

ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

Developing a Return on Investment (ROI) Model in Training and Improving Human Resources (Case study: Tehran Municipality)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۰۸/۰۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۱

M.Tagheimani., (Ph.D.), S.Rezaeisirous, (Ph.D student), & A.Sharifi., (Ph.D)

محمدتقی ایمانی^۱، سکینه رضائی سیروس^۲ و اصغر شریفی^۳

چکیده

Objective: The purpose of this study was to present a return on investment on training and improvement of human resources. **Methods:** The research method was applied in terms of purpose and terms of an exploratory sequential mixed one. The statistical population in the qualitative part of the study was managers and experts of Tehran municipality who were selected as a snowball and purposeful sampling. The statistical population in the quantitative section consisted of Tehran municipality's managers who were selected using Cochran formula and stratified random sampling. To determine the face, content, and construct validity were used and to determine the validity, and to determine reliability, Cronbach's alpha and composite reliability were used, all of which were confirmed. In a small part, factor analysis tests and structural equation modeling and T - group tests were used. **Results:** The findings showed that the components of organizational culture, leadership, professional competence were identified as effective factors on job satisfaction, organizational development, and job performance. Also, the components of the design or curriculum, data collection, disaggregation of program impacts, monetary data conversion, and program cost list, return on investment rate calculation, intangible benefits identification, and reporting were introduced as constituents. **Conclusion:** Therefore, one of the most important factors in this regard is the attention to the Return on Investment (ROI) as an important model in evaluating the effectiveness of training and improving human resources.

Keywords: Education, Return on Investment (ROI), Improvement

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی انجام پذیرفت. روش: روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، مدیران و خبرگان شهرداری تهران بودند که به صورت گلوله برفی و هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل، مدیران شهرداری شهر تهران بود که با استفاده از فرمول کوکران و نمونه گیری تصادفی طبقه ای، تعداد ۳۱۵ نفر انتخاب شدند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و برای تعیین پایایی، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده که همگی مورد تایید قرار گرفتند. برای تحلیل داده های کیفی پژوهش از تحلیل محتوا استفاده شد. در بخش کمی از آزمون های تحلیل عاملی و الگو یابی معادلات ساختاری و آزمون تی تک گروهی استفاده شد. یافته ها: نتایج نشان داد که مولفه های فرهنگ سازمانی، رهبری، صلاحیت حرفه ای، به عنوان عوامل اثرگذار و رضایت شغلی، بالندگی سازمانی و عملکرد شغلی، به عنوان عوامل اثرپذیر شناسایی شدند. همچنین، مولفه های طرح یا برنامه آموزشی، جمع آوری داده ها، جداسازی تاثیرات برنامه، تبدیل داده به ارزش پولی، فهرست هزینه های برنامه، محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، شناسایی مزایای نامحسوس و گزارش نویسی، به عنوان عوامل تشکیل دهنده معرفی شدند. نتیجه گیری: بنابراین یکی از عوامل مهم در این زمینه، توجه به بازگشت سرمایه به عنوان الگویی مهم در ارزیابی اثربخشی آموزش و بهسازی کارکنان است.

کلیدواژه ها: آموزش، بازگشت سرمایه، بهسازی

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

imani1348@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

مقدمه

در گذشته چنین گمان می‌شد که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای کارفرمایان، آموزشی در خور توجه بود که پیش از آغاز کار به افراد داده می‌شد. بر اساس این فرضیه، معتقد بودند که نیروی انسانی باید زمانی را برای آموختن صرف کند و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند بپردازد. امروزه، با توجه به تحولاتی که در جهان رخ می‌دهد این اندیشه اعتبار ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه شده است (زگهوار تا گوردانش بجوی) به نحوی که همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند (پاریسی و همکاران ۱، ۲۰۱۷: ۱۳۸).

کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده - مدیر یا زیردست - محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند، مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرند. برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مسایل کارکنان باشد (چای ۲، ۲۰۱۷: ۸۸). از طرف دیگر، رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت- هایشان را ادامه داده و برکارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده است به‌وسیله مدیریت، برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است، به‌طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به

۱. Parici, et al

۲. Chai

ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (لی و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۱۹۵).

بهسازی کارکنان در یک نگاه کلی، مجموعه فعالیت‌های سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده است که از سوی سازمان‌ها طراحی می‌شود تا برای اعضای سازمان فرصت‌های آموختن مهارت‌های لازم رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده را فراهم کند (ورنر و دسیمون^۲، ۲۰۰۶: ۵). در ادبیات سازمانی، تفاوت کوچکی بین آموزش و بهسازی وجود دارد. آموزش به تقویت عملکرد کارکنان در شغل فعلی اشاره دارد در حالی که بهسازی آنها را برای تصدی سایر پستها در سازمان آماده می‌سازد و توانایی آنها را برای انتقال به مشاغلی که ممکن است در آینده به وجود بیاید، آماده می‌سازد. در این بین، به دلیل اینکه آموزش بر بهسازی عملکرد کارکنان در مشاغل فعلی تاکید دارد، حضور در برنامه‌های آموزشی الزامی است. بهسازی ابعاد دانش (دانش ضمنی، دانش آشکار، رسالت، چشم‌انداز)، مهارت (مهارت ارتباطی، مدیریت استرس، خودمدیریتی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض و تفکر انتقادی) و نگرش (شخصیت، نگرش، ادراک و هوش) را دربرمی‌گیرد (گروگولیس^۳، ۲۰۱۸: ۲۹۸).

