

## بررسی تاثیر آموزش و انتقال آموزش بر کیفیت خدمات سازمانهای دولتی (مورد مطالعه: شهرداری رشت)

عادلہ رهبر ماسوله\*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۴ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۸/۲۵

### چکیده

نقش آموزش کارکنان بر بهبود خدمات سازمانها همواره از مباحث مورد توجه مدیران عالی بوده است. بطوری که بسیاری از سازمانها بویژه سازمانهای دولتی برنامهها و منابع ویژه را برای این امر اختصاص داده اند. اما در این بین حلقه مفقوده متغیر انتقال دانش در بسیاری از تحقیقات نادیده گرفته شده است. از این رو، هدف اصلی تحقیق حاضر سنجش اثر آموزش بر کیفیت خدمات در شهرداری رشت با توجه به نقش میانجی انتقال آموزش است. بر این اساس سوال اصلی تحقیق بدین صورت تدوین گردید که آموزش و انتقال آموزش چه اثری بر کیفیت خدمات در شهرداری رشت دارند. تحقیق حاضر بر اساس هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده یک تحقیق توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. براساس فرمول نمونه گیری کوکران تعداد ۲۸۷ نفر از کارکنان مناطق پنج گانه شهرداری و همچنین ۲۸۷ نفر از مراجعه کنندگان به مناطق مذکور به عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه‌های استاندارد در بین آنان توزیع گردید. در تحقیق حاضر از روش حداقل مربعات جزئی در نرم افزار SmartPLS به منظور تحلیل فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. نتایج تحقیق نشان دادند که آموزش هم بطور مستقیم و هم بصورت غیر مستقیم (از طریق انتقال آموزش) بر کیفیت خدمات سازمان موثر بوده و در این بین، انتقال آموزش قادر است رابطه بین آموزش و کیفیت خدمات را تعدیل نماید. در پایان نیز بر اساس نتایج بدست آمده، پیشنهادهایی به منظور بهبود وضعیت آموزش و انتقال آن در شهرداری برای بهبود کیفیت خدمات ارائه گردید.

### واژگان کلیدی

آموزش، انتقال آموزش، کیفیت خدمات، شهرداری رشت.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی-گرایش تحول، کارمند شهرداری منطقه سه رشت.

## مقدمه

در شرایط اقتصادی و اجتماعی جدید، بخش خدمات با روند فزاینده‌ای اهمیت پیدا کرده است. در حال حاضر نیاز مسلم و آشکاری به دانش و مطالعه ویژگی‌های عملکرد سازمانها و روش شناسی مدیریت خاص نهاد که با شرایط و ویژگی‌های شان مناسب باشد، وجود دارد، اما فرآیند خدمات از فرآیند تولید به خاطر ماهیت پنهان و مشارکت مستقیم کارکنان متفاوت است (الیورا، ۲۰۰۹).

با توجه به اهمیت نقش کیفیت در سازمان‌های خدماتی، این سازمانها بایستی با رویکردی استراتژیک و پویا به مدیریت کیفیت خدمات بنگرند و کیفیت را به عنوان منبعی برای تقویت و تفکیک خدمات سازمان از آنچه رقبای دیگر ارائه می‌دهند در نظر بگیرند. همچنین با توجه به اینکه مشتریان تنها مرجع حایز شایستگی برای قضاوت درباره کیفیت خدمت می‌باشند و هر گاه برداشت مشتری درباره یک خدمت بدین صورت باشد که کیفیت آن از انتظارات اولیه فراتر باشد، آنگاه می‌توان ادعا کرد سازمان خدمات با کیفیتی ارائه می‌دهد (صادقی، ۱۳۸۷). امروزه، سازمانها در جهت ایجاد یک ساختار ضروری مناسب لازم است که خود به درستی به مشتریان معرفی نمایند و این امر جز در سایه ارائه خدمات رضایت بخش میسر نخواهد بود. نکته اساسی و بسیار مهم این است که وقتی در فرهنگ جامعه ایی، جایگاه نقش و کار کرد مشتری به درستی تعریف و تعیین شده باشد و خدمت به مشتری به عنوان یک ارزش مطرح و به آن عمل شود. سازمانها در مدار و دور صحیح خود قرار می‌گیرند به طوری که هر سازمان خدمات با کیفیت و با ارزش به مشتری ارائه داده و از خدمات ارزشمند دیگر سازمانها بهره‌مند می‌شود و در نتیجه رضایت و بالاتر از آن خرسندی و وفاداری مشتری را فراهم می‌نماید (کاخکی و قلی پور، ۱۳۸۵).

از طرفی دیگر، شهرداری‌ها در هر شهری یکی از مهم ترین سازمان‌های ارائه دهنده خدمات به شهروندان هستند و به جرات می‌توان گفت که هیچ سازمانی به اندازه آن در این زمینه دارای اهمیت نمی‌باشد. از این رو، شناخت عوامل موثر بر بهبود کیفیت خدمات شهرداری‌ها می‌تواند رضایت تمام شهروندان یک شهر را به دنبال داشته باشد. بنابراین، در تحقیق حاضر سعی شد تا به نقش آموزش ارائه دهندگان خدمات یعنی کارکنان بر بهبود کیفیت خدمات اشاره شود و در این راستا نقش آموزش و انتقال آموزش در سازمان به عنوان متغیرهای موثر سنجیده شدند.

## کیفیت، خدمات و کیفیت خدمات

### مفهوم کیفیت

در اولین گام برای درک کیفیت خدمات بایستی درک روشنی از مفهوم کیفیت داشته باشیم. به علاوه تعریف کیفیت نه تنها از جهت معنایی مهم است بلکه مهمتر از آن هدایت کننده تلاش‌های کارکنان در جهت رسیدن به خدمات با کیفیت تر خواهد بود.

- کیفیت هیچ معنا و مفهومی به جز هر آنچه که مشتری واقعاً می‌خواهد، ندارد. به عبارت دیگر یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته‌ها و نیازهای مشتری انطباق داشته باشد. کیفیت باید به عنوان انطباق با نیاز مشتری تعریف شود (Crosby، ۱۹۸۴).
- سازمان استاندارد بین‌المللی، کیفیت را این‌گونه تعریف کرده است؛ تمامیت ویژگی‌ها و خصوصیات محصول یا خدمات که توانایی برآورده کردن نیازهای مشتری را دارد.
- کیفیت عبارت است از مجموعه فعالیتها، فرآیندها، اعمال و تعاملاتی که به منظور برطرف ساختن مشکلات مشتریان به آنان ارایه می‌شود (Vargo & Lusch، ۲۰۰۴).

### خدمات؛ تعاریف و ویژگی‌ها

- خدمت یک واژه پیچیده می‌باشد. این واژه دارای معانی مختلفی است و طیفی از، خدمات شخصی<sup>۱</sup> تا خدمت به عنوان یک محصول را در بر می‌گیرد. این کلمه حتی حوزه وسیع تری را نیز شامل می‌شود. به دلیل گستردگی و پیچیدگی، در طول دهه‌های ۶۰ تا ۸۰ طیف وسیعی از تعاریف در ارتباط با خدمت ارائه شد و هرچند در سالیان بعد مباحث کمتری در این زمینه مطرح شد با این حال به یک تعریف جامع رسیده نشد (Gronroos، ۲۰۰۰، ۴۶). قبل از اینکه به تعریف کیفیت خدمات اشاره شود لازم است که بدانیم خدمت چیست. این واژه معانی مختلفی را شامل می‌شود و طیفی از خدمات شخصی تا خدمت به عنوان یک محصول را در بر می‌گیرد. هر چند تعریف جامعی از خدمت ارایه نشده است در زیر برخی از تعاریف ارایه شده، ذکر شده است:
- خدمت تولید منفعت اساساً ناملموس، یا به خودی خود به عنوان یک محصول منفرد یا عنصری مهم از محصول ملموس که به واسطه شکلی از مبادله، نیاز شناخته شده مشتری را برآورده می‌سازد. (Palmer & Cole، ۱۹۹۵)
  - خدمت، فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند که اساساً نامحسوس بوده و مالکیت چیزی را در بر ندارد. نتیجه ممکن است محصول فیزیکی یا غیر مادی باشد. (Kotler & Armesrang، ۲۰۰۰)
  - خدمت، فرآیندی است مشتمل بر یک سری فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که به طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارایه شده خدمت، روی داده تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد (Gronroos، ۲۰۰۱).

