

## ارائه مدل جامع مدیریت آموزش، جهت ارتقاء بهره‌وری مدیران و کارکنان صنعت چاپ و نشر بانک ملی ایران<sup>۱</sup>

رضا منصوری<sup>۲</sup>  
علی خلخالی<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۰۴)

### چکیده

هدف مقاله حاضر ارائه مدل جامع مدیریت آموزش جهت ارتقاء بهره‌وری مدیران و کارکنان صنعت چاپ و نشر بانک ملی ایران است. این پژوهش از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته است و در آن پژوهش کیفی از نوع تحلیل پدیدارشناسانه و کمی از نوع همبستگی مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه پژوهش متکشل از دو گروه است. بخش اول؛ خبرگان صنعت چاپ و نشر هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا مرز اشباع نظری ۴۵ نفر از خبرگان صنعت چاپ و نشر به عنوان نمونه نهایی، در این پژوهش مشارکت داشتند. همچنین در بخش دوم کلیه کارکنان شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران جامعه پژوهش را تشکیل دادند که با استفاده از فرمول کوکران و نیز نمونه‌گیری تصادفی ۱۵۰ نفر از کارکنان این شرکت به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در مرحله اول با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند انجام گرفته است و همچنین ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش دوم پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از رویکرد کلایزی و برای تحلیل داده‌های حاصله از اجرای بخش کمی پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده شد. تحلیل و تفسیر داده‌ها با اجرای فرضیه‌های ساختاری در مدل، نشان می‌دهد که نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، ارائه و اجرای آموزش، ارزیابی نتیجه آموزش و دستاوردهای آن و نظارت، پنج عامل مستقل موثر بر وضعیت "سیستم مدیریت آموزش" در صنعت چاپ و نشر بانک ملی ایران هستند. همچنین مدل معادلات ساختاری پیشنهادی از برازندگی خوبی برخوردار است. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد که مدل جامع مدیریت آموزش، جهت ارتقاء بهره‌وری مدیران و کارکنان صنعت چاپ و نشر بانک ملی ایران که در این مقاله طراحی و از لحاظ نظری و تجربی مورد تأیید قرار گرفت، کاملاً آماده استقرار در این شرکت می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت آموزش، ارتقاء بهره‌وری، صنعت چاپ، کارکنان و مدیران.

<sup>۱</sup>- این مقاله مستخرج از رساله رضا منصوری دانشجوی دکتری پژوهش محور رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن می‌باشد.

<sup>۲</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

<sup>۳</sup>- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن ایران. مسئول مکاتبات: Khalkhali\_ali@yahoo.com

## ۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، منابع انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب نظران، منابع انسانی مهمترین رکن در این بین است. زیرا کارآیی سازمان‌ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفا و ستادی است. از آنجایی که هفتاد درصد از منابع و سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهند، لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم در تمامی سطوح سازمانی است (آسترکی، ۱۳۹۴). اما جهان در حال تغییر، شرایط کشورها، تحولاتی که در علم آموزش رخ داده است و تغییر انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مشتریان از سازمان‌ها؛ لزوم بهره‌گیری از فرایند آموزشی با چشم‌انداز علمی را موجب شده (Gulsen, Ates and Gurer Bahadir, 2015). اساساً سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. چنانچه در رأس سازمان‌ها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش‌های مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی کارکنان و سرپرستان در ابعاد مهارتی، دانشی و نگرشی مربوط است. (رعنایی، سلطانی و یزدانی، ۱۳۹۱). تردیدی نیست که تنها آموزش می‌تواند دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای ایجاد و توسعه افراد و محصول را بهبود بخشد (شاوون، یوزباشی و نسل سراجی، ۱۳۹۴). از سویی، وجود تفاوت بین عملکرد فعلی و عملکرد بهینه افرادی که تحت آموزش قرار می‌گیرند، همواره موضوعی بوده است که سازمان‌ها جهت رفع آن؛ هزینه‌های هنگفتی را صرف نموده‌اند. شرکت‌های بزرگ آمریکای جنوبی و اروپا بیشتر از ۲ تا ۳ درصد از صورت‌های پرداختی حقوقشان به کارکنان خود را که معادل میلیون‌ها دلار می‌شود، را بر روی آموزش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. کارکنان آمریکایی در بخش‌های خصوصی ۵۵٫۳ میلیارد دلار سالانه هزینه آموزش دارند (Wang & Wu, 2009).

صنعت چاپ نیز در سیر تحول خود و در بستر توسعه تکنولوژی‌های برتر، به خصوص در هزاره جدید عمیقاً دانش بنیان شده است و بخش‌های وابسته به نیروی انسانی آن به طور مداوم با بحران انطباق پذیری با تحولات تکنولوژیکی مواجه می‌شود. لیکن شواهد نشان می‌دهد مسیریایی که در شرایط فعلی صنعت چاپ برای پرورش استعداد‌های نیروی انسانی در این رشته تدارک دیده است، از کفایت لازم برخوردار نیست. سالخوردگی توأم با کاهش تعداد فعالین در این صنعت، لزوم بازننگری در تربیت نیروی انسانی کارآمد در این حرفه تخصصی را اجتناب ناپذیر ساخته است (Henry, 2016). البته تربیت نیروی انسانی حرفه‌ای با هدف بهبود بازگشت سرمایه در صنعت و تجارت، بدون استقرار یک سیستم آموزشی کارآمد و مؤثر امکان پذیر نیست، در این خصوص هر چند سیستم مدیریت کیفیت با رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵ که با تمرکز بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مستقر می‌شود و فرایند آموزشی را بهبود می‌بخشد و در تلاش است تا آموزش اثربخش‌تر را در سازمان بنا به ضرورت غیرقابل

انکار استفاده از روش‌های مدرن مدیریتی فراهم آورد (ذاکریان و همکاران، عسگری و مداحی، ۲۰۱۳). لیکن مدل جامعی که با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی و نیاز صنعت و مدیریت آموزشی؛ این مفاهیم را در صنعت چاپ و نشر در بر داشته باشد، موجود نمی‌باشد.

مسئله آموزش در چاپ مقوله‌ای است که در کنار سایر مسائل و مشکلات به‌صورت دغدغه‌ای جدی برای خانواده چاپ مطرح است و به واسطه عدم توجه جدی به آموزش، بازار ایران تحت تأثیر کشورهای همسایه قرار گرفته است و حتی برخی کالاهای ما توان رقابت کیفی با سایر کشورها را ندارند. توجه نکردن به مسئله آموزش و کیفیت در چاپ، صادرات ایران را با مشکل روبه‌رو کرده است. مهمترین راهکار برای بالفعل کردن پتانسیل‌ها مدیریت آموزش صحیح و نظام مند است. چرا که آموزش علاوه بر تغییر دیدگاه سنتی حاکم بر چاپ و ارائه شیوه‌های جدید مدیریتی می‌تواند استفاده بهینه و تمام ظرفیتی، از تکنولوژی روز را فراهم کند. در ایران آموزش چاپ چندان جدی گرفته نشده است. بنابراین اهمیت ایجاد سیستم آموزشی جامع در صنعت چاپ مبرز و نیازمند اقدامی فوری است که در این مقاله به طراحی و اعتباریابی چنین مدلی پرداخته شده است.

