

## ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان بر اساس رویکرد تحلیلی سیستم‌های پویا مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی<sup>۱</sup>

بنفشه شافعی<sup>\*۲</sup>

مریم سامری<sup>۳</sup>

جواد کیهان<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۸)

### چکیده:

این پژوهش با روش سناریونویسی به بررسی و ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی پرداخته است. روش تحقیق، ترکیبی از تحلیل تم و سیستم‌های پویا است. جامعه تحقیق، تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی است و خبرگان سازمان بر اساس شرایط خاص خبرگی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای اقدام شده و همچنین جهت تبیین و شناخت بهتر موضوع، از مصاحبه باز استفاده شده است. مطالعه از نظر ماهیت حالت اکتشافی دارد و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی است. تحلیل داده‌ها با رویکرد سیستم‌های پویا، در محیط نرم‌افزار (Vensim) صورت گرفته و رفتار سیستم و تأثیر سیاست‌های مختلف بر آن مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج نشان داد که مدل مرجع کفایت آموزشی نمی‌تواند اهداف آموزش را در آینده پوشش دهد. و لازم است با بررسی سناریوهای مختلف بهترین سیاست‌گذاری برای دستیابی به کفایت آموزشی فراهم گردد. از تعداد ۱۰ سناریو طرح‌شده به ترتیب سناریوهای احساس مؤثر بودن، جانشین پروری و نیازسنجی آموزشی برای افزایش کفایت آموزشی بهترین سیاست‌گذاری هستند. توانمندسازی روان‌شناختی با ایجاد احساس مؤثر بودن در کارکنان فرایندی زمان‌بر است اما در صورت ایجاد این حس پتانسیل‌ها و توانایی‌های سرمایه انسانی شکوفا شده و در مرحله رشد ذهنی، توانمندی افراد در حل، تعبیر، تغییر، تجزیه، تحلیل، نقد و ارزشیابی امور به‌منظور دستیابی به کفایت آموزشی در اختیار سازمان قرار خواهد گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** کفایت آموزش، سیستم پویا، توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت فرایند.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

۳- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران. مسئول مکاتبات: M.sameri@iaurmia.ac.ir

۴- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

## ۱. مقدمه

بی‌گمان موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها و جوامع در گرو رشد و بهره‌وری آنان است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه‌یافته است، ناشی از عوامل مختلف است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل کنترل هستند. از این‌رو امروزه بیشتر کشورهای جهان به دنبال ارتقا و بهبود عوامل قابل کنترل و پیشرفت در کارآئی و اثربخشی نیروی انسانی هستند (۱). کارآمدی و عملکرد کارکنان تحت تأثیر عوامل زیادی قرار دارد (۲). بر اساس اطلاعات انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۰۸)، سرمایه انسانی روح هر سازمان است و اثربخشی و موفقیت‌های سازمان‌ها اساساً با مهارت، سطح دانش و تخصص کارکنان آن‌ها در ارتباط است. در محافل رقابتی حفظ، توسعه مداوم استعداد و دانش و مهارت نیروی انسانی کاملاً مهم است؛ زیرا آن‌ها کسانی هستند که در حمایت، تقویت و بالاخره دستیابی به رسالت، چشم‌انداز و اهداف نهایی و استراتژیک سیستم نقش محوری دارند (۳). آموزش یکی از شیوه‌هایی است که سرمایه‌های انسانی را برای سازگاری با نوسانات محیط و ایجاد تغییر در سطح سازمان آماده می‌کند و دانش، نگرش، و مهارت‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی و ایفای نقش لازم در سازمان از این طریق فراهم می‌شود (۴). در ایالات متحده، سازمان‌های مختلف میلیاردها دلار برای آموزش کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. از طریق چنین آموزش‌هایی، سازمان‌ها در حوزه‌های تجاری خود سازگارتر، ابتکاری، تولیدی و رقابتی‌تر می‌شوند (۳). اثربخشی نیروی کار به آموزش‌های مؤثر وابسته است و دستیابی به این اثربخشی و مزیت توانمندی نیروی انسانی برای هر سازمانی منوط به همگام‌سازی دانش و مهارت کارکنان با دانش روز دنیا، از طریق آموزش مستمر و منسجم و کافی امکان‌پذیر خواهد بود (۵). آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی، تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این امر، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی که کفایت آموزشی را به همراه بیاورد، امکان‌پذیر نخواهد بود (۴). انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، مستلزم توسعه برنامه‌های آموزشی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی، نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای بهره‌وری بیشتر مدل کفایت آموزشی ایفا خواهد کرد (۶).

آموزش کافی و مناسب، دانش و مهارت‌های کارکنان را ارتقا می‌دهد، طوری که آن‌ها می‌توانند با موفقیت با چالش‌های شغلی مقابله نموده و از این طریق، عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند و نتایج مطالعات نشان می‌دهد که آموزش نهایتاً می‌تواند، تعهد کاری، بهره‌وری سازمان را بهبود بخشد (۷).

کفایت آموزشی واژه‌ای نو در ادبیات نظام آموزش سازمان‌ها است که با هدف و مفهوم به دست آوردن شایستگی لازم در انجام تعهدات و وظایف تعریف شده است. کفایت به معنی کسب شایستگی لازم است.

بنابراین کفایت آموزشی یعنی فردی که در اثر آموزش به شایستگی لازم رسیده است. به دلیل این که جنس کفایت از آموزش است کفایت آموزشی باید توأم با آموزش و یادگیری باشد (۸). اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌های پیشرو تنها از طریق به‌کارگیری مدل‌های پیشرفته و عالمانه توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و استراتژی‌های توسعه و بالندگی کارکنان خود، می‌توانند پاسخگوی نیازهای کسب‌وکار با سرعت و انعطاف بیشتر باشند (۹). باید گفت هر سازمان باید به سمت ایجاد سیستمی پایدار و پویا برای توسعه منابع انسانی برود، سیستمی که در آن کارکنان و نهادهای مرتبط به رضایت و کفایت لازم برسند (۱۰).

در گزارش توسعه جهانی سال ۱۹۸۸ برای اولین بار سطح توسعه‌یافتگی جوامع را به اعتبار میزان نقش دانایی انسان در خلق ارزش‌افزوده جدید مورد بازنگری قرار داده است (۸). دستیابی به سطح مطلوب دانایی نیازمند آموزش صحیح و کافی است. سینگر<sup>۱</sup>، یکی از صاحب‌نظران مشهور حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله ارزیابی نیازها، طراحی، انتخاب روش یادگیری و ارزیابی نتایج یادگیری می‌داند (۱۱). کریج<sup>۲</sup> با اضافه کردن مرحله توسعه و تدوین برنامه به مراحل چهارگانه سینگر سعی کرد تا فرایند آموزش کارکنان را بهبود دهد. استون مراحل فرایند آموزش را شامل سه مرحله اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می‌داند. هاکت آموزش کارکنان را هفت مرحله اصلی می‌داند. بر این اساس فرایند آموزش را بدون آنکه شغل یا نمودار خاصی برای آن ارائه کرده باشد توالی منظمی از تعیین نیازهای آموزشی، انتخاب فرصت یادگیری، طراحی آموزش، مواد و تجهیزات آموزش، تعیین روش‌های آموزش، ارزیابی یادگیری و ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه است. واگن<sup>۳</sup> آموزش را فرایندی منظم و سیستماتیک تعریف می‌کند که در تمامی مراحل خود باید از طریق دریافت بازخورد به اصلاح مستمر فعالیت‌ها بپردازد و مسیر و جهت‌گیری خود را به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده تنظیم کند (۱۲). آموزش و بهسازی کارکنان که در الگوی DDE<sup>۴</sup> پیشنهاد شده توسط گاراوان، هوگان و دانل<sup>۵</sup> به چشم می‌خورد، چند ویژگی متمایزکننده دارد. اولاً در این فرایند به عوامل زمینه‌ای برنامه‌ریزی آموزش کارکنان توجه شده و سه عنصر اصلی زمینه سازمان، ویژگی‌های یادگیری و زمینه آموزش و بهسازی به‌عنوان ورودی‌های نظام طراحی و اجرای آموزش سازمانی در نظر گرفته شده است. ثانیاً برای تعیین نیازهای آموزشی به فرصت‌های رشد کارکنان نیز به‌عنوان یک عامل نیازسنجی توجه شده است و ثالثاً بر استفاده از مدیران و سرپرستان به‌عنوان مربیان دوره تأکید ویژه شده است، به‌نحوی که این فرایند به

---

<sup>1</sup> Singer

<sup>2</sup> Creaje

<sup>3</sup> Wagen

<sup>4</sup> Design, Development and Evaluation

<sup>5</sup> Gavarn, Hogan and Donnell

آن اختصاص داده شده است و نهایت اینکه در ارزشیابی آموزشی سازمانی به محاسبه نرخ بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> توجه و تأکید شده است. هر یک از فرایندهای مطرح شده از طرف صاحب نظران آموزش سازمانی ویژگی‌های منحصر به خود را دارد. اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت محور اصلی همه این فرایندها سه عنصر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است.