### ویژگی‌های خدمات

چهار ویژگی خدمات به شرح زیر می‌باشند (Edvardson، ۲۰۰۵):

الف) ناملموس بودن<sup>۲</sup>: خدمات خالص را نمی‌توان به وسیله هیچ کدام از خواص فیزیکی ارزیابی کرد. به عبارت دیگر قبل از مصرف نمی‌توان این‌گونه خدمات را مستقیماً ارزیابی کرد. خریداران بالقوه، اغلب می‌توانند کالا را قبل از خرید

<sup>1</sup> Personal services

<sup>2</sup> intangibility

ببیند، لمس کند و بچشد. به علاوه بسیاری از ادعاهای تبلیغاتی مربوط به این ویژگی‌های ملموس را می‌توان قبل از خرید، بررسی کرده و از صحت و سقم آن اطلاع پیدا کند. اما در مورد خدمات، ویژگی‌های ملموس وجود ندارد تا بدین وسیله مشتریان قبل از خرید صحت تبلیغاتی که در مورد آن انجام شده است را مورد بررسی قرار دهند.

ب) تفکیک پذیری<sup>۳</sup>: تولید و مصرف کالاهای ملموس در عمل مجزا از یکدیگرند. سازمان‌های تولیدی معمولاً کالا را در یک مکان تولید کرده و سپس آن را به جایی که مشتریان می‌خواهند بخرند، حمل می‌کنند. اما در مورد خدمات، تولید از مصرف جدا نیست.

ج) تغییر پذیری<sup>۴</sup>: از آنجایی که مشتریان معمولاً در فرآیند تولید خدمات حضور دارند و تولید و مصرف خدمات به طور همزمان صورت می‌گیرد، نظارت و کنترل جهت حصول استانداردهای پایدار مشکل می‌باشد. به طور طبیعی در مورد خدمات آن گونه که در مورد کالاها صادق است امکان بازرسی قبل از تحویل و رد کالاهای معیوب ندارد، زیرا خدمات معمولاً باید در زمانی که مشتریان حضور دارند تولید شوند.

د) فناپذیری<sup>۵</sup> (غیر قابل نگهداری): خدمات از آن جهت که نمی‌توان آن‌ها را ذخیره کرد نیز با کالاها تفاوت دارند. یک تولید کنند خدمات اگر نتواند تمامی ستاده‌های تولیدی اش را در دوره فعلی به فروش برساند، نمی‌تواند آن را ذخیره کند تا در دوره بعدی به فروش برساند. اگر میزان تقاضا برای خدمات ثابت باشد، مسئله غیر قابل نگهداری بودن آن قابل حل است. اما از آنجایی که تقاضا برای خدمات مختلف نوسان دارد، این امر سازمان‌های ارایه دهنده خدمات را با مسائل و مشکلات خاصی رو به رو می‌کند. در جدول ۱-۲ برخی از ویژگیهای کالاها و خدمات بصورت خلاصه آورده شده است.

### جدول ۱- ویژگیهای کالاها و خدمات

خدمات	کالاهای فیزیکی
نامحسوس	محسوس
نامتجانس	متجانس
همزمانی فرآیندهای تولید، توزیع و مصرف	جدایی تولید و توزیع از مصرف
تولید ارزش هسته ای در تعاملات خریدار- فروشنده	تولید ارزش هسته ای در کارخانه
مشارکت مشتریان در فرآیند تولید	عدم مشارکت مشتریان در فرآیند تولید
عدم امکان ذخیره سازی	امکان ذخیره سازی
عدم انتقال مالکیت	انتقال مالکیت

(Gronroos, ۲۰۰۰, ۴۶)

<sup>3</sup> inseparability

<sup>4</sup> vaeiability

<sup>5</sup> perish ability

## آمیخته بازاریابی خدمات

همان گونه که محصولات دارای آمیخته بازاریابی محصول (محصول، قیمت، توزیع، ترفیع) می‌باشند، محصول، قیمت، توزیع، ترفیع، افراد، شواهد فیزیکی و بهره‌وری و کیفیت از اهمیت بیشتری در خدمات برخوردار هستند که تحت عنوان عناصر آمیخته بازاریابی خدمات مطرح می‌شوند. از آنجایی که تمامی این عناصر با حرف "پی" آغاز می‌شوند از آنان به عنوان "پی ۸" نیز یاد می‌شود.

## کیفیت خدمات

### مفهوم کیفیت خدمات<sup>۶</sup>

مفهوم و تعریف کیفیت خدمات توسط کارهای عملی که توسط پارسورامان و دیگران (۱۹۹۱ و ۱۹۸۸ و ۱۹۸۵) صورت گرفته است، تحت تأثیر قرار گرفته است.

- کلس<sup>۸</sup> معتقد است که کیفیت خدمات، سه بعد فیزیکی، موقعیتی و رفتاری را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر کلس معتقد است که کیفیت خدمات عبارت است از تمرکز بر چیزی که به مشتریان تحویل داده می‌شود، موقعیتی که خدمات در آن ارائه می‌شود و اینکه آن خدمات چگونه ارائه می‌شود. (Ross & Juwaheer, ۲۰۰۳)
- کیفیت خدمات عبارت است از میزان اختلاف موجود بین انتظارات و ادراکات مشتریان از خدمات دریافتی (پارسورامان و دیگران، ۱۹۸۸) این تعریف گاهی اوقات توسط رابطه  $Q=P-E$  نشان داده می‌شود، که در این رابطه P نشان دهنده درک مشتری، E نشان دهنده انتظارات و Q بیانگر کیفیت خدمات دریافتی است.

### عوامل موثر بر انتظارات مشتری

- بررسی نظرات مختلف مشتریان، برخی از عوامل کلیدی که در شکل‌گیری انتظارات مشتریان اثر گذار است را نشان می‌دهد. مطالعات مختلف در این زمینه نشان می‌دهد که چهار عامل در شکل‌گیری انتظارات مشتریان اثر گذار می‌باشد (نمودار ۱) (کاوسی و سقایی، ۱۳۸۴).
- اولین عاملی که به طور بالقوه تعیین‌کننده انتظارات مشتری می‌باشد، مطالبی است که او از زبان سایر مشتریان می‌شنود و اصطلاحاً به آن "ارتباطات کلامی"<sup>۹</sup> گفته می‌شود. به عنوان مثال تعدادی مشتریان به این مطلب اشاره می‌کنند که انتظار آنان از کیفیت بالای خدمات عرضه شده ناشی از توصیه دوستان و آشنایان آنان ناشی شده است.
- دومین عاملی که در واقع انتظارات مشتریان را تا حد معینی تعدیل می‌کند در نتیجه شرایط و نیازمندی‌های خاص هر یک از مشتریان حاصل می‌شود که به طور کلی باید آن را تحت عنوان "نیازهای فردی" مشتریان نام برد.

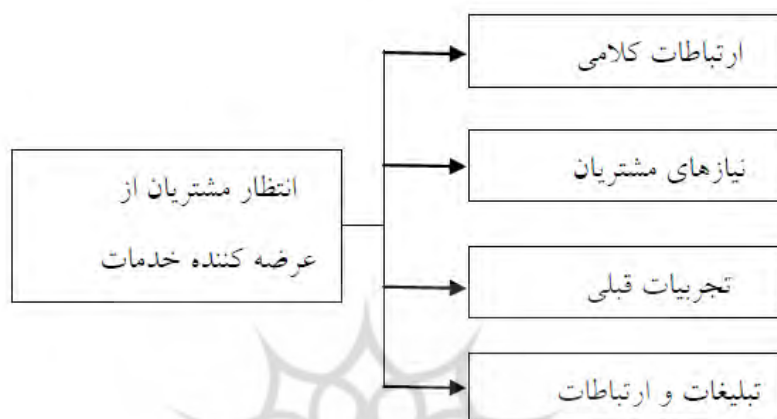
<sup>6</sup> 8p

<sup>7</sup> Service Quality

<sup>8</sup> Klus

<sup>9</sup> Verbal Communication

- سومین عامل که انتظارات مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تجربیات پیشین آنان می‌باشد. مشتریانی که از تجربه بیشتری برخوردار می‌باشند توقع دارند که سازمان کار آنان را بهتر و با کاردانی بیشتری انجام دهد.
- "تبلیغات و ارتباطات بیرونی" از سوی ارایه دهندگان خدمات نقش مهمی در شکل‌گیری انتظارات مشتری ایفا می‌کند و به عنوان چهارمین عامل در شکل‌گیری انتظارات مشتریان محسوب می‌شود. ارتباطات بیرونی کلیه پیام‌های مستقیم و غیر مستقیم از سوی سازمان عرضه کننده به مشتریان را در بر می‌گیرد. به عنوان نمونه یک پوستر تبلیغاتی متعلق به یک بانک که از برخورد صمیمانه صندوقداران بانک حکایت می‌کند از جمله اینگونه پیام‌ها محسوب می‌شود.

