

ارائه الگوی کاهش مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان با استفاده از روش دلفی فازی

جلیل عباسی^۱

* اسدالله مهرآرا^۲

محمدرضا باقرزاده^۳

مهرداد متانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۲

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی کاهش نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت، جزء پژوهش‌های اکتشافی و براساس رویکرد تحقیق در شیوه‌گرده‌آوری داده‌ها، تحقیق آمیخته به شمار می‌رود. در بخش کیفی پژوهش، مشارکت‌کنندگان شامل ۲۴ نفر از خبرگان بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد و داده‌ها از طریق نرم افزار MAXQDA کدگذاری و با استفاده از روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد. روایی و پایایی داده‌ها از طریق آزمون قابلیت بررسی شد. در بخش کمی، ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته (بر مبنای بخش کیفی) بود و طی دو مرحله نظرسنجی دلفی فازی تجزیه و تحلیل داده صورت گرفت. با استفاده از روش آزمون مجدد، آلفا کرونباخ ۷۸٪ برآورد گردید و به منظور برآزش الگوی استخراج شده، از روش دیمتل استفاده گردید. جامعه آماری در این مرحله کارکنان حوزه منابع سازمان تامین اجتماعی بودند که با استفاده از جدول مورگان ۳۶۴ نفر تعیین و نمونه به شیوه تصادفی ساده انتخاب شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان با ۷ مشکل اصلی مواجه است که نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی، فقدان نظام ارزشیابی، عدم حمایت کافی، نگاه کوتاه‌مدت به برنامه‌های آموزشی کارکنان سازمان جزو مهمترین مشکلات و نارسایی‌های سازمان بودند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مولفه‌های استخراجی مدل تحقیق، مورد تأیید جامعه قرار دارند. سازمان می‌تواند از طریق شناسایی نارسایی‌ها، عوامل موثر بر آن و راهکارهای ارائه شده در این پژوهش، برنامه‌ریزی لازم را جهت کاهش نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان انجام دهد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی آموزشی؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ روش دلفی فازی؛ سازمان تامین اجتماعی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران

۲. استادیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران، * نویسنده مسئول: mehrara_a@yahoo.com

۳. استادیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران

۴. استادیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران

مقدمه

در عصر جدید، آموزش از مهم‌ترین ارکان توسعه پایدار جامعه (نوغا ماگون^۱، ۲۰۱۹) و برنامه ریزی آموزشی کارکنان از مهم‌ترین ارکان نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان‌ها به شمار می‌رود. با توجه به دگرگونی سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها بعنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل قرار دارند و برای تداوم حیات خود نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور در سازمان‌ها محسوب می‌گردد، تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجه شدن با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است (خراسانی و حسن زاده^۲، ۲۰۰۶). در مجموع، سازمان‌ها بطور فزاینده‌ای در دنیای رقابتی و در حال تغییر امروزی، وابسته به نیروی کار خود می‌شوند تا بتوانند به موفقیت دست یابند (لیستو و همکاران^۳، ۲۰۱۷) و اهمیت نیروی انسانی تا حدی است که برخی صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که آنچه در نهایت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر (امیری، ۱۳۹۹). از آنجا که اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است (خرده گر و همکاران^۴، ۲۰۱۷) در سازمان‌های امروزی نظام مدیریت برنامه‌ریزی آموزش کارکنان یکی از پیچیده‌ترین و از مهم‌ترین وظایف مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌ها می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۳). آموزش باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر کارکنان شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است (قلی پور، ۱۳۹۷). آموزش کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی، باعث ارتقای کیفیت شغلی و در سطح سازمانی عامل تعالی و توسعه سازمان و در سطح ملی، موجب افزایش بهره‌وری می‌شود (خرده‌گر و همکاران، ۲۰۱۷). صاحب‌نظران بر این باور هستند که، آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی‌باشد؛ کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و

1 Noga Magen

2 Khorasani & Hasanzadeh

3 Listau et al

4 Khordehghir et al

کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند (نوگا ماگون، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت موضوع آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌ها، مدیریت جامع آموزش و توسعه مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی بخشی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که خود به دو بخش مدیریت آموزش سازمانی و توسعه منابع انسانی تقسیم می‌شود (فلیپس و فلیپس^۱، ۲۰۱۶). صاحب‌نظران حوزه مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی سازمان‌ها در باب اهمیت آموزش نقطه نظرات مهمی را مطرح نموده‌اند، از جمله کلیمنت^۲ (۲۰۱۲)، علیپور و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، گوپتا و شاهو^۴ (۲۰۱۷)، روبینسون^۵ (۲۰۲۰)، سویا^۶ (۲۰۱۴)، ایرمان^۷ (۲۰۱۳)، حور^۸ (۲۰۱۸)، اسکامیلی^۹ (۲۰۱۹) در خصوص اهمیت آموزش کارکنان و ضرورت پی‌ریزی و طراحی نظام آموزش کارکنان تأکیدات فراوان داشته‌اند. با عنایت به آنچه از نظر گذشت، محقق بر این عقیده است که بررسی و نگاه موشکافانه به موضوع آموزش کارکنان در سازمان‌های بزرگ و حیاتی کشور ضرورت دوجندانی دارد، و لذا می‌بایست سازمان‌های بزرگ و تعیین کننده را بار دیگر با نگاه به پارادایم آموزش سرمایه انسانی مورد کندوکاو و بازاندیشی قرار داد. از جمله‌ی این سازمان‌ها می‌توان به سازمان تأمین اجتماعی اشاره نمود. سازمان تأمین اجتماعی بعنوان بزرگترین و گسترده‌ترین سازمان ارائه کننده خدمات بیمه‌ای که بیش از نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش خود دارد و به‌عنوان یک دستگاه اجرایی مهم، نقش و رسالتی مؤثر و حساسی در زمینه توسعه پایدار و امنیت اقتصادی و اجتماعی کشور دارد. گستردگی حوزه خدمات‌دهی سازمان تأمین اجتماعی و پیچیدگی بالای کارکردی آن در کنار تعداد درخور توجه کارکنان، بیانگر حساسیت و اهمیت جایگاه‌های مدیریتی در سازمان تأمین اجتماعی است. نظر به اینکه کارکنان این سازمان با طیف گسترده‌ای از افراد جامعه (بیمه شده، مستمری بگیر و کارفرما) سروکار دارند، ارتقاء کیفی تعاملات متقابل کارکنان سازمان و گروه‌های هدف به منظور ارائه خدمات مطلوب همواره جزء دغدغه‌های مدیران حوزه

1 Phillips & Phillips

2 Climent & Cabrillana

3 Alipour & et al

4 Gupta R & Sahoo

5 Robinson

6 Suapa

7 Imran

8 Hervie

9 Escamilla

برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی است. لذا ارائه الگوی جهت کاهش نارسایی‌های نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی در راستای نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی ضرورت خود را نمایان می‌سازد و ابزاری جهت شناخت نارسایی‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان برای دستیابی اهداف راهبردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان است. این سازمان نیز همانند سایر سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی متنوعی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی خود در سطحی گسترده برای هر سه سطح کارکنان (بیمه‌ای - درمان و اقتصادی) طراحی و اجرا نموده است. اما طی بررسی‌های صورت گرفته از حوزه برنامه‌ریزی آموزشی نظام مدیریت برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی در فرآیندهای طراحی، تدوین، اجراء و نظارت برنامه‌های آموزشی سازمان مشکلات و نارسایی‌های وجود دارد و با موانع متعددی روبرو است. هرچند در این سازمان تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز آموزش کارکنان به عمل می‌آید، اما کیفیت نامطلوب ابعاد درونداد و برون‌داد به خوبی نشان دهنده این است که نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان در این سازمان ورودی‌های مناسبی دریافت نمی‌کند تا خروجی‌های مناسب به سازمان ارائه کند. انجام این پژوهش در وهله نخست دیدگاهی روشن در خصوص اهم مسائل و مشکلات نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی را پیش روی مدیران و ذینفعان سازمان مربوطه قرار می‌دهد، لذا در گام اول محقق بر آن است تا نارسایی‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان را در جامعه تحت مطالعه شناسایی کند و به این ترتیب توجه سیاستگذاران و تصمیم‌گیران حوزی برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان را به مؤلفه‌های شناسایی شده منعطف سازد. نهایتاً، با ارائه الگوی کاهش مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان، به سازمان در ایجاد درکی عمیق و کاربرد گرایانه از نحوه کاهش مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان و تسهیل در دستیابی به اهداف سازمانی و تسهیل روند اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک مدیریتی یاری نماید. اهمیت و ضرورت این پژوهش در این است که نتایج این پژوهش می‌تواند سند علمی در سطح برنامه آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی قابل استفاده باشد. نبود پژوهش در مقوله شناسایی مشکلات و نارسایی‌های آموزشی در سازمان تامین اجتماعی، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسبت و به موقع بودن و

جامعیت حائز اهمیت دوچندان نموده است. با توجه به مطالب فوق الذکر، این پژوهشبه دنبال شناسایی مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی و ارائه الگوی مناسب جهت کاهش مشکلات است.

