



## الگوسازی روابط ساختاری بایسته‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران

احمد ولی پور

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علی خلخالی (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

khalkhali\_ali@yahoo.com

محمود حقانی

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف الگوسازی روابط ساختاری بایسته‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران انجام شد. رویکرد این پژوهش کمی، از نوع پیمایشی توصیفی بوده است. در این پژوهش پس از دستیابی به شاخص‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی، با استناد به پژوهش قبلی نگارندگان مقاله و با بهره‌گیری از نظرات ۱۶ تن از مدیران، کارشناسان حوزه منابع انسانی بانک کشاورزی و متخصصان دانشگاهی که به‌طور هدفمند برای مشارکت در این پژوهش دعوت به همکاری شدند، از فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای رتبه‌بندی و ارزیابی شاخص‌ها استفاده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه ساخت‌یافته بوده است. نتایج ISM بیانگر آن بود که معیارهای سنجش اثربخش و حرفه‌ای سازی نقش معیارهای پیشران در مدل کلی را ایفاء می‌کنند. معیارهای توانمند ساز در سطح میانی «کاربست عوامل برون‌سازمانی در طراحی واحد آموزشی، تناسب دوره‌ها با نقش عامل فردی، باز مطالعه مبانی آموزش منابع انسانی، الگوپذیری از استانداردهای آموزشی جهانی و تدوین محتوای منعطف و پویا» هستند و معیارهای نتیجه‌ای «تحقق مهارت‌های مورد انتظار، توجه به عوامل زمینه‌ای در طراحی واحد آموزشی و نیازسنجی حرفه‌ای» می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** بایسته‌های راهبردی، مدیریت آموزش، بانک کشاورزی، آموزش کارکنان، الگوسازی

## مقدمه

آموزش بانک کشاورزی ایران بوده و در پی آن است به این پرسش پاسخ بگویند که: شاخص‌های راهبردی اصلی، تأثیرگذار و تأثیرپذیر مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران کدام‌اند؟

## ادبیات پژوهش

بررسی راهبردهای مدیریت آموزشی در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف در آثار علمی متعددی قابل‌دستیابی است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. نوری، یزدانی و خنیفر (۱۳۹۸) به انتخاب روش‌ها و الگوهای مناسب نیازسنجی آموزشی بر اساس معیارها و عوامل تأثیرگذار دست زدند. نتایج پژوهش که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی بود، نشان داد که تکنیک دیکوم، تجزیه و تحلیل شغل و در کل روش‌های توافق‌محور مناسب‌ترین روش‌های نیازسنجی آموزشی می‌باشند.

قرونی و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهشی منحصراً به موضوع آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته دانشگاهی پرداختند که به نظر می‌رسد برخی یافته‌های آن قابلیت تعمیم به جامعه هدف این پژوهش را دارا است. این پژوهش با هدف مطالعه وضعیت موجود و تعیین قلمرو این رشته، با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی و روش مطالعه موردی انجام شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین محورهای مطالعاتی رشته آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت‌اند از: طراحی آموزش، راهبردهای توسعه منابع انسانی، کاربرد فناوری‌های نوین یادگیری در توسعه منابع انسانی، مدیریت برنامه‌های یادگیری، ارزیابی اثربخشی یادگیری، مدیریت استعداد، مربیگری و منتورینگ، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و نوآوری و مدیریت بهبود عملکرد. همچنین شایستگی‌هایی همچون توسعه رهبری، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شم کسب و کار، تحلیل رفتار سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و بهینه‌کاو توسعه منابع

