

Training and Development Maturity Model for business entities

Saeid Safaei Movahhed¹ 

¹ Assistant Professor, Department of Educational Management,
Islamic Azad University of Qom, Qom, Iran.
safaeimovahhed@iau.ac.ir

Abstract

Introduction: Maturity models are among the tools companies use to measure the success of their processes and identify continuous improvement paths. Maturity refers to the degree or level of growth and development, such that it reaches a relative state of completeness. An organization can be defined as a set of consciously aligned processes aiming to achieve a specific goal. This definition emphasizes that maturation processes create and develop process maturity. On the other hand, a maturity model conceptually illustrates the different stages of increasing quantitative or qualitative capabilities of a maturing factor, aiming to assess progress within defined domains. Generally, maturity models are conceptual frameworks that depict the desirable, logical, natural, and predictable path toward maturity. Organizations often use these models to strive for improvement, and fundamentally, these models were created with that primary purpose. Unlike goal-oriented measurement models, maturity models enable companies to analyze qualitative data and clarify their future development path. As their name suggests, a maturity model attempts to show whether an organization is on the path of growth and maturity and whether it is continuously assessing, growing, and improving itself. Such models define different levels of effectiveness and identify the position of a company, organization, group, or project within these levels. The importance of maturity models lies in their ability to facilitate continuous monitoring and provide valuable information about an organization's health and capacity. The information obtained from an organization's evaluation based on maturity models can be used to identify inefficient processes/actions and improve them. Therefore, the primary goal of maturity models is learning and continuous improvement (Buckley & Caple, 2009). Although many of these models can be applied across organizational processes, there is a strong need to develop a model

Received: 2025/05/01; **Accepted:** 2025/06/08; **Published online:** 2025/09/01

Publisher: Qom Islamic Azad University **Article type:** Research Article © The Author(s).

doi: [10.71522/jiem.2025.12151201232](https://doi.org/10.71522/jiem.2025.12151201232)



specifically covering the training and human resource development domain. Since maturity models guide organizations gradually and continuously through their staged and stepwise structures toward maturity—and training is not an area that organizations can improve all at once—the use of maturity models to improve training management performance is an appropriate and proven method. Training management maturity reflects the extent of an organization's capabilities and competencies in various dimensions affecting training management. Depending on the activities performed in training management, an organization is positioned at a maturity level indicating its current state. A training management maturity model describes stages of growth that an organization can expect in the path of developing its training management. Therefore, this study aims to design and develop a model for assessing the main processes of training and human resource development and providing an improvement roadmap for organizations by leveraging the logic of maturity models, reviewing Iranian experiences, and studying successful international cases. Accordingly, the main objective of this research is to develop a maturity model for training and human resource development in Iranian organizations. The primary research question is: What levels does a training and human resource development maturity model have, and which processes should be considered when assessing these levels?

This research was conducted within a qualitative framework. To collect data, maturity models from various domains were first analyzed through document analysis, and their main themes identified (such as APQC knowledge management maturity levels, PMI project management maturity model, Capability Maturity Model, etc.) to understand their underlying logic. The logic refers to which dimensions scholars in different fields consider when developing maturity models and how they structure the levels. Thus, the present model aligned with other important maturity models by focusing on two dimensions: process and level.

Next, key annual reports published worldwide on the status of training and human resource development between 2015 and 2021 were reviewed to understand the training status in major global organizations and how others might emulate them. These reports included: LinkedIn Learning Workplace Learning Report; CIPD Learning and Development Survey; ATD Industry Status Report. Then, training managers from 24 industrial, commercial, and service companies within the country were interviewed through semi-structured interviews (maximum variation sampling) to obtain a comprehensive picture of training in Iranian companies.

After analyzing the collected data and identifying themes, the initial training maturity model was developed. Thematic analysis followed the Identity and Kramer (2020) method, where textual data and interviews were analyzed, initial codes created, similar codes merged, and final themes derived. Themes were then organized into a matrix based on the

logic of maturity models (process-level).

Since this is a qualitative study, concepts like reliability and validity were not emphasized; instead, member feedback and expert auditing strategies were used. The preliminary model was shared with interviewees for feedback, and maturity measurement experts reviewed the overall framework to ensure alignment with referenced models. After consolidating and applying feedback, the final maturity model was developed.

The model covers four common processes in training and human resource development:

1. Training Needs Assessment: A process to identify gaps between current and desired employee performance and analyze the causes of these gaps (in knowledge, skills, abilities, and related factors).
2. Training Design: A process to develop meaningful learning opportunities aimed at effectively achieving objectives and meeting training needs.
3. Implementation/Development: A process to deliver learning opportunities and develop desired competencies in employees.
4. Effectiveness Evaluation: Activities aimed at ensuring achievement of training objectives and assessing the impact of training on employee performance and organizational indicators.

Based on these four processes, organizations are placed on a four-level maturity spectrum regarding their training activities:

- Level 1: Effort. The organization has taken initial, uncoordinated steps in employee training but lacks a clear, coherent plan for individual development.
- Level 2: Stability/Continuity. Training activities are conducted regularly and systematically, but the organization does not have a positive view of their quality and efficiency.
- Level 3: Acceptance. The organization has developed a positive attitude toward training quality, and various units request training solutions to address some of their problems.
- Level 4: Impact. The effects of training activities on increased profits, improved services, and reduced incidents are tangible and regularly monitored and reported.

