

Model of Training and Skills Development in Order to Reduce Job Plateau with Emphasis on Promotional Factors Using the Meta Analysis Method

Received: 2023/02/10

Accepted: 2023/02/15

Article type: Research Article

p.p = 133- 158

DOI:

Mohammad Amin Ahrari

PhD student, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch, Hormozgan, Iran.
Ahrari45@yahoo.com

Mohamood Sabahizadeh

Assistant Professor, Department of Administration Management, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch, Hormozgan, Iran. (Corresponding Author)
M.Sabahi@yahoo.com

Mahnoosh Abedini

Assistant Professor Farhangian University, Tehran, Iran,
Abedini@yahoo.com

Mohammadnoor Rahmani

Assistant Professor, Islamic Azad University, Bandar Abbas branch.
Mohammadnoor29@gmail.com

Abstract

Objective: The aim of this study was to design a training and skills development model in order to reduce job burnout with emphasis on identifying the promoting factors using the meta-combined method among law enforcement officers of the Islamic Republic of Iran.

Research Methodology: The first statistical population of the study was all written documents related to the organizational repository including 30 articles and works based on valid criteria from 90 articles and works were selected and analyzed. The second statistical population consisted of experts in the field of human resource management and education, who were eventually selected as 15 people and, due to the conditions and limitations of the Corona pandemic, acted remotely to provide comments and suggestions.

Results: Using seven meta-combinational steps, a conceptual pattern was obtained in six conceptual layers, categories and codes. In each layer, concepts and topics were included, and finally the categories were identified. For qualitative validation, the obtained model was obtained based on the opinions of experts in the form of focus groups and the conceptual model was approved by the research experts. According to the findings of the meta-integration process in identifying the dimensions and categories of training and skills development in order to reduce job burnout, which can be a basis for future research on how to implement education in the policy Executives for officials and decision-makers to be placed in government organizations and institutions were presented in the form of a concept model that was approved and agreed upon by experts.

Keywords: model, training, skills development, plateau, meta-composition

Citation (APA):

Ahrari,M. Sabahzadeh, M. Abedini, M. Rahmani, M. (2022) Model of Training and Skills Development in Order to Reduce Job Plateau with Emphasis on Promotional Factors Using the Meta Analysis Method
Quarterly journal of training in police sciences, 10(39), 133-158

الگوی آموزش و مهارت‌افزایی در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی با تأکید بر عوامل پیش‌برنده

چکیده

زمینه و هدف: تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل آموزش و مهارت‌افزایی در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی با تأکید بر شناسایی عوامل پیش‌برنده در بین کارکنان فراجا انجام شده است. زمینه تحقیقاتی مقاله حاضر در حوزه آموزش و مهارت‌افزایی به منظور کاهش فلات‌زدگی شغلی می‌باشد. **روش:** تحقیق حاضر از منظر روش گردآوری داده‌ها به صورت آمیخته اکتشافی و از منظر هدف تحقیق با توجه به این که به ارائه یکی از چالش‌های مهم و ضروری در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران پرداخته می‌شود، کاربردی است. به منظور تحلیل داده‌ها، از ابزار تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به نام روش فراترکیب استفاده شده است. جامعه آماری اول تحقیق کلیه اسناد مکتوب مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی و فلات‌زدگی شغلی شامل ۳۰ مقاله و اثر بر مبنای معیارهای معتبر شامل نمایه شدن در پایگاه‌های دانشی معتبر بین‌المللی و مرتبط بودن با موضوع تحقیق، از بین ۸۸ مقاله و اثر انتخاب و تحلیل شد. جامعه آماری دوم شامل خبرگان درون سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی و آموزش بودند که در نهایت ۱۵ نفر تعیین شدند و به دلیل شرایط و محدودیت‌های پاندمی کرونا، به صورت از راه دور نسبت به ارائه نظرات و پیشنهادات اقدام نمودند. جهت اعتباریابی کیفی الگوی به‌دست آمده بر اساس نظرات خبرگان در قالب گروه‌های کانونی اخذ شد و الگوی مفهومی مورد تأیید خبرگان تحقیق قرار گرفت.

یافته‌ها: با کاربرد مراحل هفتگانه فراترکیب، الگوی مفهومی در شش لایه مفهومی، مقوله‌ای و کدها به دست آمد. در هر یک از لایه‌ها مفاهیم و موضوعاتی گنجانده شد که در نهایت مقوله‌ها شناسایی شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از تحقیق، عوامل شناسایی شده در سه بُعد و شش مؤلفه اصلی دسته‌بندی شدند که این مؤلفه‌ها شامل: ۱- سیاست‌گذاری، ۲- عوامل فرماندهی، ۳- رویه‌های سازمانی، ۴- فرهنگ سازی، ۵- تمهیدات سازمانی و ۶- زیرساخت‌های تکنولوژی می‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های حاصل از اجرای فرآیند فراترکیب در شناسایی ابعاد و مقوله‌های آموزش و مهارت‌افزایی در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی که می‌تواند مبنایی برای تحقیق‌های آتی در جهت نحوه پیاده‌سازی آموزش در راستای سیاست‌های اجرایی برای مسئولین و تصمیم‌گیران در سازمان‌ها و نهادهای ذی‌نقش دولتی قرار گیرد در قالب الگوی مفهومی که به تأیید و توافق بالای خبرگان رسید، ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: مدل، آموزش، مهارت‌افزایی، فلات‌زدگی، فراترکیب

دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۵

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۵۸-۱۳۳

شناسه دیجیتال:

محمدامین احراری

دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی،
واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی،
بندرعباس، ایران

Ahrari45@yahoo.com

محمود صباحی‌زاده

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد
بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس،
ایران (نویسنده مسئول)

M.Sabahi@yahoo.com

مهنوش عابدینی

استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه
فرهنگیان، تهران، ایران

Abedini@yahoo.com

محمدنور رحمانی

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد
بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس،
ایران

Mohammadnoor29@gmail.com

استناد (APA): احراری، محمدامین، صباحی‌زاده، محمود، عابدینی، مهنوش، رحمانی؛
محمدنور.. (۱۴۰۱). الگوی آموزش و مهارت‌افزایی در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی
با تأکید بر عوامل پیش‌برنده
آموزش در علوم انتظامی، ۱۰ (۳۹)، ۱۵۸-۱۳۳

مقدمه

در عصر حاضر، موفقیت طولانی مدت و مزیت رقابتی سازمان‌ها به میزان اهتمام به سرمایه انسانی آن بستگی دارد چرا که رکن اصلی در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و تصمیم‌یاری سازمان‌ها می‌باشد (کیم و شین^۱، ۲۰۱۹). آلستروم^۲ (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که عملکرد کارکنان تحت تأثیر مجموعه عواملی است که سطح توانایی، میزان انگیزه و فرصت‌های شغلی را ارتقا دهد (سولجی^۳، ۲۰۲۱).

در راستای چالش‌های موجود در حوزه انگیزش کارکنان، فلات شغلی که مصداق سکون و بی میلی کارکنان نسبت به ادامه فعالیت دارد در دوه دهه اخیر مطرح شد (هر چه توان بالقوه انگیزشی افراد در سطح بالاتری قرار گیرد، انگیزش و رضایت شغلی افزایش می‌یابد (مرتضوی و علوی، ۱۴۰۱). کارکنانی که در مسیر شغلی مناسب در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانقشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در آنان کمتر مشاهده می‌شود (جوکار و همکاران، ۱۳۹۷). اما فلات یا سکون در مسیر شغلی بیانگر رکود و عدم پیشرفت بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست می‌باشد (اردستانی، ۱۳۹۵). در واقع فلات شغلی به عنوان مرحله‌ای تعریف می‌شود که در آن، کارمندان بدون توجه به شغلی فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت‌های کمی برای پیشرفت پیدا می‌کنند (دومونت و همکاران^۴، ۲۰۱۷). عواملی مانند مهندسی مجدد، کوچک‌سازی، اصلاح ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای راهبردی و از همه اساسی‌تر پیشرفت‌های تکنولوژیکی و افزایش رقابت در محیط‌های کاری از جمله مهم‌ترین دلایلی هستند که فرصت ارتقا را از کارکنان گرفته و باعث شده آنان مدت طولانی‌تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (بهشتی فر و شهبازیان، ۱۳۹۸). به عقیده بسیاری از تحقیقگران، فلات‌زدگی شغلی در سازمان به یک چالش اساسی و مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها شده است که مدیریت صحیح برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان و کاهش عملکرد آنان را از طریق شناسایی عوامل مؤثر و محرک می‌طلبد (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۸). یکی از عوامل مؤثر و کارآمد در راستای تقویت و توانمندسازی روانی و

