

Research Paper

The Pathology of the Human Resource Management (HRM) Process in Technical & Vocational Training Organization (Case study: Technical & Vocational Training Organization of

Ali Esmaely¹, Ebrahim Salehi Omran^{*2}, Mehrdad Madhoshi³, Abdolhamid Safaei Ghadikolaei⁴

¹ PhD Student in Science and Technology Policy, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran ali.esmaely40@gmail.com

² Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran edpes60@hotmail.com

³ Professor, Industrial Management Department, University of Mazandaran, Babolsar, Iran madhoshi@umz.ac.ir

⁴ Professor, Industrial Management Department, University of Mazandaran, Babolsar, Iran ab.safaei@umz.ac.ir



10.22080/jem.2021.18433.3161

Received:

March 16, 2010

Accepted:

October 25, 2020

Available online:

November 29, 2021

Keywords:

Human Resource Management, Attraction

Abstract

The present study aimed to diagnose the human resource management process in the Technical & Vocational Training Organization of Mazandaran province. The study is conducted with the exploratory sequential mixed approach. The case study research and the descriptive-survey methods were used in the qualitative and quantitative sections of research, respectively. The managers of technical and vocational training organization and experts, familiar with technical and vocational training including all staff of the technical and vocational training organization of Mazandaran province were participated in the qualitative and quantitative sections. The purposeful sampling method is used in the qualitative section of the study and finally, 11 managers were selected in this section. Also, experts were selected in the quantitative section by the cluster random sampling. Qualitative research results were extracted within 4 inclusive themes of Human Resources Recruitment, Human Resource use, Human Resource retention and Human Resources training and improvement as existing complications in Human Resources Management Process in the technical and vocational training organization of Mazandaran province. According to the survey results, these

*Corresponding Author: Ebrahim Salehi Omran
Address: Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and

Email: edpes60@hotmail.com



and Recruitment, Use, Retention, Training and Improvement.

complications exist in the organization based on the employees' view, and it is expected that policymakers consider the issues identified to improve the organizational performance.

Extended abstract

This study was carried out aimed to investigate the pathology of the human resource management (HRM) process in the Technical & Vocational Training Organization of Mazandaran. The pathology of human resources is considered as one of the strategic measures of management consulting to improve the performance of organizations that organizations will be revived by identifying and eliminating them. Organizational diagnostics is the collection of data to determine the current state of the organization, which makes it possible for managers and consultants to contribute to the effectiveness of the organization, and involves the development of roadmaps. Complicating a number of activities is interrelated. Therefore, the pathology of human resources should be named as one of the key factors to the success of organizations. Capable manpower in the path of comprehensive development of countries have a significant impact on indicators such as economic growth, employment and reducing unemployment, poverty reduction and equitable distribution of income. Technical & vocational training or skills training in a wide range of types of training have a significant role in the creation, strengthening and growth of human capabilities due to their practical dimensions. Although various researches are found related to service and industrial organizations, there is a need to examine the status of human resource management in technical and professional

organizations. It is important to examine the status of human resources in the technical and professional organization because on the one hand this organization establishes a relationship between human resources and services, on the other hand it has relationship with industry and agriculture, and is responsible for improving human resource management performance in the technical & vocational training organization, which itself is responsible in the mission of training skills for other organizations, and provides the possibility of improving the growth and productivity of other organizations. Therefore, considering the importance of this issue, the researcher conducted this study aimed to investigate the pathology governing the technical & vocational training organization of Mazandaran.

1. Research Methods

The study is conducted with the exploratory sequential mixed approach. The case study research and the descriptive-survey methods were used in the qualitative and quantitative sections of research, respectively. The managers of technical and vocational training organization and experts, familiar with technical and vocational training including all staff of the technical and vocational training organization of Mazandaran province were participated in the qualitative and quantitative sections. The purposeful sampling method is used in the qualitative section of the study and finally, 11 managers were selected in this section. Also, experts were selected in the quantitative section by the cluster random

sampling. Qualitative research results were extracted within 4 inclusive themes of Human Resources Recruitment, Human Resource use, Human Resource retention and Human Resources training and improvement as existing complications in Human Resources Management Process in the technical and vocational training organization of Mazandaran province. According to the survey results, these complications exist in the organization based on the employees' view, and it is expected that policymakers consider the issues identified to improve the organizational performance.

2. Discussion and conclusion

According to the results of this study, there are 49 basic themes and 11 organizing themes as harms in the technical & vocational training organization of Mazandaran and the results of the survey showed that these harms are significant in the organization in terms of the staff of the technical & vocational training organization. More specifically, the main disadvantages of recruiting and providing human resources to a technical and professional organization are "inefficiency in the labor recruitment process", and "lack of a strategic plan way and plan in the

recruitment process ". According to the survey results, there are these harms in the process of attracting and providing human resources to the organization significantly.

Also, the themes of "closed and non-dynamic structures in the management of the organization" and "politics and informal communication" were extracted as the main harms of the organization in relation to the harms related to the use of human resources. According to the results, the survey department confirmed the significance of this damage. Also, according to the results of this study on harms related to the conservation and maintenance of human resources, the two main harms in the organization in this field include "salary and job benefits" and "impossibility of professional growth." Quantitative results also significantly confirmed this harm. Also, regarding the harms related to training and resource improvement, four organizing themes, including "lack of educational needs assessment ", "documentarism", "lack of relationship between the organization and industry and society" and "centralism in education" were recognized as main harms of the organization which the results of this section were confirmed significantly by quantitative examination.

Resources

Bhurtel, A. (2015). Technical and vocational education and training in workforce development. *Journal of training and development*, 1, 77-84.

Subramanian, K. R. (2018). The connection between your employees and

customers. *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting* (ISSN: 2456-3544), 4(8), 01-14.

Matemani, J. K. (2019). Impacts of Labour Shortage on Organization Performance: A Case Study Ministry



Of Water and Irrigation - Tanzania. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(3).

Masoud sinki S & Seyyed naghavi A(2017). Complicating organization based on Weisbord model: A case study at the University of Medical Sciences. *Payavard salamat*.10(6): 461-469. (In persian).

Yusnandar, Y., Masbar, R., Nazamuddin, B. S., & Jamal, A. (2019, January). High-skilled Workforce and Productivity Growth: the Knowledge-based Economics Perspective. In 1st Aceh Global Conference (AGC 2018). Atlantis Press.

علمی پژوهشی

عارضه یابی فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای (مورد مطالعه: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان مازندران)

علی اسماعیلی^۱، ابراهیم صالحی عمران^{۲*}، مهرداد مدهوشی^۳، عبدالحمید صفایی قادیکلایی^۴

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران ali.esmaely40@gmail.com

^۲ استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران edpes60@hotmail.com

^۳ استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران madhoshi@umz.ac.ir

^۴ استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران Ab.safaei@umz.ac.ir



10.22080/jem.2021.18433.3161

چکیده

هدف پژوهش حاضر، عارضه یابی فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران می‌باشد. این پژوهش از نظر رویکرد جز پژوهش‌های ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی می‌باشد. در بخش کیفی، از روش پژوهش مطالعه موردی و در بخش کمی از توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش، شامل مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای و صاحب‌نظران آشنا به آموزش فنی و حرفه‌ای بود و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران بود. شیوه نمونه‌گیری در بخش کیفی به شیوه هدفمند بود که در نهایت مشارکت‌کنندگان پژوهش در این بخش شامل ۱۱ نفر از مدیران و صاحب‌نظران و در بخش کمی نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای بود. نتایج بخش کیفی پژوهش در قالب ۴ مضمون فراگیر جذب و تأمین منابع انسانی، کاربرد منابع انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی و آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان آسیب‌های موجود در فرایند مدیریت منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران استخراج گردید. نتایج پیمایش نیز نشان داد که از نظر کارکنان این سازمان این آسیب‌ها در سازمان وجود دارد و انتظار می‌رود سیاستگذاران این سازمان عارضه‌های استخراج شده را جهت بهبود کارایی سازمان بر طرف نمایند.

تاریخ دریافت:

۲۵ اسفند ۱۳۸۸

تاریخ پذیرش:

۴ آبان ۱۳۹۹

تاریخ انتشار:

۸ آذر ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی، جذب و تأمین، کاربرد، نگهداری، آموزش و بهسازی.

* نویسنده مسئول: ابراهیم صالحی عمران

آدرس: استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، ایمیل: edpes60@hotmail.com

دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۱ مقدمه

مشکلات کارایی یک سازمان می باشد) به نقل از اردلان، قنبری و محمدی شاهد، (۱۳۹۵).

