مدیریت بر آموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۱ شماره صفحه ۲۰۲-۱۸۱

شناسایی آسیب‌های وارده بر نظام مدیریت آموزش کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی (مورد مطالعه: استان خراسان جنوبی)

*هادی براتی، استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی وروانشناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.
حمیده جلیلی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

10. 52547/MEO.11.4.181

چکیده

آسیب‌شناسی سازمانی از طریق انتخاب چگونگی مداخله مطلوب و کمک به آمادگی برای تغییر در سازمان، نقش مهمی در نوآوری تغییر سازمانی دارد. پژوهش حاضر، باهدف شناسایی آسیب‌های وارده بر نظام مدیریت آموزش کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی بر اساس روش فرایندی انجام شد. این پژوهش، بر مبنای هدف، در ذیل پژوهش‌های کاربردی است که به روش کیفی انجام‌شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، شامل کلیه مدیران و متصدیان آموزش سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی در سال ۱۴۰۰ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۸ نفر به‌عنوان شرکت‌کننده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد و فرایند انجام مصاحبه تا اشباع نظری ادامه یافت. اعتبار ابزار اندازه‌گیری با استفاده از روش توافق کدگذاران مورد تأیید واقع شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از رویکرد نظام‌مند و تحلیلی اشتراس و کوربین در قالب کدهای باز، کدهای محوری و کدهای انتخابی و نرم‌افزار MAXQDA12 استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که آسیب‌های وارده بر پیکره مدیریت آموزش کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی را می‌توان در قالب ۲۸ کد باز، ۱۳ کد محوری (سازمانی، شغلی، فردی، مدیر محوری، محتوایی، آموزشی، انسانی، پرسنلی، قانونی، مالی، کمی گرایی، روش ارزشیابی و بی‌اثر بودن ارزشیابی) و ۴ کد انتخابی (نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی)، طبقه‌بندی کرد. بر اساس نتایج این پژوهش، نارسائی و مشکلات متعددی در زمینه مدیریت آموزش کارکنان بر اساس مدل فرایندی آموزش وجود دارد و بهبود فرایند آموزش کارکنان، مستلزم کاربست یک نگاه سیستمی است. همچنین؛ ما نیاز به آموزش پیشگامانه داریم و باید فرهنگ آموزش خود را با انتظارات قرن بیست و یکم، بهتر هماهنگ کنیم و این موضوع، مستلزم ساختاربخشی مجدد مشوق‌ها می‌باشد، به‌گونه‌ای که آنچه برای کارکنان مفید شناخته می‌شود در فرایند آموزش مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی

آسیب‌شناسی، سازمان، نظام مدیریت آموزش کارکنان، نهادهای دولتی

* نویسنده مسئول: h.barati@birjand.ac.ir

دریافت مقاله:۱۴۰۱/۳/۳۰ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۶/۲۵

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.4/ Winter 2022 Page 181-202

Pathology of the Staff Training Management System in Government Organizations and Institutions(case study: South Khorasan province)

*Hadi Barati, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Birjand, Birjand, Iran.
Hamideh Jalili, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.

10. 52547/MEO.11.4.181

Abstract
Organizational diagnosis plays a critical role in organizational change initiatives in terms of both choosing appropriate interventions and contributing to readiness-to-change within an organization.The present research has been prepared based on the Process model with the aim of survey the pathology to the body of staff training management in government organizations and institutions of South Khorasan province. On the basis of the purpose this study follows applied research, that has been done by qualitative method. The participants study included all Managers and directors of government organizations and institutions in South Khorasan Province in the year of 2021. For this purpose, using purposive sampling method, 18 people were selected as participants. Then, in-depth and semi-structured interviews were conducted with them to reach the finding and continue data collection until to saturation. The validity of the measurement tool has confirmed through Coders agreement. A systematic and analytical approach of Strauss and Corbin was used. Based on the analyses, in open, axial and selective coding and Maxqda12 software. The results of the research showed that organizational injuries staff training management in government organizations and institutions, could be classified form of 28 open code, 13 axial code (organizational, job, individual, manager-centered, content, educational, human, staff, legal, financial, auantitative, evaluation method and evaluation ineffectiveness) and 4 selective code (Needs assessment, design, implementation and evaluation. According to the results of this study, based the training process model, There are several problems in the field of staff training management and improving the staff training process requires the implementation of a systematic approach to training. Based on the findings of this study we should be doing groundbreaking training and we need to better align our training culture with the demands of 21st century research. This will require a focus on realigning incentives such that what is good for staff to be considered in the training process.

Keywords: Pathology, Organization, Staff training management system, Government institutions

* Corresponding author: h.barati@birjand.ac.ir
Receiving Date: 20/6/2022 Acceptance Date: 16/9/2022

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

مقدمه

امروزه فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی[1]در چشم‌انداز سازمانی قرن بیست و یکم، از جایگاه ویـژه‌ای برخوردار است و سرمایه انسانی و فکری[2]به‌عنوان محرک‌های اصلی مدیریت عملکـرد در سـطح سـازمانی محسوب می‌شوند و به‌عنوان مهم‌ترین دارایی اصلی سازمان، خط عمـل فعلـی و آینـده سـازمان را تعیـین می‌کنند ((Popescu & Kyriakopoulos,2022. در حقیقت، منـابع انسـانی یکـی از اصـلی‌ترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شود که برخلاف سایر منابع دیگر سازمانی، از قابلیت ارزش افزایـی در طـول زمان برخوردار است (Chelladurai & Kim,2022) و در فرایند توسعه‌سازمانی از اهمیت بسـزایی برخوردار می‌باشد. انجام این فعالیت‌ها و وظایف مستلزم این است که مدیران با برنامـه‌ریزی‌های سـازمانی دقیق بتوانند افرادی که دارای مهارت‌های ویژه و موردنیاز سازمان هستند را جذب و نگهداری[3]کنند کـه در قلب این فعالیت مدیریتی کارکردهایی از قبیل: اسـتخدام[4]، گـزینش[5]، یکپـارچگی[6]، آمـوزش[7]، پـاداش دادن[8]و ارزیابی عملکرد کارکنان[9]جای دارد (Popescu & Dumitrescu,2016).

برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها معمولاً به‌وسیله متخصصانی از حوزه توسعه منابع انسانی تدوین می‌شود. توسعه منابع انسانی شامل سه مؤلفه اصلی توسعه کارکنان؛[10]توسعه سازمان[11]و توسعه کار راهه شغلی[12]است (Swanson & Holton,2001) که آموزش بخشی از مؤلفه توسعه کارکنان در حوزه توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود (Gilley, Eggland & Gilley,2002). بااین‌حال، تغییرات سریعی که در محیط تجاری و چشم‌انداز سازمانی امروزی رخ می‌دهد مسائل و مشکلات عمده‌ای را برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبب‌ساز شده است (Popescu & Dumitrescu,2016)؛ بنابراین سازمان‌ها باید در جستجوی راه‌های جدیدی باشند تا برای مراجعان خود جذاب‌تر شوند و مزیت رقابتی بالاتری را کسب کنند (Popescu & Banța,2019). در این زمینه، نتایج بررسی‌ها بیانگر این است در شرایطی که همه سازمان‌ها بیش‌ازپیش بر شایستگی‌ها، مهارت‌ها و استعدادها و توانایی‌های

1. Human Resource Management (HRM)
2. Human and Intellectual Capital
3. attract and retain
4. recruiting
5. selecting
6. integrating
7. training
8. rewarding
9. evaluating the employees' performances
10. employee development
11. organizational development
12. Career development

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

افراد تکیه می‌کنند برای اینکه سازمان‌ها بتوانند با چالش‌های مداوم روبرو شوند، آموزش و تمرکز بر سرمایه‌های انسانی و فکری، محرک اصلی مدیریت عملکرد است (Chen & Mingfeng,2019).

ایوانچویچ آموزش را به‌عنوان یک فرآیند ساختاریافته و مرتبط با رفتار کارکنان تعریف می‌کند که به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌شود و می‌بایست با مهارت‌ها و شایستگی‌های شغلی فعلی مرتبط باشد (Ivancevich, 2005). بررسی مبانی نظری مربوط به آموزش در سازمان‌ها بیانگر این است که از زمان ارائه اولین تئوری‌های سازمان‌ها، همواره نقش آموزش همیشه در توسعه سازمان‌ها موردتوجه بوده و عامل افزایش کارایی کارکنان و همچنین افزایش بهره‌وری سازمان‌ها محسوب می‌شود. در حال حاضر، در سطح جهانی، اهمیت آموزش به دلیل تقاضا و رقابت مصرف‌کنندگان افزایش‌یافته و ازآنجایی‌که پیامدهای حاصل از آموزش در عملکرد و درنهایت در رضایت ارباب‌رجوع تجلی پیدا می‌کند به‌عنوان یک ضرورت برای سازمان‌ها و کارکنان محسوب می‌شود (Vásquez-Torres & Salazar,2021). گری در این زمینه بیان می‌کند که اگر کارکنان به‌درستی آموزش ببینند، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کار خود را خواهند داشت، زیرا هدف از آموزش، آموزش مهارت‌های جدید محسوب می‌شود (Gary, 2009)و به همین دلیل است که داشتن یک مدل آموزشی که کارکنان را در دستیابی به عملکرد بهتر کمک کند، ضروری به نظر می‌رسد (Salazar,2009). در این زمینه Varrkey & Dessler(2005) آموزش را پایه و اساس مدیریت به‌روز و سودآور می‌داند و بیان می‌کند که مدیران باید این مسئولیت را داشته باشند و آن را رها نگذارند زیرا باوجود سرمایه انسانی با پتانسیل بالا، وضعیت به‌راحتی قابل مدیریت کردن می‌باشد و درنهایت به نفع سازمان خواهد بود.

چارچوب‌های متنوع و زیادی از مهارت‌های موردنیاز مدیران و کارکنان در قرن بیست و یکم ارائه‌شده که بر اساس چارچوب مارزانو و هفلبوئر این مهارت‌ها به پنج گروه تقسیم می‌شود که به‌طورکلی؛ این پنج گروه از مهارت‌ها به دو دسته مهارت‌های شناختی و مهارت‌های ذهنی تقسیم‌بندی نمود. مهارت‌های شناختی شامل سه مهارت تجزیه‌وتحلیل و استفاده از اطلاعات، مهارت حل مسائل و مشکلات پیچیده و مهارت خلق الگوها و مدل‌های ذهنی و مهارت‌های ذهنی شامل مهارت درک و کنترل خود و مهارت درک و تعامل با دیگران می‌باشد (Marzano and Heflebower, 2012). در این زمینه Gurr & Drysdale(2016) بیان می‌کنند شاغلین قرن بیست و یکم باید در گروه‌های بین‌رشته‌ای در یک ساختار مدیریتی عرضی کار و همکاری کنند. همچنین، شاغلین قرن بیست و یکم باید قادر باشند کارها و وظایف خود را به‌طور قاعده‌مند انجام دهند، نسبت به گروه کاری متعهد بوده و محدودیت‌های دیدگاه خود را هنگام تجزیه‌وتحلیل موقعیت‌های پیچیده شناسایی کنند. بنابراین؛ توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که امروزه توجه مدیران موفق و آینده‌نگر واقع‌شده است (Yoon & Chae, 2022).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

بررسی مبانی نظری موضوع بیانگر این است که یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی، آموزش است و مدیران آگاه و موفق، لزوم آموزش را به‌درستی درک کرده و توسعه منابع انسانی را یکی از الزامات سازمانی تلقی می‌کنند (Philips,2016) & (Philips). بررسی مبانی نظری موضوع بیانگر این است که آموزش در سازمان، بخشی از فرایند توسعه‌سازمانی است که شامل یادگیری و ایجاد راه‌های جدید انجام کارها و دانش جدید می‌باشد. نگاهی گذرا به مراحل فرایند آموزش بیانگر این است که محققان و متخصصان توسعه منابع انسانی با توجه به دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، برای آموزش سازمانی مراحل و فرایند ویژه‌ای و تقریباً مشابهی را جهت مدیریت فرایند آموزش در سازمان ارائه داده‌اند که در ادامه به نظر برخی از صاحب‌نظران اشاره‌شده است.

جدول ۱. فرایند مدیریت آموزش کارکنان از دید صاحب‌نظران مختلف

صاحب‌نظران	فرایند آموزش
2005)(Pinto	برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزیابی
Bohlander & Snel(2009)	نیازسنجی، طراحی برنامه‌ها، اجرای برنامه آموزشی، ارزیابی برنامه آموزشی
Grados(2009)	برنامه‌ریزی(نیازسنجی آموزشی، تنظیم هدف تنظیم طرح‌ها و برنامه‌ها) سازماندهی(ساختار و سیستم‌ها، ائتلاف افراد ائتلاف منابع مادی، آموزش مدرسان داخلی) اجرا (مواد آموزشی و پشتیبانی، خدمات استخدام، هماهنگی دوره) ارزیابی و نظارت (ارزیابی سیستم، ارزیابی فرآیند آموزشی، نظارت برای ارزیابی فعالیت‌ها)
Gary(2009)	تجزیه‌وتحلیل نیازهای آموزشی، طراحی آموزشی، اعتبار سنجی، اجرای برنامه، ارزشیابی
Dessler & Varela(2011)	نیازسنجی، طراحی آموزشی، اعتبار سنجی، اجرا، ارزشیابی
Chiavenato(2011)	نیازسنجی آموزشی (تشخیص)، برنامه آموزشی برای رفع نیازها، اجرا و اجرای برنامه آموزشی، ارزیابی نتایج

