

Public Organizations Management

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

To present Human Resources Training Management Model in Isfahan Municipal Waste Management Organization

Farshid Aslani¹, Hamed Fazeli Kebria², Meysam Chekin^{3*}

¹ Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

³ Assistant Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University, Tehran North Branch, Tehran, Iran.

Correspondence

Meysam Chekin

Email: maysamchegin@gmail.com

How to cite

Aslani, F., Fazeli Kebria, H. & Chekin, M. (2023). To present Human Resources Training Management Model in Isfahan Municipal Waste Management Organization. *Public Organizations Management*, 11(2), 133-144.

ABSTRACT

Today's human resources need training more than ever. The aim of the research is to provide a model for training human resources in Isfahan Municipal Waste Management Organization. The research method is applied-exploratory based on the Grounded theory and the data collection tool is a semi-structured interview. The statistical sample consisted of 15 human resource managers and management experts who were selected by purposive sampling. To analyze the qualitative data the foundation data theory strategy was used with the help of MAXQDA 22 software. 17 sub-codes were extracted from the answers of the experts. The results showed that knowledge management and information literacy will be formed as a central phenomenon from causal conditions such as effectiveness and intra-organizational stimuli. The action of human resource training management will have consequences including employee growth, management efficiency and competitiveness. However, in this model, background factors such as potential talents and work ethics and the intervening conditions will affect the learning levels and reaction to changing relationships.

KEY WORDS

Human Resources, Model, Training Management, Waste organization.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی»

ارائه الگوی مدیریت آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان

فرشید اصلانی^۱، حامد فاضلی کبریا^۲، میثم چکین^{۳*}

چکیده

امروزه منابع انسانی بیش از هر زمانی نیازمند آموزش است. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی برای آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان است. روش پژوهش از نوع کاربردی - اکتشافی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. نمونه آماری شامل ۱۵ نفر از مدیران منابع انسانی و خبرگان مدیریتی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد با کمک نرم‌افزار MAXQDA22 استفاده و ۱۷ کد فرعی از پاسخ خبرگان، استخراج شد. نتایج نشان داد مدیریت دانش و سواد اطلاعاتی، به‌عنوان پدیده محوری از شرایط علی مانند اثربخشی و محرک‌های درون‌سازمانی شکل خواهد گرفت. کنش مدیریت آموزش منابع انسانی، پیامدهایی شامل رشد کارکنان، کارآمدی مدیریت و رقابت‌پذیری را در پی خواهد داشت. هرچند در این الگو، عوامل زمینه‌ای نظیر استعدادهای بالقوه و اخلاق کاری و شرایط کاری، مداخله‌گر شامل سطوح یادگیری و واکنش به تغییر روابط را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

واژه‌های کلیدی

منابع انسانی، الگو، مدیریت آموزش، سازمان پسماند.

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

میثم چکین

رایانامه: maysamchegin@gmail.com

استناد به این مقاله:

اصلانی، فرشید، فاضلی کبریا، حامد و چکین، میثم (۱۴۰۲). ارائه الگوی مدیریت آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۲)، ۱۴۴-۱۳۳.

در طول دوران خدمت، می‌تواند در بلندمدت و حتی در میان‌مدت منجر به بهبود ارائه خدمات عمومی به شهروندان و ارتقای کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی گردد. لذا هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی جهت مدیریت آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند اصفهان است.

مبانی نظری

آموزش و توسعه به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره می‌کند که به وسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان اعمال می‌شود (میراحمدی، خراسانی، نظریور و شمس‌مورکانی، ۱۴۰۰). آموزش‌های مستمر، کارکنان را در برابر تغییرات پیش‌بینی نشده در سیستم و شرایط پیش‌بینی نشده ناسازگار آماده خواهد کرد (گارگ^۵، سینا، کار و مانی، ۲۰۲۱). امروزه نیروی کار بیش از هر زمانی نیازمند دانش روز و جدید است. تفکر حرفه‌ای مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرا می‌خواند. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود (سلیمی و عباس‌نژاد، ۱۳۹۹).

با مرور ادبیات مربوط به مدیریت دانش، مشخص می‌شود که این مفهوم اغلب بدون تفکیک از مفهوم یادگیری سازمانی استفاده می‌شود. با این حال، یادگیری سازمانی به‌عنوان فرایند طبیعی گرفتن، ایجاد و استفاده دانش در حل مسائل درک می‌شود (لازارو، مسینو، گارسیا و بلانکو^۶، ۲۰۲۰). چنین فعالیتی می‌تواند به صورت غیررسمی و بدون برنامه‌ریزی انجام شود و باعث ایجاد مجموعه‌ای از دانش ضمنی در سازمان شود. به نوبه خود، مدیریت دانش زمانی به وجود می‌آید که اقدامی در مورد فرایند یادگیری، ایجاد برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و جهت‌گیری انجام شود (پاچکو، کاستلو، مانوتاس، آروالو^۷، ۲۰۲۲).

سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. بنابراین منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده و باعث حل شدن مسائل و مشکلات سازمان و عینیت بخشیدن به بهره‌وری می‌شوند. (حسینی، کدخدایی و طولابی، ۱۳۹۹).

