



Quarterly Scientific Journal of Human Resources &  
Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**Analyzing the effectiveness of training  
programs in employee productivity and  
increasing efficiency (Miyaneh Foulad Complex)**

**Mohammad Saleh Mansour Zaeem**

Master of executive management, urban affairs.

**Date of receipt: 08/02/1401**

**Date of acceptance: 25/03/1401**

**Review**

The purpose of this research is to "analyze the effectiveness of training programs in the productivity of employees and increase the efficiency of Miyaneh Steel Complex, the method of this research is applied in terms of its purpose, and in terms of collecting descriptive information, it is a survey. The subject area of research is education and its role in The performance of managers and employees, the spatial domain is Middle Steel Complex, the time domain of which is March 1400. The statistical population of this research is 50 managers (at the level of senior managers, middle managers, and supervisors) and 380 employees of Miyaneh Steel Complex. The total sample number of managers is 46 and employees are 152. The results of the Friedman test showed that there is a significant difference between the performance components in the two groups of managers and experts. Based on the obtained results, the order of prioritization of performance components from the point of view of managers and experts is as follows:

Managers' point of view: first priority: job knowledge, second priority: efficiency, third priority: job skills, fourth priority: organizational behavior; From the point of view of experts: the first priority is job knowledge, the second priority is organizational behavior, and the third priority is job skills.

**Keywords:** Training, performance evaluation, worker productivity.

## تحلیل اثربخشی برنامه های دوره های آموزشی در بهره وری کارکنان و افزایش کارایی (مجتمع فولاد میانه)

محمد صالح منصورزعی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گرایش امور شهری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۵

### چکیده :

هدف از تحقیق حاضر "تحلیل اثربخشی برنامه های دوره های آموزشی در بهره وری کارکنان و افزایش کارایی مجتمع فولاد میانه است که روش این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است. قلمرو موضوعی تحقیق آموزش و نقش آن در عملکرد مدیران و کارکنان، قلمرو مکانی؛ مجتمع فولاد میانه است که قلمرو زمانی آن در اسفند ۱۴۰۰ می باشد. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران (در سطوح مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان) و ۳۸۰ نفر از کارکنان مجتمع فولاد میانه می باشد. تعداد نمونه کلیه مدیران ۴۶ و کارکنان ۱۵۲ نفر می باشد. نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که بین مولفه های عملکرد در دو گروه مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود دارد. بر اساس نتایج بدست آمده ترتیب اولویت بندی مولفه های عملکرد از دیدگاه مدیران و کارشناسان به تفکیک به شرح ذیل می باشد:

دیدگاه مدیران: اولویت اول: دانش شغلی، اولویت دوم: کارایی، اولویت سوم: مهارت شغلی، اولویت چهارم: رفتار سازمانی؛ از دیدگاه کارشناسان: اولویت اول: دانش شغلی، اولویت دوم: رفتار سازمانی، اولویت سوم: مهارت شغلی می باشد.

واژگان کلیدی: آموزش - ارزیابی عملکرد - بهره وری کارکنان

### مقدمه :

نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می باشد از این رو بعنوان منبع خلاقیت در سازمان به شمار می آید. سرمایه دانشی کارکنان یکی از اجزا اثر گذار در عملکرد سازمان است و نه کافی نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی های ملموس را بالا برده و دارایی های ناملموس را بکار می اندازد. افزایش قابلیت های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت عامل مهمی در سازمان است چرا که هر گونه



بهره وری تغییر و بهبود در نظام ها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسانها صورت می گیرد. بهره برداری از توان فکری و توانمندی های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می برند نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. مدیر خواه برای سود یا بهره وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروههای کاری باشد به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همبستگی راههای افزایش سطح شایستگی کارکنان است.

یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن نقاط قوت کارکنان مؤثر هستند ولی در کمک به علت یابی ضعفها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی عملکرد و حل مسائل بهره وری به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند.

مسئولین واحدهای سازمانی، ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود ببینند و یکی از گزینهها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان حضور کارکنان در دوره های آموزشی است. سرپرستان معتقدند که دوره های آموزشی می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی، رفتاری و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می سازد.

جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. به ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می گذارد. در چنین شرایطی بیشتر سازمان ها به دنبال راه حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. راه حلی که توسط بیشتر صاحب نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. از لحاظ علمی نیز عوامل فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده اند تا سازمان ها را مجبور کنند به پتانسیل های اساسی به طور کل و به آموزش به طور خاص توجه بیشتری داشته باشند.

تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آن ها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت ای ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند.

آموزش یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان های خدماتی و دولتی می باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می برد، بلکه بهبود مهارت های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مد نظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می شود.

سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارتها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند بدین جهت به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هرچه موثرتر از این نیروها، آموزش بعنوان موثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است.



رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمان و محیطی بطور موثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و بهره وری خود افزوده و عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده بوسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. سازمان یک سیستم پویاست، زیرا شرایط و اوضاع محیطی بطور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان موثر است ضروری است که سازمان برای حفظ و بقا، خود را با این تغییرات وفق دهد.

به عقیده صاحب‌نظران علم مدیریت سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، بطور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو سازمانی نماید، مهمترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می شود. عبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند از عهده خواسته های جدید و مسائل و دشواریهای تازه برآیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش کارکنان خود را فراهم آورند تا آنان بتوانند با استفاده از فرصتهای آموزشی ایجاد شده از تمام استعدادهای خود بهره گرفته و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب از خود بروز دهند.

