

## آسیب‌شناسی آموزش سازمانی دوره عالی- رسته‌ای بر مبنای مدل سه شاخکی (مطالعه موردی: یکی از مراکز آموزشی آجا)

محسن بیوک<sup>۱</sup>، حامد تارین<sup>۲\*</sup>، خلیل قلخانیاز<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی آموزش سازمانی دوره عالی- رسته‌ای یکی از مراکز آموزشی آجا بر مبنای مدل سه شاخکی انجام شده است. روش این پژوهش با استفاده از رویکرد آمیخته کیفی - کمی (لانه کرده) می‌باشد. جامعه آماری آن شامل افراد خبره در سطح سازمان و دانش‌پژوهان مرکز آموزش موردنظر بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده گردید و تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. نقطه اشباع (نمونه) در این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان و ۳۵ نفر به عنوان گروه کانونی (دانش‌پژوهان) بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار (Maxqda۲۲) و برای رتبه‌بندی آسیب‌ها از آزمون ناپارامتریک فریدمن و نرم‌افزار SPSS بهره‌برداری شد. در بخش یافته‌ها از ۱۰۸ مضمون پایه، ۴۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر، ۱۵ مضمون در شاخه ساختاری؛ ۱۹ مضمون در شاخه محتوایی و ۷ مضمون در شاخه محیطی قرار گرفت. نتایج نشان داد آسیب‌های «کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش»، «آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)»، «عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان» و «ارتباط کم‌رنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان» به ترتیب از بالاترین درجه اهمیت برخوردار هستند. در پایان راهکارها و توصیه‌های لازم در جهت رفع آسیب‌ها ارائه گردید.

**کلید واژه‌ها:** آسیب‌شناسی، آموزش سازمانی، دوره عالی-رسته‌ای، مدل سه شاخکی

- 
۱. عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا، تهران، ایران.
  ۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول\_@yahoo.com۲۰۲۰pariyab@)
  ۳. دانشجوی دوره دکتری روابط بین‌الملل، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

## مقدمه

در دنیای سراسر متحول، هوشمند و دیجیتالی امروز سازمان‌ها برای تعالی بخشی خود ناچارند همواره توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود را توسعه داده تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند. زیرا تغییر و تحولات مداوم محیطی، بهبود را در موقعیت‌های مختلف اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. یکی از عواملی که شایستگی موجود در کارکنان را تقویت می‌کند و موجب بالندگی در فرد می‌گردد، آموزش سازمانی است. آموزش‌های سازمانی موجب بازسازی و نوسازی سریع اطلاعات، دانش و مهارت‌های کارکنان، توانمند کردن افراد برای موفقیت در مشاغل، توسعه حرفه-گرایی، تطبیق با تغییرات و موقعیت‌های جدید در زندگی سازمانی در جهت بهبود عملکرد و برای رفع نیاز کاری آنان می‌شود (آلتون و گوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). آموزش سازمانی می‌تواند نیاز به نیروی متخصص در آینده را رفع نموده و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان و ارتقای سطح کارایی و بهره‌وری سازمان باشد (دیودار و سلیمان پورعمران، ۱۳۹۹). بنابراین، آموزش‌های سازمانی بایستی با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود تا نتایج به دست آمده از آن، نیازهای موجود را برطرف نماید و در غیر اینصورت موجب هدر دادن سرمایه‌های انسانی می‌گردد (حبیبی، جعفریان و همراه-زاده، ۱۳۹۷). یکی از اصول علمی آموزش سازمانی، آسیب‌شناسی آن می‌باشد.

آموزش سازمانی کارکنان آجا با توجه به شرایط سازمانی و محیطی به عنوان قوه‌ی بهبود و توسعه سازمانی مهم بوده و از طرف دیگر، به دلیل پیشرفت دانش و تکنولوژی، پارادایم‌های نو در جهان، مدل‌ها و رویکردهای جدید آموزشی، تغییر و تحولات در ارزش‌ها و فرهنگ افراد جامعه، هر سازمانی خواستار اصلاح و رشد زیرساخت‌ها و شناسایی مشکلات سازمانی و عارضه‌یابی زیرسیستم‌هایی مانند آموزش سازمانی می‌باشد. تشخیص به موقع آسیب‌های آموزش سازمانی برای حفظ و سلامت سازمانی از یک طرف و توسعه سرمایه انسانی از طرف دیگر امری ضروری می‌باشد. بدین ترتیب خلاء پژوهشی این موضوع می‌تواند آسیب‌های پایین آمدن سطح علمی-تخصصی و مهارتی کارکنان؛ فرسودگی ساختار سازمانی؛ عدم انتقال آموزش‌ها، یادگیری‌ها و

<sup>۱</sup>. Altun & Gök

مهارت‌ها به فراگیران و محیط خدمتی؛ ایجاد اختلال در روند کار سازمانی کارکنان؛ عدم تطبیق یافتن محتوای آموزشی با نیازهای فردی و سازمانی؛ عدم سازگاری آموزش با شرایط محیطی و زمینه‌ای سازمان؛ افت کارایی و اثربخشی دوره‌های آموزشی و... برای سازمان نظامی به بار آورد. بنابراین؛ آسیب‌شناسی آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز مورد نظر در پژوهش لازم و ضروری است. زیرا آسیب‌شناسی آموزش یکی از موثرترین استراتژی‌ها برای شناخت نقاط قوت و ضعف عملکرد آموزشی است و می‌تواند بستری را برای توسعه و رشد دانش پژوهان و همچنین ارتقای کیفیت در فرآیندهای تربیت و آموزش مراکز آموزشی ایجاد نماید (اسفندیار و عباسیان، ۱۴۰۲).

آسیب‌شناسی آموزش سازمانی مستلزم تعریف و به‌کارگیری یک الگو برای درک مسائل آموزش سازمانی، جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری‌هایی بر مبنای یافته‌ها به منظور انجام دادن تغییرات و اصلاحات احتمالی است. در این راستا الگوی سه شاخگی مناسب‌ترین مدل‌ها برای تجزیه و تحلیل و شناسایی آسیب‌های آموزش سازمانی است. در خصوص علت انتخاب این الگو، سه ویژگی عینی بودن، بومی بودن و کاربرد گسترده آن در سازمان‌های ایرانی موجب شد تا در آسیب‌شناسی‌های سازمانی به طور کلی و آموزش کارکنان به طور خاص از این الگو استفاده شود (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹).

در این تحقیق با بررسی آسیب‌های آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز موردنظر، بر مبنای مبانی، مدل‌ها و روش‌شناسی معتبر، نظر خبرگان و تجربه زیسته ذینفعان و دست‌اندرکاران می‌توان گامی موثر در جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و در کل بهسازی منابع انسانی سازمان برداشته شود.

