

تبیین مدل سطح‌بندی دوره‌های آموزش سازمانی با رویکرد تأثیر تحصیلات بر موفقیت شغلی

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۳۰

کد مقاله: ۴۰۱۸۱

پرستو صلواتی*^۱، امیر بهبودی^۲، فاطمه سهرابی^۳

چکیده

در این پژوهش ضمن بررسی تأثیر تحصیلات بر موفقیت شغلی کارکنان مراکز درمانی، به تبیین مدلی برای سطح‌بندی آموزش سازمان در مرحله نیازسنجی آموزشی پرداخته می‌شود. پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی-همبستگی و از نوع کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش است. در بخش اول با توجه به بزرگ بودن جامعه آماری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و سپس نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است، بدین صورت که از میان مراکز درمانی مختلف مرکز بهداشت و درمان شهرستان درگز و گناباد و بیمارستان امام رضا (ع)، نمونه‌ای تصادفی از کارکنان و مدیران این مراکز درمانی به تعداد ۴۰ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. در بخش دوم با توجه به خطای کمتر خبرگان و محدود بودن زمان پژوهش، ۷ تن از اساتید مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های علامه طباطبایی، تهران و تربیت مدرس به‌عنوان خبره به‌منظور نظرسنجی در نظر گرفته شدند. با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با به‌کارگیری آزمون همبستگی، ارتباط بین تحصیلات و دروس دانشگاهی با موفقیت شغلی بررسی گردید. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که دروس دانشگاهی (تحصیلات) بر موفقیت شغلی کارکنان به میزان ۲۴٪ تأثیرگذار است. از بین دروس اصلی، تخصصی و پژوهشی، دروس تخصصی به میزان ۵۵٪ نسبت به دروس پژوهشی با ۵۳٪ و دروس اصلی با ۴۳٪، بیشترین ارتباط را دارد. همچنین، از نرم‌افزار Expert Choice، جهت رتبه‌بندی شاخص‌های مورد استفاده در مدل سطح‌بندی آموزشی توسط خبرگان استفاده شد تا از اوزان به‌دست‌آمده برای هر شاخص در تبیین مدل سطح‌بندی آموزشی استفاده گردد.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، آموزش سازمانی، موفقیت شغلی، سطح‌بندی آموزش، تحصیلات

۱- کارشناس ارشد برنامه ریزی درسی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
parastoo829@gmial.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران

توسعه منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های اصلی و عامل استراتژیک در کامیابی، ماندگاری و پایداری سازمان‌ها در سال‌های اخیر از سوی صاحبان، مدیران و کارشناسان سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های بزرگ دنیا مورد توجه قرار گرفته است، به‌گونه‌ای که امروزه ارزش سازمان‌ها را نه بر مبنای دارایی‌های مشهود بلکه بر مبنای میزان دانش منابع انسانی آن‌ها برآورد می‌کنند؛ به همین منظور گرایش و سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی مهم‌ترین مسئله مدیران سازمان‌های بالنده و پویای امروزی است و بیش از سایر امور جلب توجه می‌نماید. در دنیای امروز که کارکنان و مدیران شاهد تغییرات روزگار هستند، کار اصلی به‌گونه‌ای به اجرا درمی‌آید که کارکنان همواره باید نوآوری‌های روزمره داشته باشند، به فراگیری چیزهای تازه بپردازند، پیوسته بازآموزی شوند و مهارت جدید بیاموزند (تقی پور ظهیر و دیگران، ۱۳۹۲). از طرفی تحقق جامعه دانش‌محور مستلزم وجود سازمان‌هایی است که تمام فرایندهای آن دانش‌آفرین باشد و کاربرد آن را سرلوحه کار خود قرار دهند. در این میان آموزش سازمان‌ها باید در استقرار ابتکار مدیریت دانش به‌عنوان قابلیت اصلی نسبت به بخش‌هایی دیگر سازمان‌ها پیشگام شده و نقش رهبری را در این زمینه ایفا نماید. هدف از فعالیت‌های دانش‌مدار در یک سازمان، اطمینان از رشد فعالیت‌ها در جهت حفظ دانش حیاتی در همه سطوح و به‌کارگیری دانش موجود در همه چرخه‌ها، استفاده مداوم دانش مربوطه، توسعه دانش جدید از طریق یادگیری بر اساس تجارب درونی و دانش بیرونی می‌باشد (حسن لو و گلرد، ۱۳۹۷). آموزش فرآیند سیستماتیک تغییر رفتار کارکنان در یک جهت برای تحقق اهداف سازمانی است. آموزش فرایند یادگیری است که منجر به توسعه توانایی‌ها، اطلاعات، مهارت‌ها و نگرش کارکنان می‌شود. به‌منظور دستیابی به آموزش مؤثر، اولین گام تعریف مسئله است که با نیازسنجی آموزشی انجام می‌شود، زیرا که نیازسنجی در مدیریت سازمانی بسیار مهم می‌باشد. نیازسنجی آموزشی گام عملی دریافتن برنامه آموزشی مناسب برای سازمان و کارکنان است. هدف از نیازسنجی آموزشی تفاوت آنچه وجود دارد و آنچه برای عملکرد موفقیت‌آمیز نیاز می‌باشد است (آسترکی، ۱۳۹۴). آموزش، علاوه بر اینکه از حقوق اصلی و اولیه انسان است، رکنی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز محسوب می‌شود. هرچه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات فن‌آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود (زندى و دیگران، ۱۳۹۲). در جهان امروز سازمانی می‌تواند ادعای رقابت با سایر سازمان‌ها را داشته باشد که نیروی انسانی آن ضرورت تغییر و تحول را درک نموده و برای بقا سازمان خود تلاش کند. آموزش مداوم کارکنان برای ارتقاء دانش و مهارت ضروری است تا توانایی آنان را برای رقابت افزایش دهد و از این‌رو لازم است که هر سازمانی نیروهایی باقابلیت بالا در بخش‌های مختلف داشته باشد. درواقع، هدف از آموزش آن است که توانایی کارکنان متناسب با نیازهای آتی سازمان و دستیابی به آن افزایش یابد و آموزش تأثیر عمده‌ای در بهبود عملکرد افراد دارد (حاجی لو و دیگران، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر، آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی سازمان‌ها برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می‌شود و حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت‌های مختلف کارکنان بستگی دارد. آموزش ضمن خدمتی که با دوره‌های حساب‌شده ادامه یابد، ضمن کوشش در افزایش توان مهارت و دانش کارکنان، در حل مسائل و مشکلات محیط کار نیز چاره‌ساز است و می‌تواند به بقای سازمان خود، رقابت‌پذیری، اعتبار و شهرت آن بیفزاید. از این‌رو تلاش مستمر در بهبود کیفیت آموزش ضمن خدمت می‌تواند منافع قابل‌ملاحظه‌ای به همراه داشته باشد (رحیملو، ۱۳۹۵). بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان می‌شود. برای مثال یک بررسی سه‌ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند درحالی‌که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۰ هفتادوپنج درصد همه کارگران کنونی آن کشور نیاز به بازآموزی داشته‌اند. کشور سوئد نیز برای پاسخ‌گویی به چنین دگرگونی‌هایی سیاست فعال نگاه‌داشتن نیروی انسانی را در پیش گرفته و سالانه دو تا سه درصد از تولید ویژه ملی خود را برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌کند (زندى و دیگران، ۱۳۹۲). در شیوه‌های آموزش سنتی تأکید بر برگزاری و افزایش آمار فعالیت‌های آموزشی می‌باشد اما در آموزش پیشرفته امروزی نیازسنجی آموزشی سنگ‌زیربنای آموزش محسوب می‌شود و در اکثر سازمان‌ها تلاش می‌شود آموزشی متناسب با نیاز واقعی افراد ارائه گردد و ایجاد این تناسب موجب برانگیختگی نگرش، بینش و رفتار واقعی افراد خواهد شد (تقی پور ظهیر و دیگران، ۱۳۹۲). در بحث مدیریت آموزش سازمانی موارد مختلفی در نظر گرفته می‌شود؛ تعیین اهداف کمی، مشخص کردن خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اجرایی، تعیین رویه‌ها، زمان‌بندی و تعیین منابع موردنیاز اعم از انسانی، فیزیکی، مالی، قوانین و مقررات؛ اما در کنار همه این موارد، موضوع «سطح‌بندی» در مرحله نیازسنجی آموزش، یکی از اساسی‌ترین مواردی است که به حاشیه کشیده می‌شود و کمتر توجهی بدان می‌گردد. درواقع، آنچه در حوزه مدیریت آموزش سازمان در راستای هدف اصلی آموزش که توانمندسازی کارکنان، مدیران و کارشناسان می‌باشد و کمتر دیده می‌شود، بحث سطح‌بندی افراد به لحاظ یادگیری‌هایشان است. چنانچه استراتژی کلان سازمان، بهسازی نیروی انسانی و توسعه توانمندی