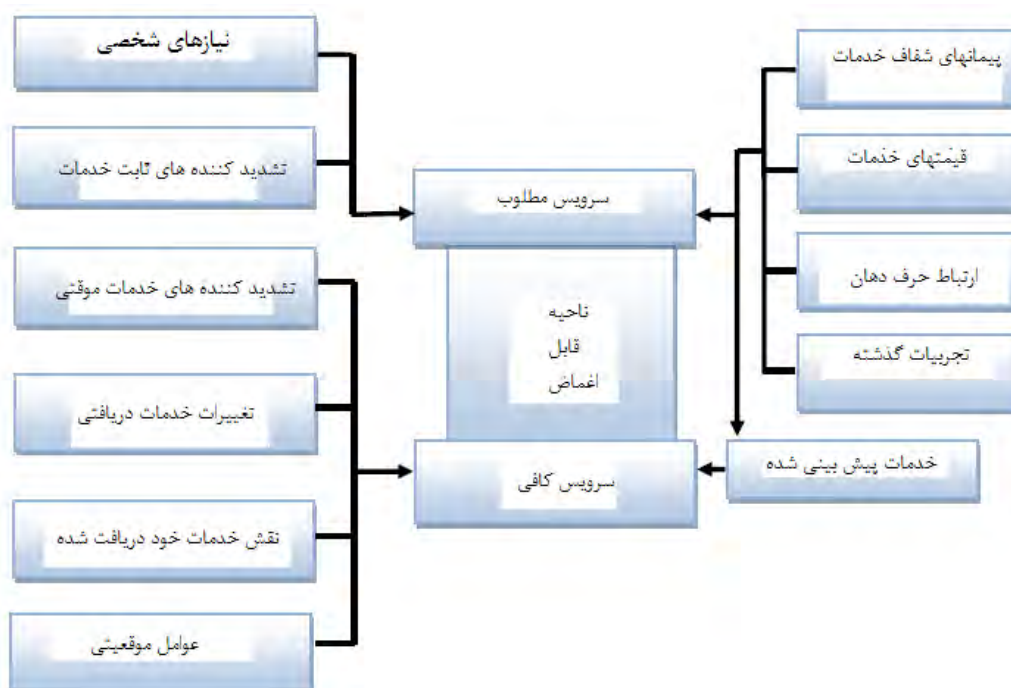


### نمودار ۱- عوامل موثر بر انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات (کاوسی و سقایی، ۱۳۸۴)

همچنین بری و پاراسورامان<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱) در مورد دو سطح انتظارات بحث می‌کنند با این استدلال که انتظارات مشتری از خدمات در دو سطح مختلف وجود دارد. این دو سطح یکی سطح مطلوب مشتری و دیگری سطح کافی می‌باشد. سطح مطلوب به خدمتی اشاره می‌کند که مشتری امیدوار است که دریافت کند و این بدان معناست که سطح مطلوب ترکیبی از باورهای مشتری درباره خدماتی است که می‌تواند و خدماتی است که می‌بایست دریافت کند. سطح کافی به خدمتی که مشتری می‌تواند بپذیرد اشاره می‌کند. در نتیجه وظیفه مشتری ارزیابی خدمتی است که دریافت خواهد نمود. بهترین مثال از سطح کافی، سطح خدمتی است که توسط مشتری پیش بینی می‌شود. علاوه بر این تفاوت بین سطح مطلوب و سطح کافی ناحیه قابل اغماض نامیده می‌شود که در طول زمان از یک سرویس به سرویس دیگر و یا از یک مشتری به مشتری دیگر تغییر می‌کند (Kasper, ۲۰۰۶).

عوامل تاثیر گذار روی انتظارات مشتریان می‌تواند به دو دسته عوامل تاثیر گذار بر انتظارات مطلوب و عوامل تاثیر گذار بر انتظارات کافی دسته بندی شود. نمودار ۲- عوامل تاثیر گذار روی انتظارات کافی و مطلوب را نشان می‌دهد:

<sup>10</sup> Berry and Parasuraman



## نمودار ۲- عوامل تاثیر گذار روی انتظارات کافی و مطلوب (Zeithaml & et al, ۲۰۰۹)

### عوامل تاثیر گذار روی انتظارات مطلوب:

بر اساس زیتامل و همکاران (۲۰۰۹) و زیتامل و همکاران (۲۰۰۳) دو عامل وجود دارد که روی انتظارات مطلوب تاثیر می گذارد. این عوامل نیازهای شخصی و تشدید کننده های خدمات ثابت هستند. اولاً نیازهای شخصی عواملی اساسی هستند که به خواسته های مشتریان شکل می دهند و آنها می توانند در چهار دسته طبقه بندی شود: نیازهای فیزیکی، نیازهای اجتماعی، نیازهای روانشناختی و نیازهای شغلی و کارکردی. ثانیاً تشدید کننده های خدمات ثابت که میتوان آنها را در دو دسته طبقه بندی نمود: ۱. انتظارات از خدمت بکار گرفته شده که این موضوع زمانی زمانی رخ می دهد که انتظارات مشتری توسط شخص یا گروه دیگر بکار گرفته می شود. ۲. فلسفه خدمات شخصی که به عنوان باورهای مشتری در زمینه معنی خدمات و معاملات فراهم کننده خدمات تعریف می شود.

### عوامل اثر گذار روی انتظارات کافی:

- زیتامل و همکاران (۲۰۰۳) گروهی از عوامل را که روی انتظارات کافی تاثیر می گذارند به شرح زیر یافته اند:
۱. تشدید کننده های خدمات موقتی که به عوامل منحصر به فردی اشاره می کند که به شکل یک نیاز ضروری در می آید مثل شرایط اضطراری.
  ۲. تغییرات خدمات دریافت شده که به دسترس پذیری فراهم کنندگان خدمات متناوب اشاره می کند.
  ۳. نقش خدمات خود- دریافت شده مشتری که اشاره به این موضوع دارد که مشتریان چگونه به تاثیر نقش خودشان در خدمات دریافت شده اعتقاد پیدا می کنند.
  ۴. عوامل شرایطی که به شرایط و نتایج به دست آمده از کارایی خدمات و سرویس کنترل فراهم کننده اشاره دارد.

## ادراکات مشتری

ادراک مشتری شامل قضاوت مشتریان در مورد کارکرد واقعی خدمات می‌باشد. این مسئله به نگاه و ارزیابی مشتریان به کیفیت خدماتی که دریافت می‌کنند، بستگی دارد. به عبارت دیگر ارزیابی و قضاوت آنها روی کیفیت خدمات، ادراک آنان را مشخص خواهد نمود. به عنوان مثال اگر مشتری ارزیابی رضایت بخشی در مورد کیفیت خدمتی که دریافت نموده است داشته باشد، آنگاه می‌توان گفت که ادراک وی بالاست (Elmayer, ۲۰۱۱). در این زمینه زیتامل و همکاران (۲۰۰۳) ادراک را به عنوان برآورد و ارزیابی انجام شده توسط مشتری در مورد برتری یک سرویس تعریف می‌کنند. از این رو ادراک مشتریان مبتنی بر ارزیابی و قضاوت انجام شده در مورد کیفیت یا کارایی واقعی خدمات مشاهده شده خواهد بود. علاوه بر این تطابقی میان کیفیت خدمات و کیفیت سرویس دریافت شده توسط مشتری نیز می‌بایست وجود داشته باشد (Johnston and Clark, ۲۰۰۵).

### عوامل موثر بر ادراک مشتریان از خدمت:

همان گونه که ذکر شد، ادراکات همیشه در ارتباط با انتظارات، ارزیابی مشتری از خدمت نیز ممکن است در طول زمان دچار تغییر شود یا حتی این ارزیابی ها از فردی دیگر یا از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت باشند. ادراکات مشتری از خدمت تحت تأثیر عوامل متعددی است. شکل (۱-۲) فاکتورهای موثر بر ادراکات مشتری از خدمت را نشان می‌دهد.



### شکل ۳- فاکتورهای موثر بر ادراک مشتری از خدمات (Zeithaml, ۱۹۹۳)

این شکل نشان می‌دهد چهارعامل بر ادراکات مشتری از رضایت، کیفیت و ارزش خدمت تأثیر می‌گذارد.