پیشینه پژوهش

حبیبی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به این نتیجه دست یافت که مولفه‌های مقاومت در برابر تغییر، فقدان برنامه‌ریزی مشخص، عدم انگیزه کارکنان، عدم هماهنگی در برگزاری دوره‌ها و تمرکزگرایی، مشارکت کم کارکنان، مشکلات فنی و فناوری، ناکافی بودن بودجه، فقدان نظام ارزشیابی جامع، عدم ارتباط تئوری با عمل و عدم رفع نواقص دوره‌ها بعد از انجام ارزشیابی از مهمترین آسیب‌های مدیریت آموزش سازمانی نوسازی مدارس استان آذربایجان شرقی می‌داند و طبق یافته‌های این پژوهش مشکلات و آسیب‌هایی در فرآیند قبل از اجرا، اجرا و بعد از اجرای دوره های آموزشی در این سازمان وجود دارد. جهت غلبه بر مشکلات برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان مورد مطالعه را فرهنگ‌سازی، هماهنگی بین عوامل درگیر، تامین بودجه و شروع تغییر از خود مجریان پیشنهاد نمودند. حیدر آبادی (۲۰۱۱) در تحقیقی دو مؤلفه فردی و سازمانی را بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های فردی بر انتقال آموزش در سطح بالایی بوده اند و خودکارآمدی عملکرد و مؤلفه های آموزشی در حد متوسط بوده اند اما در بحث بازخورد تفاوت معناداری مشاهده گردید که به منزله آسیب در این زمینه است. در بحث مؤلفه های سازمانی از جمله حمایت همکاران، حمایت سرپرستان، نتایج فردی مثبت، انتظار مربوط به نتایج خودکارآمدی عملکرد، فرصت کاربرد، و آزادی در حد متوسط بود و در مؤلفه عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال در حد بالایی بود، اما در بحث مجوز سرپرست تفاوت معناداری مشاهده شده که به منزله آسیب در این زمینه است. برودی و شولر^۱ (۲۰۰۷) در بررسی عوامل موفقیت یا شکست برنامه‌های آموزشی هیات علمی در کشور تایلند حمایت سازمانی را بعنوان مهمترین عامل ذکر کردند از نظر آنها حمایت سازمانی و به ویژه مدیران ارشد دانشگاه از برنامه‌های بهسازی هیات علمی باعث ایجاد انگیزه در آنها می‌شود و در نهایت، ایجاد تغییرات سازمانی در دانشگاه را تسهیل خواهد کرد نتایج تحقیقات آنها همچنین، نشان داد که نبود رهبری

دانشگاهی مناسب و عدم نیازسنجی در برنامه‌های بهسازی از موانع مهم بهسازی هیات علمی محسوب می‌شوند. رضایی و کارگر (۲۰۱۴) در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که فقط اجرای و برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت سودمند نخواهد بود بلکه در پس از اجرای دوره‌ها بای ارزشیابی صورت گرفته تا نقاط ضعف دوره‌ها شناسایی شده و در جهت اصلاح و بهبود آن گام برداشته شود. دلوی (۱۳۸۸) در پژوهشی نشان داد که مدیران اولویت کمی به مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت منابع انسانی می‌دهند و زمان کافی برای برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان و اجرای آن اختصاص نمی‌دهند.

روش تحقیق

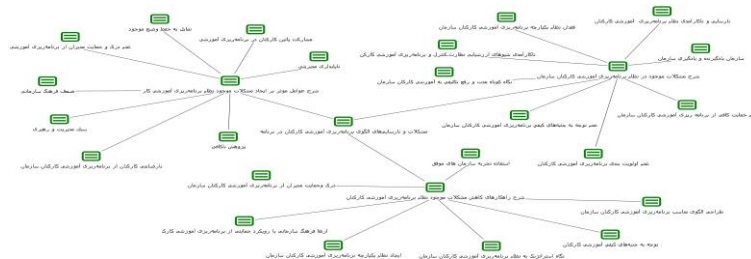
پژوهش حاضر درصدد ارائه الگوی جهت کاهش نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان تامین اجتماعی است. لذا روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی، از نظر روش گردآوری داده‌ها آمیخته می‌باشد؛ در این راستا هم از داده‌های کمی و هم از داده‌های کیفی (روش تحقیق آمیخته) برای نیل به هدف یاد شده استفاده شده است. به دلیل پیچیدگی و گستردگی ابعاد موضوع پژوهش از تکنیک دلفی فازی بعنوان یکی از فنون گردآوری اطلاعات و تحلیل علمی برای دستیابی به اتفاق نظر میان اعضای پنل استفاده شده است. بنابراین، روش دلفی فازی در کنار روش تحلیل محتوا مبنای کار قرار گرفت تا علاوه بر ارتباط موثر با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و دستیابی سریع به اجماع میان نظرات آنها، با بکارگیری اعداد فازی بجای اعداد قطعی، به نتایج نزدیک به واقعیت دست یافت. براین اساس روش تحقیق این پژوهش در دو مرحله طراحی شده است:

مرحله اول: بخش کیفی

مشارکت‌کنندگان پژوهش، خبرگان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی بودند. در رابطه با گزینش اعضای پنل (متخصصان موضوع) از آنجا که محقق تمام افراد خبره حوزه پژوهش را برای عضویت در پنل نمی‌شناخت و یا شناخت افراد مناسب برای شخص پژوهشگر دشوار بود از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیراحتمالی) مبتنی بر گلوله برفی استفاده شد (بینه‌ده، ۲۰۱۹). لذا، با استفاده از تجربه و نظر خبرگان مذکور، خبرگان واجد شرایط در هر دو حوزه (دانشگاه و سازمان)

شناسایی و مقدمات اولیه طی یک برنامه‌ریزی مناسب، بصورت جداگانه و بشکل جلسه حضوری، مشارکت آنها جهت انجام این پژوهش جلب گردید. در جلسه حضور تلاش گردید موضوع پژوهش، روش‌های انجام پژوهش، انتظارات، دوره زمانی انجام مصاحبه و فرایند دلفی (بطور میانگین خبرگان ۶۵ دقیقه زمان در اختیار پژوهشگر قرار دادند)، استفاده‌ای که از اطلاعات حاصل از این پژوهش می‌شود و همچنین هدف استفاده از ضبط صوت و اطمینان دادن از محرمانه ماندن اطلاعات شخصی آنها بطور کامل برای خبرگان توضیح، تشریح و تبیین گردد. با توجه به دامنه و وسعت مسئله پژوهش، کیفیت تصمیمات، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس و... تعداد نمونه مناسب جهت انجام پژوهش ۲۴ نفر از خبرگان مرتبط با حوزه این پژوهش با شاخص‌ها و معیارهای نظیر برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه کار و تخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه یا سازمان تامین اجتماعی و کمیته مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد تعیین گردیدند و مقدمات برای اجرای فرآیند بعمل آمد. برخی ویژگی‌های اصلی برای انتخاب خبرگان، درگیری این افراد با موضوع مورد نظر، داشتن اطلاعات مداوم از موضوع، دارای انگیزه برای شرکت در فرآیند دلفی و در نهایت داشتن این احساس که اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود. لذا به نظر می‌رسد جمیع این ویژگی‌ها تضمین‌کننده خوبی برای کیفیت بالای نتایج دلفی است. سپس به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، در قالب مصاحبه، پرسشنامه بصورت نیمه‌ساختار یافته طراحی و به خبرگان پانل دلفی ارائه گردید و از هریک از خبرگان پژوهش درخواست شد تا با استفاده طوفان مغزی هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه در رابطه با سوالات مطرح و فهرست مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان بیان کنند (از مصاحبه برای پاسخ به سؤال مربوط به شناسایی مؤلفه‌های اصلی پژوهش استفاده شد). این سوالات تنها بعنوان چارچوب اولیه برای آغاز مصاحبه بود و در جریان مصاحبه توسعه می‌یافت. مصاحبه‌های صورت گرفته ضبط و سپس به صورت متن نوشته شد؛ متن پیاده شده چندین بار مرور و با یادداشت‌های محقق تطبیق داده شد و کلیه متون پیاده شده چندبار مطالعه شده و به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های بدست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت‌کننده گردآوری و سپس با استفاد از نرم افزار مکس

کیودا^۱ داده‌ها بدون در نظر گرفتن مبنایی نظری، کد گذاری شدند. و مفهوم قابل درک استخراج گردیدند. در این پژوهش برای اعتباربخشی داده‌های کیفی از معیارهای لینکولن و گوبا^۲ بعنوان معیاری جهت ارزیابی دقت علمی استفاده شده است که بر چهار معیار در پژوهش کیفی که در نهایت سطح قابل قبولی از اعتبار را فراهم می‌کند، تاکید دارند.



