

## واکاوی و اعتبارسنجی مؤلفه های مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوی توتادو

لیلی کفاش<sup>۱</sup>، رضا زارعی<sup>۲\*</sup>، نادر شهامت<sup>۳</sup>، احمد رضا اوجی نژاد<sup>۴</sup>

۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

۲- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران (نویسنده مسئول).

۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی و اعتبارسنجی مؤلفه های مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوی توتادو بود. روش پژوهش، آمیخته (کیفی-کمی) بود. مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان بانک آینده بودند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور گزینش شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. یافته ها با رویکرد گراند تئوری و با استفاده از نرم افزار ATLASTI کدگذاری و تحلیل شدند. اعتباریابی یافته بر اساس روش های سه سویه سازی، موضع گیری پژوهشگر و کاوش بوسیله مشارکت کنندگان انجام شد. در مرحله کمی روش پژوهش توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک آینده به تعداد ۳۰۰ نفر بود. نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پژوهش با استفاده از روایی محتوایی محاسبه گردید. برای تعیین پایایی پژوهش از پایایی ترکیبی استفاده شد. یافته های پژوهش در پنج مقوله شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبرد و پیامدها در چهار دسته فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی به تفکیک در ۶ مقوله، ۱۷ کد محوری شناسایی شدند. نتایج نشان داد که مدل آموزش و بهسازی کارکنان بر مبنای الگوی توتادو در صنعت بانکداری باعث افزایش توانمندی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش بهره وری سازمانی می شود. معادلات ساختاری نشان داد روابط پیشنهادی در تحلیل کیفی از نظر آماری نیز مورد تأیید است. بارهای عاملی بالای ۰/۳، آماره های تی بالاتر از ۱/۹۶ به دست آمدند. بنابراین مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو از برآزش لازم برخوردار است.

### اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال :

1402/08/18

تاریخ پذیرش

1403/02/02

(مقاله پژوهشی)

**کلمات کلیدی:** آموزش و توسعه منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، الگوی توتادو، اعتبارسنجی

### مقدمه

در دوران حاضر، توسعه و بهبود مهارت ها و توانایی های منابع انسانی یک سازمان، عنصری بسیار بنیادین برای رشد و پیشرفت آن است. از یک سو، پیشرفت های فناوری و رقابت فراگیر، سرعت تغییرات در بازار کار را بیش از پیش افزایش داده و از سوی دیگر،

منابع انسانی به عنوان دارایی اصلی هر سازمان شناخته می‌شوند. این تغییرات مستلزم تطابق سریع سازمان‌ها با نیازها و افزایش بهره‌وری و کارایی منابع انسانی آنهاست. از این رو بهسازی و آموزش منابع انسانی اهمیت بسیاری پیدا کرده است (AITaweel et al, 2023). محققان منابع انسانی (Jacobs, 1990, Kurian, 2018, Muduli, 2015, Snell, 1996)، کارکنان را به عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌ها قلمداد می‌کنند که می‌توانند سازمان‌ها را به سمت موفقیت سوق دهند. از آنجایی که، کارکنان در مواقع بحرانی، واکنش‌های متفاوتی را نشان می‌دهند (Smollan et al, 2010) و ممکن است سازمان‌ها اختلال‌های غیرقابل‌تصور را تجربه کنند، نقش بهسازی منابع انسانی زمانی حیاتی می‌شود که بر اهمیت رفاه اجتماعی سرمایه‌های انسانی خود تأکید دارد و به سازمان‌ها کمک می‌نماید در طی هر گونه بحرانی به مراقبت از ارزشمندترین دارایی‌هایشان پردازند (Dirani et al, 2020). برای رویارویی با این چالش‌ها، سازمان‌ها نیازمند یک ظرفیت‌سازی و انعطاف‌پذیری بالاتری هستند و با ورود توسعه منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک کسب و کار، می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمانی را در این باره افزایش دهد. در واقع، توسعه منابع انسانی به عنوان یک عنصر موفقیت در عصر پیچیدگی‌ها و بحران‌ها در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند سازمان‌ها را از طریق سیاست‌ها و استراتژی‌های خاص خود به سوی جنبش تغییر هدایت نماید (Mitsakis, 2020).

بهسازی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن مانند آموزش و گسترش کمی و کیفی آن در تسهیل توسعه، نقش مهمی دارد (Timothy & Agbenyega, 2018). بهسازی منابع انسانی به فرآیندی اشاره دارد که در آن سازمان‌ها و افراد تلاش می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، سوابق، و توانمندی‌های انسانی خود را بهبود دهند و توسعه دهند. این فرآیند به منظور افزایش عملکرد فردی و سازمانی انجام می‌شود و به تمامی جنبه‌های توسعه منابع انسانی اشاره دارد، از آموزش‌های تخصصی گرفته تا توسعه حرفه‌ای، ارتقاء مهارت‌ها، و توانایی‌های رهبری (Thite, 2020). نادلر و نادلر<sup>1</sup> (۲۰۱۲)، بهسازی منابع انسانی را «به عنوان فرآیند بهبود افراد، گروه‌ها و عملکردهای سازمانی از طریق آموزش، کارراه شغلی، و خلاقیت‌های توسعه سازمانی» تعریف کرده‌اند (Nguyen, Li, Spiegler, 2018). سوانسون<sup>2</sup> (۲۰۰۱)، بهسازی منابع انسانی را به عنوان «فرآیند توسعه و تخصص‌گرایی به منظور بهبود سیستم‌های سازمانی، فرآیندهای کاری، عملکرد فردی و تیمی» توصیف نموده است (Koukpaki et al, 2020). یوواراج و مولوگتا<sup>3</sup> (۲۰۱۳)، عنوان داشتند که بهسازی منابع انسانی اشاره به «بهبود مستمر توانایی‌ها و عملکرد کارکنان از طریق شیوه‌های موجود آموزش، توسعه کارراه شغلی، ارزیابی و مدیریت عملکرد» دارد، و توسعه سازمانی به عنوان مؤلفه‌ای از بهسازی منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. بهسازی منابع انسانی شامل هفت بعد آموزش خلاقیت، مربیگری، توسعه کارراه شغلی، توسعه رهبری، تیمسازی، مدیریت عملکرد، و تغییر فرهنگ می‌باشد (Hirudayaraj & Matić, 2021).

شغل هر فرد باید تأمین‌کننده قسمتی از نیازهای مادی، روانی و اجتماعی او باشد. از آن جا که تلاش هر سازمان به حداکثر رساندن بازده و بالا بردن کیفیت آن است، بنابراین باید این هدف با جدیت تمام دنبال شود. هم‌چنین، بازدهی هر سازمان منوط به آموزش نیروی ماهر و متخصص در زمینه‌های گوناگون می‌باشد و بالا بردن کیفیت مهارت‌های این نیروها نیز از اهداف هر سازمان می‌باشد و برای رسیدن به چنین هدفی داشتن نیروی ماهر و باانگیزه سرشار از انرژی، لازم و حتمی می‌باشد (Siegel et al, 2021). پس کارکنان می‌توانند از طریق برقراری روابط انسانی، جو دوستانه، مشارکت، پذیرش و اعمال روش‌های انسانی در محیط کار تأثیر مثبتی بر ارتقای عملکرد شغلی و در نتیجه در ترقی و بهره‌وری سازمان داشته باشند (Zandipour and Azizi, 2013). از طرفی بدون تردید آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است (Zandi, Mousavinejad and Ahmadi, 2013). اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با

<sup>1</sup> Nadler & Nadler

<sup>2</sup> Swanson

<sup>3</sup> Yuvaraj & Mulugeta

تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است، بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. بنابراین آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی می‌باشد و مدیران آگاه و موفق، لزوم آموزش را بدرستی می‌فهمند و توسعه منابع انسانی را یکی از الزامات سازمانی تلقی می‌کنند (Agarwal, Chawla & Singh, 2017). هدف نظام آموزش و بهسازی سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد (Zandipour & Azizi, 2019). در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به‌عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد (Jafarian, Samiyan and Azari, 2016). همچنین نتایج پژوهش‌های انجام شده در مورد سازمان‌های دارای برنامه‌های آموزشی در مقایسه با سازمان‌هایی که برای کارکنانشان فعالیت‌های آموزشی ندارند، حاکی از این است که سازمان‌های دارای برنامه‌ی آموزشی عملکرد بهتری داشته‌اند. بین هزینه‌های آموزش هر کارکن در سازمان با عملکرد آن شخص ارتباط مستقیمی وجود دارد (Taherkhani and Hamidi, 2019).

توتادو به عنوان یک الگوی ژاپنی برای توسعه مهارت‌ها و بهسازی منابع انسانی در یک سازمان شناخته می‌شود. این الگو به معنای بهبود مداوم در کارایی و عملکرد افراد اشاره دارد. با توجه به محیط رقابتی فعلی، بهسازی و آموزش منابع انسانی بر اساس این الگو می‌تواند بهبود چشمگیری در عملکرد سازمانی و افزایش توانایی اجرای استراتژی‌های تجاری داشته باشد. (Al-Hanawi et al, 2019)

الگوی توتادو در زمینه ارزیابی آموزش و بهسازی، الگویی نسبتاً جدید است که ارزیابی اثربخشی و کارایی آموزش و بهسازی را در سطحی فراتر نسبت به مدل‌های قبلی همچون کرک پاتریک و مدل طبقه‌بندی کرایگر ارزیابی می‌کند و روش‌های ارزیابی قبلی را یکپارچه و نتایج متنوع حاصل از مشارکت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی را توصیف می‌کند. بر اساس الگوی توتادو، مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی باید به شکلی ساختارمند و مستمر اجرا شود. افراد باید تشویق به تمرین مداوم داشته باشند و مهارت‌های جدید را به تدریج در محیط کاری خود به کار بگیرند. این مدل همچنین باید از ابزارها و منابع آموزشی متنوعی استفاده کند، از جمله دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها، و منابع آموزشی آنلاین. همچنین، ارزیابی دوره‌های آموزشی و تطابق آنها با نیازهای سازمانی نیز باید به صورت دقیق انجام شود. در کل، مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی بر اساس الگوی توتادو می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا منابع انسانی خود را به عنوان یک دارایی ارزشمند ترتیب دهند و به بهبود بهره‌وری و عملکرد کلی سازمانی خود دست یابند. (Machado, ۲۰۱۸).

