

فصلنامه تعالی منابع انسانی

دوره سوم، شماره اول، بهار ۱۴۰۱

صفحات: ۸۴-۱۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

سعید فرهادی افشار^۱، علیرضا فتحی زاده، مهدیه صادقی گوغری^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۶

چکیده

تحقیق حاضر به منظور « شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان. » انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه خبرگان، مدیران و کارشناسانی در حوزه آموزش کارکنان می باشد. حجم نمونه تحقیق ۱۳ نفر از خبرگان، مدیران و کارشناسانی در حوزه آموزش کارکنان، انتخاب شدند. این نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری که نشان دهنده اعتبار تحقیقات کیفی میباشد، ادامه یافت. این پژوهش از نوع آمیخته با طرح اکتشافی بوده و برای انجام از روش تحلیل مضمون و تاپسیس استفاده شده است. و شامل سه بخش اصلی است. بخش اول به تدوین مبانی نظری پرداخته است که روش تحقیق کیفی کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد به عنوان مناسبترین روش مورد استفاده قرار گرفت. در بخش دوم، با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان پرداخته شد. در بخش سوم با استفاده از نرم افزار تاپسیس به اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان اقدام شد. در خاتمه براساس نتایج تحقیق پیشنهادهایی ارائه گردیده است که می تواند مورد استفاده مسئولین و مجریان شرکت گل گهر سیرجان نیز قرار گیرد.

واژه های کلیدی: آموزش، آموزش کارکنان، تحلیل مضمون و تاپ سیس.

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مدیریت سیستم های اطلاعاتی (نویسنده مسئول)

saeed.farhadi.afshar@gmail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۳ دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

در سال های اخیر تغییرات گسترده ای در حوزه آموزش کارکنان اتفاق افتاده است. آموزش و یادگیری در محیط کار نشان دهنده فرایندهای فردی و فن های سازمانی کاملاً پیچیده ای است (لوهمن، ۲۰۱۵). یادگیری در محیط کار به صورت رابطه بین دو فرایند انسانی مهم توصیف شده است: کار کردن و یادگیری (اوکونل، ۲۰۱۹). فعالیت ضرورتاً به بخشی از یادگیری تبدیل شده و برعکس یادگیری هم به نوبه خود به بخشی از کار تبدیل شده است. امروزه با عنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمانها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می کنند و طراحی آموزشی مناسب برای این دو هدف (کسب نتایج و حفظ بقاء) بسیار مهم است زیرا این آموزش است که موجب بهبود عملکرد سازمان و تعالی آن می گردد (ساهییدیس، ۲۰۱۸). از طرف دیگر آموزش و توسعه کارکنان همواره به عنوان مفهومی موثر در عملکرد کارکنان و در نتیجه سازمان دیده شده است، چراکه یک فرد در سازمان به منظور انجام فعالیت های خویش دایره ای از توانمندی ها و مهارت ها را در اختیار دارد و طبعاً اگر این دایره بسط یابد، نتیجه آن بهبود عملکرد فرد و در نتیجه سازمان خواهد بود. در باب اهمیت آموزش میتوان گفت که آموزش عاملی مؤثر در توسعه سیاست های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است (کلیمت، ۲۰۱۷). هم چنین آموزش موجب سختکوشی، بر عهده گرفتن مسوولیت، نشان دادن ابتکار عمل و خلاقیت می شود. تحقیقات نشان می دهد که آموزش بر نگرش، عملکرد کارکنان، بهره وری تاثیر می گذارد. بنابراین آموزش اثربخش میتواند موجب

برتری عملکرد سازمانی و همچنین زمینه ساز رشد کارکنان باشد (فیتزرال، ۲۰۱۹). آموزش در سازمان ها یک وظیفه اساسی و همیشگی است و موقت یا تمام شدنی نیست (کندی، ۲۰۱۸). آموزش کارکنان، فرآیندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمان و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی است (علیپور، ۲۰۱۹). لازم است سازمان ها همواره بر شیوه های کارآمد و اثر بخش آموزش متکی باشند تا بتوانند به کارکنان و مدیران در جهت تقویت و گسترش مهارت هایشان به منظور بهبود، ارائه ایده های تازه و نوآورانه و عرضه خدمات با کیفیت کمک کنند. به علاوه فعالیت های توسعه گرانه و مدیریت کارراهه شغلی جهت آماده سازی کارکنان برای سمت های مدیریتی و رهبری و جذب، انگیزش بخشیدن و حفظ کارکنان مستعد در همه سطوح و در کلیه مشاغل ضروری هستند. اجرای برنامه های آموزشی کارکنان در سازمان، پابندی افراد به ارزش های سازمانی را تقویت می نماید (رابینسون، ۲۰۱۹). آموزش در محیط کار به عنوان یکی از مهم ترین استراتژی های حرکت می کنند و تاثیر قابل توجهی بر کسب مزیت رقابتی سازمان ها دارند عموماً موفقیت در انجام خدمات در استفاده صحیح و موثر از منابع کمیاب به خصوص منابع انسانی و توجه به آموزش کارکنان در موسسات است (سواپا، ۲۰۱۷). عدم ارتباط بین آموزش، فعالیت و شغل مد نظر، قرار ندادن عناصر اثربخش طراحی آموزش و یادگیری، تمرکز بر آموزش محیط کار و آموزش ضمن خدمت، فراهم سازی منابع آموزشی و مساله محوری مهمترین مولفه هایی هستند که نیاز به ارائه یک مدل آموزش

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

ویژه کارکنان سازمانها را ایجاد می کند. آموزش در محیط کار نتیجه تغییر پارادایمی است که از جامعه صنعتی به جامعه دانش رخ داده است. از آنجا که در عصر اقتصاد دانش محور، سازمان ها به صورت عمومی و موسسات آموزشی پژوهشی به طرز ویژه ای پویاتر شده اند، دیدگاه های سنتی و علمی خاص نظام تیلور دیگر کارآمد نیستند. بنابراین، مدیران، مسوول همه تصمیم گیری ها، حل مساله ها و... نیستند. سازمان ها باید کارکنان خود را طوری آماده کنند تا در شرایط عملکردی بالاتری بتوانند به صورت مستقل و خودگردان کار کنند. به کارگیری روز افزون یادگیری و آموزش دور محیط کار و همکارانه در آینده مهم ترین جایگاه را در اقسام مختلف آموزش های سازمانی خواهند داشت (بریسون، ۲۰۱۹). امروزه مساله آموزش کارکنان در نظام های علمی و کاربردی و آموزش کارکنان که قشر عظیمی از نیروی کار شاغل در سازمان ها هستند جزء مسائل ضروری تشخیص داده شده است که باید برای رفع آن اقدام کرد (احمدی، ۲۰۱۵) با توجه به پیشرفت روزافزون مهارت های فردی و مؤثر بودن انسان در پیشرفت و توسعه سازمان ها، مجهز بودن سازمان ها با افراد بهره وری بالا یک امر اجتناب ناپذیر است. به همین دلیل مطالعه و پژوهش این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است. بنظر می رسد زمان آن فرارسیده که مدیران، مسوولین و کارشناسان به تبیین مدل آموزش کارکنان پرداخته و به ترسیم چهارچوب نظری و عملی آن، تجزیه و تحلیل روش های اثربخش بهره وری و استفاده از تجربیات موفق بین المللی اقدام بپردازند، چرا که آموزش کارکنان راهی مطمئن، تدریجی، مشارکتی و دراز مدت جهت کیفیت بخشی به مجموعه فعالیت ها در انجام هرچه بهتر وظایف آموزشی، پژوهشی است. این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمان ها قلمداد می شود. و سازمان ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و توانمند هستند (رتیس، ۲۰۱۴). با توجه به تحولات سریع در ابعاد گوناگون زندگی اجتماعی، برخلاف گذشته دیگر نمی توان به اندوخته ها و اطلاعات حاصل از نظام آموزش رسمی بسنده کرد و با کمک آن به انتظارات و مسئولیت های فردی و شغلی پاسخ داد. از این رو برای تعادل بین روش های انجام کارها از سویی و دستیابی به یافته ها و اطلاعات جدید از سوی دیگر، بیشتر نهادها آموزش کارکنان را جزء جدایی ناپذیری از فعالیت ها و مسائل خود پذیرفته اند. در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمان باید منابعی را برای آن در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. با توجه به توسعه سریع فناوری ها، افزایش نوآوری ها و دانش در بخش های اقتصادی و اجتماعی، صلاحیت های مورد نیاز افراد در سازمان تغییر می کند. در این مورد جهت بدست آوردن صلاحیت های مورد نیاز در کارکنان، اهمیت آموزش هر روز با گذشت زمان افزایش می یابد (عمران، ۲۰۱۷). آموزش، تجربه ای است مبنی بر یادگیری، که به منظور