شکل ۱. خروجی نرم افزار مکس کیودا

قابلیت اعتبار (مقبولیت): پس از انجام و پیاده سازی مصاحبه، متن به همراه تحلیلی از مصاحبه در اختیار فرد مصاحبه شونده قرار گرفت تا از صحت اطلاعات بدست آمده در مصاحبه و رسیدن داده‌ها به حد اشباع اطمینان حاصل شود. قابلیت انتقال: استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت کنندگان، جمع آوری داده و فرایند تحلیل، با دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون (اصل حداکثر تنوع) مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه شدگان این مطالعه استخراج شد. قابلیت تایید: استفاده از یادداشت‌های فنی و میدانی و راهبردهای ارتقاء حساسیت نظری و اجتناب از سوگیری طی پژوهش همچنین احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مسورد موضوع تحقیق؛ رعایت ابزارهای روش شناختی در طول تحقیق. قابلیت اطمینان: مرور و پالایش مستمر یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ بسط و پالایش تفسیرها از طریق تأیید خلاصه الگوسوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.

مرحله دوم : بخش کمی

1 MAXQDA

2 Lincoln & Guba

با توجه به شناسایی مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان از طریق مصاحبه با خبرگان و احتمال وجود سوگیری در نظرات آنها، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت، کاربردی بودن و جامعیت مراحل شناسایی شده و رفع سوگیری‌های احتمالی از تکنیک دلفی فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان استفاده شد. در این مرحله بر مبنای اطلاعات و نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش، پرسشنامه با طیف لکیرت (متغیرهای کلامی فازی) طراحی و پس از ارزیابی پایایی و روایی پرسشنامه (در این بخش از ضریب آلفا کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۷۸۳٪ که ضریب قابل قبولی برای پایایی است و برای روایی محتوایی پرسشنامه از نظر متخصصین مربوطه بهره‌گیری شده است) در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت. در این مطالعه دو مرحله نظرسنجی دلفی فازی انجام شد. در نظرسنجی اول گردآوری نظرات خبرگان، از آنها خواسته شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی (مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) میزان اهمیت هر یک از سوالات پرسشنامه را مشخص نمایند. در گام بعدی متغیرهای کلامی بصورت اعداد فازی مثلثی^۱ تعریف، طیف فازی مناسب انتخاب، عملیات فازی بر روی مقادیر انجام و در نهایت به نتایجی رسید که فازی شدند این نتایج فازی به سادگی قابل فهم و تفسیر نیستند. بنابراین باید به اعداد قطعی تبدیل شوند. فرایند تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی را فازی زدایی می‌گویند. پس از نظرسنجی دور اول و دوم نتایج هر ۲ نظرسنجی با هم مقایسه و نتایج مشخص شدند. با توجه به دیدگاه‌های نظرسنجی اول و مقایسه آن با نتایج نظرسنجی دوم اختلاف میانگین فازی زادایی شده در دو نظرسنجی از حد آستانه (۰/۱۰) کمتر شد و فرآیند نظرسنجی متوقف شد. کلیه محاسبات برای تعیین ارزش فازی، فازی زدایی و اهمیت شاخص‌ها با استفاده از فرمول نویسی در نرم افزار اکسل انجام گرفت. در بخش سوم به منظور تحلیل داده‌های کمی (پیمایشی) و آزمایش الگو در سازمان از روش دیمتل استفاده گردید. جامعه آماری در این مرحله مدیران، روسا و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی کشور می‌باشد. برای محاسبه حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۳۶۴ نفر تعیین، نمونه به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس (پرسشنامه) تدوین شده در مرحله کیفی پژوهش استفاده

گردید. نتایج تحقیق نشان می دهد که مولفه های استخراجی از روش فراترکیب (مدل تحقیق) مورد تأیید جامعه قرار گرفت. در ادامه و بنا به اهمیت روش دلفی، به توضیح این روش و تشریح فرایند اجرای آن پرداخته شده است:

روش دلفی

در این مطالعه، برای پیشگیری از ابهام ناشی از عدم قطعیت در تصمیم گیری در همه مراحل از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. عدد فازی مثلثی (Triangular fuzzy number, TFN) با سه عدد حقیقی به صورت $F=(l,m,u)$ نمایش داده می شود. کران بالا که با u نشان داده می شود بیشینه مقادیری است که عدد فازی F می تواند اختیار کند. کران پایین که با l نشان داده می شود کمینه مقادیری است که عدد فازی F می تواند اختیار کند. مقدار m محتمل ترین مقدار یک عدد فازی است. درجه عضویت فازی یا تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$\mu_f(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l < x < m \\ \frac{u-x}{u-m} & m < x < u \\ 0 & \text{در غیر اینصورت} \end{cases}$$

مراحل اجرای روش دلفی فازی در این پژوهش به شرح ذیل می باشد:

گام اول: گردآوری نظرات خبرگان؛ در مرحله اول دلفی فازی، پرسشنامه ای دارای ساختار براساس نتایج مرحله اول پژوهش بخش کیفی (مصاحبه ساختار نیافته) طراحی و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم میزان اهمیت هریک از مراحل شناسایی شده را مشخص نمایند.

گام دوم: تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی؛ در این مرحله متغیرهای کلامی با توجه به جدول به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (l,m,u)	اعداد فازی قطعی
کاملاً موافقم	(۱، ۰/۲۵، ۰)	۰/۹۳۷۵
موافقم	(۰/۷۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۷۵
نظری ندارم	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۵

مخالفم	(۰/۲۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۲۵
کاملاً مخالفم	(۰ ، ۰ ، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان داده شد و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه (۲) به دست آمد.

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)} \cdot a_2^{(i)} \cdot a_3^{(i)}) \quad i = 1.2.3. \dots n$$

رابطه ۲

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها ($\tilde{A}_m^{(i)}$) از تمامی مجموعه‌ها ($\tilde{A}^{(i)}$) از طریق رابطه ۳ محاسبه شد.

$$\tilde{A}_m = (a_{m1} \cdot a_{m2} \cdot a_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right)$$

رابطه ۳

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هریک از آنها با میانگین مجدداً برای اعضا پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا پاسخ‌ها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند.

گام چهارم: بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۴ درآمد.

$$\tilde{B}^{(i)} = (b_1^{(i)} \cdot b_2^{(i)} \cdot b_3^{(i)}) \quad i = 1.2.3. \dots n$$

رابطه ۴

در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح شده خبرگان ($\tilde{B}_m^{(i)}$) در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه (۵) محاسبه شد.

$$\tilde{B}_m = (b_{m1} \cdot b_{m2} \cdot b_{m3}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i \cdot \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right) \quad \text{رابطه ۵}$$

گام پنجم: فازی‌زدایی کردن؛ روش‌های مختلفی برای فازی‌زدایی مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها وجود دارد. در این مطالعه از روش مینکوفسکی براساس رابطه (۶) برای فازی‌زدایی مقادیر هر یک از مراحل دلفی استفاده شد

$$X = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

رابطه ۶

گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه (۷) محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش می‌رود که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) برسد و در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ ولین، ۲۰۰۲).

$$S(\tilde{B}_m, \tilde{A}_m) = [(b_{m1} \cdot b_{m2} \cdot b_{m3}) - (a_{m1} \cdot a_{m2} \cdot a_{m3})]$$

رابطه ۷

در راستای تعیین حد آستانه اختلاف نظر خبرگان، در این پژوهش با استفاده از بررسی منابع و پژوهش‌های انجام شده در مورد روش دلفی فازی و راهنمای تیم پژوهش، شدت آستانه معیاره را براساس حبیبی و همکاران (۱۳۹۷)، عدد ۰/۷ لحاظ کرده است و میانگین‌های دی فازی شده، به منظور غربالگری معیارها بر این اساس مورد سنجش قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی (خبرگان) این پژوهش پرداخته‌ایم که عبارت بودند از: مشارکت‌کنندگان (خبرگان) پژوهش حاضر ۲۴ نفر شامل اعضای هیئت علمی در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیران ستادی، روسا و کارشناسان حوزه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بودند. ۸۰ درصد از گروه بخش کیفی این پژوهش را مردان و ۲۰ درصد زن تشکیل داده‌اند. ۳۷/۵ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتر تخصصی مدیریت دولتی (منابع انسانی - خط مشی - رفتار)، ۸/۵ درصد دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و ۵۴ درصد هم دارای مدرک کارشناسی ارشد مرتبط با حوزه مدیریت بودند (مدیریت رفتار سازمانی - منابع انسانی - مدیریت دولتی - مدیریت تحول).

جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بخش کیفی پژوهش و نارسائی‌های استخراج شده الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی

ردیف	شرح مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	مولفه	فراوانی
۱	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی جامعو منطبق با اهداف و راهبردهای سازمان، ضعف درآموزش و توسعه شایستگی های کلیدی منابع انسانی، عدم شناخت علمی نیاز آموزشی کارکنان، آموزش ناکافی و نامناسب و...	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	۲۱
۲	فقدان نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ، نامناسب بودن سیاست گذاری ها، عدم ارتباط تئوری با عمل روشها، جهت گیری و ضوابط غیر صحیح اجرایی ، عدم تعامل و هماهنگی نظام برنامه‌ریزی آموزشی با سایر نظام ها و بخش های سازمان و..	فقدان نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۱۹
۳	فقدان نظام نظارتی، کنترل و بازخورد مناسب (ارزیابی عملکرد منظم و میزان اثر بخشی و کارایی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان)، در راستای تحقق اهداف و برنامه‌ریزی نظام آموزشی کارکنان سازمان و نتایج موردانتظار عدم رفع نواقص دوره‌ها بعد از انجام ارزشیابی ناکارآمدی شیوه‌های ارزیابی، کنترل و نظارت برفرآیندهای آموزشی کارکنان و مؤسسات مجری آموزش دهند.	ناکارآمدی شیوه‌های ارزشیابی نظارت، کنترل و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۱۷
۴	حمایتهای کم و ناکافی مدیران ارشد و مدیران اجرایی از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، عدم اعتقاد کامل و انگیزه پایین آنها ،عدم تخصیص منابع مالی کافی به برنامه‌های طرح ریزی شده حوزه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمانی شود	عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۱۶
۵	عدم اولویت گذاری صحیح در اجرای برنامه‌های نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، توجه و اولویت بندی به برنامه‌های غیر آموزشی به برنامه‌ریزی آموزشی	عدم اولویت بندی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	۱۵
۶	اهمیت دستیابی به اهداف کوتاه مدت بیش از اهداف بلند مدت نامه ریزی آموزشی کارکنان سازمان، انجام	نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی	۱۵

	برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان فقط برای رفع تکلیف و به آموزشی کارکنان سازمان الزامات قانونی موجود و برنامه ریزی آموزشی تا اندازه زیادی بعنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرد.	
۷	عدم توجه کافی به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، عدم تناسب خروجی و ورودی به لحاظ کمی و کیفی می‌باشد	برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ۱۵
۸	عدم حاکمیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمان در سازمان	سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمان ۷

ردیف	شرح عوامل موثر بر ایجاد مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	مؤلفه	فروانی
۱	تغییرات و ناپایداری دوره‌های مدیریتی، اجرایی شدن ایده‌های خام و اولیه مدیر جدید بعنوان اصول و اولویت‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان و جایجای زیاد مدیران	ناپایداری مدیریتی	۲۰
۲	مشارکت (نداشتن حس روحیه مشارکت پرسنل)، خلاقیت و نوآوری پائین کارکنان در مسائل برنامه‌ریزی برنامه آموزشی کارکنان سازمان	مشارکت پائین کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی	۱۹
۳	تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در قبال تحول و نوسازی علمی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان سازمان	تمایل به حفظ وضع موجود	۱۷
۴	عدم حمایت، درک و شناخت مناسب و علمی مدیران سازمان از نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، عدم داشتن نگاه راهبردی به مدیریت کارکنان، داشتن نگاه عملیاتی روز مره و نزدیک بین به مدیریت کارکنان، ضعف باور به مباحث آموزشی کارکنان.	عدم درک و حمایت مدیران از برنامه‌ریزی آموزشی	۱۷
۵	نارضایتی، فقدان انگیزه و بی‌اعتمادی کارکنان به نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	نارضایتی کارکنان از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۱۵
۶	ضعف در فرهنگ سازمانی و درک مشترک کارکنان	ضعف فرهنگ سازمانی	۱۵

		سازمان در بهره‌گیری مناسب از قابلیت‌های نهفته در فرهنگ سازمان (ارشدهای خاص سازمان تامین اجتماعی) جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان
۷	سبک مدیریت و رهبری	سبک مدیریت و رهبری گری مدیران ستاد و استانها در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی
۸	پژوهش ناکافی	ناکافی بودن پژوهش‌ها و مطالعات آموزشی کارکنان در سازمان و عدم استفاده مناسب از نتایج آنها
شرح راهکارهای کاهش مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان		
ردیف	مولفه	فراوانی
۱	طراحی و تدوین مدل /الگو سازگار، مناسب، علمی و کارآمد	طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان در راستا و هماهنگی با برنامه‌های راهبردی اصلی
۲	ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان با جهت‌گیریها، روشها سیاست‌گذاریها و ضوابط اجرایی صحیح و در تعامل و هماهنگی با سایر نظام‌ها برنامه‌ریزی سازمان تامین اجتماعی	ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان با جهت‌گیریها، روشها سیاست‌گذاریها و ضوابط اجرایی صحیح و در تعامل و هماهنگی با سایر نظام‌ها برنامه‌ریزی سازمان تامین اجتماعی
۳	درک و حمایت کامل مدیران ارشد و اجرایی سازمان تامین اجتماعی از نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	درک و حمایت مدیران از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان
۴	ارتقا فرهنگ سازمانی و تقویت ارزشهای انسانی به منظور بهره‌گیری مناسب از قابلیت‌های نهفته در فرهنگ سازمان جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	ارتقا فرهنگ سازمانی با رویکرد حمایتی از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان
۵	نگاه استراتژیک و آینده‌پژوهانه در نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	نگاه استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان

۶	توجه کافی به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی آموزشی	توجه به جنبه‌های کیفی آموزشی کارکنان سازمان	۱۵
۷	استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق در پیاده سازی نظام	استفاده تجربه سازمان‌های موفق	۸

بر اساس جدول فوق، اعضای پانل دلفی پژوهش، تعداد ۸ مولفه مشکل و نارسایی را در الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان شناسایی نمودند که در این بین، شاخص نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان با فراوانی ۲۱ بیشترین تکرار و شاخص سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمان با فراوانی ۸ کمترین تکرار داشته است. همچنین، تعداد ۸ عوامل اثرگذار بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان شناسایی نمودند که در این بین شاخص ناپایداری مدیریتی با فراوانی ۲۰ بیشترین تکرار و شاخص پژوهش‌های ناکافی با فراوانی ۸ کمترین تکرار را داشته است. در نهایت، تعداد ۷ راهکار غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان شناسایی نمودند که در این بین شاخص طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان با فراوانی ۲۱ بیشترین تکرار و شاخص استفاده از تجربه سازمان‌های موفق ۸ کمترین تکرار را در پرسشنامه‌های مرحله اول داشته است.

تحلیل داده‌های کمی

نظرسنجی مرحله اول دلفی فازی

در این مرحله مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان که با استفاده مصاحبه ساختارنا یافته در بخش کیفی این پژوهش شناسایی شده بودند در قالب پرسشنامه طیف لیکرت (متغیرهای کلامی کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) در اختیار خبرگان (۲۴ نفر اعضای دلفی) قرار گرفت. با توجه به گزینه‌ها پیشنهادی و متغیرها، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی مشکلات و نارسایی‌های الگوی آموزشی کارکنان سازمان مورد تحلیل قرار می‌گیرند. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت. بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان مشخص شد، در اجرای روش دلفی فازی، اولین گام انتخاب طیف فازی مناسب برای فازی‌سازی عبارت کلامی پاسخ دهندگان است. محقق در این پژوهش از

طیف مثلثی برای پنج درجه لیکرت استفاده کرده است. پس از انتخاب یا توسعه فزای مناسب، نظرات خبرگان در قالب اعداد فزای ثبت شدند و بعد از محاسبه میانگین فزای مثلثی عوامل، از فرمول مینکووسکی و اعداد فزای قطعی شده (میانگین قطعی بدست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از مراحل شناسایی شده است) برای محاسبه هر عامل استفاده می‌شود که نتایج حاصل از میانگین فزای و فزای زدایی مؤلفه‌ها به منظور شناسایی کدها (شاخص‌ها) و مفاهیم مدل مفهومی مؤلفه‌های مشکلات، عوامل موثر و راهکارهای برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی به شرح جدول زیر گزارش می‌شود.

جدول ۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان پس از نظرسنجی اول

نتیجه	میانگین		مؤلفه‌ها	مفهوم
	فزای زدایی شده	فزای		
قبول	۰/۹۰۱۲	(۰/۹۴۸ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۲۱)	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	
قبول	۰/۸۶۶۵	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۱۷ ، ۰/۰۵۰)	فقدان نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	
قبول	۰/۸۸۸۵	(۰/۹۶۹ ، ۰/۲۴۶ ، ۰/۰۱۷)	ناکارآمدی شیوه‌های ارزشیابی نظارت، کنترل و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	مشکلات موجود در نظام
قبول	۰/۸۷۲۶	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۴۴)	عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	نظام آموزشی کارکنان
قبول	۰/۸۵۲۱	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۲۹ ، ۰/۰۵۲)	عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	سازمان تامین اجتماعی
قبول	۰/۸۵۴۶	(۰/۹۰۶ ، ۰/۲۲۱ ، ۰/۰۵۴)	نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی به آموزشی کارکنان سازمان	
قبول	۰/۷۷۳۲	(۰/۸۸۰ ، ۰/۲۰۲ ، ۰/۰۱۷۲)	عدم توجه به جنبه‌های کیفی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	
رد	۰/۵۲۲۰	(۰/۵۲۳ ، ۰/۱۶۱ ، ۰/۰۱۶۱)	سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمان	
قبول	۰/۷۴۴۵	(۰/۷۵۰ ، ۰/۱۹۲ ، ۰/۰۱۲۹)	ناپایداری مدیریتی	عوامل اثرگذار

بر مشکلات موجود نظام	مشارکت پائین کارکنان سازمان دریزی برنامه‌ریزی آموزشی	قبول	۰/۸۶۲۵	(۰/۸۸۵ ، ۰/۲۰۴ ، ۰/۰۶۹)
برنامه‌ریزی آموزشی	تمایل به حفظ وضع موجود	قبول	۰/۸۹۹۴	(۰/۹۴۸ ، ۰/۲۳۹ ، ۰/۰۳۱)
آموزشی کارکنان سازمان	عدم درک و حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌ریزی	قبول	۰/۸۷۳۳	(۰/۹۱۷ ، ۰/۲۳۵ ، ۰/۰۴۸)
نارضایتی کارکنان سازمان	نارضایتی کارکنان از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	قبول	۰/۸۹۰۲	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۳۹ ، ۰/۰۴۲)
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	قبول	۰/۸۵۳۷	(۰/۸۸۵ ، ۰/۲۳۱ ، ۰/۰۵۴)
سبک مدیریت و رهبری	سبک مدیریت و رهبری	قبول	۰/۸۶۶۷	(۰/۸۹۶ ، ۰/۳۱۷ ، ۰/۰۶۰)
پژوهش‌ها ناکافی	پژوهش‌ها ناکافی	رد	۰/۵۸۲۳	(۰/۵۸۹ ، ۰/۱۹۱ ، ۰/۱۶۷)
طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	قبول	۰/۹۱۲۳۵	(۰/۹۵۹ ، ۰/۲۵۲ ، ۰/۰۲۳)
راهکارهای کاهش مشکلات موجود نظام	ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	قبول	۰/۸۳۵۶	(۰/۸۶۴ ، ۰/۲۱۰ ، ۰/۰۸۵)
برنامه‌ریزی آموزشی	درک و حمایت مدیران از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	قبول	۰/۸۳۳۰	(۰/۸۶۵ ، ۰/۳۳۱ ، ۰/۰۶۴)
آموزشی کارکنان سازمان	ارتقا فرهنگ سازمانی با رویکرد حمایتی از برنامه‌ریزی آموزشی	قبول	۰/۸۵۷۱	(۰/۸۹۶ ، ۰/۲۰۳ ، ۰/۰۵۶)
نگاه کارکنان سازمان	نگاه استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	قبول	۰/۸۴۹۳	(۰/۸۹۳ ، ۰/۳۳۸ ، ۰/۰۶۳)
توجه به جنبه‌های کیفی آموزشی کارکنان	توجه به جنبه‌های کیفی آموزشی کارکنان	قبول	۰/۸۸۰۵	(۰/۹۲۷ ، ۰/۲۳۹ ، ۰/۰۴۲)
تجربه سازمان‌های موفق	تجربه سازمان‌های موفق	رد	۰/۵۲۵۵	(۰/۵۳۴ ، ۰/۲۰۹ ، ۰/۱۷۵)

نتایج جدول ۳ نشان دهنده تمامی مولفه‌های مربوط به هر یک از مفاهیم سه گانه مشکلات، عوامل اثرگذار و راهکارها در الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان است. هر شاخصی که دارای حد آستانه بالای ۰/۷ باشد تایید می‌شود (فووفانک^۱، ۲۰۱۱)، بنابراین تمامی مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند مورد تأیید قرار گرفته است؛ بنابراین بر اساس نظر خبرگان در خصوص مفهوم مشکلات موجود در الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان مولفه

«سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی» رد شد؛ در خصوص مفهوم عوامل اثرگذار بر مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، مولفه «پژوهش‌ها ناکافی» رد شد و در خصوص مفهوم راهکارهای کاهش مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، مولفه «تجربه سازمان‌های موفق» رد شد.

نظرسنجی مرحله دوم دلفی فازی

در این مرحله، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضای پانل خبرگان با استفاده از رابطه (۳) محاسبه شد. سپس پرسشنامه مرحله دوم همراه با میانگین نظرات قبلی خبرگان بین اعضای گروه خبرگان توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نظرات با استفاده از نرم افزار اکسل همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های ۴، ۵ و ۶ تحلیل گردید. بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان در مرحله دوم، پس از محاسبه میانگین فازی مثالی برای عوامل، از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده مشکلات، و نارسایی‌ها، عوامل موثر و راهکارهای کاهش مشکلات الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی عوامل در مرحله دوم در جدول شماره هفت نشان داده شده است. با توجه به نظرات ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورت یک اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) باشد، فرایند نظرسنجی مربوط به آن متغیر متوقف می‌شود، در غیر اینصورت باید برای شاخص‌های که اختلاف مرحله اول و دوم آن‌ها بیش از ۰/۲ است، مرحله سوم اجرا گردد (چنگ و لین، ۲۰۰۲). با توجه به اینکه میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) بدست آمد، نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد.

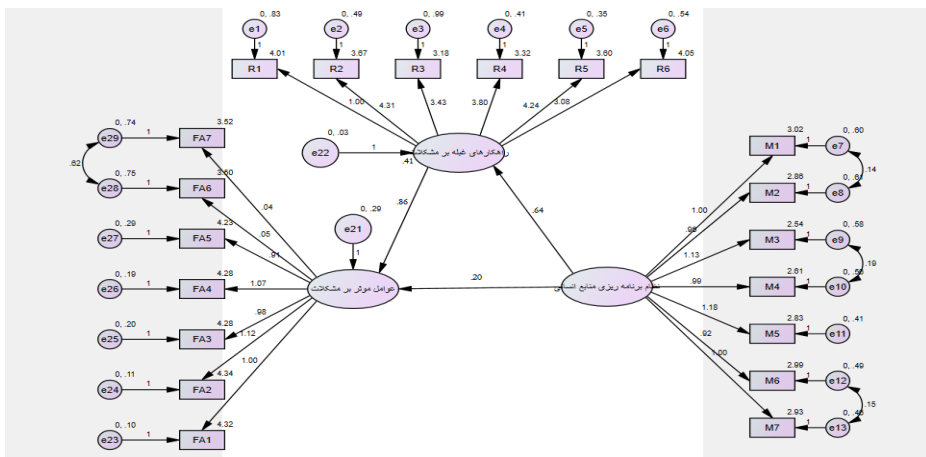
جدول ۴. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

مفهوم	مؤلفه‌ها	اختلاف	
		مرحله اول	مرحله اول و دوم
مشکلات موجود در نظام آموزشی ...	نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	فازی زدایی: ۰/۹۱۰۷	فازی مثلثی: ۰/۰۲۱، ۰/۲۳۶، ۰/۹۶۴
	فقدان نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	۰/۸۷۳۹	۰/۰۴۳، ۰/۲۲۱، ۰/۹۱۹
	ناکارآمدی شیوه‌های ارزشیابی نظارت، کنترل و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۰/۸۷۱۵	۰/۰۵۴، ۰/۲۳۴، ۰/۹۱۱
	عدم حمایت کافی از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	۰/۸۷۰۵	۰/۰۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۱۱
	عدم اولویت بندی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	۰/۸۵۳۶	۰/۰۶۱، ۰/۲۲۱، ۰/۸۹۳
	نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی به آموزشی کارکنان	۰/۸۴۹۲	۰/۰۷۱، ۰/۲۱۴، ۰/۸۷۵
	ناپایداری مدیریتی	۰/۷۸۰۱	۰/۰۸۲، ۰/۲۰۷، ۰/۸۲۱
	مشارکت پائین کارکنان سازمان‌ریزی برنامه‌ریزی آموزشی	۰/۷۵۲۱	۰/۱۳۶، ۰/۲۰۷، ۰/۷۶۰
	تمایل به حفظ وضع موجود	۰/۸۸۰۵	۰/۰۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۲۱
	عدم درک و حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌ریزی	۰/۸۷۰۵	۰/۰۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۱۱
مشکلات موجود ...	نارضایتی کارکنان از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۰/۸۵۳۷	۰/۰۷۵، ۰/۲۰۰، ۰/۸۸۵
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۸۰۵	۰/۰۵۴، ۰/۲۱۴، ۰/۹۲۱