مطالعاتی که در حوزه بهسازی منابع انسانی انجام شده، حاکی از گستردگی بسترهای سازمانی مختلف و بررسی موضوع بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های گوناگون دارد. به عنوان نمونه می‌توان به مطالعه کوکپاکی و همکاران (۲۰۲۰)، بهسازی منابع انسانی را در ایجاد برندهای سازمانی مبتنی بر دیدگاه قابلیت‌های پویا در صنعت هتلداری بررسی نمودند. بلانکو<sup>1</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، که در کارخانجات اسپانیا به بررسی بهسازی منابع انسانی و سرمایه انسانی در زمینه تاب‌آوری شرکت پرداختند. جانگ و آردیچویلی<sup>2</sup> (۲۰۲۰)، که نقش بهسازی منابع انسانی در مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و نوآوری‌های پایدار شرکت‌های چندملیتی اروپا، آسیا و آمریکای شمالی، یورائو و گوپتا<sup>3</sup> (۲۰۱۹) اثرات اقدامات بهسازی منابع انسانی را در شرکت‌های نرم‌افزاری هند بررسی کردند. اوتو (۲۰۱۹)، در پژوهش خود اقدامات بهسازی منابع انسانی را در صنعت بانکداری و همچنین اثرات اقدامات بهسازی منابع انسانی

<sup>1</sup> Blanco

<sup>2</sup> Jang & Ardichvili

<sup>3</sup> Uraon & Gupta

در صنعت داروسازی را مورد بررسی قرار داده‌اند. پارک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، که موضوع بهسازی منابع انسانی را در ارتباط با دوره‌های آموزشی آنلاین در بانک، شرکت نرم‌افزاری و تولیدی مورد مطالعه قرار داده‌اند و یا مطالعه الحناوی و همکاران (۲۰۱۹)، که موضوع بهسازی منابع انسانی را در بستر نظام سلامت عربستان سعودی مورد پژوهش قرار داده‌اند و می‌توان به پژوهش‌هایی اشاره نمود که بهسازی منابع انسانی را به صورت کلان و در سطح سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولتی (کره جنوبی) مانند مطالعه روح<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، و یا پارک و همکاران (۲۰۲۰)، که حمایت دولتی از بهسازی منابع انسانی را در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) کره جنوبی، مورد بررسی قرار داده‌اند اشاره نمود.

در مطالعات داخلی نیز، پژوهش‌های صورت‌گرفته بیشتر در ساختارهای دولتی بوده است. مانند پژوهش دیا و نوری (۱۴۰۰) که در شرکت‌های بیمه به بررسی بهسازی و آموزش منابع انسانی پرداختند. جلالی و جعفری (۱۴۰۲) در آموزش و پرورش؛ مرتضوی فرد (۱۴۰۱) در دانشگاه؛ کریمی و همکاران (۱۴۰۱) در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ سرشار و سمیعی (۱۳۹۸) در سازمان‌های دولتی ایران؛ به پژوهشی در زمینه آموزش بهسازی منابع انسانی مبادرت نمودند.

چنانکه مشاهده می‌شود، پژوهش‌های منابع انسانی به ویژه آموزش و بهسازی منابع انسانی چه در مطالعات داخلی و چه خارجی براساس الگوهای ارزشیابی بسیار اندک است و به نوعی بستر مطالعاتی ارزشیابی (مانند الگوی توتادو) بسیار مغفول مانده است. در حالی که، امروزه تأکیدات بسیاری بر محورهای خودارزیاب می‌گردد. هرد<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، بیان می‌دارد که توسعه مهارت‌های انسانی به عهده‌ی منابع انسانی است که می‌بایست کمبودهای متعددی همچون شکاف‌های دانشی را تعدیل نماید (Ferreira et al, 2021). اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند آموزش و توسعه، فرآیندهای مدیریت دانش و رفتارهای مدیریت پیش از دانش، مانند انگیزه اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار میدهد (Gagné et al, 2019؛ Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2013). بطوری که، جو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، بیان می‌دارند که یادگیری و توسعه و ایجاد یک محیط و فرهنگ سازمانی مناسب در حیطه‌ی بهسازی منابع انسانی قرار دارد و بهسازی منابع انسانی می‌تواند نقش محوری را در افزایش نوآوری و خلاقیت شرکت‌های دانش‌بنیان ایفاء نماید (Hirudayaraj & Matić, 2021).

از طریق مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند افراد خود را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های جدید آماده کنند. این مدل نه تنها به بهبود مهارت‌های تخصصی افراد کمک می‌کند بلکه به توسعه مهارت‌های بین‌فردی و مدیریتی نیز می‌پردازد. از این رو، مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی به عنوان یک راهکار حیاتی برای تعادل میان منابع انسانی و اهداف سازمانی به شمار می‌آید (Xia et al, 2023). آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان یک فرآیند استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد، زیرا برای حفظ رقابت‌پذیری و توسعه پایدار، نیاز به کارکنان با مهارت‌ها و توانمندی‌های مناسب دارند. (Alshurideh et al, 2023). بهسازی منابع انسانی می‌تواند به تغییر فرهنگ سازمانی به سمت یادگیری مداوم و توسعه‌پذیری کمک کند (Al Kurdi et al, 2020).

بنابراین آموزش منابع انسانی فرآیندی است که به منظور افزایش مهارت‌ها، دانش، قابلیت‌ها و عملکرد کارکنان در یک سازمان انجام می‌شود. این فرآیند شامل ارائه آموزش‌های متنوع به کارکنان با هدف توسعه و بهبود آن‌ها در زمینه‌های مرتبط با شغل و سازمان است (Collins, 2021).

با توجه به جدید بودن این مدل، در سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی کمتر به کار گرفته شده است در نتیجه انجام پژوهشی که بتواند مدل آموزش و بهسازی در منابع انسانی را بر مبنای الگوی نوین توتادو طراحی و تبیین کند، بیش از پیش ضرورت داشت. در

<sup>1</sup> Park

<sup>2</sup> Roh

<sup>3</sup> Hurd

<sup>4</sup> Joo

این میان رویکرد توتادو (Uraon et al, 2019؛ Bujold, Roberge-Maltais, Parent-Rochelleau, 2023). نظریه توتادو مدتهاست که پیشرفت‌های نظری در روابط آموزشی و دانش منابع انسانی را تبیین می‌نماید و از یک زیربنای غنی و میان‌رشته‌ای در منطق ارزشیابی خود برخوردار است که به مطالعات کلاسیک در کار و سازمان‌ها کمک می‌نماید (Mohanon et al., 2023). این الگو به عنوان یکی دیگر از رویکردهای مرتبط با حوزه‌ی آموزش و بهسازی منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و این کمبود مطالعات مبتنی بر رویکرد ارزشیابی در ارتباط با آموزش بهسازی منابع انسانی مختص مطالعات داخلی نیست، حتی در پژوهش‌های خارجی نیز این کمبود دیده می‌شود و بیشتر مطالعات بر اساس رویکردهای روانشناسی و اقتصادی به بررسی بهسازی منابع انسانی پرداخته‌اند. بنابراین پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سوالات است که ۱- مؤلفه های الگوی بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو کدامند؟ و ۲- آیا مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو از اعتبار کافی برخوردار است؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش یک راهبرد ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی بود که در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش شامل دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی بود. در بخش کتابخانه‌ای اسناد بالادستی و اسناد و مدارک آموزش و توسعه منابع انسانی مرتبط با صنعت بانکداری است. این اسناد عبارتند از: کتابچه نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی (اسناد واحد مدیریت آموزش و توسعه دانش بانک)، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی (بخشنامه مربوط به فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری) و اسناد راهبردی بانک آینده. بخش میدانی در این بخش از پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، نخبگان، خبرگان و مدیران اجرایی بانک آینده استان فارس در سال ۱۴۰۲ بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. ابزار گردآوری داده های پژوهش در این مرحله مصاحبه نیمه ساختمند با رویکرد اشباع نظری بود. برای تعیین نمونه‌های در این مرحله پژوهش و انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و از تعداد ۲۰ نفر مصاحبه به عمل آمد. برای تحلیل داده های پژوهش در بخش کیفی از رویکرد گراندد تئوری استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام خواهد شد. اعتبار یابی داده‌های کیفی در طول تحلیل داده‌ها با اقتباس از روش‌های پیشنهادی مردیت گال، والتر بورگ و جويس گال (۱۹۹۴) به سه روش؛ موضع‌گیری پژوهشگر، کاوش به‌وسیله مشارکت‌کنندگان و همسوسازی (سه سوسازی) انجام گرفت. در زیر جدول ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان ارائه گردیده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

بخش	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
بخش میدانی	جنسیت	زن	10	50%
		مرد	10	50%
بخش میدانی	تحصیلات	کارشناسی ارشد	11	55.56%
		دکتری و بالاتر	9	44.44%
	سابقه کار	15-20	3	11.11%
20-25		6	27.78%	
۲۵ و بالاتر		11	61.11%	

11.11%	3	30-40	سن	
38.89%	8	40-50		
50.00%	9	۵۰ و بالاتر		
44.44%	9	استادیار	رتبه علمی	
33.33%	7	دانشیار		
22.22%	3	استاد		
100.00%	4	اسناد بالادستی و اسناد و مدارک آموزش عالی		بخش کتابخانه‌ای

