

Pathology of the Education and Human Resource Development System Based on a Meta-Synthesis Approach

1. Hossein Ali Saber¹: PhD Student, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
2. Munireh Salehnia^{2*}: Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
3. Mehdi Mahmoudzadeh Vashan³: Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
4. Mohammad Mohammadi⁴: Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Salehniaomonir@gmail.com

Abstract:

Education and human resource development are among the most critical investments, as they enhance employees' skills, knowledge, competencies, attitudes, and behaviors. The objective of this study is to design a model for diagnosing the pathology of the education and human resource development system based on a meta-synthesis approach. This study is applied-developmental in terms of its objective and employs a qualitative meta-synthesis method, following the seven-step approach of Sandelowski and Barroso (2003), for data collection. The research population consists of 177 scientific documents published between 2010 and 2023, obtained from eight international and three national databases. After examining the titles, abstracts, and content, 30 scientific documents were selected and analyzed. Thematic analysis was used for data analysis, synthesis, and reporting of the final meta-synthesis results. Based on a review of previous studies, the extracted codes were categorized into a five-stage process model: (1) Needs Assessment of Education and Development Programs (lack of clarity in needs assessment, planning and support deficiencies, adaptation and flexibility issues); (2) Educational Policy-Making and Leadership (factors related to human resource planning and development, financial and investment factors, cultural and motivational factors, managerial and leadership factors); (3) Implementation of Educational and Development Programs (support and cultural deficiencies, conflicts and inconsistencies, technical challenges and continuity in training, structural and infrastructural issues); (4) Design of Education and Development Programs (motivational and individual development challenges, communication and support deficiencies, design and structural challenges); and (5) Evaluation of Education and Development Programs (cultural and communication factors in the evaluation process, assessment and analysis of training effectiveness).

Keywords: Education and Development, Human Resources, Meta-Synthesis, Pathology.

How to Cite: Ali Saber, H., Salehnia, M., Mahmoudzadeh Vashan, M., & Mohammadi, M. (2024). Pathology of the Education and Human Resource Development System Based on a Meta-Synthesis Approach, *Education and Development in Digital Age*, 1(4), 179-199.



آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فراترکیب

۱. حسینعلی صابر^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲. منیره صالح نیا^{ID*}: استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۳. مهدی محمودزاده واشان^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۴. محمد محمدی^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Salehnamonir@gmail.com

چکیده

آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از حیاتی‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها است زیرا مهارت، دانش، شایستگی‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را افزایش می‌دهد. هدف این پژوهش طراحی مدل آسیب‌شناسی نظام آموزشی و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فراترکیب می‌باشد. این پژوهش براساس هدف، کاربردی -توسعه‌ای است و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از روش کیفی فراترکیب با رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳)، استفاده شده است. کلیه اسناد علمی یافت شده در بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ به تعداد ۱۷۷ سند علمی، جامعه پژوهش حاضر را شکل می‌دهند که در ۸ پایگاه خارجی و ۳ پایگاه داخلی یافت شده‌اند. ۳۰ سند علمی پس از واکاوی عناوین، چکیده و محتوا، گزینش و تحلیل شدند. برای تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌ها و گزارش نتیجه نهایی فراترکیب نیز، روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در مجموع بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین، کدهای استخراج شده در یک الگوی فرایندی پنج مرحله‌ای، نیازسنجی برنامه آموزش و بهسازی (عدم شفافیت در ارزیابی نیازها، آسیب‌های برنامه‌ریزی و حمایتی، آسیب‌های تطابق و انعطاف‌پذیری)؛ سیاستگذاری و رهبری آموزشی (عوامل برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی، عوامل مالی و سرمایه‌گذاری، عوامل فرهنگی و انگیزشی، عوامل مدیریتی و رهبری)؛ اجرای برنامه آموزشی و بهسازی (آسیب‌های حمایتی و فرهنگی، تعارض و ناهماهنگی، آسیب‌های تکنیکی و استمرار در آموزش، آسیب‌های ساختاری و زیرساختی)؛ طراحی برنامه آموزش و بهسازی (آسیب‌های انگیزشی و توسعه فردی، آسیب‌های ارتباطی و پشتیبانی، آسیب‌های طراحی و ساختاری)؛ و ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی (عوامل فرهنگی و ارتباطی در فرایند ارزیابی، ارزیابی و تحلیل اثربخشی آموزش) قرار گرفتند.

کلیدواژه‌گان: آموزش و بهسازی، منابع انسانی، فراترکیب، آسیب‌شناسی.

نحوه استناددهی: صابر، حسینعلی، صالح نیا، منیره، محمودزاده واشان، مهدی، و محمدی، محمد. (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فراترکیب. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۴)، ۱۹۹-۱۷۹.



مقدمه

برخلاف سرمایه‌گذاری‌های مالی و فیزیکی، سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی یک مزیت متمایز برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، زیرا آموزش، توسعه عملکرد سازمانی را با افزایش دانش، مهارت‌ها، انگیزه و رفتار کارکنان افزایش می‌دهد (Alkaabi et al., 2024; Yang, 2023). از این رو سرمایه فکری سازمان‌ها بهبود می‌یابد. علاوه بر این، استدلال می‌شود که آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها منبعی را ایجاد می‌کند که از هر منبع دیگری ارزشمندتر است و این منبع کارکنان راضی و متعهد است (Wright et al., 2014). بنابراین، کارکنان باید مهارت، دانش و شایستگی‌های لازم مرتبط با کار خود را برای دستیابی به یکپارچگی بین تمام سطوح سلسله مراتبی برای دستیابی به خواسته‌های مشتریان و ذینفعان داشته باشند (Boon et al., 2011). آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از حیاتی‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها است زیرا مهارت، دانش، شایستگی‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را افزایش می‌دهد (Javdankherad et al., 2024). منابع سازمانی برای سازمان‌ها مزیت رقابتی است که می‌تواند ارزش منحصر به فردی را به سازمان بیافزاید که تقلید آن برای رقبای دشوار باشد (Habibi et al., 2023). این نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به منابع فیزیکی و فکری خود به عنوان پایگاهی از مزیت رقابتی نگاه کنند (Barney & Mackey, 2016). باید به یاد داشته باشیم که در برنامه افق سال ۱۴۰۴ کشور ما باید در جمع کشورهای برتر منطقه باشد و این مهم اتفاق نخواهد افتاد مگر با گسترش دانش و افزایش علمی نیروی انسانی در کشور و در این جهت باید به آموزش کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در گسترش دانش نیروی انسانی سازمان‌ها توجه اساسی کرد (Norouzian, 2008). در حال حاضر، اکثر سازمان‌های خدماتی در معرض رقابت شدید در بازارهای سراسری و بین‌المللی، تغییر بزرگ در فضای کسب و کار داخلی و خارجی، افزایش تقاضای ذینفعان برای دستیابی به اهداف، جاه‌طلبی‌ها و سود مورد نیاز برای ارائه خدمات خوب و ارائه نوآوری هستند (Falola et al., 2015; Madan & Srivastava, 2015; Jehanzeb et al., 2017; al., 2014). که این فشارها و ضرورت‌ها مستلزم توسعه سرمایه انسانی خاص، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید به عنوان یک ابزار استراتژیک کلیدی و شرط اساسی برای پیشرفت است (Masuluke & Ngwakwe, 2018).

هدف نظام آموزش و بهسازی به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که براساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد (حسن زاده و همکاران، ۱۳۹۳). آموزش را می‌توان به عنوان تلاشی سازمانی تعریف کرد که هدف آن تسهیل کسب مهارت‌ها و اطلاعات مرتبط با محل کار یا تغییر نگرش یا رفتار کارکنان به منظور بهبود عملکرد یا مواجهه با چالش‌های محیطی و دستیابی به اهداف سازمان است (Lee, 2023). نتوو همکاران (۲۰۱۰)؛ بیان کردند که آموزش یک تلاش سازمان یافته و برنامه ریزی شده است که به دنبال تغییر رفتار کارآموزان با تجهیز آن‌ها به مهارت‌ها، تلاش‌ها و توانایی‌های جدید است که با هدف بهبود کارایی عملکرد آن‌ها انجام می‌شود (Noe et al., 2010). به گفته آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰) آموزش در یک سازمان معمولاً شامل یک رویکرد سیستماتیک است که به دنبال آن مجموعه‌ای از اقدامات یا فرآیندها انجام می‌شود. اولین قدم شناسایی نیازهای آموزشی است. شناسایی نیازهای آموزشی، تحلیلی است که برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان یا یک شغل خاص ضروری است. چرا یک کارمند به آموزش نیاز دارد؟ نیازهای عملی چیست؟ سپس به طرح برنامه‌های آموزشی و پیاده‌سازی می‌پردازد که هدف آن حوزه فرآیند آموزش است و بر روش‌ها و تکنیک‌هایی متمرکز می‌شود که آموزش توسط آن‌ها انجام می‌شود. در نهایت، ارزیابی آموزشی و بازخورد باید انجام شود، که آن‌ها را قادر می‌سازد از مرتبط بودن آموزش اطمینان حاصل کنند (Armstrong & Taylor, 2020).

اما باید توجه نمود که صرف آموزش کارکنان و کوفتن بر طبل آموزش کافی نیست و چه بسا آموزش غیرصحیح مانعی فراراه موفقیت سازمان شود (Hosseini, 2011). آموزش‌ها باید با توجه به اصول روشهای علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد (Abbasian, 2006). بدین منظور باید ضعف‌ها و آسیب‌های وارد بر این دوره‌ها شناسایی و مرتفع شوند تا باعث هدر رفتن سرمایه‌های انسانی نشوند آسیب شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و تشریح وضعیت جاری سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها تعریف شده است (Harrison, 2014). آسیب شناسی سازمانی، نقطه آغازین و حساسترین جزء استقرار فراگرد بهبود سازمان تعریف میشود و 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". تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم برمی‌دارند در حیطه علم آسیب شناسی قرار

می‌گیرند، در واقع آسیب شناسی با مشاهده عوارض آسیب زای سیستم آغاز میشود و این مسائل اموری هستند که موجب اختلال در هدف‌گذاری و دستیابی به آن‌ها در سازمان می‌شود (Pirkkalainen et al., 2020). با شناخت الگوهای آسیب شناسی میتوان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن یکی از آن‌ها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام کرد به طوری که با مشاهده هرگونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام‌مند به بررسی تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناخت. بدین ترتیب، با اقدام اصولی و پیشگیرانه میتوان عواقب زیان‌بار آسیب‌ها را به حداقل رساند. از اینرو، پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی معرفی کرده‌اند.