با این حال، اگر چه در برخی از پژوهش‌ها به آسیب‌شناسی آموزش سازمانی پرداخته شده است. اما جستجوها و شواهد سازمانی و علمی نشان می‌دهد، در خصوص آسیب-شناسی آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز موردنظر، پژوهش علمی صورت نگرفته است

که بتواند آسیب‌ها را شناسایی و در جهت تقویت و بهبود آن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری نمایند. بنابراین؛ نیازمند انجام پژوهش کاربردی در این زمینه است، به همین جهت با توجه به هدف اصلی پژوهش مبنی بر شناسایی آسیب‌های آموزش دوره عالی-رسته‌ای یکی از مراکز آموزشی آجا، مساله اصلی تحقیق "آسیب‌شناسی آموزش دوره عالی-رسته‌ای یکی از مراکز آموزشی آجا با استفاده از مدل سه شاخگی (دارای ابعاد سه‌گانه: ساختاری، زمینه‌ای یا محتوایی، و محیطی)" است. مساله پژوهش در قالب پرسش‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### پرسش‌های تحقیق

#### سوال اصلی

آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز آموزش موردنظر در پژوهش دارای چه آسیب‌هایی است؟

#### سوالات جزئی

- ۱- آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز آموزش موردنظر در پژوهش از نظر بعد ساختاری یا زمینه‌ای دارای چه آسیب‌هایی است؟
- ۲- آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز آموزش موردنظر در پژوهش از نظر بعد رفتاری یا محتوایی دارای چه آسیب‌هایی است؟
- ۳- آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز آموزش موردنظر در پژوهش از نظر بعد محیطی یا بافتی دارای چه آسیب‌هایی است؟
- ۴- آسیب‌های شناسایی شده از نظر درجه اهمیت دارای چه میانگین و رتبه‌ای هستند؟

#### مبانی نظری و تجربی پژوهش

#### مفهوم آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی اولین بار در علم پزشکی با به کار بردن اصطلاح پاتولوژی، به معنی آسیب‌شناسی به کار برده شده است. واژه پاتو، یا آسیب به معنی انحراف از وضعیت

سالم است (برادلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). آسیب‌شناسی به معنی بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز دارای جایگاهی است (جهانگیر فرد و سلمان، ۱۳۸۹). بر این اساس آسیب‌شناسی دارای اصولی است که با توجه به آنها می‌توان بخشی از امور سازمانی را عارضه‌یابی کرد. این اصول عبارتند از: (مارتل و ریچارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

الف) برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای مدل‌ها یا تئوری‌های مناسب پیگیری شود و مشخص شود که چه شاخص‌هایی قرار است مورد بررسی و پیگیری قرار گیرند.

ب) آسیب‌شناسی باید به صورت موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهم از فرآیندهای سازمان باشد.

ج) آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله کمک کند و موجب بهبود سازمان شود.

د) اطلاعات آسیب‌شناسی قادر به مقایسه فرآیندها با یکدیگر و یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد.

و) فرآیند آسیب‌شناسی باید فرآیند تحت بررسی را تسریع نماید.

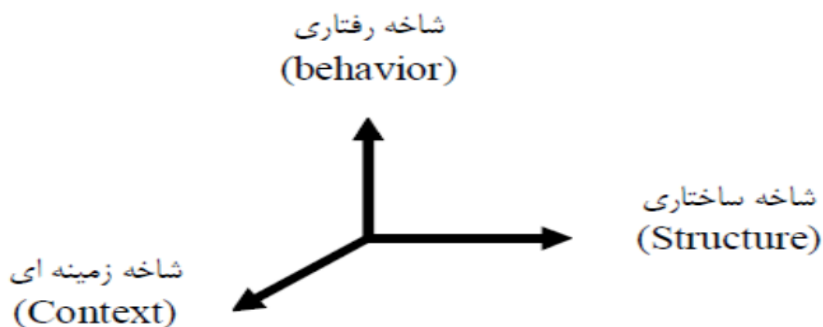
#### مدل سه شاخگی میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۳):

در این مدل پدیده‌های مدیریت و سازمان را بر حسب سه دسته کلی (ساختار، رفتار و زمینه) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۳). رابطه تنگاتنگ و ناگسستنی بین آنها حاکم است که در عمل هم جدایی ناپذیرند. به عبارتی بین آنها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست، بلکه سه‌گونگی حکم‌فرماست. تمایز و تشخیص این سه شاخه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).

---

<sup>۱</sup>. Bradley

<sup>۲</sup>. Martell & Richard



شکل ۱: مدل تحلیلی سه شاخگی

در تحقیق حاضر بر آن هستیم که با توجه به ویژگی مهم و جدایی‌ناپذیر شاخه‌های سه‌گانه، از این مدل به عنوان مدل مفهومی تحقیق استفاده کنیم؛ از این رو ضرورت دارد تا سه شاخه‌ی یاد شده در این مدل مورد بررسی قرار گیرد.

**شاخه ساختاری<sup>۱</sup> (فرآیندی):** علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهد؛ آسیب‌های ساختاری می‌نامند. ساختارهای سازمانی مسیره‌ها، کانال-ها و ظرفی است که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شود. در برگرنده همه‌ی عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد (اسفندیاری، ۱۳۹۰). در واقع عامل ساختار در سازمان‌ها و مراکز آموزشی مسیری را برای هماهنگی جهت برنامه‌ریزی آموزش و توسعه منابع انسانی فراهم می‌کند تا برنامه‌ها را بسط و گسترش دهد. همین‌طور اهداف فرآیندها و آسیب‌های درونی و بیرونی سیستم را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷). از جمله عوامل ساختاری می‌توان به استراتژی سازمانی، چارت سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و نظام حقوق و دستمزد و فناوری اطلاعات اشاره کرد (نجفی‌زاده و کاظمی، ۱۳۹۵).

<sup>۱</sup> . Structural Factors.

**شاخه محتوا یا رفتار<sup>۱</sup>:** همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیت‌ها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسان‌هاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان‌ها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زنند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند (شفیعی، ۱۳۹۰). از جمله عوامل رفتاری می‌توان به ویژگی‌های کارکنان، تضاد سازمانی، ویژگی‌های مدیران و سبک رهبری مدیران اشاره کرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۳).

**شاخه زمینه یا محیط<sup>۲</sup>:** شاخه زمینه‌ای در تئوری سه شاخگی و در آسیب‌شناسی سازمان جایگاه خاصی دارد. اولاً مهم‌ترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می‌دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه‌های سازمانی، تئوری‌های مهمی درباره محیط ارائه داده‌اند. اصلی‌ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم‌های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم‌های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دائمی است و نسبت به سیستم‌های بالاتر سیستم فرعی محسوب می‌شود. همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت

<sup>۱</sup> . Context Factor.

<sup>۲</sup> .Content Factors.

به سیستم‌های اصلی‌تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند (شفیعی، ۱۳۹۰). بدین ترتیب؛ آسیب‌های زمینه‌ای یا محیطی آسیب‌هایی است که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش برهم‌زده و در این روابط ایجاد بحران می‌کند. از جمله عوامل محیطی می‌توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان، ارتباط با ارباب رجوع و محیط سیاسی - قانونی اشاره کرد (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).

### آموزش سازمانی

آموزش‌های سازمانی یک راهبرد کلیدی در جهت ایجاد و افزایش مهارت‌های کارکنان است (دایردوف و سورفیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۸) و به عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و یکی از لوازم بهبود ظرفیت‌های کاری و اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (الن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). هدف از آموزش شناسایی مشکلات و سپس رفع آن در کمترین زمان ممکن است و آموزش مناسب موجب کاهش فشارهای عصبی و تضادها در سازمان، حل مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود (گورالسکی و تان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). هدف آموزش سازمانی، طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محل کار را به ارمغان آورد و بتواند زمینه‌ساز انتقال دانش و مهارت‌های کسب شده توسط کارکنان به محیط کار آنان گردد (زلیخا و موالینو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

#### جدول ۱: پیشینه‌ی تحقیق

نتایج	موضوع	سال انتشار	نام نویسندگان
در این پژوهش، آسیب‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری شامل آسیب‌های رفتاری با ۱۲ شاخص، آسیب‌های ساختاری با ۱۱ شاخص و آسیب‌های زمینه‌ای با ۱۳ شاخص بود. نتایج نشان داد که احساس مسئولیت و اعتقاد مجریان به خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری از طریق تشریح	آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری با استفاده از مدل سه شاخگی در کارکنان وزارت نفت.	۱۴۰۱	طوطیانی و همکاران