### مبانی نظری پژوهش

نتایج تحقیقات انجام شده اقتصاددانان امریکایی از دهه ۱۹۶۰ میلادی، موبد این نکته است که بازدهی کارکنان امریکایی به میزان ۲ برابر وضع موجود افزایش یافته است. ۶۶ درصد از این افزایش بازدهی با آموزش و یادگیری ارتباط مستقیم داشت. به همین دلیل از هر ۱۰ شرکت امریکایی ۹ شرکت دارای اداره آموزش و رشد منابع انسانی هستند. تحقیقات «ویلیامز جیمز»<sup>۱</sup> در دانشگاه هاروارد در دهه‌های پس از آن نیز گویای این مطلب است که کارکنان در شرایط معمول تنها با ۲۰ تا ۳۰ درصد از توانایی خود کار می‌کنند. چنانچه آموزش ببینند و به طور مؤثری بر انگیزته شوند، ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند. همچنین نتایج تحقیقات در دهه جاری میلادی در شرکت موتورولا و شرکت روورگروپ حکایت از کاهش هزینه ۳/۳ میلیارد دلاری، دو برابر شدن سهم فروش هر کارمند و افزایش ۴۷ درصدی سود در فاصله زمانی پنج ساله را دارد (خراسانی، ۱۳۸۸). بنابراین کسب مزیت رقابتی و متفاوت شدن سازمان‌ها در گرو منابع انسانی آموزش دیده، یادگیرنده، دانش آفرین و توسعه یافته است (حق شنو، ۱۳۸۷، وزین کریمیان، صفری و خسروی، ۱۳۹۴). در اقتصاد جهانی امروز دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی شده است (Chen, zhu and xie, 2004). دنیای امروز، اقتصاد صنعتی را پشت سر گذاشته و وارد اقتصاد مبتنی

<sup>۱</sup>- Wiliam james

بر آموزش شده است. اقتصاد مبتنی بر آموزش، اقتصادی است که در آن تولید و بهره‌برداری از آموزش، نقش اصلی را در فرآیند ایجاد ثروت ایفا می‌نماید. یکی از ویژگی‌های ممتاز اقتصاد مبتنی بر آموزش، جریان هنگفت سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است. نتایج یک تحقیق سه ساله در سنگاپور حاکی از آن است که هفده درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی ورشکست شده‌اند. در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند، کمتر از یک درصد بوده است. امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی با سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. از این رو اهمیت راهبردی آن در بقاء و توسعه سازمان نمایان شده است (جلیل‌وند، ۱۳۸۸، فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۴، خراسانی، ۱۳۹۲، ابراهیمی قوام، ۱۳۹۰، ژیان‌پور، ۱۳۹۰). کارکنان و اعضای یک سازمان باید پیوسته چیزهای تازه‌ای فرا گیرند، مهارت‌های جدید بیاموزند تا خود را با این تغییرات و نوآوری‌ها سازگار سازند. بنابراین بروز کردن دانش و مهارت اطلاعات و توانایی‌های کارکنان یک امر حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد و عمق این مهم در سایه شناسایی نیازهای کارکنان و به دنبال آن تدوین یک برنامه صحیح و اصولی امکان پذیر می‌باشد (Witken, 2003 و فرجاد، ۱۳۸۸). این موضوع لزوم توجه به آموزش منابع انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهد (خراسانی، ۱۳۹۲). در این بین به طور کلی آموزش مدیران پیچیده‌ترین و بالاترین سطح معرفت در سازمان است. آموزش مدیران حاصل آموزش، توسعه و تجربه است که در واقع تلفیق سیستماتیک این عوامل باعث یادگیری مدیران می‌شود (Ridgell & Lounsbury, 2004). با توجه به اهمیت آموزش، جهت جاری‌سازی آموزش، هریک از صاحب‌نظران و متخصصان توسعه منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، به مدل‌سازی درباره آموزش و بهسازی کارکنان و مدیران پرداخته‌اند. با این وجود شباهت‌های این الگوها بسیار بیشتر از تفاوت آنهاست. از جمله این الگوها می‌توان به الگوهای سینگر<sup>۱</sup>، ISD، استون‌راثول<sup>۲</sup>، پاتریک، بایلی<sup>۳</sup>، کنی و راید<sup>۴</sup>، برملی<sup>۵</sup>، نو<sup>۶</sup>، ISO ۱۰۰۱۵ و ... اشاره نمود (رشتیانی و عباسپور، ۱۳۹۱). امروزه مدل‌سازی و مبحث استاندارد نمودن آموزش با توجه به سرمایه‌گذاری کلان مؤسسات، سازمان‌ها و شرکت‌ها اعم از خصوصی و دولتی بر امر آموزش، یکی از ضروریات می‌باشد. در این بین استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ که به حق یکی از منحصر به فردترین استانداردها در زمینه آموزش است، دنیایی از مفاهیم و مطالب آموزشی نهفته است. این استاندارد برای ایجاد، اجرا و نگهداری فرآیند آموزشی سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات بسیار اثربخش خواهد بود. با پیاده‌سازی این استاندارد در فرآیندهای آموزش

---

1- Singer Patterns

2- StonRothwell

3- Bailey

4- Keny & Raid

5- Barmley

6- New

شرکت و سازمان‌ها می‌توان با زبان جهانی خود را هم‌نوا ساخت. باریک‌بینی و ظرایف این استاندارد در مقوله‌های اثربخشی آموزش، بهره‌وری آموزش، اعتباربخشی آموزش و ده‌ها موارد دیگر و در عین حال با زبانی ساده و بی‌آلایش مطرح نمودن مباحث پیچیده و فنی آموزش، از ویژگی‌های ممتاز این استاندارد است. این استاندارد می‌خواهد پارادایم ساده اندیشی و سطحی نگری به فرآیند آموزش را با رویکردی حرفه‌ای و تخصصی به امر آموزش تغییر دهد (ابراهیمی قوام، ۱۳۹۰؛ Jacobs & Wang, 2007؛ Kalinic & Arsofski, 2009). بر همین اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ نه تنها در جهت توسعه یک برنامه آموزشی استفاده می‌شود. بلکه راهنمای مؤثری در زمینه تهیه دوره‌ها، مواد آموزشی و آزمون‌ها، مسئولیت تهیه کنندگان آموزشی چه در درون یک شرکت و چه در خارج از سازمان می‌باشد (Hofer, Yu, & Pintrich). در واقع بر خلاف دیگر ابزارهای مدیریت کیفیت، ایزو ۱۰۰۱۵ به سازمان کمک می‌کند تا آموزش و ارزیابی را به اهداف عملکردی سازمان مرتبط سازد. این رویکرد برای سازمان، در خصوص سرمایه‌گذاری بر روی صلاحیت‌های نیروی انسانی و بهبود بهره‌وری ناشی از آموزش بازخورد مداومی را مهیا می‌کند (Saner & Yiu, 2005؛ حسینی و محمدی، ۱۳۸۹، عباس‌زادگان و ترک‌زاده ۱۳۸۸). ضمناً در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (الله‌وردی، فرح‌آبادی و سجادی، ۱۳۸۹). این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تدام حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست (پویان و معصومی، ۱۳۸۸).

## ۲- روش تحقیق

با توجه به ماهیت این طرح پژوهشی، مدل‌های آمیخته<sup>۱</sup> از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته به هم تنیده<sup>۲</sup> بکار گرفته شد. در این نوع طرح‌ها، پژوهشگر به هر دو مجموعه داده‌های کمی و کیفی وزن یکسان می‌دهد (بازرگان، ۱۳۹۱). در واقع در این پژوهش عملاً دو نوع پژوهش کیفی از نوع تحلیل پدیدارشناسانه و کمی از نوع همبستگی مورد استفاده قرار گرفت. لذا جامعه پژوهش در بخش اول خبرگان صنعت چاپ و نشر بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا مرز اشباع نظری ۴۵ نفر از خبرگان صنعت چاپ و نشر به عنوان نمونه نهایی، در این پژوهش مشارکت داشتند. جامعه پژوهش در

<sup>1</sup>- Mixed Model

<sup>2</sup>- Triangulation

بخش دوم نیز کلیه کارکنان شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران بودند. با استفاده از فرمول کوکران و نیز نمونه‌گیری تصادفی ۱۵۰ نفر از کارکنان این شرکت به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها نیز در این پژوهش متنوع بوده و متناسب با پرسش‌های پژوهش ساماندهی شده است. در بخش اول پژوهش گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند انجام شد. همچنین ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این بخش پژوهش یک پرسشنامه محقق ساخته بود. صحت و دقت داده‌های بخش کیفی پژوهش با روش‌های بازبینی توسط اعضاء، جستجو برای موارد منفی یا توضیحات جایگزین، بازبینی توسط همکاران (عابدی، ۱۳۸۹) پیگیری شد. اعتبار و روایی داده‌های کمی نیز به ترتیب با استفاده از روایی صوری و آلفای کرونباخ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده در سویه کیفی پژوهش برای تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد کلایزی و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصله از اجرای سویه کمی پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده شد. ملاحظات اخلاقی اعم از داوطلبانه بودن شرکت در تحقیق، اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات و امکان برقراری ارتباط دوطرفه در صورت نیاز مراعات گردید.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش تحلیل داده‌های پژوهش گزارش شده است. همانگونه که اشاره شد با توجه به ماهیت این پژوهش عملاً دو نوع سؤال متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که در ادامه به تفکیک گزارش می‌شود.