در الگوها و مدل‌های موجود، اساسی‌ترین نارسایی، عدم جامعیت در حوزه آموزش نیروی انسانی است. به طوری که در این مدل‌ها مشارکت شرکت‌کنندگان در دوره‌ها و برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، توجه به اثربخشی دوره‌ها، توجه به اهداف و سیاست‌ها و قوانین بالادستی به شکل بارزی وجود ندارد. ولی در هر صورت هر یک از این مدل‌ها و رویکردها می‌تواند الهام‌بخش تنظیم مدل مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی باشد (۱۳).

وجود تنوع در تئوری و عمل کفایت آموزشی به شکل‌گیری رویکردهای گوناگون در آموزش کارکنان منجر شده است و نویسندگان مختلف به گونه‌ای متفاوت آن را توصیف کرده‌اند. در اوایل عقیده بر این بود که توسعه با عوامل مادی و کمی‌گرایی امکان‌پذیر است و تئوری‌های موجود در این چارچوب تدوین شده‌اند. اما با گذشت زمان عوامل دیگری به غیر از عوامل کمی و مادی اهمیت پیدا کرده‌اند (گزارش جهانی توسعه، ۱۹۹۰). در رویکرد توسعه انسانی و رسیدن به حد کفایت لازم تنها مصرف کالا و خدمات و میزان آن‌ها مدنظر نبود بلکه گسترش امکانات لازم از قبیل آموزش برای استفاده از استعدادها و نیز پیشرفت قابلیت اجرای توسعه در نظر گرفته می‌شوند. از این منظر رسیدن به توسعه (کفایت) لازم در این امر هم‌زمان شامل دو مفهوم ابزاری و غیر ابزاری است. با این توضیح که رسیدن به کفایت آموزشی لازم، هم نیازمند ابزار است و هم نیازمند توجه به مسائل روان‌شناختی از قبیل ایجاد انگیزه، عزت‌نفس و ... است (۱۴). نتایج تحقیق نشان داد که کفایت آموزش از طریق تمرکز بر جنبه‌های روان‌شناختی، اثربخشی را افزایش می‌دهد (۱۵). باربا و کلاسن (۱۶)، دهقانی و همکاران (۱۷)، اواده و اسماعیل (۱۸)، آتیا و ماندا (۱۹) و هاموند و چورچیل (۲۰) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. علیرغم اهمیت نتایج پژوهشی و ارزشمندی یافته‌ها باید گفت دانش و مهارت کسب‌شده زمانی می‌تواند بیشترین اثربخشی را در توسعه نیروی انسانی داشته باشد که کانون توجه برنامه‌ریزان بر عواملی باشد که مقیاس وزنی بیشتری را در تأمین نتایج آموزشی دارند و منشأ گرفته از نیازها و استانداردهای حرفه‌ای و توانمندی‌های تخصصی مورد نیاز افراد وجود باشند. در همین راستا مت‌مکی (۲۰۱۹) نیز معتقد است که کفایت آموزشی زمانی در افزایش بهره‌وری سازمان مؤثر است که روند طراحی و برنامه‌ریزی آن‌ها بر اساس سیاست، فعالیت‌های شغلی، اهداف و فلسفه سازمان باشند. در رویکرد توسعه منابع انسانی غنی‌سازی آموزش‌ها از لحاظ عوامل کمی و کیفی به یک باید مبدل شده

است. این عوامل می‌توانند ایجاد انگیزش، زمینه مشارکت در کار، استقلال و خودکفایی در شغل و کفایت آموزشی باشند (۲۲). در مطالعه حاضر سه بعد آموزش، توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت فرایند به‌عنوان عوامل کفایت آموزشی در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی بر اساس دیدگاه‌های مختلف شناسایی گردیده‌اند. واضح است که ترکیب این عوامل در سازمان‌های مختلف بسته به نیاز آن‌ها متفاوت است. در این پژوهش هر یک از ابعاد سه‌گانه بر اساس مؤلفه‌هایی به شرح جدول ۱ سنجش شده است.

### جدول ۱. مؤلفه‌های تحقیق به تفکیک ابعاد سه‌گانه

ابعاد	مؤلفه	منبع
آموزش	مربی‌گری	قائد رحمتی و اسدی فرد (۱۳۹۶)، فیاض و مهدوی (۱۳۹۳).
	منتورینگ	قائد رحمتی و اسدی فرد (۱۳۹۶)، رایموند (۲۰۱۷).
توانمندسازی روان‌شناختی	جانشین پروری	ادریس (۲۰۱۸)، گنیت و جوما (۲۰۱۸)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۴).
	احساس شایستگی	علی‌بابا گورچین قلعه (۱۳۹۶)، گنیت و جوما (۲۰۱۸)، گیوواتینی (۲۰۱۳).
	احساس معنی‌داری	صادقی و همکاران (۱۳۹۴)، سوزان (۲۰۱۶)، گلستون و همکاران (۲۰۱۱).
نیازسنجی	احساس مؤثر بودن	علی‌بابا گورچین قلعه (۱۳۹۶)، محمدی همکاران (۱۳۹۵)، لکاف و جانسون (۱۹۹۹).
	نیازسنجی	گنجی (۱۳۹۶)، شعبانی و فرید (۱۳۹۶)، آتیا و ماندی (۲۰۱۸)، پالاسما (۲۰۱۶).
مدیریت فرایند ارزیابی	برگزاری دوره	ویلسون (۱۹۹۸)، قلعه‌ای (۱۳۹۲)، خراسانی و دوستی (۱۳۹۱)
	ارزیابی	کیسی (۲۰۰۲)، نگرینی و همکاران (۲۰۱۶)، سومروحسین (۲۰۱۸)، باربا و کلاس (۲۰۱۶).

در پژوهش حاضر برخی از جهت‌گیری‌های مدیریتی در حوزه کفایت آموزشی در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، قانون پنجم توسعه، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور (۱۳۸۹) نیز بررسی شده است. در طراحی الگوی حاضر تلاش شده است تا به رویکرد بوم‌شناسانه کفایت آموزشی توجه شود، چراکه بدون دانش عمیق درباره ویژگی‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور نمی‌توان هیچ تصمیم جهان‌شمولی برای کفایت آموزشی قائل شد (۴۴ و ۴۵). این تحقیق بر اثر بخشی کفایت آموزشی تأکید نموده و با رویکرد بوم‌شناسانه به کفایت آموزشی می‌نگرد و از این حیث با پژوهش دیتمور (۳۱) و عیدی و همکاران (۴۸) دارای وجه تشابه است. با مطالعه مبانی نظری و کسب

نظر استادان راهنما و خبرگان، چارچوب تحقیق بر اساس الگوی گاراوان، هوگان و دانل (۵۲) بنانهاده شده است. بر این اساس مدل کفایت آموزشی از سه بعد آموزش، توانمندسازی روان شناختی و مدیریت فرایند تشکیل شده است. الگوی گاراوان، هوگان و دانل (۲۰۰۷) در مقایسه با سایر الگوها تصویر جامع تری از آموزش را ارائه می‌دهد. بنابراین در طراحی مدل مفهومی پژوهش سازه‌های مدل بامطالعه مبانی نظری و صحنه‌گذاری خبرگان دانشگاهی بر پایه الگوی فیلیپس استوار است و مؤلفه‌های سازه‌ها بامطالعه ادبیات پژوهش و برگزاری مصاحبه‌های عمیق با خبرگان (اساتید دانشگاهی، مدیران، خبرگان و کارکنان شاغل در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی) و نیز در دو مرحله روش دلفی فازی شناسایی شده است.

## جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های پیشین

محقق	سال	خلاصه نتایج تحقیق
مرادی، نجفی و کرمی (۵۳)	۱۳۹۸	کفایت آموزش بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد
علی‌بابا گورچین قلعه (۲۹)	۱۳۹۶	کفایت آموزشی نقش مهمی در ایجاد انگیزه شغلی و تعهد در کارکنان دارد.
حاجی میر رحیمی و همکارانش (۴۴)	۱۳۹۶	متغیر اجراء، نظارت و بازخورد اثرگذارترین عوامل در اثربخشی و کیفیت آموزش‌های تخصصی هستند.
زعفرانی وزارعی (۱۵)	۱۳۹۶	کفایت آموزش بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد
گنجی (۲۶)	۱۳۹۶	تأثیر رعایت اصول یادگیری بزرگ‌سالان - ایجاد شرایط یادگیری مطلوب، بهره‌گیری از تجارب فراگیران، فعالیت فراگیر محور و شخصی‌سازی آموزش‌ها در اثربخشی و کفایت آن مؤثر است
محمدی و همکاران (۳۴)	۱۳۹۵	داشتن انگیزه زمینه انتقال آموخته‌ها به محیط کار و کفایت آموزشی را فراهم می‌کند.
دهقانی و همکاران (۱۷)	۱۳۹۴	آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و مثبت دارد
مهدوی و فیاض (۲۵)	۱۳۹۳	بین ویژگی‌های بزرگ‌سالان، توجه به نیاز مخاطبان، تجانس فراگیران، تجانس محتوی و مهارت مربیان با اثربخشی آموزش رابطه معنی‌داری وجود دارد.
قلعه‌ای (۴۰)	۱۳۹۲	۱-نیازسنجی آموزشی ۲-تناسب دوره با نیاز واقعی کارکنان ۳-انطباق محتوی با اهداف دوره و نیاز آموزشی ۴-تأثیر آموزش‌ها در ارتقا شغلی و برقراری انگیزه ۵- نقش مدرسین و پذیرش آن‌ها از طرف فراگیران از عوامل اثربخشی آموزش هستند
خراسانی و دوستی (۵۰)	۱۳۹۱	چهار عامل کیفیت خدمات فن‌آوری و پشتیبانی، محتوی، مدرس، شیوه‌های یادگیری در تحقق اهداف دوره‌های آموزشی الکترونیکی تأثیرگذار هستند

آموزش و توسعه جزء پیش‌بینی‌کننده‌های قوی و مثبت عملکرد کارکنان می‌باشند	۲۰۱۹	اواده و اسماعیل (۱۸)
نیازسنجی آموزشی، رویکرد ارائه و ارزیابی آموزش، تأثیر معنی‌داری بر عملکرد دارد.	۲۰۱۸	آتیا و ماندی (۱۹)
سیاست آموزشی خوب و مؤثر در افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌وری و کیفیت خدمات تأثیر دارد.	۲۰۱۸	هاموند و چورچیل <sup>۱</sup> (۲۰)
آموزش استراتژیک و مبتنی بر نیاز تأثیر مثبت بر توانایی، شایستگی و مهارت، روابط کاری با سرپرستان و بهره‌وری سازمان دارد.	۲۰۱۸	گنیت و جوما <sup>۲</sup> (۲۸)
ویژگی و نگرش افراد آموزش‌دیده در تحقق نتایج آموزشی تأثیر دارد	۲۰۱۷	رایموند ونوئه <sup>۳</sup> (۲۶)
آموزش در زمینه نقاط ضعف وقوت و نیازهای سازمان با عملیاتی نمودن آموخته‌ها در موفقیت و تحقق اهداف آموزشی مؤثر است.	۲۰۱۶	سوزان <sup>۴</sup> (۳۲)
آموزش باعث تقویت بروندهای بازار کار می‌شود. و ظرفیت بهبود مهارت‌ها و انتقال از مراکز آموزشی به بازار کار را افزایش می‌دهد.	۲۰۱۶	باریا و کلاس <sup>۵</sup> (۱۶)

### روش‌شناسی پژوهش:

روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی از تحلیل تم و سیستم‌های پویا است. در روش تحلیل تم اطلاعات گردآوری‌شده از طریق پرسشنامه‌های باز در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و ارائه گزارش نهایی، مورد بررسی قرار گرفته و عوامل تأثیرگذار بر کفایت آموزشی، مرز سیستم و روابط بین آن‌ها، از این طریق گردآوری‌شده است. بعد از اینکه عوامل اثرگذار بر کفایت آموزشی شناسایی گردید، تحقیق وارد مرحله دوم خود می‌شود. در این مرحله برای کفایت آموزشی، متغیرهایی که بیشترین بهبود را در مدل ایجاد می‌کنند، شناسایی و در قالب خط‌مشی‌هایی برای کاربردی شدن در اختیار مسئولین سازمان تأمین اجتماعی گذاشته می‌شود.

برای گردآوری اطلاعات در ارتباط با پیشینه موضوع و ادبیات تحقیق و ارائه چارچوب نظری، با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد و مدارک اقدام شده و همچنین در تبیین و شناخت بهتر موضوع، از مصاحبه باز (با افراد منتخب به‌عنوان خبرگان)، استفاده شده است. از این‌رو تحقیق از نظر ماهیت حالت اکتشافی دارد و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی است. داده‌های به‌دست‌آمده با توجه به رویکرد سیستم‌های پویا، با ترسیم حلقه‌های علت و معلولی و نمودار جریان در محیط نرم‌افزار ویژه این رویکرد

<sup>۱</sup> Hammond, H. & Churchill

<sup>۲</sup> Dutt & et al

<sup>۳</sup> Susan

<sup>۴</sup> Barria, and Klasen

<sup>۵</sup> Rob

(Vensim) صورت گرفته و از این طریق رفتار سیستم و تأثیر سیاست‌های مختلف بر آن مورد آزمون و تحلیل قرار گرفته است.

روش تحقیق در این پژوهش ترکیبی از تحلیل تم و سیستم‌های پویا است. در روش تحلیل تم اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌های باز در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و ارائه گزارش نهایی، مورد بررسی قرار گرفته و عوامل تأثیرگذار بر کفایت آموزشی، مرز سیستم و روابط بین آن‌ها، از این طریق گردآوری شده است. بعد از اینکه عوامل اثرگذار بر کفایت آموزشی شناسایی گردید، تحقیق وارد مرحله دوم خود می‌شود. در این مرحله برای کفایت آموزشی، متغیرهایی که بیشترین بهبود را در مدل ایجاد می‌کنند، شناسایی و در قالب خط مشی‌هایی برای کاربردی شدن در اختیار مسئولین سازمان تأمین اجتماعی گذاشته می‌شود.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی است. به منظور رسیدن به اهداف پژوهش و پاسخ به سؤال‌های مطرح شده و جهت مدل‌سازی و پیاده‌سازی آن از نظر گروه خبره (در داخل و خارج از سازمان) بهره گرفته شده است. گروه خبره برون‌سازمانی از اساتید دانشگاه و خبرگان درون‌سازمانی از مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی و واحدهای وابسته به آن که مجرب و آگاه در زمینه مورد مطالعه بودند انتخاب شده‌اند. در جدول ۳ اعضای گروه خبره به تفکیک ارائه شده است. شاخص‌های مورداستفاده در تعیین افراد خبره عبارت‌اند از:

دارای مدرک دکتری با حداقل ۳ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک فوق‌لیسانس با حداقل ۷ سال سابقه کار اجرایی در سازمان و یا دارای مدرک لیسانس و پائین با حداقل ۱۵ سال سابقه کار در سازمان مشروط به:

(۱) آشنایی با مباحث مدیریت منابع انسانی و آموزش در سازمان‌ها؛

(۲) علاقه‌مندی به مشارکت در نظرسنجی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته.