۱. Dierdorff & Surface
۲. Elena
۳. Goralski & Tan
۴. Zulaiha & Mulyono

<p>فواید آن برای سازمان می‌تواند بخشی از این آسیب‌ها را کمتر نماید.</p>			
<p>آسیب‌ها در دو سطح فرآیندی که به طور مستقیم هسته اصلی فعالیت و اختیارات واحد آموزش کارکنان دانشگاه را در بر می‌گیرد و ابعاد نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش، آشناسازی و آگاهی‌بخشی، انتقال آموزش، مدیریت دانش و تجارب در این سطح قرار می‌گیرند. و دوم در سطح زمین‌های یا محیطی که ابعاد؛ فناوری، سیستمی، قوانین و اسنادبالادستی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، و مالی و بودجه را شامل می‌شود.</p>	<p>آسیب‌شناسی نظام آموزش منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتباریابی یک الگو.</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>میراحمدی و همکاران</p>
<p>عمده آسیب‌ها مربوط به مسائل ساختاری بوده که نیازمند هماهنگی بیشتر نیازسنجی آموزشی با ساختار، راهبردها و قوانین سازمان است.</p>	<p>آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد).</p>	<p>۱۳۹۹</p>	<p>آل حسن، شامحمدی و کرمی</p>
<p>آسیب‌های مهمی در بخش محتوایی مانند: بی‌توجهی به رشد و ارتقای مهارت‌های متناسب با اقتصاد دانش بنیان، تاکید بر کمیت‌گرایی در ارائه آموزش‌ها، بی‌توجهی به پیشرفت‌های فناوری روز در طراحی دوره‌های آموزشی، پایین بودن سطح علمی و مهارتی مربیان، به روز نبودن امکانات و تجهیزات آموزشی، استفاده نکردن از رویکردهای نوین آموزشی. در بعد ساختاری آسیب‌های نبود نظام یکپارچه مدیریت آموزش‌های مهارتی در کشور، وجود ساختار سازمانی متمرکز و ناکارآمد در بخش‌های آموزشی، نبود سازوکارهای اجرایی مناسب برای بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه دیگر مراکز و نهادها. در بخش محیطی آسیب‌هایی مانند بی‌اعتمادی کارفرمایان به اثربخشی آموزش‌های</p>	<p>آسیب‌شناسی آموزش‌های مهارتی بر مبنای الگوی سه شاخگی: مطالعه موردی</p>	<p>۱۳۹۸</p>	<p>امین بیدختی، نجفی و شریعتی</p>

<p>مهارتی، عدم رابطه نظام آموزشی با نظام اقتصادی یا بهره‌وری شناسایی شد.</p>			
<p>نتایج نشان داد در هر سه شاخه ساختار، محتوا و زمینه آسیب‌های جدی وجود دارد که این امر موجب گردیده است خروجی مناسبی از نتیجه آموزش‌ها به یگان‌های عملیاتی ارائه نگردد.</p>	<p>آسیب‌شناسی آموزش‌های مهارت محور در هیئت‌های آموزش تخصصی یگان‌های نیروی هوایی آجا</p>	<p>۱۳۹۸</p>	<p>شکیبایاد و اکبری</p>
<p>در این پژوهش نتایج آن نشان از مهم‌ترین آسیب‌های آموزش سازمانی: فقدان بسترهای مناسب (مقاومت در برابر تغییر، فقدان برنامه‌ریزی مشخص، عدم انگیزه کارکنان، عدم هماهنگی در برگزاری دوره‌ها)، کمبودها و ناهماهنگی‌ها در عرصه‌ی اجرا (مشارکت کم کارکنان، مشکلات فنی و فناوری، ناکافی بودن بودجه، تخصص پایین مدرسان و عدم جذابیت محتوای دوره‌ها)، مشکلات بعد از اجرای دوره (فقدان نظام ارزشیابی جامع، عدم ارتباط تئوری با عمل و عدم رفع نواقص دوره‌ها بعد از انجام ارزشیابی) دارد.</p>	<p>آسیب‌شناسی مدیریت آموزش سازمانی: مطالعه‌ی پدیدارشناسانه</p>	<p>۱۳۹۷</p>	<p>حبیبی، جعفریان و همراه‌زاده</p>
<p>مهمترین آسیب‌ها در بخش ساختاری از جمله فردمحوری و نه سیستم‌محوری نظام آموزش مهارتی، نبود نظام واحد مشخص و تعریف شده برای برنامه‌ریزی مناسب ساختار شناسایی شد.</p>	<p>شناسایی و رتبه‌بندی آسیب‌های نظام آموزش مهارتی در ارتش</p>	<p>۱۳۹۷</p>	<p>پیری زمانه، قدمی و نظر</p>
<p>عوامل رفتاری یا محتوایی بیش‌ترین تاثیر را در ایجاد آسیب‌ها نشان داد و به نظر می‌رسد دانشگاه بایستی برنامه‌ها و سیاست‌های خود را در ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انگیزش و رضایت شغلی، اعمال رهبری اثربخش، فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای آموزش و شکوفایی کارکنان ارتقاء دهد.</p>	<p>آسیب‌شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی.</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>اسفندیاری و همکاران</p>
<p>نتایج تحقیق حاکی از این است که واحد آموزش صنایع الکترونیکی فجر در همه ابعاد سه شاخگی فرآیندی، ساختاری و محیطی و مقوله‌های مربوط به آنها در وضعیت کاملاً آسیب و نسبتاً آسیب قرار دارد. مثلاً بی‌توجهی به روش‌ها و الگوهای نیازسنجی، بی‌توجهی به کیفیت دوره‌ها، بی‌توجهی</p>	<p>آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه):</p>	<p>۱۳۹۴</p>	<p>شمس مورکانی، صفایی موحد و فاطمی صفت</p>

<p>به پیش آزمون و تعیین سطح، عدم ارتباط دوره‌های آموزشی با ارتقاء شغلی کارکنان و...</p>	<p>صنایع الکترونیکی (فجر)</p>		
<p>نتایج نشان داد آسیب‌های ضمن خدمت آموزش و پرورش استان قم به ترتیب اولویت شامل: کمبود بودجه، ضعف در آیین‌نامه‌ها و قوانین، نیازسنجی نادرست، ضعف در تعیین اهداف، نامناسب بودن منابع آموزشی، کمبود و ضعف نیروی انسانی متخصص در امر آموزش، ضعف در برنامه‌ریزی، بی‌اثر بودن آزمون‌ها در تثبیت آموخته‌ها، عدم دستیابی به مهارت‌های جدید و اثربخش و...</p>	<p>آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم)</p>	<p>۱۳۹۴</p>	<p>سادات حسینی، شامی و خنیفر</p>
<p>نتایج تحقیق نشان از اهمیت بیشتر آسیب‌ها و چالش‌های بعد ساختاری مانند نیازسنجی، تعیین اثربخشی، وحدت رویه در برقراری امتیازات آموزشی و شاخص‌های نظارت و سنجش و پایش آموزشی نسبت به دیگر ابعاد دارد.</p>	<p>آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی</p>	<p>۱۳۹۴</p>	<p>محمودی کوچکسرای، فراهانی و رسته مقدم</p>
<p>عوامل آسیب‌زا در آموزش کارکنان شامل: ۱- تفکر حاکم بر نظام آموزشی حاصل از دیدگاه مدیران و کارگزاران اصلی آن. ۲- ناتوانی در ارتباط مناسب با سایر نظام‌ها. ۳- کمبود سازوکارهای هماهنگی. ۴- غلبه‌ی تفکر جزءنگر و نداشتن نگرش کل‌گرا و نظام‌مند.</p>	<p>بررسی و آسیب‌شناسی نظام آموزشی سازمان‌ها و تعامل آن با استعداد کارآفرینی شاغلین</p>	<p>۱۳۹۱</p>	<p>مهدی پور</p>