**پرسش اول پژوهش: وضعیت موجود مدیریت آموزش در صنعت چاپ و نشر ایران از لحاظ**

**پدیدارشناسی چگونه است؟**

داده‌های لازم جهت تحلیل این پرسش از طریق مصاحبه به دست آمد، لذا توصیف کلی و مختصر فرایند مصاحبه ضروری به نظر می‌رسد. اساساً مصاحبه‌های کیفی از انعطاف پذیری برخوردارند و بر اساس داده‌های به دست آمده در جریان تحقیق تغییر می‌کنند. ذهن پژوهشگر خالی از سؤالات از پیش تعیین شده نمی‌باشد، ولی امکان تغییر، افزایش و یا حذف سؤالات بر اساس داده‌های به دست آمده از شرکت کنندگان وجود دارد. پژوهشگر سعی کرد از سؤالات کاوشی، از قبیل: "می‌توانید برایم یک مثال بزنید؟ آیا منظورت این است که ... چگونه ... و ... در طول مصاحبه استفاده کند. مصاحبه‌ها از نوع باز و نیمه ساختار یافته و متعامل و انفرادی بودند که ضبط و در اسرع وقت پیاده و کدبندی و تجزیه و تحلیل شدند تا بازخورد لازم برای مصاحبه‌های بعدی یا کفایت و اشباع داده‌ها را فراهم کنند. قبل از مصاحبه، رضایت کامل از شرکت کنندگان و اجازه ضبط مصاحبه‌ها اخذ شد. مشارکت کنندگان در این بخش از پژوهش با مدیریت پژوهشگر، جلسات بحث گروهی برای استخراج محتواها، تنظیم گردید. مدت زمان جلسات به طور متوسط یک ساعت در نظر گرفته شد. بحث‌های گروهی تا رسیدن به غنای

لازم و در اصطلاح اشباع اطلاعاتی<sup>۱</sup> پیگیری شد. پس از اولین مصاحبه و دست‌نویس کردن اطلاعات، مطالب از نظر ناقص بودن یا نامفهوم بودن مورد بررسی قرار داده شدند. سپس داده‌ها به شرکت کنندگان برگشت داده شد و نظرات تکمیلی به هنگام شکل‌دهی به الگوی مدیریت آموزش شرکت چاپ و نشر کمک کرد. در نهایت داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها طبق رویکرد پدیدارشناسی توصیفی-کلایزی تحلیل شدند که در ادامه گزارش می‌شود. در مرحله اول؛ مروری بر تمام اطلاعات صورت گرفت. در این مرحله، اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چندین مرتبه خوانده می‌شد تا محتوای کلی آن درک شود. این کار همراه با گوش دادن به بخش‌هایی از اطلاعات ضبط شده صورت می‌گرفت. به این صورت که ابتدا محقق کلیه توصیف‌ها و تجارب شرکت کنندگان را به منظور درک و هم‌احساس شدن با آنها با دقت و تأمل مطالعه نمود. در مرحله دوم؛ بیرون کشیدن جملات مهم انجام شد. عبارات، جملات یا پاراگراف‌هایی که مربوط به سؤالات پرسیده شده در مصاحبه‌ها هستند جدا شده و در فایل‌های جداگانه‌ای نگهداری می‌شدند. این کار به این دلیل انجام گرفت که اطلاعاتی که درصد اهمیت کمتری دارند از دست نروند، زیرا ممکن است در مراحل بعدی اهمیت آنها مشخص شود. در مرحله سوم؛ معانی فرموله شده ایجاد شد. برای هر جمله مهم، یک توصیف کوتاه از معنی پنهان در آن نوشته می‌شد. این فرایند توسط محقق به صورت جداگانه انجام شد و سپس معانی بیرون کشیده از جملات با هم ترکیب شدند تا یک معنی مشترک حاصل شد. به عبارت بهتر محقق تلاش کرد که به هر یک از جملات استخراج شده مفهوم خاصی ببخشد. برای مثال توصیف چند شرکت کننده در پژوهش ذکر شده و چگونگی انجام کار شرح داده می‌شود:

برای آموزش کارکنان، استادی که برای تدریس می‌آید، از کتبی که در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود استفاده می‌کند و در هر دوره دروس جدیدی مورد آموزش قرار می‌گیرد و اکثر افراد اساتید دانشگاه هستند (شرکت کننده ۱).

پژوهشگر سعی نمود که به جملات مهم مفاهیم خاصی بدهد مثلاً با توجه به اظهارات فوق مفاهیم زیر استنباط شد:

کد ۱۶- برون سپاری آموزش

کد ۱۴- استخراج محتوای آموزشی از منابع دانشگاهی

مدیر تصمیم می‌گیرد که چه چیزی باید به ما آموزش داده شود و ما باید آن را یاد بگیریم، او به ما یاد می‌دهد که برای انجام کارمان از چه روشی برویم (شرکت کننده ۲).

کد ۱۱- تعیین نیاز آموزشی مبتنی بر تشخیص مدیر

کد ۱- تعیین نیاز آموزشی مبتنی بر وظایف کارمندان و کارگران

<sup>۱</sup>- Data Saturation

جدول ۱: کدگذاری مفاهیم استخراج شده از تجارب کارکنان و مدیران شرکت چاپ و نشر

متغیر اصلی مدل	ابعاد هر متغیر	زیرشاخه‌های هر بعد
نیازسنجی آموزشی	تعیین صلاحیت مورد نیاز هر شغل	کد ۱. تعیین نیاز مبتنی بر وظایف کارکنان کد ۲. فقدان شرح شغل کد ۳. حضور یابی فراگیران براساس شرح وظیفه ایشان
	تعیین صلاحیت کارکنان	کد ۴. ارزیابی میزان صلاحیت و شایستگی کارکنان
	تهیه طرح‌های رفع اشکالات احتمالی مربوط به صلاحیت	کد ۵. گاهاً وجود آموزش‌های درونی نظرخواهی از کارکنان
	تعیین نیاز آموزشی براساس تجزیه و تحلیل نیازهای مورد انتظار سازمان در مقایسه با صلاحیت موجود کارکنان	کد ۶. استفاده از ایزو ۹۰۰۰ برای آموزش کارکنان کد ۷. تعیین نیاز مبتنی بر تجربه فراگیر کد ۸. تعیین نیاز مبتنی بر اقتضای زمان بدون استاندارددگذاری
برنامه‌ریزی آموزشی	تعیین الزامات محصول و خدمات	کد ۹. تعیین مقدار نفر ساعت آموزش
	الزامات قانونی	کد ۱۰. تعیین نیاز مبتنی بر بیانات اتحادیه
	اولویت‌های سازمانی	کد ۱۱. تعیین نیاز مبتنی بر تشخیص مدیران
	الزامات و خواسته‌های مشتریان	کد ۱۲. عدم توجه به مشتری در برنامه آموزشی
	تدوین طرح درس (نقشه اجرایی تدریس) و در اختیار دادن آن برای مجریان و مربیان آموزش	کد ۱۳. فقدان عناوین آموزشی مدون کد ۱۴. تعیین محتوای آموزشی از منابع دانشگاهی کد ۱۵. تعیین محتوای آموزشی از سازمان کد ۱۶. برون سپاری آموزش کارکنان کد ۱۷. تعیین بودجه سالانه برای آموزش کد ۱۸. فقدان آگاهی کارکنان از وجود بودجه‌بندی آموزشی
	توجه به ابعاد شناختی، عاطفی - انگیزشی و عملی اهداف	کد ۱۹. شناسایی انگیزه کارکنان برای حضور در کلاس‌ها کد ۲۰. برخوردار شدن از مزایای خاص برای شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی کد ۲۱. سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان با نظرسنجی، مشاهده، صندوق پیشنهادات کد ۲۲. وجود گواهینامه آموزش
	تعیین جزئیات نقشه راه یادگیری	کد ۲۳. فقدان جزئیات برنامه کد ۲۴. عدم تعیین تقویم آموزشی سالانه با زمان‌بندی دقیق کد ۲۵. فقدان شناسنامه آموزش کد ۲۶. فقدان آگاهی از اهداف آموزشی کد ۲۷. فقدان برنامه آموزش



ادامه جدول ۱: کدگذاری مفاهیم استخراج شده از تجارب کارکنان و مدیران شرکت چاپ و نشر

