

## Damages and challenges of human resources training and development system in Melli Bank of Iran

Ahad Najd Ghasem<sup>1</sup>

### Abstract

Extensive and diverse changes in organizations, and the transformation of customers' needs have caused organizations to follow the empowerment, and training of human resources as an effective plan to maintain and improve their position in the competitive environment. In the meantime, the education system, and the development of human resources are always faced with a series of challenges and damages. Based on this, in this research, we intend to examine the damage to the educational system, and human resource development in Melli Bank of Iran. The current research is meta-composite research (qualitative to quantitative) used in the qualitative part, the data-based or grounded theory method to examine the causal, interventional and contextual conditions. The statistical population of the research was made up of all the management specialists' managers and employees of Melli Bank of Iran, and ten people were selected for the interview through purposive sampling. In this research, to identify and prioritize injuries, a documentary method was used for basic data and an interview tool was used to examine the opinion of the sample. The findings of this research show that the four categories of educational needs assessment, educational design and planning, educational implementation, and educational evaluation are considered the categories of the pathological process of Melli Bank of Iran.

**Keywords:** Melli Bank of Iran; pathology; Education; Educational system; Human resources development.

---

<sup>1</sup>. P.H.D in human resource management and lecturer, Islamic Azad University, Bonab branch, Bonab, Iran (Corresponding author) najd\_bmi@yahoo.com



## شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران

احمد نجد قاسم<sup>۱</sup>

### چکیده

تغییرات گسترده و متنوع در سازمان‌ها و همچنین دگرگونی نیازهای مشتریان سبب شده‌است که سازمان‌ها برای حفظ و ارتقا جایگاه خود در فضای رقابتی، توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی را به عنوان یک طرح موثر دنبال کنند و در این میان نظام آموزش و توسعه منابع انسانی همواره با یک سری چالش‌ها و آسیب‌هایی مواجه است. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم آسیب‌ها و چالش‌های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران را شناسایی و بررسی کنیم. پژوهش حاضر، یک پژوهش فراترکیب (کیفی به کمی) است که در بخش کیفی، روش داده‌بنیاد یا گراندد تئوری برای بررسی شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را تمامی متخصصان مدیریت و مدیران و کارکنان بانک ملی ایران تشکیل دادند که تعداد ده نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه انتخاب شدند. در این پژوهش، برای شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌ها از روش اسنادی برای داده‌های پایه و ابزار مصاحبه برای بررسی نظر افراد نمونه استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چهار مقوله نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزشی به عنوان مقوله‌های بعد فرایندی آسیب شناسی بانک ملی ایران مطرح هستند.

**واژگان کلیدی:** بانک ملی ایران؛ آسیب‌شناسی؛ آموزش؛ نظام آموزشی؛ توسعه منابع انسانی.

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

[najd\\_bmi@yahoo.com](mailto:najd_bmi@yahoo.com)

## مقدمه

تغییرات سریع و گسترده در سازمان‌ها و شرکت‌ها همراه با دگرگونی‌هایی در محیط‌های اجتماعی سبب ایجاد یک سری تغییرات عمده در سطح نیازها و پایگاه‌های ارزش مورد قبول جامعه شد و بر این اساس لازم است تا حدودی ساختارها و فرایندهای سازمانی انعطاف‌پذیر، جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند. این در حالی است که سازمان‌ها و شرکت‌ها از سیستم‌های تلفیقی-اجتماعی به حساب می‌آیند که از تغییر و تحول محیط خویش تاثیر می‌پذیرند. تنها راه مؤثر ایجاد تحول در سازمان، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران از طریق تحول در سیستم ارزش‌ها، باورها، و روابط پذیرفته شده درون سازمان است و به همین جهت پیدایش بهبود سازمان ضرورت پیدا می‌کند. در این میان آسیب‌شناسی سازمانی و نظام توسعه منابع انسانی به عنوان حساس‌ترین برنامه برای بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود؛ چراکه مشکلات اساسی سازمان به طور مداوم و فراگیر ارزیابی می‌شود و طرح‌های گذر از وضع موجود به وضع مطلوب بر اساس آن تدوین می‌شوند آورند (رستم پور، ایران زاده و فقهی فرهمند، ۲۰۱۹).

در سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و توسعه یافته، یکی از مولفه‌های وجه تمایز نسبت به سایر سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشد که باعث می‌شود سازمان‌ها با مدیریت استراتژیک و صحیح بتوانند در عرصه رقابت‌ها جایگاه خود را حفظ کنند و به صورت کارآمدتر به جذب، آموزش، پرورش و سازماندهی استعدادها پردازند (نجفی زاده و زاهدی، ۲۰۱۶). بنابراین توانمندسازی و آموزش منابع انسانی، یک راهکاری بدیهی و موثر برای سازمان‌ها محسوب می‌شود تا ضمن کسب رضایت مشتریان، بتوانند جایگاه خود را در عرصه رقابت‌های بین سازمانی تثبیت و یا حفظ کنند (نادری، حیدری کبریتی و امیری، ۲۰۱۵).

