

# طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت برق کشور با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری

مریم حسامی<sup>۱</sup>، روح اله سمیعی<sup>۲\*</sup>، فریدون آزما<sup>۳</sup>، محمودرضا مستقیمی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۹

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ساختاری تفسیری مدیریت استعداد در صنعت برق کشور بوده است. بنابراین، این تحقیق بر اساس هدف از نوع توسعه‌ای-کاربردی و بر اساس روش، توصیفی-همبستگی است. تیم مشارکت کننده تحقیق ۱۰ نفر از خبرگان نظری و تجربی می باشند که به روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شده اند. برای این منظور در گام اول عناصر تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد از ادبیات نظری (به روش مرور نظامند) و مصاحبه با خبرگان (تحلیل محتوا) شناسایی شد. خروجی این مرحله شناسایی ۳۶ مولفه در قالب شش بعد اصلی بود. در گام بعدی به منظور برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری شان از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد که در این روش بر اساس مد نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل های صورت گرفته، مدل مدیریت استعداد احصا گردید. نتایج تحقیق بیانگر آن است که ابعاد جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد، کشف استعداد و توسعه ظرفیت های درونی افراد در سطح اول و ارزیابی استعداد در سطح دوم قرار گرفتند.

**کلید واژه‌ها:** تحلیل محتوا، مدیریت استعداد، مدلسازی ساختاری تفسیری، مرور نظام مند.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

## مقدمه

وجود نظام توسعه حرفه ای به عنوان یک ویژگی نیروی انسانی در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا توسعه حرفه ای و توانمند سازی نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است (جوانبخت و اصولی، ۱۳۹۴، شمس مورکانی، خراسانی، عباسی کسان، ۱۳۹۳) و مهمترین ابزاری که در راستای توانمند سازی مورد استفاده قرار می گیرد آموزش است که با هدف ارتقا کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش موجب توانمندی افراد در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان، مورد استفاده قرار می گیرد (مبینی دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). آموزش، اغلب به عنوان یک فعالیت سازمان یافته برای افزایش دانش و مهارت‌های افراد با یک هدف مشخص تلقی می شود (جورینیان، ۱۳۹۵) و عبارت از کمک به افزایش دانش، ایجاد مهارت، تغییر نگرش‌های نیروی انسانی به طور مداوم می باشد (به رخ، ۱۳۹۸). کوزمیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) آموزش را فرآیند نظام‌داری می داند که به وسیله آن کارکنان به هدف‌های پرسنلی و نگرش سازمانی دست پیدا می کنند. درک فرنچ و استیفن میسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) آموزش را بهبود و گسترش منظم توانایی یک فرد در انجام کار یا وظیفه خاص می داند. نتایج تحقیقات داخلی حکایت از ضرورت و اهمیت آموزش‌های سازمانی می باشد (شرفی و بهار، ۱۳۹۵). نتایج تحقیقات ایران نژاد و همکاران<sup>۳</sup> (۱۳۹۴) در بررسی نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان، محمدی و نیک پور<sup>۴</sup> (۱۳۹۳) در بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با مهارت‌های مدیران، سلیمی و فرضی<sup>۵</sup> (۱۳۹۳) در بررسی رابطه رشد حرفه ای، حمایت سرپرست و توانمندسازی با نگرش‌های شغلی و رفتارهای مدنی-سازمانی کارکنان، مناجاتی و همکاران<sup>۶</sup> (۱۳۹۳) در بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با پیامدهای شغلی (تعهدسازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی)، رضازاده بهادران و همکاران<sup>۷</sup> (۱۳۹۰) در بررسی تاثیر آموزش دوره های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان، حاکی از نقش آموزش‌های سازمانی در توسعه منابع انسانی می باشد و در عصر حاضر می توان از آموزش و نقش آن به عنوان مهم ترین و موثرترین ابزار برای مقابله با چالش‌های هزاره سوم و گام نهادن در فرآیند توسعه کشورمان یاد کرد. بر این اساس سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی از مهم ترین و حساس ترین مسایل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود و برای طراحی برنامه مناسب آموزش نیروی انسانی، تدوین سیاست‌های کلی بر اساس سیاست‌های کلان حاکمیتی، سیاست‌های کلان سازمان مادر و سیاست‌های کلان سازمان ضروری است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت برای تصدی پست‌های سازمانی تربیت و به کار گرفته شوند.

گزارش وضعیت بهره وری در بانک مورد مطالعه نشان دهنده بهره وری پایین نیروی انسانی در طول پنج سال گذشته می باشد و با توجه به نبود تحقیقات در این حوزه، بنظر میرسد یکی از عوامل بهره وری پایین، نبود یک مدل سیاستگذاری آموزش مطلوب و شناسایی عوامل مداخله گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی میباشد. در این تحقیق پژوهشگر بدنبال تبیین عوامل مداخله گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی در این بانک بوده، بطوریکه بتواند از طریق اجرای آن مدل موجب توانمندسازی نیروی انسانی، رونق محیط کسب و کار و بدنبال آن موجب بهبود وضعیت بهره وری نیروی انسانی و بانک گردد.

## چارچوب نظری پژوهش

می توان سیاست‌گذاری را به عنوان یک تسمه نقاله در نظر گرفت که در آن مسائل به صورت مشکل شناسایی شده، اقدامات جایگزین طراحی می شوند، سیاست‌ها مشروعیت بخشی، اجرا و ارزیابی می شوند که در آن بازیگران، سازمان‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌ها با یکدیگر کار می کنند تا سیاست‌ها را در تلاشی برای دست‌یابی به اهداف سیاست یا برنامه اجرایی کنند (گونگ و جنسین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). سیاست آموزشی عبارت از مجموعه‌ای قوانین و رویه‌ها هستند که به منظور عملیاتی نمودن سیستم‌های آموزشی به کار گرفته می شوند (رونقی و فیضی، ۲۰۱۴).

مدل سازی سیاست را میتوان علمی تعریف کرد که از تحلیل و ارزیابی گذشته (علل) و آینده (اثر) سیاست هر جامعه در هر زمان و مکان حمایت می کند (رویز و ماریو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در حوزه سیاست، سیاستگذاران معمولاً به دنبال انواع مختلفی از اهداف سیاست هستند و به منابع متعدد اطلاعات و شواهد نیاز دارند (بدارد و اویمت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). لازار و پوس<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) سه رکن کلیدی سیاستگذاری را عبارت از:

1. Kuzmits

2. Dreck French & Stephen Mayson

3. Gong & Janssen

4. Ruiz & Mario

5. Bédard & Ouimet

6. Lazar & Paus

تشخیص و تعریف مسأله، تعیین و تدوین اهداف و تعیین ابزارها و روشها می‌دانند. سیاستگذاری آموزشی فرآیندی است که طی آن مسائل تحلیل میشوند و سیاست‌ها شکل می‌گیرند، اجرا و ارزیابی می‌شوند و در نهایت تعدیل شده یا مجددا طراحی می‌شوند. بطور کلی سیاستگذاری آموزشی شامل (۱) تحلیل بخشی (۲) سیاستها و استراتژیها (۳) انجام برنامه میباشد (کرمزادی، ۱۳۹۱) که عمدتاً از طریق برنامه ریزان آموزشی که از تخصص بیشتری در حوزه آموزشی برخوردارند و تمهید مقدمات اجرایی را بر عهده دارند صورت می‌پذیرد (آذری، شاد و ربیعی، ۱۳۹۰) و مقدمه‌ای است برای فعالیت برنامه ریزان آموزشی کارآموزی‌ها آن را چراغ راهنما برای خود قرار می‌دهند (اکبری، نویدبخش و فایندی، ۱۳۹۵).

سان و کائو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در بررسی "روابط در حال رشد بین سازمان‌های دولتی سیاست‌گذار در اقتصادهای نوظهور: یک رویکرد شبکه‌ای و کاربرد آن در سازمانهای چینی" با در نظر گرفتن رویکرد شبکه سیاست، سه مکانیزم را که بر روند روابط سازمانهای دولتی سیاستگذار در اقتصادهای در حال ظهور (دستور کار سیاست، تمرکز قدرت، ناهمگنی) مؤثر می‌باشد، تأکید و مورد توجه قرار داده، و آنها را در تجزیه و تحلیل تکامل سیاست‌ها در چین اعمال کرده است. پژوهش جونس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان نمایندگی نسلهای آینده در ساختارهای سیاستگذاری با مطالعه بر روی کشورهای سنگاپور، فنلاند، مجارستان، اسکاتلند و ولز و در پاسخ به چالش عدالت بین نسلی در سیاستگذاری، از سنگاپور، فنلاند، مجارستان، اسرائیل، اسکاتلند و ولز با هدف ارائه رویکرد مبتنی بر راه حل به چالش نابرابری بین نسلی پاسخ داده و بر توجه به آینده و تکنولوژیهای نوین در سیاستگذاری تأکید نموده است.

مورایس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان بهبود کیفیت آموزش: جستجوی سیاسی برای پیوند سیاست؛ بر مبنای مطالعه مقایسه‌ای از سه برنامه در کلمبیا و برزیل به این نتیجه می‌رسد که بر خلاف انتظارات بین‌المللی بالا، ارتباط بین ذینفعان و فرآیند سیاستگذاری و سیاست‌های آموزشی ضعیف است.

عوامل مداخله‌گر عبارت از شرایط و عوامل کلی و گسترده است که بر عملکرد و تعامل در ارتباط با واقعیت مورد مطالعه تأثیر می‌گذارد (استراوس و کوربین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). با بررسی‌های انجام شده در تحقیقات پیشین تاکنون پژوهشی در خصوص تعیین عوامل مداخله‌گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی انجام نشده است. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مداخله‌گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی در بانک بر اساس الگوی پارادایمی رویکرد تئوری داده‌بنیاد و اعتبار سنجی آن بوده است.

## روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش شناسی ترکیبی استفاده شده است. در مرحله اول این پژوهش از روش شناسی نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد که نوعی شیوه پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی است و اقدامات، تعاملات، یا فرآیندها، مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از افراد، طراحی شده است (کرسول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بر این اساس ابتدا ابزار مصاحبه طراحی، اجرا شدند. مدت مصاحبه‌ها از ۴۵ - ۷۵ دقیقه بطول انجامید. متون مصاحبه‌ها، با روش تحلیل مقایسه مداوم و مطابق با روش استراس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند. و بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها مضامین استخراج و ارائه گردیده‌اند. مشارکت کنندگان در این مرحله از پژوهش ۱۴ نفر از خبرگان شامل مدیران بانکی، سیاستگذاران بانکی و اعضای هیات علمی دانشگاه بودند که در فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۸، تعداد ۱۴ مصاحبه از آنها بعمل آمده است. این مطالعه با نمونه‌گیری هدفمند موارد بارز شروع شد که معیارهای ورود به مطالعه برای اعضا هیات علمی داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در دانشگاه، داشتن حداقل ۱۲ مقاله علمی و پژوهشی، داشتن حداقل ۴ طرح پژوهشی و راهنمایی حداقل ۸ مورد پایان‌نامه در مقطع دکتری بود که بر اساس نمونه‌گیری نظری تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. این معیارها در مدیران بانکی و سیاستگذاران بانکی حداقل ۵ سال مدیریت عالی در بانک و حداقل ۵ سال عضویت در شورای سیاستگذاری بانک بوده است. به منظور احراز اعتبار تحقیق از معیار اعتماد پذیری یا قابلیت اعتماد استفاده شده است. گوبا و لینکلن قابلیت اعتماد را شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری میدانند (پولیت و بیک<sup>۶</sup>،

- 1 . Sun & Cao
- 2 . Jones
- 3 . Morais
- 4 . Strauss & Corbin
- 5 . Creswell
- 6 . Polit & Beck

۲۰۱۳). در این پژوهش از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان (۱۴ نفر) و مرور خبرگان غیر شرکت کننده (۸ نفر) در پژوهش استفاده و مدل نهایی ارائه شد. در مرحله احراز اعتبار تحقیق ۳ زیرمضمون حذف و تعداد زیر مضمون‌ها از ۱۲ به ۹ کاهش یافت. در مرحله دوم پژوهش از رویکرد کمی پیمایشی استفاده شده است. جامعه تحقیق عبارت از کلیه کارکنان و مدیران بالای ۳ سال سابقه کار بانک مورد مطالعه در کل کشور می باشد. نمونه گیری از بین این افراد به شیوه نمونه گیری تصادفی خوشه ای و برحسب نواحی شمال، جنوب، مرکز، غرب و شرق کشور انجام شد. به این ترتیب که ابتدا از هر یک از استانهای هر ناحیه، ابتدا یک استان به طور تصادفی و سپس از همان استان انتخاب شده، به دلیل اینکه استانها تصادفی انتخاب شده و تفاوت معناداری از هم نداشتند، به طور تصادفی ۵۴ نفر کارمند و ۶ نفر مدیر با سابقه بیش از ۳ سال انتخاب و پرسشنامه ارسالی را تکمیل نموده اند. حجم کل نمونه بر اساس جدول مورگان و کرجسی با توجه به جامعه ۱۳۰۰ نفری کارکنان و مدیران بالای ۳ سال سابقه کار در کل کشور ۳۰۰ نفر تعیین شده است. نسبت مدیران با توجه به حیطه نظارت ۱۰ نفر مرئوس برای هر مدیر، ۱۰ درصد در نظر گرفته شده است. پرسشنامه اعتبار سنجی به کار گرفته شده در این مرحله بر اساس ۷۸ کد مستخرج از مصاحبه های کیفی و پس از اعتبارسنجی توسط خبرگان، در ۳ مقوله، ۹ زیر مقوله تدوین و با مقیاس ۵ درجه ای لیکرت در اختیار مدیران و کارکنان قرار گرفته است. برای تحلیل داده ها در مرحله کمی پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم با نرم افزار PLS استفاده شده است

## یافته های پژوهش

یافته های پژوهش در دو مرحله کمی و کیفی عبارتند از:

عوامل مداخله گر مرتبط با سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی عبارتند از: ملاحظات غیرکاری، مشکلات اجرایی و مشکلات زیرساختی و اعتبار این عوامل با برازندگی خیلی بالایی تایید شده است.

با توجه به یافته ها، نتایج حاصل در بخش کیفی پژوهش، در جدول یک بر اساس الگوی پارادیمی روش شناسی داده بنیاد، مضمون‌ها و زیرمضمون‌های عوامل مداخله گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی ارائه شده است.

### جدول ۱. مضمون‌ها و زیرمضمون‌های عوامل مداخله گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی و اعتبارسنجی آن

مضمون‌ها	زیرمضمون‌ها	اعتبارسنجی کیفی	اعتبارسنجی کمی
ملاحظات غیر کاری	احتمال عدم توجه به اولویتها	تایید	تایید
	ملاحظات غیر کاری در ارزیابی استعدادها	تایید	تایید
	ملاحظات غیر کاری در انتصابات	تایید	تایید
مشکلات اجرایی سیاستگذاری	کاربردی نبودن دوره های آموزشی اکادمیک	تایید	تایید
	عدم احساس نیاز به آموزش در نیروی انسانی	تایید	تایید
	تهدیدهای احتمالی فناورانه نوین	تایید	تایید
مشکلات زیرساختی	عدم توازن توسعه در کل بانک	تایید	تایید
	مقاومت در برابر هزینه کردن برای نیروی انسانی	تایید	تایید
	نظام جانشین پروری	رد	-
	مشکلات اجرایی آموزش نیروی انسانی	تایید	تایید
	مشکلات عملیاتی نشدن کدهای کارراهه شغلی کارکنان	رد	-
	فرآیندهای ارتقاء نیروی انسانی	رد	-

بر اساس جدول یک؛ با توجه به الگوی پارادیمی روش شناسی تئوری داده بنیاد که مقوله محوری و مقوله های مرتبط با آن شامل: شرایط علی، بستر محیطی، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدها را شامل می شود، عوامل مداخله گر مرتبط با سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی عبارتند از: ملاحظات غیرکاری، مشکلات اجرایی و مشکلات زیرساختی.

ملاحظات غیر کاری شامل زیر مقوله های: احتمال عدم توجه به اولویتها، ملاحظات غیر کاری در ارزیابی استعدادها، ملاحظات غیر کاری در انتصابات می باشند. برخی از مصاحبه شوندگان بر عدم توجه به اولویتها در برنامه ها و فشارهای جریانات مختلف در بانک اشاره و گفتند: " اولویتهای مکتوب با اولویتهای واقعی متفاوت است " مصاحبه شونده دیگری اشاره میکند: " به نظرم خیلی از برنامه ها تحت فشار برخی گروهها یا جریانات ذی نفوذ طراحی می شوند ".

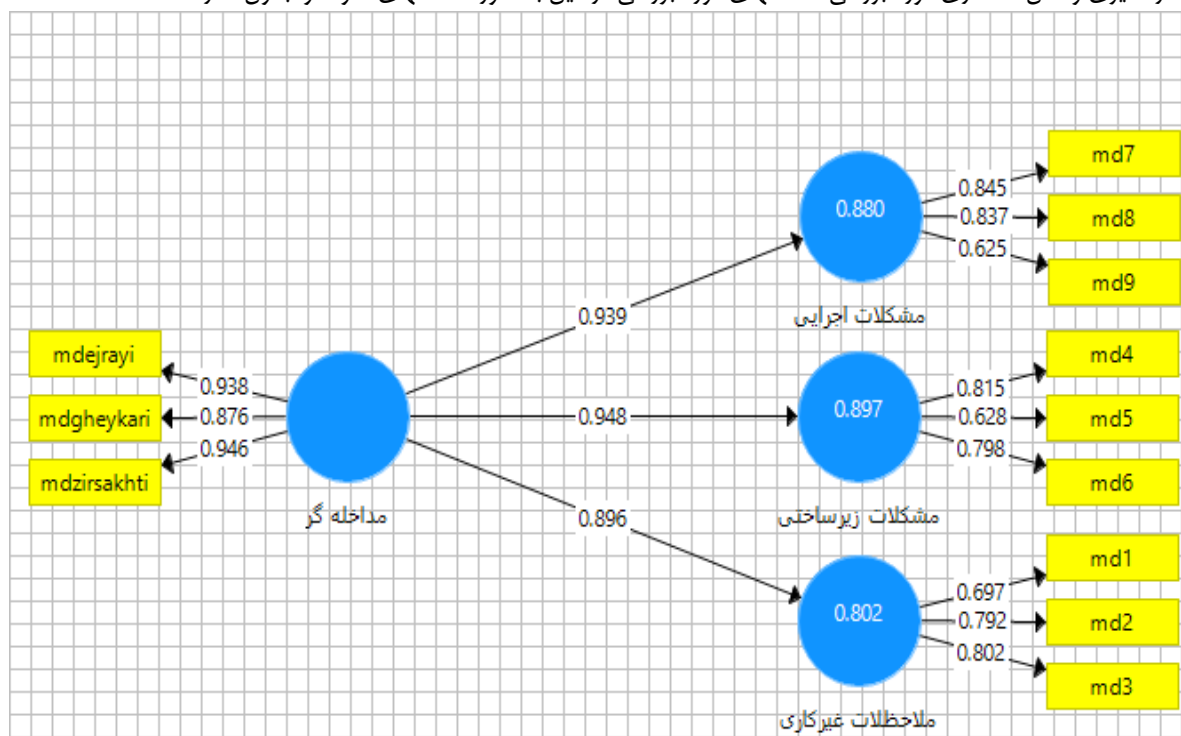
مشکلات اجرایی شامل زیر مقوله های: کاربردی نبودن دوره های آموزشی اکادمیک، عدم احساس نیاز به آموزش در نیروی انسانی، تهدیدهای احتمالی فناوریانه نوین می باشند.

برخی از مصاحبه شوندگان به تأییرپذیری محض از سرفصلهای دانشگاهی، بی توجهی به نیازهای عملیاتی، غیر آموزشی بودن سیاستگذاران، اولویت سیاستگذاران به نیازهای اقتصادی بانک، گرایش سیاستگذاران به فناوریهای جدید بدون توجه اساسی به پیامدهای آن و ... اشاره نموده اند. مصاحبه شونده ای گفته است " مطالب صرف دانشگاهی در برخی موارد به درد کارکنان و مدیران نمی خورد" مصاحبه شونده دیگری اظهار داشت " برای سیاستگذاران بانکی توسعه بانک و کسب سهم بیشتر از بازار هدف مهمتر هست تا آموزش کارکنان" مصاحبه شونده ای اشاره می کند " فقط جدید بودن فن آوری در عرصه سیاستگذاری مهم نیست و درصد موفقیتهای ناشی از آن مهمتر هست".

مشکلات زیرساختی شامل زیر مقوله های: عدم توازن توسعه در کل بانک، مقاومت در برابر هزینه کردن برای نیروی انسانی، مشکلات اجرایی آموزش نیروی انسانی می باشد.

برخی از مصاحبه شوندگان به نگرش منفی سیاستگذاران به هزینه های آموزشی، نبود همراستایی سیاستهای مرتبط با آموزش با برنامه های توسعه بانک، تداخل زمان آموزش با اوقات اداری، کیفیت مدرسان دوره ها، نامناسب بودن فناوری مورد استفاده در آموزش و ... اشاره نموده اند. مصاحبه شونده ای گفته است " واقعا آموزش در مواردی جواب نمیدهد و بعضا هم دیر جواب میدهد و شاید راههای با صرفه تر دیگری باشد" و مصاحبه شونده ای نیز اظهار داشت " شاید غیر از آموزش راههای با صرفه تر دیگری باشد" مصاحبه شونده دیگری اظهار داشت " نبود پیش بینی های متناسب با حضور کارکنان و مدیران در دوره ها یکی از مسایل هست و کارکنان مجبورند وظایفشان را بعدا انجام دهند" مصاحبه شونده ای اشاره می کند " مدرس دوره می تواند یک برنامه خوب را به هم بزند".

یافته های بخش کمی پژوهش نیز نشان دهنده اعتبار بالا و برازش مناسب مدل عوامل مداخله گر می باشد. برای اندازه گیری مدل اندازه گیری و مدل ساختاری مورد بررسی شاخصهای مورد بررسی در ذیل به صورت شکلهای ۱ و ۲ و جدول ۲ ارائه شده است.



شکل ۱. بارهای عاملی گویه‌های عوامل مداخله گر سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی، ضرایب مسیر و ضریب تعیین تصحیح شده پس از حذف گویه های با بار عاملی کمتر از ۰/۴

بر اساس ضرایب بار عاملی هر یک از گویه ها از بین ۱۲ گویه به کار گرفته شده در این بعد از الگوی پارادایمی حاصل از پژوهش کیفی، با توجه به اینکه مقادیر بار عاملی ۳ گویه پایین تر از ۰/۴ بوده اند در مدل نهایی استخراجی حذف شده است و گویه های حفظ شده با بار عاملی بالای ۰/۴ می توانند برآورد مناسبی از مؤلفه ها را نشان دهند. ضرایب تعیین تصحیح شده داخل دایره ها نیز نشان

دهنده مقدار کامل ارتباط بالای ملاحظات غیرکاری، مشکلات زیرساختی و مشکلات اجرایی در تبیین عوامل مداخله گر سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی است.

## جدول ۲. نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه گیری و ساختاری و کلی عوامل مداخله گر سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی

ملاحظات غیرکاری	مشکلات زیرساختی	مشکلات اجرایی	متغیر شاخص	برازش مدل
۰/۸	۰/۷۹	۰/۸۱	پایایی مرکب (CR)	مدل اندازه گیری
۰/۵۸	۰/۵۶	۰/۶	روایی همگرا (AVE)	
۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۹۴	روایی واگرا	
۰/۸۹	۰/۹۴	۰/۹۳	ضریب مسیر (Path Coefficient)	
۰/۸	۰/۸۹	۰/۸۸	ضریب تعیین تصحیح شده (R2 adjusted)	مدل ساختاری
۰/۴۳	۰/۴۸	۰/۵	معیار پیش بینی (Q2)	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۵۷	۸۷/۸۹	۹۵/۶۲	مقدار T	
		۰/۸۶	میانگین ضرایب تعیین تصحیح شده	برازش مدل کلی
		۰/۶۰۸	میانگین مقادیر اشتراکی	
		۰/۵۲	مقدار (GOF) برازندگی	

با توجه به جدول دو مقدار T در همه گویه ها و مؤلفه ها بالای ۱/۹۶ بوده و مدل ساختاری از برازش مناسبی برخوردار می باشد. همچنین بر اساس داده های جدول دو و با توجه به معیارهای ارزیابی برازش مدل، مدل اندازه گیری و ساختاری مورد بررسی از برازش معناداری برخوردار می باشد. بر اساس شاخص GOF می توان گفت، با توجه به اینکه این شاخص بالاتر از ۰/۳۶ می باشد، مدل از نیکویی برازش بالایی برخوردار است و بر این اساس مدل ارائه شده از اعتبار بالایی برخوردار است.