متغیر اصلی مدل	ابعاد هر متغیر	زیرشاخه‌های هر بعد
فراهم آوری و اجرای آموزش	فراهم آوری تمهیدات لازم برای اجرای برنامه آموزش	کد ۲۸. ضعف واحد منابع انسانی سازمان کد ۲۹. اخذ مشورت جهت آموزش کارکنان
	تشریح مقاصد برنامه‌های یادگیری و یاددهی برای مربیان و فراگیران	کد ۳۰. عدم آگاهی دادن به فراگیران راجع به اهداف آموزشی
	تأمین وسایل و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری جهت اجرای برنامه آموزشی	کد ۳۱. تهیه مرکز آموزش با مدیر و امکانات لازم کد ۳۲. آموزش از مسئولان بیرون سازمان
ارزشیابی نتایج آموزش		کد ۳۳. مشخص نمودن خلاءها، کمبودها و کاستی‌های آموزشی کارکنان کد ۳۴. وجود نمودار قبل و بعد از آموزش کارکنان کد ۳۵. ارزشیابی به صورت آزمون پس از دوره کد ۳۶. ارزشیابی به صورت عملی پس از دوره کد ۳۷. استفاده از فرم نظرسنجی برای ارزیابی نظرات کد ۳۸. قابلیت اندازه‌گیری نتایج آموزش
نظرات		کد ۳۹. تأثیر مثبت آموزش بر بازگشت سرمایه کد ۴۰. تأثیر مثبت آموزش بر بهبود کیفی کد ۴۱. تأثیر مثبت آموزش بر کاهش هزینه‌ها کد ۴۲. گزارش کنش و عملکرد آموزش به مدیر سازمان کد ۴۳. تهیه پرونده آموزش ناقص

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

در مرحله چهارم، معانی فرموله شده در داخل دسته‌ها و شکل دادن مضامین (تم‌ها) در درون دسته‌های مختلف قرار می‌گیرد. مضامین در این مرحله، عبارات و جملات کوتاهی از معانی فرموله شده بود. مضامین توسط هر یک از نفراتی که مرحله چهارم را به انجام می‌رساندند، به طور جداگانه در دسته‌ها ایجاد شده و پس از آن به بحث گذاشته می‌شد. تکرار مضامین، یکی از شاخص‌های اعتبار است. برای تعیین اعتبار داده‌ها در این مرحله، یک نفر از افراد ذی‌صلاح مضامین به دست آمده را با اطلاعات تطبیق می‌داد. لذا در این مرحله محققین، مرحله سوم را برای هر یک از توضیحات شرکت کنندگان تکرار کرده و سپس مفاهیم فرموله شده را به درون دسته بندی‌های خاص موضوعی مرتب نمود. البته محققین جهت موثق بودن مطالب به توضیحات اصلی رجوع می‌کنند. در این مرحله ممکن است اختلاف نظر درون و پایین مطالب باشد و کلایزی توصیه می‌کند که محقق نباید از داده‌ها و

مطالبی که متناسب نیستند چشم پوشی کند. بنابراین پژوهشگران اقدام به دسته بندی مفاهیم فرموله شده به درون دسته‌های خاص کرد و بر اساس هدف پژوهش، کلیه مفاهیم فرموله شده در پنج دسته قرار داده شدند. مرحله پنجم عبارت است از ایجاد یک توصیف روایتی مختصر. در این مرحله پژوهشگر قادر به ترکیب نمودن کلیه عقاید استنتاج شده به درون یک توصیف جامع و کامل شامل همه جزئیات از پدیده تحت مطالعه گردید. در این قسمت ضمن ارائه عین توصیفات شرکت کنندگان و استخراج جملات مهم، دسته‌بندی مطالب نیز صورت گرفت. به عبارت دقیق‌تر، مفاهیم کلیدی اطلاعات که با اتفاق نظر پژوهشگران انتخاب شده بودند، به صورت خلاصه‌ای روایت‌وار نوشته می‌شدند. توصیف روایتی، به منظور بیان یافته‌ها در قالب جملات بدون ابهام و به صورت خلاصه است. این خلاصه توسط پژوهشگر نوشته شد و سپس نفر دوم به اتفاق پژوهشگر به تصحیح آن پرداختند. در مرحله ششم کلایزی، پژوهشگر اقدام به خلاصه کردن توصیف کلی به یک ساختار واقعی و ضروری نمود. کارمندان و کارکنان صنعت چاپ و نشر با تجارب متعددی در ارتباط با آموزش خویش روبه‌رو می‌شوند. در مراحل اولیه بر واقعی بودن نیاز به آموزش باور ندارند. بعد از یقین پیدا کردن به سودمندی آموزش وارد مرحله مقاومت می‌شود. آنچه که در ارتباط با سیستم آموزشی شرکت چاپ و نشر مشهود است، فقدان نظام مدیریت آموزش مدون است. درحالی که مدیران سازمان در تلاش برای اجرای بهتر آموزش می‌باشند، به نظر می‌رسد در این راستا واقعاً سر در گم بوده و اقداماتی که انجام می‌دهند گاهی صرفاً به علت الزام قانونی و سلب تکلیف بوده است و گاهی از روی علاقه به بهبود وضع موجود و تلاش برای سودآوری بیشتر. اطلاع رسانی‌ها و ارتباطات در این شرکت از وضع مطلوبی برخوردار نیست. در مصاحبه‌ها اتفاق نظر وجود نداشته و برخی از افراد از اهداف و دلایل و برنامه‌های آموزشی اطلاع داشته‌اند و گاهی این عدم آگاهی به طور چشم‌گیری بالا بوده است. در این شرکت از سیستم ایزو ۹۰۰۰ صحبت‌هایی به عمل آمده بود و برخی از کارکنان می‌پنداشتند که بر اساس ایزو ۹۰۰۰ آموزش می‌بینند. اما آنچه که از سیستم ایزو ۹۰۰۰ در تئوری و عمل وجود دارد رویت نشد. و تنها هاله‌هایی از آن در ذهن وجود داشت. لذا در این راستا متناسب با سیستم استاندارد ۱۰۰۱۵ پنج بعد می‌بایست در مدیریت آموزش این شرکت مد نظر قرار گیرد و متناسب با شرایط شرکت بومی سازی شود.

مرحله هفتم کلایزی عبارت است از بازگشت به منظور تعیین اعتبار. نتایج برای شرکت کنندگان شرح داده شد و از آنها خواسته شد تا نظرات و واکنش‌های خود را راجع به نتایج ارائه دهند. در مرحله هفتم کلایزی محقق جهت موثق نمودن یافته‌ها به شرکت کنندگان در پژوهش رجوع کرد. برای این کار به دلیل ملاحظات اخلاقی و عدم داشتن نام شرکت کنندگان، پژوهشگر با افراد مشابه با نمونه‌های مورد پژوهش مصاحبه مجددی به عمل آورد و آنها یافته‌ها را مورد تأیید قرار دادند. در نهایت نیز به منظور تعیین قابلیت پیگیری؛ فعالیت‌های روزانه فرایند تحقیق، توسط پژوهشگر به صورت گزارش کتبی نوشته شد و تجربه‌ی شخصی پژوهشگران در برخورد با شرکت کنندگان ثبت شد. همچنین در

طول تحقیق در صورتی که لازم بود، سؤالاتی به مصاحبه اضافه و یا از آن حذف می‌شد. جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن در مطالعه، همزمان انجام شد.

### اعتبار بخشی یافته‌ها از طریق ارزشیابی شرکت کنندگان از نتایج

معیار انتخاب مشارکت کنندگان در این تحقیق، تمایل ایشان برای شرکت در تحقیق و دارا بودن تجربه کافی راجع به آموزش و صنعت چاپ و نشر بود. محتوای مباحث با کسب اجازه از مشارکت کنندگان ضبط شده و در اسرع وقت نسخه‌برداری گردید و به روش تجزیه و تحلیل محتوا<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفت. با بازخوانی مکرر داده‌ها و با غوطه‌وری<sup>۲</sup> در اطلاعات، جملات و مفاهیم اصلی استخراج گردید. مفاهیم کلیدی و اصلی در کنار یکدیگر قرار داده شد و پس از مقایسه با تجارب محقق، محور اصلی آموزش تعیین گردید و در قالب مدلی تدوین گردید. در این مطالعه، برای تأیید استحکام و دقت تحقیق<sup>۳</sup>؛ مقبولیت<sup>۴</sup> و همخوانی<sup>۵</sup> و عینیت‌پذیری داده‌ها<sup>۶</sup> مورد بررسی قرار گرفت. مقبولیت یا افزایش میزان پذیرش داده‌ها از راه‌های مختلفی حاصل گردید که شامل مقبولیت پژوهشگر، تجربه کافی محقق و توانمندی علمی وی بر اساس درجه تحصیلی، از جنبه درگیری مستمر<sup>۷</sup> به صورت درگیری مستمر ذهنی با داده‌ها برای افزایش وسعت و عمق اطلاعات، مشاهده مداوم<sup>۸</sup> به صورت خواندن چندین باره داده‌ها و تجزیه و تحلیل قرار دادن آنها و استفاده از تلفیق در جمع‌آوری اطلاعات به صورت تلفیق روش بحث گروهی و مشاهده غیرساختاردار چهره به چهره، مرور دست‌نوشته‌ها توسط مشارکت کنندگان<sup>۹</sup> که برای تأیید اعتبار محتواهای استخراج شده انجام شد، در جلسه‌ای دیگر، موارد با پاسخ دهندگان مطرح و نظرات نهایی ایشان جمع‌بندی گردید، و بالاخره جستجو برای شواهد مغایر<sup>۱۰</sup> بود که از دیگر یافته‌های مغایر در مطالعات دیگر برای افزایش مقبولیت استفاده شد. گزارشات و یادداشت‌های پژوهش به دیگر محقق صاحب نظر در آموزش در صنعت چاپ و نشر داده شد تا مشابهت یافته‌ها توسط هر دو محقق اثبات گردد. بدین ترتیب عینیت‌پذیری داده‌ها حاصل گردید. برای دستیابی به همخوانی یافته‌ها (مشابه پایایی در پژوهش کمی)، از محقق دیگری که

