

## بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی (مطالعه وضعیت موجود)

محمد عموزاد<sup>۱\*</sup>

محمد قهرمانی<sup>۲</sup>

اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>

مقصود فراستخواه<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۳۰)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت موجود نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی است. روش پژوهش توصیفی است و رویکردهای پیمایشی همچون مطالعه میدانی، مصاحبه، گروه‌های تمرکز و مطالعه طولی و تحلیل روند برای گردآوری داده‌ها به خدمت گرفته شده است. مبنای اصلی بررسی و تحلیل داده‌های مورد نیاز، مدل تعالی آموزش و توسعه است که با استفاده از آن سازمان‌های مورد مطالعه مورد مذاقه قرار گرفته‌اند. جامعه آماری این پژوهش کلیه سازمان‌های ایرانی است که در پنج کسب و کار؛ خدمات، تولید، بهداشت و دارو، مالی و بیمه و آموزش فعالیت می‌کنند. همچنین این سازمان‌ها ابتدا در دو دسته بزرگ و کوچک-متوسط و هر کدام از این طبقات به دو دسته خصوصی و دولتی تقسیم شده‌اند. بر اساس این الگوریتم و با تکیه بر رویکردی تلفیقی، به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای تک مرحله‌ای و هدفمند ۲۰ سازمان به عنوان نمونه و در هر دسته چهار سازمان انتخاب شده‌اند. در فرآیند بررسی از تکنیک‌هایی چون مصاحبه و گروه‌های کانونی در کنار بررسی مستندات بهره گرفته شده است. همچنین داده‌های به دست آمده با استفاده از آمار توصیفی همچون شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و سطوح تعالی نیز مبتنی بر منطق رادار بررسی و تحلیل شده‌اند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که وضعیت آموزش به تفکیک انواع کسب و کار، اندازه و نوع مالکیت سازمان‌ها متفاوت است. از میان پنج کسب و کار، سازمان‌های فعال در بخش مالی و بانکی، در سه شاخص کلیدی عملکرد آموزش؛ میانگین هزینه‌های مستقیم آموزش برای هر کارمند، سرانه ساعت آموزش هر کارمند، نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان آمار بالاتری داشته‌اند. شرکت‌های بخش کسب و کار تولید تنها در شاخص نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان عملکرد بالاتری نسبت به سایر سازمان‌ها داشته‌اند. همچنین سازمان‌های بزرگ نسبت به سازمان‌های کوچک عملکرد بالاتر و سازمان‌های خصوصی نسبت به سازمان‌های دولتی در هر چهار شاخص عملکردی، آمار بالاتری داشته‌اند. همچنین در شاخص میزان رضایت کلی از عملکرد آموزش، یافته‌ها حاکی از آن است که به ترتیب سازمان‌های بخش مالی و بانکی، تولید، درمان و پزشکی، آموزش و بخش خدمات پایین‌ترین میزان رضایت از عملکرد آموزش را نشان داده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** وضعیت موجود، آموزش کارکنان، تعالی آموزش، منطق رادار، کسب و کار، شاخص کلیدی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: Mohamadamouzad@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی و توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.

### ۱- مقدمه

در محیط پر از تغییر امروزی، منابع انسانی<sup>۱</sup> سرمایه‌ای گران‌سنگ و دارای نقشی اساسی است و آموزش به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه آن "اسلحه رقابتی" محسوب می‌شود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۸). اهمیت آموزش و یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی بر همگان محرز و آشکار شده است. امروزه آموزش سازمانی نه فقط وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه در زمره حساس و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (قهرمانی، ۱۳۸۹). آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات مطمع نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی و بحرانی هر سازمانی است (ابطحی، ۱۳۸۳). در این راستا سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود می‌کنند و تلاش می‌نمایند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمدی بهره گیرند (Noe, 2012). توجه روزافزون به نوع و گسترش آموزش، ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییر در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و ... جوامع و عدم توجه کافی به آن نهایتاً تنگناها و مشکلات عدیده‌ای را فراروی رشد و توسعه جامعه ایجاد خواهد کرد (توفیقی و میری‌مقدم، ۱۳۹۲). بر اساس مطالعه دنیسون<sup>۲</sup> (به نقل از عظیمی، ۱۳۸۰) توسعه اقتصادی کشورها همبستگی بالایی با پیشرفت آموزشی و تحصیلی دارد. مطالعات در ایران نشان‌دهنده رابطه رشد هزینه‌های آموزش رسمی با رشد اقتصادی است. سرمایه‌گذاری آموزشی در انسان، دارای نرخ بازدهی بلندمدت و بالایی است. میلتن فریدمن<sup>۳</sup> با توسعه مفهوم سرمایه انسانی اشاره می‌کند که آموزش نه تنها موجب افزایش قابلیت‌های تولیدی بلکه موجب افزایش ظرفیت‌های کسب سایر مطلوبیت‌های انسانی است.

### تعریف و بیان مسأله پژوهش

از اوایل دهه ۹۰ میلادی در ادبیات منابع انسانی تغییرات قابل توجهی رخ داده است. به بیان دقیق‌تر در طی دهه اخیر، حرفه منابع انسانی به خاطر انتقال از رویکرد عملیاتی به استراتژیک، کیفی به کمی، خط‌مشی‌گذاری به شراکت، کوتاه‌مدت به بلندمدت، اداری به مشاوره، وظیفه‌مداری به کسب و کارمداری، درون‌گرایی به برون‌گرایی و مشتری‌گرایی، انفعالی به فعال و فعالیت‌محور به راه‌حل‌محور، تغییرات قابل ملاحظه‌ای را تجربه کرده است. این انتقال‌ها نشان‌دهنده تحول و تکامل حرفه منابع انسانی است. از این‌رو، اکنون بسیاری از مدیران منابع

<sup>۱</sup>-Human Resources

<sup>۲</sup>-Edwardn Fulton Denison

<sup>۳</sup>-Milton Fridman Verz

انسانی آمادگی دارند که از رویکرد سنتی منابع انسانی به رویکرد جدید منابع انسانی تغییر جهت دهند (قلیچ‌لی، ۱۳۸۷).

طرفداران اخیر مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌ها باید از دیوان‌سالاری مدیریت پرسنلی دوری کرده و به سوی انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> حرکت کنند (Hope - Hailey et al., 1998; Phillips, 1999).

از جمله داغ‌ترین مباحث اخیر منابع انسانی، تضمین پاسخ‌گویی، محاسبه بازدهی سرمایه‌گذاری، به‌کارگیری رویکرد ارزش افزوده و کمک به نتایج کلیدی عملکرد سازمان<sup>۲</sup> است. وقتی هر یک از این موضوعات محور بحث قرار داده می‌شود، توجه مخاطبین منابع انسانی را به خود جلب می‌کند، به دلیل این که امروزه بیش از پیش فشار بیشتری برای نشان دادن کمک یا سهم منابع انسانی<sup>۳</sup> در کسب و کار وجود دارد. این فشار عمدتاً از طرف مدیران ارشد که خواهان پاسخ‌گویی منابع انسانی برای سرمایه‌گذاری عظیم در سرمایه انسانی سازمان هستند ناشی می‌شود. علاوه بر این، مدیران صفا<sup>۴</sup> از واحد منابع انسانی می‌خواهند که به آن‌ها در کسب نتایج عملکردی از طریق ایجاد سازمان بهره‌ورتر و مؤثرتر کمک کند و سرانجام این که، مدیران منابع انسانی پیشرو، ابتدا مدیران کسب و کار هستند و سپس، حرفه‌ای منابع انسانی. آن‌ها می‌دانند که باید به سازمان به‌طور واقع‌بینانه و به روش قابل درک مدیران (که همان نتایج کلیدی عملکرد از جمله سود، کیفیت، بهره‌وری، فروش، درآمد و... هستند) کمک کنند. در همین راستا، منابع انسانی باید با برنامه‌ریزی استراتژیک و چارچوب عملیاتی سازمان یکپارچه شود. به اعتقاد آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک و منسجم به مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان است؛ یعنی افرادی که به صورت فردی و گروهی در نیل به اهداف سازمانی سهیم هستند. پس، ضروری است منابع انسانی نه تنها در جهت‌گیری استراتژیک کلی سازمان، بلکه در برنامه‌ریزی عملیاتی‌اش به طور فعال مشارکت کند. در غیر این صورت، اهمیت پیوند بین منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان نه تنها به طور مشخص معلوم نمی‌شود، بلکه به طور کامل درک نمی‌شود. برای سازمان‌ها دیگر قابل پذیرش نیست که طرح‌های استراتژیک را بدون توجه به همه جنبه‌های هزینه‌های کارکنان یا کمک بالقوه کارکنان به اقدامات استراتژیک سازمانی تدوین کنند. منابع انسانی باید یک جزء ضروری، نه مازاد فرآیند برنامه‌ریزی کسب و کار در نظر گرفته شود.

<sup>1</sup>-HR Accountability

<sup>2</sup>-Key Performance Result

<sup>3</sup>-HR Contribution

<sup>4</sup>-Line Managers

<sup>5</sup>-Armstrong

علی‌رغم نقش‌های نوین طرح شده برای حوزه منابع انسانی، برخی شواهد و اظهارنظرهای ذی‌نفعان این حوزه حکایت از عدم توفیق فعالین آن دارد. آقای کیت هاموندز<sup>۱</sup> از مدیران شرکت فست کمپانی<sup>۲</sup>، در آوریل ۲۰۰۵، سخنرانی گله‌آمیزی تحت عنوان "چرا ما از منابع انسانی متنفریم"<sup>۳</sup> انجام داد. او در این سخنرانی چهار علت انزجار خود از مسئولان منابع انسانی را بر می‌شمرد و به این علل اشاره می‌کند: دور بودن از فضای کسب و کار سازمان، توجه به کارایی به جای ارزش، عدم انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های پیش‌رو و منفعلانه عمل کردن (Berkley, 2006).

اگرچه لحن او در این سخنرانی و انتخاب عنوان آن تیز و گزنده است، اما انتقادهای او و استناد به سخنان بزرگانی هم‌چون دیو اولریش<sup>۴</sup>، بیانگر و نمایانگر تصویر کلی حوزه منابع انسانی در ذهن مدیران ارشد سازمان است. به بیان دقیق‌تر، حتی در کشورهای توسعه یافته و در کمپانی‌های بزرگ دنیا، چالش‌های نوین حوزه منابع انسانی و انتقاد به فعالین این حوزه برای عدم پاسخگویی مناسب به این چالش‌ها پابرجاست، همچنان‌که پیتر کاپللی<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، با انتشار مقاله‌ای با عنوان "چرا ما عاشق تنفر از منابع انسانی هستیم ... و منابع انسانی چه می‌تواند انجام دهد"<sup>۶</sup>، مجدداً به تکرار، تعمیق و تفسیر ادعاهای کیت هاموندز پرداخته است. آموزش و توسعه کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین کلان‌فرآیندها و کارکردهای حوزه منابع انسانی، در میانه اهمیت بنیادی حوزه منابع انسانی از یک‌سو و انتقادهای مدیران ارشد از عملکرد این حوزه از دگر سو قرار گرفته است. سازمان‌ها، پس از هزینه‌های مرتبط با حقوق و مزایای کارکنان، مبالغ هنگفتی در خصوص توسعه و آموزش کارکنان و مدیران خود صرف می‌کنند. بر همین اساس، مدیران ارشد سازمان بسیار علاقمند هستند که تأثیرات این سرمایه‌گذاری را در نتایج و دستاوردهای کلیدی سازمان مشاهده کنند. به بیان دقیق‌تر بخش گسترده‌ای از انتقادات و چالش‌های امروز مترتب بر آموزش در سازمان‌ها معطوف به نمایش وضعیت اثربخشی هزینه‌کرد این حوزه و نتایج حاصل شده در کسب و کار سازمان است. بنابراین انتظارات گسترده‌ای از مدیران آموزش در خصوص نمایش اثربخشی این حوزه می‌رود.

ری جارویس ریورا<sup>۷</sup> در سال ۲۰۰۹ در تحقیق طولی و در قالب پایان‌نامه دکتری خود، در پی پاسخ به این پرسش برآمد که "آموزش چه میزان برای سازمان‌ها ارزشمند است؟"<sup>۸</sup> اگرچه

<sup>۱</sup>-Keith Hammonds

<sup>۲</sup>-Fast Company

<sup>۳</sup>-Why We Hate HR.

<sup>۴</sup>-Dave Ulrich

<sup>۵</sup>-Peter Cappelli

<sup>۶</sup>-Why We Love to Hate HR... & What HR Can Do About It

<sup>۷</sup>-Ray Jarvis Rivera

<sup>۸</sup>-What Is a Pound of Training Worth?

مطالعات او نشان داد که آموزش لزوماً تأثیر حتمی و قطعی بر سود سازمان و دستیابی به اهداف کسب و کار آن ندارد، اما شیوه تحقیق او بیانگر خلع اطلاعاتی در سازمان‌های ایرانی است. مطالعه یاد شده بر روی داده‌های ۱۱۵۶ سازمان که در بین سال‌های ۲۰۰۵-۱۹۹۶ گردآوری شده است انجام شد.

انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا<sup>۱</sup> که در سال ۲۰۱۴ به انجمن توسعه استعداد<sup>۲</sup> تغییر نام داده است، به عنوان یکی از بزرگترین مراکز حرفه‌ای آموزش سازمانی، از سال ۲۰۰۱ و با هدف آمایش شاخص‌های عملکرد این حوزه اقدام به تدوین گزارشی با عنوان؛ گزارش وضعیت صنعت<sup>۳</sup> می‌نماید. در گزارش سال ۲۰۱۴ این انجمن، ۴۶۱ سازمان که اطلاعات آن‌ها مشترکاً از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر (فوررچون)<sup>۴</sup> و پایگاه اطلاعاتی جایزه آموزش و توسعه آمریکا گردآوری می‌شود مطالعه و بالغ بر ۳۰ شاخص کلیدی حوزه آموزش در سازمان‌های آمریکایی بررسی، تحلیل و مقایسه شده‌اند. بر اساس این گزارش سازمان‌های آمریکایی طی سال ۲۰۱۴ بیش از ۱۵۶ میلیارد دلار در زمینه یادگیری و توسعه کارکنان خویش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. همچنین گزارش حاکی از این است که روند سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در امر آموزش و یادگیری کارکنان همچنان صعودی است (گزارش وضعیت صنعت در آمریکا، ۲۰۱۴).