1 Kim & Shin

2 Pringel

3 Sulji

4 Domont et al

انگیزی کارکنان مهارت‌افزایی و آموزش کارکنان در لایه‌های خرد و کلان سازمانی شامل مدیران راهبردی، میانی، عملیاتی و آحاد کارکنان می‌باشد (کار و همکاران^۱، ۲۰۱۹). تعریف و برگزاری دوره‌های آموزشی مطابق با نیازهای تخصصی کارکنان، سطح ادراکی و عملکردی کارکنان را افزایش می‌دهد و آن‌ها را در مسیر ترقی، تعالی و ارتقا قرار می‌دهد. به عبارت دیگر آموزش می‌تواند نقطه آمال، اهداف و نگرش کارکنان را تغییر دهد. ارتقا و رشد کارکنان از مسیر آموزش و مهارت‌افزایی آن‌ها آغاز می‌شود، بنابراین، پرورش و توسعه مدیران و کارکنان بر مبنای پارادایم‌های جدید، برخورداری از نگرش متناسب با آن و کاربرد رویکردهای مناسب در پرورش منابع انسانی برخوردار از صلاحیت‌های لازم برای مواجهه با محیط متغیر پیچیده‌ای که سازمان‌ها در سطح ملی و جهانی با آن مواجه است یک ضرورت حیاتی به حساب می‌آید (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۷).

با بررسی‌های به‌عمل آمده از اسناد بالادستی کشور در حوزه منابع انسانی، در بند پنجم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری در سال ۱۳۸۹ توسط رهبر معظم انقلاب اسلامی، به «ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان» تأکید شده است؛ در همین راستا؛ سازمان‌های نظامی، به عنوان یکی از ارکان اصلی نیروهای مسلح در حفظ امنیت کشور، با دارا بودن منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی خود، نیازمند به‌سازی، تقویت و توانمندسازی از جنبه‌های روانی و عملکردی به منظور حفظ، ارتقا و تعالی منابع انسانی می‌باشد. نیروی انتظامی یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین سازمان‌هایی است که با هدف تأمین امنیت اجتماعی و پیشگیری از بروز جرائم ایجاد شده است. این سازمان برای توسعه در هزاره جدید تنها از طریق به‌کارگیری الگوی پیشرفته توسعه و بالندگی قابلیت‌های منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های سازمان می‌توان پاسخ‌گوی نیازها و آرمان‌های سازمان باشد؛ از این‌رو می‌بایست برای افزایش کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر کارکنان مشکلات و چالش‌های کاری آنان را مرتفع ساخت. یکی از چالش‌هایی که بیشتر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های نظامی با آن رو به‌رو می‌باشد، مسئله فلات‌زدگی شغلی است. بررسی قانون استخدام فراجا، عملکرد و برنامه‌های اداره کل ارزیابی و سازمان‌دهی و مصاحبه‌های

انجام شده با کارکنان و مدیران فراجا، گویای این مطلب است که فلات‌زدگی شغلی و سطح مهارت‌افزایی کارکنان به دلیل فقدان مسیر ترقی شغلی مبتنی بر رسته‌های هجده‌گانه و مشاغل مربوط به آن‌ها مشهود است. همچنین ساختار سازمانی و ماهیت شغل کارکنان نیز باعث می‌شود که آن‌ها مستعد پدیده فلات‌زدگی شغلی باشند (میرسپاسی و حق‌شناس، ۱۳۹۸).

به دلیل اینکه آموزش در فراجا تخصصی، نو، کاربردی و به روز نیست و از استادان و تجهیزات و نوآوری‌ها بهره نمی‌جویند، برای استاد و فراگیر دلسردکننده است. آموزش در سازمان‌ها قصد باهوش‌تر کردن افراد را ندارد؛ بلکه از طریق مکانیزم‌هایی تلاش می‌کند درآمدها را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهد. پیتیر دراکر بیان می‌کند که افراد در سلسله مراتب اداری آنقدر رشد می‌کنند تا به حد بی‌کفایتی برسند یعنی در فرآیند ارتقای سازمانی به سطوح سازمانی قائل می‌شوند که شایستگی ندارند و به آن حد بی‌کفایتی گویند. او برای به تعویق انداختن سطوح بی‌کفایتی افراد آموزش را تجویز می‌کند و آن را به‌عنوان واکنش ضد پیتیر می‌نامند. او آموزش را باعث ارتقای کفایت افراد می‌داند.

با توجه به موارد فوق‌الذکر و چالش‌های مطرح شده در فراجا، مقاله حاضر؛ به دنبال شناسایی و بررسی عوامل مؤثر در جهت کاهش فلات‌زدگی شغلی از طریق مهارت‌افزایی و آموزش در فراجا می‌باشد. به عبارت دیگر، محقق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که آموزش و مهارت‌افزایی چگونه می‌تواند بر افزایش سطح انگیزه کارکنان تأثیر داشته باشد که منجر به رفع عارضه فلات‌زدگی شغلی شود؟ لذا در این مقاله سعی می‌شود عواملی که منجر به فلات‌زدگی شغلی در سازمان مورد مطالعه می‌شود شناسایی و راهکارهای مؤثر مبتنی بر آموزش و مهارت‌افزایی کارکنان در جهت کاهش فلات‌زدگی شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیشینه و مبانی نظری تحقیق

فرجام، یاری و دوالی (۱۴۰۱) در مطالعه خود این نتیجه رسیدند که سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی با نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی شغلی ارتباط ندارد؛ لذا به نظر می‌رسد باتوجه به اینکه سازگاری شغلی و خودکارآمدی شغلی هرکدام به تنهایی بر فلات‌زدگی تأثیر مثبت دارند ولی هردوی این فاکتورها باهم تأثیر قابل توجه و مورد انتظار را ندارند،

به نظر می‌رسد که عوامل سازمانی و تاثیر افراد و پارادایم حاکم بر نظام بروکراسی ادارات این پدیده را به وجود آورده است.

خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان با استفاده از نظر متخصصان از طریق پرسشنامه که پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرانباخ تأیید شد. نتایج تحقیق که به وسیله ضریب همبستگی پیرسون به دست آمد نشان داد؛ رابطه بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی با انگیزش شغلی، در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد در جهت منفی معنی‌دار می‌باشد. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه از نوع گام‌به‌گام نشان داد فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزش شغلی معلمان دارند.

دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹) در مقاله خود به بررسی تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی به این نتیجه رسیدند که کارکنان سازمان آب منطقه‌ای دچار فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی هستند. همچنین مشخص شد فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی را در پی دارد. از سوی دیگر، بررسی‌ها نشان داد که فلات‌زدگی شغلی از طریق متاثر ساختن انگیزه‌های کارکنان می‌تواند سکوت را در آنان موجب شود.

نورمحمدی و خویگانی (۱۳۹۳) در مقاله خود به آسیب‌شناسی شغلی فرماندهان صف (مربیان تربیتی) مراکز آموزش فراجا در حوزه فردی به این نتیجه رسیدند که به صورت کلی چالش‌های مربوط به نارضایتی حرفه‌ای بیشترین و چالش‌های مربوط به فرسودگی شغلی کمترین دغدغه فرماندهان بود. در زیر طبقه این چالش‌ها به ترتیب در حوزه چالش‌های نارضایتی حرفه‌ای نامشخص بودن انتخاب افسران ساعی، حوزه عاطفی، اضطراب و استرس، حوزه ارزشی، ارزش قائل نشدن سازمان برای زحمات فرماندهان، حوزه جسمانی، رنج بردن از زانودرد، حوزه شناختی، داشتن افکار ناکارآمد، بیشترین میانگین را داشتند.