تشخیص یا عارضه‌یابی به‌عنوان ابزاری نوین و قدرتمند و عاملی مهم برای تحول و توسعه و بهسازی سازمان در نظر گرفته می‌شود (مک‌فیلن ۷ و همکاران، ۲۰۱۳). رافرتی ۸ و گریفین ۹ (۲۰۰۶) نیز اشاره داشته‌اند که عارضه‌یابی سازمانی جمع‌آوری داده‌ها برای تعیین وضعیت کنونی سازمان است که کمک به اثربخشی سازمان را برای مدیران و مشاوران را ممکن می‌سازد و شامل توسعه‌ی نقشه‌های راه است. عارضه‌یابی تعدادی از فعالیت‌های به هم وابسته است که طبق گفته بیسل ۱۰ و کیم ۱۱ (۲۰۰۸) شامل این موارد می‌باشد: تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها در زمینه‌های کلیدی، تفسیر داده‌ها و انتخاب و به ترتیب اهمیت اولویت بندی کردن موضوعات صحیح و واقعی که به مشتریان نیرو و انرژی مضاعف می‌دهد. در این بین، یک عنصر مهم در هر سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مسائل مربوط به آن است. ابیلی (۲۰۱۰) پیرامون چالش‌های امروزی مدیریت منابع انسانی می‌افزاید: «مدیریت منابع انسانی امروزی تحت تأثیر عوامل و شرایط محیطی و درون‌سازمانی گوناگون با روند رو به رشد چالش‌های انسانی مواجه شده است. چالش‌هایی که هر سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود با آنها مواجه می‌شود، یا منشأ بیرونی دارد که از عوامل و شرایط محیط حاکم بر سازمان نشأت می‌گیرد و یا عمدتاً به شرایط و عناصر درون‌سازمانی مربوط می‌شود»

فرایند مدیریت منابع انسانی شامل جذب و تأمین، توسعه و بهسازی، حفظ و نگه‌داری و بکارگیری منابع انسانی بخش لاینفک هر سازمان محسوب می‌شود و نقش مهمی در تعالی و پیشرفت سازمان‌ها ایفا می‌کند. فرایند مدیریت

امروزه موفقیت سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند نیروی انسانی ماهر (نویک ۱ و آبیکیوی ۲، ۲۰۱۷)، کیفیت کار و خدمات مشتری (سیرامانیان ۳، ۲۰۱۸) و از همه مهم‌تر به انعطاف پذیری لازم در مقابل شرایط متغیر بستگی دارد (سینکی و سید نقوی، ۱۳۹۵). در واقع، مدیریت منابع انسانی امروز، مدیریت چالش‌ها و ایجاد فرصت برای ایفای نقش‌های نوین منابع انسانی محسوب می‌شود. فلذا می‌توان گفت امروزه مأموریت مدیر منابع انسانی، فراهم کردن زمینه حفظ و روز آمد ساختن قابلیت‌های منابع انسانی برای برخورد مناسب با چالش‌های سازمانی است (آرمسترانگ ۴ و بروان ۵، ۲۰۱۹). چالش‌هایی که سازمان و واحد منابع انسانی، بر متغیرهای آن کنترل ندارند. از طرفی؛ اغلب سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی با چالش‌های جدید در بخش‌های گوناگون روبرو هستند. فشار رو به تزاید در عرصه رقابت داخلی و جهانی با منابع محدود بدین معناست که همگی می‌بایست برای تضمین رونق و شکوفایی سازمان خود با هم کار کنند. عارضه‌یابی و آسیب شناسی منابع انسانی از اقدامات استراتژیک مشاوره مدیریت برای بهبود عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌آید که با شناسایی و رفع آنها سازمانها تجدید حیات خواهند یافت. بنابراین عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی منابع انسانی را باید یکی از شاه کلیدهای موفقیت سازمان‌ها نامید. بارلو ۶ (۲۰۰۵) عارضه‌یابی را به عنوان روشی برای انطباق مسائل و نشانه‌ها با یک عامل بی‌نظمی تعریف می‌کند. عارضه‌یابی، فرایند استفاده از الگوهای مفهومی علوم رفتاری به منظور ارزیابی وضعیت موجود سازمان و یافتن روش‌هایی برای حل

⁷ McFillen

⁸ Rafferty

⁹ Griffin

¹⁰ Bissel

¹¹ Keim

¹ Nwaeke

² Obiekwe

³ Subramanian

⁴ Armstrong

⁵ Brown

⁶ Barlow

به طوری که امروز صاحب نظران اقتصادی با ارائه نظریه‌های توسعه نیروی انسانی، بر ضرورت سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش برای توسعه قابلیت‌های انسانی و افزایش سطح مهارت‌های حرفه‌ای تأکید دارند که از طریق سازمان فنی و حرفه‌ای صورت می‌گیرد.

۲ پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی نیز در این ارتباط انجام شده به عنوان نمونه؛ بر اساس نتایج پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی منابع انسانی در حوزه علوم پزشکی؛ عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌عنوان آسیب‌شناسایی شدند. همچنین مؤلفه‌های پرداخت، انگیزه و رضایت شغلی در بخش عوامل ساختاری مهمترین علل آسیب‌ها از منظر پاسخگویان اعلام شد (اصلانی، طهماسبی و بردبار، ۱۳۹۸).

فلاح حقیقی و محمودی (۱۳۹۷) در پژوهشی به آسیب‌شناسی عملکرد نظام آموزش عالی با محوریت توسعه منابع انسانی پرداختند. اصلی‌ترین آسیب‌های وارده بر عملکرد نظام آموزش عالی؛ ضعف منابع، کارکرد آموزشی مؤسسات آموزش عالی، نامناسب بودن سیاست‌های توسعه علوم و فناوری و عدم توجه به آمایش در نظام آموزش عالی بوده است.

رحمانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی به این نتیجه دست یافتند که عوامل رفتاری بیشترین و عوامل زمینه‌ای کمترین تأثیر را در آسیب‌های منابع انسانی دارد. اردلان، قنبری و محمدی شاهد (۱۳۹۵) به بررسی رابطه بین عارضه‌های سازمانی و کیفیت زندگی کاری با اثربخشی مدیریت سازمان پرداختند. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که میانگین عارضه‌های

منابع انسانی به موازات تغییرات محیط سازمان‌ها نیازمند به بازنگری است (ریچمن، ۲۰۱۵؛ آدنیجی، ۲؛ آسیبانجو ۳ و آبیودون، ۴، ۲۰۱۳). اصلاح مداوم این چرخه می‌تواند سرعت سازمان‌ها را در راه تعالی و پیشرفت تضمین نماید (کویپر ۵ و همکاران، ۲۰۱۴). یکی از سازمان‌هایی که این مهم بر آن تأثیر گذار است سازمان فنی و حرفه‌ای می‌باشد. در جهانی که تغییر مبتنی بر تدبیر، امری پیوسته با زندگی بشر شده است؛ کشورها ناگزیر از داشتن برنامه‌ای منسجم در مسیر تحولات جهانی هستند؛ در این مسیر بی‌شک انسان، محور رویکردهای جدید به توسعه است. امروزه شاخص توسعه انسانی به عنوان یکی از شاخص‌های مهم و اثرگذار در روند توسعه همه جانبه بوده (دفتر گزارش توسعه انسانی، ۲۰۱۸، ۶) و در فراهم کردن بستر لازم برای ورود کشورها در عرصه رقابت‌های جهانی سهم قابل توجهی را به خود اختصاص داده است؛ تا آنجا که در رتبه‌بندی کشورها، شاخص توسعه انسانی در جایگاه بسیار مهم‌تری نسبت به درآمد سرانه قرار دارد. در همین مسیر، یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه انسانی، آموزش و توانمندسازی است به شکلی که از این طریق می‌توان مشارکت توأم با بهره‌وری نیروی انسانی را در فرایند توسعه کشور شاهد بود. نیروی انسانی توانمند در مسیر توسعه همه جانبه کشورها، بر شاخص‌هایی همچون رشد اقتصادی (یاسندر ۷ و همکاران، ۲۰۱۹)، اشتغال و کاهش نرخ بیکاری (متمانی، ۲۰۱۹، ۸)، کاهش فقر و توزیع عادلانه درآمد تأثیرگذار است. در این میان و در گستره وسیعی از انواع آموزش‌ها، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و یا آموزش‌های مهارتی به دلیل ابعاد کاربردی و عملی بودنشان در ایجاد، تقویت و رشد قابلیت‌های انسانی سهم قابل توجهی را دارند (بهارتل، ۲۰۱۹، ۹؛ زبیر، ۱۰، تتلا، ۱۱ و بات، ۱۲، ۲۰۲۰)

⁷ Yusnandar

⁸ Matemani

⁹ Bhurtel

¹⁰ Zubair

¹¹ Tatlah

¹² Butt

¹ Richman

² Adeniji

³ Osibanjo

⁴ Abiodun

⁵ Kuipers

⁶ Human Development Report Office

نشان داد که در بخش آسیب‌های ساختاری، گزینش و استخدام، انتخاب و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد، سیستم پرداخت، ساختار سازمانی، بهبود روش‌ها بیشتر آسیب را از نظر مشارکت‌کنندگان دارد و در بخش آسیب‌های شاخه رفتاری، از نظر مشارکت‌کنندگان بیشتر آسیب مربوط به انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، امنیت شغلی و آموزش کارکنان می‌باشد.

ملکی (۱۳۸۵) نیز در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر حفظ و نگهداری منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران به این نتیجه دست یافت که رضایت از حقوق و دستمزد نقش مهمی در رضایت شغلی کارکنان ایفا می‌کند که این رضایت بر ماندگاری فرد در سازمان موثر است. همچنین علاوه بر نوع و سطح حقوق و مزایا، احساسات کارکنان درباره عادلانه بودن حقوق نسبت به سایر کارکنان نیز بر رضایت شغلی و ماندگاری در کار موثر است.

در پژوهشی ژاله بغبادورانی (۲۰۱۶) به آسیب‌شناسی منابع انسانی در شرکت نفت پرداخته است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که با توجه به تغییرات روزافزون، این نیاز وجود دارد که کارمندان دانش و مهارت‌های تخصصی به روز داشته باشند. برای برون رفت از این آسیب، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت عنوان شده که برای این کار نیاز به اختصاص بودجه کافی برای آموزش ضمن خدمت می‌باشد. علاوه بر این ارائه‌ی مباحث عملی در این دوره‌ها می‌تواند یکی از مهمترین آسیب‌ها در دنیای کار را از بین ببرد.

