

## آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی

علی‌اصغر محمودی کوچکسرایبی<sup>\*۱</sup>

مهدی فراهانی<sup>۲</sup>

آرش رسته‌مقدم<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۲۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۲۱)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان یکی از شرکت‌های مادر تخصصی تابعه وزارت نیرو با استفاده از الگوی سه‌شاخگی است. در الگوی مذکور، سازمان‌ها از سه منظر ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند. این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی، رویکردی کیفی دارد که به کمک ابزارهایی از جمله مصاحبه و پرسشنامه‌های باز پاسخ صورت گرفته است. روایی ابزار از طریق آزمون کرونباخ و پایایی آن به کمک روش بررسی همتایان مورد تأیید قرار گرفت. از روش سرشماری در نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها و از روش تحلیل محتوا در تحلیل یافته‌ها استفاده شده است. تحلیل یافته‌ها نشان داد بیشترین چالش‌ها، نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود در مقوله ساختار قرار دارد. هم‌چنین بیشترین انتظارات دست‌اندرکاران بخش آموزش از مراجع بالادستی در شاخه ساختار جای می‌گیرد. این بدان معناست که در نظام آموزشی فعلی کانون توجه به سمت مسایل درون‌سازمانی است. بر این اساس می‌توان گفت در حال حاضر مقوله‌های رفتاری و محیطی کمتر مورد توجه واقع شده‌اند. در پایان پیشنهادهایی به منظور رفع آسیب‌های نظام آموزشی موجود ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** آسیب‌شناسی سازمانی، الگوی سه‌شاخگی، وزارت نیرو، تحلیل محتوا

<sup>۱</sup> - دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت توسعه منابع انسانی و کارشناس ارشد مطالعات راهبردی شرکت توانیر، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: [aamahmoudi@gmail.com](mailto:aamahmoudi@gmail.com)

<sup>۲</sup> - دانش‌آموخته دکترای رشته سنجش آموزش، دانشگاه تهران و رییس گروه دفتر آموزش، تحقیقات و فناوری وزارت نیرو، تهران، ایران

<sup>۳</sup> - دانشجوی دکترای رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها به منظور شناسایی اهداف و میزان دستیابی به آن، ناگزیر به طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی و اصلاح اهداف مورد نظر خود هستند تا از این طریق بتوانند موانع و محدودیت‌های احتمالی را شناسایی کنند از این‌رو استفاده از الگوهای عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی سازمانی مطرح است. عارضه‌یابی سازمانی مستلزم تعریف و به‌کارگیری یک الگو برای درک مسایل سازمانی، جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری‌هایی بر مبنای یافته‌ها به منظور انجام دادن تغییرات و اصلاحات احتمالی است (Janićijević, 2010؛ رحیمی و همکاران، ۱۳۸۹).

میلکوویچ و بوردیو<sup>۱</sup> در کتاب «مدیریت منابع انسانی/ پرسنلی: با رویکرد عارضه‌یابی»، مثالی را برای تشریح فرایند عارضه‌یابی (تشخیص) ارائه کردند که به منظور روشن شدن مفهوم بدان اشاره می‌شود: "تصور کنید با یک پزشک ملاقات کردید. هدف کلی پزشک، حفظ یا بهبود سلامتی شماست. با در نظر گرفتن این موضوع، او ابتدا با بررسی پرونده پزشکی شما، مصاحبه بالینی و معاینه نشانه‌های بیماری و یا انجام آزمون‌های آزمایشگاهی، به عارضه‌یابی (تشخیص) مشکلات شما یا فرصت‌های بهبود می‌پردازد. این مرحله از ارزیابی و تحلیل می‌تواند به چند هدف خاص بهداشتی معطوف باشد که احتمالاً از نظر اهمیت یا اولویت متفاوتند. پزشک، در گام بعدی با اتکاء به دانش فنی خود به گزینه‌های درمانی مختلف برای شناسایی هدف‌ها توجه می‌کند. سپس درمانی را بر پایه اولویت‌های مختلف اهداف سلامت، دانش پزشکی خود و یا ترجیح خود شما بر می‌گزیند." (Milkovich & Boudreau, 2004)

اگر فرایند درمان، در دستیابی به نتایج مورد نظر ناکام بماند، پزشک به تجزیه و تحلیل اطلاعات و تأثیر آن می‌پردازد. پس از ترکیب نتایج این تحلیل و ارزیابی منشأ سلامتی شما، به تجدید نظر در درمان قبلی و یا اجرای یک درمان جدید توجه خواهد نمود. فرایند ارزیابی وضعیت بیماری، هدف‌گذاری، انتخاب یکی از گزینه‌ها و پایش نتایج از طریق روابط شما با پزشک تا حصول نتیجه ادامه می‌یابد. گاهی اوقات، وقوع بحران باعث می‌شود تا هدف خاصی اولویت پیدا کند (برای مثال، بند آوردن خون‌ریزی) و پزشک با توجه به وزن و اهمیت گزینه‌های مختلف و بر اساس اطلاعات محدود، دست به انتخاب یکی از گزینه‌ها می‌زند. در زمان‌های دیگر، هدف‌ها می‌تواند خیلی گسترده باشد (برای مثال، کاهش کلسترول یا فشار خون) و پزشک گزینه‌های مختلف را با دقت بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد. (Milkovich & Boudreau, 2004).

با توجه به مثال فوق، اگر به سازمان از منظر موجودی زنده نگریسته شود به خوبی شاهد تعمیم این نوع نگاه در سازمان خواهیم بود. به عبارت دیگر نظام‌های موجود در سازمان به مثابه

<sup>1</sup>-Milkovich & Boudreau

اعضاء و جوارح بدن ممکن است دچار امراض و بیماری‌های مختلفی شوند که تشخیص آن بر عهده فردی است که دارای تخصص مشاوره سازمانی است. این گونه افراد که دارای دانش و تجربه در حوزه‌های علوم اجتماعی و مسایل مرتبط با سازمان مورد بررسی هستند با ورود به سازمان و طی یک فرایند عارضه‌یابی به تشخیص بیماری‌های سازمان می‌پردازند.

نظام آموزش کارکنان وزارت نیرو به عنوان یکی از زیرشاخه‌های نظام منابع انسانی یکی از مهم‌ترین نظام‌های سازمانی است که در سال‌های اخیر با وجود تأکیدات بسیار زیاد مدیران ارشد، تقویت واحدهای آموزشی از طریق گسترش تعداد و ایجاد پست‌های سازمانی، تزریق اعتبارات مناسب، نتوانسته است به طور شایسته به ایفای نقش خطیر خود بپردازد از این رو ضرورت آسیب‌شناسی نظام مذکور با توجه به ماهیت پویای صنایع مرتبط و نیز نظر به سرعت شتابان تغییرات و تحولات محیطی دو چندان می‌نماید. بر اساس این بیانیه مسأله حاضر آسیب‌شناسی نظام آموزش موجود به کمک الگوی سه‌شاخگی است. در خصوص علت انتخاب این الگو، سه ویژگی عینی بودن، بومی بودن و کاربرد گسترده آن در سازمان‌های ایرانی موجب شد تا در آسیب‌شناسی‌های سازمانی به طور کلی و آموزش کارکنان به طور اخص از این الگو استفاده شود (پیدایی، ۱۳۸۸). البته علاوه بر موارد فوق خصوصیتی از قبیل جامعیت، سهولت در اجرا و زمان‌بر نبودن از دیگر مزایای الگوی مذکور است.

### ادبیات پژوهش

از دو واژه مترادف آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی تعاریف کم و بیش متفاوتی به عمل آمده است، در این جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. آسیب‌شناسی در علم پزشکی - با اصطلاح پاتولوژی<sup>۱</sup> - به معنای شناخت آسیب به کار گرفته می‌شود. واژه «پاتو» یا آسیب به معنی انحراف از وضعیت سالم است. بنابراین، در پزشکی «پاتولوژی» مطالعه و بررسی ماهیت اصلی امراض می‌باشد. چون هر نوع مرضی، تغییراتی در ساختار و کارکرد بافت‌های مربوطه به وجود می‌آورد، از این رو در فرایند پاتولوژی، پاتولوژیست‌ها با تشخیص ماهیت اصلی امراض، علل و عواملی که منجر به این مرض شده است را معلوم نموده و شرایط پیش‌گیری و درمان آن مرض را فراهم می‌آورند (عبدصبور و همکاران، ۱۳۸۹).

آسیب‌شناسی (پاتولوژی) به معنی بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز دارای جایگاهی است. به طوری که عبارتی تحت عنوان پاتولوژی سازمان توجه

<sup>1</sup>-Pathology

دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. البته تمامی مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب‌شناسی قرار دارند. آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی عوارض از طرق گوناگون بروز می‌کنند که به آن «مسایل رفتاری» لقب داده‌اند (جهانگیرفرد و سلمان، ۱۳۸۹).

بارلو عارضه‌یابی را به عنوان روشی برای انطباق مسایل و نشانه‌ها با یک عامل بی‌نظمی تعریف می‌کند. عارضه‌یابی فرایند استفاده از الگوهای مفهومی علوم رفتاری به منظور ارزیابی وضعیت موجود سازمان و یافتن روش‌هایی برای حل مشکلات خاص یا افزایش کارایی سازمان است. عارضه‌یابی سازمانی یک فرایند گروهی است؛ بدین معنا که نیازمند وجود دیدگاهی مشترک و هدفی همسان است. افراد باید به طور جدی و فعالانه در طرح‌ریزی و اجرای مداخله‌های مناسب مشارکت ورزند (رحیمی و همکاران، ۱۳۸۹). در تعریفی دیگر عارضه‌یابی، فرایند جمع‌آوری اطلاعات در مورد سیستم مشتری و همکاری با مشتری در درک کارکرد فعلی سیستم است. عارضه‌یابی مرحله پس از ورود و بستن قرارداد با سازمان است و بر برنامه‌ریزی در عمل و پیاده‌سازی مقدم است. عارضه‌یابی سبب می‌شود که برنامه تحول مناسبی برای برطرف کردن و رسیدن به اثربخشی سیستم انتخاب شود (Romelear, 2002; برارپور، ۱۳۸۵). استفاده از اطلاعات حاصل از آسیب‌شناسی و تفسیر آن به ویژه در رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> مانند مداخله فعال در یادگیری<sup>۲</sup>، به عنوان راهنمایی برای انطباق و هدایت تلاش‌های یادگیری فراگیران توصیه گردیده است (Kraiger et al., 2015).

آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و تشریح وضعیت جاری سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها تعریف شده است (Harrison, 2005 & 2014). سه وجه اصلی آسیب‌شناسی و کاربردهایی که برای تغییر و بهبود سازمان‌ها وجود دارد عبارتند از: (الف) فرایندها: کار با افراد یک سازمان برای برنامه‌ریزی یک مطالعه آسیب‌شناسی، اجرای آن، و اخذ بازخورد از نتایج حاصله (ب) الگوسازی: استفاده از الگوها برای تعیین چارچوب مسأله، هدایت مسیر گردآوری داده‌ها، شناسایی شرایط بنیادی مسأله و سازماندهی بازخوردها (ج) روش‌ها: فنونی جهت گردآوری، تجزیه و تحلیل و خلاصه نمودن داده‌های آسیب‌شناسی (Harrison, 2005).

در آسیب‌شناسی سازمانی، مشاوران، پژوهشگران و مدیران از الگوهای مفهومی و روش‌های تحقیق کاربردی برای ارزیابی وضعیت جاری سازمان و کشف راه‌هایی برای حل مسایل، رویارویی

<sup>۱</sup>-HRD

<sup>۲</sup>-Active-Learning Interventions

با چالش‌ها یا ارتقای عملکرد بهره می‌گیرند (Saeed & Wang, 2013; Saeed et al., 2014). تجارب آسیب‌شناسی، کاربردی‌ها و فنونی است که از یک دامنه متنوعی از رشته‌های علمی از علوم رفتاری و حوزه‌های وابسته به آن شامل روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و مطالعات سازمانی را در بر می‌گیرد. آسیب‌شناسی به تصمیم‌گیران و مشاوران کمک می‌کند تا پیشنهادها قابل اجرایی را برای تغییر و بهبود سازمان ارائه نمایند. بدون آسیب‌شناسی دقیق ممکن است تلاش تصمیم‌گیران به جهت تشخیص نادرست علل ریشه‌ای مسأله به هدر برود (Harrison, 2005).

وظیفه مطالعات عارضه‌یابی، تهیه اطلاعات لازم به منظور تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادها و راه‌کارهایی برای حل مشکلات است. وظیفه دیگر عارضه‌یابی، بررسی رابطه کلی بین مسأله مورد بحث، اهداف و نتایج اجرایی حاصله برای واحد صنعتی و اطلاع یافتن از توان آن واحد صنعتی برای انجام تغییرات و رفع تنگناهای اجرایی است. فرایند عارضه‌یابی سازمانی حل مسأله را در بر نمی‌گیرد، اما برای حل مسأله راهکار پیشنهاد می‌کند. علاوه بر آن عارضه‌یابی ممکن است منجر به این شود که مسأله غیرقابل حل تشخیص داده شده و یا مشخص گردد که مسأله ارزش صرف وقت و هزینه برای رفع آن را ندارد (خدمی اسلام و همکاران، ۱۳۸۴).

سازمان‌ها در هر زنجیره‌ای به دنبال ایجاد بهبود در ساختارهای عملیاتی هستند. در این مسیر دو سؤال مهم مطرح می‌شود؛ اول این که چه فرصت‌هایی برای بهبود وجود دارد؟ و دوم این که کدام فرصت با توجه به محدودیت‌های موجود، ارزش بیشتری را برای سازمان فراهم خواهد کرد؟ در این راستا عارضه‌یابی با پاسخ‌گویی به این سؤالات، سازمان را در کسب ارزش و ایجاد بهبود یاری می‌دهد. عارضه‌یابی سازمان مانند عارضه‌یابی بیمار توسط پزشک است. افراد به سه دلیل به پزشک مراجعه می‌کنند: ۱- برای معاینه معمولی، ۲- هنگامی که بیماری را در خود مشاهده می‌کنند و یا ۳- هنگامی که یک مشکل جدی و حالت اضطراری برایشان پیش می‌آید. در این شرایط پزشک سعی می‌کند تا بیماری فرد را تشخیص دهد و برای دردهای مختلف او درمان مناسب تجویز کند. سازمان‌ها نیز می‌توانند روش مشابهی برای عارضه‌یابی سازمان خود به کار گیرند (ماکویی و فضل‌اللهی، ۱۳۸۶).

### الگوی‌های آسیب‌شناسی سازمانی

در حال حاضر، الگوی‌های بسیاری در خصوص آسیب‌شناسی/عارضه‌یابی سازمانی وجود دارد. در جدول ۱ ضمن مروری بر عناوین برخی از این الگوها، به سطح (محدوده) بررسی و ابعاد آن نیز اشاره شده است. به طور کلی این الگوها دو وظیفه یا کارکرد عمده دارند: ۱- فراهم آوردن امکان تشخیص (عارضه‌یابی) وضعیت جاری سازمان و ۲- مقایسه‌پردازی (بهینه‌کاوی) با بهترین عملکردها در محدوده‌ی تعیین شده.

جدول ۱: مروری بر الگوی‌های آسیب‌شناسی سازمانی

نام الگوی	ارایه دهنده	سطح مورد بررسی	ابعاد مورد بررسی
الگوی جامع ارزیابی و پایش نظام و فرایند آموزش سازمانی	سلطانی (۱۳۸۸)	نظام و فرایند آموزش کارکنان	۴ مؤلفه (کلیات، نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش، نتایج و اثربخشی آموزش) و ۳۰ زیرمؤلفه (سلطانی، ۱۳۸۸)
کارت امتیازی آموزش <sup>۱</sup>	لین اش‌میت <sup>۲</sup>	آموزش و توسعه منابع انسانی	برپایه الگوی ارزیابی فیلیپس و کرک‌پاتریک استوار است و شامل ۵ بعد: رضایتمندی، یادگیری، کاربرد، منافع ملموس، و منافع ناملموس است.
الگوی تعالی آموزش کارکنان <sup>۳</sup>	پیدایی و نوری	آموزش و توسعه منابع انسانی	۳ بخش (توانمندسازها، فرایند و نتایج) و ۸ معیار
استاندارد سرمایه‌گذاران در منابع انسانی <sup>۴</sup>	شرکایی از کسب و کارهای پیشرو انگلستان <sup>۵</sup>	منابع انسانی	۳ اصل کلیدی ( توسعه استراتژی‌های بهبود عملکرد سازمان ، اقدام جهت بهبود عملکرد سازمان ، ارزیابی تاثیر اقدامات بر بهبود عملکرد سازمان ) و ۱۰ حوزه
استاندارد توسعه‌گر کارکنان <sup>۶</sup>	مؤسسه استاندارد، کیفیت و خلاقیت سنگاپور	منابع انسانی	هشت نظام اساسی (تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارراه، تخصیص منابع، آموزش توجیهی، ارتباطات، پایش، ارزیابی و بازخورد) و سه دسته اقدام: برجسته، استاندارد و بالقوه (سلطانی، ۱۳۸۵)

<sup>۱</sup> -Training Scorecard

<sup>۲</sup> -Lynn Schmidt

<sup>۳</sup> -Training Excellence Model

<sup>۴</sup> -Investors in People (IiP)

<sup>۵</sup> -Partnership of Leading Business (England)

<sup>۶</sup> -Developer People

## ادامه جدول ۱: مروری بر الگوی‌های آسیب‌شناسی سازمانی

نام الگوی	ارایه دهنده	سطح مورد بررسی	ابعاد مورد بررسی
مدیریت منابع انسانی با رویکرد عارضه‌یابی <sup>۱</sup>	میلکوویچ و بودریو	منابع انسانی	۴ بعد اصلی (۱- ارزیابی شرایط منابع انسانی ۲- هدفگذاری منابع انسانی-۳- انتخاب و اجرای اقدامات منابع انسانی ۴- ارزیابی نتایج) و ۱۹ جنبه فرعی
الگوی کل‌نگرانه تحول نقش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	کمیته خبرگان منابع انسانی سازمان ملل	منابع انسانی	سه سطح: منابع انسانی، سازمانی (نهادی و محتوایی) و محیط توانمندساز (عبدصبور و همکاران، ۱۳۸۹)
الگوی سازگار منابع انسانی	دانشکده بازرگانی میشیگان	منابع انسانی	اجزای داخلی سازمان، ماموریت و استراتژی، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی
الگوی نقشه قلمروی مدیریت منابع انسانی	-	منابع انسانی	۴ دسته از عوامل درونی (رهبری و ارزش‌ها، فرهنگ و فلسفه مدیریت، حاکمیت، ذینفعان و انگیزش) (عبدصبور و همکاران، ۱۳۸۹)
الگوی سه شاخگی یا سه شاخگی	میرزایی اهرنجانی	سازمانی و بخشی	۳ بعد: ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۱۶۲)
الگوی شش جعبه وایس‌برد	ماروین وایس‌برد <sup>۲</sup>	سازمان	۶ بعد: اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و سازوکارهای یاری‌رسان (رحیمی، و همکاران، ۱۳۸۹)
الگوی علی تغییر و عملکرد سازمانی بورک و لیتوین	بورک و لیتوین <sup>۳</sup> به نقل از دی‌پوفی <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۲	سازمان	۱۲ بعد: محیط بیرونی، ماموریت و استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار، تجارب مدیریت، سیستم‌ها، جو محیط کار، الزامات مربوط به وظایف و مهارت‌های فردی، انگیزش، نیازها و ارزش‌های فردی و عملکرد
الگوی تعالی سازمانی <sup>۵</sup>	بنیاد مدیریت کیفیت اروپا	سازمان	۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار
الگوی تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی	انجمن علمی آموزش و توسعه ایران <sup>۶</sup>	آموزش و توسعه منابع انسانی	در ۳ بخش توانمندسازها، فرایندها و نتایج شامل ۹ معیار و ۲۷ زیرمعیار

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

<sup>۱</sup>-A Diagnostic Approach to Human Resource Management<sup>۲</sup>-Weisbord Marvin<sup>۳</sup>-Burke & Litwin<sup>۴</sup>-Di Pofi<sup>۵</sup>-EFQM<sup>۶</sup>-STD

### الگوی مفهومی پژوهش

بر اساس الگوی سه‌شاخگی، کل مفاهیم، رویدادها و پدیده‌های سازمانی در سه مقوله ساختار<sup>۱</sup>، رفتار (محتوا)<sup>۲</sup> و زمینه<sup>۳</sup> قابل بررسی و تحلیل هستند (میرزایی و سرلک، ۱۳۸۴). به بیان دیگر، پدیده‌های سازمانی و مدیریتی را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. لازم به ذکر است این الگو از نوع الگوهای منطقی است (خنیفر، ۱۳۸۴). در ادامه به تشریح الگوی مذکور پرداخته می‌شود.

**عوامل رفتاری (محتوایی):**<sup>۴</sup> شامل عامل‌های انسانی و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته را تشکیل می‌دهند. این عامل‌ها در واقع عامل پویایی سازمان تلقی شده و هرگونه متغیرهایی که به طور مستقیم به نیروی انسانی مربوط می‌شوند را در بر می‌گیرد. از جمله این موارد می‌توان به انگیزش، روحیه کار، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران اشاره کرد.

**عوامل ساختاری:**<sup>۵</sup> در برگرفته تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا کالبد فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جریان دارد (عناصر غیرزنده) از قبیل ساختار سازمانی، راهبردهای سازمان، نظام‌های حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و قوانین و مقررات ذیل شاخه ساختاری قرار می‌گیرند.

**عامل‌های زمینه‌ای یا محیطی:**<sup>۶</sup> شرایط و عامل‌های محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان رابطه متقابل دارند و از کنترل سازمان خارج هستند (مقیم، ۱۳۸۳). به بیان دیگر محیط و شرایط بیرونی را که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، در بر می‌گیرند (توکلی دارستانی و شهپاز مرادی، ۱۳۸۷).

در نمودار ذیل، به الگوی مذکور به‌همراه مؤلفه‌های مورد بررسی در آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان صنعت برق کشور اشاره شده است.

<sup>۱</sup>-Structural Dimension

<sup>۲</sup>-Behavioral (Content) Dimension

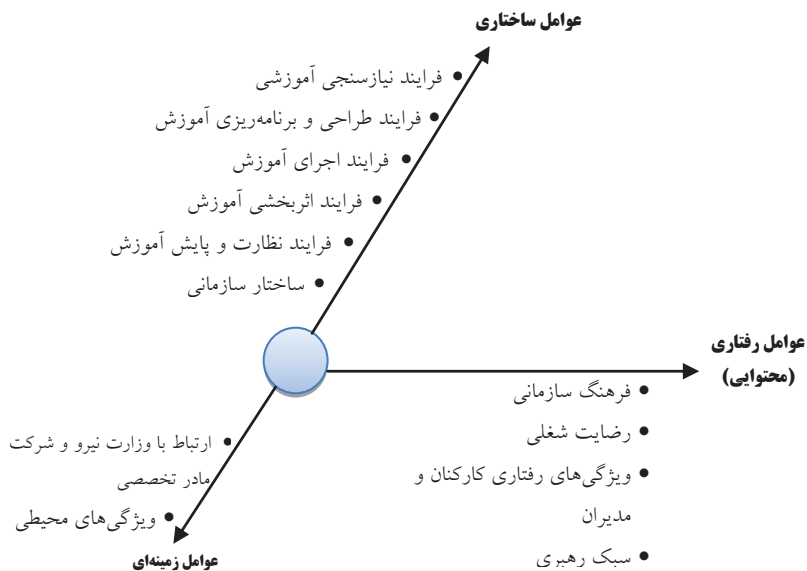
<sup>۳</sup>-Context (Environmental) Dimension

<sup>۴</sup>-Content Factors

<sup>۵</sup>-Structural Factors

<sup>۶</sup>-Context Factors





نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش بر پایه مدل سه‌شاخگی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

### اهداف پژوهش

**هدف کلی:** آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه مادر تخصصی وزارت نیرو بر اساس الگوی سه‌شاخگی

### اهداف جزئی:

- آگاهی از نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود نظام آموزش کارکنان
- آگاهی از انتظارات دست‌اندرکاران آموزش از مراجع بالادستی
- آگاهی از چالش‌های نظام آموزش کارکنان
- اطلاع از استانداردها و الگوهای آموزشی مورد عمل در نظام آموزشی فعلی

### سؤال‌های پژوهش

**سؤال کلی:** بر اساس الگوی سه‌شاخگی، آسیب‌های نظام آموزش صنعت برق کشور مورد نظر کدامند؟

### سؤال‌های جزئی:

- ۱) نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود نظام آموزش کارکنان بیشتر در کدام یک از مقوله‌های الگوی سه‌شاخگی قرار می‌گیرد؟
- ۲) انتظارات دست‌اندرکاران آموزش از مراجع بالادستی بیشتر در کدام یک از مقوله‌های الگوی سه‌شاخگی قرار می‌گیرد؟
- ۳) چالش‌های نظام آموزشی کارکنان بیشتر در کدام یک از مقوله‌های الگوی سه‌شاخگی قرار می‌گیرد؟
- ۴) استانداردها و الگوهای آموزشی مورد عمل در نظام آموزشی فعلی کدامند؟

### ۲- روش تحقیق

این پژوهش، یک مطالعه توصیفی از نوع زمینه‌یابی است که با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا و با هدف شناسایی آسیب‌های موجود در نظام آموزش کارکنان صنعت برق کشور بر اساس الگوی سه‌شاخگی صورت گرفته است. بر این اساس سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این که آسیب‌های نظام آموزش کارکنان صنعت برق بر اساس الگوی سه‌شاخگی کدامند؟ روش کار بدین شکل بوده است که ابتدا بر پایه پیشینه مطالعات مربوط به آسیب‌شناسی سازمانی و نظام آموزش کارکنان و نیز تجربیات عملی نگارندگان، هفت فرم اطلاعاتی طراحی گردید و بعد از آن مصاحبه‌هایی صورت گرفت. روش چند ابزاری در سایر مطالعات نیز مورد استفاده قرار گرفته است (برای مثال Moilanen, 2001; Patankar & Sabin, 2010). فرم‌های اطلاعاتی به کار رفته در این پژوهش را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد:

**الف) فرم‌های ساختارمند:** فرم‌های شماره ۱ (اطلاعات شاغلین در واحد آموزش شرکت‌های زیرمجموعه) و شماره ۷ (تعیین جایگاه آموزش شرکت در دو بعد کارایی و اثربخشی از منظر مدیران آموزشی شرکت‌ها) که در قالب طیف لیکرت ارایه گردید.

**ب) فرم‌های نیمه‌ساختارمند:** شامل فرم‌های شماره ۲ (فهرست فرایندها و مستندات مورد استفاده، تاریخ تصویب، اجرا و ویرایش آن‌ها)، شماره ۳ (انتظارات شرکت‌های زیرمجموعه از وزارت نیرو، شرکت مادر تخصصی مربوطه و مدیریت شرکت متبوع خودشان)، شماره ۴ (نقاط قوت و نواحی قابل بهبود شناسایی شده در ارزیابی‌ها و خودارزیابی‌ها)، شماره ۵ (سؤال‌ها، ابهام‌ها، چالش‌هایی که در ارتباط با آموزش با آن روبرو هستند) و شماره ۶ (استانداردها و

الگوی‌هایی که در ارتباط با آموزش به کار گرفته‌اند و محاسن و معایب آن‌ها). در این فرم عناوین یا مقولاتی مطرح و از شرکت‌ها خواسته شد تا به صورت مستقل به ارایه نظرات و عملکرد خود بپردازند.

**ج) سؤالات باز:** از طریق این سؤالات از شرکت‌های مورد نظر خواسته شد تا نسبت به انعکاس نظرات و پیشنهادهای خود که ممکن است در فرم‌های طراحی شده نادیده گرفته شده است، اقدام نمایند.

در مرحله طراحی و تهیه ابزار گردآوری داده‌ها، به منظور اطمینان از صحت و دقت ابزار، روایی و اعتبار فرم‌ها بررسی شد. به این منظور برای اطمینان از روایی و درستی کارکرد ابزار، پس از طراحی و تهیه اولیه، فرم‌ها به تعدادی از متخصصان پژوهش سازمانی و خبرگان امر مدیریت و سازمان که شناخت کافی از مسایل سازمان‌های مرتبط داشتند، ارایه شد و طی نظرخواهی اصلاحات لازم اعمال گردید. در خصوص میزان اعتبار و قابل اطمینان بودن دقت فرم‌های اطلاعاتی نیز اجرای آنها در مرحله آزمایشی بر روی یک نمونه شامل ۹۰ فرم اطلاعاتی موجب شد برآوردی از میزان اعتبار ابزار به دست آید که میزان شاخص آن معادل ۰,۷۶ بود که بیانگر قابل اطمینان و اعتماد بودن ابزار پژوهش می‌باشد. البته برای افزایش دقت و روایی اطلاعات حاصل، مصاحبه‌هایی با تعدادی از اعضای نمونه نیز صورت گرفت که در بخش تحلیل محتوا، با نتایج حاصل از داده‌های سؤالات باز انتهایی پرسشنامه‌ها تطبیق داده شد.\* همچنین به منظور بررسی پایایی، یافته‌های پژوهش توسط سایر افراد متخصص (ارزیابی همتایان)، کدگذاری و تحلیل شد.

جامعه پژوهش را کلیه شرکت‌های تابعه و وابسته (دولتی و غیردولتی) زیرمجموعه شرکت مادر تخصصی ذیربط، و نمونه پژوهش را نیز همه این شرکت‌ها تشکیل داده‌اند. این کار، با هدف گردآوری حداکثر پاسخ‌های ممکن صورت گرفته است. پس از انقضای مهلت تعیین شده، فرم‌های واصله (به ازای هر شرکت یک پاسخ یا هفت فرم تکمیل شده) با استفاده از راهبرد تحلیل محتوا و به شیوه استقرایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. واحدهای معنی، کلمات، جملات و پاراگراف‌هایی بودند که از سوی واحدهای آموزش شرکت‌های زیرمجموعه در فرم‌های یاد شده ثبت شده بودند. به این ترتیب، نگارندگان با مطالعه هر فرم از هر شرکت، ابتدا به انتزاع کدهای اولیه (مضامین) پرداخته و سپس آن‌ها را در هر یک از شاخه‌های سه‌گانه الگوی مفهومی جایابی نمودند. جریان کدگذاری و تحلیل تا جایی تکرار شد که امکان افزودن مضمونی جدید به

\*- طی سه گردهمایی مجزا با حضور مدیران و کارشناسان مطلع و مجرب واحد آموزش کلیه شرکت‌های زیرمجموعه مادر تخصصی مورد نظر (۹۰ شرکت) نسبت به تبیین اهداف طرح و مفاد فرم‌های یاد شده مبادرت گردید.

مضامین کدگذاری شده نبود و به اصطلاح یک «اشباع نظری» به دست آمد. شاید بتوان نوآوری این پژوهش را نسبت به پژوهش‌های قبلی در استفاده از روش کیفی تحلیل محتوا به منظور استخراج کدهای باز و محوری فرم‌های اطلاعاتی است.

لازم به توضیح است که منظور از «کدها، نشانگرها یا برچسب‌هایی برای تخصیص واحدهای معنایی به اطلاعات توصیفی یا استنباطی گردآوری شده در خلال مطالعه است. کدها، عموماً به صورت قطعاتی با اندازه‌های متفاوت - کلمات، عبارات، جملات یا پاراگراف‌های کامل مرتبط یا غیرمرتبط به یک شرایط خاص - فراهم می‌شوند» (دانائی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰).

### ۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی مندرج در جدول تطبیقی شماره ۱ و مطالب مربوط به الگوی مفهومی پژوهش، الگوی سه‌شاخگی یکی از الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی است که بهبود عملکرد سازمان را در سه حوزه یا ناحیه رفتاری (محتوایی)، ساختاری و زمینه‌ای (بافتی/ محیطی) جستجو می‌کند. به همین منظور تلاش شد با طراحی و تهیه ابزارهای گردآوری داده‌ها در قالب هفت فرم داده‌های مورد نیاز گردآوری شود. برای این منظور، فرم‌ها توسط ادارات آموزش یکی از شرکت‌های مادر تخصصی تابعه وزارت نیرو (مشمول بر ۹۰ شرکت زیرمجموعه) تکمیل شد، سپس با به کارگیری روش تحلیل محتوا<sup>۱</sup> به استخراج مضامین و محورها / شاخه‌های اثرگذار بر عملکرد واحدهای آموزش شرکت‌های یاد شده مبادرت گردید. با عنایت به حجم قابل ملاحظه داده‌های گردآوری شده، در جدول‌های شماره ۲ تا شماره ۸ صرفاً به ارایه گزیده‌ای از پاسخ‌های واصله می‌پردازیم.

شایان ذکر است که در پژوهش‌های کیفی، اصلی که هم در گردآوری داده‌ها و هم تحلیل مورد توجه قرار می‌گیرد، اصل کفایت<sup>۲</sup> است و زمانی حاصل می‌شود که داده‌های گردآوری شده به حد اشباع برسد. به این معنا که دیگر به حرف تازه‌ای که قبلاً مفهوم‌سازی، مقوله‌بندی و کدگذاری شده باشد برنخوریم (دانائی فرد و کاظمی، ۱۳۹۰). جداول شماره ۲ تا ۸ دسته‌بندی آسیب‌های آموزش سازمانی را در سه شاخه مورد نظر نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup>-Content Analysis

<sup>۲</sup>-Adequacy

## جدول ۲: نمونه‌ای از فرایندها و مستندات مورد استفاده در واحدهای آموزش

شماره شرکت	پاسخ شرکت‌ها	مضمون	شاخه / محور
۳	روش اجرایی تعیین، برنامه‌ریزی و اجرای نیازهای آموزشی کارکنان و دستورالعمل تعیین نیازهای آموزشی کوتاه مدت	فرایند نیازسنجی، فرایند طراحی و برنامه‌ریزی، فرایند اجرا	فرایند/ساختار
۱۴	فرم‌های تعیین عدد شایستگی و جمع بندی نیازهای آموزشی	فرایند نیازسنجی	فرایند/ساختار
۳۸	روش اجرایی آموزش (استاندارد آموزش شغلی، تقویم آموزشی، لیست مؤسسات و مدرسان آموزشی مجاز براساس ارزیابی مؤسسات و مربیان آموزشی)	فرایند اجرا	فرایند/ساختار
۵۴	روش اجرایی ارزیابی کیفیت برگزاری دوره های کوتاه مدت آموزشی و اثربخشی آن در محیط کار	فرایند اثربخشی، فرایند نظارت و پایش	فرایند/ساختار
۶۷	دستورالعمل ارزیابی نتایج آموزش	فرایند اثربخشی آموزشی	فرایند/ساختار
۷۳	بازخورد ارزیابی دوره‌ها جهت استفاده آتی که در قالب روش اجرایی آموزش می باشد.	فرایند اثربخشی آموزشی	فرایند/ساختار
۸۱	جدول امتیازات مکتسبه ارزشیابی و اثربخشی دوره‌های اجراشده	فرایند نظارت و پایش	فرایند/ساختار
۸۸	روش اجرایی نیازسنجی آموزشی و اعزام کارکنان به کارگاه‌ها، سمینارها و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت	فرایند نیازسنجی، فرایند طراحی و برنامه‌ریزی، فرایند اجرا	فرایند/ساختار

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

**پاسخ به سؤال اول پژوهش:** نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود نظام آموزش کارکنان بیشتر در کدام یک از مقوله‌های الگوی سه‌شاخگی قرار می‌گیرد؟

تحلیل یافته‌ها در پاسخ به سؤال فوق نشان داد بیشترین نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود نظام آموزش کارکنان در مقوله ساختار قرار دارد و سایر مقوله‌ها از این نظر در جایگاه بعدی قرار دارند. در جدول ۳ خلاصه‌ای از یافته‌های مربوطه آمده است.

## جدول ۳: نمونه‌ای از نقاط قوت و نواحی قابل بهبود شناسایی شده در ارزیابی‌ها و خودارزیابی‌ها

شماره شرکت	پاسخ شرکت‌ها	مضمون	شاخه / محور
۶	(قوت) تهیه و تدوین تقویم آموزشی سالانه	نیازسنجی و طراحی آموزش	فرایند/ ساختار
۱۷	(قابل بهبود) طراحی دوره‌های آموزشی مرتبط با وظایف دست‌اندرکاران مسایل آموزش شرکت‌ها جهت اجرایی نمودن نظام نوین آموزش	نیازسنجی و طراحی آموزش	فرایند/ ساختار
۲۳	(قوت) برگزاری آموزش‌ها در محل شرکت. از مزایای عمده اجرای دوره در محل علاوه بر صرفه جویی، نظارت مستقیم بر آموزش و بازخور مثبت این اقدام علی‌الخصوص برای سطوح شغلی بالای شرکت بوده است	اجرای آموزش، پایش و نظارت	فرایند/ ساختار
۳۶	(قابل بهبود) برگزار نشدن دوره‌های مورد نیاز شرکت توسط مراکز آموزشی به دلایل مختلف از جمله به حد نصاب نرسیدن تعداد	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش	فرایند/ ساختار
۴۴	(قوت) برنامه‌ریزی آموزشی براساس روش‌های اجرایی، دست‌ورالعمل‌ها، میزان اعتبار بودجه سالیانه آموزش و همچنین تقویم آموزشی مؤسسات، توسط سیستم اطلاعات جامع آموزش براساس نیازهای آموزشی انجام می‌گیرد. شایان ذکر است معرفی افراد به دوره‌ها همچنین اجرا تا تسویه حساب مالی همه براساس سیستم آموزشی انجام می‌گیرد. اطلاعات تقویم آموزشی مؤسسات به صورت مجزا بر مبنای دوره‌های نظام جامع (عمومی و تخصصی براساس بخش شغلی و مدرک تحصیلی) و دوره‌های خارج از نظام جهت سهولت ثبت‌نام کارکنان بر روی سایت اینترنتی قرار گرفته است و همچنین محتوای دوره‌های آموزشی بر روی سایت آموزش قابل رؤیت و دسترسی می‌باشد. در حقیقت کلیه امور مربوط به صورت سیستمی انجام می‌گیرد.	نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای آموزش؛ شفاف بودن و نظام‌مند بودن	فرایند/ ساختار و رفتاری و محتوایی
۵۹	(قابل بهبود) تهیه دستورالعمل‌های تکمیلی طرح نظام جامع مثل معادل‌سازی	دستورالعمل‌ها/ آیین‌نامه‌ها	فرایند/ ساختار
۷۰	(قوت) اعلام نفرت برتر آزمون‌ها و تشویق افراد	فرهنگ سازمانی رضایت شغلی	رفتاری و محتوایی
۸۱	(قوت) ارسال فرم‌های اثربخشی دوره‌های آموزشی پس از ۶ ماه و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آن	ارزیابی و اثربخشی	فرایند/ ساختار
۸۸	(قابل بهبود) عدم توجه و دقت مسئولین نسبت به تکمیل فرم‌های اثربخشی و محدود بودن آن به تکمیل پرسشنامه‌ها	فرهنگ سازمانی روش‌های سنجش و اندازه‌گیری	رفتاری و محتوایی (فرایند/ ساختار)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پاسخ به سؤال دوم پژوهش: انتظارات دست‌اندرکاران آموزش از مراجع بالادستی بیشتر در کدام یک از مقوله‌ها یا الگوی سه‌شاخگی قرار می‌گیرد؟

تحلیل یافته‌ها در پاسخ به سؤال فوق نشان داد بیش‌ترین نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود نظام آموزش کارکنان در مقوله ساختار قرار دارد و سایر مقوله‌ها از این نظر در جایگاه بعدی قرار دارند. در جدول ۴ خلاصه‌ای از یافته‌های مربوطه آمده است.

جدول ۴: نمونه‌ای از انتظارات شرکت‌های زیرمجموعه از وزارت نیرو، شرکت مادر تخصصی مربوطه و مدیریت شرکت

## متبوع

شماره شرکت	پاسخ شرکت‌ها	مضمون	شاخه / محور
۱	(انتظار از شرکت مادر تخصصی) تشکیل شورای آموزشی مناطق و تفویض اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری شرکت‌های زیرمجموعه	اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری	فرایند/ ساختار،
۶	(از شرکت مادر تخصصی) اخذ نظر شرکت‌های زیرمجموعه در تصمیم‌گیری‌های آموزشی	سیک رهبری (مشارکت در تصمیم‌گیری)، ارتباط با وزارت نیرو	رفتاری و محتوایی، زمینه‌ای/ محیطی
۱۱	(از وزارت نیرو) تسریع در صدور مجوز برگزاری دوره‌ها	فرایند صدور مجوز دوره	فرایند/ ساختار
۲۵	(از وزارت نیرو) هماهنگی با تغییرات و تحولات درون سازمانی و بیرون سازمانی	روزآمدی و پاسخگویی	رفتاری و محتوایی
۳۳	(از وزارت نیرو) نظارت مستمر بر آموزش شرکت‌های زیرمجموعه و موسسات آموزشی وزارت نیرو	پایش، نظارت، ارزیابی	فرایند/ ساختار
۴۷	(از موسسات آموزشی) بازنگری در سیلابس‌های آموزشی و مطابقت آن با علم روز و کاربردی شدن مطالب برای تدریس به شرکت‌کنندگان دوره‌ها	روزآمدی و پاسخگویی	رفتاری و محتوایی
۵۲	(از موسسات آموزشی) استفاده از اساتید مجرب، اجرای به موقع دوره‌های آموزشی مطابق تقویم و تحویل سریع گواهی‌نامه‌های مربوطه	نیازسنجی، طراحی دوره‌ها و اجرا	فرایند/ ساختار
۶۴	(از مدیران شرکت) همکاری با واحد آموزش جهت تسهیل حضور پرسنل تحت سرپرستی به دوره‌های آموزشی	فرهنگ سازمانی	رفتاری و محتوایی
۸۲	(از مدیران شرکت) با توجه به عملکرد آموزش این شرکت در مقایسه با شرکت‌های بزرگ (سنوات گذشته) با وجود فقط یک نیروی کارشناس با هزینه پایین و میزان نفرساعت آموزش بالای انجام شده در این شرکت و انجام امور کارآموزی که مضاف بر کار آموزش و کتابخانه است، شایسته است که جهت احقاق حق و جلوگیری از بی‌انگیزگی متولی آموزش چاره‌ای اندیشیده شود.	عدم تناسب حجم کار و وظایف محوله؛ رضایت شغلی	فرایند/ ساختار، رفتاری و محتوایی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پاسخ به سؤال سوم پژوهش: چالش‌های نظام آموزشی کارکنان بیش‌تر در کدام یک از مقوله‌های الگوی سه‌شاخگی قرار می‌گیرد؟

تحلیل یافته‌ها در پاسخ به سؤال فوق نشان داد بیش‌ترین چالش‌های نظام آموزشی کارکنان در مقوله ساختار قرار دارد و سایر مقوله‌ها از این نظر در جایگاه بعدی قرار دارند. در جدول شماره ۵ خلاصه‌ای از یافته‌های مربوطه آمده است.

جدول ۵: نمونه‌ای از سؤال‌ها، ابهام‌ها و چالش‌ها

شماره شرکت	پاسخ شرکت‌ها	مضمون	شاخه / محور
۸	(سؤال) چه دوره‌هایی برای دارندگان مدارک کارشناسی ارشد اجرا گردد؟	نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره	فرایند/ ساختار
۱۶	(سؤال) نحوه تطبیق طرح نظام جامع آموزش با قانون خدمات کشوری چگونه است؟	دستورالعمل‌ها/ آیین‌نامه‌ها	فرایند/ ساختار
۲۰	(سؤال) چگونگی برگزاری دوره‌های زبان انگلیسی خارج از سیستم نظام جامع برای علاقه‌مندان و کارشناسان	دستورالعمل‌ها/ آیین‌نامه‌ها	فرایند/ ساختار
۳۲	(سؤال) دوره‌های مؤثر S5 _ ایزو _ EFQM در محل شرکت برگزار گردیده اما گواهینامه صادره از مرکز آموزشی مورد تأیید وزارت نیرو نیست. آیا کمیته تشکیلات می‌تواند آن را جهت اعطای امتیاز مطرح و تصویب کند؟	اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری	فرایند/ ساختار، رفتاری و محتوایی
۴۳	(سؤال) چه مراکز آموزشی در شهرستان‌ها مجوز برگزاری دوره دارند؟ و در صورتی که مرکزی بخواهد مجوز بگیرد چه مراحلی دارد؟	دستورالعمل‌ها/ آیین‌نامه‌ها	فرایند/ ساختار
۵۵	(ابهام) آموزش کارکنان بخش کارگری شفاف نیست!	دستورالعمل‌ها/ آیین‌نامه‌ها	فرایند/ ساختار
۵۸	(ابهام) نحوه تطبیق افرادی که دوره‌ها را گذرانده ولی موفق به گرفتن مدارک خود نشده‌اند و یا دوره‌های رشد و ارتقا را تکمیل نکرده‌اند روشن نیست.	دستورالعمل‌ها/ آیین‌نامه‌ها	فرایند/ ساختار
۶۰	(ابهام) در لیست دوره‌های نظام جامع، دوره‌های مربوط به تکنیک نرم‌افزار در لیست دوره‌های ۱۰۰۰۰ آمده در حالی که پست سازمانی فوق در بخش ۲۰۰۰۰ قرار دارد.	طراحی دوره	فرایند/ ساختار
۶۷	(ابهام) مشخص نبودن گرایش‌های دوره‌های آموزشی اعلام شده به ویژه در بخش‌های اداری، مالی، بودجه و آموزش و مشخص نبودن دقیق هر دوره برای مشاغل مختلف.	طراحی دوره	فرایند/ ساختار



## ادامه جدول ۵: نمونه‌ای از سؤال‌ها، ابهام‌ها و چالش‌ها

شماره شرکت	پاسخ شرکت‌ها	مضمون	شاخه / محور
۷۵	(چالش) عدم برگزاری دوره‌های تخصصی به دلیل عدم رسیدن حدنصاب	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش	فرایند/ ساختار
۷۸	(چالش) محدود کردن اجرای دوره‌های «شغلی - اختصاصی» منحصرأ توسط مراکز مجاز وزارت نیرو	سیاست‌گذاری، آیین‌نامه	فرایند/ ساختار، زمینه‌ای محیطی
۸۰	(چالش) کاهش بودجه‌های آموزشی	تخصیص منابع، برنامه‌ریزی آموزش	فرایند/ ساختار
۸۴	(چالش) عدم مطابقت سرفصل و محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای آموزشی واقعی کارکنان	نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزش	فرایند/ ساختار
۸۷	(چالش) رعایت نکردن استانداردهای آموزشی به لحاظ کیفیت آموزش، بسته‌ها و محتوای آموزش و استفاده از مدرسان مسلط به علم روز	برنامه‌ریزی آموزش، اجرای آموزش	فرایند/ ساختار

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با عنایت به نفوذ الگوی سه‌شاخگی در تحلیل مسایل سازمانی از جمله مسایل آموزشی سازمان‌ها که در تحقیقات مختلف کارآیی آن آشکار شده است (مقیمی، ۱۳۸۳؛ خنیفر، ۱۳۸۴؛ عبدصبور، ۱۳۸۹)، بررسی پاسخ‌های مدیران و کارشناسان واحدهای آموزش نشان داد سهم مؤلفه ساختاری مشتمل بر عناصر و زیرشاخه‌هایی مانند راهبردها (استراتژی)، سیاست‌ها و اهداف سازمانی، ساختار سازمانی و مدیریتی، فرایندهای سازمانی و ضوابط و آیین‌نامه‌های داخلی و منابع پشتیبانی، در تبیین راهکارها و روش‌های آموزش سازمانی به مراتب از دو محور دیگر (رفتاری و زمینه‌ای یا محیطی) بیشتر است. این نکته که آیا اهمیت محور "ساختاری" در این مطالعه واقعاً نشانگر حساسیت و کارآیی عملی این شاخه است یا این که برآورد و استنباط پاسخ‌گویان چنین بوده است، خود مطالعه دیگری می‌طلبد و لذا نمی‌توان این سؤال و فرضیه تابع آن را با همین داده‌های گردآوری شده آزمون کرد.

**پاسخ به سؤال چهارم پژوهش:** استانداردها و الگوهای آموزشی مورد عمل در نظام آموزشی فعلی کدامند؟

در پاسخ به سؤال شماره چهارم پژوهش، یافته‌های حاصل از فرم شماره شش نشان می‌دهد با توجه به اخذ گواهینامه مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰، استفاده از راهنمای ایزو ۱۰۰۱۵ و نیز انجام خودارزیابی‌ها بر پایه الگوی تعالی سازمانی اروپایی ۱ در عموم شرکت‌های مورد بررسی، فرایند آموزش سازمانی نیز از الگوهای مربوطه پیروی کرده و بر اساس مستندات روش اجرایی آموزش که مورد توصیه این گواهینامه‌ها است، اجرا و مدیریت می‌گردد. طبق اطلاعات حاصل از این مطالعه، مشخص شد از اواسط دهه هفتاد خورشیدی و به طور گسترده‌تر در دهه هشتاد، کلیه شرکت‌های مورد بررسی به اخذ گواهینامه‌های مذکور اقدام کرده و به طور متوسط حدود یک دهه از اجرا و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت و خودارزیابی آن‌ها می‌گذرد. در موارد متعدد، این استانداردها ویرایش و به روز شده است. بر طبق این استانداردهای کیفیت، حیطة آموزش سازمانی پنج فرایند یا حوزه فعالیت مشخص و در حال بهره‌برداری را در بر می‌گیرد که عبارتند از فرایندهای نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و پایش و اثربخشی آموزش. برای همه این فرایندها، مدارک و مستندات پشتیبان وجود دارد و به خصوص اثربخشی آموزش سازمانی طبق فرم‌های استاندارد اجرا می‌شود. سؤالی که اینک به ذهن خطور می‌کند این است که آیا با اجرای این سطح از رعایت استانداردهای کیفیت، رضایت کافی و وافی به مقصود از اجرای آموزش‌های سازمانی حاصل شده است؟ بررسی‌ها نشان می‌دهد دست کم در تعدادی از شرکت‌ها پاسخ قابل دفاعی در دست نیست. در جدول‌های شماره ۶ تا شماره ۸، به عمده‌ترین مضامین و ویژگی‌های اشاره شده توسط پاسخگویان بر حسب الگوی سه‌شاخگی اشاره می‌شود.

## جدول ۶: عمده‌ترین مضامین و مصادیق مطرح شده در نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نیازسنجی آموزشی کارکنان (قوت)</li> <li>• تحقق اهداف شرکت در زمان معین (قوت)</li> <li>• بهبود عملکرد واحد سازمانی آموزش (قوت)</li> <li>• تشکیل کمیته تخصصی آموزش (قوت)</li> <li>• لزوم ایجاد واحد آموزش استانی (زمینه بهبود)</li> <li>• افزایش کارایی سازمان از طریق افزایش نفع‌ساعت آموزش شرکت (قوت)</li> <li>• طراحی سیستم اطلاعات آموزش و شناسنامه آموزشی کارکنان (قوت)</li> <li>• طراحی و استقرار سیستم تعیین اثربخشی آموزش‌ها (قوت)</li> <li>• ارزیابی عملکرد آموزش (قوت)</li> <li>• تهیه و اجرای تقویم آموزشی سالانه (قوت)</li> <li>• تعیین و تدوین ضوابط و دستورالعمل‌های اجرایی انتخاب پیمانکار آموزش (قوت)</li> <li>• تدوین شاخص‌های نظارت و سنجش و پایش آموزشی (قوت)</li> <li>• به حد نصاب نرسیدن تشکیل دوره‌های آموزشی (زمینه بهبود)</li> <li>• تعیین تعرفه دوره‌های آموزشی (قوت)</li> <li>• پروژه‌ی نظام جامع یادگیری و اثربخشی آموزشی (قوت)</li> <li>• تطبیق پست‌های سازمانی و مدارک تحصیلی کارکنان با نظام جامع آموزش کارکنان،</li> </ul>	شاخه ساختار/ فرایند
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ سازمانی و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری (زمینه بهبود)</li> <li>• انتخاب رابط آموزشی در هر معاونت (قوت)</li> <li>• رضایت‌مندی نسبی کارکنان از آموزش‌های اجرا شده (قوت)</li> <li>• معرفی نفرات برتر آزمون‌ها و دوره‌ها (قوت)</li> </ul>	شاخه رفتاری/ محتوایی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در بخش دیگر این مطالعه که به سؤالات، ابهامات و مشکلات شرکت‌های زیرمجموعه شرکت مادر تخصصی مورد نظر پرداخته شده است، مجدداً غلبه و وزن بیشتر جنبه ساختاری و فرایندهای سازمانی بر ابعاد رفتاری و محیطی مشاهده می‌شود.

## جدول ۷: عمده‌ترین مضامین و مصادیق مطرح شده در سؤالات، ابهامات و مشکلات آموزش

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نحوه تطبیق آموزش‌های قبلی با دوره‌های شغلی - اختصاصی</li> <li>• نحوه تطبیق مدارک معادل و داخلی با نظام آموزش کارکنان</li> <li>• ناهماهنگی ساختار سازمانی واحدهای آموزش شرکت‌ها در سطح وزارت نیرو</li> <li>• محدود ساختن مراکز مجری آموزش به مراکز دارای مجوز</li> <li>• عدم امکان تغییر در سرفصل دوره‌ها</li> <li>• به حد نصاب نرسیدن دوره‌ها و لذا عدم برگزاری آنها علیرغم هماهنگی با مراکز و واحدهای سازمانی افراد</li> <li>• کمبود اعتبارات شرکت‌ها برای برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌ها</li> <li>• تعرفه‌های بالای آموزش در برخی مراکز آموزشی</li> <li>• کافی و به روز نبودن امکانات و تجهیزات آموزشی و آزمایشگاهی و کارگاهی در برخی مراکز آموزشی</li> <li>• اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری</li> </ul>	شاخه ساختار/ فرایند
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نگرش برخی مدیران به واحد آموزش به عنوان واحد سازمانی هزینه‌ساز</li> </ul>	شاخه رفتاری/ محتوایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انحصاری بودن موسسات آموزشی وزارت نیرو</li> <li>• عدم دسترسی به مدرسان خبره و قوی در شهرستان‌ها</li> </ul>	شاخه زمینه‌ای/محیطی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

انتظار کارگزاران و متولیان آموزش شرکت‌های زیرمجموعه از وزارت نیرو و ستاد شرکت مادر تخصصی خود از یک سو و از مدیران ارشد، میانی و سرپرستان و کارکنان شرکت متبوعه خود بخش مهم دیگری از داده‌های گردآوری شده از شرکت‌ها بوده است. در جدول ۸ به عمده‌ترین مضامین و مصادیق مطرح شده در این بخش اشاره شده است.

## جدول ۸: عمده‌ترین مضامین و مصادیق مطرح شده در بخش انتظارات واحدهای آموزش

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسریع در ابلاغ دوره‌های شغلی - اختصاصی</li> <li>• تشکیل شورای آموزش مناطق</li> <li>• تدوین و ابلاغ به موقع دستورالعمل‌های آموزشی</li> <li>• نظارت مستمر بر آموزش شرکت‌های زیرمجموعه</li> <li>• یکپارچه‌سازی ساختار سازمانی و فرایند آموزش در کلیه شرکت‌های زیرمجموعه</li> <li>• تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی سازمانی و آموزشی</li> <li>• بازنگری ادواری آموزش‌های تخصصی صنعت برق</li> <li>• نظارت ستادی بر عملکرد مراکز آموزشی</li> <li>• تهیه نرم‌افزار و سامانه آموزشی جامع برای شرکت‌های زیرمجموعه</li> <li>• ایجاد وحدت رویه در برقراری امتیازات آموزشی</li> <li>• ارزیابی عملکرد شرکتهای تحت پوشش</li> <li>• رتبه‌بندی مراکز آموزشی صنعت</li> <li>• افزایش اختیارات واحد آموزش شرکت‌های زیرمجموعه</li> </ul>	شاخه ساختاری/ فرایندی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد تسهیلات برای شرکت افراد در دوره‌های آموزشی</li> <li>• حضور جدی و به موقع افراد در دوره‌ها</li> <li>• همکاری بیشتر واحدها با واحد آموزش شرکت</li> <li>• همکاری بیشتر افراد و سرپرستان در امر شناسایی نیازهای آموزشی و اجرای اثربخش آنها</li> <li>• شرکت با انگیزه و فعال افراد در دوره‌ها</li> <li>• حمایت مادی و معنوی از واحد آموزش و ...</li> </ul>	شاخه رفتاری/ محتوایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط و تعامل بیشتر واحد آموزش شرکت‌ها با ستاد وزارت نیرو و ستاد شرکت مادر تخصصی</li> </ul>	شاخه زمینه‌ای/محیطی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بخش دیگر مطالعه (فرم شماره ۷)، نظرات مدیران و کارشناسان واحدهای آموزش شرکت‌ها در خصوص کارآیی و اثربخشی آموزش سازمانی را جویا شده است. «کارآیی» به معنای استفاده بهینه از منابع و «اثربخشی» به منزله تحقق هدف‌های تعیین شده برای آموزش سازمانی تعریف شده است. هر دو مؤلفه کارآیی و اثربخشی آموزش در شرایط فعلی (وضعیت موجود) به ترتیب در حد متوسط و خوب ارزیابی شده است، اما انتظار پاسخگویان از این دو مؤلفه مدیریتی در شرایط مطلوب و مناسب، به ترتیب در حد بسیار مؤثر و عالی معرفی شده است. اینک سؤالی که مطرح می‌شود این است که چرا مقوله رفتاری و محتوایی و عوامل زمینه‌ای به مراتب کمتر از

جنبه ساختاری در بخش‌های مختلف آشکار شده است؟ آیا این امر به صورت منطقی و موجه بروز کرده است یا معرف نوعی سوگیری و انحراف از واقعیت مشاهده شده است؟ این موضوعی است که می‌تواند خود هدف مطالعه دیگری باشد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه مطالعه نشان می‌دهد مطابق دیدگاه مدیران و کارشناسان واحدهای آموزش شرکت‌های مورد مطالعه، حوزه ساختاری (فرآیندی) دارای اهمیت زیادی است و عمده توجه آموزش سازمانی در این حیطه قرار دارد. بنابراین اصلاح فرایندها و تدوین برنامه میان و بلندمدت آموزش سازمانی، ابداع و به‌کارگیری روش علمی برای نیازسنجی آموزشی، به‌کارگیری روش منظم و علمی برای ارزشیابی و تعیین اثربخشی آموزش‌های ارائه شده، ایجاد وحدت رویه در برقراری امتیازات آموزشی، یکپارچه‌سازی ساختار سازمانی و فرایند آموزش در کلیه شرکت‌ها، تدوین شاخص‌های نظارت و سنجش و پایش آموزشی از جمله مصادیق رسیدگی به بعد ساختاری است.

از توجه به جنبه‌های محتوایی و رفتاری نباید غافل شد. سبک‌های رهبری سازمانی، توجه به انگیزش کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی افراد مانند مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی، خلاقیت و نوآوری در آموزش سازمانی، مدیریت استرس و تنش میان کارکنان، فرهنگ سازمانی شامل باورها، عقاید و نگرش‌های مشترک و ... همچنین ابعاد محیطی و زمینه‌ای مانند فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و رقبای آموزش سازمانی، شرایط اقتصادی و ثبات هزینه‌ها در سطح جامعه، برقراری و افزایش ارتباط شرکت با تأمین‌کنندگان بیرونی و ارائه دهندگان خدمات آموزشی خارجی، همه نیازمند رسیدگی و توجه است.

وجود سیستم‌های متعدد مدیریت کیفیت و زیست‌محیطی مانند ISO 9001, EFQM, ISO 10015, IWA2, OHSAS گرچه وجه مثبت و مفید این الگو را نشان می‌دهد، اما به نظر می‌رسد در آسیب‌شناسی شرکت‌های مورد مطالعه لازم است به تناسب سطح بلوغ شرکت با الگوی مورد استفاده توجه داشت. با وجود سامانه‌های کنترل و مدیریت کیفیت، آن چنان که انتظار می‌رود مزایا و فواید این سیستم‌ها در شرکت‌های مورد مطالعه مشهود و آشکار نیست.

اصولاً نتایج پژوهش‌های کیفی از قابلیت تعمیم کمی برخوردار است، لذا بر اساس نتایج و یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر می‌توان به مدیران سازمان‌های مربوطه توصیه نمود برای بهبود کارایی و اثربخشی نظام آموزش و توسعه منابع انسانی به موارد زیر به عنوان اولویت‌های بهبود توجه نمایند:

- طراحی دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و کارشناسان دست‌اندرکاران مسایل آموزش
- نیازسنجی آموزشی ویژه پیمانکاران و مشاورین
- استقرار نظام جامع اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌های آموزشی
- بازنگری و به‌روزرسانی نظام آموزشی متناسب با نیازهای روز صنعت
- انطباق مطالب آموخته شده با نیازها و انتظارات محیط کار
- ارتقاء سیستم برنامه‌ریزی آموزشی
- با توجه به ساختار وزارت نیرو که عمدتاً فنی و مهندسی است، لحاظ کردن ابعاد رفتاری و محتوایی و ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان واحدهای آموزش سازمانی از طریق روش‌های گوناگون، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.
- توجه جدی به کارآمدی فرایندهای پایش، نظارت و تعیین اثربخشی آموزش‌ها در کنار فرایندهای نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، و مدیریت اجرای آموزش‌ها، مفید و بلکه ضروری است.

## ۵- منابع

- پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان با تأکید بر اثربخشی آن در سازمان‌های ایرانی. برگرفته از سایت: <http://www.peidaie.com/articles>
- پیدایی، میرمهرداد و نوری، فیروز. (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوهای تعالی منابع انسانی (ارایه مدل تعالی آموزش کارکنان در سازمان‌ها). *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت آموزش*، تهران، ایران، صص ۱۳-۱.
- توکلی‌دارستانی، شقایق و شهبازمرادی، سعید. (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال دوم، شماره ۴، صص ۹۴-۱۱۰.
- جهانگیرفرد، مجید و سلمان، محسن. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی طرح ساماندهی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی در بخش بکارگیری مدیران عامل تحصیل‌کرده. *تعاون و روستا*، سال دوم، شماره ۴ و ۵.
- خدمی‌اسلام، حبیب‌اله؛ روانبخش، مقتدالانام و روانبخش، فواد. (۱۳۸۴). بررسی شرکت چوب و صنعت ایران با استفاده از مدل عرضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM). *مجله علوم کشاورزی*، سال یازدهم، شماره ۴، صص ۱۹۱-۱۹۰.
- خنیفر، حسین. (۱۳۸۴). ارایه الگوی مدیریت بومی مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از مدل مفهومی سه‌شاخگی. *فرهنگ مدیریت*، سال سوم، شماره ۸، صص ۱۴۶-۱۰۰.
- رحیمی، حمید؛ سیادت، علی؛ هویدا، رضا؛ شاهین، آرش و بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۸۹). تحلیل عرضه‌های سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بر اساس مدل شش‌جعبه از دیدگاه اعضای هیئت علمی و ارتباط آن با سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۵۸، صص ۳۹-۱۹.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۵). استانداردهای توسعه‌گر کارکنان در مدیریت منابع انسانی. *تدبیر*، شماره ۱۷۷، صص ۴۹-۵۵.

- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). الگوی جامع ارزیابی و پایش نظام و فرایند آموزش سازمانی. *اولین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش*، تهران، ایران.
- عبدصبور، فریدون؛ حاجی سیدتقی، محمدهادی و راوند، مصطفی. (۱۳۸۹). کاربرد مدل آسیب‌شناسی سه‌شاخگی در بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: واحدهای حقوقی شرکت برق منطقه‌ای تهران). *فصلنامه مدیریت و توسعه*، دوره دوازدهم، شماره ۴۵.
- کامینگر، توماس و ورلی، کریستوفر. (۱۳۸۵). تحول و توسعه سازمانی (آسیب‌شناسی، عارضه‌یابی و تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان). ترجمه: کوروش برارپور، تهران: فرااندیش سبز.
- کتابچه راهنمای متقاضیان در دومین دوره جایزه ملی تعالی آموزش و منابع انسانی ایران. *انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران (ASTD)*، ۱۳۹۳.
- ماکویی، احمد و فضل‌اللهی، سمیرا. (۱۳۸۶). عارضه‌یابی سیستم لجستیک با استفاده از روش تعیین ارزش مشتری (مطالعه موردی شرکت خودروساز). *دانش مدیریت*، سال بیستم، شماره ۷۸، ص ۹۳.
- مقیم، سیدمحمد. (۱۳۸۳). *کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی (پژوهشی در سازمان‌های غیر دولتی «NGOs» ایران*). تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- میرزایی اهرنجانی، حسن و سرلک، محمدعلی. (۱۳۸۴). نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی. *پیک نور - علوم انسانی*، سال سوم، شماره ۳، صص ۱۰-۶۹.
- نیومن، لاورنس. (۱۳۹۰). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی (جلد دوم). ترجمه: حسن دانائی‌فرد و سیدحسین کاظمی. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

- Di Pofi, J. A. (2002). Organizational Diagnostics: Integrating Qualitative and Quantitative Methodology, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2).
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations, Methods, Models, and Process*. Sage Publication. 3<sup>rd</sup> edition.
- Harrison, M. I. (2014). *Diagnosing Organizations, Methods, Models, and Process*. SoftWare.
- Harrison, M. I. and Shirom, A. (1999). *Organizational Diagnosis: Bridging Theory and Practice*. Sage, Thousand Oak CA. Retrieved from: <http://reflectlearn.org/discover/the-seven-s-model>
- Janičijević, N. (2010). Business Processes in Organizational Diagnosis. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15(2), 85-106.
- Kraiger, K., Passmore, J., Santos, N. R. and Malvezzi, S. (2015). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. Wiley-Blackwell.
- Milkovich, G. T. and Bourdeau J. W., (2004). *Personnel/ Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Business Publications, Inc., 5th ed.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20. Retrieved from: [http://www.mcbup.com/research\\_registers](http://www.mcbup.com/research_registers).
- Patankar, M. S. and Sabin, E. J. (2010). *The Safety Culture Perspective*. Academic Press in Elsevier.



- Romelear, P. (2002). *Organization: a Diagnosis Method*. Universite Paris Ix Dauphine Laboratoire Crepa.
- Saeed, B. B. ; Wang, W. & Peng, R. (2014). Diagnosing organisational health: a case study of Pakistani banks. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(1), 43-69.
- Saeed, B. B. and Wang, W. (2013). The Art of Organizational Diagnosis: Pathogens and Remedies. *iBusiness*, 5 (2), 55-58.
- Saeed, B. B. and Wang, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. *Modern Economy*, 5, 424-431.
- Schmidt Lynn. Using Training Scorecards to Prove the Training Pays. Retrieved from: <http://store.astd.org/Default.aspx?tabid=167&ProductId=16733>