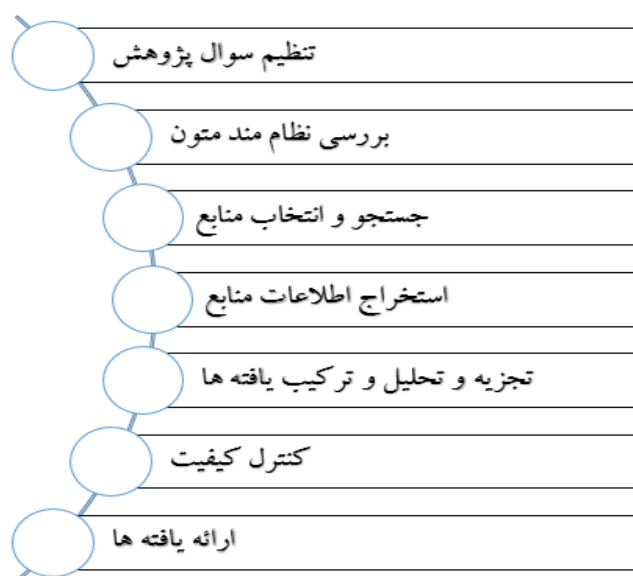
در حوزه آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز الگوهای متعددی وجود دارند که سازمان‌ها برای شناسایی وضعیت موجود و آسیب‌های مرتبط از آن‌ها استفاده می‌نمایند. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی براساس رشد و توسعه‌ای که به لحاظ مفهومی و کارکردی داشته‌اند، دارای روند تکوینی ایجاد و توسعه می‌باشند (Fathi Vajargah & Nouri, 2018). الگوهای فنی، عمدتاً به دنبال تعیین آسیب‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی با تکیه بر رویکردهای فنی آموزش می‌باشند و معمولاً تک عنصره هستند و بعنوان مدل‌های اولیه در حوزه آسیب شناسی آموزشی مطرح می‌شوند. از این مدل‌های اولیه میتوان به الگوی سه شاخگی اشاره کرد. نسل دیگری از الگوها و مدل‌های آسیب شناسی آموزشی، به عنوان رویکردهای فرآیندی در آسیب شناسی آموزشی مطرح می‌باشند. این الگوها از الگوهای استاندارد عمومی تبعیت نمی‌کنند و هر کدام ساز و کار و مکانیزم‌های خاص خود را دارند. الگوهایی مانند آسیب‌شناسی آموزشی مبتنی بر تحقیق و پژوهش و الگوی جامع فرآیندی آسیب شناسی آموزشی نمونه‌ها و نمایندگانی از این رویکرد می‌باشند. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی مبتنی بر رویکردهای جامع ساز نوع دیگری از الگوها هستند که به جنبه‌های مختلف ساختاری، سطوح کلان و فراکلان اشاره دارند. استانداردهای تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز به عنوان یکی دیگر از گروه مدل‌های آسیب شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی مطرح هستند. این استانداردهای بین‌المللی به عنوان استانداردهای خاص و تخصصی میتوانند به خودی خود و در قالب الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی مطرح شوند و به عنوان قالبی برای ارزیابی فرآیندهای آموزش و بهسازی منابع انسانی عمل نمایند (Diba & Nouri Kolkhoran, 2021).

آسیب‌های آموزشی اعم از نوع و محتوای هر کدام از آن‌ها، تابع عوامل مختلف می‌باشند. پرکار و همکاران (۱۴۰۲) با آسیب شناسی فرایند آموزش کارکنان سامانه فرماندهی حادثه در بیمارستان‌های استان گیلان براساس الگوی سه شاخگی به این نتیجه رسیدند که در بین شاخه‌ها، عوامل فرایندی آسیب زنده‌تر از عوامل زمینه‌ای و ساختاری در فرایند آموزش هستند (Porkar et al., 2023). پورسلیمان و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی آسیب شناسی آموزش‌های ضمن خدمت به این نتیجه رسیدند که بعد فرایندی بیشترین ضعف و بعد ساختاری کمترین ضعف را دارد (Poursoleyman Omran et al., 2022). باپیری و همکاران (۱۴۰۰) با آسیب شناسی نظام آموزش‌های کوتاه‌مدت گردشگری ایران از رویکرد ذی‌نفعان به این نتیجه رسیدند که ۷ مضمون سازمان‌دهنده یا عمده تحت عناوین ذیل دسته‌بندی شدند: الف) مشکلات ساختاری؛ ب) ضعف‌های مدیریتی؛ پ) چالش‌های گزینش؛ ت) کمبودهای محتوایی؛ ث) معضلات سنجش؛ ج) نارسایی‌های آموزشی و چ) کاستی‌های ارزیابی و نظارت (Bapiri et al., 2021). مطابق با دیدگاه فتحی واجارگاه و نوری (۱۳۹۷) توجه به سطح درجه توسعه یافتگی سازمان در آسیب شناسی آموزشی، مشارکت ذینفعان در فرآیند، اعتباربخشی و مشروعیت‌بخشی به برنامه آسیب شناسی آموزشی، پیوند نتایج به سیستم برنامه‌ریزی آموزش و بهسازی منابع انسانی، شناسایی و به کارگیری جامع منابع آسیب‌شناسی آموزشی، توجه به نقشه راه و راهبردهای کلان سازمان و اجتناب از تجویز برنامه‌های بهبود التهاب آور از اصول حاکم به فرآیند آسیب‌شناسی آموزشی می‌باشند (Fathi Vajargah & Nouri, 2018). سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) در زمینه آسیب شناسی آموزش‌های سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی "FBSS" دریافتند سازمان مورد مطالعه در دو بعد کارکردی و فرآیندی الگوی FBSS وضعیت نسبتاً خوبی دارد ولی در دو بعد سیستمی و ساختاری الگو وضعیت مناسبی برخوردار نیست (Soltani et al., 2018). لاندینی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تغییرات در مفاهیم توسعه و نوآوری روستایی به همراه تأکید روی روش‌های توسعه، نیازمند بازاندیشی استراتژی‌های آموزش برای توسعه دهندگان روستایی می‌باشد. طراحی بر پایه دانش‌های مفهومی به نظریه عملیاتی، نظریه یادگیری اجتماعی و ارتباطات چارچوب عملی وابسته می‌باشد (Landini et al., 2017). هکلاو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود دریافتند که برای تمرکز روی چالش دانش و مهارت مرتبط با تکنولوژی‌ها و فرایندهای جدید صنعت، روش‌های استراتژیک جدید برای مدیریت کل‌نگرانه در شرکتهای تولیدی مورد نیاز می‌باشند. به دلیل اتوماسیون دائمی و مستمر فرآیندهای تولیدی ساده، تعداد کارگاه‌های با سطح بالای پیچیدگی افزایش خواهد یافت که منجر به نیاز به سطوح بالای

آموزش کارکنان میشود (Hecklau et al., 2016). اربانو همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که شرکت کنندگان در آموزش عمدتاً مناسب بودن پروژه‌های آموزش را برای علائق شخصی و حرفه ایشان در نظر می‌گیرند. ضمن اینکه مدیران و ارائه دهندگان آموزش ارزش زیادی برای استفاده از دانش جدید قائل هستند و مهارت‌ها و شایستگی‌هایی در پروژه‌های آموزش حاصل می‌شود (Erina et al., 2015). ایلماز و اسن (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رسیدن به اهداف برنامه‌های آموزش توسعه حرفه‌ای با آموزش‌های حین خدمت با ساختار خوب امکان پذیر خواهد بود و آموزش درباره موضوعات مختلف در طول زمان متفاوت برای توسعه حرفه‌ای مدیران، معاونان، معلمان و کارکنان مدرسه توسط نهادهای پیمانکار محقق میشود (Yilmaz & Esen, 2015). هیل و استوارت (۲۰۰۰) بر موضوع تأثیر اندازه سازمان بر آسیب‌های آموزشی و شاخص‌های مرتبط تأکید دارند (Hill & Stewart, 2000). عوامل شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین به لحاظ پژوهشی دارای اعتبار هستند ولی چند نکته را باید مورد توجه قرار داد: اولاً هر کدام از تحقیقات از روش‌شناسی‌های مختلفی بهره گرفته‌اند؛ ثانیاً موقعیت‌ها و جوامع هدف این تحقیقات متفاوت بوده است؛ نکته دیگر اینکه عوامل شناسایی شده بسیار پراکنده و وابسته به اقتضائات زمانی، مکانی و موقعیتی بوده‌اند که لزوم پژوهشی برای یکپارچگی تمام پژوهش‌ها، مبین شکاف اصلی در ادبیات موجود است. پژوهش‌ها و مطالعات پیشین از این جهت که مسیر رشد و توسعه آسیب‌شناسی آموزشی را در عرصه آموزش منابع انسانی پی‌ریزی و تحکیم می‌بخشند از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار هستند اما با وجود مطالعات زیادی که در این حوزه صورت گرفته است شاهد آن خواهیم بود که نوعی انتزاعی بودن، بی‌برنامگی و تکراری بودن هدف در میان این مطالعات به چشم می‌خورد. زمانی که بحث مقایسه و بررسی تطبیقی پیش می‌آید، این پرسش مطرح می‌شود که در این مسیر و نسبت به استانداردهای یک موضوع، در کجا قرار داریم؟ و اگر احیاناً در این مسیر عقب مانده‌ایم و یا هنوز به درک درستی از خواسته‌ها و نیازها نرسیده‌ایم به چه علت بوده است؟ در چنین زمانی است که بحث آسیب‌شناسی مطرح می‌شود. برای تحقق این امر از روش فراترکیب به منظور مقایسه، تفسیر، تبدیل و ترکیب چارچوب‌های مختلف استفاده می‌کنیم. در واقع فراترکیب به جای ارائه خلاصه‌ی جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را تولید می‌کند. در این پژوهش با استفاده از فراترکیب با یک نگرش نظام مند از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی در این زمینه پرداخته می‌شود. لذا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این مسأله می‌باشد که عوامل آسیب آفرین در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی پژوهش، آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فراترکیب است؛ لذا براساس هدف، این پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و با توجه به اینکه در پژوهش حاضر به جمع‌آوری اطلاعات و بررسی جنبه‌ها و مراحل مختلف مدل پیشنهادی پرداخته شده است، جزء تحقیقات توصیفی به حساب می‌آید. از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع کیفی است. برای دستیابی به اهداف پژوهش، از روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳) استفاده شده است، شکل زیر نشان دهنده این مراحل است.



شکل ۱. روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳)

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، روش کتابخانه‌ای است که از طریق جستجو و انتخاب مقاله‌های مرتبط با آموزش و بهسازی منابع انسانی از پایگاه داده‌های الکترونیکی مگ ایران، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی، Taylor, Ieee xplore, Science direct, ProQuest, Springer, Google Scholar, EBSCO, Emerald, & Francis بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ انجام شد. پژوهشگر در نهایت موفق به یافتن ۱۷۷ مقاله شد که از بین این مقالات، ۳۰ مقاله برای آنالیز بیشتر و گزینش نهایی شدند. برای استخراج کدهای مرتبط با اهداف پژوهش از مقالات علمی، مرحله اول مطالعه دقیق مقالات منتخب بر اساس موضوع تحقیق بود. در این فرآیند، کدهای مهم و قابل توجه شناسایی و استخراج شدند. برای انجام این کار، از روش تحلیل مضمون و کدگذاری متون استفاده شد. این مراحل به‌طور سیستماتیک بر روی تمام مقالات انتخاب شده پیاده‌سازی شد تا کدهای مناسب به‌دست آید. پس از آن، کدهای تکراری و نامرتبط از لیست حذف گردیدند تا تنها کدهای اصلی و منحصر به فرد باقی بمانند. این کدها به‌صورت مؤثر دسته‌بندی و در قالب جدول سازماندهی شدند.