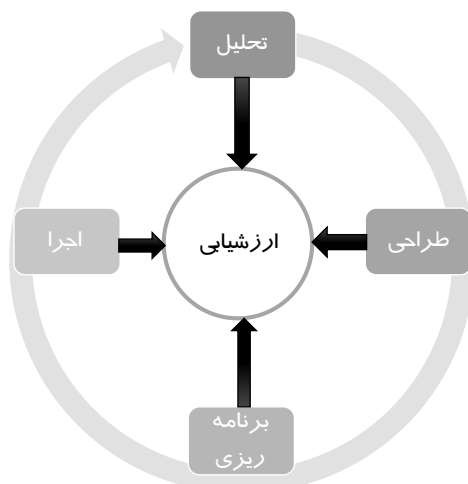
تخصصی ایشان باشد، در آن صورت یکی از سیاست‌های آموزشی متناظر با این استراتژی تلفیق مبانی نظریه‌ای علمی با عمل و کاربرد آن است؛ بنابراین سطح‌بندی آموزش افراد به لحاظ نوع آموزش داده‌شده به هر فرد ضرورت می‌یابد (رئوفی، ۱۳۸۳). نتایج حاصل از پایان‌نامه نجاتی (۱۳۹۵) نشان داد که اثربخشی دوره‌های آموزشی جز با موفقیت بین فردی، با موفقیت شغلی، موفقیت مالی و موفقیت سلسله‌مراتبی رابطه معناداری و مثبتی داشته است ولی اثربخشی دوره‌ها، بهبود عملکرد افراد را به دنبال نداشته است (نایب پور و دیگران، ۱۳۹۱). در تحقیق آسترکی (۱۳۹۴)، بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی فردی، توانمندسازی سازمانی، تحقق اهداف سازمانی، کارایی کارکنان و نیازهای آموزشی کارکنان در میان کارکنان واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی استان لرستان رابطه معنی‌داری وجود داشت. زندگی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز» در راستای ارائه الگوی مناسب آموزشی و بهسازی منابع انسانی به این نتیجه دست یافتند که تفاوت معنادار آماری بین سطح موجود و مطلوب دانش، مهارت و نگرش کارکنان وجود دارد و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ملموس و قابل تأمل است. حاجیلو و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان شهرداری تهران در مورد مسائل زیست‌محیطی بر اساس مدل آموزشی مبتنی بر مدل DACUM پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین سطوح مختلف تحصیلی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد، به این معنی که کارکنان دارای دیپلم تحصیلی نیاز بیشتری به آموزش در مقایسه با دو گروه دیگر با تحصیلات لیسانس و بالاتر دارند. نایب‌پور و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیقی که به بررسی تأثیر آموزش تحصیلات تکمیلی انتظامی بر موفقیت شغلی دانشجویان پرداخته بودند، به این نتیجه رسیدند که دروس پژوهشی در مقطع تحصیلات تکمیلی، بیشتر از دروس اصلی و تخصصی در موفقیت شغلی افراد تأثیر داشته است. نتایج حاصل از تحقیق جمشیدیان و رضایی (۱۳۸۳)، گواهی بر این موضوع است که آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمان تقویت می‌نماید، به‌علاوه موجب افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان می‌شود، حیطة دانش و معلومات مربوط به وظیفه کارکنان را گسترش داده و بر مهارت‌های شغلی آن‌ها می‌افزاید. در تحقیق رئوفی و تاریخی قوچانی دروس (۱۳۸۳) نیز مشخص شد که کارکنان آموزش‌دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به کارکنان آموزش‌نندیده عملکردی بهتر داشته و اثربخش‌تر هستند، همچنین کارکنان آموزش‌دیده در زمینه استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان عملکرد بهتری دارند، از طرفی کارکنان آموزش‌دیده در زمینه اعتمادبه‌نفس در انجام امور نسبت به کارکنان آموزش‌نندیده از عملکرد بهتری برخوردارند و همچنین کارکنان آموزش‌دیده در زمینه رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به کارکنان آموزش‌نندیده دارای عملکرد بهتری هستند. کاری (۱۳۸۳) نیز در پایان‌نامه خود به بررسی تأثیر آموزش عرضی افسران جز خراسان بر موفقیت شغلی آنان در دانشکده دافوس پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت؛ عملکرد شغلی، مهارت‌های شغلی و قدرت انطباق سازمانی و خانوادگی افسران را افزایش نداده است ولی بین سطح تحصیلات و موفقیت شغلی ارتباط وجود دارد.