اعمال فیلترهای سختگیرانه در کار جذب و استخدام توسط سازمان‌ها و شرکت‌ها به طور صددرصدی موثر نیست و باز هم احتمال اینکه فرد استخدامی، همان فرد مورد نظر از لحاظ ویژگی‌ها و خصوصیت‌های مورد نظر باشد، کم است. بنابراین سازمان‌ها

مجبور هستند برای اینکه ویژگی‌های علمی و عملکردی افراد استخدام شده را تا حد امکان به معیارها و ملاک‌های خود نزدیک کنند، او را آموزش دهند (دماری و حیدری، ۲۰۱۷). از طرفی لازم است تا کارکنان بتوانند استعداد‌های خود را در پست‌هایی که بیشترین سازگاری را با آنان دارند ظاهر کنند. ولی همواره این تناسب و سازگاری اتفاق نمی‌افتد و چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل غیر مرتبط با سوابق و علاقه و تحصیلات وی، به هدر رفته‌است. بنابراین شناسایی و اصلاح این آسیب‌ها در هر مقطع زمانی به سود و صلاح سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های اقتصادی و تحقیقاتی است (رستگاری، محمدی تمری و احمدوند، ۲۰۱۷). چراکه فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می‌اندازد، بنابراین تردیدی نیست که مسئولان سازمان‌ها باید با یاری متخصصان رفتار و منابع انسانی توجه خاصی نسبت به پرورش و آموزش نیروی انسانی خود و توسعه رفتاری، تخصصی و دانشی آنها داشته باشند (احمدی، صفری و نعمتی، ۲۰۱۰).

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یکی از شیوه‌های نوین انگیزشی، مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی کارکنان خلاق و توانمند محسوب می‌شود و به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانش، مهارت و تجربه همه منابع انسانی سازمان استفاده کنند (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۹). به بیان دیگر افراد به واسطه فرایند توانمندسازی قادر هستند تا همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و مهارت‌های توسعه یافته خویش در جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند و نهایتاً اهداف سازمانی در سطح بالایی تحقق پیدا کند (سیدجوادیان، ۲۰۱۲). توانمندسازی اصولی می‌تواند ضمن افزایش سطح کیفی خدمات، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان را ارتقا دهد (عباسپور بورا و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان مقوله آموزش و توانمندسازی افراد در سازمان‌ها همواره با یک چالش و آسیبی همراه است که منجر به هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند (مدهوشی و نورنژاد ونوش، ۱۹۹۹).

آموزش نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های سازمانی، تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و ضمن توانمندسازی نیروی انسانی موجود، موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند (قربانی زاده، کاظمیان و افتخاری، ۲۰۱۷). بنابراین لازم است تا آسیب‌شناسی لازم در جهت تحقق اهداف آموزشی و توانمندسازی در سطح سازمانی و فرا سازمانی دنبال شود و در سطوح سازمانی مثل بانک‌ها و بنگاه‌های اقتصادی که رضایت مشتری در آنها در کنار عملکرد کارکنان مولفه‌های مهم پردازش کیفیت سازمان محسوب می‌شوند، آسیب‌شناسی نظام آموزشی و توسعه منابع انسانی می‌تواند به ارتقا و بهبود جایگاه سازمان در میان رقبا منجر شود.

آسیب‌شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاب می‌کند: حوزه اول: تشخیص از عوامل تشکیل‌دهنده سازمان انجام می‌شود که شامل بخشها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها بر هم است؛ و حوزه دوم: آسیب‌شناسی براساس فرآیندهای سازمانی پایه‌گذاری شده است که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم‌گیری، سبکهای رهبری و اعمال قدرت، روشهای برنامه‌ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (حییبی و همکاران، ۲۰۲۰)

اسفندیاری، کاوسی، روان‌بد، محبتی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی به آسیب‌شناسی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی اقدام پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل رفتاری بیشترین و عوامل زمینه‌ای کمترین تاثیر را در ایجاد آسیب‌های منابع انسانی در واحد مورد بررسی کسب کرده‌اند. همچنین دلیر، عابسی و دارائی (۲۰۱۷)، در پژوهشی جهت نیل به بهره‌روی سازمانی و به منظور بهبود عملکرد صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون به ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد توسعه نیروی انسانی پرداخته‌اند. در این پژوهش، مدل برنامه‌ریزی راهبردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون ارائه گردید که

مجموعه اهداف و معیارهای ارزیابی عملکرد که بیشترین امتیاز را کسب کرده اند تاثیر ویژه ای در مدل برنامه ریزی راهبردی دارند.

ترابی و طالاری (۲۰۱۱)، در پژوهشی به آسیب شناسی وضعیت معیار پرورش منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی پرداختند. نتایج این پژوهش می دهد که وضعیت موجود معیار پرورش منابع انسانی در این بانک از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و نتایج مقایسه، بیانگر تفاوت معنی دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب منابع انسانی در معیار پرورش منابع انسانی در این بانک است.

بنکریم و ایمبو (۲۰۲۲) در پژوهشی با موضوع توسعه نیروی انسانی، از یکسو به بررسی رابطه میان مفهوم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی و از سوی دیگر به شناسایی و تحلیل تجارب برتر مرتبط با مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی در شرکت تویوتا موتورز پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که عوامل اصلی موفقیت شرکت مشتمل بر سیستم تولید شرکت، تمرکز بر مشتریان، حذف اتلافها (موادها)، رهبری قوی، کایزن، تمرکز بر نیروی کار، یادگیری مادام العمر و رویکرد تصمیم گیری واقع گرایانه می باشند.