### جدول ۳. اعضای پانل تحقیق

تحصیلات			تعداد	اعضای پانل
لیسانس و پائین	فوق لیسانس	دکتری		
۲	۵	-	۷	مسئولین آموزش تأمین اجتماعی
-	۴	۳	۷	مدیران ارشد تأمین اجتماعی
۷	۳	۱	۱۱	کارکنان تأمین اجتماعی



-	-	۲	۲	اساتید مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد ارومیه
۹	۱۲	۶	۲۷	جمع

علاوه بر این برای تعیین ضرایب بین متغیرها نیز از کارکنان شاغل در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی، تعداد ۳۵۰ نفر از ۱۷۸۵ نفر از طریق فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. فرایند تحلیل داده‌ها در دو بخش اصلی و با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری و ریاضی به صورت زیر انجام شده است:

(۱) **تعیین روابط بین متغیرها:** برای تعیین روابط بین متغیرها (میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

مؤلفه‌ها از همدیگر از آزمون‌های آماری استفاده شده است. جهت انجام این فرایند از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه دوم استفاده شده است که دارای دو مرحله به صورت زیر هست:

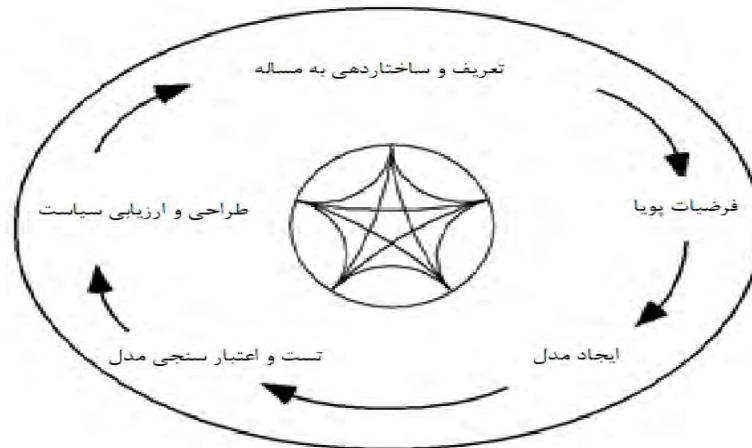
(۲) **تبدیل نظرات و دیدگاه گروه خبره به مقیاس‌ها قابل سنجش:** در این بخش تبدیل

داده‌های کیفی استخراج شده به داده‌های کمی مدنظر است. برای این منظور نتایج دیدگاه گروه خبره بر اساس فراوانی (مد) جمع‌بندی و سپس نظرات کیفی استخراج شده بر مبنای جدول شماره ۲ تعریف شده و ارزش‌گذاری گردید. اعداد کمی به دست آمده از نظر گروه خبرگان به عنوان تعیین روابط بین متغیرها و تعیین ضرایب در مدل ریاضی در نظر گرفته شده است.

(۳) **مشخص کردن رابطه بین عوامل با مؤلفه‌های کفایت آموزشی:** جهت مشخص کردن

وجود رابطه بین عوامل مؤثر بر کفایت آموزشی کارکنان از روش‌های رگرسیونی (در قالب معادلات ساختاری) استفاده شده است.

**فرایند سیستم‌های پویا:** سیستم‌های پویا از ترکیب دیگرام‌ها، گراف‌ها و معادلات تشکیل شده است و تحلیل گر مدل را ساخته و چگونگی تغییر متغیرها را در طول زمان بازنمایی می‌کند. برای استفاده از رویکرد سیستم پویا در کفایت آموزشی گام‌های زیر همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، برداشته شده است.



## نگاره ۲:

### مراحل روش سیستم‌های پویا (۴۸)

صحه‌گذاری مدل در این بررسی با تطبیق رفتار مدل با رفتار واقعی مورد آزمایش قرار گرفته است. در این مورد ابتدا داده‌های تاریخی کفایت آموزشی کارکنان به صورت نموداری ترسیم شد و رفتار مدل با آن مورد مقایسه قرار گرفت. اعتبار یابی مدل از طریق آزمون‌های کفایت محدوده مدل، ارزیابی ساختارها، سازگاری بین اجزا و ابعاد، تخمین پارامترها، شرایط حدی، بررسی رفتارهای خلاف قاعده و تحلیل حساسیت مدل صورت گرفته است.

### یافته‌ها

در پرسشنامه حاضر در مرحله نخست، یک پرسشنامه که شامل هفت سؤال باز بود جهت بررسی وضعیت موجود کفایت آموزشی در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی و شناخت عوامل مؤثر بر آن تهیه گردید. نتایج تحلیل داده‌های این پرسشنامه که مبتنی بر روش تم هست، در جدول شماره ۲ به صورت خلاصه ارائه شده است:

## جدول ۴: نتایج حاصل از پرسشنامه باز پاسخ

سؤال	پاسخ‌ها	فراوانی به درصد
۱	آیا در سازمان تأمین اجتماعی	۴۰/۷٪
	مجموعه مدونی به‌عنوان شرایط	۲۵/۱٪
	کفایت آموزشی وجود دارد؟	۴/۱٪
۲	اگر پاسخ مثبت است، به نظر	۵۰/۱٪
	شما مفهوم کفایت آموزشی در	۲۵/۲٪
	مجموعه موردنظر چقدر روشن	۲۰/۲٪
	است؟	
۳	اگر پاسخ منفی است، چرا	۳۱/۵٪
	مدیران ضرورت آن را احساس	
	نکرده‌اند؟	۲۹/۳٪
	رشد افکار مدیران ارشد هم‌راستا با	
	آموزش نیست.	
	کفایت آموزشی به‌عنوان آرمان سازمان	
	مطرح نیست.	
	قوانین استخدامی در این راستا	۳۰/۲٪
	تکامل یافته نیست.	
۴	سازمان تأمین اجتماعی چقدر	۳۰/۲٪
	آمادگی دارد تا کفایت آموزشی را	
	به‌عنوان یک اصل اساسی در	
	مجموعه‌سازمانی خود بپذیرد؟	۲۰/۲٪
	باید برنامه‌ریزی بلندمدت در زمینه	
	کفایت آموزشی صورت بگیرد.	
	باید زمینه‌های فرهنگی لازم فراهم شود	۵۰/۶٪
	تا آموزش به افراد به‌صورت عادلانه ارائه	
	شود.	
۵	مدیران ارشد سازمان تأمین	۲۴٪
	اجتماعی جهت اجرای نظام	
	کفایت آموزشی در فرایند	۲۵/۵٪
	اجرای برنامه‌های ارزیابی و اجرای	
	آموزشی	
	سازوکارهای تشویقی (مالی و غیرمالی)	

٪۵۰/۵	سازمانی چه اقداماتی را انجام برنامه‌های آموزشی متناسب با نیاز افراد داده‌اند؟
٪۴۰	۶ آیا نتیجه این اقدامات در سیستم ۱- تأیید اقدامات
٪۶۰	آموزشی منعکس شده و آن را ۲- عدم تأیید اقدامات ارتقا داده است؟
٪۴۳/۲	۷ به نظر شما چه عوامل مربی‌گری، منتورینگ
٪۴۷/۲	درون سازمانی وجود دارد که در جانشین پروری
٪۶	کفایت آموزشی در سازمان مؤثر نیازسنجی است؟

### توسعه سیستم پویای کفایت آموزشی

به محض این که مسئله طی یک افق زمانی مناسب شناسایی و مشخص گردید، مدل‌سازان باید شروع به تدوین نظریه‌ای به نام فرضیه پویا به منظور شرح رفتار مسئله نمایند. در فرایند مدل‌سازی مرسوم است به ازای متغیرهای مسئله، پویایی مربوطه نیز معرفی گردد. بر اساس عناوین پویایی‌های مدنظر در سیستم کفایت آموزشی، به شرح زیر در نظر گرفته می‌شود:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## جدول ۸: حلقه عوامل ساختاری در نمودار علت - معلولی

نام حلقه	حلقه	مسیر حلقه
تقویت کننده	آموزش	<p>توانمندی</p> <p>انتقال مهارت</p> <p>منتورینگ</p> <p>مربی گری</p> <p>انتقال تجارب</p> <p>افزایش انگیزه</p> <p>جانشین پروری</p> <p>داشتن هدف</p>
تقویت کننده	توانمندسازی روان شناختی	<p>احساس نیاز</p> <p>احساس معناداری</p> <p>انگیزه یادگیری</p> <p>احساس شایستگی</p> <p>احساس موثر بودن</p> <p>آموزش باهدف</p>
تقویت کننده	مدیریت فرآیند	<p>تشخیص نیاز</p> <p>برنامه ریزی</p> <p>برگزاری دوره</p> <p>ارزطایی</p> <p>نیازسنجی</p>

مربی گری در آموزش هم باعث افزایش انتقال تجارب می گردد و هم می تواند جانشین پروری را با قدرت بیشتری شکل دهد. جانشین پروری مطلوب نیز آموزش را هدف دار می کند که انگیزه دهنده است و از طرفی فرایند منتورینگ را که یک فرایند دوطرفه است تقویت می نماید. در نهایت انتقال تجارب، منتورینگ و افزایش انگیزه به صورت هم زمان می توانند توانمندسازی را در آموزش افزایش دهند.