به نقل از: (Vásquez-Torres & Salazar,۲۰۲۱)

بر اساس جدول (۱) هر یک از فرایندهای مطرح‌شده از طرف صاحب‌نظران آموزش سازمانی ویژگی‌های منحصر به خود را دارد؛ اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان نتیجه گرفت که محور اصلی همه این فرایندها سه عنصر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است. واقعیت‌های موجود حاکی از این است که آموزش در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی فاقد یک الگوی منظم و سیستمی می‌باشد. اگرچه برخی از سازمان‌ها تلاش‌های قابل‌توجهی برای آموزش کارکنان در سطح استان انجام می‌دهند، اما هنوز راه زیادی در پیش است و هیچ اطلاعی از این موضوع که سازمان‌ها چه طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی منظمی برای انطباق با انتظارات دوران تغییر مداوم دارند، وجود ندارد. متصدیان آموزش سازمان‌ها و نهادهای مختلف استان، این حقیقت را بیان داشته‌اند که ساختار آموزش‌های ارائه‌شده در همه زمینه‌ها کافی و مناسب به نظر نمی‌رسد و آموزش‌های ارائه‌شده زمانی مؤثر واقع خواهد شد که در قالب نظام و الگویی مشخص و نه به‌صورت پراکنده و ناهمگون ارائه گردد.

بررسی مبانی نظری موضوع، حاکی از این است که متداول‌ترین روش آموزشی سازمانی، آموزش ضمن خدمت است که فرد پس از استخدام در مؤسسه یا سازمان باهدف آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان از طریق رفع کاستی‌ها و نواقص موجود در عملکرد آن‌ها صورت می‌پذیرد (Henson, 2015). به‌رغم گستردگی فعالیت‌ها و تنوع روش‌های آموزشی در طول سالهای متمادی، بر اساس نتایج پژوهش‌های مختلف نظام مدیریت آموزش کارکنان دولت با مشکلات و موانع متعددی روبرو بوده است که به‌طور مختصر در جدول (۲) گزارش‌شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده

محقق	یافته‌ها
Eghtedari., Saboonchi & Rasekh (2022)	نامشخص بودن اهداف و برنامه‌ریزی‌های غیرسیستمی، نظارت و ارزیابی نامناسب، ساختار، نظام پاداش، ضعیف بودن ساختار نظارتی و ارزیابی در خصوص میزان دستیابی به اهداف آموزش
Mohamadi (2021)	هدف‌گذاری آموزش، تعیین محتوای آموزش، روش‌ها و فنون آموزش، مدرس دوره‌های آموزش، فضای آموزش، اجرای دوره‌های آموزش و نظارت بر آموزش
Ahmadi & Fatemy (2021)	مستند نبودن فرایندها و عدم حفظ تجارب سازمانی، عدم سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و ارزیابی سطحی برنامه‌ها و عدم ارائه بازخورد پس از آموزش، ضعف در سیستم نیازسنجی آموزش کارکنان و درنهایت نبود سازوکاری جهت جانشین پروری در سازمان‌ها
Habibi., Hamrahzade & Jafarian (2020)	برنامه‌ریزی نامشخص، بی‌انگیزه بودن کارکنان، ناهماهنگی در برگزاری دوره‌ها، تخصص پایین مدرسان
Rahimi., Talbazedh & Mehri (2017)	ضعف در زیرساخت آموزش، موانع سیستمی، زیرساخت اجرایی نامطلوب و کم‌توجهی به ارزشیابی
Hosseini., Shami & Khanifar (2016)	آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان موردمطالعه بر اساس ابعاد مدل مطلوب نیست و بعد برون دادها از سایر ابعاد نامطلوب‌تر ارزیابی شد
Pobkeeree., Na-Nongkhai & Vittayanan (2015)	مسائل مربوط به هدف، ساختار سازمانی، ارتباط، سیستم پاداش، رهبری
Uysal(2012)	ارزیابی غیرسیستماتیک
Brown & McCracken (2009)	تمایل ضعیف کارکنان، قوانین انعطاف‌ناپذیر، فرهنگ غیر حمایتی، زیاد بودن فاصله بین آموزش و انتقال، نبود آزادی عمل
Iqbak., & Zafar & Abbasib (2009)	غیرکاربردی بودن آموخته‌ها در حل مسائل سازمانی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

بررسی مبانی تجربی موضوع، بیانگر این است که پژوهشگران مختلف با توجه به اهداف و ماهیت پژوهشی خود جهت شناسایی آسیب‌های آموزشی از روش‌های مختلف استفاده نموده و مدل‌های مختلفی را برای آسیب‌شناسی سازمانی ارائه کرده‌اند (Bissell & Keim, 2008) که الگوی تحلیل میدان نیرو[۱] (۱۹۵۱)، الگوی لویت[۲] (۱۹۶۵)، الگوی تحلیل سیستم لیکرت[۳] (۱۹۶۷)، الگوی تحلیلی[۴] (۱۹۶۹)، الگوی شش‌بخشی ماروین ویس بورد[۵] (۱۹۷۶)، الگوی تجانس تحلیل سازمان[۶] (۱۹۷۷)، الگوی سیستم فنی -اجتماعی[۷] (۱۹۷۹)، الگوی هفت S مک کنزی[۸] (۱۹۸۲)، الگوی فنی -سیاسی -فرهنگی تیچی[۹] (۱۹۸۳)، الگوی برنامه‌ریزی با عملکرد بالا[۱۰] (۱۹۸۴)، الگوی آسیب‌شناسی رفتار فردی و گروهی[۱۱] (۱۹۸۷)، الگوی مشاوره مدیریتی[۱۲] (۱۹۸۹)، الگوی بورک -لیتوین[۱۳] (۱۹۹۲)، الگوی سه‌شاخگی[۱۴] و مدل فرایندی[۱۵] از مهم‌ترین مدل‌های الگوهای آسیب‌شناسی محسوب می‌شوند که هر یک این الگوها یک چارچوب فکری منسجمی را برای تغییر و تحول در سازمان ارائه می‌دهد.