از آنجایی که هزینه های آموزشی بالا بوده و مقدار گزافی از بودجه سازمان برای این دوره های آموزشی در نظر گرفته می شود، این هزینه ها خود دلیل موجهی بر لزوم ارزشیابی عملکرد این دوره های آموزشی می باشد. بطور معمول ارایه یک دوره آموزشی جدید کار آسانی است، ولی اگر این اقدام مورد ارزیابی قرار نگیرد امکان دارد بتوان هرگونه برنامه آموزشی را اثر بخش دانست و هزینه هنگفتی را برای آن در نظر گرفت ولی ممکن است برنامه های آموزشی، اثربخشی و کارایی لازم را نداشته باشند. همچنین هیچگاه نمی توان بدون ارزیابی برنامه ها و دوره های آموزشی ادعا نمود که آموزش های ارایه شده برای فراگیران ثمر بخش بوده و باعث بهبود دانش، مهارت و نگرش در زمینه شغلی و حرفه ای شده است یا خیر (دوار، ۲۰۱۵).

لذا بر همین اساس مساله اصلی تحقیق آن است که بدانیم آیا مجتمع فولاد میانه در دوره های آموزش باعث بهبود عملکرد کارکنان و مدیران سازمان شده است؟

### فرضیه های تحقیق

الف- فرضیه اصلی: بین آموزش با عملکرد و بهره وری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

### مبانی نظری تحقیق

#### آموزش

آموزشی در مفهوم سنتی، که به معنای انتقال مجموعه ای از مهارت‌ها و فنون به شکل استاد - شاگردی است، دارای سابقه بسیار طولانی است. بررسی سوابق تاریخی در این زمینه نشان می‌دهد که آموزش سنتی به مراتب از آموزش‌های رسمی و کلاسیک دیرینه تر می‌باشد. آنچه که موجبات توجه بنیادی به آموزش به مفهوم جدید را ایجاد و تسهیل کرد، تغییر و تحولاتی گسترده‌ای بود که دستاوردهای مهمی خصوصاً در قلمرو تکنولوژی به همراه داشت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توجه به نارسایی‌های آموزش سنتی و لزوم تجدید ساختار آموزش کارکنان امری است که عموماً با انقلاب صنعتی پا گرفت و پس از آن توسعه یافت. (ابراهیم، ۲۰۱۵)



سازمان ها، ساز و کار یا وسیله تحقق هدف های جامعه محسوب می شوند. سازمان ها در واقع به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه شکل گرفته و به فعالیت می پردازند. بررسی شکل گیری و تحول سازمان ها نشان می دهد که در گذشته به علت ساده بودن زندگی بشری و تکنولوژی محدود، ساختار و کارکردهای سازمان ها ساده و ابتدایی بوده و افراد برای انجام فعالیتهای آن نیاز چندانی به دانش و معلومات حرفه ای نداشتند. تغییر و تحولاتی که بعدها در شکل زندگی اجتماعی به وجود آمد موجب وسعت و گستردگی در ابعاد گوناگون سازمان ها شد و در نتیجه اهداف، وظایف و مسئولیت های آن پیچیده تر و اداره امور آن نیز به مراتب دشوارتر شد. در چنین شرایطی دیگر افراد بدون داشتن دانش و مهارت های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیتهای سازمان ها نبودند. پیامد چنین تغییرات و تحولات عظیم صنعتی، تکنولوژیکی، اقتصادی و ... در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ضرورت آموزش را در سازمان ها به امری حیاتی مبدل کرد. (اصغر نهضتی، ۲۰۱۹)

کمیسیون خدمات نیروی انسانی تعریف وسیع و گسترده ای از آموزش ارائه می دهد و آموزش را یک فرآیند طراحی شده جهت اصلاح نمودن طرز فکر، دانش یا مهارت های رفتاری از طریق یادگیری تجربی، جهت نائل شدن به عملکرد موثر در یک فعالیت یا در دامنه ای از فعالیتها و اهداف آنها در کارگاههای آموزشی که توانایی های افراد و رضایت فعلی و آتی نیازهای نیروی انسانی سازمان را توسعه می دهند می داند (قربانعلی، ۱۳۹۶)، اما بنا به تعریف یونسکو، سازمان علمی و فرهنگی ملل متحد، آموزش و پرورش عبارت است از تمام کنش ها، اثرات، راهها و روشهایی که برای رشد و تکامل و توانایی های مغزی، معرفتی و همچنین مهارت ها، نگرش ها و رفتار انسان بکار می روند، البته به طریقی که شخصیت انسان را تا ممکن ترین حد آن تعالی بخشد و یکی از ارزشهای مثبت جامعه ای که در آن زیست می کند، باشد (صحرائی، ۱۴۰۰).

آموزش، تجربه ای است مبتنی بر یادگیری، که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می گیرد تا وی بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد (قربانعلی، ۱۳۹۶)

### آموزش کارکنان

آموزش کارکنان کلیه کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می نماید. تافلر، مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می داند. آموزش موثر و پرمایه به افراد کمک می کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. بدیهی است که افراد هرچقدر از دانش و آموزش بهتر در مورد کار خود برخوردار باشند فرآیند یادگیری آنها بهتر است و به ارائه اندیشه ها و نظریات مفیدتری برای بهبود می پردازند (صحرائی، ۱۴۰۰). امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی های اصلی سازمان ها برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می شود. حیات سازمان ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت های مختلف کارکنان بستگی دارد هر چه این زمینه ها به موقع و بهتر باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود.