برای پی بردن به میزان کفایت آموزش و برنامه‌های بهسازی در سازمان‌ها باید به ارزیابی اثربخشی آنها پرداخت. یکی از عوامل مهم در این زمینه، توجه به بازگشت سرمایه^۴ به‌عنوان الگویی مهم در ارزیابی اثربخشی آموزش و بهسازی کارکنان است. در سالهای اخیر، توجه به نرخ بازگشت سرمایه آموزشی در سازمان‌ها به یک موضوع اساسی برای مدیران تبدیل شده است (کورتین^۵، ۲۰۱۷: ۲۵۶). با این وجود بازگشت سرمایه در برنامه‌های آموزشی همچنان ناشناخته است که ممکن است به دلیل کمبود اعتبار، کمبود ابزارهای ارزشیابی، ناتوانی ارزیابان در مشارکت دادن سرمایه‌گذاران و ناتوانی در به دست آوردن رویکردهای جامع برای آموزش باشد. به همین دلیل منافع حاصل از برنامه‌های آموزشی و بهسازی در سازمان‌ها اغلب ذهنی هستند و مشکل است که در قالب اصطلاحات پولی مطرح شوند (اسکرولیک^۶، ۲۰۱۸: ۵). در این خصوص ابتدا کرک پاتریک، الگوی ارزشیابی چهارسطحی برای برنامه‌های آموزشی طراحی کرد و بعد از آن فیلیپس با ایجاد سطح پنجم به الگوی وی، الگوی بازگشت به سرمایه

۱. Li, et al

۲. Werner & DeSimone

۳. Grugulis

۴. Roi- Return of Investment

۵. Curtin

۶. Strulik

را بنیان نهاد. مراحل الگوی بازگشت به سرمایه در آموزش و بهسازی را می‌توان شامل مراحل، برنامه‌ریزی، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، تفکیک اثرات آموزشی، تبدیل اثرات آموزشی به منافع مادی، محاسبه هزینه آموزش و مقایسه ارزش اثرات با هزینه‌های رخ داده دانست (جعفرزاده، ۱۳۸۶: ۳۷ و ۳۸).

در حال حاضر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده‌اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می‌گردد. حدود نیمی از مشاغل که امروز در بسیاری از کشورها می‌بینیم در پنجاه سال پیش، وجود نداشته است. تغییر چندباره فعالیت حرفه‌ای در طول عمرکاری، برای مردم روزه روز عادی‌تر می‌شود. این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف، یا به کلی محال است. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که باید بهسازی گردد و هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (میررضایی و همکاران^۱، ۲۰۱۸: ۱۳۹).

در راستای پژوهش حاضر، پژوهش‌های دیگری نیز انجام پذیرفته که می‌توان از نتایج آنها بهره برد. برای نمونه، پرسون و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان "تاثیر روابط محل کار و خود بهسازی بر کارکنان شهرداری سوئد" این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد که روابط کارکنان با یکدیگر و آموزش و خود بهسازی موجب پیامدهایی مانند رضایت شغلی در بین کارکنان می‌شود. بلگ و بالم^۳ (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان "ارزیابی بازگشت سرمایه در آموزش عالی" انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و در بین دانشگاهها انجام پذیرفته است. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که آموزش تاثیر معناداری بر افزایش نرخ بازگشت سرمایه دارد. نظر و چاندری^۴ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "بازگشت سرمایه در آموزش پاکستان" انجام دادند. این پژوهش در بین ۸۵۰ نفر حقوق بگیر

۱. Mirrezaei, et al

۲. Persson, et al

۳. Blagg & Blom

۴. Naza & Chaudhry

ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

زن و مرد در استان مالتان انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که آموزش زنان بازگشت بهتری نسبت به آموزش در مردان دارد. بلانگر، هینس و برنارد^۱ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "منابع انسانی و استدلال هزینه/فایده: ترغیب منطقی کارکنان و مدیران در شهرداری" انجام دادند. در این پژوهش که از مدیران شهری به عمل آمده، بر اساس تحلیل محتوی و از طریق مصاحبه به این نتیجه رسیدند که افزایش کیفیت دوره‌های آموزشی بر ترغیب مدیران شهری به عملکرد بهتر می‌انجامد که در واقع طبق اصول هزینه فایده می‌باشد. واحد چوکده و همکاران (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان "آموزش مصرف است یا سرمایه‌گذاری" انجام دادند. این پژوهش از نوع مروری بوده و عنوان می‌کند که یکی از ارکان اساسی توسعه یک کشور، بخش آموزش و پرورش آن است، این بخش از آن جهت دارای اهمیت فوق‌العاده است که هم ابزاری مهم برای توسعه بوده و هم یکی از اهداف توسعه محسوب می‌شود، در کشورهای مختلف، استقرار و فعالیت نظام‌های آموزشی به یک جریان عادی و مستند تبدیل شده است و هر ساله بخش عظیمی از منابع عادی در قالب بودجه‌های دولتی و هزینه‌های شخصی، در این راه صرف می‌شود. به لحاظ همین اهمیت آموزش و پرورش که روزگاری یک مقوله مهجور در سرمایه‌گذاری شناخته می‌شد، به تدریج در صحنه ملی و بین‌المللی به بحث اصلی سرمایه‌گذاری تبدیل شده است. سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش یک عامل کلیدی در فرایند رشد و توسعه اقتصادی است و تامین سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی است. سرمایه‌گذاری آموزشی از یک سو قابلیت‌های نیروی انسانی را ارتقاء می‌بخشد و از سوی دیگر، نیروی کار را برای استفاده بهتر از فناوری جدید تولید مهیا می‌سازد و به این ترتیب راه رشد و توسعه اقتصادی را برای کشورها هموار می‌کند.

دمری و ریاضی اصفهانی (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان "دستاوردهای شهرداری تهران در آموزش سلامت شهری" انجام دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و از رویکرد تحلیل محتوی در آن استفاده شده است و در آن عملکرد مدیران مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که شهرداری تهران برای رسیدن به هدف خود از سه عامل، تسهیلات، تبلیغات و مداخله و ارزیابی امور استفاده کرده است که این امر با ارتقای کیفیت آموزش مدیران در زمینه‌های مختلف سرعت می‌یابد. مقدر (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان "گذار به سازمان یادگیرنده در شهرداری تهران: رویکرد بلوغ سازمانی - الکترونیکی" انجام داده است. در این مطالعه، مؤلفه‌های ارتقاء آمادگی الکترونیکی، بهبود دولت الکترونیک، ارتقا شاخص توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات

۱. Bélanger., Haines & Bernard

کشوروارتقا شاخص توسعه دولت الکترونیک کشور از عوامل موثر بلوغ الکترونیکی در گذار شهرداری به سازمان یادگیرنده می‌باشد.