چنی جانی^۲ و یعقوبی^۳ (۲۰۱۳) در پژوهش دیگری به بررسی آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با رویکرد حفظ و نگهداری منابع انسانی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که حمایت سازمانی، عدالت سازمانی از جمله آسیب‌های مطرح در این زمینه می‌باشد.

سازمانی، کیفیت زندگی کاری و اثربخشی مدیریت سازمانی بالاتر از میانگین نظری بوده است و بین عارضه‌های سازمانی و کیفیت محیط کاری و عارضه‌های سازمانی و اثربخشی مدیریت سازمان رابطه معنادار و منفی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که این تفاوت‌ها بر اساس تحصیلات معنادار بوده است.

سید علی‌روته، (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در صنعت هتلداری ایران: مورد مطالعه هتل‌های چهار و پنج ستاره تهران به این نتیجه دست یافت که بیشترین آسیب به ترتیب در بخش‌های جبران خدمات، جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، روابط کارکنان و در نهایت آموزش و توسعه می‌باشد.

رسولی (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی با عنوان تحلیل مشکلات مدیریت منابع انسانی دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی استان همدان بر اساس مدل چرخه حیات سازمان (OLC) نشانه داد که بیشترین آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در بخش جذب و استخدام در مرحله تولد، آسیب‌های توسعه در محله رشد و آسیب‌های حفظ و نگهداری کارکنان در محله بلوغ ظهور می‌یابد.

اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش دیگری با هدف آسیب‌شناسی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان، نشان دادند که عوامل رفتاری بیشترین و عوامل زمینه‌ای کمترین تأثیر را در آسیب‌های منابع انسانی دارد. همچنین از زیر مجموعه‌های عوامل آسیب‌زا، انگیزش و رضایت شغلی بیشترین و مشتری‌گرایی در مقایسه با سایر زیرمجموعه‌ها، کمترین تأثیر را در آسیب‌های منابع انسانی داشته است.

توکلی دارستانی (۱۳۸۷) نیز پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی با هدف بهبود و توسعه انجام داد. نتایج بدست آمده

³ Yaghoubi

¹ Zhaleh Baghbadorani

² Chenijani

کیفی؛ در بخش اول، با روش مطالعه موردی کیفی، ضمن تحلیل اسناد و مدارک، از ابزار کیفی مصاحبه برای همسوسازی داده‌ها^۱ استفاده گردید، در بخش کمی نیز روش پژوهش پیمایش و با بکارگیری ابزار پرسشنامه انجام شد. مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش در بخش کیفی پژوهش، شامل مدیران سازمان فنی و حرفه‌ای صاحب‌نظران کلیدی آشنا به آموزش فنی و حرفه‌ای بود و در بخش کمی پژوهش کلیه کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران بود که تعداد ۶۳۶ نفر از مربیان و کارکنان با قراردادهای رسمی، پیمانی، سربازمربی و حق التدریس مشغول فعالیت بودند و در ۱۸ مرکز وابسته به اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای مستقر در ۱۴ شهرستان حضور داشتند. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۱ نفر از مدیران و صاحب‌نظران آشنا به حوزه فنی و حرفه‌ای بودند. از مشارکت‌کنندگان پژوهش ۷ نفر مرد و ۴ نفر زن بوده و از این تعداد ۴ نفر دارای تحصیلات دکتری و ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۲ نفر نیز کارشناسی بوده‌اند. به عبارت دیگر نمونه‌گیری در بخش کیفی به شیوه هدفمند و از نوع موارد مطلوب انتخاب شدند. منظور از موارد مطلوب بدین معنا است که افرادی انتخاب شدند که در رابطه با موضوع و اهداف پژوهش، نمونه‌هایی بارز به‌شمار آمده و از اطلاعات ارزشمندی برخوردار می‌باشند (گال و همکاران، ۱۳۸۳) و نمونه‌گیری تا حد اشباع نظری (۱۱ نفر) ادامه یافتند، بدین معنی که نمونه‌گیری و فرایند مصاحبه تا آنجایی ادامه یافت که افراد جدید هیچ اطلاعات جدیدی در مقایسه با سایر مشارکت‌کنندگان ارائه نمی‌دادند. نمونه آماری در بخش کمی نیز؛ شامل کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران بود که به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای^۴ صورت گرفت. در روش نمونه‌گیری

جیرا پتنتورن^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی چالش‌ها و آسیب جاری فنی و حرفه‌ای در نیجریه پرداخت که بخشی از آن در ارتباط با آسیب‌های نیروی انسانی بوده است. نتایج بدست آمده در بخش چالش‌ها و آسیب‌های نیروی انسانی بیانگر آن بود که؛ بودجه، امکانات، آموزش و حفظ و نگهداری کارکنان، وضعیت تخصص کارکنان، بی تفاوتی سیاست‌سازان به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای از جمله آسیب‌های مهم می‌باشد. با وجود پژوهش‌های مختلفی که در ارتباط با سازمان‌های خدماتی و صنعتی صورت گرفته، جای خالی بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای احساس می‌شود. اهمیت بررسی وضعیت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای از این جهت است که این سازمان رابط بین نیروهای انسانی و خدماتی از یک طرف با بخش صنعت و کشاورزی از طرف دیگر به حساب می‌آید و بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای که خود رسالت تربیت نیروی مهارتی برای سازمان‌های دیگر را بر عهده دارد، امکان بهبود رشد و بهره‌وری سازمان‌های دیگر را مهیا می‌کند. لذا با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهشگر به دنبال آن است تا عارضه‌های حاکم بر نظام فنی حرفه‌ای استان مازندران را مورد بررسی قرار دهد.

۳ روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از نظر طرح تحقیق در زمره پژوهش‌های ترکیبی است و هدف آن، عارضه‌یابی فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران می‌باشد. روش پژوهش حاضر؛ ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی^۲ است. در انجام بخش‌های مختلف این پژوهش به تناسب، دو رویکرد کمی و

شوند) کرسول و های کیفی، داده‌های کمی گردآوری می‌داده همکاران، ۲۰۰۳ به نقل از محمد پور، صادقی و رضایی، ۱۳۸۹).

^۳ Data triangulation.

^۴ Cluster sampling.

^۱ Jeerapattanatorn

های کیفی گردآوری و تحلیل. در روش اکتشافی متوالی ابتدا داده^۲ شوند، سپس در مرحله دوم، بر اساس ابزار ساخته شده از می

به‌طور کامل شرح داده شود و برای استخراج یک مضمون از حداقل سه نقل قول صاحب نظران استفاده شود تا در مورد انتقال پذیری نقطه‌ی مبهمی باقی نماند. قابلیت اطمینان در مطالعه کیفی به اعتبار پژوهش وابسته است. اگر مطالعه از اعتبار کامل برخوردار باشد، قابل اطمینان نیز خواهد بود. یکی از راه‌های تأمین اطمینان در مطالعه کیفی، استفاده از مسیر ممیزی^۱ است (گال و همکاران، ۱۳۸۶). در مسیر ممیزی، افراد خارج از پژوهش که به پژوهش‌های کیفی آشنا هستند به‌عنوان چک کننده و ناظر، عمل می‌کنند. در مطالعه‌ی حاضر، از یک ناظر خارجی با تجربه در تحقیق کیفی استفاده شد که زیربنای تئوریک فرایند جمع آوری داده‌ها و فرایند تحلیل را بررسی و تأیید نمود و در نتیجه قابلیت اطمینان مطالعه حاصل گردید. همچنین به منظور قابلیت تأیید مطالعه نیز مورد بررسی قرار گرفت. منظور از قابلیت تأیید مطالعه این است که داده‌ها به منابعی که از آن گرفته شده‌اند، مربوط باشند تا خواننده اطمینان حاصل کند که نتیجه‌گیری و تفاسیر به عمل آمده، مستقیماً به آن‌ها مربوط شوند (هالووی^۲ و ویلر^۳، ۱۹۹۶). در این مطالعه از یک ناظر خارجی مسلط به تحقیق کیفی استفاده شد که مواردی از قبیل نوارهای مصاحبه، متون پیاده شده، یادداشت‌ها، داده‌های تحلیل شده، یافته‌های مطالعه، جزئیات فرایند مطالعه، سؤال‌های مصاحبه و در واقع به تمامی جزئیات مطالعه دسترسی داشت. در بخش کمی؛ برای اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه‌ی به‌کار رفته در این پژوهش، از پایایی لازم برخوردار است یا خیر از آلفای کرونباخ استفاده گردید. میزان آلفای کرونباخ این پرسشنامه به ترتیب جذب و تأمین، کاربرد، حفظ و نگهداری و آموزش و بهسازی برابر با ۰/۷۸، ۰/۷۹، ۰/۷۱، ۰/۷۹ و آلفای کرونباخ بصورت کل برابر با ۰/۹۰ بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در بخش کیفی، تحلیل مضمون^۴ بود.