تحقیقات بسیاری در جهت آسیب‌شناسی آموزش سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای کشوری و لشگری انجام شده است. نتایج برخی از آن‌ها حاکی است، آسیب‌های آموزشی می‌تواند در ابعاد مختلفی مانند ساختاری، محتوایی و محیطی دسته‌بندی کرد. مثلاً در بعد رفتاری آسیب‌های آموزشی می‌تواند شامل ویژگی فردی، حمایت مدیران، پاسخگویی، نگرش به آموزش، آمادگی یادگیرنده، انگیزه شغلی، رضایتمندی، باور شغلی و... در بعد ساختاری آسیب‌های آموزشی می‌تواند عامل سازمانی، ابتکار و نوآوری، مشارکت، سیستم متمرکز، شایسته‌سالاری، پیگیری، بازخورد، سازمان‌یادگیرنده، نظارت و کنترل، برنامه و بودجه و... باشد. آسیب‌های آموزشی در بعد محیطی می‌تواند سیاسی-

اقتصادی، فرهنگ غیرحمایتی، مشکلات فرهنگی نیروی انسانی، ارتباط با سایر نهادها و... باشد. به طور کلی، مهم‌ترین آسیبی که در آموزش‌های سازمانی در پژوهش‌ها از بیش‌ترین اهمیت برخوردار بوده، عدم تناسب محتوای آموزشی با محیط کار و محیط بازار است.

## روش شناسی پژوهش

### رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، با روش پیمایشی (توصیفی) و رویکرد آمیخته (لانه‌ای: کیفی - کمی) مبتنی بر نظرخواهی از متخصصان و خبرگان و ذینفعان است. در شیوه‌ی لانه‌ای این پژوهش، داده‌های کمی در داخل داده‌های کیفی جاسازی شده و بیش‌ترین سهم نتایج پژوهش از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها می‌باشد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری شامل؛ اساتید، مدیران، کارشناسان، کارکنان و دانش‌پژوهان حوزه آموزش عالی‌رسته‌ای مرکز آموزش موردنظر در آجا می‌باشد. نمونه‌گیری در هر دو بخش کیفی و کمی پژوهش غیر احتمالی هدفمند ملاک محور<sup>۱</sup> یا نمونه‌گیری معیار است. زیرا در این نوع راهبرد نمونه‌گیری، بر مشارکت‌کنندگانی تاکید می‌شود که موضوع پژوهش را تجربه یا به طور تخصصی آن را سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی نموده باشند. بدین ترتیب تا نقطه اشباع داده‌ها تعداد ۱۵ نفر خبره و ۳۵ نفر به عنوان گروه کانونی (دانش‌پژوهان) انتخاب گردید.

### روایی و پایایی

در روش کیفی برای رسیدن به اعتبار تکنیک‌های مختلفی وجود دارد. اندریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) چهار تکنیک نام می‌برد. تکنیک تثلیث (استفاده از منابع تأییدگر، روش‌های متعدد گردآوری و تحلیل داده‌ها و روش‌های مختلف تحقیق)، تکنیک کسب اطلاعات دقیق

<sup>۱</sup>. Criterion Sampling.

<sup>۲</sup>. Andreas

موازی (تحلیل داده‌ها و نتایج آن‌ها در چند مرحله به خبرگان و متخصصان ارجاع و هر کدام نظرات خود را اعلام می‌نمایند)، تکنیک کنترل‌های اعضاء (تحلیل و نتایج داده‌ها به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود و واکنش‌های آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد)، خودبازبینی محقق (پژوهشگر در تمام مراحل جمع‌آوری و تحلیل، داده‌ها را مورد بازبینی و مطابق با مبانی نظری و پژوهشی قرار می‌دهد). در پژوهش حاضر تلاش گرید موارد یاد شده برای روایی داده‌ها در نظر گرفته شود.

در خصوص اعتمادبخشی به داده‌ها، می‌توان گفت قابلیت وابستگی در تحقیقات کیفی با پایایی در تحقیقات کمی مطابقت دارد. برای افزایش قابلیت وابستگی، ارزیابی دقیق تحقیق، تلخیص داده‌ها و فرآیندهای یادداشت‌برداری و ثبت داده‌ها الزامی است. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش گردید این موارد در تحلیل مضمون به درستی انجام گیرد.

در بخش کمی جهت به دست آوردن روایی محتوای پرسش‌های مصاحبه، پرسشنامه‌ای مبنی بر به دست آوردن روایی محتوایی آن تهیه و برای ۵ نفر از خبرگان ارسال و نظرات خود را مرقوم نمودند. نتایج آن منجر به اضافه نمودن تعداد ۶ سوال به پرسش‌های مصاحبه گردید و در پایان ۹۵ درصد از ۵ نفر خبره گزینه خیلی زیاد را انتخاب و روایی محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ مقدار ۰/۳۷: ۸۹ نشان دهنده میزان هماهنگی بالای درونی سوالات مصاحبه می‌باشد.

**جدول ۲: پایایی آسیب‌شناسی آموزش دوره عالی- رسته‌ای بر مبنای مدل سه شاخگی**

مقدار پایایی	متغیر پنهان
۰/۳۷: ۸۹	آسیب‌شناسی آموزش دوره عالی- رسته‌ای یکی از مراکز آموزشی آجا بر مبنای مدل سه شاخگی

## روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌ها در تحلیل کیفی در انواع: توصیفی، تبیینی و تفسیری تحلیل می‌شوند. در پژوهش حاضر تحلیل از نوع توصیفی بوده که برای این کار روش تحلیل مضمون استفاده گردید. پنج مرحله برای فرآیند تحلیل مضمون داده‌ها به کار گرفته شد:

(۱) آشنایی با داده‌ها: پژوهشگر با مطالعه میدانی و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان، با داده‌ها (آسیب‌ها) آشنا شده و ضمن بررسی اولیه داده‌ها، ارتباط معنادار داده‌ها با یکدیگر را مورد مطالعه قرار داد و داده‌ها به طور مداوم ثبت و یادداشت‌برداری شد.

(۲) ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله داده‌ها خلاصه و در گروه‌هایی کدگذاری و در قالب هر کد یا مضمون دسته‌بندی شدند.

(۳) جستجوی مضمون‌ها: این مرحله پس از کدگذاری کل متن داده‌ها شروع می‌شود و در قالب مضمون‌های بالقوه دسته‌بندی می‌شود که این کار در پژوهش حاضر به درستی انجام گرفت.

(۴) بازبینی مضمون‌ها: پس از ایجاد مجموعه‌ای از مضمون‌ها توسط پژوهشگر، آن‌ها را مورد بازبینی قرار داده تا پالایش و تصفیه گردند. در این پژوهش دو مرحله برای بازبینی مضمون‌ها در نظر گرفته شد. الف) خلاصه‌های کدگذاری شده مورد بازبینی قرار گرفت و ب) اعتبار مضمون‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. این کار موجب گردید داده‌ها و حتی برخی از مضامین کاهش پیدا کرده و مجموعه‌ای از مضامین مهم و کنترل‌پذیر که چکیده‌ی مصاحبه‌ها بوده، شکل گیرد.

(۵) تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها: برای نامگذاری مضمون باید ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین گردد که هر مضمون کدام جنبه از داده‌ها را در خود جای دارد (برون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش پس از دسته‌بندی داده‌ها و قالب‌بندی در مضمون، نامگذاری آن‌ها با توجه به مفاهیم مشترک بین آن مضامین انجام شد. در پایان شبکه‌ای از کل مضامین با

توجه به رابطه اعم و اخص با یکدیگر با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده کیفی مکس کیودا ۲۲ ارائه گردید.