Keywords: maturity model, maturity assessment, training, development

طراحی مدل سنجش سطح بلوغ فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در نهادهای کسب‌وکار

سعید صفایی موحد^۱ 

^۱ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد قم، قم، ایران safaeimovahhed@iau.ac.ir

چکیده

با حرکت جوامع به سمت دانش‌پنیان شدن، اهمیت یادگیری، به‌ویژه در محیط کار، افزایش یافته است. یادگیری در محیط کار به دلیل تغییرات جمعیتی، تحول در فناوری، تغییر مهارت‌های موردنیاز و تحولات اجتماعی-سازمانی، اهمیت بیشتری یافته است. سازمان‌های امروزی برای بقا و رقابت، باید توانایی سازگاری با تغییرات را داشته باشند. ازاین‌رو، یادگیری مستمر و توسعه منابع انسانی یکی از ملزومات حیاتی است. بازار کار رقابتی و تغییر سریع الگوهای کسب‌وکار، به‌ویژه تحت‌تأثیر فناوری اطلاعات، ضرورت یادگیری مستمر کارکنان را به وجود آورده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناچارند بر حوزه‌هایی چون بازآرایی ساختار، استفاده از فناوری، شناخت نیازهای مشتری و آموزش نیروی انسانی تمرکز کنند. در این میان، ارزیابی عملکرد و توسعه منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد و ابزارهایی مانند مدل‌های بلوغ، برای پایش و بهبود فرآیندها به کار گرفته می‌شوند. مدل‌های بلوغ، مفاهیمی هستند که مسیر رشد تدریجی سازمان‌ها را به‌صورت مرحله‌ای نشان می‌دهند. برخلاف مدل‌های صرفاً کمی، این مدل‌ها داده‌های کیفی را هم در نظر می‌گیرند و به سازمان‌ها در شناسایی و اصلاح فرآیندها کمک می‌کنند. اساس مدل‌های بلوغ، یادگیری و بهبود مستمر است. این مدل‌ها معمولاً برای ارزیابی میزان موفقیت در فرآیندهای مختلف نظیر نرم‌افزار، مدیریت پروژه، مدیریت دانش و آموزش به کار می‌روند. در ایران نیز تلاش‌هایی برای بومی‌سازی مدل‌های بلوغ صورت گرفته است. نمونه‌هایی از این تلاش‌ها شامل مدل بلوغ دولت سیار، مدیریت دانش، حسابداری مدیریت و سرمایه فکری هستند. با وجود این مدل‌ها، همچنان کمبود

تاریخ دریافت: 1404/02/11؛ تاریخ پذیرش: 1404/03/18؛ تاریخ انتشار آنلاین: 1404/06/10

© نویسندگان.

نوع مقاله: پژوهشی

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم



doi: [10.71522/jiem.2025.12151201232](https://doi.org/10.71522/jiem.2025.12151201232)

مدل‌های اختصاصی برای آموزش و توسعه منابع انسانی احساس می‌شود. از آنجاکه آموزش یک فرآیند تدریجی و مستمر است، مدل‌های بلوغ می‌توانند روشی مناسب برای ارزیابی و ارتقاء عملکرد مدیریت آموزش در سازمان‌ها باشند. هدف پژوهش حاضر، تدوین مدلی بومی برای سنجش سطح بلوغ آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی است.

این پژوهش با رویکرد کیفی انجام شده است. ابتدا مدل‌های موجود بین‌المللی تحلیل و منطق طراحی آن‌ها استخراج شد. سپس گزارش‌های بین‌المللی مربوط به آموزش سازمانی در فاصله سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۱ (نظیر گزارش‌های LinkedIn، CIPD، و ATD) بررسی شدند. در ادامه، مصاحبه‌هایی با روسای آموزش ۲۴ شرکت ایرانی انجام شد تا وضعیت فعلی آموزش در سازمان‌های داخلی بررسی شود. مصاحبه‌ها حول چهار سؤال کلیدی درباره فرآیندهای آموزش (نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی) و جایگاه آموزش در سازمان انجام شد. تحلیل داده‌ها با روش هویت و کرامر (۲۰۲۰) انجام گرفت و مدل اولیه بلوغ آموزش تدوین شد. سپس برای اعتبارسنجی مدل، بازخورد مشارکت‌کنندگان و بررسی خبرگان استفاده شد. بر اساس یافته‌ها، مدل نهایی شامل چهار فرآیند اصلی آموزش و توسعه منابع انسانی است:

1. نیازسنجی آموزشی: شناسایی فاصله بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان.
 2. طراحی آموزشی: تدوین فرصت‌های یادگیری برای رفع نیازها و تحقق اهداف.
 3. اجرا/توسعه: پیاده‌سازی آموزش‌ها برای توسعه شایستگی‌های کارکنان.
 4. ارزیابی اثربخشی: سنجش میزان تأثیر آموزش بر عملکرد و شاخص‌های سازمانی.
- سطوح بلوغ تعریف‌شده برای این فرآیندها عبارت‌اند از:
- سطح ۱: تلاش - اقدامات اولیه و پراکنده در حوزه آموزش بدون انسجام مشخص.
 - سطح ۲: ثبات/استمرار - فعالیت‌های منظم ولی با اثربخشی محدود.
 - سطح ۳: پذیرش - پذیرش آموزش به عنوان راه حل مؤثر در سازمان.
 - سطح ۴: اثرگذاری - آموزش به عنوان عامل مؤثر در بهبود عملکرد، سود و کاهش خطاها.

این مدل که با عنوان TDMM (مدل بلوغ آموزش و توسعه منابع انسانی) شناخته می‌شود، تلاش دارد تا با بهره‌گیری از داده‌های داخلی و الگوهای موفق بین‌المللی، چارچوبی کاربردی، قابل‌فهم و بومی ارائه دهد. برخلاف برخی مدل‌های مشهور نظیر CMM و CMMI که برای نرم‌افزار طراحی شده‌اند یا مدل‌های گارتنر که بر آموزش الکترونیکی متمرکزند، مدل حاضر بر آموزش کلی و فرآیندهای انسانی در سازمان‌ها تمرکز دارد و واقعیت‌های سازمان‌های ایرانی را مدنظر قرار داده است. در حالی‌که مدل‌هایی چون AIMM (مدل بلوغ چابکی ایزو) و

مدل‌های PMI بیشتر بر خط‌مشی‌های کلی یا پروژه‌ها تمرکز دارند، مدل پیشنهادی این پژوهش با تمرکز بر فرایندهای عملیاتی آموزش، شکاف موجود در مدل‌های قبلی را پر کرده و زبانی ساده و کاربردی برای ارتقاء آموزش در سازمان‌های ایرانی ارائه می‌دهد.