### اهمیت، لزوم و خواص آموزش منابع انسانی

آموزش کارکنان دارای معنای وسیع و گسترده ای بوده که تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی ویا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی‌گیرد. بلکه دامنه آن وسیع و گسترده می‌شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمانهای دولتی، صنعتی



وبازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشیده می شود. (Redman, ۲۰۰۶)

همانگونه که جوامع بشری از سستی بودن به صنعتی شده و از صنعتی شدن به سوی فراصنعتی شدن گام بر می دارد، علوم و فنون و تکنولوژی هم رو به تکامل دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است که اهمیت لزوم خواص آموزش بیش از پیش ملموس گشته بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود و فروخواهد ریخت. آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر با مجموع فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد، تا سایر فعالیتهای مدیریت مفید واقع شود. آموزش در حقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، بکار اندازی قدرت تخیل و بوجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد.

در باب اهمیت و لزوم آموزش کارکنان، صاحب نظران امر، نظرات بسیاری را ارائه داده اند از جمله اینکه گلن استالن از صاحب نظران علوم اداری معتقد است که آموزش ابزار مدیریت است و اصولاً آموزش و مدیریت جزء لاینفک یکدیگرند. مدیر در برابر آموزش به همان اندازه مسئول است که در تنظیم و تهیه بودجه سازمان، مدیریت می تواند و باید با تاکید بر آموزش و همکاری در زمینه های آموزش اهمیت آن را مسحل و محرز نماید و حمایت لازم را از این امر به عمل آورد. (Dessler, ۲۰۰۵)

فردریک تیلور بنیانگذار مکتب مدیریت علمی، در شمار اصول مدیریت می گوید: کارکنان را باید بر اساس روشهای علمی انتخاب کرد و بر همین اساس آموزش داد تا برای انجام وظایفی که به ایشان محول شده است آماده شوند، نه آنکه خود مسئول انتخاب شغل و پرورش استعدادشان باشند. (سعادت، ۱۳۸۹)

پیکورز و مایر دوتن از دانشمندان علم اداره، اهمیت امر آموزش را چنین بیان می کنند که آموزش خوب، عدم رضایت شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند. آنها معتقدند هدفهای مهم تحقق نمی یابند مگر اینکه تمام سلسله مراتب سازمان که از مدیر اجرائی آغاز می شود تا رده پائین، به اهمیت مسئله آموزش آگاه باشند و از طرف دیگر، کارکنان نیز آموزش را جهت پیشرفت و تکامل خود بپذیرند. بعبارت دیگر آموزش هنگامی مفید خواهد بود که کارمندان بخواهند یاد بگیرند و سرپرستان بخواهند یاد بدهند. (ابطحی، ۱۳۸۷)

توسعه را فرایند تحول بنیادین باورهای فرهنگی، نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی به منظور خلق و متناسب شدن با ظرفیتهای جدید و ارتقاء کمی و کیفی قابلیت ها و توانایی های انسانی، آموزشی، اقتصادی و... دانسته اند که نیل به چنین مرتبه ای، بیش و پیش از همه، مستلزم تحول فرهنگی و ارزشی جوامع می باشد. مطالعات و تجربیات بین المللی، جملگی مبین و مؤید این نکته است که توسعه پایدار و همه جانبه، الزاماً باید از بستر نیروی انسانی بگذرد و پیش شرط توفیق،

تثبیت و تداوم هرگونه توسعه و تحولی، سرمایه گذاری در توسعه انسانی بمنزله رکن و هسته اصلی و محوری آن می‌باشد. (Biridi, ۲۰۰۲)

به بیان امروزی، دانش و دانایی ملی، رکن اصلی توسعه، و نظام آموزشی هم گذرگاه نیل به دانایی ملی بشمار می‌آید و جامعه زمانی به اهداف خود دست می‌یابد که از طریق توسعه انسانی مسیر خود را هموار کند، در واقع بنیاد حیات جمعی انسان را تعلیم و تربیت تشکیل می‌دهد و ما «آنگونه زندگی می‌کنیم که تربیت می‌شویم». از اینرو، هر تعبیری که از توسعه داشته باشیم، برای رسیدن به آن تمامی تلاش‌ها بر دوش انسان‌هایی است که باید بار این غافله را به سر منزل مقصود برسانند، و از آنجایی که در دنیای معاصر، نهاد آموزش و پرورش مسئولیت تربیت نیروی انسانی در جامعه را بر عهده دارد، از اینرو، مهمترین بستر تولید و تربیت نیروی انسانی بشمار می‌آید، که با توجه به نقش و شکل فراگیر امروزی آن، یکی از بنیادهایی است که با جامعه عمل پوشاندن به کارکردهای تعریف شده خود، اگر نگوئیم سهامدار اصلی، دست کم یکی از سهامداران عمده این فرایند به حساب می‌آید. (مجیدی، ۱۳۸۱)

بر این اساس، بر خلاف پیشگامان نظریه توسعه، که همواره بر اهمیت ایجاد و گسترش منابع مادی و کالبدی تاکید داشتند، امروزه، به لحاظ اهمیت آموزش و پرورش در زندگی اقتصادی - اجتماعی افراد و جوامع، از هزینه‌های آموزشی به عنوان یک سرمایه گذاری بنیادی یاد می‌شود.

نظریه سرمایه انسانی، ضمن تاکید بر بهره‌ورزا بودن سرمایه گذاری در منابع انسانی، استدلال می‌کند که این سرمایه گذاریها، سبب افزایش ظرفیت و توان تولید و بهره‌وری افراد می‌شود. از نقطه نظر اقتصادی، گرچه بازگشت سرمایه گذاری در نیروی انسانی، اغلب مستلزم فرایندی طولانی و بلند مدت است، لیکن بازدهی آن بسیار عمیق و گسترده بوده و در تمام کنش‌های فردی و جمعی افراد آموزش دیده - اعم از رفتار، گفتار، خوراک، پوشاک، نرخ جمعیت و... و در نتیجه کاهش هزینه‌های اقتصادی، بهداشتی، قضایی و... - انعکاس می‌یابد. (Armstrong, ۲۰۰۵)

همچنین از آنجا که نیروی انسانی عامل اصلی تولید می‌باشد، این نوع سرمایه گذاری با افزایش سطح مهارت و تخصص نیروی کار، موجب ارتقای کیفیت تولید و نیز بهبود و اثر بخشی در استفاده از منابع مادی و معنوی و بکارگیری بهینه آنها می‌شود.

افزون بر براهین و رویکرد فوق، وبا توجه به شتاب هندسی تحولات جهان در چند دهه اخیر، گفته میشود که اینک جامعه جهانی در حال ورود به مرحله جدیدی از توسعه موسوم به «جامعه دانش» و «اقتصاد مبتنی بر دانش» می‌باشد، که در اثر آن، هم سامانه‌های تولید و توزیع کالا و خدمات و هم سامانه‌های تولید، توزیع، تبدیل و ترویج دانش، دچار دگرگونیهای اساسی خواهد شد. (رضایی، ۱۳۸۲)

این تحول در جامعه و اقتصاد جهانی، کشورهای کمتر توسعه یافته و غافل از توسعه دانش، از جمله ایران، را به چالشهای بنیادی جدیدی سوق میدهد؛ آنچنانکه اگر اقتصاد ایران بخواهد بطور طبیعی و با سرعت فعلی فرایند توسعه را طی کند، راهی بس طولانی و احتمالاً نافرجام در پیش خواهد داشت و چه بسا در بین راه در اثر رقابتهای فشرده جهانی مستحیل یا

مستهلك گردد. از اينرو، به اعتقاد برخى تحليل گران، شايبه است ايران بدون طى فاز اقتصاد صنعتى و با يك گريز سريع و برنامه ريزى شده خود را به مرحله اقتصاد دانش پرتاب كند، و براى نيل به چنين جهش بلدى، بايد سامانه اقتصادى خود را به يك سامانه يادگيرنده (تبديل كارخانه و صنعت به مدرسه و دانشگاه و بالعكس) تبديل كند. (مجيدى، ۱۳۸۱)

### توسعه منابع انساني

امروزه آموزش به عنوان يکى از روش هاى توسعه منابع انساني سازمان ها مطرح است. هر سازمانى به افراد آموزش ديده و باتجربه نياز دارد تا مأموريت خود را به انجام برساند. لذا تغييرات عمده در آموزش در سالهاى اخير باعث شده است که بيشتر روى توسعه منابع انساني تاكيد شود و در عصر حاضر آموزش بعنوان مسؤليت خود مديريت نگريسته شود. (Rae, ۱۹۹۵) در حقيقت، آموزش و توسعه منابع انساني در خلا اتفاق نمى افتد بلکه بعنوان يکى از فعاليتهاى کليدى سازمان بشمار مى آيد که فعاليتهاى ديگر را حمايت و پشتيبانى مى کند.