در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نظر درجه اهمیت و رتبه‌بندی آن‌ها از آمار استنباطی (غیرپارامتریک) فریدمن در بستر نرم افزار SPSS استفاده گردید. آزمون آماری فریدمن برای مقایسه میانگین رتبه‌بندی گروه‌های مختلف کاربرد دارد که در این پژوهش به جهت رتبه‌بندی آسیب‌ها (هر آسیب از چه میزان اهمیت و رتبه نسبت به دیگر آسیب‌ها برخوردار است) و رتبه‌بندی مهم‌ترین آسیب‌ها در هر یک از ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و محیطی به کار برده شده است.

### فرآیند اجرای پژوهش

در وهله اول، با استفاده از مبانی و مفاهیم به دست آمده از منابع علمی و بالادستی، پرسشنامه‌ای باز پاسخ مبنی بر تدوین سوالاتی در سه بعد مدل سه شاخگی (ساختاری، محتوایی و محیطی) که مبنای نظری این پژوهش قرار گرفته است، طراحی گردیده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. علاوه بر این پرسش‌ها، سوالاتی دیگری در مصاحبه از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد که این روند تا اشباع داده‌ها (شناسایی کامل آسیب‌ها) ادامه یافت (داده‌های کیفی). در مرحله دوم؛ گروه کانونی از دانش‌پژوهان آموزش دوره عالی-رسته‌ای مرکز موردنظر (روش مصاحبه گروه کانونی) تشکیل شد. در این گروه جلسات سازمان‌دهنده‌ای انجام گردید که در آن، گروهی از افرادی که می‌توانستیم به نظر آن‌ها به عنوان کانون بحث موضوعی (شناسایی آسیب‌های دوره) متمرکز شد، انتخاب شدند. هدف از این روش، کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش دانش‌پژوهان به موضوع آموزش دوره عالی-رسته‌ای بود. (داده‌های کیفی). در مرحله سوم پس از شناسایی آسیب‌ها، پرسشنامه‌ای مبنی بر فهرست کردن کلیه آسیب‌ها در هر سه بعد (ساختاری، محتوایی و محیطی) و بر اساس طیف لیکرت به منظور به دست آوردن اعتبار و اعتماد آسیب‌های شناسایی شده، طراحی گردید و با انجام پالایش و رتبه‌بندی آسیب‌ها،

مهم‌ترین آن‌ها از نظر خبرگان و کنشگران شناسایی شد (داده‌های کمی) و در یک فرآیند دیگر راهکارهای درمان آسیب‌ها را از خبرگان (پنل خبرگانی) این حوزه پیمایش نمودیم. در پایان داده‌های کیفی (آسیب‌های شناسایی شده) را با داده‌های کمی (شناسایی مهم‌ترین آسیب‌ها و رتبه‌بندی) ترکیب نموده و نتایج پژوهش اعلام گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در راستای اهداف و سوالات تحقیق در دو بخش؛ الف) یافته‌های مربوط به سوالات یک تا سه پژوهش که نشان از ۱۰۸ مضمون پایه به عنوان عوامل شکل‌دهنده به آسیب، ۴۱ مضمون سازمان‌دهنده به عنوان آسیب عمده و ۳ مضمون فراگیر (ساختاری، محتوایی و محیطی) به عنوان شاخه‌های اصلی آسیب دارد. از این ۴۱ مضمون سازمان‌دهنده ۱۵ مضمون در شاخه ساختاری؛ ۱۹ مضمون در شاخه محتوایی و ۷ مضمون در شاخه محیطی قرار گرفت. در پایان با استفاده از نرم افزار مکس کیودا شبکه مضامین آن به شکل (۲) ترسیم گردید.

ب) بخش دوم یافته‌ها مربوط به پاسخ سوال چهارم تحقیق است، یعنی اینکه می‌خواهیم بدانیم هر کدام از حوزه‌های آسیب چقدر اهمیت دارند و به طور جداگانه از بین هر یک از مؤلفه‌ها کدام یک از اهمیت بیشتری برخوردار است؟ برای پاسخ به این پرسش، از آزمون فریدمن در محیط نرم افزار SPSS ۲۲ استفاده به عمل آمد (جدول ۳).

جدول ۳: اولویت‌بندی آسیب‌های آموزش دوره عالی رسته‌ای مرکز مورد نظر در پژوهش بر اساس آزمون آمار استنباطی غیرپارامتریک فریدمن

رتبه	مقدار آزمون فریدمن	آسیب‌ها
اول	۱۵,۵۹	کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش
دوم	۱۵,۰۳	آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)
دوم	۱۵,۰۳	عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان
سوم	۱۴,۸۸	ارتباط کم‌رنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان
چهارم	۱۴,۵۱	آموزش و یادگیری ناقص

چهارم	۱۴،۵۱	عدم تعریف گروه‌های علمی (هیئت علمی) در ساختار آموزشی
پنجم	۱۴،۴۹	اثر منفی مشکلات اقتصادی و اجتماعی دانش‌پژوهان بر امور آموزش و یادگیری
ششم	۱۴،۳۹	عدم اهتمام جدی در تغییر رویکرد مرکز آموزش
ششم	۱۴،۳۹	ناهماهنگی بین اهداف آموزشی توسعه منابع انسانی معاونت تربیت و آموزش و نیروی انسانی
هفتم	۱۴،۰۷	عدم هماهنگی دروس و فصول آموزشی با نیاز رسته‌ها، بخش‌ها و دانش پژوهان
هفتم	۱۴،۰۷	طولانی بودن دوره آموزشی
هفتم	۱۴،۰۷	ارجحیت بخش پشتیبانی بر بخش آموزشی
هفتم	۱۴،۰۷	کیفیت سطح پایین صلاحیت حرفه‌ای اساتید مرکز آموزش
هشتم	۱۳،۹۵	عدم تناسب آموزش‌ها با نیازهای فردی و سازمانی و محیطی
هشتم	۱۳،۹۵	وجود قوانین و مقررات انگیزشی ناکارآمد در سطح آجا برای امور آموزشی
هشتم	۱۳،۹۵	فقدان نظام ارزشیابی جامع
نهم	۱۳،۶۹	انفعالی بودن مسئولان و سیاست‌گذاران سازمانی در قبال مرکز آموزش
نهم	۱۳،۶۹	فرهنگ سازمانی نامناسب
دهم	۱۳،۶۲	ساختار تمرکزگرا و وظیفه‌ای تا ساختار مشارکتی و غیرمتمرکز (ساختار پادگانی تا ساختار آموزشی)
یازدهم	۱۳،۶۱	عدم تناسب محتواهای آموزشی با انتظارات فردی و سازمانی
یازدهم	۱۳،۶۱	عدم استفاده به موقع و صحیح از فناوری‌های آموزشی به روز
یازدهم	۱۳،۶۱	اخلال در اجرای سرفصل‌های آموزشی
دوازدهم	۱۳،۳۹	محل زیست نامناسب دانش‌پژوهان
دوازدهم	۱۳،۳۹	آموزش‌ها بیشتر جنبه عمومی دارند تا مهارتی
سیزدهم	۱۳،۳۶	عدم هماهنگی بین اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اجرای دوره‌ها
سیزدهم	۱۳،۳۶	تاثیر منفی جنگ شناختی دشمن بر افکار دانش‌پژوهان
چهاردهم	۱۳،۱۸	کمبود اعتبارات آموزشی
چهاردهم	۱۳،۱۸	نبود ساختار آموزشی یکپارچه، مدون، تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر سازمانی در ساختار سازمانی
چهاردهم	۱۳،۱۸	برنامه‌ریزی آموزشی سازمان‌محور و متمرکز تا مشارکت‌محور و فراگیرمحور
پانزدهم	۱۳،۱۱	ضعف در توانمندسازی اساتید
پانزدهم	۱۳،۱۱	ارتباط کم‌رنگ با دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی پژوهشی
شانزدهم	۱۲،۹۹	نگاه سودجویانه و منفعت‌طلبانه به دوره‌های آموزشی