### برنامه های آموزشی

این موضوع که باید افراد تازه استخدام شده را آموزش داد بسیار روشن است. افراد تازه وارد به سازمان باید مهارتهای جدید بیاموزند و از آنجا که دارای انگیزه بسیار زیادی هستند می توانند به صورتی نسبتاً راحت مهارت ها و نوع عملکردی که انتظار



می رود در پست جدید داشته باشند، فراگیرند. از سوی دیگر، آموزش دادن به کارکنان با تجربه چندان ساده نیست و گاهی مساله ساز است. نیاز آموزشی چنین افرادی را نمی توان به راحتی تعیین کرد، و زمانی که از چنین افرادی (در فرآیند آموزش) در مورد شیوه هایی که باید کار خود را انجام دهد، پرسش می شود و از او خواسته شود که تغییر عملکرد دهد خواهد رنجید (باباجانی و همکاران، ۱۴۰۰).

مدیران برای تعیین میزان نیاز به آموزش کارکنان در سازمان یا واحد خود، می توانند از چهار روش استفاده کنند. آن چهار روش عبارت اند از:

- ۱- **ارزیابی عملکرد.** می توان کار هر عضو سازمان را با استاندارد ها یا هدف های تعیین شده سنجید و اندازه گیری کرد.
- ۲- **تجزیه و تحلیل شرایط کار (شغل).** مهارت ها یا دانش لازم برای یک کار به خصوص بررسی می شود و کارکنانی که مهارت ها یا دانش لازم را نداشته باشند باید در یک برنامه آموزشی شرکت داده شوند.
- ۳- **تجزیه و تحلیل سازمانی.** اثر بخشی سازمان و موفقیت آن در تامین هدف هایش تجزیه و تحلیل می شود تا بتوان تفاوت های موجود یا انحراف های موجود را تعیین کرد.

۴- **بررسی منابع انسانی.** باید از افراد مدیر و غیر مدیر خواست تا مسائلی را که در کار خود تجربه می کنند، یا به آنها روبه رو می شوند یا اقداماتی که برای حل آن مسائل ضروری می دانند، شرح دهند. (سوناون، ۲۰۱۵)

آن گاه که میزان نیازهای آموزشی اعضای سازمان مشخص شد، واحد کارگزینی باید اقدامات لازم جهت آموزش دادن افراد را به عمل آورد. برای مدیران برنامه های آموزشی گوناگونی وجود دارد. متداول ترین آنها روشی است که در اجرای آن به هنگام کار کردن به فرد آموزش می دهند؛ که از آن جمله است گردش کار که در آن کارمند، در طول یک دوره زمانی چندین نوع کار انجام می دهد و بدین وسیله مهارت های گوناگون می آموزد. نوع دیگر آموزش در کلاس درس است که در اجرای آن کارمند در حالی که هنگام کار آموزش هایی می بیند در کلاس های درس مربوطه هم شرکت می کند؛ روش دیگر شاگردی یا کارآموزی نام دارد که در آن فرد کارمند زیر نظر کارگر بسیار ماهر آموزش می بیند.

آموزش های خارج از کار نیز به افراد داده می شود که در اجرای آن کارمند با وسایل واقعی کار می کند، ولی در محلی متفاوت از محلی که کار واقعی باید انجام شود (یعنی در خارج از سازمان یا محل کار). هدف این است که فشارهایی که در سرکار یا به هنگام کار به فرد وارد می آید، کم شود و شیوه آموزش در امور جاری سازمان دخالتی نداشته باشد. برای آموزش دادن افراد با تجربه از انواع روش هایی که در مراکز ارزیابی ارائه می گردد؛ استفاده می شود، مثل بازی های تجاری، شبیه سازی، حل مسائل یا قضیه هایی به عنوان نمونه و از این قبیل، و سعی می شود تا مدیر یا کارمند رفتارهایی که مناسب محل کار است بیاموزد؛ البته از طریق ایفای نقش در صحنه ای که شبیه صحنه واقعی کار است. آموزش هایی که در خارج از محل کار به فرد داده می شود معمولاً به صورت کلاس درس، سمینار، سخنرانی و فیلم ارائه می شود و در برخی از موارد آموزش به کمک رایانه داده می شود، که در آن صورت در وقت صرفه جویی زیادی می شود و می توان به افراد تحت آموزش کمک های زیادی کرد. (راد، ۲۰۱۰)



## یادگیری<sup>۱</sup>

جامعترین تعریفی که تاکنون از یادگیری ارائه شده تعریف هلیگارد و مارکوئیز است این دو روانشناس، یادگیری را بدین گونه تعریف کرده اند. یادگیری عبارتست از فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در توان بالقوه ناشی از تجربه (سامسول، ۲۰۱۶)

## یادگیری سازمانی

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. یادگیری افراد در درون سازمان را یادگیری سازمانی گویند. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد بکار گرفته می شود (قربانعلی، ۱۳۹۶).