مقدمه

امروزه چالش‌های بزرگی در زمینه علوم سازمانی به وجود آمده که دانش و استراتژی‌های سازمانی دیروز نمی‌توانند موفقیت فردی آن را تضمین کنند (آنتونیس و پینهیرو^۱، ۲۰۱۹). لذا روز به روز، از مدیران برای آموزش منابع انسانی مطالبه بیشتری می‌شود و درخواست می‌شود سیستم‌هایی را به‌منظور انگیزه بخشیدن به کارکنان جهت یادگیری، خلق دانش و انتقال آن دانش به سایر کارکنان، پدید آورند. وجود کارکنانی که از آموزش بسیار کمی برخوردار باشند منجر به بروز اشتباهات، آسیب‌ها و صدماتی می‌شود که برای سازمان بسیار پرهزینه هستند. براساس مطالعات موجود، فرایندهای یادگیری دانش، کارکنان را قادر می‌سازد تا تغییرات چشمگیری که در محیط خارجی وجود دارد را به‌درستی احساس کنند و به آن‌ها پاسخ دهند. در همین زمینه دانگل^۲ (۲۰۲۰) خاطر نشان می‌کند که محیط کار، یادگیری سازمانی و توسعه مهارت‌ها از عوامل اساسی برای افزایش بهره‌وری کسب‌وکار می‌باشد و دانش، استراتژیک‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی برای رقبا است. سازمان‌ها باید فرایندهای یادگیری را در راستای موفقیت سازمانی، اجرا کنند (عادل عوده، الماسری و طارق^۳، ۲۰۲۱). همچنین باید توجه داشت که یادگیری سازمانی بدون یادگیری فردی به وجود نمی‌آید و سازمان‌ها فقط به لطف تجربیات و اقدامات افراد یاد می‌گیرند. با این حال، ممکن است این یادگیری محدود به افراد شود، نه یک سازمان (آنتونیس و پینهیرو، ۲۰۱۹).

سازمان‌هایی که مایل به دستیابی به توسعه، موفقیت و تداوم هستند، می‌کوشند تا از طریق برنامه‌های آموزشی به منابع انسانی خود آموزش دهند و منجر به بهبود اعتبار و مزیت رقابتی سازمان خود شوند (محمدادی، ۱۳۹۶؛ ابولحیه، احمد، الزقول و دیا^۴، ۲۰۲۱).

با توجه به اهمیت محیط‌زیست و نقش کارکنان سازمان مدیریت پسماند در آگاهی بخشی به مردم، اهمیت آموزش در این سازمان واضح و مشخص است. در این سازمان، آموزش منابع انسانی رکن اصلی موفقیت سازمان و ارتقای دانش اجتماعی در حوزه پسماند محسوب می‌شود. مدیریت دوره‌های آموزشی در این سازمان و ارائه الگویی برای آموزش کارکنان

¹. Antunes & Pinheiro

². Dangol

³. Adel Odeh, Almasri & Tareq

⁴. Abu Lehyeh, Ahmed, Alzghoul & Diya

5. Garg, Sinha, Kar & Mani

6. Lázaro, Messino, García & Blanco

7. Pacheco, Castillo, Manotas & Arevalo

تبدیل شده است (عسکری، افشار و محمدی، ۱۳۹۹). از آنجا که آموزش نهادی، سازمان را قادر می‌سازد تا با این مشکلات کنار بیاید، اما توسعه مداوم فناوری نیاز به همگام سازی و آماده‌سازی منابع انسانی برای ادامه کار دارد و یادگیری سازمانی جز مهم آن محسوب می‌شود، در این راستا مدیریت دانش برای همگام سازی با نوسانات فضای حرفه‌ای و رقابت به توسعه وظایف سازمانی کمک می‌کند. در نتیجه مفهوم مدیریت دانش با مفهوم یادگیری سازمانی برای تکمیل یکدیگر در توسعه سازمان‌ها مشترک هستند (کاستاندا، مانریکو و کولار^۳، ۲۰۱۸).

پیشینه پژوهش

ولی‌پور و زارعیان (۱۳۹۶)، در پژوهشی به تحلیل روابط یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. نتایج نشان داد، ارتباط معنادار قوی و مثبتی بین یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. صحت، آقایی و شریفیان (۱۳۹۸)، در پژوهشی به تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش مدار بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری به این نتیجه رسیدند که سرمایه فکری در رابطه بین مدیریت منابع انسانی دانشی و یادگیری سازمانی نقش میانجی دارد. علی‌پور، ایمانی گله پردسری و ذوالفقاری زعفرانی (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی» نشان دادند که ابعاد آموزش، سیاست‌گذاری و رفتار در بهره‌وری فرایند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار هستند. برخی مطالعات نشان دادند که آموزش بر خودکارآمدی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد تأثیرگذار است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۴؛ ژاورسکی^۴، ۲۰۱۸).

کشاورزی و سیدجوادین (۱۳۹۹)، به بررسی استراتژی‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با به‌کارگیری روش SWOT و PEST پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که سازمان بر استراتژی رهبری هزینه نسبت به استراتژی تمایز در هر دو حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی تمرکز بیشتری دارد و از نظر بازار کار تمرکز سازمان بر بازار کار داخل نسبت به بازار کار خارج بیشتر است.

