

## آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی «FPSS»

محمدرضا سطنانی<sup>۱</sup>، غلامحسین نیکوکار<sup>۲</sup>، امین پاشایی هولاسو<sup>۳\*</sup>، احمدرضا خلیلی<sup>۴</sup>  
۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران  
۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران  
۳. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب، تهران، ایران  
۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۲۸)

### چکیده

امروزه، آموزش سازمانی به یکی از مهم‌ترین ضروریات سازمان‌های نوین برای بقا در شرایط متغیر کنونی درآمده است. پویایی سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری، افزایش بهره‌وری، و اثربخشی همگی در گرو داشتن نظام آموزش سازمانی کارآمد و مؤثر است. از طریق آسیب‌شناسی آموزشی است که می‌توان نقاط ضعف و معایب دوره‌های آموزشی را شناسایی کرد. در تحقیق حاضر به ارزش‌یابی دوره‌های آموزشی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی FPSS پرداخته شده است. این پژوهش به روش توصیفی-پیمایشی است و جامعه آماری آن کلیه مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه است و با استفاده از جدول مورگان تعداد آنان ۱۲۰ نفر برآورد شد. برای جمع‌آوری اطلاعات، از یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته، متشکل از ۳۲ سؤال، استفاده و پایایی آن ۰/۹۶۴ محاسبه شد. از آنجا که داده‌ها نرمال بودند، برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از آزمون تحلیلی عاملی تأییدی و تی‌تک‌نمونه‌ای بهره‌جویی شد. بر اساس نتایج این تحقیق، سازمان مورد مطالعه در دو بُعد کارکردی و فرایندی الگوی FPSS وضعیت نسبتاً خوبی دارد؛ ولی در دو بُعد سیستمی و ساختاری الگوی FPSS وضعیت مناسبی ندارد.

### کلیدواژگان

آسیب‌شناسی آموزشی، آموزش‌های سازمانی، الگوی FPSS.

### مقدمه

آموزش همواره وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است. بدین جهت، به منظور تجهیز نیروی انسانی، به‌سازی، و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به‌شمار می‌رود و کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، نیازمند آموزش، یادگیری، کسب دانش، و مهارت‌های جدیدند و باید همواره برای بهتر انجام‌دادن کار خود از هر نوع که باشد روش‌ها و اطلاعات جدید کسب کنند. (Holton, 2003: 15 and Baldwin). هدف اصلی فعالیت‌های آموزش و به‌سازی نیز ارتقاداتن ویژگی‌های فراگیران، تدوین اهدافی برای نیازهای مختلف آن‌ها، و روش‌های تحقق آن اهداف است (عباس‌زادگان و ترک‌زاد، ۱۳۸۸: 29). بنابراین، اهمیت آموزش ایجاب می‌کند تا سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های بسیار گسترده‌ای را صرف برنامه‌های آموزش و به‌سازی کنند و این اقدام اغلب به‌عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مشاهده می‌شود؛ زیرا امروزه، بنا بر نظر کارفرمایان، آموزش ابزاری مهم برای ارتقاداتن قابلیت‌ها و عملکرد کارکنان شناخته شده است. (Cheng and Hampson, 2008: 327) به همین دلیل، سازمان‌ها، متناسب با عصر فناوری اطلاعات، به طور مداوم سعی می‌کنند فرصت‌هایی برای توسعه توانمندی‌های منابع انسانی خود فراهم کنند تا عملکرد آن‌ها بهبود یابد (رنگریز و عظیمی، 1384: 184) و از طریق آموزش، همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشند (Johnson, 2015). (87) البته، نوع و میزان آموزش کارکنان سازمان‌ها به میزان اهمیت کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده به مشتریان یا ارباب‌رجوع و همچنین به اهمیت مهارت‌های نیروی کار برای سازمان‌ها بستگی دارد. (Baldwin and John, 1995: 63) اما همواره آموزش منابع انسانی یکی از استراتژی‌های اصلی دست‌یابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می‌شود (ایمانی و ربیعی، ۱۳۸۷: ۴۸) و تأکید بر داشتن کارکنان ماهر رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌هاست. (Bernardin, 2003: 87) بدین منظور، بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را طراحی و اجرا کرده‌اند. اگرچه آموزش ضمن خدمت اغلب در ارتباط با کارکنان جدید به‌کار می‌رود، برای به‌روزرکردن یا گسترش مهارت‌های

کارکنان فعلی به هنگام ارائه روش‌ها و رویه‌های کاری جدید نیز استفاده می‌شود (Dorji, 2014: 101). اما این نکته تأمل‌کردنی است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به‌دست‌آمده نیازهای موجود را برطرف سازد. در غیر این صورت، آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدررفتن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شود (شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۳). بنابراین، به‌همان اندازه که آموزش کارکنان دارای اهمیت است، بررسی و آسیب‌شناسی آموزش و به‌سازی کارکنان نیز حائز اهمیت است و بلکه بیشتر از آن (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹).

### بیان مسئله

منابع انسانی در سازمان‌ها، با همه اهمیت و نقش کلیدی آن‌ها، متأسفانه هنوز از جمله دارایی‌های نامرئی است و آن قدر هزینه‌های مرتبط با آن چشم‌گیر است که منافع حاصل دستاوردهای آن عملاً و به‌طور ملموس مشاهده‌کردنی نیست، بنابراین، این کمبود باید به نحوی جبران شود. آن‌چنان‌که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است (کاوسی، 5: 1389)، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی برنامه‌ریزی مناسب دوره‌های آموزشی است که از طریق آسیب‌شناسی صحیح می‌توان برنامه مناسبی برای منابع انسانی سازمان در نظر گرفت. به تأثیر آموزش بر بازده کارکنان (انگیزش، رضایت کاری، و تعهد آن‌چنان‌که شایسته است توجه نشده است و در این زمینه، که احتمالاً شرکت‌ها می‌توانند با به‌کارگیری برنامه‌های آموزشی نگرش کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهند، مطالعات اندکی انجام شده است (Sahinidis, 2012: 63 and Bouris) اندیشمندان حوزه‌های مختلف علوم بر این باورند که ایجاد نگرش مثبت و صحیح در کارکنان از طریق آموزش‌های لازم حاصل می‌شود و این آموزش‌ها ابزاری است که مدیران را در اداره سازمان‌ها یاری می‌کند؛ بنابراین، وجودشان برای تحقق مطلوب اهداف سازمانی مفید و ضروری است (Steinbach, 2013: 8). آموزش‌های سازمانی در درک بهتر اهداف راهبردی سازمان، به‌روزدن توانایی، افزایش تفکر خلاق، تقویت احساس تعلق سازمانی، و تغییرات مثبت در موقعیت کاری پرسنل تأثیر مستقیم دارد (Grber and Lanksher, 2000: 1023). برنامه‌های آموزش کارکنان در سازمان مورد مطالعه می‌تواند نیاز به

نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین، چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند، بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت؛ در عین حال، می‌توانند آن‌ها را برای احراز مشاغل بالاتر و پُرمسئولیت آماده کنند؛ زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند (اسماعیلی، ۱۳۸۵: ۴۲). بنابراین، نظام آموزشی، به‌منزله یکی از زیرشاخه‌های نظام منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین نظام‌های سازمانی است که با توجه به نقش، اهمیت، و تأثیر آن در رشد و بالندگی سازمان نتوانسته است به‌طور شایسته به ایفای نقش خود بپردازد. از این رو، ضرورت آسیب‌شناسی نظام یادشده، با توجه به ماهیت پویای فرصت‌های محیطی و تهدیدات پیش رو، برای سازمان‌های نظامی و نیز نظر به سرعت شتابان تغییرات و تحولات محیطی دوجندان شده است. در این راستا، مسئله حاضر آسیب‌شناسی نظام آموزشی موجود در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح به کمک الگوی FPSS است. در خصوص علت انتخاب این الگو باید بیان کرد که الگوی FPSS الگویی ترکیبی است که- با نگرش جامع به آسیب‌های مدیریت، برنامه‌ریزی آموزش، و به‌سازی منابع انسانی- الگویی مناسب و کلان در بحث آسیب‌شناسی آموزش سازمانی است که دارای ماهیت زایشی است و در مجموع متخصصان آموزش را به شناسایی بهینه آسیب‌ها هدایت می‌کند.