یافته‌ها

مرحله اول: تنظیم سوال پژوهش

در مرحله اول روش کیفی فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳)، تدوین سوالات پژوهش به عنوان بخشی اساسی از فرآیند تحقیق انجام می‌شود. این سوالات باید بازتاب‌دهنده نیازها و اهداف تحقیق باشند و به عنوان راهنما در طی مراحل بعدی پژوهش عمل کنند. با توجه به موضوع آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل آسیب‌های موجود در این نظام است. سوال پژوهش باید به گونه‌ای تدوین شوند که به وضوح جنبه‌های مختلف موضوع را بررسی کنند و امکان استخراج داده‌های مفید را فراهم آورند. بر این اساس، سوال اصلی زیر در راستای دستیابی به اهداف پژوهش مطرح می‌شوند:

(۱) چه آسیب‌های و موانعی در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی وجود دارد که مانع از بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود؟

مرحله دوم: بررسی نظامند متون

در مرحله جستجوی نظامند متون و مقالات مرتبط، مطالعات گذشته و پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌طور دقیق مورد بررسی و مرور قرار می‌گیرند. این بررسی شامل جمع‌آوری اطلاعات از منابع معتبر و معتبر است که به شناخت بهتر مشکلات و آسیب‌های موجود در این سیستم کمک می‌کند.

برای دستیابی به داده‌های جامع، یک برنامه جستجوی نظاممند طراحی می‌شود که شامل انتخاب پایگاه‌های داده معتبر و کلمات کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش است. پژوهشگر با استفاده از این کلمات کلیدی به شناسایی مقالات علمی، نظرات تحلیلی، و اطلاعات منتشرشده می‌پردازد و به صورت سیستماتیک اطمینان می‌یابد که تمامی ابعاد و جوانب مرتبط با نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی پوشش داده شده‌اند. بدین ترتیب، این مرحله جستجوی نظاممند به عنوان پایه‌ای جهت درک عمیق‌تر و استخراج بینش‌های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل سیستم آموزشی ایفا می‌کند و به جمع‌آوری داده‌های مدنظر و مختصری درباره رویکردهای موجود در این زمینه کمک می‌کند. کلمات کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش در جدول شماره ۱ مطرح گردیده است.

جدول ۱. کلمات کلیدی جستجو در فراترکیب

عنوان فارسی	عنوان انگلیسی
آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی	Pathology of Human Resource Training and Development System
بهسازی منابع انسانی	Human Resource Development
آموزش منابع انسانی	Human Resource Training
چالش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی	Challenges of Human Resource Development and Training
کیفیت آموزش و بهسازی منابع انسانی	Quality of Human Resource Training and Development
رویکردهای نوین در آموزش منابع انسانی	Innovative Approaches in Human Resource Training
ارزیابی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی	Evaluation of Human Resource Development System
نواقص نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی	Deficiencies in Human Resource Training and Development System
مدل‌های بهسازی و آموزش منابع انسانی	Models of Human Resource Development and Training
استراتژی‌های بهسازی منابع انسانی	Strategies for Human Resource Development

مرحله سوم: جستجو و انتخاب منابع

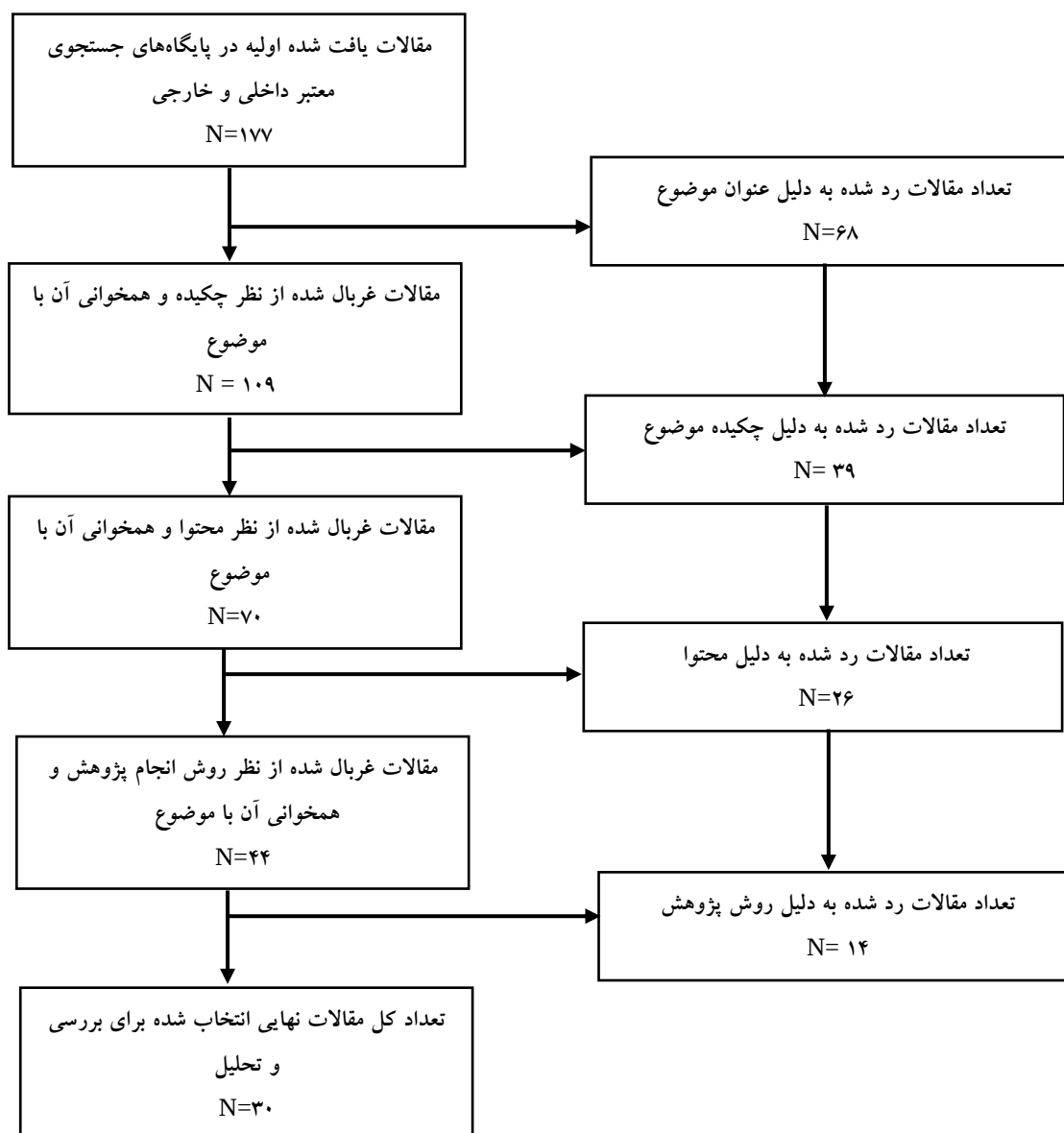
مرحله مطالعات مرتبط یکی از مراحل مهم در روش فراترکیب است که به منظور جمع‌آوری و بررسی مطالب و پژوهش‌های مرتبط با موضوع مطالعه انجام می‌شود. در این مرحله تمامی مطالب و اطلاعات موجود مرتبط با موضوع مورد نظر جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گیرد تا اطلاعات لازم برای تعیین نمونه مورد مطالعه و انجام تحلیل‌های لازم فراهم شود. در این مرحله پژوهش‌ها و مقالات علمی منتشر شده، کتب و منابع مرجع معتبر و منابع فرادرسی موجود درباره آسیب‌های آموزش و بهسازی با دقت جست و جو شدند. معیارهای جستجو کلمات کلیدی جدول شماره ۱ بود که برای انتخاب مطالب مناسب تعیین شدند. در این بخش هر دو دسته پژوهش‌های داخلی و خارجی با استفاده از کلمات کلیدی فوق مورد بررسی و جستجو قرار گرفتند. در ادامه خروجی آن به شرح جدول شماره ۱ گزارش شده است. سایت‌های علمی مورد جستجو برای مقالات و متون مرتبط با موضوع پژوهش شامل موارد زیر (جدول شماره ۲) می‌باشد.

جدول ۲. سایت‌های علمی مورد جستجو برای مقالات و متون

ردیف	نام پایگاه (سایت)	تعداد مقالات جستجو شده
۱	Scince Direct,	۲۴
۲	Emerald,	۱۸
۳	Springer,	۱۰
۴	IEEE,	۱۱
۵	Taylor & Francis,	۵
۶	EBSCO,	۸
۷	Pro Quest	۶
۸	Sid	۲۹
۹	Magiran	۱۶
۱۰	civilika	۲۷
۱۱	Irاندو	۱۳
۱۲	isc	۱۰

مرحله چهارم: استخراج مقالات و اطلاعات مرتبط

در این مرحله، اطلاعات گردآوری شده از جستجوی نظاممند و بررسی مطالعات قبلی به دقت تحلیل و ارزیابی می‌شود. هدف این است که محتوای حاصل شده با اهداف پژوهش و فرضیات اولیه تعیین شده مقایسه شود و تناسب آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. این فرآیند به پژوهشگر کمک می‌کند تا مقالات و منابع معتبر و مرتبط را شناسایی کند و به انتخاب نهایی آن‌ها بپردازد. بنابراین، در این مرحله نه تنها کیفیت مقالات بلکه ارتباط آن‌ها با موضوع آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز با دقت ارزیابی می‌شود. در پژوهش حاضر، با استفاده از کلمات کلیدی مناسب در مرحله اول جستجوی نظاممند، تعداد ۱۷۷ مقاله شناسایی شد. سپس، با توجه به معیارهای مربوط به مرتبط بودن و کیفیت علمی مقالات، تعدادی از آن‌ها حذف شدند. پس از چندین دوره بررسی و ارزیابی دقیق‌تر، تعداد نهایی ۳۰ مقاله معتبر انتخاب گردید که به طور مستقیم به موضوع آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی مرتبط بودند. نتایج و روند این انتخاب در نمودار مربوط به شناسایی و گزینش مطالعات حاضر نمایش داده خواهد شد. این مرحله، به عنوان یک بنیاد مستحکم برای مراحل بعدی پژوهش عمل می‌کند و بر اساس داده‌های به دست آمده، تحلیل‌های عمیق‌تری می‌تواند انجام شود.