ایجاد تغییر نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا وی بتواند خود را برای انجام کار بهبود بخشد (لوهمن، ۲۰۱۵). آموزش سیستم پیچیده‌ای تشکیل شده از اجزاء زیادی است که با یکدیگر به منظور تحقق هدف خاص آن که یادگیری است کار می‌کنند (کوپتا، ۲۰۱۷). آموزش باعث می‌شود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر، فرد در خصوص کار خود احساس بی‌زاری نکند. بهبود در نحوه انجام وظایف، امکان جایگزین کردن متخصص‌ها در شرایط اضطراری، امکان استفاده از منابع داخلی، کاهش هزینه‌ها از این راه و افزایش خودکار آمدی از بعضی دلایل آموزش‌های سازمانی محسوب می‌شود (عمران، ۲۰۱۷). اجرای برنامه‌های آموزشی کارکنان در سازمان، پایبندی افراد به ارزش‌های سازمانی را تقویت می‌نماید (رابینسون، ۲۰۱۹). آموزش در محیط کار به عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های سازمان‌های معاصر تبدیل شده که در جهت رعایت استانداردهای عملکرد اقتصاد دانش محور حرکت می‌کنند (سواپا، ۲۰۱۴). و تاثیر قابل توجهی بر کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها دارند عموماً موفقیت در انجام خدمات در استفاده صحیح و موثر از منابع کمیاب به خصوص منابع انسانی و توجه به آموزش کارکنان در موسسات است (رینتینیس، ۲۰۱۳). عدم ارتباط بین آموزش، فعالیت و شغل مد نظر، قرار ندادن عناصر اثربخش طراحی آموزش و یادگیری، تمرکز بر آموزش محیط کار و آموزش ضمن خدمت، فراهم سازی منابع آموزشی و مساله محوری مهمترین مولفه‌هایی هستند که نیاز به ارائه یک مدل آموزش ویژه کارکنان را ایجاب می‌کند (اوکونل، ۲۰۱۷). بنابراین، مدیران، مسئول همه تصمیم‌گیری‌ها، حل مساله‌ها و ... نیستند. سازمان‌ها باید کارکنان خود را طوری آماده کنند تا در شرایط عملکردی بالاتری بتوانند به صورت مستقل و خودگردان کار کنند (لوهمن، ۲۰۱۵). سینگر یکی از صاحب نظران مشهور مدیریت منابع انسانی آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله اساسی ارزیابی نیازها، طراحی، انتخاب روش یادگیری و ارزیابی نتایج یادگیری می‌داند. کریچ آموزش کارکنان را شامل پنج مرحله تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی آموزش، توسعه برنامه، اجرای برنامه و ارزشیابی برنامه معرفی می‌کند. استون مراحل فرایند آموزش کارکنان را شامل سه مرحله اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می‌داند. پنی هاکت آموزش کارکنان را هفت مرحله اصلی (تعیین نیازهای آموزشی، انتخاب فرصت‌های یادگیری، طراحی آموزشی، تجهیزات آموزشی، روش‌های آموزش، ارزیابی یادگیری و ارزشیابی در برنامه) می‌داند. این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی مولفه‌های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان است. باقری (۱۴۰۰) پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل مفهومی نظام جامع آموزش برای مشاغل اختصاصی سازمان نظارتی انجام شد. از نظر نوع پژوهش کیفی و روش پژوهش نیز سیستماتیک برخواسته از داده‌های استراوس و کوربن بود. نتایج پژوهش نشان داد: مدل مفهومی به دست آمده دارای ۶۷۳ مفهوم، ۱۲۶ مؤلفه و ۱۸ مقوله است و مقولات آن شامل: شرایط علی (شناسایی عوامل مؤثر در ضعف آموزش، بازنگری در وضعیت موجود، وضعیت کمی و عوامل کیفی آموزش، بازنگری در شناسنامه آموزشی مشاغل)، شرایط زمینه‌ای (ضرورت آموزش، عوامل

اقتصادی، اجتماعی و قانونی)، شرایط مداخله گر (سیاست گذاری و بازنگری در شرح وظایف) راهبردها (نظارت و ارزشیابی، نیازسنجی واقع بینانه، بازنگری در محتوای آموزش و هدف گذاری) و پیامدها (تدوین نظام جامع آموزش، ایجاد انگیزه در کارکنان و برنامه ریزی هدفمند) است. علی پور و همکاران (۱۳۹۹) به ارائه الگوی ارتقای بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی با تاکید بر معادلات ساختاری انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که یافته های به دست آمده در بعد آموزشی، سیاست گذاری و رفتاری در بهره وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار هستند و الگویی جدیدی در بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد شده است. استکی و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی تحت عنوان آموزش و توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد-شاگردی، انجام دادند. در نتیجه گیری خود بیان کردند که همه مدیران از عان داشته اند که استفاده از انواع مختلف آموزش برای افزایش و توسعه مهارت های کارکنان ضروری است. همچنین ایلدیز (۲۰۱۹) مقاله ای درباره تاثیر آموزش های حرفه ای کارکنان در شرکت های الیازپرداخت و بیان داشت تاثیر آموزش های حرفه ای کارکنان در این شرکت حاکی از بروز رفتارهای کارآمد آنان در حوزه های کاری میباشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر گردآوری اطلاعات، تحقیق توصیفی از شاخه پیمایشی است. برای جمع آوری مبانی نظری تحقیق به مقالات، گزارش ها و کتب مختلف مراجعه و با استفاده از این منابع، توصیفی از موضوع مورد نظر ارائه می شود؛ همچنین از آنجا که در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، در دسته روش های کمی کیفی (نیمه کمی) و اکتشافی قرار می گیرد. در این پژوهش، ابتدا شناسایی پیشینه آموزش کارکنان از طریق مطالعه های کتابخانه ای مورد شناسایی قرار می گیرد و سپس با مضامین با خبرگان اطلاعات جمع آوری شد و تا تحلیل مضمون دسته بندی شد و با استفاده از نرم افزار تاپسیس اولویت بندی شدند. جامعه آماری این تحقیق از خبرگان و کارشناسان از بین اساتید دانشگاه، دانشجویان دکتری، پژوهشگران، مدیران و شاغلین شرکت گل گهر سیرجان استفاده شد. در این پژوهش با توجه به حجم بالای جامعه، از ۱۳ نفر از خبرگان و کارشناسان از بین اساتید دانشگاه، دانشجویان دکتری، پژوهشگران، مدیران و شاغلین شرکت گل گهر سیرجان استفاده شد. این نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری که نشان دهنده اعتبار تحقیقات کیفی میباشد، ادامه یافت. روند کار نمونه گیری به گونه ای بود که بعد از مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق و استفاده از نظر استادان