نظریه پردازان سازمانی مطالعات زیادی را در زمینه یادگیری انجام داده اند و تعاریف و تعبیر گوناگونی را از مفهوم یادگیری سازمانی بیان کرده اند. در حقیقت مفهومی گسترده را از زوایایی گوناگون نگریسته اند؛ شماری از مهمترین این تعاریف به قرار زیر است:

- «یادگیری سازمانی فرآیند جستجو و اصلاح خطا می باشد»<sup>۲</sup> (دوار، ۲۰۱۵)
- «یادگیری سازمانی به فرآیند پیشرفت فعالیتهای از میان دانش و فهم بهتر، معنی می دهد»<sup>۳</sup> (راد، ۲۰۱۰)
- «یک جزء، در صورتی یاد می گیرد که از میان پردازش اطلاعات، محدوده رفتارهای بالقوه اش تغییر یابد.»<sup>۴</sup> (سامسول، ۲۰۱۶)

## عوامل موثر بر اثر بخشی آموزش

عوامل متعددی در اثربخشی آموزش دخالت دارند؛ اما به نظر می رسد مهمترین آن نیازسنجی صحیح و متناسب آموزشی باشد. با توجه به نقش ارزنده ای که این امر در اثربخش کردن دوره های آموزشی دارد می توان گفت که نیازسنجی آموزشی عبارت از شناسایی نیازها (فاصله آنچه هست و آنچه باید باشد) و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی است که باید کاهش یابند یا حذف شوند (رفعت و مسعودیان، ۱۳۹۸)

توجه به اصول نیازسنجی، از جمله دیگر عوامل موثر در اثربخشی آموزشی است که به اختصار عبارتند از:

- اصل تداوم (به دلیل تغییرات دائم محیطی و درون سازمانی)
- اصل جامعیت (جمع آوری اطلاعات جامع و کامل در مورد همه ابعاد و ارکان کار)
- اصل مشارکت (همکاری گروه نیازسنجی)
- اصل عینیت و اعتبار (استفاده از روشهای عینی و معتبر)
- اصل واقع بینی (داشتن نگرش واقع بینانه به هدف، حوزه، سطح و محیط نیازسنجی)
- اصل رعایت ملاحظات اخلاقی (رعایت اصول فرهنگی حاکم بر سازمان)

<sup>1</sup> Learning

<sup>2</sup> David A. Garvin, "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, July-August 1993, P.80.

<sup>3</sup> Ibid, P.80.

<sup>4</sup> Ibid.



توجه به انواع روشهای نیازسنجی که در سازمانها بکار گرفته می شوند، نیز سومین عامل موثر در اثربخش کردن دوره های آموزش است که با توجه به اهداف و مقاصد سازمانی باید از روشهایی همچون نیازسنجی آلفا، بتا، گاما، دلتا، اپسیلون و زتا استفاده کرد.

چهارمین عامل از عوامل موثر در اثربخش کردن دوره های آموزشی، در اولویت بندی نیازها خلاصه می گردد که با توجه به نقش این امر در برگزاری دوره های اثربخش و مفید، اولویت بندی آن عبارت است از:

۱. اولویت بندی بر اساس اهداف، راهبردها و خط مشی سازمان
۲. اولویت بندی بر اساس هزینه های رفع نیازها
۳. اولویت بندی بر اساس هزینه از دست رفته در صورت رفع نشدن نیاز
۴. اولویت بندی بر اساس طول مدت زمان و منابع لازم و موجود برای رفع نیازها
۵. اولویت بندی بر اساس مقایسه هزینه های رفع یا عدم رفع نیازهای آموزشی
۶. اولویت بندی بر اساس تعداد افرادی که درگیر یک نیاز هستند
۷. اولویت بندی چند عامل درونی (برمبنای چهار عامل ضرورت، اهمیت، فراوانی تکرار، سطح بازخوانی و سختی یادگیری).

پنجمین عامل از عوامل موثر در اثربخشی آموزشی، شکل اجرای دوره هایی است که متناسب با ماهیت موضوعی دوره یا نیازی که سازمان تشخیص می دهد، باید به صورت سمینار، مکاتبه ای، حضوری یا در قالب یک اردوی علمی تفریحی برگزار شود.

سایر عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزشی عبارتند از:

- حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی سازمان و میزان اهمیتی که آنها برای امر آموزش و بهسازی منابع انسانی قائل اند
- میزان اعتقاد و اهمیتی که کارکنان برای آموزش قائل هستند و به طور کلی جایگاهی که به آموزش در سازمانها اختصاص داده می شود؛
- سیاستها و خط مشی کلان سازمان
- فرصت و مجالی که به فراگیران داده می شود تا در مورد دوره هایی که گذرانده اند، تامل کنند آن را عملاً به کارگیرند؛
- وجود ابزارها و تجهیزات کمک آموزشی مناسب در سازمانها



- برگزار کردن دوره ها پس از جمع آوری اطلاعات کافی در مورد زمان، مکان و شکل اجرای آنها
- توضیح کامل ارزشها و هنجارهای سازمان برای کارکنان تازه استخدام
- توسعه مهارتهای مدیریتی مدیران صفی و ستادی از طریق آموزش
- توسعه روابط انسانی مناسب در سازمان از طریق برگزاری دوره های آموزشی متنوع
- توجه به برنامه های راهبردی یا استراتژیک سازمان و هدایت دوره های آموزش جهت تحقق این اهداف
- جدی گرفتن امر آموزش از سوی فراگیران
- محسوب کردن هزینه های آموزشی جز هزینه های سرمایه گذاری، نه هزینه های مصرفی (قربانعلی، ۱۳۹۶)

## عملکرد

عملکرد در ساده ترین تعریف ممکن عبارتست از آنچه فرد به عنوان وظیفه در شغل خود انجام می دهد (یا اینکه منظور از عملکرد موثر، عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان می باشد) (عبدالکریم و نادری، ۱۳۹۷) بسیاری از افراد تلاش و عملکرد را با هم یکی می دانند در حالی که منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می کند. میزان تلاشی که از کارمند دیده می شود تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت پاداش در صورت تلاش. اما عملکرد، نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است. اگرچه تلاش منجر به عملکرد می گردد، این دو را نمی توان با یکدیگر برابر دانست و میان این دو تفاوت فاحشی وجود دارد. اختلاف میان تلاش (یعنی آن چه کار کند می کوشد تا حاصل آید و عملکرد (یعنی آنچه واقعاً حاصل شده است) بستگی به ترکیب دو متغیر دارد:

خصوصیات و توانایی های کارمند و تصویری که کارمند از نقش خود دارد، نتیجه گیری از تلاش، اولاً به تخصص، مهارت و دانش شغلی کارمند و ثانیاً به برداشت و تصور او از کار بستگی دارد.

در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تاخیر در حضور برسر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثربخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده از سوی دیگر عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تاخیر و حادثه آفرینی می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رفعت و مسعودیان، ۱۳۹۸).

عملکرد معیار پیش بینی شده یا معیار وابسته کلیدی در چارچوبی که ارائه می دهیم، می باشد که این چارچوب به عنوان وسیله ای برای قضاوت در مورد اثربخشی افراد، گروه ها و سازمان ها عمل می کند (صحرائی، ۱۴۰۰).

عملکرد حاصل فعالیت های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت معین می باشد. عملکرد، حاصل یا نتیجه فرآیند و تحقق اهداف می باشد. فرآیند بدین معنی است که انجام هر کاری طی مراحل می بایست صورت بگیرد تا آن کار انجام پذیرد و تحقق اهداف بدین معنی است که با رعایت مراحل کاری، آن هدف تحقق پیدا می کند (دورا، ۲۰۱۵).

بدین ترتیب آنچه در تمامی تعاریف مشترک است نحوه انجام وظیفه و مسئولیت های محوله است.



## ارزیابی عملکرد

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده ای است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارش ها و مقالات زیادی درباره آن نوشته شده است. ارزیابی عملکرد و یا سنجش عملکرد فرآیندی است که بوسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می کند. سپس نتایج حاصله را ثبت می کند و در نهایت آن را به اطلاع کارکنان سازمان می رساند. منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان و جمع آوری اطلاعات برای کاربردهای سازمانی مانند پرداخت حقوق و مزایا، برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی می باشد (راد، ۲۰۱۰). بطور خلاصه منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد (قربانعلی، ۱۳۹۶). شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود و عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل ارزیابی عملکرد است. در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی ارزیابی عملکرد است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیم های به جا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند (کلعلی، ۱۴۰۰). بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توییح و تنبیه کارکنان ضعیف، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند علی رغم سعی دائم در طراحی سیستم های بهتر و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان، از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرآیند ارزیابی و در نتیجه، ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیر قابل اجرا بودن سیستم های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق سیستم های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثر اکثر سیستم های ارزیابی را دچار اشکال می نمایند.

در نهایت باید گفت ارزیابی عملکرد عبارتست از: «فرآیند کمی کردن کارایی و اثربخش عملیات سازمان» ارزیابی عملکرد کارکنان از مقوله های مهم و حساس مدیریت منابع انسانی و نقش موثر و سازنده آن در ایجاد انگیزش، بهسازی نیروی انسانی، بهینه سازی تصمیم های مدیریت و بهبود سازمانی غیرقابل انکار است.

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد و منابع انسانی دارد. این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. از این رو گفته می شود سازمان تربیت کننده منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است.

امروزه عامل انسانی به عنوان کلیدی ترین و حساس ترین عنصر سازمانی محسوب می گردد و اکثر تئوری های جدید سازمان و مدیریت نیز اشاره به چنین عامل حساسی کرده اند. لذا به منظور آگاهی از نتایج عملکرد نیروهای انسانی، در رابطه با بازده کارایی مورد انتظار، شاغلین در سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرند. تحقق اهداف و توفیق نظامهای ارزیابی در اجرا، مستلزم ایجاد پیوند ارگانیک با سایر نظامهای مدیریتی و شیوه های متداول مدیریت و استفاده از روش های مناسب سنجش و اندازه گیری در بررسی توان، استعداد، رفتار و عملکرد و سایر شایستگی های نیروی انسانی است، تا ضمن انجام ارزیابی



عینی و معتبر و ارائه بازخورد به کارکنان در خصوص توانمندی ها و کاستی های عملکردی و رفتاری، زمینه لازم جهت رشد و بالندگی آنان را فراهم آورد. به جرات می توان گفت که کارایی و اثربخشی سازمان ها با نحوه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان رابطه دارد. (باباجانی و همکاران، ۱۴۰۰)

### ارتباط بین عملکرد سازمان و آموزش

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مقوله های مدیریت عملکرد ابزار مناسبی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان به توسعه منابع انسانی است در صورتی که ارزیابی عملکرد به صورت حرفه ای طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مشکلات فراروی توسعه منابع انسانی را بردارد. ارزیابی عملکرد با دیگه و نگرش انتقادی از طریق معاینه کارکنان و سازمان نقاط قوت و ضعف را تشخیص و یا برآورد نیازهای آموزشی فردی، گروهی و سازمانی؛ زمینه استقرار فرآیند توسعه منابع انسانی را فراهم می نماید.

ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت عملکرد به دنبال یافتن نارسایی ها و اصلاح آنها می باشد، بنابراین کاربرد اساسی ارزیابی عملکرد کمک به توسعه منابع انسانی است، توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتمل بر معاینه، تشخیص پیگیری و درمان است. برای اینکه این فرآیند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی گردد، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرآیند توسعه منابع انسانی معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزشهای مورد نیاز و جهت دار انجام می دهد (صحرايي، ۱۴۰۰)

### روش تحقیق

اساس کار در این تحقیق جمع آوری اطلاعات براساس شاخص های مشخص شده در مدل تحقیق است که از طریق پرسشنامه بعمل خواهد آمد و اطلاعات مورد نظر از کارشناسان و مدیران سازمان که آموزش دیده اند جمع آوری خواهد شد. مبانی نظری تحقیق با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و جستجوی کامپیوتری در خصوص جدیدترین مقالات نوشته شده در زمینه تحقیق گردآوری گردید و از پرسشنامه جهت تأیید و یا رد فرضیات استفاده شد. روش این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است. قلمرو موضوعی تحقیق آموزش و نقش آن در عملکرد مدیران و کارکنان، قلمرو مکانی؛ مجتمع فولاد میانه است که قلمرو زمانی آن اسفند ۱۴۰۰ می باشد. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران (در سطوح مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان) و ۳۸۰ نفر از کارکنان مجتمع فولاد میانه می باشد. تعداد نمونه مدیران ۴۶ و کارکنان ۱۵۲ نفر می باشد.

### یافته های تحقیق

#### آزمون فرضیه های تحقیق

- ۱- بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.  
 $H_0$ : بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱): نتایج آزمون دوجمله ای در خصوص ارتباط آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان

معنی	سطح داری	احتمال مورد	احتمال مشاهده شده	تعداد	گروه بندی	
	.000	.50	.22	44	$\leq 3$	گروه ۱
			.78	154	$> 3$	گروه ۲
			1.00	198		جمع

سطح معنی داری آزمون دوجمله ای کمتر از  $0.05$  می باشد در نتیجه فرض  $(H_0: P \leq 0.5)$  رد و فرض مقابل  $(H_1: P > 0.5)$  تائید می گردد. تائید فرض  $(H_1: P > 0.5)$  بدین معناست که اختلاف بین دو گروه  $1$  ( $\leq 3$ ) و گروه  $2$  ( $> 3$ ) بیش از  $50\%$  است. بنابراین مقدار احتمال مشاهده شده جهت پاسخهای بیش از  $3$  (موافق و کاملاً موافق)، در نمونه آماری مورد مطالعه  $78\%$  است که بیانگر رابطه معنی دار بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان مورد نظر می باشد. بنابراین فرضیه مذکور تائید می گردد.

- ۲- بین آموزش با مهارت شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.  
 $H_0$ : بین آموزش با مهارت شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین آموزش با مهارت شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۲): نتایج آزمون دوجمله ای در خصوص ارتباط آموزش با مهارت شغلی مدیران و کارکنان سازمان

معنی	سطح داری	احتمال مورد	احتمال مشاهده شده	تعداد	گروه بندی	
	.000	.50	.29	58	$\leq 3$	گروه ۱
			.71	140	$> 3$	گروه ۲
			1.00	198		جمع

سطح معنی داری آزمون دوجمله ای کمتر از  $0.05$  می باشد در نتیجه فرض  $(H_0: P \leq 0.5)$  رد و فرض مقابل  $(H_1: P > 0.5)$  تائید می گردد. مقدار احتمال مشاهده شده جهت پاسخهای بیش از  $3$  (موافق و کاملاً موافق)،  $71\%$  است. یعنی اغلب مدیران و کارشناسان بیان داشته اند که آموزش موجب افزایش مهارت شغلی پرسنل شده است. بنابراین رابطه

معنی دار بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان مورد تأیید قرار می گیرد.  
۳- بین آموزش با رفتار سازمانی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.  
 $H_0$ : بین آموزش با رفتار سازمانی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین آموزش با رفتار سازمانی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۳): نتایج آزمون دوجمله ای در خصوص ارتباط آموزش با رفتار سازمانی مدیران و کارکنان سازمان

معنی	سطح داری	مورد	احتمال آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	گروه بندی
	.000		.50	.29	58	$\leq 3$ گروه ۱
				.71	140	$> 3$ گروه ۲
				1.00	198	جمع

سطح معنی داری آزمون دوجمله ای کمتر از  $0.05$  می باشد در نتیجه فرض ( $H_0: P \leq 0.5$ ) رد و فرض مقابل ( $H_1: P > 0.5$ ) تأیید می گردد. مقدار احتمال مشاهده شده جهت پاسخهای بیش از ۳ (موافق و کاملاً موافق)،  $71\%$  است. یعنی اغلب مدیران و کارشناسان بیان داشته اند که آموزش موجب افزایش مهارت شغلی پرسنل شده است. بنابراین رابطه معنی دار بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان مورد تأیید قرار می گیرد.  
۴- بین آموزش با کارایی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.  
 $H_0$ : بین آموزش با کارایی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین آموزش با کارایی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۴): نتایج آزمون دوجمله ای در خصوص ارتباط آموزش با کارایی مدیران و کارکنان سازمان

معنی	سطح داری	مورد	احتمال آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	گروه بندی
	.000		.50	.33	66	$\leq 3$ گروه ۱
				.67	132	$> 3$ گروه ۲
				1.00	198	جمع

سطح معنی داری آزمون دوجمله ای در نمونه آماری مورد بررسی کمتر از  $0.05$  می باشد در نتیجه فرض ( $H_0: P \leq 0.5$ ) رد و فرض مقابل ( $H_1: P > 0.5$ ) تأیید می گردد. از طرفی مقدار احتمال مشاهده شده جهت پاسخهای بیش از ۳،  $67\%$  است. یعنی اغلب کارشناسان و مدیران اظهار داشته اند که آموزش موجبات رفتار سازمانی مناسب را در کارکنان فراهم می

آورد. بنابراین رابطه معنی دار بین آموزش با رفتار سازمانی از دیدگاه کارشناسان و مدیران سازمان تأیید می شود. فرضیه اصلی: بین آموزش با عملکرد مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.  
 $H_0$ : بین آموزش با عملکرد مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین آموزش با عملکرد مدیران و کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۵): نتایج آزمون دوجمله ای در خصوص ارتباط آموزش با عملکرد مدیران و کارکنان سازمان

معنی	سطح داری	مورد	احتمال آزمون	احتمال مشاهده	تعداد	گروه بندی	
	.000		.50	.35	70	$\leq 3$	گروه ۱
				.65	128	$> 3$	گروه ۲
				1.00	198		جمع

در فرضیه اصلی نیز سطح معنی داری آزمون در کارشناسان و مدیران کمتر از  $0.05$  می باشد در نتیجه فرض  $(H_0: P \leq 0.5)$  رد و فرض مقابل  $(H_1: P > 0.5)$  تأیید می گردد. مقدار احتمال مشاهده شده جهت پاسخهای بیش از ۳، در کارشناسان  $75\%$  و مدیران  $76\%$  است. یعنی اغلب مدیران و کارشناسان معتقدند که آموزش باعث افزایش عملکرد کارکنان می شود. بنابراین رابطه معنی دار بین آموزش با عملکرد مدیران و کارکنان سازمان نیز مورد تأیید واقع می شود.  
۵- مقایسه نظرات مدیران و کارشناسان در خصوص ارتباط آموزش با مولفه های عملکرد پرسنل

جدول (۶): نتایج میانگین رتبه آزمون من - ویننی جهت مقایسه نظرات مدیران در خصوص ارتباط آموزش با مولفه های عملکرد پرسنل

مجموع رتبه ها	میانگین رتبه ها	تعداد	افراد سازمانی	
15755.50	103.65	152	کارکنان	دانش شغلی
4747.50	94.95	46	مدیر	
		198	جمع	
15604.00	102.66	152	کارکنان	مهارت شغلی
4899.00	97.98	46	مدیر	
		198	جمع	
15959.50	105.00	152	کارکنان	رفتار سازمانی

4543.50	90.87	46	مدیر	
		198	جمع	
15067.00	99.13	152	کارکنان	کارایی
5436.00	108.72	46	مدیر	
		198	جمع	
15690.00	103.22	152	کارکنان	عملکرد کارکنان
4813.00	96.26	46	مدیر	
		198	جمع	

جدول (۷): نتایج تحلیلی آزمون من - ویتنی جهت مقایسه نظرات مدیران و کارشناسان در خصوص ارتباط آموزش با مولفه های عملکرد پرسنل

عملکرد کارکنان	کارایی	رفتار سازمانی	مهارت شغلی	دانش شغلی	
3538.000	3439.000	3268.500	3624.000	3472.500	Mann-Whitney U
4813.000	15067.000	4543.500	4899.000	4747.500	Wilcoxon W
-.731	-1.012	-1.487	-.491	-.918	Z
.465	.312	.137	.623	.359	سطح معنی داری

سطح معنی داری آزمون من - ویتنی در تمامی متغیرهای مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می باشد در نتیجه دلیلی بر رد فرض صفر مبنی بر تفاوت معنی دار بین نظرات کارشناسان و مدیران نداریم. به عبارت دیگر بین دیدگاههای (میانگین رتبه) کارشناسان و مدیران در زمینه ارتباط آموزش با مولفه های عملکرد تفاوت معنی داری وجود ندارد. یعنی هم کارشناسان و هم مدیران تقریباً به یک اندازه با رابطه بین آموزش کارکنان و مولفه های عملکرد موافق بوده اند.

نتیجه گیری تحقیق

در آزمون فرضیه اول به این نتیجه رسیدیم که بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان مورد نظر رابطه معنی داری وجود دارد. پس می توان گفت که با افزایش و بهبود این شاخص (متغیر مستقل) می توان انتظار داشت (متغیر وابسته) عملکرد بهبود یابد.

در آزمون فرضیه دوم به این نتیجه رسیدیم که بین آموزش با مهارت شغلی مدیران و کارکنان سازمان مورد نظر رابطه معنا داری وجود دارد. پس می توان گفت که با افزایش و بهبود این شاخص (متغیر مستقل) می توان انتظار داشت (متغیر وابسته) عملکرد بهبود یابد.

در آزمون فرضیه سوم به این نتیجه رسیدیم که از دیدگاه کارشناسان بین آموزش با رفتار مدیران سازمان و کارکنان سازمان مورد نظر رابطه معنا داری وجود دارد. اما از دیدگاه مدیران این فرضیه پذیرفته نگردید. پس می توان گفت که با افزایش و بهبود این شاخص (متغیر مستقل) می توان انتظار داشت (متغیر وابسته) عملکرد بهبود یابد.

در آزمون فرضیه چهارم به این نتیجه رسیدیم که بین آموزش با کارایی مدیران و کارکنان سازمان مورد نظر رابطه معنا داری وجود دارد. پس می توان گفت که با افزایش و بهبود این شاخص (متغیر مستقل) می توان انتظار داشت (متغیر وابسته) عملکرد بهبود یابد.