شکل ۲. فرایند انتخاب مطالعات مرتبط

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله محتوای مرتبط با اهداف تحقیق و اطلاعات و داده‌هایی که آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی را تبیین می‌کنند شناسایی و استخراج می‌گردند. این محتوا ممکن است شامل اطلاعات کیفی، کمی، داده‌های آماری، گزارش‌ها و هرگونه منبع دیگری باشد که در نتایج تحقیق و تحلیل تأثیرگذاری داشته باشد. باید توجه داشت که انتخاب محتواهای مرتبط و معتبر مهم است. عدم دقت و اهمیت در انتخاب منابع منجر به اشتباهات و نتایج غلط در پژوهش می‌شود. استخراج محتواهای مرتبط با هدف تحقیق به محقق امکان می‌دهد تا به صورت دقیق تر به پرسش‌های تحقیق خود پاسخ دهد و به نتایج بهتری دست پیدا کند. جهت استخراج محتوای مورد نظر از مقالات و منابع تعیین شده، پس از دسته بندی مقالات و داده‌های گردآوری شده طبق مراحل گزارش دهی روش فراترکیب بر اساس جدول زیر، نتایج مورد نظر مبتنی بر اهداف ارائه می‌شود.

جدول ۳. مراحل انجام تحلیل داده‌ها در روش فراترکیب

مرحله	توصیف فرآیند
آشنایی با داده ها	رونویسی داده ها خواندن و بازخوانی داده ها
تولید کدهای اولیه	یادداشت ایده‌های اولیه در مورد کدها/موضوعات بالقوه، نظریه ها سازماندهی داده‌ها و نگهداری سوابق یادداشت‌های میدانی، اسناد، و سایر منابع داده کدگذاری ویژگی‌های منحصر به فرد داده‌ها در کل مجموعه داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک گردآوری داده‌های مربوط به هر کد
جستجوی مضامین	استفاده از یک چارچوب کدگذاری تلفیق کدها در موضوعات احتمالی جمع آوری تمام داده‌های مربوط به هر مضمون بالقوه
بازبینی مضامین	بررسی همخوانی مضامین اصلی و مضامین فرعی با شاخص‌های کدگذاری شده و کل مجموعه داده ایجاد یک "نقشه" موضوعی از تجزیه و تحلیل
تعریف و نامگذاری مضامین	تجزیه و تحلیل مداوم برای اصلاح ویژگی‌های هر مضمون و بازسازی آن ایجاد تعاریف و نام‌های واضحی برای هر مضمون
تهیه گزارش	انتخاب نمونه‌های واضح و معرف و تجزیه و تحلیل نهایی مضامین انتخاب شده ربط دادن تحلیل به ادبیات و سؤال تحقیق تهیه گزارش علمی

در ادامه نحوه کدگذاری مقالات و آسیب‌های شناسایی شده در نرم افزار MAXQDA و نمونه کدهای مستخرج مشخص شده است. در جدول شماره ۴ نمونه‌ای از کدهای مستخرج شده از مقالات و اصل متن مرتبط با آن‌ها ارائه شده است.

The screenshot displays the MAXQDA software interface. At the top, there is a menu bar with options: Home, Import, Codes, Memos, Variables, Analysis, Mixed Methods, Visual Tools, Reports, Stats, and MAXDictio. Below the menu is a toolbar with icons for various data sources like Texts, PDFs, Tables, Transcripts, Focus Group Transcripts, Images, Audio, Videos, Survey Data, Twitter Data, YouTube Data, Web Collector Data, Structured Text, Documents from Excel Spreadsheet, Reference Manager Data, Create Document, and Convert Text. The main window is divided into three panes. The left pane shows a 'Documents' list with 14 items, including 'Alkaabi1 2024' (4), 'Kosgei2013' (0), 'lee 2023' (0), 'YILMA 2020' (0), 'Hiregoudar 2019' (0), 'Madhavan 2023' (0), 'Timothy 2017' (0), and several others. The bottom-left pane shows a 'Code System' with 14 codes, including 'نبود حمایت دولتی' (1), 'عدم انگیزه' (1), 'روش های ارزیابی قدیمی' (1), 'بی ثباتی سیاسی' (1), 'عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و بی...' (1), 'کمی اعتبارات و بودجه نامناسب واحد آموزش' (1), 'عدم ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر نظام...' (1), 'فقدان الگو و مدل خاص و بدون نیازسنجی آموزشی' (1), 'عدم استفاده از آموزش الکترونیکی' (1), and 'فقدان الگو و مدل خاص و بدون نیازسنجی آموزش' (1). The right pane shows the content of the selected document 'Alkaabi1 2024' (Page 1/9). The text discusses a framework for identifying challenges in Human Resource Management in the Education System of Iraq, published in the Iranian Journal of Educational Sociology. It mentions that data were collected from experts from the Iraqi education system in Dhi Qar and analyzed to identify key themes through researcher self-revision. The findings mention an inadequate education system, financial issues, and inadequate funding for schools and poorly maintained environment. The conclusion states that effective HR decentralization, technology, and infrastructure are essential for enhancing educational quality. The keywords are Human resource, infrastructure, deficiencies, and instability. The document is licensed under CC BY-NC 4.0.

شکل ۳. نحوه کدگذاری مقالات و آسیب‌های شناسایی شده در نرم افزار MAXQDA

جدول ۴. نمونه‌ای از واحدهای معنایی و کدهای استخراج شده

اصل متن	منبع	اجزای مفاهیم
یکی از مشکلات اساسی، عدم مشارکت کارکنان در نیازسنجی است که منجر به نادیده گرفتن نیازها و خواسته‌های واقعی آن‌ها می‌شود و در نتیجه، برنامه‌های آموزشی طراحی شده ممکن است با واقعیت‌های شغلی همخوانی نداشته باشند. همچنین، نبود زیرساخت‌های مناسب آموزشی، از جمله فضاهای آموزشی ناکافی و تجهیزات غیر استاندارد، می‌تواند کیفیت آموزش را تحت تأثیر قرار دهد و مانع از یادگیری مؤثر کارکنان شود. علاوه بر این، عدم تمرکززدایی در فرآیندهای آموزش نیز به عنوان یک چالش جدی شناخته می‌شود، زیرا مانع از این می‌شود که برنامه‌ها متناسب با نیازهای خاص هر واحد یا فرد طراحی گردند. به طور کلی، آموزش‌های نامتناسب با تخصص کارکنان نه تنها به بهانه‌ای برای اتلاف زمان و منابع تبدیل می‌شود، بلکه انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها را نیز کاهش می‌دهد، که در نهایت بر عملکرد کل سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.	شاگری، کارگر و همکاران (۱۴۰۲)	عدم مشارکت کارکنان در نیازسنجی عدم احساس تعلق نسبت به اهداف آموزش ها نبود زیرساخت‌های مناسب آموزشی عدم تمرکززدایی آموزشهای نامتناسب با تخصص کارکنان

پس از استخراج این کدها برای هر مقاله، کدها به صورت مؤثر دسته بندی و در قالب جدول سازماندهی شدند. سپس با بررسی مجدد مقالات منتخب و تجزیه و تحلیل کدهای استخراج شده، نتایج نهایی پژوهش و آسیب های و مشکلات آموزش و بهسازی منابع انسانی به تفکیک برای هر مقاله در جدول زیر ارائه گردید. این فرایند به پژوهشگر کمک می کند تا تصویر روشنی از عوامل کلیدی و مؤثر بر موضوع مطالعه به دست آورد.

مرحله ششم: کنترل کیفیت محتوا و تفسیر یافته ها و ارائه

پس از استخراج محتوای مرتبط و کدهای فراترکیب، به تجزیه و تحلیل این محتوا و کدها پرداخته و تفسیر یافته ها انجام می شود. در این مرحله، الگوها، روابط و معناهای مختلف داده ها بررسی می شود تا پس از تحلیل آن ها نتایج مورد نظر استخراج شود. تجزیه و تحلیل محتوا و تفسیر یافته ها کمک می کند تا به مفهوم و درک عمیقتری از داده ها دست یابیم. لذا در این مرحله، به دقت اطلاعات مورد بررسی قرار می گیرد و تمامی جوانب مختلف موضوع در نظر گرفته می شود. همچنین در این مرحله با هدف دست یابی به نتایج دقیق و قابل اعتماد از تحلیل های کمی و کیفی استفاده می شود. تفسیر یافته های نهایی باید با توجه به اهداف تحقیق و پرسش های تحقیق، به صورت دقیق و روشن ارائه شود تا اعتبار پژوهش تضمین شود. بر اساس مطالعه پژوهش های پیشین، کدهای استخراج شده در یک الگوی فرایندی پنج مرحله ای که شامل سیاست گذاری و رهبری آموزشی؛ نیازسنجی برنامه آموزش و بهسازی؛ طراحی برنامه آموزش و بهسازی؛ اجرای برنامه آموزش و بهسازی؛ و ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی می باشد، قرار گرفتند. خروجی این پژوهش علاوه بر پنج مضمون اصلی ذکر شده شامل ۱۷ مضمون فرعی و ۱۸۸ مفهوم (کد باز) می باشد.