کلمات کلیدی: مدل بلوغ، سنجش بلوغ، آموزش، توسعه منابع انسانی

1. مقدمه

به موازات حرکت جوامع به‌سوی جامعه دانش‌بنیان، دانش‌آفرینی نقشی حیاتی در دنیای امروز پیدا کرده و یادگیری اهمیتی روزافزون یافته است. در این میان، یادگیری محیط کار نقشی کلیدی دارد و این نقش کلیدی حاصل تغییرات به وجود آمده در ترکیب جمعیت شناختی، مهارت‌های موردنیاز، فناوری‌ها، روابط بین افراد و نقش انسان‌ها در اجتماعات و نهادهای مختلف هست. این یک واقعیت پذیرفته‌شده است که تغییر و توسعه، مهم‌ترین نیاز سازمان‌ها در عصر حاضر هست. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به حیات خویش ادامه داده و در شرایط رقابتی امروز رشد و توسعه پیدا کنند باید قادر باشند تا به تغییرات نوظهور اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناورانه واکنشی سریع و مناسب نشان دهند (صفایی موحد، 1400). این به آن معنا است که رشد و بقا سازمان‌ها منوط به توانایی آن‌ها در کنار آمدن با الزامات درونی و بیرونی است که این تغییرات به وجود می‌آورند. لذا شکی نیست که تمامی کارکنان سازمان در هر سمت و سطحی که قرار دارند می‌بایست به‌طور مستمر به کسب دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و دیدگاه‌های نو به‌پردازند (حسنقلی‌پور، عابدی جعفری، و خطیبیان، 1388).

به عقیده باکلی¹ و کیپل² (2009)، از دهه 1970 به بعد بسیاری از منابع و مشاغل سنتی به‌تدریج از بین رفته و در نتیجه مشاغل مرسوم که نیازمند نیروی کار ماهر نبودند نیز به‌شدت کاهش یافتند. بازار کار به‌شدت رقابتی شده و الگوهای کسب‌وکار به دلیل ظهور و توسعه فناوری اطلاعات دچار تغییرات چشمگیری شدند. این تغییرات سریع و مستمر نیاز به یادگیری و توسعه مداوم را به یک الزام تبدیل نموده‌اند. امروزه کارفرمایان به دنبال کارکنانی هستند که قادر باشند مهارت‌هایشان را به‌طور مداوم توسعه داده و در عرصه‌های بدیع و متعددی بکار گیرند. این شرایط را می‌توان حاصل فعالیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی نیز دانست. کسب جایگاه برتر در بین رقبای و حفظ این جایگاه به اولویت بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. حال با توجه به این شرایط و پیچیدگی‌های مربوط به آن سازمان‌ها مجبورند تا بر چند حوزه اساسی تمرکز نمایند: بازآرایی و انطباق مستمر ساختارهای سازمانی، به‌کارگیری درست قابلیت‌های فناوری متناسب با نیازها و شرایط جامعه، شناخت نیازهای مشتریان و تلاش مداوم جهت رفع

¹. Buckley

². Caple

این نیازها (در کنار نیاز آفرینی)، مدیریت عملکرد و آموزش و توسعه نیروی انسانی حرفه‌ای. در این میان ابزارهای ارزیابی عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا میزان کارایی خود را افزایش دهند، حوزه‌هایی که باید بهبود یابند را شناسایی کنند و فرآیندهایی را تدوین نمایند که باعث توسعه توان کسب و کار آنان گردند (ناصر ترابی، تالانه، و منصوری، 1400).

مدل‌های بلوغ یکی از همان ابزارهایی هستند که شرکت‌ها برای اندازه‌گیری میزان موفقیت فرآیندها و شناسایی مسیر بهبود مستمرشان مورد استفاده قرار می‌دهند. بلوغ عبارت است از درجه یا حدی از رشد و توسعه‌یافتگی؛ به گونه‌ای که به درجه کمال نسبی رسیده باشد. در تعریفی از سازمان می‌توان گفت که مجموعه‌ای از فرایندها است که به‌طور آگاهانه در کنار هم قرار گرفته و هدف مشخصی را محقق می‌کنند. این تعبیر بر این نکته تأکید دارد که فرایندهای بالغ شدن، بلوغ فرایندی را ایجاد کرده و توسعه می‌دهند. از سویی دیگر، مدل بلوغ به شیوه مفهومی، مراحل مختلف افزایش قابلیت‌های کمی یا کیفی یک عامل در حال بلوغ را نشان می‌دهد؛ با این هدف که پیشرفت آن را از نظر حوزه‌های تعریف‌شده ارزیابی کند. به‌طور کلی مدل‌های بلوغ را مدل‌های مفهومی می‌دانند که مسیر تحول مطلوب، منطقی، طبیعی و قابل پیش‌بینی را به سمت بلوغ نشان می‌دهند. از مدل‌های بلوغ اغلب در تلاش سازمان‌ها برای بهبود استفاده می‌شود و اساساً این مدل‌ها در وهله اول با همین هدف شکل گرفته‌اند. برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری هدف محور، مدل‌های بلوغ به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا داده‌های کیفی را نیز مورد واکاوی قرار داده و مسیر پیشرفت سازمان در آینده را روشن سازند. همان‌طور که از عنوان آن برمی‌آید یک مدل بلوغ سعی دارد نشان دهد که آیا سازمان در مسیر رشد و بلوغ قرار گرفته است و آیا مستمراً در حال ارزیابی، رشد و بهبود خویش هست؟ این‌گونه مدل‌ها سطوح اثربخشی مختلفی را مشخص کرده و جایگاه یک شرکت، سازمان، گروه یا پروژه را در آن سطوح شناسایی می‌کنند. اهمیت مدل‌های بلوغ از آن جهت است که امکان پایش مستمر را فراهم کرده و اطلاعات ارزشمندی را در زمینه میزان سلامت و ظرفیت یک سازمان عرضه می‌دارند. اطلاعات حاصل از ارزیابی یک سازمان بر اساس مدل‌های بلوغ را

می‌توان برای شناسایی فرآیندها/ فعالیت‌ها/ اقدامات ناکارآمد و بهبود آن‌ها به کار گرفت. بر این اساس می‌توان ادعا نمود که هدف مدل‌های بلوغ در اصل یادگیری و بهبود مستمر است (باکلی و کیپل، 2009).

در طی دهه‌های گذشته مدل‌های بلوغ متعددی در دنیا شکل گرفتند تا امکان سنجش میزان بلوغ فرآیندهای سازمانی در حوزه‌های مختلف را فراهم سازند. از جمله مهم‌ترین این مدل‌ها می‌توان به "مدل بلوغ توانمندی"¹ در حوزه نرم‌افزار، "مدل بلوغ مدیریت پروژه کرزنر"² (کرزنر³، 2001)، "سطوح بلوغ مدیریت دانش APQC"⁴، "مدل بلوغ مدیریت پروژه PMI"⁵ (فاهرنکورگ⁶، هاک⁷، ولبورن⁸، 2003)، و مدل بلوغ یادگیری الکترونیکی گروه گارتنر⁹ در حوزه‌های مختلف اشاره کرد. البته طراحی مدل بلوغ در کشور ما هم حوزه بیگانه‌ای نیست. برای مثال ثقفی، ناصر اسلامی، و علیجربان (1389) به تدوین مدل بومی بلوغ برای دولت سیار پرداخته‌اند؛ ترابی ارمغان، تالانه، و منصوری (1400) طراحی مدل بلوغ برای حوزه حسابداری مدیریت را محور کار خویش قرار داده‌اند؛ عسگری و جمشید پور (1388) به تدوین مدل بلوغ بر مبنای استراتژی سازمان یادگیرنده همت گماشته‌اند؛ حسن قلی‌پور، عابدی جعفری، و خطیبیان (1388) نسبت به سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه‌یافته مدیریت دانش اقدام کرده‌اند؛ و سلمانی، پیران‌نژاد، فرهنگی، و ماندگاری (1398) سنجش سرمایه فکری در دانشگاه‌های ایرانی را دستمایه تدوین مدل بلوغ قرار داده‌اند. اگرچه بسیاری از این مدل‌ها قابلیت کاربرد در تمامی فرآیندهای سازمانی را دارند، اما طبیعتاً ضرورت تدوین مدلی که بتواند به‌طور اخص حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی را پوشش دهد به‌شدت احساس می‌شود. با توجه به این‌که

¹. Capability Maturity Model (CMM)

². Kerzner Project Management Maturity Model

³. Kerzner

⁴. APQC Levels of Knowledge Management

⁵. PM Solutions Project Management Maturity Model

⁶. Fahrenkrog

⁷. Haeck

⁸. Whelbourn

⁹. Gartner Group eLearning Maturity Model

مدل‌های بلوغ توسط ساختار مرحله‌ای و گام‌به‌گام خود به‌صورت تدریجی و مستمر، سازمان را به سمت بلوغ هدایت می‌کنند و آموزش نیز مقوله‌ای نیست که سازمان‌ها قادر به بهبود یکباره آن باشند، از این‌رو کاربرد مدل‌های بلوغ در زمینه بهبود عملکرد مدیریت آموزش روشی مناسب و آزمون شده به شمار می‌آید. بلوغ مدیریت آموزش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت آموزش است. هر سازمان، با توجه به فعالیت‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت آموزش است. مدل بلوغ مدیریت آموزش در یک سازمان مرحله‌ای از رشد را توصیف می‌کند که سازمان می‌تواند در راه توسعه مدیریت آموزش انتظار داشته باشد. به همین دلیل در مطالعه حاضر تلاش شده است تا با بهره‌گیری از منطق مدل‌های بلوغ، بررسی تجارب ایرانی، و مطالعه نمونه‌های موفق بین‌المللی مدلی را به‌منظور سنجش فرآیندهای اصلی آموزش و توسعه منابع انسانی و ارائه نقشه بهبود در سطح سازمان‌ها طراحی و تدوین نماید. با این تفاسیر، هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین مدلی به‌منظور سنجش سطح بلوغ آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی است. سوال اصلی پژوهش این است که یک مدل بلوغ آموزش و توسعه منابع انسانی دارای چه سطوحی است و چه فرایندهایی می‌باید در سنجش این سطوح مدنظر قرار گیرد؟

2. روش پژوهش

این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی صورت پذیرفته است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها ابتدا مدل‌های بلوغ در حوزه‌های مختلف با روش سندکاوی¹ تحلیل شده و مضامین اصلی آنها شناسایی شد (نظیر سطوح بلوغ مدیریت دانش APQC، مدل بلوغ مدیریت پروژه PMI، مدل بلوغ توانمندی CAM، ...) تا منطق مدل‌ها مشخص شود. منظور از منطق مدل این است که اندیشمندان رشته‌های مختلف در تدوین یک مدل بلوغ چه ابعادی را در نظر گرفته و چگونه سطح‌بندی مدل‌ها را انجام می‌دهند. لذا در تدوین مدل حاضر هم همراستا با دیگر مدل‌های مهم بلوغ دو بعد فرایند و سطح

¹. document analysis

مدنظر قرار گرفت. در گام بعدی گزارش‌های سالیانه مهمی که در سطح جهان در زمینه وضعیت آموزش و توسعه منابع انسانی منتشر می‌شوند (به شرح ذیل) در بازه زمانی 2015 الی 2021 بررسی شدند. این گزارش‌ها به ما کمک می‌کنند تا دریابیم وضعیت آموزش در سازمان‌های بزرگ دنیا چگونه است و دیگر سازمان‌ها چگونه می‌توانند برای توسعه خویش آنها را الگو قرار دهند:

1. گزارش سالیانه یادگیری محیط کار ¹ LinkedIn Learning؛
 2. پیمایش یادگیری و توسعه ² CIPD؛
 3. گزارش وضعیت صنعت ³ ATD.
- سپس روسای آموزش 24 شرکت صنعتی، بازرگانی و خدماتی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در مطالعه درگیر شدند (نمونه‌گیری با حداکثر تنوع⁴) تا تصویر نسبتاً جامعی از وضعیت آموزش در شرکت‌های ایرانی به دست آورده شود. این مصاحبه دارای چند سول اصلی به شرح ذیل بود:
1. در سازمان شما چه راهبردهایی برای نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا، و ارزشیابی آموزشی استفاده می‌شود؟
 2. جایگاه آموزش را در سازمانتان چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا واحدهای سازمانی مختلف نگاه مثبتی به عملکرد واحد شما دارند؟
 3. چگونه توانسته‌اید تأثیرگذاری آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان و سازمانتان را به طور شفاف نشان دهید؟
 4. برای بهبود وضعیت فعلی واحد آموزش در سازمانتان چه چشم‌انداز و برنامه‌هایی دارید؟
- در نهایت پس از تحلیل داده‌های به دست آمده و شناسایی مضامین، مدل اولیه بلوغ آموزش شکل گرفت. برای تحلیل مضمون از روش هویت⁵ و کرامر⁶ (2020)

¹. LinkedIn Annual Workplace Learning Report

². CIPD Learning and Development Survey

³. ATD State of the Industry Report

⁴. maximum variation sampling

⁵. Howitt

⁶. Cramer

استفاده شد. طبق این روش داده‌های متنی و مصاحبه‌ها تحلیل شده و کدهای اولیه شکل گرفتند. سپس کدهای مشابه در یکدیگر تلفیق شده و مضامین نهایی به وجود آمدند. در نهایت هم بر اساس منطق مدل‌های بلوغ (فرایند-سطح)، مضامین در ماتریس نهایی قرار گرفتند. با توجه به اینکه این مطالعه ماهیتا کیفی است، مباحثی چون روایی و پایایی در آن جایگاهی نداشته و به جای آن‌ها از دو راهبرد بازخورد اعضا¹ و ممیزی خبرگان² استفاده شد. به این ترتیب که مدل شکل‌گرفته در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظرات ایشان اخذ شود. همچنین تعدادی از خبرگان حوزه سنجش بلوغ، چارچوب کلی مدل را بررسی کردند تا همراستایی آن با مدل‌های مذکور مشخص شود. در نهایت پس از جمع‌بندی و اعمال نظرات مدل نهایی بلوغ تدوین شد.

3. یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل مدل‌های بلوغ و مصاحبه با خبرگان مربوطه، مفروضه‌های زیربنایی مدل مذکور به شرح ذیل تعریف شدند:

1. توسعه یک واحد آموزشی، به وسیله تعداد محدودی از سطوح بلوغ (معمولاً چهار تا شش سطح) توصیف می‌شود؛
 2. برخی ملزومات خاص، خصوصیات این سطوح را تشکیل می‌دهند که هر سازمان باید در سطحی مشخص به آنها دست پیدا کند؛
 3. سطوح به ترتیب و از سطح اولیه تا سطح پایانی مرتب شده‌اند و آخرین مرحله، سطح مطلوب بلوغ است؛
 4. در طول روند توسعه، ماهیت از یک سطح به سطح دیگر توسعه پیدا می‌کند و هیچ سطحی حذف یا نادیده گرفته نمی‌شود.
- دامنه پوشش این مدل فرایندهای چهارگانه رایج حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی (به شرح ذیل) هستند:

1. **نیازسنجی آموزشی.** فرآیندی است که به‌منظور شناسایی شکاف بین عملکرد جاری و عملکرد مطلوب کارکنان و واکاوی علل وقوع این شکاف (از حیث دانش،

¹. member check

². expert review

مهارت، توانایی و سایر عوامل مرتبط) اجرا می‌شود.

2. طراحی آموزشی. فرآیندی است که به‌منظور تدوین فرصت‌های یادگیری معنادار در جهت تحقق کارآمد اهداف و رفع نیازهای آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

3. اجرا/توسعه. فرآیندی است که به منظور جاری‌سازی فرصت‌های یادگیری و توسعه شایستگی‌های موردنظر در کارکنان به کار گرفته می‌شود.

4. ارزشیابی اثربخشی. مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف آموزشی تعیین‌شده و بررسی میزان تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان و شاخص‌های سازمان انجام می‌شوند.

بر اساس فرایندهای چهارگانه مذکور سازمان‌ها از حیث سطح بلوغ فعالیت‌های آموزشی بر روی یک طیف چهار سطحی (تلاش، ثبات/استمرار، پذیرش، و اثرگذاری) قرار می‌گیرند:

سطح اول: تلاش. در این سطح سازمان گام‌های اولیه و غیرمنسجمی را در حوزه آموزش کارکنان برداشته است اما از طرح یکدست و مشخصی برای توسعه افراد برخوردار نیست.

سطح دوم: ثبات/استمرار. در این سطح فعالیت‌های آموزشی به‌صورت منظم و منسجم اجرا می‌شوند اما سازمان نسبت به کیفیت و کارایی این فعالیت‌ها نگاه مثبتی ندارد.

سطح سوم: پذیرش. در این سطح سازمان نسبت به کیفیت فعالیت‌های آموزشی نگاه مثبت پیدا کرده و واحدهای مختلف برای رفع برخی مشکلات خویش راهکارهای آموزشی را طلب می‌کنند.

سطح چهارم: اثرگذاری. در این سطح اثرات فعالیت‌های آموزشی بر افزایش سود، بهبود خدمات و کاهش حوادث در سازمان محسوس بوده و به طور مرتب رصد و گزارش می‌شود.

در جدول ذیل، سطوح چهارگانه فوق به همراه نشانگرهای مربوط به هر فرایند به تفصیل شرح داده شده‌اند:

جدول 1، مدل سنجش سطح بلوغ فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در نهادهای کسب و

کار

فرایندها	سطح بلوغ	تلاش	ثبات/استمرار	پذیرش	اثرگذاری
نیازسنجی آموزشی	تقویم آموزشی تهیه می‌شود/اما ضمانت اجرایی ندارد نیازهای آموزشی ارتباط چندانی با شناسنامه آموزشی سمت‌ها ندارد نیازهای آموزشی صرفاً بر اساس نظر سنجی استخراج می‌شوند بین نظام ارتقا و نیازهای آموزشی سمت‌ها ارتباطی وجود ندارد	نیازهای آموزشی منطبق با شناسنامه آموزشی سمت‌ها تهیه می‌شوند نظرات مدیریتهای مختلف مستمراً اخذ می‌شود تا نیازهای آموزشی با نظرات مدیریتهای منطبق شوند بین نظام ارتقا و نیازهای آموزشی سمت‌ها ارتباطی وجود ندارد	تقویم آموزشی منظمی وجود دارد و عمدتاً تحقق پیدا می‌کند نیازهای آموزشی منطبق با شناسنامه آموزشی سمت‌ها تهیه می‌شوند نظرات مدیریتهای مختلف مستمراً اخذ می‌شود تا نیازهای آموزشی با نظرات مدیریتهای منطبق شوند بین نظام ارتقا و نیازهای آموزشی سمت‌ها ارتباطی وجود ندارد	روش‌های مختلفی برای نیازسنجی مورد استفاده قرار می‌گیرند نیازهای آموزشی مبتنی بر ارتقا افراد در سازمان هستند مدیریت‌های مختلف سازمان آموزش را ابزاری برای رفع مشکلات دانشی/مهارتی خود می‌دانند در عقد قراردادهای بیمه‌کاری داخلی، نظر اداره آموزش اخذ می‌شود	نیازهای آموزشی همراستا با راهبردها و سیاست‌های کلان سازمان هستند نظام نیازسنجی آموزشی با دیگر زیرنظام‌های سازمان (برنامه‌ریزی، HSE، نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش، ...) ارتباط تنگاتنگ دارد در عقد تمامی قراردادهای بیمه‌کاری سازمان (داخلی/بین‌المللی) نماینده اداره آموزش حضور مؤثر دارد علاوه بر نیازسنجی آموزشی، تحلیل نیاز نیز به‌صورت نظام‌مند صورت می‌گیرد
طراحی آموزشی	دوره‌ها عمدتاً صرف‌فصل مشخصی ندارند صرف‌فصل‌ها/محتوای عمدتاً با نظر مدرس تعیین می‌شوند تلاشی برای متناسب‌سازی محتوای با نیاز صورت نمی‌گیرد الگوی مشخصی برای طراحی آموزشی وجود ندارد	تعیین‌شده در شناسنامه آموزشی دوره‌ها مبتنی بر قرار می‌گیرند در مورد دوره‌های غیرکندار، مذاکره لازم برای تعیین محتوای مناسب بین ذینفعان صورت می‌گیرد تمامی دوره‌های برگزار شده دارای شناسنامه آموزشی کاملی هستند	سر فصل‌های تعیین‌شده در شناسنامه آموزشی دوره‌ها مبتنی بر قرار می‌گیرند در مورد دوره‌های غیرکندار، مذاکره لازم برای تعیین محتوای مناسب بین ذینفعان صورت می‌گیرد تمامی دوره‌های برگزار شده دارای شناسنامه آموزشی کاملی هستند	الگوی مشخص و معیاری برای طراحی آموزشی وجود دارد تمامی برنامه‌های آموزشی دارای شناسنامه مشخص هستند محتوای برنامه‌های آموزشی پس از مذاکره بین ذینفعان تعیین می‌شوند تلاش‌هایی اولیه برای تولید محتوای الکترونیکی در سازمان صورت می‌گیرد	طراحی آموزش‌های حضوری و مجازی و همچنین تولید محتوای بر اساس الگوهای معیار جهانی صورت می‌پذیرد تفاوت‌های فردی یادگیرندگان (سیک یادگیری، سبک انگیزش یادگیری، ...) در تدوین برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار می‌گیرد در توسعه شایستگی‌های مدیریتی با حرفه‌ای از برنامه‌های توسعه فردی (IDP) استفاده می‌شود
اجرا و توسعه	آموزش‌ها عمدتاً به‌صورت کلاسی/سنتی انجام می‌شوند مدرس‌ها عمدتاً از بین اساتید دانشگاه انتخاب می‌شوند فضای مشخص و ثابتی برای اجرای دوره‌ها وجود ندارد فهرست مشخصی از اساتید مورد تأیید سازمان وجود ندارد سازوکار مشخصی جهت اطلاع‌رسانی برنامه‌های آموزشی/پاسخگویی وجود ندارد	فضای آموزشی مشخصی برای اجرای دوره‌ها وجود دارد دوره‌های آموزشی را می‌توان بنا بر ماهیت آن‌ها به شیوه‌های مختلفی اجرا کرد (کارگاهی/بحث گروهی/...) فهرست اساتید مورد تأیید سازمان مشخص بوده و مرتباً بروز رسانی می‌شوند سازوکارهای مشخصی جهت اطلاع‌رسانی برنامه‌های آموزشی/پاسخگویی وجود دارد	فضای آموزشی مشخصی برای اجرای دوره‌ها وجود دارد دوره‌های آموزشی را می‌توان بنا بر ماهیت آن‌ها به شیوه‌های مختلفی اجرا کرد (کارگاهی/بحث گروهی/...) فهرست اساتید مورد تأیید سازمان مشخص بوده و مرتباً بروز رسانی می‌شوند سازوکارهای مشخصی جهت اطلاع‌رسانی برنامه‌های آموزشی/پاسخگویی وجود دارد	امکانات آموزشی مشخصی توسط سازمان به بحث آموزش تخصیص داده شده است (کلاس/کارگاه/بستر مجازی/...) برنامه‌های آموزشی محدود به دوره‌های سنتی نبوده و راهکارهای آموزش حین شغل نیز مدنظر قرار می‌گیرند تولید محتوای الکترونیکی به‌صورت هدفمند پیگیری می‌شود سازوکار مشخصی برای رتبه‌بندی اساتید مورد تأیید سازمان وجود دارد سازوکارهای متنوعی جهت اطلاع‌رسانی در مورد برنامه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی به یادگیرندگان وجود دارد	آموزش‌های حین کار (کارورزی/کارآموزی) به‌طور مستمر طرح‌ریزی و اجرا می‌شوند کوچینگ و منتورینگ سهم پررنگی در توسعه شایستگی‌ها دارند راهبردهای توسعه‌ای (نظیر جرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، ...) متناسب با نیاز طراحی و اجرا می‌شوند تجهیزات/فضاهای آموزشی متناسب با نیازهای سازمان تهیه و به‌روزرسانی می‌شوند متخصصان سازمانی مستمراً شناسایی شده و پس از گذراندن دوره‌های TTT جهت آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرند رتبه‌بندی مدرسان داخلی مستمراً پیگیری می‌شود