نظام آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمانهای مختلفی مثل نظام بانکی، یکی از مهم ترین نظامهای سازمانی است که در سالهای اخیر با وجود تاکیدهایی بسیار مدیران ارشد و تقویت واحدهای آموزشی، ایجاد پستهای سازمانی و تزریق اعتبارات، طبق نتایج پژوهش صفری، صادقی مقدم و عبادی ضیایی (۲۰۱۶) نتوانسته است به طور شایسته به ایفای نقش خطیر خود بپردازد. بنابراین در این پژوهش به شناسایی آسیبها و چالشهای سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران خواهیم پرداخت.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، یک پژوهش فراترکیب (کیفی به کمی) است که در بخش کیفی، روش داده بنیاد یا گراند تئوری برای بررسی شرایط علی، مداخله ای و زمینه ای

استفاده شد و برای بررسی میزان اهمیت و بار عاملی عوامل شناسایی شده، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان رشته مدیریت و مدیران بانک ملی ایران تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌هایی از آنها با رعایت این ملاک که سیاستگذار آموزش منابع انسانی در بانک ملی باشند و یا در بانک ملی مورد آموزش قرار گرفته باشند، انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پایه‌ای از روش اسنادی و برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل و بررسی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تایم مصاحبه بین ۵۰ تا ۱۰۰ دقیقه استفاده شد. همچنین برای تعیین روایی داده‌های پژوهش، انتخاب مؤلفه‌ها و شاخص‌های مفروضه‌های نظام آموزش و توسعه منابع انسانی بانک ملی ایران از منابع مرتبط در دسترس استفاده شد؛ پس از استفاده از منابع متعدد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این پژوهش به تأیید تعدادی از متخصصان این حوزه و اساتید دانشگاه رسید. همچنین در قسمت کمی پژوهش حاضر، پرسشنامه‌ای مبنی بر هر یک از عوامل شناسایی شده در هر یک از قسمت‌های الگوی طراحی شده، تدوین شد و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از عوامل را شناسایی کنند.

#### یافته‌ها

به منظور شناسایی و بررسی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی، ابتدا تعداد ۴۶ پژوهش صورت گرفته در زمینه آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت که تعداد آسیب‌های اشاره شده در رابطه با بعد فرایندی در این پژوهش‌ها، فراوانی آنها و بزرگترین آسیب بر حسب بیشترین فراوانی در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱- آسیب‌ها و چالش‌های بعد فرایندی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از تحلیل اسناد

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب (با ذکر فراوانی آن)
۱	نیازسنجی آموزشی	۱۰	۷۸ مورد	فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی (۱۷ فراوانی)
۲	طراحی و برنامه ریزی	۲۱	۱۱۲ مورد	عدم توجه به معیارهای علمی، ویژگی‌های شغلی، تجارب قبلی و رفتارهای ورودی فراگیران در انتخاب محتوا (۱۱ فراوانی)
۳	اجرای آموزش	۲۳	۱۰۹ مورد	کمبود یا نبود تجهیزات و امکانات آموزشی (۱۴ فراوانی)
۴	ارزشیابی آموزشی	۱۰	۵۵ مورد	نادیده گرفتن و عدم بکارگیری نتایج اثربخشی دوره‌ها و ارزیابی‌های حین دوره در فرایند نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی و اجرای آموزش (۱۳ فراوانی)
۵	فرایند آموزش	۶۴	۳۵۴ مورد	اجرای آموزش (۲۳ آسیب)

در ادامه بر اساس آسیب‌ها و چالش‌های شناسایی شده و اولویت‌بندی آنها، با ده نفر از نمونه‌های انتخابی پژوهش مصاحبه‌ای انجام شد که نتایج آنها در جدول ۲ خلاصه شده است.



جدول ۲- آسیب‌ها و چالش‌های بعد فرایندی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از مصاحبه

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی آن)
۱	نیازسنجی آموزشی	۸	۴۸ مورد	فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی (۹ فراوانی)
۲	طراحی و برنامه ریزی	۹	۵۰ مورد	بی توجهی به مدل‌ها و الگوهای علمی در طراحی و برنامه ریزی آموزشی عدم همگنی شرکت کنندگان (بی توجهی به ویژگی‌های کارآموزان از منظر سابقه کار، تحصیلات، سمت و ...) (هر کدام با ۹ فراوانی)
۳	اجرای آموزش	۱۳	۶۶ مورد	عدم استفاده از آموزش الکترونیکی (۹ فراوانی) کمبود یا نبود امکانات آموزشی (۹ فراوانی)
۴	ارزشیابی آموزشی	۷	۳۳ مورد	استفاده صرف از نظرسنجی در ارزشیابی دوره‌ها و بی توجهی به میزان یادگیری، تغییر در رفتار فراگیران و نتایج موثر بر سازمان (۹ فراوانی)
۵	فرایند آموزش	۳۷	۱۹۷ مورد	اجرای آموزش (۱۳ آسیب)