اما چیزی که از آن به نیازسنجی آموزشی یاد می‌کنیم از مراحل پنج‌گانه فرآیند آموزش با رویکرد سیستمی (مدل ADDIE) است (Reiser, 2007). این مدل که به‌وسیله ارتش آمریکا در دانشگاه ایالت فلوریدا شکل گرفته است، در پنج مرحله به شرح زیر تدوین گشته است:

تجزیه و تحلیل: این مرحله شامل نیازسنجی، شناسایی مسئله، تحلیل آن و هدف‌گذاری می‌باشد.
طراحی: این مرحله دربردارنده اهداف یادگیری بر اساس اصطلاحاً تقابل اندازه‌گیری، مشخص نمودن اهداف یادگیری، مشخص کردن فعالیت‌های یادگیری و مشخص نمودن رسانه آموزشی می‌باشد.
برنامه‌ریزی: فرآیند ایجاد و آزمون تجارب یادگیری، این مرحله شامل آماده کردن مواد آموزشی آن‌گونه که در مرحله طراحی آمده است.

اجرا: ارائه تجارب یادگیری از طریق رسانه مناسب.

ارزشیابی: دربردارنده هم ارزشیابی تکوینی و نهایی و هم بازنگری می‌باشد (Clark, 2006).



شکل ۱. مدل طراحی آموزشی ADDIE (Reiser,2007)

جهت برنامه‌ریزی آموزشی نیاز به اطلاعاتی درست و مطمئن داریم که می‌توان از طریق نیازسنجی آموزشی کسب کرد. از این روی در این پژوهش سعی شده است با تبیین مدلی برای سطح‌بندی آموزش افراد، در مرحله نیازسنجی آموزشی، اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزش سازمان به لحاظ محتوای مورد انتظار از دوره‌ها افزایش یابد. همچنین، با بررسی ارتباط بین تحصیلات و موفقیت شغلی، از این عامل به‌منظور طراحی بخشی از برنامه آموزشی سازمانی با رویکرد سیستمی در مراکز درمانی استفاده گردد، به طوری که اثربخشی آموزش کارکنان این سازمان افزایش یافته و هزینه‌ای که صرف آموزش می‌گردد کارایی بیشتری نیز داشته باشد.

۲- روش‌شناسی

پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی-همبستگی و از نوع کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول کارکنان و مدیران شعب مراکز درمانی و بخش دوم خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی است. در بخش اول با توجه به بزرگ بودن جامعه آماری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و سپس نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است، بدین‌صورت که از میان مراکز درمانی مختلف مرکز بهداشت و درمان شهرستان درگز و گناباد و بیمارستان امام رضا (ع)، انتخاب شده و بدین ترتیب نمونه‌ای به‌صورت تصادفی از کارکنان و مدیران این مراکز درمانی به تعداد ۴۰ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. در بخش دوم با در نظر گرفتن این مسئله که خطای خبرگان و متخصصان کم‌تر است و با توجه به محدود بودن زمان پژوهش، ۷ تن از اساتید مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های علامه طباطبایی، تهران و تربیت مدرس به‌عنوان خبره به‌منظور نظرسنجی در نظر گرفته شدند. در این پژوهش از روش پیمایش با کمک ابزار پرسشنامه به‌منظور گردآوری داده‌ها استفاده گردید. روایی پرسشنامه‌ها توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه اول نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ عدد ۰,۸۲ به دست آمد و از آنجاکه عددی بزرگ‌تر از ۰,۷ است پایایی آزمون نیز مورد قبول است. در پرسشنامه اول داده‌های مورد نیاز با طرح ۱۰ سؤال، برای آزمون فرضیه‌های پژوهشی، گردآوری شدند و با به‌کارگیری آزمون همبستگی پیرسون، ارتباط بین تحصیلات و دروس دانشگاهی با موفقیت شغلی بررسی گردید. پس‌از آن از خبرگان خواسته شد با در نظر گرفتن تحصیلات افراد، عواملی را که در سطح‌بندی دوره‌های آموزشی سازمان در مرحله نیازسنجی آموزشی تأثیرگذار می‌دانند اعلام کنند. بعد از جمع‌آوری نظرات خبرگان عواملی که بیشتر تکرار شده بودند، در اختیار خبرگان قرار گرفت تا بار دیگر نظر خود را در مورد عوامل پیشنهادی بازگو کنند، برای این کار پاسخ‌ها به‌صورت طیف لیکرت ۵ وضعیتی: موافق نیستم، کمی موافقم، متوسط، موافقم، خیلی موافقم، در نظر گرفته شده و با در نظر گرفتن میانگین نظر ایشان شاخص‌ها انتخاب گردیدند. همچنین جهت امتیازدهی به شاخص‌های به‌دست‌آمده از خبرگان خواسته شد تا شاخص‌ها را با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۱، اولویت‌بندی کنند تا بدین‌صورت با استفاده از اوزان به‌دست‌آمده، وزن هر یک از شاخص‌ها در تبیین فرآیند سطح‌بندی لحاظ گردد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار آماری SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار Expert Choice جهت رتبه‌بندی شاخص‌های مورد استفاده در مدل سطح‌بندی آموزشی توسط خبرگان استفاده شد.