در سال‌های اخیر، منابع انسانی به کانون توجه و تمرکز سازمان‌ها و مدیران پیشگام تبدیل شده و به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی تلقی می‌گردد (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۸). بانک‌ها امروزه سازمان‌هایی در حال تغییر هستند که به دلیل تحولات روزافزون آموزشی از یک سو و تغییر انتظارات مشتریان و کارکنان بانک از دیگر سو ناچار به روی آوردن به فرایندهای نوین آموزشی با چشم‌انداز علمی هستند (گولسن و گورر، ۲۰۱۵). تردیدی نیست که تنها آموزش می‌تواند دانش و مهارت‌های موردنیاز برای ایجاد و توسعه افراد و محصول را بهبود ببخشد (شاوو، یوزباش و نسل سراج، ۱۳۹۴). آموزش کارکنان بانک، در حقیقت دانش جدید را در سبد آموزش‌های گذشته افراد قرار داده و آن‌ها را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش برده (طرزی و همکاران، ۱۳۹۹) و مجموعه‌ای جدید از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها را ایجاد می‌نماید (مناجاتی و همکاران، ۱۳۹۲). در این راستا مدیران ارشد بانک با روشن ساختن اهداف و اطلاع‌رسانی به موقع آن به پرسنل می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در پرسنل تقویت نموده و باعث مشارکت و آزادی در تصمیم‌گیری‌های بانکی شوند و بانک کشاورزی را به سمت کسب مزیت رقابتی و بقا سوق دهند (فلاح و همکاران، ۱۳۹۹).

بانک کشاورزی ایران با ظهور بانکداری الکترونیک در میانه دهه ۱۳۷۰ شمسی، رویکردهای نوین آموزش و توسعه منابع انسانی مبتنی بر استراتژی‌های درون‌زا را مورد توجه خود قرار داده است (طاهری، نظری و غیاثی، ۱۳۹۵)؛ اما گزارش مطالعات صورت گرفته توسط مرکز پژوهش‌های کاربردی بانک کشاورزی حکایت از آن دارد که پیاده‌سازی انواع استانداردهای آموزشی در این بانک نتوانسته‌اند مسائل آموزشی موجود در بانک کشاورزی را مرتفع کنند و کماکان ارتقا و بهبود اثربخشی آموزش، از چالش‌ها و اولویت‌های اصلی این بانک است (ولپور و همکاران، ۱۳۹۹). از این رو هدف اصلی این پژوهش، الگو سازی روابط ساختاری بایسته‌های راهبردی مدیریت

انسانی به عنوان موضوعات پایه در این حوزه شنا سایی گردید.

صادقی و همکارانش (۱۳۹۷) در مقاله ای علمی پژوهشی به سنجش و ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوی کرک پاتریک پرداختند. در این مقاله، در سطح اول: واکنش فراگیران نسبت به دوره‌ی آموزشی، در سطح دوم: میزان یادگیری فراگیران از دوره‌ی آموزشی، در سطح سوم: میزان تغییر رفتار فراگیران از منظر مدیران، در سطح چهارم: میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده از منظر مدیران بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه لکوموتورانان شرکت‌کننده در دوره‌های برگزار شده ۶ ماهه دوم سال ۱۳۹۵ به همراه مدیران و سرپرستان آنان به تعداد ۲۶۰ نفر از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با  $J$  وجه به جدول مورگان بین ۱۵۲ نفر پرسشنامه توزیع شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان چگونه می‌تواند از میزان اثربخشی دوره‌های خود آگاهی یابد، به طوری که مشاهدات سطح اول این پژوهش، مبین واکنش مطلوب و بالاتر از حد متوسط را گزارش کرده است. در سطح دوم، میزان یادگیری فراگیران از دوره‌های آموزشی، در پیش‌آزمون از میانگین  $94/7$  به میانگین  $23/17$  در پس‌آزمون ارتقا یافته است. در سطح سوم میزان تغییر رفتار فراگیران پس از گذشت ۶ ماه از اجرای دوره‌های آموزشی،  $0.33/4$  بوده است. در سطح چهارم میزان تحقق اهداف سازمانی از منظر مدیران  $933/3$  بوده است. طبق الگوی ۴ سطحی کرک پاتریک، دوره‌های آموزشی، در تمامی سطوح، موفق و اثربخش ارزشیابی شده‌اند. همچنین این پژوهش نشان داد که تحقق اهداف آموزشی این سازمان، در سایه اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش، واقع شده است.