آنچه امروزه باعث شده تا سازمان‌ها - از جمله سازمان شهرداری تهران - آموزش و بهسازی را امری ضروری بدانند، عبارتند از: شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها، پیشرفت روز افزون تکنولوژی، پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن، تغییر شغل یا جابجایی شغلی، روابط انسانی و مشکلات انسانی، ارتقاء و ترفیع کارکنان، اصلاح عملکرد شغلی، کارکنان جدید الاستخدام، بهره‌وری کاهش حوادث کاری و نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی (بندیکسون و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارزشیابی روند هزینه به فایده در برنامه‌های آموزشی، در تمام سازمان‌ها مورد توجه است. سازمان شهرداری تهران نیز از این امر مستثنی نیست. بر اساس برنامه دوم پنج‌ساله معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران (۱۳۹۴)، بر مبنای بازخوردها، لزوم آموزش و بهسازی مدیران و کارکنان بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار گرفته و در این راستا، سیاست‌های راهبردی آموزشی مدیران و کارکنان شهرداری تهران مورد بازنگری قرار گرفته است و آموزش مدیران و کارکنان بر آموزش شهروندان مقدم عنوان شده است. این برنامه همچنین بیان می‌کند که به دلیل اینکه اصلاح رفتار مدیران و کارکنان شهرداری تهران در تغییر رفتار شهروندان تأثیرگذار خواهد بود، آموزش‌های آنان در جهت ارتقای دانش، نگرش و مهارت آنان بسیار اهمیت دارد. آنچه باعث کاهش اثربخشی آموزشی در این سازمان می‌شود، نحوه آموزش و استمرار آن به جهت توسعه روزافزون است (محمدپورزند و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۲).

برخی از موانع اساسی در تحقق نظام آموزشی در مجموعه شهرداری را می‌توان به شرح زیر فهرست نمود: تمرکز مدیریت اداری و آموزشی؛ عدم تحقق اهداف آموزشی در قالب سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت آموزشی به علت ضعف ساختار نیروی انسانی واحدهای آموزشی مناطق و همچنین عدم باور کافی در مدیران ارشد از آموزش به‌عنوان یک سرمایه انسانی و ابزار تحول سازمان خلاصه نمود. شایان‌ذکر است برای حل مشکلات فوق تاکنون مدلی جامع و مناسب ارائه نشده است، لذا پژوهشگر قصد دارد با ارائه مدلی در زمینه بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی نیروی انسانی در شهرداری تهران، بر موانع پیش رو غلبه کرده و به ارتقای بهسازی و آموزش کارکنان شهرداری شهر تهران کمک نماید. در این راستا، محقق

۱. Bendickson, et al

ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

قصد دارد به این سوال اساسی پاسخ دهد که برای بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی در شهرداری تهران، چه الگویی می‌توان ارائه داد؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش: از آنجاکه پژوهش حاضر در مورد مورد ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران) می‌باشد، لذا از نظر هدف، این تحقیق ترکیبی از روش‌های کاربردی است. زیرا در این تحقیق سعی شده است که به بررسی و توسعه دانش کاربردی در حیطه نظری پرداخته شود، به طوری که امکان استفاده عملی از دانش تولید شده به وجود می‌آید (نادری و سیف نراقی، ۱۳۷۲: ۸۰). از نظر نوع داده‌ها، رویکرد پژوهشی حاضر، آمیخته از نوع اکتشافی است.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، مدیران و خبرگان شهرداری تهران بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند که در فرایند مصاحبه شرکت کردند. در بخش کمی جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران شهرداری شهر تهران به تعداد ۱۷۷۰ نفر بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش حاضر به صورت گلوله برفی انجام پذیرفت. همچنین در بخش کمی، برای تعیین حجم نمونه بخش کمی از فرمول کوکران استفاده شد. بنابراین ۳۱۵ نفر از مدیران شهرداری شهر تهران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. لازم به ذکر است که برای تعیین حجم نمونه، از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش زیر استفاده شده است:

- ۱ - روش اسنادی (کتابخانه‌ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های سنجش آن‌ها بر اساس مبانی نظری و عملی می‌باشد.
- ۲ - روش میدانی: این بخش به دو شیوه انجام شده است: ابتدا برای انجام مصاحبه‌های اکتشافی به صورت هدفمند تعدادی از متخصصان شهرداری انتخاب شده و پس از اعمال

هماهنگی‌های لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه به‌عمل آمده است. سپس برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در بخش کمی با اعمال هماهنگی‌های لازم، پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌های آماری توزیع و جمع‌آوری شده و مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و به دو صورت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در بخش کمی ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ۱۲۱ سؤالی بوده است که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. در بخش کیفی از روش تثلیث (مثلث‌سازی) برای سنجش روایی استفاده شد. همچنین، برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شده است. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ استفاده شد. پس از تأیید روایی محتوایی و روایی سازه ابزار پژوهش به‌منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه، آن را با اجرای آزمایشی روی نمونه ۴۰ نفری از جامعه آماری اجرا نموده و داده‌های حاصل با استفاده از دو روش (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) مورد بررسی قرار گرفته است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

رای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از تحلیل محتوا و با استفاده از نرم افزار MaxQDA انجام استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۴ و کدگذاری محوری^۵ انجام شده است. در بخش کمی از دو بخش آمار توصیفی و استنباطی به‌منظور تحلیل داده‌ها استفاده شد. به‌منظور توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی از درصد، فراوانی، جدول، شکل و نمودار استفاده شد و همچنین به‌منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی استفاده شد. در بخش استنباطی نیز به‌منظور آزمون سوال‌های پژوهش از آزمون‌های تحلیل عاملی (تأییدی و اکتشافی) و الگو یابی معادلات ساختاری و آزمون تی تک گروهی استفاده شد.