## بحث و نتیجه گیری

مطالعات پیشین نشان دهنده مهم بودن آموزش کارکنان و مدیران در سازمان و ضرورت استفاده از نظام آموزش نیروی انسانی برای ارتقاء دانش، مهارت و نگرش کارکنان و مدیران می باشد و پژوهشگران معتقدند میتوان با طراحی برنامه هایی، ناهماهنگی موجود بین اولویت بهبود نیروی انسانی و سایر اولویتهای سازمان را برطرف و خلاء موجود را پر نمود (پالسدوتیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). به این ترتیب می توان مهارت‌های کارکنان و مدیران را ارتقاء داده (ماهان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) و پیامدهای مثبتی همچون بهره وری را فراهم نمود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر عوامل مداخله گر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی در سه عامل: ملاحظات غیرکاری، مشکلات اجرایی و مشکلات زیرساختی قابل دسته‌بندی است.

با توجه به ماهیت دوره های آموزش و لزوم یکپارچگی آن (واکیدا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) با سایر برنامه های سازمان و با سیاستهای ملی و نیز سایر حوزه های استراتژیک در سازمان، در تحلیل عوامل مداخله گر نیز، یکپارچگی و انسجام آموزش در کنار سایر برنامه ها قابل توجه می باشد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش مکونیک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، جو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، کاکوما<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، جسوس<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همسو می باشد.

1. Pálsdóttir
2. Mahan
3. Wakida
4. Maconick
5. Joo
6. Kakuma
7. Jesus

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت مهم‌ترین عواملی که سبب عدم اجرای صحیح سیاست‌ها می‌شوند، عبارتند از: بروز عوامل محیطی بحران‌زا، عوامل سیاسی، موافق نبودن ذی‌نفعان، توجه صرف به هدف، تشخیص نادرست مساله و نیاز، نبود ارتباط و هماهنگی بین دستگاه‌ها، عدم طراحی ساختار مناسب اجرا، مهارت‌های کم مجریان، نبود نظام ارزیابی. در یک جمع بندی باید گفت ضعف در طراحی اسناد کلان، عوامل طبیعی، فشار اطرافیان، منافع حزبی، انتظار عکس‌العمل فوری و کوتاه مدت از سوی جامعه، عدم تخصص کافی کنشگران مقام اجرا، نگاه‌های متعصبانه و جزءنگرانه، از جمله عواملی هستند که دست به دست هم می‌دهند تا مانع عملیاتی شدن برنامه‌های کلان ملی، آن گونه که منظور واضعان آن بوده است، شوند و بروز ظاهری یابند. در جامعه مورد مطالعه نیز نبود ساختار مشخص سیاستگذاری و یا تأثیرپذیری آن از روابط و مناسبات غیرکاری، نبود زیرساخت‌های مناسب برای سیاستگذاری به شیوه نوین و بویژه سیاستگذاری مبتنی بر شواهد، و نیز وجود مشکلات اجرایی در عوامل و فرآیندهای درگیر در سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی شایسته توجه و اندیشه لازم برای مواجهه مناسب با این عوامل مداخله‌گر می‌باشد.

در این پژوهش در مرحله کیفی فقط از روش شناسی تئوری داده‌بنیاد و صرفاً از ابزار مصاحبه و در مرحله کمی فقط از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است که از محدودیت‌های پژوهش می‌باشند و بایستی در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرند. در راستای نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت: در نظام سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی در بانک، توجه به عوامل مداخله‌گر در سیاستگذاری آموزش شایسته توجه بیشتری است بر این اساس پیشنهاد می‌شود، یافته‌های این پژوهش به عنوان مبنایی برای سیاستگذاری آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران استفاده و ملاحظات غیرکاری، مشکلات زیرساختی و اجرایی و رفع آنها در فرآیند سیاستگذاری آموزش نیروی انسانی مورد توجه قرار گیرد. به تغییر نگرش مدیران در ارتباط با اولویتها، نگاه سرمایه‌گذاری به آموزش، توجه به نیازهای کاری، دوری از ملاحظات غیر کاری و پشتیبانی شایسته از زیرساخت‌های آموزش نیروی انسانی توجه بیشتری گردد.