کوان^۱ (۲۰۲۲) در مقاله خود با عنوان بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر مسیر شغلی در پاندمی کرونا به بررسی این موضوع پرداخت که آیا تمرکز نظارتی در یک زمینه مشروط عمل می‌کند، در فرآیند فرسودگی شغلی پس از فلات شغلی، برای تغییر

میزان و جهت تأثیر فلات شغلی عمل می‌کند. برای این منظور، تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی با جمع‌آوری داده‌ها از ۲۰۲ نفر که برای سه شرکت کره‌ای کار می‌کردند، انجام شد. در نتیجه تجزیه و تحلیل، مشخص شد که فلات شغلی تأثیر قابل توجهی بر فرسودگی شغلی دارد. این اثر مستقیم حتی پس از در نظر گرفتن تعامل با تمرکز نظارتی همچنان قابل توجه بود. علاوه بر این، تمرکز بر ارتقای اثر تعدیل‌کننده منفی داشت، در حالی که تمرکز بر پیشگیری تأثیری بر تأثیر فلات شغلی بر فرسودگی شغلی نداشت.

یانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در مقاله خود به بررسی شیوع و عوامل مرتبط با فلات شغلی در سازمان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که میزان شیوع فلات شغلی ۶۱/۸ در میان پاسخ‌دهندگان ارائه‌دهنده مراقبت‌های اولیه بود. عوامل مرتبط با سطح شغلی شامل داشتن خانواده مطلوب بود. افزایش ساعات کار شغلی بر مسیر شغلی و فرسودگی شغلی تأثیر معناداری دارد.

بادیان^۲ (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان مطالعه‌ای در مورد ارتقای شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مهاجران مقیم تایوان: رویکردی کل‌نگر به تحرک بین‌المللی به این نتیجه رسید که شمول شغلی و افزایش محتوای شغلی با تعهد عاطفی همبستگی معنی‌دار و منفی داشتند؛ اما با تعهد مستمر نداشتند همچنین قدرت همبستگی متوسط است. فلات‌زدگی شغلی با شهروندی سازمانی همبستگی معنی‌داری نداشت.

با توجه به مطالب گفته‌شده در ادبیات و پیشینه تحقیق، فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌ها منجر به از دست رفتن فرصت‌های مؤثر در راستای هدایت و راهبری کارکنان به منظور توسعه شغلی می‌شود تا تغییرات بسیار عمده‌ای در همه ارکان برنامه‌های عادی و جاری بشر و تجربه جدیدی در همه بخش‌های سازمانی به خصوص عرصه آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان می‌شود. این تحقیق تلاش دارد تا یک الگوی فلات‌زدگی شغلی در یکی از مهم‌ترین سازمان‌های عملیاتی کشور در عرصه نظامی یعنی فرماندهی نیروی انتظامی ارائه دهد. با توجه به این که در پیشینه تحقیق در تمامی تحقیقات، فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی را مهم دانسته و در شرایط خاص نیز مورد کنکاش قرار داده‌اند اما در هیچ‌یک از تحقیقات الگوی جهت فلات‌زدگی شغلی در سطح سازمان‌های نظامی ارائه نشده است.

1 Yan et al

2 Badian

مبانی نظری تحقیق

آموزش منابع انسانی

افراد دارای توانایی و قابلیت‌های بسیار بالا در مواقع تغییر از جمله در بحران‌های مالی، اهمیت زیادی می‌یابند. حتی اگر یک کارمند به دلیل مهارت هایش دارای حواشی زیاد باشد، به راحتی می‌تواند شغل دیگری بیابد. توسعه منابع انسانی دارای ارتباط تنگاتنگ با افزایش در توانایی اشتغال می‌باشد (بلانکو ۲۰۱۴). بنابراین، کارفرمایی که نمی‌تواند اشتغال بلند را تضمین کند، ماموریت اجتماعی را با تسهیل امکان رقابت در بازار شغلی اجرا می‌کند (مک اوآن و همکاران ۲۰۱۷ - هابلس و همکاران ۲۰۱۹).

در اینجا باید ذکر کرد که بعضی از مدیران نگرانی‌هایی را در مورد آموزش کارکنان با هزینه خود کارکنان بیان کردند که باعث رها کردن شغل توسط کارکنان می‌شود. این مورد یکی از افسانه‌های مرتبط با دوره‌های آموزشی هستند (مک گراث ۲۰۱۵). تحقیقات مستقل نشان می‌دهند که آموزش یکی از عوامل مهم در حفظ کارکنان است (خان ۲۰۱۸، بینون و همکاران ۲۰۱۵). بنابراین، توانایی‌ها و صلاحیت‌های آینده باید به شکل آموزش کارکنان توسعه یابند؛ زیرا بدلیل وجود تغییرات آماری کنونی - کارکنان علی‌رغم رسیدن به سن بازنشستگی همچنین در کار خود باقی می‌مانند (فاکس و اوکرنر ۲۰۱۵).

مهارت‌افزایی

مهارت‌افزایی عبارت است از یادگیری و کسب مهارت‌های لازم در حوزه‌های مختلف مانند مالی، رفتاری، ادراکی، فنی و... که فرد را برای زندگی و شغل آماده می‌کند. درواقع مهارت‌افزایی فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است که به درک ارزش مهارت‌ها از سوی افراد، شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی وابسته است. تمامی افراد و سازمان‌ها باید به این باور برسند که موفقیت در آینده وابسته به ارتقای سطح مهارت‌های آن‌ها است (عامری، ۱۳۹۷). با توجه به اهمیت اشتغال در عصر کنونی و نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی کیفی با توان خلاقیت و نوآوری و به کارگیری فکر و اندیشه موردنیاز روز بحث مهارت‌افزایی اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است (سلگی، سپهوند و اکبری، ۱۳۹۷). افزایش مهارت‌ها و استعدادهای افراد نقشی تعیین‌کننده در فرآیند اشتغال آن‌ها دارد (موحدی، سیار و باقری، ۱۳۹۸).

فلات‌زدگی شغلی

تحوالات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و مدیریت، بسیاری از مدیران شرکت‌ها و دستگاه‌های دولتی موفق را به کاربردی کردن خلاقیت و نوآوری در اهداف، گرایش‌ها و علایق خود واداشته است. این موضوع با وجود پیامدهای مثبت آن، ساختار سازمان‌ها را دستخوش تغییراتی اساسی کرده است. اغلب سازمان‌ها با ایجاد تیم‌های حرفه‌ای و واگذاری امور به سطوح عملیاتی، به دنبال کوچک‌سازی و کاهش سطوح مدیریتی هستند (سلامی^۱، ۲۰۱۰). در واقع امروزه فضای کسب و کار جهانی، سازمان‌ها را مجبور به ورود به عرصه جدیدی از فرضیات و مسائل نموده است. سازمان‌ها برای اینکه از عهده مسائلی مانند افزایش رقابت، نوآوری، فناوری و افزایش ادغام‌ها برآیند (کوی و ساوری، ۱۹۹۸) و همچنین جهت واکنش بهتر به تقاضای بازار و کوچک‌سازی، استفاده از ساختارهای تخت را مورد توجه قرار داده‌اند (هووارد، ۲۰۱۹). امروزه کوچک‌سازی شیوه‌ای برای از بین بردن لایه‌های میانی سازمان بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن می‌باشد (آپلباوم^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). کوتاه‌تر شدن مراحل ترقی و حرکت ساختارها به سمت تخت‌شدن، سکون زندگی و فلات‌زدگی^۳ را برای کارکنان رقم زده است؛ پدیده‌ای که با سرعتی فزاینده در حال گسترش است (سلامی، ۱۳۹۷). تحقیق‌گران معتقدند، کوچک‌سازی فرهنگ ناسالمی برای افراد باقیمانده در سازمان به‌وجود آورده و موجب کاهش بهره‌وری آنان می‌شود. علاوه بر آن ساختارهای مسطح به‌دلیل کاهش طبقات شغلی پدیده فلات‌زدگی را افزایش می‌دهند (کوی و ساوری، ۲۰۱۷). فلات‌زدگی شغلی مفهوم جدیدی نیست، اما موضوعی است که همه سازمان‌ها به درجات مختلف آن را تجربه می‌کنند (آنگوری و آنگولا، ۲۰۰۹). بسیاری از تحقیق‌گران سازمان معتقدند که فلات‌زدگی شغلی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک موضوع مهم مدیریتی و سازمانی بوده که نیازمند بررسی و رسیدگی فوری می‌باشد (میکلسن و بورک، ۲۰۱۶). چرا که در راستای تغییر در محیط سازمان‌ها، تجدید ساختارهای کوچک‌سازی و عدالت سازمانی موضوع فلات‌زدگی شغلی به عنوان یک موضوع جدی برای دهه‌های آینده مطرح می‌شود.