«بسيارى از علمائى مديريت و اقتصاد بر اين باور هستند که در ميان انواع سرمايه گذارى هاى که در جهت ارتقاى بهره ورى و در نهايت توسعه اقتصادى و اجتماعى انجام مى شود، توانمند کردن نيروى انساني به عنوان موثرترين عنصر دخيل در تحقق تلاش ها، مهم ترين و پرسودترين رکن توسعه به شمار مى آيد. آموزش و بهسازى منابع انساني در عصر کنونى به دليل شرايط خاص زمانى، يکى از وظايف اجتناب ناپذير سازمان ها و موسسات محسوب مى شود. اين مهم اصولاً در قالب برنامه هاى آموزش مدون و کوتاه مدت يا دراز مدت به اجرا در مى آيد.» (Redman, ۲۰۰۶)

يک برنامه آموزشى نمى تواند با ارزش و موثر قلمداد شود، مگر اين که يک ارزشيابى جامع و کامل از آن انجام شود. مديران آموزشى نه تنها بايد نسبت به يادگيرى کارکنان پاسخگو باشند، بلکه بايد نسبت به اين که اين دانش ها و مهارت ها به عملکرد شغلى کارکنان نيز انتقال يافته، پاسخگو باشند. (رضايى، ۱۳۸۲)

### همگام با توسعه جهانى

شايد هيچ کس فکر نمى کرد يکى از فوايد جنگ جهانى دوم و مجموعه خرابى ها و خساراتى که به روند زندگى بشر وارد کرد، اين باشد که موضوع آموزش کارکنان و اهميت آن در علوم ادارى، براى سريع تر شدن روند بازسازى بعد از جنگ سرلوحه اهداف مديران آن روز قرار بگيرد و سپس به عنوان يک موضوع مهم، بخشى از دغدغه هاى آن را تا به امروز تشکيل دهد. «پيس»، «اسميت» و «ميلز» که از نظريه پردازان علم مديريت بوده اند که در کتاب هاى بهسازى منابع انساني خود تاريخچه پيدائش و تکميل امر بهسازى منابع انساني را به چهار دوره با عنوان هاى زير تقسيم کرده اند: به درجه استادى رسيدن کارگران، کارآيى کارکنان يا کارگران، رضايتمندى کارکنان و رشد کارکنان. (Dessler, ۲۰۰۵)

به طور کلى آموزش در داخل سازمان ها به منظور بهبود و کسب مهارت هاى شغلى جديد، آماده شدن براى حرکت در مسيرهاى شغلى مناسب و رفع نيازهاى حرفه اى به کار مى رود. کشور ما در مسيرى قرار گرفته است که بايد در راستاى

برنامه چشم انداز ۲۰ ساله نظام با سرعت بیشتری به اهداف گوناگون خود برسد. برای همراه کردن مجموعه سازمان ها، نهادها، وزارتخانه ها، دانشگاه ها و مراکز علمی و هم افزارهای مجموعه نظام باید همواره با خود دوره کنیم که «آموزش» تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی یا تمرین علمی در یک زمینه خاص را در برنمی گیرد، بلکه دامنه آن به قدری وسیع و گسترده است که از فراگیری یک حرفه یا فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب درمقابل همه مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی منتهی می شود. (میر سپاسی، ۱۳۸۸)

### پیشینه تحقیق

#### تحقیقات خارجی

- لوچان داهار (۲۰۱۵) در تحقیقی به اثر آموزش بر کیفیت خدمات با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در بین کارکنان هتل های کشور هند پرداخت. نتایج تحلیل داده های بدست آمده از ۴۹۴ کارمند به روش مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که آموزش های صحیح کارکنان با افزایش تعهد آنها بر کیفیت خدمات در هتل ها یک اثر مثبت معنادار دارد.
- زومرا (۲۰۱۴) در تحقیقی به بررسی نقش آموزش و انتقال آموزش بر کیفیت خدمات در سازمان های دولتی کشور مالزی پرداخت. وی ۲۲۲ نفر از مدیران و ۶۲۴ نفر از کارکنان سازمان های دولتی را به عنوان نمونه انتخاب نمود. تحلیل داده های تحقیق با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که آموزش کارکنان می تواند از طریق انتقال آموزش بر ارتقاء کیفیت خدمات سازمانها موثر باشد.
- زومرا و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی به بررسی اثر انتقال آموزش بر بهبود کیفیت خدمات در سازمان های کشور مالزی پرداختند. آنها ۲۲۰ نفر را به عنوان نمونه انتخاب نمودند. نتایج تحلیل داده های بدست آمده به روش مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که انتقال آموزش می تواند بر ارتقاء کیفیت خدمات سازمانها موثر باشد.
- چاند و کاتو (۲۰۱۰) در تحقیقی به بررسی اثر برنامه ریزی نیروی انسانی بر ارتقاء عملکرد و کیفیت خدمات هتل های هندی پرداختند. آنها ۴۳۹ هتل را به عنوان نمونه انتخاب نموده و پرسشنامه های مورد نظر را در بین مشتریان و کارکنان توزیع نمودند. نتایج تحلیل داده ها به وسیله آزمون همبستگی نشان دادند که بین انواع آموزش کارکنان با بهبود کیفیت خدمات رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

#### تحقیقات داخلی

- اسدی و عبداملکی (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی اثر آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی و کیفیت خدمات درمانی مطالعه موردی بیمارستانهای سطح شهرستان ارومیه **پرونداختند**. جامعه آماری این پژوهش در دو گروه کارکنان بخش درمانی و بیماران انتخاب شدند پس از توزیع پرسشنامه داده های به دست آمده از نرم افزار SPSS و AMOS نشان دهنده این مطلب است که به ترتیب حمایت آموزشی، منافع حاصل از آموزش و دسترسی به آموزش بر روی تعهد سازمانی اثر گذارند. هم چنین تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر کیفیت خدمات اثر گذار است. از طرف دیگر دسترسی به آموزش بر کیفیت خدمات اثر گذار است. هر چند در حمایت از آموزش و منافع حاصل از آموزش به طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه شده اثر گذار نیست، اما به صورت مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان اثر گذار است و این متغیر تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات اثر گذار است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت کارکنان در اثربخشی و ارتقاء بهبود کیفیت خدمات دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود پرداختند. نمونه آماری پژوهش آنها از مدیران و سرپرستان واحد را تشکیل، که به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع زمینه یابی است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه به شیوه بسته پاسخ با طیف لیکرت بوده است. پس از گردآوری داده ها به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از مدل ناپارامتریک مجذور خی (کای-مربع) استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد از دیدگاه مدیران آموزش ضمن خدمت بیشترین تاثیر را بر کارایی و مهارت کارکنان داشته است. که این موضوع منجر به ارزیابی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت کارکنان در ارتقاء بهبود کیفیت خدمات کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود شده است.

هندیانی (۱۳۸۹) در تحقیقی به بررسی نقش آموزش منابع انسانی در کیفیت خدمات انتظامی پرداخت. برای انجام تحقیق ۱۷۶ نفر از فرماندهان نظامی انتخاب شدند. نتایج تحلیل همبستگی نیز نشان داد که آموزش کارکنان می تواند بر ارتقاء کیفیت خدمات سازمانها موثر باشد.

### روش تحقیق

تحقیق فوق بر اساس هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می شود. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد علمی دانش هدایت می شود. همچنین در این نوع تحقیق، نتایج یافته هایش برای حل مشکلات خاص انجام می شود و تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد.

تحقیق فوق از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. هدف تحقیق همبستگی عبارت است، از درک الگوهای پیچیده رفتاری از طریق مطالعه همبستگی بین این الگوها و متغیرهایی که فرض می شود بین آنها رابطه وجود دارد. این روش علی الخصوص در شرایطی مفید است که هدف آن کشف رابطه متغیرهایی باشد که در مورد آنها تحقیقاتی انجام نشده است (دلاور، ۱۳۸۱).

تحقیق فوق بر اساس ماهیت داده ها، تحقیقی کمی بشمار می رود. به لحاظ نظری، اینگونه تحقیقات ریشه در مکتب اثبات گرایی دارد و صاحب نظران این روش علاقه مند به تبدیل اطلاعات تحقیق بصورت نمادهای ریاضی بمنظور استفاده از قابلیت تحلیل های آماری و ریاضی برای توصیف و تحلیل پدیده های اجتماعی می باشند.

### جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر به دو دسته تقسیم می شود. جامعه شامل کارکنان و مدیران شهرداری مناطق ۵ گانه شهرداری رشت که برابر ۷۰۰ نفر بوده و جامعه مشتریان یا به عبارتی مراجعه کنندگان به شهرداری رشت. با توجه به موارد بالا، و واریانس نمونه مقدماتی بدست آمده از ۳۰ پرسشنامه اولیه توزیع شده که برابر با ۰.۳۱۶ بدست آمد، حجم نمونه کارکنان و مدیران به صورت زیر محاسبه گردید:

$$n = \frac{700 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.316}{(700 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.316} = 287$$

بدین ترتیب تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بصورت روش نمونه گیری احتمالی (تصادفی طبقه ای) مطابق جدول زیر در بین مناطق پنج گانه شهرداری رشت توزیع و تعداد ۲۸۷ مورد جمع آوری گردید.

### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در تحقیق حاضر روش تحقیق میدانی می باشد. بدین ترتیب که از ابزار پرسشنامه به منظور جمع آوری داده ها استفاده گردید. با توجه به اینکه جامعه تحقیق حاضر به دو قسمت جامعه کارکنان و مشتریان تقسیم می شود، بنابراین، از دو پرسشنامه که هر یک مخصوص جامعه مورد نظر می باشد، استفاده گردید.

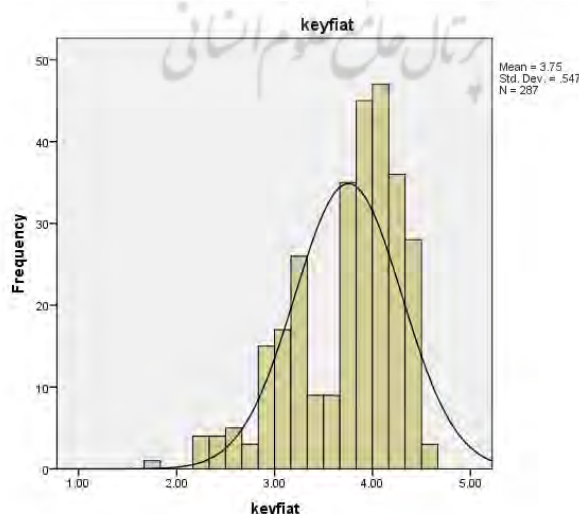
### تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

**کیفیت خدمات:** نتایج تحلیل توصیفی مربوط به متغیر مذکور و ابعاد آن در جدول زیر نشان داده شده است. میانگین پاسخ به سوالات متغیر فوق ۳,۷۹ با انحراف استاندارد ۰,۴۹ است. همچنین مینیمم پاسخ به این متغیر برابر ۱,۷۳ و ماکزیمم پاسخ به آن ۴,۵۹ بدست آمد.

جدول ۲- نتایج توصیفی متغیر کیفیت خدمات (N=۲۸۷)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
کیفیت خدمات	۳,۷۵	۰,۵۴	۱,۸۱	۴,۵۷
ملموسات	۳,۹۵	۰,۶۳	۱,۵۰	۵,۰۰
اعتبار	۳,۸۳	۰,۵۶	۲,۰۰	۵
پاسخگویی	۳,۶۵	۰,۶۸	۱,۵۰	۴,۷۵
تضمین	۳,۷۰	۰,۷۲	۲,۲۵	۵,۰۰
همدلی	۳,۶۲	۰,۶۹	۱,۶۰	۴,۸۰

در نمودار ۴-، هیستوگرام و منحنی نرمال متغیر مذکور نشان داده شده است.



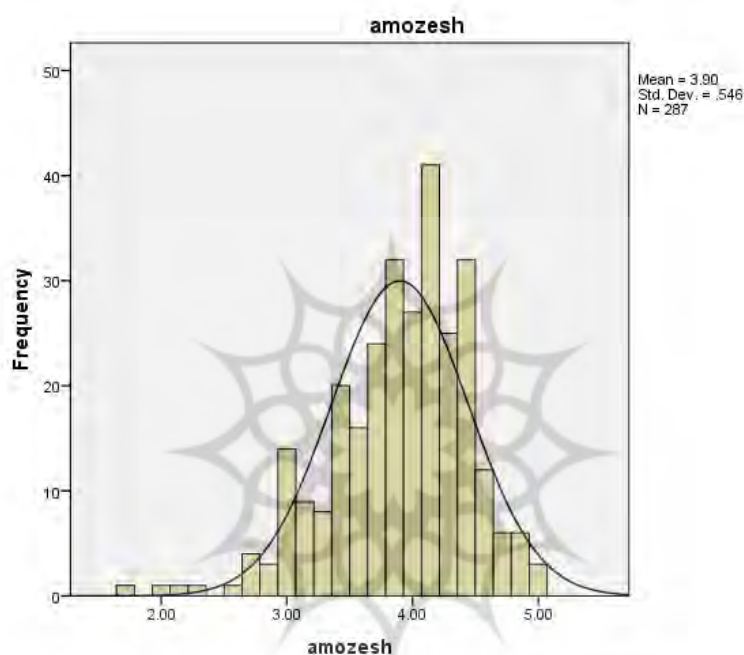
نمودار ۴- هیستوگرام و منحنی نرمال متغیر کیفیت خدمات

**آموزش:** نتایج تحلیل توصیفی مربوط به متغیر مذکور در جدول زیر نشان داده شده است. میانگین پاسخ به سوالات متغیر فوق ۳,۸۹ با انحراف استاندارد ۰,۵۴ است. همچنین مینیمم پاسخ به این متغیر برابر ۱,۷۱ و ماکزیمم پاسخ به آن ۵,۰۰ بدست آمد.

**جدول ۳- نتایج توصیفی متغیر آموزش (N=۲۸۷)**

متغیر	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
آموزش	۳,۸۹	۰,۵۴	۱,۷۱	۵,۰۰

در نمودار ۵- هیستوگرام و منحنی نرمال متغیر فوق نشان داده شده است.



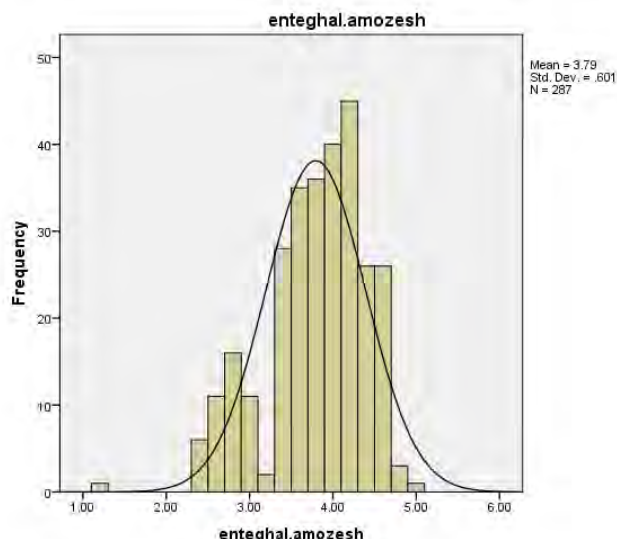
**نمودار ۵- هیستوگرام و منحنی نرمال متغیر آموزش**

**انتقال آموزش:** نتایج تحلیل توصیفی مربوط به متغیر مذکور در جدول زیر نشان داده شده است. میانگین پاسخ به سوالات متغیر فوق ۳,۷۹ با انحراف استاندارد ۰,۶۰ است. همچنین مینیمم پاسخ به این متغیر برابر ۱,۲۰ و ماکزیمم پاسخ به آن ۵,۰۰ بدست آمد.

**جدول ۴- نتایج توصیفی متغیر انتقال آموزش (N=۲۸۷)**

متغیر	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
انتقال آموزش	۳,۷۹	۰,۶۰	۱,۲۰	۵,۰۰