جدول ۵. کدگذاری یافته های پژوهش

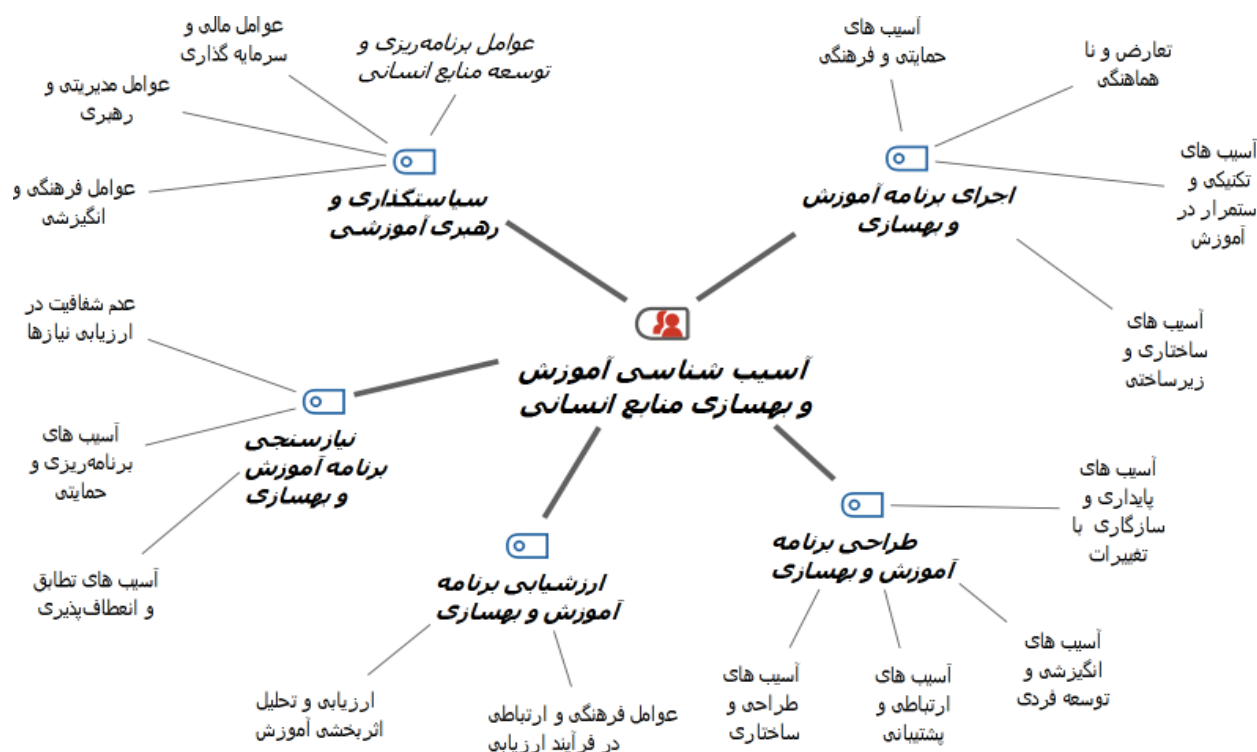
مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفهوم	منابع
سیاست گذاری رهبری آموزشی	عوامل مالی و سرمایه گذاری	کمبود منابع مالی و زمانی برای برنامه های آموزشی؛ عدم تأمین بودجه کافی؛ فساد و سوء استفاده مالی؛ شرایط نامناسب حقوق و مزایای کارکنان؛ سیستم پاداش ضعیف؛ محدودیت های مالی (حقوق پایین، کمبود منابع)؛ عدم تخصیص بودجه آموزشی کافی؛ نبود سرمایه گذاری بهینه و هدفمند؛ حمایت کم مالی و اطلاعاتی؛ نبود سرمایه گذاری در زیرساخت آسیب شناسی دیجیتال؛ کمبود منابع مالی؛ محدودیت های بودجه ای؛ عدم بازگشت بهینه سرمایه؛ بودجه آموزشی ناکافی و فقدان سیاست های حمایتی؛ مشکلات فنی و کمبود بودجه؛ عدم اعتبار بودجه و اعتبارات واحد آموزش	(Alkaabi et al., 2024; Cui, 2022; Hassell & Afzal, 2021; Kosgei, 2015; Mosha & Milanzi, 2018)
عوامل مدیریتی و رهبری		عدم تعهد رهبری؛ عدم حمایت مدیریت از برنامه های آموزش؛ بی ثباتی سیاسی (تأثیرات منفی بر سیاست های آموزشی)؛ عدم توجه مدیریت به آموزش، عدم حمایت مدیریتی؛ نداشتن برنامه های جانشین پروری؛ عدم تقویت مدیریت استعداد؛ نبود حمایت مدیران ارشد؛ ضعف در سیاست گذاری و تدوین راهبردهای آموزشی	(Alkaabi et al., 2024; Carnahan et al., 2007; Cui, 2022; Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Kosgei, 2015; Mosha & Milanzi, 2018; Yang, 2023)
عوامل برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی		کمبود برنامه های آموزشی با کیفیت؛ فرار مغزها؛ فقدان برنامه های توسعه منابع انسانی مؤثر؛ عدم توجه کافی به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی؛ کمبود مربیان ماهر؛ عدم شفاف سازی قوانین و مقررات آموزشی؛ عدم همسویی بین سیستم آموزشی و سیستم مدیریت منابع انسانی؛ تأثیر ناچیز گذراندن دوره های آموزشی و ارزیابی عملکرد بر حقوق و مزایا؛ مدیریت نامناسب منابع انسانی؛ فقدان همراستایی آموزش منابع انسانی با برنامه های استراتژیک سازمان؛ عدم ارتباط مناسب بین نظام آموزش و سایر نظام های مدیریتی	(Alemu, 2017; Madhavan et al., 2023; Mir Ahmadi et al., 2021; Mosha & Milanzi, 2018; Rabbanikhah et al., 2017)
عوامل فرهنگی و انگیزشی		خروج کارکنان آموزش دیده از سازمان؛ عدم حفظ انگیزه و حفظ مزیت رقابتی در بازار؛ تأکید بیش از حد بر مدارک تحصیلی در استخدام؛	(Alemu, 2017; Javadipour et al., 2020; Javdankherad et al., 2024; Mir Ahmadi et

مدرک‌گرایی؛ عدم وجود سیستم مدیریت دانش؛ ابهام در اهداف و کارکرد شغلی؛ عدم احساس تعلق نسبت به اهداف آموزش‌ها؛ عدم تمرکززدایی؛ فقدان نگرش مثبت به امر آموزش از سوی برخی مدیران ارشد؛ عدم وجود انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌های آموزشی؛ تمرکزگرایی و ساختار معیوب حاکم					
نیازسنجی برنامه آموزش و بهسازی	عدم شفافیت در ارزیابی نیازها	عدم شفافیت در شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان؛ ارزیابی ضعیف نیازهای آموزشی؛ عدم تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی و برنامه ریزی اولیه؛ عدم شناسایی نیازهای آموزشی؛ عدم آسیب شناسی آموزش‌های آنلاین؛ عدم نیازسنجی صحیح آموزشی؛ ضعف در برآورد نیاز آموزشی؛ عدم نیازسنجی سیستماتیک و طراحی برنامه آموزشی؛ ضعف در سیستم نیاز سنجی آموزشی	(Cui, 2022; Javadipour et al., 2020; Kosgei, 2015; Pourasad et al., 2020)	نیازسنجی برنامه آموزش و بهسازی	
آسیب‌های برنامه‌ریزی و حمایتی		مشکلات در جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم برای شناسایی نیازهای آموزشی؛ نبود یک برنامه درسی سیستماتیک و مبتنی بر شایستگی؛ عدم توجه به نظرات و بازخوردهای کارکنان؛ عدم وجود برنامه‌های آموزشی پاسخگوی نیازها؛ عدم تاکید ویژه بر آموزش کارکنان جدید؛ عدم مشارکت کارکنان در نیازسنجی؛ نداشتن پشتوانه و الزام قانونی برای تجزیه و تحلیل و نیازسنجی؛ کمبود حمایت مدیران از نظرات و پیشنهادات کارکنان؛ فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی	(Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Hassan Zadeh et al., 2014; Javdankherad et al., 2024; Mir Ahmadi et al., 2021; Shakeri et al., 2023; Yang, 2023)	آسیب‌های برنامه‌ریزی و حمایتی	
آسیب‌های تطابق و انعطاف‌پذیری		عدم ارتباط با نیازهای بازار و نقش کارکنان؛ عدم تطابق اهداف آموزشی با نیازهای سازمان و کارکنان؛ عدم تطابق کامل آموزش‌ها با نیازهای شغلی؛ عدم سفارشی کردن برنامه‌های آموزشی؛ عدم ارتباط موثر بین نیازهای آموزشی و برنامه‌ها؛ شیوه‌های استخدامی ناهمخوان با نیازهای سازمانی؛ عدم توجه به نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی جدید با توجه به شغل‌ها	(Alhouei et al., 2023; Alkaabi et al., 2024; Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Faulia & Putri, 2022; Habibi et al., 2023; Javdankherad et al., 2024; Yilma Engida, 2020)	آسیب‌های تطابق و انعطاف‌پذیری	
طراحی برنامه آموزش و بهسازی	آسیب‌های طراحی و ساختاری برنامه‌های آموزشی	عدم وجود برنامه‌های آموزشی منسجم و پیوسته؛ طراحی نامناسب برنامه‌های آموزشی؛ عدم جامعیت و سیستماتیک بودن برنامه‌های آموزشی؛ عدم تطابق برنامه درسی با نیازهای جامعه و بازار؛ فقدان یک سیستم آموزشی سیستماتیک؛ عدم طراحی دوره‌های تخصصی؛ سازماندهی ضعیف؛ ساختارمند و منظم نبودن آموزش‌ها؛ عدم سازماندهی و استانداردسازی مواد آموزشی؛ محتوای آموزش قدیمی و نامناسب؛ نبود یک ساختار سازمانی حمایت‌کننده؛ نقص‌های زیرساختی (ساختار قدیمی و نامناسب)؛ نبود سازوکار جهت جانشین‌پروری؛ فقدان برنامه‌ریزی مشخص؛ ضعف در آیین‌نامه‌های کارمندی؛ عدم تطابق بین استراتژی‌های آموزشی و اهداف سازمان	(Alhouei et al., 2023; Alkaabi et al., 2024; Cui, 2022; Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Faulia & Putri, 2022; Habibi et al., 2023; Javdankherad et al., 2024; Yilma Engida, 2020)	طراحی برنامه آموزش و بهسازی	
آسیب‌های ارتباطی و پشتیبانی		عدم ارتباط موثر بین مدیران و کارکنان در مورد آموزش؛ عدم حمایت کافی از کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی؛ عدم توجه به نیازهای آموزشی نسل‌های جدید کارکنان؛ عدم ارتباط موثر با صنعت و جامعه؛ نبود سیستم پشتیبانی کارآمد؛ نارسایی در تحلیل نیازهای آموزشی؛ عدم شناخت درست موقعیت و چارچوب آموزشی؛ عدم شفافیت وظایف شغلی کارکنان؛ عدم وجود مستندات و فرآیندهای آموزشی؛ مشکلات در انتقال یادگیری به محیط کار	(Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Ijigu, 2015; Lee, 2023; Madan & Srivastava, 2015)	آسیب‌های ارتباطی و پشتیبانی	
آسیب‌های انگیزشی و توسعه فردی		نادیده گرفتن ارتباط بین آموزش و پیشرفت شغلی؛ عدم وجود برنامه‌های آموزشی جامع (کمبود برنامه‌های تربیتی و آموزشی مؤثر)؛ نبود سیستم جبران خدمت اثربخش؛ ضعف در توانمندسازی کارکنان (عدم توجه به	(Alkaabi et al., 2024; Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Javdankherad et al., 2024;	آسیب‌های انگیزشی و توسعه فردی	