۱. Faced Validity

۲. Content Validity

۳. Construct Validity

۴. Open Coding

۵. Axial Coding

یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در بخش کیفی و کمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

پرسش اول: شاخص‌ها و مولفه‌های بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی شهرداری تهران کدامند؟

تحلیل پاسخ‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه خبرگان به این سؤال جواب خواهد داد. شایان ذکر است که با ۲۷ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده می‌شود. نتایج نهایی کدگذاریها در جدول زیر قابل بررسی است:

جدول ۱: نتایج نهایی حاصل از کدگذاری

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
عوامل تشکیل دهنده	طرح: برنامه آموزشی	هدف برنامه بهسازی برای مدیران کاملاً مشخص شده است.	B۱
		مدیران برای بهبود دوره‌های بهسازی نظرات خود را اعمال می‌کنند.	B۲
		نقاط قوت برنامه مشخص است.	B۳
		نقاط ضعف برنامه برای مدیران مشخص است و راهکارهایی برای ادامه مسیر به آنها پیشنهاد شده است.	B۴
عوامل تشکیل دهنده	جمع‌آوری داده‌ها	داده‌های با استفاده از اطلاعات به دست آمده توسط مدیران جمع‌آوری می‌شوند.	D۱
		پایگاه داده‌ها، اطلاعات را ذخیره می‌کند و اطلاعات اضافی حذف می‌شوند.	D۲
		اطلاعات درست در زمان درست و بنا بر نیاز مدیران به دست آنها می‌رسد	D۳
عوامل تشکیل دهنده	جداسازی تاثیرات برنامه	تاثیرات احتمالی برنامه بهسازی برای مدیران شرح داده می‌شود.	J۱
		ارزیابانی در داخل و خارج سازمان، تاثیرات برنامه را ارزیابی و در اختیار مدیران قرار می‌دهند.	J۲
		در سنجش تاثیرات برنامه آموزش و بهسازی، به منابع و نیاز ذینفعان سازمان توجه می‌شود.	J۳
		آثار آموزشی و رفتاری برنامه بهسازی و بازگشت سرمایه از هم تفکیک شده و در اختیار مدیران قرار می‌گیرند.	J۴
تبدیل داده	به ارزیابی	داده‌هایی که تاثیرات آنها در برنامه آموزش و بهسازی مشخص شده است، به ارزش پولی تبدیل می‌شوند.	A۱

کد	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد	سازه
A ₂	مدیران از افراد خبره در زمینه حسابرسی در تعیین ارزش پولی استفاده می‌کنند.		
A ₃	گزارش میزان ارزش پولی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.		
H ₁	هزینه تجهیزات مورد استفاده برای اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.	فهرست هزینه‌های برپه	
H ₂	هزینه مدرسینی که در این دوره‌ها تدریس می‌کنند در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.		
H ₃	مدیران، خود هزینه‌های برنامه آموزش را پیش‌بینی می‌کنند.		
H ₄	مدیران از افراد خبره برای طبقه‌بندی هزینه‌ها استفاده می‌کنند.		
N ₁	نرخ بازگشت سرمایه با توجه به محاسبه مزایای خالص انجام می‌گیرد.	محاسبه نرخ بازگشت سرمایه	
N ₂	مدیران از افراد خبره در محاسبه سود خالص استفاده می‌کنند.		
N ₃	نرخ بازگشت سرمایه در شهرداری با توجه به منابع در اختیار انجام می‌پذیرد.		
M.N ₁	مدیریت، مزایای پنهان برنامه آموزش را نیز محاسبه می‌کند.	شناسایی مزایای نامحسوس	
M.N ₂	مدیریت، مزایای برنامه که ارزش پولی دارند را مانند عملکرد شغلی مورد توجه قرار می‌دهد.		
M.N ₃	مدیریت از ارزیابان خارجی برای شناسایی مزایای نامحسوس برنامه آموزش و بهسازی استفاده می‌کند.		
M.N ₄	مدیریت از کارکنان خبره خود برای تعیین مزایای پنهان دوره‌ها استفاده می‌کند.		
G ₁	گزارش کاملی از محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.	گزارش همی	
G ₂	مدیران گزارش را در اختیار کارکنان و افراد ذینفع قرار می‌دهند.		
G ₃	نتایج ارزشیابی در گزارش نهایی نوشته می‌شود و مدیران از آن در تصمیم‌گیری نهایی استفاده می‌کنند.		
G ₄	گزارش محاسبه نرخ بازگشت سرمایه از برنامه آموزش و بهسازی برای تمام ذینفعان، اعم از مدیر، برنامه ریز و .. ارسال می‌گردد.		
DA ₁	در شهرداری تهران، معمولاً تصمیمات در سطحی اتخاذ می‌شوند که بهترین اطلاعات موجود باشد.	مشارکت	فرهنگ سازمانی
DA ₂	در شهرداری تهران هر فردی بر این باور است که می‌تواند تاثیر مثبتی در کار داشته باشد.		
DA ₃	پیشنهادات و نظرات اغلب منجر به تغییر در این شهرداری تهران می‌شود.		
DA ₄	در شهرداری تهران به جای سلسله مراتب بر نظارت و هماهنگی تاکید می‌شود.		