### مبانی نظری پژوهش

#### آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی مفهومی است که در سده نوزدهم از علوم زیستی گرفته شده و دانشی است برای بررسی و ریشه‌یابی بی‌نظمی‌های سازمانی. آسیب‌شناسی سازمانی عبارت است از فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها (Harrison, 2005: 1).

آسیب‌شناسی سازمانی اغلب حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌شود (Tavakolidarestani and Shahbazmoradi, 2009: 49). به‌همین دلیل، وقتی از آسیب‌شناسی سازمانی سخن به میان می‌آید، سازمان به بدن انسان تشبیه می‌شود. این یک

استعاره است و در توضیح آن گفته می‌شود همان‌طور که امکان دارد اجزای مختلف بدن انسان دچار بیماری و آسیب شود، بخش‌های مختلف سازمان نیز ممکن است دچار آسیب شود. همان‌گونه که آسیب‌های مربوط به بدن انسان ممکن است منشأ وراثتی (درونی یا محیطی (بیرونی) داشته باشد، آسیب‌های وارده بر سازمان نیز ممکن است در نتیجه عوامل درونی یا بیرونی ایجاد شود. هدف از آسیب‌شناسی سازمانی ایجاد چهارچوبی است برای افزایش تلاش‌ها در جهت برقراری سلامت سازمانی و ایجاد انگیزه (Alvarado, 2011)؛ در این فرایند تلاش می‌شود با جمع‌آوری داده‌های معتبر در خصوص افراد سیستم و تزریق مجدد اطلاعات جمع‌آوری شده به آن درک افراد از سیستم ارتقا یابد (زارعی و چاقویی، ۱۳۹۳: ۴۲). در حقیقت، هدف از آسیب‌شناسی سازمانی ایجاد درکی مشترک از سیستم و تصمیم‌گیری در خصوص ضرورت تغییرات است. (Alderfer, 2016: 625)

### آموزش سازمانی

در فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان، آموزش فرایندی است در جهت کسب توانایی و به‌ویژه مهارت. نیز محدودتر از واژه تعلیم و تربیت یا به عبارتی فرایندی است که موجب تغییراتی در جهت پیشرفت و اصلاح رفتارهای فرد می‌شود. آموزش شکاف بین آنچه شخص می‌تواند انجام دهد و آنچه باید بتواند انجام دهد پُر می‌کند. آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است برای افزایش مهارت‌ها، دانش، و تجارب افراد با تغییر نگرش افراد. آموزش تجربه یادگیری است که در طی آن تغییرات مرتبط و پایدار در یک فرد را که می‌تواند توانایی شخص را در شغل بهبود دهد جست‌وجو می‌کند. گفته می‌شود که آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش یا رفتار اجتماعی را دربر گیرد. در روان‌شناسی یادگیری، آموزش یعنی انتقال اطلاعات و مهارت‌ها و یکی از فرایندهای روانی است. (Alkbolot and Kardak, 2011: 78)

مهم‌ترین فاکتورهای محیط کار، که در افزایش میزان انتقال آموزش تأثیرگذارند، عبارت است از: حمایت مدیران؛ حمایت همکاران؛ جو انتقال؛ حمایت تکنولوژیکی (Noe, 2010)؛ 21؛ فرهنگ انتقال؛ فرصت به‌کارگیری قابلیت‌ها؛ حمایت سازمان (Schmitz, 2009: 5)؛ رفتارهای نظارتی (Shiyao, 1996: 201)؛ حمایت از کارآموز و تجانس میان کارآموز و اهداف سازمانی؛ حمایت همتا و حمایت گروه کار. (Dorji, 2014: 68) حمایت همکاران و

مدیران برای انتقال آموزش مهم است. هر دوی این حمایت‌ها تأثیری مثبت بر تشویق، هدایت کارآموزان، و انتقال آموزش دارد. حمایت همکاران، حمایت تکنولوژیکی، و ارزش قائل شدن سازمان برای آموزش از دیگر متغیرهای محیطی تأثیرگذار در فرایند انتقال آموزش است. (Burke and Hutchins, 2013: 107)

مریم (2005) اذعان کرده است که از میان این موارد فرصت کارآموزان برای استفاده از دانش، مهارت، و قابلیت‌های فراگرفته یکی از مهم‌ترین فاکتورهای کلیدی ویژگی محیط کار جهت انتقال آموزش است. (Merriam, 2005: 65)

### پیشینه تجربی پژوهش

کوچک‌سرای و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با نام «آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی» به بررسی آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان یکی از شرکت‌های مادر تخصصی تابعه وزارت نیرو از سه منظر ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای با رویکرد کیفی پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که بیشترین چالش‌ها، نقاط قوت، و فرصت‌های قابل‌بهبود در مقوله ساختار قرار دارد. همچنین، بیشترین انتظارات دست‌اندرکاران بخش آموزش از مراجع بالادستی در شاخه ساختار جای می‌گیرد. یعنی در نظام آموزش فعلی کارکنان، توجه به سمت مسائل درون‌سازمانی است. بر اساس یافته‌های آنان، به مقوله‌های رفتاری و محیطی کمتر توجه شده است.

سادات‌حسینی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با نام «آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل «OEM از طریق روش پیمایشی به بررسی و مطالعه ابعاد مدل OEM (درون‌دادها، فرایندها، محصولات، پیامدها، و برون‌دادها) در آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان مورد مطالعه بر اساس ابعاد مدل OEM مطلوب نیست و بُعد برون‌دادها از سایر ابعاد نامطلوب‌تر ارزیابی شد.

قاضی‌زاده فرد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با نام «ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروی مسلح کشور» با استفاده از روش پژوهش آمیخته سعی در پاسخ به این سؤال اصلی داشتند که الگوی مناسب برای مدیریت راهبردی تربیت و آموزش دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور کدام است؟ برای پاسخ به این سؤال از یک

پرسش‌نامه محقق‌ساخته بهره گرفته شد و یک جامعه آماری ۱۰۴ نفره به سؤالات آن پاسخ دادند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، هجده گام به منظور ایجاد یک الگوی مناسب برای مدیریت راهبردی تربیت و آموزش دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور ارائه شد.

شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با نام «آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و به‌سازی منابع انسانی بر اساس مدل سه‌شاخگی»، به شناسایی و اولویت‌های آسیب‌های موجود فعالیت‌های آموزش و به‌سازی منابع انسانی صنایع الکترونیک فجر در سه بُعد فرایند، ساختار، و محیط پرداختند. بر اساس نتایج این تحقیق، سازمان مورد مطالعه در همه ابعاد مدل- اعم از بُعد فرایندی، ساختاری، و محیطی- و در همه مقوله‌های هر یک از ابعاد در وضعیت کاملاً آسیب و نسبتاً آسیب قرار دارد. همچنین، بر اساس نتایج این تحقیق، آسیب‌های زیادی خارج از فرایند آموزش وجود دارد که اثربخشی فعالیت‌های آموزش و به‌سازی را مختل می‌کنند.

زارعی و چاقویی (۱۳۹۳) در پژوهشی با نام «آسیب‌شناسی سازمانی شرکت‌های پروژه‌محور» با به‌کارگیری دو مدل (چارچوب فنی، سیاسی، و فرهنگی تیبی) و مدل استاندارد PMBOK به بررسی آسیب‌های موجود در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران پرداختند. بر اساس نتایج حاصله از روش دلفی به‌کارگرفته‌شده، در شرکت مورد مطالعه، شرکت در پنج حوزه اصلی- استراتژی، سیستم‌ها، ساختار، پرسنل، و فرایندهای سازمانی- دارای آسیب‌ها و مشکلاتی است که عمده‌ترین حوزه این مشکلات در بخش ساختاری بروز می‌کند.

اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با نام «آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه‌شاخگی» به آسیب‌شناسی و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی در حوزه ستادی معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی کرمان پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق آن‌ها، عوامل رفتاری بیشترین تأثیر و عوامل زمینه‌ای کمترین تأثیر را در آسیب‌های منابع انسانی داشته‌اند. همچنین، از بین زیرمجموعه‌ها، عوامل رفتاری، انگیزش، و رضایت شغلی بیشترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌های منابع انسانی داشته‌اند و مشتری‌گرایی در مقایسه با زیرمجموعه آسیب‌ها در هر سه شاخه کمترین تأثیر را در آسیب‌های منابع انسانی داشته است.

پورکریمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با نام «ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر»، دریافتند که آموزش کارکنان یکی از مهم‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین ابزار برای دستیابی به بالندگی و توسعه کارکنان و در نهایت سازمانی است. مطالعه آنان با هدف ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران صورت‌بندی شده بود. در این تحقیق، آسیب‌های موجود در آموزش کارکنان هلال احمر در قالب آسیب‌های بافت سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار نظام آموزشی، و فرایند آموزش ارائه شد. سپس، الگویی نظام‌مند برای آموزش کارکنان هلال احمر طراحی شد. در نتیجه این پژوهش، الگویی جامع، کل‌گرا، و نظام‌مند برای آموزش کارکنان طراحی شد که شامل زیربخش‌هایی از جمله نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزش‌یابی، و مکانیزم‌های انگیزشی برای آموزش کارکنان بود. نتایج اعتبارسنجی حاکی از آن است که الگوی طراحی‌شده برای نظام آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر از اعتبار لازم برخوردار است.

ناصر پورصادق (۱۳۸۲) در رساله دکتری خود با نام «آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران» نظام آموزشی کارکنان دولت را آسیب‌شناسی کرده است. او به منظور کارآمد کردن نظام اداری ایران از طریق آموزش مدیران دولتی نخست به آسیب‌شناسی نظام آموزش مدیران پرداخته و سپس ارتباط بین چهار مؤلفه اصلی نظام آموزش مدیران (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا، و ارزش‌یابی (با اثربخشی سازمان را بررسی کرده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه پژوهشگر، ساخته و وضعیت موجود اثربخشی سازمان‌هاست که با استفاده از هشت شاخص اثربخشی سازمان) مدل کوئین (انعطاف‌پذیری، کسب منابع، برنامه‌ریزی، ثبات، دسترسی به اطلاعات، و نیروی کار تجزیه و تحلیل شد. بر اساس نتیجه تحقیق، می‌توان گفت که نظام آموزش انسان‌مدار به اثربخشی سازمان در مدل روابط انسانی بستگی دارد.

### مدل تحقیق

در مباحث آسیب‌شناسی دو گونه الگو وجود دارد: یکی از انواع این الگوها به معنای مدل هستند و مراحل و منابع خاصی دارند، مانند الگوی FPSS. اما برخی از این الگوها منبع تعیین آسیب‌های آموزشی شناخته می‌شوند که باید در خدمت الگوهای آسیب‌شناسی قرار



گیرند، مانند استراتژی‌ها و ... که لازم است در کاربست الگوها و منابع حداکثر توجه به آن‌ها به عمل آید.

در بین الگوهای محتوایی و فرایندی، الگوی FPSS الگویی ترکیبی است با نگرش جامع به آسیب‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و به‌سازی منابع انسانی. الگوی یادشده الگویی چهارسطحی است که وجوه آن عبارت‌اند از:

**الزامات کارکردی:** الزام جامعیت در تدوین وظایف محوله به سیستم‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و به‌سازی منابع انسانی (شناسایی و تعیین کارکردها)؛

**الزامات فرایندی:** شناسایی و تعیین فرایندهای آموزش متناسب با کارکردهای آموزشی (ناشی از الزامات کارکردی)؛

**الزامات سیستمی:** الگوی مطلوب روابط فرایندهای شناسایی شده (ناشی از الزامات فرایندی)؛

**الزامات ساختاری:** تعیین ساختار مناسب مدیریت آموزش جهت نیل به کارکردها و فرایندهای مورد نیاز در بستر روابط سیستمی قابل پذیرش.

درواقع، این الگو را می‌توان الگویی مناسب و کلان در بحث آسیب‌شناسی آموزش مطرح کرد که دارای ماهیت زایشی است و، در مجموع، متخصصان آموزش را به شناسایی بهینه آسیب‌ها هدایت می‌کند.

ویژگی این الگو زایشی و ارگانیک بودن آن است. طبق این ویژگی، هر یک از مراحل الگو مبتنی بر مرحله پیشین است؛ یعنی در همه مراحل داده‌های مراحل قبلی اساس اطلاعات را تشکیل می‌دهد و بر اساس تغییر در مرحله قبلی مراحل موارد تکمیلی در مراحل آتی ایجاد می‌شود.

### کاربرد الگو

این الگو برای استفاده در سازمان‌هایی توصیه می‌شود که مدیران ارشد آن‌ها آمادگی کافی برای تجدیدنظر در کارکردهای آموزش و به‌تبع آن شناسایی فرایندهای سیال‌سازی و در نهایت اصلاح و تعدیل ساختار سازمانی را دارند. البته، پیشنهاد می‌شود برای استفاده از این الگو، مطالعه و امکان‌سنجی آن در اسرع وقت انجام گیرد و در موقعیت‌های کاملاً مناسب

(تجدید ساختار سازمانی و ...) به مرحله اجرا درآید تا هزینه ثانویه‌ای بر سازمان تحمیل ننماید.

### مراحل عملیاتی تعیین وضعیت مطلوب آموزشی بر اساس الگوی FPSS

مراحل عملیاتی الگوی FPSS عبارت است از:

- شناسایی وضعیت مطلوب کارکردی آموزش؛
- شناسایی وضعیت مطلوب فرایندهای سیستم آموزش؛
- برقراری ارتباط فرایندها در بستر سیستمی؛
- شناسایی وضعیت مطلوب ساختاری سیستم؛
- شناسایی وضعیت مطلوب کارکردی آموزش.

هر سیستمی اهداف خاصی دارد و حیات آن ادامه می‌یابد و نیل به این اهداف مستلزم در نظر گرفتن وظایف و کارکردهای منطقی و جامع است. مثلاً، ممکن است سازمانی پس از مدتی به مؤسسه‌ای مرجع تبدیل شود؛ بنابراین، این تغییر ممکن است کارکردهای جدیدی برای بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و به‌سازی منابع انسانی آن سازمان ایجاد کند، مانند آموزش مشتریان، آموزش همکاران، تدوین جزوات آموزشی، و تدوین استانداردهای آموزشی.

به هر حال، تغییرات در مجموعه سازمان‌ها و شرکت‌ها باید با شناسایی و احصای وظایف جدید برای بخش‌های مختلف سازمان همراه باشد تا واحدهای سازمانی و از جمله مدیریت آموزش را از سردرگمی رها سازد.

تعدیل یا افزایش کارکردهای آموزش یک سازمان از سه منبع قابل طرح است:

- تغییرات ناشی از تکنولوژی و پارادایم‌های مدیریت تکنولوژی؛
- تعیین اهداف و راهبردهای جدید از جانب مدیریت عالی سازمان؛
- الگوهای آموزشی موجود در دیگر سازمان‌های پیرامونی.

عمده ناحیه ثقل فعالیت‌های آسیب‌شناسی الگوی FPSS در این مرحله است؛ زیرا عدم شناخت ضرورت ایجاد تغییر کارکردهای بخش آموزش بزرگ‌ترین آسیب است و ندانستن اینکه چه عناصری تعدیل یا تکوین یابد صدها آسیب دیگر تلقی می‌شود. از این رو،

پیشنهاد می‌شود مدیران صنایع و آموزش در دوره‌های زمانی در کارکردهای معمول و متداول خود تأمل کنند و در صورت نیاز با دقت لازمه اصلاحات مورد نیاز را انجام دهند.

### شناسایی وضعیت مطلوب فرایندهای سیستم آموزش

بر اساس داده‌های مرحله قبل (شناسایی کارکردهای جدید آموزش)، تیم آسیب‌شناس به شناخت فرایندهای متناسب با کارکردهای آموزشی اقدام می‌کند.