در آزمون فرضیه اصلی به این نتیجه رسیدیم که بین آموزش با عملکرد مدیران و کارکنان سازمان مورد نظر رابطه معنا داری وجود دارد. پس می توان گفت که با افزایش و بهبود این شاخص (متغیر مستقل) می توان انتظار داشت (متغیر وابسته) عملکرد بهبود یابد.

رد یا قبول فرضیه	فرضیات		رد یا قبول
	کارشناسان	مدیران	
۱	قبول	قبول	بین آموزش با عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد
۲	قبول	قبول	بین آموزش با دانش شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد
۳	قبول	قبول	بین آموزش با مهارت شغلی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد
۴	قبول	رد	بین آموزش با رفتار سازمانی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.
۵	قبول	قبول	بین آموزش با کارایی مدیران و کارکنان سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.

در کنار نتایجی که از بررسی فرضیات تحقیق حاصل گردید، نتایج دیگری نیز در راستای انجام پژوهش بدست آمد که عبارت است از:

نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که بین مولفه های عملکرد در دو گروه مدیران و کارشناسان تفاوت معنی داری وجود دارد. بر اساس جدول فوق ترتیب اولویت بندی مولفه های عملکرد از دیدگاه مدیران و کارشناسان به تفکیک به شرح ذیل می باشد:

دیدگاه مدیران:

- اولویت اول: دانش شغلی
- اولویت دوم: کارایی
- اولویت سوم: مهارت شغلی





- اولویت چهارم: رفتار سازمانی دیدگاه کارشناسان:
- اولویت اول: دانش شغلی
- اولویت دوم: رفتار سازمانی
- اولویت سوم: مهارت شغلی
- اولویت چهارم: کارایی

## منابع

- باباجانی محمدی، سعیده و فرخی استاد، مجتبی و سلطانی، مریم، ۱۴۰۰، بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر بهره وری کارکنان با میانجیگری یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۱۱ مشهد)، سومین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد.
- قربانعلی، حسام، ۱۳۹۶، بررسی عوامل موثر در افزایش بهره وری کارایی و اثربخشی در کارکنان شرکت هواپیمایی هما، مجله: مطالعات مدیریت و کار آفرینی « بهار ۱۳۹۶، دوره سوم - شماره ۱/۱ (12 صفحه - از ۳۰ تا ۴۱)
- صحرائی، کبری؛ ۱۴۰۰، بررسی اثربخشی مولفه های ارزیابی عملکرد کارکنان بر کارایی و بهره وری نیروی انسانی، همایش: الگوهای نوین مدیریت کسب و کار « دوره ۴؛ ۳۰/۰۳/۱۴۰۰ - ۳۰/۰۳/۱۴۰۰ (12 صفحه - از ۸۸۸ تا ۸۹۹)
- کلبعلی، علی، ۱۴۰۰، مطالعه تفکر راهبردی و نقش آن در پیش بینی بهره وری کارکنان، هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.
- نادری حمید، بهجت پور عبدالکریم، ۱۳۹۷، گرشی کاربردی به رفتارشناسی ملکه سبأ در تعامل با مردم در تفسیر آیات ۲۳ و ۲۴ نمل، نشریه: مطالعات تفسیری، شماره: پاییز ۱۳۹۷، دوره ۹، شماره ۳۵ #T00115؛ صفحه ۱۲۱ تا صفحه ۱۴۴.
- مجیدی راد ندا، علیجانی بهلول، فتاحی ابراهیم، ۱۳۹۸، رفتارشناسی در سیستم های آب و هوایی؛ با تاکید بر جابه جایی پراارتفاع جنب حاره و تاثیر آن بر وقوع مخاطرات خشکسالی، نشریه: مدیریت مخاطرات محیطی شماره: زمستان ۱۳۹۸، دوره ۶، شماره ۴ #b001210؛ صفحه ۳۰۱ تا صفحه ۳۱۵.
- رفعت محسن، مسعودیان مصطفی، ۱۳۹۸، رفتارشناسی تحلیلی از رهبری اخلاق مدارانه امام علی (ع) در جنگ در پرتو آموزه های نهج البلاغه (مطالعه موردی: جنگ صفین)، نشریه: پژوهش نامه علوی، شماره: بهار و تابستان ۱۳۹۸، دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۱۹) #g001308؛ صفحه ۹۷ تا صفحه ۱۲۳.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

بررسی رابطه بین ابعاد بازاریابی عصبی و رضایت مشتریان در بانک مسکن استان کردستان  
کدمقاله: HRC-2110-1002

,marketing, International Journal of Management and Social Sciences Research

۳۵-۳۸، (۵)۴

Ebrahimi, A. & Iman Khan, N. & Esmaili, A. R. (2015). Providing a model for explaining effective factors affecting the behavioral intentions of users of websites of internet news agencies (Case study: students of Semnan university). Journal of Information Technology Management, 24, 473-492

Asgarnezhad Nouri, B. & Soltani, M. (2019). A hybrid model of factors affecting adoption of mobile banking technology between customers of Iranian banks, Serbian Journal of Management, 14(1), 1

Sonawane, M. A. & Chaudhari, P. R. (2015). Viral marketing, social advertising or commercial endeavor: An experimental research, International Journal of Management, 6(5), 53-62

Radder, L. & Pietersen, J. & Wang, H. & Han, X. (2010). Antecedents of South African high school pupils' acceptance of universities SMS advertising, International Business & Economics Research Journal, 9(4), 29-40

Samsunlu, G. and Bas, M. (2016). Viral marketing developing with social media streams and research about ice bucket challenge viral campaign, Journal of Internet Applications and Management, 7(1), 45-55.