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
	یکپارچگی	شهرداری تهران به‌طور مداوم بر روی مهارت افزایشی مدیران سرمایه‌گذاری می‌کند.	DA۵
		در شهرداری تهران، مدیران از رهنمودهای که در جهت بقای شهرداری تهران باشد پیروی می‌کنند.	S۱
		در شهرداری تهران، مجموعه‌ای صریح و شفاف از ارزش‌های شیوه‌ای که کارها بر اساس آن انجام می‌شود، حاکم است.	S۲
		شهرداری تهران دارای نظامنامه اخلاقی است که رهنمود رفتار و گفتار در تمیز درست و نادرست است.	S۳
		مدیران در دستیابی به نتیجه بر روی مسائل حساس اغلب دچار زحمت می‌شوند.	S۴
	اعطای پندیری	شهرداری تهران، مدیر راغب به پاسخگویی است و تغییر در آن آسان است.	E۱
		شهرداری تهران به خوبی در قبال رقبا و دیگر تغییرات در محیط واکنش نشان می‌دهد.	E۲
		شهرداری تهران به‌طور مدام شیوه‌های جدید و بهبودیافته‌ای برای انجام کارها اتخاذ می‌کند.	E۳
		علائق مراجعان اغلب در تصمیم‌گیری‌ها نادیده گرفته می‌شود.	E۴
		مدیریت یک بخش مطمئن است که اعمال و تلاش‌ها هماهنگ با دیگر بخش‌های مختلف شهرداری تهران است.	E۵
	رسالت	شهرداری تهران، اهداف بلند مدت دارد.	R۱
		شهرداری تهران، تصمیمات صریح و روشنی دارد به‌صورتی که به کار جهت و معنی می‌دهد.	R۲
		شهرداری تهران استراتژی شفاف و روشنی برای آینده دارد.	R۳
		درباره اهداف شهرداری تهران توافق همه جانبه‌ای وجود دارد.	R۴
		مدیر اهداف عینی بیان شده‌ای دارد که سعی در رسیدن به آنها دارد.	R۵
رهبری	خود رهبری	مدیریت به‌طور داوطلبانه و با انگیزه‌های درونی (و نه به دلایل بیرونی) به دنبال تاثیر و ایجاد تغییر در خود است	KH۱
		مدیریت، از خودارزیابی برای ارزیابی عملکرد خود استفاده می‌کند.	KH۲
		مدیریت، به دنبال راهبردهایی است که به کمک آنها دریابد که چه کارهایی را انجام دهد، چه اهدافی را دنبال کند.	KH۳
		مدیریت، نیازهای خود را اولویت بندی کرده و به در جهت تغییر استانداردهای عملکردی گام بر می‌دارد.	KH۴

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
	استقلال	مدیریت در تصمیم‌گیری استقلال کامل دارد.	ES1
		مدیریت مهارت به روز کردن اطلاعات سازمانی خود را دارد.	ES2
		مدیریت مهارت کنترل منابع سازمان را در دست دارد.	ES3
		مدیریت در تصمیم‌گیری قاطع عمل می‌کند.	ES4
	تفویض اختیار	مدیریت دانش کافی برای تامین اهداف سازمان را دارد و آنرا به دیگران منتقل می‌سازد.	T1
		مدیریت قدرت کافی برای تصمیم‌سازی را دارد و این اقتدار را به کارکنان آموزش می‌دهد.	T2
		مدیریت پادشاه را بر اساس عملکرد ارائه می‌کند.	T3
		مدیریت معتقد است که انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی‌کند	T4
		مدیریت معتقد است که تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.	T5
	صلاحیت شغلی	اطلاعات مدیریت نسبت به توانایی‌ها، ارزش‌ها و علائق کارکنان مطلوب است.	SH1
		مدیریت نسبت به چگونگی رشد مجموعه اطلاعات کافی دارد.	SH2
		مدیریت در استفاده از دانش، توانایی‌ها، علائق خود مهارت دارد.	SH3
		مدیریت از چگونگی تولید و سازماندهی دانش موضوعی آگاهی دارد	SH4
		مدیریت در تحلیل مطالب و نقادی آن و مهارت توسعه این توانایی در بین همکاران مهارت دارد.	SH5
	صلاحیت عاطفی	مدیریت احترام به برابری همکاران را مراعات می‌کند.	S.A1
		مدیریت تفاوت‌های قومی، مذهبی همکاران را تشخیص و به آنها احترام می‌گذارد.	S.A2
		مدیریت به ارزش‌ها و قوانین جامعه متعهد هست.	S.A3
		مدیریت حس کنجکاو، بردباری، صداقت و نکویی را تقویت می‌کند.	S.A4
		مدیریت دارای روحیه شوخ طبعی، نشاط و انعطاف پذیری هست.	S.A5
	صلاحیت مهارتی	مدیریت دارای توانایی تفکر عقلانی و قدرت استدلال هست.	S.M1
		مدیریت مهارت الهام بخشی به کارکنان از طریق معرفی افراد الگو را دارد.	S.M2
		مدیریت توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی امور آموزشی را دارد.	S.M3
		مدیریت توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان را دارد	S.M4
		مدیریت در، درگیر نمودن افراد برای کمک به تصمیم‌گیری در مورد مسایل شهرداری تهران و درگیر کردن آنان در جهت یادگیری مادام العمر، توانایی لازم را دارد.	S.M5
		مدیران از ماهیت شغلی خود آگاهی کامل دارند.	MA1