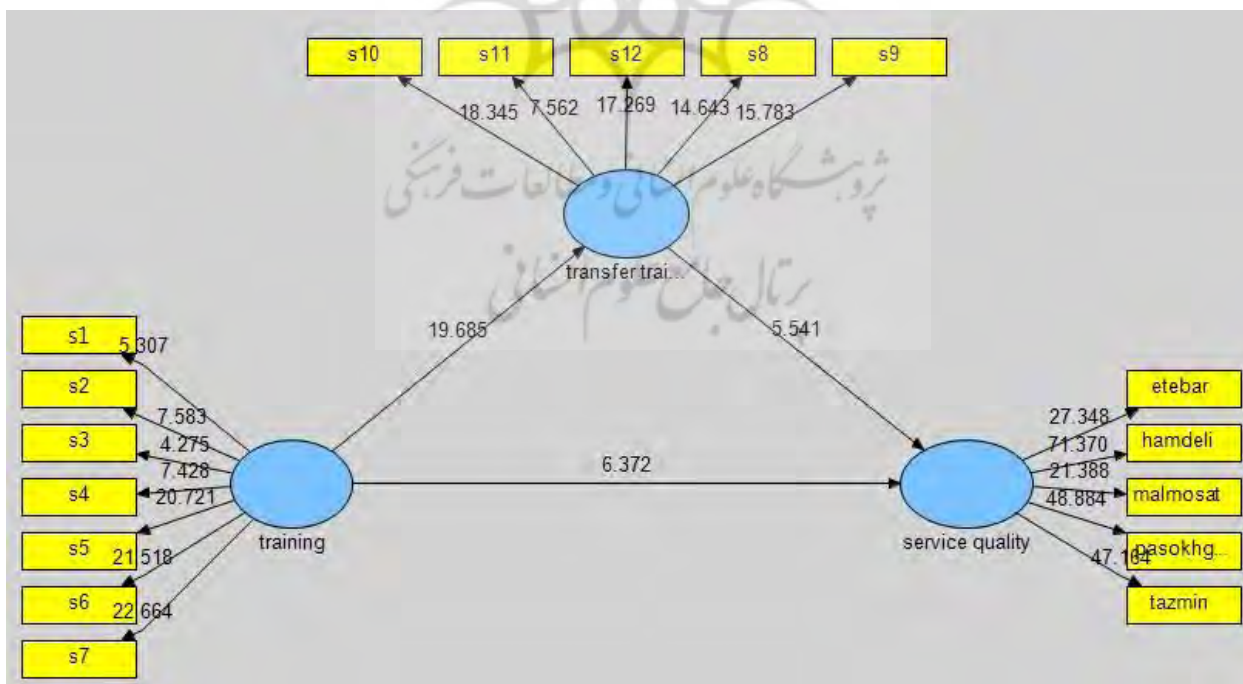
در نمودار ۶- هیستوگرام و منحنی نرمال متغیر فوق نشان داده شده است.



نمودار ۶- هیستوگرام و منحنی نرمال متغیر انتقال آموزش

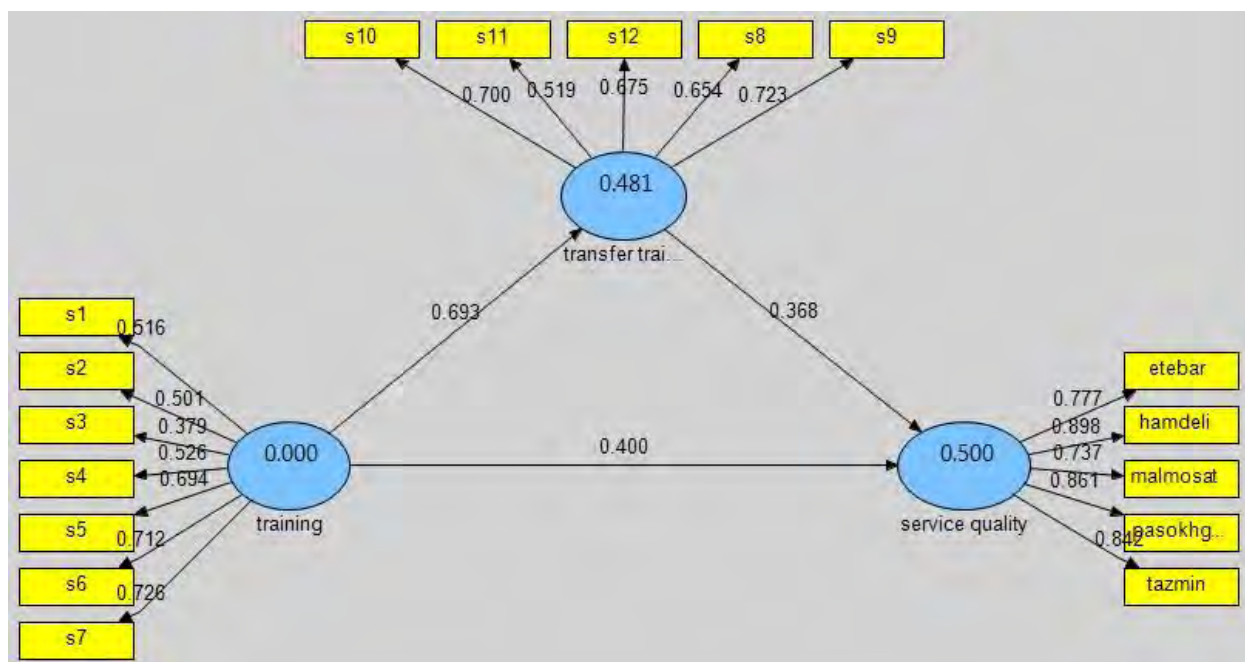
### آمار استنباطی

در این بخش به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی در نرم افزار PLS استفاده شد. در ابتدا در شکل‌های زیر خروجی مدل تحقیق در نرم افزار فوق نمایش داده شده و در ادامه به تحلیل نتایج فوق پرداخته شد. در شکل ۴-۱، مدل تحقیق در حالت معنادار بودن ضرایب (مقادیر ارزش  $t$ ) نشان داده شده است. همچنین در شکل ۴-۲ مدل تحقیق در حالت استاندارد بودن ضرایب (مقادیر ضریب مسیر) نشان داده شده است. تفسیر نتایج فوق همچنین بررسی کیفیت مدل نیز در ادامه آورده شده اند.



شکل ۷- مدل تحقیق در حالت معناداری ضرایب





شکل ۸- مدل تحقیق در حالت استاندارد بودن ضرایب

### نتیجه گیری

به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی در نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج بدست آمده از فرضیه‌های تحقیق در ادامه آمده است:

#### ❖ فرضیه اول: آموزش بر کیفیت خدمات موثر است: نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها فرضیه مذکور را تأیید

می‌کنند. بر اساس نتایج بدست آمده آم. زش به میزان  $0,400$  ( $t=6,372$ ) در سطح اطمینان  $99,9\%$  بر کیفیت خدمات یک تاثیر معنادار دارد. نتایج فرضیه فوق همراستا با تحقیقات (Chand, 2011; Beigi and Shirmohammadi, 2011; Schneider and Bowen, 1993; and Katou, 2007) است.

#### فرضیه دوم: آموزش بر انتقال آموزش موثر است: نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها فرضیه مذکور را تأیید

می‌کنند. بر اساس نتایج بدست آمده آموزش به میزان  $0,693$  ( $t=19,685$ ) در سطح اطمینان  $99,9\%$  بر انتقال آموزش یک تاثیر معنادار دارد. آموزش به صورت یک تلاش برنامه ریزی شده و سیستماتیک برای فراهم نمودن و افزایش دانش، مهارت‌ها و گرایش‌های کارکنان در ارتباط با شغلشان، از طریق یادگیری تجربیات با نگاه کارآتر به کار تعریف می‌گردد (Blanchard and Thacker, 2010; Goldstein and Ford, 2002). انتقال آموزش به کاربرد مؤثر دانش، مهارت‌ها و گرایش‌های اشاره دارد که در طی آموزش در محیط کار بدست می‌آیند (Blume, Ford, 2010). پژوهشگران در حوزه آموزش ادعا می‌کنند که آموزش پیش زمینه‌ای برای تحقق انتقال آموزش در محیط کار است (Brown and McCracken, 2009; Frash, Antun, Kline and Almanza, 2010; Pineda, 2010). این فرضیه مورد پشتیبانی تعدادی از مطالعات تجربی بوده است که در کشورها و سازمان‌های مختلفی انجام شدند (Nijman et al., 2006; Liebermann and Hoffmann, 2008).

(Tziner et al., ۲۰۰۷; Xiao, ۱۹۹۶). یکی از دلایل اینکه چرا آموزش تأثیر مثبتی بر انتقال آموزش دارد این است که آموزش افراد را قادر می‌سازد تا دانش‌ها، مهارت‌ها و گرایش‌های جدیدی را بدست بیاورند که توانایی کارکنان را برای استفاده از تاکتیک‌های شناختی و رفتاری مختلف یا استراتژی‌هایی برای بکارگیری نتایج آموزش خود در شغلشان افزایش می‌دهد (Zumrah, ۲۰۱۴). نتایج فرضیه فوق همراستا با تحقیقات (Brown and McCracken, ۲۰۰۹; Frash, Antun, Kline and Almanza, ۲۰۱۰; Zumrah, ۲۰۱۴; Pineda, ۲۰۱۰) است.