در نهایت داده‌های حاصل از بررسی اسنادی و مصاحبه‌ای جدول ۱ و ۲، به شیوه کمی تحلیل شدند و کلیه فرایندهای آموزش و سؤالات آن با استفاده از اطلاعات توصیفی، برآورد حد بالا و پایین میانگین‌ها، آزمون t تک نمونه‌ای، طیف مطلوبیت نانلی و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفته است و آسیب‌ها و چالش‌ها شناسایی و اولویت‌بندی گردید (جدول ۳)

جدول ۳- بررسی وضعیت بعد فرایندی و مقوله‌های آن در بانک ملی ایران

آزمون فریدمن	SIG	نرخ دو	SIG (آزمون t)	وضعیت براساس طیف نانلی	حد پایین میانگین	حد بالای میانگین	خطای استاندارد برآورد میانگین	میانگین	فرایند آموزش و مقوله‌های آن
			۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۱.۹۲	۲.۱۹	۰.۰۵۱۵۵	۲.۰۶	مقوله نیازسنجی
		۹۱.۳۵ ۰	۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۱.۹۲	۲.۱۹	۰.۰۵۱۴۴	۲.۰۶	مقوله طراحی
			۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۳۲	۲.۶۱	۰.۰۵۶۳۹	۲.۴۷	مقوله اجرا

		۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۱.۸۳	۲.۱۳	۰.۰۵۷۷۴	۱.۹۸	مقوله ارزشیابی
		۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۰۲	۲.۲۶	۰.۰۴۷۰۵	۲.۱۴	بعد فرایندی

بر اساس نتایج تحلیلی جدول ۳، میانگین کلیه مقوله‌های بعد فرایندی کمتر از میانگین نظری می‌باشد. همچنین طیف نانلی نشان می‌دهد که فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد. همچنین از آنجا که مقدار معناداری بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد، در نتیجه این نتایج به احتمال ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد. همچنین بر اساس دو ستون آخر با توجه به آزمون فریدمن مقوله ارزشیابی به عنوان بزرگترین آسیب و چالش فرایند آموزش معرفی شده‌است و پس از آن مقوله‌های نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی با میانگین ۲/۰۶ به عنوان آسیب‌ها و چالش‌های بعدی قرار دارند. مقوله اجرای آموزش نیز با میانگین ۲/۴۷ در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد. بنابراین مطابق جدول ۴، میانگین این شاخص‌ها بسیار کمتر از میانگین نظری بوده و بر اساس طیف نانلی در وضعیت بسیار نامطلوب قرار دارند. همین‌طور با توجه به مقدار معناداری که کمتر از ۰/۰۵ برآورد شده‌است می‌توان اینگونه ارزیابی کرد که به احتمال ۹۵ درصد این نتایج قابل تعمیم به جامعه است.

پس از آسیب‌شناسی‌های انجام شده و بر اساس ویژگی‌های مشترک در ماهیت آسیب‌ها، آسیب‌ها و چالش‌های مورد هدف در سه مقوله آسیب‌های مربوط به اعتبارات و بودجه، آسیب‌های مربوط به ارتباطات و آسیب‌های مربوط به قوانین و مقررات طبقه‌بندی شدند. تعداد آسیب‌های اشاره شده در رابطه با بعد ساختاری در این پژوهش‌ها، فراوانی آنها و بزرگترین آسیب بر حسب بیشترین فراوانی در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵- آسیب‌ها و چالش‌های بعد ساختاری فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از تحلیل اسناد

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌ها - های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی)
۱	ارتباطات	۶	۳۳ مورد	عدم ارتباط با نظام آموزش کارکنان با سایر نظام های مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، حقوق و دستمزد و انتصاب (۸ فراوانی)
۲	اعتبارات و بودجه	۲	۱۰ مورد	کمی اعتبارات و بودجه نامناسب واحد آموزش (۶ فراوانی)
۳	قوانین و مقررات	۴	۲۰ مورد	نبود قوانین مربوط به حمایت های آموزشی و عدم پشتیبانی از اجرای آموزش در قوانین (۹ فراوانی)
۴	بعد ساختاری	۱۲	۶۳ مورد	ارتباطات (۶ آسیب)

پس از تحلیل اسناد و سپس مصاحبه با افراد نمونه، آسیب‌ها و چالش‌های فعالیت آموزش و توسعه بانک ملی ایران مطابق جدول ۶، مشخص گردید

جدول ۶- آسیب‌ها و چالش‌های بعد ساختاری فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از مصاحبه

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی)
۱	ارتباطات	۶	۴۱ مورد	عدم ارتباط مناسب شاخص‌های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد (۹ فراوانی) عدم ارتباط دوره‌های گذرانده شده و مسیر ارتقاء شغلی (۹ فراوانی)
۲	اعتبارات و بودجه	۴	۳۱ مورد	مسیر غلط و کند ساختار صنعت در پرداخت حق الزحمه مدرسین داخلی و موسسات آموزشی (۹ فراوانی)
۳	قوانین و مقررات	۴	۲۰ مورد	پایین بودن مبلغ حق الزحمه مدرسین داخلی در قوانین و رویه‌های موجود در صنعت (۹ فراوانی)
۴	بعد ساختاری	۱۴	۹۲ مورد	ارتباطات (۶ آسیب)