1. Analytical Hierarchy Process

۳- یافته‌های تحقیق

به‌منظور این گمانه که دروس دانشگاهی بر موفقیت شغلی کارکنان مراکز درمانی تأثیرگذار است، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن در جدول (۱) آمده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده ارتباط معنادار و مستقیمی بین دروس اصلی، دروس تخصصی و دروس پژوهشی با موفقیت شغلی کارکنان شعب مراکز درمانی وجود دارد.

جدول ۱- شناسایی ارتباط بین متغیرهای مطالعه با موفقیت شغلی

متغیرها	موفقیت شغلی	
	شدت همبستگی*	سطح معناداری
دروس تخصصی	۰,۵۵۴	۰,۰۰۰
دروس اصلی	۰,۴۳۵	۰,۰۰۲
دروس پژوهشی	۰,۵۳۵	۰,۰۰۰

*همبستگی بین متغیرها در سطح معنی‌داری ۱ درصد

همچنین، از تکنیک رگرسیون به‌منظور تأثیر ارتباط بین تحصیلات با موفقیت شغلی استفاده گردید. مطابق جدول (۲) تحصیلات به میزان ۲۴٪ بر موفقیت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.

جدول ۲- خلاصه رگرسیون چندگانه به‌منظور شناسایی تأثیر دروس دانشگاهی بر موفقیت شغلی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	B	Beta	t	Sig	R2	AdR2
موفقیت شغلی	دروس دانشگاهی	۰,۵۳۵	۰,۵۰۷	۳,۶۳۰	۰,۰۰۱	۰,۲۵۸	۰,۲۳۸

چنانچه نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد، دروس دانشگاهی (تحصیلات) بر موفقیت شغلی کارکنان شعب مراکز درمانی تأثیرگذار بوده و ۲۴ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌نماید. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و با در نظر گرفتن فاکتور تحصیلات و عنایت به نظر خبرگان از طریق دو بار نظرسنجی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، ۴ شاخص: سابقه مرتبط، مقطع تحصیلی، سطح سازمانی و ارتباط تحصیلی با دوره به‌عنوان شاخص‌های تعیین‌کننده سطح‌بندی دوره‌های آموزشی در مرحله نیازسنجی آموزشی در نظر گرفته شدند. سپس جهت وزن دهی شاخص‌های مدل سطح‌بندی آموزشی افراد از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید که نتایج رتبه‌بندی به کمک نرم‌افزار Expert Choice، در شکل (۲) آمده است.