خوشه‌ای؛ استان مازندران به چهار منطقه (مرکز استان، جنوب، شرق و غرب) تقسیم کرده و چهار شهر استان به ترتیب؛ ساری، نکا، بابلسر و نور انتخاب شدند که معرف جامعه مورد نظر بوده است. جهت تعیین نمونه در بخش کمی از جدول مورگان استفاده شد که با توجه به تعداد جامعه، ۲۴۲ نفر نمونه آماری پژوهش حاضر بود. با این حال پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تنها ۲۳۶ پرسشنامه کامل بود که به عنوان پرسشنامه های نهایی مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزار پژوهش نیز در بخش شناسایی عارضه‌ها شامل؛ اسناد و مدارک (منابع مرتبط) بوده که با استفاده از بررسی و تحلیل ادبیات پژوهش و مطالعات انجام و مصاحبه با متخصصین و در بخش کمی پژوهش، ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته بوده است. پس از انجام مصاحبه با گروه کانونی، ساختار محتوایی پرسشنامه بر اساس موارد مشخص شده در ادبیات پژوهش و مصاحبه با گروه کانونی، طراحی شد. بر اساس دیدگاه صاحب نظران، سؤال‌های مبهم، مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفتند. پس از اعمال اصلاحات علمی و ویرایشی، پرسشنامه به‌صورت سؤال‌های بسته پاسخ و براساس مقیاس پنج سطحی لیکرت تنظیم گردید. در پرسشنامه این پژوهش، از پاسخگویان خواسته شد تا نظر خود را راجع به هر یک از سؤالات بر مبنای طیف پنج درجه‌ای شد. پرسشنامه‌ی نهایی با ۳۴ گویه تنظیم گردید. بر اساس مضامین استخراج شده؛ عارضه‌های مربوط به نظام جذب و تأمین شامل ۹ گویه، نظام کاربرد ۱۰ گویه، حفظ و نگهداری ۵ گویه و آموزش و بهسازی نیز در قالب ۱۰ گویه طراحی شدند. میانگین نظری در این بخش نیز برابر ۳ بوده است. به منظور اعتباریابی داده‌های کیفی از مسیر ممیزی و همچنین ارائه جزئیات استفاده شد. در واقع در این مطالعه سعی شده است تمام جزئیات پژوهش از فرایند جمع آوری و تحلیل داده‌ها

⁴-Thematic analysis

¹.Audit trail

².Holloway

³.Wheeler

مصاحبه‌های ورودی، تمرکزگرایی در فرایند جذب، عدم وجود نقشه راه بلند مدت در فرایند جذب، ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان، سیاسی‌کاری و ارتباطات غیررسمی، حقوق و مزایای شغلی، عدم امکان رشد حرفه‌ای، عدم نیازسنجی آموزشی و مدرک‌گرایی گردید که این مضمون‌ها در قالب مضمون‌های سازمان‌دهنده آسیب‌های نظام جذب و تأمین منابع انسانی، آسیب‌های کاربرد منابع انسانی، آسیب‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی و آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی طبقه‌بندی شدند و در نهایت مضمون فراگیر که آسیب‌های مدیریت منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی، آمار توصیفی و استنباطی مورد استفاده قرار گرفته است. در سطح آمار توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است. در سطح آمار استنباطی از نیز از آزمون تی تک نمونه‌ای برای وضعیت آسیب‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. بر این اساس ابتدا، متن جلسات مصاحبه به صورت مکتوب پیاده سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، تمامی ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه مانند؛ عدم کارایی مصاحبه‌های گزینشی، وجود افراد غیر فنی در جلسات مصاحبه، عدم وجود نقشه راه در جذب نیرو، تغییر و تحولات سازمانی بر اساس تغییرات سیاسی، حقوق و مزایای ناکافی، ناهماهنگی آموزشها با نیازهای واقعی صنعت و اشتغال، یکنواخت بودن آموزشها برای سالیان متمادی و... شناسایی شدند. سپس به هر کدام یک مضمون اختصاص داده شد. این کار برای هر کدام از مصاحبه‌ها، انجام شد. سپس بر اساس تمام مضامین پایه شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی مضامین سازمان‌دهنده‌ی مرحله دوم؛ عدم کارایی آزمونها و

۴ یافته‌های پژوهش

۴/۱ کیفی

جدول ۱ مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با آسیب‌های منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای

مضمون فراگیر	سازمان دهنده مرحله اول	سازمان دهنده مرحله دوم	مضمون پایه
آسیب‌های نظام جذب و تأمین منابع انسانی	آسیب‌های نظام جذب	عدم کارایی آموزشها و مصاحبه‌های ورودی	عدم کارایی آزمون‌های استخدامی، تئوریک بودن سؤالات مصاحبه، عدم توجه به فرایندهای و قابلیت‌های فنی در جذب افراد، سیاسی‌کاری در برخی مصاحبه‌ها، عدم کارایی مصاحبه‌های گزینشی، وجود افراد غیر فنی در جلسات مصاحبه، توجه بیشتر به دانش تئوریک نیروها نسبت به توانایی و مهارت فنی
	تأمین منابع انسانی	تمرکزگرایی در فرایند جذب	عدم توانمندی مدیران در انتخاب نیروهای توانمند به دلیل تمرکز اداری، عدم کارایی مصاحبه‌های گزینشی، کوتاه بدون زمان مصاحبه‌های علمی، آیین‌نامه‌های دستوری، عدم تفویض اختیار کافی به مدیران استانی
	منابع انسانی	عدم وجود نقشه راه بلند مدت در فرایند جذب	عدم وجود نقشه راه در جذب نیرو، عدم برنامه‌ریزی طولانی مدت در جذب نیروی انسانی، کلی‌گویی اسناد بالادستی، کم توجهی به تغییر و تحولات آینده جامعه
آسیب‌های کاربرد منابع انسانی	آسیب‌های کاربرد منابع انسانی	ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان	قواعد و ساختارهای بسته مدیریتی، عدم سازو کارهای قوی برای ارتقای نیروهای توانمند، بی‌توجهی به نیروهای خلاق و نوآور، عدم انعطاف‌پذیری
	سیاسی‌کاری و ارتباطات غیررسمی	تغییر و تحولات سازمانی بر اساس تغییرات سیاسی، بکارگیری افراد در حوزه‌های غیر تخصصی، عدم ثبات در مسئولیت‌های مدیریتی، بکارگیری افراد در پست‌های مدیریتی بر اساس شبکه‌های ارتباطی، رشد افراد بر اساس تعلق به افراد سیاسی	
نگهداری منابع انسانی	آسیب‌های نگهداری منابع انسانی	حقوق و مزایای شغلی	حقوق و مزایای ناکافی، عدم مشوق‌های کافی، نابرابری در مزایای شغلی در مقایسه با سازمانهای مشابه، ناچیز بودن اضافه‌کاری، کمبود تسهیلات، عدم وجود امکانات رفاهی
	آسیب‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی	عدم امکان رشد حرفه‌ای	بی‌انگیزگی مدیران تکنوکرات به دلیل انتخاب‌های سیاسی، بی‌توجهی در نگهداشت نیروهای توانمند در سازمان، احساس غیر مفید بودن اغلب نیروها، وجود شبکه‌های غیر رسمی، سیاسی‌کاری در ارتقا جایگاه پرسنل
آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی	آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی	عدم نیازسنجی آموزشی	بی‌توجهی به موقعیت استانی در آموزش‌ها، غیر موقعیتی بودن آموزش، بی‌توجهی به نیازهای واقعی سازمان در برنامه‌ریزی‌های دوره‌ها، عدم نیازسنجی جهت برگزاری دوره‌های آموزش
	آموزش	عدم وجود احساس نیاز واقعی به یادگیری، عدم مطابقت کافی محتوای دوره با اهداف سازمان و دوره، عدم اثربخشی آموزشها، کلیشه‌ای شدن دوره‌های آموزش، صوری بودن برخی دوره‌های آموزشی، حضور در دوره برای دریافت گواهینامه دوره	
آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی	آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی	عدم ارتباط سازمان با صنعت و جامعه	ناهماهنگی آموزشها با نیازهای واقعی صنعت و اشتغال، وجود تفاهم‌نامه‌های صوری، عدم بکارگیری نیروهای تخصصی از صنایع مرتبط، ارتباط ضعیف سازمان با صنعت و جامعه
	آموزش	تمرکزگرایی در آموزش	تمرکزگرایی در تصمیمات مربوط به آموزش‌های ارائه شده؛ عدم نقش استان‌ها در ارائه آموزشها، یکنواخت بودن آموزش‌ها برای سالیان متمادی، عدم تناسب آموزش با نیازهای استانها، یکسان بودن دوره‌های آموزش برای مریبان کل کشور بدون توجه به نیاز مراکز

آسیب‌های فرایند مدیریت منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای

دلالت دارند. مشارکت‌کنندگان پژوهش به کرات به آسیب‌هایی که در فرایند جذب نیروی انسانی در سازمان و در فرایند گزینش به آن مواجه می‌شوند اذعان نموده‌اند که اغلب به عدم کارایی این آزمونها و مصاحبه‌ها در جذب نیروهای توانمند برای سازمان اشاره دارند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: روش جذب اینجوریه که سازمان مجوز میده، آگهی استخدام زده میشه و افراد شرکت میکنن، افرادی که نمره کتبی بالاتری می‌گیرن مثلاً سه نفر اعلام میشن، بعد مصاحبه حضوری و .. این فرایند مشککش اینه که فرد ممکنه نمره کتبی بالایی بیاره و حتی سؤالات تخصصی رو هم در مصاحبه پاسخ بده، اما فرد ممکنه تعهد کاری و مسئولیت پذیر نباشه. دانش فنی نداشته باشه".

۴/۱/۲ تمرکزگرایی در فرایند جذب

یکی دیگر از مضامین اصلی استخراج شده از متن مصاحبه‌های صاحب‌نظران کلیدی که به عنوان آسیب در فرایند جذب و تأمین منابع انسانی سازمان مطرح شده است، مربوط به تمرکزگرایی در فرایند جذب می‌باشد. در واقع بسیاری از تجارب و نظرات متخصصان در مورد آسیب‌های موجود در ارتباط با مدیریت منابع انسانی سازمان بیانگر مضامینی می‌باشد که بر تمرکزگرایی در فرایند جذب به عنوان یک آسیب در فرایند جذب نیروهای توانمند دلالت دارند. مشارکت‌کنندگان پژوهش به کرات به آسیب‌هایی مربوط به تمرکزگرایی اذعان داشته‌اند. به عنوان مثال در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: "سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران مثل سایر استان‌های دیگه برای جذب نیروی انسانی تقریباً به قالب مشخصی داره. در واقع یک سری آسیب‌هایی ما در استان از رخ می‌بریم که بیش از اینکه مربوط به مازندران باشه مربوط به ساختار سازمانی، نه تنها در سازمان فنی و حرفه‌ای بلکه برای کل سازمانها وجود داره. یکی از این معضلات تمرکزگرایی کامل در ساختار مدیریتی هست. در واقع دولت از انجایی که معتقد بودجه سازمانهای

در بخش کیفی پژوهش، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آسیب‌های مدیریت منابع انسانی سازمان فنی حرفه‌ای استان مازندران کدامند؟ با توجه به تحلیل مصاحبه مشارکت‌کنندگان پژوهش و بر اساس پاسخ‌های سؤالات چهارگانه پژوهش، سؤالات کنکاشی بعدی و با پیاده‌سازی آنها به صورت خط به خط، مضامین پایه استخراج شدند، سپس با کنار هم قرار دادن مضامین مشابه و ارتباطات مفهومی آنها، مضامین سازمان‌دهنده استخراج شدند که نتایج کلی حاصل از تحلیل کل داده‌های کیفی در قالب ۴۹ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده سطح دوم و ۴ مضمون سازمان‌دهنده سطح اول استخراج شده که در جدول زیر ارائه شده و سپس با توجه به سؤالات پژوهش به تفکیک پیگیری می‌شود.

اولین سؤال پژوهش در بخش کیفی این بود که آسیب‌های اصلی سازمان فنی و حرفه‌ای در بخش جذب و تأمین منابع انسانی کدامند؟ با تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته از متخصصان به طور کلی ۱۷ مضمون پایه و در نهایت سه مضمون سازمان‌دهنده شامل "عدم کارایی آزمونها و مصاحبه‌های ورودی استخدامی"، "تمرکزگرایی در فرایند جذب" و "عدم وجود نقشه راه و برنامه راهبردی در فرایند جذب" به عنوان سه مضمون اصلی بوده که به عنوان آسیب اساسی سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران در بخش جذب و تأمین منابع انسانی استخراج شده‌اند که در ادامه ضمن اشاره به نقل قول‌های برخی از صاحب‌نظران، به تشریح آن پرداخته می‌شود.

۴/۱/۱ عدم کارایی آزمونها و مصاحبه‌های ورودی استخدامی

بسیاری از تجارب و نظرات آگاهی‌دهندگان کلیدی پژوهش، در مورد آسیب‌های موجود در سازمان فنی و حرفه‌ای بیانگر مضامینی می‌باشد که بر "عدم کارایی آزمونها و مصاحبه‌های ورودی استخدامی"

عنوان آسیب اساسی سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران در بخش کاربرد منابع انسانی استخراج شده‌اند که در ادامه ضمن اشاره به تجارب برخی از صاحب‌نظران، تبیین می‌شود.

۴/۱/۴ ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان

صاحب‌نظران در بسیاری از بیانات خود به این امر اشاره کرده‌اند که وجود ساختارهای به غایت بسته و غیر قابل انعطاف در سازمان فنی و حرفه‌ای امکان بکارگیری تمام قابلیت‌های افراد را محدود می‌کند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "یکی از مسائلی که در سازمان به وفور پیدا می‌شود این است که به افراد توانمندی که خلاق هستند و می‌توانند به ارتقای سازمان کمک کنند بهایی داده نمی‌شود، نیروهای توانمند یا در قالب ساختار بسته سازمان باید حرکت کنند یا اینکه به فکر رفتن به سازمانهای دیگر باشند".

۴/۱/۵ سیاسی‌کاری و ارتباطات غیررسمی

مشارکت‌کنندگان پژوهش در بسیاری از موارد به این نکته اشاره کرده‌اند که بکارگیری افراد در پست‌های سازمانی نه بر اساس توانایی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای آنهاست، بلکه بر اساس نوع رابطه با مدیران بالادستی یا نگرش سیاسی یا تعلقات به افراد صاحب نفوذ می‌باشد. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "مدیران که ۹۰ درصد به وسیله‌ی سیاسی پست می‌گیرند نه بر اساس شایستگی و صلاحیت. روند انتخاب مدیران اشتباه است، امروز هست فردا نیست. باید نقشه راه باشد اگر این مرحله با موفقیت طی کنی این پست میدم و ... میبینی طرف ۴ سال هم نشده که استخدام بشه به دفعه همیشه رئیس مرکز".

محقق در سومین سؤال پژوهش در بخش کیفی به دنبال پاسخ به این بود که آسیب‌های اصلی در حفظ و نگهداری منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای کدامند؟ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته از صاحب‌نظران کلیدی

دولتی را تأمین می‌کند در نتیجه این حق را برای خودش قائله که در فرایندهای مختلف از جمله جذب نیروی انسانی تصمیم بگیرد. بنابراین خیلی از وقتا که سازمان نیاز به نیروی خاصی داره ممکنه اجازه استخدام نداشته باشه و خیلی وقتا هم ما در بسیاری از بخش‌ها نیروی مازاد داریم که نمی‌دونیم چیکارش کنیم. اون هم به خاطر اینه که این نیرو استخدام شده و دولت حقوقش رو میده و رسمی شده".

۴/۱/۳ عدم وجود نقشه راه و برنامه راهبردی در فرایند جذب

با بررسی تجارب و نظرات صاحب‌نظران کلیدی در مورد آسیب‌های موجود در فرایند جذب و تأمین منابع انسانی مورد نیاز سازمان فنی و حرفه‌ای، می‌توان به این نتیجه رسید که بسیاری از آسیب‌های اشاره شده، حاوی مضامینی می‌باشند که بر عدم وجود نقشه راه و عدم برنامه راهبردی در فرایند جذب به عنوان یک آسیب جدی در فرایند نیروهای توانمند دلالت دارند. در واقع اغلب مشارکت‌کنندگان پژوهش به کرات به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به آسیب‌های مربوط به عدم برنامه‌های راهبردی در سازمان اشاره کرده‌اند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه که جذب نیروهای مورد نیاز سازمان بدون برنامه مدون و طولانی مدت صورت می‌گیرد، می‌گوید: "... و [نیروها] بدون برنامه راهبردی طولانی مدت گرفته میشه و ممکنه بعد از چند سال ندونی از این نیروها چه استفاده‌ای بکنی".

محقق در دومین سؤال پژوهش کیفی به دنبال پاسخ به این موضوع بود که آسیب‌های اصلی در نظام کاربرد منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای کدامند؟ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته از صاحب‌نظران کلیدی به طور کلی ۹ مضمون پایه و در نهایت دو مضمون سازمان‌دهنده شامل "ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان" و "سیاسی‌کاری و ارتباطات غیررسمی" به عنوان مضامین اصلی بوده که به

صاحب‌نظران کلیدی به طور کلی ۱۹ مضمون پایه و در نهایت چهار مضمون سازمان‌دهنده شامل "عدم نیازسنجی آموزشی"، "مدرک‌گرایی"، "عدم ارتباط سازمان با صنعت و جامعه" و "تمرکز گرایی در آموزش" به عنوان مضامین اصلی بوده که به عنوان آسیب اساسی سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران در بخش آموزش و بهسازی منابع انسانی استخراج شده‌اند که به نمونه‌هایی اشاره می‌شود

۴/۱/۸ عدم نیازسنجی آموزشی

بسیاری از مشارکت‌کنندگان پژوهش، اتفاق‌نظر داشتند که اغلب آموزش‌های ارائه شده در سازمان برای پرسنل عمدتاً بدون نیازسنجی بوده که این موضوع باعث عدم کارایی اغلب دوره‌های آموزشی گردیده است. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "اگر دوره‌هایی که برای کارمندان یا مربیان گذاشته می‌شود نگاه کنید، می‌بینید که اصولاً محتوای دوره آموزشی بدو خدمت برای امسال با پنج سال پیش و ده سال پیش و حتی قبل‌ترش هیچ فرقی نمی‌کند این معنی این است که نیازسنجی هیچ جایی در ارائه آموزش‌ها ندارد. معنی این است که بدون توجه به نیازهای واقعی سازمان دوره‌های آموزشی برگزار می‌کنیم. معنی این است که فقط قراره یه دوره‌ای برگزار بشه. در حالی که انتظار میره با توجه به نیازهای سازمان دوره‌ها در طول سال‌های مختلف تغییر کنه، اما واقعاً همیشه هیچ تفاوتی در اینها دید."

۴/۱/۹ مدرک‌گرایی

بسیاری از تجارب و نظرات متخصصان در مورد آسیب‌های موجود در سازمان فنی و حرفه‌ای بیانگر مضامینی می‌باشد که بر مدرک‌گرایی در فرایند دوره‌های آموزشی دلالت دارند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان با توصیف این دوره‌ها و نقد بر اینکه یادگیری در این دوره‌ها کمترین اهمیت دارد، می‌گوید: "اولین نقد که گفتم آموزش برای مدرک است، نه آموزش برای یادگیری. در بدو ورود به دستگاه آموزش توجیهی بدو خدمت میدن. معمولاً مجری‌اش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان

به طور کلی ۱۱ مضمون پایه و در نهایت دو مضمون سازمان‌دهنده شامل "حقوق و مزایای شغلی" و "عدم امکان رشد حرفه‌ای" به عنوان مضامین اصلی بوده که به عنوان آسیب اساسی سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران در بخش کاربرد منابع انسانی استخراج شده‌اند که در ادامه ضمن اشاره به تجارب برخی از صاحب‌نظران، تبیین می‌شود.