## منابع

- اکبری، احمد، نویدبخش، سیما، بختیاری فایندری، منصوره (۱۳۹۵). الگوی پیشنهادی نظام مند برای سیاست گذاری در آموزش و پرورش. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۲)، ۱۷۲-۱۷۹.
- ایران نژاد، پریسا، ایرج ساعی ارسی، مریم موسوی. (۱۳۹۳) "نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان براساس مدل راف." علوم رفتاری، ۶(۲۲)، ۲۴-۹.
- به رخ، سمیرا (۱۳۹۸) فرآیند آموزش کارکنان سازمان و ضرورت اجرای آن، فصلنامه لیزینگ صنعت معدن، شماره ۱۶، ۲۴-۲۷.
- جوانبخت ماریا، اصولی علی. بررسی مؤلفه‌های اثربخشی آموزش کارکنان؛ مطالعه‌ی موردی شرکت نفت خزر. ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز. ۱۳۹۴؛ ۱۳۹۴ (۱۲۴): ۲۲-۱۶
- شرفی، محمود و بهار، محبوبه (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی تاثیر آموزش ضمن خدمت در رفع نیازهای آموزشی و رضایت شغلی معلمان ایران و آلمان، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۱ صص ۲۱-۴۶.
- شمس مورکانی غلامرضا، دانشمندی سمیه. بررسی نقش مهم‌ترین عوامل محیطی بر انتقال آموزش کارکنان: مطالعه موردی. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۳۹۳؛ ۳ (۱): ۹-۴۴
- کرزادی، مسلم. (۱۳۹۱). تبیین سیاستگذاری آموزشی در زمینه تربیت مدنی با نگاهی به نظام آموزشی پس از انقلاب. تجربه، ۶، ۱۱۶-۱۲۱.
- مبینی‌دهکردی، الهه، ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵). "تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد." پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی ۲۵، ۵۹-۸۱.
- محمدی، مرضیه، نیک پور، امین (۱۳۹۳) "بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با مهارت‌های مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی، مناطق هشت و دوازده)." پژوهشگر (مدیریت)، ۱۱(۳۳)، ۷۷-۹۰.
- Bédard, P.-O., & Ouimet, M. (2016). Persistent misunderstandings about evidence-based (sorry: informed!) policy-making. *Archives of Public Health*, 74, 31. doi:10.1186/s13690-016-0142-z
- Creswell, J. (2018). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.

- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*, 29, S61-S71. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.08.004>
- Jesus, T. S., Landry, M. D., Dussault, G., & Fronteira, I. (2017). Human resources for health (and rehabilitation): Six Rehab-Workforce Challenges for the century. *Hum Resour Health*, 15(1), 8. doi:10.1186/s12960-017-0182-7
- Joo, J. H., Jimenez, D. E., Xu, J., & Park, M. (2019). Perspectives on Training Needs for Geriatric Mental Health Providers: Preparing to Serve a Diverse Older Adult Population. *Am J Geriatr Psychiatry*, 27(7), 728-736. doi: 10.1016/j.jagp.2019.03.015
- Kakuma, R., Minas, H., van Ginneken, N., Dal Poz, M. R., Desiraju, K., Morris, J. E., . . . Scheffler, R. M. (2011). Human resources for mental health care: current situation and strategies for action. *Lancet*, 378(9803), 1654-1663. doi:10.1016/s0140-6736(11)61093-3
- Lazar, M., & Paus, V. (2013). Roma Civil Society, a Stakeholder Involvement in Public Policymaking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 259-263. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.424>
- Maconick, L., Jenkins, L. S., Fisher, H., Petrie, A., Boon, L., & Reuter, H. (2018). Mental health in primary care: Integration through in-service training in a South African rural clinic. *African journal of primary health care & family medicine*, 10(1), e1-e7. doi:10.4102/phcfm. v10i1.1660
- Morais de Sa e Silva, M. (2015). Conditional cash transfers and improved education quality: A political search for the policy link. *International Journal of Educational Development*, 45, 169-181. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.09.003>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2013). *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. Philadelphia: LWW; Eighth, North American edition.
- Ronaghi M., & Feyzi K. (2014). Effective Factors on Education Policies and Academic Technology. *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 7(3), 167-173 .
- Ruiz, E., & Mario, A. (2011). Policy modeling: Definition, classification and evaluation. *Journal of Policy Modeling*, 33(4), 523-536. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2011.02.003>
- Strauss A, Corbin J. (2014) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4th ed. Los Ange

#### نحوه استناد به مقاله:

حسامی؛ مریم، سمیعی؛ روح‌اله، آزما؛ فریدون، مستقیمی؛ محمودرضا. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت برق کشور با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ۴ (۲)، ۹۵-۱۰۲. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_683243.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_683243.html)