فرایندهای آموزشی حداقل دو دسته‌اند: یک دسته مربوط به فرایندهایی می‌شود که شامل رویه‌های سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های مهم و غیرمتداول است؛ دسته دوم فرایندهای مربوط به فرایندهای درونی سیستم آموزش است که معمولاً متداول است، شامل فرایندهای مختص آموزش. از این رو، این دو دسته را به تفکیک بررسی می‌کنیم.

### جامعیت احصا و سیال‌سازی فرایندهای سیاست‌گذاری

مدیران و کارشناسان سیستم‌های آموزشی باید تلاش کنند تا با استفاده از نتایج مرحله اول (شناسایی کارکردها) فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در آموزش سازمان را (به تبع کارکردهای کلان تصمیم‌گیری) وارد فرایند مدیریت آموزش کنند و آن فرایندها را برای ورود در حوزه آموزش و به‌سازی منابع انسانی بومی کنند. بدیهی است که این طرز نگرش به آموزش پیشگامی این رویکرد را در راستای خدمت به سیستم به واسطه تغییر شرایط سازمانی تحکیم می‌بخشد. مدیر آموزش سازمان وظیفه دارد فرایندی مستمر در سیستم آموزشی ایجاد کند تا کارشناسان بخش آموزش را قادر سازد نیازهای سازمانی و استراتژی‌های سازمان را در قالب برنامه‌های آموزشی اجرا کنند. این استراتژی ممکن است برنامه‌های مربوط به ارائه یک نیاز جدید، پیگیری امور آموزشی، طرح جانشینی مدیران، و هر گونه طرح دیگری را شامل شود.

واحد آموزش موظف است خلأهای میان انتظارات مدیریت عالی و برنامه‌های آموزشی موجود را شناسایی و تأمین کند. ممکن است در برخی شرکت‌ها جامعیت فرایندهای خارجی یا منابع مربوط شامل سایر موارد مانند تغییر و تحولات ساختار سازمانی و کمیته‌های کنترل کیفیت نیز باشد؛ اما مهم این است که در هنگام آسیب‌شناسی آموزشی با توجه به شرایط سازمان این مطالعه انجام گیرد.

### جامعیت احصا و سیال‌سازی فرایندهای داخلی و فنی

فرایندهای داخلی آموزش مکانیزم‌های منطقی در برنامه‌ریزی آموزشی هستند؛ به طوری که این مکانیزم‌ها به کارشناسان آموزش این امکان را می‌دهد تا با استفاده از این منابع خود را توانمند و به ارائه بهینه آموزش‌ها کمک شایانی کنند. تعدادی از این فرایندها عبارت‌اند از: فرایند نیازسنجی آموزشی و درسی؛ فرایند تأمین مربیان و استادان شایسته؛ فرایند تربیت مدرسان؛ فرایند تدوین برنامه آموزش (تقویم آموزش)؛ فرایند تدوین جزوات و منابع مورد نیاز؛ فرایند طراحی دوره؛ فرایند طراحی درس؛ فرایند برنامه‌ریزی عملیاتی؛ فرایند انتخاب پیمانکاران؛ فرایند پردازش اطلاعات آموزش؛ فرایند آموزش‌های الکترونیکی و مجازی؛ طرح‌ریزی فرایند یاددهی-یادگیری؛ فرایند انتخاب روش تدریس؛ فرایند ارزیابی دوره آموزشی؛ فرایند سنجش اثربخشی دوره آموزشی؛ فرایند آسیب‌شناسی آموزشی.

### برقراری ارتباط فرایندها در بستر سیستمی

یکی دیگر از مراحل عملیاتی الگوی FPSS ابعاد سیستمی حاکم بر فرایندهای موجود در حوزه آموزش است؛ توجه به این امر که آموزش سازمان‌ها (و همه سیستم‌های موجود در جهان از قوانین عمومی سیستم‌ها تبعیت می‌کنند) متأثر از وضعیت نگرش سیستمی است و آسیب‌شناسی آموزشی ضرورت مطالعه این بُعد از آموزش ضروری است. منظور از بُعد سیستمی، داشتن نگرش کلان مدیران و کارشناسان به مدیریت آموزش جهت تعیین ارتباطات منطقی برای کمک به ایجاد سیستمی هماهنگ است. البته، این بخش در همان ابتدا نهایی نمی‌شود و ممکن است به اجرای آزمایشی و کوتاه‌مدت سیستم اصلاحی منوط شود و در جریان فرایند بهبود مستمر قرار گیرد.

### شناسایی وضعیت مطلوب ساختاری سیستم

آخرین مرحله از مراحل عملیاتی الگوی FPSS در بحث شناسایی وضعیت مطلوب، شناسایی آسیب‌های ناشی از بُعد ساختاری آموزش است.

منظور از ساختار سازمانی توزیع واحدهای سازمانی در یک مجموعه است که کلیه برنامه‌های سازمان را راهبری و هدایت می‌کند. در الگوی FPSS ساختار سازمانی، تلاش ساختاری برای ایجاد، اصلاح، و رفع نواقص ساختارهاست و نیز مجموعه مورد مطالعه را برای هماهنگی جهت برنامه‌ریزی آموزش و توسعه منابع انسانی آماده می‌کند تا برنامه‌ها را،

با توجه به الزامات آموزش و توسعه منابع انسانی مشخص شده در مراحل قبلی الگو، بسط و گسترش دهد. اهداف فرایندها و آسیب‌های خارجی (خارج از مدیریت آموزش) و آسیب‌های داخلی (منبعث از کارکردهای تخصصی آموزش) به ترتیب جایگاه ساختاری آموزش در سازمان‌ها و چارت و ساختار داخلی واحد آموزش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. اگر مدیریت عالی سازمان، آموزش را شریک استراتژیک تأمین ظرفیت‌های برنامه‌های خود بداند، جایگاه و ساختار آن دارای اهمیت خاصی خواهد بود و در ایجاد و اصلاح آن نهایت تلاش صورت می‌گیرد.

پس از مطالعه مراحل قبلی و به‌دست‌آوردن نتایج مراحل پیشین، که مطابق با نتایج به‌دست‌آمده است، به تعیین ساختار مطلوب آموزشی در سازمان مورد مطالعه خواهیم پرداخت. در سیستم‌های سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی و ساختاری معمولاً با اجرای آموزشی یا پایلوت دقیق‌تر می‌شوند، از این رو، چنین به‌نظر می‌رسد که ساختار آموزش مدت زمانی پس از اجرای آموزشی یا پایلوت آسیب‌شناسی شود و اگر متولیان تأکید داشته باشند تا این مرحله از مطالعات آسیب‌شناسی سریعاً صورت گیرد، لازم است این امر با دقت فوق‌العاده‌ای انجام گیرد.

منظور از ساختار سازمانی و شقوق آن به صورت اجمالی شامل موارد زیر است:

**تعیین سطح فعالیت:** اینکه واحد سازمانی آموزش دارای چه حجمی از برنامه‌هاست تا بر اساس آن به ایجاد اداره کل، معاونت، مدیریت، دایره، دفتر، و ... پرداخته شود. کارشناسان و متخصصانی که می‌توان در بخش آموزش سازمان به‌کار گرفت چه تعدادی خواهند بود؟

**جایگاه آموزش سازمان:** آیا بخش آموزش با مدیر عالی مستقیماً به فعالیت می‌پردازد یا اینکه سطوح متعددی با آن فاصله دارد؟

بنابراین، با توجه به اطلاعات موجود باید یک ساختار سازمانی مطلوب ارائه شود که منطبق با واقعیت‌ها و نه متضمن آرزوهای افراد باشد (پیدایی و نوری، ۱۳۸۸؛ نوری و پیدایی، ۱۳۸۹).