1- Thematic Analysis

2- Immersion

3- Rigor

4- Credibility

5- Dependability

6- Confirmability

7- Prolong Engagement

8- Persistent Observation

9- Member checks

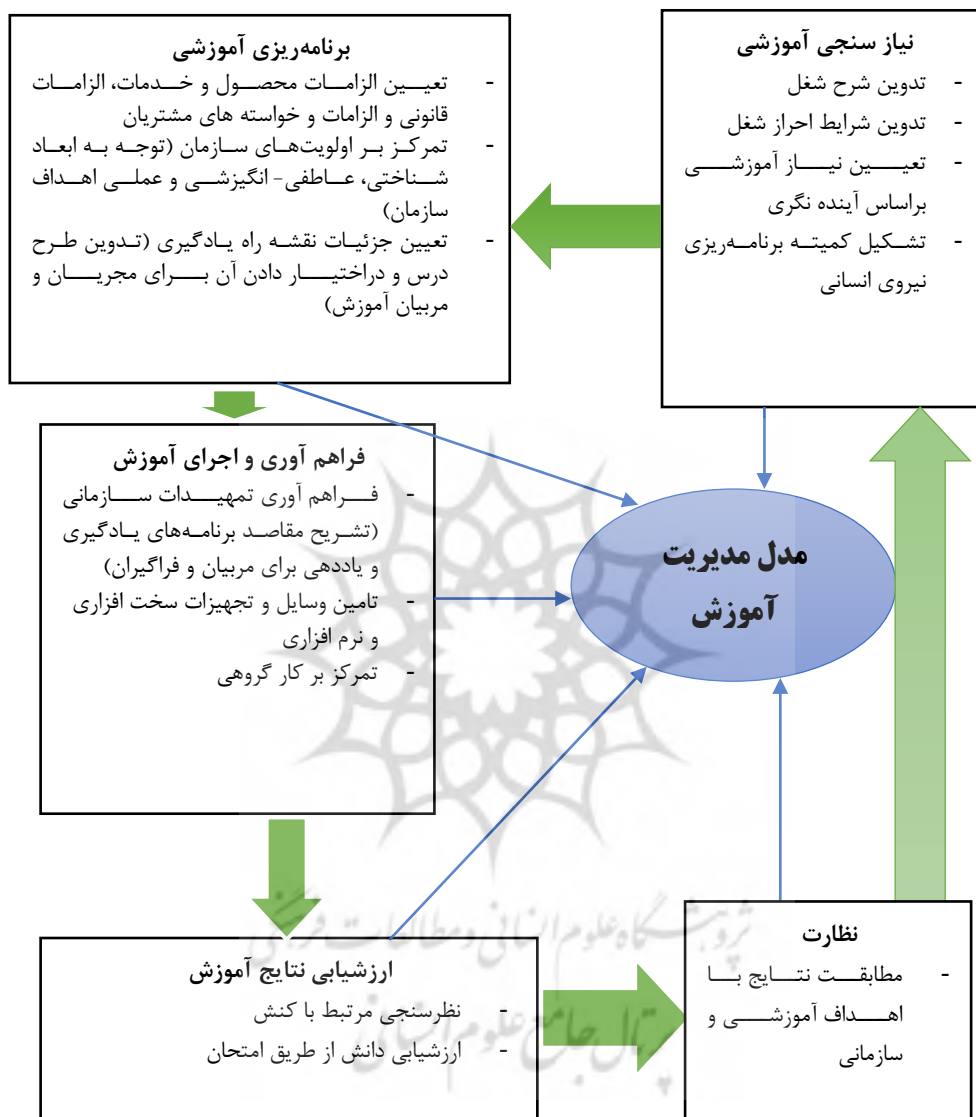
10- Searching for Disconfirming Evidence

ارتباط با پژوهش نداشته، به عنوان ناظر خارجی استفاده گردید. با توجه به وجود درک مشابه یافته‌ها، همخوانی نیز تأیید گردید.

#### طراحی مدل مفهومی از مدیریت آموزش

از مفاهیم استنباط شده از شرکت کنندگان در این بخش از پژوهش در یک مفهوم کلی به نام مدیریت آموزش استنتاج شد و به زیرمفهوم‌هایی تقسیم شدند. مفاهیم فرموله شده در شکل ۱ نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، مدل به شکل عقربه‌های ساعت طراحی گشت تا فرایند بودن مدل را به نمایش درآورد. همچنین در طراحی مدل به ترتیب مراحل نیز توجه شد. این ترتیب سازی عملاً نوعی بازسازی و توسعه مدل ایزو ۱۰۰۱۵ نیز می تواند محسوب شود.





شکل ۱: مدل مفهومی طراحی شده از مدیریت آموزش در صنعت چاپ و نشر

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

### پرسش دوم پژوهش: آیا مدل ساختاری (مدل مفهومی طراحی شده) از مدیریت آموزش در صنعت چاپ و نشر بانک ملی با داده‌های تجربی انطباق دارند؟

پرسش دوم پژوهش حاضر دارای ماهیتی کمی است لذا کلیه شاخص‌های یک پژوهش کمی در تحلیل این پرسش مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران بودند که با استفاده از فرمول کوکران ۱۵۲ تن از ایشان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و به یک پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دادند. پس از گردآوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزارهای "SPSS" و "lisrel" به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در ادامه بررسی مدل و داده‌های تحقیق به ترتیب گزارش شده است.

### بررسی نرمال بودن و روایی داده‌ها (تحلیل عاملی تأییدی)

در این مرحله ابتدا نرمال بودن توزیع آماری متغیرها در جامعه مورد نظر برآورد گردید. لیکن پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه، بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، به وسیله دو شاخص کشیدگی و چولگی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و نرم‌افزار LISREL به انجام رسید. همچنین هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسش‌نامه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	چولگی	کشیدگی	گویه	متغیر
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۸۵۵	۰/۱۹۲	-۱/۵۳۶	Q1	نیازسنجی آموزشی
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۶۷۵	-۰/۲۱۶	-۰/۳۳۷	Q2	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۸۵۲	۰/۳۵۰	-۱/۵۳۹	Q3	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۸۹۸	۰/۲۶۰	-۱/۶۲۳	Q4	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۸۷۱	۰/۳۱۹	-۱/۴۵۲	Q5	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۸۲۲	۰/۳۳۰	-۱/۱۶۷	Q6	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۸۳۶	۰/۴۴۹	-۱/۱۴۳	Q7	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۷۵۳	۰/۴۹۱	۱/۱۳	Q8	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۷۸۷	۰/۵۷۲	-۰/۸۶۸	Q9	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۷۶۶	۰/۷۴۱	-۰/۴۲۴	Q10	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۷۱۵	۰/۸۹۳	-۰/۰۵۸	Q11	
معنادار	۰,۰۰۰	۰/۶۸۶	۰/۸۹۹	-۰/۱۵۱	Q12	