هر سازمان برای نیل به اهداف خود به کارکنانی فعال و قابل‌انعطاف با شرایط مختلف نیاز دارد. هنگامی که سازمان به اجرای سیستم‌های پویای آموزش و بهسازی نیروی انسانی اهتمام بورزد، نیروی انسانی عضو قابلیت انعطاف‌پذیری با شرایط مختلف سازمان را پیدا خواهد کرد، به عبارت دیگر آموزش و بهسازی اقدامی کارآمد از سوی مدیر سازمان در جهت بالا بردن سطح شایستگی اعضای سازمان است (تاین، اولاه و صدیق^۱، ۲۰۲۱).

امروزه تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌ها و پیشرفت‌های جامعه جدید سازگار و همراه شد. آموزش، همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد؛ به همین دلیل به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری مؤثر از این نیرو، آموزش از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین تدابیر به شمار می‌رود (تاموکوا، میاک و آساکورا^۲، ۲۰۲۰).

اگر کارکنان سازمان به‌خوبی آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. از اولین نتایج این امر عدم نیاز زیاد به نظارت از سوی سرپرستان بر روی زیردستان است؛ در عین حال این امر کمک می‌کند که افراد در جهت احراز شرایط ارتقای سازمانی آماده شوند و در نهایت انجام وظایف با مطلوبیت موردنظر سازمان امکان‌پذیر می‌شود (عسکری، افشار و محمدی، ۱۳۹۹).

به‌طور معمول مدیران منابع انسانی وظایف سنگینی دارند. فعالیت‌های آموزشی کمک می‌کنند تا کارکنان مهارت‌هایشان را ارتقا داده و دانش فعلی‌شان را به روز رسانده و بدین ترتیب به طرز مؤثرتری در موفقیت سازمان مشارکت کنند. آموزش‌های مرتب، کارکنان را در برابر تغییرات پیش‌بینی نشده در سیستم و شرایط پیش‌بینی نشده ناسازگار آماده خواهد کرد (گارگ و همکاران ۲۰۲۱). مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مسئول اصلی ارتقای موفقیت سازمان هستند، یکی از راه‌های اساسی این امر بالا رفتن سطح دانش کارکنان است. این مدیران معتقدند که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. آموزش کارکنان فقط مطلوب نیست، بلکه این مطلوبیت به یک اجبار

تعیین حجم نمونه در این پژوهش، رسیدن به اشباع نظری بوده است که از مصاحبه دوازدهم اشباع حاصل شد اما پانزده مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه مدیریت آموزش منابع انسانی انجام شد.

ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان، اشتغال در پست‌های مدیریتی، واحد منابع انسانی، واحد پژوهش و آموزش سازمان پسماند اصفهان بود. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها، شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود. زمان مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود. با آگاهی و رضایت مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط می‌شد. برای بررسی روایی پژوهش کیفی از ایده و نظرات خبرگان و به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تفسیر نتایج کمک گرفته شد.

در مطالعات کیفی، معمولاً اصطلاحاتی همچون دقت علمی و موثق بودن (قابلیت اعتماد) بجای روایی استفاده می‌گردد. دقت علمی در مطالعات کیفی، شامل تمامی فعالیت‌هایی است که احتمال داده‌های معتبر را افزایش می‌دهد. روش‌های مختلفی برای افزایش قابلیت اعتماد در روش نظریه‌سازی زمینه‌ای وجود دارد که در پژوهش حاضر از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده برای بالا بردن سطح قابلیت اعتماد انجام گردید.

تحلیل داده‌های کیفی پژوهش با فرآیند کدگذاری^۳ مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۲) انجام شد. در این طرح، تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۴، کدگذاری محوری^۵ و کدگذاری گزینشی^۶ با نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری (خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها)، نتایج حاصله از پالایش مصاحبه‌ها و استخراج دسته‌بندی مقوله‌ها و همچنین کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی پرداخته خواهد شد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

اپتا^۱ (۲۰۲۱) به بررسی آموزش اخلاق در آموزش مدیریت منابع انسانی: مطالعه‌ای در سریلانکا پرداخت. در این تحقیق هفت طبقه از استدلال‌ها برای ایجاد مورد یادگیری اخلاق در آموزش منابع انسانی پشتیبانی شد و پنج بعد اصلی از مبحث اخلاق که باید تدریس شود نیز شناسایی شد. یافته‌های ارزیابی نشان می‌دهد که نیاز جدی به ادغام اخلاق در آموزش منابع انسانی وجود دارد. اسلام، خان و بوخاری^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهشی به تحلیل روابط یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد کاری و تمایل به ترک خدمت نشان دادند که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر دارد. عادل عوده، الماسری و طارق (۲۰۲۱)، نقش میانجیگری حافظه سازمانی در رابطه بین جذب دانش و سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه نشان داد که تأثیر قابل‌توجهی در جذب دانش بر حافظه سازمانی و سازمان یادگیرنده وجود دارد. همچنین حافظه سازمانی بر سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت دارد و حافظه سازمانی تأثیر قابل‌توجهی در رابطه بین جذب دانش و سازمان یادگیرنده دارد.