Lee, 2023; Madan & (Srivastava, 2015	نقش علمی و عملی کارکنان؛ عدم توجه به استعداد و توانمندی؛ تأثیر کم دوره‌های کوتاه مدت در انجام وظایف شغلی؛ عدم توجه به رضایت و تمایلات کارکنان؛ فقدان مسیر پیشرفت شغلی مشخص؛ سیستم جبران ناکافی مستقیم و غیرمستقیم مالی کارکنان		
Alemu, 2017; Javadipour) (et al., 2020	ناتوانی در همگامی با تغییرات سریع و نوآوری؛ عدم امنیت شغلی؛ سیستم آموزشی متمرکز؛ عدم توجه به معیارهای علمی و ویژگی‌های شغلی در طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی؛ وجود چالش‌های مربوط به تغییرات و جابجایی‌های کارکنان در شغل‌های مختلف؛ عدم تطابق بین آموزش‌های ارائه‌شده و مهارت‌های شغلی؛ نبود بخش جداگانه آموزش و توسعه؛ ضعف در هماهنگی بین بخش‌های مختلف در فرآیند آموزش؛ فقدان سیستمی برای ترغیب کارکنان؛ ناتوانی در همگامی با تغییرات سریع و نوآوری	آسیب‌های پایداری و سازگاری و با تغییرات	
Alkaabi et al., 2024; Faulia) & Putri, 2022; Kosgei, 2015; Madan & Srivastava, 2015; Madhavan et al., 2023; (Yilma Engida, 2020	عدم توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی؛ انگیزه پایین کارکنان برای آموزش؛ نیاز به آموزش مستمر؛ محدودیت‌های زمانی و منابع؛ حقوق ناکافی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای محدود؛ حضور ضعیف در آموزش؛ اشتیاق کم کارکنان؛ عدم ایجاد فرهنگی از یادگیری مداوم؛ عدم تمرکز بر مشارکت کارکنان؛ عدم حمایت از مشارکت کارکنان در برنامه‌های توسعه	آسیب‌های حمایتی و فرهنگی	اجرای برنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی
Alhouei et al., 2023;) Javadipour et al., 2020; Mir (Ahmadi et al., 2021	کمبود مهارت‌های لازم در کارکنان برای ارائه خدمات با کیفیت؛ مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان؛ تعارضات مکرر کاری؛ عدم هم‌راستایی نیازهای آموزشی کارکنان و سازمان؛ عدم درک تفاوت نسلی و فرهنگی؛ مقاومت در برابر تغییر؛ ضعف در توسعه کار تیمی؛ عدم مشارکت کارکنان و حمایت مدیریت در فرآیند آموزش؛ ضعف در هماهنگی‌های آموزشی؛ عدم التزام و پایبندی به مقررات در برگزاری آموزش	تعارض و ناهماهنگی	
Alemu, 2017; Madhavan) et al., 2023; Mir Ahmadi et al., 2021; Poursad et al., (2020; Shakeri et al., 2023	عدم توجه به فناوری‌های نوین در فرآیند آموزش؛ فقدان آموزش در حین کار؛ عدم ادغام فناوری (کمبود ابزارهای آموزشی کارکنان)؛ عدم استفاده از روش‌های آموزشی موثر؛ تغییرات سریع فناوری؛ نیاز به مهارت‌های پیچیده؛ روش‌های آموزش سنتی؛ عدم انجام تحلیل نیازهای آموزشی؛ محتوای آموزشی منسوخ و ناهمخوان با شرایط شغلی؛ آموزش‌های نامتناسب با تخصص کارکنان؛ عدم استفاده از آموزش الکترونیکی؛ ضعف الکترونیکی بودن فرآیندهای آموزش	آسیب‌های تکنیکی و استمرار در آموزش	
Alemu, 2017; Habibi et al.,) 2023; Mir Ahmadi et al., 2021; Poursad et al., 2020; (Shakeri et al., 2023	کمبود زمان و بودجه برای اجرای برنامه‌های آموزشی؛ عدم وجود کارکنان با تجربه در بخش آموزش و توسعه؛ پوشش ناکافی محتوا؛ نبود زیرساخت‌های مناسب آموزشی؛ عدم استفاده از اساتید مجرب؛ کمبود یا نبود امکانات آموزشی؛ فقدان بسترهای مناسب برای آموزش؛ کمبودها و ناهماهنگی‌ها در عرصه اجرا؛ فراهم نبودن زیرساخت‌های نرم افزاری؛ بی توجهی به استانداردهای ایزو ۱۰۰۱۵؛ کمبود یا نبود تجهیزات و امکانات آموزشی؛ نبود قوانین مربوط به حمایت‌های آموزشی و عدم پشتیبانی از اجرای آموزش در قوانین	آسیب‌های ساختاری و زیرساختی	
Alemu, 2017; Alhouei et) al., 2023; Alkaabi et al., 2024; Cui, 2022; Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Lee,	عدم ارزیابی مناسب از اثربخشی آموزش‌ها؛ دشواری در ارزیابی نتایج آموزش و توسعه؛ روش‌های ارزیابی قدیمی (رشته‌خواری و تقلب در آزمون‌ها)؛ عدم ارزیابی آموزشی و انگیزه؛ نبود سازوکار ارزیابی آموزش؛ دشواری ارزیابی تأثیر آموزش	ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی	ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی

2023; Madhavan et al., 2023)	سیستم‌های ارزیابی سطحی کارکنان؛ ضعف در وجود شاخصهای دقیق برای ارزیابی عملکرد؛ عدم سنجش اثر بخشی دوره‌های آموزشی؛ ضعف در ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ نادیده گرفتن و عدم به کارگیری نتایج اثر بخشی دوره‌ها و ارزشیابی‌های حین دوره
Javadipour et al., 2020;) (Mir Ahmadi et al., 2021	عوامل فرهنگی و ارتباطی در فرآیند ارزیابی سیستم‌های بازخورد عملکرد؛ ضعف در تحلیل عملکرد کارکنان؛ فرهنگ یادگیری سازمانی ضعیف و ارزیابی آموزشی ناکارآمد؛ تأکید بر آمار و سرانه به جای اثربخشی؛ عدم ارتباط مناسب میان واحد آموزش و سیستم ارزشیابی عملکرد

پس از تحلیل و اعتبارسنجی نتایج، مدل نهایی پژوهش به صورت زیر تدوین شد.



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فراترکیب پرداخته است. نظام آموزشی پویا و مبتنی بر توسعه و بهسازی منابع انسانی می‌تواند در بهبود ساختار اقتصادی و اجتماعی سازمان‌ها نقش مهمی داشته باشد و توجه به آموزش کارکنان بدون توجه به محتوا، نیازمندی‌ها، آسیب‌ها و چالش‌ها نمی‌تواند نتیجه کاملی را برای سازمان به ارمغان آورد؛ چرا که گاه آموزش نامناسب و بدون در نظرگیری فرآیندهای لازم می‌تواند مانعی در مسیر موفقیت سازمان باشد و لذا در این تحقیق سعی بر آن شد که نظام آموزشی و بهسازی منابع انسانی بر اساس روش فراترکیب شناسایی شود؛ چرا که آسیب‌های موجود در نظام آموزش کارکنان، گواه این است که هرچند در کشور تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزشی اجرایی شده و زمان زیادی جهت کیفیت نظام و ساختار آموزشی در سازمان‌ها برنامه‌ریزی گردیده است؛ لیکن به نظر می‌رسد که سیستم آموزش کارکنان در ایران ورودی‌های مناسبی دریافت نمی‌کند تا خروجی‌های مناسب به جامعه ارایه کند و این خود اهمیت آسیب‌شناسی نظام آموزش

کارکنان را آشکار نموده و در این تحقیق سعی بر آن است به این مهم پرداخته شود. الگوی فرایندی ارائه شده در این پژوهش یک الگوی پنج مرحله‌ای است که شامل سیاستگذاری و رهبری آموزشی؛ نیازسنجی برنامه آموزش و بهسازی؛ طراحی برنامه آموزش و بهسازی؛ اجرای برنامه آموزش و بهسازی؛ و ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی می‌باشد. سیاستگذاری و رهبری آموزشی به عنوان نخستین گام در فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی نقشی حیاتی دارد. این مضمون اصلی در قالب ۵۰ کد باز و چهار مضمون فرعی آسیب‌های مالی و سرمایه‌گذاری؛ آسیب‌های مدیریتی و رهبری؛ آسیب‌های برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی؛ آسیب‌های فرهنگی و انگیزشی شناسایی و دسته‌بندی شد. در این مرحله، مدیران و رهبران سازمان باید یک دیدگاه روشن و جامع نسبت به اهداف کلی سازمان و نیازهای آموزشی کارکنان داشته باشند. تدوین سیاست‌های مؤثر، شامل تعیین اولویت‌ها، منابع و استراتژی‌های آموزشی، ضروری است و باید با توجه به جهت‌گیری‌های کلان سازمان انجام شود. همچنین، رهبری قوی در این زمینه به ایجاد انگیزه و فرهنگ یادگیری در بین کارکنان کمک می‌کند و می‌تواند به عنوان یک عامل محوری در حمایت از برنامه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های آموزشی تلقی شود. این رویکرد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که فرایندهای آموزشی را به صورت منظم و منسجم مدیریت کنند و از ایجاد بی‌نظمی و سردرگمی در برنامه‌های آموزشی جلوگیری نمایند.

نیازسنجی برنامه آموزش و بهسازی یکی از مراحل کلیدی در فرایند بهبود مستمر منابع انسانی است که به شناسایی نیازها و کمبودهای موجود در مهارت‌ها و دانش کارکنان می‌پردازد. این شاخص در قالب ۲۵ کد باز (مفهوم) و سه مضمون فرعی آسیب‌های شفافیت و ارزیابی نیازها؛ آسیب‌های برنامه‌ریزی و حمایتی؛ آسیب‌های تطابق و انعطاف‌پذیری شناسایی و دسته‌بندی شد. در این مرحله، با استفاده از روش‌های مختلف مانند نظرسنجی، مصاحبه، و تحلیل عملکرد، به جمع‌آوری اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف کارکنان و همچنین نیازهای خاص سازمان پرداخته می‌شود. این اطلاعات به مدیران کمک می‌کند تا نسبت به طراحی برنامه‌های آموزشی و بهسازی دقیق‌تر و متناسب‌تر اقدام نمایند. در نتیجه، اجرای یک نیازسنجی کارآمد و جامع می‌تواند تأثیر بسزایی در موفقیت برنامه‌های آموزشی داشته باشد و نتایج بهتری را در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش کارایی سازمان به همراه آورد.

طراحی برنامه آموزش و بهسازی مرحله‌ای است که در آن اطلاعات به‌دست‌آمده از نیازسنجی به محتوای آموزشی و روش‌های ارائه تبدیل می‌شود. این شاخص در قالب ۴۶ کد باز و چهار مضمون فرعی آسیب‌های طراحی و ساختاری برنامه‌های آموزشی؛ آسیب‌های ارتباطی و پشتیبانی؛ آسیب‌های انگیزشی و توسعه فردی؛ آسیب‌های پایداری و سازگاری و با تغییرات شناسایی و دسته‌بندی شد. در این مرحله، بر اساس نیازها و اهداف تعیین‌شده، محتوای آموزشی، ساختار دوره‌ها، و شیوه‌های تدریس و ارزیابی طراحی می‌شوند. همچنین، انتخاب منابع آموزشی مناسب، شامل مدرسان با تجربه و مواد درسی متناسب، اهمیت بالایی دارد. این فرایند طراحی باید به گونه‌ای انجام شود که قادر به پاسخگویی به نیازهای متنوع کارکنان و متناسب با سطوح مختلف تخصص آن‌ها باشد. برقراری ارتباط مؤثر بین اهداف آموزشی و محتوای ارائه شده از اهمیت زیادی برخوردار است، به‌طوری‌که از طریق این طراحی، سازمان بتواند به نتایج مورد نظر برسد و کارکنان را برای پذیرش و ارتقاء مهارت‌هایشان ترغیب کند.

اجرا به عنوان مرحله‌ای حیاتی در فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و هماهنگی عملیاتی است. این شاخص در قالب ۴۸ کد باز و چهار مضمون فرعی آسیب‌های حمایتی و فرهنگی؛ آسیب‌های تعارض و ناهماهنگی؛ آسیب‌های تکنیکی و استمرار در آموزش؛ آسیب‌های ساختاری و زیرساختی شناسایی و دسته‌بندی شد. در این مرحله، برنامه‌های آموزشی طراحی شده به مرحله عمل در می‌آیند و کارکنان به فراگیری مهارت‌ها و دانش‌های جدید دعوت می‌شوند. عوامل مختلفی نظیر زمان‌بندی دوره‌ها، مکان برگزاری، و تعاملات میان مدرسان و شرکت‌کنندگان در موفقیت این مرحله تأثیرگذار است. همچنین، در این مرحله لازم است که مدیران و مسئولان نظارت مستمری بر روند اجرای برنامه‌ها داشته باشند تا بتوانند به موقع به مسائل پیش‌آمده پاسخ دهند و فرایند را در راستای اهداف مورد نظر هدایت کنند. این مرحله همچنین بستری مناسب برای ارتقای همکاری بین کارکنان و به اشتراک‌گذاری تجربیات آموزشی فراهم می‌آورد که می‌تواند به تقویت بهتر یادگیری کمک کند.

ارزشیابی برنامه آموزش و بهسازی نشان‌دهنده اهمیت فاز پایانی در این فرایند است که به تحلیل و سنجش اثربخشی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی پرداخته می‌شود. این شاخص در قالب ۱۹ کد باز و دو مضمون فرعی آسیب‌های ارزیابی و تحلیل اثربخشی آموزش و آسیب‌های فرهنگی و ارتباطی در فرایند ارزشیابی شناسایی و دسته‌بندی شد. در این مرحله، با استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر نظرسنجی‌ها، آزمون‌ها و ارزیابی عملکرد، اطلاعات لازم جمع‌آوری می‌شود تا سنجش دقیق‌تری از یادگیری و بهبود مهارت‌های کارکنان به‌دست آید. این ارزیابی نه تنها به شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند، بلکه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به‌طور مستمر به اصلاح و بهینه‌سازی

فرآیندهای آموزشی بپردازند. از آنجا که نتایج ارزشیابی می‌توانند به عنوان مبنای تصمیم‌گیری‌های آتی و سیاست‌گذاری‌های جدید استفاده شوند، این مرحله برای ایجاد یک چرخه پایدار از یادگیری و بهبود مستمر در سازمان اهمیت بسیاری دارد.

آسیب‌های شناسایی شده برای آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌صورت جامع به مجموعه‌ای از موانع و مشکلات اشاره دارند که سازمان‌ها در مسیر اجرای برنامه‌های آموزشی با آن‌ها مواجه می‌شوند. به طور کلی، این آسیب‌ها شامل حوزه‌های مالی، مدیریتی، فرهنگی، انگیزشی، ارزیابی و دیگر ابعاد مرتبط هستند که همگی در موفقیت یا شکست برنامه‌های آموزشی تأثیرگذارند. به عنوان مثال، آسیب‌های مالی و سرمایه‌گذاری می‌تواند منجر به تخصیص ناکافی منابع به آموزش شود و در نتیجه از کیفیت و تنوع این دوره‌ها بکاهد. این شرایط به نوبه خود تحت تأثیر آسیب‌های مدیریتی و رهبری قرار دارد، که در آن عدم حمایت و توجه از سوی سطوح رهبری می‌تواند به عدم انگیزش کارکنان برای شرکت در برنامه‌های آموزشی منجر شود. به علاوه، آسیب‌های فرهنگی و انگیزشی نیز نقش مهمی در موفقیت آموزش دارند. در صورتی که فرهنگ سازمانی به یادگیری و توسعه نیروی انسانی بها ندهد، کارکنان تمایل کمتری به شرکت در دوره‌های آموزشی خواهند داشت و در نتیجه، برنامه‌ها به صورت موثر پیاده‌سازی نخواهند شد. آسیب‌های دیگری مانند نیاز به شفافیت و ارزیابی در شناسایی نیازهای آموزشی نیز به فرایندهای آموزشی آسیب می‌زند، زیرا بدون یک تحلیل دقیق از نیازهای واقعی نیروها، آموزش‌ها ممکن است نه تنها موثر نباشند بلکه به هدر دادن زمان و منابع نیز بینجامند. در نهایت، آسیب‌های طراحی و ساختاری برنامه‌های آموزشی و همچنین آسیب‌های ارتباطی و پشتیبانی در ایجاد بستری مناسب برای یادگیری حائز اهمیت‌اند. طراحی ناقص یا عدم همخوانی بین اهداف آموزشی و نیازمندی‌های واقعی سازمان می‌تواند منجر به ناکارآمدی در فرآیند یادگیری شود. برای غلبه بر این آسیب‌ها، سازمان‌ها باید به یک رویکرد استراتژیک و جامع توجه کنند که همه ابعاد آموزشی را شامل می‌شود، از برنامه‌ریزی مالی و بهسازی ساختاری گرفته تا ایجاد فرهنگ یادگیری و انگیزش کارکنان. در نهایت، ارائه یک برنامه آموزشی مبتنی بر شفافیت، ارتباطات مؤثر و ارزشیابی مداوم می‌تواند به ارتقاء عملکرد کلی سازمان کمک کند و زمینه‌ساز موفقیت‌های آتی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary



Introduction

Education and human resource development are critical investments that enhance employees' skills, knowledge, competencies, attitudes, and behaviors. These investments are essential for improving organizational performance and maintaining a competitive edge in today's rapidly changing business environment (Alkaabi et al., 2024; Yang, 2023). The development of human resources through education not only increases organizational efficiency but also fosters employee satisfaction and commitment, which are invaluable assets for any organization (Wright et al., 2014). Employees must possess the necessary skills, knowledge, and competencies to meet the demands of customers and stakeholders, ensuring that all hierarchical levels within an organization are aligned towards common goals (Boon et al., 2011).

Human resource development is particularly vital in the context of global competition, where organizations must adapt to rapid changes in both domestic and international markets. The increasing demands of stakeholders for better services and innovation necessitate the development of unique, non-replicable human capital as a strategic tool for organizational advancement (Masuluke & Ngwakwe, 2018). However, merely investing in employee training is not sufficient. Ineffective or poorly designed training programs can hinder organizational success, leading to wasted resources and diminished employee motivation (Hosseini, 2011). Therefore, it is crucial to identify and address the weaknesses and pathologies within the education and human resource development systems to ensure that these programs are effective and aligned with organizational goals (Abbasian, 2006).

Organizational pathology, which involves the use of behavioral science concepts to diagnose and improve organizational effectiveness, plays a critical role in identifying and addressing these issues (Harrison, 2014). By understanding the patterns of pathology within an organization, leaders can implement preventive measures to minimize the negative impacts of these issues and foster a culture of continuous improvement (Pirkkalainen et al., 2020). In the context of education and human resource development, various models have been proposed to diagnose and address the challenges faced by organizations. These models range from technical approaches to comprehensive process-based frameworks, each offering unique insights into the systemic issues affecting training and development programs (Diba & Nouri Kolkhoran, 2021; Fathi Vajargah & Nouri, 2018).

This study aims to design a model for diagnosing the pathology of the education and human resource development system using a meta-synthesis approach. By synthesizing findings from previous research, the study seeks to identify the key challenges and barriers that hinder the effectiveness of training programs and propose a comprehensive framework for addressing these issues.

Methods and Materials

This study employs a qualitative meta-synthesis approach, following the seven-step method proposed by Sandelowski and Barroso (2003). The research is applied-developmental in nature, focusing on the design of a diagnostic model for the pathology of education and human resource development systems. The research population consists of 177 scientific documents published between 2010 and 2023, sourced from eight international and three national databases. After a thorough review of titles, abstracts, and content, 30 documents were selected for detailed analysis.

Thematic analysis was used to analyze, synthesize, and report the findings. The extracted codes were categorized into a five-stage process model, which includes: (1) Needs Assessment of Education and Development Programs, (2) Educational Policy-Making and Leadership, (3) Implementation of Educational and Development Programs, (4) Design of Education and

Development Programs, and (5) Evaluation of Education and Development Programs. Each stage was further broken down into sub-themes to provide a comprehensive understanding of the challenges and barriers within the system.

Data collection involved a systematic search of electronic databases, including Google Scholar, Springer, ProQuest, ScienceDirect, IEEE Xplore, Taylor & Francis, Emerald, and EBSCO, as well as national databases such as Magiran and Civilika. The search was conducted using keywords related to education, human resource development, and pathology. The selected documents were then analyzed using thematic analysis, with codes extracted and categorized to identify recurring themes and patterns.

Findings

The findings of the study reveal a comprehensive model for diagnosing the pathology of education and human resource development systems, structured around five main stages. Each stage highlights specific challenges and barriers that organizations face in implementing effective training and development programs.

1. **Needs Assessment of Education and Development Programs:** The study identified several issues in the needs assessment phase, including a lack of clarity in identifying training needs, deficiencies in planning and support, and challenges related to adaptation and flexibility. These issues often result in training programs that do not align with the actual needs of employees or the organization.
2. **Educational Policy-Making and Leadership:** The policy-making and leadership stage revealed challenges related to human resource planning, financial and investment factors, cultural and motivational factors, and managerial and leadership issues. Poor leadership and inadequate financial support were identified as significant barriers to the successful implementation of training programs.
3. **Implementation of Educational and Development Programs:** The implementation phase highlighted several challenges, including support and cultural deficiencies, conflicts and inconsistencies, technical challenges, and structural and infrastructural issues. These barriers often lead to the ineffective delivery of training programs and a lack of continuity in employee development.
4. **Design of Education and Development Programs:** The design stage identified issues related to motivational and individual development challenges, communication and support deficiencies, and design and structural challenges. Poorly designed programs that fail to address the specific needs of employees were found to be a major obstacle to effective training.
5. **Evaluation of Education and Development Programs:** The evaluation phase revealed challenges related to cultural and communication factors in the evaluation process, as well as difficulties in assessing the effectiveness of training programs. Inadequate evaluation methods often result in a lack of understanding of the true impact of training on employee performance and organizational outcomes.

The study also identified 17 sub-themes and 188 concepts (open codes) that further elaborate on the challenges within each stage of the model. These findings provide a detailed understanding of the systemic issues that organizations must address to improve their education and human resource development systems.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the importance of a systematic approach to diagnosing and addressing the challenges within education and human resource development systems. The five-stage model proposed in this research provides a comprehensive framework for identifying and overcoming the barriers to effective training and development programs. By



addressing the issues identified in each stage, organizations can improve the quality and effectiveness of their training programs, leading to better employee performance and organizational outcomes.

The first stage, Needs Assessment, highlights the importance of accurately identifying the training needs of employees and aligning them with organizational goals. Without a clear understanding of these needs, training programs are likely to be ineffective and fail to deliver the desired results. The second stage, Educational Policy-Making and Leadership, emphasizes the role of strong leadership and adequate financial support in the successful implementation of training programs. Leaders must be committed to the development of their employees and provide the necessary resources to support training initiatives.