بر اساس جدول ۶، مقوله‌های بعد ساختاری با استفاده از اطلاعات توصیفی، برآورد حد بالا و پایین میانگین‌ها، آزمون  $t$  تک نمونه‌ای، طیف مطلوبیت نانلی و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفت و آسیب‌ها و چالش‌های شناسایی و اولویت بندی شدند که در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۷- بررسی وضعیت بعد ساختاری و مقوله های آن در بانک ملی ایران

آزمون فریدمن	آزمون (t)		وضعیت براساس طیف نانلی	حد پایین میانگین	حد بالای میانگین	خطای استاندارد برآورد میانگین	میانگین	فرایند آموزش و مقوله های آن
	SIG	خی دو						
			بسیار نامطلوب	۱.۷۷	۲.۰۵	۲.۰۵	۱.۹۱	مقوله ارتباطات
	۰.۰۰۰	۹/۹۶ ۸	نسبتاً نامطلوب	۲.۰۳	۲.۳۲	۲.۰۶	۲.۱۸	مقوله اعتبارات
			نسبتاً نامطلوب	۲.۵۸	۲.۸۹	۲.۰۶	۲.۷۳	مقوله قوانین
			نسبتاً نامطلوب	۲.۱۶	۲.۳۹	۲.۰۴	۲.۲۷	بعد ساختاری

بر اساس نتایج تحلیلی جدول ۷، میانگین کلیه مقوله های بعد ساختاری کمتر از میانگین نظری می باشد. طیف نانلی نشان می دهد که بعد ساختاری در وضعیت نسبتاً نامطلوب و بسیار نامطلوبی قرار دارد. همچنین از آنجا که مقدار معناداری بر اساس

آزمون t تک نمونه ای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد در نتیجه این نتایج به احتمال ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد. همچنین بر اساس دو ستون آخر با توجه به آزمون فریدمن مقوله ارتباطات با میانگین ۱,۹۱ به عنوان بزرگترین آسیب بعد ساختاری معرفی شده است و پس از آن مقوله اعتبارات با میانگین ۲,۱۸ و مقوله قوانین و مقررات با میانگین ۲,۷۳ در رده های بعدی آسیب قرار دارند. جدول ۸، وضعیت بزرگترین آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مقوله‌های بعد ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۸- بررسی وضعیت بزرگترین آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مقوله‌های بعد ساختاری در بانک ملی ایران

میانگین	حد بالای میانگین در جامعه	حد پایین میانگین در جامعه	وضعیت براساس طیف نانلی	SIG (آزمون t)	بعد ساختاری و مقوله های آن
۱.۴۷	۱.۸۱	۱.۱۳	بسیار نامطلوب	۰.۰۰۰	میزان ارتباط شاخص های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد

۰.۰۰۰	بسیار نامطلوب	۱.۶۷	۲.۰۰	۱.۸۳	میزان بودجه و اعتبارات واحد آموزش
۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۲	۲.۶۱	۲.۴	میزان تناسب شرح شغل و شرح وظایف کارکنان با وظایف کاری کارمندان

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، میانگین این شاخص‌ها بسیار کمتر از میانگین نظری بوده و بر اساس طیف نانلی در وضعیت بسیار نامطلوب و نسبتاً مطلوب قرار دارند. با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۵)، می‌توان نتیجه گرفت که به احتمال ۹۵ درصد این نتایج قابل تعمیم به جامعه است.

جدول ۹- آسیب‌ها و چالش‌های بعد محیطی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از تحلیل اسناد

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی آن)
۱	برون سپاری آموزش	۲	۹ مورد	نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و موسسات آموزشی (۵ فراوانی)



عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و تاثیر آموزش های گذرانده بر عملکرد افراد (۱۲ فراوانی)	۳۵ مورد	۶	عوامل نگرشی و تفکری	۲
جابجایی مکرر کارکنان در شغل های مختلف بدون در نظر گرفتن دیدگاه واحد آموزش	۷ مورد	۲	تغییرات و جابجایی ها	۳
عوامل نگرشی و تفکری (۶ آسیب)	۵۱ مورد	۱۰	بعد محیطی	۴

در ادامه آسیب‌ها در سه مقوله آسیب‌های مربوط به آسیب‌های مربوط به عوامل نگرشی و تفکری، برون‌سپاری آموزش و آسیب‌های مربوط به تغییرات و جابجایی‌ها طبقه بندی گردیدند. جدول ۹، آسیب‌های بعد محیطی فعالیت های آموزش و توسعه را بر اساس تحلیل اسنادی، جدول ۱۰ این آسیب‌ها را بر اساس داده‌های مصاحبه و جدول ۱۱ تحلیل کمی این یافته‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۱۰- آسیب‌ها و چالش‌های بعد محیطی فعالیت های آموزش و توسعه حاصل از مصاحبه

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب (با ذکر فراوانی آن)
۱	برون‌سپاری آموزش	۵	۱۶ مورد	نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و موسسات آموزشی (۵ فراوانی)