سبک مدیریت و رهبری	، ۰/۲۱۴، ۰/۰۵۴	۰/۸۸۰۵	۰/۸۶۶۷	۰/۰۱۳۸
(۰/۹۲۱)				
راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام	، ۰/۳۱۴، ۰/۰۷۱	۰/۸۵۹۲	۰/۹۱۲۳	۰/۰۵۳۱
طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	(۰/۸۷۵)			
ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	، ۰/۲۰۷، ۰/۰۶۴	۰/۸۵۷۱	۰/۸۳۵۶	۰/۰۲۱۵
(۰/۸۹۳)				
درک و حمایت مدیران از برنامه‌ریزی آموزشی	، ۰/۲۲۹، ۰/۰۳۲	۰/۸۶۷۳	۰/۸۳۳۰	۰/۰۳۴۳
(۰/۸۷۶)				
ارتقا فرهنگ سازمانی با رویکرد حمایتی از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	، ۰/۲۱۴، ۰/۰۵۴	۰/۸۷۰۵	۰/۸۵۷۱	۰/۰۱۳۴
(۰/۹۱۱)				
نگاه استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان	، ۰/۲۲۱، ۰/۰۴۳	۰/۸۸۳۹	۰/۸۴۹۳	۰/۰۳۴۶
(۰/۹۲۹)				
توجه به جنبه‌های کیفی آموزشی کارکنان	، ۰/۲۱۴، ۰/۰۷۱	۰/۸۳۹۲	۰/۸۸۰۵	۰/۰۴۱۳
(۰/۸۷۵)				

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، میزان اختلاف نظر خبرگان نسبت به کدهای مربوط به مفاهیم سه گانه مشکلات، عوامل موثر و در الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان در مراحل اول و دوم، کمتر از حد آستانه است. بنابراین، نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان این پژوهش به مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده مشکلات موجود در نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. لذا با توجه به محاسبه‌های انجام شده خبرگان نسبت به تمامی کدهای مفاهیم سه‌گانه به وحدت نظر رسیده‌اند. در مرحله پایانی پژوهش، جهت بررسی این موضوع، که آیا شاخص‌های مشخص شده برای هر یک از مؤلفه‌های پژوهش می‌تواند به خوبی مؤلفه‌ها را مورد سنجش را بیان کند و همچنین برای برازش مدل حاصل از مطالعات این پژوهش در بخش کمی از روش دیمتل استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل مدیران، روسای ادارت منابع انسانی، کارشناسان ارشد و کارشناسان متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بودند نظر به اینکه دارای کمینه سابقه کاری بالای ۱۵ سال و مدرک تحصیلی کارشناسی باشند. براساس جدول مورگان تعداد ۳۶۴ نمونه برای این مرحله پژوهش تعیین شد و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده

برای انتخاب نمونه‌ها استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه‌های سه‌گانه پژوهش در بخش کمی در بخش دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفته بود و بر این اساس پس از اطمینان از روایی پرسشنامه‌های سه‌گانه، پرسشنامه‌های مذکور تکثیر و بین جامعه آماری فوق‌الذکر توزیع شد و از آنها خواسته شد براساس نظرات و ادراک خود میزان توافق خود را با هر کدام از مشکلات، عوامل و راهکارها از اعداد ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) بیان کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و وارد کردن داده‌ها جهت تحلیل عاملی تأییدی از نرم افزار آموس استفاده شد. به منظور برآزش مدل استخراج شده از روش معادلات ساختاری استفاده گردید و پیش از بررسی آن، پیش فرض-های این روش (شامل سه پیش فرض: ۱. داده پرت چندمتغیری؛ ۲. نرمال بودن تک‌متغیری؛ ۳. نرمال بودن چندمتغیری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در نرم افزار اموس، علاوه بر تخمین ضرایب مدل، شاخص‌هایی به دست می‌آید که می‌توان براساس آن، میزان برآزش کلی مدل را مورد آزمون قرار داد.



شکل ۲. خروجی مدل نهایی

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و نهایی (اصلاح شده) پژوهش حاضر

CMIN					
مدل	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
مدل پیش فرض	۶۷	۲۲۲/۱۵۲	۱۶۳	۰/۰۰۱	۱/۳۶۳
مدل اشیاع شده	۲۳۰	۰/۰۰۰	۰		
مدل مستقل	۴۰	۱۴۵۱/۲۵۷	۱۹۰	۰/۰۰۰	۷/۶۳۸
Baseline Comparisons					
مدل	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
مدل پیش فرض	۰/۸۴۷	۰/۸۲۲	۰/۹۵۴	۰/۹۴۵	۰/۹۵۳
مدل اشیاع شده	۱/۰۰۰		۱/۰۰۰		۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
Parsimony-Adjusted Measures					
مدل	PRATIO	PNFI	PCFI		
مدل پیش فرض	۰/۸۵۸	۰/۷۲۷	۰/۸۱۸		
مدل اشیاع شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
مدل مستقل	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
NCP					
مدل	NCP	LO 90	HI 90		
مدل پیش فرض	۵۹/۱۵۲	۲۴/۱۲۲	۱۰۲/۲۴۵		
مدل اشیاع شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
مدل مستقل	۱۲۶۱/۲۵۷	۱۱۴۳/۷۸۸	۱۳۸۶/۱۷۲		
FMIN					
مدل	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
مدل پیش فرض	۲/۰۲۰	۰/۵۳۸	۰/۲۱۹	۰/۹۲۹	
مدل اشیاع شده	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
مدل مستقل	۱۳/۱۹۳	۱۱/۴۶۶	۱۰/۳۹۸	۱۲/۶۰۲	
RMSEA					
مدل	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
مدل پیش فرض	۰/۰۵۷	۰/۰۳۷	۰/۰۷۶	۰/۲۵۵	
مدل مستقل	۰/۲۴۶	۰/۲۳۴	۰/۲۵۸	۰/۰۰۰	
AIC					

ECVI					
مدل	AIC	BCC	BIC	CAIC	
مدل پیش فرض	۳۵۶/۱۵۲	۳۸۷/۷۷۰			
مدل اشباع شده	۴۶۰/۰۰۰	۵۶۸/۵۳۹			
مدل مستقل	۱۵۳۱/۲۵۷	۱۵۵۰/۱۳۴			
ECVI					
مدل	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
مدل پیش فرض	۳/۲۳۸	۲/۹۱۹	۳/۶۲۹	۳/۵۲۵	
مدل اشباع شده	۴/۱۸۲	۴/۱۸۲	۴/۱۸۲	۵/۱۶۹	
مدل مستقل	۱۳/۹۲۱	۱۲/۸۵۳	۱۵/۰۵۶	۱۴/۰۹۲	
HOELTER					
مدل	HOELTER	HOELTER			
مدل پیش فرض	۰/۰۵	۰/۰۱			
مدل مستقل	۱۷	۱۹			

در بررسی شاخص CMIN/DF، چون سطح معناداری CMIN/DF از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین مدل فوق برازش لازم را دارد. همچنین در خصوص دیگر شاخص‌های مهم، اگر شاخص‌های CFI، NFI، IFI بزرگ‌تر از ۹۰٪ باشند بر برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۸۰٪ حاکی از برازش مطلوب و بزرگتر از ۵۰٪ حاکی از مناسب مدل است. بنابراین با توجه به جدول (۵) مدل از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین، اگر شاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشند بر برازش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچکتر بودن آنها از ۰/۰۸ حاکی از برازش مطلوب مدل است. با توجه به جدول (۵)، RMSEA به میزان ۰/۰۵۷ برآورد گردیده است که نشان می‌دهد مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به شاخص‌های برازش ذکر شده در کل می‌توان گفت که مدل تدوین شده از شاخص با حذف سؤال‌های دارای بار عاملی کمتر از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

شرح فرضیه	ضرایب استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معنی-داری (P)
نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ← عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۰/۱۹۷	۰/۰۷۴	۲/۳۹۷	۰/۰۲۵
راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ← عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۰/۸۶۴	۰/۱۴۳	۵/۴۴۴	<۰/۰۰۱
نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ← راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۰/۶۳۹	۰/۱۸۸	۴/۰۴۵	<۰/۰۰۱
اثر غیر مستقیم				
داده	خطای استاندارد	اطمینان ۹۵ درصد	کران بالا	سطح معنی-داری (P)
نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ← راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ← عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان	۰/۵۵۲	۰/۱۰۰	۰/۳۷۶	۰/۷۶۸

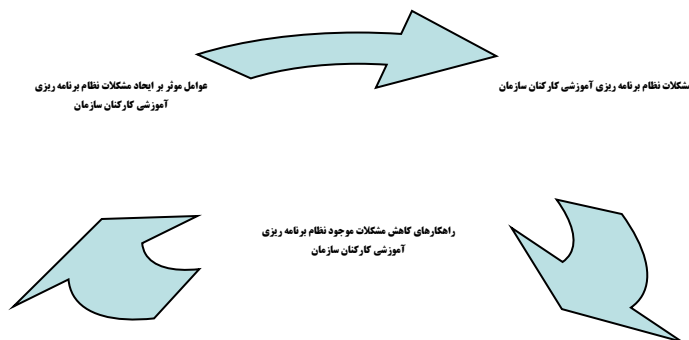
نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، بین تمامی مسیرهای مدل پژوهش را بطه مثبت و معناداری وجود داشت. در بین مسیرهای مدل پژوهش، مسیر اثر راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه آموزشی کارکنان سازمان به عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان (۰/۸۶۴) بالاترین تاثیر و مسیر نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان به عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان (۰/۱۹۷) پایین‌ترین مسیر بود. بنابراین نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان بر عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان (β=۰/۱۹۷، P=۰/۰۲۵) و راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان (β=۰/۶۳۹، P<۰/۰۰۱) اثر مثبت و معنادار دارد و همچنین

راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان بر عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان ($\beta=0/۸۶۴$, $P<0/۰۰۱$) اثر مثبت و معنادار دارد.