سمیعی زفرقندی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی» سیستم‌های موجود آموزش نیروی انسانی مورد بررسی و تحلیل قرار داده و مدلی مناسب برای اجرای

مطلوب دوره‌های آموزش نیروی انسانی تنظیم و پس از تایید در یک دوره به صورت آزمایشی ارائه نمود. در این مطالعه ابتدا سعی شده است با مرور ادبیات آموزش، شناختی بهتر در زمینه تعریف آموزش، اهداف، انواع، وضع موجود آموزش نیروی انسانی در کشور و الگوها و رویکردهای جدید در آموزش نیروی انسانی در جهان به دست آید و براساس نتایج حاصل از پژوهش مدلی مناسب ارائه شود. نتایج این پژوهش نشان دادند که نظام آموزش نیروی انسانی با عناصر اصلی شامل تعیین مقصدها، نیازسنجی آموزشی، مشخص کردن محتوا، تعیین روشها، مشخص کردن شرایط اجرا و در نهایت ارزشیابی معرفی شده است. براساس مدل پیشنهادی عناصر سیستم با یکدیگر مرتبط و در تعامل با آموزش دهنده ها و آموزش گیرندگان و اثر بخشی آموزش هاست.

لیاو و همکارانش (۲۰۱۰) در مجموعه پژوهشی با عنوان «تحقیق در مدیریت کارکنان و منابع انسانی» به آموزش اثربخش در سازمان‌ها پرداخته‌اند. این مجموعه شامل ۳۶ جلد تحقیق در مدیریت کارکنان و منابع انسانی و شامل هفت فصل است که توسط رهبران علمی در این زمینه نوشته شده است. هر فصل به حوزه مهمی از تحقیقات فعلی در زمینه مدیریت و آموزش منابع انسانی می‌پردازد. نگارندگان پس از بررسی آثار متعدد متنا سب با موضوع این مقاله به این نتیجه رسیدند که مدیریت آموزش در بانک کشاورزی بعلت خاص بودن زمینه کاری و مسائل پیرامونی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. ازین رو در مقاله ای به پایش درونی د شواری‌ها و بایسته‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران اقدام و شاخص‌های راهبردی مدیریت آموزش در بانک کشاورزی استخراج گردید (ولپپور و همکاران، ۱۳۹۹). در این پژوهش در نظر است به عنوان گام دوم این پژوهش روابط ساختاری شاخص‌های مستخرجه را در قالب الگویی تفسیری ساختاری کشف و ارائه نمایند.

### روش‌شناسی پژوهش

متخصصان به صورت حضوری و با دقت و حوصله انجام گرفت. ملاک خبرگی در این مرحله مشروعیت تخصصی پاسخ‌گو بوده است؛ با توجه به خبره مینا بودن پژوهش، دانش و تجربه پاسخ‌دهندگان برای یک قضاوت منطقی، کافی و مناسب بود. برای تحلیل داده‌های پژوهش از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> استفاده شد. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۱ گزارش شده است.

رویکرد این پژوهش کمی، از نوع پیمایشی توصیفی بوده است. در این پژوهش شاخص‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، برای رتبه‌بندی و ارزیابی شاخص‌ها استفاده شد. ۱۶ تن از مدیران، کارشناسان حوزه منابع انسانی بانک کشاورزی و متخصصان دانشگاهی بودند که به طور هدفمند برای مشارکت در این پژوهش دعوت به همکاری شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات نیز پرسش‌نامه ساخت یافته بوده است. تکمیل پرسش‌نامه به دلیل توجیه نمودن

