدین منظور، در بخش اول، مبانی نظری پژوهش مورد بحث قرار گرفته و در بخش دوم، به روش تحقیق پژوهش توجه می‌شود. بخش سوم نیز ناظر به یافته‌های پژوهش در زمینه الگوی کلان تعامل دانشگاه و نهادهای دولتی و شرکت‌های خصوصی است. در بخش چهارم نیز پژوهش با ارائه جمع بندی و پاسخ به سوالات تحقیق به اتمام می‌رسد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها را ملزم به اعمال تغییرات انطباقی برای بقا و رشد می‌کند. در این انطباق، منابع انسانی نقش کلیدی دارد و ایجاد زمینه‌های انطباق کارکنان برای پاسخگویی به تقاضاها و الزامات محیط‌های ناپایدار، یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های امروز است (فرچوند و دیگران، ۱۳۹۳: ۴۹).

از نخستین ربع سده بیستم که رشته منابع انسانی به صورت مدیریت کارکنان به وجود آمد، تاکنون ماهیت مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرهای عمده شد و به تناسب آن همسویی راهبردهای آموزشی با راهبردها و اهداف سازمان به طور رسمی وارد ادبیات سازمان و مدیریت شد. راهبرد آموزش به جای تاکید صرف به تجربه، طراحی برنامه آموزشی صحیح و منظم متناسب با نیازهای کار در جهت تامین منافع فرد و سازمان تولید محصولات بیشتر با هزینه کمتر و کیفیت بهتر بود (شکرزاده و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۲۳). توانمندسازی از جمله ابتکارات شرکت‌ها در راستای افزایش تصمیم‌گیری مشارکتی، استقلال شغلی و انعطاف‌پذیری کارکنان است. در نتایج تحقیقات به عمل آمده مشخص شده

است که توانمندسازی کارکنان موجب ارتقای نقش مالکیت روانشناختی آنان می‌شود (موتاموری و آکتر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۹۸).

سازمان‌ها برای بهبود اثربخشی خود نیازمند افزایش قدرت تصمیم‌گیری کارکنان و نیز افزایش مشارکت آنان هستند. هرچه توانمندی‌های کارکنان (به‌ویژه توانمندی شناختی) افزایش یابد، برتری سازمان در دنیای مملو از رقابت کنونی بیشتر خواهد شد (تریپاتی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۲۲). بنابراین، آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرایند مداوم و همیشگی است و امری موقت و تمام‌شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب کنند (دلفان آذری و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۱۴).

سازمان‌ها می‌توانند با اجرای برنامه‌های آموزشی به دو طریق بر رفتار کارکنان و اعضای خود اثر بگذارند، متداول‌ترین روش این است که آنها می‌کوشند از طریق مستقیم، مهارت‌های لازم را به اعضای خود بیاموزند. به‌گونه‌ای که توانایی فرد افزایش یابد و بتواند به‌صورت بالقوه، کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهد. بدیهی است که اگر این توان بالقوه شناسایی شود، موجب انگیزه بالایی در فرد خواهد شد. دومین منفعت برنامه‌های آموزشی این است که اعتماد به‌نفس کارکنان را افزایش می‌دهد. اعتماد به‌نفس عبارت است از توقع یا انتظارات که شخص از خودش دارد، مبتنی بر اینکه می‌تواند بدان‌گونه رفتار کند که به هدف مورد نظر بی‌انجامد، که نتیجه آن نمی‌تواند چیزی جز عملکرد موثر و موفقیت‌آمیز فرد باشد. کارکنانی که از اعتماد به‌نفس برخوردارند، نسبت به توان انجام موفقیت‌آمیز کار اعتماد زیادی دارند. آنان به خود اطمینان دارند؛ از این رو اجرای برنامه آموزشی موجب تقویت حس اعتماد به‌نفس آنان می‌شود و تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که مسئولیت انجام کارهای سخت‌تر را بپذیرند و در این راه نهایت سعی خود را می‌کنند. آموزش باعث می‌شود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به

<sup>1</sup>. Motamarri & Akter

<sup>2</sup>. Tripathi

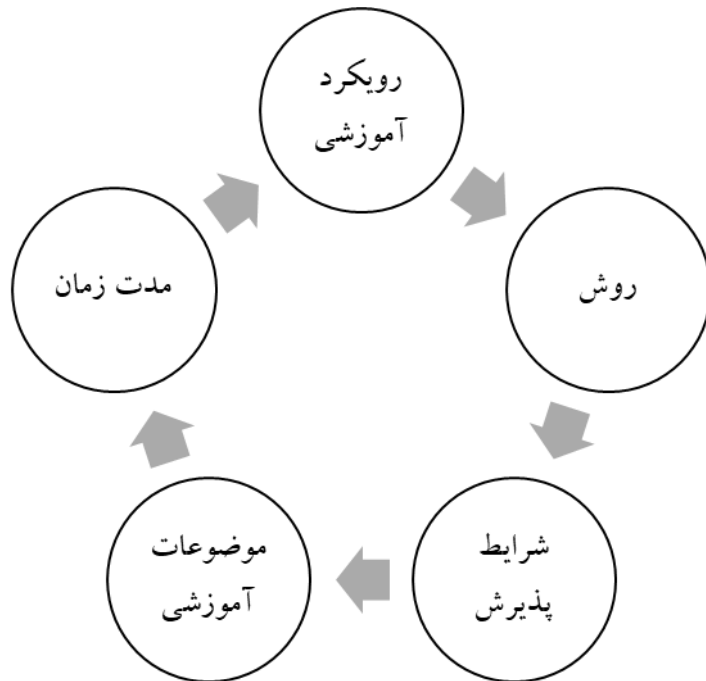
اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر، فرد نسبت به کار خود احساس بی‌زاری نکند و رضایت شغلی‌شان کاهش نیابد (صبرکش و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۱۱).

در کشورهایی مانند آمریکا و اروپا، اغلب سازمان‌ها آموزش کارکنان خود را به دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی می‌سپارند؛ چرا که آموزش کارکنان فرایندی تکراری، خسته‌کننده و زمان‌بر است؛ بنابراین، بهترین کار، برون‌سپاری این قبیل فعالیت‌هاست. مهم‌ترین روش‌های برون‌سپاری آموزش شامل بهره‌گیری از دانش متخصصان بیرونی و همکاری با دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است (باقری و دیگران، ۱۳۹۹: ۱۰۹).

آموزش در هر سازمانی می‌تواند به صورت آموزش قبل از خدمت و آموزش ضمن خدمت مطرح شود. هر یک از انواع آموزش‌ها برای منظوره‌های خاص انجام گرفته و دارای ویژگی‌های مخصوص است. آموزش قبل از خدمت آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می‌شود تا شایستگی و توانایی‌های لازم را در او ایجاد کند و او را برای احراز مشاغل در آینده آماده سازد. این نوع آموزش برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی صورت نمی‌گیرد بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان است. آموزش‌های قبل از خدمت بر حسب مدت آموزش می‌تواند کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد. اگرچه در اکثر سازمان‌ها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموزش‌های کلاسیک را پشت سر می‌گذارند، ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش‌ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزش‌های تخصصی و کاربردی دیگری هستند؛ بنابراین، بحث آموزش‌های ضمن خدمت از منظر تخصصی مورد توجه ویژه قرار دارد. آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام‌مند و دوام کارکنان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک کند. در واقع آموزش ضمن خدمت نوعی کوشش نظام‌مند تلقی می‌شود که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگی و همسو کردن اهداف، علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود (فرهادی، ۱۳۹۵: ۵۱)؛ به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی‌های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش‌های مستمر در

ارتباط با شغل مورد تصدی می‌سازد. علاوه بر این تحولات سریع در شیوه‌های و تکنیک‌های ویژه ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت را توجیه می‌کنند.

اصلی‌ترین محورهای تحقیق حاضر را می‌توان در ۶ مولفه کلیدی جانمایی کرد. به‌نظر می‌رسد که در صورت استخراج وضعیت این مولفه‌ها در مطالعه صورت گرفته بتوان به چهارچوبی مفهومی برای الگوسازی دوره‌های آموزشی دست یافت. بر این اساس الگوی مفهومی تحقیق حاضر به‌صورت زیر قابل تبیین است.



نمایه ۱: چهارچوب مفهومی پژوهش

### پیشینه تحقیق

عبدالحسین زاده و عبدالحمید (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان: "مطالعه تطبیقی دانشکده‌های حکمرانی منتخب جهان" اقدام به بررسی نقش دانشگاه‌ها در تربیت حکمرانان ملی و جهانی پرداخته‌اند. در این پژوهش هفت دانشکده حکمرانی برتر در دنیا شناسایی شده و از لحاظ آموزشی، پژوهشی، تامین مالی، نظامات اداری، معماری و ساختار فیزیکی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند.