اگرچه در کشورهای توسعه یافته، گزارش‌های متعددی با هدف پایش<sup>۵</sup> و نمایش وضعیت، جایگاه، عملکرد و به‌طور کلی آمایش آموزش و توسعه کارکنان تولید و انتشار می‌یابد، اما کشور ایران فاقد نهاد بالادستی دولتی و رسمی و یا انجمن‌های علمی و تخصصی، مراکز و پایگاه‌های اطلاعاتی به‌منظور گردآوری، تحلیل داده‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی و آموزش است. به بیان دقیق‌تر، در مقطع زمانی حاضر، بر پایه اطلاعات محدودی می‌توان تحلیلی از وضعیت و مختصات عملکردی آموزش در سازمان‌های ایرانی ارایه داد. همچنین گزارش‌های موجود توسط نهادهای بین‌المللی و به صورت کلی و بر پایه کمترین داده‌های قابل استفاده و در دسترس تدوین می‌شود. از جمله این‌ها، مطالعه مجمع جهانی اقتصاد<sup>۶</sup> است که سالیانه گزارشی را با عنوان رتبه‌بندی کشورهای جهان به لحاظ شاخص توسعه انسانی<sup>۷</sup> منتشر می‌کند. شاخص سرمایه انسانی مشخص می‌کند کشورها چگونه سرمایه انسانی خود را توسعه می‌دهند و وارد میدان می‌کنند. این شاخص سطح تحصیلات، مهارت و مشاغل موجود برای افراد را در ۵ گروه

<sup>۱</sup>-American Society for Training and Development (ASTD)

<sup>۲</sup>-Association

<sup>۳</sup>-ASTD State of The Industry Report

<sup>۴</sup>-Fortun 500

<sup>۵</sup>-Monitoring

<sup>۶</sup>-World Economic Forum 2015

<sup>۷</sup>-Human Development Index (HDI)

سنی بررسی می‌کند. این گروه‌های سنی پنج گروه؛ از کمتر از ۱۵ سال تا بالاتر از ۶۵ سال را در بر می‌گیرد. هدف از این بررسی ارزیابی نتیجه سرمایه‌گذاری‌های گذشته و حال کشورها در سرمایه انسانی است و این گزارش چشم‌اندازی از وضعیت شالوده استعداد آینده کشورها را ارائه می‌کند. به‌طور کلی شاخص سرمایه انسانی هر کشور با در نظر گرفتن ۴۶ معیار به دست آمده است. ارزش هر یک از این معیارها از آماری که توسط سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان بین‌المللی کار، یونسکو و سازمان بهداشت جهانی منتشر می‌شود، استخراج می‌شود. علاوه بر این آمار، در این شاخص از برخی آمار کیفی که از نظرسنجی مدیران مجمع جهانی اقتصاد به دست آمده است، استفاده می‌شود. در روش‌شناسی این شاخص امکان مقایسه درون‌کشوری و بین‌کشوری وجود دارد. بر اساس نسخه ۲۰۱۴ این گزارش و بر پایه بررسی ۱۲۴ کشور جهان، ایران در شاخص سرمایه انسانی با کسب امتیاز ۶۳/۲ درصد رتبه ۸۰ را به خود اختصاص داده است. این در شرایطی است که رتبه ایران در گزارش قبلی (سال ۲۰۱۳) ۹۴ اعلام شده بود.

نگاهی به نمودارها و اطلاعات درج شده در این گزارش اطلاعات دقیق و جالب توجهی از وضعیت جهانی نیروی انسانی و مقایسه آن با وضعیت ایران به دست می‌دهد. بر پایه این گزارش، اروپا با داشتن ۷ جایگاه از ۱۰ جایگاه برتر جهانی برای آموزش و مهارت نیروی انسانی در صدر جدول جهانی قرار گرفته است. در بین این ده کشور، دو نماینده از آسیا قرار دارند، یک کشور از آمریکای شمالی. فهرست ۱۰ کشور برتر دنیا در سال ۲۰۱۴ در جدول ۱ نمایش داده شده است (همان منبع).

جدول ۱: فهرست ۱۰ کشور برتر سال ۲۰۱۴ در شاخص سرمایه انسانی

نام کشور	رتبه جهانی	نام کشور	رتبه جهانی
فنلاند	۱	سوئد	۶
نروژ	۲	دانمارک	۷
سوئیس	۳	هلند	۸
کانادا	۴	نیوزیلند	۹
ژاپن	۵	بلژیک	۱۰

منبع: (گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۵، ص ۱۷-۲۰)

همچنین در کشورهای توسعه‌یافته همچون آمریکا به صورت سالیانه و مستمر گزارش‌هایی تحت عنوان بررسی وضعیت موجود<sup>۱</sup> در حوزه آموزش، یادگیری و تحصیل و در بخش‌های مختلف اندازه‌گیری و گزارش می‌شود. به عنوان مثال گزارش "بررسی وضعیت موجود توسعه

<sup>۱</sup>-Status Study

حرفه‌ای در ایالت‌های آمریکا، روندها و چالش‌ها<sup>۱</sup>." اما واقعیت آن است که تصویر جامعی از وضعیت آموزش در سازمان‌های ایرانی و به تفکیک انواع کسب و کار ترسیم نشده است. مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته موردی و در پی توصیف و یا تحلیل سازمان متقاضی بوده است. اقدامات متعددی در حوزه آموزش و بهسازی کارکنان صورت گرفته است و رویکردهای نوین و متعددی طی سال‌های اخیر طراحی و در نظام آموزشی سازمان‌های مختلف استقرار داده شده است، اما در نگاه کلی، امکان بررسی عملکرد این حوزه میسر نیست. به بیان دقیق‌تر انواع بسترهای پایش و اندازه‌گیری راه‌اندازی نشده است که با اتکاء بر نتایج و دستاوردهای آن و از طریق دست‌یابی به مطالعات طولی و بررسی روند بتوان وضعیت این حوزه را به صورت سیستمی تحلیل و ارزیابی کرد.

مطالعه حاضر در پی آن است که با استناد به بیان مسأله فوق، برای اولین بار در سطح کشور و با استفاده از یک الگوریتم نمونه‌گیری خوشه‌ای و هدفمند، به صورت آمایش و با تکیه همزمان بر مطالعه میدانی و تحلیل روند، تصویر بزرگی از وضعیت آموزش در کشور به تفکیک سازمان‌های ایرانی با کسب و کار متفاوت<sup>۲</sup> و با ابعاد کوچک، میانه و بزرگ<sup>۳</sup> و در دو بخش خصوص و دولتی<sup>۴</sup> ارائه دهد.

### چارچوب نظری پژوهش

#### ارزیابی وضعیت موجود<sup>۵</sup>

توانایی یک سازمان برای ارزیابی کیفیت عملیات و عملکرد واحدهایش بسیار مهم است. این ارزیابی به دو دلیل ضروری است: اول این‌که، از آن چه در سازمان در حال اتفاق افتادن است، به خوبی مطلع می‌شویم و دوم آن‌که، مسائل و مشکلات موجود را شناسایی و حل می‌کنیم. در یک سازمان واحدهای مختلفی وجود دارند که ارزیابی آن‌ها نیازمند روش‌های مختلفی است. برخی از آن‌ها ممکن است از طریق مقیاس‌های کمی (مثل تولید/فروش) و برخی دیگر نیز ممکن است از طریق مقیاس‌های کیفی یا بر مبنای هر دو مقیاس ارزیابی شوند. ارزیابی برخی از واحدهای سازمانی بسیار دشوار و گاهی اوقات غیرممکن هستند. برای مثال یکی از این واحدها، منابع انسانی است که ارزیابی آن بسیار دشوار است. ارزیابی منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی یک سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به‌طور مختصر، ارزیابی منابع انسانی به کنترل کیفیت

<sup>1</sup>-Status Study of Professional Development in The United States:Trends and Challenges.

<sup>2</sup>-Various Business

<sup>3</sup>-Small, Medium, Large

<sup>4</sup>-Private & Nonprivate

<sup>5</sup>-Status Study Evaluation

فعالیت‌های منابع انسانی و حمایت آن‌ها از استراتژی سازمان می‌پردازد (Werther & Davis, 1993). جدول ۲ به‌طور مختصر مهم‌ترین مزایای ارزیابی منابع انسانی را بر می‌شمرد:

جدول ۲: مزایای ارزیابی مدیریت منابع انسانی

ردیف	مزایای ارزیابی
۱	تشخیص مسائل مهم منابع انسانی
۲	اطمینان از پیروی به‌هنگام از الزامات قانونی
۳	کاهش هزینه‌های منابع انسانی از طریق رویه‌های مؤثرتر منابع انسانی
۴	پذیرش روزافزون تغییرات مورد نیاز در واحد منابع انسانی
۵	تشخیص کمک‌های منابع انسانی به اهداف و استراتژی سازمان
۶	بهبود تصویر حرفه‌ای منابع انسانی
۷	تشویق مسؤلیت‌پذیری و حرفه‌گرایی بیش‌تر در میان اعضاء واحد منابع انسانی
۸	تبیین واضح و روشن وظایف و مسؤلیت‌های واحد منابع انسانی
۹	افزایش یکپارچگی خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی

منبع: (Werther & Davis, 1993, p. 595)

ارزیابی فرآیند یک روزه نیست و به منظور انجام آن می‌توان از رویکردهای متعددی بهره جست. قلیچ‌لی در کتاب تعالی منابع انسانی بالغ بر ۱۳ روش را فهرست و شرح داده است. برخی از مهم‌ترین این روش‌ها به شرح جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳: روش‌های ارزیابی حوزه منابع انسانی

ردیف	عنوان روش	شرح روش
۱	پیمایش‌ها <sup>۱</sup>	سازمان‌های مختلفی از نگرش مبتنی بر پیمایش‌های جو سازمانی به منظور ارزشیابی اثربخشی واحد منابع انسانی خود استفاده می‌کنند.
۲	آوازه منابع انسانی <sup>۲</sup>	برخی از حرفه‌ای‌های منابع انسانی اظهار می‌کنند که اثربخشی واحد منابع انسانی باید از طریق بازخورد از مشتریان / ارباب رجوع <sup>۳</sup> آن مورد قضاوت قرار گیرد.
۳	حسابداری منابع انسانی <sup>۴</sup>	رویکردی نسبتاً جدید به ارزشیابی، که در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ شهرت پیدا کرده بود، حسابداری منابع انسانی است. این مفهوم سعی دارد برای کارکنان به عنوان دارایی یک سازمان ارزش قائل شود و با استفاده از اصول و استانداردهای حسابداری، بهبود و تغییر در این ارزش‌ها را اندازه‌گیری کند.

<sup>۱</sup>-Surveys

<sup>۲</sup>-HR Reputation

<sup>۳</sup>-Clients

<sup>۴</sup>-Human Resource Accounting (HRA)



## ادامه جدول ۳: روش‌های ارزیابی حوزه منابع انسانی

ردیف	عنوان روش	شرح روش
۴	ممیزی منابع انسانی <sup>۱</sup>	ممیزی منابع انسانی یک جستجوی نظام‌مند است که به‌جای گزارشات رسمی و غیر رسمی روزانه، به طور عمیق داده‌های مربوط را برای یک دوره مشخص، اغلب سالانه، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند.
۵	شاخص‌های کلیدی <sup>۲</sup>	در این روش از یک مجموعه مقیاس‌های کمی از جمله نرخ تکرار حوادث، نرخ غیبت، نرخ ترک خدمت، و متوسط زمان پاسخ به تقاضاها استفاده می‌شود.
۶	بازدهی سرمایه‌گذاری <sup>۳</sup>	در اکثر موارد، هزینه برنامه‌های منابع انسانی می‌تواند تعیین و پی‌گیری شوند. اگرچه گاهی اوقات درباره روش‌های تخصیص هزینه‌های خاص ابهام موجود می‌آید، اما هزینه‌های کلی برنامه‌ها معمولاً می‌تواند به دقت تعیین شود.
۷	تعالی منابع انسانی <sup>۴</sup>	مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، تعالی منابع انسانی است. این رویکرد از معیارها و شاخص‌های برتر <sup>۵</sup> در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به گونه‌ای که حرفه‌ای‌های منابع انسانی از طریق آن‌ها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند.

منبع: (قلیچ‌لی، ۱۳۸۶، ص ۲۷)

مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، تعالی است (نودهی، ۱۳۸۹). این رویکرد، از معیارها و شاخص‌های برتر<sup>۶</sup> در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به گونه‌ای که حرفه‌ای‌های منابع انسانی از طریق آن‌ها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند. از جمله کاربردهای رویکرد تعالی منابع انسانی عبارت‌اند از: شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود حوزه‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی بهبود کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت منابع انسانی، بهبود و یا طراحی مجدد ساختار، فرایندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی، به‌کارگیری معیارهای مختلف برای افزایش سهم منابع انسانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب و کار و به‌کارگیری شاخص‌های عملکردی مختلف برای نشان دادن سهم منابع انسانی در عملکرد سازمانی.

<sup>۱</sup>-HR Auditing

<sup>۲</sup>-Key Indicators

<sup>۳</sup>-Return on Investment (ROI)

<sup>۴</sup>-HR Excellence

<sup>۵</sup>-Best Criteria & Measures

<sup>۶</sup>-Best Criteria & Measures

## آسیب‌شناسی<sup>۱</sup>

پاتولوژی به معنی آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص (مورد مطالعه) است. این علم که به‌طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز دارای مقام است (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹). به‌طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. البته تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه آسیب‌شناسی قرار دارند. آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب‌زا آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی عوارض آسیب به طرق گوناگون بروز می‌کند که به آن "مسائل رفتاری" لقب داده‌اند. مسأله امری است که موجب اختلال در هدف‌گذاری، حرکت به جهت هدف و دستیابی به هدف می‌شود. آنچه آسیب‌شناسی به آن دست می‌یابد، حجم قابل توجهی از اطلاعات است که ماحصل ارتباطات افقی، عمودی و مورب بوده و از سیستم بازخورد بهره می‌جوید. آسیب‌شناسان با تجزیه و تحلیل این اطلاعات و با توجه به اهداف سازمان، از طریق روابط منطقی موجود و آن روابطی که باید برقرار باشد، به علل آسیب واقف می‌شوند (همان منبع).

فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها است (Salvatore, 2005). آسیب‌شناسی فرآیندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (Manziny, 2005).

## سنخ‌شناسی الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی و آموزش

آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به‌کار می‌برند، "الگوهای آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند (رجایی‌پور و نادری، ۱۳۸۸). الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (Weisbord, 1989). با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوری که با مشاهده هرگونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام‌مند به بررسی تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه می‌توان عواقب زیان‌بار آسیب‌ها را به حداقل رساند. از این‌رو،

<sup>۱</sup>-Pathology

پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند (Manziny, 2005).