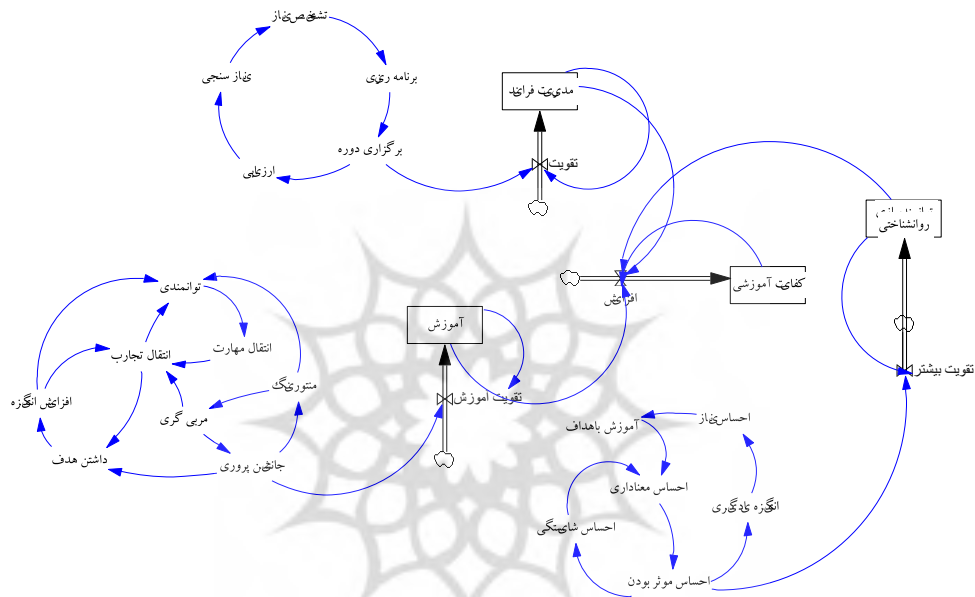
احساس مؤثر بودن در فرایند آموزش با اثر دویبعدی خود بر روی یادگیری و احساس شایستگی می تواند معنی داری آموزش را افزایش دهد و علاوه بر این انگیزه یادگیری عاملی مهم در ایجاد احساس نیاز در کارکنان برای یادگیری بیشتر است که علاوه بر هدف دار کردن آموزش احساس معنی داری آموزش را نیز افزایش خواهد داد.

حلقه مدیریت فرایند در ارتباط با تعامل منطقی نیازسنجی تا ارزیابی آموزش است که این فرایند در صورت طی گام های اصولی خود کفایت آموزشی را به سبب ابعاد ساختاری فراهم خواهد کرد. در این حلقه شروع کار با نیازسنجی است و سپس بر اساس آن شناخت نیاز صورت می گیرد و در ادامه با برنامه ریزی و برگزاری دوره سعی می شود تا ارزیابی دقیقی از پیامد دوره در کوتاه مدت و بلندمدت برای نیازسنجی های آتی فراهم گردد.

شبیه سازی مدل در حالت مرجع (وضع موجود کفایت آموزشی)

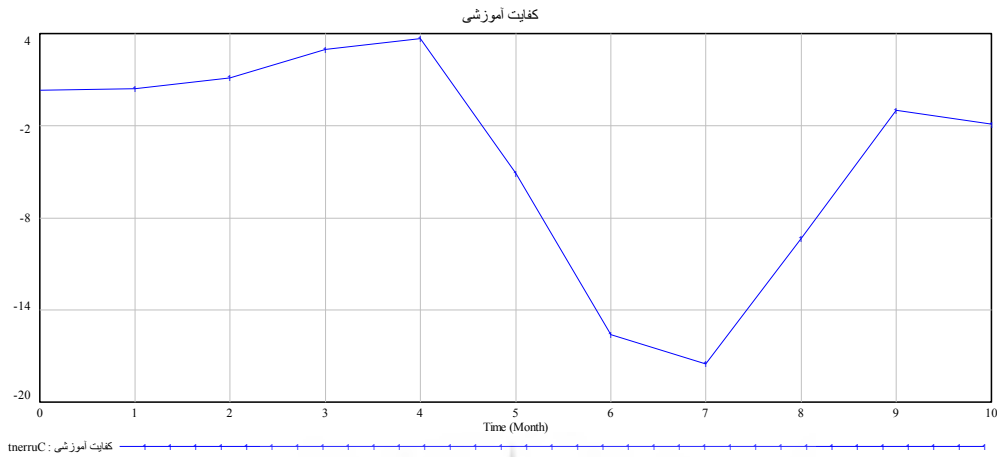
شبهه‌سازی مدل با استفاده از سه خوشه آموزش، توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت فرایند برای ده سال آتی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی شبهه‌سازی شده است. ۱۹ متغیر نرخ و ۴ متغیر حالت در کل سیستم پویای کفایت آموزشی در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی را تشکیل داده‌اند و با استفاده از مبانی نظری و نظر خبرگان روابط علت و معلولی بین متغیرها ایجاد شده است.

### نگاره ۳: نمودار جریان مدل SD کفایت آموزشی در حالت مرجع



در نگاره ۳ به صورت مبسوط فرایند سیستم پویا در خصوص کفایت آموزشی نشان داده شده است. در ادامه اقدام به ارائه و بررسی سناریوهایی (سناریوهای سازشی و تهاجمی) برای بهبود شرایط موجود کفایت آموزشی تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی شده است.

نگاره ۴: نمودار رفتار SD وضعیت موجود کفایت آموزشی

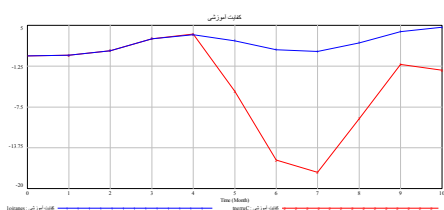


جدول ۱۰: خروجی سیستم در حالت شبیه‌سازی تایم استپ ۰/۵ در واحد زمان

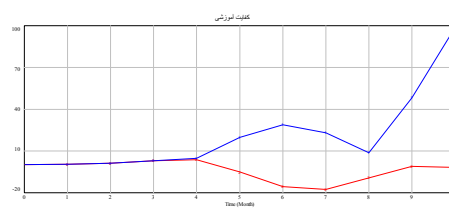
Time (Month)	۰	۰.۲۵	۰.۵	۰.۷۵	۱	۱.۲۵	۱.۵	۱.۷۵	۲
	۲.۲۵	۲.۵	۲.۷۵	۳	۳.۲۵	۳.۵	۳.۷۵	۴	۴.۲۵
	۴.۵	۴.۷۵	۵	۵.۲۵	۵.۵	۵.۷۵	۶	۶.۲۵	۶.۵
	۶.۷۵	۷	۷.۲۵	۷.۵	۷.۷۵	۸	۸.۲۵	۸.۵	۸.۷۵
	۹.۲۵	۹.۵	۹.۷۵	۱۰					
Runs: "کفایت آموزشی"	Current								
کفایت آموزشی	۰.۳۲	۰.۳۴۵	۰.۵۱۵	۰.۷۵۹۴۲	۰.۹۲۲۵۷۸	۰.۷۳۴۷۳۵	۰.۲۴۷۴۵۸	۰.۷۲۹۷۸۱	-
	۳.۰۳۵۹۱	۵.۴۲۲۰۴	۷.۲۷۳۲۱	۸.۴۷۷۶۷	۹.۱۵۰۸۱	۹.۴۶۰۰۸	۹.۵۵۷۱۱	۹.۵۵۰۲۶	۹.۵۴۰۱۱
	۹.۷۴۶۴۶	۱۱.۲۷۷۷۹	۱۳.۸۶۵۶	۱۷.۸۶۷۷	۲۱.۶۸۱۲	۲۴.۶۴۴۵	۲۶.۶۴۱۷	۲۷.۸۸۳۳	۲۸.۶۰۸۱
	۲۹.۲۳۰۳	۲۹.۶۲۰۷	۳۰.۴۷۰۲	۳۶.۷۶۴۴	۴۵.۲۵۸۸	۶۰.۰۳۵۹	۷۲.۸۷۰۱	۸۲.۳۲۷۷	۸۸.۵۶۴۴
	۹۴.۷۱۸۵	۹۶.۰۴۵۵	۹۶.۷۹۵۴	۹۹.۶۱۵۸					

اجرای سناریوهای مختلف برای بهبود وضع موجود کفایت آموزشی

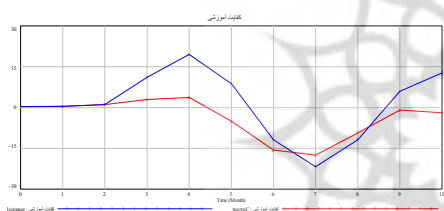
نگاره ۶: نمودار رفتار SD با بهبود جانشین پروری  
از ۰/۲۹ به ۰/۴۹



