

آسیب شناسی نظام آموزش منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتباریابی یک الگو^۱

خالد میراحمدی^۲

اباصلت خراسانی^۳

محمد تقی نظرپور*^۴

غلامرضا شمس^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، آسیب شناسی آموزش منابع انسانی در آموزش عالی و تدوین و اعتباریابی الگویی برای آن بود. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، ترکیبی اکتشافی متوالی و از نوع الگوسازی بوده که با استفاده از روش همسوسازی داده‌های چندگانه در دو مرحله، چارچوب نظری اولیه تدوین و در قالب یک الگو اعتباریابی شد. برای شناسایی آسیب‌ها، در مرحله اول با بهره‌گیری از مطالعه موردی کیفی، دیدگاه‌ها و تجارب ۱۱ نفر از خبرگان با رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری از طریق مصاحبه نیمه‌ساختمند مورد بررسی قرار گرفته و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، داده‌ها تحلیل شدند. در مرحله دوم با استفاده از روش پیمایشی، ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته از دیدگاه ۹۸ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی تهران بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی نسبتی بررسی شد. جهت تحلیل داده‌ها، برای اعتباریابی چهارچوب تدوین شده از تحلیل حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت. پی. ال. اس استفاده شد. در نتیجه کدگذاری داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه ۲۱۵ کد استخراج شد که در قالب ۳۴ مؤلفه و ۱۴ بعد؛ تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی، نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای آموزش، ارزشیابی و پایش، انتقال آموزش، سیستمی، مدیریت دانش و تجارب، فرهنگ دانشگاهی و منابع انسانی، قوانین و اسناد بالادستی، مالی و بودجه، آشناسازی و آگاهی بخشی، ساختار سازمانی و منابع انسانی، و فن‌آوری دسته‌بندی و الگوی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها تدوین و اعتبارسنجی شد. متغیرهای ارزشیابی و پایش، طراحی و برنامه‌ریزی و انتقال آموزش (با ضریب تعیین ۰/۷۴، ۰/۷۳، ۰/۷۱) بیشترین تبیین و متغیرهای مدیریت دانش و تجارب، قوانین و اسناد بالادستی و مالی و بودجه (با ضریب تعیین، ۰/۵۰، ۰/۴۰، ۰/۳۱) کمترین تبیین را از الگوی تدوین شده نشان دادند.

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۴ استادیار، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: m_nazarpour@sbu.ac.ir)

^۵ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

کلید واژگان: آسیب‌شناسی، نظام آموزش منابع انسانی، آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی، آموزش عالی.

مقدمه

نظام آموزش عالی از بزرگ‌ترین نظام‌های جامعه است که سرنوشت جامعه را در بلندمدت مشخص می‌کند. مجموعه پژوهش‌های محققان نشان می‌دهد که دانشگاه مبدأ تغییر و تحول است و توسعه جوامع ارتباط بسیار زیادی با نظام آموزش عالی آن‌ها دارد (۱) در همین خصوص و با پررنگ شدن چالش‌های بزرگ جوامع جهانی در قرن بیست و یکم (۲) توجه به نقش و وظایف گسترده آموزش عالی با تحولات زیادی روبه‌رو شده است (۳).

نگاهی به روند تحولات جاری در نظام آموزش عالی ایران حاکی از آن است که آموزش عالی باید ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگناهای مالی به حفظ و ارتقای کیفیت نیز بپردازد. چالش‌های آموزش عالی از یک طرف، سبب دگرگونی‌های سازمانی نظیر استقلال و خودتنظیمی مراکز آموزش عالی شده و نیز تقاضا برای بهبود کیفیت و پاسخگو بودن این مراکز را افزایش داده است (۴) و به همان میزانی که تقاضا برای آموزش عالی بیشتر می‌شود، حساسیت نسبت به کیفیت فرآیندها و بروندهای دانشگاهی نیز افزایش می‌یابد (۵). یکی از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین این فرآیندها که تأثیر مستقیمی بر بروندهای آموزش عالی می‌گذارد، نظام آموزش و توسعه منابع انسانی دانشگاه‌هاست.

دانشگاه‌ها برای اینکه با موفقیت در این تغییر نهادی سازگار شوند، استراتژی‌های مختلفی را برای استقرار بهتر منابع انسانی اتخاذ می‌کنند. با توجه به این واقعیت که سرمایه‌گذاری برای کارکنان بیشترین سهم از هزینه‌های دانشگاه را به خود اختصاص داده است، منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی مراکز دانشگاهی و کسب اهمیت در امور دانشگاه است (۶) و موفقیت مؤسسات آموزش عالی به کیفیت منابع انسانی و توجه به آن بستگی دارد. این مؤسسات علاقه‌مند شدند که مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک شریک استراتژیک در عملیات بکارگیرند (۷). اما مطالعات حاکی از آن است که شکاف عمیقی میان آن‌چه از منابع انسانی دانشگاه در هزاره‌ی سوم میلادی که از آن به‌عنوان عصر دانشگران یاد می‌شود با آن‌چه در عمل در دانشگاه‌های ایران بدان اهتمام ورزیده می‌شود، وجود دارد. این امر سبب شده است که در عمل نقش و اهمیت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه در تحقق موفقیت‌آمیز رسالت و اهداف دانشگاه به‌خوبی شناخته نشود و از آن به‌عنوان عاملی استراتژیک برای بهبود عملکرد دانشگاه‌ها استفاده نگردد. این در حالی است که مطالعات انجام شده به وضوح رابطه‌ی قوی و معناداری میان شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند (۸-۱۲) و از مهم‌ترین این شیوه‌ها و کارکردها آموزش و توسعه منابع انسانی است.

آموزش و توسعه به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره می‌کند که به وسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان اعمال می‌شود (۱۳). ایجاد یک سیستم اداری

مطلوب و مناسب تا حد زیادی با کمک آموزش و ارتقای توانمندی‌های مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها امکان‌پذیر است، با این وجود مطالعات اکتشافی نشان از وجود اختلال در کارکرد صحیح نظام آموزش در سازمان‌های دولتی کشور از جمله دانشگاه‌ها دارد که کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است (۱۴). به عبارتی دیگر، موفقیت بلندمدت هر دانشگاه بستگی به این مهم دارد که آیا کارکنان آن دانشگاه به صورت اثربخش و مستمر به امر یادگیری می‌پردازند؟ و دانش جدید را برای بهبود عملکرد خود در جهت سودمندی دانشگاه، به کار می‌گیرند؟ لذا، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ منابع آینده‌ساز است. اما در این خصوص، برآوردها حاکی از آن است که اکثر دانش‌ها و مهارت‌های کسب شده در آموزش به صورت کامل توسط فراگیران به کار گرفته نشده است (۱۵) و با وجود دامنه‌ی زیاد فعالیت‌ها و تنوع شیوه‌های آموزشی، فضای آموزشی کارکنان دولت با مشکلات و موانع متعددی روبرو بوده است (۱۶). این در حالی است که وجود نقص در فرآیند آموزش کارکنان می‌تواند روند رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای سند چشم‌انداز آموزش عالی را با مشکل مواجه سازد. این برآوردها بررسی و آسیب‌شناسی این مهم را که چه عواملی مانع اثربخشی آموزش و انتقال آن می‌شود، ضروری ساخته است. بنابراین باید اذعان داشت که به همان اندازه که آموزش منابع انسانی حائز اهمیت است، آسیب‌شناسی آن نیز دارای اهمیت است (۱۴).

آسیب‌شناسی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌هاست (۱۷) و حساس‌ترین مرحله مبتنی بر برنامه است که در آن الگوی مناسب برای درک و شناخت مشکلات سازمانی، گردآوری و تحلیل اطلاعات، ارائه بازخورد برای مدیران و کارکنان در مورد مسئله‌های مهم ارائه می‌شود (۱۸). هدف از آسیب‌شناسی، ایجاد درک مشترکی از سیستم و تصمیم‌گیری در خصوص ضرورت تغییرات است (۱۹). آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، "الگوهای آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند که در برنامه تحول سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (۲۰). پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی معرفی نموده‌اند که در آن‌ها آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم‌ترین الگوهای آسیب‌شناسی، الگوهای تحلیل چرخه نیرو لویین (۲۱)، الماس لوییت (۲۲)، تحلیل سیستم لیکرت (۲۳)، شش بعدی ویزورد (۲۴)، هماهنگ تحلیل سازمان نادلر و تاشمن (۲۵)، هفت اس مکنزی (۲۶)، مدل استار گالبریث (۲۷)، مدل فرهنگی-سیاسی و فنی تیچی (۲۸)، مدل سازمان عملکرد بالا نلسون و برنز (۲۹)، رفتار فردی و گروهی هاریسون (۱۹۸۷) (۱۷)، عملکرد و تغییر سازمانی بورک و لیتوین (۳۰)، هوش سازمانی فالتا (۳۱)، تحلیل سه شاخه‌ای میرزایی اهرنجانی (۳۲) هستند. الگوهای نامبرده در خیلی از ابعاد اشتراکات و تفاوت‌هایی دارند اما هیچ کدام از آن‌ها خاص آموزش منابع انسانی به ویژه در دانشگاه‌ها نیستند.