شکل ۲- اوزان شاخص‌های سطح‌بندی آموزشی

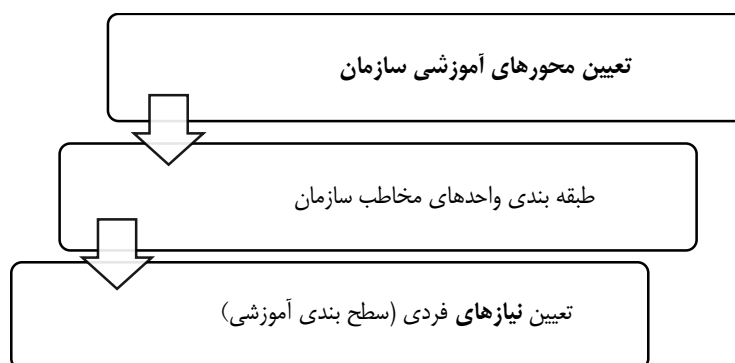
برای تسهیل در فرآیند سطح‌بندی آموزشی، با رند کردن اوزان به‌دست‌آمده، وزن هر یک از شاخص‌ها مطابق با جدول (۳) در نظر گرفته شد:

جدول ۳- اوزان شاخص‌های سطح‌بندی

شاخص	وزن شاخص
سابق کار مرتبط	۰,۳۵
مقطع تحصیلی	۰,۱۵
سابقه مرتبط سطح سازمانی	۰,۲
ارتباط تحصیلی با دوره	۰,۳
مجموع	۱

از طرفی، سطح‌بندی دوره‌ها به‌منظور تفکیک دوره‌های آموزشی، متناسب با نیاز افرادی که قرار است تحت آموزش قرار گیرند، صورت می‌پذیرد. این سطح‌بندی شامل سه سطح به شرح زیر می‌باشد:
سطح یک (تئوریک): دوره‌های که در این سطح برگزار می‌شود شامل مفاهیم اولیه و آکادمیک هست.

سطح دو (کاربردی): در این سطح مفاهیم و مقدمات به صورت خلاصه گفته می‌شود و بیشتر به مباحث کاربردی و عملیاتی توجه می‌شود.
سطح سه (کلان): در این سطح به مسائل راهبردی و کلان توجه می‌شود.



شکل ۳- نیازسنجی آموزشی

با در نظر گرفتن شاخص‌هایی که از طریق نظرسنجی خبرگان مدیریت منابع انسانی به دست آمد، هریک از این شاخص‌ها به ۵ دسته تقسیم‌بندی شده، برای هر یک از دسته‌ها امتیازی لحاظ شده است که کمترین آن امتیاز ۳ و بیشترین آن امتیاز ۱۵ است. جدول (۴) دسته‌بندی و امتیاز هر دسته را نشان می‌دهد. (وزن هر یک از شاخص‌ها برای جلوگیری از خطای محاسبه در عدد ۱۰ ضرب شد).

جدول ۴- دسته‌بندی شاخص‌ها و امتیازبندی هر دسته

وزن	امتیاز هر دسته					شاخص
	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	
۳,۵	۱۵ به بالا	۱۵-۱۰	۱۰-۵	۵-۲	۲-۰	سابقه کاری مرتبط (برحسب سال)
۱,۵	دکتری	ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	مقطع تحصیلی
۲	مدیریت عالی	مدیریت میانی	سرپرستی	کارشناسان	کارکنان	سطح سازمانی
۳	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	ارتباط رشته تحصیلی با دوره

با استفاده از امتیازات جدول (۴) و وزن هر شاخص، فرآیند سطح‌بندی دوره‌های آموزشی شکل می‌گیرد. برای سطح‌بندی کافی است با توجه به اطلاعات هر فرد که قرار است مورد آموزش قرار گیرد، امتیاز هر شاخص برای وی را در وزن آن شاخص ضرب کرد. به‌طور مثال فردی را در نظر بگیرید که دارای سابقه کاری ۴ ساله، مدرک تحصیلی کارشناسی، سطح سازمانی کارشناس و ارتباط رشته تحصیلی وی با دوره متوسط باشد به شرح زیر سطح آموزش دوره موردنظر برای وی مشخص می‌گردد:

$$۶*۳+۹*۱,۵+۶*۳,۵=۶۴,۵$$

حال مطابق با جدول (۵) عدد به‌دست‌آمده را با سطح موردنظر تطبیق می‌دهیم:

جدول ۵- امتیازبندی سطوح آموزشی

۱۵۰-۱۰۱	۱۰۰-۵۱	۵۰-۱
سطح سه	سطح دو	سطح یک

بنابراین برای آموزش فرد موردنظر با توجه به عدد به‌دست‌آمده (۶۴,۵) دوره آموزشی در سطح دو قرار می‌گیرد به این معنا که دوره موردنظر به لحاظ آموزشی باید به‌صورت کاربردی و عملیاتی باشد.