راهنما، سؤالهای مصاحبه نهایی و مصاحبه با خبرگان داوطلب برای مصاحبه آغاز شد. بعد از آن با دعوت مستقیم توسط محقق (نمونه گیری موردی) مابقی مصاحبه ها انجام و مصاحبه ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

در بخش دوم پژوهش که با رویکرد کیفی و با انجام شد، از روش تحلیل تم یا مضمون استفاده شد. مراحل شش گانه تحلیل مضمون در ادامه توضیح داده شده‌اند. مرحله اول: آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره مضمونی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این مرحله، به شناسایی و اولویت بندی مولفه‌های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان از متون مصاحبه مبادرت ورزیده شد.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل متفاوت هستند. کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. اگر کدگذاری به روش دستی انجام گیرد، می‌توان داده‌ها را به وسیله نوشتن یادداشت بر روی متنی که تحلیل می‌شود، یا با استفاده از رنگی کردن به وسیله مداد انجام داد. می‌توان ابتدا کدها را مشخص کرد و سپس آنها را با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند تطابق داد. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند و در این مرحله، شاخص‌های مرتبط با هدف شناسایی و اولویت بندی مولفه‌های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان استخراج گردید. در ادامه با بررسی متون مصاحبه‌ها، به کدگذاری و شناسایی و اولویت بندی مولفه‌های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان می‌پردازیم.

جدول ۱: مضامین فرعی

مفاهیم اولیه	کدهای توصیفی	مراجع
در نظر گرفتن رسالت و اهداف سازمان	در نظر گرفتن رسالت سازمان	{M _{1,4} } {M _{1,1} }
	در نظر گرفتن اهداف سازمان	{M _{1,26} } {M _{1,13} }

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

{M _{1,41} } {M _{1,14} } {M _{1,36} }	بررسی نیازهای احساس شده کارکنان	بررسی نیازهای احساس شده و بیان شده کارکنان
{M _{1,41} } {M _{1,12} }	بررسی نیازهای بیان شده کارکنان	
{M _{1,21} } {M _{1,11} } {M _{1,27} }	نیاز سازمان به کسب آگاهی از کارکنان	تجزیه و تحلیل فردی
{M _{1,5} } {M _{1,17} } {M _{1,10} }	تجزیه و تحلیل شخصیت افراد	
{M _{1,6} } {M _{1,27} } {M _{1,38} }	سنجش نیازهای کارکنان	سنجش نیازها و مسائل روز
{M _{1,10} } {M _{1,11} } {M _{1,15} }	سنجش مسائل روز کارکنان	
{M _{1,14} } {M _{1,18} } {M _{1,23} }	اهداف دانشی	اهداف دانشی، نگرشی و مهارتی
{M _{1,18} } {M _{1,27} }	اهداف نگرشی	
{M _{1,22} }	اهداف مهارتی	
{M _{1,21} } {M _{1,34} } {M _{1,36} }	ارائه آموزش به جهت آگاهی کارکنان	آگاهی کارکنان از حقوق خود
{M _{1,14} } {M _{1,20} } {M _{1,31} }	افزایش شناخت درخصوص حقوق خود	
{M _{1,18} }	ارتقاء انعطاف پذیری در کارکنان	ارتقاء انعطاف پذیری و انگیزش کارکنان
{M _{1,30} } {M _{1,21} }	ارتقاء انگیزش کارکنان	
{M _{1,10} } {M _{1,11} }	تقویت خودکارآمدی کارکنان	تقویت خودکارآمدی و مسئولیت پذیری کارکنان
{M _{1,27} }	تقویت مسئولیت پذیری کارکنان	
{M _{1,15} } {M _{1,17} } {M _{1,22} }	استقرار اخلاقی حرفه ای	استقرار اخلاق و رفتار حرفه ای

{M ₁ ,13} {M ₁ ,14}	ارائه رفتار حرفه‌ای در سازمان	
{M ₁ ,31} {M ₁ ,25}	داشتن نگرش مثبت به آموزش کارکنان	نگرش و باور به آموزش و بهسازی
{M ₁ ,4} {M ₁ ,15} {M ₁ ,18} {M ₁ ,21}	باور داشتن به بهسازی کارکنان	
{M ₁ ,24} {M ₁ ,28} {M ₁ ,36}	افزایش تمایل کارکنان به یادگیری	تمایل کارکنان نسبت به یادگیری فعال
{M ₁ ,20} {M ₁ ,27} {M ₁ ,27}	یادگیری به صورت فعال در میان کارکنان	
{M ₁ ,16} {M ₁ ,10} {M ₁ ,21}	عدم مقاومت در برابر تغییرات محیطی	اهمیت ضرورت ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان
{M ₁ ,32} {M ₁ ,16}	ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان	
{M ₁ ,21} {M ₁ ,26} {M ₁ ,2}	نظارت مستمر بر عملکرد کارکنان	سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان
{M ₁ ,33} {M ₁ ,25} {M ₁ ,27}	ایجاد سیستم نظارتی	
{M ₁ ,27} {M ₁ ,39} {M ₁ ,31}	ارائه آموزش براساس فناوری روز	استانداردسازی آموزش
{M ₁ ,41} {M ₁ ,23}	استفاده از روش‌های معین آموزشی	
{M ₁ ,28} {M ₁ ,18} {M ₁ ,33}	تدوین برنامه استراتژیک جهت ارائه آموزش به کارکنان	تدوین برنامه استراتژیک آموزشی
{M ₁ ,6} {M ₁ ,8} {M ₁ ,9}	اجرای استراتژی‌های آموزشی در سازمان	
{M ₁ ,11} {M ₁ ,29} {M ₁ ,34}	ارتقاء پشتیبانی فنی آموزشی	

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

<p>{M₁,10}</p> <p>{M₁,21}</p> <p>{M₁,24}</p>	<p>ارتقاء ابزارهای فناورانه آموزشی</p>	<p>ارتقاء پشتیبانی فنی و ابزارهای فناورانه آموزشی</p>
<p>{M₁,17}</p> <p>{M₁,22}</p> <p>{M₁,27}</p>	<p>فراهم کردن فضای مناسب</p>	<p>فراهم کردن فضای مناسب و امکانات آموزشی</p>
<p>{M₁,11}</p> <p>{M₁,23}</p> <p>{M₁,14}</p>	<p>فراهم کردن امکانات آموزشی</p>	
<p>{M₁,28}</p> <p>{M₁,34}</p> <p>{M₁,15}</p>	<p>به کارگیری اساتید شایسته</p>	<p>به کارگیری اساتید شایسته در امر آموزش</p>
<p>{M₁,16}</p>	<p>استخدام اساتید متخصص و با مهارت</p>	
<p>{M₁,17}</p> <p>{M₁,19}</p> <p>{M₁,25}</p>	<p>ارائه آموزش در زمان مناسب</p>	<p>بهبود کردن طول زمان آموزش</p>
<p>{M₁,14}</p> <p>{M₁,18}</p> <p>{M₁,11}</p>	<p>عدم ارائه آموزش در ساعات کاری کارکنان</p>	
<p>{M₁,5}</p> <p>{M₁,8}</p> <p>{M₁,11}</p>	<p>ارائه خدمات مربیگری به کارکنان</p>	<p>ارائه خدمات مربیگری و مشاوره به کارکنان</p>
<p>{M₁,1}</p> <p>{M₁,11}</p> <p>{M₁,23}</p>	<p>ارائه مشاوره به کارکنان</p>	
<p>{M₁,14}</p> <p>{M₁,23}</p> <p>{M₁,34}</p>	<p>اطلاع رسانی درخصوص آموزش های سازمانی</p>	<p>اطلاع رسانی دقیق دوره های آموزشی</p>
<p>{M₁,10}</p> <p>{M₁,21}</p> <p>{M₁,25}</p>	<p>آگاه سازی کارکنان از نحوه برگزاری کلاس ها</p>	
<p>{M₁,38}</p> <p>{M₁,43}</p>	<p>تخصیص زمان مکفی به آموزش</p>	<p>تخصیص زمان و بودجه مکفی به آموزش</p>
<p>{M₁,35}</p> <p>{M₁,26}</p> <p>{M₁,12}</p>	<p>تخصیص بودجه مکفی به آموزش</p>	
<p>{M₁,17}</p> <p>{M₁,11}</p>	<p>تدوین برنامه های آموزشی متناسب با نیازهای کارکنان</p>	<p>طراحی کاربردی برنامه های آموزشی</p>