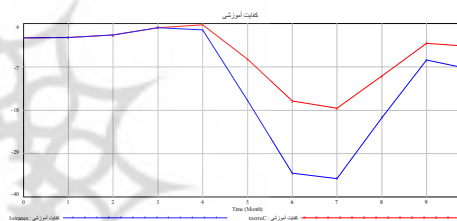
نگاره ۵: نمودار رفتار SD با بهبود احساس مؤثر بودن از ۰/۳۱ به ۰/۶۱



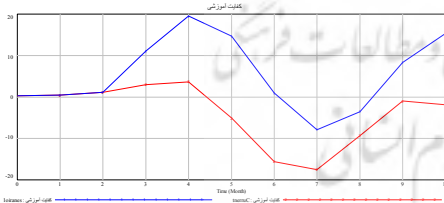
نگاره ۸: نمودار رفتار SD با بهبود مربی‌گری از ۰/۶۲ به ۰/۸۲



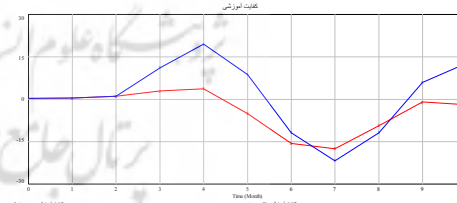
نگاره ۷: نمودار رفتار SD با بهبود منتورینگ



نگاره ۱۰: نمودار رفتار SD با بهبود داشتن هدف به ۲ برابر



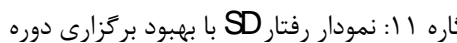
نگاره ۹: نمودار رفتار SD با بهبود انتقال تجارب به ۲ برابر



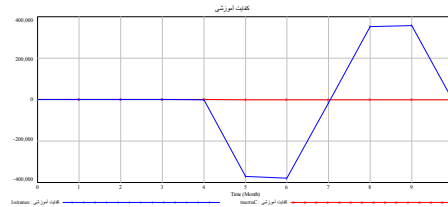
نگاره ۱۲: نمودار رفتار SD با بهبود ارزیابی دوره



نگاره ۱۱: نمودار رفتار SD با بهبود برگزاری دوره

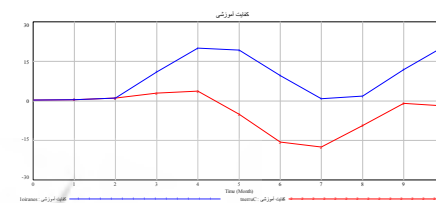
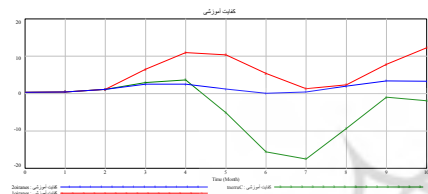






نگاره ۱۴: نمودار رفتار  $SD$  با بهبود هم‌زمان انتقال تجارب و افزایش مهارت

نگاره ۱۳: نمودار رفتار  $SD$  با بهبود تشخیص نیاز



## بحث

همان‌طور که ذکر شد هدف از انجام این مطالعه ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان بر اساس رویکرد تحلیلی سیستم‌های پویا در سازمان تأمین اجتماعی آذربایجان غربی بود که متغیرهای لازم برای طراحی مدل پویای کفایت آموزشی از طریق مرور مبانی نظری و تأیید خبرگان این سازمان به دست آمد. آزمون‌های لازم برای راست آزمایی ساختاری و پارامتری مدل به همراه تناسب اجزا و شرایط انجام و اطمینان از صحت مدل طراحی شده، حاصل گشت. مدل مرجع کفایت آموزشی نشان داد (نگاره ۴) که کفایت آموزشی با ثابت کردن سایر عوامل در ۴ سال آتی با شیب ملایمی صعودی است اما چنانچه اقدامات لازم برای تطبیق‌پذیری و هماهنگی با تغییرات محیطی صورت نگیرد بعد از سال چهارم شرایط نزولی شدیدی را تجربه خواهد کرد که می‌تواند این شرایط برای سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی بسیار نامطلوب باشد. مسلماً سازمان برای جلوگیری از شیب منفی بعد از سال هفتم اقداماتی را در جهت بهبود کفایت آموزشی انجام خواهد لیکن نیاز است تا راهکارهای مختلف برای جبران شرایط به وجود آمده ارائه گردد. در مجموع تعداد ۱۰ سناریو برای برگشت به حالت اولیه و همچنین بهبود سریع در کفایت آموزشی ارائه شد.

سناریو اول مربوط به بهبود مؤلفه احساس مؤثر بودن است (نگاره ۵). در این سناریو میزان مؤلفه احساس مؤثر بودن از ۳۱/۰ به ۶۱/۰ افزایش داده شد. نتایج نشان داد این سناریو در چهار سال ابتدایی تغییر خاصی را در کفایت آموزشی ایجاد نمی‌کند اما بعد از آن کفایت آموزشی با شیب ملایمی افزایش پیدا می‌کند و از سال هشتم به بعد بیشترین تأثیر خود را بر روی سیستم می‌گذارد به طوری که با شیب زیادی میل به بهبودی در کفایت آموزشی مشاهده می‌شود.

سناریو دوم به بررسی بهبود مؤلفه جانشین پروری پرداخته است (نگاره ۶). در این سناریو میزان جانشین پروری از ۲۹/۰ به ۴۹/۰ ارتقا داده شده است. نتایج نشان می‌دهد که این سناریو نسبت به حالت مرجع شیب ملایم و صعودی برای کفایت آموزشی دارد. در سناریو سوم (نگاره ۷) مؤلفه منتورینگ مورد بررسی قرار گرفته است و در آن میزان منتورینگ تا دو برابر افزایش داده شده است. نتایج این بهبود نشان می‌دهد که این سناریو نمی‌تواند بهبودی در وضع کفایت آموزشی نسبت به حالت مرجع ایجاد نماید. در سناریو چهارم (نگاره ۸) میزان مربی‌گری از ۶۲/۰ به ۸۲/۰ افزایش داده شد. نتایج نشان می‌دهد که این سناریو در کوتاه‌مدت شروع به بهبود کفایت آموزشی می‌کند ولی در نهایت میزان کفایت آموزشی را نسبت به حالت مرجع خیلی کم افزایش داده است. در سناریو پنجم (نگاره ۹) نیز مؤلفه بهبود انتقال تجارب تا دو برابر افزایش داده است. اثری که این تغییر در سیستم به جای گذاشته است تقریباً همان تأثیری است که مؤلفه مربی‌گری از خود در سیستم نشان می‌دهد. در سناریو ششم (نگاره ۱۰) مؤلفه داشتن هدف تا دو برابر افزایش داده شده است. این میزان افزایش باعث شده است تا سیستم کفایت آموزشی در دو سال ابتدایی بدون تغییر باقی بماند اما بعد از دو سال با شیب نسبتاً خوبی باعث بهبود کیفیت آموزشی در سیستم شده است و در نهایت بعد از ۱۰ سال کفایت آموزشی نسبت به حالت مرجع بهبود زیادی را در سیستم نشان می‌دهد.

در سناریو هفتم (نگاره ۱۱) نیز مؤلفه برگزاری دوره تا دو برابر افزایش داده شده است. این سناریو در صورت اجرا شدن نشان می‌دهد که تا چهار سال آینده شرایط نسبت به قبل تغییری نخواهد کرد اما بعد از آن سیر نزولی تقریباً زیادی در وضعیت کفایت آموزشی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی اتفاق می‌افتد و تا دو سال نیز این شرایط ادامه پیدا خواهد کرد و نهایتاً مجدد با احساس نیاز سازمان و ارائه خط‌مشی‌های اصلاحی کفایت آموزشی حالت صعودی را در کوتاه‌مدت تجربه خواهد کرد. در سناریو هشتم (نگاره ۱۲) مؤلفه ارزیابی دوره نسبت به حالت مرجع بهبود داده شده است. این بهبود باعث شده است که در کوتاه‌مدت بهبود کمی در کفایت آموزشی ایجاد شود، اما مجدداً سیر نزولی تا سال هفتم در کفایت آموزشی دیده می‌شود و بعد از آن نیز مجدداً کفایت آموزشی حالت بهبود را در سیستم نشان می‌دهد. در سناریو نهم (نگاره ۱۳) مؤلفه تشخیص نیاز نسبت

به حالت مرجع افزایش دو برابری داده شده است. در این سناریو فرض بر این بود که می توان با بهبود در تشخیص نیاز و نیازسنجی آموزشی در سازمان کفایت آموزش را افزایش داد. نتایج نشان می دهد که این سیاست در دو سال ابتدایی بر روی سیستم بی تأثیر است و بعد از سال دوم با شیب ملایمی باعث بهبود در کفایت آموزشی خواهد شد. نهایتاً در سناریو دهم (نگاره ۱۴) به بهبود همزمان دو مؤلفه در سیستم پرداخته شده است. بهبود دو برابری انتقال تجارب و افزایش مهارت در کارکنان نشان می دهد که این سیاست نیز میزان کفایت آموزشی را با شیب کم در بلندمدت افزایش می دهد.