جدول ۴: انواع الگوهای آسیب‌شناسی

ردیف	عنوان الگو	نظریه پرداز	سال ارائه
۱	مدل تحلیل سه شاخکی	اندرو مانزینی	۱۹۹۸
۲	مدل هفت بعدی	ماروین وایزبورد	۲۰۰۳
۳	مدل هریسون	هریسون	۲۰۰۱

منبع: (Manziny, 2005, p. 69)

### مدل‌های تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی

همچنان که در جداول ۴ و ۵ نمایش داده شد، از سال ۱۹۹۵ تاکنون، مدل‌های تعالی به عنوان ابزاری کلیدی در ارزیابی انواع سازمان‌ها در بسیاری از کشورهای دنیا به خدمت گرفته شده‌اند (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳). به‌رغم طراحی و استقرار مدل‌های تعالی در حوزه کلان سازمان همچون مدل بنیاد اروپایی کیفیت (ای. اف. کیو. ام<sup>۱</sup>)، از یک دهه گذشته خبرگان و کارشناسان حوزه آموزش و توسعه کارکنان، مدل‌های تعالی را برای این بخش طراحی و توسعه<sup>۲</sup> داده‌اند (همان منبع). از جمله مشهورترین این مدل‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

جدول ۵: فهرست برخی از مدل‌های تعالی در حوزه آموزش و توسعه

ردیف	عنوان مدل	ردیف	عنوان مدل
۱	جایزه انجمن آموزش و توسعه امریکا <sup>۳</sup>	۵	جایزه آموزش استرالیا
۲	جایزه ملی آموزش انگلستان <sup>۴</sup>	۶	جایزه ملی آموزش طاووس طلایی هندوستان
۳	جوایز ملی آموزش آی. تی. تی. دی	۷	جایزه آموزش نیوزلند
۴	جایزه تعالی آموزش تی.ای. ای	۸	مدل تعالی آموزش و توسعه ایران

منبع: (مطالعات نگارندگان)

<sup>۱</sup>-European Foundation Quality Model (EFQM)

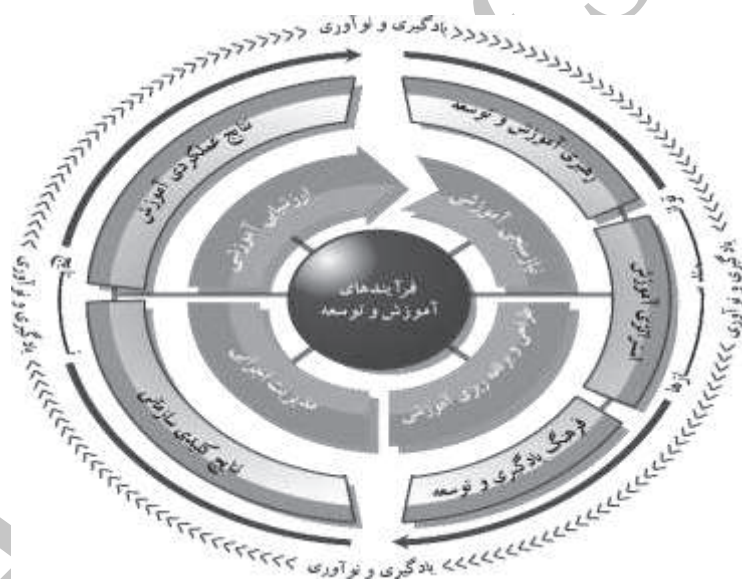
<sup>۲</sup>-Developed

<sup>۳</sup>-American Society Training & Development (ASTD) awards

<sup>۴</sup>-National Training Award

### مدل تعالی آموزش و توسعه<sup>۱</sup> در ایران

مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران در سال ۱۳۹۰ و در بستر انجمن علمی آموزش و توسعه شکل گرفته است. این مدل با الگوبرداری از تجارب کشورهای پیشرو در امر آموزش کارکنان و با بهینه‌کاوی رویکردهای تعالی سازمانی در جهان طراحی شده است. همچنین به منظور اعتباریابی محتوایی مدل اولیه با مشارکت جمع کثیری از اساتید دانشگاهی، مطلعین کلیدی و فعالین حوزه منابع انسانی و آموزش در سال ۱۳۹۱ بررسی و بازنگاری شده است (ملا محمدی، ۱۳۹۲). مدل در سال ۱۳۹۱ اعتباریابی و روابط ساختاری و محتوایی معیارهای آن با شاخص‌های بالا و قابل قبول تأیید شده (همان منبع). مدل تعالی آموزش و توسعه دارای ۹ معیار<sup>۲</sup> و ۲۷ زیرمعیار<sup>۳</sup> است که هر یک از زیرمعیارها با هدف تبیین دقیق و عملیاتی محتوای تدوین شده، دارای نکات راهنمای<sup>۴</sup> متعدد مرتبطی است. شمای کلی این مدل در شکل ۱ نمایش داده شده است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳).



شکل ۱: مدل تعالی آموزش و توسعه ایران

منبع: (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳)

<sup>۱</sup>-Training & Development of Excellence Model (TDEM)

<sup>۲</sup>-Criteria

<sup>۳</sup>-Subcriteria

<sup>۴</sup>-Guide Line

### توانمندسازها<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی: توانمندسازها، پیش‌رانه‌های یک مدل تعالی محسوب می‌شوند (Calvo- Mora et al., 2006) که دارای تأثیر مستقیم بر فرایندها و تأثیر غیرمستقیم بر نتایج آن می‌باشند. ضمن این‌که از هر دو بخش نیز تأثیر می‌پذیرند (نجمی، ۱۳۸۴). بخش توانمندسازها شامل سه معیار؛ رهبری آموزش و توسعه<sup>۲</sup>، معیار فرهنگ یادگیری و توسعه<sup>۳</sup> و معیار استراتژی آموزش و توسعه<sup>۴</sup> است.

### فرآیندها<sup>۵</sup>

تعریف مفهومی: فرآیندها مجموعه اقدامات اجرایی هستند که در تأثیر و تأثر مستقیم از توانمندسازها و نتایج هستند (نجمی، ۱۳۸۴). بخش فرآیندها شامل چهار معیار؛ معیار نیازسنجی آموزشی<sup>۶</sup>، معیار طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی<sup>۷</sup>، معیار مدیریت اجرایی آموزش<sup>۸</sup>، معیار ارزشیابی و پایش فرآیند آموزش<sup>۹</sup> است.

### نتایج<sup>۱۰</sup>

تعریف مفهومی: نتایج بازده محسوس و غیرمحسوس اجرای فرآیندها هستند که تحت تأثیر توانمندسازها حاصل می‌شوند (نجمی، ۱۳۸۴). بخش نتایج شامل دو معیار؛ معیار نتایج عملکردی<sup>۱۱</sup>، معیار نتایج کلیدی سازمانی<sup>۱۲</sup> است.

### پیشینه پژوهش

بررسی یک دهه پژوهش‌های رسمی و ثبت شده در پایگاه‌های معتبر علمی و دانشگاهی همچون پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک<sup>۱۳</sup>) تعداد محدودی پژوهش در خصوص ارزیابی وضعیت موجود آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی را نشان می‌دهد. عباس‌پور (۱۳۹۰) مطالعه‌ای را با عنوان آسیب‌شناسی نظام آموزش حین خدمت (مستمر) کارکنان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و پیشنهاد راه‌کارهای مناسب انجام داد.

<sup>1</sup>-Enablers

<sup>2</sup>-Leadership of Training & Development

<sup>3</sup>-Culture of Learning & Development

<sup>4</sup>-Strategy of Training & Development

<sup>5</sup>-Process

<sup>6</sup>-Needs Assessment

<sup>7</sup>-Designing & Planning of Training

<sup>8</sup>-Training Management

<sup>9</sup>-Evaluation and Monitoring of Training's Process

<sup>10</sup>-Result

<sup>11</sup>-Functional Results

<sup>12</sup>-Key Organizational Results

<sup>13</sup>-IRANDOC

در این مطالعه به منظور آسیب‌شناسی نظام آموزش حین خدمت کارکنان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پژوهشی به روش توصیفی - پیمایشی در میان ایشان انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۵۰۰ نفر از کارکنان رسمی سازمان بود که به نحوی در آموزش‌های حین خدمت برگزار شده توسط مرکز آموزش شرکت داشته‌اند. ابزار سنجش عبارت از پرسشنامه محقق‌ساخته و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که متناسب با ابعاد مدل استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ تدوین شد. نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که وضع آموزش در سازمان صدا و سیما بر مبنای مدل استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در حد بیش از متوسط است و تنها در بعد اجرا و پشتیبانی آموزش تفاوت معنی‌داری بین وضع موجود و میانگین ایزو ۱۰۰۱۵ وجود ندارد. همچنین داده‌های کیفی نشان داد که یک دسته‌بندی از آسیب‌ها و مشکلات آموزش در سازمان صدا و سیما و راهکارهای متناظر با آن وجود دارد که در پنج بعد؛ ساختاری، فرآیندی، فرهنگی، محتوایی و منابع انسانی قرار می‌گیرد.

همچنین در پژوهش‌های دیگری همچون؛ حاتمی (۱۳۸۴) مطالعه‌ای با عنوان بررسی وضعیت موجود آموزش و طراحی نظام برنامه‌ریزی آموزش در شرکت آب و فاضلاب تهران انجام داده است. تیرانداز و جلالی (۱۳۹۲)، مطالعه‌ای با عنوان آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی انجام داده‌اند. ملایی‌هرندی و جعفری‌هرندی (۱۳۹۲) در پژوهشی مشابه، به بررسی و آسیب‌شناسی نظام آموزشی کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. مرادی‌مقدم (۱۳۹۱)، بررسی و آسیب‌شناسی نظام آموزشی و راهکارهای بهبود آن: نگاهی به جایگاه آموزش و تدریس و رضازاده (۱۳۹۲) مطالعه‌ای با عنوان آسیب‌شناسی مدیریت نظام آموزشی در سازمان‌ها را انجام داده است.

در آمریکا در سال ۲۰۰۹ ری جارویس ریورا<sup>۱</sup>، با هدف بررسی تأثیر سرمایه‌گذاری آموزش در دستاوردهای مالی سازمان‌ها، مطالعه طولی و ده‌ساله‌ای را بر روی ۱۱۵۶ سازمان آمریکایی انجام داد. در این مطالعه شاخص‌های برآمده از پایگاه‌های ملی آمریکا مبنای بررسی و پژوهش قرار گرفتند و به‌رغم حجم داده‌های گردآوری شده و تحلیل شاخص‌ها با استفاده از روش آماری رگرسیون، محقق ادعان می‌کند که توانایی نمایش شفاف و قطعی تأثیرگذاری آموزش بر نتایج و عملکرد مالی سازمان را ندارد. این مطالعه در زمره معدود مطالعاتی است که در ابعاد ملی کشور آمریکا توانسته است تصویری از اثربخشی آموزش ارائه دهد.

در مطالعات دیگری همچون گزارش وضعیت صنعت<sup>۲</sup> (۲۰۱۵-۲۰۰۱)، انجمن توسعه استعداد آمریکا به صورت مستمر و سالیانه شاخص‌های کلیدی همچون هزینه مستقیم آموزش هر

<sup>۱</sup>-Ray Jarvis Rivera

<sup>۲</sup>-ASTD State of the Industry Report (2001-2014)

کارمند<sup>۱</sup>، نسبت ساعات یادگیری هر کارمند<sup>۲</sup>، میانگین هزینه هر ساعت یادگیری<sup>۳</sup>، میانگین درصد ساعات یادگیری رسمی به روش‌های فناوری-محور<sup>۴</sup> را بالغ بر ۵۰۰ سازمان آمریکایی تهیه می‌کند. در این گزارش سازمان‌های مندرج در فهرست پانصد شرکت برتر فورچون<sup>۵</sup> و سازمان‌های شرکت‌کننده در جایزه آموزش و توسعه آمریکا<sup>۶</sup> مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند. همچنین این انجمن در گزارش دیگری با عنوان؛ برجستگی‌ها و روندهای گزارش وضعیت صنعت آمریکا<sup>۷</sup> روندها و شاخص‌های مربوط به محیط‌های یادگیری<sup>۸</sup> و توسعه به صورت سالیانه بررسی و ارزیابی می‌شود (Franko, 2014).

در مقاله‌ای از جرمی بلین (۲۰۱۱)، با عنوان "آموزش امروز، آموزش فردا؛ تحلیل روندهای یادگیری در اروپا و شرکت‌های جهانی"<sup>۹</sup> که در می ۲۰۱۱ در کنفرانس سالیانه آموزش و توسعه کارکنان ارائه شده است، برخی از مهم‌ترین روندهای بخش یادگیری و توسعه<sup>۱۰</sup> اروپا از طریق پژوهشی که بر روی ۲۵۰۰ کارمند اجرا شده است رونمایی شد. در این پژوهش برخی از مهم‌ترین یافته‌های تحقیق آزمون و به همراه پیشنهادها و دلایل آن‌ها جمع‌بندی و ارائه شده است. در واقع ۹ نتیجه‌گیری کلان همچون این نکته که؛ ابزارهای مشارکتی و غیررسمی اجتماعات و محیط‌های نوینی را شکل داده است و یا این که ابزارهای یادگیری اخیر در محیط‌های عمومی در حال رشد است و ... احصاء و با ذکر آمارهای رسمی از سازمان‌های اروپایی ارائه شده است.

<sup>1</sup>-Average Direct Expenditure per Employee

<sup>2</sup>-Learning Hours Used per Employee

<sup>3</sup>-Average Cost per Learning

<sup>4</sup>-Average Percentage of Formal Learning Hours Used via Technology-Based Methods

<sup>5</sup>-Furtun 500

<sup>6</sup>-American Society for Training & Development Award

<sup>7</sup>-Highlights & Trends from the ASTD State of the Industry Report.

<sup>8</sup>-Workplace Learning & Development

<sup>9</sup>-TrainingToday, TrainingTomorrow' An Analysis of Learning Trends Across Europe an Global Comparisons

<sup>10</sup>-Learning and development (L&D)

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی

بررسی و ارزیابی وضعیت<sup>۱</sup> موجود نظام آموزش و توسعه کارکنان<sup>۲</sup> در سازمان‌های ایرانی.

### اهداف ویژه

- (۱) ترسیم وضعیت کلان حوزه آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه.
- (۲) احصاء نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود حوزه آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایران.
- (۳) طبقه‌بندی نتایج ارزیابی وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی به تفکیک نوع کسب و کار؛ تولیدی، خدماتی، مالی، آموزشی، بهداشت و درمان.
- (۴) طبقه‌بندی نتایج ارزیابی وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایران به تفکیک نوع مالکیت؛ خصوصی- دولتی.
- (۵) طبقه‌بندی نتایج ارزیابی وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایران به تفکیک اندازه سازمان؛ کوچک، متوسط و بزرگ.

## پرسش‌های پژوهش

- (۱) وضعیت موجود شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی و بر مبنای مدل تعالی آموزش و توسعه چگونه است؟
- (۲) نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی کدامند؟
- (۳) وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی به تفکیک نوع کسب و کار؛ تولیدی، خدماتی، مالی، آموزشی، بهداشت و درمان چگونه است؟
- (۴) وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی به تفکیک نوع مالکیت؛ خصوصی- دولتی چگونه است؟
- (۵) وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی به تفکیک اندازه سازمان؛ کوچک، متوسط و بزرگ چگونه است؟

<sup>۱</sup>-Status Study

<sup>۲</sup>-Employee Training & Development System

<sup>۳</sup>-Key Performance Index (KPI)



## ۲- روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر نوع داده‌ها هم در زمره روش‌های کمی<sup>۱</sup> و هم روش‌های کیفی<sup>۲</sup> قرار دارد و به‌صورت توأمان از هر دو شیوه استفاده شده است، در این نوع پژوهش، پژوهشگر با روش‌های کیفی، ابعاد نهفته یک پدیده را مورد مطالعه و سپس با استفاده از روش‌های کمی به بررسی و مطالعه در مورد ابعاد قابل مشاهده پدیده اقدام می‌نماید (بازرگان، ۱۳۸۷). در بخش کیفی با مطالعه اسنادی و مراجعه به خبرگان، ذی‌نفعان و مطلعان کلیدی و تحلیل محتوای اسناد و مصاحبه‌های عمیق، نقاط قوت و نیازمند بهبود و عوامل مؤثر بر آنها مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه شناسایی و ارائه و در بخش کمی نیز با استفاده از ابزار امتیازی رادار، همچنین با تکیه بر طرح‌های توصیفی، آمار و شاخص‌های عملکردی آموزش و توسعه سازمان‌های هدف، بررسی، تجمیع، ارائه و مقایسه شده‌اند.

همچنین پژوهش از حیث هدف، از نوع پژوهش نظری و کاربردی<sup>۳</sup> است. از طرف دیگر نوع پژوهش بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی است که به صورت پیمایش به گردآوری داده‌های مورد نیاز اقدام کرده است، لذا پژوهش در طبقه کلی روش‌های پژوهش غیرآزمایشی<sup>۴</sup> قرار دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶).

## ابزار گردآوری اطلاعات

در بخش کیفی از مصاحبه‌های فردی و گروهی، پنل‌های تخصصی، گروه‌های کانونی<sup>۵</sup> مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه استفاده شده است. همچنین برای تعمیق این بخش کلیه اسناد مرتبط با گزارش بازخورد<sup>۶</sup> سازمان‌های مشارکت‌کننده در جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ بررسی و مذاقه شده است. در بخش کمی نیز با استفاده از منطق رادار، وضعیت سازمان‌های مورد مطالعه مبتنی بر معیارهای مدل تعالی آموزش و توسعه و با استفاده از سه بخش (توانمندسازها، فرآیندها و نتایج) و ۹ معیار، ارزیابی و ترسیم شده است. در شکل ۲ عناصر منطق امتیازی رادار نمایش داده شده است.