{M _r ,16} {M _r ,22} {M _r ,17}	استفاده از برنامه‌های کاربردی	
{M _r ,6} {M _r ,9}	تفکر سیستماتیک	تفکر سیستماتیک و به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان
{M _r ,4} {M _r ,3}	به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	
{M _r ,8} {M _r ,19} {M _r ,21}	استفاده از شیوه گروهی در یادگیری	شیوه گروهی و اجتماعات یادگیری
{M _r ,11} {M _r ,24} {M _r ,27}	استفاده از اجتماعات یادگیری	
{M _r ,18} {M _r ,20} {M _r ,24}	ارائه آموزش‌های به‌روز	آموزش مبتنی بر فناوری روز
{M _r ,11} {M _r ,18}	استفاده از فناوری روز در امر آموزش	
{M _r ,4} {M _r ,11}	یادگیری از طریق رسانه‌های الکترونیکی	یادگیری از طریق رسانه‌های الکترونیکی (فضای مجازی)
{M _r ,32} {M _r ,12} {M _r ,24}	استفاده بهینه از فضای مجازی در امر آموزش و یادگیری	
{M _r ,25} {M _r ,8}	ارزیابی کلرایی آموزش	ارزیابی کلرایی و بهره‌وری آموزش
{M _r ,9} {M _r ,23}	ارزیابی بهره‌وری آموزش	
{M _r ,30}	ارزشیابی آغازین	ارزشیابی آغازین، مرحله‌ای و پایانی
{M _r ,16} {M _r ,12}	ارزشیابی مرحله‌ای و پایانی	
{M _r ,14}	تشخیص کارکنان مستعد و پرتلاش از یکدیگر	ارزشیابی آموزش ضمن خدمت
{M _r ,32} {M _r ,11} {M _r ,25}	ارزیابی میزان کلرایی آموزش ضمن خدمت کارکنان	
{M _r ,14} {M _r ,16} {M _r ,20}	ارزیابی علمی فراگیران	ارزیابی علمی و مستمر فراگیران

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

{M _{1,2} } {M _{1,9} } {M _{1,26} } {M _{1,17} }	ارزیابی مستمر فراگیران	
--	------------------------	--

مرحله سوم: جستجوی مضامین: این مرحله شامل دسته بندی کدهای مختلف در قالب مضامینی بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده های کدگذاری شده در قالب مضامینی مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می گیرد که چگونه کدهای مختلف می توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم معنی، شاخص های استخراج شده از متون مصاحبه ها مقوله بندی شد.

مرحله چهارم: بازبینی مضامین: مرحله چهارم زمانی شروع می شود که محقق مجموعه ای از مضمونها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه مضمونها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم ها در رابطه با مجموعه داده ها در نظر گرفته می شود. اگر نقشه مضامین به خوبی کار کند، آنگاه می توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه مضامین رضایت بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه مضامینی مختلف کدامها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر و کل داستانی که آنها درباره داده ها می گویند در اختیار داشته باشد. شاخص های استخراج شده از متون مصاحبه ها، پس از مقوله بندی اولیه، مجدداً غربال شده و شاخص های اضافی یا فاقد ارزش لغوی در راستای ارائه الگوی پژوهش، حذف گردیدند.

مرحله پنجم: تعریف و نام گذاری مضامین: مرحله پنجم زمانی شروع می شود که یک نقشه رضایت بخش از مضامین وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می دهد، سپس داده ها داخل آنها را تحلیل می کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می کند مشخص شده و تعیین می گردد که هر مضمون کدام جنبه از داده ها را در خود دارد. در این مرحله نامگذاری تم های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، تمی مشخص در نظر گرفته شد.

جدول ۲: مضامین اصلی و فرعی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
نیازسنجی آموزشی	۱. در نظر گرفتن رسالت و اهداف سازمان
	۲. بررسی نیازهای احساس شده و بیان شده کارکنان
	۳. تجزیه و تحلیل فردی
	۴. سنجش نیازها و مسائل روز
تعیین اهداف آموزشی	۵. اهداف دانشی، نگرشی و مهارتی
	۶. آگاهی کارکنان از حقوق خود
	۷. ارتقاء انعطاف پذیری و انگیزش کارکنان
	۸. تقویت خودکارآمدی و مسئولیت پذیری کارکنان
	۹. استقرار اخلاقی و رفتار حرفه ای
	۱۰. نگرش و باور به آموزش و بهسازی

۱۱. تمایل کارکنان نسبت به یادگیری فعال	استقرار فرهنگ آموزش
۱۲. اهمیت ضرورت ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان	
۱۳. سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان	
۱۴. استانداردسازی آموزش	زیرساختهای آموزشی
۱۵. تدوین برنامه استراتژیک آموزشی	
۱۶. ارتقاء پشتیبانی فنی و ابزارهای فناوریانه آموزشی	
۱۷. فراهم کردن فضای مناسب و امکانات آموزشی	تسهیلات آموزشی
۱۸. به کارگیری اساتید شایسته در امر آموزش	
۱۹. بهینه کردن طول زمان آموزش	
۲۰. ارائه خدمات مربیگری و مشاوره به کارکنان	
۲۱. اطلاع رسانی دقیق دوره‌های آموزشی	
۲۲. تخصیص زمان و بودجه مکفی به آموزش	روش‌های یادگیری
۲۳. طراحی کاربردی برنامه‌های آموزشی	
۲۴. تفکر سیستماتیک و به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	
۲۵. شیوه گروهی و اجتماعات یادگیری	
۲۶. آموزش مبتنی بر فناوری روز	
۲۷. یادگیری از طریق رسانه‌های الکترونیکی (فضای مجازی)	ارزشیابی آموزشی
۲۸. ارزیابی کارایی و بهره‌وری آموزش	
۲۹. ارزشیابی آغازین، مرحله‌ای و پایانی	
۳۰. ارزشیابی آموزش ضمن خدمت	
۳۱. ارزیابی علمی و مستمر فراگیران	

مرحله ششم: تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. در این بخش از تحلیل کیفی، مضامین اصلی و فرعی به دست آمده، توضیح داده شد.

نیازسنجی آموزشی: موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف اش، به میزان بسیار زیادی به دانش و مهارت مدیران آن بستگی دارد که از طریق بهبود مدیریت به دست می‌آید. دوره‌های آموزشی، زمانی اثر بخش خواهد بود که متناسب با نیازهای آن‌ها طراحی و اجرا شود. بدون درک روشنی از نیازها، تلاش‌های آموزشی سازمان‌ها ممکن است فقط اتلاف کننده منابع ارزشمند باشد و در نتیجه اثر بخشی آموزش‌های سازمانی را در پی نخواهد داشت. لذا می‌بایست محتوای آموزشی را هدفمند کنیم تا بتوانیم مهم‌ترین و تاثیرگذارترین محتوی آموزشی را ارائه کنیم، قبل از تولید محتوا باید بخوبی بدانیم چرا می‌خواهیم محتوا تولید نمایم و چه نیازهایی وجود دارد که می‌خواهیم با تولید محتوای آموزشی آن نیازها را رفع کرده و از وضعیتی نامطلوب به وضعیتی مطلوب برسیم، با تولید محتوایی هدفمند و بر طبق نیازهایی که وجود دارد می‌توانیم ارزش محتوای آموزشی و تاثیرگذاری آن را چندین برابر کنیم، محتوایی هدفمند هم نیازها را برطرف می‌کند و هم سطح کیفی را ارتقاء می‌دهد و موجب رشد و پیشرفت است. محتوای آموزشی را باید براساس یکسری فاکتورهای مهم تولید، و آن را ارزیابی و ارزشیابی کرد. همچنین محتوای آموزشی را در بهترین و تاثیرگذارترین قالب منتشر کنیم تا بازدهی آموزشی را بالا ببریم. یکی از مهمترین بخش‌های آموزش که معرف تخصص، توانایی و آگاهی بالا است تولید محتوای مفید و ارزشمند می‌باشد، محتوای آموزشی باید هم جامع و کامل و هم تاثیرگذار و مفید باشد. در تولید محتوا به رفع نیاز توجه کنیم و بخوایم سطح کیفی را بالا ببریم، و مخاطبان را از وضعیت موجود به بهترین اوضاع و شرایط برسانیم، امروزه آموزش

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

را مهمترین جنبه های زندگی بشر است و آموزش هدفمند که نیازها را برطرف کند و سبب افزایش ارتقای سطح کیفی شود از اهمیت بسیار ویژه ای برخوردار است (شریعتمداری و نعمانی، ۱۳۹۹).

تعیین اهداف آموزشی: یکی از مهم ترین قدم ها در مسیر آموزش کارکنان، تعیین اهداف آموزشی است. تعیین اهداف آموزشی نه تنها به مدیران سازمان کمک می کند که دقیقاً مبانی آموزشی مدنظر خود را تعیین کنند و فعالیت های سازمانی را بر اساس آموزش تنظیم نمایند، بلکه به کارکنان سازمان نیز کمک می کند که نسبت به وظایف خود آگاه تر شوند. هدف آموزشی قصد و منظوری است که مدرس از انجام فعالیت های آموزشی خود دارد. در مورد اهمیت هدف های آموزشی باید اذعان داشت که دلیل وجود هر نظام آموزشی تحقق هدف های آن نظام است. بر اساس هدف های آموزشی است که برنامه ریزی آموزشی، برنامه ریزی درسی و فعالیت درون نظام آموزشی شکل می گیرد. منابع تعیین هدف ها نیازهای فراگیران، نیازهای جامعه و نظر متخصصان درسی بوده است. (منصوری ستوده و عبدالمهدی، ۱۳۹۹).

زیرساختهای آموزشی: در سالهای اخیر پس از گذر از جامعه کشاورزی و صنعتی، با گسترش اینترنت و فناوری های نوین پردازش و تبادل اطلاعات، جهان به سوی جامعه ای گام بر می دارد که در آن مفاهیمی همچون اطلاعات، دانش، دانایی و خرد نقش به سزایی بازی می کند، جوامعی همچون جامعه شبکه ای (ایجاد ارتباط بین جوامع از طریق شبکه ها و حرکت به سمت جهانی شدن)، جامعه اطلاعاتی (تمامی کارها بر مبنای اطلاعات، وجود نقش انسان در قالب فراگیری، رشد و به کارگیری اطلاعات) و نهایتاً به جامعه دانای محور یا فراصنعتی (وقوع کامل جهانی شدن و نقش انسان آگاه و توسعه یافته به عنوان محور تحولات و روابط اجتماعی و اقتصادی) که در آنها لزوم توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازی و ارائه آموزشهای مناسب امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. رشد شتابنده تغییرات و رقابت، در هزاره جدید باعث گردیده تا مدیران سازمانهایی را طراحی نمایند که اعضای آن پیوسته به یافتن مشکلات فرآوری سازمان و مهمتر از همه، حل آن پردازند. چنین سازمانهایی را در دنیای امروزی، یادگیرنده مینامند؛ اما در چنین سازمان و محیطی، کلید برنده شدن رهبر، همانا توانایی او در پرورش هوش جمعی تیم خود، حفظ همسویی و ایجاد انرژی در اعضای سازمان است و در نهایت، تلاش برای رضایت مشتری است. در واقع چنین امری، مدیران را به سوی مفهومی جدیدتر، با عنوان سازمان یاددهنده می کشاند. سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه اعضا مشغول یاددادن و یادگرفتن هستند و امر یاددهی و یادگیری بدون توجه به جایگاه سازمانی افراد در آن سازمان انجام می شود (شیرطاهری و همکاران، ۱۳۹۹).

تسهیلات آموزشی: توصیه های به شرح ذیل جهت ارائه تسهیلات آموزشی در سازمان بیان می شود:

۱. قبل از هر برنامه ریزی آموزشی، نیازسنجی کاملی به عمل آید و آموزش بر اساس نیازهای واقعی جامعه و سازمان استوار گردد و بر این اساس برنامه های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت تهیه و تدوین و به معرض اجرا گذارده شود.

۲. ایجاد باور و اعتقاد به اهمیت آموزش چه از نظر مدیران و چه از دید شرکت کنندگان، انگیزه ای است که فرایند آموزش را تسهیل و نتایج آن را پر بار می کند. بنابراین باید با استفاده از تمام امکانات برای ایجاد این عقیده اقدام کرد و این مقاله نیز در راستای این هدف نگاشته شده است.

۳. از آن جایی که کامیابی سازمان در گرو شکوفایی استعدادها و توانمندی نیروی انسانی آن است و با توجه به ویژگی طبیعی انسان که تا واپسین دم اشتباه بهره گیری از توان بالقوه خود را دارد، توصیه می شود یکی از اهداف مهم آموزش را پرورش استعدادهای کارکنان قرار دهیم و با بهره گیری از روش های آموزش مشارکتی، فعال و کاربردی و برخورداری از شیوه های آموزشی متقابل همانند روش های تدریس دوسویه و چندسویه و شاگردمحوری فرد فرد فراگیران را به تحرک و تلاش واداریم و بدینوسیله امکان تجلی استعدادهای نهفته آنان را فراهم سازیم.

۴. در دنیای امروز، آموزش سنتی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان و اداره امور پیچیده کافی نیست بنابراین باید الگوها و روش های جدیدتر و مناسب تری مانند آموزش های کاربردی برای پرورش کارکنان و مدیران تحول آفرین، کارآفرین و خلاق به کار گرفته شود. با این روش های عملی و کاربردی و الگوهای آموزش جدید باید دودهدف زیر را دنبال کرد: الف) تجهیز کارکنان و مدیران با آخرین دستاوردهای علمی و فنی - حرفه ای که از این طریق می توان فرصت ها و منابع سازمان را به کار گرفت و به رشد و تعالی نیروی کار سازمان کمک کرد. به عبارت دیگر می توان کارکنانی تربیت کرد که بتوانند در عرصه پرقابلهای جهان امروز با بهره گیری از آخرین یافته های پژوهشی و تجربیات علمی و عملی موجود در دنیا به پیشبرد اهداف سازمان کمک کنند. ب) ایجاد یک محیط فعال یادگیری و دانش آفرین در سازمان به نحوی که در این جهان پر تحول کارکنان ضمن بهره گیری از فرصت ها، پیوسته به یادگیری و روزآمد کردن اطلاعات شغلی خود پردازند.

۵. در آموزش ضمن خدمت علاوه بر توجه به ارتقای مهارت و کارآیی شغلی کارکنان پرورش ویژگی های شخصیتی، تقویت فرهنگ سازمانی و منش آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر آموزش به منظور احراز شایستگی نه فقط به مثابه عضوی از سازمان بلکه به مثابه عضوی از کل جامعه مطرح شود (فلاحی پیشه، ۱۳۸۹).