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
		مدیران فلسفه وجودی خود را در شهرداری درک می‌کنند.	MA۲
		تصمیمات اساسی با نظر قطعی مدیران واحدهای مختلف اتخاذ می‌گردد.	MA۳
		مدیران درباره اهداف سازمانی اتفاق نظر دارند.	MA۴
		مدیران رموز موفقیت خود را که وابسته به ماهیت شغلی است. با دیگران به اشتراک می‌گذارند.	MA۵
		مدیران، فرصت کافی برای ابراز عقیده را برای کارکنان فراهم می‌کنند.	P۱
تفویض اختیار		مدیران حمایت لازم از تصمیمات دیگران را به عمل می‌آورند.	P۲
		مدیران فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را مدلم رصد می‌کنند.	P۳
		مدیران، اقدامات مربوط به جانشین پروری را انجام می‌دهند.	P۴
		مدیران، به کارکنان تفویض اختیار می‌کنند.	P۵
		مدیران به ارزشهای سازمان پایبند هستند.	J. S۱
جو سازمانی		مدیران، یادگیری را به‌عنوان اصل اساسی در مدیریت اعمال می‌کنند.	J. S۲
		مدیران، سبکهای نوین رهبری مانند اخلاق‌گرایی و خدمتگزاری را پیشه خود قرار داده‌اند.	J. S۳
		صمیمیت در رفتار مدیران به چشم می‌خورد.	J. S۴
		مدیران روحیه خدمت‌رسانی را در کارکنان پرورش می‌دهند.	J. S۵
		مدیریت در شهرداری تهران طبق سند چشم‌انداز مبنی بر داشتن عملکرد حرفه‌ای تاکید دارد.	B. H۱
بالندگی حرفه‌ای		مدیریت بر هویت اخلاقی حرفه‌ای تاکید دارد.	B. H۲
		در شهرداری تهران مدیریت به تدوین کدهای اخلاقی و حرفه‌ای همت می‌گمارد	B. H۳
		در شهرداری تهران عملکرد افراد تحت تاثیر محیط حرفه‌ای قرار می‌گیرد.	B. H۴
		مدیریت تلاش می‌کند با دوری از تملق و ریا و چاپلوسی به مدیریت خود ادامه دهد.	B. F۱
بالندگی فردی		مدیریت، صداقت در رفتار و گفتار را سرلوحه کار خویش قرار داده	B. F۲
		مدیریت، آموزش مدیریت زمان را سرلوحه کارهای خویش قرار داده است.	B. F۳
		مدیریت به استفاده از سبک رهبری تحول آفرین مشتاق است.	B. F۴
		به استفاده از سبک رهبری نوین متناسب با فناوری اطلاعات مشتاق است.	B. F۵
		مدیریت، سعی در تدوین برنامه‌های آموزشی برای خود به‌عنوان به مدیر و کارکنان دارد.	B. A۱
بالندگی آموزش		مدیریت، انجام پژوهش‌های مرتبط با مسائل سازمانی را ضروری می‌داند.	B. A۲
		مدیریت، عضویت در انجمنهای حرفه‌ای و علمی را ضروری می‌داند.	B. A۳

سازه	بعد	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
		مدیریت، به تولید و اشاعه دانش مدیران باور دارد و معتقد است که دانش تولید شده توسط مدیران باید به سایر واحدهای سازمانی منتقل گردد.	B. A۴
		مدیریت، به توانمندسازی مدیران با آموزش‌های مختلف معتقد است.	B. A۵
عملکرد شغلی	عملکرد آموزشی	مدیریت به نحوه آموزش مجازی آشنا است.	A. A۱
		مدیریت از روشهای مختلف برای ایجاد انگیزه آموزش در کارکنان استفاده می‌کند.	A. A۲
		مدیریت روند آموزش خود و کارکنان را ارزیابی می‌کند.	A. A۳
		مدیریت در امور آموزش ضمن خدمت دخالتی ندارد.	A. A۴
		مدیریت در آموزش از مشارکت افراد دیگر به‌منظور نیازسنجی آموزشی استفاده می‌نماید.	A. A۵
		مدیریت در برگزاری همایشهای مختلف شهری همکاری لازم را دارد و فعال است.	A. P۱
	عملکرد پژوهشی	مدیریت از طرحهای پژوهشی استقبال می‌کند.	A. P۲
		مدیریت به فنون مقاله‌نویسی و پژوهش مسلط است.	A. P۳
		مدیریت ارتباط موثری با پژوهش‌دانشگاهها برقرار می‌کند.	A. P۴
		مدیریت در به‌کارگیری پژوهش‌های انجام شده نهایت تلاش خود را انجام می‌دهد.	A. P۵
		مدیریت، در چارچوب قوانین، اخلاقیات و معنویات عمل می‌کند.	A. H۱
	عملکرد حرفه‌ای	مدیریت به شأن و مقام انسانی همه افراد احترام می‌گذارد.	A. H۲
		مدیریت شعار همیشه حق با ارباب رجوع است را سرلوحه کار خویش قرار داده است.	A. H۳
		مدیریت با تغییر و تحولات سازمانی و محیطی هماهنگ است.	A. H۴
		مدیریت، معتقد به ارتقای دانش، مهارت و نگرش در امور است.	A. H۵

پرسش دوم: عوامل اثرگذار بر بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی شهرداری تهران کدام‌اند؟

پرسش سوم: عوامل اثرپذیر از بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی شهرداری تهران کدام‌اند؟

جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد گویه	مؤلفه	بعد	متغیر
۵	درگیر شدن در کار	فرهنگ سازمانی	عوامل اثرگذار بر بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی
۵	سازگاری		
۵	انطباق پذیری پذیری		
۵	رسالت		
۴	خودرهبری	رهبری	
۴	استقلال		
۵	تفویض اختیار	صلاحیت حرفه ای	
۵	صلاحیت شناختی		
۵	صلاحیت عاطفی		
۵	صلاحیت مهارتی	رضایت شغلی	
۵	ماهیت شغلی		
۵	فرصت پیشرفت برای کارکنان		
۵	جو سازمانی		
۴	بالندگی حرفه ای	بالندگی سازمانی	عوامل اثرپذیر بر بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی
۵	بالندگی فردی		
۵	بالندگی آموزشی		
۵	عملکرد آموزشی	عملکرد شغلی	
۵	عملکرد پژوهشی		
۵	عملکرد حرفه ای		
۴	طرح یا برنامه آموزشی	عوامل تشکیل دهنده بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی	
۳	جمع‌آوری داده ها		
۴	جداسازی تاثیرات برنامه		
۳	تبدیل داده به ارزش پولی		
۴	فهرست هزینه‌های برنامه		
۳	محاسبه نرخ بازگشت سرمایه		
۴	شناسایی مزایای نامحسوس		
۴	گزارش نویسی		

پرسش چهارم: روابط علی بین عوامل اثرگذار، عوامل اثرپذیر و ابعاد بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی چگونه است؟