### سوالات پژوهش

با توجه به مسئله اصلی پژوهش حاضر، که آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از

مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی FPSS مدنظر است، مهم‌ترین سؤالات این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. آیا آموزش کارکنان در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ بُعد کارکردی دچار آسیب است؟
۲. آیا آموزش کارکنان در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ بُعد فرایندی دچار آسیب است؟
۳. آیا آموزش کارکنان در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ بُعد ساختاری دچار آسیب است؟
۴. آیا آموزش کارکنان در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ بُعد سیستمی دچار آسیب است؟

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل توصیفی - پیمایشی است. شمار افراد جامعه آماری ۱۷۰ نفر است که با استفاده از جدول مورگان اندازه نمونه ۱۱۸ نفر برآورد شد و، برای اطمینان بیشتر از صحت داده‌ها، ۱۲۰ نفر انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز به کمک ابزار پرسش‌نامه از سطح جامعه مورد مطالعه جمع‌آوری شد. این پرسش‌نامه از ۳۲ سؤال تشکیل و با استفاده از طیف لیکرت به‌عنوان مقیاس مورد نظر طراحی شده است.

### روایی پرسش‌نامه

#### روایی محتوا

روایی محتوا به این بستگی دارد که این سؤالات تا چه میزان حوزه محتوایی متغیر مورد نظر را پوشش می‌دهد. (Bohrestedt, 1983: 25) اتکای زیاد به ادبیات موضوع و استفاده از نظر متخصصان برای ارزیابی پرسش‌نامه می‌تواند روایی محتوا را تضمین کند (Churchill, 1979: 52). از آنجا که همه گویه‌های پرسش‌نامه، که برای سنجش سازه استفاده شده است، بر اساس مطالعات قبلی بوده است، می‌توان از روایی محتوایی آن اطمینان پیدا کرد.

### روایی سازه

روایی سازه نمایانگر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد اندازه یک سازه یا خصیصه‌ای را که مبنای نظری دارد، می‌سنجد. (Verkatraman, 1989: 14) تحلیل عاملی تأییدی یکی از مفیدترین روش‌ها در این زمینه است. همان‌گونه که در نمودارهای ۱ و ۲ مشاهده خواهد شد، بار عاملی همه فاکتورها بالا بوده و بیانگر روایی خوب سازه مدل خواهد بود.

### روایی وابسته به معیار

هر چه همبستگی بین شاخص‌ها و متغیر وابسته یا ملاک بالاتر باشد، روایی بهتر است (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵: ۹۹). همان‌گونه که در جدول ۱ دیده می‌شود، هر چهار فاکتور با الگوی FPSS در سطح اطمینان ۰.۹۹ همبستگی مثبت و معناداری دارند.

جدول ۱. همبستگی فاکتورهای اصلی عوامل با نتایج آن

فاکتورها	کارکردی	فرایندی	سیستمی	ساختاری
FPSS الگوی	۰.۹۶	۰.۹۴	۰.۹۴	۰.۹۵

### سنجش اعتبار محتوا (CVR)

این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را در خصوص «مناسب یا اساسی بودن» یک گویه خاص می‌سنجد. طبق نظر لاوشه، اگر بیش از نیمی از ارزیابان یا داوران بیان کنند که آن «اساسی یا سودمند» است، آن گویه دست‌کم از مقداری اعتبار محتوا برخوردار است. هرچه میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در مورد «اساسی یا سودمند» بودن یک گویه معین بالاتر باشد، سطح اعتبار محتوا بیشتر است (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵: ۶۲).

به همین منظور، از روش سی ایچ لاوشه<sup>۱</sup> برای سنجش اعتبار محتوا (CVR) استفاده شد و یک جامعه آماری بیست نفره به سؤالات این پرسش‌نامه پاسخ دادند. با توجه به نسبت اعتبار به دست‌آمده برای همه سؤالات پرسش‌نامه در جدول ۴، می‌توان نتیجه گرفت که پرسش‌نامه طراحی شده از اعتبار محتوا برخوردار است.

جدول ۲. نتایج مرتبط با نسبت اعتبار محتوای به دست آمده برای سؤالات پرسش نامه

شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا	شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا	شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا	شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا
۱	۱	۹	۰,۹۳	۱۷	۱	۲۵	۱
۲	۱	۱۰	۱	۱۸	۱	۲۶	۱
۳	۱	۱۱	۱	۱۹	۱	۲۷	۱
۴	۱	۱۲	۱	۲۰	۱	۲۸	۰,۸۵
۵	۱	۱۳	۱	۲۱	۱	۲۹	۱
۶	۱	۱۴	۱	۲۲	۱	۳۰	۱
۷	۱	۱۵	۱	۲۳	۱	۳۱	۰,۹
۸	۱	۱۶	۱	۲۴	۱	۳۲	۱

### پایایی پرسش نامه

به منظور بررسی پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ، که به وسیله نرم افزار SPSS محاسبه گردید، استفاده شد؛ به طور کلی، مقدار آن برای سؤالات پرسش نامه برابر ۰.۹۹۷ است که مقدار درخور توجهی جهت پایابودن پرسش نامه است.

جدول ۳. نتایج آزمون آلفای کرونباخ مرتبط برای هر یک از سازه های پرسش نامه

حوزه پرسش نامه	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ	متغیرهای مکنون	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
وضع مطلوب	۳۲ سؤال	۰,۹۹۳	کارکردی	۸	۰,۹۹
			فرایندی	۸	۰,۸۲
			سیستمی	۸	۰,۸۴
			ساختاری	۸	۰,۹۵
وضع موجود	۳۲ سؤال	۰,۹۵۶	کارکردی	۸	۰,۹۳
			فرایندی	۸	۰,۹۵
			سیستمی	۸	۰,۹۶
			ساختاری	۸	۰,۹۶
کل پرسش نامه					۰,۹۶۴



همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ (۰.۹۶۴) است، در نتیجه آلفای کرونباخ همهٔ سؤالات پرسش‌نامه پذیرفتنی است و پایایی پرسش‌نامه تأیید می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزار SPSS، می‌توان اطلاعات حاصله را به صورت زیر بیان کرد:

جدول ۴. مشخصات پاسخ‌دهندگان

دهندگان سطح تحصیلات پاسخ					
لیسانس	٪۲۰٫۳	فوق لیسانس	٪۳۴٫۳	دکتری	٪۴۵٫۴
دهندگان سن پاسخ					
۲۰-۳۵ سال	٪۱۹٫۳	۳۵-۴۰ سال	٪۲۰٫۶	۴۰ سال به بالا	٪۶۰٫۱
سابقهٔ کاری					
۵-۱۰ سال	٪۲٫۳	۱۰-۱۵ سال	٪۱۵٫۲	۱۵-۲۰ سال	٪۲۴٫۴
				۲۰ سال به بالا	۵۸٫۱ درصد

#### آمار استنباطی

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق، بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به صورت ذیل انجام می‌گیرد. بنابراین، فرضیه‌ها به شکل زیر است:

$H_0$ : توزیع داده‌ها نرمال است (داده‌ها از جامعهٔ نرمال استخراج شده‌اند).

$H_1$ : توزیع داده‌ها نرمال نیست (داده‌ها از جامعهٔ نرمال استخراج نشده‌اند).

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	فرض صفر	نتیجه گیری
کارکردی وضع موجود	۰,۵۵۱	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
فرایندی وضع موجود	۰,۶۱۷	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
سیستمی وضع موجود	۰,۴۱۰	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
ساختاری وضع موجود	۰,۲۹۴	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
کارکردی وضع مطلوب	۰,۳۴۷	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
فرایندی وضع مطلوب	۰,۲۶۱	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
سیستمی وضع مطلوب	۰,۱۲۵	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است
ساختاری وضع مطلوب	۰,۳۶۰	۰,۰۵	رد نمی شود	داده‌ها نرمال است

با توجه به جدول ۵، مشاهده می شود که همه متغیرها نرمال اند. به همین دلیل، از بین روش های آمار پارامتری که در آزمون فرضیه ها استفاده می شود از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون فرضیه میانگین استفاده می شود.

#### آزمون KMO و بار تلت

ضریب شاخص KMO از صفر تا یک است. این شاخص هر چقدر به عدد یک نزدیک تر باشد نشان دهنده کفایت نمونه گیری و نیز مفید بودن تحلیل عاملی برای عوامل است. از سوی دیگر، آزمون بار تلت میزان معناداری روابط بین عوامل مورد نظر را نشان می دهد. مقدار KMO به دست آمده (جدول ۶) نشان دهنده سازگاری مناسب فاکتورها برای اجرای تحلیل عاملی است.