نتیجه‌گیری

با توجه به تغییرات سریع علم و دانش و پیچیده شدن فضای رقابتی، فراگیری دانش علوم جدید به ضرورتی برای حیات سازمان‌ها تبدیل شده است و تربیت نیروی انسانی کارآمد بیش‌ازپیش احساس می‌گردد، به طوری که به‌عنوان دغدغه‌ای برای سازمان‌های بزرگ محسوب می‌شود. شواهد زیادی در دست است که نشان می‌دهد بهسازی کارکنان فرآیندی است که از طریق آموزش انجام می‌شود. آموزش و بهسازی مجموعه‌ای از تلاش‌های برنامه‌ریزی شده یک سازمان برای تسهیل یادگیری کارکنان در خصوص شایستگی‌های شغلی آن‌ها می‌باشد (رحیملو، ۱۳۹۵). آموزش کارکنان فرآیندی است برای سازگاری آنان برای تحول سازمانی و انطباق با محیط بیرونی، بنابراین برنامه‌های آموزش کارکنان نیازی حیاتی برای همه سازمان‌هاست. سازمان‌ها با موجی از اطلاعات و دانش روبرو هستند و تجهیز افراد سازمان به دانش روز از اهداف مهم سازمان‌ها و مهم‌ترین سلاح رقابتی است (تقی پور ظهیر و دیگران، ۱۳۹۲). از طرفی برنامه‌های آموزشی اثربخشی سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد، منجر به ارتقای خبرگی کارکنان شده و مهارت‌های میان فردی آنان را توسعه می‌دهد. ارزیابی نیازهای آموزشی اولین گام طراحی برنامه‌های آموزشی است که به افراد و گروه‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌هایشان را رضایت‌بخش و در جهت تحقق اهداف معمول سازمان انجام دهند که می‌تواند موجب افزایش روحیه کارکنان شده و به‌عنوان محرک عمل نماید و کارایی کارکنان را در انجام وظایف افزایش دهد (Sian & Khanna, 2020). برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. هدف نظام آموزش و بهسازی در یک سازمان به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآید و استعدادهای آنان شکوفا گردد (بیات، ۱۳۹۶). با وجود این، به‌رغم ارزش استراتژیک آموزش در بهسازی منابع انسانی و توسعه سازمان، هر نوع آموزش و با هر کیفیت، به چنین نتایجی دست نمی‌یابد. یک دلیل این است که در دوره‌های آموزشی همه اهداف تحقق نمی‌یابد، به این معنا که اثربخشی آن صددرصدی نیست؛ بنابراین بدیهی است که جستجو برای یافتن راهکارهای ارتقا اثربخشی دوره‌ها، یک موضوع چالشی برای مدیران واحد آموزش است. لذا اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی اهمیت بسزایی برای سازمان‌ها در پی دارد، چراکه سازمان‌ها با صرف هزینه و زمان برای کارکنان سعی در بهبود توانمندی‌های آن‌ها داشته تا توانمندی آن‌ها منجر به افزایش موفقیت سازمان گردد. از این رو در این پژوهش، با در نظر گرفتن رابطه تحصیلات بر موفقیت شغلی کارکنان شعب مراکز درمانی، ضمن تحلیل دروس دانشگاه و تحصیلات بر موفقیت شغلی با رویکرد به بعد تحصیلات کارکنان، مدلی برای فرآیند برنامه‌ریزی آموزش سازمان ارائه شده است. مدلی که با تمرکز بر بحث نیازسنجی آموزشی کارکنان باهدف افزایش بهره‌وری دوره‌های آموزش سازمانی و بالا بردن یادگیری سازمان به سطح‌بندی دوره‌های آموزش سازمانی می‌پردازد، به این ترتیب که با توجه به فاکتورهای تعیین شده و اهمیت و وزن آن‌ها و در نهایت امتیاز به‌دست آمده، دوره آموزشی متناسب با هر فرد تعیین می‌شود. همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که دروس دانشگاهی (تحصیلات) بر موفقیت شغلی کارکنان به میزان ۲۴٪ تأثیرگذار است. از بین دروس اصلی، تخصصی و پژوهشی، دروس تخصصی به میزان ۵۵٪ نسبت به دروس پژوهشی با ۵۳٪ و دروس اصلی با ۴۳٪ بیشترین ارتباط را دارد. از این رو هرچه کارکنان تخصص و خبرگی بیشتری داشته باشند، در شغل و انجام وظایف نیز موفق‌تر خواهند بود؛ که نتایج حاصل از این تحقیق به‌نوعی با پژوهش حاجیلو و همکاران (۱۳۹۶)، نایب پور و همکاران (۱۳۹۱) و کاری (۱۳۸۳) همسو می‌باشد. امید است تا با در نظر گرفتن تحصیلات افراد در برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخشی و کارایی دوره‌ها بیش از قبل افزایش یابد.