<sup>۱</sup>-Quantitative

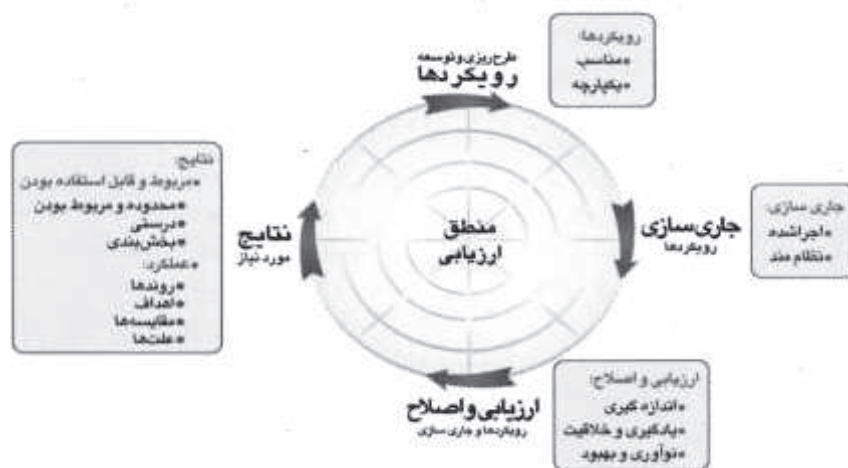
<sup>۲</sup>-Qualitative

<sup>۳</sup>-Research & Development Study

<sup>۴</sup>-Non Experimental

<sup>۵</sup>-Focus Group

<sup>۶</sup>-Feedback Report

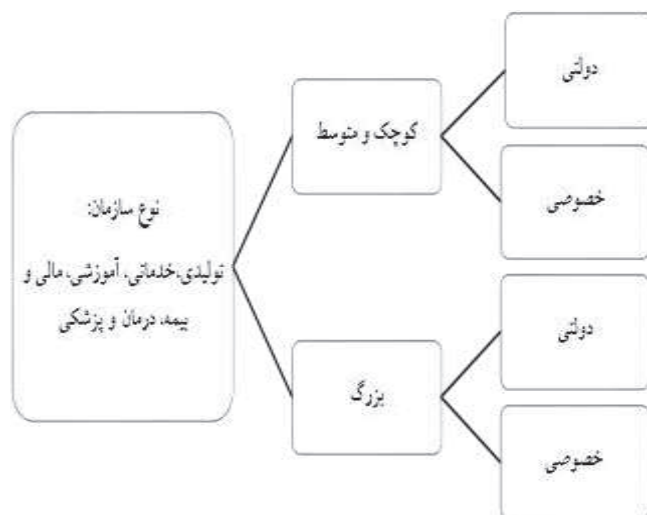


شکل ۲: الگوی امتیازی منطق رادار

منبع: (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳)

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

با توجه به هدف پژوهش که بررسی وضعیت موجود می‌باشد، جامعه آماری این پژوهش کلیه سازمان‌های ایرانی است. واحد تحلیل و بررسی داده‌ها، حوزه آموزش و اداره‌های آموزش کارکنان است. بنابراین از میان سازمان‌های کشور به دو شیوه خوشه‌ای و هدفمند بر اساس سه معیار نوع مالکیت سازمان (خصوص - دولتی)، اندازه سازمان (کوچک و متوسط - بزرگ) و نوع کسب و کار سازمان (تولیدی، خدماتی، مالی، آموزشی و بهداشت) نمونه‌گیری انجام شده است. بر اساس ملاک‌های یاد شده چارچوب نمونه‌گیری در قالب الگوریتم طراحی و تعداد ۲۰ سازمان ایرانی با ۷۲۹۸۹ نفر کارمند انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. الگوی انتخاب این سازمان‌ها به شرح شکل ۳ است.



شکل ۳: الگوی نمونه‌گیری از سازمان‌های ایران

منبع: (مطالعات نگارندگان)

با توجه به حجم و تنوع گسترده نمونه مورد مطالعه، سازمان‌ها از دو منبع انتخاب و بررسی شده‌اند. بخشی از داده‌ها با استفاده از اطلاعات اظهارنامه و گزارش بازخورد سازمان‌های شرکت-کننده در اولین (سال ۱۳۹۲) و دومین (سال ۱۳۹۳) دوره جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه انتخاب و بررسی شده‌اند. همچنین برخی دیگر از ۲۰ سازمان نمونه به منظور تناسب سه معیار؛ نوع کسب و کار، نوع مالکیت و اندازه سازمان توسط محقق انتخاب و پس از رایزنی و اعلام موافقت مسئولین مربوطه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

جدول ۶: فهرست سازمان‌های منتخب به عنوان نمونه

ردیف	نوع کسب و کار	اندازه سازمان	مالکیت	نوع سازمان	نام سازمان	تعداد کارکنان	ردیف	نوع کسب و کار	اندازه سازمان	مالکیت	نوع سازمان	نام سازمان	تعداد کارکنان		
۱	مالی و بانکی	بزرگ	دولتی	خدماتی	بانک رفاه	۱۰۵۸۵	۱۳	خصوصی	کوچک و متوسط	دولتی	آموزشی	بانک رفاه	۱۰۵۸۵		
۲			خصوصی		بانک انصار	۵۱۴۲	۱۴			دولتی		بیمه ملت	۴۳۲	۱۵	
۳		دولتی	شهرداری تهران		۱۴۵۷	۱۶	خصوصی	بانک پارسیان		۴۲۵۲		۱۶	دولتی	سازمان بنادر	۷۱۴
۴		خصوصی	سازمان بنادر		۷۱۴	۱۷	دولتی	بهداشت و درمان صنعت نفت		۵۸۳۰		۱۷	بزرگ	دولتی	دانشگاه شهید بهشتی
۵	خصوصی	شرکت ره‌آوران پتروشیمی	۵۱۳	۱۸	خصوصی	بیمارستان امام حسین	۱۳۲۴	۱۸	کوچک و متوسط	دولتی	مرکز شهید دستواره	۱۰۰			
۶	دولتی	مرکز شهید دستواره	۱۰۰	۱۹	دولتی	داروپخش	۱۰۰۰	۱۹		کوچک و متوسط	خصوصی	مؤسسه آموزشی پاسارگاد	۴۶		
۷	خصوصی	مؤسسه آموزشی پاسارگاد	۴۶	۲۰	خصوصی	داروپخش (توزیع)	۹۰۰	۲۰	بزرگ		دولتی	صنایع پتروشیمی	۵۵۵		
۸	دولتی	صنایع پتروشیمی	۵۵۵	۱۱	دولتی	سنگ آهن زرنده کرمان	۱۶۳	۱۱		تولیدی	خصوصی	فولاد خراسان	۹۴۴		
۹	خصوصی	فولاد خراسان	۹۴۴	۱۲	خصوصی	فولاد مبارکه	۱۵۲۵۰	۱۲							

تعداد کل کارکنان ۷۲۹۸۹

منبع: (محاسبات نگارندگان)

### ۳- یافته‌های پژوهش

وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش به تفکیک انواع کسب و کار سازمان‌های ایرانی با هدف بررسی اولین پرسش پژوهش "وضعیت موجود شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش<sup>۱</sup> کارکنان در سازمان‌های ایرانی و بر مبنای مدل تعالی آموزش و توسعه چگونه است؟" ابتدا چهار شاخص کلیدی این حوزه مبتنی بر اسناد استراتژیک سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی و احصاء شد. به این ترتیب چهار شاخص: میانگین هزینه‌های مستقیم آموزش برای هر کارمند<sup>۲</sup>، سرانه ساعات آموزشی هر کارمند<sup>۳</sup>، رضایت کلی از عملکرد اداره آموزش<sup>۴</sup> و نسبت کارکنان آموزش‌دیده به کل کارکنان<sup>۵</sup> مبنای بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی نشان داد که در شاخص هزینه‌های مستقیم آموزش برای هر کارمند سازمان‌های فعال در بخش مالی و بانکی با صرف ۶/۸۰۰/۰۰۰ ریال بیشترین و مؤسسات فعال در کسب و کار آموزش با صرف ۳/۳۵۳/۰۰۰ ریال کمترین هزینه مستقیم آموزش برای هر کارمند را انجام داده‌اند. همچنین در شاخص سرانه ساعات آموزشی هر کارمند شرکت‌های تولیدی با ۵۹/۳ ساعت، سازمان‌های مالی و بانکی ۵۴/۶، شرکت‌های خدماتی ۵۱ ساعت، درمان و پزشکی ۴۹ و مؤسسات آموزشی ۲۷ ساعت برنامه‌ریزی و اجرا کرده‌اند. در شاخص نسبت کارکنان آموزش‌دیده به کل کارکنان، در سازمان‌های مالی و بانکی این نسبت ۸۶، شرکت‌های تولیدی ۸۴/۳، درمان و پزشکی ۵۴، سازمان‌های خدماتی ۵۲ و مؤسسات آموزشی ۴۱ درصد از کارکنان خود را به نسبت کل کارکنان آموزش داده‌اند. همچنین در خصوص رضایت کلی از عملکرد آموزش بیشترین میزان رضایت از عملکرد آموزش در سازمان‌های مالی و بانکی با ۶۹ درصد و کمترین میزان رضایت از سازمان‌های خدماتی با ۵۲ درصد بوده است. شرکت‌های تولیدی با ۶۷/۷، درمان و پزشکی با ۵۶ و مؤسسات آموزشی با ۵۴ درصد به ترتیب در میان این دو طیف قرار گرفته‌اند. جزئیات کامل این یافته‌ها در جدول ۷ تشریح شده است.

<sup>۱</sup>-Key Performance Index (KPI)

<sup>۲</sup>-Average Direct Expenditure per Employee

<sup>۳</sup>-Learning Hours Used per Employee

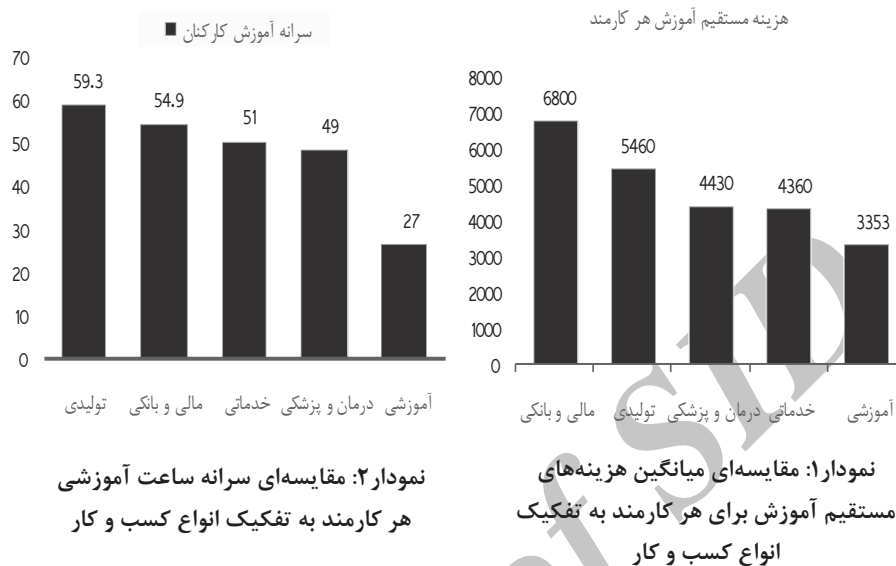
<sup>۴</sup>-Satisfaction of Training Department

<sup>۵</sup>-Ratio Employee Trained via Total Employee

جدول ۷: وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش (هزینه، نفر ساعت آموزشی و نرخ رضایت کلی) به تفکیک انواع کسب و کار

بازه زمانی سال ۱۳۹۲-۱۳۹۳										نوع کسب و کار	تعداد سازمان
میزان رضایت کلی از عملکرد اداره آموزش (درصد %)		نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان (درصد %)		سرانه ساعت آموزش هر کارمند		میانگین هزینه‌های مستقیم آموزش برای هر کارمند (هزار ریال)		متوسط تعداد کارکنان			
عملکرد	تعداد آمار موجود	عملکرد	تعداد آمار موجود	تعداد عملکردها	تعداد آمار موجود	عملکرد	تعداد آمار موجود	عملکرد	تعداد آمار موجود		
۶۹	۳	۸۶	۴	۵۴/۶	۴	۶/۸۰۰	۲	۲۰۴۱۱	۴	مالی و بانکی	
۵۶	۲	۵۴	۲	۴۹	۴	۴/۴۳۰	۳	۸۲۷۲	۴	درمان و پزشکی	
۶۷/۷	۴	۸۴/۳	۳	۵۹/۳	۴	۵/۴۶۰	۳	۱۸۱۰۶	۴	تولیدی	
۵۲	۱	۵۲	۱	۵۱	۴	۴/۳۶۰	۱	۲۳۷۹۷	۴	خدماتی	
۵۴	۱	۴۱	۱	۲۷	۲	۳/۳۵۳	۲	۲۷۱۵	۴	آموزشی	
کل کارکنان: ۷۳۹۸۹											

منبع: (محاسبات نگارندگان)

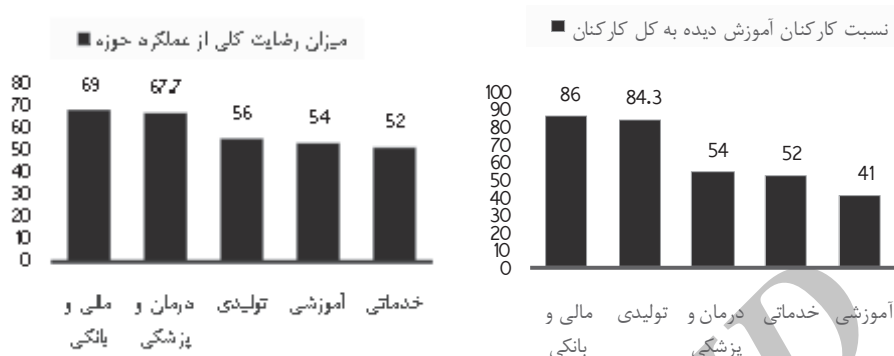


منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج به دست آمده در نمودار ۱ گویای آن است که در شاخص هزینه مستقیم آموزش به تفکیک هر کارمند، بیشترین هزینه کرد یعنی بالغ بر ۶/۸۰۰/۰۰۰ ریال توسط مؤسسات مالی و بانکی صورت گرفته است. همچنین به ترتیب سازمان‌های تولیدی، درمان و پزشکی، خدماتی و آموزشی رتبه‌های بعدی در هزینه کرد در آموزش به نسبت هر کارمند را داشته‌اند.

در نمودار ۲ نشان داده شده است که بیشترین سرانه آموزشی توسط سازمان‌های تولیدی با ۵۹/۳ ساعت و پس از آن سازمان‌های مالی و بانکی، خدماتی، درمان و پزشکی و مؤسسات آموزشی با ۵۴/۹، ۵۱، ۴۹ و ۲۷ ساعت بر روی آموزش کارکنان برنامه‌ریزی کرده‌اند.

در نمودار ۳ نیز نشان داده شده است که بیشترین کارکنان آموزش دیده به نسبت کل کارکنان در مؤسسات مالی و بانکی با ۸۶ درصد و همچنین بیشترین میزان رضایت از عملکرد کلی آموزش در این مؤسسات بوده است. نتایج وضعیت سایر سازمان‌های مورد مطالعه نیز در نمودار ۳ و ۴ نمایش داده شده است.