1 Salami

2 Appelbaum

3 Career Plateau

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از منظر استراتژی تحقیق، روش آمیخته یا ترکیبی از نوع اکتشافی است. روش ترکیبی اکتشافی، روشی است که در دو فاز اساسی شامل فازهای کیفی و کمی انجام می‌شود. در فاز کیفی، محقق با استفاده از روش تحلیل داده‌های کیفی که به طور مشخص در این تحقیق از روش فراترکیب استفاده می‌شود، به مدل‌سازی یا الگوسازی می‌پردازد و در فاز کمی، با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به‌طور ویژه تحلیل پاسخ‌های خبرگان مدیران و کارکنان فراجا که در زمینه‌ی منابع انسانی دارای تخصص می‌باشند در راستای تعیین میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها، اقدام می‌گردد. جامعه آماری اول تحقیق کلیه اسناد مکتوب مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی و فلات‌زدگی شغلی شامل ۳۰ مقاله و اثر بر مبنای معیارهای معتبر شامل نمایه شدن در پایگاه‌های دانشی معتبر بین‌المللی و مرتبط بودن با موضوع تحقیق از بین ۹۰ مقاله و اثر انتخاب و تحلیل شد. جامعه آماری دوم شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی که دارای تخصص، تجربه و تحصیلات عالیه مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش بودند که در نهایت ۱۸ نفر تعیین شدند و به دلیل شرایط و محدودیت‌های پاندمی کرونا، به صورت از راه دور نسبت به ارائه نظرات و پیشنهادات اقدام نمودند.

یافته‌های تحقیق

گام اول: طرح سؤال‌های تحقیقی

در گام نخست مرحله فراترکیب تحقیق حاضر، ابتدا پرسش‌های مبنایی مطرح شده و با پاسخ‌گویی به آن‌ها محدوده کار مشخص می‌شود. چنین محدودیت‌هایی زمینه‌ساز رفع ابهام‌هایی احتمالی در مراحل بعدی تحقیق خواهد بود. در جدول (۱)، سؤال‌های تحقیق به همراه مؤلفه‌های آن‌ها بیان شده است.

جدول ۱: سؤال‌های گام نخست فراترکیب

مشخصه‌ها	پرسش‌های تحقیق
چیستی (What)	ابعاد و مؤلفه‌های آموزش و مهارت‌افزایی منابع انسانی در راستای کاهش فلات‌زدگی
جامعه مورد مطالعه (Who)	منابع مختلف اعم از مقاله و پایان نامه در مورد آموزش و مهارت‌افزایی منابع انسانی
محدودیت زمانی (When)	کلیه منابع موجود بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۲ میلادی
چگونگی روش (How)	بررسی موضوعی منابع، استخراج کدها، بررسی و تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و ایجاد مقوله‌ها

گام دوم: بررسی متون نظام‌مند

برای این تحقیق، مقالات، پروژه‌ها و تحقیق‌های انجام شده و همچنین مصاحبه با خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی متخصص در حوزه آموزش منابع انسانی مرتبط با موضوع تحقیق مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. برای مرور و دسته‌بندی محتوای مقالات تولید شده در زمینه مورد تحقیق، با مراجعه به بانک‌های مقالات علمی و از طریق موتور جستجوی علمی گوگل، تحقیق آغاز شد. از آنجا که دامنه تحقیق‌ها صورت گرفته روی آموزش منابع انسانی مورد نظر محقق بود، کلیدواژه‌های جدول (۲) با دو زبان فارسی و انگلیسی به اشکال نوشتاری مختلف، مورد جستجو قرار گرفت که تعداد کمی از مقالات در جستجوی اولیه یافت شد که این نشان از محدودیت تحقیق در زمینه موضوع تحقیق بود که به منظور اشباع نظری محقق، مصاحبه با خبرگان نیز در دستور کار قرار گرفت.

جدول ۲: کلیدواژه‌های جستجو

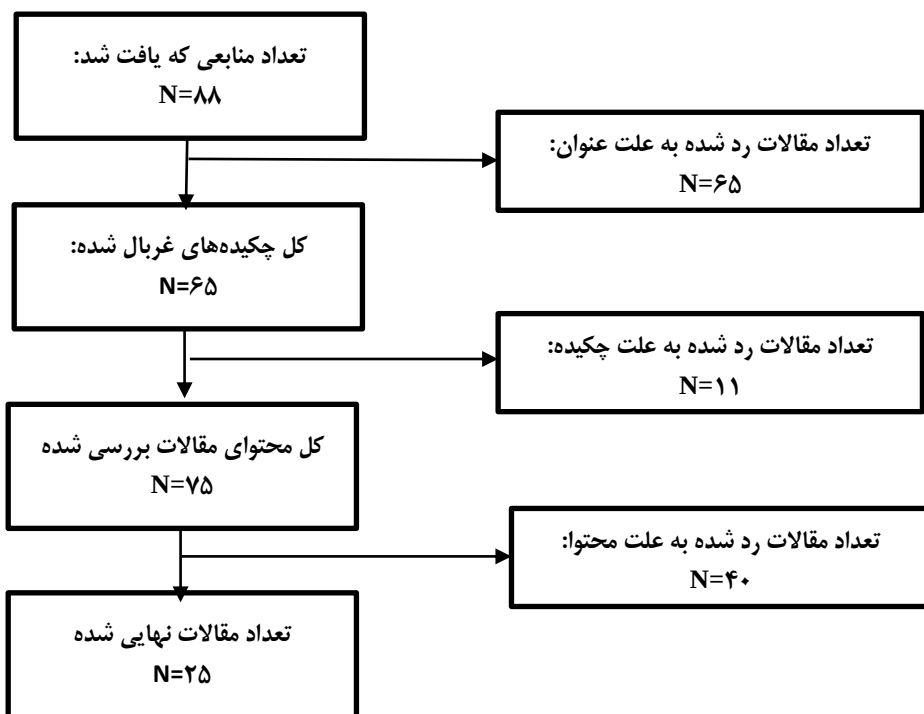
فارسی	انگلیسی
آموزش منابع انسانی	Human resource training
توسعه منابع انسانی	human recourse devlopment
مهارت‌افزایی منابع انسانی	Enhancing human resource skills
دانش سازمانی	Organizational knowledge
مدیریت منابع انسانی	Human resources management
فلات‌زدگی شغلی	Occupational plateau
فلات شغلی	Job Plateau

گام سوم: بررسی نظام‌مند متون

در این گام، محقق کیفیت مقالات را ارزیابی می‌کند و هدف از این مرحله حذف مقاله‌ها و کتاب‌هایی است که تحقیقگر به یافته‌های ارائه شده در آن‌ها اعتمادی نداشته باشد و ممکن است آن‌ها را رد کند. در این تحقیق، معیارهای در نظر گرفته شده در چک لیست ارزیابی کیفی این تحقیق به طوری که شامل معیارهای لازم در گام‌های پالایش، ارزیابی تکنیکی و پارادایمی هستند، عبارتند از:

- روش گردآوری داده، نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها،
- تناسب طرح تحقیق با هدف تحقیق،
- بیان روشن یافته‌ها، توجیه مناسب نتیجه تحقیق،

- تجانس بین پارادایم‌های هدایت‌کننده پروژه تحقیق‌های با روش‌های انتخاب شده. در طول این تحقیق، محققین به بررسی هر یک از مطالعات پرداختند و طی مباحثات و مبادلات به این توافق رسیدند که مطالعات از کیفیت لازم برخوردارند. مقالات بر اساس معیارهایی بر اساس فرآیند نمایش داده شده در شکل (۱) حذف یا انتخاب شدند. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون محدوده جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعات، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه است. بسیاری از مقالات حذف شدند چرا که آن‌ها معیارهای انتخاب را برآورده نمی‌کردند. با توجه به ماهیت تحقیق مقالات غیرمرتبط با زمینه تحقیق از این مطالعه کنار گذاشته شدند. در پایان ۳۰ مقاله مربوط به موضوع، یا اشاره داشته به بخشی از موضوع انتخاب شد.