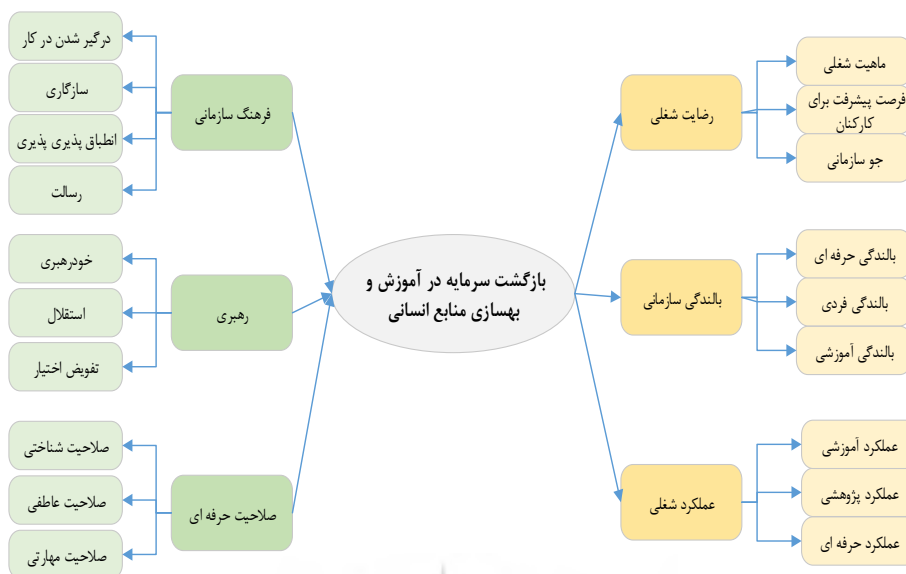
برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم، کوشش‌های زیادی در دهه‌های اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش‌های نویدبخش در این زمینه، مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون (پنهان) است. از طریق این روش، می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود. پس از انجام مدلسازی معادلات ساختاری، کلیه‌ی مقادیر پارمترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر مشخص شدند که در جدول زیر به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۳: برآوردهای مربوط به عوامل اثرگذار مدل

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر		
			←	←	←
پذیرفته شد	۵۰.۱۱	۶۶.۰	فرهنگ سازمانی	←	درگیر شدن در کار
پذیرفته شد	۲۶.۱۴	۷۹.۰	فرهنگ سازمانی	←	سازگاری
پذیرفته شد	۱۰.۱۱	۶۴.۰	فرهنگ سازمانی	←	انطباق‌پذیری پذیری
پذیرفته شد	۶۵.۱۲	۷۱.۰	فرهنگ سازمانی	←	رسالت
پذیرفته شد	۹۵.۳	۳۱.۰	رهبری	←	خودرهبری
پذیرفته شد	۲۰.۱۶	۸۳.۰	رهبری	←	استقلال
پذیرفته شد	۹۳.۱۶	۸۶.۰	رهبری	←	تفویض اختیار
پذیرفته شد	۱۹.۱۶	۸۰.۰	صلاحیت حرفه‌ای	←	صلاحیت شناختی
پذیرفته شد	۴۰.۱۹	۹۰.۰	صلاحیت حرفه‌ای	←	صلاحیت عاطفی
پذیرفته شد	۵۳.۱۸	۸۷.۰	صلاحیت حرفه‌ای	←	صلاحیت مهارتی

بر اساس عوامل شناسایی شده و روابط علی بین مولفه‌های، مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:

شکل ۴ - ۵: مدل عوامل شناسایی شده حاصل از بخش کیفی



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بدون تردید، جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. بندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می‌گذرد. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها به دنبال راه حلی برای همگامی با این شرایط هستند. راه حلی که توسط بیشتر صاحب‌نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است (ورنر و دسیمون، ۲۰۱۱). از لحاظ علمی نیز فشارهای فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده‌اند تا سازمان‌ها را مجبور کنند به پتانسیل‌های اساسی به‌طور کل و به آموزش به‌طور خاص توجه بیشتری داشته باشند. آموزش و بهسازی کارکنان در یک سازمان می‌تواند موجبات رشد و تعالی سازمانی را فراهم آورده و برای کسب مزیت رقابتی، سازمان را آماده سازد (کاشیا، ۲۰۱۸). بر همین اساس، امروزه سازمان‌ها نیروی خود را بر آموزش منابع انسانی متمرکز کرده‌اند تا بتوانند منفعت‌های بیشماری را از این طریق کسب کرده و موجب بهسازی نیروی انسانی گردند. به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به شمار می‌رود. آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام‌شدنی نیست (جلیل وند، ۱۳۸۸: ۷۰). کارکنان یک سازمان

برای رسیدن به پیامدهایی از قبیل، همسو شدن با اهداف سازمانی، بهبود روحیه و افزایش رضایت شغلی، کاهش ضایعات کاری، به روزسازی دانش و توانایی نیروی انسانی، مشارکت پذیری، کمک به تحول سازمانی و انطباق با شرایط محیطی، به آموزش و بهسازی نیاز دارند (چای، ۲۰۱۷: ۸۸).

برای پی بردن به میزان کفایت آموزش و برنامه‌های بهسازی در سازمان‌ها باید به ارزیابی اثربخشی آنها پرداخت. یکی از عوامل مهم در این زمینه، توجه به بازگشت سرمایه به‌عنوان الگویی مهم در ارزیابی اثربخشی آموزش و بهسازی کارکنان است (جعفرزاده، ۱۳۸۶: ۳۷ و ۳۸). توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارزشیابی روند هزینه به فایده در برنامه‌های آموزشی، در تمام سازمان‌ها مورد توجه است.