در این آزمون فرض صفر و فرض یک به صورت زیر است:

$H_0$ : ارتباط مناسب میان ساختار داده ها وجود ندارد.

$H_1$ : ارتباط مناسب میان ساختار داده ها وجود دارد.

به عبارتی دیگر، نمونه ها از کفایت لازم برخوردارند. علاوه بر این، به دلیل برقراری رابطه: ( $P\text{-value} = 0/000 \leq 0/05$ ) در سطح خطای ۵ درصد می توان گفت روابط معناداری بین متغیرهای تحلیل عاملی وجود دارد و داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب اند.

با توجه به خروجی جدول ۶، چون سطح معناداری (sig) برای همه متغیرها از سطح خطای ۰۵ کمتر است، رابطه معناداری بین متغیرها تأیید می شود.

جدول ۶. نتایج آزمون KMO و بارتلت

فاکتور	نام آزمون	نتیجه	توضیح
آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی با استفاده از الگوی «FPSS»	KMO	۰,۹۵۸	کفایت نمونه‌گیری در حد بسیار خوب است.
	$\chi^2$	۹۵۸,۳۶	آزمون بارتلت
	Df	۶۰۲	P-value=۰,۰۰۰ $\geq$ ۰,۰۵
	Sig	۰,۰۰۰	

## آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپرمن

جدول ۷. نتایج آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپرمن

	ساختاری	سیستمی	فرایندی	کارکردی
کارکردی			۱	۱
فرایندی			۰,۹۸۰	۱
سیستمی		۱	۰,۹۸۴	۰,۹۶۵
ساختاری	۱	۰,۹۳۶	۰,۹۷۵	۰,۹۵۲

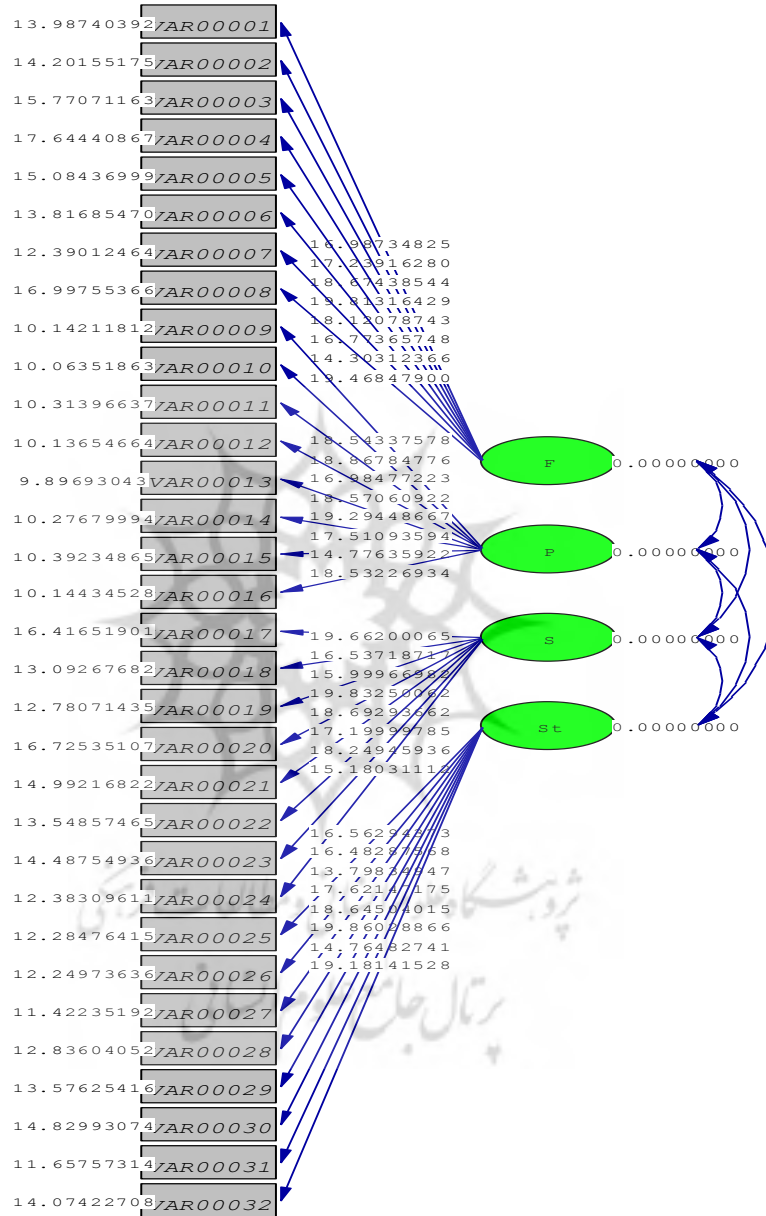
ماتریس همبستگی در جدول ۷، ضمن بررسی میزان تأثیر متغیرها بر هم، نشان می‌دهد که همه متغیرها در جهت مثبت‌اند و بر هم تأثیر گذارند.

## بررسی تأییدی مدل آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی با استفاده از الگوی FPSS

برای شناسایی ضرایب تأثیر بین مکنون‌های شناسایی شده، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری رد یا قبول هر فرضیه میزان شاخص RMSEA است. اگر این شاخص نامطلوب کمتر از ۰,۱ باشد، مدل از تناسب پذیرفتنی‌ای برخوردار است. با توجه به اینکه میزان RMSEA در نمودارهای ۱ و ۲ برابر ۰,۰۶۳ است، تناسب مدل از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است.

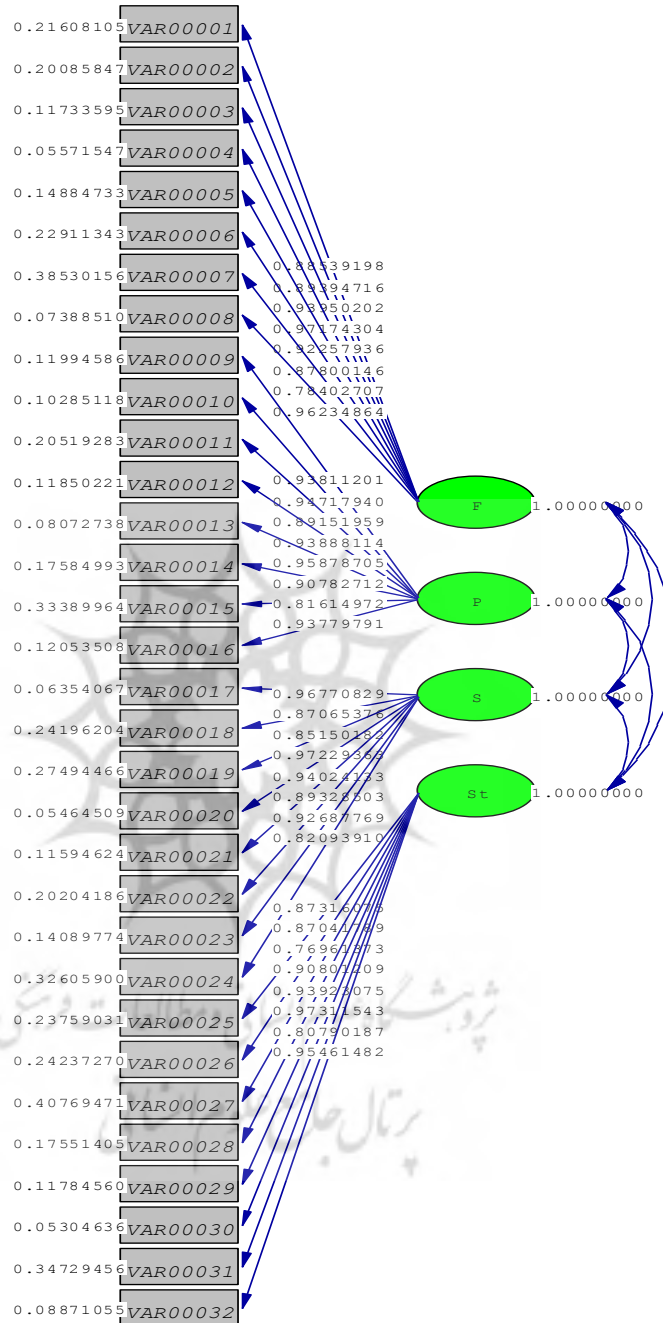
با توجه به نمودار ۱، از آنجا که باید ضرایب معناداری برای مقبولیت مدل بین ۱-۹۶/۱ < x < ۱,۹۶+ قرار داشته باشد، در همه عوامل بیشتر از مقبولیت است؛ در نتیجه، مدل آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی با استفاده از الگوی FPSS از نظر استناد پذیرفتنی است.

همچنین با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل و نمودارهای ۱ و ۲، روایی سازه‌ای مدل در جدول ۸ ارائه می‌شود.



Chi-Square=725.96, df=489, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق در حالت معنی‌داری



Chi-Square=725.96, df=489, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۲. مدل مفهومی تحقیق در حالت استاندارد

## بررسی مدل الگوی FPSS

جدول ۸. بررسی روایی سازه مدل ارائه شده

نتیجه	مقدار محاسبه شده	دامنه قابل قبول	
	۱,۴۸	کمتر از ۳	شاخص کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
از آنجا که بین این نشانگرها هماهنگی و هم‌سویی وجود دارد،	۰,۰۶۳	کمتر از ۰,۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
روایی سازه مدل به تأیید می‌رسد.	۰,۹۴	نزدیک به یک	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
	۰,۹۶	نزدیک به یک	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
	۰,۹۵	نزدیک به یک	شاخص برازندگی (GFI)
	۰,۹۶	نزدیک به یک	شاخص تعدیل یافته برازندگی (AGFI)

با توجه به جدول ۸، می‌توان بیان کرد که شاخص کای دو بر درجه آزادی، که یکی از شاخص‌های اصلی است، ۱,۴۸ است و در محدوده مجاز قرار دارد، بنابراین برازندگی مدل تأیید می‌شود. شاخص تعدیل شده برازندگی، که مقادیر بین ۰,۹ تا ۰,۹۵ قابل قبول و بالاتر از ۰,۹۵ عالی است، در مدل نهایی با مقدار ۱,۰۹۶ است و عالی است. شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی، برازندگی و تعدیل یافته برازندگی در این مدل به ترتیب برابر با ۰,۹۴، ۰,۹۶، ۰,۹۵ و ۰,۹۶ است که با توجه به دامنه قابل قبول از وضعیت عالی برخوردارند. شاخص بعدی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد است که باید کمتر از ۰,۰۸ باشد و در این مدل برابر با ۰,۰۶۳ است که در محدوده قابل قبول قرار گرفته است. بنابراین، با توجه به کل شاخص‌ها و شاخص‌های برازندگی محاسبه شده، می‌توان گفت که مدل آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی با استفاده از الگوی FPSS از برازش مناسبی برخوردار است.

## پاسخ به سؤالات تحقیق

پاسخ سؤالات تحقیق در جدول ۹ ارائه می‌شود.

پاسخ به سؤال اول: سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ بُعد کارکردی دارای چه وضعیتی

است؟

جدول ۹. پاسخ به سؤالات تحقیق

شاخص	T	میانگین	عدد معناداری	تفاوت میانگین	۹۵٪ فاصله اطمینان برای میانگین	
					حد پایین	حد بالا
کارکردی	۶,۲۸۴	۳,۹۴۰	۰,۰۰۰	۰,۹۴۰۰۰	۰,۶۳۹۴	۱,۲۴۰۶
فرایندی	۲,۴۰۹	۳,۶۰۰	۰,۰۰۰	۰,۶۰۰۰۰	۰,۰۹۹۵	۱,۱۰۰۵
ساختاری	-۰,۶۵۹	۲,۸۸۰	۰,۵۱۳	-۰,۱۲۰۰۰	-۰,۴۸۶۰	۰,۲۴۶۰
سیستمی	-۱,۶۱۰	۲,۷۲۰	۰,۱۱۴	-۰,۲۸۰۰۰	-۰,۶۲۹۴	۰,۰۶۹۴

با توجه به خروجی جدول ۹، از آنجا که عدد معناداری (sig) ابعاد کارکردی و فرایندی کمتر از ۰۰۵ و برای ابعاد ساختاری و سیستمی بزرگ‌تر از ۰۰۵، عدد t ابعاد کارکردی و فرایندی بزرگ‌تر از ۱۹۶ و برای ابعاد ساختاری و سیستمی کوچک‌تر از ۱۹۶ و میانگین به‌دست‌آمده برای ابعاد کارکردی و فرایندی بالاتر از حد متوسط (عدد ۳) و برای ابعاد ساختاری و سیستمی پایین‌تر از حد متوسط است، می‌توان به چهار سؤال تحقیق این‌گونه پاسخ داد: وضعیت آموزش سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ ابعاد کارکردی و فرایندی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و از لحاظ ابعاد ساختاری و سیستمی در وضعیت نامطلوب قرار دارد.

### نتیجه

با توجه به بررسی چهار بُعد اصلی کارکردی، فرایندی، سیستمی، و ساختاری و آنچه در این پژوهش گذشت، می‌توان بیان کرد که وضعیت آموزش سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ ابعاد کارکردی و فرایندی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و از لحاظ ابعاد ساختاری و سیستمی در وضعیت نامطلوب قرار دارد.

به‌طور کلی، می‌توان گفت در وضع موجود بُعد کارکردی و فرایندی سیستم آموزش در وضعیتی نسبتاً خوب قرار دارد. در بُعد فرایندی، به دلیل وجود نرم‌افزار ISO 10015 و مشخص و سیستماتیک بودن کلیه فرایندها از نیازسنجی آموزشی تا آسیب‌شناسی آموزشی، می‌توان گفت سیستم در وضعیت متوسط رو به بالا قرار دارد و بیشتر باید توجه خود را

معطوف به بُعد سیستمی (وجود ارتباط منطقی میان واحدهای مختلف موجود در سازمان) و بُعد ساختاری کند.

یکی از آسیب‌های وارد بر سیستم آموزشی در سازمان نظامی مورد مطالعه فقدان ارتباطات و ارتباطات منطقی و مناسب میان واحدها و حوزه‌های مختلف منابع انسانی با یکدیگر است که این خود می‌تواند به دلیل فقدان روحیه کار تیمی و کارگروهی در سازمان باشد؛ البته، در این مورد به اجرای پژوهش‌هایی در حوزه فرهنگ سازمانی نیاز است که چرایی فقدان این مورد آسیب‌شناسی و رفع شود بدون شک، تغییر در حوزه فرهنگ پدیده‌ای زمان‌بر است و به نحوی باید افراد را به اجرای کار تیمی تشویق کنند تا در بلندمدت این فرهنگ در سازمان و گروه نهادینه شود.

شاید بتوان گفت بیشترین مشکل در حوزه آموزشی سازمان نظامی مورد مطالعه در بُعد ساختاری باشد؛ جایی که ساختار مناسبی با توجه به اهمیت بخش آموزش در سازمان‌ها در این گروه در نظر نگرفته نشده است. از دیگر مشکلات آموزش در سازمان نظامی مورد مطالعه نگاه منفی و هزینه‌گرا به بخش آموزش منابع انسانی است. عدم حمایت مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه از حوزه ستاد و به تبع آن بخش منابع انسانی و حوزه آموزش از دیگر چالش‌های پیش روی حوزه آموزش است.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

با توجه به آسیب‌های شناسایی شده، پیشنهادهایی برای برون‌رفت از وضع موجود و حرکت به سمت مطلوب ارائه می‌شود:

- پیشنهاد اول در مورد بُعد سیستمی ارائه شده است که البته به فرایند بهبود مستمری نیاز دارد و سایر پیشنهادها نیز برای بهبود وضعیت ساختاری سیستم توصیه می‌شود.
- ضرورت توجه بیشتر به عوامل ابعاد ساختاری و سیستمی آسیب‌شناسی آموزشی سازمانی به دلیل عقب‌تر بودن این ابعاد از میانگین وضع موجود.
- ضرورت تغییر رویکرد مدیریت عالی سازمان نسبت به آموزش سازمان و به تبع آن بخش آموزش سازمان نظامی مورد مطالعه و در نظر گرفتن مدیریت آموزش سازمان



به عنوان شریک استراتژیک عامل مهمی در ایجاد تغییر و اصلاح ساختارها خواهد بود.