نمودار ۴: مقایسه‌ای میزان رضایت کلی از عملکرد اداره آموزش به تفکیک انواع کسب و کار

نمودار ۳: مقایسه‌ای نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان به تفکیک انواع کسب و کار

منبع: (محاسبات نگارندگان)

#### وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش به تفکیک نوع مالکیت (دولتی - خصوصی) و اندازه سازمان (کوچک - متوسط و بزرگ)

در ادامه پرسش اول پژوهش، وضعیت شاخص‌های ادراکی به تفکیک نوع مالکیت و همچنین اندازه سازمان بررسی و در جدول ۸ تشریح شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که میانگین هزینه مستقیم آموزش برای هر کارمند در شرکت‌های خصوصی بیشتر از شرکت‌های دولتی است. در واقع شرکت‌های بخش خصوصی با صرف بالغ بر ۵/۱۰۰/۰۰۰ ریال در مقایسه با شرکت‌های دولتی با ۴/۶۰۰/۰۰۰ ریال میانگین هزینه‌کرد بالاتری برای آموزش هر کارمند داشته‌اند. همچنین شرکت‌های بزرگ در مقایسه با شرکت‌های کوچک و متوسط با ۵/۸۰۰/۰۰۰ ریال، هزینه‌کرد بالاتری برای آموزش هر کارمند داشته‌اند. در خصوص شاخص سرانه ساعات آموزش، شرکت‌های خصوصی ۵۴/۵ و شرکت‌های دولتی ۴۱/۹ نفر ساعت آموزشی دارند. این سرانه در شرکت‌های بزرگ ۶۱ و در شرکت‌های کوچک و متوسط ۳۵/۴ نفر ساعت است. در شاخص نسبت کارکنان آموزش‌دیده شرکت‌های دولتی ۶۹ درصد و شرکت‌های خصوصی ۵۷/۹ درصد از کارکنان خود را به نسبت کل کارکنان آموزش داده‌اند. این وضعیت در شرکت‌های بزرگ ۶۷/۹ و در شرکت‌های کوچک و متوسط ۵۹ درصد است. همچنین رضایت کلی از عملکرد



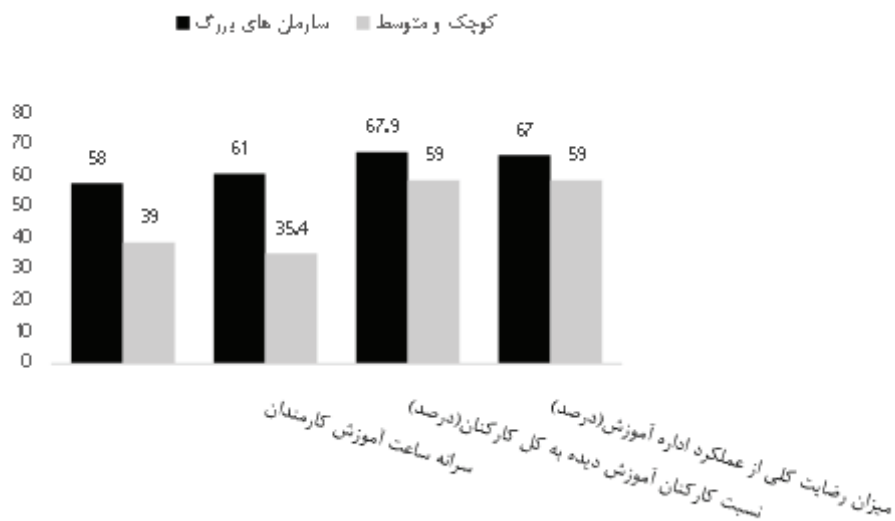
آموزش در شرکت‌های خصوصی ۶۳ و در شرکت‌های دولتی ۵۴ و این رضایت برای شرکت‌های بزرگ ۶۷ و در شرکت‌های کوچک و متوسط ۵۹ درصد است.

جدول ۸: وضعیت شاخص‌های کلیدی آموزش به تفکیک نوع مالکیت (خصوص - دولتی) و اندازه سازمان (بزرگ - کوچک و متوسط)

شاخص	تعداد سازمان	نوع مالکیت سازمان			اندازه سازمان		
		متوسط تعداد کارکنان	دولتی	متوسط تعداد کارکنان خصوصی	متوسط تعداد کارکنان بزرگ	متوسط تعداد کارکنان کوچک و متوسط	
میانگین هزینه‌های مستقیم آموزش برای هر کارمند (هزار ریال)	۴	۴۶۰۰	۵۱۰۰	۵۸۰۰	۳۹۰۰		
سرانه ساعت آموزش هر کارمند	۴	۴۱/۹	۵۴/۵	۶۱	۳۵/۴		
نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان (درصد)	۴	۶۹	۵۷/۹	۶۷/۹	۵۹		
میزان رضایت کلی از عملکرد اداره آموزش (درصد)	۴	۵۴	۶۳	۶۷	۵۹		
		۴۳۴۸۷	۳۰۵۰۲	۶۷۶۲۲	۵۲۶۷		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

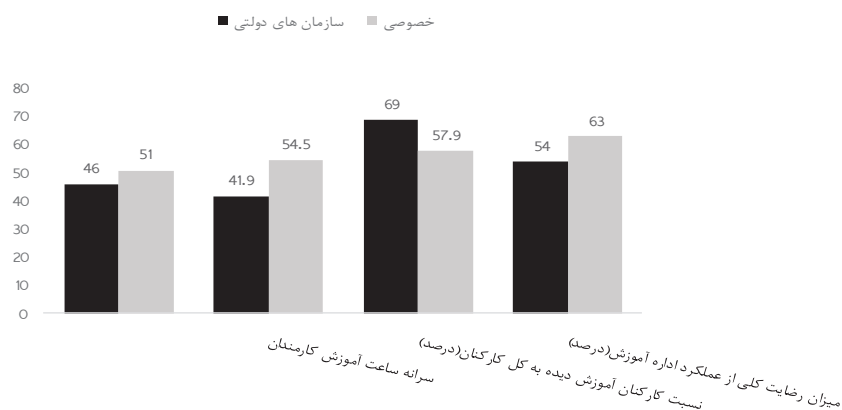
یافته‌های مندرج در جدول ۸ به صورت نمایشی در نمودارهای ۵ و ۶ ترسیم شده است. در نمودار ۵ می‌توان دریافت که شرکت‌های خصوصی در سه شاخص میانگین هزینه‌های مستقیم هر کارمند، سرانه آموزش و رضایت کلی از عملکرد اداره آموزش روند مثبت و بالاتری را نمایش داده‌اند و تنها در شاخص نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان، شرکت‌های دولتی عملکرد بالاتری داشته‌اند.



نمودار ۵: مقایسه شاخص ها به تفکیک سازمان های بزرگ - کوچک و متوسط

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در دسته بندی شرکت های کوچک - متوسط و بزرگ، در هر چهار شاخص کلیدی آموزش، شرکت های بزرگ نتایج بالاتری را نمایش داده اند. به بیان دقیق تر در شاخص های هزینه، سرانه نفر ساعت آموزشی، نسبت کارکنان آموزش دیده و رضایت کلی از عملکرد آموزش، عملکرد حوزه آموزش کارکنان در شرکت های بزرگ بالاتر از شرکت های با مقیاس کوچک و متوسط است. اطلاعات مرتبط با این بخش در نمودار ۶ ترسیم و نمایش داده شده است.



نمودار ۶: مقایسه شاخص‌ها به تفکیک سازمان‌های دولتی و خصوصی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

### نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود حوزه آموزش کارکنان در سازمان‌های ایران

پس از بررسی شاخص‌های کلیدی عملکرد حوزه آموزش و پیش از ارزیابی وضعیت تفکیکی آموزش کارکنان در سازمان‌ها و مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه، به منظور پاسخ به پرسش دوم پژوهش و با هدف تعمیق و مذاقه در نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود حوزه آموزش کارکنان، از نتایج ارزیابی و گزارش بازخورد سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه ایران بهره گرفته شد و همچنین برخی از سازمان‌های مشخص شده در الگوریتم نمونه‌گیری به صورت کارگاهی و مصاحبه‌های عمیق و حضوری مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های این بخش در جدول ۹ به صورت کامل تشریح شده است. در واقع نکات مشترک ۲۰ سازمان مورد مطالعه را مبتنی بر ۹ معیار مدل تعالی آموزش و توسعه شامل؛ ۱- رهبری آموزش و توسعه، ۲- استراتژی آموزش، ۳- فرهنگ یادگیری و توسعه، ۴- نیازسنجی آموزشی، ۵- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، ۶- مدیریت اجرای آموزش، ۷- پایش و ارزشیابی آموزش، ۸- نتایج عملکرد آموزش و ۹- دستاوردهای کلیدی سازمانی تجمیع و پس از تعیین فرآوانی هر گزاره در دو بخش نقاط قوت و نقاط قابل بهبود (نقاط ضعف) دسته‌بندی و فهرست شده است. همچنین پس از تعیین درصد تکرار نقاط شناسایی شده به نسبت کل سازمان‌های مورد مطالعه، رتبه هر گزاره در هر معیار و به تفکیک نقاط قوت و نقاط قابل بهبود تعیین شده است. بر این اساس ۸۹ گزاره در قالب نقاط قوت و قابل بهبود (نقاط ضعف) برای حوزه آموزش کارکنان سازمان‌های ایرانی استخراج شد.

اگرچه یافته‌های دقیق این بخش در جدول ۹ تشریح شده است اما از جمله نقاط قابل بهبودی که بیش از ۹۰ درصد سازمان‌های مورد مطالعه را شامل شده است می‌توان به مواردی چون: عدم کاربست رویکردی نظام‌مندی در راستای شناسایی زمینه‌های یادگیری کارکنان و مدیران و فرآیندهای تأثیرگذار در آن، عدم بررسی فرهنگ سازمانی با هدف فهم وضعیت موجود منابع انسانی، تفاوت نسل‌ها، شناسایی ساختارهای موجود و برقرار و استفاده از نتایج آن در به‌کارگیری روش‌های آموزش متناسب، عدم استفاده از رویکردهای رفتاری همچون شناسایی و تقدیر از برترین‌های سازمان و بهترین‌های کارکنان در امر توسعه و توانمندسازی خویش، عدم تدوین استراتژی‌های شفاف و روشن، همسو با اهداف کلان حوزه منابع انسانی و سازمان، عدم شفافیت شاخص‌های کلیدی حوزه آموزش<sup>۱</sup> (KPI) به منظور هم‌راستایی برنامه‌های آموزش با اهداف استراتژیک کسب و کار سازمان، نبود رویکردی نظام‌مند به منظور استقرار مفاهیم کیفیت همچون تدوین برنامه بلندمدت، تدوین شاخص‌های عملکردی، پایش عملکرد حوزه آموزش، رهاشدگی آموزش پس از اجرا و عدم به‌کارگیری روش‌های متنوع به منظور حصول اطمینان از انتقال یادگیری (حاصل از آموزش‌ها) در محیط کار، محدود بودن شاخص‌های عملکردی حوزه آموزش به موارد کمی همچون نفر ساعت آموزشی و سرانه آموزش و عدم تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی این حوزه هم‌چون هزینه مستقیم آموزش، سرانه به تفکیک گروه‌های مختلف (مدیران، کارکنان، مشاغل و تخصص‌های مختلف و ...)، عدم تدوین شاخص‌های عملکردی حوزه آموزش همسو با انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان این حوزه و به منظور بررسی اثرگذاری دقیق این حوزه بر منافع سازمانی، عدم مقایسه شاخص‌های عملکردی آموزش با سازمان‌های مشابه، بهترین‌های مشابه داخلی و سازمان‌های کلاس جهانی برای تعیین جایگاه دقیق آموزش و عدم تحلیل استنباطی از وضعیت شاخص‌های محقق شده و ارتباط آن با عملکرد و رویکردهای اتخاذ شده در حوزه آموزش. به بیان دقیق‌تر شاخص‌ها توصیف می‌شوند اما تحلیل نمی‌شوند که چرا این نتایج کسب شده و یا این که اقدامات انجام شده چه میزان بر نتایج موجود اثر داشته است اشاره کرد.

---

<sup>۱</sup>-Key Performance Indicator

جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار	شماره معیار
۱	۷۰	۱۴	۲۰	تأکید ضمنی و لفظی بر اهمیت مقوله آموزش از طریق سخنرانی، دیدار عمومی با کارکنان، امضای سند خط‌مشی آموزش	نقاط قوت	رهبری آموزش و توسعه	۱
۲	۶۰	۱۲		حمایت‌های مالی و مادی رهبران سازمان از فعالیت‌های حوزه آموزش			
۳	۳۵	۷		تشکیل کمیته عالی و کارگروه‌های آموزشی به منظور سیاست‌گذاری و ترسیم چشم انداز حوزه آموزش و یادگیری			
۴	۲۰	۴		بازنگری خط‌مشی و اهداف آموزش سازمان با توجه به تغییر و تحولات سازمانی			
۵	۱۰	۲		حضور رهبران سازمان در اجرای فرایند همسوسازی استراتژیک و تدوین نقشه استراتژیک حوزه منابع انسانی و آموزش از طریق رویکردهایی چون کارت امتیازی متوازن			
۱	۸۵	۱۷	۲۰	حمایت شخصی رهبران از توسعه ساختارهای فیزیکی و اداری مناسب به منظور توسعه فعالیت‌های آموزشی مرتبط با یاددهی-یادگیری	نقاط بهبود	رهبری آموزش و توسعه	۱
۲	۸۰	۱۶		ایفای کمرنگ نقش الگوی شخصی در امر آموزش و یادگیری و تشویق کلیه کارکنان و مدیران به یادگیری و آموزش مستمر.			
۳	۷۰	۱۴		عدم مشارکت رهبران و مدیران ارشد سازمان در تدوین برنامه راهبردی <sup>۱</sup> ، خط‌مشی، اصول و ارزش‌های بنیادین حوزه آموزش و توسعه			
۴	۶۵	۱۳		عدم تشویق و ترغیب کلیه مدیران سازمان به درک اهمیت آموزش و توجه جدی به آن به عنوان عامل کلیدی ارتقاء عملکرد و بهره‌وری در سازمان			
۵	۵۵	۱۱		پشتیبانی اندک مدیران سازمان از تمهید و تهیه منابع مورد نیاز همچون؛ ساختار سازمانی، مکان فیزیکی، بودجه کافی و ... برای اجرایی شدن برنامه‌های آموزش و توسعه در سازمان			

<sup>۱</sup>-Strategic Plan

ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار شماره معیار
۱	۶۵	۱۳	۲۰	شناسایی واحدهای سازمانی پیشرو و فعال در امر آموزش و توسعه و همچنین معرفی و تقدیر از آنان از طریق برگزاری جشنواره‌ها و برنامه‌های مرتبط	نقطه قوت	فرهنگ یادگیری و توسعه
۲	۶۵	۱۳		حمایت‌های مادی و معنوی از تالیف و ترجمه، مستندسازی، چاپ و انتشار کتب و مقالات، پژوهش، تدریس، مشارکت در همایش‌های تخصصی و سخنرانی علمی		
۳	۲۰	۴		بهره‌برداری از ابزارها و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی همچون اینترنت، اینترنت، عضویت در بانک اطلاعات مجلات و نشریات کشور به منظور توسعه محیط یادگیری مستمر		
۱	۹۵	۱۹	۲۰	عدم کاربست رویکردی نظام‌مندی در راستای شناسایی کلیه زمینه‌های یادگیری کارکنان و مدیران و فرایندهای تاثیرگذار در آن	نقطه بهبود	
۲	۹۵	۱۹		عدم بررسی فرهنگ سازمانی با هدف فهم وضعیت موجود منابع انسانی، تفاوت نسل‌ها، شناسایی ساختارهای موجود و برقرار و استفاده از نتایج آن در به‌کارگیری روش‌های آموزش متناسب.		
۳	۹۵	۱۹		عدم استفاده از رویکردهای رفتاری همچون شناسایی و تقدیر از برترین‌های سازمان و بهترین‌های کارکنان در امر توسعه و توانمندسازی خویش.		
۴	۹۰	۱۸		یادگیری در سازمان یک ارزش و مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود.		
۵	۹۰	۱۸		عدم اقدام خلاقانه و نظام‌مند حوزه آموزش به منظور نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، ارزش تلقی نمودن آموزش، مزیت رقابتی دانش و آموختن در سازمان		
۶	۹۰	۱۸		ابهام در درک پارادایم یادگیری و تفاوت‌های آن با رویکردهای آموزشی رایج، رسمی و مرسوم.		
۷	۸۵	۱۷		عدم اقدام نسبت به اتصال فرایندهای آموزشی و یادگیری به کارکردها و زیرسیستم‌های منابع انسانی همچون ارتقاء، انتصاب، ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا و ...		
۸	۸۰	۱۶		تلاش‌های اندک در راستای ارتقاء انگیزش کارکنان و مدیران به یادگیری و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود همچون؛ بستر فناوری، محیط‌های کاری، تیم‌های تخصصی و ...		

## ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار	شماره معیار
۱	۸۵	۱۷	۲۰	عدم استقرار رویکردی نظام‌مند با هدف شناسایی نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان حوزه آموزش و لحاظ کردن آن در برنامه استراتژیک این حوزه.	قوت	استراتژی آموزش و توسعه	۳
۲	۴۵	۹		تمهید برخی منابع مورد نیاز برای تحقق اهداف استراتژیک حوزه آموزش کارکنان.			
۴	۱۵	۳		تشکیل تیم‌ها ارتباطی واحدهای سازمان و آموزش به منظور دریافت انتظارات و نیازهای ایشان.			
۳	۳۰	۶		تدوین استراتژی‌های حوزه آموزش، ذیل استراتژی‌های سازمان و حوزه منابع انسانی.			
۱	۹۵	۱۹	۲۰	عدم تدوین استراتژی‌های شفاف و روشن، همسو با اهداف کلان حوزه منابع انسانی و سازمان.	نقاط بهبود		
۲	۹۵	۱۹		عدم شفافیت شاخص‌های کلیدی حوزه آموزش (KPI) به‌منظور هم‌راستایی برنامه‌های آموزش با اهداف استراتژیک کسب و کار سازمان			
۳	۹۵	۱۹		اطلاع‌رسانی اندک افق آتی فعالیت‌ها و برنامه‌های حوزه آموزش و توسعه به منظور جلب حمایت و مشارکت ذی‌نفعان در تحقق آن‌ها			
۴	۸۰	۱۶		نبود رویکردی نظام‌مند به منظور استقرار مفاهیم کیفیت هم-چون تدوین برنامه بلندمدت، تدوین شاخص‌های عملکردی، پایش عملکرد حوزه آموزش و ...			
۵	۷۰	۱۴		عدم اقدام نظام‌مند به‌منظور همسویی برنامه‌های آموزشی با اهداف استراتژیک سازمان همچون ارتقاء بهره‌وری، کاهش سوانح و خطاهای شغلی و ...			
۶	۷۰	۱۴		عدم برآورد و برنامه‌ریزی کیفی و کمی در مدیریت منابع مالی و انسانی و در راستای تحقق استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های عملیاتی حوزه آموزش			
۷	۶۵	۱۳		عدم طراحی و استقرار رویکردی نظام‌مند به‌منظور بررسی نظرها و مشارکت کلیه ذی‌نفعان در تدوین استراتژی‌ها و تأیید رویکردهای جاری آموزش			

ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار شماره معیار
۱	۶۵	۱۳	۲۰	استخراج نیازهای آموزشی مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل و در قالب کتابچه آموزش مشاغل.	نقاط قوت	نیازسنجی آموزش
۲	۶۵	۱۳		مصاحبه و ارسال فرم‌های نظرسنجی به منظور دریافت نیازهای آموزشی و احدها و بخش‌های مختلف سازمان		
۳	۳۰	۶		نیازسنجی آموزشی ادواری و در سطح سازمان هم‌چون؛ نیازسنجی‌های آموزشی ناشی از برنامه‌ریزی استراتژی، تغییرات تکنولوژی، تغییر فرایندها، طبقه‌بندی مشاغل، قوانین و مقررات و استانداردها		
۴	۲۵	۵		استخراج نیازهای آموزشی ویژه مدیران با استفاده از رویکرد مراکز ارزیابی (A.C) و مبتنی بر مدل‌های شایستگی		
۱	۸۵	۱۷	۲۰	عدم ارتباط سیستمی بین فرایند استخراج نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران با زیرسیستم‌های منابع انسانی همچون؛ ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری، جذب، انتصابات و.	نیازهای قابل بهبود	
۲	۸۵	۱۷		بهره‌برداری اندک از نتایج کانون‌های ارزیابی در استخراج نیازهای آموزشی و تدوین نیازهای توسعه‌ای ارزیابی‌شوندگان (کارکنان و مدیران)		
۳	۸۵	۱۷		عدم استقرار رویکردهای نیازمند در طراحی کارراه مشاغل سازمانی و استفاده از نتایج آن در تدوین نیازهای آموزشی هر شغل		
۴	۸۰	۱۶		عدم پویایی در به‌روز رسانی استانداردهای آموزشی و نیازهای آموزشی مشاغل به صورت کوتاه و میان‌مدت		
۵	۷۵	۱۵		عدم شناسایی مشاغل کلیدی سازمان و استفاده از نتایج آن در طراحی الگوهای شایستگی مورد نیاز و استخراج نیازهای توسعه‌ای و آموزشی ایشان		
۶	۶۵	۱۳		تمرکز نیازهای آموزشی شناسایی شده بر شرح وظایف شغلی به‌جای تجزیه و تحلیل تخصصی مشاغل و به‌کارگیری روش‌های خاص و علمی این حوزه		

<sup>1</sup>-Assessment Center



## ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار	شماره معیار
۱	۷۰	۱۴	۲۰	پیش‌بینی و به‌کارگیری وسایل کمک آموزشی متناسب با نیازهای هر دوره	قوت	طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی	۵
۲	۶۵	۱۳		تدوین استانداردهای آموزشی مبتنی بر شرح وظایف سازمانی و استخراج ویژگی‌های مورد نیاز دوره‌ها همچون ویژگی‌های استاد، ساعات آموزشی، پیش‌نیازها و ....			
۳	۶۰	۱۲		تولید محتوای متناسب آموزشی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان آموزش از طریق تعامل سه سویه؛ مشتری، مدرس و اداره آموزش			
۴	۳۵	۷		تدوین اهداف کلی و رفتاری آموزش و نتایج مورد انتظار در آموزش برای هر یک از برنامه‌های آموزشی			
۵	۲۰	۴		تهیه و تدوین دوره‌های آموزشی مبتنی بر کارراهه شغلی			
۱	۸۵	۱۷	۲۰	عدم تدوین استاندارد آموزشی مدیران متناسب با رویکردهای شایستگی محور و مبتنی بر به شرایط خاص و انتظارات ویژه ایشان	نیاز بهبود		
۲	۸۰	۱۶		عدم اقدام نظام‌مند به‌منظور استخراج و تدوین روش‌های سنجش پیش‌نیاز برگزارای دوره‌های آموزشی مانند پیش آزمون، سطوح تجربه یا مهارت یکسان و ....			
۳	۷۵	۱۵		عدم تدوین اهداف کلی و اهداف رفتاری و نتایج مورد انتظار از فراگیران دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از کانال‌های متنوعی چون تعامل با اساتید، تعامل با نمایندگان فراگیران، بهینه‌کاوی از سایر موسسات آموزشی، بررسی سوابق دوره‌های آموزشی مشابه و برگزاری جلسات تخصصی			
۴	۷۵	۱۵		اقدام اندک در مسیر بهره‌برداری از روش‌های نوین آموزشی و یادگیری و بهینه‌کاوی الگوهای طراحی آموزشی و پایش و اندازه‌گیری اثربخشی رویکردهای طراحی محتوا			
۵	۶۵	۱۳		عدم اقدام نظام‌مند و همسو با فرایند نیازسنجی آموزشی به‌منظور تعیین اهداف یادگیری و شاخص‌های اثربخشی برای بررسی و ارزیابی میزان توفیق برنامه‌های آموزشی			
۶	۶۰	۱۲		عدم تعیین شرایط و مشخصات فراگیران آموزش به فراخور تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده			
۷	۵۵	۱۱		عدم استقرار رویکردی نظام‌مند به منظور تأیید صلاحیت مدرسان و نظارت بر عملکرد آن مشاهده			
۸	۴۵	۹		عدم طراحی مکانیزمی نظام‌مند به منظور ارزیابی و امتیازدهی منابع خدمات آموزشی و به رغم برون‌سپاری دوره‌های آموزشی موردنیاز			

ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار	شماره معیار
۱	۶۰	۱۲	۲۰	استقرار نرم‌افزار مدیریت جامع آموزش	وجود ندارد	مدیریت اجرایی آموزش	۶
۲	۵۵	۱۱		استقرار بانک‌های اطلاعاتی مدرسین، سرفصل و محتوای آموزشی، سوابق آموزشی کارکنان و نیز جزوات آموزشی			
۳	۴۵	۹		اقدامات نظام‌مندی نظیر اجرای PM کلاس‌ها، تعیین وسایل آموزشی مورد نیاز، کنترل امکانات کلاس قبل از اجرای دوره و... در راستای تدارک منابع و پشتیبانی از اجرای دوره‌های آموزشی			
۴	۳۵	۷		به‌کارگیری رویکردهای متنوعی همچون؛ برگزاری جلسه هم‌اندیشی با حضور مدیران موسسات و مسئولین واحد آموزش، ارزیابی عملکرد و ... به منظور بررسی و نظارت بر عملکرد موسسات آموزشی			
۱	۹۵	۱۹	۲۰	رهاشدگی آموزش پس از اجرا و عدم به‌کارگیری روش‌های متنوع به‌منظور حصول اطمینان از انتقال یادگیری (حاصل از آموزش‌ها) در محیط کار	وجود دارد		
۲	۹۰	۱۸		عدم استفاده مناسب و همسو با نیازهای سازمانی از آموزش‌های الکترونیک و ایجاد بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و متناسب با نسل‌های انسانی و یادگیرنده در سازمان			
۳	۸۰	۱۶		عدم کاربرد رویکردهای خلاقانه و به‌کارگیری روش‌های اجرایی نوین آموزشی نظیر آموزش‌های ترکیبی، مربی‌گری و منتورینگ به صورت نظام‌مند			
۴	۷۰	۱۴		عدم استقرار مکانیزمی نظام‌مند به منظور نحوه ارزیابی و امتیازدهی منابع خدمات آموزشی به رغم برون‌سپاری برخی از دوره‌های آموزشی موردنیاز			
۵	۶۰	۱۲		عدم وجود مکانیزمی نظام‌مند جهت تأیید صلاحیت مدرسان و نظارت بر عملکرد ایشان در دوره‌های برون‌سپاری شده			
۶	۵۵	۱۱		عدم طراحی و استقرار نرم‌افزارهای متناسب و هوشمند به منظور مدیریت و پایش کلیه فرایندهای آموزش			
۷	۴۵	۹		عدم شناسایی فرایندهای آموزش و تهیه و تدوین شناسنامه فرایندها به‌منظور بررسی، پایش و مدیریت آن‌ها			
۸	۴۵	۹		عدم طراحی ساختار مطلوب آموزشی همسو با فرایندهای آموزشی و همراستا با ماموریت‌های سازمانی و حوزه منابع انسانی			

## ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار شماره	معیار شماره
۱	۶۵	۱۳	۲۰	بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی مبتنی بر مدل چهار سطحی پاتریک	قوت	ارزشیابی و پیش‌فرایند آموزش	۷
۲	۳۵	۷		ارزیابی عملکرد اداره آموزش با استفاده از ممیزی‌های مرتبط با ایزو و یا استاندارد ۱۰۰۱۵			
۳	۱۰	۲		ارزیابی اثربخشی برخی از دوره‌های آموزشی تا سطح ۵ و بر اساس مدل فیلیپس			
۴	۵	۱		پایش عملکرد اداره آموزش به‌وسیله شاخص‌های عملکردی موردنظر برای ارزیابی عملکرد واحد آموزش در قالب برنامه BSC سازمان و به‌صورت سه ماهه			
۱	۹۰	۱۸	۲۰	محدود شدن شاخص‌های فرایند آموزش به نفع‌ساعت و عدم تناسب و جامعیت شاخص‌های پایش فرایند آموزش متناسب با شناسنامه فرایندها و انتظارات واقعی از حوزه آموزش	نقاط بهبود		
۲	۸۵	۱۷		محدود شدن بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی تنها به سطوح ۱ و ۲ پاتریک و عدم اقدام نظام‌مند برای اندازه‌گیری میزان یادگیری و اثرگذاری آموزش‌ها بر رفتار و عملکرد سازمان.			
۳	۸۵	۱۷		عدم استفاده از روش‌های نوآورانه همچون کاهش هزینه، کاهش ضایعات، روش‌های آماری مقایسه‌ای و رگرسیون و ... به‌منظور بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی			
۴	۳۵	۷		عدم استقرار رویکردی نظام‌مند به منظور بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی			

ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار شماره معیار
۱	۱۰	۲	۲۰	تدوین، پایش و اندازه‌گیری شاخص‌های حوزه آموزش در ذیل شاخص‌های کلیدی حوزه منابع انسانی و سازمان و مبتنی بر برنامه استراتژیک سازمان	نقاط قوت	نتایج عملکردی آموزش و توسعه
۲	۱۰	۲		گزارش برخی شاخص‌های برای حداقل یک دوره چهار ساله		
۳	۱۰	۲		بهبود کاوی و مقایسه شاخص‌های حوزه آموزش با اهداف از پیش تعیین شده		
۱	۹۵	۱۹	۲۰	محدود بودن شاخص‌های عملکردی حوزه آموزش به موارد کمی همچون نرساعت آموزشی و سرانه آموزش و عدم تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی این حوزه همچون هزینه مستقیم آموزش، سرانه به تفکیک گروه‌های مختلف (مدیران، کارکنان، مشاغل و تخصص‌های مختلف و ...)	نقاط ضعف	
۲	۹۵	۱۹		عدم تدوین شاخص‌های عملکردی حوزه آموزش همسو با انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان این حوزه و به منظور بررسی اثرگذاری دقیق این حوزه بر منافع سازمانی		
۳	۹۵	۱۹		نامشخص بودن اهداف مورد انتظار از حوزه آموزش. به‌عنوان مثال مشخص نیست نرساعت آموزشی قرار است چند ساعت باشد؟		
۴	۹۵	۱۹		عدم مقایسه شاخص‌های عملکردی آموزش با سازمان‌های مشابه، بهترین‌های مشابه داخلی و سازمان‌های کلاس جهانی برای تعیین جایگاه دقیق آموزش		
۵	۹۵	۱۹		عدم تحلیل استنباطی از وضعیت شاخص‌ها محقق شده و ارتباط آن با عملکرد و رویکردهای اتخاذ شده در حوزه آموزش. به بیان دقیق‌تر شاخص‌ها توصیف می‌شوند اما تحلیل نمی‌شوند که چرا این نتایج کسب شده و یا این که اقدامات انجام شده چه میزان بر نتایج موجود اثر داشته است.		
۶	۹۰	۱۸		عدم تدوین گزارش‌های تحلیلی و توصیفی از عملکرد آموزش به تفکیک گروه‌های مختلف کاری، سطوح مختلف کارکنان و مدیران، تخصص‌های مختلف و ... این در حالی است که چند سالی است با ورود کامپیوترها بسیاری از اقدامات به صورت مکانیزه انجام می‌شود.		
۷	۹۰	۱۸		عدم پایش و نگهداری شاخص‌های عملکردی این حوزه برای یک دوره حداقل چهارساله		
۸	۸۵	۱۷		عدم اندازه‌گیری و پایش مستمر شاخص‌های این حوزه، به منظور ارزیابی دقیق و همچنین امکان پاسخ‌گویی به مشتریان و ذی‌نفعان کلیدی این حوزه.		