هفدهم	۱۲,۹۵	بوروکراسی شدید اداری
هفدهم	۱۲,۹۵	فاقد اسناد بالادستی جامع و متقن در زمینه آموزش‌ها و مهارت‌های به روز
هفدهم	۱۲,۹۵	غلبه نگاه سازمانی بر عملکرد دوره‌ها نه نگاه آموزشی
هیجدهم	۱۲,۳۸	وابستگی به منبع
هیجدهم	۱۲,۳۸	عدم تفکیک بین ساختار آموزشی و اداری (صف و اجرا)
نوزدهم	۱۲,۲۲	عدم تناسب قوانین و مقررات آجا (نظامی) با شرایط و محیط سازمانی (فرهنگی) سازمان مربوطه
بیستم	۱۲,۱۱	عدم تناسب حجم سرفصل‌ها و محتواهای آموزشی با مدت زمان دوره

در آزمون فریدمن می‌توان اولویت‌بندی آسیب‌ها را از میانگین رتبه بیشتر به کمتر انجام داد. نتایج آزمون نشان داد؛ بیشترین مقدار میانگین رتبه ۱۵,۵۹ است، بدین ترتیب آسیب "کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش" از بالاترین اهمیت برخوردار است. همچنین آسیب‌های "آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)" و "عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان" به عنوان رتبه دوم و آسیب "ارتباط کم‌رنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان" به عنوان رتبه سوم اهمیت قرار دارند. از طرف دیگر آسیب‌های ردیف: ۳۷ تا ۴۰ با رتبه‌های ۲۰، ۱۹ و ۱۸ به ترتیب "عدم تناسب حجم سرفصل‌ها و محتواهای آموزشی با مدت زمان دوره"، "عدم تناسب قوانین و مقررات آجا (نظامی) با شرایط و محیط سازمانی (فرهنگی) مرکز موردنظر"، "عدم تفکیک بین ساختار آموزشی و اداری (صف و اجرا)،" و "وابستگی به منبع" از کم‌ترین اهمیت برخوردار هستند.



## بحث و نتیجه‌گیری

تشخیص به موقع آسیب‌های آموزش سازمانی برای حفظ و سلامت سازمانی از یک طرف و توسعه سرمایه انسانی از طرف دیگر امری ضروری می‌باشد. بدین ترتیب در طرح حاضر آسیب‌های آموزش دوره عالی-رسته‌ای یکی از مراکز آموزشی آجا بر مبنای مبانی نظری و پژوهشی، نظرات خبرگان، تجربه زیسته ذینفعان و با استفاده از رویکرد روش‌شناسی آمیخته (کیفی-کمی لانه کرده) و ابزارهای مصاحبه، پرسشنامه شناسایی گردید و داده‌های به دست آمده با کمک روش تحلیل مضمون و نرم‌افزارهای Maxqda و Spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش با توجه به هر یک از سوالات پژوهش به شرح زیر ارائه می‌گردد.

نتایج تحقیق در پاسخ به سوال اول پژوهش نشان داد؛ الف) ۱۵ مقوله اصلی و ۳۱ زیر مؤلفه مهم در آسیب‌های بخش ساختاری آموزش دوره عالی رسته‌ای مرکز آموزش مورد نظر در پژوهش اهمیت دارند. آسیب‌های؛ عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان، ساختار تمرکزگرا و وظیفه‌ای تا ساختار مشارکتی و غیرمتمرکز (ساختار پادگانی تا ساختار آموزشی)، نبود ساختار آموزشی یکپارچه، مدون، تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر سازمانی در مرکز، ارجحیت بخش پشتیبانی بر بخش آموزشی، بوروکراسی شدید اداری، عدم تفکیک بین ساختار آموزشی و اداری (صف و اجرا)، عدم تعریف گروه‌های علمی (هیئت علمی) در ساختار آموزشی، عدم اهتمام جدی در تغییر رویکرد مرکز آموزش، برنامه‌ریزی آموزشی سازمان‌محور و متمرکز تا مشارکت‌محور و فراگیرمحور، فاقد اسناد بالادستی جامع و متقن در زمینه آموزش سازمانی به روز مربوط به مرکز، کمبود اعتبارات آموزشی، عدم استفاده به موقع و صحیح از فناوری‌های آموزشی به روز. نتایج این بخش با نتایج پژوهش خادمی کله‌لو و حبیبی (۱۴۰۱)، حبیبی، جعفریان و همراهزاده (۱۳۹۷)، شمس مورکانی، موحد و فاطمی صفت (۱۳۹۴)؛ پورعابدی و احمدزاده (۱۳۹۵)؛ محمدی کوچکسرای، فراهانی و رسته مقدم (۱۳۹۴)؛ حسینی، شامی و خنیفر (۱۳۹۴)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد به این معنا که آسیب‌های شناسایی شده در این پژوهش در سایر تحقیقات آسیب‌شناسی آموزش سازمانی دیگر سازمان‌ها و نهادها مشترک بوده است.

نتایج تحقیق در پاسخ به سوال دوم پژوهش نشان داد (ب) ۱۹ مقوله اصلی و ۵۸ زیر مؤلفه مهم در آسیب‌های بخش رفتاری یا محتوایی اهمیت دارند و آن عبارتند از: ناهماهنگی بین اهداف آموزشی توسعه منابع انسانی معاونت تربیت و آموزش و نیروی انسانی، غلبه نگاه سازمانی بر عملکرد دوره‌ها نه آموزشی، عدم تناسب آموزش‌ها با نیازهای فردی و سازمانی و محیطی، کیفیت سطح پایین صلاحیت حرفه‌ای اساتید مرکز، آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)، کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش، عدم تناسب محتواهای آموزشی با انتظارات فردی و سازمانی، عدم هماهنگی بین اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اجرای دوره‌ها، طولانی بودن دوره آموزشی، آموزش و یادگیری ناقص، ارتباط کم‌رنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان، محل زیست نامناسب دانش‌پژوهان، ضعف در توانمندسازی اساتید، فقدان نظام ارزشیابی جامع، عدم هماهنگی دروس و فصول آموزشی با نیاز رسته‌ها، بخش‌ها و دانش‌پژوهان، اخلال در اجرای سرفصل‌های آموزشی، آموزش‌ها بیشتر جنبه عمومی دارند تا مهارتی، عدم تناسب حجم سرفصل‌ها و محتواهای آموزشی با مدت زمان دوره، انفعالی بودن مسئولان و سیاست‌گذاران سازمانی در قبال مرکز آموزش، نگاه سودجویانه و منفعت‌طلبانه به دوره‌های آموزشی. نتایج این بخش با نتایج پژوهش‌های اسفندیار و عباسیان (۱۴۰۲)، حبیبی، جعفریان و هم‌راه‌زاده (۱۳۹۷)، شمس مورکانی، موحد و فاطمی صفت (۱۳۹۴)؛ پورعابدی و احمدزاده (۱۳۹۵)؛ محمدی کوچکسرای، فراهانی و رسته مقدم (۱۳۹۴)؛ حسینی، شامی و خنیفر (۱۳۹۴) همخوانی دارد به این معنا که آسیب‌های شناسایی شده در این پژوهش در سایر تحقیقات آسیب‌شناسی آموزش سازمانی سازمان‌ها و نهادها مشترک بوده است. پژوهش دانش‌فرد و ذاکری (۱۳۹۱)، بر اهمیت نظام ارزشیابی جامع برای اطلاع از اثربخشی دوره‌های آموزشی صحه دارد.