بخش دوم این پژوهش یک طرح تحقیق کمی بود که باهدف ارزیابی و برآزش مدل پیشنهادی به دست آمده از بخش کیفی انجام شد و روش انجام آن توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک آینده، می‌باشد به تعداد ۳۰۰ نفر بود. نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها براساس جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری در جداول زیر مشاهده می‌گردد.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۷۲	۲۴٪
	مرد	۲۲۸	۷۶٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	11	55.56%
	دکتری و بالاتر	9	44.44%
سن	15-20	3	11.11%
	20-25	6	27.78%
	۲۵ و بالاتر	11	61.11%
سابقه کار	۶ تا ۱۰ سال	۳۴	۱۱.۵٪
	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۲	۲۴٪
	۱۶ تا ۲۰ سال	۶۹	۲۳٪
	۲۱ تا ۲۵ سال	۷۲	۲۴٪
	۲۶ تا ۳۰ سال	۵۳	۱۷.۵٪
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۶۶	۲۲٪
	کارشناسی ارشد	۱۰۲	۳۴٪
	دکتری	۱۳۲	۴۴٪

ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو بود که بر اساس معیارهای استخراج شده در مرحله کیفی با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با اساتید و خبرگان بانک آینده ابعاد و مولفه‌های آن شناسایی و تدوین گردید. جهت اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا انتخاب شده است از شاخص نسبت روایی محتوا طبق فرمول لاوشه (CVR) و برای اطمینان از این که آیتم‌های ابزار به بهترین نحو جهت اندازه گیری محتوا طراحی شده‌اند از شاخص روایی محتوا والتز و باسل (CVI) استفاده گردید. هر دوی این شاخص‌ها، در نهایت، اعتبار گویه‌های پرسشنامه را تأیید کردند. به منظور

تعیین پایایی از پایایی ترکیبی استفاده شد. روایی سازه‌های پرسشنامه نیز با تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت و مطلوب بودن مدل تأیید گردید. خلاصه نتایج تحلیل عاملی، روایی همگرا و پایایی ترکیبی پرسشنامه در جدول ۳ مشاهده می‌گردد.

جدول ۳. خلاصه نتایج تحلیل عاملی، روایی همگرا و پایایی ترکیبی پرسشنامه

CR	AVE	رتبه	بارعاملی	مقوله محوری	مقوله انتخابی
794/0	599/0	1	730/0	عوامل فردی	عوامل علی
		2	341/0	عوامل گروهی	
		4	304/0	عوامل سازمانی	
		3	319/0	عوامل اجتماعی	
885/0	644/0	2	704/0	راهبردهای فردی	راهبردها
		4	341/0	راهبردهای گروهی	
		1	753/0	راهبردهای سازمانی	
		3	352/0	راهبردهای اجتماعی	
865/0	748/0	3	386/0	پیامد فردی	پیامدها
		4	352/0	پیامد گروهی	
		1	598/0	پیامد سازمانی	
		2	441/0	پیامد اجتماعی	
842/0	700/0	3	300/0	بسترهای گروهی	عوامل زمینه‌ای
		1	441/0	بسترهای سازمانی	
		2	367/0	بسترهای فردی	
830/0	703/0	1	412/0	مداخله گر سازمانی	عوامل مداخله گر
		2	352/0	مداخله گر اجتماعی	

مقدار پایایی ترکیبی همه متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بود و مقدار آلفای کرونباخ کلی پرسشنامه هم ۰/۸۷۹ بدست آمد. بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار واریانس استخراج شده نیز در تمامی موارد از آستانه ۰/۵ بزرگ‌تر است. لذا در پرسشنامه روایی همگرا و پایایی ترکیبی برقرار بود. برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی داده‌ها) بهره‌گرفته شد در بخش استنباطی ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی روایی پرسشنامه محقق ساخته را بررسی کردیم، سپس برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش و بررسی برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. عملیات مربوط به آمار با استفاده از نرم افزار LISREL 8، SMARTPLS انجام شد.

### یافته های پژوهش

سوال اول: مولفه های الگوی بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو کدامند؟ در پژوهش حاضر به منظور شناسایی و تحلیل پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو از روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. اجرای روش تئوری داده بنیاد با انجام مصاحبه‌ها، گردآوری و کدگذاری داده‌ها آغاز گردید. به این شکل که به هر داده یک کد مفهومی اختصاص داده شد و داده‌ها از سطح تجربی به سطح تئوریک انتقال یافت، به تدریج با افزایش سطح مفهومی و تجربی پس از انجام مقایسه‌های دائمی، طبقات محوری پدیدار که طبقات محوری از طریق اشباع، مرتبط بودن و قابلیت کاربرد مشخص شدند. در حین پژوهش براساس نمونه گیری نظری در هر جا که لازم بود به سمت مآخذ بعدی گردآوری داده‌ها و اخذ مصاحبه‌ها اقدام شد تا کفایت نظری، کاملیت نظری و اشباع و متراکم سازی مفاهیم ایجاد شود. در این پژوهش مقوله مرکزی تحت عنوان «

مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو « نامیده شده است. زیرا بخش زیادی از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در مورد مولفه‌های مدنظر آن‌ها برای افزایش جذابیت و چگونگی توسعه آن‌ها بود که با انتخاب این عنوان برای مقوله مرکزی، این مطالب روشن می‌شود. در ادامه مطابق با مراحل اجرای تئوری داده بنیاد سیستماتیک، بخشی از کدگذاری‌ها به عنوان نمونه در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴: جدول کدگذاری مولفه‌ها (باز، محوری و انتخابی)

کد انتخابی	کد محوری	مقوله	کدگذاری باز
عوامل علی	عوامل فردی	سلامت فردی	تناسب سطح فعالیت با سن و تجربه کاری
			تجربه زندگی در شرایط سخت
			تنوع تجربیات کاری و حرفه‌ای
			بهداشت و سلامت در محیط کاری
			سلامت روحی و روانی
		الگوی شخصیتی	سازگار بودن (توافق گرایی)
			برون گرایی
			تجربه پذیری
			وجدان گرایی
			ثبات عاطفی
			هوش هیجانی
			تعهد فردی
		ارزش‌های فردی	ارزشمندی در جامعه
			مفید بودن
			خودشناسی
			اعتقادات و ارزش‌های معنوی
			روحیه مشارکت در محیط کار
عوامل گروهی	مشارکت		نظرسنجی و شناسایی نیازها
			رقابت سازنده در جهت پیشبرد سازمان
			قوانین مشارکتی درون سازمانی
			تشویق به کار گروهی
			احساس ارزشمند بودن در کنار دیگران
عوامل سازمانی	ارزش‌های سازمانی		کمک به دیگران
			توجه به نیازهای دیگران در انجام مسئولیت‌ها
			احساس همبستگی با دیگران
			تعهد سازمانی (مسئولیت پذیری)
	اراده سازمانی		ارتقای مداوم کیفیت خدمات
			حفظ سلامت و منافع ذی نفعان
			حمایت سازمانی
			انگیزه سازمانی
عوامل اجتماعی	همبستگی اجتماعی		امنیت شغلی
			دلسوزی، عطف و مهربانی در جامعه



کد گذاری باز	مقوله	کد محوری	کد انتخابی
تعلق خاطر و تعهد به یکدیگر	پاسخگویی اجتماعی	راهبردهای منابع انسانی (فردی)	راهبردها
ارزش های اخلاقی مشترک			
مسئولیت پذیری در برابر یکدیگر			
اهمیت حفظ سلامت جسمی و روانی جامعه	انتخاب و انتصاب	راهبردهای منابع انسانی (فردی)	راهبردها
سیستم های گزینش و جذب مدیران			
اهمیت هوش هیجانی و اجتماعی در انتخاب ها			
تناسب شغل با شاغل	مداخلات آموزشی	راهبردهای منابع انسانی (فردی)	راهبردها
شایسته سالاری در انتصاب ها			
اجتماعی سازی خرد محور			
آموزش شیوه های تفکر انتقادی	مدیریت دانش	راهبردهای منابع انسانی (فردی)	راهبردها
خودآگاهی و شناخت نظام های ارزشی			
توسعه ظرفیت های عملکردی			
ارتباطات سازمانی اثربخش	مدیریت ارتباطات سازمانی	راهبردهای گروهی	راهبردها
تسهیل دانش و تجربه ها			
جانشین پروری و مربیگری			
تسهیل یادگیری مشارکتی (دانش و تجربه)	مدیریت مشارکتی	راهبردهای سازمانی	راهبردها
پیش بینی سیستم های انگیزشی مناسب			
شبکه سازی			
تأثیر گذاری و نفوذ بر دیگران	تغییرات ساختاری	راهبردهای سازمانی	راهبردها
اعتدال در برخورد با دیگران			
تعامل و همکاری با دیگران			
قدرت مذاکره و اقناع	مدیریت مبتنی بر شواهد	راهبردهای سازمانی	راهبردها
کار تیمی			
اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان			
توسعه پیوندهای رسمی و غیر رسمی	پشتیبانی از سیستم های آموزشی	راهبردهای سازمانی	راهبردها
اهداف و فعالیت های مشترک			
ایجاد روحیه کار تیمی (کاهش نگرش خودمحور)			
پشتیبانی و تسهیل مشارکت	مدیریت مبتنی بر شواهد	راهبردهای سازمانی	راهبردها
انعطاف پذیری در ساختار و قوانین			
بهبود ارتباطات و ساختارهای رسمی			
تفویض اختیار کافی و استقلال عمل	پشتیبانی از سیستم های آموزشی	راهبردهای سازمانی	راهبردها
توسعه خودکنترلی و کاهش نظارت (عدم تمرکز)			
تسهیل گری امور بر اساس شواهد علمی			
تصمیم گیری مبتنی بر شواهد در سازمان	پشتیبانی از سیستم های آموزشی	راهبردهای سازمانی	راهبردها
دسترسی آسان به اینترنت			
آموزش الکترونیکی و از راه دور			
تأمین امکانات و بودجه کافی برای آموزش سازمان	پشتیبانی از سیستم های آموزشی	راهبردهای سازمانی	راهبردها
تصویب قوانین تسهیل ایجاد سازمان یادگیرنده			
ایجاد واحد پشتیبانی و نظارت بر آموزش کارکنان و مدیران			