The third stage, Implementation, focuses on the challenges of delivering training programs effectively. Organizations must ensure that they have the necessary infrastructure and support systems in place to deliver training programs that are consistent and aligned with employee needs. The fourth stage, Design, highlights the importance of creating training programs that are tailored to the specific needs of employees. Programs that are poorly designed or fail to address the unique challenges faced by employees are unlikely to be effective.

Finally, the fifth stage, Evaluation, underscores the importance of assessing the effectiveness of training programs. Without a robust evaluation process, organizations cannot determine whether their training programs are achieving the desired outcomes or identify areas for improvement. By implementing a comprehensive evaluation process, organizations can ensure that their training programs are continuously improving and delivering value to both employees and the organization as a whole.

In conclusion, this study provides a valuable framework for diagnosing and addressing the challenges within education and human resource development systems. By focusing on the five stages outlined in the model, organizations can improve the effectiveness of their training programs and ensure that they are aligned with both employee needs and organizational goals. This, in turn, will lead to improved employee performance, greater organizational efficiency, and a stronger competitive position in the marketplace.

References

- Abbasian, A. (2006). Effectiveness of Training Courses. *Tadbir Journal*, 17(170), 52-55. <https://www.sid.ir/paper/501368/fa>
- Alemu, G. (2017). Problems and challenges of training and development practices: descriptive study. *International Journal of Research in IT and Management*, 7(3), 209-220. <https://euroasiapub.org/wp-content/uploads/2017/05/22IMMarch-4719.pdf>
- Alhouei, M., Sourani Yancheshmeh, R., Adli, F., & Salari, A. (2023). Pathology of the In-Service Training System for Human Resources Based on Grounded Theory: A Case Study in a Government Organization. *Journal of Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(1), 17-32. <https://civilica.com/doc/2133189/>
- Alkaabi, N., Enayati, T., Mousavi, N. A. G., & Ghashghaeizadeh, N. (2024). Providing A Framework For Identifying Challenges In Human Resource Management In The Education System Of Iraq. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(3), 10-18. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.3.2>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
- Bapiri, J., Shafiei, Z., Mohammadian Mahmoud Jigh, N., Soltani Hourand, A., & Haji Ahmadi Farmahini, T. (2021). Pathology of Iran's Short-Term Tourism Training System from the Stakeholders' Perspective. *Scientific-Research Quarterly of Tourism and Development*, 10(4), 73-88. https://www.itsairanj.ir/article_125071.html?lang=en
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 69-378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(7), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>



- Cui, T. (2022). Research on the Dilemma and Solution of Employee Training in China's Small and Medium-sized Enterprises. 2022 International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts (SSHA 2022), <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220401.207>
- Diba, T., & Nouri Kolkhoran, F. (2021). Pathology of the Training and Development System for Human Resources: A Case Study of an Insurance Organization. *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 28(8), 44-61. <https://journal.eri.acecr.ir/en/Article/31461>
- Erina, I., Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. (2015). The importance of stakeholders in human resource training projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 794-800. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.477>
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, S. I. (2014). Effectiveness of training and development on Employees' Performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series V: Economic Sciences*, 7(56), 161-170. https://www.academia.edu/32101064/Effectiveness_of_Training_and_Development_on_Employees_Performance_and_Organizati_on_Competitiveness_in_the_Nigerian_Banking_Industry
- Fathi Vajargah, K., & Nouri, F. (2018). *Pathology of Training and Human Resource Development*. Aijj Publishing. <https://ajansbook.ir/%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A2%D8%B3%DB%8C%D8%A8-%D8%B4%D9%86%D8%A7%D8%B3%DB%8C-%D8%A2%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B4-%D9%88-%D8%A8%D9%87%D8%B3%D8%A7%D8%B2%DB%8C-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%B1%D9%88%DB%8C%DA%A9%D8%B1%D8%AF%DB%8C-%DA%A9%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%AF%DB%8C-%D9%88-%D8%B9%D9%85%D9%84%DB%8C%D8%A7%D8%AA%DB%8C>
- Faulia, R., & Putri, S. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(2), 204-217. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.320>
- Habibi, H., Jafarian, V., & Hamrazadeh, M. (2023). Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. *Bi-Monthly Scientific-Research Journal of New Approaches in Educational Management*, 11(4), 1-55. <https://civilica.com/doc/1910114/>
- Harrison, M. (2014). Diagnosing Organizations, Methods, Models and Process SoftWare. *Journal of Operations Management*, 36(3), 42-46. https://www.sportrc.ir/article_61454.html
- Hassan Zadeh, R., Seyed Abbas Zadeh, M. M., & Qalavandi, H. (2014). The Relationship Between Knowledge Management and Human Resource Development from the Perspective of Urmia University Employees. *University Library and Information Research*, 48(4), 605-621. https://jlib.ut.ac.ir/article_53782.html?lang=en
- Hassell, L. A., & Afzal, A. (2021). Flattening the world of pathology education and training and shortening the curve of pathology learning. *American Journal of Clinical Pathology*, 156, 176-184. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqab034>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 105-117. <https://doi.org/10.1108/03090590010321070>
- Hosseini, S. M. (2011). *Pathology of Human Resource Training in North Drilling Company* [Master's Thesis, Allameh Tabataba'i University].
- Ijigu, A. W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Banks. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.64>
- Javadipour, M., Hashemi Siyavoshani, M., & Ghorbani, M. H. (2020). Pathology of human resource management system in Iran's ministry of sports and youth. *Annals of Applied Sport Science*, 8(3), 1-11. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.775>
- Javdankherad, R., Yarahmadi, M., & Tamjid Yamcholo, A. (2024). Pathology of the human resources system in long-term national programs: A comparative study between the first and second plans based on operational factors. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(2), 122-130. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.2.16>
- Jehanzeb, K., Aldakhil, M., Hamid, A., & Khan, R. (2017). Exploring the impact of training and career development on employee retention: the moderating effect of person-organization fit. *Journal for Global Business Advancement*, 10(5), 483-505. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2017.088892>
- Kosgei, K. K. (2015). Challenges facing staff development and training: A survey of secondary schools in Kericho County. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 4(2), 34-47. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/leA3AMkl/>
- Landini, F., Brites, W., & y Rebolé, M. I. M. (2017). Towards a new paradigm for rural extensionists' in-service training. *Journal of Rural Studies*, 51, 158-167. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.010>
- Lee, Z. (2023). Overcoming Challenges In Corporate Training: A Framework For Effective Training Initiatives. *Open Journal of Business and Management*, 11, 2472-2487. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115137>
- Madan, P., & Srivastava, S. (2015). Employee engagement, job satisfaction & demographic relationship: An empirical study of private sector bank managers. *Fiib Business Review*, 4(4), 53-59. <https://doi.org/10.1177/2455265820150210>
- Madhavan, V., Venugopalan, M., Gupta, B., & Sisodia, G. S. (2023). Addressing Agency Problem In Employee Training: The Role Of Goal Congruence. *Sustainability*, 15(4), 3745. <https://doi.org/10.3390/su15043745>
- Masuluke, M. F., & Ngwakwe, C. C. (2018). Relationship between human capital investments and the firm's net profit. *Journal of Accounting and Management*, 8(1), 37-46. <https://www.hrvatski-racunovodja.hr/jam/2018/jam-year2018-vol08-no01-art03.pdf>

- Mir Ahmadi, K., Khorasani, A., Nazarpour, M. T., & Shams, G. (2021). Pathology of the Human Resource Training System in Higher Education: Development and Validation of a Model. *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 28(8), 1-25. <https://doi.org/10.52547/istd.31444.8.28.1>
- Mosha, S. S., & Milanzi, B. (2018). The challenges on the implementation of employees training program in Tanzania. Conference Paper, https://www.researchgate.net/publication/329280286_THE_CHALLENGES_ON_THE_IMPLEMENTATION_OF_EMPLOYEES_TRAINING_PROGRAM_IN_TANZANIA
- Noe, R., Hollenback, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage (7th Ed)*. McGraw-Hill, Irwin. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2020/11/Human-Resource-Management_Gaining-a-Competitive-Advantage.pdf
- Norouzian, M. (2008). Analysis and Pathology of the Educational System for Social Security Employees. *Social Security Journal*, 10(1&2), 303-326. https://qjo.ssor.ir/article_61436.html
- Pirkkalainen, H., Salo, M., & Makkonen, M. (2020). IT engagement as a blessing and a curse? Examining its antecedents and outcomes in organizations. *International Journal of Information Management*, 53, 102130. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102130>
- Porkar, A., Sattari, S., & Moghadamnia, M. T. (2023). Pathology of the Training Process of Incident Command System Staff in Guilan Province Hospitals Based on the Three-Branch Model. *Journal of Guilan University of Medical Sciences*, 32(3), 250-265. <https://doi.org/10.32598/JGUMS.32.3.2042.1>
- Pourasad, M., Ahmadi, K., & Fatemi, A. (2020). Pathology of the Employee Training System in Iranian Government Organizations. *Organizational Training Management*, 9(2), 261-290. <https://journalieaa.ir/article-1-163-fa.html>
- Poursoleyman Omran, M., Toukali Erdogan, S., Esmailzadeh, F., & Alizadeh Firoozi, M. (2022). Pathology of In-Service Training in Faraja (Iranian Police) Using the Three-Branch Model. *Education in Police Sciences*, 10(38), 111-138. <https://www.sid.ir/paper/1039930/fa>
- Rabbanikhah, F., Mousa Gholizadeh, R., & Alirezai, S. (2017). Pathology of Organizational Training in Universities of Iran Medical Sciences based on McKinsey 7S Model. *Evidence Based Health Policy, Management & Economics*, 1(2), 80-86. http://jebhpme.ssu.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-26-11&slc_lang=en&sid=1
- Shakeri, M., Karegar Bideh, M., Sharafat, A., & Houshi Al-Sadat, S. A. (2023). Pathology of the In-Service Training System for Human Resources Based on Grounded Theory (A Case Study of Training in a Government Organization). *Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(1), 17-32. https://pbeo.uma.ac.ir/article_1877.html
- Soltani, M. R., Nikookar, G. H., Pashaei Holaso, A., & Khalili, A. R. (2018). Pathology of Organizational Training in a Military Center Using the "FPSS" Model. *Management and Organizational Culture, University of Tehran*, 16(2), 411-438. https://jomc.ut.ac.ir/article_66861.html?lang=en
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- Yang, C. (2023). Research on the problems and countermeasures of new employee training in enterprises. *Academic Journal of Business & Management*, 5(27), 117-121. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.052719>
- Yilma Engida, G. (2020). *Practices And Challenges Of Employees' Training Program At Ministry Of Innovation Technology/MINT St. Mary's University School Of Graduate Studies*. <http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/5394/1/Practice%20and%20challenges%20of%20training%20MINT%20gebi.pdf>
- Yilmaz, H. Y., & Esen, D. G. (2015). An investigation on in-service trainings of the Ministry of National Education (MONE). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.019>