روش های یادگیری: در دنیای در حال تغییر کنونی ضرورت آموزش در سازمان ها و نهادها به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که هر از چند گاهی مطالب و نظریه های جدیدی وارد میدان زندگی شود که برای ارائه حیات به ناچار باید علوم و معارف جدید را آموخت و برخی از نظریه های قدیمی را که کارآیی ندارند، کنار گذاشت. تغییرات فن آوری سبب دگرگونی در روش های یادگیری شده است و هر تغییری کسب دانش و مهارت های جدید را ضروری می سازد. میزان کمی و کیفی این تغییرات آنقدر زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می کند و ممکن است احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند. با همه سختی ها و مشکلات باید

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به دانش، آگاهی و مهارت های گوناگون و جدید بستگی دارد. هرچه دانش و مهارت های کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت های علمی، تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. گاهی اوقات، رشد فردی، داشتن انگیزه، تخصص و پرهیز از ایستایی و رکود فرد عامل اساسی نوجویی و کسب دانش می شود. اساس بهسازی سازمانی که به نام های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده بهسازی نیروی انسانی است که به صورت های مختلف (آموزش قبل از خدمت و ضمن خدمت) در سازمان ها انجام می شود (عزیزی و عبدالمهی، ۱۳۹۹).

ارزشیابی آموزشی: بسیاری از سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود با چالش های مختلفی مواجه اند برای عبور از موانع و دستیابی به اهداف به کارکنانی با دانش بالا و توان اجرایی مناسب نیازمندند به جهت ارتقا سطح دانش کارکنان و توانمندسازی آنها تشخیص مناسب نیاز آموزشی توسعه آموزش های سازمانی و اجرای اثربخش آن نیز به حضور مشاوران آموزشی کارآمد از بیرون سازمان و همچنین حضور مدیران آموزش توانمند نیاز دارد. ارزشیابی یک فرآیند نظام دار برای جمع آوری، کاربرد، تحلیل و تفسیر داده ها به منظور تصمیم گیری درباره یک برنامه یا نظام دانست بدیهی است این فرآیند نظام دار در قلمرو آموزش مرتبط با داده های اساسی در این حوزه خواهد بود. بنابراین ارزشیابی آموزشی را می توان «فرآیند نظام دار برای گردآوری، استفاده، تحلیل و تفسیر داده ها به منظور تصمیم گیری درباره یک برنامه یا نظام آموزشی قلمداد کرد. هر سازمان یا نظام آموزشی برای برآوردن نیازهای ویژه ایجاد می شود. در انجام این امر باید نخست نیازها را قبل از انجام درست هر اقدامی مشخص کرد. بنابراین در ابتدای فعالیت های آموزشی باید به قضاوت درباره نیازها پرداخت، این عمل را سنجش نیازها یا ارزشیابی تشخیصی می نامند. پس از اینکه بر اساس نیازها به طراحی و برنامه ریزی نظام پرداخته شد، باید آن را سازماندهی و سپس فرایند اجرای امور را ارزیابی کرد. به طور کلی الگوهای ارزیابی عبارتند از مبتنی بر تحقق هدفها؛ الگوهای قضاوتی؛ الگوهای تسهیل تصمیم گیری، دسته بندی چهارگانه؛ پنجگانه و بیشتر نیز انجام گرفته است. از جمله این دسته بندیها میتوان به دسته بندی هفت گانه مرکز مطالعات ارزیابی (دانشگاه کالیفرنیا) اشاره کرد. این دسته بندی هفتگانه به شرح زیر است: ۱- الگوهای هدفگرا ۲- الگوهای تصمیم گرا ۳- الگوهای پاسخگویانه ۴- الگوهای مبتنی بر طرحهای تحقیق آزمایشی ۵- الگوهای هدف آزاد ۶- الگوهای مبتنی بر مدافعه ۷- الگوهای کاربردگرا. این پژوهش به منظور ارزشیابی مشکلات و راهبردها انجام گرفته و نتیجه آن نیز عبارتست از تعمیم فرهنگ ارزشیابی، توجه به ارزشیابی پایانی جهت توانمندسازی سازمان ضروری می باشد (اسماعیلی، ۱۳۹۷).

اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان

تاپسیس TOPSIS یک روش تصمیم گیری چندمعیاره است که برای انتخاب بهترین گزینه براساس تعداد معیار استفاده می شود. این روش توسط هوانگ و یون در سال ۱۹۸۱ پیشنهاد شد. در رتبه بندی گزینه ها به روش TOPSIS گزینه هایی که بیشترین تشابه را با راه حل ایده آل داشته باشند، رتبه بالاتری کسب می کنند. پس از شناسایی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان پرسشنامه ای طراحی شد که کلیت آن مانند

جدول زیر است. در این جدول ۷ فاکتور انتخاب شدند. در سطر و ستون اول جدول از پاسخدهندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دوجه دویی عوامل را مشخص کنند. مدلسازی ساختاری - تفسیری پیشنهاد میکند که از نظرات خبرگان براساس تکنیکهای مختلف مدیریتی از جمله توفان فکری، گروه اسمی و غیره در توسعه روابط محتوایی میان متغیرها استفاده شود. بنابراین ماتریس خودتعاملی با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شد و توسط ۱۳ نفر از خبرگان و متخصصی تکمیل شده است. اطلاعات حاصل براساس متد مدلسازی ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتری خود-تعاملی نهایی تشکیل شده است. علائم و حالت‌های مورد استفاده در ای رابطه مفهومی به شرح زیر است.

نماد V: امنجر به J میشود. نماد A: امنجر به i میشود. نماد X: ارتفاط دوطرف از i به J و برعکس و نماد O

هیچگونه ارتباطی بین i و J نیست

جدول ۳: ماتریس خود تعاملی ساختاری. مولفه های موثر بر آموزش کارکنان

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1		V	V	V	V	V	X
C2			X	X	V	V	X
C3				X	V	V	O
C4					V	A	A
C5						X	X
C6							A
C7							

پس از به دست آمدن ماتریس خود تعاملی ساختاری، میبایست ماتریس دسترسی اولیه تهیه شود. ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خود-تعاملی ساختاری به یک ماتری دو ارزشی (صفر-یک) حاصل شده است. برای استخراج ماتریس دسترسی باید در هر سطر عدد یک جایگزین علامتهای V و X و عدد صفر را جایگزین علامتهای A و O در ماتریس دسترسی اولیه شود. حاصل تبدیل تمام سطرها نتیجه حاصل ماتریس دسترسی اولیه است که در جدول زیر نشان داده شده است. سپس روابط ثانویه بین بعد/شاخصها کنترل شده است. رابطه ثانویه به گونه ای است که اگر بعد J منجر به بعد I شود و بعد K را منجر شود، بعد J منجر به بعد K خواهد شد. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خود تعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک می توان به ماتریس اولیه دست یافت.

جدول ۴: ماتریس دسترسی اولیه

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	0	1	1	1	1	1	1

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

C2	0	0	1	1	1	1	1
C3	0	1	0	1	1	1	0
C4	0	1	1	0	1	0	0
C5	0	0	0	0	0	1	1
C6	0	0	0	1	1	0	0
C7	1	1	0	1	1	1	0

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه مولفه های موثر بر آموزش کارکنان با دخیل کردن انتقالپذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل میشود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود.

جدول ۵: ماتریس دسترسی نهایی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	1	1	1	1	1	1	1
C2	1	1	1	1	1	1	1
C3	0	1	1	1	1	1	1
C4	0	1	1	1	1	1	1
C5	1	1	0	1	1	1	1
C6	0	1	1	1	1	1	1
C7	1	1	1	1	1	1	1

اکنون میتوان متغیرهای مدل پژوهش را از منظر قدرت نفوذ و وابستگی اولویت بندی کرد.