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

سابقه	تحصیلات	جنسیت	تجربه حرفه‌ای	
۳۰	دکتری	مرد	معاون اجرایی بانک	۱
۱۶	دکتری	مرد	مدیر گروه تحقیقات مدیریت و آموزش بانکی	۲
۲۰	دکتری	زن	معاون گروه تحقیقات بازارهای بانکی	۳
۲۴	کارشناسی ارشد	مرد	معاون اجرایی و سیستم منابع انسانی بانک	۴
۳۳	کارشناسی ارشد	مرد	معاونت بانکی	۵
۲۸	کارشناسی ارشد	مرد	معاون اعتباری و مالی بانک	۶
۲۴	کارشناسی ارشد	مرد	کارشناس مسئول بانک	۷
۲۰	کارشناسی ارشد	مرد	معاون اقتصادی و سرمایه‌گذاری بانک	۸
۲۴	کارشناسی ارشد	مرد	معاون اداری و مالی و پشتیبانی بانک	۹
۲۹	دکتری	مرد	معاون امور اقتصادی و توسعه یک بانک	۱۰
۱۴	کارشناسی ارشد	زن	مدیرکل آموزش بانک	۱۱
۲۰	دکتری	مرد	مدیر امور اداری و منابع انسانی بانک	۱۲
۳۵	دکتری	مرد	مدیرعامل یکی از شرکت‌های بانک ملی	۱۳
۲۸	دکتری	مرد	دانشیار دانشگاه و متخصص مدیریت	۱۴
۳۲	دکتری	مرد	دانشیار دانشگاه و متخصص آموزش	۱۵
۲۵	دکتری	مرد	پژوهش‌گر کارگروه آموزش حقوقی بانک	۱۶

توجه: جهت حفظ اخلاق پژوهش از ذکر اسامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش خودداری شد.

اصلاحی خود را اعلام دارند. در پژوهش حاضر برای بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. استفاده از این روش برای برآورد اعتبار، به معنای همسانی درونی اجزای اصلی ابزار پژوهش، بیش از روش‌های دیگر متداول است (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

در راستای اعتبارسنجی و جهت بررسی اجزای تشکیل‌دهنده و ویژگی‌های ساختاری پرسش‌نامه به منظور اطمینان از روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه، از طریق بررسی نظرات کارشناسان و متخصصان که در بخش کیفی حضور فعال داشتند صورت گرفت که پس از مطالعه عمیق سؤالات و سؤال‌های پرسش‌نامه، نظرات تکمیلی و

<sup>۱</sup> -Interpretive Structural Modelling

- اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.

### سازگار کردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر  $i, j, k=1, k=1 \rightarrow i, j, z=1, i$  یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آن‌گاه معیار A نیز باید با C رابطه دارد.

### تعیین سطح متغیرها

در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم.

### ترسیم شبکه تعاملات

در این گام با توجه به سطوح معیارها و روابط بین آن‌ها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می‌شود.

### تحلیل MICMAC

تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تاثیرگذاری) و میزان وابستگی (تاثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار

مدل سازی ساختاری تفسیری را سیج<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۷ ارائه کرده است. این روش به طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می‌پردازد. رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک متدولوژی موثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مساله را کشف کرد (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). مراحل مورد نیاز برای توسعه مدل مورد نظر با استفاده از تکنیک ISM ذیلا معرفی شد (دیابات و گویندان، ۲۰۱۱).

### تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

- V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.
- A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.
- X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).
- O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

### بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه

با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس زیر ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

- اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.

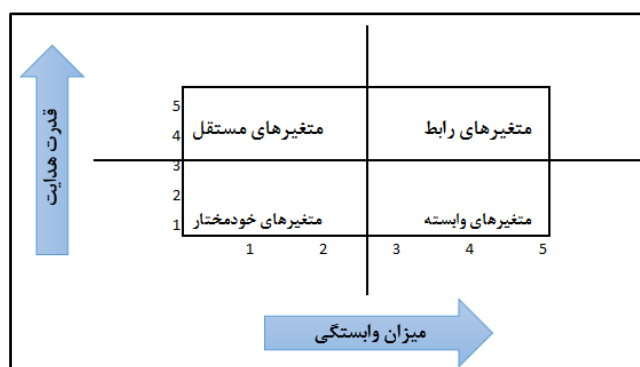
**مستقل:** این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.

**رابط:** این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند (کانان و هاک، ۲۰۰۷).

**خودمختار:** میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

**وابسته:** این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.



نمودار ۱: میزان وابستگی و قدرت هدایت در روش ISM (منبع: آذر و همکاران، ۱۳۹۲)

## یافته های پژوهش

مدیریت آموزشی اثربخش در بانک کشاورزی را مشخص نماید نیاز است تا در جدول ذیل ابتدا به معرفی عوامل شرکت‌کننده در پژوهش پرداخته شود.