۲	عوامل نگرشی و تفکری	۷	۲۳ مورد	عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و بی توجهی به واحد آموزش (۶ فراوانی)
۳	تغییرات و جایجایی ها	۲	۱۰ مورد	جایجایی مکرر کارکنان در شغل های مختلف بدون تعیین نیازهای آموزشی جدید افراد برای سمت های جدید (۸ مورد)
۴	بعد محیطی	۱۴	۴۹ مورد	عوامل نگرشی و تفکری (۶ آسیب)

جدول ۱۱- بررسی وضعیت بعد ساختاری و مقوله های آن در بانک ملی ایران

آزمون فریدمن	SIG (آزمون t)		وضعیت براساس طیف ثنائی	حد پایین میانگین در جامعه	حد بالای میانگین در جامعه	خطای استاندارد برآورد میانگین	میانگین	بعد محیطی و مقوله های آن
	SIG	خی دو						
۰.۱۶ ۶	۳.۵۹ ۳	۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۶۲	۲.۸۶	۰.۰۵	۲.۷۴	برون سپاری
		۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۲۹	۲.۷۰	۰.۰۸	۲.۴۹	عوامل نگرشی

		نسبتاً نامطلوب	۲.۴۶	۲.۸۲	۰.۰۷	۲.۶۴	تغییرات و جابجایی‌ها
		نسبتاً نامطلوب	۲.۵۱	۲.۷۳	۰.۰۴	۲.۶۲	بعد محیطی

بر اساس جدول ۱۱، میانگین کلیه مقوله‌های بعد محیطی کمتر از میانگین نظری می‌باشد و براساس طیف نانلی، بعد ساختاری در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد. همچنین از آنجا که مقدار معناداری بر اساس آزمون  $t$  تک نمونه ای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد در نتیجه این نتایج به احتمال ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد. همچنین بر اساس دو ستون آخر با توجه به آزمون فریدمن مقوله عوامل نگرشی و تفکری با میانگین ۲,۴۹ به عنوان بزرگترین آسیب بعد محیطی معرفی شده است و پس از آن مقوله تغییرات و جابجایی‌ها با میانگین ۲,۶۴ و مقوله برون سپاری آموزش با میانگین ۲,۷۴ در رده‌های بعدی آسیب قرار دارند.

ولی چون مقدار معناداری آزمون فریدمن (۰,۱۶۶) بیشتر از ۰,۰۵ است باید اینگونه ارزیابی کرد که این اولویت بندی قابل تعمیم به جامعه نمی‌باشد. بنابراین نمی‌توان مطمئن بود که رتبه‌بندی مشاهده شده در نمونه، در جامعه نیز صادق باشد.

در ادامه به منظور مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در مرحله کمی از آزمون  $t$  مستقل استفاده شد. جدول ۱۲، مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در مورد وضعیت فعالیت های آموزش و توسعه را نشان می‌دهد

جدول ۱۲- مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در مورد وضعیت فعالیت های آموزش و توسعه

آزمون t گروه های مستقل									
اطلاعات توصیفی				آزمون لون			آزمون T مستقل		
شاخص های معنادار	جایگاه سازمانی	نمونه	میانگین	برابری واریانس ها	F	Sig	T	درجه آزادی	معناداری آزمون
				نابرابری واریانس ها					
ساختار ارائه حق الزحمه مدرسین داخلی	کارکنان	111	2.49	E. v. assumed	.035	.851	-2.138	124	.022
	مدیران	15	3.07	E. v. not assumed			-2.073	16.950	.054
تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد آموزش	کارکنان	111	2.17	E. v. assumed	.251	.617	-3.138	124	.002
	مدیران	15	2.93	E. v. not assumed			-2.732	16.741	.014

بر اساس جدول ۱۲، دیدگاه کارکنان و مدیران به غیر از دو شاخص که در جدول ۱۲ مشخص است، در هیچکدام از شاخص ها با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. بنابراین، آسیب ها و چالش های اشاره شده فراگیر بوده و کارمندان بانک ملی ایران

اعم از کارکنان و مدیران در مورد آنها اتفاق نظر دارند. تنها تفاوت بین دیدگاه کارکنان و مدیران دو شاخص "ساختار ارائه حق الزحمه مدرسین داخلی" و "تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد آموزش" است که نشان می‌دهد دیدگاه آنها در این زمینه با یکدیگر تفاوت معناداری دارد. در رابطه با شاخص اول یافته‌ها نشان داد میانگین دیدگاه کارکنان برابر با  $2/49$  و میانگین دیدگاه مدیران برابر با  $3/07$  بود و سطح معناداری حاصل با توجه به برابری واریانس‌های دو گروه  $S=0/022$  گزارش شد ( $P>0/05$ ). با توجه به اینکه مقدار  $t$  در سطح  $0/022$  معنی دار بود، لذا می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین دیدگاه کارکنان و مدیران نسبت به ساختار ارائه حق الزحمه مدرسین داخلی، وجود دارد و چون میانگین دیدگاه کارکنان کمتر از مدیران است میتوان اینگونه برداشت کرد که کارکنان ساختار ارائه حق الزحمه مدرسین داخلی را نسبتاً نامطلوب برداشت کرده اند، در حالیکه مدیران با میانگین  $3/09$  آن را نسبتاً مطلوب برداشت کرده اند. در مورد شاخص دوم نیز کارکنان با میانگین  $2,17$  نسبت به مدیران با میانگین  $2,93$  که با مقدار  $t$  در سطح  $0/002$  معنی دار شده است، می‌توان گفت کارکنان تأثیر تغییرات مدیریتی را نامطلوب‌تر از مدیران دیده اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطابق یافته‌های ارائه شده در این پژوهش و تحلیل داده‌های حاصل از منابع اسنادی و مصاحبه‌ای، آسیب‌های بسیار زیادی در کل فرایند آموزش در سازمان‌های ایرانی و به ویژه بانک ملی ایران وجود دارد. در نتیجه، علی‌رغم روند رو به رشد وضعیت آموزش و توسعه و در فرایند طراحی و برنامه ریزی آموزشی و فرایند اجرای آموزش این مطلب را به کلیه متولیان آموزش گوشزد می‌کند که جدا از توجه به بحث مهم نیازسنجی و ارزشیابی، بی‌توجهی به مدل‌ها و الگوهای موجود در رابطه با فرایند طراحی و برنامه ریزی آموزشی و بی‌توجهی به کارهای اجرایی و ریزکاری‌های موجود در فرایند اجرای آموزش می‌تواند آسیب‌های زیاد و غیر قابل جبرانی به کلیت فرایند آموزش وارد کند.