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

متغیر	گویه	کشیدگی	چولگی	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
برنامه‌ریزی آموزشی	Q13	-۰/۲۰۸	۰/۷۹۱	۰/۶۸۷	۰,۰۰۰	معنادار
	Q14	-۰/۵۵۲	۰/۶۰۳	۰/۶۵۹	۰,۰۰۰	معنادار
	Q15	-۱/۲۲۳	۰/۲۶۷	۰/۸۱۴	۰,۰۰۰	معنادار
	Q16	-۱/۲۲۰	۰/۱۷۹	۰/۸۱۰	۰,۰۰۰	معنادار
	Q17	-۱/۳۲۵	۰/۲۶۶	۰/۸۳۸	۰,۰۰۰	معنادار
	Q18	-۱/۲۶۵	۰/۱۸۱	۰/۸۷۲	۰,۰۰۰	معنادار
	Q19	-۱/۲۳۵	۰/۳۰۲	۰/۸۳۴	۰,۰۰۰	معنادار
	Q20	-۱/۲۲۰	۰/۲۸۴	۰/۸۷۲	۰,۰۰۰	معنادار
	Q21	-۱/۳۴۸	۰/۲۰۶	۰/۸۳۴	۰,۰۰۰	معنادار
	Q22	-۱/۲۸۶	۰/۲۵۳	۰/۸۳۹	۰,۰۰۰	معنادار
فراهم آوری و اجرای آموزش	Q23	-۱/۴۲۴	۰/۲۳۲	۰/۸۳۵	۰,۰۰۰	معنادار
	Q24	-۱/۳۲۱	۰/۲۹۲	۰/۸۳۶	۰,۰۰۰	معنادار
	Q25	-۱/۳۷۸	۰/۱۲۵	۰/۸۷۶	۰,۰۰۰	معنادار
	Q26	-۱/۲۷۰	۰/۳۵۸	۰/۸۰۵	۰,۰۰۰	معنادار
	Q27	-۱/۳۱۳	۰/۲۶۴	۰/۸۰۲	۰,۰۰۰	معنادار
	Q28	-۱/۳۴۰	۰/۱۲۵	۰/۷۸۸	۰,۰۰۰	معنادار
	Q29	۰/۲۸۶	۰/۱۲۵	۰/۷۶۶	۰,۰۰۰	معنادار
	Q30	۰/۳۴۶	۱/۰۷۵	۰/۸۲۱	۰,۰۰۰	معنادار
	Q31	۰/۴۴۷	۱/۰۷۷	۰/۸۱۶	۰,۰۰۰	معنادار
ارزشیابی نتایج آموزش	Q32	۰/۱۹۰	۱/۰۰۷	۰/۷۵۰	۰,۰۰۰	معنادار
	Q33	-۰/۱۱۲	-۰/۴۷۸	۰/۶۵	۰,۰۰۰	معنادار
	Q34	-۰/۳۳۲	-۰/۵۸۳	۰/۸۳	۰,۰۰۰	معنادار
	Q35	۲/۲۵	-۱/۶۵	۰/۴۴	۰,۰۰۰	معنادار
نظارت	Q36	۱/۰۷۵	-۰/۸۹۲	۰/۵۲	۰,۰۰۰	معنادار
	Q37	۰/۰۲۷	-۰/۷۱۴	۰/۸۵	۰,۰۰۰	معنادار
	Q38	۰/۲۱۳	-۰/۴۷۷	۰/۵۰	۰,۰۰۰	معنادار
مدیریت آموزشی	Q39	۲/۱۶۴	-۲/۵۸۷	۰/۳۶	۰,۰۰۰	معنادار
	Q40	۰/۱۷۰	-۰/۴۰۹	۰/۶۷	۰,۰۰۰	معنادار
	Q41	۰/۳۷۵	-۰/۴۵۱	۰,۸۲	۰,۰۰۰	معنادار

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است میزان کشیدگی و چولگی همه گویه‌ها بین بازه (۲ و ۲-) می‌باشد که نشان دهنده نرمال بودن داده‌هاست. پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها به معناداری بارهای عاملی گویه مراجعه می‌شود. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آنها زیر ۰/۰۵ باشد. همانگونه که مشاهده می‌شود در مدل تحلیل عاملی برازش یافته بار عاملی تمام متغیرها در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بود، بنابراین ۴۱ گویه پرسش‌نامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مقدار آماره مجذور کای ۳۹۹/۸ می‌باشد که معنی دار است. به عبارت دیگر الگوی ارتباط مؤلفه‌های شناسایی شده، با الگوی حقیقی داده‌ها متفاوت نیست. همچنین از آنجا که مقدار شاخص نیکویی برازش مدل CFA، یعنی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۱</sup> ۰/۰۷ می‌باشد (با توجه به مقدار مطلوب زیر ۰/۰۸ برای این شاخص)، می‌توان بیان کرد که این مدل برازش قابل قبولی با واقعیت دارد و معناداری بارهای عاملی هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می‌دهد (جدول ۳).

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

مدل اندازه گیری	مقدار مطلوب	نام شاخص
۱۸۵	-	درجه آزادی (df)
۳۹۹/۸	2 df و 3 df	کای اسکوتر (2)
۱/۷۳	از ۳ کم‌تر	کای اسکوتر بهینه شده (2/ df)
۰/۸۴۵	۰/۸ به بالا	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۶۱	زیر ۰/۰۹	ریشه‌ی میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۴۷	۰/۹ به بالا	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۰	زیر ۰/۰۸	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۶۱۸	بین ۰/۶ تا ۱	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۰/۷۰۸	بین ۰/۶ تا ۱	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

(۱) شاخص کای اسکوتر یکی از شاخص‌های مطلق است، هر چه مقدار کای اسکوتر مدل کوچک‌تر باشد مدل تدوین شده توسط پژوهشگر رضایت بخش‌تر و بهتر است. چنانچه مقدار P بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، مقدار کای اسکوتر برای مدل قابل قبول است. با توجه به اینکه مقدار P برای مدل مذکور بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است. می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوتر برای مدل قابل قبول است.

<sup>۱</sup>- RMSEA



(۲) یکی از شاخص‌های عمومی شاخص کای اسکوتر به هنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوتر به درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود این مقدار برای مدل مورد نظر ۲/۵۵۹ است که مقداری مناسب و قابل قبول است.

(۳) شاخص GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۸ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد. مقدار GFI برای مدل ۰/۹۲۹ بدست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد.

(۴) ماتریس باقیمانده یکی از ماتریس‌های معمولی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده یا RMR برای مدل مذکور ۰/۰۰۲ که برای مدل مقداری مطلوب است.

(۵) شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ به عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ برای این شاخص به عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. مقدار CFI برای مدل مذکور ۰/۹۴۷ که با توجه به اینکه بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ می‌باشد می‌توان گفت که داده‌ها به طور قابل قبولی برازش یافته اند یا به عبارت دیگر مدل از مدل استقلال، فاصله و یک مدل اشباع نزدیک می‌شود.

(۶) شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد. مدل‌های قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۷ یا کوچک‌تر برای این شاخص هستند. برازش مدل‌هایی که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شود. مقدار RMSEA برای این مدل ۰/۰۵۷ به دست آمده که نشان‌گر قابل قبول بودن مدل می‌باشد.

(۷) با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری تحقیق مدلی قابل قبول است، پس می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی (p-value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (p-value) برای رابطه مورد نظر کمتر از ۰/۰۵ و یا مقدار شاخص دوم (T-value) از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

با تأکید بر شش شاخص نیکویی برازش می‌توان به برازش مدل تدوین شده از یکسو و داده‌های تجربی از سوی دیگر، تأکید داشت. بنابراین انطباق مطلوبی بین مدل به تصویر درآمده و یا مدل ساختاری شده با داده‌های تجربی فراهم گردیده است.

### نتایج بررسی پایایی

بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت گرفت. در این قسمت مقدار ضریب به دست آمده برای متغیرهای تحقیق بعد از انجام روایی به شرح جدول ۴-۷ ارائه شده است. با توجه به این که برای تمام متغیرها این مقدار بالای ۰/۷ می باشد می توان گفت که ابزار از پایایی بسیار مناسب برخوردار است.