کد انتخابی	کد محوری	مقوله	کد گذاری باز	
	راهبردهای اجتماعی	بسترسازی آموزشی	ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت بیشتر در آموزش و یادگیری	
			تدوین قوانین امنیتی و حقوقی در نظام آموزش شغلی	
			فرصت تفکر و تصمیم گیری در خانواده	
			آموزش همدلی و نوع دوستی به افراد	
			تبیین مفاهیم عملکردی در محیطهای آموزشی	
	بسترسازی فرهنگی	آموزش مهارت های زندگی		
		توسعه مفاهیم و ارزش های انسانی		
		پایبندی به قوانین و حقوق شهروندی		
		ترویج همدلی و باریگری		
		توسعه باورهای دینی و مذهبی		
پیامدها	پیامد فردی	بهبود وضعیت ذهنی	اشاعه امیدواری و اعتماد در جامعه	
			صدافت حاکمیت و دستگاه های اجرایی	
			کاهش تبعیض و توسعه برابری	
			تجربه عواطف و روحیات مثبت	
			احساس رضایت و آرامش درونی	
	بهبود وضعیت روانشناختی	بهبود نگرش شغلی	بهبود وضعیت روانشناختی	احساس شایستگی و اعتماد به نفس
				افزایش محبوبیت و حمایت عمومی
				عجین شدن افراد با کار خود
				افزایش انگیزه کارکنان
				بهبود تخصص ها و دانش شغلی
پیامدهای گروهی	همکاری و مشارکت گروهی	بهبود نگرش شغلی	تعهد و تعلق شغلی	
			بهبود کیفیت زندگی کاری	
			افزایش تاب آوری سرمایه انسانی	
			ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران	
			توسعه یادگیری گروهی	
پیامد سازمانی	ارتقای کیفی خدمات	ارتقای کیفی خدمات	تفکر مثبت در مورد همکاران	
			بروز مشارکت فعالانه	
			بهبود عملکرد و کارایی بین گروهی	
			کاهش هزینه ناشی از خطاهای سازمانی (تصمیم گیری)	
			بهبود تصمیم گیری های سازمانی	
	رضایتمندی ذی نفعان	رضایتمندی ذی نفعان	رضایتمندی ذی نفعان	استفاده بهینه از منابع (در راستای منافع عمومی)
				اطمینان به کیفیت خدمات ارائه شده
				رضایتمندی گیرندگان خدمت
				رضایت شغلی مدیران و کارکنان
				تسریع در پاسخگویی
پویایی و چابکی سازمانی	پویایی و چابکی سازمانی	پویایی و چابکی سازمانی	سرعت در تصمیم گیری	
			انعطاف پذیری در عمل	
			قدرت مواجهه با چالش ها	

سؤال دوم: آیا مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو از اعتبار کافی برخوردار است؟ برای پاسخ به این پرسش با استفاده از اطلاعات گرد آوری شده از طریق پرسشنامه‌ای که بر اساس شاخص‌های شناسایی شده طراحی شد و در بین نمونه آماری از جامعه مورد مطالعه توزیع گردید، شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ها از لحاظ کمی مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند که نتایج در ادامه آمده است. پیش از اقدام به استفاده از روش تحلیل عاملی باید از کافی بودن حجم نمونه جهت تحلیل عاملی اطمینان حاصل شود. یکی از روش‌های بررسی کفایت نمونه جهت تحلیل عاملی محاسبه شاخص کفایت نمونه است که آن را با نماد KMO نمایش می‌دهند.

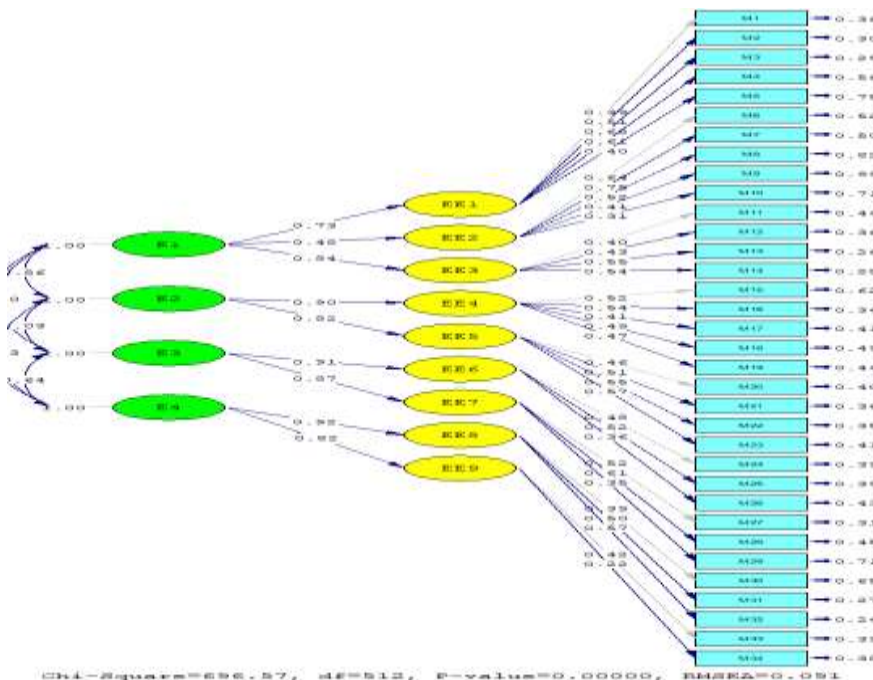
جدول ۵: پرونداد نرم‌افزار SPSS برای KMO

ضریب کی ام او برای تعیین بسندگی حجم نمونه		<b>0.873</b>
آماره آزمون بارتلت	آماره کای اسکور	<b>2039.773</b>
	درجه آزادی	<b>175</b>
	سطح معناداری	<b>0.000</b>

اگر مقدار این شاخص بیش از  $0/7$  باشد حجم نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. مقدار KMO نیز  $0/873$  و در بازه مورد قبول بدست آمد، بنابراین مرحله دوم شروع می‌شود.

تحلیل عاملی تاییدی شرایط علی

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط علی در شکل ارائه شده است. این مقیاس شامل ۹ متغیر پنهان و ۳۴ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از  $0/3$  دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است.



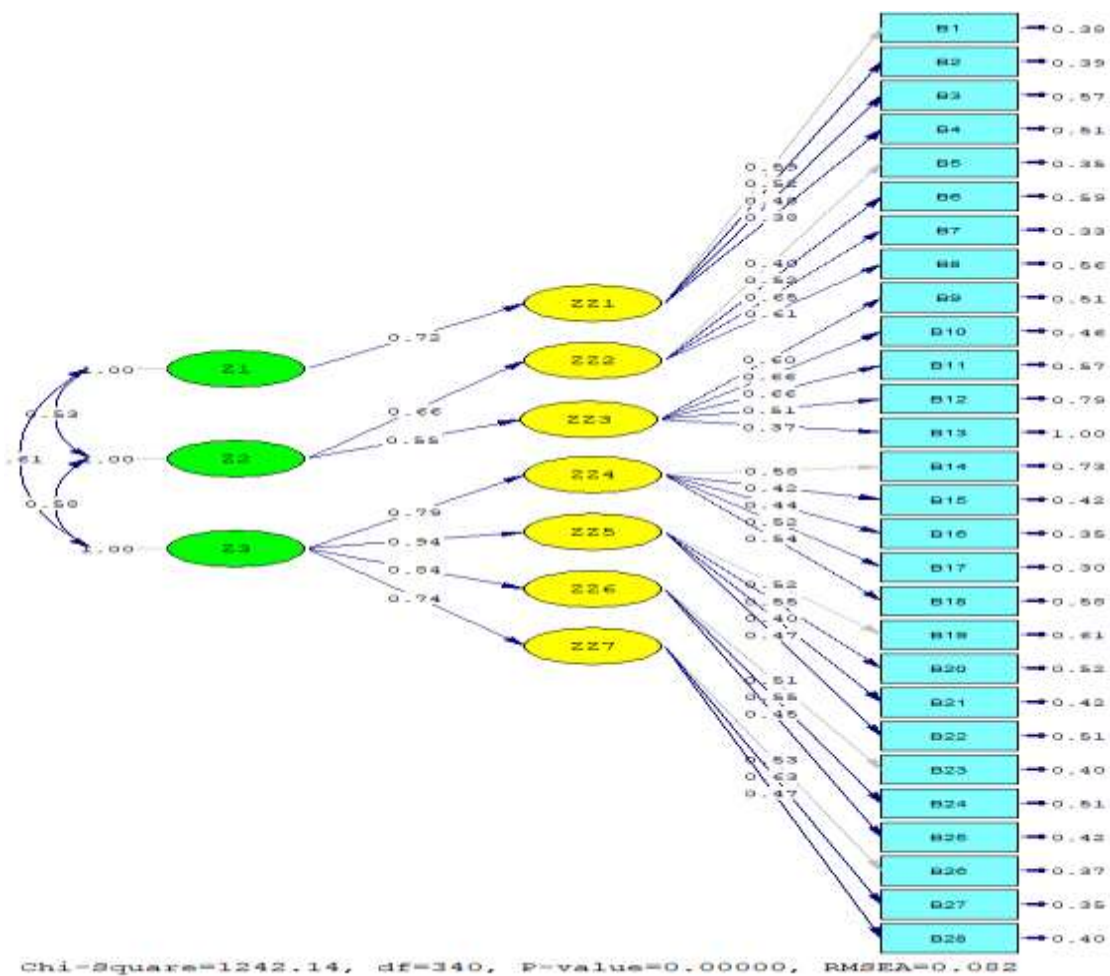
شکل ۱: بار عاملی متغیر شرایط علی

جدول ۶: شاخص‌های برازش شرایط علی

مدل	X2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	IFI	RFI	SRMR	AGFI
میزان قابل قبول	1-3	1/0>	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	09/0<	8/0>
محاسبه شده	360/۱	091/0	99/0	97/0	98/0	99/0	96/0	16/0	097/0

## تحلیل عاملی تاییدی مقیاس شرایط زمینه‌ای

نتایج تحلیل عاملی مقیاس شرایط زمینه‌ای در شکل ارائه شده است. این مقیاس شامل ۷ متغیر پنهان و ۲۸ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل مشاهده قابل قبول است.