بر اساس این پژوهش، چهار مقوله نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزشی به عنوان مقوله‌های بعد فرایندی آسیب‌شناسی بانک ملی ایران مطرح هستند. وضعیت بعد فرایندی فعالیت‌های آموزش و توسعه در بانک ملی ایران به طور معنی داری کمتر از متوسط بود و دچار آسیب است و همچنین با توجه به طیف نانلی، بعد فرایندی در وضعیت نسبتاً نامطلوبی به سر می‌برد. نتایج پژوهش‌های بیدختی و رثوفی (۲۰۱۲)، باقری و همکاران (۲۰۱۲) و اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷) نیز بی توجهی به روش‌ها و الگوهای نیازسنجی، بی توجهی به کیفیت دوره‌های ضمن خدمت، نحوه استفاده از آموزش الکترونیکی و بی توجهی به پیش‌آزمون و تعیین سطح را در پژوهش آسیب‌شناسانه خود به عنوان آسیب جامعه مورد نظر معرفی کرده‌اند. که با نتایج این پژوهش همسو و هم نظر هستند.

همچنین بر اساس نتایج پژوهش حاضر، یک سری از آسیب‌ها خارج از فرایند آموزش وجود دارند که اثربخشی فعالیت‌های آموزش و توسعه را مختل کرده‌اند. مشکلات مربوط به قوانین و مقررات محدود کننده در ارتباط گیری از مؤسسات آموزشی بخاطر محرمانه بودن برخی از فرایندهای تولید، بی انگیزگی فراگیران که یکی از دلایل اصلی آن عدم ارتباط دوره‌های آموزشی با ارتقاء شغلی آنان بوده است و یا مشکلات اعتباری و مالی و مسیر کند ارائه اعتبارات لازم که بسیار زمان بر است، مشکلات مربوط به برون سپاری آموزش و یا تغییرات کارکنان در شغل‌های مختلف بدون هماهنگی با واحد آموزش جهت ارائه خدمات آموزشی لازم برای شغل جدید و ... از بزرگترین آسیب‌های خارج از فرایند آموزش و توسعه بانک ملی ایران می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت بعد ساختاری فعالیت‌های آموزش و توسعه به طور معنی داری دچار آسیب است. با توجه به طیف نانلی نیز میتوان اینگونه ارزیابی کرد که بعد ساختاری در وضعیت نسبتاً نامطلوبی قرار دارد. این بعد از سه مقوله ارتباطات، اعتبارات و بودجه، و قوانین و مقررات تشکیل شده است. اطلاعات حاکی از آن است که هر سه مقوله دچار آسیب هستند و در بین این سه مقوله، مقوله ارتباطات در وضعیت بحرانی تری قرار دارد. نتایج مربوط به مقوله ارتباطات با نتایج تحقیقات

اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷)، ادري و همکاران (۲۰۱۵) و بيدختی و رثوفی (۲۰۱۲) همسو است..

نتایج در خصوص بعد محیطی حاکی از آن است که فعالیت‌های آموزش و توسعه دچار آسیب است. این بعد نیز از سه مقوله برون سپاری آموزش، عوامل نگرشی و تفکری، و تغییرات/جابجایی‌ها تشکیل شده است. در بین این سه مقوله، مقوله عوامل نگرشی و تفکری در وضعیت حادثتری قرار دارد. پیری و همکاران (۲۰۱۱) و اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقات خود اشاره کرده اند که واحد آموزش در سازمان‌ها به تغییرات و جابجایی‌های کارکنان توجه جدی نمی کند و نیازهای آموزشی جدید آنها را مورد بررسی قرار نمی دهد. این مسأله نیز از آسیب‌هایی است که با تحقیقات عمیق و کیفی می توان به آن دست یافت و از وظایف اصلی مسئولین آموزشی است که نیازهای آموزشی کارکنان جابجا شده را در اولویت کارهای خود قرار دهند.