جدول ۴: ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

نام متغیر	آلفای کرونباخ متغیرها
نیازسنجی آموزشی	۰.۹۱۴
برنامه ریزی آموزشی	۰.۹۷۱
فراهم آوری و اجرای آموزش	۰.۹۱۵
ارزشیابی نتایج آموزش	۰.۹۲۴
نظارت	۰.۹۲۶
مدیریت آموزشی	۰.۸۳۲

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

### برآورد همبستگی بین متغیرهای پژوهش

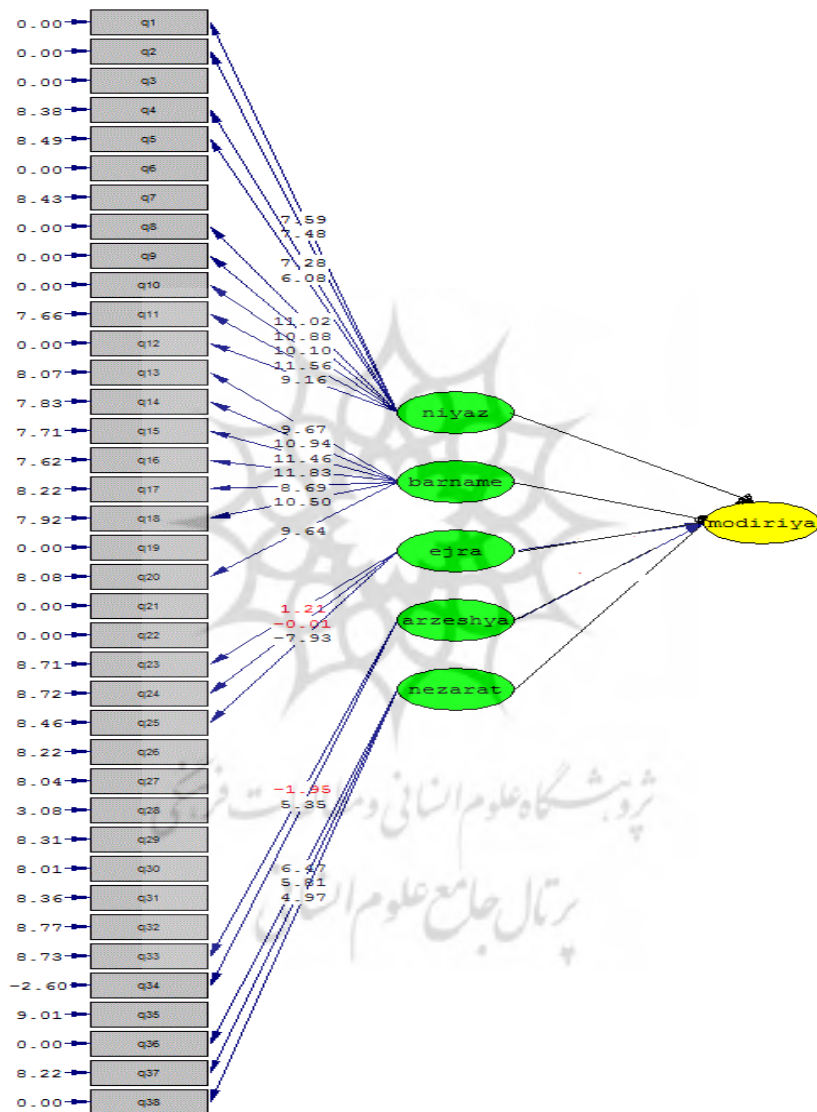
در ادامه همبستگی بین متغیرهای پژوهش، نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نرمال بودن داده‌ها که قبلا به آن اشاره شد ضریب همبستگی پیرسون بین کلیه متغیرهای پژوهش، در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیرها	نیازسنجی آموزشی	برنامه ریزی آموزشی	فراهم آوری و اجرای آموزش	ارزشیابی نتایج آموزش	نظارت	مدیریت آموزشی
۱	نیازسنجی آموزشی	۱	-	-	-	-	-
۲	برنامه ریزی آموزشی	**۰/۸۵۶	۱	-	-	-	-
۳	فراهم آوری و اجرای آموزش	**۰/۷۹۴	**۰/۸۳۲	۱	-	-	-
۴	ارزشیابی نتایج آموزش	**۰/۷۹۴	**۰/۸۲۹	**۰/۷۸۱	۱	-	۱
۵	نظارت	**۰/۷۳۳	**۰/۷۷۰	**۰/۷۲۷	**۰/۷۸۷	۱	-
۶	مدیریت آموزشی	**۰/۳۶۰	**۰/۴۰۳	**۰/۳۹۲	**۰/۳۸۵	**۰/۴۴۸	۱

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

مطابق داده های جدول ۵ مشاهده می شود تمام ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مثبت و معنادار بودند. همچنین جهت آزمون فرضیه های مکنون در مدل از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده که با تحلیل داده ها، مدل معادلات ساختاری (مدل آزمون T) زیر حاصل شده است:



نمودار ۱: مدل ساختاری پژوهش

منبع: (یافته های پژوهشگران)

همانطور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود نیاز سنجی آموزشی؛ برنامه‌ریزی آموزشی؛ فراهم‌آوری و اجرای آموزش؛ ارزشیابی نتایج آموزش؛ نظارت پنج سازه مستقل هستند که بر مدل مدیریت آموزش تأثیرگذار هستند.

جدول ۶: ضریب مسیر سازه‌های مدل

فرضیه	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه آزمون
نیازسنجی آموزشی بر مدیریت آموزشی	۰,۳۶	$P < ۰/۰۱$	۵,۲۹	تأیید
برنامه‌ریزی آموزشی بر مدیریت آموزشی	۰,۴۰۳	$P < ۰/۰۱$	۶,۲۵	تأیید
فراهم‌آوری و اجرای آموزش بر مدیریت آموزشی	۰,۳۹۲	$P < ۰/۰۱$	۶,۱۸	تأیید
ارزشیابی نتایج آموزش بر مدیریت آموزشی	۰,۳۸۵	$P < ۰/۰۱$	۶,۰۱	تأیید
نظارت بر مدیریت آموزشی	۰,۴۴۸	$P < ۰/۰۱$	۱۰,۷۴	تأیید

منبع: (یافته‌های پژوهشگران)

با توجه به اینکه ضرایب مسیرها مثبت می‌باشد، می‌توان گفت که تأثیر روابط بین متغیرها، مثبت می‌باشد. همچنین لازم به ذکر است که در تحلیل مدل ساختاری به وسیله نرم‌افزار لیزرل، در صورت وجود بیش از یک متغیر مستقل در مدل تحقیق، روابط بین متغیرهای مستقل با کوواریانس مشخص می‌شوند. همچنین مدل پس از چندین بار اصلاحات به برازش رسید. که نتیجه تست مدل نشان داد، ابعاد مدل پیشنهادی از برازش برخوردارند، لذا مدل تأیید شد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله مدل جامع مدیریت آموزش جهت ارتقاء بهره‌وری مدیران و کارکنان صنعت چاپ و نشر طراحی و اعتباریابی تجربی شد. در این مسیر ترکیبی از مصاحبه‌های کیفی و پرسشنامه‌های کمی با استفاده از روش‌های تحلیل ترکیبی یک بار به صورت گزاره‌ای مقوله‌بندی شدند و یک بار نیز در قالب معادلات ساختاری مدل‌سازی شدند. بخش اول نتایج پژوهش نشان داد که در شرایط فعلی سیستم آموزشی شرکت چاپ و نشر بطور بارزی فاقد یک نظام مدیریت آموزش مدون است. این یافته‌ها با پژوهش‌های پرهیزگار و درینی (۱۳۹۲)، غیور، بهبودی و ناطق (۱۳۹۲) و نیک‌دست و خالقی‌زاده (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

همچنین آزمون ساختاری فرضیه‌های مستتر در مدل نشان می‌دهد که نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، فراهم‌آوری و اجرای آموزش، ارزشیابی نتایج آموزش و نظارت، پنج سازه مستقل هستند که بر وضعیت مدیریت آموزش در شرکت چاپ و نشر بانک ملی تأثیر مستقیم دارند. جهت بررسی صحت تجربی این یافته‌ها، مجدداً با صاحب‌بنظران این صنعت حول دستاوردهای پژوهش گفتگو

انجام شد. برای نمونه کریستیان شیرماخر، مدیر بخش مرکب‌های فلکسو و گراور کمپانی جی‌اس آلمان و آرون کومار و نتاکارامن مدیر فروش منطقه‌ای کمپانی ریسپل فرانسه، در سمینار شرکت ایران روتاتیو<sup>۱</sup> (۱۳۹۲)، اظهار می‌دارند که نیاز به آموزش در چاپخانه‌های ایران بسیار زیاد احساس می‌شود. به باور و نتاکارامن، به دلیل شرایط سیاسی ایران در گذشته انتقال اطلاعات و دانش موردنیاز این صنعت تا حدی محدود شده بوده است و در پی آن چاپخانه‌های ایران برای بهبود کیفیت محصولات خود راه زیادی در پیش دارند. شیرماخر، اما از زاویه توسعه صادرات ایران به مسئله نگاه می‌کند. وی معتقد است هنوز مسائل بسیاری برای آموزش در چاپخانه‌های ایران وجود دارد. به عقیده وی کیفیت کالاهای چاپی ایران بد نیست اما با سطح کیفی آن در اروپا فاصله دارد. بنابراین نیاز به آموزش و بهبود شرایط بیش از پیش احساس می‌شود. جدای از این که بهبود این شرایط کمک شایانی به توسعه صادرات ایران خواهد کرد (ماهنامه صنعت چاپ، ۱۳۹۲).