نتایج تحقیق در پاسخ به سوال سوم پژوهش نشان داد (ج) ۷ مقوله اصلی و ۲۰ زیر مؤلفه مهم در آسیب‌های بخش محیطی یا بافتی اهمیت دارند. هفت مقوله اصلی عبارتند از: وابستگی به منبع، اثر منفی مشکلات اقتصادی و اجتماعی دانش‌پژوهان بر امور آموزش و یادگیری، تاثیر منفی جنگ شناختی دشمن بر افکار دانش‌پژوهان، عدم

تناسب قوانین و مقررات آجا (نظامی) با شرایط و محیط سازمانی سازمان مربوطه، ارتباط کمرنگ با دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی و پژوهشی، وجود قوانین و مقررات انگیزشی ناکارآمد در سطح آجا برای امور آموزشی، فرهنگ سازمانی نامناسب. نتایج پژوهش حاضر در این بخش با نتایج پژوهش شمس مورکانی، موحد و فاطمی صفت (۱۳۹۴) در مورد دو آسیب ارتباط کمرنگ با مراکز آموزشی و عدم تناسب قوانین و مقررات و نتایج پژوهش محمدی کوچکسرایبی، فراهانی و رسته مقدم (۱۳۹۴) در مورد آسیب فرهنگ سازمانی نامناسب همخوانی و هم سو بوده است.

در بخش پاسخ به سوال چهارم پژوهش، نتایج نشان داد: آسیب‌های «کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش» با ضریب ۱۵,۵۹، «آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)» با ضریب ۱۵,۰۳، «عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان»، با ضریب ۱۵,۰۳، «ارتباط کمرنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان» با ضریب ۱۴,۸۸ به ترتیب از بالاترین درجه اهمیت برخوردار هستند و سازمان مربوطه بایستی راه‌حل‌های معقول و اثربخشی برای رفع این عارضه‌ها از مرکز آموزش دوره عالی رسته‌ای به کار گیرند.

### پیشنهادها و راهکارها

با توجه به نتایج تحقیق، برای رسیدن به وضعیت مطلوب آموزش دوره‌های عالی رسته‌ای مرکز موردنظر در پژوهش پیشنهادها و راهکارهایی بر اساس دیدگاه خبرگانی به شرح زیر متناسب با اولویت‌بندی آسیب‌ها (آسیب‌های با اهمیت‌تر - ۱ تا ۳) ارائه می‌گردد.

راهکارهای آسیب "کمبود نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش آموزش"

- جذب و استخدام و به کارگیری نیروی انسانی متخصص در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی.
- آموزش و ارتقاء مهارت‌های نیروی انسانی در بخش آموزش مرکز. (کارگاه‌ها و سمینارهای مختلفی با همیاری و همکاری ذینفعان به منظور کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های تحت عنوان صلاحیت حرفه‌ای برگزار گردد).

راهکارهای آسیب "آموزش سنتی محور (استاد-شاگردی)"

- استقرار سیستم آموزش فناورانه-پاسخگو: مرکز آموزش به جای بی‌توجهی به فناوری‌ها و الگوهای جدید آموزشی باید با الهام از فناوری‌ها و الگوهای آموزشی نوظهور، نقشه‌راه آموزش فناورانه-پاسخگو مبتنی بر فناوری‌های نوین آموزشی تدوین نموده و ویژگی‌های فراگیرمحور، مهارت محور، مشارکت‌محور و صلاحیت‌محور در آن ببینند، تا بتواند پاسخگوی نیازهای دانش‌پژوهان و مسائل سازمانی باشد.
- توسعه کلاس‌های معکوس: دانش پژوه به صورت خودآموز مطالعه می‌کند و در کلاس درس استاد به عنوان راهنما و مشاور در بررسی سوالات و حل تمرین به دانش‌پژوه کمک می‌کند.
- توسعه روش‌های یادگیری مبتنی بر مسئله محور: دانش‌پژوه به دنبال حل مسئله‌ها یا نظام مسائل محیط کار و سازمان بوده و از طریق مشارکت در گروه‌های کوچک و بهره‌گیری از تجربیات یکدیگر به صورت عمیق‌تر با مطالب آشنا می‌شود.
- نوآوری مدل‌ها، برنامه‌ها و روش‌های آموزشی: اهداف آموزشی باید به سمت ارتقای خلاقیت و توسعه ظرفیت شخصی فراگیران تغییر پیدا کند. به جای آموزش یک برنامه درسی مشترک، لازم است برنامه‌های مختلفی برای گروه‌های آموزشی هم سطح ایجاد شود. نقاط قوت و ضعف هر گروه آموزشی به وضوح شناسایی شود، سیستم برنامه درسی تغییر و بروزرسانی مداوم نموده و بر آموزش مهارت‌های جدید تمرکز نماید.
- ترکیب روش‌های سنتی آموزش و یادگیری (سخنرانی، ارائه، گفتگو و تمرین...) با روش‌های جدید (حل مسئله، آموزش موردی، آموزش عمل محور...) تا فراگیران بتوانند هم دانش کسب کنند و هم خلاقانه در عمل به کار گیرند.

### راه‌کارهای آسیب "عدم سطح‌بندی و تفکیک دانش‌پژوهان"

- سطح‌بندی بر اساس سطح دانش و تخصص.
- ایجاد گروه‌های آموزشی هم سطح و استفاده از روش‌های آموزشی متناسب با سطح دانش (به عنوان مثال؛ از روش‌های فعالیت محور و یادگیری مبتنی بر

مشارکت برای دانش پژوهان با سطح دانش پایین تر و از روش مطالعه و تحلیل عمیق برای دانش پژوهان سطح بالاتر.

### راه کارهای آسیب "ارتباط کمرنگ بین آموزش و مسیرهای شغلی کارکنان"

- تحلیل نیازهای آموزشی: با این تحلیل می‌توانید بدانید کدام مهارت‌ها و دانش‌ها برای کارکنان مفید است و به صورت هدفمند آموزش را برای آن‌ها طراحی نمود. شمس مورکانی، موحد و فاطمی صفت (۱۳۹۴) در پژوهشی انجام یک نیازسنجی جامع که همه ابعاد آموزش را در بر گیرد، به عنوان یکی از راهکارهای موثر برای این آسیب معرفی می‌نماید. یکی دیگر از راهکارهای پیشنهادی ارتباط واحد آموزش (آموزش سازمانی) با سیستم ارزیابی عملکرد (معاونت نیروی انسانی) به صورت عمیق و نظامند است.
- مدل ارتباط بین آموزش و مشاغل را طراحی نماییم؛ مدلی که از یک الگوی منسجم مشترک و با اشکال مختلف که همکاری و حمایت کلیه قسمت‌های سازمانی در آن مشاهده شود. در این مدل ترکیبی از آموزش، تحقیق و اجرا وجود دارد.
- ترکیب دانش و مهارت: امروزه در محیط‌های آموزشی تمرکز بر توسعه آموزش و مهارت است. زیرا فراگیران برای پاسخگویی به محیط کاری و شغلی نیازمند آموزش مجموعه مهارت‌های فنی و شناختی هستند تا بتوانند صلاحیت حرفه‌ای را کسب نمایند.