- در نظر گرفتن مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان بخشی مجزا در سازمان به دلیل اهمیتی که آموزش در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان دارد.
- مشخص کردن و برنامه‌ریزی حجم برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش آموزش و سپردن فعالیت‌های مرتبط با حوزه آموزش منابع انسانی به این بخش از سازمان.
- رفع کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش آموزش که انتظار می‌رود سازمان برای بهبود برنامه‌های آموزشی و اثربخشی هر چه بیشتر آموزش به جذب نیروی انسانی متخصص اقدام کند.
- حمایت مدیران ارشد از حوزه ستاد و به تبع آن حوزه منابع انسانی و آموزش.
- تهیه و تنظیم دستورالعمل نظام پیشنهادها.
- در نظر گرفتن ردیف بودجه مشخص برای حوزه آموزش در سازمان.
- در نظر گرفتن نظام انگیزشی در حوزه آموزش‌های کوتاه‌مدت برای شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی.

## منابع و مأخذ

۱. اسفندیاری، عاطفه و همکاران (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه‌شاخگی، فصل‌نامه طلوع بهداشت، ۱۰(۳ و ۴): ۱-۱۲.
۲. اسماعیلی، بابک (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان‌ها در ایران، مجله توسعه مدیریت، ۷۱: ۴۲-۴۷.
۳. ایمانی، محمدتقی؛ ربیعی، مجید (۱۳۸۷). نیازسنجی آموزشی در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی، فصلنامه مدیریت، ۱۹(۱۳۳-۱۳۴): ۲۲-۲۷.
۴. پورصادق، ناصر (۱۳۸۲). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علوم و تحقیقات.
۵. پورکریمی، جواد (۱۳۸۹). ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر، فصلنامه امداد و نجات، ۲(۱): ۱-۲۰.
۶. پیدایی، میرمهرداد و نوری، فیروز (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی آموزش و به‌سازی منابع انسانی مبتنی بر الگوی تعالی منابع انسانی، تهران: اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش.
۷. رنگریز، حسن؛ عظیمی، نازگل (۱۳۸۴). منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۸. زارعی، بهروز و چاقویی، یحیی (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی سازمانی شرکت‌های پروژه‌محور: موردکاوری شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۱۶: ۴۱-۴۹.
۹. سادات‌حسینی، مرضیه، شامی، معصومه و خنیفر، حسین (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم)، فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۴): ۱۲۰۱-۱۲۲۱.
۱۰. شمس‌مورکانی، غلامرضا، صفایی‌موحد، سعید و فاطمی‌صفت، علی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و به‌سازی منابع انسانی بر اساس مدل سه‌شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)، فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۷): ۷۱-۱۰۰.
۱۱. علیرضایی، ابوتراب و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی، سومین همایش تبیین اندیشه‌های دفاعی امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)، تهران: دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

۱۲. قاضی‌زاده فرد، سیدضیاءالدین و همکاران (۱۳۹۴). ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور، فصل‌نامه راهبردی دفاعی، ۱۳(۴۹): ۷۸-۳۳.
۱۳. کوچک‌سرایبی، علی‌اصغر، فراهانی، مهدی و رسته‌مقدم، آرش (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی، فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۵): ۵۱-۲۷.
۱۴. کاوسی، اسماعیل (۱۳۸۹). «نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی»، فصل‌نامه مدیریت دولتی، ۱(۲): ۱۴۷-۱۸۰.
۱۵. نوری، فیروز و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها: رویکرد عملیاتی برای سازمان‌های صنعتی و خدماتی، تهران: سیمای دانش.
۱۶. عباس‌زادگان، محمد و ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، تهران: نشر شرکت سهامی انتشار.
44. Alderfer, P.C. (2016). Identifying the in-service training needs of the social studies teachers within the context of lifelong learning, *Professional Psychology*, 13(4): 625-634.
45. Alvarado, J.M. (2011). *Organizational Patholog*, Retrieved from: <http://www.Centrogeo.Com>.
46. Baldwin, J. and Johnson, J. (1995). *Human Capital Development And Innovation: The Case Of Training Small And Medium Sized Firms*, *Micro-Economic Analysis Division*, Statistics Canada And Canadian Institute For Advanced Research.
47. Baldwin, J. and Hanel, P. (1999). *Innovation In The Manufacturing Sector*, John Deutch Institute For The Study Of Economic Policy, Kingston Tario, Queen,s University.
48. Bernardin, H.J. (2003). *Human resource management*, United state: megraw hill.
49. Bohrestedt, G. (1983). *Measurement*, In P. Rossi, J. Wright, and Anderson, (Eds.), *A handbook of survey research*, San Diego, CA: Academy Press.
50. Burke, L.A. and Hutchins, H.M. (2013). A study of best practices in training transfer and proposed model of training, *Human Resource Development Quarterly*, 19(2):107-128.
51. Cehng, E.W.L. and Hampson, I. (2008). Transfer of Training: A Review and New Insights, *International Journal of Management Reviews*, 10(4): 327-341.
52. Churchill Jr, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16.
53. Colquitt, LePine and Noe,J (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 678-707.

54. Dorji, R. (2014). Transfer of learning from the out-country training programs (Ministry of Education, Bhutan) Royal Government of Bhutan. M.A. Thesis, School of Education and Community Studies, University of Canberra.
55. Grber, R. and lanksher, C. (2000). *Training for a smart workforce*, Britain: Biddle LTD .
56. Harrison, M.I. (2005). Diagnosing organizations: Methods, Model, and Process, Applied Social Research Methods series, Vol. 8. 3rd ed. California: SAGE publication, Inc, Vol.1-192.
57. Holton, E.F. III and Baldwin, T.T. (2003). *Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems*, in Holton, E.F. III and Baldwin, T.T. (Eds), *Improving Learning Transfer in Organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco., CA.
58. Johnson, B. (2015). *Toward a definition of mixed methods research*, New York: SAGE Publications.
59. Liane, P. and Claire, M. (2012). Embedding a Peer-Supported Development Scheme: Overcoming Challenges in Engaging Staff and Students in Continuing Professional Development, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46: 3830-3836.
60. Martell, R. and Richard, M. (2010). The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development: An Administrations viewpoint, *Journal of Academic Librarianship*, 40(3):151-155.
61. Merriam, L. (2005). Learning transfer, *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 14.
62. Noe, R.A. (2010). *Employee training and development*, New York: McGraw-Hill.
63. Phillips, P. (2008). Professional Development as a Critical Component of Continuing Teacher Quality, *Australian Journal of Teacher Education*, 3(1): 1-9.
64. Sahinidis, A.G. and Bouris, J. (2012). Employee perceived training-effectiveness relationship to employee attitudes, *Journal of European Industrial Training*, 32(1): 63-76.
65. Sakaran, Oma.(2002). *Methods in Management*, First Edition, Tehran: State Management Training Center.
66. Schmitz, M. (2009). Report on transfer of training, *Training and Development* Vol.4. Pp.25-42.
67. Steinbach, R. (2013). On-the-job training preparing employees for success, *Axzo Press*, 8-10.
68. Tavakolidarestani, Sh. and Shahbazmoradi, S. (2009). Human resources management diagnostic by focus on improvement, *Human resources management quarterly in oil industry*, 2(4): 94-110.
69. Verkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement, *Management Science*, 35.
70. Baldwin, John And Holton, Joanne (2003). Human Capital Development And Innovation: The Case Of Training Small And Medium Sized Firms, Micro-Economic Analysis Division, Statistics Canada And Canadian Institute For Advanced Research.
71. Bernardin . H, J (2003). *Human resource management*. United state: megraw hill.
72. Shiyao, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 52-65.
73. Alkbolot, A., Kardak, A (2011). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.