در این پژوهش، با توجه به مشاهدات و بررسی‌های میدانی صورت گرفته در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی، شواهد حاکی از آن است که فعالیت‌های آموزشی در این سازمان باکیفیت لازم صورت نمی‌گیرد و چالش‌ها و مشکلات پنهان و آشکاری در رابطه با فعالیت‌های آموزش در سازمان وجود دارد که مانع از ارائه خدمات مناسب و اثربخش آموزش می‌شود. همچنین با توجه به اینکه این سازمان متولی اصلی آموزش در سازمان‌ها و نهادهای دولتی می‌باشد برای تجزیه‌وتحلیل آسیب‌های مدیریت آموزش سازمان‌ها و نهادهای دولتی از یک رویکرد فرایندی استفاده‌شده و سعی بر آن است فرایند مدیریت آموزش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی موردبررسی و آسیب‌شناسی قرارگرفته و نقاط ضعف و کاستی‌های موجود واحد آموزش سازمان در قالب الگوی جامع ارزیابی فرایند آموزش سازمانی در سه حوزه طراحی، اجرا و ارزشیابی شناسایی گردد و درنهایت پیشنهادهای کاربردی و

1. Force Field Analysis
2. Leavitt's Model
3. Likert System Analysis
4. Analytic Model
5. Marvin Weisbord's six box Model
6. Congruence Model for Organization Analysis
7. Social- Technical System Model
8. McKinsey 7S Framework
9. Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework
10. High-Performance Programming
11. Diagnosing Individual and Group Behavior
12. Managerial Consulting Model
13. Burke-Litwin Model
14. Three-branch Model
15. Process Model

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

قابل‌اجرا به‌منظور رفع مسائل و مشکلات فعلی ارائه گردد. بر این اساس، مهم‌ترین سؤال پژوهش حاضر، این است که مهم‌ترین آسیب‌های نظام مدیریت آموزش کارکنان از نظر مدیران آموزش سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی چیست؟

روش‌شناسی

از آنجائی که هدف از پژوهش حاضر، شناسایی آسیب‌های وارده بر پیکره مدیریت آموزش کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی می‌باشد، پژوهش حاضر، در ذیل پژوهش‌های کاربردی است که با توجه به هدف و ماهیت مسئله به روش کیفی از نوع داده بنیاد است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، شامل کلیه متصدیان و مدیران بخش آموزش سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۸ نفر از متصدیان آموزش سازمان‌های برتر در عرصه آموزش بر اساس نظر مدیران آموزش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی که اطلاعات جامعی درزمینه فرایند آموزش کارکنان داشتند به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه با متصدیان و مدیران آموزش سازمان‌ها تا زمانی ادامه یافت (۱۸ نفر) که اطلاعات گردآوری‌شده به مرحله اشباع نظری رسید.

بدین منظور، در ابتدا مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیقی به‌صورت فردی شروع شد که فرایند انجام مصاحبه، پس از مصاحبه ۱۷ به اشباع نظری رسید ولی برای اطمینان بیشتر، فرایند مصاحبه با ۱ نفر دیگر نیز ادامه پیدا کرد. در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجـازه دادنـد، داده‌ها به‌صورت صوتی و در برخی موارد هم داده‌ها از طریق یادداشت‌برداری ثبت و ضبط گردید. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های در قالـب فایـل ورد[1]وارد نرم‌افزار مکس کیودا[2]گردید و عمل کدگذاری برای ۱۸ مصاحبه صورت گرفت. در ادامه به‌منظور اطمینان از قابلیت اعتبار مصاحبه‌های انجام‌شده، نتایج کدگذاری‌ها به مصاحبه‌شوندگان گزارش شد تا آن‌ها تأیید کنند که آیا نتایج کدگذاری، همان چیزی است که مقصود آن‌ها بود یا خیر؟ لذا در این مرحله تعدادی از کدها حذف و تعدادی دیگر، تغییر نام پیدا کرد. برای اطمینان از قابلیت پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده در پژوهش حاضر، از روش پایایی توافق بین کدگذاران استفاده شد. بدین منظور، از بین کل مصاحبه‌ها، سه نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد(مصاحبه‌های ۷،۹ و ۱۱) و عمل کدگذاری مجدد توسط سه نفر از همکاران انجام شد که نتایج در جدول (۳) گزارش‌شده است.

1. word
2. MAXQDA

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

جدول ۳. مقدار درصد پایایی توافق بین کدگذاران

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی توافق
۱	۷	۳۵	۱۶	٪۹۱
۲	۹	۳۷	۱۵	٪۸۱
۳	۱۱	۴۰	۱۹	٪۹۵
جمع		۱۱۲	۵۰	٪۸۹

نتایج جدول (۳) بیانگر این است که تعداد کل کدها ۱۱۲ کد و تعداد کل توافقات انجام شده بین کدگذاران ۵۰ کد گزارش شده است. بنابراین، با توجه به اینکه مقدار پایایی بین سه کدگذار با استفاده از فرمول درصد پایایی بین بازآزمون، مقدار ۸۹ درصد گزارش‌شده که این مقدار از ۶۰ درصد بیشتر می‌باشد می‌توان گفت که مصاحبه‌های انجام‌شده از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد. در ادامه پژوهشگر بر اساس مدل Strauss & Corbin(1990) کار تحلیل را آغاز کرد و داده‌ها در سه‌گام متوالی در قالب کدهای باز، کدهای محوری و کدهای انتخابی تحلیل و طبقه‌بندی شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی چند مرحله کدگذاری منجر به شناسایی ۲۰۳ کد پایه تکراری گردید که درنهایت بعد از ادغام کدهای تکراری، ۲۸ کدباز استخراج شد. در گام دوم؛ کدهای محوری شناسایی‌شده و در قالب ۱۱ کد سازمان دهنده دسته‌بندی شدند. پس از بررسی مجدد تمام کدهای باز و محوری، کلیه کدهای شناسایی‌شده در قالب ۴ کد انتخابی نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی طبقه‌بندی شد که نتایج در جدول (۴) گزارش‌شده است:

جدول ۴. آسیب‌های مربوط به مؤلفه نیازسنجی در فرایند مدیریت آموزش

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
نیازسنجی آموزشی		فقدان برنامه‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی لحظه‌ای و عدم استمرار دوره‌های آموزشی درزمینه خاص جهت تبدیل‌شدن دانش به مهارت
			نامشخص بودن اهداف سازمانی دوره‌های آموزشی
			عدم شناخت و تحلیل مسائل سازمانی و آموزش بر به‌منظور حل

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
	سازمانی		مسائل سازمان
			عدم وجود یک روش یکپارچه و استانداردشده در فرآیند نیازسنجی
			عدم تعیین دورنمای سازمانی در ۱۰ سال آینده
			عدم درک و شناخت از چشم‌انداز و مأموریت سازمانی و نامرتبط بودن دوره‌های آموزش
			اکتفا به حداقل بررسی و صرفاً نظرخواهی از کارکنان در بهترین حالت ممکن
		تمرکزگرایی	عدم همکاری و مشارکت استان‌ها در تصمیمات اتخاذشده در سطح ملی
			عدم تفویض اختیار به مدیران استانی
			تدوین محتوا بدون توجه به نیاز استان‌ها و به‌صورت متمرکز
			عدم مشارکت ذینفعان آموزش در تدوین
		فرهنگی و ارزشی	عدم حاکمیت فرهنگ آموزش مداوم
			عدم اعتقاد و باور تعدادی از مدیران سطوح عالی دستگاه‌ها به آموزش به‌عنوان سرمایه‌گذاری
			عدم اعتقاد برخی مدیران به هزینه کردن در آموزش کارکنان
			عدم نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مادام‌العمر در بین کارکنان و مدیران
			حاکمیت فرهنگ ثبات به‌جای فرهنگ پویا در سازمان

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
			عدم اعتقاد مدیران دستگاه‌های اجرایی به امر آموزش کارکنان
			اعتقاد به مصرفی بودن آموزش
			سلیقه‌ای برخورد کردن مدیران و مسئولان آموزش دستگاه‌ها در تعیین دوره‌های آموزشی کارکنان
	شغلی	دوگانگی شغلی و آموزشی	نداشتن طرح طبقه‌بندی مشاغل استاندارد مبنی بر مدل شایستگی
			عدم نیازسنجی مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل شغل
			عدم انطباق دوره‌های آموزشی با چشم‌انداز و استلزامات شغل
			عدم کارگروه تخصصی در هر مجموعه جهت تعین اولویت‌ها
	فردی	دوگانگی فردی و آموزشی	برنامه‌ریزی بر مبنای نیازهای احساس شده نه نیازهای واقعی
			عدم شناسایی نیازها و توانایی‌های بالقوه آموزشی افراد
			عدم درک تغییر و تحولات محیطی و پیرامونی توسط کارکنان و احساس نیاز به آموزش

جدول ۵. آسیب‌های مربوط به مؤلفه طراحی در فرایند مدیریت آموزش

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
طراحی	تمرکز بر مدیریت	مدیر محور بودن	تعریف اغلب دوره‌های آموزشی برای مدیران و عدم تعریف دوره‌ها در رده کارشناسی
			عدم امکان شرکت کارشناسان در دوره‌های بهبود مدیریت
			متمرکز شدن آموزش بر روی کارکنان رسمی و پیمانی و عدم توجه به نیروهای شرکتی، قراردادی و..

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
			مغفول ماندن آموزش در رده‌های پایین سازمان (نگهبان، خدمات و...)
	محتوایی	فقدان تنوع آموزشی	تکراری بودن روش آموزش دوره‌های آموزش
			تکراری بودن محتوای دوره‌های آموزش
			تکراری بودن عناوین دوره‌های آموزش
		عمومی بودن	ارائه یک سری مطالب عمومی بدون توجه به زمینه‌سازمانی و کاری
			عدم توجه به جنبه‌های فنی و تخصصی
			برگزار کردن دوره‌ها برای همه سازمان‌ها به‌صورت یکسان و عدم توجه بافرهنگ و بافت سازمان‌ها
		غیرکاربردی	نظری بودن دورها و عدم ارتباط آن با بافت سازمان
			ارائه آموزش‌های نظری و دانشگاهی به‌دوراز واقعیت‌های سازمان
			عدم آموزش مبتنی بر نیاز و دغدغه‌های کاری و سازمانی کارکنان
			بی‌اثر بودن آموزش در فرایند کار
			اکثر دوره‌های آموزش غیر کارآمد هستند
			اکتفا کردن به سرفصل دوره‌های آموزشی و مغفول ماندن نیاز واقعی کارکنان
			عدم تمرکز بر برگزاری دوره‌های آمورشی مسئله محور
		قدیمی بودن محتوا	عدم به‌روز کردن دوره‌های آموزشی و آموزش نرم‌افزارهای تخصصی
			تقویم آموزشی تعیین‌شده بر اساس دوره‌ها با منابع و درس‌نامه‌های قدیم
			عدم بازنگری دوره‌های آموزش کارکنان دولت
			عدم به‌روزرسانی عناوین و سرفصل‌های از جنبه‌های تخصصی و کاربردی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

جدول ۶. آسیب‌های مربوط به مؤلفه اجرا در فرایند مدیریت آموزش

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
اجرایی	آموزشی	موازی کاری	ورود مراکز آموزش مدیریت دولتی در حوزه اجرا و ایجاد رقیب برای مراکز استانی در برگزاری دوره‌های آموزشی عملاً کاهش استقبال فراگیران و کاهش درآمد اختصاصی شده است
		عدم رعایت پیش‌نیازهای لازم	حضور کارکنان با تخصص‌ها و رشته‌های مختلف در یک دوره
			عدم توجه به دانش اولیه جهت حضور در دوره
		مجازی شدن دوره‌های آموزشی	فراگیری ویروس کووید ۱۹ و تضعیف آموزش و تأکید بر دوره‌های خود خوان
			عدم کنترل فراگیران در آموزش مجازی
			فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم برای آموزش مجازی
			تعیین جایگزین در دوره‌ها
			عدم دریافت بازخورد مثبت و یک‌طرفه بودن فرایند آموزش
		طول دوره	خستگی و بی‌حوصله شدن کارکنان
			فشرده بودن دوره‌های آموزش
			زیاد بودن ساعت آموزشی دوره و خستگی کارکنان
		عدم وجود پایگاه اطلاعاتی	عدم وجود پایگاه اطلاع‌رسانی منسجم درزمینه آموزش و توسعه کارکنان
			عدم وجود تقویم سالیانه آموزشی
			عدم مستندسازی، ثبت و نگهداری محتوای دوره‌های آموزش جهت استفاده آتی
	انسانی	مدرس دوره	کمبود استاد در زمینه‌های تخصصی بخصوص قوانین و آیین‌نامه‌ها
			عدم آشنایی مدرسان با مسائل و مشکلات سازمان
			عدم تناسب بین عنوان و محتوای دوره و تخصص استاد
			فقدان بستر لازم جهت جلب همکاری صاحب‌نظران و اندیشمندان علمی در سطح استان
			عدم ایجاد انگیزه برای جذب مدرسان باسابقه و توانمند
		متصدیان آموزش	اداره واحدها یا مراکز آموزش ضمن خدمت دستگاه‌ها توسط رابطین غیرمتخصص و غیرحرفه‌ای
			تغییر مکرر مشاغل و پست مسئولان و آموزش متخصص و باتجربه به سایر واحدها یا سازمان‌های دیگر

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
			عدم سنخیت رشته تحصیلی رابطین و مسئولین بخش آموزش سازمان‌ها
			فقدان مهارت، دانش و تجربه رابطین آموزش
			چندشغله بودن رابطین آموزش در بیشتر دستگاه‌های اجرایی و درنتیجه نقش آموزشی رابطین در اولویت آخر
	کارکنان	ارزشی و نگرشی	مدرک محوری در نظام آموزش کارکنان
			گرایش به اخذ گواهی پایان دوره آموزشی برای استفاده از مزایای آن در دوره‌ها و نه رفع نیاز دانشی، مهارتی و رفتاری
			برگزاری دوره‌های آموزشی باهدف آموزش صرفاً برای آموزش
			تئوری فرض کردن و بلااثر دانستن آموزش
			عدم اعتقاد و باور مدیران به آموزش به‌عنوان سرمایه‌گذاری
		انگیزشی	پایین بودن انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزش
			شرکت در دوره‌های آموزشی صرفاً به‌منظور تکمیل ساعت آموزش
			سخت بودن شرایط ارتقای سازمانی و درنتیجه عدم انگیزه جهت شرکت در دوره‌های آموزش
			عدم تدابیر لازم جهت تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان فعال در عرصه آموزش
		عدم احساس نیاز	عدم درک کارکنان از تغییرات شرایط کاری در آینده
			عدم احساس نیاز به آموزش بعد از گرفتن رتبه‌های عالی و خبره سازمان
		اخلاقی و حرفه‌ای	کم‌رنگ شدن تعهدات اخلاقی و حرفه‌ای
			کاهش وجدان کاری
			پایین بودن حساسیت‌های اخلاقی در محیط‌های کار
	قانونی	آموزش حداقلی	پایین بودن سقف آموزش کارکنان
			پر کردن ساعت آموزشی موظف در دوره‌های آموزشی عمومی و گاها غیر مرتبط
		ارشدیت	کوتاه کردن مسیر ارشدیت در استان‌های محروم
			کسب رتبه ارشد و عدم انگیزه لازم برای شرکت در دوره‌های آموزش
			بی‌اثر بودن شرکت در دوره‌های آموزشی بعد از گرفتن

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
			رتبه‌های عالی و خبره سازمان
		عدم بازآموزی	عدم امکان ثبت مجدد یک دوره آموزشی گذرانده با هر کیفیت ممکن برای کارکنان
	مالی	پایین بودن سرانه آموزش	ناچیز بودن بودجه آموزش
			عدم پیش‌بینی ردیف بودجه‌ای مستقل جهت آموزش و توسعه منابع انسانی
			هزینه کردن اعتبار آموزشی در سایر بخش‌ها
			عدم الزام دستگاه اجرایی به اختصاص حداقل یک درصد از محل اعتبارات
		محدودیت مالی	عدم پرداخت تمام هزینه‌های شرکت در دوره‌های آموزشی توسط سازمان
			مشکلات اقتصادی مربوط به کارکنان
			بالا بودن هزینه‌های آموزش
			عدم توان پرداخت هزینه شرکت در دوره‌های آموزشی از طرف کارکنان

جدول ۷. آسیب‌های مربوط به مؤلفه ارزشیابی در فرایند مدیریت آموزش

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
ارزشیابی	کمی گرایی	ارزشیابی تراکمی	ارزشیابی در پایان دوره انجام می‌شود که عملاً نمادین است
			عدم ارزشیابی در طول دوره
	روش ارزشیابی	یک فرمه بودن ارزشیابی	دوره در هر سطحی که باشد از یک فرم نظرسنجی واحد جهت ارزشیابی استفاده می‌شود.
		ارزشیابی غیراصولی	عدم توجه به میزان یادگیری و نتایج سازمانی در ارزشیابی
			ارزیابی سطحی از دوره‌های آموزشی
			عدم تعریف شاخص، زیر شاخص، معیار و مدل جامعی برای ارزیابی دوره‌های آموزشی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	مضامین
			عدم وجود سامانه یکپارچه الکترونیکی برای اعتبار سنجی مؤسسات متقاضی آموزش کارکنان دولت
	بی‌اثر بودن ارزشیابی		عدم استفاده از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرایند آموزش

بحث و نتیجه‌گیری

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن به‌منظور بهبود کیفیت و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی محسوب می‌شود و عدم توجه به آن در سازمان قطعاً زوال سازمان را در پی خواهد داشت؛ اما موضوعی که در فرایند مدیریت آموزش در سازمان همواره باید مدنظر قرار گیرد، این است که صرف اجرای دوره‌های آموزشی کارساز نخواهد بود و اگر قرار است آموزش تبعات مثبتی را به دنبال داشته باشد می‌بایست مبتنی بر اصول و روش‌های علمی بنا شود. انحراف آموزش از مسیر اصلی خود و پا در بیراهه گذاشتن، هزینه‌های زیادی را ایجاد کرده است و فرصت‌ها را از دست می‌دهد. آموزش‌های بی‌موقع، بدون برنامه و هدف، بدون نیازسنجی و صرفاً به جهت انجام امر آموزش و هزینه کردن بودجه اختصاصی آن، انگیزه و توان را از کارکنان گرفته و آموزشی که باید نوش داروی دردها باشد، خود به آفتی پنهان تبدیل می‌شود و چه‌بسا مانع از تشخیص مشکلات نیز خواهد شد؛ بنابراین، به همان اندازه که آموزش کارکنان دارای اهمیت می‌باشد، بررسی و آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی کارکنان حائز اهمیت است. ازاین‌رو؛ پژوهش حاضر، به‌منظور شناسایی آسیب‌های وارده بر پیکره نظام مدیریت آموزش کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی انجام شد.

نتایج پژوهش بیانگر این بود که فقدان برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکزگرایی، مسائل فرهنگی و ارزشی، دوگانگی شغلی و آموزشی و دوگانگی فردی و آموزشی در گام نیازسنجی در سه سطح سازمانی، شغلی و فردی؛ مدیر محور بودن، فقدان تنوع آموزشی، عمومی بودن، غیرکاربردی و قدیمی بودن دوره‌های آموزشی در گام طراحی؛ موازی کاری، عدم رعایت پیش‌نیازهای لازم، مجازی شدن دوره‌های آموزشی، طولانی بودن مدت دوره، عدم وجود پایگاه‌های اطلاعاتی، فقدان مدرس متخصص، مسائل مربوط به متصدیان آموزش، مسائل ارزش و نگرش، فقدان انگیزش لازم، عدم احساس نیاز، کم‌رنگ شدن معیارهای اخلاقی و حرفه‌ای، آموزش حداقلی، تسریع در ارشدیت، عدم بازآموزی، پایین بودن سرانه آموزش و محدودیت مالی در برگزاری دوره‌های آموزشی در گام اجرایی و کمی گرایی، مسائل مربوط به روش ارزشیابی و بی‌اثر بودن ارزشیابی دوره‌های آموزشی در چهارمین گام مدیریت آموزش (ارزشیابی) از

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

مهم‌ترین آسیب‌های وارده بر مدیریت آموزش کارکنان محسوب می‌شود. نگاهی گذارا به نتایج پژوهش‌های Eghtedari and et al (2021); Mohamadi(2022) Ahmadi and et al (2021); Habibi (2019); Rahimi., Talbazedh & Mehri (2017); Sadathosseni(2016); Pobkeeree., Na-Nongkhai & Vittayanan (2015); Uysal (2012); Brown & McCracken (2009); Iqbak,. Zafar & Abbasib (2009)بیانگر این است که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ذکرشده همسو بوده و نتایج این دسته از پژوهش‌ها را تأیید و تصدیق کرده است.

هرچند در سال‌های اخیر؛ تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزش به‌عمل‌آمده است و حتی زمان و هزینه بسیاری صرف این دوره‌ها می‌شود اما کیفیت نامطلوب ابعاد درونداد و برونداد نظام مدیریت آموزش کارکنان حاکی از این است که مدیریت آموزش کارکنان در استان خراسان جنوبی، عملاً ورودی‌های مناسبی ندارد تا بتواند خروجی‌های مورد انتظار را ارائه کند. در بیشتر سازمان‌ها آموزش صرفاً برای آموزش انجام می‌شود و متأسفانه هیچ برنامه تدوین‌شده‌ای برای آموزش وجود ندارد. اغلب شناسایی نیازهای آموزشی اغلب توسط مؤسسات برون‌سازمانی انجام می‌گیرد و حتی آن دسته از دوره‌های آموزشی که بر اساس نیازسنجی‌های درونی انجام می‌شود به‌صورت اصولی و علمی انجام نمی‌گیرد. در این زمینه مدیران و متصدیان بخش آموزش سازمان‌ها اذعان کرده‌اند که پس از دریافت عناوین دوره‌های آموزشی بلافاصله آن را اطلاع‌رسانی کرده و درصورتی‌که افرادی متقاضی باشند نسبت به آن ثبت‌نام در دوره آموزشی اقدام می‌کنند. در حالت دیگر؛ مدیران آموزش پس از دریافت عناوین دوره‌های آموزشی، تعدادی از کارکنان یا مدیرانی را که حدس می‌زنند این عناوین دوره‌های آموزشی برای آنان جالب باشد به سازمان معرفی می‌کنند. ازاین‌رو فرایند نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها برحسب نیازهای احساس شده نه نیازهای واقعی انجام می‌پذیرد که قطعاً انجام اقدامات فوق، به شرح بیان‌شده بلااثر خواهد بود. در این زمینه مبانی نظری و تجربی پژوهش بیانگر این است که تجزیه‌وتحلیل نیازهای آموزشی، اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرآیند نیازسنجی است (Sawairam,2015).

به‌عبارتی‌دیگر؛ شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش‌نیاز یک سیستم آموزشی موفق است و ارائه هرگونه برنامه آموزشی بدون توجه به نیازسنجی آموزشی و تجزیه‌وتحلیل دقیق نیازها و اولویت-بندی آن‌ها موجب می‌شود برنامه آموزشی بر پایه واقعیات و نیازهای جامعه نبوده و درنتیجه آموزشی ارائه‌شده سبب افزایش هزینه‌ها شده و همچنین ارتقاء سطح دانش، مهارت و انگیزه فراگیران را نیز به دنبال نخواهد داشت ((Stephens & Dailey,2015. اگر نیازسنجی آموزشی به‌درستی انجام پذیرد، می‌تواند زمینه‌ساز اجرای مؤثر دیگر مراحل فرایند آموزش شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی و درنتیجه اثربخشی فرایند آموزشی باشد. صرف آموزش کارکنان و کوبیدن بر طبل آموزش کافی نیست. آنچه مهم

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

است و باید موردتوجه مدیران و سیاستگزاران نظام آموزش کارکنان دولت قرار گیرد، حساس بودن و دقیق بودن فرایند نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی صحیح فرایندهای آموزشی و منطبق کردن آموزش با نیازهای فردی و سازمانی حال و آینده یکایک کارکنان می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر این است که اکثر دوره‌های برگزارشده برای کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان، تکراری و غیرکاربردی است و چندان انطباقی با نیازهای شغلی کارکنان ندارد و علت عدم اثربخشی برنامه‌های آموزش سازمان را می‌توان در فقدان حاکمیت تفکر سیستمی در بخش آموزش جستجو کرد. به‌عبارت‌دیگر؛ بین گام‌های مهم فرایند آموزش کارکنان (نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی) یک ارتباط منطقی وجود ندارد و باعث سردرگمی در فرایند آموزش شده است.

محدودیت‌ها

مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، غیر مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیران و رابطین آموزش دستگاه‌های اجرایی استان با موضوع آموزش بود به صورتی که برخی از مصاحبه‌شوندگان پژوهش، به اهمیت و ضرورت آموزش در حوزه آموزش در سطح فردی و سازمانی واقف نبودند که این موضوع کار جمع‌آوری داده‌ها را با مشکل مواجه می‌کرد و زمان زیادی صرف جمع‌آوری داده‌ها شد.

پیشنهادها

برخی از مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی بر اساس آسیب‌های شناسایی‌شده در راستای بهبود کیفیت آموزش کارکنان سازمان‌ها و نهادهای دولتی استان خراسان جنوبی بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش عبارت‌اند از:

- ✓ استفاده از رویکرد مدیریت سیستمی و برنامه‌ریزی راهبردی در فرایند مدیریت آموزش
- ✓ نیازسنجی مبتنی بر طرح طبقه‌بندی مشاغل استاندارد مبنی بر مدل شایستگی
- ✓ انطباق محتوای دوره‌های آموزشی با چشم‌انداز و استلزامات شغلی
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی و مبتنی بر نیاز و دغدغه‌های کاری و سازمانی کارکنان
- ✓ به‌روزرسانی عناوین و سرفصل‌های آموزشی نظام آموزش کارکنان از جنبه‌های تخصصی و کاربردی
- ✓ تجدیدنظر در شرح وظایف مراکز استانی بر اساس مأموریت‌های جدید و بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری غیرمتمرکز

