

# ارائه‌ی مدلی برای مدیریت آموزش سازمان‌ها و شناسایی و رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی

محمدرضا اکبری جوکار (استاد)

الهام اسدالهی\* (کارشناسی ارشد)

دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی شریف

مهندسی صنایع و مدیریت شریف، تابستان ۱۳۹۷ (۱۳۹۷)  
دوری ۱، شماره ۱/۲، ص. ۶۵-۷۹

عدم توانایی سازمان‌ها در ارائه‌ی خدمات آموزشی تخصصی بر اهمیت برون‌سپاری مدیریت آموزش شرکت‌ها به سازمان‌های رکن چهارم آموزشی (۴PT) افزوده است. مدیران ۴PT ها به منظور پیاده‌سازی مفهوم مدیریت آموزش باید به آماده‌سازی مؤلفه‌های مرتبط با ابعاد ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان خود، که زیربنای مدل پیاده‌سازی سیستم مدیریت آموزش هستند، توجه کنند. به دلیل کمبود چارچوب نظری در این حوزه، در این نوشتار مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت آموزش سازمان‌ها توسط ۴PT ها پیشنهاد شده است. روش شناسایی این پژوهش مبتنی بر رویکرد آمیخته است. در بخش کیفی از روش تحلیل تم، برای شناسایی رویکردهای اصلی در تدوین ابعاد مدل مفهومی استفاده شده است و در بخش کمی با تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی ابعاد مدل مفهومی رتبه‌بندی شده و در نهایت با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختار یافته مدل نهایی مورد تحلیل قرار گرفته است. طبق نتایج کسب شده از این کار تحقیقاتی ضمن تأیید مدل پیشنهادی، ارائه‌ی مدیریت آموزش اثربخش توسط ۴PT ها بیش از هر چیز وابسته به نیازسنجی در کنار نیازآفرینی است و متغیرهای دیگر در درجات بعدی اهمیت قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** ارزش‌های پیشنهادی، برون‌سپاری مدیریت آموزش، سازمان‌های رکن چهارم آموزشی، تحلیل تم مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل سلسله مراتبی.

## ۱. مقدمه

برون‌سپاری مدیریت آموزش مسئله‌ی است که سازمان‌های پیشروی جهان، ضرورت آن را احساس کرده‌اند؛ با توجه به اینکه نظام‌های آموزشی در سازمان‌ها، منابع محدودی دارند و بضاعت مالی و دانشی لازم را برای برگراری اثربخش تمام فرایندهای آموزش در اختیار ندارند، از این رو برای تحقق چشم‌انداز و تسریع در دستیابی به اهداف تعیین شده، برون‌سپاری مدیریت آموزش به متخصصان خارج از سازمان گزینه‌ی مناسبی است. به نظر می‌رسد دلایلی نظیر ایجاد فرصت تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، توزیع و کاهش هزینه‌های جاری، پرهیز از دوباره‌کاری‌ها، تأمین سرمایه برای آموزش‌های پر هزینه، افزایش سرعت در حصول اثربخشی، بهره‌مندی از توانایی علمی سایر سازمان‌ها، و آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر در برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها نمود بیشتری می‌یابد.<sup>[۱]</sup> در این راستا زمینه‌ی شکل‌گیری سازمان‌های ارائه‌دهنده‌ی مدیریت آموزش در دنیا و خصوصاً کشورهای غربی فراهم آمده است و هر ساله شاهد گسترش فعالیت‌ها، دامنه‌ی خدمات و سودآوری این شرکت‌ها هستیم.

\* نویسنده مسئول

تاریخ: دریافت ۱۳۹۵/۳/۵، اصلاحیه ۱۳۹۵/۶/۹، پذیرش ۱۳۹۵/۷/۱۹.

DOI:10.24200/J65.2018.5605

شرکت‌هایی مانند موتورولا<sup>۱</sup>، از بیست سال پیش در شاخه‌ها و شعبه‌های خود، فعالیت‌های منابع انسانی اعم از آموزش کارکنان خود را جزء فعالیت‌های جنبی تلقی و به شرکت‌های دیگر واگذار می‌کنند، تا نیروی خود را بر فعالیت‌های اصلی متمرکز سازند. رویال داچ شل<sup>۲</sup> فعالیت‌های آموزشی کمپانی‌های خود را برون‌سپاری می‌کند. بانک آمریکا قرارداد ۱۶ میلیارد دلاری بابت برون‌سپاری خدمات منابع انسانی خود به مدت ۱۰ سال با آگزالت<sup>۳</sup> بسته است.<sup>[۱]</sup> بنابراین با وجود اینکه آموزش کارکنان نقش بسیار مهمی در موفقیت بسیاری از سازمان‌ها ایفا می‌کند و ارتباط نزدیکی با صلاحیت‌های اصلی و تمرکز استراتژیک در سازمان‌ها دارد، (یکی از عملکردهای منابع انسانی است که به طور گسترده‌ی خصوصاً در شرکت‌هایی واقع در کشورهای غربی برون‌سپاری شده است).

با وجود این، رویکرد واگذاری مدیریت آموزش به بیرون از سازمان یا منبع‌یابی برای فرایندهای آموزشی در خارج از سازمان برای کشور ما رویکردی نو است و سابقه‌ی کمی دارد و هنوز شاهد فعالیت ادارات آموزش سازمان‌ها به شکل سنتی هستیم و برون‌سپاری فعالیت‌های آموزش بیشتر به شکل برون‌سپاری اجرای آموزش نمود پیدا می‌کند. شاید هنوز این باور در میان مدیران و مسئولان سازمان‌های ما

reza.akbari@sharif.edu  
asadolah@alum.sharif.edu

رفتن کیفیت و کارایی کارکنان دو رویکرد پیش‌روی سازمان‌ها قرار دارد: با ادارات آموزش خود را تخصصی‌کنند و زیرساخت‌های لازم را برای آموزش مستمر کارکنان فراهم سازند یا مدیریت آموزش سازمان خود را به سازمان‌های متخصص در حوزه‌ی مدیریت آموزش واگذار کنند. اتخاذ رویکرد اول به دلایلی نظیر: عدم زیرساخت‌های مناسب اعم از تجهیزات و تدارکات و فضا، کمبود نیروی متخصص و کیفی، عدم وجود مقررات و سازوکارهای مناسب برای اجرای مؤثر آموزش‌ها،<sup>[۷]</sup> سازمان را با هزینه‌های هنگفتی مواجه می‌سازد. از این‌رو واگذاری فرایندهای آموزش به یک شریک تجاری توصیه می‌شود. مرکز ارزیابی و توسعه<sup>۵</sup> معتقد است که سازمان‌ها، الگوی برون‌سپاری گسسته‌ی یادگیری را تغییر داده‌اند و بر راه‌های استراتژیک و اعمال نفوذ بیشتر از طریق مشارکت با ارائه دهندگان متخصص معطوف شده‌اند.<sup>[۷]</sup> این دقیقاً همان رویکردی است که شرکت‌های بزرگ آمریکایی مانند شرکت نفت شل<sup>۶</sup> با بیش از ۲۲۰۰۰ کارمند در پیش گرفته‌اند؛ واحد آموزش این سازمان در ابعاد کوچک و در حد یک اداره با سه کارمند است، در واقع این سازمان یک تیم را به عنوان نیروی ناب برای واحد آموزش خود شکار کرده است.<sup>۷</sup> وظیفه‌ی این تیم پیدا کردن مؤسساتی است که هر کدام در یک زمینه متخصص هستند<sup>[۸]</sup> و به نوعی مانند یک PPT<sup>۴</sup> عمل می‌کنند. البته اغلب سازمان‌ها در ایران نیز تمام فعالیت‌های آموزش را به واسطه‌ی نیروی داخلی انجام نمی‌دهند و برای ارائه‌ی بخش‌های مختلف آن مشاور می‌گیرند و در عمل سعی می‌کنند، نقش PPT<sup>۴</sup> را بازی کنند ولی چون همواره از یک رویکرد واحد برای ارائه‌ی خدمات و یافتن PPT<sup>۳</sup>‌ها بهره می‌گیرند، تلاش‌های آنها منجر به بهترین همکاری‌های نخواهد شد.

مدیران هوشمند در سازمان‌هایی همچون شرکت نفت بریتانیا<sup>۸</sup>، شرکت موتورولا و شرکت بین المملی پیر<sup>۹</sup> به این نتیجه رسیده‌اند که برخی قوانین ناقص کیفیت هستند؛ از جمله‌ی این قوانین می‌توان بر تأکید سازمان‌ها به وجود یک مرکز آموزشی وابسته به سازمان اشاره کرد. این مرکز چون بخشی از سازمان است، باید سرپا بماند؛ در نتیجه کیفیت فدای استمرار فعالیت‌های آن می‌شود؛ یعنی، هدف و وسیله جابه‌جا می‌شوند. در نتیجه این شرکت‌ها رویکرد واگذاری فرایندهای مدیریت آموزش به مراکز خصوصی را در پیش گرفته‌اند؛ زیرا معتقدند در کار آنها یک مؤلفه‌ی کیفیت بسیار قوی وجود دارد.

بنابراین، چنانچه یک تأمین‌کننده‌ی بیرونی بتواند فعالیت‌های مدیریت آموزش سازمان را با شرط حفظ کیفیت در کارکرد و شرایط اجرا با هزینه‌ی پایین‌تری عهده‌دار شود، اتخاذ تصمیم برون‌سپاری کامل فرایندهای آموزش، تصمیم هوشمندانه‌ی خواهد بود و افزایش سود از طریق بهبود مدیریت هزینه‌ها، کاهش کارکنان و اجتناب از سرمایه‌گذاری در قابلیت‌ها و ظرفیت‌های عملکرد آموزش را به همراه خواهد داشت. نتایج پژوهش بریسین و همکاران<sup>۱۰</sup> نشان می‌دهد شرکت‌هایی که آموزش کارکنان خود را برون‌سپاری کرده‌اند، سالانه به ازای هر نفر یادگیرنده ۳۱ درصد در کل هزینه‌های مربوط به آموزش نسبت به شرکت‌هایی که به آموزش داخلی اکتفا کرده‌اند، صرفه‌جویی نموده‌اند.<sup>[۹]</sup> همچنین برون‌سپاری آموزش سازمان‌ها، دستیابی به موقع به فناوری‌های جدید، انعطاف پذیری و سطح خدمات مورد نیاز را تسهیل می‌کند. بنابراین برون‌سپاری آموزش به عنوان یک گام مهم در تکامل حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است.<sup>[۱۰]</sup>

نهاده‌ی نشده است که این شیوه می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و نیز جلب مشارکت بیشتر کارکنان منجر شود. از این‌رو توسعه‌ی سازمان‌هایی که به طور تخصصی خدمات مدیریت آموزش به سازمان‌ها (سازمان‌های رکن چهارم آموزشی) ارائه می‌کنند در کشور ضرورت می‌یابد. اما پیش از گسترش این کسب و کار باید محرک‌هایی برای رخ دادن تفکر راهبردی در ذهن مدیران برای برون‌سپاری مدیریت آموزش تعریف شود؛ در این راستا مدیران سازمان‌های رکن چهارم آموزشی، باید قدم در مسیر شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان بردارند تا با ارائه‌ی خدماتی به موقع و مناسب به بهترین نحو پاسخگوی نیازهای مشتریان خود باشند. به طور کلی موفقیت آتی این سازمان‌ها به توانایی آنها در ارائه‌ی بسته ارزشی متناسب با خواسته‌ی مشتریان بستگی دارد. بنابراین، لازم است مدلی جامع برای پیاده‌سازی مدیریت آموزش با توجه به ارزش‌های مورد انتظار مشتریان توسعه یابد.

در این نوشتار به منظور شناسایی و رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی PPT<sup>۴</sup>‌ها پس از ذکر مقدمه، مروری بر پژوهش‌های پیشین مرتبط با سازمان‌های رکن چهارم آموزشی در بخش ۲ آورده شده است. در بخش ۴ روش‌شناسی پژوهش معرفی شده است. بخش ۵ با کمک رویکرد تحلیل تم به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان و استخراج و بعد بندی مؤلفه‌های ارزش‌های پیشنهادی PPT<sup>۴</sup>‌ها به مشتریان اختصاص یافته است. در بخش ۶ رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی PPT<sup>۴</sup>‌ها و اعتبار مدل پیشنهادی بررسی می‌شود و در بخش ۷ به نتیجه‌گیری و ارائه‌ی پیشنهادها برای تحقیقات آتی می‌پردازیم.