بر اساس اهمیت این پدیده یعنی محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در سازمان شهرداری به ویژه در بخش آموزش و بهسازی، پژوهش حاضر انجام پذیرفت. این پژوهش با مرور مبانی نظری در ارتباط با آموزش و بهسازی و اهمیت بازگشت سرمایه و همچنین مصاحبه با خبرگان امر، به این نتیجه رسید بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی در شهرداری تهران، مولفه‌های طرح یا برنامه آموزشی، جمع‌آوری داده‌ها، جداسازی تاثیرات برنامه، تبدیل داده به ارزش پولی، فهرست هزینه‌های برنامه، محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، شناسایی مزایای نامحسوس و گزارش نویسی را در بر می‌گیرد. این بدان معنی است که در تمام مراحل آموزش و بهسازی باید این مولفه‌های مدنظر قرار گیرند تا ضمن برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری درست آموزشی، میزان نرخ هزینه به فایده آموزشی محاسبه گردد تا در طرح‌ریزی‌های بعدی سازمان منتفع شود. از طرف دیگر در پژوهش حاضر به عوامل اثرگذار بر بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز اشاره شد و این عوامل شامل، فرهنگ سازمانی، صلاحیت حرفه‌ای و رهبری جزء عوامل اثرگذار معرفی شدند. از این نکته می‌توان دریافت که در صورت وجود فرهنگ سازمانی درست، می‌توان آموزش و بهسازی مدیران و کارکنان شهرداری تهران را جهت داد و انرا در مسیر درست هدایت کرد. ضمن اینکه در صورتیکه صلاحیت حرفه‌ای مدیران با آموزش‌های ضمن خدمت تقویت گردد، می‌توان انتظار داشت که ایشان نسبت به نگاه هزینه به فایده به آموزش‌ها حساستر می‌شوند و با احتیاط بیشتری منابع سازمان را در این مسیر صرف می‌کنند. در پژوهش حاضر همچنین عوامل اثرپذیر از بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی نیز مورد شناسایی قرار گرفت و مولفه‌های رضایت شغلی، بالندگی سازمانی و عملکرد شغلی معرفی شدند. این موضوع نشان می‌دهد که با صرف درست منابع سازمانی و بر اساس نیاز مدیران و

ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

کارکنان و همچنین آموزش درست مدیران، نه تنها رضایت شغلی ایشان تامین می‌گردد بلکه بالندگی سازمانی بهبود یافته و عملکرد شغلی بهتری قابل انتظار است.

در نهایت با توجه به مولفه‌های شناسایی شده، مدل نهایی پژوهش ترسیم گردید. این مدل نشان می‌دهد که روشمورد استفاده گراند تئوری بوده و عوامل علی یا اثرگذار باعث ایجاد پدیده محوری شده‌اند که همانا بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی شهرداری تهران است. از طرف دیگر، شناسایی راهبردها، تسهیلگرها و موانع به کمک پدیده محوری آمده و عوامل اثرپذیر را باعث می‌شوند. برخی پژوهش‌ها با نتایج پژوهش حاضر همسویی دارند، از آن جمله می‌توان به پرسون و همکاران (۲۰۱۸)، اشاره کرد که در پژوهشی نشان می‌دهد که روابط کارکنان با یکدیگر و آموزش و خودبهسازی موجب پیامدهایی مانند رضایت شغلی در بین کارکنان می‌شود. بلگ و بالم (۲۰۱۸)، در پژوهشی نشان می‌دهد که آموزش تاثیر معناداری بر افزایش نرخ بازگشت سرمایه دارد. نظر و چانداری (۲۰۱۷)، نیز در پژوهشی نشان داد که آموزش زنان بازگشت بهتری نسبت به آموزش در مردان دارد. بلانگر، هینس و برنارد (۲۰۱۷)، هم در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که افزایش کیفیت دوره‌های آموزشی بر ترغیب مدیران شهری به عملکرد بهتر می‌انجامد که در واقع طبق اصول هزینه فایده می‌باشد.

منابع

- جعفرزاده، محمد رحیم. (۱۳۸۶). بازگشت سرمایه، الگویی برای ارزیابی اثربخشی آموزش. مجله تدبیر، ۳۵ - ۳۹، ۸۰
- محمدپورزند، حسین و طباطبایی مزداآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۲). ارائه الگوی اجرایی خودارزیابی در سازمان‌های بزرگ. اقتصاد و مدیریت شهری، ۱(۲): ۱ - ۱۳.
- نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم. (۱۳۹۵). راهنمای عملی فراهم‌سازی طرح تحقیق. تهران: روان
- Bendickson, J. , Muldoon, J. , Ligouri, E. , & Midgett, C. (۲۰۱۷). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*.
- Chai, H. C. (۲۰۱۷). Education and Human Resources Development for the Knowledge Economy: A Personal Perspective. In *Global Voices in Education* (pp. ۸۵ - ۹۸). Springer Singapore
- Curtin, J. (۲۰۱۷). Return on Investment for State's Educational Attainment Initiatives: Education as an Investment, Not an Expense. In *Institutional Research Initiatives in Higher Education* (pp. ۲۵۱ - ۲۶۳). Routledge.
- Grugulis, I. (۲۰۱۸). Human resource development. In *Human Resource Management* (pp. ۲۹۵ - ۳۱۰). Routledge.

- Li, C. , Li, J. , & Wu, Z. (۲۰۱۷). Dark side of investment in employee education in privately - held companies. *Finance Research Letters*, ۲۲, ۱۹۰ - ۱۹۶.
- Mirrezaei, S. H. , Ayoubi, A. , Mosallanejad, A. , & Mousavifard, F. (۲۰۱۸). The effect of in - service training on employees' productivity in education and training organisation, Shiraz, Iran. *International Journal of Productivity and Quality Management*, ۲۴(۱), ۱۳۴- ۱۴۲.
- Parisi, G. I. , Tani, J. , Weber, C. , & Wermter, S. (۲۰۱۷). Lifelong learning of human actions with deep neural network self - organization. *Neural Networks*, ۹۶, ۱۳۷ - ۱۴۹.
- Persson, S. S. , Lindström, P. N. , Pettersson, P. , & Andersson, I. (۲۰۱۸). Workplace relationships impact self - rated health: A survey of Swedish municipal health care employees. *Work*, (Preprint), ۱ - ۱۰.
- Strulik, H. (۲۰۱۸). The return to education in terms of wealth and health. *The Journal of the Economics of Ageing*, ۱۲, ۱ - ۱۴.
- Werner, J. M. , & DeSimone, R. L. (۲۰۱۱). *Human resource development*. Cengage Learning.