جهت بررسی اثر غیرمستقیم راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان در رابطه بین برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمانو عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازماناز تکنیک بوت استراپ نرم افزار اموس استفاده گردید. نتایج نشان داد، حد پایین فاصله اطمینان برای راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان بعنوان متغیر میانجی بین برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان و عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه آموزشی کارکنان سازمان ($0/۳۷۶$) و حد بالای آن ($0/۷۶۸$) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان ۹۵٪ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۲۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد و از لحاظ آماری معنادار می‌باشد. بنابراین راهکارهای غلبه بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان در رابطه بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و عوامل موثر بر مشکلات نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان نقش میانجیگری دارد.

مدل نهایی پژوهش (مدل مفهومی پژوهش)

با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش کمی و کیفی الگوی پژوهش در قالب مدل مفهومی به شرح شکل شماره (۲) به عنوان پاسخ برای مسئله تحقیق حاضر از سوی محققان مطرح شده طراحی، نهایی و ارائه گردید.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری و پیشنهادات

یافته‌های ضمن تصریح نارسایی و ناکارآمدی نظام برنامه‌ریزی آموزشی و عوامل موثر بر مشکلات موجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی، مهمترین مولفه‌های غلبه بر نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان را شناسایی نمود که عبارتند از: طراحی الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، ایجاد نظام یکپارچه برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، درک و حمایت مدیران از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان، ارتقا فرهنگ سازمانی با رویکرد حمایتی از برنامه‌ریزی، توجه به جنبه‌های کیفی آموزشی کارکنان، نگاه استراتژیک به نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان، توجه به جنبه‌های کیفی آموزشی کارکنان. لذا با توجه به ماهیت، وظایف و مأموریت‌های سازمان تامین اجتماعی، لحاظ این مجموعه مولفه‌های شناسایی شده می‌تواند در طراحی، تدوین، اجرای و نظارت و پایش برنامه الگوی‌ریزی‌های آموزشی کارکنان سازمان مورد توجه قرار گیرد و منجر به ارتقاء و بهبود نظام برنامه‌ریزی آموزشی و توانمندسازی کارکنان و ارتقاء عملکرد آنان کارکنان و نهایتاً عملکرد سازمان گردد. در این راستا سازمان تامین اجتماعی باید منابع انسانی خود را جهت پذیرش تغییر و تحول در سازمان آماده کنند که این مهم از طریق تهیه و تدوین و اجرای مناسب یک الگوی مناسب برنامه‌ریزی آموزش کارکنان می‌تواند بطور مؤثری انجام پذیرد. سازمان جهت دستیابی به اهداف و رسالت خود ملزم به وجود یک نظام برنامه‌ریزی منظم و مشخص مدیریت آموزشی کارکنان دارد. نظام برنامه‌ریزی که بتواند موجبات موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف راهبردی اش را فراهم کند. لذا تهیه و تدوین یک برنامه علمی و علمی مناسب، منظم و سازماندهی شده که تمام جنبه‌های برنامه‌های آموزشی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار دهد برای اجرای صحیح، نظارت موثر و ارزیابی و ارزشیابی منظم آن نیز راهکارهای مناسب و منظمی داشته باشد، یک الزام ضروری برای سازمان است. مسلماً الگوی برنامه‌ریزی آموزشی موثر و جامع خواهد بود که منجر به ارتقاء بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان در ابعاد مختلف خواهد گردید. بنابراین برای رسیدن به هدف، مدیران سازمان بایستی در قدم اول درک و حمایت مناسبی از جنبه‌ها و ابعاد الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان داشته باشند.

وجود انگیزه آموزش مناسب در کارکنان یکی از شرایط مهم و اساسی برای دستیابی به هدف مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان است (برودی و شولر، ۲۰۰۷). بنابراین یکی دیگر از مؤلفه‌های مهمی که سازمان تامین اجتماعی جهت کاهش نارسایی‌های و ارتقاء اثربخشی الگوی برنامه‌ریزی آموزشی خود بایستی بدان توجه کنند، ایجاد انگیزه آموزشی در کارکنان سازمان است که در پژوهش حاضر مشخص گردید که این مهم در نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان چندان مورد توجه قرار نگرفته است. در این موضوع، یافته پژوهش با یافته‌های حبیبی و همکاران (۱۳۹۷) و سجادی (۲۰۱۴) و برودی و شولر (۲۰۰۷) همخوانی دارد. یکی از نارسایی‌های و مشکلاتی که در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان سازمان شاهد هستیم عدم حمایت، پشتسبانی و تخصیص منابع است مالی است که این مولفه هم یکی دیگر از مولفه‌های مهم شناسائی شده این پژوهش است که تاثیر بالای در ایجاد نارسایی‌های و ارتقاء اثربخشی الگوی برنامه‌ریزی آموزشی سازمان دارد که با یافته پژوهش حبیبی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. ارزشیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان سازمان ابزار موثری در مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان است که با انجام صحیح و منطقی میزان اثر بخش بودن برنامه‌های آموزشی کارکنان سازمان مشخص و گامی مهم در جهت کاهش مشکلات و نارسایی‌های الگو برنامه‌ریزی آموزشی سازمان خواهد بود یافته‌های این پژوهش با یافته پژوهش‌های رضایی و کارگر (۲۰۱۴) و سجادی (۲۰۱۴) همخوانی دارد. موضوع فرهنگ سازمانی یکی دیگر از مولفه مهم و تاثیر گذار بر الگو برنامه‌ریزی آموزشی سازمان است که نقش حمایت کننده و پشتسبانی بالای در اثر بخشی برنامه‌های آموزشی کارکنان سازمان دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی از عوامل موثر بر ایجاد مشکلات الگوی برنامه‌ریزی آموزش کارکنان سازمان می باشد که با یافته‌های حبیبی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. در ارتباط با مؤلفه عدم اولویت‌بندی برنامه‌ریزی آموزشی، نگاه کوتاه‌مدت و رفع تکلیفی به آموزشی کارکنان سازمان میتوان چنین بیان کرد که سازمان تامین اجتماعی در راستای دست یابی به اهداف راهبردی و اهداف نظام برنامه‌ریزی نامیع انسانی و نظام مدیریت آموزشی کارکنان نیازمند توجه جدی به این حوزه ها دارد. بنابراین به منظور کاهش مشکلات و نارسایی‌های الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان آموزشی ضمن بازنگری صحیح نظام مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی، اقدامات اصلاحی و پیش‌گراانه