### نتیجه گیری

آنچه در آموزش مهم است استفاده از دانش و مهارت آموخته شده در عمل است. سازمان ها با آموزش های مناسب و متناسب با نیاز فرد و سازمان علاوه بر ایجاد انگیزه در افراد، می تواند زمینه خودشکوفایی را نیز فراهم کنند که بتوانند در مسیر پیشرفت و تعالی قرار گرفته و بستر نوآوری در سازمان و جامعه را فراهم نمایند. افزایش توان، مهارت، درک محیط های جدید، آگاهی از دانش روز، علم و فناوری مستلزم ارائه آموزش های نظام مند، صحیح، منطقی و مداوم کارکنان است. توجه به اصول و چارچوب های نظری و بهره گیری از مدل مناسب در آموزش نیروی انسانی، زمینه اجرا، ارزیابی و تحقق مناسب تر اهداف آموزش های سازمانی را فراهم می کند و نتایج و پیامدها آن را به نوعی در جهت اهداف و در مسیر خاص قرار می دهد، لذا می توان بخش اساسی دلایل موفقیت کفایت آموزشی را به نوع مدل مورد استفاده مربوط دانست. با توجه به اینکه سازمان به مثابه موجود زنده هستند و دائماً سعی می کنند خود را با تغییرات ایجاد شده در داخل و خارج سازمان تطبیق دهد از این رو لازم است مسائل سازمانی به صورت پویا در نظر گرفته شود تا از این طریق سیاست های وضع شده قابلیت اجرایی برای آینده را داشته باشند. در این تحقیق بر اساس همین رویکرد از مدل سیستم های پویا در خصوص کفایت آموزشی استفاده شده است تا بر اساس وضع موجود و روندهای اتفاق افتاده در گذشته زمینه پیش بینی برای آینده فراهم شود. دوره پیش بینی کفایت آموزشی در این تحقیق ده ساله در نظر گرفته شده است تا از این طریق با استفاده از سناریوهای مختلف بهترین سیاست گذاری برای کفایت آموزشی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی فراهم شود.

نتایج تحقیق نشان داد که مدل مرجع کفایت آموزشی به هیچ عنوان نمی تواند اهداف آموزشی را با ادامه این روند در آینده پوشش دهد و لازم است با استفاده از بررسی سناریوهای مختلف بهترین سیاست گذاری برای دستیابی به کفایت آموزشی در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی فراهم گردد. از تعداد ۱۰ سناریو طرح شده مشخص شد که به ترتیب سناریوهای ایجاد احساس مؤثر بودن و جانشین پروری و نیازسنجی آموزشی برای افزایش بهره وری کفایت آموزشی بهترین راهکار هستند. البته باید خاطر نشان کرد که سناریو جانشین پروری در صورتی مناسب خواهد بود که سازمان

بخواهد افزایشی تدریجی ولیکن روند مستمر را در خصوص کفایت آموزشی تجربه نماید و به احتمال زیاد این سناریو برای چالش‌های عمده‌ای که سازمان در آینده ممکن است با آن‌ها مواجه شود، مناسب نخواهد بود؛ اما سناریو ایجاد احساس مؤثر بودن با آنکه کارکرد اصلی خود را بعد از سال چهارم نشان می‌دهد در این سازمان بسیار مناسب تر است چراکه با سرمایه‌هایی انسانی سروکار دارد و سرمایه‌های انسانی می‌توانند از طریق آموزش مناسب و اصولی در یک فرایند معقول به پتانسیل‌ها و توانایی‌های خود دست یابند. ایجاد احساس مؤثر بودن از مجموعه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی است و نشان می‌دهد که سازمان با بازتاب ذهنی تأثیرات که شالوده همه ادراکات است می‌تواند در کارکنان احساس مؤثر بودن را به وجود آورد (۳۷). باید توجه داشت که در این مقوله رسیدن به یک بلوغ و باور ذهنی لازم است (۳۸) و تا زمانی که کارکنان این احساس مؤثر بودن را در سازمان نداشته باشند نمی‌توان انتظار افزایش بهره‌وری کفایت آموزشی را داشت. باید گفت این احساس مؤثر بودن همواره با عوامل مادی و غیرمادی که عملاً پیش‌نیاز آن به شمار می‌روند، سروکار دارد (۴۱). احساس مؤثر بودن انگیزه یادگیری را افزایش خواهد داد و نیز احساس شایستگی را در فرد تقویت خواهد کرد. این اثر دوسویه در نهایت نیاز به آموزش بیشتر و هدف‌دار کردن آموزش را در فرد به وجود می‌آورد که احساس نیاز و هدفمندی لازمه هر آموزش باکیفیت است. بنابراین اگر این چرخه به‌درستی طی شود یادگیری‌های افراد از طریق گیرنده‌های حسی مختلف باعث معنا بخشی به امور و محرک‌های حس می‌شود و هنگامی که فرد در زمینه درک امور و معنی بخشی به آن‌ها به حد کافی توانمند گردید آخرین مرحله رشد ذهنی که توانمندی افراد در حل، تعبیر، تغییر، تجزیه، تحلیل، نقد و ارزشیابی امور است را سبب می‌گردد؛ (۳۴). این مرحله همان رسیدن به نتیجه مطلوب و کفایت آموزشی است و افراد در این مرحله می‌توانند بهره‌وری لازم را در سازمان از خود نشان دهد. لذا با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و در راستای افزایش کفایت آموزشی کارکنان در تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

۱. افزایش توانایی سازمان در شناسایی کارکنان همسو با استراتژی‌های کلان سازمان در حوزه آموزش و الگوسازی از آن‌ها برای اثرگذاری بر روی سایر کارکنان.
۲. تفویض اختیار مناسب به کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیمات سازمانی به‌منظور افزایش احساس مؤثر بودن در آن‌ها.
۳. تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورز و راه‌اندازی اتاق‌های هم‌اندیشی با محوریت کارکنان و تلاش در جهت عملیاتی کردن ایده‌های مطلوب ارائه‌شده.
۴. ایجاد ارتباط بین ترفیعات، پاداش و مولفه‌های ارزیابی کارکنان با آموزش و یادگیری.
۵. جابجایی افراد در مشاغل هم‌تراز و موردعلاقه که منجر به توسعه قابلیت‌ها، پرورش استعداد، ارتقای احساس مؤثر بودن و انگیزه شود.

۶. ارائه آموزش‌های کاربردی مرتبط با دانش و مهارت موردنیاز کارکنان
۷. آگاهی دادن به کارکنان در زمینه معناداری و اهمیت شغل افراد در تحقق اهداف سازمانی.
۸. نیازسنجی آموزشی فردی و سازمانی با استفاده از گروه متخصص و مجرب مرتبط با هر شغل.

#### منابع:

1. Naghavi, A. Ghorbanizadeh, W. Ghorbani, A. (2017), The Relationship between Conflict Management Styles and Human Resource Productivity in the CIA Bank, *Productivity Management*, 11 (43), pp. 7-44.
2. Barbosa, A. (2017). Productivity & Innovation as a Support in Project Management: A Study through Construction Industry in Brazil. *PM World Journal*, 6(9), 1-11.
3. Hussain, S. & Soomro, F. Q. (2018). Role of Employee Training in Enhancing Perceived Performance through competencies in Services Industry-A Study of Pakistani Banking Sector. *Pakistan Business Review*, 20(1), 122-136.
4. Shah Ghaliyan, K. Naderi, S. (2017). Presenting the Empowered Model of Employees in the Automotive Industry, *Journal of Development and Change Management*, Issue 30: p. 59.
5. Darcy, S. Maxwell, H. Edwards, M. Onyx, J. & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organization: Investigating social capital development in a sporting organization. *Sport Management Review*, Available online 28 February 2014.
6. Akhterov, R. (2010). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of nursing administration*, 27(5), 27-34.
7. Arucy, K. G. & Juma, D. (2018). THE INFLUENCE OF STRATEGIC TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR IN KENYA: A CASE STUDY OF THE KENYA COPYRIGHT BOARD. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(7), 23-49.
8. HajiLo, V, Memarzadeh Tehran, Gh, Alborzi, M. (2018), Designing a Humanist Development Ethical Model in Government Organizations, *Ethical Research*, Ninth Year, No. 1.
9. Jazani, N. (2001), *Human Resource Management*, Tehran, Ney Publications (In Persian).
10. Khorasani, A. (2001), *The Position of Education in International Standard*, Roshan Journal.
11. Mirsepassi, N. (2007), *Strategic Human Resource Management with an Attitude to the Process of Globalization*, Tehran, Mir Publishing Institute. ##
12. Sangeh, P. (2003), *The Fifth Commandment (Creation of the Learning Organization)*, translation by Kamal Hedayat and Mohammad Roshan, Tehran, Industrial Management Organization Publications.
13. Faraji, R, Hesami, S. K, Haghdoost, R. (2015), *A Comparative Study of Organizational Training Models and Introducing ISO 10015 Comprehensive Training System, Standard and Quality Management*, Volume 5, Issue 1, Successive, 15.