جدول ۶: اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان بر پایه روش تاپسیس

رتبه	مولفه های موثر	شاخص نزدیکی
۱	نیازسنجی آموزشی	۰.۹۹۹۷
۲	تعیین اهداف آموزشی	۰.۹۶۷۱
۳	زیرساختهای آموزشی	۰.۹۰۱۲
۴	استقرار فرهنگ آموزش	۰.۸۹۴۵
۵	روش های یادگیری	۰.۸۲۲۳
۶	ارزشیابی آموزشی	۰.۸۱۰۱
۷	تسهیلات آموزشی	۰.۷۹۹۸

با استفاده از تحلیل مضمون ۷ مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان شناسایی شدند. و

با استفاده از نرم افزار تاپسیس اولویت بندی شدند که به قرار زیر است:

۱. نیازسنجی آموزشی ۲. تعیین اهداف آموزشی، ۳. زیرساختهای آموزشی، ۴. استقرار فرهنگ آموزش، ۵. روش‌های یادگیری، ۶. ارزشیابی آموزشی، ۷. تسهیلات آموزشی

نتیجه گیری و پیشنهادها

آموزش از مقوله‌هایی است که انسان از دیرباز با آن سروکار داشته است. با پیشرفت جوامع و ایجاد مشاغل و سازمان‌ها و نهادها ضرورت این امر بیش از پیش گردید تا حدی که در حال حاضر بقاء سازمان‌ها منوط به آن می‌باشد. چرا که عصر حاضر توأم با تغییرات شتابان می‌باشد و هر روز تغییر جدیدی در دنیای کسب و کار رخ می‌دهد. در این میان تمام سازمان‌ها و به‌طور ویژه سازمان‌های آموزشی و پژوهشی اهمیت ویژه‌ای دارد. یافته‌های به دست آمده نشان داد ۷ تم اصلی و ۲۵ تم فرعی در فرایند آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی تاثیرگذار هستند. در این خصوص یافته‌ها نشان داد نیازسنجی آموزشی دارای بیشترین اثرگذاری در آموزش کارکنان است. نخستین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. میزان خطا در این بخش ارتباط مستقیم با عدم کاربرد مفاهیم ارائه شده در پایان دوره آموزش دارد. مرکز آموزش از طریق کنترل برنامه‌های آموزشی از قبیل برنامه‌های هفتگی و استانداردهای آموزشی، توازن بین نیازهای شغلی و فعالیت‌های آموزشی را برقرار می‌کند. از نیازسنجی آموزشی به عنوان مهمترین مرحله آموزش کارکنان نام برده می‌شود (رحمانی، ۲۰۱۶). از مولفه‌هایی که در سایر تحقیقات آموزش کارکنان بر آن‌ها تاکید شده است می‌توان از مدیریت و تخصیص بودجه (لرمان، ۲۰۱۰)، تأمین تجهیزات آموزشی، نگهداری سوابق و مدارک کارآموزانی که آموزش‌های مهارتی را سپری می‌کنند، پیگیری و بررسی وضعیت کارکنانی که در کلاس‌های مهارتی فنی - حرفه‌ای شرکت کرده‌اند، اهداف نگرشی آموزش (دیروس، ۲۰۱۲)، آموزش غیرحضور (حکمت منش، ۲۰۱۲) نام برد. نتایج به دست آمده از روش شناسی کیفی این پژوهش نشان داد نیازسنجی آموزشی، شیوه‌های آموزشی و ارزشیابی آموزشی سه مولفه اصلی در آموزش کارکنان هستند که این نتیجه با نتایج تحقیقات اصغری (۲۰۱۲)، نصیری (۲۰۱۹) و رضانی (۲۰۱۲) همخوانی دارد. اولین مرحله شناخت دقیق وضعیت، مشکلات موجود و نیازهای آموزشی می‌باشد و بدون شناسایی مسئله و مشکل عملاً امکان برنامه‌ریزی در جهت ارائه و پیاده‌سازی یک مدل آموزش کارکنان غیرممکن به نظر می‌رسد. تشخیص تسهیلات آموزشی به عنوان یکی از تم‌های اصلی مدل آموزش کارکنان با نتایج تحقیقات اندرسون (۲۰۰۱) همسوست.

نتایج نشان داد نیازسنجی آموزشی و تسهیلات آموزشی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را در مدل آموزش کارکنان در شرکت سنگ آهن گل‌گهر سیرجان به خود اختصاص دادند. بالاترین اولویت‌ها در ابعاد هفت‌گانه به ترتیب عبارتند از: نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، زیرساختهای آموزشی، استقرار فرهنگ آموزش، روش‌های یادگیری، ارزشیابی آموزشی، تسهیلات آموزشی. در عرصه داخلی و خارجی تحقیقات مشابهی که به اولویت‌بندی مولفه‌های آموزش کارکنان در بر پایه روش بهترین بدترین صورت گرفته‌باشد، بدست نیامد. از این لحاظ می‌توان ادعا کرد که این تحقیق در نوع خود از

شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر آموزش کارکنان در شرکت گل گهر سیرجان

تازگی برخوردار است. در تحقیقاتی که بر پایه روش های آماری دیگر انجام شده است سه تحقیق علیپور (۲۰۱۲)، عموزاد (۲۰۱۴) و صابر (۲۰۱۴) با نتایج این تحقیق همسو است و همگی بر این نکته تاکید کردند که نیازسنجی آموزشی مهم ترین و اولین گام در فرایند آموزش کارکنان است. در واقع نیازسنجی آموزش باید برای هر یک از کارکنان مورد نظر بخوبی صورت گیرد زیرا تبیین دقیق نیازهای آموزشی موجب می شود اقدامات آموزشی در راستای نیازها در فرایند آموزش در نظر گرفته شود و در پی آن بهبود و ارتقاء بهره وری امری طبیعی و قابل انتظار می باشد. اهداف آموزشی به عنوان دومین اولویت در مدل آموزش کارکنان مطرح است. اهداف دانشی، نگرشی و مهارت های فردی چه در سطح کارکنان و چه در سطح مدیران می تواند به بهبود فرایند آموزش کمک شایانی کند، زیرا اگر کارکنان از دانش، نگرش و مهارت لازم برخوردار می باشد این موضوع کمک می کند تا بدین وسیله بتوانند عملکرد و کارایی خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند همچنین این موضوع در سطح مدیران نیز صدق می کند چرا که اگر مدیران بخوبی با اهداف سه گانه آموزش آشنا باشند تصمیمات کاربردی و عملیاتی در این زمینه اتخاذ خواهند کرد که در تسهیل انجام فرایندهای آموزشی اثرگذار می باشد. همچنین عزم و جدیت فرهنگ سازمانی در خصوص فرایند آموزش در حوزه سازمانی و مدیریتی می تواند زمینه و بستر لازم جهت بهبود و ارتقای بهره وری فرایند آموزش را فراهم سازد. در ادامه پیشنهاداتی ارائه گردید. به مدیران و برنامه ریزان دوره های آموزشی توصیه می شود که: فراگیران از اهداف و عملکرد دوره به درستی آگاه گردند؛ ارائه بازخورد مناسب به فراگیران در کوتاه ترین زمان ممکن، مشخص بودن ملاک ارزیابی فراگیران برای ارائه بازخورد به آنان؛ جو سازمانی مثبت، همدلی و همکاری بین کارکنان ایجاد شود تا کارکنان از حمایت یکدیگر در به کارگیری آموخته های جدید بهره مند شوند. پیشنهاد می گردد از روش های متنوع برای ارزشیابی استفاده گردد تا اثربخشی هر چه بیشتر دوره های آموزشی را فراهم آورند به مسوولین آموزش کارکنان توصیه می گردد که محیط کاری افراد یکنواخت و ثابت نباشد و به آن ها اجازه بدهند که خود روش و شیوه کاری خود را انتخاب کنند، مسوولان بازدید میدانی را به منظور ارائه محتوای کاربردی تر و عملیاتی تر در برنامه قرار دهند، هنگامی که کارکنان آموخته های حاصل از دوره آموزشی را در محیط کار به کار می بندند، پاسخ ها و عکس العمل منفی از خود نشان ندهند. هم چنین باید جو اعتماد و اطمینان متقابل، تبادل آزاد اطلاعات، روشن بودن روابط و مطلع کردن کارکنان از فرایندهای سازمان مورد توجه سازمان ها و مدیران باشد. تامین ابزار، تجهیزات، مستندات، نرم افزار و مکان مناسب برای مدرس و یاد گیرنده به خوبی توسط دفتر بودجه و تشکیلات شرکت فراهم گردد.