لازم جهت حذف یا کاهش نارسایی‌های موجود و عوامل موثر بر آن را انجام دهد. در مجموع بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مشکلات و نارسایی‌هایی در الگوی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان و همچنین عوامل موثری در ایجاد و عمیق‌تر کردن این نارسایی‌ها وجود دارد. بنابراین پژوهش سعی دارد تا با ارائه راهکارهای غلبه بر مشکلات و نارسایی‌های موجود در نظام مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان زمینه را برای شناخت بیشتر مدیران حوزه منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی درخصوص تصمیم‌گیری در رابطه با مشکلات و نارسایی‌های و عوامل موثر بر آن را فراهم آورد و با ارائه راهکارهای مناسب زمینه را برای بهبود نظام مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان را نیز فراهم آورد. نتایج این پژوهش می‌تواند، نقش و اهمیت عوامل موثر بر ایجاد مشکلات و نارسایی‌های فوق برای مدیران سازمان مورد مطالعه را آشکار سازد تا در برنامه‌ریزی کلان خود برای نیروی انسانی سازمان، این عوامل را مورد توجه قرار دهند. حال با توجه به یافته‌های پژوهش و تاثیر این عوامل بر برنامه‌ریزی آموزش کارکنان سازمان پیشنهاد می‌گردد که با طراحی و تدوین مدل برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان سازگار، مناسب، علمی و کارآمد در راستا و هماهنگی با برنامه‌های راهبردی اصلی حوزه‌های بیمه ای/درمان و حوزه اقتصادی سازمان در جهت کاهش مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان حرکت کند. فقدان نظام ارزشیابی جامع برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان یکی دیگر از مهمترین مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان مورد مطالعه است. لذا پیشنهاد می‌گردد در سازمان تامین اجتماعی سیستم و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظام مدیریت آموزشی را با ملاحظات و الزامات و پیش‌نیاز سازمان طراحی و بصورت کامل و حرفه‌ای اجرایی نماید. این امر باعث می‌گردد که نتایج قابل ملاحظه‌ای شامل شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود نظام مدیریت آموزشی قابل بهره‌برداری باشد. عامل موثر دیگر عدم حمایت کافی مدیران از برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان است از آنجا که تهیه و تدوین و اجرای برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان در سازمان نیازمند، درک، حمایت و مشارکت مدیریت ارشد و اجرایی این سازمان می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد زمینه لازم برای حمایت و مشارکت مدیران سازمان در تهیه و تدوین و کمک به اجرایی شدن برنامه‌های مذکور فراهم آورد. در حقیقت اجرا و پیشبرد هرگونه برنامه در سازمان، حمایت و پشتیبانی حداکثری مدیریت

ارشد سازمان را می‌طلبد چرا که بدین طریق برنامه‌ها از ضمانت اجرایی بالایی برخوردار گردیده و سایر مدیران و کارکنان سازمان نیز خود را متعهد به اجرا و عملیاتی نمودن هر چه بهتر و اثربخش‌تر برنامه‌های آموزشی کارکنان سازمان می‌دانند و در صورت فقدان این مولفه، بدلیل عدم وجود ضمانت اجرایی لازم پیشبرد برنامه‌ها قطعاً در جریان جاری‌سازی با مشکلات و معضلات عدیده‌ای روبرو خواهد شد. علاوه بر پیشنهادات فوق‌الذکر، به مدیران برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی (چه سیاست‌گذار و چه مجری) پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد و بهبود ترکیب ساختاری و سیستم‌های نظام مدیریت آموزشی کارکنان سازمان، مدیریت برنامه‌ریزی آموزش را بصورت هدفمند در راستای ماموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌های سازمان، سازگار متغیرهای داخلی و خارجی طراحی و بسترو فضای سازمانی مناسب برای اجرای آن را مبتنی بر روش‌های نوین فراهم نمایند. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های در زمینه ارزیابی موانع موجود پیش‌روی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی و سایر سازمان‌های خدماتی مشابه با هدف ارائه راهکارهایی موثرتر در این زمینه انجام پذیرد. در نهایت لازم به ذکر است که این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات علمی عاری از محدودیت نیست؛ از جمله، کم بودن ادبیات و مبانی نظری یا به عبارتی کم بودن پژوهش‌های مشابه مرتبط یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر است.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی تحت عنوان «ارائه الگوی جهت کاهش مشکلات و نارسایی‌های برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی» است که در ۱۴۰۰-۱۳۹۹ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر انجام شده است.

منابع

امیری، علی اصغر و امین، فرشته. (۱۳۹۹). گیمیفیکیشن؛ رویکردی نوین به مدیریت منابع انسانی،

دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه سال پنجم، شماره ۴: ۱۰-۱

آذر، عادل و فرجی، حجت. (۱۳۸۹). **علم مدیریت فازی**، تهران: مهربان نشر.

حبیبی، حمداله؛ جعفریان وحیده و همرازاده، ملیکا. (۱۳۹۷). آسیب شناسی مدیریت آموزشی سازمانی در

نوسازی مدارس استان آذر بایجان شرقی، **دو ماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در**

مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۴

دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۸). بررسی و تجزیه و تحلیل اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی

ایران، **مجله تدبیر**، شماره ۲۱۲.

قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۷). **طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیران سازمان تامین اجتماعی**،

تهران: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۳). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، تهران: انتشارات میر، چاپ بیست و

چهارم.

هرینگتون، دانا. (۱۳۹۱). **تحلیل عاملی تاییدی ترجمه شهرم واحدی**، محمد مقدم و پیروز

قادری پاکدل تبریز: انتشارات دانشگاه تبریز.

Alipour, K. Imani Galah Prdsry, M. N., Zolfaghari Zafarani, R. (2019), Provide a model to improve the efficiency of human resource training in Islamic Azad University, *New Approaches in Educational Administration*, 10 (37), 1-14. [in Persian]

Brody, C., & Scholar, F. (2007). Success factors for faculty development in Thailand higher education, TUSEF. Retrieved from <http://www.fulbrightthai.org>.

Cheng, C.H. & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142, 174-186.

Climent, A., & Cabrillana, A. (2012). The role of educational quality and quantity in the process of economic development. *Journal of Economics of Education Review*, 31(4), 391-409

Escamilla-Fajardo, J. M. Núñez-Pomar, V. J. Prado-Gascó & V. Ratten (2019), HRM versus QCA: what affects the organizational climate in sports organizations? *Sport in Society*, 7 (3), 89-107.

Gupta R & Sahoo P, (2017) HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, 40 (5), pp. 345-360

Hervie, D. M., & Winful, E. C. (2018). Enhancing Teachers' Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School). *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1-8.

Imran A, (2013). The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, 5 (4), 137-147

Ishikawa, A., T. Amagasa, T. Shiga, G. Tomizawa, R. Tatsuta and H. Mieno (1993). The Max-Min Delphi Method and Fuzzy Delphi Method via Fuzzy Integration. *Fuzzy Sets Systems*, 55(3), 241-253

Khorasani, A. & Hasanzadeh, S (2006). Tactics and strategies for the assessment of educational requirements. The center for education and industrial research of Iran publication.

Khordehghir, S.; Askari, A.; Ranjbar, M. (2017). Investigation of Human Resource Improvement Indicators and their Impact on Staff Performance Effectiveness, *New Approach in Educational Management*. Summer, No. 30, 235-225.

Kian, M., Safaee Movahed, S.(2014). Pathology of Transfer of Education in In-Service Training of Education Organization (Case Study: Khorasan Razavi Province). *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 1(2): 1-24. (in Persian)

Noga Magen-Nagar, Nitza Schwabsky & Esther Firstater (2019), The role of self-efficacy components in predicting Israeli kindergarten teachers' educational leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 6 (3), 123-139

Robinson, O., Somerville, K., & Walsworth, S. (2020). Understanding friendship formation between international and host-national students in a Canadian university. *Journal of International and Intercultural Communication*, 13(1), 49-70.

Phillips, J.J.&Phillips,P.P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Routledge.

Rezaei, N., Karegar, N.(2014). Valuaton of In-Service Foreign languages Teachers Programs in Iran.

Resources for Health 11:51. (in Persian)

Suapa, N. (2014). Workplace Learning Programs and Their Outcomes: A Hermeneutic Phenomenological Study of an international Organization in Thailand, Ph.D Dissertation

Wu, Ch. & Fang, W. (2011). Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the Fuzzy Delphi Method for Developing Critical Competences of Electronic Commerce Professional Managers. *Qual Quant*, 45 (4), 45, 751-768.

Providing a model for reducing the problems of the staff educational planning system using the fuzzy Delphi method

Jalil Abbasi; Asadollah Mehrara*; Mohammadreza Bagherzadeh; Mehrdad Matani

Abstract

The main purpose of this study was to provide a model for reducing the educational planning deficiencies of Social Security employees. In terms of applied purpose, in terms of nature, this research is part of exploratory research and based on the research approach in data collection method, it is considered as mixed research. In the qualitative part of the study, participants included 24 experts who were selected by purposive sampling. Semi-structured interviews were used to collect qualitative data and the data were coded through MAXQDA software and analyzed using content analysis method. The validity and reliability of the data were assessed through aptitude test. In the quantitative part, the data collection tool was a researcher-made questionnaire (based on the qualitative part) and the data were analyzed during two stages of fuzzy Delphi survey. Using retest method, Cronbach's alpha was estimated 783% and in order to fit the extracted pattern, Demetel method was used. The statistical population at this stage was the resource staff of the Social Security Organization, which was determined using Morgan's table of 364 people and the sample was selected by simple random sampling. Findings indicated that the training planning model of employees's organization faces 7 main problems that inadequacy and inefficiency of training planning system, lack of evaluation system, insufficient support, short-term view of training programs of employees's organization were among the most important problems and inadequacies. The results show that the extractive components of the research model are community-approved. The organization can do the necessary planning to reduce the shortcomings of the staff educational planning model by identifying the shortcomings, the factors affecting it and the solutions presented in this research.

Keywords: Educational Planning; Human Resource Planning; Delphi method; Social Security Organization