افشاری و دیگران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان: "مطالعه تطبیقی تجارب و طرح‌های کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه جهت هدایت دانشجویان و دانش آموزان به بازار کار"، به مساله تبادل و توانمندسازی نیروی انسانی پرداخته‌اند. این تحقیق مبتنی بر روش بررسی کتابخانه‌ای و اسنادی سازماندهی شده و نتایج حاکی از وجود هشت عامل اساسی در این زمینه است. در این بین به صورت ویژه، سه مورد از راهبردهای مستخرج در زمینه نقش دانشگاه‌ها در توانمندسازی نیروی انسانی صنعت است که شامل ۱) تبادل نیروی انسانی بین دانشگاه و صنعت با تعیین صلاحیت فنی مدیران و میزان مهارت توسط سازمان آموزش فنی حرفه‌ای، ۲) برگزاری دوره‌های آموزشی پیشرفته برای صنوف دانشجویان در کارگاه‌ها، ۳) برگزاری دوره‌های مهارتی و فناوری برای کارکنان بخش صنعت، می‌شود.

خیراندیش و دیگران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان: "راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزشی عالی" به استخراج مهم‌ترین راهبردهای نقش آفرینی دانشگاه در تربیت نیروی انسانی پرداختند. روش این پژوهش به صورت آمیخته بوده به گونه‌ای که در گام اول مصاحبه‌هایی با ۱۰ تن از اساتید دانشگاه صورت گرفته و سپس برای تایید یافته‌ها، پرسشنامه‌ای بین ۲۸۴ نفر از اساتید هیئت علمی توزیع شده است. نگارندگان در نهایت سه دسته راهبرد شامل راهبردهای آموزشی، پژوهشی و گفتمان‌سازی را به عنوان محورهای اصلی نقش آفرینی دانشگاه در تربیت نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و در مجموعه ۲۶ راهکار عملیاتی را برای این منظور معرفی کرده‌اند.

کریم (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان: "تأثیر برنامه‌های آموزشی و توسعه متفاوت بر عملکرد کارکنان به ارزیابی میزان اثربخشی موضوعات آموزشی مختلف در برنامه توسعه کارکنان" شرکت‌ها پرداخته است. نمونه تحقیق شامل ۱۰۰ نفر و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و ابزار تحلیل اطلاعات رگرسیون چندمتغیره بوده است. نتایج حاکی از این است که آموزش‌هایی با موضوعات نگرشی، توسعه شغلی، بهداشت و ایمنی اثر معناداری بر عملکرد کارکنان و آموزش‌هایی با موضوعات وظایف شغلی اثر غیرمعناداری بر عملکرد کارکنان دارد.

لیتوچنکو (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان: "دانشگاه شرکتی به‌عنوان شکلی از آموزش و توسعه کارکنان در شرکت‌های آمریکایی" به تحلیل مفهوم دانشگاه شرکتی پرداخته و مزیت‌های آن را تبیین می‌کند. نتایج به‌دست آمده از مطالعات نظری نشان می‌دهد که شرکت‌های مختلف در ایالات متحده از نظر اهداف، ویژگی‌های ساختاری و روش‌های آموزش متفاوت هستند؛ بنابراین، وجود یک نهاد دانشگاهی علمی که در برنامه توسعه مستمر کارکنان را طراحی و اجرا کند، ضرورتی انکارناپذیر است.

جهانزب و بشیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان: "برنامه آموزش و توسعه و مزایای آن برای کارکنان و سازمان" به عناصر اصلی در یک الگوی آموزشی مناسب برای کارکنان پرداخته و دو دستاورد اصلی شامل ارتقای عملکرد کارکنان و ارتقای عملکرد سازمان را به‌عنوان منافع ناشی از آموزش ذکر کرده‌اند. نگارندگان معتقدند که افزایش دانش، تخصص و توانایی کارکنان خروجی کلیدی دوره‌های آموزشی است.

وینفرد و دیگران (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان: "اثربخشی آموزش در سازمان‌ها" به تحلیل رابطه میان طراحی آموزشی و اثربخشی آن پرداخته‌اند. روش پژوهش پرسشنامه‌ای بوده و نتایج دلالت بر این دارد که آموزش‌های سازمانی از نقش قابل توجهی در توسعه عملکرد کارکنان برخوردار است. یکی از نتایج مهم به‌دست آمده این است که بین روش آموزش و ویژگی‌های آموزش‌پذیران با اثربخشی آموزشی رابطه تنگاتنگی وجود دارد.

## سوالات پژوهش

تعامل دانشگاه با محیط‌های اجرایی همواره مورد توجه مدیران، هم در نهاد علم و هم در دستگاه‌های اجرایی، بوده است. این تمایل دوجانبه به دلایل متعددی نتوانسته منجر به تعامل شود و هر دو سوی ماجرا، بارها در تریبون‌های عمومی، ضمن اعلام تمایل خود به برقراری روابط مستمر دوجانبه، از حجم کم این ارتباط، اعلام نارضایتی کرده‌اند. برای حل کردن این موضوع، می‌توان از تجربیات موفق سایر نقاط جهان بهره برد و ایده‌ها و پیشنهادهایی را به جامعه علمی و مدیریتی کشور-در بخش دولتی و خصوصی- ارائه کرد.

<sup>1</sup>. Jehanzeb& Bashir

در این پژوهش به سؤالاتی که مرتبط با نحوه تعامل دانشگاه‌های منتخب با ادارات و شرکت‌هاست، به شرح ذیل پرداخته شده است:

**سوال اصلی:** شیوه تعامل دانشگاه‌های برتر با سازمان‌ها و شرکت‌ها چگونه است؟

**سؤالات فرعی:**

- رویکرد برگزاری دوره‌ها در دانشگاه‌های برتر چیست؟
- دانشگاه‌های برتر، دوره‌های خود را با چه روش‌هایی برگزار می‌کنند؟
- دانشگاه‌های برتر در پذیرش مخاطبین، چه شرایطی را لحاظ می‌کنند؟
- دانشگاه‌های منتخب در چه موضوعاتی با سازمان‌ها و شرکت‌ها در برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت همکاری دارند؟
- مدت زمان اجرای دوره‌ها برای مخاطبان چقدر است؟
- براساس پاسخ به سؤالات فوق، آیا می‌توان الگویی برای تعامل بین دانشگاه‌ها با ادارات دولتی و شرکت‌های خصوصی طراحی کرد؟

## روش‌شناسی پژوهش

برای بررسی تجربیات دانشگاه‌های برتر جهان در زمینه طراحی دوره‌های آموزشی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها، از رویکرد پژوهشی مورد کاوی<sup>۱</sup> استفاده شده است. مورد<sup>۲</sup> پدیده‌ای است که به نوعی در یک محدوده خاص رخ می‌دهد و مورد در واقع، واحد تجزیه و تحلیل در مطالعات موردی به‌شمار می‌آید (پویا و دیگران، ۱۳۹۴:۳).

مطالعه موردی، رویکردی برای مطالعات اکتشافی است و می‌کوشد چارچوب مفهومی را برای فهم یک مورد که می‌تواند شامل رویداد، مفهوم، برنامه و... باشد، ارائه دهد (وان ویرزبرگ و خان، ۲۰۰۷: ۲). پژوهشگر در مطالعه موردی با بررسی متمرکز، عمیق و جامع یک فرد، گروه، رویداد، اجتماع و سازمان، به اکتشاف و توضیح پدیده‌های جدید و تولید فرضیه می‌پردازد (اعتمادیان و دیگران، ۱۳۹۹: ۳۰). انعطاف‌پذیری موجود در رویکرد مطالعه

<sup>۱</sup>. Case Study

<sup>۲</sup>. Case

<sup>۳</sup>. VanWynsberghe & Khan

موردی این امکان را فراهم می‌سازد تا بینش روش‌شناختی عمیقی برای پژوهش در انواع مختلف رشته‌ها ایجاد کند (هاریسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۵). ارزش مطالعات موردی علاوه بر کیفیت موارد انتخاب شده جهت مطالعه، به توان تحلیلی و تحقیقاتی محقق نیز بستگی دارد (هونگز و مک دوناف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۴).

در پژوهش حاضر، مورد مطالعه «الگوی تعامل دانشگاه و سازمان در برگزاری دوره‌های آموزشی» است که با توجه به ماهیت مورد، پژوهش در دسته مطالعات موردی توصیفی جای خواهد گرفت. در مطالعه موردی توصیفی، پژوهشگر به دنبال ارائه توصیفی از مورد مطالعه و بیان پدیده‌ای است که در حال وقوع است؛ بنابراین، این دسته از مطالعات موردی، عمدتاً به دنبال پاسخ به سوالاتی از جنس چگونگی هستند (افشاری و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۲). همچنین از چندین مورد برای مطالعه عمیق‌تر استفاده شده و از این روی مطالعه موردی پژوهش حاضر، از سنخ مطالعات موردی جمعی خواهد بود. مطالعه موردی جمعی دربرگیرنده اطلاعات از تعدادی مورد برای فهم یک پدیده خاص یا شرایط کلی است؛ در واقع، مطالعه موردی ابزاری است که به موردهای متعددی بسط داده می‌شود (فقیهی و دیگران، ۱۳۹۲: ۵).

بر اساس دیدگاه‌هارتلی (به نقل از فقیهی و دیگران، ۱۳۹۲: ۶) مراحل اصلی مطالعه موردی در شش مورد قابل معرفی است:

۱. **انتخاب مورد مطالعه:** موردی برای مطالعه انتخاب می‌شود که متناسب با هدف پژوهشگر بوده و با بررسی آن بتوان به سوال یا سوال‌های پژوهش پاسخ داد.
۲. **دسترسی به محیط مطالعه:** محیط اصلی برای دسترسی به اطلاعات مرتبط با موضوع پژوهش، تمرکز بر سایت‌ها و بروشورهای تبلیغاتی دوره‌های آموزشی دانشگاه‌های برتر بوده است.
۳. **جمع‌آوری نظام یافته داده‌ها:** در مطالعه موردی نوعاً از بررسی مستندات، مصاحبه، مشاهده و حتی پرسشنامه استفاده می‌شود. در این تحقیق به جهت محدودیت‌های موجود در دسترسی به افرادی که این دوره‌های گذارند و تکمیل پرسشنامه توسط افراد صاحب

<sup>1</sup>. Harrison & other

<sup>2</sup>. Hughes & McDonagh

صلاحیت، عمده منابع گردآوری داده متمرکز بر اطلاعات موجود در سایت و بروشورهای تبلیغاتی دانشگاه‌های مورد بررسی بوده است.

**۴. مدیریت گردآوری داده‌ها:** پژوهشگر باید تا جایی که گردآوری داده‌ها پردازد که دیگر هیچ شواهد جدید به دست نیاید. چنین فرایندی اشباع نظری<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. نشانه رسیدن به اشباع نظری، تکرار اطلاعات و تصدیق طبقات مفهومی موجود است که به بستر تجربی و هم ترجمه و تخصص پژوهشگر وابسته است.

**۵. تحلیل داده‌ها:** نوع تجزیه و تحلیل به کاررفته به نوع مطالعه موردی بستگی دارد که می‌تواند شامل (۱) مقایسه الگوها (۲) مقایسه وضعیت با استاندارد و (۳) تجزیه و تحلیل زمانی باشد (پویا و دیگران، ۱۳۹۴: ۹).

به منظور ایجاد یک ساختار مفهومی مناسب جهت نظام‌مند کردن داده‌های گردآوری شده، از روش تحلیل مضمون برای استخراج محتوای دوره‌های آموزشی هر دانشگاه استفاده شده است. در این گام، ضمن پاسخگویی به سوالات محوری پژوهش، وجوه مشترک الگوهای تعاملی استخراج شده، تعیین گشته و تصویری کلان از چگونگی تعامل دانشگاه با شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه توانمندسازی نیروی انسانی ارائه می‌شود.

**۶. ترک میدان مورد مطالعه:** ترک میدان مطالعه بدان معناست که محققین پس از اطمینان از حصول دستیابی به اطلاعات لازم از فضای میدانی مطالعه خارج شده و به تحلیل اطلاعات به دست آمده پردازند.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل دانشگاه‌های انگلیسی زبان برگزار کننده دوره‌های آموزشی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده است. نمونه آماری بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و حجم آن تا سطح رسیدن به سطح اشباع نظری تعیین شده است. معیار اصلی در زمینه انتخاب دانشگاه‌های برتر، تکیه بر نظام رتبه بندی QS<sup>۲</sup> و THE<sup>۳</sup> است.

<sup>۱</sup>. Theoretical saturation

<sup>۲</sup>. Topuniversities, 2020

<sup>۳</sup>. Times Higher Education, 2020

## یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۱ لیست دانشگاه‌های مورد مطالعه و امتیاز آنها در هر یک از نظام‌های رتبه‌بندی QS و THE ارائه شده است.

جدول ۱- انتخاب دانشگاه‌های برتر جهان

THE	QS	نام دانشگاه	ردیف
5	1	Massachusetts Institute Of Technology (MIT)	1
2	2	Stanford	2
3	3	Harvard	3
1	4	Oxford	4
6	7	CAMBRIDGE	5
16	8	University College of London (UCL)	6
11	9	Imperial College Of London	7
9	10	University of Chicago	8
8	17	Yale University	9
7	28	University Of California, Berkeley (UCB)	10

در گام دوم، به تارنمای رسمی هر یک از این دانشگاه‌ها رجوع شد و تلاش شد تا اسناد مرتبط با همکاری آنها با ادارات دولتی و یا شرکت‌های خصوصی در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی به همراه بروشورهای تبلیغاتی این دانشگاه‌ها از پایگاه اینترنتی هر دانشگاه - که آدرس هر کدام در بخش منابع اینترنتی ذکر شده است - جمع‌آوری گشته و در گام سوم، داده‌های اولیه‌ای از کیفیت ارتباط و تعامل دانشگاه‌ها با سازمان‌ها و شرکت‌ها به دست آمد. در گام چهارم و با توجه به اینکه اشباع نظری پس از مطالعه ۱۰ دانشگاه برتر حاصل شد، محققین وارد گام پنجم شده و با استفاده از الگوی تحلیل مضمون، به کدگذاری داده‌ها و تولید الگوی مفهومی تعامل دانشگاه با سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی پرداختند. جهت تحلیل مضمون، با کدگذاری داده‌ها در مرحله اول، مضامین پایه استخراج شد که به همراه ارجاعات مرتبط با هر دانشگاه، در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲- استخراج مضامین پایه

ردیف	متن	مضمون پایه
۱	<p>۱- برنامه ریزی دوره‌های دانشگاه‌هاواراد به صورت ماژول (بسته‌های مشخص در هر موضوع می‌باشد).</p> <p>۲- دانشگاه آکسفورد هدف دوره‌های آموزشی خود را تبدیل یادگیری نظری به مهارت‌های عملی و ایجاد اثربخشی واقعی برای سازمان‌های معرفی می‌کند.</p> <p>۳- دوره‌های دانشگاه برکلی غالباً براساس انتقال تجربه از افراد موفق به سایرین طراحی شده‌اند. بنابراین، در معرفی هر دوره، استاد یا استادان مجربی که قرار است به تدریس بپردازند، به صورت کامل و با ارائه رزومه آنها به داوطلبان معرفی می‌شوند.</p> <p>۴- دانشگاه ییل به جای تمرکز بر اجرای دوره‌های عمومی، بر اجرای دوره‌های ویژه برای سازمان‌ها و شرکت‌ها متمرکز شده و با محوریت «چالش‌های کنونی سازمان و برنامه ریزی برای آینده» به طراحی دوره‌های اختصاصی می‌پردازد.</p>	آموزش‌های مهارت محور آموزش‌های تحول و نوآوری سازمانی
۲	<p>۱- موضوعات تخصصی که در دوره‌های دانشگاه MIT ارائه می‌شوند شامل زیست فناوری، علوم زیستی، طراحی و ساخت صنعتی، تحول دیجیتال، نوآوری و فناوری، هوش مصنوعی، امور مالی و توسعه مستغلات، فناوری حقوقی در عصر دیجیتال است.</p> <p>۲- دانشگاه استنفورد اقدام به طراحی آموزش‌های اجرایی، جهت ارتقای مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مدیریت عمومی و نیز اتصال به شبکه جهانی از همتایان کرده است.</p> <p>۳- موضوعات محوری در دوره‌های آموزشی دانشگاه ییل شامل رهبری، برنامه‌های مخصوص زنان، بازاریابی، تجارت، آموزش است.</p> <p>۴- موضوعات محوری در دوره‌های آموزشی دانشگاه برکلی شامل رهبری، مدیریت، خلاقیت و تولید، راهبرد، ارتباطات، تجارت و بازاریابی است.</p> <p>۵- موضوعات اصلی در دوره‌های آموزشی دانشگاه هاروارد شامل تحول دیجیتال، کسب و کار خانگی، امور مالی، مدیریت عمومی، حکمرانی، مراقبت‌های بهداشتی، نوآوری، رهبری، بازاریابی و فروش، مذاکره و تصمیم‌گیری، شرکت‌های اجتماعی و غیرانتفاعی، راهبرد است.</p> <p>۶- موضوعات اساسی در دوره‌های آموزشی دانشگاه آکسفورد شامل رهبری، تجارت، تاثیرگذاری و نفوذ بر دیگران، راهبرد است.</p> <p>۷- موضوعات اصلی که دانشگاه شیکاگو در اجرای دوره‌های آموزشی بر آنها تمرکز کرده است، شامل مدیریت، تجارت، رهبری، بازاریابی، راهبرد است.</p> <p>۸- موضوعات محوری در دوره‌های آموزشی کالج لندن شامل هنرها، علوم انسانی و علوم اجتماعی، تجارت، سیاست، رهبری و مدیریت، جرم و امنیت، آموزش، بهداشت و پزشکی، زبان‌ها و ارتباطات، حقوق، مهارت تحقیق و آمار، علوم، مهندسی و فناوری است.</p> <p>۹- موضوعات محوری در دانشگاه کمبریج شامل نوآوری در تجارت، امور مالی و سرمایه‌گذاری، رهبری عمومی، مدیریت عمومی، بازاریابی، پرستاری و فیزیوتراپی، سرمایه‌گذاری در املاک، علوم اجتماعی و سیاسی، عمل جراحی، سونوگرافی، دامپزشکی، مدیریت فناوری است.</p>	بازاریابی و تجارت رهبری راهبرد مدیریت ارتباطات بهداشت، سلامت و پزشکی نوآوری و فناوری

مضمون پایه	متن	ردیف
دوره‌های پیش طراحی شده دوره‌های سفارشی سازی شده	<p>۱-دانشگاه هاروارد اعلام کرده هزاران دوره توانمندسازی چند هفته‌ای و نیز دوره‌های کوتاه‌مدت و متمرکز بر یک موضوع را به تناسب اعلام نیاز سازمان‌ها یا علاقه افراد طراحی کرده است.</p> <p>۲-دانشگاه کمبریج دوره‌های آموزشی خود را در دو شکل عمومی و حرفه‌ای طراحی کرده و برای دوره‌های عمومی صرفاً باید وجه پرداخت شود، اما برای دوره‌های تخصصی، شرایط تحصیلی یا رزومه کاری را هم مینا قرار داده است.</p> <p>۳-دانشگاه آکسفورد در تعامل با مدیران شرکت‌ها و روسای سازمان‌ها در سراسر جهان، دوره‌هایی ویژه و متناسب با درخواست آنان طراحی می‌کند.</p>	۴
مخاطبان عموم مردم مخاطبان نخبگان علمی، مالی مخاطبان مدیران سازمان مخاطبان کارکنان سازمان	<p>۱-دوره‌های دانشگاه استنفورد به صورت حضوری و مجازی برای افراد یا سازمان‌ها برگزار می‌شود. دانشگاه استنفورد شرط ورودی دارد و صرفاً کسانی که دارای رزومه اجرایی «مدیران سطح بالای شرکت‌ها یا مسئولیت مدیریتی سطح بالا در ادارات» هستند، پذیرش می‌شوند.</p> <p>۲-دانشگاه آکسفورد برای دوره‌های کوتاه‌مدت خود، به رزومه افراد - و نه مدرک تحصیلی - اتکا کرده و افراد دارای مناصب مدیریتی را پذیرش می‌کند.</p> <p>۳-دانشگاه ام‌آی‌تی دوره‌های توانمندسازی خود را هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها طراحی کرده و در قالب «دوره‌های تخصصی» و نیز «دوره‌های کوتاه‌مدت» برگزار می‌کند. دوره‌های تخصصی مخصوص مدیران و افراد صاحب تجربه و دانش بوده و دوره‌های کوتاه‌مدت برای مخاطب عام (شامل افراد و نفرات علاقمند و کارکنان عادی) طراحی شده است.</p> <p>۴-دانشگاه برکلی دوره‌های خود را به «متخصصان» هر حوزه پیشنهاد داده و علاوه بر آنها پذیرای «گروه‌های علاقمند» به موضوع نیز است. در واقع در شرایط پذیرش دانشجویان، صرفاً به علاقمند بودن اکتفا کرده اما دوره‌های خود را متناسب متخصصان و افراد دارای سوابق کاری در زمینه موضوع دوره طراحی می‌کند.</p> <p>۵-دانشگاه هاروارد برای برخی دوره‌های خود شرط ورود قرار نداده و هر مخاطبی را پذیرش می‌کند؛ اما برای دوره‌های تخصصی، رزومه معتبر اجرایی را شرط ثبت‌نام قرار داده است.</p> <p>۶-برای پذیرش در دوره‌های آموزشی دانشگاه شیکاگو داشتن رزومه علمی و عملی افراد برای ثبت‌نام در دوره‌ها موضوعیت دارد و پذیرش از عموم مردم و یا کارکنان صورت نمی‌گیرد؛ بنابراین، مدیران سطوح میانی و بالای سازمان‌ها امکان ثبت‌نام در دوره‌ها را دارند. پذیرش در برخی دوره‌های دانشگاه شیکاگو صرفاً برای کسانی است که دارایی آنها از میزان معینی بیشتر باشد؛ به طور مثال ثبت‌نام در دوره «مدیریت ثروت خصوصی» صرفاً برای کسانی مجاز است که ثروت خانوادگی آنان از ده میلیون دلار بیشتر باشد!</p> <p>۷-برخی دوره‌های دانشگاه سلطنتی لندن پیش نیاز ندارد و صرفاً تابع توافق بین دانشگاه و ادارات و شرکت‌هاست؛ اما برخی دیگر از دوره‌ها به اقتضای موضوع آن، به مدرک علمی یا سوابق اجرایی فرد اهمیت داده شده و منطبق با آن به پذیرش دانشجویان اقدام می‌شود.</p>	۵



ردیف	متن	مضمون پایه
۶	<p>۱- دانشگاه آکسفورد دوره‌های و توانمندسازی خود را برای مخاطبان بین‌المللی به دو شکل حضوری و مجازی طراحی کرده و با به‌کارگیری اساتید برجسته، بسته‌های آموزشی متنوعی را ارائه داده است.</p> <p>۲- دوره‌های دانشگاه استنفورد به صورت حضوری و مجازی برای افراد یا سازمان‌ها برگزار می‌شود.</p> <p>۳- دانشگاه ام‌آی‌تی دوره‌های خود را به صورت حضوری (تمام وقت و نیمه وقت) و مجازی (آن‌لاین، آفلاین) و یا ترکیبی از هر دو برگزار می‌کند.</p> <p>۴- دوره‌های کالج لندن به صورت حضوری تمام وقت، پاره وقت و آن‌لاین برگزار می‌شوند.</p> <p>۵- دوره‌های حضوری دانشگاه سلطنتی لندن بین دو تا پنج شبانه‌روز طول می‌کشد و این دانشگاه، این دوره‌های حضوری را به شکل سنتی برگزار می‌کند. دوره‌های برخط دانشگاه سلطنتی لندن به دو شکل برگزار می‌شوند: نوع اول دوره‌هایی هستند که فراگیر به صورت آن‌لاین در ساعت مشخصی در هفته در سایت دانشگاه شرکت کرده و فیلم‌های «ضبط شده» اساتید دوره را مشاهده می‌کنند (البته باید در طول هفته به انجام تمرینات و فعالیت‌های مربوطه نیز اقدام کنند). نوع دوم دوره‌ها که مجازی هستند، شامل برنامه‌های زنده و تعاملی با اساتید و سایر دانشجویان بوده و همچون دوره‌های نوع اول، دارای فعالیت‌ها و تمرینات مخصوص خود هستند.</p>	<p>آموزش‌های حضوری آموزش‌های مجازی آموزش‌های ترکیبی</p>
۷	<p>۱- کلیه دوره‌های دانشگاه MIT بین ۲ تا ۵ روزه طراحی شده است.</p> <p>۲- زمان برگزاری دوره‌های دانشگاه استنفورد به مدت یک یا دو هفته برگزار می‌شود.</p> <p>۳- اغلب دوره‌های دانشگاه آکسفورد در بازه زمانی یک تا سه هفته ای طراحی شده اند و البته در موارد استثنایی، دوره‌های نیمه وقت نیز طراحی شده که تا یک سال به طول می‌انجامد.</p> <p>۴- دوره‌های آموزشی دانشگاه کمبریج به صورت بسته‌های کوتاه مدت و میان مدت طراحی شده است.</p>	<p>دوره‌های فشرده (کمتر از یک هفته) دوره‌های کوتاه مدت (بین ۱ تا ۱۲ هفته) دوره‌های میان مدت (بین ۱ تا ۴ فصل)</p>
۸	<p>۱- قالب‌های آموزشی مورد استفاده در دوره‌های دانشگاه استنفورد شامل سخنرانی، شبیه سازی شغلی و مباحثه در گروه‌های کوچک و در نهایت همکاری با هم‌تایانی از سراسر جهان و همچنین مطالعه عصرگاهی و تبادل نظر حول مباحثی که در صبح مطرح شده برنامه روزانه هر دوره است.</p> <p>۲- دانشگاه آکسفورد دوره‌های خود را در قالب کلاس و ارائه جزوات آموزشی، مباحثه، کارگروهی و کارورزی برگزار می‌کند.</p> <p>۳- قالب‌های ارائه محتوا در دوره‌های آموزشی دانشگاه شیکاگو شامل طرح‌های گروهی، شبیه سازی، مطالعات موردی، تکالیف شخصی، سخنرانی‌های از پیش ضبط شده، کوچینگ توسط مدیران اجرایی است.</p>	<p>سخنرانی شبیه سازی مباحثه و تبادل نظر طرح گروهی مطالعه کارورزی مطالعات موردی کوچینگ</p>

بعد از کدگذاری مرحله اول و احصای ۳۰ مضمون پایه متمایز، ۷ مضمون سازمان‌دهنده به شرح جدول شماره ۳ استخراج شد:

جدول ۳- استخراج مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف
رویکرد دوره	آموزش‌های مهارت‌محور	۱
	آموزش‌های تحول و نوآوری سازمانی	۳
موضوعات محوری	بازاریابی و تجارت	۴
	رهبری	۵
	راهبرد	۶
	مدیریت	۷
	ارتباطات	۸
	بهداشت، سلامت و پزشکی	۹
	نوآوری و فناوری	۱۰
	دوره‌های پیش طراحی شده	۱۱
دوره‌های سفارشی‌سازی شده	۱۲	
افراد علاقمند به توسعه فردی	عموم مردم	۱۳
	نخبگان علمی، مالی	۱۴
سازمان‌های درخواست دهنده	مدیران سازمان	۱۵
	کارکنان سازمان	۱۶
روش برگزاری دوره	آموزش‌های حضوری	۱۷
	آموزش‌های مجازی	۱۸
	آموزش‌های ترکیبی	۱۹
مدت زمان برگزاری دوره	دوره‌های فشرده	۲۰
	دوره‌های کوتاه‌مدت	۲۱
	دوره‌های میان‌مدت	۲۲
قالب‌های آموزشی	سخنرانی	۲۳
	شبیه‌سازی	۲۴
	مباحثه و تبادل نظر	۲۵
	طرح گروهی	۲۶
	مطالعه	۲۷
	کارورزی	۲۸
	مطالعات موردی	۲۹
	کوچینگ	۳۰

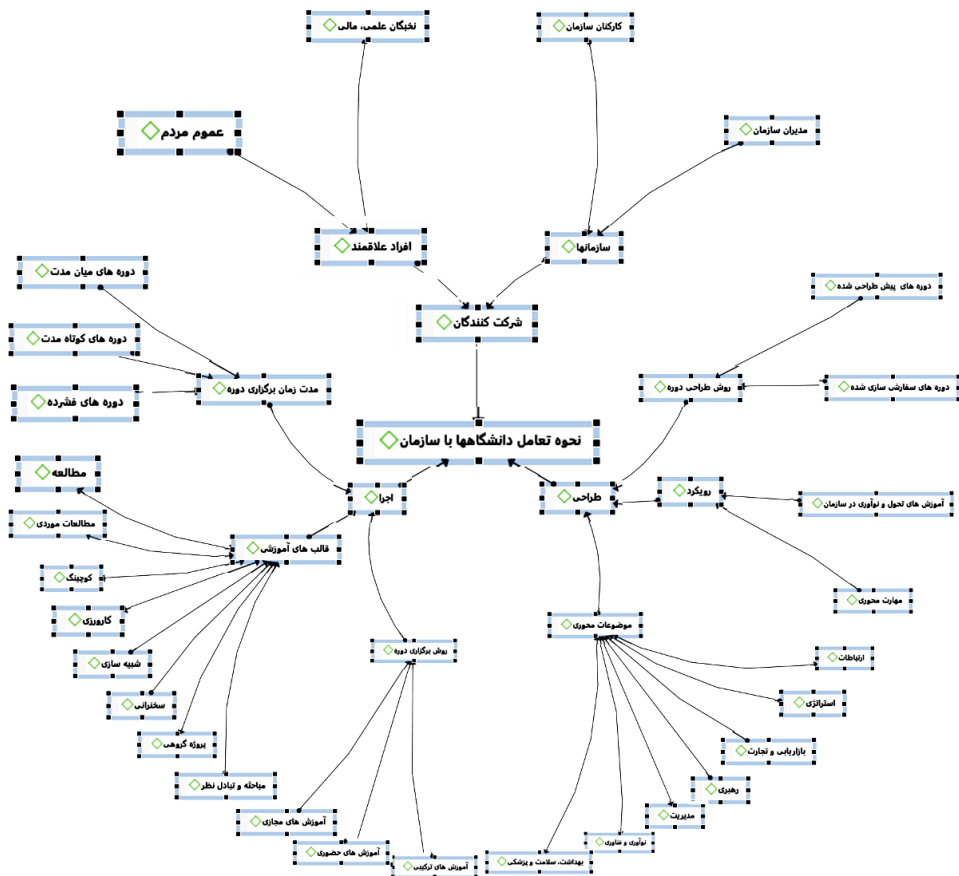
در ادامه نیز ۳ مضمون عالی از بین مضامین سازمان‌دهنده استخراج گردید که در جدول شماره ۴ اشاره شده است.

جدول ۴- استخراج مضامین عالی

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین عالی
۱	رویکرد دوره	طراحی
۲	موضوعات محوری	
۳	روش طراحی دوره	
۴	افراد علاقمند به توسعه فردی	گزینش
۵	سازمان‌های درخواست دهنده	
۶	روش برگزاری دوره	اجرا
۷	مدت زمان برگزاری دوره	
۸	قالب‌های آموزشی	

در نهایت با بهره بردن از نرم افزار اطلس.تی‌آی<sup>۱</sup>، الگوی مفهومی مستخرج از مطالعه موردی ده دانشگاه انگلیسی زبان برتر در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی به صورت زیر ترسیم شد:

<sup>1</sup> Atlas.ti



نمودار ۱- الگوی مفهومی تعامل دانشگاه با شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی

براساس یافته‌های فوق می‌توان در یک مقایسه تطبیقی، براساس جداول زیر به سوالات

پژوهش پاسخ داد:

سوال نخست به شیوه تعامل دانشگاه‌ها با سازمان‌ها و ادارات پرداخته شد که می‌توان نتیجه را در قالب یک جمله بیان کرد: «برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت تخصصی» در واقع در تعامل دانشگاه‌ها با سازمان‌ها و شرکت‌ها، محدودیت زمانی افراد برای حضور در دوره لحاظ شده و تلاش می‌شود در کمترین زمان ممکن، بدون پرداختن به حواشی و موضوعات غیرضروری، از هر گونه پراکنده‌گویی اجتناب شده و موضوعات تخصصی به صورت مستقیم مورد آموزش قرار گیرند.

در سوال دوم، رویکرد دانشگاه‌ها در برگزاری دوره‌ها مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد دو رویکرد عمده در میان این دانشگاه‌ها وجود دارد. رویکرد اول مهارت‌محوری و مساله‌محوری است که به معنای افزایش مهارتی مشخص در میان شرکت کنندگان در دوره، به‌طور مثال افزایش مهارت رهبری یا بررسی یک موضوع مبتلابه برای سازمان و یا نفرات و ارائه راهکارهایی برای حل آن مساله؛ مثلا تغییرات کسب و کار در شرایط کرونا. رویکرد دوم، تحول و نوآوری سازمانی است که به معنای ارتقای دانش افراد جهت ایجاد تحول و نوآوری در سازمان و آماده‌سازی کارکنان و مدیران برای پذیرش فناوری‌های جدید و آینده‌های قابل پیش‌بینی در زمینه تحولات سازمان‌ها و شرکت‌هاست.

در سوال سوم، روش آموزش مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد روش‌های حضوری، مجازی و ترکیبی در برگزاری دوره‌ها به کار گرفته می‌شوند. دوره‌های کوتاه‌مدت به دو شکل حضوری و برخط در همه دانشگاه‌ها در حال اجرا هستند و تنها دانشگاه کمبریج، دوره‌های برخط را در دستور کار خود قرار نداده است. در دوره‌های حضوری<sup>۱</sup>، روش‌هایی چون تدریس استاد، کارگاه حل مسئله، مباحثه، مطالعه و کارگاه‌های انتقال تجربه استفاده می‌شود. دوره‌های برخط گاهی به روش تعامل مستقیم با استاد و هم‌کلاسی‌ها به صورت زنده<sup>۲</sup> و گاهی صرفاً تماشای فیلم‌های ضبط شده اساتید است. دوره‌های برخط از روش‌هایی چون مطالعه جزوه و آزمون نیز به‌عنوان ابزار مکمل آموزش استفاده می‌کنند. دوره‌های ترکیبی<sup>۳</sup> نیز دوره‌هایی هستند که در اجرای آنها از هر دو روش حضوری و برخط به صورت توانمند بهره برده می‌شود. دوره‌های حضوری به دو شکل تمام‌وقت<sup>۴</sup> و نیمه‌وقت<sup>۵</sup> در محل دانشگاه یا محلی که مورد توافق دانشگاه با ادارات دولتی و شرکت‌های خصوصی واقع شده باشد، اجرا می‌شود. این روش در دوران کرونا به شدت تحت تاثیر قرار گرفته و تعداد دوره‌های حضوری به سرعت در حال کاهش است.

---

1. On campus

2. Live

3. Blended programs

4. Full time

5. Part time

در سوال چهارم این مطلب مورد توجه قرار گرفت که دانشگاه‌های برتر در پذیرش مخاطبین، چه شرایطی را لحاظ می‌کنند؟ مشخص شد در اغلب دوره‌های کوتاه‌مدت که با ثبت‌نام عمومی (نه سازمانی) برگزار می‌شوند، صرفاً به «علاقه شخصی فرد هنگام ثبت‌نام» توجه می‌شود و سوابق افراد (اعم از علمی و کاری و مالی) شرط لازم برای ثبت‌نام در اکثر دوره‌ها نیستند. اما در دوره‌های تخصصی در موضوعاتی چون رهبری و مدیریت و راهبرد، گاهی سوابق کاری به شرط لازم تبدیل می‌شوند؛ همچنین برای دوره‌های بازاریابی و تجارت نیز گاهی سوابق مالی و سرمایه افراد برای شرکت در این دوره‌ها ضرورت پیدا می‌کند. اما درخصوص سوابق علمی، به جز موارد استثنایی، این سوابق شرط لازم برای ثبت‌نام در هیچ دوره‌ای تلقی نمی‌شوند. ثبت‌نام در این دوره‌ها در اغلب موارد برای همگان با هر مدرک تحصیلی مجاز است و در واقع محدودیت مقطع تحصیلی برای ثبت‌نام وجود ندارد؛ اما فارغ‌التحصیلی صرفاً تابعی از توانمند شدن افراد در دوره کوتاه‌مدت جاری است. البته در مواردی، به جای دقت به سوابق علمی افراد به سوابق کاری و اجرایی یا مالی آنان توجه شده و پذیرش براساس آن سوابق صورت می‌گیرد.<sup>۱</sup>

در سوال پنجم به این سوال پرداخته شد که دانشگاه‌های منتخب در چه موضوعاتی با سازمان‌ها و شرکت‌ها در برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت همکاری دارند؟ از بررسی کلیه موضوعات در هر ده دانشگاه منتخب، چنین نتایجی به دست آمد که موضوع امور مالی و تجارت مورد علاقه همه دانشگاه‌ها بوده است؛ سپس موضوع رهبری که مورد توجه ۹ دانشگاه قرار گرفته و در مراتب بعدی راهبرد با شش مورد؛ مدیریت، بهداشت و سلامت، نوآوری و فناوری هر کدام با پنج مورد؛ مسائل فناوری و دیجیتال و نیز علوم اجتماعی با سه مورد و در نهایت حقوق، آموزش و مهندسی هر کدام مورد توجه دو دانشگاه قرار گرفته‌اند.

۱. در بررسی دانشگاه‌ها مشخص شد در بسیاری از دوره‌های کوتاه‌مدت، به مدرک تحصیلی اساتید نیز توجه نمی‌شود و صرفاً سوابق اجرایی آنان اهمیت دارد. افراد موفق و صاحب تجربه به‌عنوان اساتید دوره معرفی می‌شوند. البته در همه دوره‌ها همواره یک عضو هیات علمی دانشگاه، وظیفه انتخاب و برنامه‌ریزی حضور اساتید را بر عهده دارد و اوست که افراد باتجربه را برای تدریس، تایید و انتخاب می‌کند.

سوال ششم به بررسی مدت زمان اجرای دوره‌ها اختصاص داشت که مشخص شد می‌توان زمان برگزاری را به سه دسته دوره‌های فشرده، کوتاه‌مدت و میان‌مدت تقسیم کرد. دوره‌های فشرده از چند ساعت تا ۵ روز، دوره‌های کوتاه‌مدت از یک تا ۱۲ هفته و دوره‌های میان‌مدت نیز تا حداکثر یکسال اجرا می‌شود. لازم به ذکر است که دوره‌های حضوری تمام‌وقت، بسیار کوتاه هستند و هر چه دوره به‌سوی مجازی و پاره‌وقت شدن پیش می‌رود، زمان آن افزایش پیدا می‌کند.

سوال پایانی به روش طراحی دوره اختصاص داشت. بررسی نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد دو الگوی کلی برای طراحی دوره‌ها در تعامل با ادارات و شرکت‌ها وجود دارد. الگوی اول، دوره‌های از پیش طراحی شده توسط دانشگاه‌هاست؛ در این نوع از طراحی دوره، دانشگاه‌های برجسته جهان با اتکا به دانش و تحلیل خود از اوضاع جهانی، اقدام به طراحی دوره‌هایی می‌کنند که از نظر آنها مورد نیاز ادارات و شرکت‌ها قرار دارد. سازمان‌ها یا افراد علاقمند به توسعه فردی می‌توانند دوره مورد نیاز خود از سبد دوره‌های ارائه شده توسط هر دانشگاه انتخاب کرده و با ثبت‌نام و پرداخت شهریه دوره و در برخی موارد نیز به‌صورت رایگان، در دوره شرکت کنند. الگوی دوم، طراحی دوره‌ها در تعامل با ادارات و شرکت‌ها و به‌صورت سفارشی‌سازی<sup>۱</sup> شده است. در این الگو، شرکت‌ها و سازمان‌ها، مسائل و نیازمندی‌های خود را به دانشگاه ارائه کرده و در تعاملی دو سویه میان آنها، دوره‌ای اختصاصی جهت شرکت یا سازمان متقاضی طراحی می‌شود. انعطاف‌پذیری در طراحی‌های این‌چنینی تابعی از سیاست‌های دانشگاه‌هاست تا جایی که برخی حاضر به تغییر محل برگزاری دوره‌ها از دانشگاه به «هر نقطه‌ای از جهان که شما بخواهید» هستند و برخی جز در محل آکادمی خود، دوره‌ای برگزار نمی‌کنند. نکته قابل توجه اینکه در پایان کلیه دوره‌ها، به دانشجویان گواهی گذراندن دوره توانمندسازی<sup>۲</sup> داده می‌شود و اعتبار گواهی‌ها به اعتبار دانشگاه یا موسسه برگزار کننده دوره بستگی دارد. این مزیت برای داوطلبانی که خارج از فرایند سازمانی و به‌صورت شخصی اقدام به حضور در این دوره‌ها کرده‌اند، امتیازی ویژه به‌شمار می‌آید.

1. Customization

2. Certificate

## نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش‌های صورت گرفته در موضوع توانمندسازی کارکنان، بر چند محور اساسی همانند ارائه الگوهای جهت توانمندسازی کارکنان سازمان (غالباً در مورد یک سازمان معین)، بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان سازمانی، بررسی آثار و نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان بر سازمان یا زندگی شخصی آنان و بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصی مدیران یا کارکنان با میزان و موضوع توانمندشدن آنان متمرکز شده است؛ اما تحقیق جامع و کاملی که بتواند الگوی تعامل آموزشی و تربیتی دانشگاه و سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی در حوزه توانمندسازی کارکنان را تبیین کند، وجود نداشته است. از این رو نوآوری اصلی پژوهش حاضر، مطالعه تجربه ده دانشگاه برتر جهان در طراحی و اجرای این دوره‌ها و استخراج کلیدی‌ترین مولفه‌های این سبک از تعامل و ارتباط بین دانشگاه و سازمان است.

براساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر می‌توان ادعا کرد دورانی نوین در آموزش‌های دانشگاهی در حال شکل‌گیری است که موازی با آموزش‌های رایج و مرسوم پیشرفته و می‌تواند به‌طور کلی فضای آموزشی را تحت تاثیر خود قرار دهد. دانشگاه‌های مطرح جهان در پایگاه‌های اینترنتی خود به‌وضوح دو دسته آموزش را از یکدیگر جدا کرده‌اند. یک دسته آموزش‌های مبتنی بر مدرک دانشگاهی (مانند کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکترا) است که سنت رایج در فضای دانشگاهی جهان است و دسته دیگر آموزش‌های اجرایی<sup>۱</sup> است که بدون ارائه مدرک رسمی دانشگاهی و فقط یک گواهی از طرف دانشگاه معتبر و صاحب نام جهانی ارائه می‌شود؛ این دو محور آموزشی به موازات یکدیگر در حال اجرا هستند و برخی دانشگاه‌های برتر جهان، مراکزی مخصوص به محور دوم تاسیس کرده‌اند که می‌تواند در آینده به نوعی رقیب و یا حتی جایگزین دانشکده‌های فعلی شوند.

در ساختار برگزاری این دوره‌ها، کیفیت مدرک دانشگاهی اساتید و شرکت‌کنندگان کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و سوابق اجرایی آنهاست که اهمیت بیشتری یافته و مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع فاصله بین علم و عمل در این روش نوین، به شدت کاهش

<sup>۱</sup>. Executive Educations/ Certificate Educations



یافته است و وزنه به سوی عمل سنگینی می‌کند. همچنین طول دوران تحصیل در این شکل از آموزش به شدت کاهش یافته و گاهی به چند روز محدود می‌شود. پراکندگی موضوعی کاهش یافته و در هر دوره صرفاً به یک موضوع پرداخته می‌شود. چنین تحولاتی در نظام آموزش دانشگاهی، به وضوح حاصل تعامل آنها با نهادهای دولتی و خصوصی است و تاثیر مستقیمی نیز بر علمی شدن نهادها خواهد داشت. دانشگاه‌ها در تعامل خود با نهادهای دولتی و خصوصی، مرزهای علم محض با مهارت عملی را به سوی حداقل سوق می‌دهند و از سوی دیگر نهادها نیز همکاری با دانشگاه‌ها را از طرح‌های تحقیق و توسعه<sup>۱</sup> و مشاوره‌های مقطعی، به دانش روزمره کارکنان تبدیل خود می‌کنند.

بررسی‌های صورت گرفته در تحلیل محتوای اسناد و برگه‌های تبلیغاتی ده دانشگاه انگلیسی زبان برتر جهان نشان می‌دهد که این دوره‌ها با رویکرد مهارتی یا نوآوری سازمانی و به صورت از پیش طراحی شده یا سفارشی‌سازی شده طراحی گشته و ضمن توجه به موضوعات کلیدی همانند مدیریت، رهبری، تجارت، ارتباطات، بهداشت و فناوری به صورت مجازی، حضوری و ترکیبی برگزار شده و تنوع جغرافیایی شرکت کنندگان آن به وسعت تمام کشورهای جهان است. این دوره‌ها می‌کوشد تا به صورت بسته آموزشی و در قالب‌های متنوعی همانند سخنرانی، کارورزی، کارگاه، طرح‌های فردی، مباحثه و تبادل نظر، مطالعه موردی و مربیگری به ارائه محتوای کاربردی و موفق‌ترین تجربیات جهانی پردازند. این دوره‌ها هم برای مخاطبان عام و هم نخبگان و مدیران طراحی شده و با ایجاد طیف زمانی از چند روز تا چند ماه، هر نوع سلیقه و نیازی را پاسخ می‌دهد.

به نظر می‌رسد دانشگاه‌های کشور باید پایه‌پای این نوع تحولات دانشگاهی در جهان حرکت کرده و ضمن ادامه مسیر کنونی خود و تقویت کیفیت ارائه خدمات آموزشی در قالب دوره‌های مقطع دار، زیرساخت‌ها و نرم افزارهای لازم برای طراحی و اجرای دوره‌های کاربردی و مهارتی برای عموم مردم و خصوصاً سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی را فراهم سازند. این امر هم از جهت نقش‌آفرینی کلیدی‌تر دانشگاه‌های کشور در

<sup>1</sup>. R&D

فرایند توسعه و پیشرفت و هم از منظر ایجاد دسترسی‌های متنوع و گوناگون برای دریافت آموزش‌های بروز و اثربخش، حائز اهمیت است.

دستاورد اصلی پژوهش حاضر آن است که بر تعامل بین دانشگاه‌های برتر جهان با سازمان‌ها در طراحی دوره‌های توانمندسازی متمرکز شده و مبتنی بر آن، الگوی جهانی و روزآمد این امر را ترسیم کرده که می‌تواند در داخل کشور نیز بومی‌سازی شده و مورد استفاده طرفین موضوع - هم دانشگاه‌ها و هم سازمان‌ها و شرکت‌ها - قرار گیرد. دوم آنکه موضوعات مشترکی که مورد نیاز سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان‌شان بوده، احصاء شده‌اند و می‌تواند راهنمای خوبی در زمینه نیازسنجی آموزش‌های مدیریت در کشور قلمداد شود. این نیازها مبتنی بر پژوهش صورت گرفته عبارت از بازاریابی و تجارت؛ رهبری؛ راهبرد؛ مدیریت؛ ارتباطات؛ بهداشت، سلامت و پزشکی؛ نوآوری و فناوری هستند. سوم آنکه توانسته تصویری روشن از قالب‌های اجرای دوره در دانشگاه‌های مختلف را تبیین کرده و ایده‌هایی خلاقانه و جدید برای طراحی دوره‌های تربیت مدیران ارائه دهد. چهارمین یافته این پژوهش، استخراج الگوهای زمان‌بندی‌های متفاوت در برگزاری این دوره‌هاست که انعطاف جدی را برای این نوع آموزش‌ها فراهم کرده و می‌تواند نیازهای مختلفی را پوشش دهد. پنجم اینکه تنوع روش‌های برگزاری دوره و توجه به روش مجازی و ترکیبی از جمله مسائلی است که کمتر در دوره‌های توانمندسازی در ایران مورد توجه بوده و پژوهش کنونی می‌تواند از جمله گام‌های اولیه به‌سوی اجرای دوره با بهره‌گیری از فضای مجازی و حضوری باشد. ششمین دستاورد تحقیق حاضر آن استخراج الگوی پذیرش و گزینش فراگیران این نوع دوره‌هاست. در اغلب موارد برای ثبت‌نام در چنین دوره‌هایی به جای توجه به سوابق علمی افراد، به سوابق اجرایی آنان توجه می‌شود که به نوبه خود محل تامل است. امکان دارد این مسیر بتواند در آینده بر سیاست‌گذاری مسیر آموزش در سازمان‌های ایرانی نیز اثرگذار باشد. هفتمین یافته تحقیق نیز مویید این مهم است که اساساً اساتید دوره‌های توانمندسازی این چنینی، صرفاً چهره‌های علمی و دانشگاهی نیستند، بلکه چهره‌های اجرایی و میدانی نقش مهمی در این دوره‌ها داشته و تعامل بین این دو گروه از اساتید در افزایش غنای محتوایی این دوره‌ها بسیار مفید و موثر است.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- اعتمادیان، مسعود؛ مصدق‌راد، علی محمد؛ محقق دولت آبادی، محمودرضا؛ دهنوی، حامد (۱۳۹۹). چالش‌های مشارکت عمومی-خصوصی در تاسیس بیمارستان؛ یک مطالعه موردی، *فصلنامه بیمارستان*، سال نوزدهم، شماره ۱، صص ۲۷-۴۰.
- افشاری، حمیدرضا؛ زنگنه، مجتبی؛ بختیاری، فریبا؛ معینی، مجید (۱۳۹۵). مطالعه تطبیقی تجارب و طرح‌های کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه جهت هدایت دانشجویان و دانش آموختگان به بازار کار، *همایش بین‌المللی مهارت آموزی و اشتغال*، تهران.
- اقدسی، سمانه و نوروززاده، رضا (۱۳۹۲). عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال پنجم، شماره اول، صص ۱۹۷-۲۲۲.
- باقری، عباس؛ صابونچی، رضا؛ فروغی پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، دوره دهم، شماره سوم، صص ۱۰۵-۱۳۲.
- بختیاری، حسن (تابستان ۱۳۸۷)، میزان تاثیر معنویت بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال سوم، شماره دوم، صص ۱۵۷-۱۶۸.
- پورکریمی، جواد؛ هماینی دمیچی، امین؛ فکور، رضا؛ نجف‌پور، یونس (پاییز ۱۳۹۹). بررسی اثر میانجی خلاقیت سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دوازدهم، شماره سوم، صص ۱۸۲-۱۵۳.
- پویا، علیرضا؛ زمانی، محمد؛ کرمانشاهیان، یونس (بهار ۱۳۹۴). راهبرد کیفی پژوهش، مطالعه موردی: مفهوم، پارادایم، ویژگی‌ها و کاربردها، *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، شماره پنجاه و دوم، صص ۱-۲۰.
- حسینیان، شهابت؛ عیسی‌آبادی، مجید (پاییز ۱۳۹۶). ابعاد راهبرد منابع انسانی معاونت نیرو انسانی ناجا، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال پنجم، شماره ۳، صص ۹۷-۱۲۵.
- خیراندیش، مهدی؛ دولتی، حسن؛ قمی، سپیده (۱۳۹۵). راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی، *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، دوره ۳، شماره ۵، صص ۶۷-۷۸.
- دلفان آذری، قنبرعلی؛ یادگاری، فردوس؛ ناظم، فتاح (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر آموزش منابع انسانی؛ مورد مطالعه وزارت ورزش و جوانان، *فصلنامه سبک زندگی*، دوره دوم، شماره دوم، صص ۱۱۳-۱۲۱.

- شکرزاده، صادق؛ صباغیان، زهرا؛ پرداختچی، محمدحسن؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۱)، تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین بر تسهیم دانش: مطالعه ای در صنعت هسته‌ای، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال هفتم، شماره بیست و پنجم، صص ۱۱۷-۱۳۶.
- صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب ا...؛ نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲)، آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان، *فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، سال ششم، شماره چهارم، صص ۱۰۷-۱۳۴.
- عبدالحسین زاده، محمد و عبدالحمید، مهدی (۱۳۹۷)، دانشکده حکمرانی: مطالعه تطبیقی دانشکده‌های حکمرانی منتخب جهان، تهران، پژوهشکده سیاست پژوهی و مطالعات راهبردی حکمت.
- فرج‌وند، اسفندیار؛ الوداری، حسن؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین الگوی حاکمیت منابع انسانی برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن محیطی، *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره بیست و هشت، شماره دو، صص ۴۷-۱۱۹.
- فرهادی محلی، علی (۱۳۹۵)، نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی، *مهندسی فرایندها*، دوره سوم، شماره پنجم، صص ۴۳-۶۱.
- فقیهی، ابوالحسن؛ چگینی، رویا؛ آغاز، عسل (۱۳۹۲)، تحقیق موردی در مطالعات سازمانی: پژوهشی در یک سازمان غیردولتی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال هشتم، شماره بیست و نهم، صص ۱-۲۶.
- قربانی زاده، وجه الله؛ شریعتی، مسعود؛ ولی‌پور، مهدی؛ هاشمی، محمد (تابستان ۱۳۹۷). الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۳(۲)، ۲۶۱-۲۸۴.
- منصوری، حسین و همکاران (۱۳۹۸)، اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال یازدهم، شماره ۲، صص ۱۳۵-۱۱۴.
- نجفی، امیر و عباسی منزه، صدیقه (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و الگوسازی روابط بین آنها مبتنی بر الگو معادالت ساختاری، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، سال بیستم، ش ۱۳: ۱۱-۳۱۱

- یارمحمدیان، محمدحسین؛ آقارحیمی، زهرا؛ حیاتی آب باریک، هادی؛ محمدی بخش، رقیه (۱۳۸۹)، روش مطالعه موردی و کاربردهای آمار در تحقیقات حوزه مدیریت و برنامه ریزی سلامت، *مدیریت اطلاعات سلامت*، سال پنجم، شماره ویژه، صص ۷۲۵-۷۳۵.

### ب. منابع انگلیسی

- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (ed.) **Handbook of research methods in psychology** (pp. 57–71). Washington, DC: APA Books.
- Harrison, Helena, Birks, Melanie, Franklin, Richard, Mills, Jane(2017), Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations, *journal of Qualitative Social Research*, 18(1).
- HERZOG Christian and Christian HANDKE and Erik HITTERS(2019). **Analyzing Talk and Text II: Thematic Analysis, The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research**. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hughes, Jeff and McDonagh, Joe(2017). In defence of the case study methodology for research into strategy practice, *Journal of Managemen*, 36(2), pp 129-145.
- Lehman, Olga v and Murakami, Kyoko and Klempe, Sven Hroar(2019). Developmentally Oriented Thematic Analysis (DOTA): *A Qualitative Research Method to Explore Meaning-Making Processes in Cultural Psychology*, Volume 20, No. 2, pp 1-21..
- Maynard, M. T.; Gilson, L. L and Mathieu, J. E. (2012). Empowerment- fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research, *journal of management*, 38(4), 1231-1281
- Motamarri, s., & Akter, s. (2020). Frontline Employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory analysis. *International Journal of Information Management*, 54.
- Vaismoradi, Mojtaba and Jacqueline Jones and Hannele Turunen and Sherrill Snelgrove(2016), Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis, *Journal of Nursing Education and Practice*, Vol 6, No 5, pp 100-110.
- VanWynsberghe, Rob and Khan, Samia (2007), RedefiningCaseStudy, *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), pp 1-10.

### ج. منابع اینترنتی

- Cambridge Executive. (2020, 09 22). Retrieved from Cambridge University: [www.epe.admin.cam.ac.uk](http://www.epe.admin.cam.ac.uk)
- Chicagobooth. (2020, 10 18). Retrieved from university of chicago: [www.chicagobooth.edu/executiveeducation](http://www.chicagobooth.edu/executiveeducation)
- Executive berkely. (2020, 09 22). Retrieved from Berkely university: [executive.berkely.edu](http://executive.berkely.edu)
- Executive edu in stanford. (2020, 09 25). Retrieved from stanford univercity: [www.gsb.stanford.edu/exec-ed/difference/academic](http://www.gsb.stanford.edu/exec-ed/difference/academic).

- Executive programms. (2020, 10 02). Retrieved from Yale university: [www.yale.edu](http://www.yale.edu).
- Harvard business school. (2020, 09 21). Retrieved from harvard university: [www.exed.hbs.edu](http://www.exed.hbs.edu)
- LSE Certificate Courses. (2020, 09 24). Retrieved from LSE: [www.yale.edu](http://www.yale.edu)
- MIT. (2020, 09 28). Retrieved from professional.mit: [professional.mit.edu/course-catalog](http://professional.mit.edu/course-catalog)
- Oxford programmes. (2020, 09 20). Retrieved from Oxford university: [www.sbs.ox.ac.uk/programmes](http://www.sbs.ox.ac.uk/programmes)
- programmes in ICBS. (2020, 11 14). Retrieved from Imperial College Business School: [www.imperial.ac.uk](http://www.imperial.ac.uk)
- Short courses in ucl. (2020, 11 14). Retrieved from UCL: [www.ucl.ac.uk](http://www.ucl.ac.uk)
- Short executive programmes. (2020, 11 20). Retrieved from imperial college of london: [www.imperial.ac.uk/business-school/executive-education/short-courses](http://www.imperial.ac.uk/business-school/executive-education/short-courses)
- Studyinfo. (2020, 09 27). Retrieved from [www.studyinfo.ir](http://www.studyinfo.ir).
- UCL short courses. (2020, 11 20). Retrieved from University of London: [www.ucl.ac.uk/short-courses](http://www.ucl.ac.uk/short-courses).
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Tryon, Elizabeth & Stoecker, Randy & Martin, Amy & Seblonka, Kristy & Hilgendorf, Amy & Nellis, Margaret. (2008). Michigan Journal of Community Service Learning, pp.16-26.
- Lytovchenko, Iryna. (2016). CORPORATE UNIVERSITY AS A FORM OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT IN AMERICAN COMPANIES, *Advanced Education*, 2016, Issue 5, 35-41.