- تقی پور ظهیر علی، نادری عزت‌الله، کیخسروی ابوذر، (۱۳۹۲)، «نیازسنجی آموزشی مدیران و کارکنان شرکت مهندسی مشاور مهتاب قدس در حوزه مدیریت دانش»، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره دوم، ۱۸، صص ۳۷-۵۰.
- حسن لو ام‌البین و گلرد پروانه، (۱۳۹۷)، «بررسی رابطه مدیریت دانش و بهره‌وری سازمان با نقش واسطه‌ای نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان»، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، شماره ۳، دوره ۱، صص ۲۳۵-۲۲۵.
- آسترکی مرضیه، (۱۳۹۴)، «رابطه بین دوره های آموزش ضمن خدمت و کارائی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان لرستان»، نوآوری های مدیریت آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۴، شماره پیاپی ۴۰، صص ۱۹-۲۹.
- زندی بهمن، موسوی نژاد روح الله، احمدی قراچه محمدعلی، جمالزاده محمد، (۱۳۹۲)، «بررسی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز در راستای ارائه مناسب الگوی آموزشی و بهسازی منابع انسانی»، فصلنامه علمی دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، دوره اول، شماره ۲، صص ۷۰-۷۶.
- حاجی لو آرزو، بهمن پور هومن، زعیب دار مژگان، (۱۳۹۶)، «شناسایی نیازهای آموزشی محیط زیستی کارکنان و ارایه الگوی آموزشی براساس مدل DACUM (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۲ تهران)». فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۰(۶)، صص ۲۸۳-۲۶۷.
- جمشیدیان رضایی، (۱۳۸۳)، «آموزش ضمن خدمت و تاثیر آن بر افزایش کارایی در بخش پلیس»، فصلنامه علوم انسانی دانشگاه اصفهان، ۹، صص ۸۴-۷۵.
- رثوفی محمد حسین، تاریخی قوچانی دروس امیر، (۱۳۸۳)، «تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس»، مطالعات تربیتی و روانشناسی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۷۹-۶۷.
- نایب پور محمد، ذوقی لیلا، صالحی سهراب، (۱۳۹۱)، «بررسی تأثیر آموزش تحصیلات تکمیلی انتظامی بر موفقیت شغلی دانشجویان»، انتظام اجتماعی، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۴۴-۱۲۷.
- خوشنویس زاده محمدرضا، (۱۳۸۷)، «اهمیت آموزش های ضمن خدمت در سازمان ها».
- کاری حبیب، (۱۳۸۳)، «بررسی میزان تأثیر آموزش عرضی افسران جز خراسان بر موفقیت شغلی آنان». پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده فرماندهی ستاد دانشگاه علوم انتظامی.
- بیات سمیه، (۱۳۹۶)، «تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شهرداری منطقه ۹ تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران جنوب.
- رحیملو رضا، (۱۳۹۵)، «تأثیر آموزش ضمن خدمت معلمان بر عملکرد آنان (مطالعه موردی دبستان های منطقه چهار آموزش و پرورش تهران)»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایوان کی، دانشکده صنایع و سیستمها
- نجاتی طاهره، (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه بین اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت با موفقیت کارراهه شخصی در یکی از سازمان های وابسته به وزرات نیرو»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- Sain, S & Khanna, A. (2020). Training Needs Assessment: Importance and Relevance, Studies in Indian Place Names (UGC Care Journal), ISSN 2394-3114 Vol.40 Issue 10, February 2020 JTA Multidisciplinary International Conference 2020, Jamia Millia Islamia, New Delhi.
- Reiser, R. (2007). Trend and Issues in Instructional Design and Technology. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Clark, D. (2006). Introduction to Instructional System Design.