### پیشنهاد پژوهشی

از پژوهشگران انتظار می‌رود که به انجام پژوهشی مبنی بر تدوین مدل آموزش سازمانی ویژه دوره‌های عالی-رسته‌ای مراکز آموزشی آجا با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای مبادرت نمایند.

### محدودیت‌های تحقیق

لازم است اشاره شود، انجام پژوهش حاضر چون به صورت کیفی و ابزار مصاحبه بود و رفت و برگشتی با خبرگان در فرآیند گردآوری داده‌ها داشتیم، لذا برخی از خبرگان به

علت مشغله کاری همکاری لازم در انجام تحقیق نداشته و این موجب جابه‌جایی در انتخاب برخی از آنان گردید و محدودیت در گردآوری داده‌ها را به دنبال داشت.

## منابع

- اسفندیار، ولی‌اله؛ عباسیان، محمد. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی و اولویت‌بندی مطلوبیت برنامه‌های تربیتی-آموزشی نظامی با هدف تحول در آن‌ها (متناسب با تهدیدات و نیازهای عملیاتی روز یگان‌های نزاجا)، فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۱)، ۵۵-۹۰.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ نجفی، محمود؛ شریعتی، فرهاد. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی آموزش‌های مهارتی بر مبنای الگوی سه شاخگی: مطالعه موردی. فصلنامه آموزش مهندسی ایران، ۲۱(۸۱)، ۸۵-۹۷.
- اسفندیاری، عاطفه؛ نکوئی مقدم، محمود؛ محمدی، زینب؛ نوروزی، سمانه. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی، فصلنامه دانشکده بهداشت یزد، شماره سوم و چهارم، ۱-۱۱.
- اسفندیاری، عاطفه؛ کاوسی، زهرا؛ روان‌بند، محمدرضا؛ محبتی، فاطمه؛ اسفندیاری، فهیمه؛ سالاری، هدایت؛ زنگنه بایگی، مهدی. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی. مجله علوم پزشکی صدا، ۵(۴)، ۲۳۸-۲۲۷.
- آل حسن، سلمان؛ شاه‌محمدی، زهره؛ کرمی، مرتضی. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی: مورد مطالعه شهرداری مشهد. فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، ۱۲(۴۳)، ۴۰-۵۱.
- پیری زمانه، مسلم؛ قدمی، کاوه؛ نظر، علیرضا. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی آسیب‌های نظام آموزش مهارتی در ارتش. فصلنامه آموزش در علوم/نظامی، ۵(۱۷)، ۱۸۲-۲۰۷.
- پورعابدی، محمدرضا؛ احمدزاده، نسرين. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی کارآفرینی در کشور. دوفصلنامه آموزش در علوم انسانی، شماره ۲، ۹۱-۱۱۰.
- جهانگیرفرد، مجید؛ سلمان، محسن. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی طرح ساماندهی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی در بخش بکارگیری مدیران عامل تحصیل کرده، مجله تعاون و روستا، ۲(۵۴)، ۵.

- حبیبی، حمدالله؛ جعفریان، وحیده؛ همراهزاده، ملیکا. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی مدیریت آموزش سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۴)، ۷۶-۵۵.
- خادمی کله لو، محمد؛ رحیمی؛ بهروز. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی و احصای نقاط بهبود آموزش های مهارتی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح بر اساس مدل وایزبور، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴ (۴۹)، ۱۹۳-۲۲۸.
- دیودار، مهدی؛ سلیمان پورعمران، محبوبه. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱ (۴۴)، ۳۷۴-۴۰۱.
- دهقان، رضا؛ طالبی، کامبیز؛ عربیون، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، *پی‌آورد سلامت، سال ۶*، ۳-۲۲.
- دانش‌فرد، کرم‌اله؛ ذاکری، محمد. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر دوره‌های آموزش نظامی بر توانمندسازی روان‌شناختی سربازان تحت آموزش نزاجا، *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۴۵ (۱۲)، ۶۲-۴۴.
- سادات حسینی، مرضیه؛ شامی، معصومه؛ خنیفر، حسین. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم). *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳ (۴)، ۱۲۲۱-۱۲۰۱.
- سلطانی، محمدرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ پاشایی هولاسو، امین؛ خلیلی، احمدرضا. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی «FPSS»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶ (۲)، ۴۱۱-۴۳۸.
- شمس‌مورگانی، غلامرضا؛ صفایی‌موحد، سعید؛ فاطمی‌صفت، علی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲ (۷)، ۱۰۰-۷۱.
- شفیع‌ی، مریم. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی نظام پیشنهادات با استفاده از مدل سه شاخگی دستگاه‌های اجرایی منتخب (سازمان امور اقتصادی و دارایی-سازمان بازرگانی-جهاد کشاورزی-استانداری) استان قم. *پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان*.

- طوطیان اصفهانی، صدیقه، پرور، حمید رضا (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های آموزش نظام اداری با استفاده از مدل سه شاخگی در کارکنان وزارت نفت. *مجله خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت* (۱)، ۱۳، ۷۳-۸۸.
- میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۸۸). *طرح تفصیلی گسترش افق نو در شناخت و آسیب-شناسی سازمان‌های عمومی و دولتی ایران (آب منطقه غرب)*، مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مهدی پور، فریده. (۱۳۹۱). بررسی و آسیب‌شناسی نظام آموزشی سازمان‌ها و تعامل آن با استعداد کارآفرینی شاغلین. *مجله علوم تربیتی*، ۶ (۱)، ۸۳-۱۰۶.
- محمودی کوچکسرای، علی اصغر؛ فراهانی، مهدی؛ رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۴). آسیب-شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲ (۵)، ۵۱-۲۷.
- میراحمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ نظریور، محمדתقی؛ شمس مورکانی، غلامرضا. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام آموزش منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتباریابی یک الگو. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲۸ (۸)، ۲۵-۱.
- نوری، فیروز؛ پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۹). *آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها: رویکرد عملیاتی برای سازمان‌های صنعتی و خدماتی*، تهران: سیمای دانش.
- نجفی زاده، محمدمحسن؛ زاهدی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۲۵، ۶۹-۵۹.
- Altun, A., & Gök, B. (۲۰۱۰). Determining in-service training programs' characteristics given to teachers by conjoint analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲(۲), ۱۷۰۹-۱۷۱۴.
- Andreas M. (۲۰۰۳), Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on applications for each research phase, *Qualitative Market Research: An International Journal*, ۶(۲), ۷۵-۸۶, Griffith University, Nathan, Australia.  
doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۱۳۵۲۲۷۵۰۳۱۰۴۷۰۰۵۵

- Braun, V. and Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- Bradley, Stephen p, Pfizer. (۲۰۱۵). leadership development program, Harrard business school, *journal of Interactive marketing spring*.
- Dierdorff, E. C., & Surface, E. A. (۲۰۰۷). Assessing training needs: do work experience and capability matter? *Human performance*, ۲۱(۱), ۲۸-۴۸.
- Elena, R. (۲۰۱۴). Effectiveness evaluation of training programmes for disadvantaged targets. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۴۱, ۱۲۳۹-۱۲۴۳.
- Goralski, M. A., & Tan, T. K. (۲۰۲۰). Artificial intelligence and sustainable development. *The International Journal of Management Education*, ۱۸(۱), ۱۰۰-۳۳۰.
- Martell, R. & Richard, M. (۲۰۱۰). The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development: An Administrations viewpoint. *Journal of Academic Librarianship*, ۴۰(۳), ۱۵۱-۱۵۵.
- Zulaiha, S., & Mulyono, H. (۲۰۲۰). Exploring junior high school EFL teachers' training needs of assessment literacy. *Cogent Education*, ۷(۱), ۱-۱۳.