بنابراین آموزش منابع انسانی باید به‌طور دقیق مدیریت شود. زیرا شیوه‌های همکاری مدیریت منابع انسانی به مجموعه روش‌هایی اشاره دارد که برای تشویق به تبادل دانش بین اعضای مختلف یک سازمان در نظر گرفته شده است.

با توجه به بررسی مطالعات پیشین و خلاء موجود در پژوهش‌ها، محققان قصد دارند تا مدلی برای مدیریت آموزش منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه ارائه دهند و راهکارها و راهبردهای مناسبی جهت اثربخشی نظام آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند ارائه نمایند. لذا سؤال اساسی، در پژوهش حاضر بدین صورت مطرح می‌شود: مدلی که مدیریت آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان را تبیین می‌کند، چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی با راهبرد داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، مدیران منابع انسانی سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان و خبرگان مدیریتی هستند. تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک

3. Coding
4. Open Coding
5. Axial Coding
6. Selective Coding

1. Opatha
2. Islam, Khan & Bukhari

خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. اولین گام در مرحله کدگذاری، کدهای اولیه نهایی از واحدهای معنادار متن انتخاب گردید که در جدول ۲ نمونه‌ای از این واحدها و کدهای اولیه مشخص می‌باشند.

کدگذاری باز

کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان
Table 1. Demographic Characteristics of the Interviewees

ردیف	جنسیت	سمت	تحصیلات
نفر اول	مرد	معاون اداری سازمان پسماند	دکتر
نفر دوم	مرد	معاون برنامه‌ریزی سازمان پسماند	فوق لیسانس
نفر ستم	مرد	مدیرعامل سابق سازمان پسماند	فوق لیسانس
نفر چهارم	مرد	معاون برنامه‌ریزی سابق سازمان پسماند	دکتر
نفر پنجم	مرد	مدیر امور مالی سازمان پسماند	فوق لیسانس
نفر ششم	مرد	مدیر سرمایه‌گذاری و مشارکت‌ها	دکتر
نفر هفتم	مرد	رئیس کارخانه	فوق لیسانس
نفر هشتم	مرد	مدیرعامل سازمان پسماند	دکتر
نفر نهم	مرد	مسئول نگهداری و تعمیرات کارخانه	فوق لیسانس
نفر دهم	مرد	کارشناس برنامه‌ریزی سازمان پسماند	فوق لیسانس
نفر یازدهم	مرد	رئیس اداره سرمایه انسانی سازمان پسماند	دکتر
نفر دوازدهم	زن	مدیر کنترل کیفیت سازمان پسماند	فوق لیسانس
نفر سیزدهم	زن	مسئول پژوهش سازمان پسماند	دکتر
نفر چهاردهم	زن	کارشناس پژوهش سازمان پسماند	فوق لیسانس
نفر پانزدهم	زن	مدیر روابط عمومی سازمان پسماند	فوق لیسانس

جدول ۲. کدهای اولیه و واحدهای معنادار
Table 2. Primary Codes and Meaningful Units

کد اولیه	متن مصاحبه
یادگیری فردی	تعهد هر کارمند به آموزش و همچنین توانایی او برای سازمان اهمیت دارد. تیم‌ها آموزش می‌بینند که از تجربه‌های خود بیاموزند، به زمینه‌های نو برسند و دانش را به سرعت نشر دهند.
به اشتراک گذاشتن دانش	حس به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان ایجاد شود زیرا هم‌افزایی شکل می‌گیرد و کمک شایانی به سازمان است.
استعدادهای بالقوه	نقش مدیریت منابع انسانی، نخست، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آن‌هاست.
واکنش به تغییر	فرآیندهای یادگیری دانش، کارکنان را قادر می‌سازد تا تغییرات چشمگیر در محیط خارجی را به درستی احساس کنند و به آن‌ها پاسخ دهند.

شدند. جدول ۳ با بررسی مقوله‌های نظر پاسخ‌دهندگان به مهم‌ترین مقوله‌ها و مضامین حاصل از کدگذاری می‌پردازد.

در مرحله بعد با پالایش مصاحبه‌ها، کدهای اولیه در قالب مقوله‌های فرعی سازمان‌دهی و نام‌گذاری شدند. به‌منظور اطمینان از طبقه‌بندی مناسب هریک از مقوله‌ها، مجدداً مصاحبه بررسی