برای پاسخ به پرسش اصلی این پژوهش که قصد دارد شاخص‌های اصلی، تأثیرگذار و تأثیرپذیر راهبردی

جدول ۱: معرفی عوامل پژوهش (منبع: یافته های پژوهش)

کد	معیار
C1	نیازسنجی حرفه‌ای
C2	بازمطالعه مبانی آموزش منابع انسانی
C3	تناسب دوره ها با نقش عامل فردی
C4	تدوین محتوای منعطف و پویا
C5	توجه به عوامل زمینه‌ای در طراحی واحد آموزشی
C6	کاربست عوامل برون‌سازمانی در طراحی واحد آموزشی
C7	الگوپذیری از استانداردهای آموزشی جهانی
C8	سنجش اثربخش
C9	حرفه‌ای سازی آموزش
C10	تحقق مهارت‌های مورد انتظار

## مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

بنابراین استفاده از روش ترکیبی دیمتل و ISM می‌تواند نتایج دقیق‌تری را حاصل کند. در ادامه گام‌های این روش آورده شده است.

### تشکیل ماتریس دستیابی

در این گام باید از ماتریس ارتباطات کل دیمتل مقدار آستانه (میانگین حسابی) گرفت و سپس درایه‌هایی که بیشتر از مقدار آستانه هستند مقادیر «۱» و در غیر اینصورت صفر می‌گیرند این فرایند در جدول «۲» انجام شده است که در واقع همان ماتریس دستیابی می‌باشد.

در این بخش با استفاده از روش ISM به بررسی سطوح تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل پرداخته می‌شود. استفاده از خروجی روش دیمتل به عنوان ورودی ISM ابزاری کارآمد جهت بررسی سطوح تأثیرگذاری با استفاده از روابط دیمتل می‌باشد (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع چون ماهیت دو روش دیمتل و ISM تقریباً مشابه یکدیگر می‌باشد بنابراین در مواقعی که از دو پرسشنامه برای تحلیل هر کدام استفاده شود چون ورودی‌های دو روش یکسان نیستند بنابراین ممکن است نتایجی حاصل شود که به نحوی بر خلاف دو نتایج دو روش باشند

جدول ۲: ماتریس دستیابی اولیه (منبع: یافته‌های پژوهش)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	قدرت نفوذ
C1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C2	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
C3	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۹
C4	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
C5	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C6	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
C7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۲
C8	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸
C9	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
C10	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
میزان وابستگی	۶	۶	۵	۵	۷	۵	۶	۴	۴	۷	

این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم. خروجی‌ها و ورودی‌ها از ماتریس دستیابی اولیه استخراج می‌شود برای این کار، تعداد «۱»‌ها در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد «۱»‌ها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطح اول، نتایج در جدول «۳» ارائه شده است.

### تعیین سطوح عوامل

در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی

جدول 3: معیارهای سطح ۱ (منبع: یافته‌های پژوهش)

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	-C1	-C1-C2-C3-C6-C8-C9	-C1	۱
C2	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10	C2-C3-C6-C8-C9-C10	C2-C3-C6-C8-C9-C10	
C3	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C9	
C4	-C4-C5	-C2-C3-C4-C6-C9	-C4	
C5	-C5	-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C9	-C5	۱
C6	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	
C7	C7-C10	-C2-C3-C6-C7-C8-C9	-C7	
C8	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C10	-C2-C6-C8-C9	-C2-C6-C8	
C9	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10	-C2-C3-C6-C9	-C2-C3-C6-C9	
C10	C2-C10	C2-C3-C6-C7-C8-C9-C10	C2-C10	۱

در جدول «۳» معیارهای سطح «۱» استخراج شده است که شامل معیارهای C1، C5 و C10 می‌باشد. حال برای تعیین معیارهای سطح دوم، کفایت سطر و ستون این دو

معیار را از ماتریس دستیابی اولیه حذف نموده و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد.

جدول 4: معیارهای سطح ۲ (منبع: یافته‌های پژوهش)

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C2	-C2-C3-C4-C6-C7-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	
C3	-C2-C3-C4-C6-C7-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C9	
C4	-C4	-C2-C3-C4-C6-C9	-C4	۲
C6	-C2-C3-C4-C6-C7-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	
C7	-C7	-C2-C3-C6-C7-C8-C9	-C7	۲
C8	-C2-C3-C6-C7-C8	-C2-C6-C8-C9	-C2-C6-C8	
C9	-C2-C3-C4-C6-C7-C8-C9	-C2-C3-C6-C9	-C2-C3-C6-C9	

جدول 5: معیارهای سطح ۳ (منبع: یافته‌های پژوهش)

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C2	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	۳
C3	-C2-C3-C6-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C9	۳
C6	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C8-C9	۳
C8	-C2-C3-C6-C8	-C2-C6-C8-C9	-C2-C6-C8	
C9	-C2-C3-C6-C8-C9	-C2-C3-C6-C9	-C2-C3-C6-C9	

جدول 6: معیارهای سطح ۴ و ۵ (منبع: یافته‌های پژوهش)

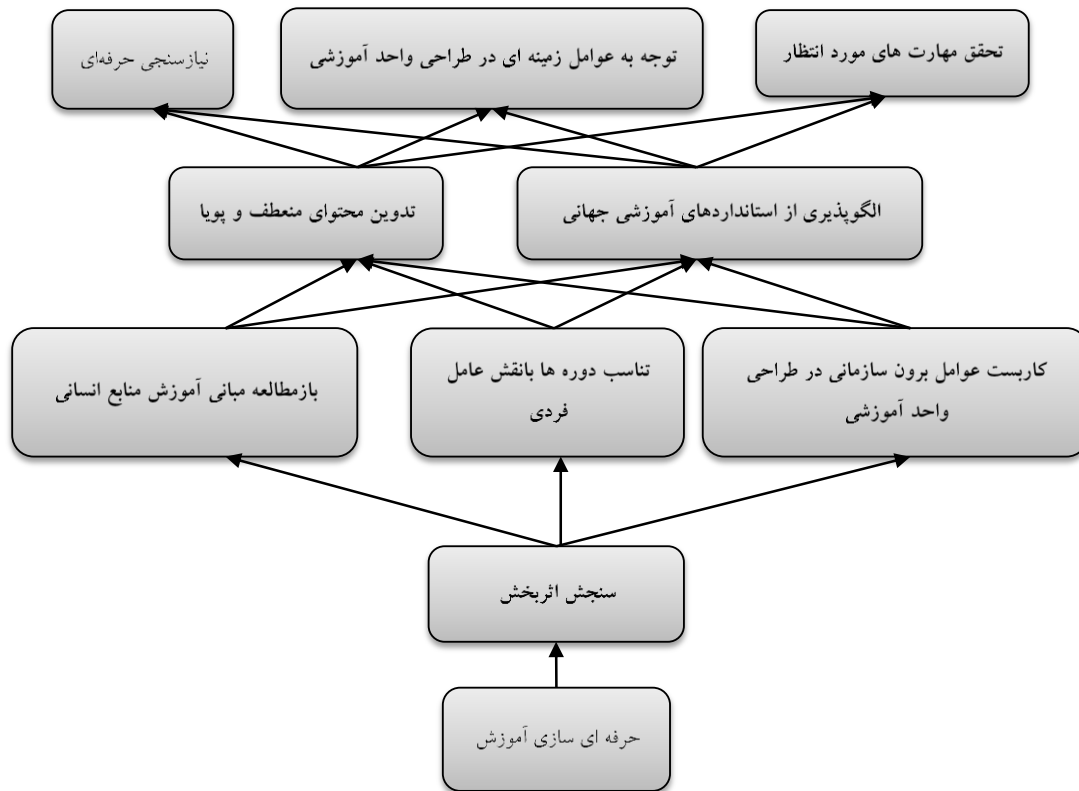
نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C8	-C8	-C8-C9	-C8	۴
C9	-C8-C9	-C9	-C9	۵



## شبکه تعاملات ISM

از رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در نمودار «۲» نشان داده شده است.