شکل ۱: شیوه انتخاب و ارزیابی مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله برای افزایش سرعت و دقت بازبایی به هر اثر کدی اختصاص داده شد. به همین منظور برای مقاله‌های مروری از کد مم، برای مقاله‌های تحقیقی از کد مپ، برای کتاب از کد ک و برای فصل کتاب از کد فک استفاده شد. برای سهولت و تسریع کار در مرحله بعدی کدگذاری که از خود ادبیات گرفته شده بودند به صورت موقت شناسایی و دسته‌بندی شده و برای هر مقوله منابع و آثار شناسایی شده آورده شدند تا زمینه تفسیرهای بعدی مهیا گردد. جهت تحلیل‌های بعدی، فراوانی تکرار هر مقوله در بین آثار بررسی شده نیز بررسی شد تا پشتوانه نظری هر مقوله توجیه‌پذیر باشد. در مجموع نود و پنج مؤلفه شناسایی شدند که از حیث تکرار و فراوانی دارای تنوع نیز بودند. در جدول (۶) تنها بخشی از جدول اصلی است و به دلیل حجم زیاد تنها گزیده‌ای از یافته‌ها ارائه شده است. شیوه کار و بقیه یافته‌ها به همین ترتیب مرتب شده‌اند.

جدول ۳: گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب

رتبه کلی	کد	منبع	اطلاعات اولیه	نوع تحقیقی
۵	مپ ۳	حدادی و همکاران (۱۳۹۹)	فرآیندهای منابع انسانی، توسعه عملکردی و تخصص منابع انسانی	تحقیق کیفی
۱۰	مپ ۵	ارسلان و واعظی (۱۳۹۸)	ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، تقویت سیستم‌های سازمانی	تحقیق کمی
۱۵	مپ ۷	زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸)	مدیریت کارراه شغلی، حمایت مدیران عالی، توجه به مدیریت عملکرد، جو سازمانی، سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز سازمان، عدالت سازمانی	تحقیق کیفی
۳۰	مپ ۱۸	حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)	خط مشی - عوامل قانونی - عوامل فرهنگی - اجرای خط مشی - توسعه منابع انسانی - الزامات ارزیابی - محیط فناوری - محیط قانونی	تحقیق کیفی
۳۴	مپ ۲۱	حدادی و همکاران (۱۳۹۹)	عوامل فردی دین محوری و تعهد کارکنان	تحقیق کیفی
۳۹	مرو ۳۵	الماس پور و همکاران (۱۴۰۰)	عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل فراسازمانی	تحقیق کیفی
۴۱	مپ ۴۱	علوی و همکاران (۱۳۹۹)	فرهنگ سازمانی - ساختار سازمانی - نظام پایش سازمانی - نظام پاداش دهی - نظام‌های مدیریتی سازمان	تحقیق کیفی

۲۵	مرو ۱۵	ایزاگور (۲۰۱۹)	توسعه مهارت‌های تخصصی، فنی، شناختی	تحقیق کیفی
۲۸	مپ ۱۶	سینگ و همکاران (۲۰۱۷)	ایجاد فرصت‌های شغلی، نظام فرآیندهای سازمانی	تحقیق آمیخته
۲۹	مرو ۱۷	شن و همکاران (۲۰۱۸)	اعتمادسازی، رویکرد مدیران	تحقیقی کیفی
۳۱	مپ ۱۸	تبان و همکاران (۲۰۱۸)	سیستم پاسخگویی مدیران، عدالت سازمانی، توجه به نیازهای مادی و معنوی منابع انسانی	تحقیق کمی
۳۴	مپ ۱۹	سولجی (۲۰۲۱)	استقرار سیستم‌های اطلاعاتی	تحقیقی کیفی
۳۶	مپ ۲۷	ویسال و همکاران (۲۰۱۹)	اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سیستم نظارت و بودجه‌بندی و تا حدی در ارتباط با طول دوره خدمت و آموزش مدیریت مالی و مهیاسازی تحت مشخصه‌های مدیران	تحقیق کیفی
۳۷	مپ ۲۸	سمبروک (۲۰۱۷)	توسعه ادراکی، دانشی و یادگیری کارکنان	تحقیقی کیفی
۳۸	مپ ۳۰	زیباراس و همکاران (۲۰۱۵)	توجیه سازی و آگاه سازی	تحقیقی کیفی
۴۰	مرو ۳۱	وایسال (۲۰۲۰)	تدوین سیاست‌های آموزش منابع انسانی	تحقیق کمی

در جدول (۴)، گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب بر اساس کد مفهومی مقالات، محقق و سال، اطلاعات اولیه و نوع تحقیق ارائه گردید که و ابعاد اصلی بر اساس ماهیت و محتوای مؤلفه‌ها به تناظر تحقیق‌ها ارائه شد.

جدول ۴: گزیده‌ای کدگذاری محوری موضوع‌های استخراج شده

مقوله	منبع	فراوانی
تدوین الزامات و سیاست گذاری آموزش	مپ: ۳ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۹ و ۱۷ مر: ۵۵ و ۴۰ و ۹ ک: ۱	۱۲
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	مپ: ۵ و ۱۱ و ۲۴ و ۳۱ و ۴۸ و ۵۴ و ۵۹ مر: ۵	۸
فرهنگ‌سازی و گفتمان- سازی آموزش و تعالی	مپ: ۳ و ۵ و ۹ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۴ و ۲۹ و ۳۱ و ۳۸ و ۴۱ و ۴۵ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۹ مر: ۱۸	۱۶
استقرار ابزارهای نوین آموزشی	مپ: ۱۰ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۶ و ۲۳ و ۳۳ و ۳۴ و ۳۹ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۶ و ۶۰	۱۲
طراحی فرآیندهای آموزشی	مپ: ۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۶ و ۲۷ و ۳۴ و ۴۵ و ۴۷ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۳ مر: ۵ و ۱۸	۱۷
عوامل مدیریتی	مپ: ۱۴ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۷ و ۲۹ و ۳۴ و ۳۷ و ۳۹ و ۴۱ و ۴۵ و ۵۶ و ۵۹	۱۴

در جدول (۴)، کدگذاری محوری موضوع‌های استخراج شده از مقالات و تحقیق‌های مرتبط، به تفکیک ابعاد اصلی شامل تدوین الزامات و سیاست‌گذاری آموزشی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی آموزش، استقرار ابزارهای نوین آموزشی، طراحی فرآیندهای آموزشی و عوامل مدیریتی ارائه گردید.

گام پنجم: تلفیق یافته‌های کیفی

بر اساس روش فراترکیب تمام عوامل شناسایی شده از مطالعات پیشین را که در پاسخ به سؤالات طراحی شده استخراج شده‌اند و در قالب کد در جدول (۶) نگاشته شده‌اند، در نظر گرفته سپس با دسته‌بندی مفهومی هر کد، مفاهیم مرتبط با تحقیق شناسایی می‌شود. کاری که در این بخش انجام می‌شود، تجزیه و تحلیل و تلفیق کیفی است. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست (نوبلیت و هیر، ۱۹۸۸). در مقاله حاضر، تمامی ساز و کارهای استخراج شده را که در گام قبلی به منزله کد در نظر گرفته شد و در فرم ماتریس مقیاس به تصویر کشیده شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. با انجام این کار تفسیری فراتر از هر یک از مطالعات گنجانده شده در فراترکیب از پدیده‌ی مورد نظر ارائه شده و در عین حال در برگیرنده همه آن‌ها نیز خواهد بود به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد. به طور کلی ابعاد اصلی بر اساس مطالعات و استنتاج محقق شامل ابعاد «تدوین الزامات و سیاست‌گذاری آموزشی»، «زیرساخت‌های فناوری اطلاعات»، «فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی آموزش»، «استقرار ابزارهای نوین»، «طراحی فرآیندهای آموزش» و «عوامل مدیریتی» هستند.