❖ **فرضیه سوم: انتقال آموزش بر کیفیت خدمات موثر است:** نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها فرضیه مذکور را تأیید می‌کنند. بر اساس نتایج بدست آمده انتقال آموزش به میزان ۰٫۳۶۸،  $(t=۵٫۵۴۱)$  در سطح اطمینان ۹۹٫۹٪ بر کیفیت خدمات موثر می‌باشد. پژوهشگران (نظیر Colquitt, LePine and Noe, ۲۰۰۰; Kontoghiorghes, ۲۰۰۴) عنوان می‌کنند که انتقال آموزش می‌تواند به عملکرد شغلی بهتر کارکنان نظیر کیفیت خدمات منجر شود. یکی از مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کارکنانی که دانش‌ها، مهارت‌ها و گرایش‌های خود را در حین آموزش بدست آورده‌اند در محیط کارشان بکار می‌گیرند، قادرند کیفیت خدمات را به مشتریان نشان دهند (Zumrah et al., ۲۰۱۳). پژوهشگران عنوان نموده‌اند که چنین رابطه‌ای به این علت وجود دارد که کارکنان زمانیکه قادرند آنچه را که آموخته‌اند بکار بگیرند، انگیزه بیشتری برای عملکرد خوب دارند (Sullivan, ۲۰۰۲). بکارگیری دانش، مهارت‌ها و گرایش‌های جدید همچنین قابلیت بیشتری را برای کارکنان در مدیریت و اجرای کارآمدتر و مؤثرتر کارشان به همراه دارد. بدون انتقال دانش، مهارت‌ها و گرایش‌های جدید کسب شده است، کارکنان در مقایسه با دیگر کارکنانی که نتایج آموزش خود را در کارشان بکار می‌گیرند ممکن است قادر به بهبود کیفیت کارشان نباشند (Pineda, ۲۰۱۰). نتایج فرضیه فوق همراستا با تحقیقات (Colquitt, LePine and Noe, ۲۰۰۰; Zumrah et al., ۲۰۱۳; Kontoghiorghes, ۲۰۰۴) است.

❖ **فرضیه چهارم: انتقال آموزش یک نقش تعدیلگر در ارتباط بین آموزش و کیفیت خدمات داراست:** نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها فرضیه مذکور را تأیید می‌کنند. انتقال آموزش در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه بین آموزش و کیفیت خدمات را به میزان ۰٫۲۰۳- تعدیل می‌کند. مباحث آتی نشان می‌دهد که انتقال آموزش یک میانجی بالقوه در رابطه بین آموزش و کیفیت خدمات است (Kenny, Kashy and Bolger, ۱۹۹۸). کارکنانی که دانش‌ها، مهارت‌ها و گرایش‌های جدیدی را از طریق آموزش کسب نموده‌اند، این دانش‌ها، مهارت‌ها و گرایش‌ها را پس از آموزش در محیط کار مورد استفاده قرار داده‌اند که این امر آن‌ها را قادر ساخته تا کیفیت خدمات بالاتری را به مشتریان نشان دهند (Zumrah, ۲۰۱۴). نتایج فرضیه فوق همراستا با تحقیقات (Kenny, Kashy and Bolger, ۱۹۹۸; Zumrah, ۲۰۱۴) است.

## منابع

- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۷)، کتاب «آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی»، انتشارات موسسه فرهنگی کتاب لاینز.
- اسدی، خدیجه و حامد عبدالملکی، (۱۳۹۳). بررسی اثر آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی و کیفیت خدمات درمانی مطالعه موردی بیمارستانهای سطح شهرستان ارومیه، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی، ۱- [http://www.civilica.com/Paper-NDMCONF01\\_137.html](http://www.civilica.com/Paper-NDMCONF01_137.html)
- امینی، محمد تقی و سعید فرجام (۱۳۸۸). بررسی ارائه کیفیت خدمات در بخش عمومی (مطالعه موردی: بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان). اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، ۱۸۹-۱۶۵.
- حسینی، حسین؛ کشاورزی، شهرام و عرب احمدی، حامد (۱۳۹۲). بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت کارکنان در اثربخشی و ارتقاء بهبود کیفیت خدمات (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود). کنفرانس دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
- سید جوادین، رضا و مسعود کیماسی (۱۳۸۴). مدیریت کیفیت خدمات. تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۱). کاربردها و مبانی مدیریت منابع انسانی و تمور کارکنان، انتشارات نگاه دانش، تهران.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران.
- کاوسی، محمد رضا و عباس سقایی (۱۳۸۴). روش‌های اندازه گیری رضایت مشتری. تهران: انتشارات سبزان، چاپ دوم.
- کاخکی احمد، حسنی و قلی پور آرین (۱۳۸۵). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری. پژوهشنامه بازرگانی، دوره ۱۲، شماره ۴۵، از صفحه ۱۱۵ تا صفحه ۱۴۵.
- مجیدی، اردوان (۱۳۸۱). نظام برتر: آینده آموزش و آموزش آینده، انتشارات فردوسی، تهران.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران.
- هندیانی، عبدالله (۱۳۹۲). نقش آموزش منابع انسانی در کیفیت خدمات انتظامی. توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۹، ۱۳۱-۱۴۲.
- Aldligan, A. & Buttle, F. (2002). SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality. International Journal of service Industry Management, Vol. 13, No. 4, PP. 362-381.
- Akhtar, A. & Zaheer, A. (2014). Service Quality Dimensions of Islamic Banks: A Scale Development Approach. Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management, Volume 14, Issue 5, Version 1, 11-20.
- Blanchard, P. N., and Thacker, J. W. (2010). Effective training: Systems, strategies, and practices (4th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T., and Huang, J. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065-1105.
- Bolton, R. N. and Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessment of service quality and value. Journal of Consumer Research, 17/March: 375-384.

- Brady, M. & Cronin, J., (2001), "Some New Thoughts and Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 34/49.
- Brown, T. C., and McCracken, M. (2009). Building a bridge of understanding: How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 492-512.
- Burke, L. A., and Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Journal of Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566.
- Chen, C. and Chen, F. (2009). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists, *Tourism Management*, Volume 31, Issue 1, 29-35.
- Colquitt, J., LePine, J., and Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A Meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Cook, L. S., and Verma, R. (2002). Exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence: Service providers' perspectives. *Quality Management Journal*, 9(2), 44-56.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, pp. 127-131.
- Elmayar, Ashraf (2011). Assessing the Perceived Service Quality Levels in the Libyan Private and Public Banking Sectors: A Customer Perspective. University of Northumbria, Doctor of Philosophy in Business and Management.
- Frash, R., Antun, J., Kline, S., and Almanza, B. (2010). Like it! Learn it! Use it? A field study of hotel training. *Journal of Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 398-414.
- Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994). Service quality concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 43-66.
- Goldstein, I. L., and Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.), Belmont: Warsworth Thomson Learning.
- Grönroos, Christian (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. Chichester: John Wiley.
- Johnston, R. and Clark, G. (2005). *Service Operations Management*. 2nd edn. Prentice Hall.
- Kandampully, J. and Menguc, B. (2004). Managerial practices to sustain service quality: an empirical investigation of New Zealand service firms. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 4, pp. 175-184.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 210-221.
- Kotler, P. & R. Armstrong. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lee, M. C. and Hwan, I. S. (2005). Relationships among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese banking industry. *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 635-48.

- Liebermann, S., and Hoffmann, S. (2008). The impact of practical relevance on training transfer: Evidence from a service quality training program for German bank clerks. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 74-8.
- Lochan Dhar, R. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management* 46 (2015) 419-430.
- Lovelock, Ch & Wright, L. (2000), *Principle of Service Marketing and Management*, Prentice Hill, International.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, No. 1, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry (1991). Refining and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, 67 (4), pp. 420-50.
- Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: A proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 673-693.
- Ross, I. & Juwaheer, A., (2003), *fService quality and store performance: some evidence from Greece*, *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 1, pp. 24-50.
- Sanjuq, G. (2014). The Impact of Service Quality Delivery on Customer Satisfaction in the Banking Sector in Riyadh, Saudi Arabia. *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, No. 4; 77-84.
- Schneider, B., and Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Journal of Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Seth, N., Deshmukh, S. G. and Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 913-949.
- Sullivan, R. (2002). Transfer of learning: A guide for strengthening the performance of health care workers. In Retrieved June 21, <<http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/tol/index.htm>>
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T. , and Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.
- Yousapronpaiboon, K. (2014). SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1088 – 1095.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumers' perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, July, pp. 2-22.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Companies.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Zerbe, W. J., Dobni, D., and Harel, G. H. (1998). Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 165-179.
- Zumrah, A. R., Boyle, S. and Fein, E. C. (2013). The Consequences of Transfer of Training for Service Quality and Job Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Training and Development*, 17(4), 279-294.
- Zumrah, A. R. (2014). Service quality in Malaysian public sector: The role of transfer of training. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 111 – 117