در مجموع با توجه به این نتایج به نظر می‌رسد کارگزاران صنعت چاپ و نشر برای توسعه آموزش‌های مربوطه، هرچه بیشتر باید با آموزه‌های دانش مدیریت آموزشی آشنا شده و با تدارک زمینه‌های نفوذ مفاهیم این دانش به درون صنعت چاپ و نشر، سیستم‌های آموزشی کارآمدتری را درون این صنعت مستقر سازند، که حاصل آن می‌تواند ارتقا بهره‌وری مدیران و کارکنان خود شود.

البته باید به این محدودیت توجه نمود که هرچند این پژوهش در دامنه گسترده مفهومی انجام شده است، لیکن نتایج و یافته‌های آن به جز در شرکت چاپ و نشر بانک ملی، در سایر شرکت‌های چاپ و نشر با احتیاط تعمیم داده شود. همچنین بهره‌وری مدیران و کارکنان، پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و چند مؤلفه‌ای است، لیکن در این پژوهش صرفاً از منظر مدیریت آموزش به آن پرداخته شده است. ضمناً با توجه به زمان اجرای پژوهش امکان استقرار کامل مدل طراحی شده در شرکت چاپ و نشر بانک ملی محقق نشد.

البته همسوی با بخشی از یافته‌های این پژوهش به کارگزاران صنعت چاپ و نشر پیشنهاد می‌شود تا هرچه بیشتر باید با آموزه‌های دانش مدیریت آموزشی آشنا شده و با تدارک زمینه‌های نفوذ مفاهیم این دانش به درون صنعت چاپ و نشر، سیستم‌های آموزشی کارآمدتری را درون این صنعت مستقر سازند. همچنین پیشنهاد می‌شود همزمان با مدیریت آموزش، متغیرهای اصلی دیگر مانند ساختار سازمانی و تحولات تکنولوژی نیز در تبیین پدیده بهره‌وری مورد بررسی قرار گیرد. از همه مهمتر اینکه

<sup>۱</sup> - Flexo and gravure inks Seminar and Workshop with attend Dr. Christine Shoemaker, manager Flexo & Grove inks, German Jänecke + Schneemann (J+S) Company and Mr. Arunkumar venkataraman Export Sales Manager of recyl graphics in Iran Rotative Printing Training & Exhibition Complex (PTEC)

پیشنهاد می‌شود مدل طراحی شده بطور کامل در شرکت چاپ و نشر بانک ملی مستقر شود و در یک فرایند سری‌های زمانی تحولات حاصله بویژه از نظر نرخ بازگشت سرمایه پیگیری شود.

## ۵- منابع

- الله‌وردی، مصطفی، فرح‌آبادی، سیدمحمداحسان و سجادی، هانیه‌السادات. (۱۳۸۹). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، *فصلنامه بیمارستان*، شماره ۳۵، صص. ۷۷-۸۵.
- ابراهیمی قوام، صغری. (۱۳۹۰). مقدمه‌ای بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ و راهکارهای اجرای آن در دانشگاه علوم انتظامی، *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، سال ششم، شماره ۲۱، صص. ۳۵-۷۲.
- ایزو ۱۰۰۱۵. (۱۹۹۹). استاندارد مدیریت کیفیت آموزش ایزو ۱۰۰۱۵.
- آسترکی، مرضیه. (۱۳۹۴). رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان، *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال دهم، شماره ۴ (مسلسل ۴۰)، صص. ۱۹-۳۰.
- جلیل‌وند، محمد. (۱۳۸۸). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه. *ماهنامه دانشگاه تهران*، شماره ۷۲، صص ۶۸-۷۰.
- حسینی، بی‌بی‌طاهره و محمدی، پوراندخت. (۱۳۸۹). طراحی و استقرار نظام جامع آموزش و یادگیری کارکنان بر مبنای ایزو ۱۰۰۱۵ در شرکت برق منطقه‌ای کرمان، بیست و پنجمین کنفرانس بین‌المللی برق سال ۱۳۸۹.
- خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۲). سیستم جامع آموزش کارکنان. تهران: بینا.
- ذاکریان، عباس؛ علاءالملکی، مهناز و یوسفی، بهپور. (۱۳۸۱). *شناخت و مقایسه راه‌های افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان*. اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان.
- رشتیانی، سهراب و عباسپور، عباس. (۱۳۹۱). چالش‌های فرآیند آموزش سازمانی (مطالعه موردی شرکت بیمه البرز). دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکردی کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها. تهران: ۱ و ۲ بهمن ماه ۱۳۹۱.
- رعنایی، حبیب‌الله؛ سلطانی، مریم و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران، *نشریه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳، صص ۲۷-۵۰.
- ژیان‌پور، حامد. (۱۳۹۰). مدل گسترش عملکرد کیفیت " رویکردی مشتری‌مدار در نیازسنجی آموزشی کارکنان (با نگاهی به آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی)، *نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها و موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی*، دوره ۳، شماره ۱۰ و ۱۱، صص ۱-۲۵.
- شاوون، امین‌حسین؛ یوزباشی، علیرضا و نسل‌سراجی، رویا. (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران، *راهبرد فرهنگ*، شماره ۳۰، صص ۱۳۷-۱۵۹.
- عابدی، حیدرعلی. (۱۳۸۹). کاربرد روش تحقیق پدیده‌شناسی در علوم بالینی، *نشریه راهبرد*، دوره ۱۹، شماره ۵۴.
- عباس‌زاده، محمد و ترک‌زاده، جعفر و (۱۳۸۸). *نیازسنجی آموزش در سازمان‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار و فتحی‌واجارگاه، کورش. (۱۳۹۴). *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. تهران: انتشارات: سمت.
- فرجاد، شهرزاد. (۱۳۸۸). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها* (مفاهیم، تکنیک‌ها و چارچوب عملی). انتشارات بال.
- وزین‌کریمیان، محمد؛ صفری، محمد و خسروی، علی. (۱۳۹۴). *سنجش عملکرد سازمان بر اساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مدیریت دولتی* - دوره ۷، شماره ۱ بهار.

- Asgari., M and Maddahi, N. (2013). Investigation of the Influence of Establishment of Quality Management System based on ISO 10015 on Customers' Satisfaction (Internal and External), Case study: Saman Insurance Company Branches All Over Iran, *International Research Journal of Applied and Basic Science*, 6(4): 504-508.
- Chen, J., Zhu, and Xie, Y.H. (2004). Measuring Intellectual Capital: a new model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1):85-100
- Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value, Geneva: Diplo-Foundation, 2007, 310-324.
- Gulsen, c., Ates, a and Gurer bahadir, e. (2015). The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of teachers in terms of professions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 103 ° 108.
- Henry, P. (2016). Apprenticeship, Training, and Skills Development in the Printing Industry: An Appraisal. Retrived from: <http://whattheythink.com/articles/82807-apprenticeship-training-skills-development-printing-industry/>.
- Hofer, B., Yu, S. & Pintrich, P. (1998). *Teaching College students to be self-regulated learners, Self-regulated learning: from teaching to self-reflective practice*. New York: Guilford.
- ISO10015 tarining guidline .ISO management systems. March-April
- Jacobs, R and Wang, B. (2007). A Proposed Interpretation of the ISO 10015 and Implications for HRD Theory and Research, the academy of human resource development international research conference in the Americas, feb 28- mar4.
- Kalinic & Arsovski (2009). Mobile Learning- Quality Standards, Requirements and Constrains. *International Journal for Quality research Scientific Review paper* (1. o2).
- Saner, R. and Yiu, L. (2005). Training of Diplomats: Guarantee Training Effectiveness through.
- Saner-Yiu, L., L. J. Ronald, W. Bryan, and L. Chan. (2005). *Quality Standard of Training: Implication for Research and Practice of ISO 10015*, Switzerland: AdeQuaTE.
- Wang, P & Wu, h. (2009). An integrated framework of ISO 10015 and quality function deployment on quality of human capital management, *Journal of Statistics and Management Systems*, 12(2), 255-271,
- Witkin, HA; Donald, R; Philip, K & Oltman, DK. (2003). Exletnsion Education Educators assessment of Technology programs: Current status. *Journal of Personality and Social Psycholog*, 37(7):1127-1145.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی