توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل تغییر آموزش سازمانی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد: مطالعه شرکت دخانیات ایران

لیلا گله‌داری[1]، مجید آرش[2*]، علیرضا چناری[3]

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس، تهران، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: majidarash100@yahoo.com

شیوه استناددهی: گله‌داری، لیلا.، آرش، مجید.، و چناری، علیرضا. (۱۴۰۶). طراحی مدل تغییر آموزش سازمانی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد: مطالعه شرکت دخانیات ایران. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۵(۴)، ۲۳-۱.

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدلی جامع برای تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران با شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با این فرایند بود. پژوهش از نظر رویکرد، کیفی و از نوع اکتشافی بود و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان شرکت دخانیات ایران در سال‌های ۲۰۲۵–۲۰۲۶ بود که ۱۵ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ۶۰ تا ۹۰ دقیقه‌ای گردآوری و بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله نهایی، برای دستیابی به اجماع خبرگان و اعتبارسنجی مؤلفه‌های استخراج‌شده، از روش دلفی فازی استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد شرایط علی تغییر آموزش سازمانی شامل عوامل ساختاری و سازمانی، فردی، برون‌سازمانی و محیطی، مدیریتی، عوامل مرتبط با تولید و محصولات، و عوامل محتوایی و فرایندی است. شرایط زمینه‌ای در سه محور زیرساختی، فرهنگ سازمانی و برون‌سازمانی و شرایط مداخله‌گر در چهار محور موانع آموزشی، ساختاری، اجتماعی–فرهنگی و اقتصادی طبقه‌بندی شدند. راهبردهای اصلی شامل راهبردهای آموزشی، مدیریتی، اقتصادی و روان‌شناختی بود. پیامدهای مدل نیز در چهار حوزه عملکردی، رفتاری–روانی، فرهنگی و اجتماعی–اخلاقی شناسایی شدند. نتایج دلفی فازی نشان داد تمامی مفاهیم مدل پارادایمی دارای آستانه پذیرش بالاتر از ۰.۷ بودند و در نتیجه کلیه مؤلفه‌های مدل مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد تغییر اثربخش آموزش سازمانی مستلزم تعامل هم‌زمان میان محرک‌های درون‌سازمانی و محیطی، زیرساخت مناسب، فرهنگ پذیرای تغییر، مدیریت موانع و اجرای راهبردهای آموزشی و مدیریتی منسجم است. این مدل می‌تواند چارچوبی کاربردی برای گذار از آموزش سنتی به نظام یادگیری شایستگی‌محور، فناورانه و عملکردمحور در شرکت دخانیات ایران فراهم کند.

کلیدواژگان: تغییر آموزش سازمانی، نظریه داده‌بنیاد، دلفی فازی، آموزش سازمانی، شرکت دخانیات ایران، طراحی مدل.

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۳ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲ آبان ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۴ تیر ۱۴۰۵

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model of Organizational Training Change Using a Grounded Theory Approach: A Study of the Iranian Tobacco Company

Leila Galedari[1], Majid Arash[2]*, Alireza Chenari[3]

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran
2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Research Institute of Sacred Defense Sciences and Knowledge, Tehran, Iran
3. Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: majidarash100@yahoo.com

How to cite: Galedari, L., Arash, M., & Chenari, A. (2027). Designing a Model of Organizational Training Change Using a Grounded Theory Approach: A Study of the Iranian Tobacco Company. *Personal Development and Organizational Transformation, 5*(4), 1-23.

Abstract

This study aimed to design and explain a comprehensive model of organizational training change in the Iranian Tobacco Company by identifying its causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and consequences. This exploratory qualitative study employed a grounded theory approach. The study population comprised experts working at the Iranian Tobacco Company during 2025–2026. Using purposive sampling, 15 experts were recruited until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews lasting approximately 60–90 minutes. The qualitative data were analyzed according to the Strauss and Corbin grounded theory procedure through open, axial, and selective coding. Subsequently, the fuzzy Delphi method was applied to establish expert consensus and validate the concepts and components incorporated into the proposed paradigmatic model. The analysis identified six categories of causal conditions: structural and organizational factors, individual factors, extra-organizational and environmental factors, managerial factors, production- and product-related factors, and content- and process-related factors. Contextual conditions comprised infrastructural conditions, organizational culture, and extra-organizational conditions, whereas intervening conditions included educational, structural, socio-cultural, and economic barriers. Four major groups of strategies were identified: educational, managerial, economic, and psychological strategies. The consequences of organizational training change were classified into performance-related, behavioral-psychological, cultural, and socio-ethical outcomes. Fuzzy Delphi analysis further demonstrated that all concepts incorporated into the paradigmatic model achieved acceptance thresholds above 0.7, indicating expert consensus and confirming all identified components of the proposed model. The proposed model indicates that effective organizational training change depends on the coordinated interaction of internal and external change drivers, adequate infrastructure, a change-supportive organizational culture, systematic management of barriers, and integrated educational and managerial strategies. The model provides a practical framework for shifting the Iranian Tobacco Company from conventional training toward a competency-based, technology-enabled, performance-oriented, and continuously adaptive organizational learning system.

Keywords: *Organizational training change, Grounded theory, Fuzzy Delphi, Organizational training, Iranian Tobacco Company, Model design.*

Submit Date: 05 July 2026
Revise Date: 16 October 2026
Accept Date: 24 October 2026
Initial Publish: 25 October 2026
Final Publish: 23 September 2027

© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات پرشتاب محیط کسب‌وکار، توسعه فناوری‌های دیجیتال، تغییر در الگوهای رقابت، افزایش پیچیدگی انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت پاسخ‌گویی سریع‌تر سازمان‌ها به تغییرات محیطی، موجب شده است که «تغییر» از یک رویداد مقطعی به یکی از ویژگی‌های دائمی حیات سازمانی تبدیل شود. سازمان‌ها برای حفظ اثربخشی و تداوم فعالیت خود ناگزیرند ساختارها، فرایندها، شیوه‌های مدیریتی و به‌ویژه نظام‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی را به‌طور مستمر بازنگری کنند. در چنین شرایطی، تغییر سازمانی صرفاً به اصلاح ساختار رسمی یا بازطراحی رویه‌های اداری محدود نیست، بلکه مستلزم تحول هم‌زمان در نگرش‌ها، قابلیت‌های انسانی، سازوکارهای یادگیری و ظرفیت سازمان برای سازگاری با عدم‌قطعیت است. پژوهش‌های حوزه مدیریت نیز نشان داده‌اند که سازمان‌های برخوردار از قابلیت یادگیری و چابکی راهبردی، آمادگی بیشتری برای مواجهه با محیط‌های متغیر و پیچیده دارند و می‌توانند فشارهای محیطی را به فرصت‌هایی برای بازآفرینی قابلیت‌های خود تبدیل کنند (Atanassova et al., 2025). از سوی دیگر، الگوهای نوظهور سازمانی بر ضرورت بازنگری در حکمرانی، ساختار تصمیم‌گیری و نحوه مدیریت تغییر در شرایط جدید تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که سازمان‌های آینده باید بیش از گذشته منعطف، یادگیرنده و پاسخ‌گو باشند (Angelo, 2025). در همین راستا، تغییر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به‌عنوان مبنایی برای ایجاد ظرفیت آینده‌نگر در سازمان مطرح شده و تأکید شده است که تحول پایدار زمانی محقق می‌شود که تغییرات رفتاری و شناختی افراد با تحول ساختارها و سازوکارهای سازمانی همسو گردد (Krajcsak & Bakacsi, 2025).

در میان ابعاد مختلف تحول سازمانی، آموزش و توسعه منابع انسانی جایگاهی بنیادین دارد؛ زیرا هرگونه تغییر در فناوری، ساختار، راهبرد یا فرایندهای سازمانی در نهایت باید توسط نیروی انسانی درک، پذیرفته و اجرا شود. آموزش سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و شایستگی‌های موردنیاز برای انجام مؤثر وظایف و انطباق با الزامات جدید توسعه می‌یابد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که آموزش کارکنان با کیفیت منابع انسانی و عملکرد شغلی ارتباط دارد و می‌تواند به ارتقای قابلیت‌های موردنیاز سازمان کمک کند (Obeng et al., 2024). همچنین آموزش و توسعه، زمانی که با نیازهای واقعی شغل و اهداف کلان سازمان پیوند یابد، می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود (Mohd Said et al., 2025). بر همین اساس، آموزش در سازمان‌های امروزی دیگر نمی‌تواند به برگزاری دوره‌های ثابت و انتقال یک‌سویه اطلاعات محدود باشد، بلکه باید به نظامی منعطف، مسئله‌محور و مبتنی بر توسعه مستمر قابلیت‌ها تبدیل شود. پژوهش درباره مداخلات توسعه منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که یادگیری چابک می‌تواند نقش مهمی در پیوند میان توسعه کارکنان و نوآوری سازمانی ایفا کند (Tripathi & Dhir, 2023). بنابراین، آموزش سازمانی هنگامی دارای ارزش راهبردی است که نه به‌عنوان فعالیتی جانبی، بلکه به‌مثابه سازوکاری برای افزایش ظرفیت سازگاری، نوآوری و عملکرد سازمان مورد توجه قرار گیرد.

در این چارچوب، مفهوم «تغییر آموزش سازمانی» فراتر از اصلاح چند دوره آموزشی یا به‌روزرسانی محتوای برنامه‌ها است. تغییر آموزش سازمانی مستلزم بازاندیشی در فلسفه یادگیری، نیازسنجی، طراحی محتوا، شیوه ارائه آموزش، نقش مدیران و کارکنان، فناوری‌های مورد استفاده و سازوکارهای انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار است. تحولات فناوری سبب شده است که ابزارهای دیجیتال، هوش مصنوعی، سامانه‌های یادگیری هوشمند و روش‌های شخصی‌سازی آموزش به عناصر مهم نظام‌های نوین آموزش کارکنان تبدیل شوند. در ایران نیز مدل‌سازی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی نشان داده است که فناوری می‌تواند در قالب یک رویکرد سیستمی، ابعاد مختلف برنامه‌ریزی و اجرای آموزش را متحول سازد (Pourshahabi, 2023). در سطح بین‌المللی نیز استفاده از مدل‌های زبانی بزرگ در آموزش کارکنان زنجیره

تأمین نمونه‌ای از حرکت به سمت ابزارهای هوشمند و نوآورانه برای ارتقای کیفیت یادگیری سازمانی است (Gezdur & Bhattacharjya, 2025). افزون بر این، رویکرد «طراحی همگانی برای یادگیری» نشان می‌دهد که آموزش سازمانی آینده باید تنوع نیازها، سبک‌های یادگیری و شرایط کارکنان را در طراحی نظام توسعه لحاظ کند و از الگوهای یکسان و صلب فاصله بگیرد (Selseleh et al., 2025). چنین تحولاتی نشان می‌دهد که تغییر آموزش سازمانی باید هم ابعاد فناورانه و هم ابعاد انسانی و سازمانی را به‌صورت هم‌زمان مورد توجه قرار دهد.

یکی از مسائل اساسی در تحول آموزش سازمانی، انتقال یادگیری از محیط آموزشی به محیط کار است. اثربخشی واقعی آموزش زمانی حاصل می‌شود که دانش و مهارت آموخته‌شده در رفتار شغلی کارکنان و عملکرد سازمان بازتاب پیدا کند. مطالعات مربوط به یادگیری و انتقال آموزش در سازمان‌ها بر این نکته تأکید دارند که حمایت سازمانی، طراحی مناسب شرایط یادگیری، فرصت کاربرد آموخته‌ها و سازوکارهای بازخورد برای تثبیت نتایج آموزش اهمیت اساسی دارند (Kauffeld et al., 2025). همچنین، یافته‌ها درباره کاربرد ابزارهای رهبری هدف‌گرا نشان داده‌اند که نحوه هدایت کارکنان و ذهنیت رهبران می‌تواند بر انتقال آموزش اثرگذار باشد (Guntner et al., 2025). در عین حال، تفاوت ادراک مدیر و اعضای تیم از شرایط محیطی نیز ممکن است بر انتقال آموزش رهبری اثر بگذارد؛ ازاین‌رو هماهنگی شناختی و ادراکی میان مدیران و کارکنان در فرایند تغییر آموزش اهمیت دارد (Tafvelin et al., 2025). مفهوم یادگیری مادام‌العمر نیز در ادبیات جدید آموزش سازمانی برجسته شده است و تأکید می‌شود که سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی پایدار به نیازهای مهارتی صنعت باید یادگیری را از یک رخداد دوره‌ای به فرایندی پیوسته تبدیل کنند (Eriksson & Lycke, 2025). بنابراین، تغییر آموزش سازمانی هنگامی موفق خواهد بود که علاوه بر طراحی دوره‌ها، شرایط انتقال و استمرار یادگیری نیز در مدل تحول لحاظ شود.

نقش مدیریت و رهبری در این فرایند نیز تعیین‌کننده است. مدیران نه‌فقط تصمیم‌گیرندگان درباره بودجه و سیاست‌های آموزشی، بلکه الگوهای رفتاری و تسهیل‌گران یادگیری در سازمان هستند. تحول آموزش بدون حمایت واقعی مدیران ممکن است به مجموعه‌ای از برنامه‌های رسمی و کم‌اثر تقلیل یابد. مطالعات مربوط به رهبری در عصر جدید نشان داده‌اند که سبک و پویایی رهبری، بر نحوه مواجهه سازمان با تغییر و توسعه ظرفیت‌های انسانی اثرگذار است (Elamin, 2024). از سوی دیگر، مدل یادگیری و توسعه مدیران در نقش مربی بر آن تأکید دارد که مدیران باید خود نیز در فرایندی مستمر از یادگیری، بازاندیشی و توسعه مهارت‌های مربیگری قرار گیرند تا بتوانند توسعه دیگران را تسهیل کنند (Dhar, 2025). در همین راستا، آمادگی کارکنان برای تغییر تحت تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، تعهد عاطفی، عملکرد و فرهنگ سلسله‌مراتبی قرار می‌گیرد (Alqudah et al., 2022). همچنین، مدل‌های ذهنی اعضای سازمان می‌توانند بر پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر اثر داشته باشند؛ ازاین‌رو توجه به برداشت‌ها، باورها و چارچوب‌های شناختی کارکنان برای مدیریت موفق تغییر ضروری است (Aslani et al., 2021). این امر نشان می‌دهد که تغییر آموزش سازمانی باید در کنار ابعاد فنی و ساختاری، مؤلفه‌های شناختی، روان‌شناختی و رهبری را نیز در بر گیرد.

از منظر سیستمی، آموزش بخشی منفک از سایر فرایندهای سازمان نیست، بلکه در شبکه‌ای از روابط میان راهبرد، ساختار، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی و محیط فعالیت می‌کند. رویکرد پویایی سیستم‌ها در مطالعات مدیریت و سازمان نشان می‌دهد که تغییرات سازمانی حاصل تعامل حلقه‌های متعدد علّی و بازخوردی هستند و مداخله در یک بخش می‌تواند پیامدهایی فراتر از همان حوزه ایجاد کند (Forliano et al., 2024). بر همین مبنا، تغییر نظام آموزش باید با سیاست‌های منابع انسانی، نظام ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش، توسعه شایستگی‌ها و اهداف استراتژیک سازمان همراستا باشد. مطالعات مربوط به شبکه‌های یادگیری سازمانی نیز نشان داده‌اند که جریان دانش و ارتباطات میان افراد و

واحدها برای شکل‌گیری یادگیری مؤثر اهمیت دارد (Ghaffarian Sokhanvar et al., 2025). در سطح دانش سازمانی، ظرفیت شبکه‌ای و وجود اقلیم نوآوری می‌تواند بستر مناسبی برای خلق دانش و توسعه قابلیت‌های جدید فراهم سازد (Wang et al., 2023). افزون بر آن، پژوهش‌هایی که بر فرهنگ یادگیری و نوآوری در طراحی راهبردهای تحول سازمانی تمرکز کرده‌اند، نشان می‌دهند که تحول پایدار بدون ایجاد فرهنگی که یادگیری، تجربه‌گرایی و نوآوری را حمایت کند، دشوار خواهد بود (Moslemi et al., 2024).

طراحی آموزش اثربخش همچنین نیازمند پیوند دقیق میان نیازهای واقعی شغلی، محتوای آموزشی، روش‌های اجرا و نظام ارزشیابی است. در مطالعه طراحی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری، مؤلفه‌هایی مانند نیازسنجی، هدف‌گذاری، اجرای برنامه، امکانات آموزشی و ارزشیابی به‌عنوان عناصر ضروری کیفیت آموزش مورد توجه قرار گرفته‌اند (Hassanpour et al., 2025). مطالعات مرتبط با نقشه راه آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان نیز نشان داده‌اند که سیاست‌گذاری، فرایندهای آموزشی، منابع و روش‌های آموزش باید در قالب یک چارچوب هماهنگ سازمان‌دهی شوند (Homayouni Bakhshayesh et al., 2024). در پژوهشی با رویکرد ارتقای ظرفیت سیاست‌گذاری نیز طراحی و اعتبارسنجی مدل آموزش سازمانی نشان داده است که آموزش باید متناسب با نیازهای راهبردی و قابلیت‌های مورد انتظار از نیروی انسانی طراحی شود (Kaki et al., 2025). به همین ترتیب، مدل مدیریت تغییر سازمانی با رویکرد تحول دیجیتال بر ضرورت توجه هم‌زمان به محرک‌های تغییر، حوزه‌های تحول، موانع، قابلیت‌ها و تسهیل‌کننده‌های اجرای تغییر تأکید دارد (Heydari Sadeh et al., 2024). این مجموعه شواهد بیانگر آن است که تغییر آموزش سازمانی نیازمند الگویی چندبعدی است که نه فقط «چه چیزی آموزش داده شود»، بلکه «چرا، چگونه، در چه بستری و با چه سازوکار حمایتی» را نیز مشخص کند.

مسئله دیگر، مقاومت و اینرسی سازمانی در برابر تغییر است. هرچند سازمان ممکن است از نظر رسمی ضرورت تحول را بپذیرد، عادت‌های تثبیت‌شده، نگرانی از دست دادن موقعیت، ضعف اعتماد، ساختارهای بوروکراتیک، کمبود منابع و الگوهای ذهنی قدیمی می‌توانند تغییر را کند یا متوقف کنند. مدل مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی نشان داده است که متغیرهای روانی و رفتاری در ایجاد یا کاهش سکون سازمانی نقش قابل توجهی دارند (Ghavami et al., 2023). در نتیجه، تغییر آموزش سازمانی صرفاً با تدوین دستورالعمل یا خرید فناوری جدید تحقق پیدا نمی‌کند؛ بلکه باید آمادگی روانی و انگیزشی کارکنان، اعتماد به فرایند تغییر، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری و احساس ارزشمندی یادگیری نیز تقویت شود. از سوی دیگر، توسعه نظام آموزشی زمانی می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد منجر شود که یادگیری به‌صورت یک قابلیت جمعی در سازمان نهادینه گردد و کارکنان بتوانند دانش جدید را دریافت، مبادله و در موقعیت‌های واقعی به‌کار گیرند. چنین دیدگاهی، آموزش را از یک فعالیت اداری به یکی از ارکان توسعه ظرفیت سازمانی تبدیل می‌کند.

ضرورت طراحی یک مدل بومی برای تغییر آموزش سازمانی زمانی برجسته‌تر می‌شود که ویژگی‌های صنعت و زمینه نهادی سازمان مورد توجه قرار گیرد. صنعت دخانیات ایران در محیطی فعالیت می‌کند که هم‌زمان تحت تأثیر تحولات بازار، مقررات، فناوری، انتظارات اجتماعی، مسائل سلامت، رقابت، محدودیت‌های اقتصادی و الزامات حکمرانی قرار دارد. ارزیابی نهادی صنعت دخانیات ایران بیانگر اهمیت توجه به شرایط نهادی و ساختاری خاص این صنعت در تحلیل عملکرد و سیاست‌گذاری آن است (Rajabpour et al., 2025). همچنین، سناریونویسی آینده صنعت دخانیات ایران با تأکید بر حکمرانی مطلوب نشان داده است که آینده این صنعت با عدم‌قطعیت‌ها و متغیرهای متعددی پیوند خورده است و برنامه‌ریزی برای آن مستلزم نگاه آینده‌نگر و چندبعدی است (Sajjadi et al., 2022). چنین شرایطی اقتضا

می‌کند که آموزش مدیران و کارکنان شرکت دخانیات نیز متناسب با تحولات محیطی و الزامات آینده بازطراحی شود و توانایی مواجهه با تغییرات پیچیده را در نیروی انسانی ارتقا دهد.

در خود شرکت دخانیات ایران نیز مطالعات پیشین بر اهمیت مدیریت منابع انسانی، جانشین‌پروری و توسعه فرهنگ‌های تخصصی تأکید کرده‌اند. طراحی مدل یکپارچه جانشین‌پروری مدیران در این شرکت نشان داده است که شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیریتی برای استمرار و بهبود عملکرد سازمان اهمیت دارد (Habibollah et al., 2023). در ادامه، بررسی روابط علّی میان معیارهای مدل یکپارچه جانشین‌پروری مدیران، بر ضرورت نگاه نظام‌مند به توسعه مدیران و ارتباط میان عوامل مختلف این فرایند تأکید کرده است (Habibollah et al., 2024). افزون بر این، طراحی مدل کیفی فرهنگ ایمنی و سلامت منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، نگرش‌های نیروی انسانی و الزامات تخصصی صنعت در این شرکت دارای ویژگی‌های متمایزی هستند و نمی‌توان الگوهای عمومی مدیریت منابع انسانی را بدون توجه به این زمینه به کار گرفت (Mirbolouk Shalmaei et al., 2025). بنابراین، اگر قرار باشد نظام آموزش سازمانی شرکت دخانیات در جهت افزایش شایستگی، بهبود عملکرد، ارتقای انطباق‌پذیری و تقویت ظرفیت تغییر حرکت کند، مدل مورد استفاده باید با ساختار، فرهنگ، محیط نهادی و نیازهای واقعی این سازمان همخوان باشد.

با وجود توسعه ادبیات آموزش سازمانی، تحول دیجیتال، مدیریت تغییر، یادگیری سازمانی و توسعه منابع انسانی، مطالعات موجود غالباً هر یک بخشی از مسئله را بررسی کرده‌اند. برخی بر شیوه‌ها و فناوری‌های نوین آموزش تمرکز دارند، برخی بر یادگیری و انتقال آموزش، برخی بر فرهنگ و شبکه‌های یادگیری، و گروهی بر مدیریت تغییر، رهبری یا توسعه قابلیت‌های انسانی. برای نمونه، استفاده از فناوری و ابزارهای نوین می‌تواند قابلیت‌های آموزشی را توسعه دهد، اما بدون زیرساخت مناسب، حمایت مدیریتی و آمادگی کارکنان نمی‌تواند به تنهایی به تغییر پایدار منجر شود (Gezdur & Bhattacharjya, 2025; Guntner et al., 2025). به همین ترتیب، یادگیری مادام‌العمر و طراحی فراگیر آموزش زمانی اثربخش خواهند بود که با راهبرد سازمان، فرهنگ و سازوکارهای انتقال یادگیری هماهنگ شوند (Eriksson & Lycke, 2025; Selseleh et al., 2025). بر این اساس، خلأ اصلی در زمینه مورد مطالعه، نبود الگویی یکپارچه است که عوامل ایجادکننده تغییر، شرایط لازم برای اجرای آن، موانع محدودکننده، راهبردهای عملی و پیامدهای مورد انتظار را در یک چارچوب منسجم و متناسب با شرایط شرکت دخانیات ایران تبیین کند.

توجه به این خلأ از آن جهت اهمیت دارد که اتخاذ رویکردهای جزیره‌ای در آموزش می‌تواند موجب پراکندگی منابع، عدم انطباق دوره‌ها با نیازهای واقعی شغل، ضعف انتقال یادگیری و کاهش اعتماد کارکنان به برنامه‌های توسعه‌ای شود. در مقابل، یک مدل منسجم می‌تواند به مدیران کمک کند تا آموزش را با نیازهای تولید، کیفیت، نوآوری، مدیریت دانش، توسعه مدیران و تحولات محیطی همسو سازند. چنین مدلی باید علاوه بر عوامل ساختاری و فناورانه، آمادگی افراد برای تغییر، حمایت مدیریت، فرهنگ یادگیری، زیرساخت‌های مالی و آموزشی و موانع اجتماعی و اقتصادی را نیز در نظر گیرد. همچنین لازم است پیامدهای آموزش نه صرفاً بر اساس تعداد دوره‌ها یا ساعات آموزش، بلکه بر پایه تغییر در شایستگی، رفتار، عملکرد، فرهنگ و ظرفیت سازگاری سازمان ارزیابی شود. این نگاه با جهت‌گیری پژوهش‌های جدیدی که آموزش را به عملکرد، نوآوری، چابکی، یادگیری و تحول سازمانی پیوند می‌دهند، سازگار است (Forliano et al., 2024; Mohd Said et al., 2025; Tripathi & Dhir, 2023). از این منظر، طراحی مدل تغییر آموزش سازمانی می‌تواند حلقه اتصال میان نیازهای راهبردی سازمان

و توسعه واقعی ظرفیت‌های انسانی باشد و به شرکت امکان دهد نظام آموزشی خود را از رویکرد سنتی و دوره‌محور به رویکردی پویا، شایستگی‌محور و یادگیری‌محور ارتقا دهد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این فرایند است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی به شمار می‌رود که ماهیت کیفی دارند. در طرح‌های اکتشافی، پژوهشگر در صدد کشفی عمیق درباره موقعیت نامعین می‌باشد. بنابراین برای طراحی مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران به عنوان موقعیت نامعین، با استفاده از نظریه داده بنیاد و انجام مصاحبه بر مبنای نمونه‌گیری نظری، ابعاد گوناگون این فرایند استخراج گردید.

جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه خبرگان شرکت دخانیات ایران بود که در بازه زمانی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ مشغول به فعالیت بودند. انتخاب حجم مناسب نمونه در پژوهش کیفی، مستلزم معامله‌ای پایاپای بین گستردگی پژوهش و عمق آن است و بهترین شیوه نمونه‌گیری این است که تا رسیدن به موعد زائد یعنی موردی که پس از آن اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید، به انتخاب موارد ادامه داده شود و از سوی دیگر زمانی که مورد جدیدی در نمونه، یافته‌های حاصل از پژوهش موارد قبلی را تکرار کند، اعتبار یافته‌های قبلی افزایش می‌یابد. لذا با توجه به ماهیت غیرقابل پیش‌بینی طرح‌های پژوهش کیفی، فنون نمونه‌گیری این پژوهش نیز انعطاف‌پذیر بوده و نمونه‌گیری‌ها هدفمند هستند. بنابراین روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر، هدفمند بود که در نهایت بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر از خبرگان شرکت دخانیات به عنوان نمونه در مصاحبه‌ها شرکت کردند. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه شغلی (سال)	جایگاه سازمانی
۱	مرد	دکتری	بالاتر از ۲۰	مدیریت ارشد و استراتژی
۲	مرد	کارشناسی ارشد	۱۵-۱۱	مدیریت تحقیقات و نوآوری
۳	مرد	دکتری	۲۰-۱۶	مدیریت بازرسی
۴	مرد	کارشناسی ارشد	۱۵-۱۱	مدیریت تحقیقات و نوآوری
۵	مرد	کارشناسی ارشد	۲۰-۱۶	مدیریت برنامه ریزی و نظارت
۶	مرد	دکتری	بالاتر از ۲۰	مدیر عامل
۷	مرد	کارشناسی ارشد	۱۵-۱۱	مدیریت فنی و مهندسی
۸	مرد	کارشناسی ارشد	۱۵-۱۱	مدیریت بازرسی
۹	زن	دکتری	بالاتر از ۲۰	مدیریت توسعه تکنولوژی
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	۱۵-۱۱	مدیریت فروش
۱۱	زن	دکتری	۲۰-۱۶	مدیریت تحقیقات و نوآوری
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	بالاتر از ۲۰ سال	مدیریت صادرات
۱۳	مرد	دکتری	۲۰-۱۶	مدیریت توسعه تکنولوژی
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	۲۰-۱۶	مدیریت منابع انسانی
۱۵	مرد	دکتری	بالاتر از ۲۰ سال	مدیریت فنی و مهندسی

برای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و مدت مصاحبه ۶۰ الی ۹۰ دقیقه بود که توضیحات کافی راجع به مسئله پژوهش و مولفه‌های استخراج شده از مبانی نظری برای مصاحبه شوندگان گزارش شد و نظرات آن‌ها در بررسی و تایید مولفه‌ها ثبت گردید. بنابراین از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و کسب توافق لازم، ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌های نهایی برای طراحی مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران شناسایی و تعیین شدند. این مصاحبه شامل اطلاعات جمعیت شناختی و ۵ سوال اصلی بازپاسخ بود. سوال‌های اصلی مصاحبه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. سوال‌های اصلی فرایند مصاحبه با خبرگان

ردیف	سوال
۱	به نظر شما چه عواملی می‌توانند بر تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات تاثیرگذار باشند؟
۲	به نظر شما تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات چه پیامدهایی دارد؟
۳	به نظر شما راهبردهای تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات کدام می باشند؟
۴	به نظر شما شرایط زمینه ای برای تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات کدامند؟
۵	به نظر شما شرایط مداخله‌گر محدودکننده در تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات کدامند؟

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در طول کدگذاری باز، داده ها به قطعات مجزا شکسته و از نزدیک بررسی می‌شوند و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند. هدف از کدگذاری محوری، شروع فرایند پیونددهی داده‌هایی است که در طی فرایند کدگذاری باز شکسته شده‌اند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها با مقوله‌های فرعی مرتبط می‌شوند. در مرحله کدگذاری محوری پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند، آن را (به عنوان مقوله یا پدیدهٔ اصلی[1]) در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌کند. سایر مقوله‌ها متشکل از: شرایط علی[2] (عواملی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، راهبردها[3] (اقداماتی که در رابطه با مقوله اصلی انجام می‌شود)، شرایط زمینه‌ای[4] (شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می گذارند) و شرایط مداخله‌گر[5] (عوامل محیطی و زمینه‌ای ویژه‌ای که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، و پیامدها[6] (عواقب حاصل از راهبردها) است. انجام این مرحله مستلزم ترسیم شکلی است که نمودار کدگذاری نامیده می‌شود که در قالب شکل ۳-۳ آمده است. در نهایت جهت اجماع نظر خبرگان درباره مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران از مصاحبه از روش دلفی فازی استفاده شد.

یافته‌ها

جهت بررسی سوال پژوهش، ابتدا مقوله‌های فرعی، زیر مقوله و مفاهیم شرایط علی، پیامدها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر و راهبردها در مورد تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جداول ۳ تا ۸ ارائه شده است و سپس الگوی پارادایمی پژوهش برای تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. core category or phenomenon
2 . causal conditions
3. strategies
4. context conditions
5. intervening conditions
6. consequences

جدول ۳. شرایط علی مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران (مقوله اصلی: شرایط علی تغییر آموزش سازمانی)

مقوله فرعی	زیر مقوله ها	مفاهیم
	تحول ساختاری و استراتژیک	احساس نیاز به تحول در ساختار سنتی سازمان
		تغییر استراتژی و ماموریت سازمان
عوامل ساختاری و سازمانی	تغییر ساختار نیروی انسانی	ورود نسل جدید کارکنان با انتظارات متفاوت
		نیازهای آموزشی متفاوت و نوین کارکنان
عوامل فردی	نگرش نسبت به تغییر	نگرش نسبت به توانمندی های خود برای تغییر
		نگرش نسبت به افزایش تخصص و تجربه حرفه‌ای
		نگرش نسبت به آموزش های جدید
	احساس تعلق به سازمان	میزان وفاداری
		میزان همکاری و عملکرد تیمی
		هدف مشترک در سازمان
	انگیزه تغییر	آمادگی شناختی برای تغییر
		احساسات مثبت نسبت به تغییرات
	تعهد به سازمان	تعهد عاطفی به سازمان
		تعهد هنجاری و اخلاقی به سازمان
عوامل برون سازمانی و محیطی	تغییرات بازار و رقابت	تغییرات بازار و رقابت داخلی
		تغییرات بازار و رقابت بین المللی و جهانی
	تحولات و پیشرفت فناوری	فناوری های نوین آموزشی
		فناوری های نوین در صنعت دخانیات
	تحولات قانونی و مقرراتی	تحول قوانین مربوط به سلامتی
		تحول قوانین مربوط به بسته بندی و تبلیغات
		تغییر مقررات و قوانین مالیاتی
		تغییر تعهدات بین‌المللی و کنوانسیون‌ها
	تحولات اقتصادی و سیاسی	نوسانات اقتصادی زیاد
		اثرگذاری تحریم‌ها بر تأمین تجهیزات
	فشارهای اجتماعی	افزایش آگاهی عمومی و نگرانی نسبت به سلامتی
		افزایش اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکت
		افزایش تاثیر رسانه‌های اجتماعی
عوامل مدیریتی	حمایت مدیریت	تعهد و مشارکت استراتژیک مدیریت در فرایند آموزش های نوین
		پاداش دهی مدیریت برای یادگیری های نوین کارکنان
	توانایی اطلاع‌رسانی	اطلاع رسانی و پاسخ‌گویی مدیریت در مورد آموزش‌های جدید
		فرهنگ سازی برای یادگیری و آموزش در سازمان
عوامل مرتبط با تولید و محصولات	نوآوری محصولات و تغییر فرمت	تغییر و تحول در مواد اولیه و ترکیبات
		تحولات مرتبط با میزان اهمیت ایمنی محصولات
		نیاز به افزایش انعطاف پذیری در تولید محصولات
	تغییر استانداردهای جهانی در مورد محصولات دخانی	نیاز به آموزش جدید و جامع تیم‌های تحقیق و توسعه و کنترل کیفیت
		نیاز به آموزش جدید در زمینه بازاریابی و فروش
		نیاز به آموزش جدید در زمینه تولید محصولات نوین
عوامل محتوایی و فرایندی	ارتباط محتوا با واقعیت	نیاز به یکپارچگی آموزش‌ها با تحولات محصولات
		نیاز به محتوای چندسطحی و عمیق در فرایند آموزش
		نیاز به به روزرسانی دانش بر اساس تغییرات میدانی
	تغییر فرایند یادگیری و آموزش	تغییر فرایند آموزش از دانش نظری به دانش عملی
		تمرکز بر یادگیری مهارت های مبتنی بر فناوری های نوین

در جدول ۳، یافته‌ها نشان می‌دهد مقوله اصلی شرایط علی تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران شامل مقوله‌های فرعی عوامل ساختاری و سازمانی، عوامل فردی، عوامل برون‌سازمانی و محیطی، عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با تولید و محصولات، عوامل محتوایی و فرایندی می‌باشد.

جدول۴. شرایط زمینه‌ای تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران (مقوله اصلی: شرایط زمینه‌ای تغییر آموزش سازمانی)

مقوله فرعی	زیر مقوله ها	مفاهیم
شرایط زیرساختی	زیرساخت‌های فناوری آموزشی	ابزارهای تولید محتوای دیجیتال تجهیزات و فناوری‌های یادگیری دسترسی به منابع آموزشی نوین نیروی انسانی متخصص و به روز
	زیرساخت‌های مالی	تخصیص بودجه مشخص برای آموزش تخصیص بودجه مشخص برای تغییرات نوین
شرایط فرهنگی سازمان	پذیرش تغییر در سازمان	پذیرش تغییر توسط مدیران پذیرش تغییر توسط کارکنان شفافیت در دلایل و اهداف تغییر
	تمایل به یادگیری و تغییر در سازمان	ارزش‌گذاری بر دانش تخصصی تمایل به ترویج و انتقال دانش جدید طراحی آموزش متناسب با پیشرفت شغلی
	میزان رقابت و همکاری درون سازمانی	رقابت سالم درون سازمانی برای پیشرفت مشارکت مدیران در فرایند تغییر و آموزش مشارکت کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان
شرایط برون سازمانی	فشارهای اجتماعی	فشار نهادهای بالادستی فشار مردم جامعه فشار رسانه‌ها
	نظارت‌های ملی و بین‌المللی	الزامات شدید استانداردسازی ملی همسویی با استانداردهای مدیریت کیفیت جهانی

در جدول ۴، یافته‌ها نشان می‌دهد مقوله اصلی شرایط زمینه‌ای مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران شامل مقوله‌های فرعی شرایط زیرساختی، شرایط فرهنگ سازمانی و شرایط برون سازمانی می‌باشد.

جدول ۵. شرایط مداخله‌گر تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران (مقوله اصلی: شرایط مداخله‌گر تغییر آموزش سازمانی)

مقوله فرعی	زیر مقوله ها	مفاهیم
موانع آموزشی	موانع مبتنی بر اجرای فرایند آموزش	کمبود نیروی انسانی متخصص تمرکز بر روش های آموزشی سنتی زیرساخت‌های فناوری آموزشی ضعیف
	موانع مبتنی بر محتوای آموزش	تمرکز بر محتوای آموزشی منسوخ شده محتوای آموزشی غیرکاربردی عدم تناسب محتوا با نیازهای آموزشی نیروی انسانی
موانع ساختاری	موانع مبتنی بر اهداف سازمان	عدم یکپارچگی اهداف سازمان عدم تعریف اهداف تغییر آموزشی
	موانع ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد ضعیف عدم وجود شاخص‌های شایستگی

	موانع مدیریتی	دیوان‌سالاری عدم صلاحیت عدم تعهد اجرایی
موانع اجتماعی-فرهنگی	موانع اجتماعی	تأثیرگذاری شبکه‌های اجتماعی موازی عدم مسئولیت‌پذیری اجتماعی
	موانع فرهنگی	فرسودگی فرهنگی بی اعتمادی به تغییر و نوآوری
موانع اقتصادی	کمبود منابع مالی	عدم اختصاص بودجه پایدار برای فناوری‌های آموزشی تأخیر در تأمین ملزومات و تجهیزات

در جدول ۵، یافته‌ها نشان می‌دهد مقوله اصلی شرایط مداخله‌گر مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران شامل مقوله‌های فرعی موانع آموزشی، موانع ساختاری، موانع اجتماعی–فرهنگی و موانع اقتصادی می‌باشد.

جدول ۶. پیامدهای مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران (مقوله اصلی: پیامدهای تغییر آموزش سازمانی)

مقوله فرعی	زیر مقوله ها	مفاهیم
پیامدهای عملکردی	بهبود عملکرد سازمان	بهره وری تولید افزایش کیفیت محصولات
	بهبود مدیریت آموزش و یادگیری	یکپارچگی و کارایی فرآیندهای آموزش افزایش یادگیری مبتنی بر عمل
پیامدهای رفتاری-روانی	تغییر رفتار کارکنان	افزایش سطح شایستگی‌ها و انطباق کارکنان کاهش ترک خدمت دریافت، انتقال و به‌کارگیری دانش جدید
	پیامدهای روانشناختی	افزایش حس شایستگی و خودکارآمدی تقویت همبستگی و مشارکت سازمانی
پیامدهای فرهنگی	تقویت فرهنگ همکاری و رقابت	تغییر هنجار مشارکت در توسعه دانش حرفه‌ای تقویت فرهنگ رقابت سالم برای پیشبرد اهداف
	تقویت فرهنگ یادگیری مداوم	تقویت نوآوری‌های مبتنی بر دانش همسویی آموزش‌ها با اهداف سازمان
پیامدهای اجتماعی-اخلاقی	تقویت سرمایه اجتماعی	افزایش اعتماد ذی‌نفعان افزایش تعاملات ساختاریافته شرکت با بیرون
	افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی	پذیرش و اجرای سخت‌گیرانه قوانین توجه به شاخص‌های سلامتی توجه به شاخص های اخلاقی توجه به شاخص‌های محیط زیستی

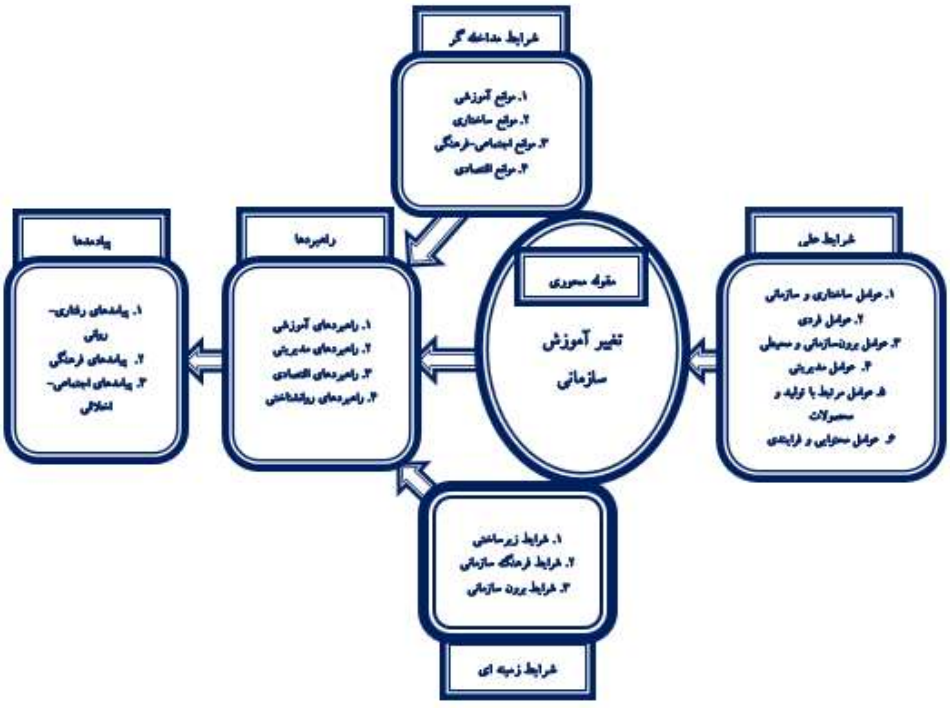
در جدول ۶، یافته‌ها نشان می‌دهد مقوله اصلی پیامدهای مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران شامل پیامدهای عملکردی، پیامدهای رفتاری–روانی، پیامدهای فرهنگی و پیامدهای اجتماعی–اخلاقی می‌باشد.

جدول ۷. راهبردهای مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران (مقوله اصلی: راهبردهای تغییر آموزش سازمانی)

مقوله فرعی	زیر مقوله ها	مفاهیم
راهبردهای آموزشی	ایجاد کمیته راهبردی آموزش	توانمندسازی متخصصین آموزش‌دهنده
		استفاده از دانش، تجهیزات و فناوری‌های نوین جهانی در فرایند آموزش
		پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش یکپارچه
		تدوین منشور یادگیری سازمانی
	ارتقاء روش‌های آموزشی	استفاده از روش‌های تلفیقی و خلاقانه در آموزش
		همکاری با مراکز علمی-پژوهشی برای آموزش قوی‌تر
		ارتقاء مشارکت در آموزش و تبدیل کارکنان به سفیران دانش در صنعت
راهبردهای مدیریتی	جانشین پروری رهبری	انتخاب مدیران بر اساس شایستگی رهبری
		انتخاب مدیران بر اساس شایستگی تخصصی
	مقابله با رفتارهای رهبری غیرمتعهد	راه‌اندازی سیستم بازخورد سریع نسبت به مدیریت
		تغییر سریع رهبران غیرمتعهد
راهبردهای اقتصادی	سرمایه‌گذاری روی آموزش	ایجاد اعتبار مختص آموزش درون سازمانی
		ایجاد اعتبار مختص آموزش برون سازمانی
راهبردهای روانشناختی	اعتمادسازی روانشناختی	ایجاد فضای روانی امن در سازمان
		ایجاد حس شایستگی و کفایت در کارکنان
	افزایش تعهد	سنجش تعهد به یادگیری
		فراهم سازی مشوق ها برای تسهیل تغییرات نوین

در جدول ۷، یافته‌ها نشان می‌دهد مقوله اصلی راهبردهای مدل تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران شامل راهبردهای آموزشی، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای اقتصادی و راهبردهای روانشناختی می‌باشد.

سپس الگوی پارادایمی تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران به صورت ذیل طراحی گردید.



شکل ۱. الگوی پارادیمی تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی تغییر آموزش سازمانی در شرکت دخانیات ایران از مجموعه‌ای به‌هم‌پیوسته از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. در بخش شرایط علی، شش مقوله اصلی شامل عوامل ساختاری و سازمانی، عوامل فردی، عوامل برون‌سازمانی و محیطی، عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با تولید و محصولات و عوامل محتوایی و فرایندی شناسایی شد. شرایط زمینه‌ای نیز در سه حوزه شرایط زیرساختی، فرهنگ سازمانی و شرایط برون‌سازمانی قرار گرفت و شرایط مداخله‌گر شامل موانع آموزشی، ساختاری، اجتماعی–فرهنگی و اقتصادی بود. در ادامه، چهار دسته راهبرد آموزشی، مدیریتی، اقتصادی و روان‌شناختی استخراج شد و پیامدهای مورد انتظار مدل در چهار حوزه عملکردی، رفتاری–روانی، فرهنگی و اجتماعی–اخلاقی قرار گرفت. همچنین نتایج دلفی فازی نشان داد که تمام مفاهیم مدل پارادایمی از آستانه پذیرش بالاتر از ۰.۷ برخوردار بوده و مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند. این الگو نشان می‌دهد که تغییر آموزش سازمانی یک مداخله منفرد یا صرفاً آموزشی نیست، بلکه فرایندی چندسطحی است که باید میان الزامات محیطی، ساختار سازمان، ویژگی‌های کارکنان، حمایت مدیریتی، منابع و زیرساخت‌ها و پیامدهای مورد انتظار هماهنگی ایجاد کند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که عوامل ساختاری و سازمانی از شرایط علی اصلی تغییر آموزش سازمانی هستند. تحول در ساختارهای سنتی، تغییر استراتژی و مأموریت سازمان، ورود نسل‌های جدید نیروی انسانی و ظهور نیازهای آموزشی متفاوت، فشارهایی ایجاد می‌کنند که نظام آموزش را به بازطراحی وادار می‌سازند. این نتیجه با دیدگاه Krajcsak و Bakacsi همسو است که تحول سازمانی را فرایندی چندسطحی دانسته و تأکید می‌کنند ایجاد ظرفیت آینده سازمان مستلزم هماهنگی میان تغییرات فردی، گروهی و ساختاری است (Krajcsak & Bakacsi, 2025). همچنین مدل‌های نوظهور سازمانی در شرایط تغییر، بر بازنگری در الگوهای حکمرانی، ساختارهای تصمیم‌گیری و نحوه سازمان‌دهی منابع تأکید دارند (Angelo, 2025). نتایج Heydari Sadeh و همکاران نیز نشان داده است که در مدیریت تغییر سازمانی مبتنی بر تحول دیجیتال، ساختار، منابع انسانی، فناوری، استراتژی و فرهنگ از حوزه‌های اصلی تغییر محسوب می‌شوند (Heydari Sadeh et al., 2024). بنابراین، نظام آموزشی نمی‌تواند مستقل از ساختار کلان سازمان تغییر کند و هرگونه تحول پایدار در آموزش باید با اصلاح سازوکارهای تصمیم‌گیری، شایستگی‌های شغلی و نیازهای راهبردی سازمان همراه باشد.

یافته دیگر مربوط به نقش عوامل فردی شامل نگرش نسبت به تغییر، احساس تعلق به سازمان، انگیزه تغییر و تعهد سازمانی بود. این نتیجه بیانگر آن است که حتی در صورت فراهم بودن زیرساخت‌های رسمی، موفقیت نظام جدید آموزشی در گرو پذیرش و مشارکت کارکنان است. مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که آمادگی برای تغییر با تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد و فرهنگ سلسله‌مراتبی می‌تواند این روابط را تعدیل کند (Alqudah et al., 2022). همچنین Aslani و همکاران نشان دادند که مدل‌های ذهنی افراد می‌توانند در چگونگی درک و پذیرش فرایند تغییر سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند (Aslani et al., 2021). از سوی دیگر، عوامل روان‌شناختی یکی از پایه‌های ایجاد یا کاهش اینرسی سازمانی به شمار می‌روند (Ghavami et al., 2023). بر این اساس می‌توان استدلال کرد که تحول آموزش سازمانی زمانی از سطح رسمی فراتر می‌رود که کارکنان آموزش جدید را تهدیدی برای موقعیت یا عادات شغلی خود تلقی نکنند، بلکه آن را ابزاری برای ارتقای شایستگی، رشد حرفه‌ای و افزایش اثربخشی بدانند. به همین دلیل، ایجاد انگیزش، اعتماد و احساس تعلق باید بخشی از طراحی فرایند تغییر آموزشی باشد.

عوامل برون‌سازمانی و محیطی نیز یکی دیگر از شرایط علی مهم بودند. تغییرات بازار و رقابت، تحولات فناوری، تغییر مقررات، نوسانات اقتصادی و سیاسی و افزایش حساسیت اجتماعی نسبت به مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها موجب می‌شود شرکت دخانیات نتواند نظام آموزشی خود را ثابت نگه دارد. این یافته با نتایج Atanassova و همکاران همخوان است که نشان داده‌اند یادگیری سازمانی و چابکی راهبردی از ظرفیت‌های مهم سازمان برای مواجهه با محیط‌های ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و مبهم هستند (Atanassova et al., 2025). همچنین تحلیل نهادی صنعت دخانیات ایران بر اهمیت شرایط ساختاری و نهادی خاص این صنعت تأکید دارد (Rajabpour et al., 2025). یافته‌های Sajjadi و همکاران نیز نشان می‌دهد آینده صنعت دخانیات ایران تحت تأثیر عدم‌قطعیت‌های متعدد و ضرورت توجه به حکمرانی و سناریوهای آینده قرار دارد (Sajjadi et al., 2022). بنابراین، بخشی از ضرورت تغییر آموزش سازمانی از بیرون سازمان ناشی می‌شود؛ یعنی سازمان باید دانش و شایستگی کارکنان را متناسب با تحول بازار، مقررات، فناوری و انتظارات اجتماعی به‌صورت مستمر به‌روز کند.

در بخش عوامل مدیریتی، حمایت مدیریت، مشارکت راهبردی مدیران، نظام پاداش، اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی برای یادگیری به‌عنوان محرک‌های تغییر شناسایی شدند. این نتیجه اهمیت نقش مدیران را در تبدیل آموزش از یک فعالیت اداری به یک سازوکار راهبردی نشان می‌دهد. پژوهش Elamin بر اهمیت پویایی‌های رهبری در سازمان‌های امروزی و نقش رهبران در هدایت تغییر تأکید کرده است (Elamin, 2024). همچنین Dhar در مدل یادگیری و توسعه مربی‌گری مدیریتی، نقش یادگیری مستمر مدیران و قابلیت آنان برای تسهیل رشد و توسعه کارکنان را برجسته می‌کند (Dhar, 2025). نتایج Guntner و همکاران نیز نشان می‌دهد ترکیب ابزارهای رهبری هدف‌گرا با ذهنیت مناسب مدیر می‌تواند انتقال آموزش به محیط کار را بهبود دهد (Guntner et al., 2025). افزون بر این، فاصله ادراکی میان رهبر و تیم درباره شرایط محیطی می‌تواند کیفیت انتقال آموزش رهبری را تحت تأثیر قرار دهد (Tafvelin et al., 2025). بنابراین، مدیریت در مدل حاضر نه صرفاً نقش تأمین‌کننده منابع، بلکه نقش تسهیل‌گر، الگو و حافظ انسجام تغییر آموزشی را ایفا می‌کند.

عوامل مرتبط با تولید و محصولات و نیز عوامل محتوایی و فرایندی، دو گروه دیگر شرایط علی بودند. تغییر در مواد اولیه، استانداردها، فناوری تولید، ایمنی محصول، بازاریابی و توسعه محصول موجب ایجاد نیازهای مهارتی تازه می‌شود و محتوای آموزش باید با این تحولات هماهنگ گردد. این نتیجه با دیدگاه Mohd Said و همکاران همسو است که آموزش و توسعه را زمانی اثربخش می‌دانند که به بهبود عملکرد سازمانی و توانایی کارکنان برای انجام وظایف مرتبط شود (Mohd Said et al., 2025). همچنین Obeng و همکاران بر ارتباط آموزش کارکنان با کیفیت منابع انسانی و عملکرد شغلی تأکید کرده‌اند (Obeng et al., 2024). پژوهش Hassanpour و همکاران نیز در طراحی دوره‌های آموزشی کاربردی، بر نیازسنجی، هدف‌گذاری، اجرای مناسب، امکانات آموزشی و ارزشیابی تأکید کرده است (Hassanpour et al., 2025). از سوی دیگر، مدل آموزش سازمانی با رویکرد ارتقای ظرفیت سیاست‌گذاری نشان می‌دهد که محتوای آموزش باید از نیازهای واقعی و قابلیت‌های مورد انتظار سازمان استخراج شود (Kaki et al., 2025). این شواهد از یافته حاضر حمایت می‌کنند که آموزش اثربخش باید از حالت عمومی، نظری و ثابت به آموزش مسئله‌محور، کاربردی و هماهنگ با نیازهای واقعی تولید و بازار تغییر کند.

در زمینه شرایط زمینه‌ای، نتایج نشان داد که زیرساخت‌های فناوری آموزشی، منابع مالی، نیروی انسانی متخصص، پذیرش تغییر، ارزش‌گذاری دانش، همکاری درون‌سازمانی و فشارهای برون‌سازمانی بستر اجرای موفق تغییر را تشکیل می‌دهند. تحول آموزش بدون زیرساخت دیجیتال و دسترسی به فناوری‌های یادگیری جدید دشوار خواهد بود. Pourshahabi در مدل سیستمی آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی نشان داده است که فناوری می‌تواند بخش‌های مختلف نظام آموزش از طراحی تا اجرا و ارزیابی را متحول کند (Pourshahabi, 2023).

استفاده از مدل‌های زبانی بزرگ در آموزش کارکنان نیز نمونه‌ای از ظرفیت فناوری برای ایجاد روش‌های آموزشی نوآورانه است (Gezdur & Bhattacharjya, 2025). همچنین Selseleh و همکاران در مدل تلفیقی طراحی همگانی برای یادگیری تأکید دارند که طراحی برنامه آموزشی باید انعطاف‌پذیر و متناسب با تنوع نیازهای یادگیرندگان باشد (Selseleh et al., 2025). بنابراین، زیرساخت در مدل حاضر فقط به تجهیزات محدود نمی‌شود، بلکه ترکیبی از فناوری، منابع انسانی، بودجه، فرهنگ پذیرش تغییر و دسترسی به منابع یادگیری را شامل می‌شود. نقش فرهنگ سازمانی در شرایط زمینه‌ای نیز یافته مهمی بود. ارزش‌گذاری دانش تخصصی، تمایل به انتقال دانش، رقابت سالم، مشارکت مدیران و کارکنان و پذیرش تغییر از مؤلفه‌های اصلی این حوزه بودند. این یافته با نتایج Ghaffarian Sokhanvar و همکاران همخوان است که در تحلیل شبکه یادگیری سازمانی، ارتباطات و جریان دانش میان افراد و واحدها را در شکل‌گیری یادگیری سازمانی مهم دانسته‌اند (Ghaffarian Sokhanvar et al., 2025). Wang و همکاران نیز نشان داده‌اند که ظرفیت شبکه‌ای همراه با اقلیم نوآوری می‌تواند خلق دانش را تسهیل کند (Wang et al., 2023). همچنین مدل راهبردهای تحول سازمانی با تأکید بر فرهنگ یادگیری و نوآوری، فرهنگ را یکی از بسترهای اساسی تحول پایدار می‌داند (Moslemi et al., 2024). از سوی دیگر، Eriksson و Lycke تأکید دارند که یادگیری پایدار سازمانی نیازمند تبدیل یادگیری مادام‌العمر به بخشی از فرهنگ و فعالیت روزمره سازمان است (Eriksson & Lycke, 2025). در نتیجه، اگر آموزش همچنان به دوره‌های رسمی و جدا از فعالیت‌های روزمره محدود شود، امکان نهادینه شدن تغییر کاهش می‌یابد.

در بخش شرایط مداخله‌گر، موانع آموزشی، ساختاری، اجتماعی–فرهنگی و اقتصادی شناسایی شدند. کمبود نیروی متخصص، روش‌های سنتی آموزش، زیرساخت فناورانه ضعیف، محتوای منسوخ، ناهماهنگی اهداف، ضعف ارزیابی عملکرد، دیوان‌سالاری، بی‌اعتمادی به تغییر و نبود بودجه پایدار می‌توانند اثربخشی راهبردهای آموزشی را کاهش دهند. این یافته را می‌توان با رویکرد سیستمی به تغییر توضیح داد؛ زیرا یک اختلال در یکی از زیرسیستم‌های سازمان می‌تواند بر سایر بخش‌ها اثر بگذارد و مانع تحقق نتیجه مورد انتظار شود (Forliano et al., 2024). همچنین Kauffeld و همکاران تأکید کرده‌اند که یادگیری و انتقال آموزش تحت تأثیر محیط کار، حمایت سازمانی و فرصت استفاده از آموخته‌ها قرار دارد (Kauffeld et al., 2025). بنابراین، حتی آموزش باکیفیت نیز در صورت نبود فرصت کاربرد، حمایت مدیریتی یا منابع کافی، الزاماً به تغییر عملکرد منجر نمی‌شود. این نتیجه لزوم توجه هم‌زمان به رفع موانع ساختاری و فرهنگی در کنار ارتقای کیفیت آموزشی را نشان می‌دهد.

راهبردهای شناسایی‌شده در پژوهش شامل راهبردهای آموزشی، مدیریتی، اقتصادی و روان‌شناختی بودند. تشکیل کمیته راهبردی آموزش، استفاده از فناوری‌های نوین، مدیریت دانش یکپارچه، تدوین منشور یادگیری، همکاری با مراکز علمی، جانشین‌پروری، مقابله با رهبری غیرمتعهد، سرمایه‌گذاری در آموزش، ایجاد امنیت روانی و افزایش تعهد به یادگیری، مجموعه‌ای از اقدامات مکمل را تشکیل می‌دهند. نتایج Homayouni Bakhshayesh و همکاران نیز در ارائه نقشه راه آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان، بر هماهنگی میان سیاست‌گذاری، فرایندها، منابع و روش‌های آموزشی تأکید دارد (Homayouni Bakhshayesh et al., 2024). مطالعه Tripathi و Dhir نیز نشان داده است که مداخلات توسعه منابع انسانی از طریق تقویت چابکی یادگیری می‌توانند با نوآوری سازمانی مرتبط شوند (Tripathi & Dhir, 2023). در شرکت دخانیات نیز مطالعات مربوط به جانشین‌پروری مدیران اهمیت توسعه نظام‌مند شایستگی‌های مدیریتی را تأیید کرده‌اند (Habibollah et al., 2023, 2024). بنابراین، راهبردهای تغییر آموزش باید میان توسعه شایستگی، رهبری، فناوری، سرمایه‌گذاری و عوامل روان‌شناختی پیوند ایجاد کنند.

در نهایت، پیامدهای مدل در چهار دسته عملکردی، رفتاری–روانی، فرهنگی و اجتماعی–اخلاقی قرار گرفت. افزایش بهره‌وری و کیفیت، بهبود مدیریت یادگیری، توسعه شایستگی‌ها، افزایش خودکارآمدی، کاهش ترک خدمت، تقویت مشارکت، توسعه فرهنگ یادگیری و نوآوری، افزایش اعتماد ذی‌نفعان و تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی از جمله نتایج مورد انتظار تغییر آموزش سازمانی بودند. این یافته با پژوهش Mohd Said و همکاران درباره نقش آموزش و توسعه در عملکرد سازمانی هماهنگ است (Mohd Said et al., 2025) و با نتایج Obeng و همکاران در خصوص پیوند آموزش با عملکرد و کیفیت منابع انسانی نیز همسویی دارد (Obeng et al., 2024). همچنین ارتباط مداخلات توسعه منابع انسانی با چابکی یادگیری و نوآوری سازمانی در مطالعه Tripathi و Dhir از پیامدهای نوآورانه مدل حمایت می‌کند (Tripathi & Dhir, 2023). از منظر صنعت دخانیات، یافته Mirbolouk Shalmaei و همکاران درباره اهمیت فرهنگ ایمنی و سلامت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که پیامدهای توسعه منابع انسانی در این شرکت تنها اقتصادی و عملکردی نیست، بلکه ابعاد فرهنگی، سلامت، مسئولیت‌پذیری و رفتار سازمانی را نیز شامل می‌شود (Mirbolouk Shalmaei et al., 2025). در مجموع، مدل حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تغییر آموزش سازمانی باید به‌عنوان یک نظام تحول‌آفرین دیده شود که ورودی‌های ساختاری، انسانی و محیطی را از طریق راهبردهای هماهنگ به پیامدهای چندسطحی در سطح فرد، سازمان و جامعه پیوند می‌دهد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، مطالعه به‌صورت کیفی و در یک سازمان مشخص، یعنی شرکت دخانیات ایران، انجام شد؛ ازاین‌رو تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها و صنایع باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها بر مبنای مصاحبه با خبرگان گردآوری شدند و احتمال تأثیر برداشت‌های شخصی، تجربه‌های مدیریتی و سوگیری‌های ادراکی مشارکت‌کنندگان بر برخی یافته‌ها وجود دارد. سوم، اگرچه نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و اعتبار مؤلفه‌ها با دلفی فازی بررسی شد، طراحی مقطعی پژوهش امکان بررسی پویایی مؤلفه‌های مدل در طول زمان را محدود می‌کند. همچنین شرایط اقتصادی، فناورانه، قانونی و مدیریتی صنعت دخانیات می‌تواند در دوره‌های مختلف تغییر کند و بر اهمیت نسبی مؤلفه‌های مدل اثر بگذارد. محدودیت دیگر آن است که مدل حاضر در مرحله طراحی و تأیید خبرگانی قرار دارد و پیامدهای عملی اجرای آن در محیط واقعی سازمان، از طریق یک مطالعه مداخله‌ای یا طولی، مورد سنجش قرار نگرفته است.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل استخراج‌شده با استفاده از رویکرد کمی و روش‌هایی مانند تحلیل عاملی تأییدی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری در نمونه‌ای بزرگ‌تر از مدیران و کارکنان شرکت آزمون شود تا روابط میان سازه‌ها و قدرت تبیین مدل بررسی گردد. انجام مطالعات مشابه در صنایع دیگر از جمله بانکداری، نفت و گاز، صنایع تولیدی و سازمان‌های خدماتی می‌تواند به ارزیابی قابلیت انتقال مدل و شناسایی مؤلفه‌های وابسته به زمینه کمک کند. همچنین انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی تغییر نگرش، رفتار، شایستگی و عملکرد کارکنان پیش و پس از اجرای راهبردهای پیشنهادی ضروری است. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهایی مانند آمادگی برای تغییر، امنیت روان‌شناختی، حمایت مدیریت ارشد، بلوغ دیجیتال، فرهنگ یادگیری و قابلیت مدیریت دانش را به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌کننده بررسی کنند. مقایسه دیدگاه مدیران، کارشناسان آموزش و کارکنان عملیاتی نیز می‌تواند درک کامل‌تری از شکاف‌های ادراکی موجود در فرایند تغییر آموزش سازمانی فراهم آورد.

پیشنهاد می‌شود شرکت دخانیات ایران برای اجرای مدل، ابتدا یک کمیته راهبری تغییر آموزش با حضور نمایندگان مدیریت ارشد، منابع انسانی، آموزش، فناوری، تولید و واحدهای تخصصی تشکیل دهد و نیازهای آموزشی را به‌صورت مستمر با راهبردهای سازمان و تحولات

شغلی پیوند دهد. محتوای آموزشی باید از دوره‌های عمومی و ثابت به برنامه‌های مسئله‌محور، شایستگی‌محور و مبتنی بر موقعیت واقعی کار تغییر یابد و از روش‌های ترکیبی، آموزش دیجیتال، یادگیری حین کار و بازخورد سریع استفاده شود. اختصاص بودجه پایدار برای فناوری‌های آموزشی، توسعه زیرساخت‌های یادگیری و آموزش مربیان داخلی نیز ضروری است. علاوه بر این، مدیران باید بر اساس میزان حمایت از یادگیری و توسعه کارکنان ارزیابی شوند و نظام پاداش برای مشارکت در یادگیری و انتقال دانش طراحی گردد. ایجاد فضای روان‌شناختی امن، افزایش مشارکت کارکنان در طراحی تغییرات، استقرار نظام مدیریت دانش، تدوین شاخص‌های روشن برای سنجش انتقال آموزش و پیوند ارزیابی آموزش با شاخص‌های عملکرد، کیفیت، نوآوری، ایمنی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند احتمال موفقیت و پایداری تغییر آموزش سازمانی را افزایش دهد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizations today operate in environments characterized by rapid technological development, shifting competitive conditions, regulatory pressures, changing workforce expectations, and increasing demands for organizational agility. Under such circumstances, organizational change is no longer an occasional response to disruption but a continuing managerial requirement. Organizations that seek sustainable performance must continuously revise their structures, processes, leadership practices, and human resource development systems. In particular, organizational learning and strategic agility have become essential capabilities for coping with volatile, uncertain, complex, and ambiguous environments (Atanassova et al., 2025). Contemporary organizational models similarly emphasize flexible governance, adaptive structures, and the continuous development of organizational capacities in response to environmental change (Angelo, 2025). Organizational transformation therefore requires coordinated change at individual, team, and organizational levels so that current capabilities can be converted into future organizational potential (Krajcsak & Bakacsi, 2025).

Within this broader process, organizational training constitutes a central mechanism through which employees acquire the knowledge, competencies, attitudes, and behavioral capabilities necessary to respond to new organizational requirements. Training contributes to the quality of human resources and can improve job performance when it is aligned with organizational needs (Obeng et al., 2024). Training and development are also closely associated with broader organizational performance because they strengthen employees' ability to perform current responsibilities and adapt to emerging tasks (Mohd Said et al., 2025). Human resource development interventions may

further contribute to learning agility and organizational innovation, particularly when learning is treated as a continuous capability rather than a discrete administrative activity (Tripathi & Dhir, 2023). Consequently, organizational training can no longer be conceptualized merely as the delivery of periodic courses; rather, it should be understood as an integrated system supporting strategic adaptation, innovation, and continuous performance improvement.

The concept of organizational training change refers to a fundamental transformation in how organizational learning is conceptualized, designed, delivered, supported, and evaluated. New training systems increasingly incorporate digital platforms, artificial intelligence, interactive technologies, competency-based learning, personalized learning pathways, and workplace-based development. A systems model of employee training based on artificial intelligence demonstrates that emerging technologies can transform different stages of the training process and facilitate more adaptive forms of organizational learning (Pourshahabi, 2023). Similarly, the use of large language models in employee training illustrates the growing potential of intelligent technologies to support innovative, context-sensitive learning activities (Gezdur & Bhattacharjya, 2025). Universal design for learning also indicates that organizational training should accommodate diverse learning needs and provide flexible and inclusive learning opportunities (Selseleh et al., 2025).

Nevertheless, technological innovation alone does not guarantee effective training transformation. The transfer of learning from training environments to actual work practices depends on organizational support, opportunities to apply newly acquired competencies, managerial reinforcement, and feedback mechanisms (Kauffeld et al., 2025). Leadership is particularly important because managers influence employees' motivation to learn, readiness for change, and willingness to transfer acquired knowledge to workplace performance. Goal-oriented leadership practices and leaders' mindsets can strengthen training transfer (Guntner et al., 2025), while perceptual differences between leaders and teams regarding organizational context may influence the effectiveness of leadership training transfer (Tafvelin et al., 2025). Sustainable organizational learning therefore requires a culture in which continuous development and lifelong learning become embedded in daily organizational practices (Eriksson & Lycke, 2025).

The effectiveness of organizational training change also depends on managerial, psychological, cultural, and structural conditions. Leadership dynamics influence organizational adaptation and the capacity to mobilize employees during periods of transformation (Elamin, 2024). Managerial coaching development further emphasizes that managers should function not only as supervisors but also as facilitators of employee learning and professional development (Dhar, 2025). At the employee level, readiness for change is associated with human resource management practices, affective commitment, performance, and organizational culture (Alqudah et al., 2022). Employees' mental models and established assumptions may likewise facilitate or obstruct organizational change (Aslani et al., 2021), while psychological inertia can become an important source of resistance when employees perceive change as threatening or unnecessary (Ghavami et al., 2023).

A systems perspective further suggests that organizational training cannot be separated from strategy, culture, knowledge management, technology, structure, and performance management. Organizational systems are characterized by interacting causal and feedback mechanisms, meaning that interventions in one organizational domain may generate consequences in other domains (Forliano et al., 2024). Organizational learning networks also demonstrate the importance of knowledge exchange, communication, and inter-unit relationships in facilitating learning (Ghaffarian Sokhanvar et al., 2025). Network capabilities and an innovation-supportive climate can strengthen organizational knowledge creation (Wang et al., 2023), while organizational transformation strategies

increasingly emphasize learning and innovation culture as essential foundations for sustainable change (Moslemi et al., 2024). Previous studies have also emphasized the need to coordinate training needs assessment, objective setting, implementation, facilities, and evaluation when designing applied training systems (Hassanpour et al., 2025), and to integrate training policies, educational processes, resources, and instructional methods within a coherent development roadmap (Homayouni Bakhshayesh et al., 2024). Organizational training models are therefore more likely to succeed when they are systematically aligned with strategic and policy-making capacities (Kaki et al., 2025).

These issues are particularly important in the Iranian tobacco industry, which operates within a complex institutional environment influenced by market changes, regulation, technological developments, economic pressures, public health concerns, and governance requirements. Institutional analysis of Iran's tobacco industry indicates that organizational activities are substantially shaped by structural and institutional conditions (Rajabpour et al., 2025). Scenario-based analysis of the future of this industry has similarly demonstrated the importance of uncertainty, governance, and long-term strategic preparedness (Sajjadi et al., 2022). Within the Iranian Tobacco Company specifically, previous studies have emphasized integrated managerial succession planning (Habibollah et al., 2023), causal relationships among succession-planning criteria (Habibollah et al., 2024), and the importance of human resource safety and health culture (Mirbolouk Shalmaei et al., 2025). However, despite these contributions, an integrated model explaining the causal drivers, contextual conditions, intervening barriers, strategies, and consequences of organizational training change in this specific organizational setting has remained underdeveloped. Accordingly, the present study aimed to design a model of organizational training change in the Iranian Tobacco Company using a grounded theory approach.

Methods and Materials

This study employed an exploratory qualitative design based on grounded theory. The study population consisted of experts working in the Iranian Tobacco Company during 2025–2026. Participants were selected through purposive and theoretical sampling, and recruitment continued until theoretical saturation was achieved. A total of 15 experts participated in the study. They represented different organizational and managerial positions, including senior management and strategy, research and innovation, inspection, planning and supervision, technical and engineering management, technology development, sales, exports, human resources, and executive management.

Data were collected through semi-structured interviews. Each interview lasted approximately 60–90 minutes. The interview protocol included demographic questions and five main open-ended questions addressing the factors influencing organizational training change, its consequences, relevant strategies, contextual conditions, and intervening or limiting conditions. Participants were informed about the research issue and were encouraged to elaborate on their experiences, perceptions, and interpretations of organizational training transformation.

Qualitative data were analyzed according to the Strauss and Corbin grounded theory procedure through open, axial, and selective coding. During open coding, interview data were segmented and compared in order to identify concepts and initial categories. Axial coding was subsequently used to relate categories and subcategories around the central phenomenon and organize them according to causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Selective coding was then used to integrate the categories and develop the final paradigmatic model of organizational training change.

Following the qualitative analysis, the fuzzy Delphi method was applied to obtain expert consensus regarding the extracted concepts and components. The same expert-based logic was used to assess whether the identified components met the required acceptance threshold. Components achieving an acceptance threshold above 0.7 were retained in the final model.

Findings

The grounded theory analysis resulted in a paradigmatic model consisting of causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences related to organizational training change in the Iranian Tobacco Company.

The causal conditions comprised six major categories. Structural and organizational factors included the perceived need to transform traditional organizational structures, changes in organizational strategy and mission, the arrival of a new generation of employees, and emerging training needs. Individual factors included attitudes toward change, organizational attachment, motivation for change, and organizational commitment. Extra-organizational and environmental factors included market and competitive changes, technological developments, regulatory changes, economic and political fluctuations, and increasing social pressures. Managerial factors included managerial support, strategic participation in new training processes, reward systems, communication, and learning-oriented culture building. Production- and product-related factors included changes in raw materials and product composition, product safety requirements, increased production flexibility, research and development needs, marketing requirements, and new product development. Content- and process-related factors included alignment of training content with practical realities, multilevel and in-depth content, continuous knowledge updating, movement from theoretical to practical learning, and technology-based skill development.

Three categories were identified as contextual conditions. Infrastructural conditions included educational technologies, digital content production tools, access to modern learning resources, specialized human resources, and dedicated financial resources for training and transformation. Organizational culture conditions included acceptance of change by managers and employees, transparency regarding the reasons for change, valuing specialized knowledge, willingness to share knowledge, healthy internal competition, and participation in training and organizational development. Extra-organizational contextual conditions included pressures from supervising institutions, public expectations, media pressures, national standardization requirements, and alignment with international quality standards.

Intervening conditions consisted of educational, structural, socio-cultural, and economic barriers. Educational barriers included shortages of specialized personnel, reliance on traditional training methods, weak technological infrastructure, obsolete or non-applied content, and poor alignment between content and employees' needs. Structural barriers included lack of goal integration, unclear training-change objectives, weak performance evaluation, absence of competency indicators, bureaucracy, inadequate managerial competence, and insufficient executive commitment. Socio-cultural barriers involved parallel social influences, weak social responsibility, cultural exhaustion, and distrust of change and innovation. Economic barriers primarily concerned the lack of sustainable budgets and delays in providing educational technologies and equipment.