## ۲. مروری بر پیشینه‌ی پژوهش

### ۲.۱. مدیریت آموزش سازمان‌ها

سرمایه‌های انسانی هر سازمان نقش اساسی در رشد و تعالی سازمان ایفا می‌کنند؛ از این‌رو تجهیز این دارایی منحصر به فرد از طریق اعمال مدیریت آموزش مؤثر برای پیشینه کردن عملکرد شغلی ضروری است. سازمان‌های موفق از طریق مدیریت آموزش منسجم برای افزایش مهارت و بهبود بهره‌وری سرمایه‌های انسانی خود برنامه‌ریزی‌های دقیقی انجام می‌دهند. برای مدیریت آموزش سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: مدیریت آموزش سازمانی شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی طرح‌های آموزشی مورد نیاز برای رشد و توسعه‌ی مستمر سازمان و کارکنان است.<sup>[۳]</sup> مدیریت آموزش سازمان به فرایندهای منظم که منجر به تغییر اساسی در دانش و مهارت و نگرش افراد سازمان می‌شود، اشاره دارد.<sup>[۴]</sup> گلدشتاین<sup>۴</sup> برای مدیریت آموزش شش وظیفه برمی‌شمارد: (۱) انجام نیازسنجی آموزشی برای تعریف محتوای آموزش؛ (۲) طراحی آموزش؛ (۳) اجرای آموزش؛ (۴) مدیریت انتقال آموزش به شغل فرد؛ (۴) ارزیابی اثربخشی آموزش؛ (۵) تجدید نظر در نظام آموزش سازمان بر اساس اطلاعات به دست آمده از مراحل قبلی.<sup>[۵]</sup> آنچه از این موارد برمی‌آید این است که مدیریت آموزش سازمان مبتنی بر فرایند است و اقدامی شتاب‌زده و سلیقه‌ی و ناهماهنگ نیست؛ پس استخراج یک مدل برای پیاده‌سازی مدیریت آموزش سازمانی به صورت منسجم ضرورت می‌یابد.

### ۲.۲. برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها

با توجه به تغییرات قابل توجه و سریع در دنیای کسب و کار، مدیران منابع انسانی باید تقاضای یادگیری در فرایندهای کسب و کار مانند تغییرات مکرر در فناوری، فرسودگی کارکنان، کوچک‌سازی و رقابت را در نظر بگیرند. در این شرایط برای بالا

### ۳.۲. سازمان‌های رکن چهارم آموزشی<sup>۱۱</sup>

یکی از چالش‌های موجود در بررسی پژوهش‌های پیشین مطرح در باره‌ی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی، عدم وجود تعریف از این نوع سازمان‌هاست. در سیستم‌های

۲. ۴PT بر اساس کدام مدل مدیریت آموزش می تواند پاسخگوی نیازهای مشتریان خود باشد؟

۳. ترتیب اهمیت و میزان اثرگذاری هر کدام از مؤلفه های مدل در توانایی مدیریت آموزش سازمان های رکن چهارم آموزشی به چه صورت است؟

۴. آیا مدل پیشنهادی از لحاظ آماری تأیید می شود؟

#### ۴. روش شناسی پژوهش

روش تحقیق مطالعه حاضر از نوع پیمایشی - اکتشافی و نیز در زمره تحقیقات بنیادی است. برای جمع آوری داده ها از رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است که به چنین ترکیبی از روش های تحقیق کمی و کیفی در روش شناسی پژوهش، روش های تحقیق آمیخته گفته می شود. در واقع چنانچه پژوهشگر بخواهد داده های به دست آمده و شواهد خود را درباره پدیده مورد مطالعه از طریق اندازه گیری های کمی با گردآوری و تحلیل شواهد کیفی تکمیل کند، استفاده از روش های تحقیق آمیخته ضرورت می یابد.<sup>[۱۳]</sup>

در حوزه های علوم انسانی<sup>[۱۴، ۱۵]</sup>، لجستیک و زنجیره تأمین<sup>[۱۶، ۱۷]</sup> و IT<sup>[۱۸]</sup> از هر یک از روش های کمی و کیفی به کار رفته در این تحقیق استفاده شده است اما تحقیقی که به طور هم زمان از روش آمیخته به کار رفته در این تحقیق استفاده کرده باشد، یافت نشد. زیرا معمولاً به دلیل وجود ادبیات نظری در حوزه های مذکور برای استخراج سازه های مدل به جای بهره گیری از تحلیل مصاحبه با روش تحلیل تم، از تئوری ها و نظریات موجود استفاده می شود.

#### ۴.۱. روش کیفی: تحلیل محتوای مصاحبه با رویکرد تحلیل تم

در بعد کیفی و به منظور شناسایی و بعدبندی مؤلفه های ارزش های پیشنهادی ۴PT ها به مشتریان خود، (پاسخگویی به سؤال های اول تحقیق) راهبرد تحلیل محتوای مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت، که جزء روش های پژوهش کیفی به شمار می آید. در تحقیق حاضر از بین روش های تحلیل محتوا، از روش تحلیل تم استفاده شده است. روش تحلیل تم از روش هایی است که در دهه های اخیر به شدت رو به گسترش نهاده است. فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می شود که تحلیل گر الگوها و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند، مورد نظر قرار می دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده ها و خلاصه های کدگذاری شده و تحلیل داده هایی است که به وجود می آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد. مراحل شناسایی تحلیل تم با رویکردی که کلارک و براون<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۶) ارائه داده اند، در ادامه توضیح داده شده است.<sup>[۱۹]</sup>

-- آشنایی با داده ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه ای غوطه ور سازد. غوطه ور شدن در داده ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده ها» و خواندن داده ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت برداری و علامت گذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز خواهد شد شروع می شود.

-- ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می شود که محقق داده ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده هاست. کدها یک ویژگی داده ها را معرفی می کنند که به نظر تحلیل گر جالب

خدمانی نظیر لجستیک برای سازمان های رکن چهارم لجستیکی<sup>۱۲</sup> تعاریفی وجود دارد که بر مبنای آنها در این نوشتار برای ۴PT، که آن نیز یک مفهوم خدماتی است، تعریفی ارائه شده است. سازمان های رکن چهارم آموزشی، مدیریت کامل فرایند آموزش را با رفتن به سمت ارائه خدمات یکپارچه، فراتر از عملکردهای مشاوره ای نیازسنجی و طراحی برنامه های درسی و اجرای آموزش به طور یکپارچه بر عهده می گیرند. این سازمان ها با ایجاد اتحادهای استراتژیک و همکاری با سازمان های رکن سوم آموزشی<sup>۱۳</sup> می توانند در ارائه خدمات آموزشی به ارزش کلی بیشتری دست یابند ۴PT ها فرایند آموزش سازمان ها را مدیریت می کنند و برای مطابقت با نیازهای سازمان برون سپار کاملاً بی طرف هستند. از این رو فرصت یادگیری و شکوفاسازی استعداد های کارکنان را از طریق تدارک فرصت های یادگیری، برای دستیابی به اهداف و سیاست های کوتاه مدت و بلندمدت سازمان برون سپار فراهم می آورند. به طور خلاصه می توان گفت ۴PT ارائه دهنده مدیریت آموزش به سازمان ها و یک فروشنده ایگنوستیک<sup>۱۴</sup> است؛ به این معنی که خود را مقید به بهره گیری از یک راه حل خاص نمی کند و ۳PT ها ارائه دهنده خدمات آموزش و کارگزاران آنها هستند.<sup>[۱۱]</sup> مدل کسب و کار این شرکت، بر فرض متقاعدسازی شرکت ها برای برون سپاری وظایف آموزش، به پیمانکاران خارجی استوار است و اگر مدل کسب و کار این سازمان به درستی طراحی شود، حلقه ای گمشده بین طرف عرضه و تقاضای خدمات آموزشی خواهد بود.

در این تحقیق منظور از سازمان رکن سوم آموزشی، یک طرف خارجی است که بخشی از فعالیت های آموزش سازمان از قبیل مشاوره ای نیازسنجی، طراحی و تدوین برنامه ای آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزش را انجام می دهد. این سازمان ها به طور غیرمستقیم از طریق ۴PT ها برای ارائه خدمات آموزشی به سازمان برون سپار معرفی می شوند و ملزم هستند طبق الگوهای مدنظر ۴PT خدمات آموزشی ارائه بدهند.<sup>[۱۱]</sup> همچنین منظور از رکن اول آموزش، فردی است که مستقیماً در فرایند آموزش درگیر می شود و رکن دوم آموزش سازمان های برون سپار خدمات آموزشی هستند.

#### ۴.۲. ارزش های پیشنهادی

ارزش پیشنهادی، دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می کند.<sup>[۱۲]</sup> در این نوشتار ارزش های پیشنهادی سازمان های رکن چهارم آموزشی به مشتریان نشان طی فرایند تحلیل تم از مصاحبه های صورت گرفته استخراج می شود و مؤلفه های استخراج شده از تحلیل تم، پایه و اساس تدوین مدل پیاده سازی مدیریت آموزش سازمان ها توسط ۴PT ها قرار می گیرد.

#### ۳. سؤال های تحقیق

به منظور شناسایی، بعدبندی و رتبه بندی مؤلفه های ارزش های پیشنهادی سازمان های رکن چهارم آموزشی و ارائه مدل پیشنهادی برای پیاده سازی سیستم مدیریت آموزش توسط این سازمان ها و در نهایت صحت گذاری بر مدل مفهومی ارائه شده به دنبال پاسخگویی به سؤال های زیر هستیم:

۱. ارزش های پیشنهادی سازمان های رکن چهارم آموزشی به مشتریان و مؤلفه های اثرگذار بر روی آنها کدام است؟

جدول ۱. محاسبه‌ی پایایی به روش هولستی.

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله ۱	تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله ۲	تعداد توافقات	پایایی (درصد)
۱	M1	۱۹	۲۰	۱۷	۸۷
۲	S6	۱۶	۱۸	۱۴	۸۲
۳	P8	۲۱	۱۸	۱۶	۸۲
	کل	۵۶	۵۶	۴۷	۸۴

آن نمونه با افراد در دسترس شروع می‌شود و در مرحله‌ی بعد از هر فرد خواسته می‌شود افراد مشابه خود را معرفی کنند و این فرایند تا زمانی که نمونه‌ی مناسب به وجود آید، ادامه می‌یابد.<sup>[۲۰]</sup> روش نمونه‌گیری گلوله برفی برای استخراج اطلاعات منظم در وضعیتی که نمونه‌گیری معمولی امکان‌پذیر نیست و نمونه‌گیری احتمالی واقع‌بینانه نیست، طراحی شده است.<sup>[۲۱]</sup>

در پژوهش حاضر به منظور دستیابی به فهم صحیح و عمیق از دلایلی که متخصصان امر برای ارزش‌های مورد انتظار مشتریان PPT۴ها قائل شده‌اند با بهره‌گیری از رویکرد کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اگرچه محقق از قبل موضوعات و عناوینی را برای پوشش دادن اطلاعاتی که لازم‌اند تهیه می‌کند، هم‌هی سؤالات از پیش تهیه نشده‌اند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر سؤالاتی است که خود به خود در تعامل مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده پیش می‌آید.<sup>[۲۲]</sup> برای سنجش پایایی در بخش کیفی، از روش پایایی بازآزمون استفاده شده است. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد که در آن ابتدا فرد کدگذار مستقل، با پیشینه‌ی موضوع آشنا می‌شود و پس از یادگیری روش کدگذاری، داده‌ها را کدگذاری می‌کند. سپس با یکی از معیارهای توافق درصدی روش هولستی،<sup>۱۸</sup> آلفای کرپیندورف،<sup>۱۹</sup> کاپای کوهن<sup>۲۰</sup> و پای اسکات<sup>۲۱</sup> میزان تطابق کدها تعیین می‌شود.<sup>[۲۳]</sup> در این مطالعه با استفاده از روش هولستی میزان تطابق کدگذاری‌ها مشخص شده است. فرمول روش هولستی عبارت است از:

$$PAO = \frac{2M}{n_1 + n_2} \quad (1)$$

که در رابطه‌ی PAO درصد توافق مشاهده شده<sup>۲۲</sup> (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری،  $n_1$  تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و  $n_2$  تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است. در صورتی که خروجی فرمول بیشتر از ۸۰ درصد باشد پایایی حاصل می‌شود.<sup>[۲۴]</sup> در تحقیق کنونی برای محاسبه‌ی پایایی با استفاده از آزمون هولستی، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب شده و هر کدام توسط کدگذار مستقل کدگذاری شده‌است.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در هر دو مرحله ۵۶ و تعداد کل توافقات بین کدگذاری‌های صورت گرفته برابر ۴۷ است. پس پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول (۱) برابر ۸۴ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۸۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌های مورد تأیید است. برای سنجش روایی، بعد از استخراج سؤالات مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته این سؤالات در اختیار خبرگان قرار گرفت تا اصلاحات لازم روی آن صورت پذیرد و همچنین در هنگام مصاحبه با فرد از وی خواسته شد تا

می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. در تحقیق کنونی کدگذاری به روش دستی انجام گرفته است. پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرده است. به عنوان نمونه کد DP1، مربوط به پنجمین کد است که از اولین مصاحبه استخراج شده است و حرف P نشان می‌دهد که این مصاحبه با استادان صورت گرفته است. حروف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند شامل (P) برای عضو هیأت علمی و (M) مدیران آموزش سازمان‌ها و (S) مدیران آموزش مؤسسات آموزشی است.

-- جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه‌ی خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع می‌کند و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی<sup>۱۶</sup> را شکل می‌دهند و بقیه نیز حذف می‌شوند.

-- بازبینی تم‌ها: مرحله‌ی چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ی آیتم‌ها را ایجاد کرده است و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل بازبینی و تصفیه تم‌هاست. اگر نقشه‌ی تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله‌ی بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه‌ی داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه‌ی تم رضایت‌بخش ایجاد شود، ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله باید آگاهی کافی از این که تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل اطلاعاتی که تم‌ها در برابری داده‌ها ارائه می‌دهند در اختیار داشته باشد.

-- تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله‌ی پنجم زمانی آغاز می‌شود که یک نقشه‌ی رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف می‌کند و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن را تحلیل می‌کند. به وسیله‌ی تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص می‌شود و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

-- تهیه‌ی گزارش: مرحله‌ی ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ی آیتم‌های کاملاً آبدیده<sup>۱۷</sup> در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. جامعه‌ی آماری بخش کیفی تحقیق را متخصصان حوزه‌ی آموزش سازمانی در شهر تهران و استادان حوزه‌ی آموزش تشکیل می‌دهند. نمونه‌ی آماری متشکل از ۱۸ تن از خبرگان حوزه‌ی آموزش سازمانی شامل استادان مدیریت آموزشی (۴ نفر)، مدیران آموزش صنایع (۸ نفر) و مدیران مؤسسات ارائه دهنده‌ی خدمات آموزشی (۶ نفر) است که افراد منتخب به روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری گلوله برفی، روش زنجیره‌ی مراجعه است که در

برداشت خود را از سؤال مطرح شده بیان کند و در صورت وجود هرگونه سؤال آن را بیان کند تا اینکه جواب وی مطابق با اهداف پژوهش و خصیصه‌ی مورد اندازه‌گیری باشد.

## ۲.۴. روش کمی: تحلیل سلسله مراتبی، مدل سازی معادلات ساختار یافته

در بعد کمی تحقیق و به منظور ارائه‌ی مدل پیشنهادی و بررسی ترتیب اهمیت و میزان اثرگذاری هر کدام از مؤلفه‌های مدل در توانایی مدیریت آموزش سازمان‌های رکن چهارم آموزشی از تحلیل عاملی و سلسله مراتبی و همچنین برای تأیید آماری مدل پیشنهاد شده، راهبرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. (پاسخگویی به سؤال‌های دوم، سوم و چهارم تحقیق) جامعه‌ی آماری تحقیق برای این مرحله متشکل از گروه‌های خبره زیر است: مدیران و کارشناسان حوزه‌ی آموزش سازمان‌های تولیدی و خدماتی و مؤسسات ارائه‌دهنده‌ی خدمات آموزشی به سازمان‌ها در استان تهران. به دلیل محدودیت در دسترسی به شرکت‌ها و ارائه‌ی یک پرسش‌نامه در هر شرکت، ۵۹ پرسش‌نامه میان ۲۲ شرکت خدماتی، ۱۷ شرکت تولیدی و ۲۰ مؤسسه‌ی آموزشی توزیع شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها، به منظور رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی ۴PT و اثبات مدل پیشنهادی مدیریت آموزش در سازمان‌ها به واسطه ۴PT از پرسش‌نامه ۲۶ گویه‌ی با طیف پنج امتیازی لیکرت (۱= بسیار مخالفم تا ۵= بسیار موافقم) که گویه‌های آن از مرحله‌ی اول تحقیق استخراج و استفاده شده است.

### ۱.۲.۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در قسمت اول به منظور ارائه‌ی مدل پیشنهادی پیاده‌سازی مدیریت آموزش و انتخاب نوع مدل اندازه‌گیری، میزان همبستگی بین متغیرهای مشاهده‌پذیر در مدل اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار اسپاس‌اس از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن محاسبه و بر اساس آن مدل پیشنهادی ارائه می‌شود و مورد تأیید خبرگان امر قرار می‌گیرد. چنانچه مقادیر همبستگی بین متغیرها بالای ۰/۵ باشد، بهتر است از مدل اندازه‌گیری انعکاسی<sup>۲۳</sup> استفاده شود. در مدل انعکاسی، هر متغیر مشاهده‌گر معرف یک اندازه‌گیری توأم با خطا از متغیر مکنون است. همچنین در این مدل جهت علیت از متغیر مکنون به متغیر مشاهده‌گر است. یعنی فرض می‌شود اندازه‌گیری‌های مشاهده شده تغییر در متغیر مکنون را منعکس می‌کنند.<sup>[۲۵]</sup>

در قسمت دوم از تحلیل سلسله مراتبی<sup>۲۴</sup> برای رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی ۴PT ها استفاده شده است که طبق این روش برای محاسبه‌ی اثر هر یک از متغیرهای مکنون بر توان مدیریت آموزش سازمان‌های رکن چهارم آموزشی باید ماتریس ناسازگار<sup>۲۵</sup> معادل متغیرهای مشاهده‌گر مدل تشکیل شود. با توجه به اینکه در خروجی نرم‌افزار پی‌ال‌اس جدولی به آن اختصاص داده نشده است، با توجه به جدول ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون (در خروجی پی‌ال‌اس) کافی است عناصر هر ستون ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون بر جمع عناصر همان ستون تقسیم شود؛ ماتریس حاصل ماتریس ناسازگار نامیده می‌شود و نمره‌ی نهایی هر عامل به عنوان اثر مستقیم آن عامل بر توان مدیریت آموزش ۴PT ها تعریف می‌شود که معادل میانگین عناصر هر سطر ماتریس ناسازگار خواهد بود. اثرات مستقیم عامل‌های هفت‌گانه (هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی از دوره‌های آموزشی، نیازسنجی در کنار نیازآفرینی، استانداردسازی خدمات آموزشی، ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی، احصاء کامل نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند، انجام کامل

فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی و مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر) بر توان مدیریت آموزش ۴PT ها و همچنین عناصر ماتریس ناسازگار معادل با ماتریس همبستگی (قسمت رنگی جدول) در جدول ۶ نشان داده شده است. در قسمت سوم از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار آماری اسمارت پی‌ال‌اس برای بررسی اعتبار مدل استفاده شد. (پاسخگویی به سؤال چهارم تحقیق). از مهم‌ترین دلایلی که محققان در این پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده کرده‌اند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عدم حساسیت به حجم نمونه. در واقع این رویکرد و نرم‌افزار اصلی آن اسمارت پی‌ال‌اس توان اجرای مدل با تعداد نمونه‌ی خیلی کم (حداقل ۳۰ نمونه) را دارد.
- توانایی این رویکرد در استفاده از مدل اندازه‌گیری با یک سؤال. برخلاف رویکردهای دیگر و نرم‌افزارهای آنها که حداقل سه متغیر مشاهده‌پذیر برای هر متغیر مکنون مورد نیاز است، در رویکرد حداقل مربعات جزئی محقق می‌تواند تنها با یک سؤال برای یک سازه تحلیل خود را انجام دهد.<sup>[۲۶]</sup>

از این رو در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم‌افزار پی‌ال‌اس برای بررسی اعتبار مدل پیشنهادی استفاده شده است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه، نظر تعدادی از استادان حوزه‌ی آموزش مورد بررسی قرار گرفت و در پرسش‌نامه اعمال شد و بدین ترتیب روایی صوری - محتوایی پرسش‌نامه تأیید شد. علاوه بر آن از روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی، برای سنجش روایی پرسش‌نامه استفاده شد. اما قبل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از آزمون بارتلت و آماری KMO در نرم‌افزار اسپاس‌اس توانایی ارزیابی تحلیل عاملی، برای سنجش متغیرها، مورد ارزیابی قرار گرفت، که نتایج آن در جدول ۲ آمده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی یا قابلیت اطمینان ابزار سنجش به عنوان یکی از ویژگی‌های فنی ابزار سنجش، با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد.<sup>[۲۷]</sup> که مقدار محاسبه‌شده‌ی آن برای هر یک از گویه‌های پژوهش (متغیرهای مکنون مدل) به شرح زیر به دست آمده است: انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی ۰/۷۱۶، استانداردسازی خدمات آموزشی ۰/۸۵۱، احصاء کامل نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند ۰/۸۸۰، مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر ۰/۷۰۶، هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی از دوره‌های آموزشی ۰/۷۵۹، نیازسنجی در کنار نیازآفرینی ۰/۸۶۳، احصاء نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند ۰/۸۸۰، مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر ۰/۷۰۶، هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی از دوره‌های آموزشی ۰/۷۵۹، نیازسنجی در کنار نیازآفرینی ۰/۸۶۳، و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی ۰/۷۰۹. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی مناسب است می‌توان پایایی پرسش‌نامه را مناسب ارزیابی کرد.

جدول ۲. نتایج آزمون بارتلت و کی‌ام او.

کی‌ام او. <sup>۲۹</sup>	۰/۷۹۵
سطح معنادار آزمون بارتلت <sup>۳۰</sup>	۰/۰۰۰
<sup>۲۹</sup> KMO	<sup>۳۰</sup> Bartlett

## ۵. یافته‌های بخش کیفی تحقیق

به منظور پیاده‌سازی سیستم مدیریت آموزش به واسطه‌ی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی، با توجه به اینکه کسب و کار این سازمان‌ها در نوع خود یک کسب و کار نوآورانه است و تاکنون در کشورمان به بونه‌ی عمل نهاده نشده است، لازم است ارزش‌های پیشنهادی این سازمان‌ها به مشتریان‌شان را مورد بررسی قرار دهیم. تا بتوانیم سیستم مدیریت آموزشی را بنا کنیم که ارزش‌هایی متناسب با خواسته‌ی مشتریان به ایشان عرضه و موجبات رضایتمندی آنها را فراهم کند. با بررسی و موشکافی و مقایسه‌ی مداوم داده‌های برخاسته از مصاحبه‌ها، در پایان فرایند کدگذاری، در مجموع ۲۶ تم فرعی (متغیرهای مشاهده‌گر) مشخص شد. در طی کدگذاری با توجه به شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در بین این تم‌های فرعی، نسبت به تحلیل و تقلیل تم‌ها اقدام شد. به این ترتیب در کدگذاری هفت تم اصلی (متغیرهای مکون) مفهوم‌پردازی شد که عبارت است از: انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی، استانداردسازی خدمات آموزشی، هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی از دوره‌های آموزشی، نیازسنجی در کنار نیازآفرینی، مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر، احصاء کامل نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی.

### ۱.۱.۵. ارزش‌های پیشنهادی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی

از آنجا که در پیشینه هیچ مبانی نظری برای ارزش‌های پیشنهادی شرکت‌های رکن چهارم آموزشی وجود ندارد، برای استخراج گویه‌های مدل و فرضیه‌های پژوهش، تم‌های مفهومی مربوط به ارزش‌های پیشنهادی این سازمان‌ها را از مصاحبه‌ها استخراج کرده‌ایم که در ادامه ضمن ارائه‌ی توضیحات کامل برای هر تم، تم‌های فرعی اشاره‌کننده به آنها، نیز بیان می‌شود. (عباراتی که در ضمن توضیحات داخل گیومه قرار گرفته‌اند به طور مستقیم از مصاحبه‌شوندگان نقل شده است).

#### ۱.۱.۵.۱. انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی

داشتن هدف‌های روشن و بدون ابهام و دریافت آموزش‌های مرتبط بی‌تردید اجزای اصلی و مهم موفقیت در کسب و کار به حساب می‌آیند، ولی آنها تنها آغازکننده‌ی فرایند دستیابی به موفقیت هستند، آنچه که واقعاً موجب رشد و بقای افراد می‌شود آموزش و پرورش مستمر و روزمره است به نحوی که بتوان از افراد انتظارات زیادی داشت، بر عملکرد آنها بازخورد و نظارتی مستمر اعمال کرد، پیشرفت‌های آنها را مورد تحسین قرار داد، و هر زمان که ضرورت پیدا کرد اصلاحاتی فوری برای بازگرداندن آنها به مسیر درست انجام داد.

از آنجا که تمام فرایندهای آموزش به یکدیگر وابسته‌اند، کامل کردن یک فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی بسته‌ی بسیار مناسبی است ۴PT ها به مشتریان خود اعلام می‌کنند که هدف آنها فقط برگزاری دوره‌های آموزشی گسسته برای کارکنان ایشان نیست، بلکه می‌خواهند سازمان آنها را بررسی کنند، آسیب‌ها و نیازهای آن را شناسایی نمایند، نیازها را در سطوح مختلف کارکنان و مدیران بررسی کنند، سیستم‌ها و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری هر گروه را بازبینی و پرونده آموزشی پرستل را بررسی کنند. در واقع، فرایندهایی را که سازمان‌ها در واحد آموزش خود نمی‌توانند به طور تخصصی انجام دهند یا اگر هم انجام دهند مستلزم اختصاص نیرو و انرژی زیادی است، ۴PT ها به واسطه‌ی پیمانکاران (۳PT ها) قدرتمند برای ایشان انجام می‌دهند. ۴PT باید به سازمان برون‌سپارالقا کند که یک فرایند مدیریت آموزش بر خدمات آموزشی ارائه شده، حاکم است. یعنی اینکه «آنها صرفاً دوره‌ی

آموزشی برگزار نمی‌کنند، پیشرفت دانشجویان و دانش‌پذیران را رصد می‌کنند و مهارت پیدا کردن آنها را بررسی می‌نمایند و روال برنامه‌ریزی کردن و اجرا کردن و بازخورد گرفتن و دوباره اقدام اصلاحی صورت دادن را تا سرحد انتقال مؤثر مهارت‌ها به دانش‌پذیران ادامه می‌دهند».

- اجرای کامل هر یک از گام‌های فرایند مدیریت آموزش: برای سازمان‌هایی که تمایل به برون‌سپاری کلی مدیریت آموزش ندارند، بسته‌های مختلفی را می‌توان تعریف کرد؛ نظیر بسته‌ی که بحث‌های مالی را پوشش دهد و بر اساس بودجه‌ی سازمان برنامه‌ریزی کند، بسته‌ی که فقط نیازسنجی انجام دهد، بسته‌ی که طراحی محتوا را انجام دهد، بسته‌ی که فقط اجرای آموزش را بر عهده گیرد، بسته‌ی که ارزیابی اثربخشی را پوشش دهد و بسته‌ی که سیستم بازخورد را ارائه کند. با توجه به اینکه خواسته‌ی سازمان‌ها از ۴PT با توجه به بلوغ آنها در آموزش متفاوت خواهد بود، (۴PT باید توانایی ارائه‌ی خدمات خاص مورد نیاز هر مشتری را داشته باشد و به هر سازمانی بر حسب میزان نهادینه شدن فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی پیشنهاد همکاری دهد). قطعاً ۴PT می‌تواند تجارب فرایندی را به صورت یکپارچه، منسجم و سیستمی برای شرکت‌هایی که در مراحل اولیه‌ی بلوغ سازمانی در آموزش هستند از صفر تا صد آموزش بر عهده گیرد.

- فراگیر بودن دوره‌ی آموزشی: فراگیر بودن یعنی ۴PT تمام نیازهای آموزشی سازمان را به صورت یکپارچه تأمین می‌کند و فقط با برگزاری کلاس‌های گسسته درصد رفع نیازهای آموزشی سازمان‌ها نیست. در واقع ۴PT کل برنامه‌ی آموزشی سازمان برون‌سپار را مدیریت می‌کند و کارکنان را به سمت مهارت‌های خاص مورد نیاز ایشان هدایت می‌کند و برای این منظور از انواع روش‌های آموزشی استفاده می‌نماید. همچنین ۴PT با ارزیابی اثربخشی آموزش بازخوردی را برای بهبود چرخه‌ی آموزش به سیستم (سازمان برون‌سپارو ۳PT ها) ارائه می‌کند.

### ۲.۱.۵. استانداردسازی دوره‌های آموزشی

منظور از استانداردسازی خدمات، ارائه‌ی خدمات به صورت مدل‌های استاندارد با قابلیت ترکیب براساس نیازهای مشتریان است. از این رو ضمن فعالیت بر اساس استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مدیریت آموزش سازمان‌ها باید استانداردسازی دوره‌های بومی و اختصاصی را که مختص سازمان برون‌سپار هستند نیز در برنامه‌ی خود بگنجانند، «همچنین باید الزامات بومی دیگری که سیستم طلب می‌کند و نیاز است در آسیب‌شناسی آموزشی از دید ۳PT ها پوشیده نماند در برنامه‌ی آموزشی آنها لحاظ شود.» بنابراین دو تم فرعی زیر به استانداردهای اشاره می‌کنند:

- ارائه‌ی خدمات آموزشی منطبق با به‌روزترین استانداردهای حوزه‌ی مدیریت آموزش

- استانداردسازی دوره‌های بومی و اختصاصی سازمان برون‌سپار منطبق با استانداردهای ملی و بین‌المللی

### ۳.۱.۵. مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر

- ارائه‌ی آموزش‌های کیسولوی: «از آنجا که اجرای آموزش، ویتترین تمام فعالیت‌های ۴PT به عنوان ارائه‌دهنده‌ی مدیریت یکپارچه آموزشی است»، اجرای مناسب نقش مهمی را در موفقیت این شرکت ایفا می‌کند. از این رو برای اجرای کیفی‌تر، طراحی دوره‌های آموزشی گسترده و طولانی‌مدت ضرورتی ندارد. به عبارت دیگر «اگر محتوای آموزشی گسترده باشد، اثربخشی لازم را برای سازمان نخواهد داشت و ذی‌نفعان استفاده‌ی لازم را نمی‌برند. پس طراحی آموزش‌های فشرده پیشنهاد می‌شود، در این نوع آموزش‌ها که به آموزش‌های کیسولوی و تریقی

را بر عهده می‌گیرد، باید خود را ملزم به رعایت مجموعه‌ی از اصول اخلاقی نسبت به ۳PT ها کند.

● **ارائه‌ی فرمول خدمت به ۳PT ها:** ۴PT خدمات هوشمند ارائه می‌کند؛ زیرا اطلاعات را پالایش و تفسیر می‌کند تا ۳PT ها بتوانند به‌طور مؤثرتری از آنها استفاده‌کنند. به عبارت دیگر، ۴PT، نیازهای احصا شده و شناسایی شده‌ی سازمان برون‌سپار را دسته‌بندی شده، تحلیل شده، و پردازش شده در اختیار ایشان قرار می‌دهد. فقط آنها باید آن خدمات را بسازند و به یک بسته‌ی عینی و ملموس محتوا، نیروی متخصص و تجهیزات تبدیل کنند و خدمات را به شکل اختصاصی شده‌تر و مطابق نیاز مشتری در اختیار وی قرار دهند.

● **ارائه‌ی پیگیری آموزش ۲۷ برای رفع نواقص خدمات آموزشی، برای پیشرفت کار ۳PT ها:** ۴PT ضمن واکاوی و انکس مشتریان در باره‌ی روش‌های آموزش، علت عدم بازتاب آموزش‌ها در شغل فرد را ریشه‌یابی می‌کند و بر پایه‌ی بازخوردهای دریافتی از سازمان‌ها، در راستای بهبود خدمات ارائه شده توسط ۳PT ها اقدام می‌کند. در نتیجه ۴PT می‌تواند به افزایش پیشرفت کار ۳PT ها، باری‌های چشمگیر و ارزشمندی رساند.

● **افزایش سهم بازار ۳PT ها:** ۴PT باید گردش مالی قابل توجهی برای ۳PT ها ایجاد کند. در نتیجه در صورت قطع ارتباط با ۴PT، بازار ایجاد شده به واسطه‌ی آنها را نیز از دست خواهند داد. «۴PT در قبال ایجاد بازار برای ۳PT ها از آنها تخفیفات ویژه‌ی دریافت می‌کند، به‌طوری که اگر یک مشتری به‌طور مستقیم با ۳PT وارد مذاکره شود، هرگز این تخفیفات به او تعلق نمی‌گیرد».

#### ۵.۱.۵. نیازسنجی در کنار نیازآفرینی

گام اول یا خشت اول برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی است که اگر به درستی طرح‌ریزی و اجرا شود، اثربخشی آموزش و بهسازی سازمان را به همراه خواهد داشت.

● **احصاء نیازهای پنهان:** برای سازمان‌ها می‌توان دو دسته نیاز در نظر گرفت: نیازهای پنهان و نیازهای آشکار. نیازهای آشکار نیازهایی هستند که سازمان‌ها خودشان اعلام می‌کنند و کافی است کارشناسان ۴PT به عنوان متخصصان و صاحبان اطلاعات در این حوزه وارد صحنه شوند. اما گاهی اوقات سازمان‌ها به نیازهای خود واقف نیستند و نمی‌دانند چه اقداماتی را باید انجام دهند. بنابراین یکی از خدمات ارزشمندی که ۴PT ها می‌توانند به سازمان‌ها ارائه کنند، احصاء نیازهای پنهان آنهاست. در این راستا آنها می‌توانند از طریق مطالعه‌ی گزارش‌ها و بررسی اسناد و مکتوبات موجود به این موضوع پی‌ببرند که سازمان‌ها با توجه به چالش‌های پیش‌رویشان چه اقدامات آموزشی را باید در دستور کار خود قرار دهند.

● **بازارسازی:** «۴PT به عنوان یک سازمان تحلیل‌گر و روندیاب و آینده‌نگر باید از طریق نیازآفرینی در سازمان برون‌سپار، برای خود بازارسازی داشته باشد. مثلاً، ممکن است به سازمان‌ها پیشنهاد تبدیل شدن به تجارت الکترونیک را بدهند و در این راستا برنامه‌هایی را برای مدیریت آموزش آنها تنظیم کنند، در واقع باید آنها را متقاعد سازند که یکی از راه‌های چابک شدن رفتن به سمت مدل پیشنهادی است و از این چابکی، سودآوری مالی برایشان ایجاد می‌شود.»

● **ارائه‌ی نیازسنجی پیشگیرانه:** ۲۸ بی‌تردید یکی از علل اصلی واگذاری مدیریت آموزش یک سازمان به ۴PT ها، این است که انتظار می‌رود با یک نگاه پیشگیرانه سازمان برون‌سپار را بررسی کنند و پیشاپیش بدون اینکه آنها اعلام کنند نیازهایشان را تشخیص دهند.

معروف هستند، گستردگی مطالب مهم نیست؛ مهم این است که مطالب کم، با یک روش مناسب منتقل شوند. در این آموزش‌ها روش مناسب اجرا بسیار پر اهمیت است. استاد باید با روشی بتواند افراد را جذب کند». همان‌طور که می‌دانیم نیازسنجی اصولی در تدوین محتوا بسیار حائز اهمیت است و اگر یک مدرس حرفه‌ی نیز در کنار آن قرار بگیرد که فنون تدریس را بداند و بتواند مطالب را به خوبی منتقل کند تأثیرگذاری آن دوچندان خواهد بود. در این راستا آنچه در دنیا موفقیت‌آمیز بوده دوره‌های آموزشی فشرده است که طی آن کارکنان زمان کوتاهی از کار منفک می‌شوند و اطلاعات به صورت فشرده در اختیار ایشان قرار می‌گیرد. به همین دلیل است که جنرال‌الکترونیک برای کارکنان خود دوره‌هایی تحت عنوان «سنگ بنا» طراحی کرده است؛ افراد برای شرکت در این دوره‌ها به آموزشکده‌های کروتون ویل و مونیخ<sup>۲۶</sup> می‌روند و یک هفته اقامت می‌کنند.<sup>[۲۸]</sup> ارائه‌ی آموزش‌ها به این روش، بسیار مفید خواهد بود و ۴PT را قادر می‌سازد هزینه‌های مربوط به رفت و آمد و پیگیری‌ها را برای سازمان تا حد زیادی کاهش دهد.

● **ارائه‌ی آموزش در ساعات زنده‌ی روز:** مسئله‌ی دیگری که حائز اهمیت است زمان برگزاری دوره‌هاست. بهترین زمان برای آموزش کارکنان ساعات اولیه‌ی روز است به طوری که افراد از کار معاف شوند و در کلاس‌ها حضور یابند. «کارکنان در حالی که به لحاظ ذهنی و جسمی و روحی فرسوده و خسته هستند، حتی اگر از دهان استاد دُر باردار، گیرایی کافی را ندارند.» در واقع بعد از ساعات کاری خستگی برای افراد رمقی باقی نمی‌گذارد و اثربخشی دوره‌ها کاهش می‌یابد و نقض غرض می‌شود؛ افراد از آموزش گریزان می‌شوند و همواره در جستجوی راهی برای گریز از آموزش هستند. بنابراین این مرکز مدیریت آموزشی، باید بین آموزش و زندگی و کار افراد تعادل ایجاد کند.

● **ارائه‌ی آموزش منطبق با شاخص‌های توانمندسازی:** آموزش از طریق ۴PT زمانی مؤثر واقع می‌شود که ارزش کاربردی داشته باشد و صرفاً به مقولات و موضوعات نظری نپردازد. از این رو باید روی کاربردی بودن و عملیاتی بودن آموزش‌ها تأکید شود. «معمولاً سازمان برون‌سپار در مورد برنامه‌ی آموزشی این دغدغه را دارد که افراد بیش‌تر یا کمتر از حد مورد نیاز آموزش نبینند و از طرف دیگر نگرانی آنها این است که ۳PT ها به اندازه‌ی کافی منقطع نیستند که بتوانند محتوای آموزش‌های خود را با سازمان آنها منطبق کنند و برنامه‌های آموزشی آنها، معمولاً دارای محتوای عمومی است.» از این رو دوره‌های آموزشی ارائه شده انطباق قابل قبول با مسائل خاص هر سازمان را ندارند. پس برگزاری دوره‌ها از طریق ۴PT باید به منظور توانمندسازی افراد صورت گیرد، یعنی اثربخشی دوره‌ها را بتوان به صراحت در کار افراد دید. خصوصاً در سازمان‌های تولیدی که تریخ‌بندی افراد از کار به راحتی صورت نمی‌گیرد، آنها نباید شاهد اظهارات کارکنان مبنی بر عدم مفید بودن کل دوره‌ی برگزار شده باشند.

● **۴.۱.۵. ایجاد ارزش افزوده برای ۳PT ها برای برقراری همکاری پایدار با آنها** ۴PT علاوه بر اینکه می‌خواهد مشتری (سازمان برون‌سپار) را راضی نگهدارد باید سعی کند تأمین‌کننده (۳PT) را هم راضی نگهدارد، از این رو اقدامات زیر را در دستور کار خود قرار می‌دهد:

● **بیانیه‌ی تعهدات اخلاقی ۴PT به ۳PT ها:** ۳PT های توانا فراوان نیستند، از این رو ۴PT باید در یافتن آنها و ایجاد پیوند صمیمانه و پایدار که به سود دو طرف باشد، کوشش کند. زمانی که یک ۴PT اداره‌ی آموزش سازمان برون‌سپار

• **پیروزی در سایه‌ی نوآوری:** (امروزه شرکت‌ها با این مسئله‌ی بزرگ روبرو هستند که اگر نوآور نباشند به زودی از گردونه بیرون خواهند رفت و چنانچه نوآوری را پیشه کنند ممکن است با زیان‌های هنگفتی مواجه شوند). ۴PT می‌تواند مجموعه‌ی از فعالیت‌ها را برای نوآوری و ابتکار به مشتریان خود پیشنهاد کند و منطبق با پیشرفت‌های روز فناوری در جهان به سازمان‌ها پیشنهادهایی برای بهبود ارائه دهد و آموزش‌های مورد نیاز را برای یادگیری سیستم‌ها و نرم‌افزارهای جدید به آنها ارائه کند.

• **تشخیص نیازهای جدید و احصاء آنها:** سازمان‌ها معمولاً اطلاعاتی در زمینه‌ی فناوری‌های جدید و مراجع جدید ندارند، ۴PT می‌تواند آنها را دسته‌بندی کند و به سازمان‌ها پیشنهاد دهند. همچنین در بحث ارزشیابی می‌تواند آسیب‌شناسی کند و به شرکت برون‌سپار بازخورد دهند و ضمن ریشه‌یابی مشکلات صنعت، پیشنهادهایی در خصوص اصلاحات سیستم آموزش به آنها ارائه کنند.

#### ۶.۱.۵. هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی از دوره‌های آموزشی

• **پودمان‌سازی دوره‌ها متناسب با شغل و شایستگی افراد:** «امروزه افراد به دنبال اخذ مدرک و گواهینامه نیستند و می‌دانند تنها با طی کردن مراحل توانمندسازی است که شغل ایشان تضمین و موجبات ارتقای آنها فراهم می‌شود». بنابراین در آموزش‌های ارائه شده توسط ۴PT، باید توانمندسازی به عنوان یک اصل مهم تلقی شود و در این راستا ضمن تعیین و تجزیه و تحلیل مهارت‌ها و نیازهای آموزشی با یک نگرش سیستمی اهداف، محتوا، روش‌ها و منابع آموزشی در قالب یک پودمان و بر اساس شغل و شایستگی افراد تدوین شود.

• **ارائه‌ی فلوچارت آموزشی به افراد:** ۲۹ برای اینکه دوره‌های آموزشی برای افراد، اثربخش‌تر شوند، باید به افراد فلوچارت آموزشی ارائه شود تا طبق یک برنامه و الگوی مدون در دوره‌های آموزشی حضور یابند. مثلاً از آنها در مورد رشته تحصیلی‌شان، مسیر شغلی مد نظرشان، و جایگاه مورد انتظارشان در ۵ سال آینده پرسیده می‌شود و سپس نسبت به پاسخ‌های ایشان، دوره‌های مناسب به آنها پیشنهاد می‌شود.

#### ۷.۱.۵. احصاء کامل نیازهایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند

یکی از شعارهای تکراری امروز این است که شرکت‌ها باید پیوسته فراورده‌هایی فراتر از انتظار مشتریان به بازار عرضه کنند. رسیدن به خواسته‌ی مشتری او را خشنود می‌کند ولی گذشتن از آن، مایه دلشادی مشتری می‌شود. ۲۹ از این رو ۴PT برای جلب رضایت بیشتر مشتریان همواره خدماتی به مشتریان خود ارائه می‌کند که منطبق با نیازهای آشکار و پنهان مشتریان باشد.

• **ارائه‌ی نظام آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی حال و آتی کارکنان سازمان:** «این کسب و کار برای اینکه بتواند افق‌های آینده را برای سازمان‌ها روشن کند، نیازمند مطالعات رونمایی و آینده‌نگرانه است». از آنجا که ۴PT در جریان برنامه‌های بلندمدت سازمان‌ها قرار می‌گیرند، می‌توانند پیش‌اندیشی کنند و در برنامه‌ریزی‌های خود، آموزش‌هایی را برای طرح‌های آینده سازمان‌ها و خدمت‌رسانی جدید به ایشان ارائه کنند. البته در این راستا باید در جهت ارتقای ابعاد فرهنگ سازمانی در مشتریان خود اقداماتی را صورت دهند. چون معمولاً مدیران به مسائل روز آشنا نیستند و در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

• **توانایی پاسخگویی و ارائه‌ی سریع خدمات به مشتریان:** امروزه عامل سرعت به یکی از مهم‌ترین دلایل خرید مشتریان تبدیل شده است. در بسیاری از موارد

مشتریان حاضرند برای کاهش زمان انتظار و دریافت خدمات به موقع دو یا سه برابر بیشتر پرداخت کنند. از این رو بخش‌های خدماتی می‌توانند با عرضه‌ی خدمات پرشتاب خود را در میان همگنان برتر کنند. مثلاً بانک ولس فارگو<sup>۳۰</sup>، دره‌می شعبه‌های خود تابلویی آویخته است با این نوشته «(۵ دلار یا ۵ دقیقه)» یعنی اگر مشتریان بیش از ۵ دقیقه در انتظار انجام خدمتی در صف بمانند، بانک ۵ دلار به حساب آنها منظور خواهد کرد. در حوزه‌ی آموزش نیز سازماندهی و ارائه‌ی سریع خدمات آموزشی برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است. بنابراین ۴PT باید مدت انتظار مشتری از زمان شناسایی نیاز تا دریافت خدمات را کمینه کند.

• **ارائه‌ی آموزش با کیفیت در عین حال با هزینه‌های کمتر و اثربخش‌تر:** ۴PT‌ها باید خدمات با کیفیت مطلوب به سازمان‌ها ارائه کنند. خدماتی که منجر به ارتقای دانش، نگرش و مهارت کارکنان شوند و بهره‌وری را بالا ببرند و در عین حال تضمین کنند که هزینه‌ها بالا نمی‌روند. در این صورت برون‌سپاری مدیریت سیستم آموزش، توجیه‌پذیر می‌شود و مشتریان احساس می‌کنند پولی را که هزینه کرده‌اند تبدیل به کیفیتی شده است که نتایج عملکردی ملموس داشته و در واقع جلوه‌ی بیرونی در محصولات و خدمات ایشان داشته است.

• **ارزیابی بهنگام ۳PT‌ها:** ۴PT باید با طراحی سیستمی که بلادرنگ<sup>۳۱</sup> در جریان است فرایند اجرای آموزش را بررسی کند و ۳PT‌ها را کنترل نماید.

• **ارائه‌ی روش‌های توسعه‌ی:** اکنون شتاب دگرگونی‌ها آن قدر زیاد است که توان همراه شدن با آن به یک امتیاز رقابتی و نقطه‌ی قوت تبدیل شده است. دگرگون‌پذیری به خود یادگیری نیاز دارد. پیترسنگ و همکاران عنوان سازمان یادگیرنده را به کار برده‌اند. جای شگفتی نیست که شرکت‌هایی همچون کوکاکولا، جنرال الکتریک، و اسکانیا<sup>۳۲</sup> در سازمان خود معاونت مدیرعامل در دانش و یادگیری یا سرمایه‌های خردمندی ایجاد کرده‌اند.<sup>۳۰</sup> این در حالی است که در ایران برای آموزش در ساختار سازمانی، در بهترین حالت‌ها سطح ریاست را در نظر می‌گیرند. ۴PT وظیفه‌ی طراحی نظام مدیریت دانش را بر عهده ندارد، اما در حد توان خود سازمان را در یادگیری و پذیرش پرشتاب روند دگرگونی‌های مؤثر بر مشتریان و رقیبان و بخش‌کنندگان و تأمین‌کنندگان یاری می‌رساند. از جمله مکمل‌های آموزشی که باعث یادگیری می‌شود و سازمان را به سمت سازمان یادگیرنده سوق می‌دهد مقوله‌ی مربی‌گری و تبادل دانش با سازمان‌های مشابه است که ۴PT در تسهیل این دو، به یاری مشتریان خود می‌شتابد. ۴PT شرایطی را فراهم می‌آورد که طی آن سازمان‌های مشابه بتوانند از طریق جلسات هم‌اندیشی، یافته‌ها و دانش و دانسته‌های خود را به اشتراک بگذارند، البته با رویکرد مدیریت دانش، یعنی تسهیم دانش، با هدف انتقال دانش به کارکنان هر دو سازمان. در ضمن ۴PT‌ها ایشان را یاری می‌کنند تا بلافاصله از یادگیری حاصل برای دستیابی به عملکرد مطلوب در محیط کاری خود بهره‌گیرند. همچنین آنها فرهنگ مربی‌گری را در سازمان‌های برون‌سپار تقویت می‌کنند. افرادی که دارای استعداد و نگرش لازم برای مربی‌گری هستند، می‌یابند و قابلیت‌های لازم را برای مربی‌گری مدیران و کارشناسان خبره ایجاد و تقویت می‌کنند و اقداماتی را برای تسهیل فرایند مربی‌گری به کار می‌گیرند.