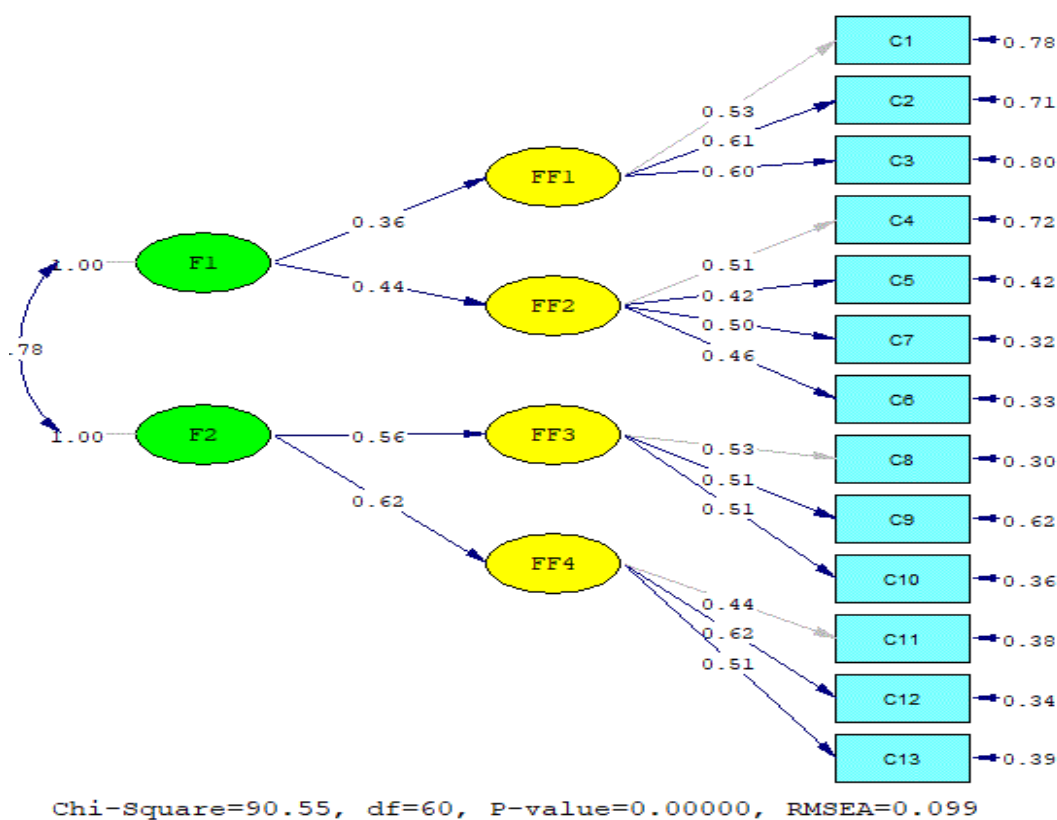
شکل ۲: بار عاملی شرایط زمینه‌ای

جدول ۷: شاخص های برازش شرایط زمینه‌ای

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
8/0>	09/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	1/0>	1-3	میزان قابل قبول
085/0	17/0	97/0	93/0	96/0	95/0	94/0	082/0	65/2	محاسبه شده

تحلیل عاملی تاییدی شرایط مداخله گر

نتایج تحلیل عاملی مقیاس شرایط مداخله گر در شکل ارائه شده است. این مقیاس شامل ۴ متغیر پنهان و ۱۳ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل مشاهده قابل قبول است.



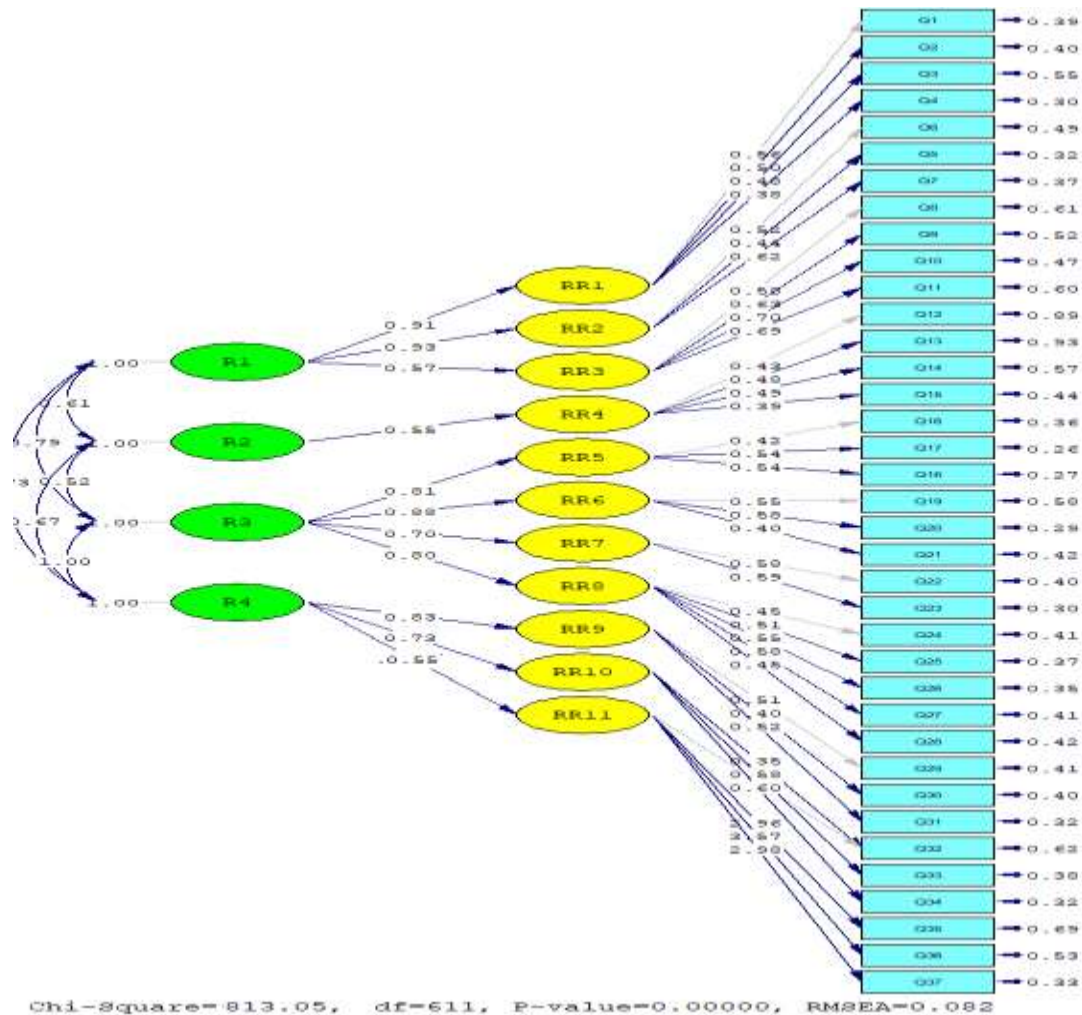
شکل ۳: بار عاملی شرایط مداخله گر

جدول ۸: شاخص های برازش شرایط مداخله گر

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
8/0>	09/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	1/0>	1-3	میزان قابل قبول
075/0	25/0	94/0	95/0	94/0	98/0	97/0	099/0	509/1	محاسبه شده

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس راهبردها

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر راهبردها در شکل ۴ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۱۱ متغیر پنهان و ۳۷ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است.