Four groups of strategies were identified. Educational strategies included establishing a strategic training committee, empowering trainers, using advanced technologies and international knowledge, implementing integrated knowledge management, formulating an organizational learning charter, applying blended and creative instructional methods, collaborating with scientific institutions, and transforming employees into knowledge ambassadors. Managerial strategies centered on

leadership succession and competency-based selection of managers, rapid feedback systems, and addressing noncommitted leadership. Economic strategies emphasized dedicated investment in internal and external training. Psychological strategies included creating psychological safety, strengthening employees' sense of competence, assessing commitment to learning, and providing incentives to facilitate change.

The consequences of organizational training change were classified into four groups. Performance consequences included increased production productivity, improved product quality, greater integration and efficiency of training processes, and increased action-based learning. Behavioral-psychological consequences included enhanced employee competencies and adaptability, reduced turnover, improved knowledge acquisition and application, stronger self-efficacy, and greater organizational participation. Cultural consequences involved stronger knowledge-sharing norms, healthy competition, knowledge-based innovation, and alignment of training with organizational objectives. Social-ethical consequences included enhanced stakeholder trust, more structured external interactions, stronger compliance with regulations, and increased attention to health, ethical, environmental, and social responsibility indicators.

Finally, the fuzzy Delphi analysis showed that all concepts incorporated into the paradigmatic model achieved acceptance thresholds above 0.7. Accordingly, all identified components were confirmed and retained in the final organizational training change model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational training change in the Iranian Tobacco Company is a multidimensional transformation rather than a narrow revision of instructional content or delivery methods. The identified model indicates that change emerges from the interaction of internal organizational pressures and external environmental demands. Structural transformation, workforce changes, technological development, regulatory pressures, managerial support, production requirements, and the need for more practical training collectively generate the need to redesign the organizational learning system.

A particularly important implication is that successful training change depends on the alignment of organizational and individual conditions. Employees' attitudes, motivation, organizational attachment, and commitment influence whether new training practices are accepted and applied. At the same time, these individual factors operate within wider structural and cultural conditions. Thus, training reform cannot be implemented effectively through technology acquisition or formal policy change alone. Organizational readiness, leadership behavior, psychological safety, participation, and trust must be developed simultaneously.

The contextual conditions identified in this study further indicate that transformation requires adequate infrastructure. Digital tools, specialized personnel, sustainable budgets, modern learning resources, and a supportive learning culture create the environment in which training change can be implemented. Conversely, obsolete content, weak technological infrastructure, bureaucracy, unclear goals, limited managerial commitment, distrust of innovation, and insufficient funding can significantly restrict implementation. Therefore, organizational training change should be managed as a system in which enabling conditions and barriers are continuously assessed.

The strategies identified in the study provide an operational pathway for implementing the model. Establishing strategic governance for training, integrating knowledge management, strengthening collaboration with academic institutions, using modern learning technologies, developing competency-based leadership succession, investing in training, and creating psychological safety collectively transform training into an organizational development mechanism. Importantly, these

strategies combine educational, managerial, economic, and psychological interventions rather than relying on a single category of action.

The identified consequences also show that the value of organizational training change extends beyond immediate learning outcomes. Its expected effects include productivity, product quality, employee adaptability, self-efficacy, retention, participation, innovation, organizational learning, stakeholder trust, regulatory compliance, and social responsibility. Thus, the effectiveness of training change should not be evaluated merely through course attendance, satisfaction, or instructional hours. Evaluation should instead include behavioral, performance, cultural, and social indicators demonstrating whether learning has been translated into organizational capability.

Overall, the study developed and validated a context-specific paradigmatic model of organizational training change for the Iranian Tobacco Company. The model integrates causal conditions, contextual conditions, intervening barriers, strategies, and consequences into a coherent explanatory framework. Its central implication is that sustainable training transformation requires alignment among organizational structure, individual readiness, managerial support, technological and financial infrastructure, learning culture, and environmental requirements. By moving beyond traditional course-based training toward competency-oriented, technology-enabled, practice-based, and continuously adaptive learning, the Iranian Tobacco Company can strengthen its capacity to respond to changing organizational and environmental demands while improving both employee development and organizational performance.

References

Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartin, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1), 100177. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177

Angelo, R. (2025). Emerging Organizational Models Reflect Governance in Change. In *New Business Organizational Models for Governing in Times of Change* (Vol. 20, pp. 79-90).

Aslani, F., Kouhi, M., & Omoumi Khozani, M. (2021). Examining the Role of Mental Models in the Organizational Change Process: A Case Study of the Isfahan Medical Documents Review Office. *Management Sciences Research*, *7*(3), 174-189. https://www.jomsr.ir/showpaper/331178

Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, *125*, 12-28. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008

Dhar, U. (2025). A model of managerial coach learning and development. *Human Resource Management Review*, *35*(2), 101073. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101073

Elamin, M. O. (2024). Leadership Dynamics in the Modern Era: A Comparative Study of Transformative and Controversial Leaders. *International Journal of Religion*, *5*(5), 379-392.

Eriksson, K., & Lycke, L. (2025). May the force of lifelong learning be with you - sustainable organizational learning in HEIs meeting competence needs in industry. *The Learning Organization*, *32*(1), 126-145. https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0158

Forliano, C., De Bernardi, P., Rozsa, Z., & Bertello, A. (2024). Systems dynamics research in management and organization studies: Overview and research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, *9*, 100512. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100512

Gezdur, A., & Bhattacharjya, J. (2025). Innovators and transformers: Enhancing supply chain employee training with an innovative application of a large language model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *55*(4), 394-408. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2023-0492

Ghaffarian Sokhanvar, Z., Hosseingholizadeh, R., & Noghani Dokht Bahmani, M. (2025). Describing the Organizational Learning Network and Explaining Factors Affecting Its Formation Using Social Network Analysis: A Case Study of Khorasan Regional Electricity Company. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, *8*(1), 11-32. https://doi.org/10.47176/smok.2025.1821

Ghavami, Z., Nozari, V., & Amirhosseini, E. (2023). Designing and Developing an Inertia Management Model Based on Psychological Factors in the Ministry of Sport and Youth. *Sport Psychology Studies*, *12*(45), 141-154. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.25885162.1402.14.4.1.2

Guntner, A. V., Heimann, A. L., Kleinmann, M., & Ingold, P. V. (2025). The combined effect of a goal-oriented leadership app and leaders' mindset in optimising training transfer. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 1-13. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2412359

Habibollah, N., Mehrabi, J., & Seyed Naghavi, M. (2023). Predicting an Integrated Model of Managers' Succession Planning: A Case Study of the Iranian Tobacco Company. *Management Futures Research*, *133*, 76-92. https://doi.org/10.30495/jmfr.2023.70661.2766

Habibollah, N., Mehrabi, J., & Seyed Naghavi, M. (2024). Examining the Causal Relationships among the Criteria of an Integrated Managers' Succession Planning Model. *Management Development and Transformation*, *56*, 71-78.

Hassanpour, R., Fattahi Sarand, V., & Faghi Farahmand, N. (2025). Designing and Explaining a Model of Applied Training Courses in the Banking Industry with an Approach to Improving the Quality of Training Course Implementation. *Islamic Economics and Banking*, *14*(50), 111-129. http://mieaoi.ir/article-1-1565-fa.html

Heydari Sadeh, A., Kavand, N., & Erfanizadeh, F. (2024). An Organizational Change Management Model for Educational Organizations with a Digital Transformation Approach. *Strategic Communication Studies*, *5*(1), 19-36. https://doi.org/10.22034/rcc.2025.2046042.1179

Homayouni Bakhshayesh, N., Mousagholizadeh, R., Rabbanikhah, F., & Homayouni Bakhshayesh, S. (2024). A Roadmap for Training and Empowering Managers and Employees in Upstream Documents and Health-Sector Laws. *Teb va Tazkiyeh*, *33*(4), 184-200. https://www.tebvatazkiye.ir/article_220169.html

Kaki, F., Roudgarnejad, F., & Moghimi, F. (2025). Development and Validation of an Organizational Training Model with a Perspective toward Enhancing Policy-Making Capacity. *Education, Training and Sustainable Development*, *3*(1), 10-22. https://doi.org/10.61838/jtesd.457

Kauffeld, S., Decius, J., & Grabmann, C. (2025). Learning and transfer in organisations: How it works and can be supported. *European Journal of work and organizational psychology*, *34*(2), 161-174.

Krajcsak, Z., & Bakacsi, G. (2025). The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, *17*(3), 630-649. https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0173

Mirbolouk Shalmaei, H., Hazrati, M., & Rezvani Chaman Zamin, M. (2025). Designing a Qualitative Model of Human Resource Safety and Health Culture in the Iranian Tobacco Company. *Education, Training and Sustainable Development*, *3*(1), 100-112. https://doi.org/10.61838/jtesd.457

Mohd Said, N., Omar Ali, S., & Mansor, F. (2025). The Impact of Training and Development on Organizational Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.

Moslemi, M., Akbarzadeh, S., & Sharifian, A. (2024). Designing a Model of Organizational Transformation Strategies with Emphasis on Learning and Innovation Culture. *Intelligent Strategic Management*, *3*(3), 127-144. https://doi.org/bumara.3.2.15564.35879841551

Obeng, H., Tessema, D. H., Nuhu, J. A., Atan, T., & Tucker, J. J. (2024). Enhancing job performance: Exploring the impact of employee loyalty and training on quality human resources practices. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*, 244-266. https://doi.org/10.47525/ulasbid.1401710

Pourshahabi, V. (2023). Employee Training Using Artificial Intelligence: Presenting a Systems Model. *Management and Educational Perspective*, *17*, 252-281. https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422828.1258

Rajabpour, H., Azhdari, A., & Rahiminejad, S. (2025). *Institutional Evaluation and Analysis of Iran's Tobacco Industry*. Energy, Industry and Mining Studies Publications.

Sajjadi, J., Keshavarz Tork, E., Fazli, S., Bayat, R., & Mohammadhosseini, B. (2022). Scenario Planning for Iran's Tobacco Industry toward the 2045 Horizon with Emphasis on Good Governance. *Commercial survey*(103), 107-154. https://doi.org/10.22034/ijts.2022.547633.3593

Selseleh, M., Fragomeni, P., & Gulseren, D. B. (2025). Universal design for learning: An integrative literature review and integrated model for organizational training and development. *Human Resource Development International*, 2397603. https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2397603

Tafvelin, S., Nielsen, K., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., Abildgaard, J. S., & Hasson, H. (2025). More is not always merrier: Does leader-team perceptual distance on context influence leadership training transfer? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 1-12. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2412357

Tripathi, A., & Dhir, S. (2023). HRD interventions, learning agility and organizational innovation: A PLS-SEM modelling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(6), 2322-2336. https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2021-3064

Wang, X., Li, J., & Qi, Y. (2023). Fostering knowledge creation through network capability ambidexterity with the moderation of an innovation climate. *Journal of Knowledge Management*, *27*(3), 613-631.