بر اساس آسیب‌شناسی انجام شده و نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، موارد ذیل مدنظر قرار گیرند:

نیازسنجی آموزشی منابع انسانی بر اساس رویکردهای علمی و فناوری جدید و مطابق با استراتژی‌های مدیریتی

بررسی تاثیر سن، جنسیت، همگنی فراگیران و منابع انسانی در دوره‌های آموزشی بر میزان توانمندسازی آنها و سطح آسیب‌های آموزشی

## منابع

Abbaspour Bora, Ahmad and Shah Moradi, Mehssa and Bazari, Sajjad, 2016, The effect of employee empowerment on the flexibility of the organization, the fourth scientific research conference on new findings of management, entrepreneurship and education sciences in Iran, Tehran.

Adri, Abolqasem, Heydari Kobriti, Tayyaba, and Amiri, Abdolreza. (2015). The relationship between human capital and organizational performance: a case study of Asia Insurance Company. Educational leadership research, 2(5), 1-30.

Bagheri Hamaneh, Hamidreza and Vahdatzad, Mohammad Ali and Olya, Mohammad Saleh, 2015, Evaluation of the effectiveness of quality management training courses of technical and professional organizations of Yazd province using the Kirkpatrick model, International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran.

Benkarim, A.; Imbeau, D. Investigating the Implementation of Toyota's Human Resources Management Practices in the Aerospace Industry. *Merits* 2022, 2, 126-145

Blanchard, Carlos; Randolph, Alan (1999), *Employee Empowerment Management*, translated by Mehdi Irannejad Parisi, Tehran: Madirers Publishing.

Delir, Malik, Abbasi, Saeed, & Darai, Mohammad Reza. (2017). Designing and explaining the strategic planning model with the organizational excellence model approach (case study of cooperative investment guarantee fund). *Management of Government Organizations*, 5(No. 4 (Sec. 20)), 107-120.

Demari, Behzad, and Heydari, Alireza. (2017). Designing the management model of Iran's development programs in the field of health at the national, provincial and city levels. *Social Health*, 4(4), 260-268.

Esfandiari, A., Kaousi, Z., Mohammad Rezarovan, B., Mohabati, F., Esfandiari, F., Salari, H., & Baigi, M.Z. (2017). Organizational pathology at the headquarters of Shiraz University of Medical Sciences based on the three-pronged model.

Habibi, Hamdollah, Hamerozadeh, Melika, Jafarian, Vahidah. (2020). Pathology of organizational training management: a phenomenological study. *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 11(44), 55-76.

Hassanzadeh, Mohammadsadegh, Hassanzadeh\*, Toraj, and Yousefi Moghadam, Sepideh. (2013). The role of intra-organizational trust in increasing the psychological empowerment of employees (Case of study: General Department of Tax Affairs of the province. *Government Management Perspective*, 5(2), 129-154.

Madhoshi, Mehrdad and Nooranjad and Noush, Vahid, 1999, The effect of knowledge management enablers on the ability of employees of small and medium companies: with the mediating role of the knowledge management process.

Najafizadeh, Mohammad Mohsen, and Zahedi, Seyyed Mohammad. (2016). Pathology of the employee performance management system at Qazvin University of Medical Sciences using the three-pronged model. *Development and Transformation Management*, -(25), 59-69.

Piri, Efat and Broumand Nasab, Masoud and Siraj Khorrami, Nasser, 2011, Examining the position of teaching and learning feedback in modern educational approaches, the first national conference on education in Iran 1404, Tehran.

Rasouli, Reza and Harmati, Somia, 2016, Examining the role of human resources as social capital in the development of the country, the second international conference on management, economy and development, Tehran.



Rastagari, Hamid, Mohammadi Tamri, Zakaria, and Ahmadvand, Mustafa. (2017). Evaluation of Iran's rural development management system: an analysis based on the Mackenzie model. *Local Development (Rural-Urban)*, 9(2), 171-196.

Rustampour, Shahram, Iranzadeh, Suleiman, and Faqhi Farhamand, Nasser. (2018). Pathology and performance improvement in the field of training and human capital in manufacturing companies with an organizational excellence approach. *Marine Science Education*, 6(17), 124-145.

Safari, Hossein and Sadeghi Moghadam, Mohammad Reza and Ebadi Ziyai, Ali, 2016, Causal modeling of relationships between EFQM organizational excellence model criteria in Tehseh Cooperative Bank.

Seyedjavadin, Seyedreza, and Farahi, Mohammad Mahdi. (2012). The most effective human resource management practices in successful organizations. *Management researches in Iran*, 16(1 (series 74)), 19-37.

Taleb Bidakhti, Abbas and Reofi, Naji, 2012, Empowering employees is a necessity to support Iranian business and capital, the first national conference on ways to improve management, accounting and industrial engineering topics in organizations, Gachsaran.

Torabi, Atefeh and Talari, Mahyar, 2011, Pathology of the standard status of human resources development in the Export Development Bank of Iran based on the human resources excellence model, the first conference on the pathology of organizational education, Tehran.

Vejhollah Ghorbanzadeh, Gholamreza Kazemian, Seyyed Mohammad Ali Eftekhari, (2017). Pathology of the coordination of organizational units in service management using the stable system model, *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, 5(18), 1-32.