جدول ۳. استخراج و دسته‌بندی مقوله‌ها

Table 3. Extraction and Classification of Categories

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای اولیه
محوری	مدیریت دانش	به اشتراک گذاشتن دانش آموزش
	اثربخشی	ارتقای سطح دانش کارکنان اثربخشی منابع انسانی، سازمان اثربخش
علی	محرك‌های درون سازمانی	انگیزش شایستگی کارکنان
	سواد اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی یکنواخت فناوری اطلاعات اطلاعات کارکنان
راهنبردها	استراتژی دانشی	سرمایه‌گذاری راهبردی منابع انسانی پرورش نگرش مناسب در کارکنان چشم‌انداز مشترک استقبال از تفاوت‌ها
	ایجاد مهارت تصمیم‌گیری	درگیر کردن کارکنان در مسائل پیچیده ارزش مورد انتظار تفویض اختیار به کارکنان تخصیصی شدن شغل
	تطبیق پذیری	انعطاف پذیری حل و فصل تعارضات شغلی
	سطوح یادگیری	یادگیری تیمی یادگیری فردی یادگیری سطح بالا یادگیری سطح پایین
شرایط مداخله‌گر	واکنش به تغییر	تغییر به سمت موقعیت جدید مدیریت مناسب تغییر تغییرات ناشی از کمبودها پاسخ به تغییرات محیط خارجی تغییر در ذهنیت افراد
	محیط آموزش	محیط واقعی محیط مطلوب
شرایط زمینه‌ای	استعدادهای بالقوه	تشخیص استعدادها بالقوه شکوفایی استعدادها بالقوه
	اخلاق کاری	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی اصول اخلاقی مدیران منابع انسانی رهبری اخلاقی تعهد کارکنان فرهنگ
	شیوه‌های آموزش	آموزش ضمن خدمت آموزش تئوریک آموزش عملی
	محتوای آموزش	آشنایی با انواع پسماندها مدیریت پسماند فراایندها مدیریت یکپارچه
پیامدها	رشد کارکنان	مشارکت دادن کارکنان افزایش مهارت‌ها ارتقای توانمندی کارکنان
	کارآمدی مدیریت	بهبود عملکرد سازمان مدیریت صحیح منابع انسانی
	رقابت‌پذیری	نوآوری کسب مزیت رقابتی ایجاد حس رقابت بین کارکنان در جهت یادگیری

کدگذاری محوری

مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی زمینه بنیان کدگذاری محوری است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

بر اساس «رهیافت نظام‌مند» استراوس و کوربین (۱۹۹۸) مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل ۶ محور به ترتیب زیر است:

▪ **شرایط علی:** مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که مقوله محوری تأثیر می‌گذارد؛ که در پژوهش حاضر شامل اثربخشی، محرک‌های درون‌سازمانی و سواد اطلاعاتی است.

▪ **مقوله محوری:** مقوله‌ای اصلی که می‌توان دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده و به کرات در داده‌ها ظاهر می‌شود؛ در این پژوهش مدیریت دانش با توجه به تأکید خبرگان به عنوان

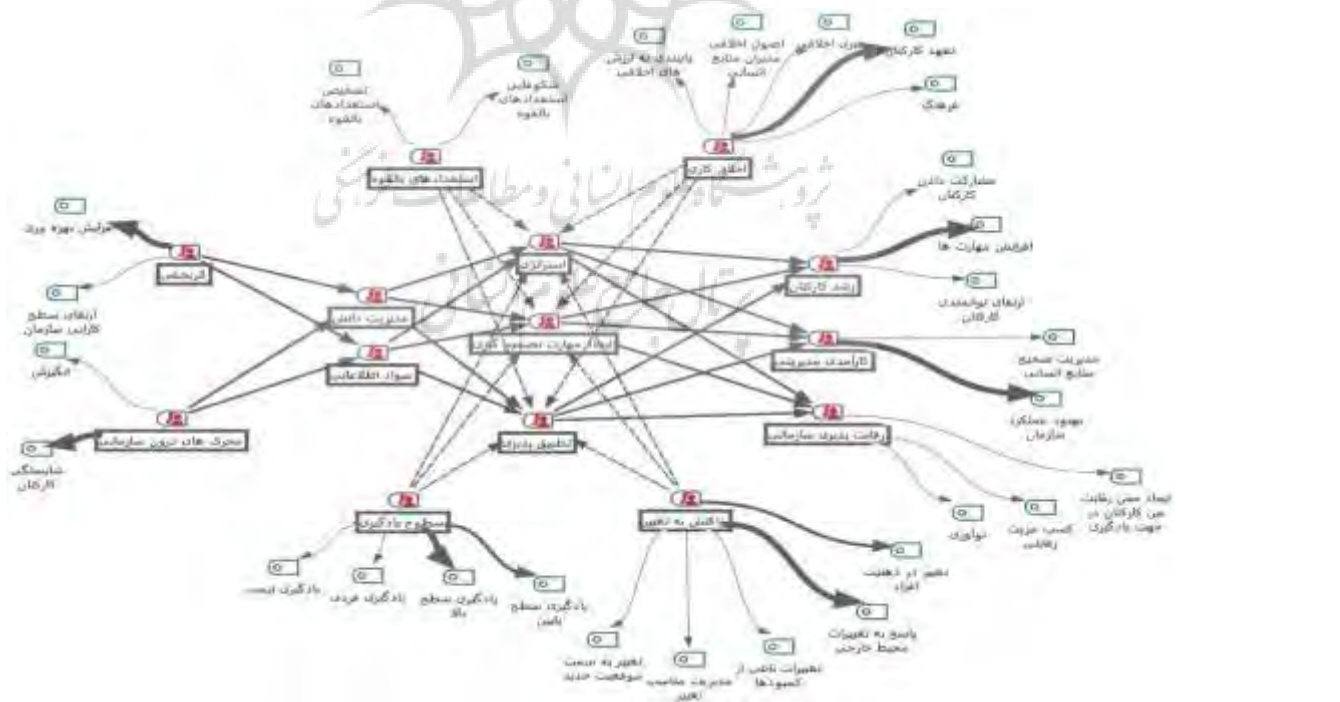
پدیده محوری در نظر گرفته شدند.

▪ **اقدامات:** کنش‌ها و برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود؛ که استراتژی دانشی، ایجاد مهارت و تطبیق‌پذیری به‌عنوان کنش‌های الگو مدیریت آموزش منابع انسانی احصا شدند.

▪ **زمینه‌ها:** شرایط خاصی که بر اقدامات تأثیر می‌گذارد که شامل استعدادها، بالقوه، اخلاق کاری شیوه‌های آموزشی و محتوای آموزشی بود.

▪ **شرایط مداخله‌گر:** شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد؛ که شامل سطوح یادگیری، واکنش به تغییر و محیط آموزش بود.

▪ **پیامدها:** خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری اقدامات که رشد، کارآمدی مدیریت و رقابت‌پذیری را در بر گرفت. لذا از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده و ۱۷ مقوله حاصل گردید.



شکل ۱. مدل درختی کدگذاری محوری

Figure 1. Tree Model of Axial Coding

کدگذاری گزینشی

در کدگذاری گزینشی قضایای حاصل از روابط بین مقوله‌های مستخرج تدوین می‌شوند.

اثربخشی بر پدیده محوری تأثیر دارد.

محرك‌های درون سازمان بر پدیده محوری تأثیر دارد.

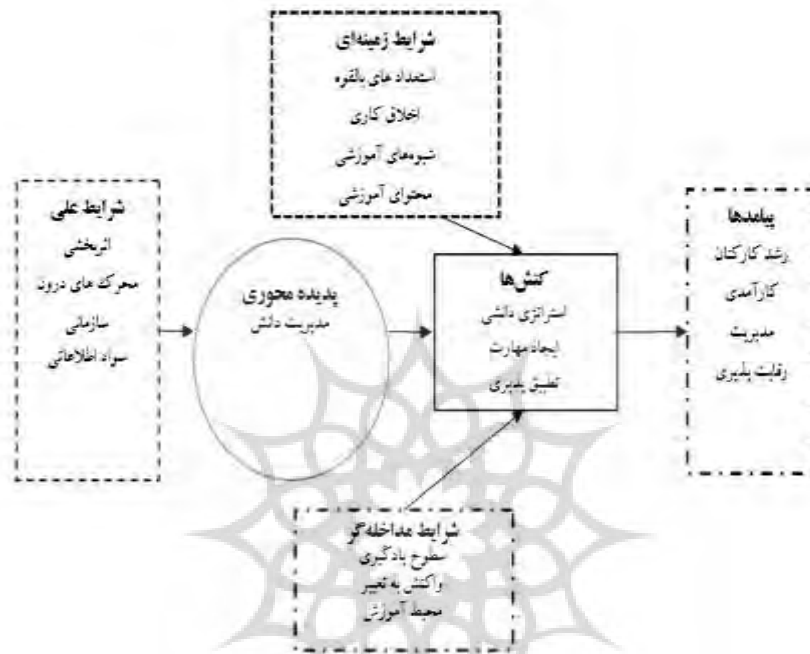
پدیده محوری و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر کنش مدل

مدیریت آموزش منابع انسانی تأثیر دارد.

کنش‌های مدیریت آموزش منابع انسانی منجر به پیامدهای رشد، کارآمدی مدیریت و رقابت‌پذیری می‌شود. جهت تأیید مدل و

اعتبار سنجی، مدل مجدد برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد. برای

خبرگانی مدیریتی غیر مشارکت‌کننده نیز ارسال و تأیید شد.



شکل ۲. مدل پژوهش

Figure 2. The Research Model

بحث و نتیجه‌گیری

آن‌ها چه از درون سازمان و چه از بیرون سازمان وجود نداشته که این امر منجر به ناکارآمدی در ایجاد، حفظ و انتقال دانش سازمانی در سازمان و کارکنان می‌گردد. این مسئله نیز می‌تواند تضعیف عملکرد سازمانی را برای سازمان در پی داشته باشد. نتایج این پژوهش با نتایج ولی پور و زارعیان (۱۳۹۶)، صحت، آقائی و شریفیان (۱۳۹۸) علی پور، ایمانی گلہ پردسری و ذوالفقاری زعفرانی (۱۳۹۸)، کشاورز، کمندی، فریدفنجی و سلطانی (۱۳۹۴)، اپتا (۲۰۲۱)، اسلام، خان و بوخاری (۲۰۲۱) همسو است.

در این پژوهش مدیریت دانش، به‌عنوان پدیده محوری ناشی از شرایط علی مانند اثربخشی، سواد اطلاعاتی و محرك‌های درون سازمانی شکل خواهد گرفت. کنش مدیریت آموزش منابع انسانی، پیامدهایی شامل رشد کارکنان، کارآمدی مدیریت و رقابت‌پذیری را در پی خواهد داشت. هرچند در این الگو، عوامل زمینه‌ای نظیر استعدادها، بالقوه، شیوه‌های آموزشی، محتوای آموزشی

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مدیریت آموزش منابع انسانی در سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان بود. تعداد ۶ مقوله اصلی و ۱۷ مقوله فرعی احصا شد.

یکی از سازمان‌هایی که آموزش و یادگیری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه نوآوری و عملکرد آن داشته باشد سازمان مدیریت پسماند شهرداری اصفهان است. در این سازمان خدماتی، دانش و تخصص رکن اصلی موفقیت محسوب می‌گردد. مدیریت آموزش منابع انسانی، موضوعی است که کمتر از جانب مدیران و سیاست‌گذاران این سازمان مورد توجه قرار گرفته است. مسئله اصلی که به گفته مدیران سازمان شهرداری اصفهان در این سازمان وجود دارد، ضعف در مدیریت آموزش منابع انسانی و یادگیری سازمانی در کارکنان سازمان است. به عبارتی در این سازمان در طول دوران خدمت کارکنان فرایندی به‌منظور یادگیری

و اخلاق کاری و شرایط مداخله‌گر شامل سطوح یادگیری، محیط آموزش و واکنش به تغییر روابط را تحت تأثیر قرار خواهند داد. با توجه به تغییرات سریع در محیط، سازمان‌ها باید به محیط پاسخگو باشند و یادگیری را توسعه دهند. یادگیری سازمانی با کمک مهم‌ترین منبع سازمان یعنی منابع انسانی محقق می‌شود. منابع انسانی نیز نیازمند آموزش هستند. اما مهم‌تر از آموزش، مدیریت این فرایند است. مدیریت آموزش منابع انسانی، نیازمند اثربخشی و محرک‌هایی در کارکنان است. هدفمندی دانش و سواد اطلاعاتی منابع انسانی، مقوله‌هایی مهم در این فرایند هستند. به نظر می‌رسد که راه مؤثر سازمان‌ها برای همگام شدن با تغییرات، بکارگیری مهارت مدیریت دانش و سواد دانشی و اطلاعاتی است. به طوری که توانایی کارکنان در راستای جذب دانش و اطلاعات می‌تواند مؤثر واقع شود.

پیشنهادها

با توجه به کدگذاری محوری و مدل احصا شده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقا سطح دانش در منابع انسانی محرک‌های درون سازمان تقویت شوند و سازمان در جهت توسعه و بهبود سواد اطلاعاتی برنامه‌ریزی نماید. پیشنهاد می‌شود برای کارکنان، کلاس‌ها و دوره‌های آموزش تخصصی هدفمند برگزار شده و از آن‌ها خواسته شود طرح‌هایی به منظور انجام بهتر کارها ارائه دهند و برای بهترین طرح انتخابی که قابلیت اجرا داشته باشد پاداش یا ترفیع مقام قرار دهیم. در طی یک بخشنامه به ادارات ذی‌ربط اعلام نماییم که شیوه‌های کاهش پسماند را به کارکنان خود آموزش داده و حتی نحوه تفکیک زباله‌ها و پسماندها را با فرستادن نمایندگانی به کارکنان سایر ادارات آموزش دهیم.

مدیران سازمان پسماند، استعدادها و کارکنان در زمینه آموزش را شناسایی نموده و بر اساس آن محتوای آموزشی و شیوه‌های آموزشی را تنظیم نمایند.

بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی از میزان تغییر در کارکنان بازخورد گرفته و واکنش آن‌ها را نسبت به تغییر ایجاد شده بسنجیم.

با توجه به تأثیر محیط آموزش در مدل، مدیران باید آموزش را در محیطی واقعی و مطلوب برگزار نمایند تا کارکنان به صورت

عملیاتی با مباحث آشنا شوند.

سازمان پسماند باید استراتژی‌های دانش‌محور و مهارت‌افزار را در دستور کار خود قرار دهد.

جهت هم‌افزایی دوره‌های آموزشی علاوه بر همکاری کارکنان، با کمک محیط بیرونی، از کودکان و نوجوانان به‌منظور گسترش تبلیغات مناسب آموزشی و فرهنگ‌سازی بهره‌برداری کنیم و مانند همیاران پلیس، همیاران مدیریت پسماند استفاده ببریم.

از آنجایی که یکی راهکارهای مؤثر در بهینه‌سازی منابع انسانی، بهره‌گیری از راهکار مفیدی به نام آموزش ضمن خدمت است که فرد پس از استخدام در سازمان بایستی آن‌ها را بگذراند این آموزش‌ها با هدف اجرای بهتر وظایف شغلی، افزایش توانمندی و مهارت‌ها و همچنین بالابردن سطح تجربه و دانش کارمندان، صورت پذیرد. پیشنهاد می‌شود مدیران یک فضای ترغیب‌کننده در سازمان ایجاد کنند تا این دلیلی شود بر ترغیب کارکنان تا در کنار هم کار کرده و وضعیت سازمان را ارتقا دهند. لازم است کارکنان، اطلاع کامل از مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمان و همچنین استراتژی‌های نظام مدیریت منابع انسانی و برآورد احتیاجات آموزشی از طریق بررسی آمارها و گزارش‌ها واصله از واحدهای هماهنگی سرپرستان اجرایی، مطالعه و تحقیق در زمینه پیشرفت‌های عملی و تکنولوژیکی در رابطه با کار مؤسسه و پیشنهاد آموزش‌های جدید در سازمان مدیریت پسماند به دست آورند. تشویق کارکنان و حتی مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف سازمانی به کسب دانش و افزایش مهارت‌های لازم می‌تواند آموزش را اثربخش‌تر و تسهیل نماید. دوره‌های ارزشیابی به صورت تصادفی و بدون اطلاع قبلی صورت پذیرد.

محدودیت‌ها

تعمیم‌یافته‌های پژوهش به دلیل شرایط سازمان مدیریت پسماند اعم از اندازه، متغیرهای محیطی متفاوت در شهرهای مختلف و سایر متغیرها باید با احتیاط صورت گیرد.

سپاسگزاری

از تمام مدیران و کارشناسان سازمان مدیریت پسماند و همچنین استادان که در جریان انجام این مطالعه همکاری کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

References

- Abu Lehyeh, S.M., Ahmed, E., Alzghoul, M., & Diya, A. (2021). Knowledge Management and its Impact on the Organizational Learning: An Experimental Study. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(5), 5577-5588.
- Adel Odeh, A-H., Almasri, A., & Tareq, A.O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1924933. DOI:10.1080/23311975.2021.1924933
- Alipour, K., & Imani Gale-Pardsari, Mo. N., Zulfiquari Zafarani, R. (2018). Provide a model to improve the efficiency of human resource training in Islamic Azad University. *Journal of a new approach in educational management*, 10(38), 179-208. (In Persian)
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Askari, M., & Afshar, M., & Mohammadi, M. (2019). The effect of human resources management system on the quality of crisis management operations; Case study: crisis management headquarters of Tehran municipality. *Crisis Management*, 39-47. (In Persian)
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*.
- Dangol, P. (2020). An analysis of factors improving productivity at work. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(4), 268-274.
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2021). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Husseini, S. A., Kadkhodayi, S., & Toolabi, M. (2019). Identification and Ranking The effective Factors on man-power Productivity Promotion using The ANP Technique (A Case Study: Managers and supervisors Cement company in township), *Productivity Management*, 10(37), 29 - 50. (In Persian)
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2021). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169.
- Jaworski, C. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- Lázaro, B. E., Messino-Soza, A., Uribe, E. G., & Blanco-Ariza, A. B. (2020, June). Organizational learning: Current framework and opportunities: a systematic review. In *2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-6). IEEE.
- Pacheco, G. V., Castillo, A. E., Manotas, E. N., & Arevalo, O. (2022). Analysis of the knowledge management in industrial exporting SMEs. *Procedia Computer Science*, 203, 476-480. doi.org/10.1016/j.procs..07.065.
- Keshavarz, L., Kamandi, I., Farid Fathi, A., & Soltani, M. (2014). The relationship between the effectiveness of in-service training courses and the job satisfaction of physical education teachers. *Organizational behavior management studies in sports*, 2(1), 79-87. (In Persian)
- keshavarzi, T., & Seyedjavadin, S.R. (2019). *Investigating the strategies of training and development of human resources in the Central Insurance of the Islamic Republic of Iran by applying the SWOT and PEST methods*. Master's Thesis, Department of Business Administration, University of Tehran. (In Persian)
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., & Nazarpour, Sh. M. (2020). Pathology of human resources training system in higher education: formulation and validation of a model. *Education and development of human resources*, 28(8), 1-25. (In Persian)
- Mohammad Hadi, F. (2016). Review and analysis of quantum learning in optimizing human resources training, *Human Resources Education and Development Quarterly*, 12, 29-52. (In Persian)
- Opatha, Henarath HDNP. (2021). Teaching Ethics in Human Resource Management Education : A Study in Sri Lanka. *Prabandhan Indian Journal of Management*, 14(1), 8-24.
- Salimi, A., & Abbas Nejad, M. H. (2019). Development of human resources leadership model based on 360 degree leadership. *Supervision & inspection*, 129-156. (In Persian)
- Sehat, A., & Sharifian, S. (2018). The effect of knowledge-based human resource management on organizational learning ability: studying the mediating role of intellectual capital. *Human Resources Studies*, 9(3), 77-100. (In Persian)
- Tien, N. H., Jose, R. J. S., Ullah, S. E., & Sadiq, M. (2021). Development of Human Resource

- Management Activities in Vietnamese Private Companies. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(14), 4391-4401.
- Tomokawa, S., Miyake, K., & Asakura, T. (2020). Sustainable human resource training system for promoting school health in Japan. *Pediatrics International*, 62(8), 891-898.
- Valipour, H., & Zareian Jahormi, R. (2016). *Investigating the relationship between organizational learning and organizational agility on human resource empowerment (case study: Imam Khomeini Relief Committee (RA))*. master's thesis; Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Faculty of Sciences, (In Persian)