لذا خلأ الگوی آسیب‌شناسی که به صورت جامع نظام آموزش منابع انسانی را در دانشگاه‌ها مورد مذاقه قرار دهد احساس می‌شود و پژوهش حاضر در راستای این مهم انجام شده است. از سویی دیگر اگرچه پژوهش‌هایی در رابطه با آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی در سازمان‌های مختلف صورت گرفته است (۱۶، ۳۳-۳۵)، با این وجود، پژوهشی که به صورت خاص به آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی (کارکنان) با رویکردی جامع به ویژه در آموزش عالی بپردازد یافت نشد. پژوهش‌های انجام شده نیز اکثراً بر مبنای مدل آسیب‌شناسی سه شاخگی صورت گرفته است و چهارچوب ویژه‌ای برای آموزش و توسعه منابع انسانی ملاک قرار نگرفته است. به علاوه پژوهش‌هایی نیز که در دانشگاه‌ها انجام شده است با محوریت اعضای هیأت علمی بوده و کارکنان ستادی دانشگاه، حلقه‌ی مفقوده‌ی این پژوهش‌ها بوده است. بنابراین و با توجه به این خلأ، پژوهش حاضر ضمن پرداختن به آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی بر آن است که به طراحی و اعتباریابی الگویی جهت آسیب‌شناسی این حوزه در دانشگاه‌ها بپردازد.

با اذعان به مطالب یاد شده مبنی بر نقش حیاتی دانشگاه‌ها در توسعه کشور در وهله اول، نقش پررنگ منابع انسانی در پیشبرد اهداف دانشگاه در مرحله دوم و توجه به این مهم که به رغم اهمیت نظام آموزش و توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها، ضعف‌ها و سوءکارکردهایی در این زمینه وجود دارد، شناسایی آسیب‌های آموزش و توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها به عنوان یک مسأله مرتفع می‌گردد و این سؤال مطرح می‌شود که نظام آموزش و توسعه منابع انسانی دانشگاه‌های ایران با چه آسیب‌هایی دست و پنجه نرم می‌کند؟ و مدل مطلوب آسیب‌شناسی نظام آموزش و توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر طرح، جز طرح‌های توسعه‌ای و کاربردی و از نظر روش جزء پژوهش‌های ترکیبی اکتشافی متوالی و از نوع الگوسازی بوده که در دو بخش کیفی و کمی در دو مرحله انجام گردیده است.

برای بررسی در مرحله اول پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی نظری انتخاب شدند و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری داده‌ها، صورت گرفت. در نمونه‌گیری هدفمند، هدف حصول اطمینان از بکارگیری یک شیوه نمونه‌گیری غیرآریب می‌باشد (۳۶). لذا نمونه‌ی انتخاب شده در این مرحله، دو معیار از چهار معیار در نظر گرفته شده برای انتخاب را (در زمینه‌ی موضوع مورد بررسی؛ سابقه‌ی تدریس را داشته باشد، صاحب اثر باشد، سابقه پژوهش داشته باشد، دارای تجربه کاری باشد)، دارا بودند. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که اشباع نظری با انجام مصاحبه «یازدهم» صورت گرفت؛ لذا حجم نمونه در این مرحله «۱۱» نفر بود. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل مضمون که شامل سه مرحله دستیابی به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

می‌باشد، استفاده گردید. پس از گردآوری داده‌ها، تولید طبقات یا مفاهیم برای شناخت آسیب‌ها، دسته‌بندی آسیب‌ها در ابعاد و مؤلفه‌های الگوی کیفی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی در مراکز آموزش عالی انجام شد. برای اطمینان از نحوه‌ی کدگذاری‌ها نیز از دو نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن بهره گرفته شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان ۰/۷۶ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

در مرحله دوم پژوهش، معاونین، مدیران منابع انسانی و کارشناسان اداره کارکنان دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی مورد سؤال قرار گرفتند. نظر به مشخص نبودن حجم جامعه هدف در دانشگاه‌های مختلف، در این بخش حجم جامعه و نمونه بر اساس سایر متغیرهای موجود در در سالنامه‌های آماری از جمله تعداد کل کارکنان غیرآموزشی دانشگاه‌های دولتی زیر نظر وزارت عتف در تهران، نسبت کارکنان هر دانشگاه به کل کارکنان دانشگاه‌ها محاسبه شد و ضمن تخمین حجم جامعه‌ی آماری در در اداره کارکنان دانشگاه‌ها، حجم نمونه (۹۸ نفر) بر اساس جدول مورگان محاسبه و مطابق با نسبت به دست آمده در هر دانشگاه انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول (۱) حجم نمونه انتخاب شده بر اساس نسبت کارکنان دانشگاه‌ها

دانشگاه	دانشگاه‌ها کارکنان به نسبت کل	نمونه‌ی انتخاب شده برمبنای نسبت	عنوان واحد دانشگاه‌ها	کارکنان به نسبت کل	نمونه‌ی انتخاب شده برمبنای نسبت
الزهرای (س)	۰/۰۵	۵	خواجه نصیرالدین طوسی	۰/۰۴	۴
تربیت مدرس	۰/۰۹	۹	صنعتی شریف	۰/۰۸	۸
تهران	۰/۳۰	۳۰	علامه طباطبائی	۰/۰۹	۹
صنعتی امیرکبیر	۰/۰۶	۶	علم و صنعت ایران	۰/۰۷	۷
شهید بهشتی	۰/۱۲	۱۲	شاهد	۰/۰۵	۵
خوارزمی تهران	۰/۰۵	۵	جمع کل	۱/۰۰	۹۸

ابزار پژوهش در این مرحله، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که پاسخ‌های پیشنهادی با استفاده از روش لیکرت پنج‌گزینه‌ای درجه‌بندی شده‌اند. به منظور بررسی روایی صوری پرسشنامه، از نظرات اساتید و

صاحب‌نظران بهره گرفته شد و ابزار از این نظر در مراحل مختلف مورد جرح و تعدیل قرار گرفت. علاوه بر آن جهت اعتبار (پایایی و روایی سازه) پرسشنامه، شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده، آلفای کرونباخ و آلفای ترکیبی پرسشنامه بررسی شده است که نتایج آن حاکی از روایی و پایایی مناسب پرسشنامه بوده (جدول ۴) که در بخش یافته‌ها به تفصیل جای داده شده است. در نهایت در این مرحله جهت برآورد مدل اندازه‌گیری الگوی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این مرحله طی فرآیند مصاحبه، به بررسی و شناسایی آسیب‌های نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها پرداخته شد. با توجه به استفاده از روش کیفی در این مرحله و تحلیل داده‌ها در قالب تحلیل مضمون، نتایج کدگذاری در جدول شماره (۲) در قالب آسیب‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها تلخیص و ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج تحلیل (کدگذاری) مصاحبه‌ها				
مضمون فراگیر	مضمین سازمان‌دهند	مضامین پایه	کدها	کد مصاحبه‌ها - شونده‌ها
در آموزش عالی آسیب‌های آموزش منابع انسانی	فن آوری	سامانه‌ی آموزش منابع انسانی	عدم پردازش، تبدیل، ذخیره و انتقال اطلاعات با بهره از فن آوری اطلاعات عدم آشنایی و تسلط کارکنان در سامانه‌های آموزش عدم اثربخشی و مقبولیت و عدم درک مفاهیم سامانه‌های آموزش کیفیت پایین شاخص‌های مطلوبیت سیستم آموزش ضعف سیستم اطلاعات منابع انسانی ضعف الکترونیکی بودن فرآیندهای آموزش منابع انسان ایجاد نشدن بانک اطلاعات اثربخشی برنامه‌های آموزشی تحت شبکه	کد ۲، کد ۳، کد ۸، کد ۹

تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی	زیرساخت	آماده نبودن زیرساخت‌های سخت‌افزاری و تجهیزات کامپیوتری مشکلات زیرساخت شبکه و تجهیزات نامتناسب با عصر فن‌آوری اطلاعات فراهم نبودن زیرساخت‌های نرم‌افزاری فرآیند خدمات فنی سخت‌افزاری برای پشتیبانی از رایانه‌ها و تجهیزات جانبی	کد ۲، کد کد ۳، کد کد ۸، کد کد ۹، کد ۱۱
	تجزیه و تحلیل شغل	استفاده از روش‌های منسوخ شده تجزیه و تحلیل مشاغل تعاریف شغل و پست‌ها در بالادست بدون توجه به الزامات عدم بهره‌گیری از روش‌های نوین تجزیه و تحلیل مانند دیکوم اعمال شغل‌های کارکردی نسبت به شغل‌های شایستگی محور محوریت صرف شغل، تأکید بر سیستم‌های شغل محور نبود شرح شغل مدون و یا شرح شغل‌های کلیشه‌ای و کپی شده و به‌روز نشده ضعف در بیان حداقل‌های صلاحیتی احراز شغل محدود شدن شرایط احراز به شرایط عمومی و یا مدرک فقدان تحلیل مدون ویژگی‌ها و الزامات شاغل بی‌توجهی به پویایی دانشگاه در شرایط احراز	کد ۱، کد کد ۴، کد کد ۷، کد کد ۱۰، کد کد ۱۱
	شایستگی	نبود الگوی شایستگی کارکنان در دانشگاه خلاً مدل شایستگی برای مشاغل سطوح بالا معیار قرار ندادن شایستگی‌های کلیدی مدیران دانشگاه سوگیری در تعریف شایستگی کارکنان جای خالی ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاهی در شایستگی کارکنان محدود شدن ابعاد گسترده شایستگی به اعتقادات به جای دانش، مهارت و نگرش	کد ۱، کد کد ۴، کد کد ۷، کد کد ۱۱
	منابع بودجه	نبود اختیار تأمین منابع مالی متنوع و وابسته بودن به بودجه صرفاً دولتی سطوح پایین بودجه‌ی دانشگاه و تسهیلات و امکانات محدود مالی نظام پرداخت حقوق و مزایای نامناسب و نامتناسب دانشگاه‌ها عدم کفایت بودجه منابع انسانی و نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها	کد ۲، کد کد ۵، کد کد ۷، کد کد ۱۰
مالی و بودجه			

		تخصیص منابع	<p>نبود شاخص‌های لازم در توزیع منابع و اعتبارات به واحدهای دانشگاه محدودیت در تخصیص ردیف آموزشی کارکنان اولویت نداشتن آموزش منابع انسانی در تخصیص منابع مالی رویکرد ناصحیح در بودجه‌ریزی آموزش منابع انسانی کمی اعتبارات و بودجه نامناسب واحد آموزش مسیر غلط و کند ساختار دانشگاه در پرداخت حق الزحمه مدرسین داخلی و مؤسسات آموزشی</p>	<p>کد ۲، کد ۵، کد ۱۰</p>
	قوانین و اسناد بالادستی	تدوین و تصویب قوانین و اسناد	<p>عدم اهمیت سازمان‌های قانون‌گذار به جذب منابع انسانی شایسته وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر حاکم بر اداره سازمان‌های دولتی تشتت قوانین و مقررات (تناقض، عدم انعطاف‌پذیری و ...) در آموزش کارکنان فرایندهای ناکارآمد و طولانی تدوین و تصویب قوانین و مقررات قانون مدیریت خدمات کشوری بدون توجه به الزامات تخصصی منابع انسانی نبود قوانین مربوط به حمایت آموزشی و عدم پشتیبانی از اجرای آموزش نداشتن پشتوانه و الزام قانونی برای تجزیه و تحلیل و نیازسنجی علمی</p>	<p>کد ۱، کد ۳، کد ۶، کد ۸، کد ۱۱</p>
		جاری سازی	<p>عدم التزام و پایبندی به مقررات در برگزاری آموزش منابع انسانی حاکمیت سلیقه‌ها به جای ضابطه اجرای ظاهری و تفسیری مقررات آموزشی ایجاد بستر برای شکستن قوانین ثبات نسبی قوانین و اعمال نظر افراد بانفوذ در برگزاری دوره‌ها صرف برگزاری دوره‌ها و پر کردن ساعت آموزشی الزام شده در قانون مدیریت خدمات کشوری</p>	<p>کد ۱، کد ۶، کد ۸</p>

فرهنگ دانشگاهی و منابع انسانی	رویکرد به آموزش و توسعه منابع انسانی	<p>نگاه غیر تخصصی به مدیریت منابع انسانی نهادینه نشدن رویکرد آموزش منابع انسانی در سطح دانشگاه‌ها ضعف باور به مباحث منابع انسانی و بی‌تفاوتی به سیستم‌های منابع انسانی</p> <p>آموزش منابع انسانی به عنوان عامل تغییر تأکید بر قوانین و مقررات تا بهره‌وری منابع انسانی الگوی ذهنی اداری سیاست‌گذاران و مجریان دانشگاهی عدم‌پذیرش مقبولیت و مشروعیت مدیریت منابع انسانی نگاه هزینه‌ای و دست دوم دست‌اندرکاران و مدیران به آموزش منابع انسانی</p> <p>عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و تأثیر آموزش‌ها بر عملکرد افراد رویکرد گذشته‌نگر این نظام آموزشی و آموزش صرفاً برای گزارش سوق دادن بودجه و توان فکری به سمت آموزش‌های غیر کاربردی در نتیجه‌ی دیدگاه‌های سیاسی و رواج حس بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی</p>	<p>کد ۲، کد ۳، کد ۶، کد ۷، کد ۹</p>
	هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی	<p>بررسی نشدن آموزش‌های منابع انسانی در بافت فرهنگ و توجه به مقوله فرهنگ به‌عنوان زیربنا</p> <p>غلبه روابط بر ضوابط، هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی عدم خودباوری و تضاد و تعارض در منابع انسانی مورد توجه نبودن اصالت دانشگاه و حفظ نمادهای دانشگاه ضعف کارکنان مراکز اداره آموزش کارکنان در روحیه‌ی کار جمعی با اخلاق حرفه‌ای، انضباط و سخت‌کوشی، احساس بالندگی و ... عدم سوق روابط در راستای تشویق به یادگیری، بهره‌وری و پیشرفت سرکوب روحیه نوآورانه و ساختارشکنانه کم‌رنگ بودن فرهنگ یادگیری یا دگرآموزی از دیگران تأکید بر آمار و سرانه به‌جای اثربخشی</p>	<p>کد ۵، کد ۶</p>
	ساختار سازمانی و منابع انسانی	<p>تمرکزگرایی و ساختار معیوب حاکم عدم تعریف پست سازمانی برای فرآیندهای نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی آموزش در نمودار سازمانی دانشگاه تعریف نشدن رویه‌ها و فرآیندهای بین بخشی تشریفات زائد اداری و کاغذبازی در فرایند آموزش منابع انسانی نظام متمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و اقدامات مربوط به فرآیند آموزش</p> <p>عدم سازماندهی درست واحدهای منابع انسانی و کارهای موازی شفاف نبودن مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان و سطوح سازمانی زیاد اعمال برخی از محورها و موضوعات دوره‌های غیر کاربردی از بالا</p>	<p>کد ۳، کد ۴، کد ۷، کد ۱۰</p>

سیستمی	مهارت و توانایی منابع انسانی	<p>ناهمخوانی دانش و مهارت مسئولان آموزش و توسعه منابع انسانی و عدم حضور فرد متخصص در جایگاه</p> <p>عدم استخدام و استفاده از متخصصان آموزش و توسعه، تکنولوژی آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و سایر رشته‌های علوم تربیتی در راهبری نظام آموزشی</p> <p>عدم توانایی پشتیبانی مدیران اجرایی و نقش منفی سایر مدیران واحدهای در آموزش و توسعه منابع انسانی</p> <p>ناآشنایی کارشناسان آموزش به اصول علمی تجزیه و تحلیل و نیازسنجی</p> <p>ناآشنا بودن مسئولین به فرآیند ارزشیابی، آزمون‌سازی و اعتبارسنجی آزمون‌ها</p> <p>تسلط نداشتن بسیاری از کارشناسان به مقوله تهیه طرح‌های آموزشی</p>	<p>کد ۴، کد ۵، کد ۷، کد ۱۰</p>
	جهت‌گیری و یکپارچگی استراتژیک	<p>فقدان نگرش کل‌نگر و جامع به همه ابعاد و فعالیت‌های دانشگاهی</p> <p>فقدان نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها</p> <p>عدم همسویی عمودی راهبرد منابع انسانی و راهبرد دانشگاه</p> <p>ناهماهنگی بین فرآیندها و ویژگی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی سازمان</p> <p>فقدان هم‌راستایی آموزش منابع انسانی با برنامه استراتژیک منابع انسانی</p> <p>عدم انعکاس برنامه وزارت علوم در زمینه توسعه منابع انسانی</p> <p>عدم ارتباط بین اسناد بالادستی وزارت علوم و برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه‌ها</p> <p>در نظر نگرفتن دانشگاه به‌عنوان شریک راهبردی برنامه‌های توسعه و طرح تحول</p>	<p>کد ۱، کد ۳، کد ۵، کد ۸</p>
	سیستم آموزش و توسعه یکپارچه	<p>عدم نگاه جامع و یکپارچه به کارکردهای آموزش منابع انسانی</p> <p>جامع نبودن برنامه‌ی آموزش و توسعه منابع انسانی</p> <p>عدم جامعیت در طراحی برنامه‌های آموزشی</p> <p>عدم ارتباط و استمرار فرآیندهای آموزش کارکنان</p> <p>عدم برنامه‌ریزی جهت تدوین فرآیندی جامع و کامل به منظور سنجش اثر بخشی</p> <p>بهره نبردن از نظام جامع آموزش کارکنان دانشگاه بر اساس استانداردهای ایزو ۱۰۰۱۵ و ایزو ۲۹۹۹۰</p> <p>بی‌توجهی به استانداردهای آموزش تخصصی (STS) و استانداردهای آموزشی دوره (CTS)</p>	<p>کد ۱، کد ۴، کد ۵، کد ۸، کد ۹، کد ۱۱</p>