• **ارائه‌ی بیانیه‌ی مسئولیت‌های اجتماعی:** اخیراً در کنار ارزش افزوده‌های ناشی از آموزش کارکنان مانند افزایش سهم بازار، کاهش هزینه‌ها و اعتمادسازی در بین مشتریان برای حفظ آنها و جلب رضایت بیشتر ایشان مسئولیت‌های اجتماعی<sup>۳۳</sup> نیز به چشم می‌خورد. یعنی سازمان به دنبال افزایش سهم بازار خود



- معرفی افراد شایسته به سازمان‌ها: ۴PT ها، متقاضیان آزادی را که جویای شغل هستند و دوره‌های مهارتی مدنظر را گذرانده‌اند، به سازمان‌ها پیشنهاد و در امر جذب نیرو به آنها کمک می‌کنند.

## ۶. یافته‌های بخش کمی تحقیق

### ۱.۶. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل تم و نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن (جدول ۳)، مدل مفهومی تحقیق به صورت انعکاسی ترسیم شد و مورد تأیید خبرگان امر قرار گرفت (شکل ۱). در این مدل نیازسنجی درکنار نیازآفرینی به عنوان متغیر مستقل، انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی، استانداردسازی خدمات آموزشی، مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر، احصاء کامل نیازهایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند، و هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی به‌عنوان متغیرهای وابسته و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند.

### ۲.۶. برآورد مدل تحقیق

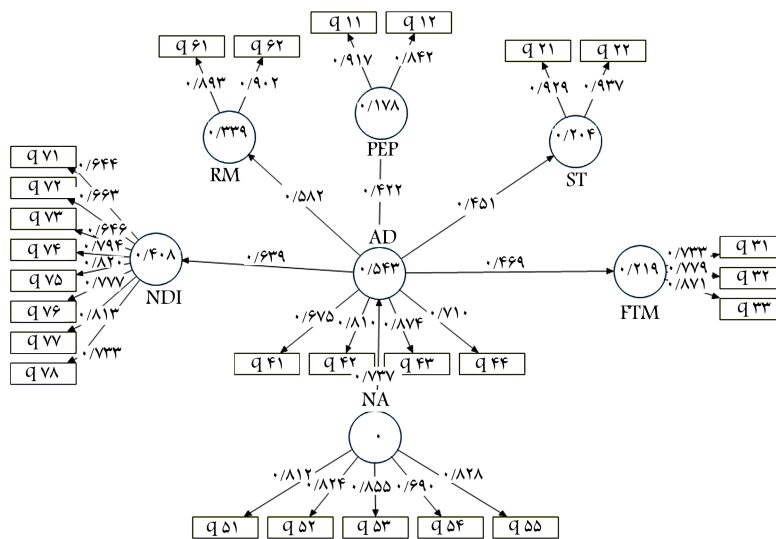
در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۳۵</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۳۶</sup> برای برآورد مدل استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک روش بسیار کلی و نیرومند از خانواده‌ی رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی عمومی<sup>۳۷</sup> است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ی معادلات رگرسیون را به‌گونه‌ی هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیات درباره‌ی روابط متغیرهای مشاهده‌گر و مکنون است.

در این تحقیق به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اسپاس و اسمارت پی‌ال‌اس و روش دو مرحله‌ی حداقل مربعات جزئی پیشنهاد شده توسط هالاند<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۹) استفاده شده است. در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری از طریق

و کاهش هزینه‌هایش نیست، بلکه می‌خواهد سهمی در اجتماع داشته باشد. از این‌رو، آموزش‌هایی را در دو محور طراحی می‌کند، آموزش مصرف‌کننده و آموزش درون‌سازمانی (پرسنل سازمان نیز باید نقش خود را در تحقق مسئولیت‌های اجتماعی سازمانشان بدانند) هدف چهارم یعنی مسئولیت‌های اجتماعی رفته‌رفته پررنگ‌تر می‌شود. چون مشتری می‌داند ضمن خرید کالای مورد نیاز خود، در یک کار خیر نیز سهیم شده است. از این‌رو «با اینکه سازمان‌ها متولی اصلی بحث مسئولیت‌های اجتماعی و عمومی (مثلاً مسئولیت‌های زیست‌محیطی) نیستند، مجبور هستند در آن ورود پیدا کنند و چون در این زمینه تجربه‌های سازمان‌ها کم است، ۴PT ها می‌توانند مراجع به‌روزی پیدا کنند و در این حوزه به سازمان‌ها کمک کنند و پیشنهادهای خوبی به ایشان ارائه دهند».

مسئولیت اجتماعی از جنبه‌ی دیگر، نقش ارتقای سطح دانش تولیدکننده (تولیدکننده‌ی کالا و تولیدکننده‌ی خدمات) و مصرف‌کننده را ایفا می‌کند. یعنی هدف آن متعادل کردن سطح دانش هر دو مصرف‌کننده و تولیدکننده است. اگر سطح دانش تولیدکننده ارتقا پیدا کند ولی هم‌زمان سطح دانش مصرف‌کننده ارتقا نیابد، این شکاف آقدر زیاد خواهد شد که مصرف‌کننده به دلیل نداشتن دانش استفاده از محصول خرید نخواهد کرد. از این‌رو ۴PT ها می‌توانند برای فرهنگ‌سازی میان مشتریان سازمان‌های برون‌سپار اقدام کنند. (فرهنگ‌سازی نیز نوعی آموزش است). در بحث مسئولیت‌های اجتماعی رفتن به سمت آموزش‌های مجازی از قبیل: آموزش‌های مبتنی بر لوح‌های فشرده، آموزش‌های برخط به وسیله‌ی سیستم‌های مدیریت یادگیری<sup>۳۴</sup>، و یادگیری مبتنی بر تلفن همراه گام بزرگی است. آموزش‌های مجازی به کارمند اجازه می‌دهند تا دوره‌ی آموزشی را پشت میز خود و با سرعتی که می‌خواهد و در ساعتی که برنامه‌ی وی اجازه می‌دهد، بگذرانند. این نوع از آموزش‌ها هزینه‌های مربوط به حمل و نقل، ترافیک، آلودگی هوا و کاغذ بازی‌های اداری را حذف می‌کند و در نتیجه به حفظ محیط‌زیست کمک شایانی می‌کند.

- ترسیم مسیر شغلی: <sup>۳۴</sup> از آنجا که ارتقا و مسیر شغلی کارکنان باید با آموزش‌های حین خدمت مرتبط باشند، از این‌رو ۴PT باید گذراندن مجموعه‌ی دوره‌های آموزشی و دریافت امتیازهای مربوط را شرط لازم ارتقای کارکنان قرار دهد.



شکل ۱. روابط بین سازه‌های کلی مدل مفهومی پژوهش.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن.

همبستگی میان متغیرهای مشاهده‌گر						متغیر مکنون	
-	-	-	-	-	Q۱۲	Q۱۱	انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی
-	-	-	-	-	۰,۷۷۹	۰,۷۷۹	
-	-	-	-	-	Q۲۲	Q۲۱	استانداردسازی فرایند آموزشی
-	-	-	-	-	۰,۸۷۱	۰,۸۷۱	
-	-	-	-	-	Q۳۳	Q۳۲	مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر
-	-	-	-	-	۰,۶۷۹	۰,۶۳۱	
-	-	-	-	-	Q۴۴	Q۴۳	ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی
-	-	-	-	-	۰,۵۴۴	۰,۶۴۸	
-	-	-	-	-	Q۵۵	Q۵۴	نیازسنجی در کنار نیازآفرینی
-	-	-	-	-	۰,۶۶۲	۰,۵۹۴	
-	-	-	-	-	Q۶۲	Q۶۱	هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی
-	-	-	-	-	۰,۸۰۶	۰,۸۰۶	از دوره‌های آموزشی
Q۷۸	Q۷۷	Q۷۶	Q۷۵	Q۷۴	Q۷۳	Q۷۲	احصاء کامل نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با
۰,۱۵	۰,۶۹۳	۰,۶۶۶	۰,۶۶۹	۰,۶۶۱	۰,۵۵۸	۰,۵۴۹	آموزش مستمر در ارتباط اند

جدول ۴. میانگین بارعاملی، پایایی مرکب، میانگین واریانس و متوسط اشتراک.

متوسط اشتراک <sup>۵۱</sup>	میانگین واریانس <sup>۵۰</sup>	پایایی مرکب <sup>۴۹</sup>	میانگین بارعاملی <sup>۴۸</sup>	ارزش‌های پیشنهادی مدل مدیریت آموزش
۰,۷۷۴	۰,۷۷۵	۰,۸۷۳	۰,۸۸۰	انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی
۰,۸۷۱	۰,۸۷۰	۰,۹۳۱	۰,۹۳۳	استانداردسازی خدمات آموزشی
۰,۸۰۵	۰,۸۰۵	۰,۸۹۲	۰,۸۹۷	هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی از دوره‌های آموزشی
۰,۶۴۶	۰,۶۴۶	۰,۹۰۱	۰,۸۰۲	نیازسنجی در کنار نیازآفرینی
۰,۶۳۱	۰,۶۳۴	۰,۸۳۸	۰,۷۹۴	مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر
۰,۵۶۹	۰,۵۹۵	۰,۸۵۳	۰,۷۶۷	ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی
۰,۵۴۷	۰,۵۴	۰,۹۰۵	۰,۷۳۶	احصاء کامل نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند.

<sup>۴۸</sup>average outer loading      <sup>۴۹</sup>composite reliability

<sup>۵۰</sup>AVE      <sup>۵۱</sup>cv com

است. بنابراین برای مشخص شدن اینکه آیا گویه‌ها بیان‌کننده‌ی سازه‌های مورد نظر هستند از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میران همبستگی در یک سازه، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس اقتباس شده<sup>۴۰</sup> مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی مرکب<sup>۴۱</sup> بالاتر از ۰/۸ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه هستند.<sup>[۳۱]</sup> همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، پایایی مرکب و میانگین واریانس در بازه‌ی مورد قبول قرار دارند و اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهند. با توجه به معیار فورنل لاکر<sup>۴۲</sup> (۱۹۸۱)، اگر میانگین بارهای عاملی گویه‌ها<sup>۴۳</sup> از ۰/۵ بزرگتر باشند از اعتبار مناسبی برخوردار خواهند بود.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، میانگین بارهای عاملی تمام سازه‌ها در بازه‌ی

تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به وسیله‌ی تعیین شاخص برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد.<sup>[۳۱]</sup>

### ۳.۶. بررسی مدل اندازه‌گیری

برای تعیین کفایت تعداد نمونه از آزمون KMO استفاده شده است. سرنی و کیسر<sup>۳۹</sup> معتقدند که وقتی مقدار KMO بزرگتر از ۰/۶ باشد، کفایت تعداد نمونه تأیید می‌شود و به راحتی می‌توان تحلیل عاملی انجام داد. با توجه به نتایج آزمون بارتلت و مقدار آماره‌ی KMO که با استفاده از نرم‌افزار اسپیرمن استفاده شده است، برای متغیرهای مورد مطالعه سطح معناداری آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد و مقدار آماره‌ی KMO برابر ۰/۷۹۵ است. پس استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مجاز

آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی و مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی تر در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای پرتلاطم امروز، مدیران دریافته‌اند سازمان‌هایی در عرصه رقابت پیروز می‌شوند که فعالیت‌های خود را در جهت انجام بهتر اقدامات اصلی کسب و کار سوق دهند و ضمن برون‌سپاری اقداماتی که در آن از تخصص کافی برخوردار نیستند با استفاده‌ی کارا و بهینه از منابع و امکانات موجود، تلاش‌های خود را برای ارائه‌ی خدمات مطلوب و با کیفیت در حوزه‌ی فعالیت‌های اصلی‌شان متمرکز سازند. از آنجا که آموزش و مدیریت آن در زمره‌ی فعالیت‌های اصلی سازمان‌های تولیدی و خدماتی نیست، برون‌سپاری مدیریت آموزش به سازمان‌های متخصص این حوزه تصمیم هوشمندانه‌ی است که در سال‌های اخیر در کشورهای توسعه یافته به جد در حال پیگیری است و هم‌اکنون نیز گام‌های بلندی در این راستا برداشته شده است و البته برای رسیدن به بلوغ راه طولانی و دشواری را در پیش دارد. اما در ایران هنوز سازمانی برای ارائه‌ی خدمات مدیریت آموزش تخصصی به شرکت‌ها شکل نگرفته است.

تحقیق حاضر با توجه به نیازی که برای شفاف‌سازی ارزش‌های پیشنهادی این کسب و کار به مشتریان هدف با توجه به ویژگی‌های بومی کشورمان، احساس شد انجام گرفت و نتایج آن نیز مورد تأیید گروه خبرگان مورد مطالعه قرار گرفته است و در نتیجه کاملاً قابل استفاده و مستند است.