۴/۱/۶ حقوق و مزایای شغلی

در واقع صاحب‌نظران مکرراً به این موضوع تأکید کرده‌اند که یکی از شرط‌های اساسی حفظ و نگهداشت منابع انسانی توانمند در گرو توجه به نیازی‌های مادی افراد می‌باشد. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "افراد که بیکار هستن می‌خوان به هر شکلی شده هر جایی استخدام بشن. استخدام که شدن یکی دو سال ساکت هستن بعد که راه و چاه رو یادگرفتن و وضعیت حقوقی را متوجه میشن کم کم دلزده میشن. می‌گه من لیسانس، اونم لیسانس چرا طرف در شرکت گاز یا نفت با همون مدرک سه برابر من حقوق میگیره. مشکل پرداخت در مقایسه با سازمان‌های دیگه یکی از مواردیه که همیشه همکاران ازش مینالن."

۴/۱/۷ عدم امکان رشد حرفه‌ای

مشارکت‌کنندگان پژوهش در موارد متعدد به این امر اشاره کرده‌اند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "متأسفانه در سازمان ما امکان رشد وجود نداره. اگه بخوام به زبان ساده‌تر بگم افرادی که توانمند هستن خیلی دیده نمیشن یا نمیتونن خودشون را نشون بدن. سازمان به دلیل عدم انعطافی که داره اجازه نمیده خیلی افراد به صورت باز فکر کنند و به قولی به خودشکوفایی برسند"

محقق در چهارمین سؤال پژوهش در بخش کیفی به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آسیب‌های اصلی در نظام بخش آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای کدامند؟ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته از

نداره. سازمان فنی و حرفه‌ای رسالت محوره، یعنی به دنبال اینه که ببینه جامعه چه دوره‌های مهارتی نیاز داره، صنایع چه آموزش‌های مهارتی نیاز دارن و بر اساس اون نیازها به افراد جویای کار یا کسانی که دنبال بازآموزی هستن آموزش بده، اما در عمل این طور نیست. یه دوره‌هایی وجود داره و اون دوره‌ها به صورت کلیشه‌ای برگزار میشه، خیلی به دنبال این نیستیم که ببینیم دقیقاً الان جامعه چه دوره‌هایی نیاز داره و بر اساس آن آموزش بدیم."

۴٫۱٫۱۱ تمرکزگرایی در آموزش

یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "تمرکزگرایی آموزشها یک آسیبیه. اگر هر استان این اختیار داشت که دوره‌ها را خودش برگزار کنه، شاید خیلی از افرادی که دوره‌های آموزشی نمیرن، میومدن و کارایی بیشتر می‌شد."

۴٫۲ بخش کمی

سؤال اصلی پژوهش حاضر در بخش کمی این بوده که؛ وضعیت موجود سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران با توجه به عارضه‌های شناسایی شده چگونه است؟

هست، ۶۰- ۷۰ ساعته و برای همه نیروها. و آموزش جنبه عمومی داره. مربی، کارمندی و غیره... آموزش اداری هست... یک سری مجوزها را سازمان مدیریت و برنامه ریزی میده و یک سری سازمان فنی و حرفه‌ای کشور که یک سری آموزشها به صورت حضوری باید در این برنامه‌ها و دوره‌ها که تدوین شده باید دوره ببین به صورت سالانه. آموزش غیرحضوری برای کارمند اداری ۴۰ - ۵۰ ساعت هست، مدرکی هست که سازمان تأیید و چاپ و با امضا دست ما می‌رسونه. غیر حضوری هست هزینه را پرداخت کنی چه قبول بشی، چه قبول نشی، مدرک صادر میشه یا کتاب باز می‌کنیم پشت سیستم. مربی‌ها هم حتماً باید تربیت مربی کرج مثلاً ۷۰- ۸۰ ساعت باید دوره رو بگذرونن تاریخ و زمان مشخص سالی داره. ۱۲۰ ساعت باید برناین دوره‌ها را. ۸۰ ساعت اجباری هست و هر سال برای همه مربی‌ها فارغ از مدرک و مقطع تحصیلی شان. چون جنبه تخصصی دارد."

۴٫۱٫۱۰ عدم ارتباط سازمان با صنعت و جامعه

یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه می‌گوید: "متأسفانه سازمان ما ارتباط زیادی با بیرون از خودش

جدول ۲ آزمون تی برای بررسی وضعیت عارضه‌های مدیریت منابع انسانی (متغیر کل) در سازمان فنی و حرفه‌ای

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	آماره t	مقدار معناداری
نظام جذب و تأمین	۳/۹۲	۰/۶۲	۲۳۵	۲۲/۸۱	۰/۰۰۰
کاربرد منابع انسانی	۴/۱۹	۰/۵۵	۲۳۵	۳۳/۴۱	۰/۰۰۰
حفظ و نگهداری	۴/۶۴	۰/۴۲	۲۳۵	۵۸/۸۷	۰/۰۰۰
آموزش و بهسازی	۳/۸۷	۰/۶۱	۲۳۵	۲۱/۷۲	۰/۰۰۰
عارضه‌های مدیریت منابع انسانی	۴/۰۹	۰/۴۷	۲۳۵	۳۵/۰۶	۰/۰۰۰

معناداری عارضه مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران وجود دارد و این معناداری در هر چهار مؤلفه‌ی مورد بررسی به چشم می‌خورد.

با توجه به نتایج جدول فوق و بر اساس مقدار تی گزارش شده (۳۵/۰۶) در سطح معناداری ۰/۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که از نظر پرسنل سازمان فنی و حرفه‌ای، به طور

۵ بحث و نتیجه‌گیری

ورودی استخدامی "می‌باشد. با بررسی این نتیجه به صورت کمی نیز مشخص شد که کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای به صورت معنی‌داری بر این موضوع اذعان دارند که آزمونهای استخدامی و مصاحبه‌ها از کارایی کافی برخوردار نیستند. گر چه پژوهشی مستقیمی در ارتباط با آسیب‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای وجود ندارد که بتوان نتیجه پژوه حاضر را با آن مقایسه کرد با این حال نتیجه این بخش از پژوهش با پژوهش سید علی‌روته (۱۳۹۱) مبنی بر آسیب‌های اساسی در فرایند جذب نیرو در صنعت هتلداری و همچنین پژوهش توکلی دارستانی (۱۳۸۵) که مرتبط با طبقه‌بندی آسیب‌های مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی پرداخته و بالاترین اولویت را به آسیب‌گزینش و استخدام در این وزارت خانه داده است، همراستاست. در تبیین این نتیجه می‌توان این‌گونه توضیح داد که کارکنان سازمان به خصوص سازمانی همچون فنی و حرفه‌ای که به طور گسترده‌ای نیازمند نیروهای با توانمندی‌های مهارتی، دانشی، نگرشی به صورت توأمان است، انجام آزمون کتبی و مصاحبه‌ای کوتاه مدت در حد یک جلسه‌ی یک ساعته نمی‌تواند تمام قابلیت‌های متقاضی استخدام را مورد بررسی و مذاقه قرار دهد. بر ای بسیاری از سازمان‌ها که عمدتاً نیروی اداری و بیشتر با قابلیت دانشی و بینشی نیاز دارند شاید سنجش افراد با آزمون کتبی و مصاحبه‌های یک جلسه‌ای امکان‌پذیر باشد، ولی برای سازمان فنی و حرفه‌ای که خود متولی آموزش‌های مهارتی است انتظار می‌رود که نیروهایی که جذب می‌کند از همه ابعاد قابلیت‌های مورد نظر را داشته باشند، حال با در نظر گرفتن نمرات آزمون کتبی و یک جلسه مصاحبه که این جلسه نیز عمدتاً از محتوای دانشی برخوردار است نه سنجش مهارت و همان طور که برخی از مشارکت‌کنندگان به این امر اذعان داشتند؛ بنابراین طبیعی است که در این فرایند امکان سنجش قابلیت‌های افرادی که بتوانند بهترین عملکرد شغلی در آینده برای سازمان فنی و حرفه‌ای داشته باشد به سختی امکان‌پذیر است. به همین دلیل است که برخی از مشارکت‌کنندگان

نتایج پژوهش نشان داد که به‌طور کلی ۴۹ مضمون پایه و ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده به عنوان آسیب‌های موجود در سازمان فنی و حرفه‌ای استان مازندران وجود دارد و نتایج پیمایش نیز نشان داد که از نظر کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای این آسیب‌ها به صورت معنی‌داری در سازمان وجود دارد. به صورت دقیق‌تر در بخش جذب و تأمین منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای، اصلی‌ترین آسیب‌های موجود شامل "عدم کارایی آزمونها و مصاحبه‌های ورودی استخدامی"، "تمرکزگرایی در فرایند جذب" و "عدم وجود نقشه راه و برنامه راهبردی در فرایند جذب" به حساب می‌آیند. نتایج پیمایش نیز نشان داد که به صورت معنی‌داری این آسیب‌ها در فرایند جذب و تأمین منابع انسانی سازمان وجود دارد. همچنین در بخش آسیب‌های مربوط به کاربرد منابع انسانی مضامین "ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان" و "سیاسی‌کاری و ارتباطات غیررسمی" به عنوان آسیب‌های اصلی سازمان استخراج شدند. نتایج بخش پیمایش نیز به صوت معنی‌داری این آسیب را مورد تأیید قرار دادند. همچنین نتایج پژوهش در بخش آسیب‌های مربوط به حفظ و نگهداری منابع انسانی نشان داد که دو آسیب اصلی موجود در سازمان در این بخش شامل "حقوق و مزایای شغلی" و "عدم امکان رشد حرفه‌ای" می‌باشد. نتایج کمی نیز به صورت معنی‌داری این آسیب را مورد تأیید قرار دادند. همچنین در بخش آسیب‌های مربوط به آموزش و بهسازی منابع چهار مضمون سازمان‌دهنده شامل "عدم نیازسنجی آموزشی"، "مدرک‌گرایی"، "عدم ارتباط سازمان با صنعت و جامعه" و "تمرکزگرایی در آموزش" به عنوان آسیب‌های اصلی سازمان شناخته شدند که با بررسی کمی، نتایج این بخش نیز به صورت معنی‌داری مورد تأیید قرار گرفتند.

نتایج پژوهش نشان داد که یکی از آسیب‌های اصلی در نظام جذب و تأمین منابع انسان سازمان فنی و حرفه‌ای "عدم کارایی آزمونها و مصاحبه‌های

حرفه‌ای به عنوان یک سازمان دولتی بوده و استخدام یک فرد به معنای این است که سازمان به مدت سی سال باید از این نیروی انسانی استفاده کند و بر خلاف مؤسسات خصوصی که می‌توانند نیروی انسانی را به صورت قرارداد کوتاه و بر اساس نیاز واقعی مؤسسه یا شرکت، نگهدارند، سازمانهای دولتی می‌بایست نیروهایی که جذب سازمان شده را برای یک مدت طولانی ۳۰ ساله به شکل‌های مختلف نگهدارد. این موضوع باعث می‌شود که اگر بدون توجه به برنامه‌های طولانی مدت نیرو جذب شوند به عنوان مثال بر اساس برنامه‌های سیاسی دولت‌ها و سیاسی‌کاری مدیران سازمان، نیرو جذب شوند، که نظر برخی صاحب‌نظران در پژوهش حاضر نیز مؤید همین نکته بود؛ در این صورت مدیران سازمان در دوره‌های بعدی نیز خواه ناخواه باید با این نیروها کنار آمده و تا دوره بازنشستگی بدون توجه به نیاز واقعی سازمان آنها را نگهدارند. یکی دیگر از نتایج پژوهش این بود که ساختارهای بسته و غیر پویا در مدیریت سازمان کاربرد نیروی انسانی را با مشکل مواجه می‌کند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت در بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور و با فناوری بالایی از اصول اصلی توسعه، انعطاف‌پذیری سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر بیش از توجه به ظواهر فعالیت‌های افراد در سازمان به عملکرد افراد نگاه می‌شود. در واقع به جای اینکه به این موضوع توجه شود که نیروی انسانی به چه میزان در سازمان حضور فیزیکی داشته، به این توجه می‌شود که به چه میزان فرد برای سازمان سودآوری داشته است. یکی دیگر از نتایج پژوهش این بود که در کاربرد منابع انسانی سازمان، سیاسی‌کاری و ارتباطات غیر رسمی به عنوان یک آسیب جدی مورد نظر است که نتایج بخش کمی نیز این یافته را مورد تأیید قرار می‌دهد. نتایج این بخش از پژوهش با نتیجه پژوهش رسولی (۱۳۹۰) مبنی بر عدم توجه شرکت‌ها به شفافیت معیارهای گزینش نیروی انسانی هنگام استخدام و عدم ارتقای کارمندان بر اساس ضوابط و همچنین نتیجه پژوهش سید علی‌رسته (۱۳۹۱) مبنی بر عدم

اذعان داشته‌اند که برخی از نیروهایی که جذب سازمان می‌شود، بعد از چند سال امکان بکارگیری آنها عملاً وجود ندارد. چرا که فرایند کارمندیابی از طریق آزمون‌های کتبی و کوتاه مدت اشتباه بوده است. تمرکزگرایی یکی دیگر از آسیب‌هایی بوده که هم در فرایند جذب و تأمین و هم در فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی مطرح شده و نتایج بخش کمی نیز به صورت معنی داری وجود این آسیب را در هر دو بخش مورد تأیید قرار داده است. در تبیین این نتیجه می‌توان این‌گونه توضیح داد که تمرکزگرایی در ساختار اداری و آموزش نیروی انسانی یکی از آسیب‌هایی است که در ادبیات نظری هم در حوزه علوم آموزش و هم در حوزه مدیریت به آن پرداخته شده است. در واقع طبیعی است که اگر نیروهای سازمان در رده‌های میانی توانایی و اجازه تصمیم‌گیری نداشته باشند باعث می‌شود که بهترین نیروها جذب نشوند. به عبارت دیگر تمرکزگرایی در فرایند جذب باعث می‌شود تا مدیران و افرادی که بیشترین نزدیکی با فرایند اجرا و عمل دارند و بهتر می‌توانند در انتخاب افراد اصلاح برای شرایط موجود بهترین تصمیمات را بگیرند، نتوانند به موقع و دقیق تصمیمات را اتخاذ نموده و عمدتاً مجبورند تصمیمات بر اساس آیین نامه و قواعد دستوری گرفته شود که این موضوع باعث می‌شود بهترین نیروها گزینش نشوند.

یکی دیگر از نتایج پژوهش، عدم وجود نقشه راه و برنامه راهبردی در فرایند جذب به عنوان یکی از آسیب‌های مدیریت منابع انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای بود که نتایج بخش کمی نیز به صورت معنی داری وجود این آسیب را در سازمان مورد تأیید قرار داد. اگر چه پژوهش مستقیمی در این ارتباط وجود ندارد که بتوان نتیجه را با آن مقایسه کرد، با این حال نتیجه این بخش از پژوهش با پژوهش سید علی‌رسته (۱۳۹۱) مبنی بر وجود آسیب عدم برنامه ریزی برای جذب منابع انسانی در صنایع خدماتی از جمله هتلداری هم‌راستاست. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که با توجه به اینکه سازمان فنی و

سید علی روته (۱۳۹۱) مبنی بر بی توجهی به صنایع خدماتی از جمله صنعت هتلداری نسبت به آموزش‌های مورد نیاز کارکنان هم‌راستا است. در تبیین این نتیجه این‌گونه می‌توان اظهار نمود که نیازسنجی، اولین گام آموزش و ضروری‌ترین گام به حساب می‌آید، چرا که در صورتی که بدون نیازسنجی و ضروریات سازمان اقدام به طراحی دوره و اجرای آن گرفته شود، با فرض اینکه تمام عناصر آموزش از طراحی دوره تا هدف، محتوا، مربیان و ارزشیابی نیز درست باشد، باز هم به اهداف سازمان کمی نشده است. زیرا هدف از آموزش بر طرف کردن نیازهای سازمان و بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. در صورتی که نیازسنجی انجام نشده باشد عملاً عملکرد سازمانی بهبود نمی‌یابد چرا که نیازهای سازمان در دوره در نظر گرفته نشده است. در سازمان فنی و حرفه‌ای نیز این موضوع به عنوان یک آسیب مطرح شده است زیرا با وجود تمرکز کامل در سازمان فنی و حرفه‌ای و بی‌توجهی به نیازهای واقعی استان‌ها، برنامه‌های آموزشی در مرکز تربیت مربی کرج برگزار شده و مربیان مؤلفند که در دوره‌ها بدون در نظر گرفتن نیازهای واقعی‌شان شرکت کنند. این موضوع باعث می‌شود مشارکت‌کنندگان پژوهش که مستقیماً نیازهای اداره کل را ملاحظه می‌کنند و دوره‌های مورد نیاز را تشخیص می‌دهند را به این نتیجه برساند که نیازسنجی صورت نمی‌گیرد و دوره‌های ارائه شده هیچ تناسبی با نیازهای سازمان ندارد. از آسیب‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها توجه به مدرک‌گرایی در دوره‌های آموزشی بود. نتایج بخش کمی نیز این آسیب را مورد تأیید قرار دادند. نتیجه این بخش از پژوهش با پژوهش سید علی روته (۱۳۹۱) مبنی بر بی توجهی سازمانهای خدماتی از جمله هتلداری در انتخاب کارمندان به منظور آموزش بر مبنای معیارهای دقیق هم‌راستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان این‌گونه توضیح داد که در اغلب سازمانهای دولتی و از جمله سازمان فنی و حرفه‌ای یکی از ملاک‌های ارتقای شغلی، حضور در دوره‌های آموزشی طراحی شده در سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر افراد به منظور

پذیرش نیروی انسانی در صنایع خدماتی از جمله هتلداری بر اساس قانون و مقررات و عمدتاً بر اساس روابط، هم‌راستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، فضای ادراکی موجود کارکنان، خواه درست یا نادرست، این است که توسعه و ارتقای افراد در سازمان‌ها بر اساس نگاه سیاسی، باندی، حزبی و ارتباطات شبکه‌ای می‌باشد. به عبارت دیگر این نگاه تنها مختص سازمان فنی و حرفه‌ای نیست، بلکه مربوط به اغلب سازمانهای دولتی می‌باشد. از دیگر نتایج پژوهش این بود که یکی از آسیب‌های موجود در حوزه‌ی حفظ و نگهداری کارکنان سازمان، عدم رضایت از حقوق و مزایای شغلی باشد. نتایج بخش کمی نیز این یافته را به صورت معنی‌داری مورد تأیید قرار داد. نتیجه این بخش از پژوهش با پژوهش ملکی (۱۳۸۵) مبنی بر تأثیر ادراک کارکنان نسبت به حقوق و مزایا و همچنین احساس عادلانه بودن حقوق و مزایا نسبت به سایر کارکنان شرکت بر ماندگاری کارکنان شرکت گاز و همچنین پژوهش سید علی روته (۱۳۸۵) مبنی بر حقوق پایین به عنوان اصلی‌ترین عامل ترک کار کارکنان صنایع هتلداری هم‌راستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان این‌گونه استنباط کرد که حقوق و مزایای شغلی مستقیماً بر ماندن در شغل یا تغییر شغل نقش کلیدی دارد. در بسیاری از پژوهشها و بارزترین آنها نظریه نیازهای مازلو، به این امر اشاره شده که نیازهای انسان یک هرم تشکیل می‌دهد که قاعده هرم، نیازهای فیزیولوژیکی به حساب می‌آید. بر اساس این نظریه، تا نیازهای اولیه افراد تأمین نشود فرد به دنبال نیازهای سطح بالاتر از جمله خودشکوفایی نمی‌رود و به عبارت دیگر در اینجا اگر فرد نیازهای اولیه‌اش (که عمدتاً از طریق حقوق و مزایای شغلی تأمین می‌شود) برطرف نشود نمی‌تواند به فکر خودشکوفایی فردی و یا سازمانی شود.

یکی دیگر از آسیب‌های سازمان فنی و حرفه‌ای در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی عدم توجه به نیازسنجی آموزشی بود. نتیجه پژوهش با پژوهش

نیاز افراد ارائه نماید. به عبارت دیگر سازمان فنی حرفه‌ای سازمانی است که رسالت آن تأمین نیازهای سازمان‌های دیگر از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت و متناسب با اشتغال می‌باشد، حال اگر این سازمان با این رسالت به نیازهای واقعی بخش صنعت و سایر سازمان‌های دیگر در جامعه توجهی نداشته باشد و دوره‌های آموزشی آن نیز در خلا و بدون توجه به نیازهای سایر بخش‌ها صورت گیرد، عملاً رسالت خود را انجام نداده است، احتمالاً این نگاه منجر به این شده که مشارکت کنندگان کلیدی پژوهش را به این نتیجه برساند که یکی از آسیب‌های اصلی سازمان در مدیریت منابع انسانی بی‌توجهی به نیازهای بخش صنعت می‌باشد.

ارتقای حرفه‌ای خود باید در دوره‌های مورد نظر سازمان حضور یافته و گواهی حضور در این دوره‌ها را به سازمان ارائه دهد. طبیعی است که حضور بسیاری از افراد در این دوره‌ها دیگر بر اساس نیاز واقعی به آموزش نیست، بلکه بیشتر برنامه‌ها صوری خواهد بود که افراد در این دوره‌ها نه برای یادگیری بلکه برای ارائه گواهی پایان دوره حضور می‌یابد. بر همین اساس است که از نظر صاحب‌نظران این دوره‌ها اثربخشی مناسبی نخواهد داشت. یکی دیگر از آسیب‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها عدم ارتباط سازمان فنی و حرفه‌ای با صنعت بود. نتایج پیمایش نیز این آسیب را مورد تأیید قرار داد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که سازمان فنی و حرفه‌ای به عنوان یک سازمان واسطه‌ای است که از آن انتظار می‌رود نیازهای صنایع و جامعه را از طریق آموزش مهارت‌های مورد

فهرست منابع

- Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (2013). Organisational change and human resource management interventions: An investigation of the Nigerian Banking Industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 2-16.
- Ardakan M.R.;Ghanbari S & Mohammadi shahed E(2016). The relationship between organizational stress and quality of work life with organizational management effectiveness. *A New Approach to Educational Management*.7(4): 83-108(In persian).
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: back to the future. Uk: Institute for Employment Studies. available at: www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_S
- trategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.*
- Aslani, F., Tahmasbi, S., & Bordbar, N. (2019). Pathology of Human Resources in Health and Treatment Network Using the Three-dimensional Model. *Journal of Health Based Research*, 5(1), 45-56[In Persian]
- Beirami pour A(2011). *An analysis of the descriptive qualitative evaluation plan in primary schools of the country and providing a theoretical framework for its proper implementation.* (PhD Thesis: Curriculum Planning). University of Isfahan, Isfahan. (In persian).
- Bhurtel, A. (2015). Technical and vocational education and training in workforce

- development. *Journal of training and development*, 1, 77-84.
- Bissell, B. Keim J.(2008); "Organizational Diagnosis: The Role of Contagion Groups"; *International Journal of Organizational Analysis*.16(½):7-17.
- Chenijani, A. A., & Yaghoubi, N. M. (2013). Pathological approach to human resource management: Strategic approach to maintenance human resource and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 2(1), 38-44.
- Esfandiari A, Nekoueimoghadam M, Mohammadi Z, Norouzi S, Amiresmaili M. Pathology of human resources by applying three dimensional model -2011(case study: Kerman University of Medical Sciences, Iran). *Tolooebehdasht* 2012;10(3):1-12. [In Persian]
- [Fallah Haghighi](#) N & [Mahmoudi](#) M(2019).The Pathology Study of Higher Education System performance with an Emphasis on Human Resource Development. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*.5(19): 127-150[In Persian]
- Gal M,Borg V, Gal J & etal(2007). *Quantitative and qualitative research method in educational sciences and psychology*. Translated by: Ahmad Reza Nasr et al. Tehran: The Position and Martyr Beheshti. (In persian).
- Holloway, I and Wheeler , S. (1996). *Qualitative research for nurse*. Oxford: Blackwell Science.
- Human Development Report Office .(2018).Human Development Indicators and Indices: 2018 Statistical Update Team .USA , Washington DC :Communications Development Incorporated, ,
- Jeerapattanatorn P(2013). Current Issues on Vocational and Technical Education in Nigeria. *Journal of Educational and Social Research*. 3(10):121-125.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Maleki E(2006). *Identification of Factors Affecting the Conservation and Maintenance of Human Resources of National Iranian Gas Company* (MSc). Tehran: Faculty of Management and Accounting, Allameh Talabatabai University. (In persian).
- Masoud sinki S & Seyyed naghavi A(2017). Complicating organization based on Weisbord model: A case study at the University of Medical Sciences. *Payavard salamat*.10(6): 461-469. (In persian).
- Matemani, J. K. (2019). Impacts of Labour Shortage on Organization Performance: A Case Study Ministry Of Water and Irrigation - Tanzania. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(3).
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational diagnosis: An evidence-based approach. *Journal of*



- Change Management*, 13(2), 223-246.
- Mohammadpour A, Sadeghi R & Rezaei M (2010). Combined research methods as the third methodological movement: Theoretical foundations and practical principles. *Applied Sociology* .21(2): 77-100. (In persian).
- Nwaeke, L. I., & Obiekwe, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 153-159.
- Rafferty A.E & Griffin M.A (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 91(5): 1154-1162.
- Rahmani H, Rajabi Vasokolae G, Saeidpour J, Rezaei M, Niakan S, Khosravi B. Pathology of human resources in Imam Khomeini hospital complex based on applying three-dimensional model. *Hospital* 2018;16(4):35-41. [In Persian]
- Rasoli N (2011). *Analysis of Human Resource Management Problems in Travel and Tourism Offices of Hamadan Province Based on Organization Life Cycle (OLC) Model* (MSc). Tehran: Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University. (In persian).
- Richman, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions. *Creighton journal of interdisciplinary leadership*, 1(2), 120-129.
- Seyyed naghavi M.A ,Khanbashi M & Salavati M (2017). The alignment of the general HR strategy with the HR subsystem strategy. *Human Resource Management Research*.9(1):183-206. (In persian).
- Seyyedali roteh Z.S.(2012). *The Pathology of Human Resource Management in the Iranian Hospitality Industry: A Case Study of Four- and Five-Star Hotels in Tehran* (M.Sc.). Tehran: Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University. (In persian).
- Subramanian, K. R. (2018). The connection between your employees and customers. *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting (ISSN: 2456-3544)*, 4(8), 01-14.
- Tavakoli darestani SH & Shahbaz moradi S (2008). Pathology of Human Resource Management for Improvement and Development. *Management and human resources in the petroleum industry*. 17(4): 94-110. (In persian).
- Tavakoli darestani SH (2006). *Pathology of Human Resource Management (Department of Commerce Department) with the aim of improvement and development* (PhD thesis). Tehran: University of Tehran (In persian).
- Unesco (2016). *Strategy for Technical and Vocational Education and Training (TVET) (2016-2021)*. unesco.
- Yusnandar, Y., Masbar, R., Nazamuddin, B. S., & Jamal, A. (2019, January). High-skilled Workforce and



- Productivity Growth: the Knowledge-based Economics Perspective. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)*. Atlantis Press.
- Zhaleh Baghbadorani M(2016). Pathology Quality Evaluation of In-service Training in Maroon Oil and Gas Producing Company, Ahvaz (One of the Oil Companies of Oil Rich Zones in Southern Iran). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*.1707-1719
- Zubair, M. K., Tatlah, I. A., & Butt, I. H. (2020). Implementation of Curriculum in Traditional and Competency Based Technical and Vocational Education Programs. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 40(1), 539-546.