دوره‌های آموزشی در سطح سنجش رضایت یادگیرندگان ارزشیابی می‌شوند نتایج حاصل از سنجش رضایت عمدتاً تحلیل نمی‌شوند تلاش منظمی برای ارزشیابی میزان یادگیری، بهبود عملکرد و یا میزان بازگشت سرمایه صورتح نمی‌گیرد گزارش‌های ارزشیابی به‌صورت هدفمند تهیه و ارائه نمی‌شوند	تمام دوره‌های آموزشی در سطح رضایت سنجی ارزشیابی می‌شوند چارچوب مشخصی برای ارزشیابی دوره‌ها در سطح یادگیری وجود دارد دوره‌های مهارتی و راهبردی در سطح بهبود عملکرد ارزشیابی می‌شوند گزارش‌های ارزشیابی متناسب با نیاز مخاطبان تهیه‌شده و ارائه می‌شوند نتایج حاصل از ارزشیابی‌ها مستمراً تحلیل‌شده و جهت بهبود کار مورد استفاده قرار می‌گیرند	تمام دوره‌های آموزشی در سطح رضایت سنجی ارزشیابی می‌شوند چارچوب مشخصی برای ارزشیابی دوره‌ها در سطح یادگیری وجود دارد گزارش‌های ارزشیابی مستمراً تهیه‌شده و در اختیار ذینفعان قرار می‌گیرند نتایج حاصل از ارزشیابی‌ها عمدتاً تحلیل می‌شوند	تمامی دوره‌های آموزشی در سطح رضایت سنجی ارزشیابی می‌شوند چارچوب مشخصی برای ارزشیابی دوره‌ها در سطح یادگیری وجود دارد دوره‌های مهارتی و راهبردی در سطح بهبود عملکرد ارزشیابی می‌شوند گزارش‌های ارزشیابی متناسب با نیاز مخاطبان تهیه‌شده و ارائه می‌شوند نتایج حاصل از ارزشیابی‌ها مستمراً تحلیل‌شده و جهت بهبود کار مورد استفاده قرار می‌گیرند	تمامی دوره‌های آموزشی در سطح رضایت سنجی ارزشیابی می‌شوند چارچوب مشخصی برای ارزشیابی دوره‌ها در سطح یادگیری وجود دارد دوره‌های مهارتی و راهبردی در سطح بهبود عملکرد ارزشیابی می‌شوند سازوکار مشخصی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی در سطح بازگشت سرمایه/بازگشت انتظارات وجود دارد گزارش‌های ارزشیابی متناسب با نیاز مخاطبان تهیه‌شده و ارائه می‌شوند نتایج حاصل از ارزشیابی‌ها مستمراً تحلیل‌شده و جهت بهبود کار مورد استفاده قرار می‌گیرند برای سنجش میزان توسعه شایستگی‌های فردی الگوی مشخص وجود دارد
---	---	---	--	---

4. بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در جدول شماره 1 مشاهده کردید مدل سنجش سطح بلوغ فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در نهادهای کسب‌وکار (که ما آن را به اختصار TDMM¹ می‌نامیم) بر مبنای چهار فرایند رایج نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرا و توسعه، و ارزشیابی اثربخشی آموزش بنانهاده شده است. بر همین اساس تلاش شده است تا بر اساس داده‌های حاصل از گزارش‌های بین‌المللی معتبر و وضعیت سازمان‌های ایرانی مدلی تدوین شود که از یکسو واقعیت‌های سازمان‌های ایرانی در آن لحاظ شود و از سوی دیگر مسیری منطقی برای رشد و توسعه آن‌ها در نظر گرفته شود. اگرچه در طی چند دهه گذشته مدل بلوغ توانایی (CMM) به‌طور گسترده‌ای در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است اما نباید فراموش کرد که مدل مذکور و نسخه اصلاح‌شده آن (یعنی CMMI) در اصل برای پروژه‌های نرم‌افزاری تدوین شده‌اند و نمی‌توانند آن‌طور که باید و شاید برای سنجش سطح بلوغ فعالیت‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرند. البته سازمان بین‌المللی استانداردسازی² (مشهور به ایزو) هم در سال‌های گذشته تلاش کرده است تا با استفاده از ابزارهای مدیریت فرایند کسب‌وکار

1. Training and Development Maturity Model(TDMM)

2. International Standardization Organization(ISO)

مدلی را با عنوان مدل بلوغ چابکی کسب‌وکار ایزو¹(AIMM) مطرح سازد تا سازمان‌های که بر مبنای استانداردهای این نهاد کار می‌کنند بتوانند از آن بهره گیرند. اما واقعیت این است که بسیاری از نهادها و سازمان‌ها استانداردهای خویش را از سایر نهادهای بین‌المللی اخذ کرده و به همین دلیل نمی‌توانند منطق مدل مذکور را در عمل به‌کارگیرند. همچنین مدل مذکور بیشتر به‌صورت خط‌مشی‌هایی کلی بیان‌شده است و پیاده‌سازی آن در عرصه آموزش و توسعه چالش‌های زیادی را به همراه خواهد داشت. موسسه مدیریت پروژه²(PMI)(6) نیز که از نهادهای معتبر در این عرصه است سعی کرده با معرفی مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی³ از این قافله عقب نماند. اما نکته مهم این است که مدل بلوغ مذکور صرفاً در حوزه پروژه کاربرد داشته و نمی‌توان آن را برای سنجش بلوغ واحدهای آموزشی به کار گرفت.

در سال‌های گذشته گروه گارتنر⁴ تلاش کرده است تا مدل‌های بلوغ را در عرصه آموزش الکترونیکی رایج سازد. در همین راستا مدل بلوغ یادگیری الکترونیکی گارتنر⁵، مدل بلوغ یادگیری برخط در آموزش عالی⁶، و مدل بلوغ یادگیری دیجیتال در تعلیم و تربیت⁷ توسط این نهاد ارائه شدند که هر سه مبتنی بر حوزه آموزش مجازی بوده و نمی‌توانند برای سنجش جامع فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مفید فایده واقع شوند. البته در سال 2015 نشریه آموزش⁸ که از مراجع مهم این حوزه است مدلی را با عنوان مدل بلوغ خدمات یادگیری⁹ 3i عرضه کرد(11) که می‌توان آن را تنها مدل منتشرشده در این عرصه به‌حساب آورد. این مدل بلوغ خدمات آموزشی را

¹. Agile ISO Maturity Model

². Project Management Institute

³. Organizational

⁴. Gartner Group

⁵. Gartner Group eLearning Maturity Model

⁶. Higher Education Online Learning Maturity Model

⁷. K-12 Education Digital Learning Maturity Model

⁸. Training Magazine

⁹. 3i Learning Services Maturity Model

در سه سطح مقدماتی¹، هدفمند²، و هوشمندانه³ به تصویر می‌کشد. اگرچه مدل مذکور تنها مدل ثبت‌شده در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی است اما مبهم بودن نشانگرها و زبان پیچیده‌ای که در این مدل بکار گرفته‌شده باعث شده که نتواند جای خود را در عرصه عمل باز کند و عملاً در حد یک ایده نظری باقی‌مانده است. لذا در مطالعه جاری سعی شده است تا با در نظر گرفتن نکات فوق مدلی عرضه شود که زبانی ساده و قابل‌فهم داشته باشد، شرایط موجود سازمان‌های ایرانی را در نظر گیرد، و چالشی منطقی برای رشد و بهبود مستمر ایجاد کند.

¹. initial

². intent

³. intelligent

منابع

- ثقفی، فاطمه؛ ناصر اسلامی، فاطمه؛ علیجریان، معصومه (1389). مدل بومی بلوغ دولت‌سیار. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری. 3(2): 110-128.
- حسنقلی‌پور، طهمورث؛ عابدی جعفری، حسن؛ خطیبیان، ندا (1388). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل توسعه‌یافته مدیریت دانش. فصلنامه علوم مدیریت ایران. 4(14): 121-148.
- سلمانی، داود؛ پیران‌نژاد، علی؛ فرهنگی، علی اکبر؛ ماندگاری، محمدعلی (1398). تدوین و تبیین مدل بلوغ سرمایه فکری در دانشگاه‌های ایرانی. مدیریت در دانشگاه اسلامی. 8(2): 247-260.
- صفایی‌موحد، سعید (1400). کتاب جامع آموزش و توسعه منابع انسانی. تهران: علم استادان.
- عسگری، محمد؛ جمشیدپور، جواد (1388). استراتژی و سازمان یادگیرنده؛ مدل بلوغ. تدبیر. 23(208): 37-31.
- ناصر ترابی، ارمغان؛ تالانه، عبدالرضا؛ منصوری، فردین (1400). تدوین مدل بلوغ حسابداری مدیریت. نشریه علمی حسابداری مدیریت. 14(49): 69-95.
- Buckley, R.; Caple J. (2009). The Theory and Practice of Training. London: Kogan Page Publishers.
- Fahrenkrog, S. L.; Haeck, W.; Fred A.; Whelbourn D. (2003). PMI's Project Management maturity model. Paper presented at PMI Global Congress. Baltimore: Project Management Institute.
- Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for Project Management Using Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons, Inc.