با توجه به اینکه ۴PTها ارائه‌دهنده‌ی خدمات مدیریت آموزش یکپارچه به سازمان‌ها هستند، ارائه‌ی مدیریت آموزش اثربخش توسط آنها مستلزم ایجاد یک سیستم مدیریت آموزش، منطبق با ارزش‌های مورد انتظار مشتریان است. تاکنون در حیطه‌ی ارائه‌ی مدل مدیریت آموزش به واسطه‌ی ۴PT تحقیقاتی انجام نشده است و در تحقیقات موجود تنها بر بیان مفهوم و اهمیت برون‌سپاری آموزش سازمان‌ها تأکید شده است. با توجه به اهمیت موضوع تحقیق، پژوهش حاضر با استفاده از روش‌های کمی و کیفی به دنبال بومی‌سازی و بسط مفهوم ارزش‌های پیشنهادی ۴PTها، به عنوان سازه‌های سیستم مدیریت آموزش، در شرکت‌های تولیدی و خدماتی کشور است. از سوی دیگر این تحقیق با استفاده از هم‌زمان از رویکرد تحلیل تم در کنار مدل‌سازی ساختاری چارچوب نوینی را برای ساخت مدل‌های کاربردی ارائه می‌دهد. در واقع این دو روش در کنار یکدیگر توانایی پوشش ضعف‌های یکدیگر را فراهم می‌آورد. رویکرد تحلیل تم به عنوان ابزاری برای غلبه بر پیچیدگی روابط بین عناصر و ارائه‌دهنده‌ی مدل اولیه‌ی جامع در تحقیقات مدیریتی شناخته می‌شود که در زمینه‌ی اعتبارسنجی و تأیید آماری با مشکل روبرو است. از سوی دیگر نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری، یکی از پرکاربردترین روش‌های مدیریتی، در زمینه‌ی سنجش اعتبار مدل در ساخت مدل اولیه ضعیف است. بنابراین استفاده از هم‌زمان این دو رویکرد قادر خواهد بود چارچوب نوینی را برای ساخت مدل در اختیار محققان قرار دهد. این نوع مدل‌سازی علاوه بر دربرگرفتن مزیت‌های هر دو روش راهی نو برای پیاده‌سازی و کشف رابطه بین مؤلفه‌ها و ابعاد موضوعات نوین ارائه می‌دهد. به طور کلی نتایج این تحقیق را می‌توان به سه دسته‌ی کلی تقسیم کرد: در قسمت اول با استفاده از رویکرد تحلیل تم و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان - با هدف بومی‌سازی و بسط مفهوم مدیریت آموزش به واسطه سازمان‌های رکن چهارم آموزشی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی کشور - هفت بعد و ۲۶

مورد قبول قرار دارند و بدین ترتیب روایی سازه‌ی پرسش‌نامه نیز تأیید می‌شود و هفت بعد با عنوان زیر با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معنادار هستند. انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی (بعد اول با دو مؤلفه)، استانداردسازی خدمات آموزشی (بعد دوم با دو مؤلفه)، هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی دوره‌های آموزشی (بعد سوم با دو مؤلفه)، نیازسنجی در کنار نیازآفرینی (بعد چهارم با پنج مؤلفه)، مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی تر (بعد پنجم با سه مؤلفه)، احصاء کامل نیازهایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند (بعد ششم با هشت مؤلفه)، و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزشی (بعد هفتم با چهار مؤلفه). کیفیت مدل اندازه‌گیری نیز توسط شاخص اشتراک یا روایی متقاطع<sup>۴۴</sup> محاسبه می‌شود؛ این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌گر از طریق مقادیر متغیر مکنون متناظرشان می‌سنجد. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری مقادیر مثبت این شاخص نشان‌دهنده‌ی کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری است و طبق نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار شاخص اشتراک برای همه‌ی متغیرها مثبت است و کیفیت مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

## ۴.۶. معیار نیکویی برازش

در مدل معادلات ساختاری به کمک روش PLS برخلاف روش کواریانس محور شاخصی برای سنجش کل مدل وجود ندارد. ولی شاخصی به نام نیکویی برازش GOF توسط تنهانس<sup>۴۵</sup> و همکاران پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. حدود این شاخص بین صفر و یک است و ورتلس<sup>۴۶</sup> و همکاران سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند.<sup>[۳۲]</sup> شاخص GOF این مدل ۰/۴۶۸ به دست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

## ۵.۶. رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی

- درجه‌ی اهمیت اثر متغیرهای مشاهده‌گر بر متغیر مکنون: در این قسمت به منظور رتبه‌بندی ارزش‌های پیشنهادی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی اثرات هر یک از متغیرهای مشاهده‌گر بر متغیر مکنون متناظر را مورد سنجش قرار دادیم. جدول ۵ اوزان استاندارد متغیرهای مشاهده‌گر متناظر با متغیر پنهان تعریف شده در مدل تحقیق را به ترتیب میزان اهمیت اثر نشان می‌دهد.
- درجه‌ی اهمیت یا اثر هر یک از متغیرهای مکنون بر روی توان مدیریت آموزش ۴PTها برای محاسبه‌ی اثر هر یک از متغیرهای مکنون بر توان مدیریت آموزش سازمان‌های رکن چهارم آموزشی، از تحلیل سلسله مراتبی استفاده می‌شود. ستون آخر در جدول ۶ معادل با درجه‌ی اهمیت یا اثر هر یک از عامل‌های هفت‌گانه‌ی ارزش‌های پیشنهادی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی بر روی توان مدیریت آموزش این سازمان‌هاست. طبق این ماتریس نیازسنجی در کنار نیازآفرینی مهم‌ترین عامل برای افزایش توان مدیریت آموزش توسط سازمان‌های رکن چهارم آموزشی است. پس از آن به ترتیب هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌ی دوره‌های آموزشی، ایجاد ارزش افزوده برای ۳PTها، استانداردسازی خدمات آموزشی، احصاء کامل نیازهایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند، انجام کامل فرایند

جدول ۵. میزان اهمیت اثر متغیرهای مشاهده‌پذیر بر متغیرهای مکنون.<sup>۵۲</sup>

متغیرهای مکنون	متغیرهای مشاهده‌گر	اندازه‌ی اثر	متغیرهای مکنون	متغیرهای مشاهده‌گر	اندازه‌ی اثر
انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی	اجرای کامل هریک از گام‌های فرایند مدیریت آموزش	۰٫۵۰۸	نیازسنجی در کنار نیاز آفرینی	پیروزی در سایه‌ی نوآوری احصاء نیازهای پنهان تشخیص نیازهای جدید و احصاء آنها	۰٫۲۱۷ ۰٫۲۰۶ ۰٫۱۹۸
استانداردسازی خدمات آموزشی	ارائه‌ی خدمات آموزشی منطبق با به‌روزترین استانداردهای حوزه‌ی مدیریت آموزش	۰٫۵۱۱	هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن	پودمان‌سازی دوره‌ها متناسب با شغل و شایستگی افراد	۰٫۵۳۳
آموزشی	استانداردسازی دوره‌های بومی و اختصاصی سازمان برون‌سپار منطبق با استانداردهای ملی و بین‌المللی	۰٫۴۸۹	مجموعه‌یی از دوره‌های آموزشی	ارائه‌ی فلوچارت آموزشی	۰٫۴۶۷
مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر	ارائه‌ی آموزش منطبق با شاخص‌های توانمندسازی	۰٫۳۸۱	احصاء کامل نیازهایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند	ارائه‌ی روش‌های توسعه‌یی ارائه‌ی بیانیه‌ی مسئولیت‌های اجتماعی	۰٫۱۴۳ ۰٫۱۳۵
ایجاد ارزش افزوده برای سازمان‌های رکن سوم آموزش	ارائه‌ی آموزش منطبق با شاخص‌های توانمندسازی	۰٫۳۱۶	توانایی پاسخ‌گویی و ارائه‌ی سریع خدمات به مشتریان معرفی افراد شایسته به سازمان‌ها	ارائه‌ی نظام آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی حال و آتی کارکنان ارزیابی بهنگام ۳PTها ترسیم مسیر شغلی ارائه‌ی خدمات آموزشی با کیفیت در عین حال با هزینه‌های کمتر و اثربخش‌تر توانایی پاسخ‌گویی و ارائه‌ی سریع خدمات به مشتریان معرفی افراد شایسته به سازمان‌ها	۰٫۱۳۴ ۰٫۱۲۷ ۰٫۱۲۴ ۰٫۱۲۲ ۰٫۱۲۰ ۰٫۰۹۵
	ارائه‌ی پیگیری آموزش برای رفع نواقص خدمات آموزشی برای پیشرفت کار ۳PTها	۰٫۲۷۳	بیانیه‌ی تعهدات اخلاقی ۴PT به ۳PTها		۰٫۲۲۸
	ارائه‌ی فرمول خدمت به ۳PTها	۰٫۲۷۳	افزایش سهم بازار ۳PTها		۰٫۲۲۶

<sup>۵۲</sup> measurement model

شاخص به عنوان متغیرهای مکنون و مشاهده‌گر ارزش‌های پیشنهادی سازمان‌های رکن چهارم آموزشی نام‌گذاری و اعتبار یافتند و در قسمت دوم از طریق پرسش‌نامه‌یی با طیف لیکرت به وسیله‌ی تحلیل عاملی به آزمون گذاشته شدند و از منظر اهمیت مورد ارزیابی قرار گرفتند. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی تحقیق، نیازسنجی در کنار نیاز آفرینی شامل پیروزی در سایه‌ی نوآوری، احصاء نیازهای پنهان، تشخیص نیازهای جدید و احصاء آنها، ارائه‌ی نیازسنجی پیشگیرانه و بازارسازی به عنوان مهم‌ترین عامل برای افزایش توان مدیریت آموزش توسط سازمان‌های

رکن چهارم آموزشی شناسایی شد. پس از آن به ترتیب هدایت و راهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌یی از دوره‌های آموزشی (شامل پودمان‌سازی دوره‌ها متناسب با شغل و شایستگی افراد و ارائه‌ی فلوچارت آموزشی)، ایجاد ارزش افزوده برای ۳PTها (شامل ارائه‌ی پیگیری آموزش برای رفع نواقص خدمات آموزشی برای پیشرفت کار ۳PTها، ارائه‌ی فرمول خدمت به ۳PTها، بیانیه‌ی تعهدات اخلاقی ۴PT به ۳PTها، افزایش سهم بازار ۳PTها)، استانداردسازی خدمات آموزشی (شامل ارائه‌ی خدمات آموزشی منطبق با به‌روزترین استانداردهای حوزه‌ی مدیریت

جدول ۶. ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون مدل<sup>۵۳</sup> و ماتریس ناسازگار معادل ماتریس همبستگی متغیرهای مکنون مدل.