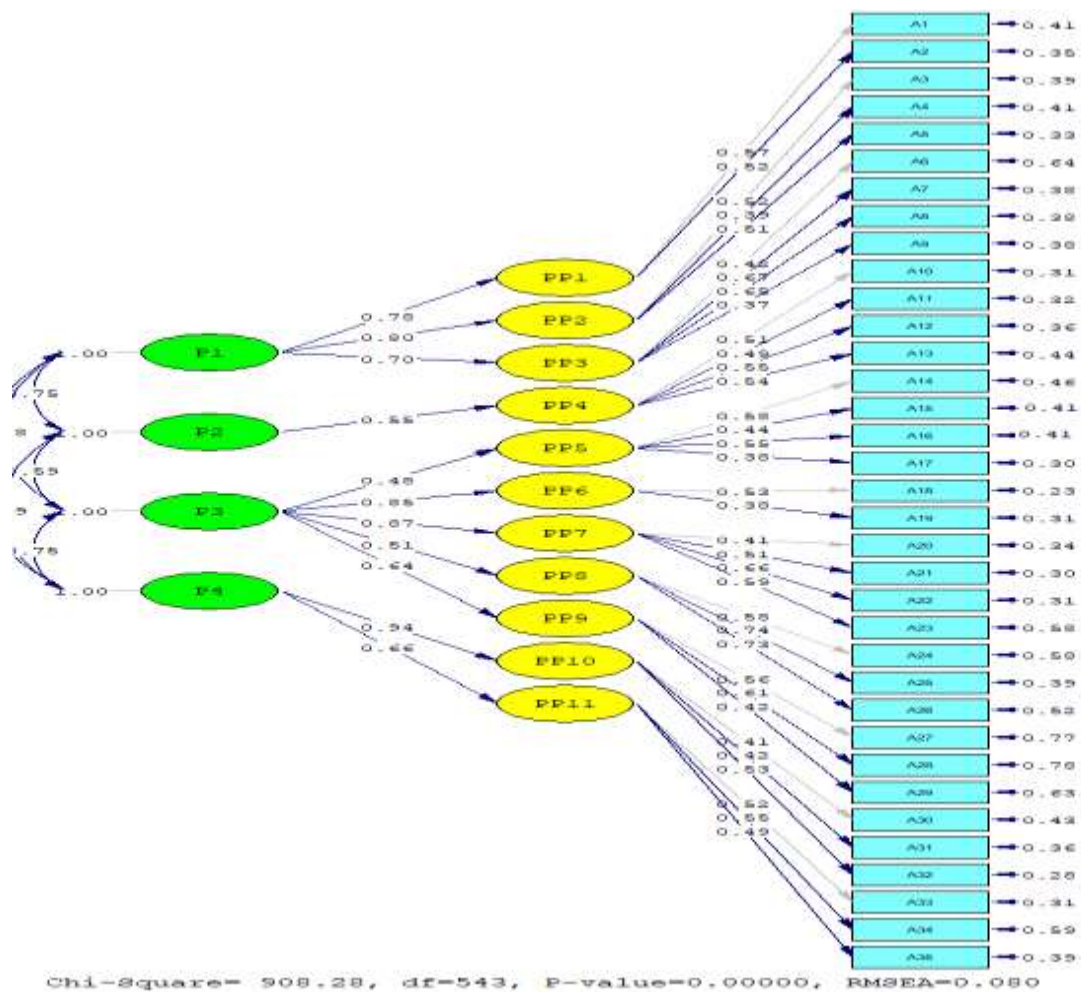
شکل ۴: بار عاملی راهبردها

جدول ۹: شاخص‌های برازش راهبردها

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
8/0>	09/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	1/0>	1-3	میزان قابل قبول
064/0	37/0	94/0	96/0	97/0	96/0	95/0	082/0	330/1	محاسبه شده

#### تحلیل عاملی تاییدی پیامدها

نتایج تحلیل عاملی مقیاس پیامدها در شکل ۵ ارائه شده است. این مقیاس شامل ۱۱ متغیر پنهان و ۳۵ متغیر قابل مشاهده می‌باشد. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر از ۰/۳ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است.



شکل ۵: بار عاملی پیامدها

جدول ۱۰: شاخص های برازش پیامدها

AGFI	SRMR	RFI	IFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مدل
08/0>	09/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	9/0<	1/0>	1-3	میزان قابل قبول
073/0	26/0	94/0	93/0	96/0	94/0	98/0	080/0	672/۱	محاسبه شده

## برآورد مدل ساختاری تحقیق

به منظور ارزیابی و برازش مدل از معیار R SQUARE استفاده می شود. معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک دگرگونی برونزا بر یک دگرگونی درونزا می گذارد. نکته ی حیاتی در این جا این است که  $R^2$  تنها برای سازه های درونزا (وابسته) مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برونزا مقدار این معیار صفر است. مقدار  $R^2$  برای سازه های مدل مجموع چند مورد است (مقوله اصل، راهبردها، پیامدها). با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می سازد.

$$\frac{0.250 + 0.328 + 0.667}{3} = 0.415$$

روایی همگرا

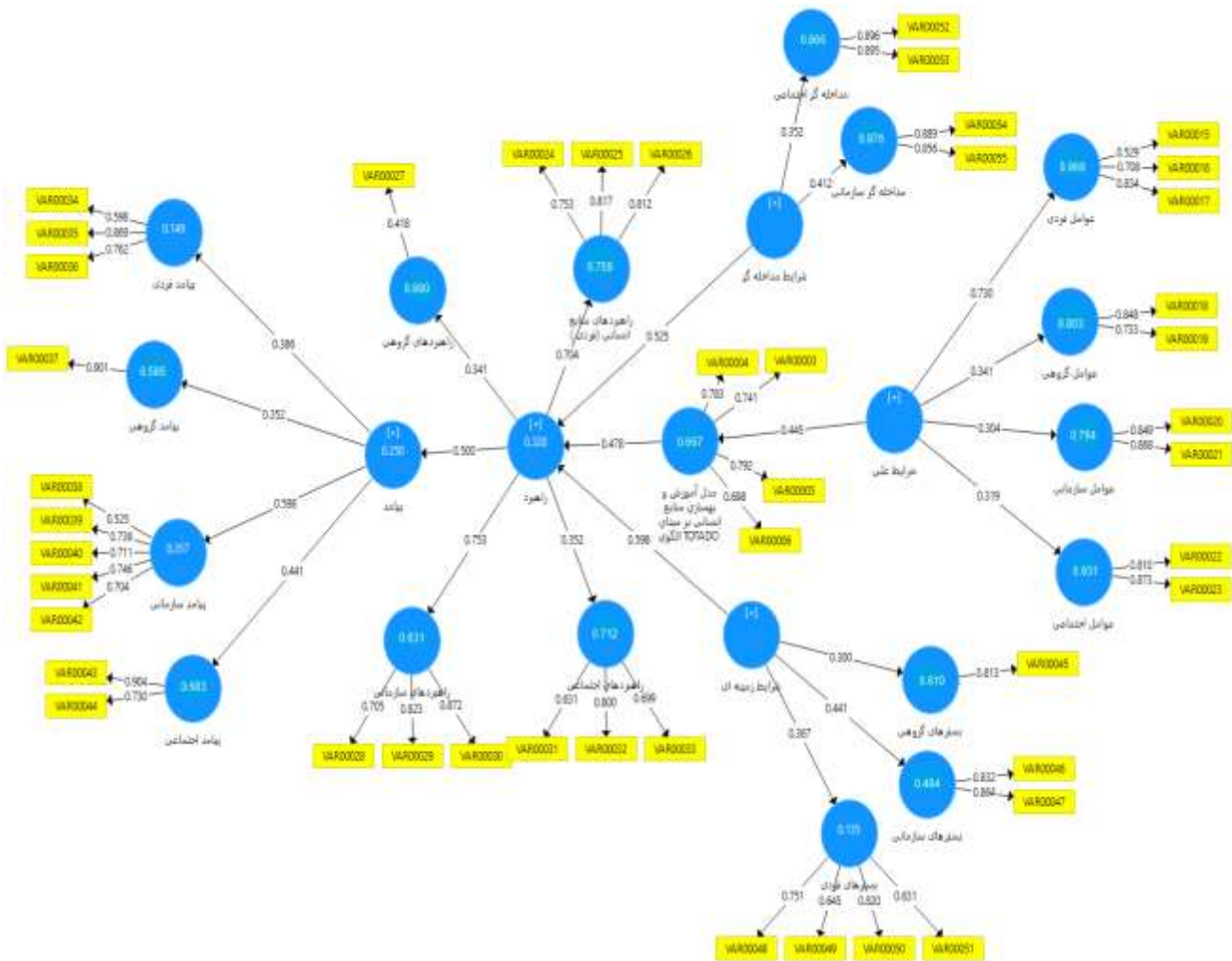
برای محاسبه روایی همگرا میانگین واریانس استخراج (AVE) استفاده می‌شود. مقدار این ضریب نیز، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته شده است.

جدول ۱۱: روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

Rho	CR	AVE	آلفای کرونباخ	
840/0	885/0	644/0	777/0	راهبرد
854/0	842/0	700/0	849/0	شرایط زمینه‌ای
849/0	794/0	599/0	854/0	شرایط علی
911/0	830/0	703/0	749/0	شرایط مداخله‌گر
857/0	851/0	611/0	891/0	مقوله
977/0	865/0	748/0	902/0	پیامدها

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) همواره بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است .





شکل ۶: مدل معادلات ساختاری کلی پژوهش (بار عاملی)

از آنجایی که مدل ساختاری برآورد شده تشکیل شده از اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها است، در اینجا اثرات مستقیم و غیر مستقیم مقوله های مدل گزارش شده است و همچنین معنی داری این ضرایب با استفاده از آماره  $t$  گزارش شده است. برای آن که اثر غیر مستقیم متغیرها را به دست آوریم، باید مجموعه ضرایبی که به صورت غیرمستقیم آن متغیرها بر متغیر وابسته اثر دارند را با هم جمع کنیم و در نهایت حاصل جمع اثر مستقیم و اثرات غیر مستقیم، اثر کل آن متغیر را به ما می دهد.