گام ششم: اعتباریابی کیفی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده

در مرحله بعدی در تحقیق حاضر، راستی‌آزمایی و اعتباریابی و روایی سنجی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مراحل قبلی فراترکیب مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه مرحله ششم از فراترکیب پالایش کیفی یافته‌های به دست آمده است با روش گروه کانونی از طریق نظرسنجی از خبرگان به دست می‌آید. با توجه به اینکه ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مقالات پیشین اقتباس و استخراج شده است بنابراین دارای روایی قابل قبولی است؛ اما برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه‌های به دست آمده و نزدیک کردن آن به نظرات و دیدگاه‌های علمی تر و اصولی‌تر اعتباریابی در دستور کار

محقق قرار می‌گیرد. روش گروه کانونی یا گفتگوی گروهی متمرکز یکی از روش‌های متداول در روش تحقیق است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، بررسی مسئله و نظرسنجی مستقیم از خبرگان انجام می‌شود. جلسات گروه‌های کانونی به دلیل محدودیت‌های پاندمی کرونا، از طریق فضای مجازی انجام شد و تمامی خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی که در حوزه منابع انسانی دارای تخصص بودند به صورت همگن و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس به تعداد ۱۵ نفر تعیین شدند و ابعاد و مؤلفه‌ها در قالب پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت به نظرسنجی خبرگان گذاشته شد. مشخصات خبرگانی که در این تحقیق از نظرات آن‌ها استفاده شده به صورت جدول (۵) است:

جدول ۵: مشخصات خبرگان

جنسیت	مرد	۱۲
	زن	۳
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶
	دکتری	۹
سابقه کار	بین ۵ تا ۱۰ سال	۲
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۲
	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	۶
	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	۴
رشته تحصیلی	مدیریت منابع انسانی	۵
	مدیریت دولتی	۳
	مدیریت آموزشی	۷

در ادامه، یافته‌های مرحله کمی تحقیق ارائه شده است. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) ابعاد و مؤلفه‌ها در جداول (۶)، (۷)، (۸) و (۹) گزارش شده است:

جدول ۷: شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد الزامات و سیاست‌گذاری آموزش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
تدوین نقشه راه آموزش منابع انسانی فراجا	۹/۸۷	۵/۲۴	۰/۱۳	-۱/۴۲
ترویج مأموریت‌های مشترک فراجا در حوزه منابع انسانی	۶/۵۱	۰/۷۴	۰/۷۶	-۰/۷۸
همراستایی اهداف آموزش منابع انسانی و اهداف و راهبردهای سازمانی	۷/۵۴	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
تدوین فرامین و ابلاغیات مرتبط با آموزش	۳/۴۳	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
تدوین سیاست‌های آموزش محوری در سازمان	۶/۷۵	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶

همان‌طور که در جدول (۹) نشان داده شده است، تدوین نقشه راه آموزش منابع انسانی فراجا در بُعد الزامات و سیاست‌گذاری آموزش دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۸/۸۷ و تدوین فرامین و ابلاغیات مرتبط با آموزش دارای کمترین میانگین با امتیاز ۶/۵۱ بدست آمده است.

جدول ۸: شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد زیرساخت‌های تکنولوژی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین	۷/۵۱	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
تقویت سایت‌های نرم افزاری و سخت افزاری در سازمان	۶/۶۱	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
به کارگیری شبکه‌های اجتماعی داخلی و امن	۷/۷۸	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
ایجاد دسترسی‌های امن با حفظ طبقه بندی	۶/۵۴	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
تقویت سیستم‌های اطلاع رسانی	۵/۵۶	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰

همان‌طور که در جدول (۸) نشان داده شده است، توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین در بُعد زیرساخت‌های تکنولوژی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۷/۵۱ و تقویت سایت‌های نرم افزاری و سخت‌افزاری در سازمان با امتیاز ۵/۵۶ دارای کمترین میانگین می‌باشد

جدول ۹: شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
گفت‌وگو سازی وجه تمایز فراجا با سایر نهادها	۴/۶۵	۱/۴۳	-۰/۰۹	-۱/۱۵
تبیین فرهنگی حامی آموزش در بین مدیران	۶/۹۱	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
هدفمند کردن ارتقا تحصیلی	۵/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
برقراری سرانه عدالت آموزشی در بین منابع انسانی	۶/۲۴	۱/۳۸	-۰/۰۰۴	-۱/۰۹

همان‌طور که در جدول (۹) نشان داده شده است، تبیین فرهنگ حامی آموزش در بین مدیران در بُعد فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو سازی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۶/۹۱ و گفت‌وگو سازی وجه تمایز فراجا با سایر نهادها دارای کمترین میانگین با امتیاز ۴/۶۵ به‌دست آمده است.

جدول ۱۰: شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد فرآرویه‌ها و سازوکارهای سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
فرآیند انتصاب و ارتقاء شغلی مبتنی بر آموزش	۸/۹	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
فرآیند حقوق و دستمزد مبتنی بر آموزش	۶/۸۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
فرآیند ارزیابی عملکرد مبتنی بر آموزش	۵/۹۸	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶

همان‌طور که در جدول (۱۰) نشان داده شده است، فرآیند انتصاب و ارتقای شغلی مبتنی بر آموزش در بُعد رویه‌ها و سازوکارهای سازمانی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۸/۹ و فرآیند ارزیابی عملکرد مبتنی بر آموزش دارای کمترین میانگین با امتیاز ۵/۹۸ است.

جدول ۱۱: شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد تمهیدات سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان	۷/۶۵	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
تخصیص منابع مالی و انسانی	۵/۵۶	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
یکپارچگی ساختاری	۴/۵۱	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
برقراری ارتباطات تخصصی و بین بخشی	۵/۳۷	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
ایجاد ساختارهای مشارکتی	۶/۸۱	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
استقرار سیستم پاسخگویی کارکنان	۵/۵۲	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
تقویت ارتباطات رسمی و غیررسمی	۶/۴۱	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳

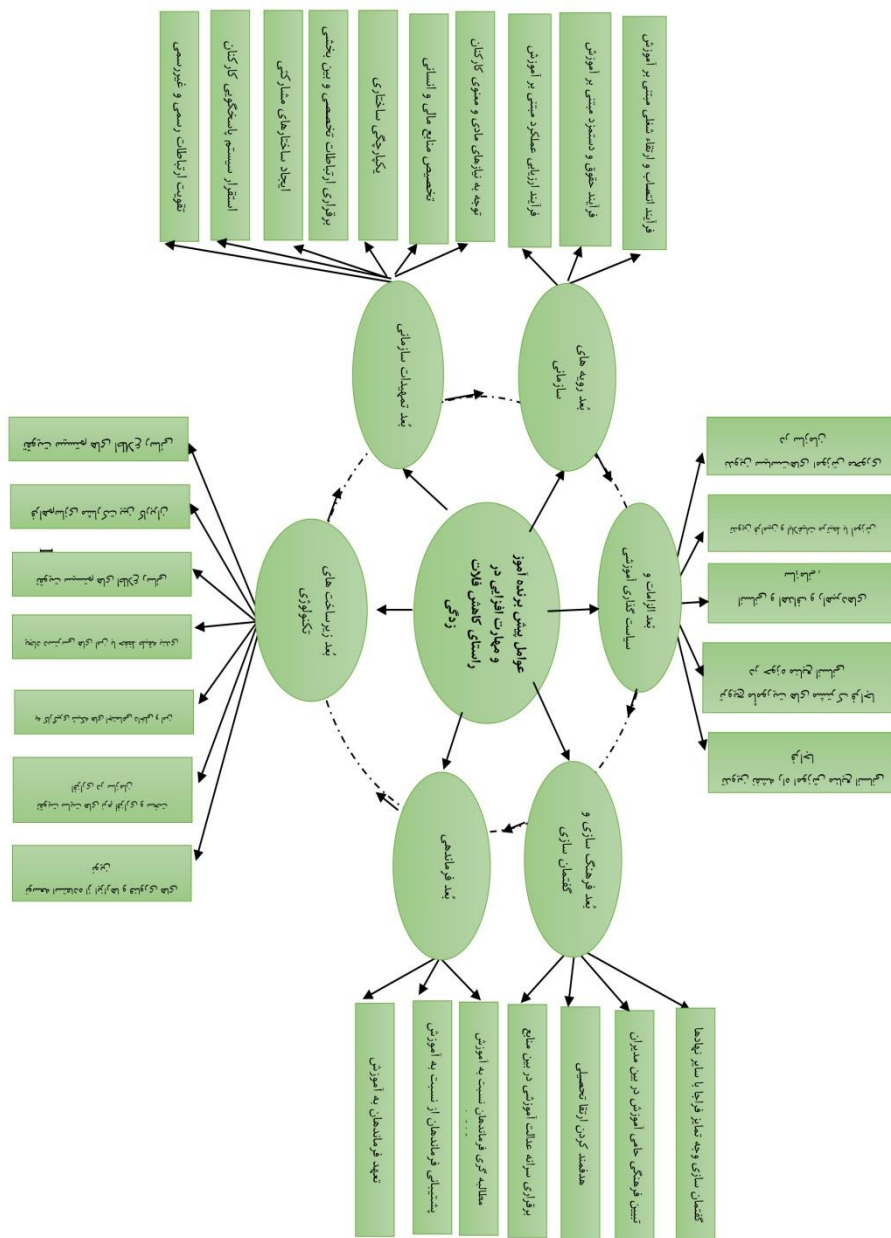
همان‌طور که در جدول (۱۱) نشان داده شده است، توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان در بُعد تمهیدات سازمانی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۷/۶۵ و یکپارچگی ساختاری دارای کمترین میانگین با امتیاز ۴/۵۱ است.