در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر  $i$  و



نمودار ۲: مدل ISM پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

بانقش عامل فردی» و «کاربست عوامل بیرون‌سازمانی در طراحی واحد آموزشی» در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای رابط و در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای مستقل را دارد.

معیارهای «نیازسنجی حرفه‌ای»، «توجه به عوامل زمینه‌ای در طراحی واحد آموزشی»، «الگوپذیری از استانداردهای آموزشی جهانی» و «تحقق مهارت‌های مورد انتظار» از نوع وابسته هستند این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصول تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. معیار «تدوین محتوای منعطف و پویا» در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای وابسته و در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای خودمختار را دارد.

## تحلیل میک مک

مدل این پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی نیز نشان داد. بر این اساس معیار «باز مطالعه مبانی آموزش منابع انسانی» از نوع رابط است. این متغیر از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردار است به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیار بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. معیارهای «سنجش اثربخش» و «حرفه‌ای سازی آموزش» از نوع مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای «تناسب دوره‌ها



نمودار ۳: ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (منبع: یافته‌های پژوهش)

## بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی در سازمان و مؤسسات به‌عنوان ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب می‌شود که یک سازمان می‌تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورده و خود را با تغییرات به وجود آمده همگام کند آموزش زمانی که اثربخش باشد فواید بی‌شماری داشته و شاید بتوان گفت یکی از روش‌های بسیار مؤثری است که می‌تواند کارکنان را به سمت توانمندی بیشتر هدایت کند. این امر در بانک‌ها که در ارتباط با مراجعان بوده و هدف آن‌ها ارائه خدمات بهتر به مشتری و جامعه است بحث‌برانگیز می‌باشد (صباغیان و آراسته، ۱۳۹۱). در همین راستا این مقاله در پی آن بود تا شاخص‌های راهبردی اصلی، تأثیرگذار و تأثیرپذیر مدیریت آموزش در بانک کشاورزی ایران را معرفی نماید. نتایج تحلیل ISM بیانگر آن است که معیارهای سنجش اثربخش و حرفه‌ای سازی نقش معیارهای پیشران در مدل کلی را ایفاء می‌کنند. معیارهای توانمند ساز در سطح میانی «کاربست عوامل برون‌سازمانی در طراحی واحد آموزشی، تناسب دوره‌ها با نقش عامل فردی، باز مطالعه مبانی آموزش منابع انسانی، الگوپذیری از استانداردهای آموزشی جهانی و تدوین محتوای منعطف و پویا» هستند و معیارهای نتیجه‌ای «تحقق مهارت‌های مورد انتظار، توجه به عوامل

زمینه‌ای در طراحی واحد آموزشی و نیازسنجی حرفه‌ای» می‌باشند.

نتایج تحلیل میک‌ماک نشان دادند که معیار «باز مطالعه مبانی آموزش منابع انسانی» از نوع رابط است. این متغیر از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردار است به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیار بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. این شاخص ارتباطی وثیق با فلسفه مدیریت منابع انسانی دارد. فلسفه مدیریت منابع انسانی با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز قابل تبیین است. این فلسفه بر مبنای یک رشته فعالیت‌های مداوم پایه‌گذاری شده است که بین سازمان و منابع انسانی در پذیرش هدف‌های مشترک سازمانی ایجاد هماهنگی و رسیدن به آن‌ها را تضمین می‌کند.