جدول ۱۲: نتایج حاصل از برآورد معادلات ساختاری

روابط	بار عاملی	آماره T	نتیجه آزمون
شرایط علی بر مقوله اصلی تأثیر معناداری دارد.	445/0	654/7	تأیید
مقوله اصلی بر راهبردها تأثیر معناداری دارد.	478/0	246/8	تأیید
راهبردها بر پیامدها تأثیر معناداری دارد.	500/0	264/9	تأیید
شرایط مداخله گر بر راهبرد تأثیر معناداری دارد.	525/0	478/5	تأیید
شرایط بستر بر راهبرد تأثیر معناداری دارد.	598/0	852/3	تأیید

همانطور که در نتایج برآورد معادلات ساختاری نشان داده شده است، روابط علی با بار عاملی ۰/۴۴۵ و آماره تی ۷/۶۵۴ تأثیر مستقیم و معنی داری بر مقوله اصلی دارد. بنابراین شرایط علی بر مقوله اصلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مقوله اصلی با بار عاملی ۰/۴۷۸ و آماره تی ۸/۲۴۶ تأثیر مستقیم و معنی داری بر راهبردها دارد. مقوله اصلی بر راهبردها تأثیر مثبت و معناداری دارد. راهبردها با بار عاملی ۰/۵۰۰ بر پیامدها تأثیر گذارند. راهبردها بر پیامدها تأثیر مثبت و معناداری دارد. شرایط مداخله گر بر پیامدها با بار عاملی ۰/۵۲۵ تأثیر مستقیم و معنی دار دارد بنابراین شرایط مداخله گر بر راهبرد تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت شرایط بستر با بار عاملی ۰/۵۹۸ تأثیر مستقیمی بر پیامدها دارد. شرایط بستر بر راهبرد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## بحث

مدیریت منابع انسانی در سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این دپارتمان مسئولیت‌های متنوعی را بر عهده دارد، از جمله جذب، انتخاب، آموزش، بهسازی، ارتقاء و حفظ کارکنان. برای بهبود کارکرد و عملکرد سازمانی، مدیران منابع انسانی به تدوین و اجرای استراتژی‌ها و الگوهای مناسب نیاز دارند. یکی از الگوهای مهم و کارآمد در این زمینه الگوی توتادو است. الگوی توتادو، یک مدل کاربردی و توسعه‌یافته در مدیریت منابع انسانی است که ابتکارات جدیدی را در این حوزه معرفی کرده است. الگوی توتادو به عنوان یک رویکرد جدید در مدیریت منابع انسانی به بهینه‌سازی فرآیندها، افزایش بهره‌وری، توسعه توانمندی‌های کارکنان، تشویق به همکاری و تعامل، و بهبود عملکرد سازمانی می‌پردازد. این الگو به ایجاد محیطی انعطاف‌پذیر و مبتنی بر ارتقاء مستمر مهارت‌ها، دانش، و توانایی‌های کارکنان تأکید دارد. علاوه بر این، توتادو به ارتقاء سلامت روحی و اجتماعی کارکنان نیز توجه می‌کند و توانمندی آنها را برای مواجهه با چالش‌ها و تغییرات در محیط کاری افزایش می‌دهد. در این مدل، آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس توتادو به عنوان یک ابزار کلیدی مطرح می‌شود. آموزش در این الگو به منظور توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان تدوین می‌شود و بهسازی به معنای بهبود مستمر و پیشرفت در کارکرد فردی و گروهی به عنوان یک فرآیند مستمر در نظر گرفته می‌شود.

در پاسخ به پرسش اول پژوهش که عبارت بود از اینکه مولفه‌های مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو کدامند؟ نتایج به دست آمده بر اساس رویکرد گراند تئوری در شش مقوله عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله گر، شرایط بستر، پیامدها و راهبردها طبقه بندی شد.

بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، شرایط علی مؤثر بر بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو شامل کدهای محوری عوامل فردی با مقوله‌های سلامت فردی، الگوی شخصیتی و ارزش‌های فردی، عوامل گروهی شامل مقوله‌های مشارکت، همبستگی کارکنان، عوامل سازمانی دارای مقوله‌های ارزش‌های سازمانی و اراده سازمانی و عوامل اجتماعی شامل مقوله‌های همبستگی اجتماعی و پاسخگویی اجتماعی است. مولفه‌های سلامت فردی عبارتند از: تناسب سطح فعالیت با سن و تجربه کاری، تجربه زندگی در شرایط سخت، تنوع تجربیات کاری و حرفه‌ای، بهداشت و سلامت در محیط کاری و سلامت روحی و روانی. مؤلفه‌های الگوی شخصیتی عبارتند از: سازگار بودن (توافق گرائی)، برون گرائی، تجربه پذیری، وجدان گرائی، ثبات عاطفی و هوش هیجانی. مؤلفه‌های ارزش‌های فردی عبارتند از تعهد فردی، ارزشمندی در جامعه، مفید بودن، خودشناسی و اعتقادات و ارزش‌های معنوی. مؤلفه‌های مشارکت عبارتند از روحیه مشارکت در محیط کار، نظرسنجی و شناسایی نیازها، رقابت سازنده در جهت پیشبرد سازمان، قوانین مشارکتی درون سازمانی و تشویق به کار گروهی. مؤلفه‌های ارزش سازمانی عبارتند از تعهد سازمانی (مسئولیت پذیری)، ارتقای مداوم کیفیت خدمات و حفظ سلامت و منافع ذی نفعان. مؤلفه‌های اراده سازمانی عبارتند

از حمایت سازمانی، انگیزه سازمانی و امنیت شغلی. مؤلفه‌های پاسخگویی اجتماعی عبارتند از مسئولیت پذیری در برابر یکدیگر و اهمیت حفظ سلامت جسمی و روانی جامعه. بر اساس بررسی‌های انجام شده تحقیقات (مهنان و همکاران، ۲۰۲۳؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۲۳؛ قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷؛ سرشار و سمیعی، ۱۳۹۹؛ دیبا و همکاران، ۱۴۰۰؛ کریمی و همکاران، ۱۴۰۱؛ مرتضوی فرد، ۱۴۰۲؛ الشارکوی و همکاران، ۲۰۲۳؛ التاول و همکاران، ۲۰۲۳)، با این مقوله همسو بودند.

شرایط بستر مؤثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو در بین کارکنان، براساس نتایج به دست آمده در این پژوهش شامل کدهای محوری بسترهای گروهی شامل مقوله دانش ورزی، بسترهای سازمانی شامل مقوله‌های فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، بسترهای فردی شامل مقوله‌های ویژگی‌های مدیریتی، مهارت‌های عملکردی، توسعه مشاغل و تخصص و تجربه است. مؤلفه‌های دانش ورزی عبارتند از حمایت از کار تیمی برای انتقال تجربه، تبادل دانش و اندیشه در محیط گروهی، اعتماد به توانایی و تجارب دیگر کارکنان و ایجاد محیط یادگیرنده براساس کارهای گروهی و تیمی. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عبارتند از محیط کاری ارزش محور، انعطاف پذیری و سازگاری، اعتماد متقابل ذی نفعان و ترویج رفتارهای اصلاح شده. مؤلفه‌های جو سازمانی عبارتند از قابلیت اعتماد به سازمان، جو خلاقانه سازمانی، ارتباطات رسمی و غیر رسمی، ملاحظه گری (خیرخواهی) مدیران و علاقه و تعهد به کار و سازمان. مؤلفه‌های مهارت‌های عملکردی عبارتند از مهارت‌های ادراکی و تحلیلی، مهارت‌های قضاوت و تصمیم گیری، مهارت‌های تفکر خلاق و حل مساله و مهارت‌های ارتباطی. مؤلفه‌های توسعه مشاغل عبارتند از احساس منزلت در کارکنان، غنی سازی مشاغل سازمانی و حمایت شغلی و سازمانی. مؤلفه‌های تخصص و تجربه عبارتند از تحصیلات و توان علمی کارکنان، تجارب غنی / تجربه پذیری و شناخت سازمان و درک مسائل آن. براساس بررسی‌های انجام شده تحقیقات (مهنان و همکاران، ۲۰۲۳؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۲۳؛ قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷؛ سرشار و سمیعی، ۱۳۹۹؛ دیبا و همکاران، ۱۴۰۰؛ کریمی و همکاران، ۱۴۰۱؛ مرتضوی فرد، ۱۴۰۲؛ الشارکوی و همکاران، ۲۰۲۳؛ التاول و همکاران، ۲۰۲۳)، با نتایج این مقوله همسو بودند.

شرایط مداخله گر مؤثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو در بین کارکنان، بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش شامل ۳ کد محوری مداخله گر سازمانی دارای مقوله‌های موانع اجرایی و قانونی و موانع اطلاعاتی و انگیزشی بوده است. مداخله گر اجتماعی شامل مقوله‌های شرایط اجتماعی و شرایط سیاسی اقتصادی بوده است. مؤلفه‌های موانع اجرایی و قانونی عبارتند از محدودیتهای قوانین و مقررات (بوروکراسی‌های زائد)، زنجیره‌های تصمیم گیری طولانی (ساختارهای بلند و متمرکز) و انتخاب سلیقه‌ای و تغییرات مدیریتی. مؤلفه‌های موانع اطلاعاتی و انگیزشی عبارتند از: تازگی مفاهیم آموزش در محیط کار عملی برای کارکنان، عدم تعریف معیارهای ارزیابی دانشی در سازمان، نابرابری در امکان احراز مشاغل مدیریتی و تبعیض در محیط کار. مؤلفه‌های شرایط اجتماعی عبارتند از تفکرات فردگرایانه و خود محور، جو روانی بی اعتمادی و کاهش اعتماد به سیستم دولتی و حاکمیتی. مؤلفه‌های شرایط سیاسی و اقتصادی عبارتند از تحریم‌ها و بحران‌های اقتصادی، کمبود اعتبارات و منابع مالی و تاثیرات تصمیمات سیاسی. براساس بررسی‌های انجام شده تحقیقات (مهنان و همکاران، ۲۰۲۳؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۲۳؛ الشارکوی و همکاران، ۲۰۲۳؛ گازاوان و همکاران، ۲۰۱۹؛ میتساکیس، ۲۰۱۹؛ جو، ۲۰۱۹؛ پرسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ التاول و همکاران، ۲۰۲۳)، با نتایج این مقوله همسو بودند.

راهبردهای مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو در بین کارکنان، براساس نتایج به دست آمده عبارتند از: راهبردهای فردی شامل مقوله‌های انتخاب و انتصاب، مداخلات آموزشی و مدیریت دانش، راهبردهای گروهی شامل مقوله مدیریت

ارتباطات سازمانی، راهبردهای سازمانی شامل مقوله‌های مدیریت مشارکتی، تغییرات ساختاری، مدیریت مبتنی بر شواهد و پشتیبانی از سیستم‌های آموزشی و راهبردهای اجتماعی شامل مقوله‌های بسترسازی آموزشی، بسترسازی فرهنگی و توسعه اعتماد در جامعه است. مؤلفه‌های انتخاب و انتصاب عبارتند از سیستم‌های گزینش و جذب مدیران، اهمیت هوش هیجانی و اجتماعی در انتخاب‌ها، تناسب شغل با شاغل و شایسته سالاری در انتصاب‌ها. مؤلفه‌های مداخلات آموزشی عبارتند از اجتماعی سازی خرد محور، آموزش شیوه‌های تفکر انتقادی، خودآگاهی و شناخت نظام‌های ارزشی و توسعه ظرفیت‌های عملکردی. مؤلفه‌های مدیریت دانش عبارتند از ارتباطات سازمانی اثربخش، تسهیم دانش و تجربه‌ها، جانشین پروری و مربیگری، تسهیل یادگیری مشارکتی (دانش و تجربه) و پیش بینی سیستم‌های انگیزشی مناسب. مؤلفه‌های مدیریت ارتباطات سازمانی عبارتند از شبکه سازی، تأثیر گذاری و نفوذ بر دیگران، اعتدال در برخورد با دیگران، تعامل و همکاری با دیگران، قدرت مذاکره و اقناع، کار تیمی و اطلاع رسانی و آگاه سازی کارکنان. مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی عبارتند از توسعه پیوندهای رسمی و غیر رسمی، اهداف و فعالیت‌های مشترک، ایجاد روحیه کار تیمی (کاهش نگرش خودمحور) و پشتیبانی و تسهیل مشارکت. مؤلفه‌های تغییرات ساختاری عبارتند از انعطاف پذیری در ساختار و قوانین، بهبود ارتباطات و ساختارهای رسمی، تفویض اختیار کافی و استقلال عمل و توسعه خودکنترلی و کاهش نظارت (عدم تمرکز). مؤلفه‌های مدیریت مبتنی بر شواهد عبارتند از تسهیل گری امور بر اساس شواهد علمی و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد در سازمان. مؤلفه‌های بسترسازی آموزشی عبارتند از فرصت تفکر و تصمیم گیری در خانواده، آموزش همدلی و نوع دوستی به افراد، تبیین مفاهیم عملکردی در محیط‌های آموزشی و آموزش مهارت‌های زندگی. براساس بررسی‌های انجام شده تحقیقات (مهنان و همکاران، ۲۰۲۳؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۲۳؛ بجود و همکاران، ۲۰۲۳؛ خساون و همکاران، ۲۰۲۲)، با نتایج این مقوله همسو بودند.

پیامدهای مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو در بین کارکنان، براساس نتایج به دست آمده پیامدهای فردی شامل مقوله‌های بهبود وضعیت ذهنی، بهبود وضعیت روانشناختی و بهبود نگرش شغلی، پیامدهای گروهی شامل مقوله همکاری و مشارکت گروهی، پیامدهای سازمانی شامل مقوله‌های ارتقای کیفی خدمات، رضایتمندی ذی نفعان، پویایی و چابکی سازمانی، نشاط سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی و در نهایت پیامد اجتماعی شامل مقوله‌های توسعه سرمایه اجتماعی و بهروزی اجتماعی است. مؤلفه‌های بهبود وضعیت ذهنی عبارتند از تجربه عواطف و روحيات مثبت و احساس رضایت و آرامش درونی. مؤلفه‌های بهبود نگرش شغلی عبارتند از افزایش انگیزه کارکنان، بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی، تعهد و تعلق شغلی، بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش تاب آوری سرمایه انسانی. مؤلفه‌های همکاری و مشارکت گروهی عبارتند از ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران، توسعه یادگیری گروهی، تفکر مثبت در مورد همکاران، بروز مشارکت فعالانه و بهبود عملکرد و کارایی بین گروهی. مؤلفه‌های ارتقای کیفی خدمات عبارتند از کاهش هزینه ناشی از خطاهای سازمانی (تصمیم گیری)، بهبود تصمیم گیری‌های سازمانی، استفاده بهینه از منابع (در راستای منافع عمومی) و اطمینان به کیفیت خدمات ارائه شده. مؤلفه‌های پویایی و چابکی سازمان عبارتند از تسریع در پاسخگویی، سرعت در تصمیم گیری، انعطاف پذیری در عمل، قدرت مواجهه با چالش‌ها، تسهیل امور در عین رعایت مقررات و استفاده از دانش جمعی در تصمیم گیری (پویایی). مؤلفه‌های نشاط سازمانی عبارتند از علاقمندی و تعهد به حرفه، تعامل مناسب با همکاران و مدیران، مشارکت در امور و تصمیم گیری‌ها، احساس امنیت و اعتماد به سیستم و ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان. مؤلفه‌های بهروزی اجتماعی عبارتند از افزایش انسجام و همبستگی، ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری، باور به بروز

تحولات مثبت اجتماعی و شناخت، پذیرش و درک دیگران. براساس بررسی های انجام شده تحقیقات (مهنان و همکاران، ۲۰۲۳؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۲۳؛ الشارکوی و همکاران، ۲۰۲۳؛ التاول و همکاران، ۲۰۲۳)، با نتایج این مقوله همسو بودند.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش که عبارت بود از اینکه آیا مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو از اعتبار کافی برخوردار است؟ با استفاده از روش معادلات ساختاری نشان داده شد که روابط پیشنهادی در تحلیل کیفی از نظر آماری نیز مورد تأیید است. بارهای عاملی بالای ۰/۳، آماره های تی بالاتر از ۱/۹۶ به دست آمدند. شاخص های برازش نیز تماماً در شرایط مناسب بودند و مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو در بین کارکنان بانک آینده از برازش لازم برخوردار است. این نتیجه بیانگر این است که مدل پیشنهادی قابلیت اجرایی از نظر کارشناسان و کارکنان را دارد.

### نتیجه گیری

صنعت بانکداری به سرعت در حال تغییر و تحول است. افزایش رقابت، فناوری های نوظهور، و تغییرات در الزامات مشتریان همگی نیازمند توانایی تطابق و تجدیدنظر در اسلوب های کاری می باشد. مدل آموزش و بهسازی کارکنان بر مبنای توتادو به افراد این توانایی را می دهد که به موفقیت در مقابل چالش ها و تغییرات اقتصادی و فنی رسیدگی کنند. بانک ها به عنوان ارائه دهندگان خدمات مالی مستقیماً با مشتریان در ارتباط هستند. آموزش و توسعه کارکنان بهبود مهارت های ارتباطی، توانایی های مشتری مداری، و مهارت های مدیریت رابطه با مشتری را ترویج می کند. این امر به تعزیز رضایت مشتریان و حفظ وفاداری آن ها منجر می شود. آموزش و بهسازی کارکنان به بهبود کارایی و عملکرد کاری افراد کمک می کند، این بهره وری در افزایش سودآوری و کاهش هزینه ها نهایتاً در تقویت سازمان و توسعه آن منعکس می شود. همچنین، افرادی که مهارت های خوبی دارند و بهبود آن ها را مداوم تجربه می کنند، به عنوان منابع انسانی ارزشمند در دسترس سازمان حفظ می شوند. مدل آموزش و بهسازی کارکنان بر مبنای الگوی توتادو در صنعت بانکداری باعث افزایش توانمندی، بهبود کیفیت خدمات، و افزایش بهره وری سازمانی می شود، که این موارد همگی برای بانک ها به عنوان عامل های بسیار مهم و تصمیم گیرانه در موفقیت و رقابتی ماندگاری در صنعت اساسی هستند. نتایج این پژوهش به سازمان ها و موسسات کشور این فرصت را می دهد تا بر مبنای این الگو بتوانند فعالیت ها و برنامه های آموزشی خودشان را ارزیابی کرده و اثربخشی و کارایی برنامه های آموزشی را اندازه بگیرند و در راستای بهبود آموزش و بهسازی منابع انسانی قدم بردارند تا در نهایت منجر به بهبود عملکرد فردی، تیمی، سازمانی و حتی اجتماعی شوند. اجرای این مدل در سازمان ها پیام مشخص و روشن برای مدیران سازمان ها دارد تا برنامه ریزی مؤثرتر و کارا تر برای افزایش میزان اثربخشی برنامه های آموزشی مختلف خود داشته باشند. همچنین با توجه به پژوهش های بسیار مختصر انجام گرفته داخل کشور، نتایج این پژوهش می تواند دری بر روی پژوهشگران حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بگشاید تا مدل های ارزیابی آموزش را توسعه داده و با مقایسه این مدل ها، مدل های مناسب برای سازمان ها و مؤسسات داخل کشور را تعیین کنند.

## Analyzing and validating the components of the human resources improvement model based on the Tutado model

### Abstract

The aim of the current research was to analyze and validate the components of the human resources improvement model based on the Totado model. The research method was mixed (qualitative-quantitative). The participants of the qualitative part of the research were 20 managers and experts of Aindeh Bank, who were selected using the criteria-based purposeful sampling method. The research tool was a semi-structured interview. The findings were coded and analyzed with the grounded theory approach and using ATLASTI software. Validation of the findings was done based on the methods of triangulation, researcher's position and exploration by the participants. In the quantitative stage, the descriptive research method was a survey. The statistical population of the research included all managers and employees of Aindeh Bank, numbering 300 people. Sampling was done by simple random method. The research tool was a researcher-made questionnaire. The validity of the research was calculated using content validity. Composite reliability was used to determine reliability. The findings of the research were identified in five categories of causal, contextual, intervening, strategy, and consequences in four individual, group, organizational, and social categories, separately in 6 categories, 17 core codes. The results showed that the training and improvement model of employees based on the Totado model in the banking industry increases capabilities, improves service quality, and increases organizational productivity. The structural equation model showed that the relationships proposed in the qualitative analysis were confirmed statistically. Factor loadings above 0.3, t-statistics above 1.96 were obtained. Therefore, the training and improvement model of human resources based on the Tutado model has the necessary fit.

### Keywords:

Training and development of human resources, improvement of human resources, Totado model, validation