## ادامه جدول ۹: نقاط قوت و قابل بهبود نظام آموزش و توسعه در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه

رتبه	درصد	فراوانی	تعداد سازمان	گزاره‌ها	وضعیت	عنوان معیار	شماره معیار
۱	۱۰۰	۲۰	۲۰	عدم تدوین الگویی به‌منظور تعیین جایگاه عملکردی آموزش در کسب منافع سازمانی	نقاط بهبود	نتیج کلیدی سازمانی	۹
۲	۱۰۰	۲۰		عدم اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی همچون بررسی تاثیر آموزش بر ارتقاء تصویر سازمان، افزایش سود و درآمد، رضایت مشتریان و ...			
۳	۹۰	۱۸		عدم بررسی میزان رضایت مشتریان و ذی‌نفعان آموزش از عملکرد این حوزه و اقدامات صورت گرفته به‌منظور مرتفع ساختن چالش‌های شناسایی شده			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

وضعیت موجود آموزش کارکنان در سازمان‌های ایرانی به تفکیک نوع کسب و کار؛ تولیدی، خدماتی، مالی، آموزشی، بهداشت و درمان چگونه است؟

به منظور پاسخ به پرسش سوم تا پنجم پژوهش، وضعیت آموزش در ۲۲ سازمان مورد مطالعه، مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه ارزیابی شده است. در این مرحله با استفاده از منطق رادار که در چهار بخش؛ نتایج، رویکرد<sup>۱</sup>، جاری‌سازی<sup>۲</sup> و ارزیابی و بهبود<sup>۳</sup>، ۹ معیار بررسی و ارزیابی و امتیازدهی شده است. بازه امتیازی مورد بررسی ۱۰۰۰ است و هر یک از معیارها دارای اوزان امتیازی است که در پژوهش‌های مرتبط با اعتباریابی مدل (محمدی، ۱۳۹۱) احصاء و تأیید شده است. در جدول ۱۰ نتایج این ارزیابی به تفکیک پنج کسب و کار سازمان ارائه شده است. در این شیوه امتیازی، علاوه بر آن که امتیاز هر معیار برای هر کسب و کار بررسی و مقایسه شده، امتیاز کل نیز برای هر ۹ معیار محاسبه و ارائه شده است. یافته‌های حاضر حاکی از آن است که بالاترین امتیاز از مجموع ۱۰۰۰ مربوط به کسب و کار تولید با ۳۲۳/۱ است. پس از سازمان‌های تولیدی، سازمان‌های بخش مالی با ۳۰۲/۵، درمان و پزشکی با ۲۳۸/۲، سازمان‌های بخش خدمات ۲۲۲/۱ و سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی ۱۶۰/۸ قرار گرفته‌اند.

---

<sup>۱</sup>-Approach

<sup>۲</sup>-Deployment

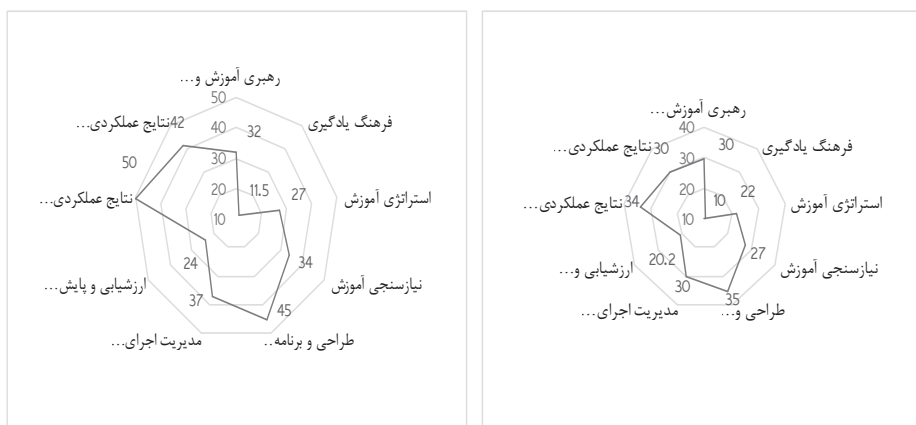
<sup>۳</sup>-Assess & Refine

جدول ۱۰: وضعیت امتیازات هر معیار مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه به تفکیک کسب و کارها

نتایج ارزیابی امتیازی مبتنی بر معیارهای مدل تعالی آموزش و توسعه															عنوان معیار	معیار
نوع کسب و کار سازمان																
آموزش			خدمات			تولیدی			درمان و پزشکی			مالی و بانکی				
نمره نهایی	وزن معیار	نمره	نمره نهایی	وزن معیار	نمره	نمره نهایی	وزن معیار	نمره	نمره نهایی	وزن معیار	نمره	نمره نهایی	وزن معیار	نمره		
۲۵	۱۰۰	۲۵	۲۹/۳	۱۰۰	۲۹/۳	۳۵/۱	۱۰۰	۳۵/۱	۳۰	۱۰۰	۳۰	۳۲	۱۰۰	۳۲	رهبری آموزش و توسعه	۱
۹/۳	۵۰	۱۸/۶	۱۱/۳	۵۰	۲۲/۷	۱۶/۱	۵۰	۳۲/۱	۱۰	۵۰	۲۰	۱۱/۵	۵۰	۲۳	فرهنگ یادگیری و توسعه	۲
۱۵	۱۰۰	۱۵	۲۸/۲	۱۰۰	۲۸/۲	۳۱/۴	۱۰۰	۳۱/۴	۲۲	۱۰۰	۲۲	۲۷	۱۰۰	۲۷	استراتژی آموزش و توسعه	۳
۲۵/۳	۱۰۰	۲۵/۳	۲۹/۳	۱۰۰	۲۹/۳	۳۶/۵	۱۰۰	۳۶/۵	۲۷	۱۰۰	۲۷	۳۴	۱۰۰	۳۴	نیازسنجی آموزش	۴
۲۵	۱۲۵	۲۰	۳۵/۴	۱۲۵	۲۸/۳	۳۹/۷	۱۲۵	۳۱/۸	۳۵	۱۲۵	۲۸	۴۵	۱۲۵	۳۶	طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی	۵
۲۸/۶	۱۰۰	۲۸/۶	۳۰/۲	۱۰۰	۳۰/۲	۳۷	۱۰۰	۳۷	۳۰	۱۰۰	۳۰	۳۷	۱۰۰	۳۷	مدیریت اجرایی آموزش	۶
۱۱/۲	۷۵	۱۵	۱۷	۷۵	۲۲/۷	۲۴/۲	۷۵	۲۲/۲	۲۰/۲	۷۵	۲۷	۲۴	۷۵	۳۲	ارزشیابی و پایش آموزش	۷
۱۰	۲۰۰	۵	۲۴/۶	۲۰۰	۱۲/۳	۵۷/۸	۲۰۰	۲۸/۹	۳۴	۲۰۰	۱۷	۵۰	۲۰۰	۲۵	نتایج عملکردی آموزش و توسعه	۸
۱۱/۴	۱۵۰	۷/۶	۱۶/۸	۱۵۰	۱۱/۲	۴۵/۳	۱۵۰	۳۰/۲	۳۰	۱۵۰	۲۰	۴۲	۱۵۰	۲۸	نتایج کلیدی سازمانی	۹
۱۶۰/۸			۲۲۲/۱			۳۳۳/۱			۲۳۸/۲			۳۰۲/۵			جمع کل امتیازات	

منبع: ( محاسبات نگارندگان )

یکی از مضامین مستتر در یافته‌های جدول ۱۰ بیانگر فاصله ۶۷۶/۹ امتیازی وضعیت موجود آموزش در سازمان‌های ایرانی از سطح تعالی (وضعیت مطلوب) است.



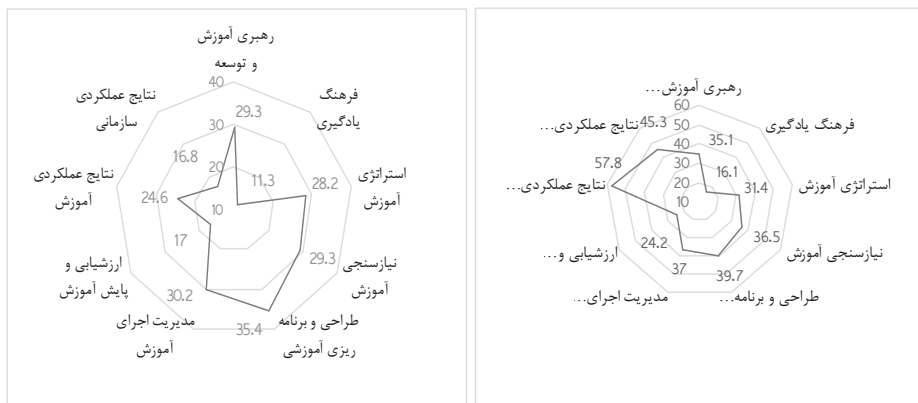
نمودار ۹: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های مالی و بانکی

نمودار ۸: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های درمان و پزشکی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

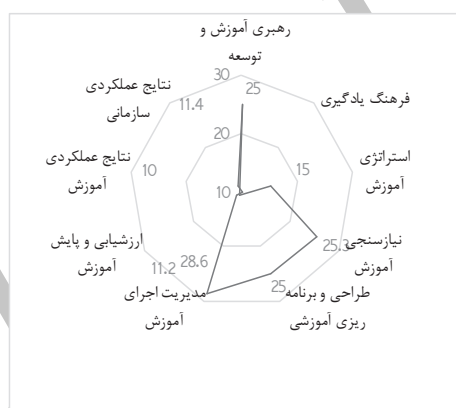
در سازمان‌های بخش درمان و پزشکی پایین‌ترین امتیاز مربوط به فرهنگ یادگیری و توسعه است. این وضعیت برای سازمان‌های مالی و بانکی، تولیدی، خدماتی و آموزشی نیز صادق است. همچنین در تمامی انواع کسب و کارهای مورد بررسی فرآیندها مرتبط با طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، نتایج عملکردی آموزش و مدیریت اجرای آموزشی به ترتیب امتیازات بالاتری را نسبت به سایر فرآیندها داشته‌اند.





نمودار ۱۱: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های خدماتی

نمودار ۱۰: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های تولیدی



نمودار ۱۲: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های آموزشی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

ارزیابی وضعیت سازمان‌ها مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه در دو دسته نوع مالکیت و اندازه سازمان‌ها نیز صورت گرفته است. بر این اساس سازمان‌های خصوص نسبت به دولتی با کسب ۳۱۱/۲ امتیاز بالاتری داشته‌اند. همچنین امتیاز سازمان‌های بخش دولتی ۲۴۹/۷ است. در ارزیابی مبتنی بر نوع مالکیت سازمان نیز بالاترین امتیاز مربوط به معیار طراحی و برنامه‌ریزی

آموزشی و کمترین امتیاز در فرهنگ یادگیری و توسعه مشاهده می‌شود. در معیارهای نتایج عملکردی آموزش، مدیریت اجرای آموزش و رهبری آموزش و توسعه در سازمان‌های دولتی و نتایج عملکرد آموزش، مدیریت اجرا و نیازسنجی آموزشی در سازمان‌های خصوصی به ترتیب بالاترین امتیازات مشاهده می‌شود. همچنین پس از فرهنگ یادگیری و توسعه کمترین امتیاز ارزیابی در معیار ارزشیابی و پایش به دست آمده است.

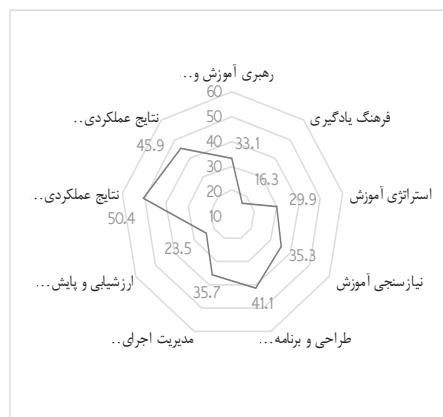
جدول ۱: وضعیت امتیازات هر معیار مبتنی بر مدل تعالی آموزش و توسعه به تفکیک نوع مالکیت و اندازه سازمان

نتایج ارزیابی امتیازی مبتنی بر معیارهای مدل تعالی آموزش و توسعه												معیار	معیار
اندازه سازمان						نوع مالکیت سازمان							
متوسط و کوچک			بزرگ			خصوصی			دولتی				
نوع نهایی	وزن معیار	نوع	نوع نهایی	وزن معیار	نوع	نوع نهایی	وزن معیار	نوع	نوع نهایی	وزن معیار	نوع		
۳۲/۳	۱۰۰	۳۲/۳	۳۲/۲	۱۰۰	۳۲/۲	۳۳/۱	۱۰۰	۳۳/۱	۳۱/۲	۱۰۰	۳۱/۲	رهبری آموزش و توسعه	۱
۱۲/۲	۵۰	۲۴/۵	۱۵/۹	۵۰	۳۱/۸	۱۶/۳	۵۰	۳۲/۷	۱۲/۶	۵۰	۲۵/۲	فرهنگ یادگیری و توسعه	۲
۲۷/۳	۱۰۰	۲۷/۳	۲۹	۱۰۰	۲۹	۲۹/۹	۱۰۰	۲۹/۹	۲۷/۴	۱۰۰	۲۷/۴	استراتژی آموزش و توسعه	۳
۲۸/۶	۱۰۰	۲۸/۶	۳۵/۴	۱۰۰	۳۵/۴	۳۵/۳	۱۰۰	۳۵/۳	۳۰/۴	۱۰۰	۳۰/۴	نیازسنجی آموزش	۴
۳۵/۹	۱۲۵	۲۸/۷	۴۱/۹	۱۲۵	۳۳/۵	۴۱/۱	۱۲۵	۳۲/۹	۳۸/۴	۱۲۵	۳۰/۷	طراحی و برنامه‌ریزی	۵
۲۸	۱۰۰	۲۸	۳۸/۳	۱۰۰	۳۸/۳	۳۵/۷	۱۰۰	۳۵/۷	۳۳/۹	۱۰۰	۳۳/۹	مدیریت اجرایی آموزش	۶
۱۶/۹	۷۵	۲۲/۵	۲۴	۷۵	۳۲	۲۳/۵	۷۵	۳۱/۳	۱۹/۳	۷۵	۲۵/۷	ارزشیابی و پایش آموزش	۷
۳۳	۲۰۰	۱۶/۵	۴۹/۶	۲۰۰	۲۴/۸	۵۰/۴	۲۰۰	۲۵/۲	۳۶	۲۰۰	۱۸	نتایج عملکردی آموزش	۸
۳۰/۴	۱۵۰	۲۰/۳	۳۶/۷	۱۵۰	۲۴/۵	۴۵/۹	۱۵۰	۳۰/۶	۲۰/۵	۱۵۰	۱۳/۷	نتایج کلیدی سازمانی	۹
۲۴۴/۶			۳۰۳			۳۱۱/۲			۲۴۹/۷			جمع کل امتیازات	

منبع: (محاسبات نگارندگان)



نمودار ۱۴: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های دولتی



نمودار ۱۳: نتایج امتیازات هر معیار بر اساس منطق رادار برای سازمان‌های خصوصی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در ارزیابی مبتنی بر اندازه سازمان، شرکت‌های قرار گرفته در دسته بزرگ با کسب ۳۰۳ امتیاز، نتایج بالاتری را نسبت به سازمان‌های کوچک و متوسط با ۲۴۴/۶ داشته‌اند. در این بخش بالاترین امتیاز در دسته سازمان‌های بزرگ مربوط به معیار نتایج عملکردی آموزش و کمترین امتیاز در معیار فرهنگ یادگیری و توسعه مشاهده می‌شود. در سازمان‌های کوچک بالاترین امتیاز در معیار طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و کمترین امتیاز در معیار فرهنگ و یادگیری و توسعه است. همچنین در سازمان‌های بزرگ، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، نتایج کلیدی سازمانی و نیازسنجی به ترتیب بالاترین امتیازها و ارزشیابی و پایش نیز پس از فرهنگ یادگیری و توسعه کمترین امتیاز را داشته است.

اطلاعات جامع مرتبط با ارزیابی سازمان‌ها به تفکیک نوع مالکیت (دولتی-خصوصی) و اندازه سازمان (کوچک-متوسط و بزرگ) در جدول ۱۱ و همچنین در نمودارهای ۱۳ تا ۱۶ تشریح و ترسیم شده است.



نمودار ۱۶: نتایج امتیازات هر معیار و بر اساس نمودار رادار برای سازمان های بزرگ



نمودار ۱۵: نتایج امتیازات هر معیار و بر اساس نمودار رادار برای سازمان های کوچک

منبع: (محاسبات نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی وضعیت موجود آموزش و توسعه کارکنان در سازمان های ایرانی انجام و پنج پرسش اصلی پژوهش با هدف ترسیم تصویر موجود آموزش در سازمان های ایرانی مطرح و واکاوی شده است. یافته های پژوهش گویای آن است که شاخص های کلیدی عملکرد آموزش که بیانگر وضعیت این حوزه است، به تفکیک کسب و کار، نوع مالکیت و اندازه سازمان ها متفاوت است.

در بخش اول و در پی پاسخ به پرسش اول پژوهش، یافته های طبقه بندی شده به تفکیک نوع کسب و کار سازمان های مورد مطالعه بررسی و مقایسه شده است. در شاخص هزینه های مستقیم آموزش برای هر کارمند، سازمان های فعال در بخش مالی و بانکی بالاتر از سایر انواع کسب و کار هزینه انجام داده اند. در شاخص سرانه ساعات آموزشی هر کارمند شرکت های تولیدی سرانه بالاتری نسبت به سایر شرکت ها برای آموزش کارکنان خود برنامه ریزی و اجرا کرده اند. اما در شاخص نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان، در سازمان های مالی و بانکی نسبت بیشتری از کل کارکنان تحت آموزش قرار گرفته اند. همچنین در خصوص رضایت کلی از عملکرد آموزش بیشترین میزان رضایت از عملکرد آموزش در سازمان های مالی و بانکی محقق شده است. بنابراین در شاخص های کلیدی عملکردی آموزش سازمان های فعال در بخش مالی و بانکی در سه شاخص و بخش تولید در یک شاخص آمار بالاتری نسبت به سایر کسب و کارها

به‌دست آورده‌اند. اما در هر چهار شاخص کلیدی عملکرد آموزش، مؤسسات فعال در کسب و کار آموزش، کمترین آمار را در مقایسه با سایر سازمان‌های مورد مطالعه نمایش داده‌اند.

اما نتایج طبقه‌بندی شده به تفکیک نوع مالکیت سازمان (دولتی - خصوصی)، گویای آن است که در سه شاخص میانگین هزینه مستقیم آموزش برای هر کارمند، سرانه ساعات آموزشی برای هر کارمند و رضایت از عملکرد کلی آموزش، شرکت‌های خصوصی عملکرد بالاتری را نسبت به شرکت‌های دولتی داشته‌اند و تنها در شاخص نسبت کارکنان آموزش‌دیده به کل کارکنان شرکت‌های دولتی عملکرد بهتری نشان داده‌اند.

نتایج طبقه‌بندی شده به تفکیک اندازه سازمان (کوچک - متوسط و بزرگ)، در چهار شاخص گویای عملکرد بالاتر شرکت‌های بزرگ مقیاس در مقایسه با شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس است.

همچنین در ادامه پژوهش و برای پاسخ به پرسش دوم پژوهش، ۸۹ گزاره در قالب نقاط قوت و قابل بهبود (نقاط ضعف) برای حوزه آموزش کارکنان و به صورت کلان برای سازمان‌های نمونه و مورد مطالعه استخراج شد. ۲۲ مورد از این گزاره‌ها بالغ بر ۹۰ درصد در میان ۲۰ سازمان مورد مطالعه قابل تعمیم بوده است.

با استفاده از مدل تعالی آموزش و توسعه و با تکیه بر مدل امتیازی رادار، کلیه راهبردها، فرآیندها و نتایج آموزش در ۲۰ سازمان مورد مطالعه، ارزیابی، امتیازدهی و مقایسه شده است. یافته‌های حاضر حاکی از آن است که بالاترین امتیاز از مجموع ۱۰۰۰ مربوط به کسب و کار تولید است و پس از آن، سازمان‌های بخش مالی، درمان و پزشکی، سازمان‌های بخش خدمات و سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی قرار گرفته‌اند.

همچنین از مضامین مستتر در یافته‌های این بخش فاصله ۶۷۶/۹ امتیازی وضعیت موجود آموزش در سازمان‌های ایرانی از سطح تعالی (وضعیت مطلوب) است. از میان ۹ معیار ارزیابی شده، بالاترین امتیاز مربوط به فرآیندهای مرتبط با طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی است و کمترین امتیاز در معیار فرهنگ یادگیری و توسعه کارکنان به‌دست آمده است. این شرایط برای انواع کسب و کار مشترک است.

در ارزیابی مبتنی بر نوع مالکیت سازمان (دولتی - خصوصی) سازمان‌های خصوصی نسبت به دولتی امتیاز بالاتری داشته‌اند. در ارزیابی مبتنی بر نوع مالکیت سازمان نیز بالاترین امتیاز مربوط به معیار طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و کمترین امتیاز در فرهنگ یادگیری و توسعه مشاهده می‌شود. در معیارهای نتایج عملکردی آموزش، مدیریت اجرای آموزش و رهبری آموزش و توسعه در سازمان‌های دولتی و نتایج عملکرد آموزش، مدیریت اجرا و نیازسنجی آموزشی در

سازمان‌های خصوصی به ترتیب بالاترین امتیازات مشاهده می‌شود. همچنین پس از فرهنگ یادگیری و توسعه کمترین امتیاز ارزیابی در معیار ارزشیابی و پایش به‌دست آمده است.

در ارزیابی مبتنی بر اندازه سازمان، شرکت‌های قرار گرفته در دسته بزرگ، نتایج بالاتری را نسبت به سازمان‌های کوچک و متوسط داشته‌اند. در این بخش بالاترین امتیاز در دسته سازمان‌های بزرگ مربوط به معیار نتایج عملکردی آموزش و کمترین امتیاز در معیار فرهنگ یادگیری و توسعه مشاهده می‌شود. در سازمان‌های کوچک بالاترین امتیاز در معیار طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و کمترین امتیاز در معیار فرهنگ و یادگیری و توسعه است. همچنین در سازمان‌های بزرگ طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، نتایج کلیدی سازمانی و نیازسنجی به ترتیب بالاترین امتیازها و ارزشیابی و پایش نیز پس از فرهنگ یادگیری و توسعه کمترین امتیاز را داشته است.

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که در ارزیابی فرآیندهای آموزش، برترین فرآیندها، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرای آموزش و نیازسنجی آموزشی است و پایین‌ترین امتیازات مربوط به معیارهای فرهنگ یادگیری و توسعه، ارزشیابی و پایش آموزش و نتایج و دستاوردهای سازمانی است.

اگرچه یافته‌های این پژوهش تصویری نسبی از وضعیت آموزش و به تفکیک انواع کسب و کار، اندازه و نوع مالکیت سازمان ترسیم می‌کند، اما تصویر حاضر به دلایلی چون؛ فقدان داده‌های گسترده از انواع سازمان‌های ایرانی و عدم در اختیار داشتن نتایج و روند عملکرد آموزش - حداقل برای یک دوره چهارساله-، قابلیت اتکای اندکی دارد. بنابراین پیشنهادهای زیر در راستای جبران محدودیت‌های این پژوهش و امکان تدارک داده‌های مورد نیاز برای انجام آمایش در حوزه آموزش کارکنان در سطح سازمان‌های ایرانی است.

- ۱) شناسایی و تدوین شاخص‌های کلیدی آموزش کارکنان به تفکیک انواع کسب و کار.
- ۲) راه‌اندازی مرکز بهینه‌کاو ملی شاخص‌های کلیدی آموزش کارکنان در کشور ایران.
- ۳) مطالعات تطبیقی و مقایسه‌ای شاخص‌های کلیدی آموزش کارکنان با سایر کشورهای توسعه‌یافته و به تفکیک انواع کسب و کار مشابه.
- ۴) تحلیل آماری نتایج روند شاخص‌های کلیدی آموزش.
- ۵) تحلیل کیفی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود حوزه آموزش کارکنان و استخراج برنامه‌های بهبود با هدف طراحی الگوهای نظری و علمی در این حوزه.

## ۵- منابع

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۲). *آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی*. تهران: انتشارات پویند.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. ویرایش دوم. تهران: انتشارات دیدار.
- توفیقی، جعفر و میری‌مقدم، مزده. (۱۳۹۳). *آموزش و توسعه پایدار*. برگرفته از سایت: <http://www.omidiranian.ir>
- تیرانداز، ابوالفضل و جلالی، ابوطالب. (۱۳۹۲). *آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی*. دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی، تهران، ایران.
- حاتمی، محمود. (۱۳۸۴). *بررسی وضعیت موجود آموزش و طراحی نظام برنامه‌ریزی آموزش در شرکت آب و فاضلاب تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم اداری و مدیریت، دانشگاه تهران.
- خراسانی، اباصت؛ عموزاد، محمد و ملامحمدی، اعظم. (۱۳۹۳). *مدل تعالی آموزش و توسعه*. ویرایش اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رجایی‌پور، سعید و نادری، ناهید. (۱۳۸۸). *مدل‌ها و ابزارهای آسیب‌شناسی سازمانی*. اصفهان: انتشارات کنکاش.
- رضازاده، مینا. (۱۳۹۲). *مطالعه‌ای با عنوان آسیب‌شناسی مدیریت نظام آموزشی در سازمان‌ها*. دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی، تهران، ایران.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۳). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. ویرایش پنجم، تهران: آگاه.
- عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۰). *آسیب‌شناسی نظام آموزش حین خدمت (مستمر) کارکنان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و پیشنهاد راه‌کارهای مناسب*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.
- عباس‌زادگان، محمد و ترک‌زاده، جعفر. (۱۳۸۸). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: نشر شرکت سهامی انتشار. عظیمی، حسین. (۱۳۸۹). *مدارهای توسعه نیافتگی در ایران*. چاپ دوم، تهران: نشر نی.
- فریدمن، میلتن و رز. (۱۳۶۸). *آزادی انتخاب*. ترجمه: حسین حکیم‌زاده چهرمی. تهران: انتشارات پارسی.
- قلیچ‌لی، بهروز. (۱۳۸۶). *تعالی منابع انسانی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود*. ویرایش اول، تهران: نشر سرآمد.
- قلیچ‌لی، بهروز. (۱۳۸۹). *تعالی منابع انسانی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود*. ویرایش دوم، تهران: نشر سرآمد.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۸۹). *مدیریت آموزش سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- مانزینی، اندرو. (۱۳۸۴). *آسیب‌شناسی سازمانی با رویکردهای کاربردی و حل مشکلات و بالندگی سازمانی*. ترجمه: علی عطافر؛ مرضیه قباری‌پور و سعید انانویی، اصفهان: انتشارات دانش پژوهان برین، ارکان دانش.
- مرادی‌مقدم، مصطفی. (۱۳۹۱). *بررسی و آسیب‌شناسی نظام آموزشی و راه‌کارهای بهبود آن: نگاهی به جایگاه آموزش و تدریس*. دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی، تهران، ایران.
- ملامحمدی، اعظم. (۱۳۹۲). *اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی. دانشگاه شهید بهشتی.
- ملایی‌هرندی، فائزه و جعفری‌هرندی، حسین. (۱۳۹۲). *بررسی و آسیب‌شناسی نظام آموزشی کارکنان در سازمان‌های دولتی*. دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی، تهران، ایران.
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس. (۱۳۸۴). *مدل سرآمدی EFQM/از ایده تا عمل: براساس ویرایش سال ۲۰۰۳*. تهران: نشر مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

نودهی، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ میرکمالی، سیدمحمد و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۹). طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش: مدارس مقطع متوسطه نظری. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، سال بیست و ششم، شماره ۱، صص ۲۸-۷.

نوری، فیروز و پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۹). *آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها*. تهران: انتشارات سیمای دانش.

Armstrong, m. (2001). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page.

Berkley, A, R. (2005). *Teaching Guide for Why We Hate HR*. Society for Human Resource Management. Alexandria.

Berkley, A, R. (2006). Teaching Guide for “Why We Hate HR” SHRM. Retrieved From: <http://www.Shrm.org>.

Blain, J. (2011). Training Today, Training Tomorrow An Analysis of Learning Trends Across Europe and Global Comparisons. International Partners Network, Cegos Group.

Calvo-Mora, A., Leal A., & Roldan, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.

Cappelli, P. (2015). Why We Love to Hate HR ... and What HR Can Do About It. Harvard Business Review, Retrieved From: <http://www.hbr.org>.

Denison, E. F. (1985). *Trends in American Economic Growth, 1929-1982*. Brookings, Washington.

Franko, A. (2011). Highlights and Trends from the ASTD State of the Industry Report. Impact Instruction Group. Retrieved From: <http://www.td.org>.

Hamonds, H, K. (2005). Why We Hate HR. Retrieved From: <http://www.Ou.edu>.

Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P., & Truss, C. (1997). A chameleon function? HRM in the '90s. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 5-18.

Hustone, N. K. (1994). *Training and Development in Business and Industry in the United State: A Satatus Study*. PHD Dissertation, the Temple University Graduate Board.

Ker, L. (2005). *Human resources Training and Development at the New Yourk City Department Of Enviromental Protection(DEP)*. Degree of Master of Art, State University of New Yourk, Empire State College.

Khorasani, A. , Amouzad, M., & Molamohamadi, A. (2015). Validation of the Training and human resource Development of Excellence Model in Iran. *International Journal of Educational & Psychological Research*.

Miller, L. (2014). ASTD State of Industry Report: Organizations Continue to Invest in Workplace Learning. American Society for Training & Development.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill ,Irwin.

Rivera, R. J. (2010). *What is a pound of training worth? A longitudinal study of the effects of training investments on financial performance in firms*. PHD Dissertation. Stanford University.

Salvatore, V. (2005). Organizational diagnostic models. Retrieved From: <http://wwwLeadershere , Inc>.



- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 52-65.
- The Human Capital Report. (2015). Employment, skills and human capital Global Challenge Insight Report. Retrieved From: [http://www. Weforum.org](http://www.Weforum.org).
- Wei, R. C., Darling-Hammond, L., & Adamson, F. (2010). *Professional Development in the United States: Trends and Challenges*. The Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- Weisbord, M. R. (1989). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of management Journal*, 24, 453-370.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1993). *Human Resource and Personnel Management*. McGraw Hill, Second Edition.

Archive of SID