

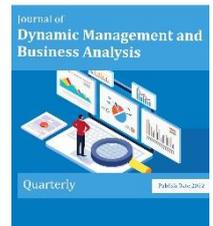


Journal Website

Article history:
Received 14 December 2024
Revised 05 January 2025
Accepted 25 January 2025
Published online 05 August 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 2, pp 127-144



E-ISSN: 3041-8933

Developing a Competency-Based Training Needs Assessment Model in Administrative Organizations Using Thematic Analysis

Parisa Lohrasbipoor¹, Seyeh Hamed Hashemi^{2*}, Seyyedeh Fataneh Moghimi³

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran.

² Assistant Professor, Department of Public Administration, Tehran Branch, Payame Noor University, Tehran, Iran

³ Assistant Professor, Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran.

* Corresponding author email address: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Lohrasbipoor, P., Hashemi, S.H., Moghimi, S.F. (2025). Developing a Competency-Based Training Needs Assessment Model in Administrative Organizations Using Thematic Analysis. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(2), 127-18.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.214>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The present study aims to develop a competency-based training needs assessment model in administrative organizations using thematic analysis.

Methodology: This qualitative research employed thematic analysis to identify and categorize key components of training needs assessment. Data were collected through semi-structured interviews with 12 experts in human resource development and public administration. A purposive snowball sampling method was used until theoretical saturation was achieved. Data analysis followed a three-stage coding process: open, axial, and selective coding. The content validity of the model was examined using CVI and CVR indices.

Findings: The analysis yielded 108 basic codes and 22 main themes, grouped into five overarching thematic categories: organizational needs, job-related needs, social needs, needs assessment skills, and training effectiveness. All components surpassed the minimum threshold for content validity (CVI > 0.79). The internal validation metrics confirmed the model's relevance, applicability, comprehensiveness, coherence, and innovativeness.

Conclusion: The resulting model offers a strategic framework for designing competency-based training programs in administrative institutions. By prioritizing key thematic dimensions, the model enhances training efficiency and facilitates systematic human capital development aligned with organizational goals.

Keywords: Training Needs Assessment, Competency-Based Education, Thematic Analysis, Employee Training, Administrative Organizations

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Training and professional development are among the most critical pillars for enhancing organizational performance and achieving strategic goals in both public and private sectors. In recent years, there has been a global shift from traditional training approaches toward competency-based frameworks, which emphasize the alignment of learning interventions with the actual capabilities and needs of employees (Karami et al., 2015; Mahmud et al., 2019). Competency-based training needs assessments are defined as systematic processes to identify and prioritize gaps in employee competencies, aiming to improve both individual performance and organizational productivity (Markaki et al., 2021).

The rationale for competency-oriented training stems from several factors. First, rapid technological advancement, evolving job roles, and increasing expectations from public service delivery demand highly skilled, adaptive, and competent human capital (Lubis et al., 2024). Second, numerous studies have shown that poorly designed training programs often result from misdiagnosed or generalized needs, leading to inefficiencies in resource allocation and limited improvement in employee capabilities (Mohammadi, 2022; Shahmahdi et al., 2021). Third, contemporary models of human resource development underscore the importance of linking training to actual job demands, behavioral expectations, and strategic organizational objectives (Rezaei et al., 2024; Teimouri et al., 2022).

Despite its recognized importance, training needs assessment (TNA) remains an underdeveloped function in many administrative institutions, especially within the public sector. Traditional needs assessment models, often focused solely on managerial intuition or basic surveys, fail to capture the complexity of job-related competencies and socio-organizational factors (Khajevandi et al., 2021; Rezaei Mirghaed et al., 2018). As a result, training efforts lack alignment with job realities and organizational transformations.

Moreover, studies from international contexts, including those by (Namubiru et al., 2024) and (Suzer & Koc, 2024), indicate that effective competency-based curricula enhance learning retention, professional motivation, and workforce performance. In line with these developments, scholars such as (Rasouli et al., 2024) and (Sarshar & Samiee, 2020) have emphasized the need for models that integrate both individual and organizational competencies as central inputs in training design.

Therefore, the present study aimed to design and validate a competency-based model for training needs assessment (CB-TNA) in administrative organizations in Iran. Unlike previous studies that merely identify core competency areas or survey-based priority rankings, this research applies a thematic analysis (TA) approach to extract nuanced and context-specific dimensions from expert interviews. The goal is to provide a comprehensive, practical model that not only diagnoses training needs based on competencies but also accounts for organizational strategy, job performance, and socio-cultural dynamics.

Methods and Materials

This qualitative study employed thematic analysis (TA) to develop a model for competency-based training needs assessment in administrative organizations. The participants consisted of 12 experts, including senior managers and faculty members with doctoral degrees in human resource development and organizational training. A purposive and snowball sampling method was applied to reach theoretical

saturation. Semi-structured interviews were conducted, focusing on identifying core themes and components related to competency-based training needs.

Data were analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Initial codes were derived from interview transcripts, and recurring concepts were grouped into organizing themes. The final stage involved the formulation of overarching global themes that formed the structural basis of the CB-TNA model. To validate the model, content validity indices (CVI and CVR) were calculated based on expert evaluations. For further model validation, the Scale-level Content Validity Index (S-CVI) was also measured. All analysis followed rigorous qualitative protocols to ensure trustworthiness, relevance, and analytical depth.

Findings

Thematic analysis of the interview data led to the identification of 108 initial codes, which were consolidated into 22 main themes and categorized under five global (overarching) thematic domains:

1. **Organizational Needs:** This dimension included components such as workforce productivity, system-wide thinking, strategic foresight, organizational development, and alignment with societal interests.
2. **Job-related Needs:** Key components included empowerment, participatory decision-making, knowledge enhancement, and experience sharing.
3. **Social Needs:** This theme involved conflict management, workplace influence, adaptation, employee trust, and talent management mechanisms.
4. **Needs Assessment Skills:** A comprehensive set of competencies required to conduct TNA effectively, such as behavioral, technical, reasoning, emotional, and leadership skills.
5. **Training Effectiveness:** This included personality attributes, learning motivation, job-specific learning design, and criteria for evaluating the success of training interventions.

The CVR values for all main components were above the acceptable threshold of 0.56. Similarly, CVI scores exceeded 0.79 across all themes, and the S-CVI for the model was calculated at 0.89, confirming high overall content validity. These results validated the robustness and comprehensiveness of the model for practical use in training design and policy-making.

Discussion and Conclusion

The results of this study confirm the necessity of moving beyond conventional training models toward a structured, competency-based approach for assessing training needs in administrative organizations. The identification of five comprehensive dimensions illustrates that training needs are deeply interconnected with strategic planning, job design, social dynamics, and organizational culture. Rather than viewing training as a standalone process, the proposed model underscores its systemic role in shaping institutional performance and workforce agility.

The findings corroborate previous literature emphasizing the importance of aligning training efforts with job-specific and strategic competencies. The themes related to job-related needs and social skills, in particular, echo the insights of international scholars who view employee empowerment and adaptability as crucial for modern governance and administrative effectiveness. In contexts like Iran's public sector, where bureaucratic rigidity and traditional promotion systems persist, competency-based training offers a pathway to meritocracy and organizational learning.



The study's emphasis on needs assessment skills introduces an innovative angle, highlighting that conducting effective TNA is itself a skill set requiring targeted development. This insight suggests that training the trainers or equipping HR professionals with these meta-skills is a necessary precursor to successful implementation of the model.

Furthermore, the validation process confirms that the model is not only theoretically grounded but also practically viable. The use of thematic analysis allowed for an in-depth exploration of nuanced organizational realities, thereby increasing the model's contextual relevance. Unlike generic frameworks often imported from Western settings, this model reflects the lived experiences and institutional logic of Iranian administrative systems.

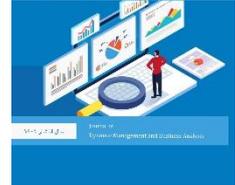
In conclusion, this study offers a robust and validated model for competency-based training needs assessment in administrative organizations. By focusing on both the content and process of training design, the model equips decision-makers with a strategic tool for workforce development. It contributes to both theory and practice by filling a critical gap in HRD literature and providing actionable insights for policy and capacity-building initiatives in the public sector.

The model's five-dimensional structure enables comprehensive planning, resource optimization, and evaluation of training programs. It encourages institutions to view training not as a one-time intervention but as a strategic investment linked to long-term organizational goals. Overall, the study affirms that a competency-based approach to training needs assessment can serve as a cornerstone for effective, equitable, and sustainable public sector reform.



مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۴، شماره ۲، صفحه ۱۴۴-۱۲۷



ارائه مدل نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری از طریق تحلیل مضمون (تم)

پریسا لهراسبی پور^۱، سید حامد هاشمی^{۲*}، سیده فتانه مقیمی^۳

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

۲ استادیار، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: hamed.hashemi@pnu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

لهراسبی پور، پریسا، هاشمی، سید حامد، مقیمی، سیده فتانه. (۱۴۰۴). ارائه مدل نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری از طریق تحلیل مضمون (تم). *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۴(۲)، ۱۲۷-۱۴۴

هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی برای نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری از طریق تحلیل مضمون است. **روش‌شناسی:** این پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون (تم) انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه آموزش و منابع انسانی جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری (اولیه، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. روایی مدل با استفاده از شاخص‌های CVI و CVR بررسی شد. **یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۱۰۸ مضمون پایه و ۲۲ تم اصلی در قالب پنج دسته تم فراگیر شد: نیازهای سازمانی، نیازهای شغلی، نیازهای اجتماعی، مهارت‌های نیازسنجی، و اثربخشی آموزشی. تمامی مؤلفه‌ها از روایی محتوایی قابل‌قبولی برخوردار بودند ($CVI > 0.79$). میانگین نمرات روایی مدل نیز نشان‌دهنده انسجام، جامعیت، ادراک‌پذیری و نوآوری بالای مدل بود. **نتیجه‌گیری:** مدل ارائه‌شده می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی برای طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری به کار گرفته شود و با اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی، زمینه بهبود عملکرد آموزشی و ارتقاء منابع انسانی را فراهم نماید.

کلیدواژه‌گان: نیازسنجی، شایستگی، تحلیل مضمون، آموزش کارکنان، سازمان‌های اداری



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دست‌نویسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

در عصر حاضر، سازمان‌های اداری با چالش‌های فزاینده‌ای در زمینه ارتقاء عملکرد منابع انسانی و هم‌راستا ساختن آموزش‌ها با اهداف استراتژیک مواجه‌اند. در این زمینه، نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی به عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای توسعه منابع انسانی مطرح شده است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی هستند که عملکرد اثربخش در محیط کاری را تضمین می‌کنند و به عنوان مبنای طراحی برنامه‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شوند. اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که محیط‌های کاری با پویایی شدید، نیازهای متغیر شغلی و تحولات فناورانه مواجه می‌شوند؛ وضعیتی که نیازمند بازنگری در روش‌های سنتی آموزش و حرکت به سوی طراحی مدل‌های نیازسنجی مبتنی بر شایستگی است (Karami et al., 2015; Mahmud et al., 2019).

فرآیند نیازسنجی آموزشی در بستر شایستگی، نه تنها به شناسایی شکاف‌های مهارتی کارکنان کمک می‌کند، بلکه مسیر توسعه فردی و سازمانی را نیز هموار می‌سازد. در واقع، ارزیابی نیازهای آموزشی به عنوان سنگ‌بنای هرگونه برنامه‌ریزی آموزشی به شمار می‌رود و کیفیت آن بر موفقیت آموزش تأثیر مستقیم دارد. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که پیوند مؤثر میان نیازهای واقعی کارکنان و محتوای آموزش منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود (Markaki et al., 2021; Rezaei Mirghaed et al., 2018). به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها تلاش دارند تا با طراحی و اجرای مدل‌های علمی مبتنی بر تحلیل مضمون یا سایر روش‌های کیفی، به شناسایی دقیق و عمیق نیازهای آموزشی کارکنان خود بپردازند.

بر اساس ادبیات پژوهش، نیازسنجی آموزشی سنتی که عمدتاً بر پایه مشاهده یا نظر مدیران انجام می‌شد، به دلیل نادیده گرفتن معیارهای شایستگی فردی و سازمانی، در پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی ناکام مانده است (Kim et al., 2025). رویکرد مبتنی بر شایستگی، با تأکید بر تحلیل وظایف، رفتارهای کلیدی، و ویژگی‌های فردی موفق، موجب انطباق هرچه بیشتر آموزش با نیازهای شغلی شده و مسیر پرورش نیروی انسانی شایسته را هموار می‌سازد (Mohammadi, 2022; Suzer & Koc, 2024).

مدل‌های نیازسنجی مبتنی بر شایستگی، بر اساس رویکرد سیستماتیک و مبتنی بر شواهد، طیفی از مؤلفه‌ها نظیر توانمندی‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی، هوش هیجانی، مهارت‌های رهبری و اخلاق حرفه‌ای را در بر می‌گیرند. چنین مدلی می‌تواند بر اساس تحلیل مضمون، از طریق مصاحبه با خبرگان و متخصصان منابع انسانی، مؤلفه‌های بنیادین را شناسایی کند و به صورت مفهومی و کاربردی در سازمان‌ها به کار گرفته شود (Rezaei et al., 2024; Teimouri et al., 2022).

تجارب جهانی نیز نشان می‌دهد که آموزش کارکنان بر اساس شایستگی‌ها، نقش بسزایی در کاهش هزینه‌های آموزشی، بهبود بهره‌وری سازمانی و ارتقاء عدالت سازمانی دارد (Lubis et al., 2024; Rony et al., 2024). به عنوان نمونه، در مطالعه‌ای که در بخش خدمات مالی اندونزی انجام شد، نشان داده شد که توسعه مسیر شغلی کارکنان زمانی با موفقیت همراه است که برنامه‌های آموزشی بر اساس شایستگی‌های فردی طراحی شوند (Lubis et al., 2024).

در ایران نیز مطالعات متعددی در این زمینه صورت گرفته است که حاکی از ضعف نظام‌مند در فرآیندهای نیازسنجی آموزش‌های شغلی در سازمان‌های دولتی است. به عنوان مثال، تحقیق (Hashemi et al., 2022) با استفاده از روش تحلیل تم و تکنیک DEMATEL نشان داد که سازمان‌ها اغلب در ارزیابی صحیح نیازهای آموزشی با چالش‌هایی مانند نداشتن شاخص‌های روشن، ضعف در تحلیل داده‌ها و عدم مشارکت خبرگان روبرو هستند. همچنین، پژوهش (Khajevandi et al., 2021) با استفاده از روش ANP به شناسایی شاخص‌های کلیدی در ارتباط با تحقق استراتژی‌های آموزشی پرداخت و تأکید کرد که نیازسنجی باید هم‌راستا با استراتژی کلان سازمان صورت گیرد.

از سوی دیگر، شواهد حاکی از آن است که آموزش و پرورش مبتنی بر شایستگی، می‌تواند در افزایش تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد کلی سازمان نقش آفرینی کند (Naim et al., 2024; Namubiru et al., 2024). این امر به ویژه در نهادهای عمومی که با مسئله مشروعیت‌سنجی و پاسخگویی اجتماعی مواجه‌اند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است (Liveris, 2021). به عبارت دیگر، یک نظام اداری حرفه‌ای، بدون برخورداری از نظام آموزشی شایسته‌محور، قادر به تحقق اهداف کلان توسعه‌ای نخواهد بود. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با تکیه بر روش تحلیل مضمون و با هدف طراحی مدلی جامع برای نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری انجام گرفته است.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از نوع مطالعات کیفی می‌باشد زیرا در این پژوهش به منظور طراحی مدل ارائه الگوی نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری از تحلیل مضمون (تم) به کار گرفته شده است. تحلیل تم عبارت است از عمل کدگذاری و تحلیل داده‌ها با این هدف که داده‌ها چه می‌گویند. این نوع تحلیل در وهله اول به دنبال الگویی در داده‌هاست. در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۲ نفر خبرگان و متخصصان در سازمان‌های اداری و هیات علمی دانشگاه‌ها در حوزه مرتبط که دارای مدرک دکتری بودند و از تجربه و دانش لازم برخوردارند، و همچنین از طریق مرور ادبیات نظری، مدل نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی سازمان‌های اداری طراحی گردید. روش نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی، قاعده اشباع نظری بوده است که استراوس و کوربین (۱۹۹۸) بر مبنای منطق نمونه‌گیری نظری مطرح می‌کنند. به این صورت که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که محقق دیگر داده تازه و جدیدی از مصاحبه بدست نیاورد و به عبارت دیگر اشباع نظری صورت بگیرد. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند بود، چرا که در پژوهش کیفی محقق به دنبال تعمیم نتایج نیست بلکه به دنبال نمونه‌هایی می‌باشد که بیشترین همسویی و نزدیکی را با هدف تحقیق دارد. در تحقیق کیفی، نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله برفی استفاده گردید و آن بدین معنی است که واحدها به جای انتخاب تصادفی، به علت ویژگی‌های آن‌ها نسبت به پدیده مورد مطالعه انتخاب شدند. تعداد نمونه این پژوهش شامل ۱۲ نفر متخصص و خبره حوزه مسائل مدیریت منابع انسانی بود چرا که بعد از ۱۲ نفر اطلاعات جدیدی از نمونه بعدی حاصل نگردید و به عبارت دیگر در حد از تعداد پانل متخصصان به اشباع نظری حاصل گردید. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که در قالب چندین سوال تنظیم شده بود که تم یا همان مولفه‌های احصاء شده الگوی نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی را در بر می‌گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در سه مرحله خلق مفاهیم و مقوله‌ها (مضامین پایه و کدهای اولیه)، شناسایی مضامین (تم‌های سازمان دهنده) و خلق نظریه (نام‌گذاری مضامین) انجام گردید. در مرحله اول، مقوله‌ها را از داده‌ها استخراج می‌کند. ایجاد جستجوی مضامین و کدهای اولیه فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده (مضامین سازمان دهنده) و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. بازبینی مضامین اشاره به مرتبط کردن مقولات به زیر مقولات و ایجاد یک پیوند بین مقولات و سطوح ویژگی آن‌ها دارد. محقق یک مقوله حاصل از مرحله خلق مفاهیم و مقوله‌ها را انتخاب می‌کند و در مرکز فرایند بررسی خود قرار می‌دهد و تلاش می‌کند تا سایر مقولات را به آن ربط دهد. کدگذاری محوری فرایند ربط دادن مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند داده مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. گام نهایی که تعریف و نام‌گذاری مضامین است اشاره به فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها دارد. در این مرحله، پژوهش‌گر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های بدست آمده در الگوی کدگذاری شناسایی مضامین می‌پردازد.



قبل از پرداختن به یافته‌های پژوهشی، اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان (مدیران و اساتید) در پژوهش گزارش می‌شود. جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی داوطلبان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱

اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸	۶۷٪
	زن	۴	۳۳٪
	کل	۱۲	۱۰۰٪
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱	۸.۴٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۳	۲۵٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴	۳۳.۳٪
	بالای ۵۰ سال	۴	۳۳.۳٪
	کل	۱۲	۱۰۰٪
وضعیت شغلی	هیئت علمی دانشگاه	۷	۵۸.۳٪
	مدیر سازمان	۵	۴۱.۷٪
مدرک تحصیلی	کل	۱۲	۱۰۰٪
	کارشناسی ارشد	۳	۲۵٪
	دکتری	۹	۷۵٪
سابقه کاری	کل	۱۲	۱۰۰٪
	زیر ۵ سال	۲	۱۷٪
	۵ الی ۱۰ سال	۲	۱۷٪
	بالای ۱۰ سال	۸	۶۶٪
کل	۱۲	۱۰۰٪	

یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۱۰۸ مضامین پایه و ۲۲ تم اصلی در ۵ دسته تم فراگیر برای الگوی "نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری" شده است. روایی مقولات و مضامین از طریق شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده شد. برای محاسبه شاخص (CVR) از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هر یک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت "گویه ضروری است"، "گویه مفید است ولی ضروری نیست" و "گویه ضرورتی ندارد"، طبقه‌بندی کند. سپس نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود و در صورتی که نتیجه فرمول با توجه تعداد پانل متخصصان تحقیق که ۱۲ نفر هستند، بایستی نتیجه این شاخص بزرگتر از ۰/۵۶ باشد:

جدول ۲

نتایج تحلیل شاخص نسبت روایی محتوای (CVR) مولفه‌های الگوی نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی

مضامین فراگیر	مضامین دهنده (تم‌های اصلی)	سازمان	کدهای پایه و اولیه (تم‌های فرعی)	تعداد خبرگان	تعداد افرادی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند	CVR
مضامین فراگیر ۱: نیازهای سازمانی						
نیازهای سازمانی	بهره‌وری نیروی انسانی		شایسته‌سالاری و نظام شایستگی	۱۲	۱۰	۶۷٪
			مدیریت عملکرد کارکنان	۱۲	۱۰	۶۷٪
			مدیریت عرضه و تقاضای نیروی کار	۱۲	۱۱	۸۳٪
			توجه به منافع جامعه	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
	نگرش جامع		کلی نگرش به کارکنان و سازمان	۱۲	۱۱	۸۳٪
			داشتن تفکر سیستمی به سازمان	۱۲	۱۱	۸۳٪
			هم افزایی در برآورد عرضه و تقاضای نیروی کار	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
			تعالی بخشی و تحول سازمانی	۱۲	۱۱	۸۳٪
			تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز	۱۲	۱۰	۶۷٪
	بالندگی سازمانی		آموزش کارکنان شایسته	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
			تشخیص و حل مسئله، مدیریت بحران	۱۲	۱۰	۶۷٪
			مدیریت زمان	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
			بالا بردن اثر بخشی و تندرستی سازمان	۱۲	۱۱	۸۳٪
			میزان برخورداری از تخصص و تعهد	۱۲	۱۱	۸۳٪
			تغییر به عنوان سرچشمه بالندگی در سازمان	۱۲	۱۱	۸۳٪
	آینده‌نگری		مدیریت راهبردی	۱۲	۱۰	۶۷٪
			توجه به نیازهای آتی سازمان	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
			توجه به افق‌های بلند مدت از طریق نیازسنجی	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
			نظام آموزش شایسته محور	۱۲	۱۰	۶۷٪
			ارزیابی عملکرد شایسته محور	۱۲	۱۰	۶۷٪
			برنامه‌ریزی بلندمدت	۱۲	۱۱	۸۳٪
			نیازسنجی آموزشی نیروی انسانی			
مضامین فراگیر ۲: نیازهای شغلی						

نیازهای شغلی	توانمندسازی	تفویض اختیار به کارکنان شایسته	۱۲	۱۰	۶۷٪
		عدم تمرکز در تصمیم‌گیرها	۱۲	۱۱	۸۳٪
		استقلال کارکنان شایسته	۱۲	۱۰	۶۷٪
		موثر بودن کارکنان و خوباوری	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
	مشارکت	انجام کارها و عملکردهای گروهی	۱۲	۱۱	۸۳٪
		دخیل کردن کارکنان در گفت‌وگو	۱۲	۱۰	۶۷٪
		شهروند مداری و حقوق آنها	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
		داشتن مسئولیت اجتماعی	۱۲	۱۱	۸۳٪
		ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی برای مشارکت	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
		داشتن انگیزه مشارکت	۱۲	۱۱	۸۳٪
		هدف گذاری مشترک آموزشی مدیران با کارکنان	۱۲	۱۰	۶۷٪
	ارتقای دانش	هوش اجتماعی مدیران شایسته	۱۲	۱۰	۶۷٪
		دانش و اطلاعات تخصصی و نوین	۱۲	۱۱	۸۳٪
		آشنایی با مهارت تصمیم‌گیری حل مساله با نرم افزار	۱۲	۱۱	۸۳٪
		استفاده کارا از فناوری‌های موجود	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
	انتقال تجربه	برقراری ارتباط موثر با آموزش دیده‌ها	۱۲	۱۰	۶۷٪
		پذیرفتن مسئولیت آموزش و نشر آن	۱۲	۱۰	۶۷٪
		توانایی علمی مدیران و کارکنان	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
		روحیه خدمت گرایی و ارائه تجارب و یادگیری مضامین فراگیر ۳: نیازهای اجتماعی	۱۲	۱۱	۸۳٪
نیازهای اجتماعی	نفوذ بر کارکنان	توجه به جزئیات امور، انجام کار به بهترین وجه	۱۲	۱۱	۸۳٪
		مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
		منظم و قاعده‌مند بودن	۱۲	۱۰	۶۷٪
	مدیریت تعارض	حذف تعارض مخرب در سازمان از طریق مذاکره	۱۲	۱۰	۶۷٪
		تقویت تعارض سازنده و رقابت آمیز	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
		تشخیص نوع تعارض در سازمان	۱۲	۱۲	۱۰۰٪
		باور به این که برخی کارکنان کسل و تنبل هستند	۱۲	۱۱	۸۳٪

۸۳٪	۱۱	۱۲	کم کردن فاصله قدرت	بهبود روابط کار	
۸۳٪	۱۱	۱۲	حمایت مدیران ارشد از زنان		
۶۷٪	۱۰	۱۲	اعتماد مدیریت به زنان،		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	مدیریت عادلانه در سازمان،		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	آگاهی محیطی و جذب شایسته‌محور	قابلیت‌تطبيق	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	آگاهی سازمانی و نیازهای آموزشی		
۶۷٪	۱۰	۱۲	انطباق پذیری مسیر شغلی		
۶۷٪	۱۰	۱۲	وفق نیازهای آموزشی با تعداد نیروی کار متخصص		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	نظام جذب و استخدام شایسته‌محور	مدیریت استعداد	
۶۷٪	۱۰	۱۲	ارزیابی اسعدها و ارتقا و جابجایی آنها		
۸۳٪	۱۱	۱۲	توجه به نیروی انسانی شایسته در سازمان		
۸۳٪	۱۱	۱۲	توسعه استعدادها جهت تصدی مشاغل حساس		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	آموزش و بهسازی جهت ارتقا		
۶۷٪	۱۰	۱۲	نیازسنجی برنامه‌ها جهت جانشینی پروری شایسته‌ها		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	بکارگیری نظام حقوق و دستمزد منصفانه		
			مضامین فراگیر ۴: مهارت‌های نیازسنجی		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	استفاده از نظرات و پیشیهادات افراد	مهارت رفتاری	
۶۷٪	۱۰	۱۲	شایستگی‌های راهبردی	مهارت‌های نیازسنجی	
۶۷٪	۱۰	۱۲	بسترسازی فرهنگی		
۶۷٪	۱۰	۱۲	تحصیلات سرپرستان		
۸۳٪	۱۱	۱۲	آشنایی با شغل و نیازهای آموزشی	مهارت فنی	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات		
۶۷٪	۱۰	۱۲	برآورد نیازهای آموزشی با رایانه		
۸۳٪	۱۱	۱۲	شناسایی مسئله مبنی بر نیازهای آموزشی		
۸۳٪	۱۱	۱۲	مهارت حل مساله و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی		
۶۷٪	۱۰	۱۲	داشتن مهارت فناورانه و الکترونیکی		
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	تصمیم گیری و برنامه‌ریزی متناسب نیازسنجی آموزشی	مهارت استدلال	
۸۳٪	۱۱	۱۲	داشتن تفکر سیستمی		

۱۰۰٪	۱۲	۱۲	داشتن قدرت تجزیه و تحلیل	مهارت ارتباطی و رهبری
۸۳٪	۱۱	۱۲	خلاقیت و نوآوری	
۶۷٪	۱۰	۱۲	ارتباطات کتبی و شفاهی	
۸۳٪	۱۱	۱۲	فن مذاکره	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	توانایی دریافت اطلاعات دقیق	
۸۳٪	۱۱	۱۲	قدرت تحلیل اطلاعات	
۶۷٪	۱۰	۱۲	مربی‌گری و داشتن قدرت تحریک سایرین	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	سازماندهی و سبک مدیریتی مشارکتی	مهارت هیجانی
۶۷٪	۱۰	۱۲	هوش عاطفی	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	اعتماد به نفس	
۸۳٪	۱۱	۱۲	آگاهی اجتماعی	
۸۳٪	۱۱	۱۲	خومدیریتی	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	تعاملات اجتماعی	
۸۳٪	۱۱	۱۲	رشد توانمندی‌ها و توسعه حرفه‌ای	
۶۷٪	۶۷٪	۱۲	تقویت مهارت‌های شغلی	مهارت حرفه‌ای
۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۲	فراهم‌سازی فرصت جهت بروز شایستگی،	
۸۳٪	۸۳٪	۱۲	رشد توانایی‌های حرفه‌ای	
۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۲	شایسته‌سالاری سازمان جهت امور تخصصی	
			مضامین فراگیر ۵: اثربخشی آموزشی	
۸۳٪	۱۱	۱۲	خویش‌داری و باوجدان بودن	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	صداقت و راستگویی و آراستگی	
۸۳٪	۱۱	۱۲	بهره‌گیری از فرصت‌ها	اثربخشی آموزشی
۶۷٪	۱۰	۱۲	عدم توجه به منافع شخصی	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	وفاداری و قابلیت اعتماد	
۶۷٪	۱۰	۱۲	نیازسنجی سیستماتیک	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	طراحی شایستگی محور	
۸۳٪	۱۱	۱۲	آموزش تجربی و نیازسنجی استاندارد محور	
۶۷٪	۱۰	۱۲	ارزیابی نتیجه و ارزیابی یادگیری	
۶۷٪	۱۰	۱۲	انگیزش	آموزش شغلی
۸۳٪	۱۱	۱۲	تفکر مثبت به سایرین	
۱۰۰٪	۱۲	۱۲	مدیریت زمان	
۸۳٪	۱۱	۱۲	نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل	
۸۳٪	۱۱	۱۲	یادگیری مستمر	
۶۷٪	۱۰	۱۲	ایجاد انگیزه در کارکنان جهت برگزاری دوره‌های آموزشی و کشف کارکنان شایسته	

با توجه به نتایج حاصل شده در جدول فوق برای شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) عدد بدست آمده برای هر گویه بیشتر از ۰/۶۰ بدست آمد بنابراین همه مفاهیم پژوهش به نسبت روایی محتوایی برخوردار هستند.

جهت بررسی شاخص روایی محتوا (CVI) از روش والتز و بازل استفاده می‌شود. بدین صورت که متخصصان، مربوط بودن هر گویه را به صورت ۱ "مربوط نیست"، ۲ "نسبتاً مربوط است"، ۳ "مربوط است"، ۴ "کاملاً مربوط است" مشخص می‌کنند. گویه مربوط به واضح بودن را نیز به ترتیب به صورت ۱ "واضح نیست"، ۲ "نسبتاً واضح است"، ۳ "واضح است"، ۴ "واضح مربوط است" مشخص می‌کنند. در صورتی که نمره CVI بالاتر از ۰/۷۹ باشد، روایی محتوایی مقیاس مورد تأیید است. یافته‌های این تحقیق در جداول ۲ و ۳ گزارش شده است.

جدول ۳

نتایج شاخص روایی محتوایی (CVI)

مقوله اصلی	مؤلفه	تعداد خبرگان	مجموع تعداد افرادی که گزینه ۳ و CVI ۴ را انتخاب کرده‌اند تقسیم بر ۱۲	CVI
الگوی نیازسنجی آموزشی مبتنی	بهره وری نیروی انسانی	۱۲	$12 \div (3+8) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
بر شایستگی	نگرش جامع	۱۲	$12 \div (5+5) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	بالندگی شغلی	۱۲	$12 \div (8+4) = 100\%$	۱۰۰٪
	آینده نگری	۱۲	$12 \div (7+4) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	توانمندسازی	۱۲	$12 \div (5+6) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	مشارکت	۱۲	$12 \div (7+3) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	ارتقای دانش	۱۲	$12 \div (3+8) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	انتقال تجربه	۱۲	$12 \div (8+4) = 100\%$	۱۰۰٪
	نفوذ بر کارکنان	۱۲	$12 \div (7+4) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	مدیریت تعارض	۱۲	$12 \div (7+3) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	بهبود روابط کار	۱۲	$12 \div (2+8) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	قابلیت تطبیق	۱۲	$12 \div (3+8) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	مدیریت استعداد	۱۲	$12 \div (7+3) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	مهارت رفتاری	۱۲	$12 \div (8+4) = 100\%$	۱۰۰٪
	مهارت فنی	۱۲	$12 \div (9+2) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	مهارت رهبری و ارتباطی	۱۲	$12 \div (7+3) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	مهارت استدلال	۱۲	$12 \div (3+8) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	مهارت هیجانی	۱۲	$12 \div (2+8) = 83.3\%$	۸۳.۳٪
	مهارت حرفه ای	۱۲	$12 \div (10+1) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	ویژگی شخصیتی و ارزشی	۱۲	$12 \div (8+4) = 100\%$	۱۰۰٪
	شایستگی آموزشی	۱۲	$12 \div (3+8) = 91.7\%$	۹۱.۷٪
	آموزش شغلی	۱۲	$12 \div (8+2) = 83.3\%$	۸۳.۳٪

با توجه به نتایج حاصل شده برای شاخص روایی محتوایی (CVI)، تمام موارد از روایی محتوایی قابل قبول برخوردار می‌باشند، بدین صورت که شاخص روایی محتوایی هیچ کدام از مقولات کمتر از ۰/۷۹ نمی‌باشند.

در اکثر مطالعات و پژوهش‌ها کیفی هفت معیار را برای تعیین روایی الگو ارائه می‌کنند که عبارتند از: ارتباط، کاربردپذیری، انسجام، جامعیت، ادراک‌پذیری، نوآوری و مقبولیت. به منظور بررسی شاخص‌های روایی چارچوب مدل "نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی" از نظر

متخصصان مصاحبه شونده‌ها (۱۲ نفر خبرگان) استفاده گردید. بنابراین، جامعه آماری جهت اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی شامل مصاحبه شونده‌گان حیطة مدل "الگوی نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی" بود که ۱۲ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت کردند. نتایج زیر از اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی می‌باشد:

جدول ۴

نتایج اعتباریابی درونی و بررسی روایی الگوی نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی

معیار	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	CVI	S- CVI
ارتباط	۳.۹۸	۴.۳۰	۳/۴۴	۰/۵۲	۸۳.۳٪	۰/۸۹.۳=۶.۲۵
کاربردپذیری	۳.۶۳	۴.۲۲	۳/۵۰	۰/۷۳	۹۱.۷٪	
انسجام	۳.۴۵	۴	۳/۳۳	۰/۴۷	۸۳.۳٪	
جامعیت	۳.۷۸	۴.۰۵	۳/۸۶	۰/۵۶	۸۳.۳٪	
ادراک پذیری	۳.۵۸	۵	۳/۲۸	۰/۵۲	۹۱.۷٪	
نوآوری	۳.۳۳۵	۴.۶۱	۳/۹۶	۰/۶۳	۱۰۰٪	
مقبولیت	۳.۱۲	۴	۳/۳۸	۰/۷۰	۹۱.۷٪	

نتایج نشان داد که میانگین همه معیارهای روایی بالای ۳ می‌باشد و با توجه به اینکه پرسشنامه در مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱ کمترین نمره تا ۵ بیشترین نمره بوده است، لذا میانگین بالای ۳ نشان می‌دهد که همه معیارها بالاتر از میانگین نمره کسب کرده‌اند (بالاتر از متوسط) و متعاقباً نمره شاخص روایی محتوا (CVI) برای همه معیارها بالای ۰/۷۹ می‌باشد که به خاطر بالاتر از بودن نمره ۰/۷۹ مورد تأیید می‌باشد. نمره مناسبت کلی (S- CVI) هم ۰/۸۹.۳ می‌باشد و با توجه به اینکه این عدد بالاتر از حداقل مناسبت کلی مطلوب (۰/۷۹) می‌باشد، لذا مناسبت کلی الگو تأیید می‌شود. برای تعیین مناسبت کلی (S- CVI) از رویکرد میانگین استفاده شد، یعنی میانگین مجموع شاخص‌های روایی محتوایی بر تعداد معیارها تقسیم شد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدلی برای نیازسنجی آموزش‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های اداری کشور بود. برای نیل به این هدف، از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده گردید و بر اساس مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و آموزش اداری، در نهایت ۲۲ تم اصلی و ۱۰۸ مضمون پایه در قالب پنج دسته تم فراگیر شامل نیازهای سازمانی، نیازهای شغلی، نیازهای اجتماعی، مهارت‌های نیازسنجی، و اثربخشی آموزشی شناسایی شد. بررسی روایی محتوایی مدل از طریق شاخص‌های CVI، CVR و S-CVI نیز مؤید اعتبار بالای ساختار نهایی مدل پیشنهادی بود.

نتایج حاصل از تحلیل مضمون، مؤید آن است که توجه به مؤلفه‌های شایستگی‌محور در فرآیند نیازسنجی آموزشی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و ارتقاء کیفیت آموزش در سازمان‌های اداری منجر شود. یافته‌ها در محور اول یعنی "نیازهای سازمانی"، نشان دادند که مولفه‌هایی مانند بهره‌وری نیروی انسانی، نگرش جامع، بالندگی سازمانی و آینده‌نگری، از ارکان کلیدی برای نیازسنجی به‌شمار می‌آیند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Karami et al., 2015) و (Mohammadi, 2022) همسوست که در آن‌ها نیز بر نقش نیازهای سازمانی در ارتقای

سطح آموزشی مدیران و کارکنان تأکید شده است. همچنین در پژوهش (Shahmahdi et al., 2021) نیز مشخص شد که ارتقاء کیفیت خدمات در حوزه‌های سلامت و محیط‌زیست در گرو آموزش‌های هدفمند و منطبق با نیازهای سازمانی است.

در محور دوم، "نیازهای شغلی"، مواردی همچون توانمندسازی، مشارکت، ارتقای دانش و انتقال تجربه شناسایی شد که حاکی از نقش بنیادین توسعه مهارت‌های شغلی در بهبود کارایی فردی و تیمی است. این نتیجه با پژوهش (Naim et al., 2024) تطابق دارد که در آن توسعه شایستگی‌های کارکنان در کنار بهبود اقلیم اجتماعی سازمان منجر به افزایش مشارکت و انگیزش کاری شده است. همچنین در تحقیق (Ghashlaghi et al., 2016) نیز تأکید شده است که مهارت‌های تصمیم‌گیری، استدلال و هوش اجتماعی از نیازهای محوری برای شاغلین در نهادهای قضایی به شمار می‌روند که این مؤلفه‌ها نیز در مدل حاضر مشاهده شده است.

در محور "نیازهای اجتماعی"، یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت مؤلفه‌هایی چون نفوذ بر کارکنان، مدیریت تعارض، بهبود روابط کار، قابلیت تطبیق و مدیریت استعداد بودند. این نتایج با مطالعه (Sarshar & Samiee, 2020) همخوانی دارد که در آن مدل شایسته‌سالاری در نظام اداری به عنوان عامل تسهیل‌گر روابط انسانی و تعادل در ساختار سازمانی معرفی شده است. همچنین، در پژوهش (Mushtaque et al., 2021) نیز مشخص شد که فرآیندهای مبتنی بر شایستگی از جمله جذب و ارتقاء مبتنی بر شایستگی، می‌تواند عملکرد کارکنان را به طور محسوسی ارتقاء دهد.

دسته چهارم از مضامین شناسایی شده، مهارت‌های نیازسنجی بود که شامل مهارت‌های رفتاری، فنی، استدلالی، ارتباطی، هیجانی و حرفه‌ای بود. این محور از اهمیت بسزایی برخوردار است، زیرا نیازسنجی بدون برخورداری از مهارت‌های تحلیلی و ادراکی مناسب، به نتایجی سطحی و ناکارآمد منتهی خواهد شد. در همین راستا، مطالعه (Khajevandi et al., 2021) نشان داد که توانایی تشخیص نیازهای آموزشی در گرو برخورداری از مهارت‌های تحلیلی، شناختی و رهبری است. همچنین پژوهش (Rezaei Mirghaed et al., 2018) نیز به‌طور مستقیم بر لزوم ارتقاء مهارت‌های نیازسنجی کارکنان واحدهای آموزش در دانشگاه تأکید دارد که با مؤلفه‌های این مطالعه همراستاست.

پنجمین محور مدل، اثربخشی آموزشی است که در برگیرنده شایستگی آموزشی، آموزش شغلی و ویژگی‌های شخصیتی-ارزشی است. این محور بر لزوم ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها بر اساس شایستگی‌های کسب‌شده و نه صرفاً ساعات آموزشی گذرانده شده تأکید دارد. این رویکرد با نتایج پژوهش (Markaki et al., 2021) که به بررسی ابزارهای جهانی در ارزیابی آموزش پرداخته همراستاست و همچنین با یافته‌های (Rezaei et al., 2024) که عملکرد آموزشی معلمان را بر پایه درگیری شغلی و شایستگی حرفه‌ای تحلیل کرده است.

نتایج پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی، بر اساس پنج محور ذکر شده، دارای ساختار منسجم و کاربردپذیر است و از منظر روایی نیز دارای حد قابل قبول بوده است. به طور خاص، شاخص S-CVI برابر با ۰.۸۹ محاسبه گردید که بیانگر پذیرش عمومی از سوی خبرگان نسبت به جامعیت مدل است. این نتایج با مطالعات (Teimouri et al., 2022) و (Boostani et al., 2022) نیز هماهنگ است که در آن‌ها نیز تأکید شده بود، مدل‌های منابع انسانی شایسته‌محور، نه تنها موجب بهسازی عملکرد سازمانی می‌شوند بلکه زمینه‌جانشین‌پروری، توسعه مسیر شغلی و افزایش چسبندگی سازمانی را فراهم می‌کنند.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، به‌ویژه در فضای اداری کشور، می‌تواند به شناسایی عمیق‌تر مؤلفه‌های آموزشی کمک کند. تحلیل مضمون نه تنها ابزار مناسبی برای استخراج تم‌ها و کدهاست بلکه به فهم بافت‌محور تجربه‌های کارکنان و مدیران نیز کمک می‌کند (Hashemi et al., 2022). چنین نگاهی مبتنی بر عمق و نه سطح، در طراحی نظام‌های آموزش شایستگی‌محور بسیار حائز اهمیت است.

در مجموع، یافته‌های تحقیق حاضر نه تنها با ادبیات نظری همراستاست بلکه بر غنای آن نیز افزوده است، زیرا مدل نهایی علاوه بر تأیید مؤلفه‌های پیشین، چندین مؤلفه جدید را نیز به ساختار افزوده است که در مطالعات مشابه پیشین مغفول مانده بودند. این مؤلفه‌ها به‌ویژه در حوزه‌های نرم‌افزاری، آموزش تجربی، و شاخص‌های رفتاری، افق جدیدی را در طراحی برنامه‌های آموزشی سازمان‌های اداری می‌گشایند (Nasih, 2024; Rasouli et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن دامنه نمونه‌گیری به ۱۲ نفر از خبرگان حوزه آموزش و منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود که هرچند بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند، اما نمی‌توان به‌طور کلی یافته‌ها را به تمامی نهادهای اداری کشور تعمیم داد. همچنین، عدم بهره‌گیری از ابزارهای کانون ارزیابی برای تحلیل شایستگی‌ها به دلیل محدودیت‌های زمانی و لجستیکی از دیگر چالش‌های تحقیق بود. در کنار این موارد، محدودیت در دسترسی به برخی مدیران و عدم تمایل آنان به مصاحبه نیز فرآیند گردآوری داده‌ها را با دشواری‌هایی همراه ساخت.

برای توسعه بیشتر این خط پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آتی با رویکرد ترکیبی (آمیخته) انجام شوند تا بتوان اعتبار بیرونی مدل را نیز بررسی کرد. استفاده از روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل عاملی تأییدی می‌تواند به تثبیت ابعاد شناسایی شده کمک کند. همچنین توصیه می‌شود پژوهش‌هایی با تمرکز بر سازمان‌های خصوصی و تطبیق‌پذیری مدل در آن فضاها نیز انجام گیرد تا ابعاد کاربردی مدل در بسترهای مختلف بررسی شود. بهره‌گیری از کانون‌های ارزیابی، تحلیل‌های رفتاری، و ارزیابی‌های مبتنی بر داده‌های عملکردی نیز می‌تواند تصویر دقیق‌تری از اثربخشی مدل ارائه دهد.

سازمان‌های اداری می‌توانند از مدل طراحی شده به عنوان یک الگوی عملیاتی برای تدوین تقویم آموزشی شایسته‌محور استفاده کنند. همچنین در طراحی مسیرهای شغلی و ارتقاء منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود از شاخص‌های شایستگی استخراج‌شده در این مدل بهره گرفته شود. پیاده‌سازی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مبتنی بر این مدل، می‌تواند منجر به استفاده بهینه از بودجه‌های آموزشی، ارتقاء عدالت در تخصیص فرصت‌های یادگیری، و افزایش تعهد سازمانی شود. همچنین، از آنجا که مؤلفه‌های مدل شامل مهارت‌های نرم و سخت است، مدیران باید برنامه‌های آموزشی را با رویکرد تلفیقی طراحی کنند تا هم توسعه فردی و هم توسعه شغلی کارکنان پوشش داده شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Boostani, M., Tabarsa, G., Rezaeian, A., & Hadizadeh, A. (2022). Designing and Explaining a Model for Developing Women's Managerial Capabilities in Government Organizations. *Strategic Management Studies Quarterly*, 13(51), 105-125. https://www.smsjournal.ir/article_157952.html
- Ghashlaghi, M., Haghani, M., & Mohammadi Moghaddam, Y. (2016). Training Needs Assessment of Judicial Occupational Groups Based on Competency Approach (Case Study: Tehran Province Judicial Complexes). *Human Resource Studies Quarterly*, 5(16), 141-163. https://www.jhrs.ir/article_65725.html?lang=en
- Hashemi, M., Rajabpour, E., Heidari, A., & Najibi, S. S. (2022). Organizational Forgetting Phenomenon in Organizational Culture Context: Applying Combined Thematic Analysis-DEMATEL Approach (Case Study: Social Security Organization). *Standard and Quality Management Journal*, 12(3). <https://en.civilica.com/doc/1663606/>
- Karami, M., Salehi Omran, E., & Khoshnoodifar, H. (2015). Training Needs Assessment of Mazandaran Regional Electric Company Managers Based on Competency Model. *Educational Planning Studies Journal*, 1(2). https://eps.journals.umz.ac.ir/article_811.html?lang=en
- Khajevandi, G., Seyedjavadin, S., Amiri, M., Siros, K., & Sharifi, N. (2021). Identifying Key Indicators Affecting Training Needs Assessment with an Organizational Strategy Realization Approach Using ANP Method. *Human Resource Education & Development Journal*(3), 81-100. <https://doi.org/10.52547/istd.31533.8.31.81>
- Kim, Y., Lee, J., Park, S., Kwon, Y., Cheong, M. J., & Lee, J. H. (2025). Needs Assessment for Public Health Competency in Infection Prevention and Control: Importance and Performance Analysis (IPA) of Infectious Disease Response Practitioners. *Journal of Korean medical science*, 40(1), e23. <https://doi.org/10.3346/jkms.2025.40.e23>
- Liveris, P. D. (2021). *New public Management reforms, an empirical study of human resources critical factors, in the context of the Greek Public sector* University of Derby]. <https://repository.derby.ac.uk/item/94q19/new-public-management-reforms-an-empirical-study-of-human-resources-critical-factors-in-the-context-of-the-greek-public-sector>
- Lubis, F. M., Febrian, W. D., & Wijaya, I. K. K. (2024). Exploration of Competency-Based Performance Management Practices in Driving Employee Career Development: A Case Study in the Financial Services Company. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(2), 736-745. <https://dinastipub.org/DIJEFA/article/view/2639>
- Mahmud, K. T., Wahid, I. S., & Arif, I. (2019). Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1705627>
- Markaki, A., Malhotra, S., & Billings, R. (2021). Training needs assessment: tool utilization and global impact. *BMC Medical Education*, 21, 120. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02748-y>
- Mohammadi, H. (2022). Training Needs Assessment of Managers Using Qualitative Method (Case Study: Iran Gas Transmission Operations Region). *Oil & Gas Exploration & Production Monthly*(204). <https://www.magiran.com/paper/2555250/>
- Mushtaque, T., Saeed, G., Habib, S., Alizai, D. M. A., Ali, A., & Ashraf, S. (2021). Merit-based recruitment and its impact on employees' performance: Empirical evidence from a public company of Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 11-53.
- Naim, M. F., Shehzad, N., Nahyan, M. T. A., Jabeen, F., & Usai, A. (2024). The Impact of Knowledge Sharing on Employee Engagement Through the Mediating Role of Competency Development and Moderating Role of Social Climate. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1889-1916. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2023-0276>
- Namubiru, A., Kitembo, M., Kasiita, T., Kagambe, E., & Kasiita, T. (2024). Perceptions of Teachers on the Implementation of the Competence-Based Curriculum in Secondary Schools in Bundibugyo and Ntoroko Districts, Uganda. *East African Journal of Education Studies*, 7(3), 13-27. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.3.2013>
- Nasih, M. Z. (2024). Digital Transformation: The Effect of Learning Management Systems in Developing Employee Digital Competence. *Jurnal Ekonomi Bisnis & Entrepreneurship*, 18(2), 604-613. <https://doi.org/10.55208/z4bv1w35>
- Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Structural Modeling of School Managers' Competencies as a Driver for Sustainable Development [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 124-131. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.15>
- Rezaei Mirghaed, H., Ahmadi Kohanali, R., & Koshki Jahromi, A. (2018). Needs Assessment and Determining Training Courses for Staff of Education and Research Units at Hormozgan University Based on Competency Approach. *Educational Planning Studies Journal*, 6(12). https://eps.journals.umz.ac.ir/article_1789.html?lang=en



- Rezaei, N., Chenari, A., & Afkaneh, S. (2024). Identifying the dimensions and components of teachers' educational performance based on the job engagement and professional competence based on the grounded theory. *Sociology of Education*, 10(3), 193-206. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>
- Rony, Z., Wijaya, I., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L., Judijanto, L., Herman, H., & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Naturalpublishing. Com*. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jsap/vol13/iss2/18/>
- Sarshar, E., & Samiee, R. (2020). Presenting a Meritocracy Process Model in Administrative System with Human Resource Improvement Approach in Golestan University of Medical Sciences. *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 12(43), 199-216. <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.199>
- Shahmahdi, N., Ghorashi, B., Aslani, H., Ghafarifar, S., Shaker Khatibi, M., Mosaffari, M., & Shaghghi, A. (2021). Training Needs Assessment for Empowering Professionals Related to Health and Environmental Knowledge. *Health and Environment Journal*, 14(4), 577-614. <https://ijhe.tums.ac.ir/article-1-6562-en.html>
- Suzer, E., & Koc, M. (2024). Teachers' digital competency level according to various variables: A study based on the European DigCompEdu framework in a large Turkish city. *Education and Information Technologies*, 29, 22057-22083. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12711-1>
- Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Presenting a Competency-Based Human Resource Management Model with a Succession Planning Approach. *Applied Sociology Journal*, 33(2), 69-92. https://jas.ui.ac.ir/article_26161.html