جدول ۱۲: شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد فرماندهی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
مطالبه‌گری فرماندهان نسبت به آموزش کارکنان	۵/۶۵	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
پشتیبانی فرماندهان از نسبت به آموزش	۶/۴۳	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
تعهد فرماندهان به آموزش	۸/۵۶	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴

همان‌طور که در جدول (۱۲) نشان داده شده است، تعهد مدیران در بُعد عوامل فرماندهی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۸/۵۶ و مطالبه‌گری فرماندهان نسبت به آموزش کارکنان دارای کمترین میانگین با امتیاز ۵/۶۵ می‌باشد. پس از فرآیند فراترکیب و صحه‌گذاری ابعاد و مؤلفه‌های آموزش منابع انسانی نسبت به طراحی الگوی

مفهومی اولیه تحقیق اقدام شد. الگوی مفهومی اولیه تحقیق، در شکل (۲) نشان داده شده است



شکل ۲: الگوی تحلیل حاصل از فراترکیب

با توجه به شکل (۲)، بر اساس مطالعات صورت گرفته و مصاحبه با خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی فعال و متخصص در عرصه مدیریت منابع انسانی و آموزش الگوی مفهومی تحقیق در شش بُعد شامل «الزامات و سیاست‌گذاری آموزش»، «زیرساخت‌ها»، «فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی آموزشی»، «ساختاری و تمهیدات سازمانی»، «فرآیندهای کلیدی سازمان مبتنی بر آموزش» و «عوامل مدیریتی» ارائه گردید.

نتیجه‌گیری

با بررسی‌های به‌عمل آمده از مقالات و تحقیق‌های مرتبط، بسیاری از محققان به نقش برجسته آموزش و مهارت‌افزایی منابع انسانی در رشد و تعالی سازمان تأکید می‌نمایند. در این تحقیقات مؤلفه‌هایی چون نحوه هدایت و راهبری منابع انسانی، طراحی فرآیندهای توسعه منابع انسانی، توسعه ساختاری، توسعه فنی، فرهنگ‌سازی، آموزش و..... در تمامی لایه‌های خرد و کلان و سطوح مختلف سازمانی مورد نظر بوده است. سازمان‌های نظامی به دلیل ماهیت آن، نیازمند توسعه مطلوب منابع انسانی متناسب با شرایط ویژه و حساس آن دارد. به همین منظور در این مقاله سعی شد، تا عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با توجه به ماهیت این سازمان مورد بحث و بررسی قرار گیرد از همین رو، با گردآوری و پالایش مقالات و تحقیق‌های مرتبط به شناسایی و جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر پرداخته شود و مجموعه عواملی که در این حوزه می‌تواند مؤثر باشد، شناسایی گردید. عوامل شناسایی شده در سه بُعد و شش مؤلفه‌ی اصلی دسته‌بندی شدند که این مؤلفه‌ها شامل: ۱- سیاست‌گذاری، ۲- عوامل فرماندهی، ۳- رویه‌های سازمانی، ۴- فرهنگ‌سازی، ۵- تمهیدات سازمانی و ۶- زیرساخت‌های تکنولوژی هستند. در بُعد همسوسازی راهبردی مؤلفه‌های اصلی شامل سیاست‌گذاری که ناظر بر اقداماتی است که بر همراستایی و هم‌سویی ارکان اجرایی بخش خبر به منظور آموزش منابع انسانی تأثیرگذار است که شامل مقوله‌های "ترویج چشم‌انداز مشترک"، "تدوین نقش راه توسعه منابع انسانی"، "تدوین نقشه راه توسعه منابع انسانی"، "هم‌راستایی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف سازمان" و "تدوین سیاست‌های شایسته محوری در سازمان" و "تدوین خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی" می‌باشد، مؤلفه مشخصه‌های مدیریتی که ناظر بر رویکرد و تعهد مدیران نسبت به آموزش منابع انسانی است شامل مقوله‌های "حمایت مدیران سازمان از برنامه‌های

توسعه"، "اعتلای اعتماد به سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان"، "اعطای آزادی عمل و اختیار به مدیران"، "ایجاد حس مطالبه‌گری مدیران نسبت به برنامه‌های توسعه" و "نهادینه سازی رویکرد توسعه مدیران" می‌باشد. بُعد پیش‌نیازهای توسعه منابع انسانی شامل مؤلفه‌های اصلی تمهیدات سازمانی که ناظر بر عوامل درون سازمانی مؤثر بر توسعه منابع انسانی می‌شود و شامل مقوله‌های "توجه به نیازهای مادی و معنوی منابع انسانی"، "تخصیص منابع مالی و انسانی"، "یکپارچگی ساختاری"، "برقراری ارتباطات تخصصی و بین بخشی"، "ایجاد ساختارهای مشارکتی"، "استقرار سیستم پاسخگویی مدیران" و "تقویت ارتباطات رسمی و غیررسمی" می‌شود و مؤلفه اصلی فرهنگ سازمانی که ناظر بر عوامل نرم‌افزاری با ماهیت فرهنگ سازمانی است که تمامی آحاد کارکنان را در راستای آموزش منابع انسانی هدایت و راهبری می‌نماید که شامل مقوله‌های "گفتمان سازی وجه تمایز سازمان صدا و سیما با سایر نهادها"، "تبیین فرهنگی حامی توسعه" و "هدفمند کردن ارتقای تحصیلی منابع انسانی" و "برقراری عدالت سازمانی"، "شبکه‌سازی بین منابع انسانی"، "برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی" و "الگوسازی متناسب با چارچوب سازمان‌های دولتی" می‌شود. بُعد ابزارهای توسعه شامل زیرساخت‌ها ناظر بر مجموعه پیش‌نیازهای فنی است که به منظور بسترسازی و زمینه‌سازی مناسب در راستای توسعه منابع انسانی مورد نیاز است، می‌شود که شامل مقوله‌های "ایجاد کانال‌های ارتباطی"، "توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری"، "توسعه استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین"، "ایجاد دسترسی‌های امن"، "تقویت سیستم‌های اطلاع رسانی" می‌شود، مؤلفه فرآیندهای کلیدی که ناظر بر سازوکارهایی و فرآیندهایی می‌شود که در مسیر آموزش منابع انسانی را نظام‌مند و سیستماتیک می‌نماید و شامل مقوله‌های "فرآیند حقوق و دستمزد"، "فرآیند انتصابات و ارتقای منابع انسانی" و "فرآیند ارزیابی عملکرد" می‌شود.