منابع

ابطحی، سید حمید، (۱۳۹۳)، آموزش و بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، چ ۲.

اسدنژاد پاریزی، ماهان، ساسان گهر، پگاه، (۱۳۹۷)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران مؤسسه بانکداری ایران افقه، دکتر سید محمد، (۱۳۹۸)، بررسی وضعیت اقتصادی و اجتماعی استان خوزستان، خبرنامه خانه صنعت و معدن استان خوزستان، سال اول، شماره دوم هفته نامه های خبری سازمان صنایع کوچک و شهرک های صنعتی خوزستان

امین فر، محمد (۱۳۹۷)، جزوه برنامه ریزی آموزشی و درسی مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی

اسماعیلی، قاسم (۱۳۹۷)، (ارزشیابی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان گمرک ایران پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی دانشگاه علامه طباطبائی

جاسبی، علی، (۱۳۹۸)، اصول و مبانی مدیریت، ناشر واحد انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی

دلاور، علی، (۱۳۹۸) مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و علوم اجتماعی، انتشارات رشد.

زاهدی، شیدا، (۱۳۹۹)، (آموزش در ارتباط با توسعه) مقاله هایی درباره آموزش در سازمان های اداری، نوشته و ترجمه گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ ۱

رمضانی، علی (۱۳۹۷). بررسی و تعیین درجه توسعه یافتگی کارگاههای صنعتی ۵۰ نفر به بالا استان خوزستان - سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خوزستان

صادقپور، الهام، مقدسی، جواد، (۱۳۹۶)، نظریه جدید سازمان- مدیریت و علم مدیریت. ناشر انتشارات فروردین. چ چهارم

وایلز، ک (۱۳۹۷)، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، ناشر. مرکز آموزش مدیریت دولتی. چ دوم

- Ahmadi, J., Bahmei, J., Ranjbar, M., Rahimi, H., & Shahbazi, H. (2015). Study Of Relationship Between Organizational Climate And Faculty Members' Participation In Academic Decision Makings. *Journal of Payavard Salamat*, 9(2), 118-130. [in Persian]
- Alipour, K. Imani Galah Prdsry, M. N., Zolfaghari Zafarani, R. (2019), Provide a model to improve the efficiency of human resource training in Islamic Azad University, *New Approaches in Educational Administration*, 10 (37), 1-14. [in Persian]
- Amouzad, A., (2016). An Analysis of the Employee Training and Development System in Iranian Organizations (The Status Study), *Iranian Society for Training and Development*, 2(6), 13-25. [in Persian]
- Anderson, R. (2018). *Increasing Teacher Effectiveness*. Paris, UNESCO.
- Asiyai, R. I. (2015). Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders. *International Journal of higher education*, 4(1), 61-70.
- Asghari, F. (2012). Studying the effect of on-the-job training courses on employee's productivity in Red Crescent society of Kermanshah, *Journal of Rescue and Relief*, 4(3), 59. [in Persian]
- Baghery, A; Abbaspour, A; Aghazadeh, A;. (2012). Islamic pattern design competencies for service-oriented university graduates and the needs of society. *Management in the islamic University*, 15 (7), 503-520. [in Persian]
- Baridi, T. T. (2015). Transfer of Training: A Review and Direction for future Research. *Personnel psychology Journal*, 13(12), 63-105.
- Blain, J. (2011). *Training Today, Training Tomorrow An Analysis of Learning Trends Across Europe and Global Comparisons*. International Partners Network, Cegos Group.
- Cheng, M. I., Dainty, A., & Moore, D. (2017). Implementing a new performance management system within a project- based organization a case study. *International journal performance management*, 56(1), 60-75.
- Choo, S. & Bowley, C. (2017). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 211-218.
- Climent, A., & Cabrillana, A. (2019). The role of educational quality and quantity in the process of economic development. *Journal of Economics of Education Review*, 31(4), 391-409.
- Davise, C. J., & Hikment, N. (2018). Training as regulation and development: An exploration of the needs of enterprise systems users. *Information & Management*, 45(6), 341-348.
- Durkin, M; Donnell, A; Crowe, J;. (2018). Relationship Discnnerect in Retail Banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(4), pp, 260-281.
- Escamilla-Fajardo, J. M. Núñez-Pomar, V. J. Prado-Gascó & V. Ratten

- (2019), HRM versus QCA: what affects the organizational climate in sports organizations? *Sport in Society*, 7 (3), 89-107.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and development Journal*, 46(5), 81-84.
 - Forsythe, C. (2019). Human factors in Agile Manufacturing : a brief overview with emphasis on Communication and information infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in manufacturing* , 50 (8), PP 3-10.
 - Garshasbi, G. Fathi vajargah, K. & Arefi, M. (2019). The effect of Cooperative Learning and Self evaluation on self motivation of students with the approach of jigsaw, *New Approches in Educational Administration*, 10 (37), 45-68. [in Persian]
 - Ghanbari, S. Beheshtirad, R. Soltanzadeh, V. (2016). Effectiveness for Psychological Needs of Workplace through InService Training, Test for Role of Mediator in Employee's Socialization, *Iranian Society for Training and Development*, 2(6), 103. [in Persian]
 - Hedda, B. (2018). Articulating the value of training: Linking training programs to organizational goal. *Development and Learning in Organization*, 22(2), 20-23.
 - Hervie, D. M., & Winful, E. C. (2018). Enhancing Teachers' Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School). *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1-8.
 - Imran A, 2013, The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, 5 (4), 137-147.
 - Johnston, R. (1996). Achieving focus in service organizations. *Service Industries Journal*, 16(1), PP 10-20.
 - Kennedy, M (2015) Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, *Library Management*, 23 (2),1-12.
 - Kermani, B. (2018). Relationship between organizational climate and employees' organizational commitment in Hamadan university of medical sciences [Thesis in Persian]. Tehran: Islamic Azad University, Research and Sciences Branch. [in Persian]

Identifying and prioritizing the effective components on staff training in Gol Gohar Sirjan Company

Saeed Farhadi Afshar^{1*}, Alireza Fathizadeh², Mahdiye Sadeghi Gogri³

Abstract

The present study aims to "identify and prioritize the components affecting staff training in Sirjan Gol Gohar Company. " done. The statistical population of this research includes all experts, managers and experts in the field of staff training. The sample size of the study was 13 experts, managers and experts in the field of staff training. This sampling continued until theoretical saturation, which indicates the validity of qualitative research. This research is of mixed type with exploratory design and the method of content analysis and TOPSIS has been used. And consists of three main parts. The first part deals with the development of theoretical foundations in which the method of qualitative library research and study of documents was used as the most appropriate method. In the second part, content analysis and interviews with experts were performed using the qualitative research method. In the third part, using TOPSIS software, the components affecting the training of employees in Gol Gohar Sirjan Company were prioritized. In conclusion, based on the research results, some suggestions have been presented that can be used by the officials and executives of Gol Gohar Sirjan Company.

Keywords: training, staff training, content analysis and TOPSIS.



Senior expert in public administration, MIS information systems management (Corresponding author)

saeed.farhadi.afshar@gmail.com

^۲ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

^۳ PhD in public administration, human resource management