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

- ✓ تدوین قانون مشخص در خصوص نظام آموزش هماهنگ برای کارکنان بخش دولتی و غیردولتی و عدم مستثنی کردن سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و غیردولتی
- ✓ جلوگیری از اشاعه فرهنگ مدرک محوری در نظام آموزش کارکنان
- ✓ عدم برون‌سپاری و در صورت لزوم برون‌سپاری هوشمندانه و نظارت دقیق بر فرایند آموزش کارکنان دولت
- ✓ تهیه تقویم سالیانه آموزش کارکنان و طراحی یک پایگاه اطلاع‌رسانی منسجم آموزش و توسعه کارکنان
- ✓ طراحی سامانه یکپارچه الکترونیکی اعتبار سنجی مؤسسات متقاضی آموزش به کارکنان دولت
- ✓ الزام دستگاه اجرایی به اختصاص حداقل یک درصد از محل اعتبارات هزینه‌ای جهت اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت
- ✓ فراهم ساختن زمینه‌ای برای حضور نیروهای شرکتی در دوره‌های آموزشی
- ✓ ایجاد ساز وکار انگیزشی جهت جذب و به‌کارگیری مدرسان باسابقه و توانمند
- ✓ ایجاد و توسعه فرهنگ آموزش برای همه افراد در هر زمان و در هر موقعیت
- ✓ جلوگیری از تبدیل‌شدن کارکنان به مهره‌های اداری و تقویت روحیه نیاز به آموزش
- ✓ طراحی سامانه‌ای منسجم جهت ثبت تجارب و استفاده مجدد از محتوای دوره‌های آموزشی
- ✓ طراحی دوره‌های آموزشی بازمان کوتاه‌تر و پلکانی کردن آن
- ✓ پرهیز از ارائه دوره‌های تکراری و روتین از لحاظ عنوان و محتوای دوره
- ✓ استفاده از اساتید مجرب و آشنا به مسائل کارکنان و همچنین، معرفی استاد دوره آموزشی در قالب رزومه کامل جهت انگیزش و ترغیب کارکنان

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از مطالعات میدانی نویسنده در طول دوره ۶ ماهه فرصت مطالعاتی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی می‌باشد و بدون حمایت مالی انجام شده است. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و نویسنده مقاله از ریاست محترم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ، مدیران و کارشناسان شاغل در حوزه آموزش و پژوهش سازمان و همچنین رابطین و مدیران آموزشی کلیه سازمان‌ها و نهادهای اجرایی استان خراسان جنوبی که همکاری لازم با پژوهشگر را داشتند، کمال قدردانی و تشکر را دارد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

منابع

- Ahmadi, K., & Fatemy, A. (2021). Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *Managing Education in Organizations*, *9*(2), 261-290*(in Persian)*
- Baldwin, J. R., & Johnson, J. (1995). Human capital development and innovation: the case of training in small and medium-sized firms. *Statistics Canada Working Paper*, *74*.
- Bissell, B. L., & Keim, J. (2008). Organizational diagnosis: the role of contagion groups. *International Journal of Organizational Analysis*. *16*(1),7-17.
- Brown, T. C., & McCracken, M. (2009). Building a bridge of understanding: How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European industrial training*, *3* (6),1-13.
- Chelladurai, P., & Kim, A. C. H. (2022). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
- Chen, Y., Mingfeng, T., & Yi, J. (2019). A Study of the Mechanism by which Guanxi-based Human Resource Management Practices Influence Employees' Active Change. *Management Review*, *31*(12), 207.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human Resource Management, 15e*. Pearson Education India.
- Eghtedari, M., Saboonchi, R., & Rasekh, N. (2022). Pathology of Environmental Education at the Ministry of Sports and Youth from Experts and Managers' Point of View. *Environmental Education and Sustainable Development*, *10*(2), 33-55.
- Gary, D. (2009). Administración de recursos humanos.Décima primera edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Gilley, J., Eggland, S., & Gilley, A. (2002). Principles of human resource development Cambridge. *Mass.: Perseus Books*.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Australia: The principal as leader–A review of Australian principal research, 2006–2013. *A decade of research on school principals*, 187-209.
- Habibi, H., Hamrahzade, M., & Jafarian, V. (2020). Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *11*(44), 55-76. *(in Persian)*
- Heflebower, M. (2012). Teaching & Assessing 21 st Century Skills. The Classroom Strategies Series.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

- Henson, K. T. (2015). *Curriculum planning: Integrating multiculturalism, constructivism, and education reform*. Waveland Press.
- Iqbak, KH. & Zafar, G. & Abbasib, M. (2009). Evaluation of the effectiveness of iNservice employees training course.Pakista.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Mohamadi, N. (2021). Pathology of the training process of physical education faculty members in Islamic Azad universities. *Journal of Sport Management*. *(in Persian)*
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Routledge.
- Phillips, P. (2008). Professional development as a critical component of continuing teacher quality. *Australian Journal of Teacher Education*, *33*(1).
- Pobkeeree, V., Na-Nongkhai, S., & Vittayanan, S. (2015). Organizational diagnosis of a regional medical scinences center in northern thailand. *International Journal of Health Sciences and Research*, *5*(2), 335-42.
- Popescu, C. R. G., & Dumitrescu, M. (2016). A New Configuration: Management's Paradigms–Acting in the Context of Social Economy. *Manager*, (23), 124-137.
- Popescu, C. R. G., & Kyriakopoulos, G. L. (2022). Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management. *COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change*, 296-323.
- Popescu, C. R., & Banța, V. C. (2019). Performance evaluation of the implementation of the 2013/34/EU directive in Romania on the basis of corporate social responsibility reports. *Sustainability*, *11*(9), 2531.
- Rahimi, B., Talbazedh, M., & Mehri, D. (2017). Pathology of curriculum of the In-service training courses employee of aerial university of science and tech of shahid satari based on the pattern (ADDIE)(Explanatory Blend Study). *Qualitative Research in Curriculum*, *3*(8), 149-201.
- Sadathosseni, M. S., Shami, M., & Khanifar, H. (2016). Pathology of In-service Training based on OEM Model (Case: In-service Trainings in Zones of Qom Pedagogy). *Organizational Culture Management*, *13*(4), 1201-1221. *(in Persian)*
- Salazar, R. (2009) Propuesta de un modelo de capacitación para mejorar el desempeño del capital humano en la empresa Flimex, S.A. de C.V. Instituto Politécnico Nacional, Tlalpan Cd. De México.
- Sawairam, P. (2015). Case study of farmer producer organization in Maharashtra in the era of globalization. *IBMRD's Journal of Management & Research*, *4*(2), 55-63.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]

- Stephens, K. K., & Dailey, S. L. (2015). Human Resources Development in a Technology-Infused Workplace. In *Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition* (pp. 3694-3702). IGI Global.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Swanson, R. A., Holton, E., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Uysal, H. H. (2012). Evaluation of an in-service training program for primary-school language teachers in Turkey. *Australian journal of teacher education*, *37*(7), 14-29.
- Vásquez-Torres, M. D. C., & Salazar, A. T. (2021). Analysis of the impact of training on the performance of Small and Medium-sized enterprises in Northwest Mexico, by applying the Structural Equations Statistical Technique (SEM-PLS). *Management*, *25*(1).
- Yoon, S. W., & Chae, C. (2022). Research Topics and Collaboration in Human Resource Development Review 2012–2021: A Bibliometrics Approach. *Human Resource Development Review*, *21*(1), 24-47.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.181]