پیشنهادهای تحقیق

در راستای یافته‌های تحقیق، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

بر اساس بُعد الزامات و سیاست‌گذاری آموزش در فراجا می‌بایست به منظور هماهنگ سازی و هم‌سوسازی ارکان اجرایی سازمان در راستای آموزش منابع انسانی نسبت به تدوین

سیاست‌ها و راهبردهای مشخص در راستای پیشگیری از فلات‌زدگی شغلی به وسیله‌ی آموزش اقدام شود؛

- بر اساس بُعد الزامات و سیاست‌گذاری آموزش در فراجا می‌بایست مأموریت‌های خطیر فراجا در بین نیروها به خوبی تبیین شود و زمینه رشد و تعالی و انگیزه کارکنان به منظور جلوگیری از فلات‌زدگی شغلی، فراهم شود؛

فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و برگزاری کارگاه‌های آگاه‌سازی؛

- بر اساس بُعد عوامل فرماندهی می‌بایست تغییر رویکرد فرماندهان به صورت بنیادی نسبت به آموزش منابع انسانی صورت گیرد؛

- بر اساس بُعد زیرساخت‌های تکنولوژی، می‌بایست استقرار کانال‌های ارتباطی به منظور ایجاد مشارکت و هم‌افزایی بین کارکنان در دستور کار فراجا قرار گیرد.

قدردانی

با تشکر و قدردانی از خبرگان و متخصصان فرماندهی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران که بنده را در راستای تکمیل پرسشنامه و نظرسنجی یاری نمودند.

منابع

اردستانی، صالح. نقوی، میرعلی. (۱۳۹۵). تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی تفاوتی سازمانی و تمایل سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۴۵-۱۶۵. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/paper/۲۲۲۱۶۱/fa>

ارسلان، محسن. واعظی، رضا. (۱۳۹۸). الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۲، شماره ۴۳. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/filesserver/jf/۴۰۱۱۷۱۳۹۸۴۳۰۶>

الماس پور، محمد. خواستار، حمزه. جعفری نیا، سعید. عبدالهی، بیژن. (۱۴۰۰). چهارچوب ارزش آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل و نقل. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۴۱. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc/۱۳۳۱۱۹۹>

بهشتی فر، ملیکه، شهبازیان، احد. (۱۳۹۸). ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان. فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۳. قابل بازیابی از:

https://jhce.rasht.iau.ir/article_672335.html

جوکار، علی اکبر. امینی، محمدتقی، صادقی، صادق. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون زندگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ششم، شماره ۲. ۱۳۷-۱۴۸. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/۳۹۳۸۸۲>

حمیدی، ناصر، اسماعیلی، احمدرضا، نقوی، میرعلی. معمارزاده، غلامرضا. (۱۳۹۷). ارائه الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان فراجا با تأکید بر معماری منابع انسانی. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۲۴. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/filesserver/jf/۴۰۳۱۹۱۳۹۷۰۴۰۴>

حدادی، طاهره، سلیمی، مهتاب، جهانیان، رمضان. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی. دوره ۱۶، شماره ۱. ۱-۲۱. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/file/download/article/۱۴۶-۱۴۰۰-۱۰۴۳۳-۱۶۳۴۶۳۹۱۵۷.pdf>

خنیفر، حسین. غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان. فصلنامه پویش در آموزش علوم انسانی. دوره ششم، شماره ۲۲. ۱-۲۲. قابل بازیابی از:

دامغانیان، حسین. شهباز، عرفان. (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره ۹۷. ۴۱-۶۸. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/file/download/article/۲-۹۷-۹۸۵۷-۱۶۱۳۳۹۰۳۱۰.pdf>

زین آبادی، یحیی. نوری، رضا. علوی، محمد. (۱۳۹۸). توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. کنفرانس ملی مدیریت منابع انسانی. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc/۸۴۷۵۰>

علوی، مهدی. طبرسا، غلامعلی. خورشیدی، غلامحسین. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی. فصلنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دوره ۳۳، شماره ۲. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/file/download/article/۶-۱۱۲-۹۸۸۸-۱۶۲۲۰۰۰۲۶۴.pdf>

فرجام، سعید. یاری، اشرف اله. دوالی، محمدمهدی. (۱۴۰۱). تاثیر سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی با نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی شغلی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش کیش). مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی. شماره ۳. قابل بازیابی از:

doi:10.22055/jiops.2022.39128.1255

میرسپاسی، ناصر، حق شناس، فریده. (۱۳۹۸). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقا سرمایه اجتماعی سازمانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. دوره ۷. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fileservers/jf/۴۰۳۱۹۱۳۹۸۰۱۰۲>

مرتضوی، سیده لعلیا. علوی، مینا. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی جو اخلاقی در رابطه میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، فصلنامه مدیریت و حسابداری در هزاره سوم، شماره ۱۹، ۱۳-۲۴. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc//۱۵۴۴۲۵۲>

نورمحمدی، هادی. کریمی، روح الله. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی شغلی فرماندهان صف (مربیان تربیتی) مراکز آموزش ناجا در حوزه فردی. فصلنامه آموزش در علوم انتظامی. دوره ۲، شماره ۵، ۱۴۵-۱۶۶.

http://tps.jrl.police.ir/article_۱۷۶۴۳_d۴e۴۴d۰c۲۱۲۱۶fb۳۸۸۹۲۵۶۱f۰ee۴fd۶۵.pdf

هرندی، حسینعلی. ذوالفقاری، رشید. جعفری، رضا. (۱۳۹۸). ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران، فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۰.

https://edj.ajums.ac.ir/article_۹۱۰۱۶.html

Ahlstrom, D., (2010). Innovation and growth: how business contributes to society. Acad. Manag. Perspect. 24, 11e24
doi:[10.5465/AMP.2010.52842948](https://doi.org/10.5465/AMP.2010.52842948)

Dumont, J., Shen, J., Deng, X., 2017. Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. Hum. Resour. Manag. 56, 613e627
<https://doi.org/10.1002/hrm.21792>.

Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., Laka, J.P., 2019. Defining sustainability core com-petencies in business and management studies based on multinational stake- holders'perceptions. Sustainability 11, 2303
<https://doi.org/10.3390/su11082303>

Kwon, Jung Eon. (2022). The Impact of Career Plateau on Job Burnout in the COVID-19 Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus, Environmental and Public Health Journal.
doi: [10.3390/ijerph19031087](https://doi.org/10.3390/ijerph19031087)

Kim, K.S., Shin, T.H., 2019. Additive effects of performance- and commitment- oriented human resource management systems on organizational outcomes. Sustain. Times 11
<https://doi.org/10.3390/su11061679>.

- Kaur, S., Gupta, S., Singh, S.K., Perano, M., 2019. Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technol. Forecast. Soc. Change* 145, 43e54
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.027>
- Singh, S.K., Del Giudice, M., Tarba, S.Y., De Bernardi, P., 2019. Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 1e11
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2946608>
- Sambrook, S. (2017). Making sense of our self in HRD: self-less, self-ish and self-ie?. *Human Resource Development International*, 20(5), 382-392.
- Shen, J., Dumont, J., Deng, X., 2018. Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives. *Group Organ. Manag.* 43, 594e622
<https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Sulji, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production*. □ DOI: [10.1016/j.jclepro.2020.124008](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008)
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., Salmador, M.P., 2018. How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Manag. Decis.* 56, 1088e1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>.
- Whysall, Z., Owtram, M., Brittain, S., 2019. The new talent management challenges of Industry 4.0. *J. Manag. Dev.* 38, 118e129
<https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.
- Zibarras, Lara D., Coan, P., 2015. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 26, 2121e2142
- Yang, Di. Liu. Shi, Qinglin. Tang. Qiaoran, (2021). Prevalence and associated factors of the career plateau of primary care providers in Heilongjiang, China: a cross-sectional study. *BMC Family Practice*.
<https://doi.org/10.1186/s12875-021-01389-w>