ماتریس مقایسات زوجی ارزش‌های پیشنهادی	نیازسنجی درکنار و غیر مستقیم با آموزشی مستمر در ارتباط هستند	نیازسنجی به‌طور مستقیم و غیر مستقیم با آموزشی مستمر در ارتباط هستند	استانداردسازی خدمات آموزشی	ایجاد ارزش افزوده برای ۳PTها برای ایجاد همکاری پایدار با آنها	مدیریت موثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر	انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی	مدیریت هدایت رهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌یی از ناسازگار آموزشی	میانگین عناصر ماتریس ناسازگار آموزشی
نیازسنجی درکنار نیاز آفرینی	۰٫۲۱۰	۰٫۱۶۸	۰٫۱۳۵	۰٫۱۷۱	۰٫۱۴۵	۰٫۴۵۷	۰٫۷۴۱	۰٫۱۵۸
احصاء کامل نیازهایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند	۰٫۷۱۶	۱	۰٫۴۸۴	۰٫۶۳۹	۰٫۴۱۴	۰٫۳۸۸	۰٫۶۱۷	۰٫۱۴۲
استاندارد سازی خدمات آموزشی	۰٫۵۸۰	۰٫۴۸۴	۱	۰٫۴۵۱	۰٫۳۹۴	۰٫۶۸۸	۰٫۶۸۵	۰٫۱۴۴
ایجاد ارزش افزوده برای ۳PTها برای ایجاد همکاری پایدار با آنها	۰٫۷۳۷	۰٫۶۳۹	۰٫۲۳۴	۱	۰٫۴۶۹	۰٫۴۲۲	۰٫۵۸۲	۰٫۱۴۴
مدیریت آموزش‌های فشرده کاربردی‌تر	۰٫۱۵۵	۰٫۱۵۰	۰٫۱۰۵	۰٫۲۳۳	۱	۰٫۱۰۷	۰٫۳۸۱	۰٫۱۲۵
انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی	۰٫۴۵۷	۰٫۳۸۸	۰٫۶۸۸	۰٫۴۲۲	۰٫۴۰۴	۱	۰٫۵۷۹	۰٫۱۳۴
هدایت و رهبری افراد به سمت گذراندن مجموعه‌یی از دوره‌های آموزشی	۰٫۷۴۱	۰٫۶۱۷	۰٫۶۸۵	۰٫۵۸۲	۰٫۳۸۱	۰٫۵۷۹	۱	۰٫۱۵۳
	۰٫۱۵۶	۰٫۱۴۵	۰٫۱۶۰	۰٫۱۳۵	۰٫۱۰۶	۰٫۱۴۷	۰٫۲۱۸	

<sup>۵۳</sup>latenvariablecorrelations

آموزش و استانداردسازی دوره‌های بومی و اختصاصی سازمان برون‌سپار منطبق با استانداردهای ملی و بین‌المللی، احصاء کامل نیازهایی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آموزش مستمر در ارتباط هستند (شامل ارائه روش‌های توسعه‌ی، ارائه بیانیه مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌ها، ارائه نظام آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی حال و آتی کارکنان، ارزیابی به‌هنگام ۳PTها، ترسیم مسیر شغلی، ارائه آموزش با کیفیت در عین حال با هزینه‌های کمتر و اثربخش‌تر، توانایی پاسخگویی و ارائه سریع خدمات به مشتریان و معرفی افراد شایسته به سازمان‌ها)، انجام کامل فرایند آموزشی از نیازسنجی تا ارزیابی اثربخشی (شامل اجرای کامل هر یک از گام‌های فرایند مدیریت آموزش و فراگیر بودن دوره‌های آموزشی) و مدیریت مؤثر آموزش‌های فشرده و کاربردی‌تر (شامل ارائه آموزش منطبق با شاخص‌های توانمندسازی، ارائه آموزش در ساعات زنده‌ی روز و ارائه آموزش‌های کپسولی) قرار می‌گیرند.

نتایج این بخش از تحقیق حاکی از آن است که مدیران سازمان‌های رکن چهارم آموزشی به منظور پیاده‌سازی مفهوم مورد مطالعه، ابتدا باید به آماده‌سازی مؤلفه‌های مرتبط با ابعاد نیازسنجی درکنار نیازآفرینی، که زیربنای مدل پیاده‌سازی سیستم مدیریت آموزش به واسطه‌ی ۴PT هستند، توجه کنند. به عبارت دیگر طبق این

مدل لازم است سازمان‌های رکن چهارم آموزشی ابتدا با اتخاذ رویکرد نیازسنجی درکنار نیازآفرینی سازمان برون‌سپار را واکاوی کنند و ماحصل اطلاعات و دانشی را که از سازمان به دست آورده‌اند در اختیار ۳PTهای متخصص قرار دهند و با ایجاد ارزش افزوده‌هایی برای آنها انجام سایر سازه‌های مدل را توسط آنها تسهیل کنند. با توجه به تأیید مدل پیشنهادی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت آموزش به واسطه‌ی ۴PTها، پیشنهادهای زیر را می‌توان به مدیران سازمان‌های رکن چهارم آموزشی برای جلب رضایت هرچه بیشتر مشتریان ارائه کرد:

مدیریت آموزش سازمانی به دست نیامد، این نتایج اولین یافته‌ها در نوع خود به شمار می‌رود و زمینه‌ساز مطالعات آتی درخور توجه ویژه‌ی است. می‌توان پیشنهادهای زیر را برای تحقیقات آتی ارائه کرد:

- با مینا قراردادن مدل حاصل از این تحقیق به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها باروش حداقل مربعات جزئی مدل را بهبود بخشید.
- 4PT برای نیل به اهداف خود و ارائه‌ی گزاره‌ی ارزشی مطلوب به مشتریان خود مستلزم در نظر گرفتن وظایف و فعالیت‌های منطقی و جامع است. استخراج فعالیت‌های حیاتی برای تحقق سازه‌های مدل پیشنهادی می‌تواند موضوع تحقیقات آتی باشد.
- قدم نهادن در دنیای ارزشی سازمان‌های رکن چهارم آموزش در شرایط بومی کشور ما در کنار عواملی که بستر موفقیت آنها را فراهم می‌آورد، چالش‌هایی را نیز به همراه خواهد داشت. از این رو پیشنهاد می‌شود که چالش‌ها و عوامل موفقیت سازمان‌های رکن چهارم آموزش متناسب با ویژگی‌های بومی ایران و با بهره‌گیری از تجارب و مهارت‌های صاحب‌نظران حوزه‌ی آموزش استخراج شود تا راه برای اجرای طرح‌های مختلف کسب و کار در این نوع از سازمان‌ها هموار شود.

در پیاده‌سازی سیستم مدیریت آموزش از اهمیت قابل توجهی برخوردار است؛ پس لازم است 4PT ها ضمن پایش مستمر وضعیت سیستم و ارائه‌ی بازخورد از نحوه‌ی عملکرد 3PT ها، همواره 3PT هایی را که رضایت مشتریان را فراهم می‌آورند شناسایی و روابط پایدار با آنها برقرار کنند.

- از آنجا که نیازسنجی در کنار نیاز آفرینی مهم‌ترین ارزشی است که 4PT برای مشتریان خود خلق می‌کند، لازم است برای برداشت‌های عینی‌تر از مسائل و درک بهتر نیازهای سازمان‌ها در قالب گروه‌های بحث و بررسی با مسئولان و مدیران سازمان برون‌سیار مشارکت کنند و دیدگاه‌های آنها را به کار بندند. در واقع اگر این سازمان بتواند در مهندسی مجدد فرایند آموزش موفق ظاهر شود، می‌تواند وظایف خود را ساده‌تر و مؤثرتر و کارآمدتر انجام دهد و در وقت افراد صرفه‌جویی کند و در نتیجه هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهد و هنگام تغییر استراتژی کسب و کار مشتریان، آموزش می‌تواند منجر به حمایت از تصمیمات شود نه اینکه فقط نسبت به پویایی کسب‌وکار مشتریان واکنش داشته باشد.
- با اذعان به اهمیت مطالعات مربوط به حوزه‌ی مدیریت آموزش سازمانی و با توجه به اینکه سند و پیشینه‌ی در مطالعات تجربی گذشته برای پیاده‌سازی مدل

## پانویس‌ها

1. Motorola
2. Royal Dutch Shel
3. Exalt
4. Goldstein
5. assessment and development center (ADC)
6. Shell oil company
7. head hunter
8. British Betroleum
9. International Paper Co
10. Brysne
11. Fourth Party Training (4PT)
12. Fourth Party Logistics (4PL)
13. third party training PT)۳(
14. Vendor Agnostic
15. Braun & Clarke
16. sub themes
17. worked-out
18. Holsti PAO
19. Keripendorf
20. Kohen Kappa
21. Scott pi
22. percentage of agreement observation
23. reflective model
24. analysis hierachial proces
25. matrix incompatible
26. Crotonville
27. Follow up Training
28. Proactive
29. Road Map
30. Wells Fargo
31. Real Time
32. Scania
33. corporate social responsibility (CSR)

34. learning management system (LMS)
34. career path
35. structural equation model (SEM)
36. partial least squares (PLS) Path modeling
37. general linear model (GLM)
38. Hlland, J.
39. Cerney and Kaiser
40. AVE
41. composite reliability
42. Fornell & Larcker
43. average outer loading
44. CV com
45. Tenenhaus
46. Wetzels

## منابع (References)

1. Campbell, J.D. "Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), p. 18-24 (1995).
2. Gilley, K.M., Greer, C.R. and Rasheed, A.A. "Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms", *Journal of business research*, 57(3), p. 232-240 (2004).
3. Weinberger\*, L.A., "Commonly held theories of human resource development", *Human Resource Development International*, 1(1), p. 75-93. (1998).
4. Kraiger, K. J., Passmore, N.R. and dos Santos., *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*, John Wiley & Sons, (2014).

5. Goldstein, I.L. "Training in work organizations". *Annual review of psychology*, **31**(1), p. 229-272 (1980).
6. Gregory, S. "Trends in Outsourcing The benefits of outsourcing have begun to cause a ripple effect on the entire analytical services sector". *Scientific Computing and Instrumentation*, **20**(6), p. 37-40 (2003).
7. Lawler III, E.E. and et al., *Human resources business process outsourcing: Transforming how HR gets its work done*, John Wiley & Sons (2004).
8. Weill, P. and Vitale, M., *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press. (2013).
9. Conklin, D.W. "Risks and rewards in HR business process outsourcing", *Long range planning*, **38**(6), p. 579-598 (2005).
10. Butler, M.G. and Callahan, C.M. "Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions", *Journal of Business Research*, **67**(2), p. 218-224 (2014).
11. jokar, m.r.a. and asadoahi, E. "outsourcing the management of the training organizations and the selection criteria (3PT) as the Fourth Party Training organizations partners (4PT)", *in the third National Conference on organizational learning with a practical approach to pathology, based on experiences in the Organization*. tehran. (1393).
12. Osterwalder, A. and Pigneur, Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* John Wiley & Sons. (2010).
13. Amelink, C.T. "Quantitative, qualitative, Borrego, M., Douglas, E.P. and and mixed research methods in engineering education", *Journal of Engineering education*, **98**(1), p.53. (2009).
14. Donaghy, S. and Williams, W. "A new protocol for training severely impaired patients in the usage of memory journals", *Brain Injury*, **12**(12), p. 1061-1076 (1998).
15. Colace, F., De Santo, M. and Pietrosanto, A. "Evaluation models for e-learning platform:an AHP approach", *in Proceedings.Frontiers in Education.36th Annual Conference. IEEE*. (2006).
16. Lorentz,H. and et al. "A combined application of structural equation modeling (SEM) and analytic hierarchy process (AHP) in supplier selection", *Benchmarking: An International Journal*, **19**(1), p.70-92 (2012).
17. Garcia-Alcaraz, J.L. and et al. "Structural equation modeling. to identify the human resource value in the JIT implementation: case maquiladora sector", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, **77**(5-8), p. 1483-1497 (2015)
18. Ratono, J. and et al. "The Development of Enterprise Resource Planning (ERP) Selection Methodology Using Delta Model", *International Journal of Information Technology and Business Management*, **31**(1), p. 1-12 (2014).
19. Braun, V.V. and Clarke. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative research in psychology*, **3**(2), p. 77-101 (2006).
20. Morehouse, R.E."Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide", *Psychology Press*, **6** (1994).
21. Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. "Competing paradigms in qualitative research", *Handbook of qualitative research*, **2** (163-194), p.105 (2009).
22. Speziale, H.S., Streubert, H.J. and Carpenter. D.R., *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*, Lippincott Williams & Wilkins (2011).
23. Short, J.C. and et al. "Construct validation using computer-aided text analysis (CATA): An illustration using entrepreneurial orientation", *Organizational Research Methods*, (2009).
24. Roll-Hansen, N. "Why the distinction between basic (theoretical) and applied (practical) research is important in the politics of science", London School of Economics and Political Science, Contingency and Dissent in Science Project. (2009).
25. Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. "PLS-SEM: Indeed a silver bullet", *Journal of Marketing theory and Practice*, **19**(2), p. 139-152 (2011).
26. Hair, J.F. and et al. *Multivariate data analysis*. Vol. 6. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ. 2006.
27. Lombard, M., Snyder-Duch, J. and Bracken, C. "Inter-coder reliability". *Human communication Research Retrieved February*, 2010. (2011).
28. Chen, H., Ho, J.C. and Kocaoglu, D.F. "A strategic technology planning framework: a case of Taiwan's semiconductor foundry industry", *Engineering Management, IEEE Transactions on*, **56**(1), p. 4-15 (2009).
29. Kotler, P., "Reinventing marketing to manage the environmental imperative", *Journal of Marketing*, **75**(4), p. 132-135 (2011).
30. Gates, B., *Business@ the speed of thought: Succeeding in the digital economy*, Grand Central Publishing. (2009).
31. Wu, W.W. "Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis", *Expert Systems with Applications*, **37**(1), p.134-139 (2010).
32. Tenenhaus, M. and et al. "PLS path modeling", *Computational statistics & data analysis*, **48**(1), p. 159-205 (2005).