آشناسازی و آگاهی بخشی	ارتباط آموزش با سایر فرآیندهای منابع انسانی	<p>عدم ارتباط و انسجام نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی شامل جذب و انتصاب، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد</p> <p>برانگیزاننده نبودن نظام انگیزشی برای ایجاد رغبت در دوره‌های آموزشی و بکارگیری آن‌ها</p> <p>عدم ارتباط مناسب شاخص‌های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد</p> <p>عدم ارتباط دوره‌ی گذرانده شده و مسیر ارتقاء شغلی تأثیر اندک نتایج ارزشیابی آموزشی در سرنوشت شغلی افراد</p> <p>جابه جایی مکرر کارکنان در شغل‌های مختلف بدون تعیین نیازهای آموزشی</p> <p>ارزیابی غیرحرفه‌ای عملکرد مدیران و کارشناسان اداره آموزش کارکنان</p>	<p>کد ۲، کد ۳، کد ۵، کد ۸، کد ۹</p>
	جامعه‌پذیری و آشناسازی کارکنان	<p>آماده نکردن بستر برای آشناسازی کارکنان قبل از ورود به دانشگاه</p> <p>تعریف نشدن سازوکار جامعه‌پذیری کارکنان با نقش فعال واحد آموزش</p> <p>عدم مرور واقعی شغل توسط متقاضیان</p> <p>عدم آشنایی کارکنان از شرح وظایف و مسئولیت‌ها</p> <p>آشنا نبودن کارکنان جدید با ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاهی</p> <p>انتصاب و اشتغال بدون آموزش</p> <p>ترسیم نکردن کارراهه شغلی برای کارکنان جدیدالورود</p>	<p>کد ۴، کد ۶، کد ۷</p>
	آگاهی بخشی و اطلاع‌رسانی	<p>اطلاع‌رسانی نامناسب و ابلاغ قوانین، مقررات و رویه‌های آموزش منابع انسانی و تغییرات و اصلاحات مربوطه</p> <p>عدم ابلاغ اهداف و مسئولیت‌های مربوط به نظام آموزش منابع انسانی و عدم دسترسی به بخشنامه‌های آموزشی و بی‌اطلاعی کارکنان</p> <p>عدم ابلاغ به موقع و مناسب شرح شغل به واحدهای دانشگاه</p> <p>عدم آگاهی بخشی مدیران و کارکنان از فرآیند و روش‌های آموزش و توسعه</p> <p>بی‌اطلاعی کارکنان از فلسفه و اهداف برنامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزشی</p> <p>تداخل زمان کاری کارکنان با برنامه‌های آموزشی بر اثر هماهنگ نکردن با مدیران واحدها</p>	<p>کد ۲، کد ۴، کد ۵، کد ۹، کد ۱۰</p>

نیازسنجی آموزشی	مدل‌ها و فنون نیازسنجی	فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی عدم توجه به نیازهای آموزشی به عنوان نقطه آغازین در برنامه‌های آموزشی اولویت‌بندی نکردن نیازهای آموزشی بر مبنای اهداف سازمانی بهره نبردن از روش‌های جدید نیازسنجی مثل دیکوم و ... بی‌توجهی به فنون جدید و مشارکتی نیازسنجی	کد ۱، کد کد ۳، کد کد ۵، کد کد ۸، کد کد ۹، کد ۱۱
	منابع و مراجع نیازسنجی	تعیین نکردن نیازهای کارکنان بر مبنای اهداف و استراتژی سازمان عدم استخراج نیازهای آموزشی از منابع اصلی سازمان، شغل یا وظیفه و فرد نبود مرجعی برای اعلام نیاز آموزشی به شکل سیستماتیک برنامه‌های آموزش و بهسازی نامتناسب با فعالیت‌های شغلی کارکنان بی‌توجهی به نیازهای فردی و شخصی کارکنان و نبود مشارکت فعال و موثر کارکنان در انجام نیازسنجی محدود کردن منابع نیازسنجی به نظر مدیران واحدها بهره نبردن از نتایج سایر فرآیندهای منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد در نیازسنجی آموزشی	کد ۲، کد کد ۳، کد کد ۵، کد کد ۷، کد کد ۸، کد ۱۱
	اهداف و روش‌های طراحی	تعیین نشدن اهداف مشخص آموزشی برای متصدیان هر یک از مشاغل تدوین نشدن طرح‌های آموزشی بر مبنای نیازهای آموزشی واقعی و اهداف مستند شده آموزشی تناسب نداشتن برنامه‌های آموزش و بهسازی با فعالیت‌های شغلی کارکنان بهره نبردن از مدل و الگوهای علمی در طراحی و برنامه‌ریزی‌های آموزشی روش‌های تکراری در طراحی تمامی دوره‌های آموزشی نبودن استاندارد و طرح درس مشخصی برای مطالب آموزشی	کد ۱، کد کد ۴، کد کد ۶، کد کد ۷، کد کد ۹
طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی	ویژگی‌های فراگیران	نپرداختن به نیازهای ویژه و متنوع فراگیران ناهمگن بودن کارکنان دانشگاه (بی‌توجهی به ویژگی‌هایی نظیر سابقه، تحصیلات، جایگاه سازمانی و ...) پراکندگی دانش و تحصیلات و اختلاف سنی میان کارکنان بی‌توجهی به سبک یادگیری متفاوت کارکنان عدم توجه به معیارهای علمی، ویژگی‌های شغلی، تجارب قبلی و رفتارهای ورودی فراگیران در انتخاب محتوا بی‌علاقگی کارکنان نسبت به انتخاب دوره‌های درخواستی	کد ۲، کد کد ۴، کد کد ۵، کد کد ۸

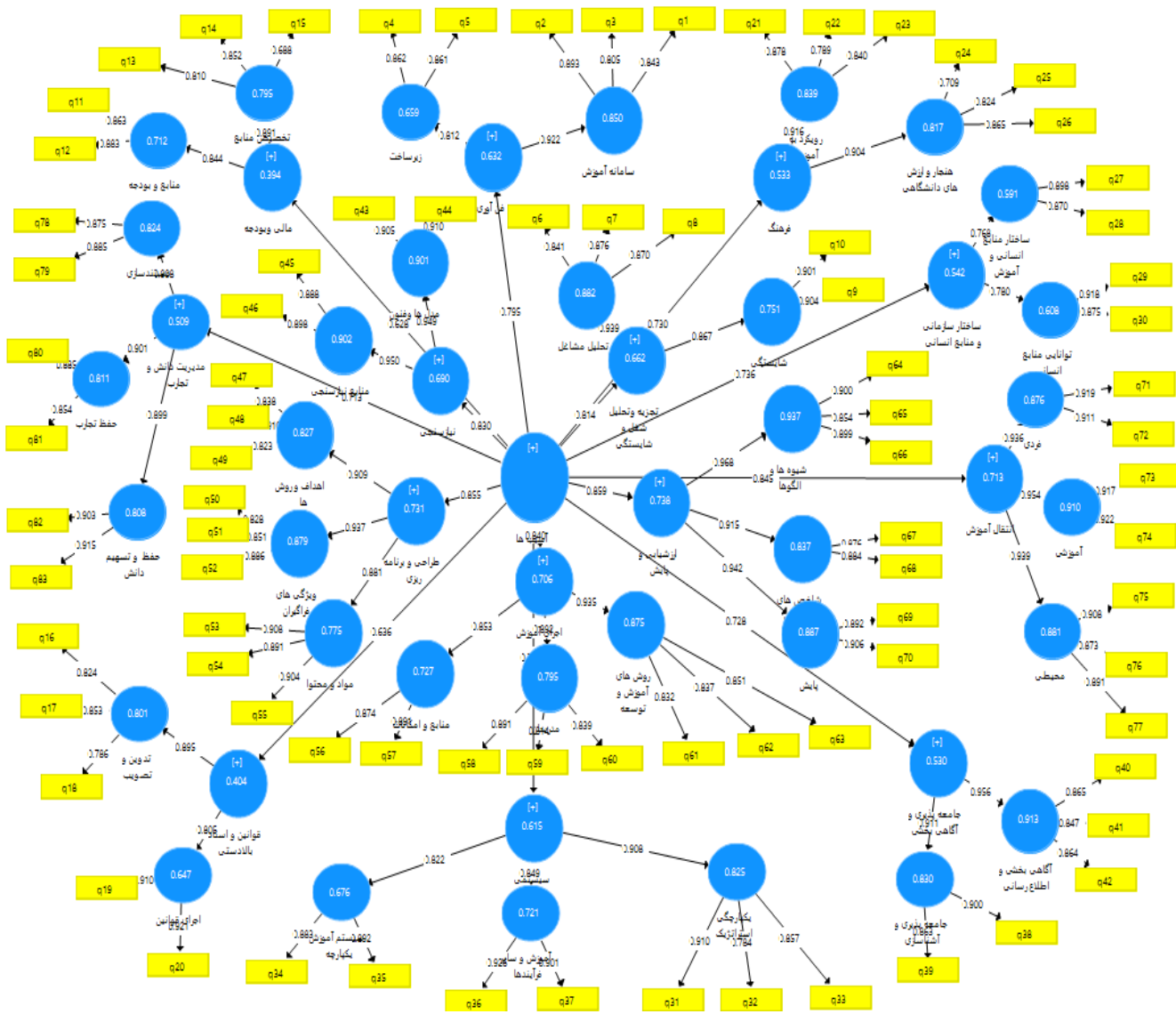
		مواد و محتوا	<p>عدم تناسب محتوای آموزشی با اهداف تعیین شده</p> <p>محتوای آموزشی از بالا به پایین و دیکته شدن از طریق سلسله‌مراتب سازمانی</p> <p>فاصله زیاد مباحث مطرح شده با اهداف برگزاری دوره</p> <p>به‌روز و کاربردی نبودن محتوای دوره‌ها و عدم ارتباط محتوا با مسائل جاری دانشگاه‌ها</p> <p>تکیه اصلی بر شناسایی و معرفی مواد آموزشی تهیه شده و موجود در بازار</p> <p>بهره نبردن از مواد درسی پشتیبان برای یادگیری</p> <p>ارائه حجم زیادی از مطالب در یک روز</p>	<p>کد ۱، کد</p> <p>۲، کد ۳</p> <p>کد ۶، کد</p> <p>۸، کد ۱۱</p>
اجرای آموزش	منابع و امکانات آموزشی		<p>بهره نبردن از منابع آموزشی متنوع و محدود کردن آن</p> <p>کمبود یا نبود تجهیزات و امکانات آموزشی</p> <p>فرسودگی و کمبود تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی</p> <p>نامناسب بودن فضاهای آموزشی</p> <p>فقدان تیم‌های مجازی حرفه‌ای آموزش</p>	<p>کد ۲، کد</p> <p>۳، کد ۶</p> <p>کد ۹، کد</p> <p>۱۰، کد</p> <p>۱۱</p>
		مدرسان	<p>عدم به‌کارگیری اساتید حرفه‌ای و مجرب</p> <p>بی‌انگیزگی و تعهد پایین استادان و اشتغال آنان به امور غیر تخصصی</p> <p>مشکل‌زا بودن یافتن مدرس با تخصص‌های متفاوت</p> <p>عدم ایجاد انگیزه از سوی مدرسان</p> <p>شکاف تئوری و عمل در تدریس مدرسان دوره‌ها</p>	<p>کد ۱، کد</p> <p>۳، کد ۵</p> <p>کد ۸، کد</p> <p>۱۰</p>
		روش‌های آموزش و توسعه	<p>عدم استفاده از طرح‌های مختلف و متنوع نبودن روش‌های اجرای آموزش</p> <p>محدود شدن به سخنرانی و بکار نگرفتن روش‌های آموزشی فعال</p> <p>بی‌توجهی به روش‌های توسعه مانند منتورینگ و کوچینگ</p> <p>عدم استفاده لازم از روش‌های آموزشی الکترونیکی و از راه دور</p> <p>بی‌توجهی به روش‌های آموزش فردی شده</p> <p>حرفه‌ای نشدن مربی‌گری‌ها</p> <p>غیر عملیاتی بودن و کاربردی نبودن آموزش و کم بودن مدت زمان دوره‌ها</p>	<p>کد ۱، کد</p> <p>۳، کد ۴</p> <p>کد ۵، کد</p> <p>۷، کد ۸</p> <p>کد ۹، کد</p> <p>۱۱</p>

ارزشیابی اثربخشی و پایش	شیوه و الگوهای سنجش اثربخشی	<p>بهره نبردن از ارزیابی‌های حین دوره در فرآیند نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی و اجرای آموزش</p> <p>بهره نبردن از مدل جامع سنجش اثربخشی با توجه شرایط بومی حاکم بر دانشگاه‌ها</p> <p>استفاده صرف از نظرسنجی و پرسشنامه در ارزشیابی دوره و بی‌توجهی به میزان یادگیری، تغییر در رفتار فراگیران و نتایج مؤثر بر سازمان</p> <p>عدم اجرای ارزشیابی‌های تکوینی و تراکمی</p> <p>بهره نبردن از الگوهای رایج مثل کرک پاتریک و یا محدود شدن به سطوح یک</p> <p>در نظر نگرفتن ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی از طریق کارکنانی که در ارتباط با ارباب رجوع هستند.</p>	<p>کد ۱، کد ۳، کد ۵، کد ۶، کد ۷، کد ۱۰، کد ۱۱</p>
	معیارهای ارزشیابی و تحلیل اثربخشی	<p>تاکید اصلی بر ارزشیابی از آموخته‌های کارکنان و توجه نداشتن به دیگر معیارهای ارزشیابی</p> <p>محدود شدن ارزشیابی آموزشی به نفر ساعت برگزاری دوره‌ها</p> <p>ارزیابی سطحی برنامه‌ها و عدم ارایه بازخورد و میزان بهبود فرآیندها پس از دوره آموزش</p> <p>بی‌توجهی به معیارهایی مانند نرخ انتقال یادگیری</p> <p>اشتباهات در تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده و یا داده‌سازی</p> <p>عدم توجه کافی به ضرایب وزنی شاخص‌ها و سطوح ارزیابی</p>	<p>کد ۲، کد ۴، کد ۶، کد ۹</p>
	پایش آموزش	<p>فقدان طرح‌ریزی سازوکار شناسایی کاستی‌ها و نارسایی‌ها</p> <p>نسنجیدن کارآیی روش‌ها، ابزارها، و عوامل دخیل در آموزش</p> <p>عدم ارائه مؤثر نتایج اثربخشی به مدیران و سرپرستان</p> <p>بی‌توجهی به هشدارهای عدم اثربخشی دوره‌ها بر اساس شاخص‌های علمی</p> <p>واکاوی نشدن دلایل بهره‌وری پایین کارکنان و ارتباط آن با چگونگی آموزش و توسعه</p> <p>عدم بازنگری و اصلاح مستمر فرآیندها و رویه‌های مربوط به آموزش</p> <p>تأثیر اندک نتایج ارزشیابی آموزشی در اصلاح نظام آموزشی</p> <p>ارزشیابی عملیاتی ناقص و عدم بازخورد نتایج آن</p>	<p>کد ۲، کد ۳، کد ۵، کد ۶، کد ۱۰، کد ۱۱</p>
	انتقال آموزش	<p>آماده نبودن ذهن، تفکر و ظرفیت کارکنان برای انتقال آموزش به محیط کار</p> <p>پایین بودن انگیزه انتقال آموخته توسط کارکنان</p> <p>پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان جهت شرکت در دوره‌ها</p> <p>کارآمد نبودن عملکرد کارکنان به‌واسطه برگزاری دوره‌های تخصصی</p>	<p>کد ۱، کد ۳، کد ۴، کد ۷، کد ۸</p>

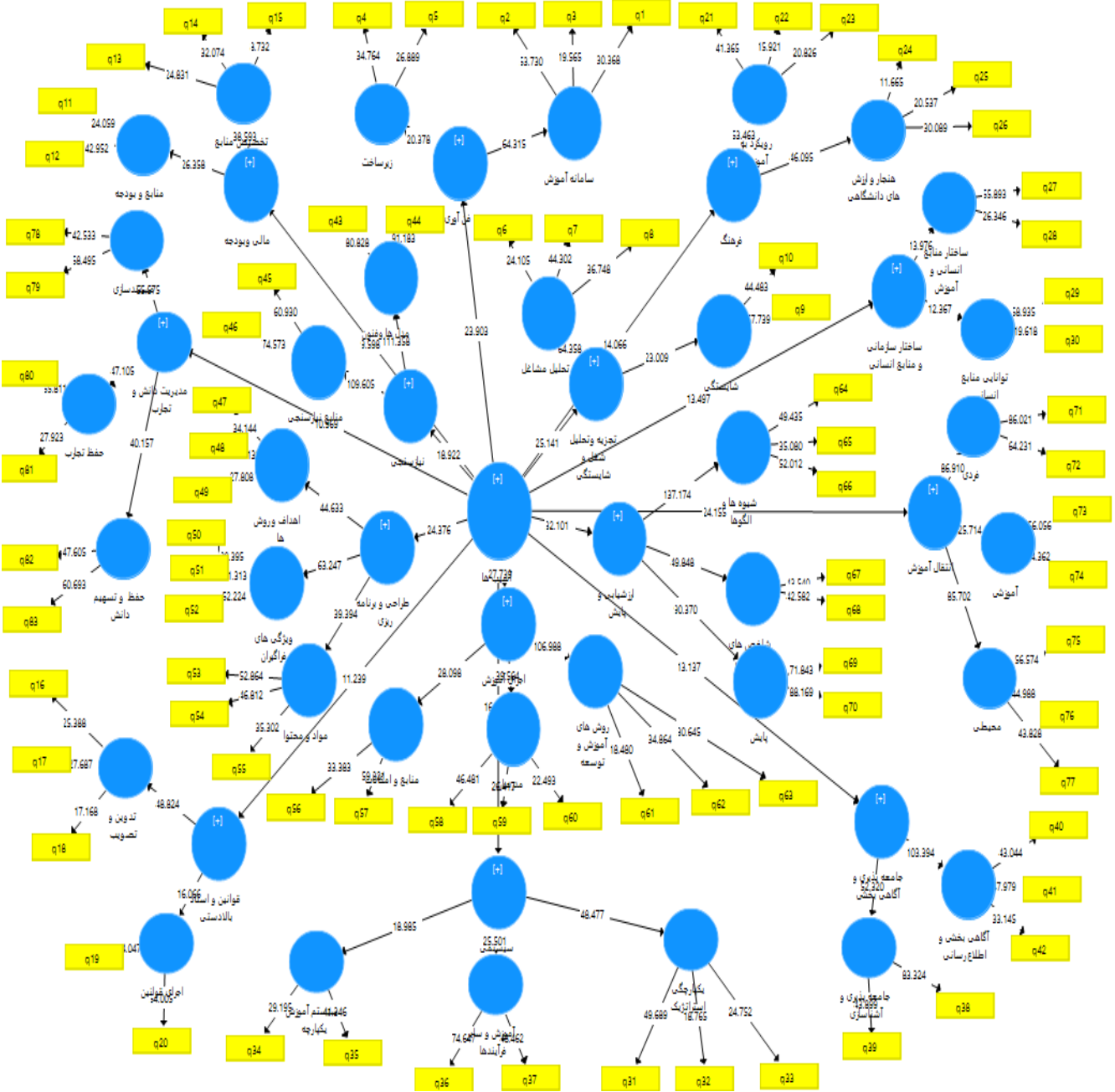
مدیریت دانش و تجارب	ویژگی‌های آموزشی	بی‌توجهی به نتایج کاربرد آموخته‌ها در محیط کار نامناسب بودن زمان برگزاری دوره‌ها بهره نبردن از همکاران به‌عنوان مدرس عدم مشارکت کارکنان در نیازسنجی آموزشی سایر موارد مطرح شده مربوط به آموزش در مقوله‌های دیگر	کد ۳، کد ۴، کد ۷، کد ۸	
		عدم حمایت مدیران، سرپرستان و همکاران از دوره‌های آموزشی و بکارگیری آموخته‌ها در محیط کار ارزیابی نشدن انتقال آموخته‌ها به محیط کار و در نظر نگرفتن تدابیر تشویقی و تنبیهی متناسب با ارزیابی مقاومت سیستم برای آزادی فراگیران جهت انتقال آموخته‌ها و ایجاد تغییر عدم اعتقاد و انتظار کارکنان از بهبود عملکرد در نتیجه دوره‌ها	کد ۲، کد ۴، کد ۶، کد ۷، کد ۸، کد ۹، کد ۱۱	
	مستندسازی	مستند نکردن فرآیند، دستورالعمل و ابزارهای آموزش مستند نبودن فرایندها و عدم حفظ تجارب سازمانی عدم تمایل مدیران به ثبت تجربیات موفق و ناموفق و اندوخته‌های تجربی و عملی (دانش ضمنی) خود ناآشنایی با روش‌های مستندسازی	کد ۳، کد ۵، کد ۶، کد ۱۰	
		تجارب سازمانی	بی‌توجهی به دانش کسب شده حاصل از خطاها و تجربیات بی‌تفاوتی مدیران به آینده سازمان و تمایل به انحصاری نمودن اطلاعات و تجربیات فقدان تعاریفی روشن از تجربه سازمانی و ناآشنایی با فرآیند کسب تجارب فقدان معیارهای دقیق به منظور ارزش‌گذاری و انتخاب تجارب ارزشمند	کد ۳، کد ۷
		حفظ و تسهیم دانش	ترویج نشدن چشم‌اندازی روشن توسط مدیریت ارشد دانشگاه فقدان فرآیندهای سیستماتیک برای نگاشت دانش و مدیریت منابع اطلاعاتی فقدان سازوکاری برای حفظ و تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه بی‌توجهی به سازماندهی تسهیم دانش بین اساتید دانشگاه و کارکنان غیرهیأت علمی چرخه‌ی تکراری سومدیریت‌ها در نتیجه ناآشنایی با تجارب گذشته مدیران دانشگاهی	کد ۳، کد ۷، کد ۸، کد ۱۰

همان طور که از جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، در نتیجه‌ی کدگذاری اسناد و مصاحبه‌ها، ۲۱۵ کد ثانویه استخراج شد که در نتیجه تحلیل و دسته‌بندی آن‌ها ۳۳ مؤلفه و ۱۴ بعد؛ تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی (تجزیه و تحلیل مشاغل، شایستگی)، نیازسنجی آموزشی (مدل‌ها و فنون، منابع نیازسنجی)، طراحی و برنامه‌ریزی (اهداف و روش‌ها، مواد و محتوا، ویژگی‌های فراگیران)، اجرای آموزش (منابع و امکانات، مدرسان، روش‌های آموزش و توسعه)، ارزشیابی و پایش (ارزشیابی اثربخشی، پایش)، انتقال آموزش (فردی، آموزشی، محیطی)، سیستمی (یکپارچگی استراتژیک، آموزش یکپارچه، ارتباط با سایر فرآیندها) مدیریت دانش و تجارب (مستندسازی، حفظ و تسهیم دانش، مدیریت تجارب)، فرهنگ (رویکرد به منابع انسانی، هنجارها و ارزش‌های دانشگاهی و منابع انسانی)، قوانین و اسناد بالادستی (تدوین و تصویب، جاری‌سازی)، مالی و بودجه (منابع مالی و بودجه، تخصیص منابع)، آشناسازی و آگاهی‌بخشی (آشناسازی، آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی)، ساختار سازمانی و منابع انسانی (ساختار، توانایی و مهارت)، و فن‌آوری (سامانه منابع انسانی و زیرساخت) را می‌توان تحت عنوان آسیب‌های نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها قلمداد نمود.

در مرحله دوم، جهت تعیین اعتبار الگو از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس^۱ برای برآورد مدل اندازه‌گیری الگوی تدوین شده بهره گرفته شد. شکل (۱) خروجی نرم‌افزار در خصوص مدل اندازه‌گیری و شکل (۲) نمرات t مربوط به بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شكل (۱): مدل اندازه‌گیری الگوی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی در آموزش عالی



شکل (۲): مقادیر بار عاملی و t الگوی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی در آموزش عالی

مقایسه معناداری بارهای عاملی

در این مرحله بار عاملی هر یک از نشانگرها بر سازه‌های نهان مربوط به خود نشان داده شده است. براساس اطلاعات به دست آمده از شکل (۲) و جدول (۳)، اگر مقدار t در بارهای عاملی از $۲/۵۸$ بالاتر باشد در سطح $۰/۰۱$ و اگر از $۱/۹۶$ بالاتر باشد در سطح $۰/۰۵$ معنادار می‌باشند که در نتیجه تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها در هر دو مرتبه عاملی در سطح $۰/۰۱$ معنادار می‌باشند.

جدول (۳): مقادیر بار عاملی و t برای آسیب‌های آموزش منابع انسانی در آموزش عالی

آماره تی	بارعاملی	ابعاد	آماره تی	بارعاملی	ابعاد
۲۳/۷۴	۰/۷۹	فن‌آوری	۲۵/۸۲	۰/۸۱	تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی
۱۴/۸۹	۰/۷۸	سیستمی	۲۱/۵۴	۰/۸۳	نیازسنجی آموزشی
۱۴/۱۳	۰/۷۳	فرهنگ	۲۴/۶۲	۰/۸۵	طراحی و برنامه‌ریزی
۱۴/۰۹	۰/۷۲	جامعه‌پذیری و آگاهی بخشی	۲۶/۶۳	۰/۸۴	اجرای آموزش
۱۲/۸۴	۰/۷۳	ساختار سازمانی و منابع انسانی	۲۸/۸۳	۰/۸۶	ارزشیابی اثربخشی و پایش
۱۱/۴۰	۰/۶۳	قوانین و اسناد بالادستی	۲۴/۶۹	۰/۸۴	انتقال آموزش
۹/۵۱	۰/۶۲	مالی و بودجه	۱۱/۱۰	۰/۷۱	مدیریت دانش و تجارب

برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های پژوهش است. فورنل و لارکر^۱ برای بررسی پایایی سازه‌ها سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند؛ پایایی، پایایی ترکیبی^۲ هر یک از سازه‌ها و میانگین واریانس استخراج شده^۳. مطابق الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش بی. ال. اس. اس. ای. ام^۴ برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده و نتایج زیر حاصل شده است:

پایایی: برای بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری معیارهای ضرایب بار عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد: مقادیر بارهای عاملی مدل در شکل (۱) در سطح همبستگی بالا به‌خوبی ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش را اندازه‌گیری کرده است.

آلفای کرونباخ: معیار کلاسیک برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌شود. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. در مدل پژوهش حاضر سرحد ضریب معرفی و بالاتر از $۰/۷$

^۱ Fornell & Larcker
^۲ Composite Reliability
^۳ Average Variance Extracted
^۴ PLS-SEM

به شرح جدول (۴) نشانگر پایایی قابل قبول است. پایایی ترکیبی^۱: برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ این است که پایایی با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه نشان از پایداری درونی مناسب مدل اندازه‌گیری پژوهش است (جدول ۴).

روایی همگرا: معیار میانگین واریانس استخراج شده^۲ نشانگر میانگین واریانس به‌اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است که با توجه به نتایج حاصل شده در جدول (۴) مقادیر به دست آمده بالای ۰/۵ می‌باشد. لذا مقادیر بارهای عاملی و ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده به دست آمده مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش را تأیید کرد.

جدول (۴) معیارهای کلی کیفیت مدل

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی	افزونگی
تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی	۰/۶۳	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۴۵	۰/۴۰
نیازسنجی آموزشی	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۴۷
طراحی و برنامه‌ریزی	۰/۶۳	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۷۳	۰/۵۲	۰/۴۳
اجرای آموزش	۰/۵۸	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۷۰	۰/۴۵	۰/۳۸
ارزشیابی اثربخشی و پایش	۰/۷۰	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۴۸
انتقال آموزش	۰/۵۸	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۷۱	۰/۶۰	۰/۴۸
مدیریت دانش و تجارب	۰/۶۳	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۵۰	۰/۴۸	۰/۳۰
فن‌آوری	۰/۵۶	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۶۳	۰/۳۴	۰/۳۳
سیستمی	۰/۵۸	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۱	۰/۴۳	۰/۳۴
فرهنگ	۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۵۳	۰/۳۸	۰/۲۷
جامعه‌پذیری و آگاهی بخشی	۰/۶۶	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۵۳	۰/۳۰	۰/۶۱
ساختار سازمانی و منابع انسانی	۰/۴۸	۰/۶۳	۰/۷۸	۰/۵۴	۰/۱۶	۰/۲۳

۰/۳۰	۰/۳۱	۰/۴۰	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۵۴	قوانین و اسناد بالادستی
۰/۱۹	۰/۳۷	۰/۳۹	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۵۱	مالی و بودجه

روایی واگرا: سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی واگراست که با روش بارهای عاملی متقابل و روش فورنل لارکر بررسی می‌شود. در روش اول، میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌های دیگر مقایسه می‌شود. از آنجا که مقادیر همبستگی بین بارهای عاملی شاخص‌های مربوط به هر یک از سازه‌ها با یکدیگر بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه دیگری غیر از سازه خود در هر مرتبه است؛ بنابراین، این امر واگرایی مناسب الگو را نشان می‌دهد.

در روش دوم، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ بررسی این موضوع توسط یک ماتریس انجام می‌شود که خانه‌های آن حاوی ضریب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر ای. وی. ای مربوط به هر سازه است. مطابق ماتریس روایی واگرا با روش فورنل لارکر، مقدار جذر AVE مربوط به تمامی سازه‌ها که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان‌شان که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است؛ لذا، سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود داشتند تا با سازه‌های دیگر و روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری هر متغیر مکنون نیز از شاخص اشتراکی^۱ و شاخص افزونگی^۲ نیز استفاده می‌کنند (۳۷). مقادیر مثبت این شاخص نیز نشانگر کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون در هر دو مرتبه است (جدول ۴). در نهایت بر اساس ضریب تعیین حاصل شده از الگو؛ متغیرهای ارزشیابی و پایش، طراحی و برنامه‌ریزی، و انتقال آموزش، به ترتیب (با ضریب تعیین ۰/۷۴، ۰/۷۳، ۰/۷۱) بیشترین تبیین و متغیرهای مدیریت دانش و تجارب، قوانین و اسناد بالادستی و مالی و بودجه به ترتیب (با ضریب تعیین ۰/۵۰، ۰/۴۰، ۰/۳۱) کمترین تبیین را از الگوی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها نشان دادند.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در بخش یافته‌ها ارائه شد، آسیب‌های آموزش منابع انسانی در آموزش عالی را می‌توان در قالب ۳۴ مؤلفه و ۱۴ بعد دسته‌بندی کرد. با نگاهی به این ابعاد و مؤلفه‌ها و با توجه به مدل تدوین شده به نظر می‌رسد آسیب‌ها در مدل حاوی دو سطح اصلی باشند. سطح نخست فرآیندی بوده و آسیب‌های نظام آموزش کارکنان در این سطح با رویکردی فرآیندی و در قالب آسیب‌های اصلی آموزش می‌توانند مدنظر قرار بگیرند. به عبارتی دیگر آسیب‌های این سطح مستقیماً هسته‌ی اصلی فعالیت و

^۱ CV Com

^۲ CV Red

اختیارات واحد آموزش کارکنان دانشگاه را در بر می‌گیرد، لذا با این نگاه، تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی، نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای آموزش، ارزشیابی و پایش، آشناسازی و آگاهی‌بخشی، انتقال آموزش، مدیریت دانش و تجارب در این سطح قرار می‌گیرند. سایر ابعاد واکاوی شده را می‌توان در قالب سطح زمینه‌ای و پیش‌آیندی آموزش در نظر گرفت که بر روی فرآیندها و فعالیت‌های اصلی آموزش در سطح نخست اثرگذارند. لذا در این سطح فن‌آوری، سیستمی، قوانین و اسناد بالادستی، ساختار سازمانی و منابع انسانی، فرهنگ دانشگاهی و منابع انسانی، و مالی و بودجه قرار می‌گیرند.

موضوع قابل توجه، نقش تعاملی این ابعاد با همدیگر است. در واقع هر کدام از این ابعاد ممکن است از سایر مؤلفه‌ها تأثیر گرفته و بر آن‌ها تأثیر گذارد. نوآوری پژوهش حاضر از نظر موضوعی و ارتباط با نیاز جامعه دانشگاهی و اولویت‌های پیش‌بینی‌شده در اسناد بالادستی مبتنی بر آموزش و توسعه منابع انسانی و نیز از نظر روش‌های آماری تحلیل داده‌ها قابل توجه است. در این پژوهش، الگوی آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها ضمن توجه به مدل‌های آسیب‌شناسی و با بهره‌گیری از نظر خبرگان حوزه‌ی منابع انسانی دانشگاه‌ها در قالب چارچوب مفهومی و آزمون آن با جمع‌آوری داده‌های میدانی در دانشگاه‌ها ارائه شد. این الگو پاسخی به نیاز واقعی دانشگاه‌ها بوده و چهارچوب و مؤلفه‌های آن می‌تواند ضمن ایجاد بینش لازم برای سیاست‌گذاران آموزش عالی، بستر لازم برای اتخاذ تصمیمات مرتبط با آسیب‌شناسی و سرآمدی آموزش و توسعه منابع انسانی دانشگاه‌ها را فراهم کند.

با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های استخراج و اندازه‌گیری شده، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها از چهارچوب تدوین شده در این پژوهش برای آسیب‌شناسی و تعالی آموزش و توسعه منابع انسان در آموزش عالی استفاده کنند. متناسب با نتایج به‌دست آمده سایر پیشنهادات کاربردی به شرح زیر ارائه شده است:

- ✓ ضمن آسیب‌شناسی مداوم به‌عنوان اولین گام جهت مداخله، متناسب با هر کدام از ابعاد استخراج شده، طرح‌های بهبود تدوین و پیاده‌سازی شود.
- ✓ معاونت منابع انسانی دانشگاه‌ها ضمن توجه به آسیب‌های زیربنایی استخراج شده مانند فرهنگ دانشگاهی و منابع انسانی، به برنامه‌های مستمر و مدون آشناسازی، اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی جهت نهادینه شدن نگاه حرفه‌ای و تخصصی به منابع انسانی در تمامی سطوح و بخش‌های دانشگاه به‌ویژه رؤسا و مدیران ارشد مبادرت ورزند.
- ✓ مؤلفه‌های بعد سیستمی، ضرورت سیستمی بودن، برنامه‌ریزی استراتژیک و هم‌راستایی عمودی و افقی برنامه‌ها را در دانشگاه به ویژه در مدیریت منابع انسانی، ضروری می‌سازد.
- ✓ ضمن جذب و انتصاب مدیران و کارشناسان آموزش بر اساس شایستگی، تعریف پست‌های تخصصی متناسب با آموزش کارکنان، بازنگری ساختار سازمانی و منابع انسانی در دستور کار وزات علوم و دانشگاه‌ها قرار بگیرد.

- ✓ ضمن بهره‌گیری از مدل‌ها و روش‌های علمی و به‌روز تحلیل شغل و نیازسنجی مانند دیکوم، از منابع مختلف نیازسنجی آموزشی استفاده شود و به ویژگی‌های مختلف از جمله سبک یادگیری کارکنان توجه شود.
 - ✓ در تدوین و اجرای قوانین و اسناد بالادستی و نیز تخصیص منابع مالی الزامات تخصصی آموزش و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.
 - ✓ واحد آموزش کارکنان دانشگاه‌ها، ضمن بهره‌گرفتن از الگوهای معتبر ارزشیابی اثربخشی آموزش و پایش مستمر فرآیند آموزش کارکنان، به نرخ انتقال یادگیری به‌عنوان شاخص اثربخشی و به شناسایی و مرتفع نمودن موانع فردی، آموزشی و محیطی انتقال یادگیری توجه نمایند.
- در نهایت، برخی از پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی به شرح زیر ارائه می‌شود:
- بررسی و اعتباریابی روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده در این پژوهش؛
 - اولویت‌بندی آسیب‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده؛
 - تدوین و اعتبارسنجی پرسشنامه‌ی جامع آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی در آموزش عالی بر اساس ابعاد، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ی استخراج شده.

Reference

1. Shams G, Mirahmadi K. Designing and Validating of Sociocultural Structure Model for Universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2020;25(4):121-51.
2. Wolhuter C, Karras, K., Calogiannakis, P. The crisis in world education and comparative education. *Bulgarian Comparative Education Society*; 2015.
3. van de Werfhorst HG. Changing societies and four tasks of schooling: Challenges for strongly differentiated educational systems. *International Review of Education*. 2014;60: 123-144.
4. Jafari Rad A, Shamami Azizi M, afari Karafestani Z. Studying Postgraduates' Satisfaction Level About Quality Services Offered by Tehran State-Run Universities. *Amuzih-i Muhandisi-i Iran*. 2016;17(68):113 -25.
5. Massy William F, Wilgar AK. A Note on Education Quality Work. *National Center For Postsecondary Improvement, Stanford University*; 2005.
6. Evans A, Chun E. *Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education: ASHE Higher Education Report*: John Wiley & Sons; 2012.
7. Teir R, Zhang R-Q. The current practices of human resource management in higher education institutions in Palestine. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 2016;4(1):65-83.
8. Bawa M. Strategic human resource management and organizational performance: a review of literature and research framework | *International Journal of Development Research (IJDR)*. *International Journal of Development Research*. 2019;7:18036-42.
9. Chow IH-s, Teo ST, Chew IK. HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*. 2013;30(1):53-72.
10. Hanci-Donmez T, Karacay G. High-performance human resource practices and firm performance: mediating effect of corporate entrepreneurship. *International Journal of Organizational Leadership*. 2019;8:63-77.
11. Mekonnen M. Effect of Strategic Human Resource Management Practice on Organization Citizenship Behaviors: Study on Commercial Bank of Ethiopia Jimma District.
12. Sabiu MS, Mei TS, Joarder MHR. An empirical analysis of HRM practices and organisational performance relationship in the context of developing nation: The moderating effect of ethical climates. *International Journal of Management Research and Reviews*. 2016;6(10):1463.
13. Abbaspour A. *Advanced Human Resource Managemant*. Tehran: Samt; 2018.
14. Pourasad M, Ahmadi K, Fatemy A. A Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *Managing Education in Organization*. 2021;9(2):261-90.
15. Handy LAW. *The importance of the work environment variables on the transfer of training*: North Carolina State University; 2008.
16. Habibi H, Hamrazzade M, Jafarian V. Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2020;11(44):55-76.
17. Harrison M, Shirom A. *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*: Sage Publications; 1998.

18. Brown DR, Harvey DF. *An Experiential Approach to Organization Development*. 7th Edition. London Pearson Prentice Hall; 2005.
19. Kahn WA. *The practice of organizational diagnosis: Theory and methods*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY; 2015.
20. Amiri H, Ghadiri R. Pathology of Human Resources Management in Mazandaran University of Medical Sciences On the basis three ramifications model. *Journal of Educational Psychology*. 2015;6(2):59-82.
21. Lewin K. *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). 1951.
22. Litwin GH, Stringer RA. *Motivation and organizational climate*. 1968.
23. Likert R. *The human organization: its management and values*. 1967.
24. Weisbord MR. *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory*. *Group & Organization Studies*. 1976;1(4):430-47.
25. Nadler DA, Tushman ML. *A model for diagnosing organizational behavior*. *Organizational Dynamics*. 1980;9(2):35-51.
26. Waterman RH, Peters TJ. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*: New York: Harper & Row; 1982.
27. Galbraith JR. *Designing the innovating organization*. *Organizational dynamics*. 1982;10(3):5-25.
28. Tichy NM. *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*: John Wiley & Sons; 1983.
29. Nelson L, Burns FL. *High performance programming: a framework for transforming organizations*. *Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings*. 1984:226-42.
30. Burke WW, Litwin GH. *A causal model of organizational performance and change*. *Journal of management*. 1992;18(3):523-45.
31. Falletta S. *Organizational intelligence surveys*. *Training & Development*. 2008;62(6):52-8.
32. Mirzai Ahrandani H, Sarlak M. *A look at organizational epistemology: the evolution, schools and management applications*. *Quantum Peak Light*. 2005;3.
33. Momeni SE, Zamani Moghadam A, Jafari P. *The Pathology of Meli Bank Staff Training System*. *Educational Administration Research*. 2018;10(37):103-22.
34. Rahimi H. *A Comparative Study of Organizational Pathological Patterns: A Strategy for Iranian Organizations*. *Iranian Journal of Comparative Education*. 2020;3(4):907-21.
35. Shams MG, Safaei MS, Fatemi SA. *Studying the Challenges of Training and Development of Human Resources Based on Three Branches Model*. 2016.
36. Gall MD, Borg WR, Gall JP. *Educational research: An introduction*: Longman Publishing; 1996.
37. Amani J, Khezri Azar H, Mahmoudi H. *An introduction to partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) and its application in behavioral research*. *Iranian Journal of Psychology*. 2012;1(1):41-55.