14. Zafarghandi, M. (2013), Presenting an Appropriate Model for Implementing Human Resources Training Courses, *Journal of Education*, No. 117, pp. 135-143.
15. Zolfaghari Zafarani R, Zarai M (2017). Investigating the Effect of Training Quality on Performance and Creativity of Naja Staff:., *Quarterly Journal of Education*. (۲۰۱۷)(۱۸):۶۰-۴۱.
16. Barría, C.V. and Klasen, S. (2016). The impact of SENAI's vocational training program on employment, wages, and mobility in Brazil: Lessons for Sub Saharan Africa. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Volume 62, PP: 74-96.
17. Dehghani, A. Rafiqi Asiri, A Vpourouli, F. (2015). Investigation of Service-Based Training on Employees' Individuals and Individuals in Life Insurance, *Insurance Research Journal*, Vol. 30, No. 118: 35.
18. Awadh, A. M. Wan Ismail, W. K. (2011). The Impact of Personality Traits and Employee WorkRelated Attitudes on Employee Performance with the Moderating Effect of Organizational Culture: The Case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 1 No. 10, PP: 108-127.
19. Ateya, W. L. & Maende, C. (2018). Employee training and performance of Programme for Agriculture and Livelihoods in Busia County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(3), 137-172.
20. Hammond, H. & Churchill, R.Q. (2018). The Role of Employee Training and Development in Achieving Organizational Objectives: A Study of Accra Technical University. *Archives of Business Research* 6(2), 67-74.
21. Jafari, H, Abolghasemi, M. (2017). Process Factors of Professional Development of Exceptional Elementary Teachers of the Mentally Retarded Group, *Teaching Research Journal*, Volume 5, Number 2: 51-68.
22. Matt, McKay. (2019). Developing an Effective Employee Training Program. Reviewed by Michelle Seidel, B.Sc. LL.B. MBA; Updated March 04, 2019, pp. 1.
23. Chau-kiuCheung, Ngan-punNgai (2014), Training to raise unemployed youth's work commitment in Tianjin. *Children and Youth Services Review*, Volume 32, Issue 2, February 2010, Pages 298-305.
24. Qaed Rahmati, Abraham and Asadi Fard, Mohammad (2017). The Effect of Frontier Training on Quality of Performance and Performance of Frontier Personnel of NAJA. *Frontier Studies Journal*, No. 17: 187-210.
25. Fayyaz, Irandokht and Mahdavi, Zahra (2015). Identifying Factors Influencing the Effectiveness of In-Service Training Courses. *Journal of Educational Psychology*, No. 32: 115.
26. Raymond A, Noe. (2016). Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. <http://amr.aom.org/content/۷۳۶/۴/۱۱۱.short>
27. Idris, Muhammad. (2018). The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Department in Palembang City, Indonesia, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 3.
28. Ghatete.K, Juma.D. (2018). the influence of strategic training employee performance in the public sector in KENYA: A CASE STUDY OF THE KENYA COPYRIGHT BOARD. *European Journal of Business and Strategic Management (Online)* Vol.3, Issue 7, pp 23 - 49,

29. Alibaba, I. (2017). The Impact of Vocational Technical Training on Job Motivation and Job Commitment of Skill-Learners of Urmia Technical and Vocational Training Organization with the Mediating Role of Adequacy of Education and Self-Sufficiency, Guidance: Hassani, Mohammad, BA Graduate of Islamic Azad University, Urmia Branch, Educational Sciences, Adult Education.
30. Giovatini, Enrico, (2013). Future Challenges in Human Resources Management and Training in National Statistical Offices, UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE.
31. Sadeghi, A, Eidy, n, Naseri, V, Loghmani, M. (2015), Explaining the Model of Employees' Psychological Empowerment Based on Organizational Trust, Journal of Human Resource Management in Sport, 2 (2), 81-91.
32. Susan, M. Heathfield(2016).How On-the-Job Training Brings You Value. <https://www.thebalance.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941>.
33. Galstaun, V, Kennedy, S, & Hu, C.(2011). The Impact of TPACK pre-service teacher confidence in embedding ICT in to curriculum areas. Education Technology Research Development, (55), 547-572.
34. Mohammadi, M. Nasser J. Reza, Mokhtari, Z, Rasekh J, Athar; A, Alireza Nasser J. (2016). Evaluation of Factors Affecting Learning Transition of In-Service Nursing Training Courses Based on Halton's Transitional Model, Journal of Medical Education Development, Volume 9, Number 23: 3-9.
35. Lakoff, G. & Johnson, M. (1999). Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to western thought. New York: Basic books.
36. Ganji, F. (2017). On-the-Job Training Recovery, Teacher Development Monthly, No. 306 (In Persian).
37. Shabani, B. Gholam Reza, F. Fathi, A. (2018), The Role of Academic Training in Staff Development of Ministry of Sport and Youth Affairs, Journal of Human Resource Management in Sport, Volume 5, Number 2, pp. 163-185.
38. Pallasmaa, J. (2009). The Thinking hand: existential and embodied wisdom in architecture. chichester: John Wiley & Sons.
39. Wilson, F. R. (1998). The Hand: How Its use shapes the brain, language, and human culture. New York: Pantheon Books.
40. Ghaleei, A. (2013). Evaluation of the effectiveness of in-service training courses for nurses in social security affiliated health centers, Journal of Urmia Nursing & Midwifery Faculty, 11 (12) 53: 971-960.
41. Khorasani, A. (2001), The Position of Education in International Standard, Roshan Journal.
42. Casey, E. S. (2002). Remembering: A phenomenological study. Indiana University Press. Bloomington and Indianapolis.
43. Negrini, L. Forsblom, L. Gurtner, J. L. & Schumann, S. (2016). Is There a Relationship between Training Quality and Premature Contract Terminations in VET. Vocations and Learning, 9(3), 361-378.
44. Haji Mir Rahimi, Seyed Davood, Moghaddas Farimani, Shahram. (2015). Investigating the methods of reforming in-service training courses, short-term and long-term staff of the Ministry of Jihad Agriculture from the perspective of staff experts. Agricultural Extension and Education Sciences, 12 (2), 215-231

45. Olson, H. (2005). Promotion, turnover, earning, and firm-sponsored training. *Journal of Labor Economics*, 22(4), 955-978.
46. Feredrikson, J. P. (1991). *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (2nd ed.). London: Kogan
47. Ditmore, S. W. (2007). *Examining Perception on financial resource allocations in US Olympic Sport*. PhD thesis. University of Louisville, Kentucky
48. Eydi, H. Ramezaninejhad, R. Yosefi, B. Sajjadi, S. N. & Malekakhlagh, E. (2011). *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*. *Sport management international journal*; 7(1), 5-21.
49. Hamidizadeh, MR (2015), *Optimization Techniques*, Tehran: Shahid Beheshti University, Faculty of Management and Accounting.
50. Khorasani, Abasalat va Dosti, Hooman, (2012) *Evaluating the effectiveness of organizational training (operational guide) of Iran Industrial Training and Research Center*, first edition, Tehran, pp. 95,95,30,29,16,15.
51. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S(2018). *The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment*. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
52. Garavan, T. Hogan, Amanda C. *Handbook of Training and Development*. Pentagon Press, 2006. P 20.
53. Aziz Murad Moradi, Alireza Najafi, Mehdi Karami,(2019) *the impact of in-service training on the performance of the staff of the NAJA Diplomatic Police Command*. *Quarterly Journal of Management Studies on Disciplinary Education*, 12 (2): 33-61.