در حقیقت می‌توان گفت فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از یک سو، رسیدن به هدف‌های سازمانی را منوط به تأمین نیازهای منابع انسانی می‌داند و از سوی دیگر، تأمین نیازهای منابع انسانی را در گرو نیل به هدف‌های سازمانی تلقی می‌کند. این دست‌یافت در همسویی با پژوهش قرونه و همکاران (۱۳۹۷) قرار دارد. در این پژوهش نیز ضمن تأکید بر مطالعه مبانی آموزش منابع انسانی تأکید می‌کند که این ساختارها یک شبکه

مزایای متفاوت هرکدام از این الگوها و روش‌ها و همچنین عدم وجود چارچوب و راهنما برای استفاده مناسب و بجا از هر کدام از روش‌ها در پژوهش‌ها و تحقیقات گذشته، اگر سازمان‌ها در استفاده از روش‌های نیازسنجی جهت تشخیص نیازها دچار خطا شوند به اهداف مورد انتظار از آموزش دست نخواهند یافت و مراحل برنامه‌ریزی آموزشی به‌درستی طی نخواهد شد. آن‌ها در ادامه پژوهش خود عنوان می‌کنند که طراحی و اجرای پروژه‌های نیازسنجی در هر سطحی مستلزم پیروی از یک طرح و الگوی عملی مشخص است. به‌طوری‌که انتخاب، طراحی و تدوین الگوی نیازسنجی می‌تواند باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرآیند نیازسنجی شود. این دریافت از پژوهش وابسته بودن نیازسنجی حرفه‌ای» به عواملی دیگر را مورد تأیید قرار می‌دهد.

دست‌یافت معیار «تناسب دوره‌ها با نقش عامل فردی» در هم‌سویی با نتایج پژوهش سمیعی زفرقندی (۱۳۹۳) قرار دارد. او به این نتیجه رسید که نیازسنجی و طراحی اجرای دوره متناسب با نیاز شغلی یکی از چهار عامل مؤثر بر آموزش نیروی انسانی است که وابسته به عوامل متعددی است؛ و نهایت دست‌یافت این پژوهش آن‌که معیار «تدوین محتوای منعطف و پویا» در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای وابسته و در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای خودمختار را دارد. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود موارد ذیل در بانک کشاورزی مورد توجه قرار گیرد:

- با توجه به پیشران بوده مقوله «حرفه‌ای سازی آموزش» پیشنهاد می‌گردد این مقوله به‌عنوان یکی از اولویت‌های پژوهشی بانک کشاورزی در حوزه توسعه منابع انسانی قرار بگیرد.
- با توجه به شاخص‌های توانمند ساز مدل این مقاله پیشنهاد می‌شود ضمن باز مطالعه مبانی آموزش منابع انسانی توسط مدیران و کارشناسان آموزش بانک، فراخوانی از ایده‌ها به جهت چگونگی کاربست عوامل برون‌سازمانی در

شناختی و اجتماعی را برای ارتقای این دانش در بانک کشاورزی فراهم آورده و مدیریت اثربخش آن، رمز موفقیت هر سازمانی است.

دست‌یافت دیگر پژوهش نشان داد که معیارهای «سنجش اثربخش» و «حرفه‌ای سازی آموزش» از نوع مستقل هستند این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به‌عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. حرفه‌ای سازی آموزش مفهومی است که مورد توجه لیاو و همکارانش (۲۰۱۰) نیز قرار گرفته است. آن‌ها استدلال نموده‌اند که در توسعه منابع انسانی به اقتضای نیازهای حرفه‌ای و شخصی افراد و سازمان‌ها باید همه گونه‌های حرفه‌ای آموزش و توسعه منابع انسانی فراهم شود. معیار سنجش اثربخش از متغیرهای با تأثیر بالا است که در دستگاه‌های اجرایی ایران نیز اهمیت بسزایی داشته و با دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی (پیوست بخشنامه شماره ۲۰۰۹/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور) سازگاری دارد. پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۷) نیز این دست‌یافت پژوهش پیش رو را مورد تأیید قرار داده است.

نتایج پژوهش حکایت از آن دارند که معیارهای «تناسب دوره‌ها با نقش عامل فردی» و «کاربست عوامل برون‌سازمانی در طراحی واحد آموزشی» در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای رابط و در بعضی مواقع ویژگی‌های معیارهای مستقل را دارد. معیارهای «نیازسنجی حرفه‌ای»، «توجه به عوامل زمینه‌ای در طراحی واحد آموزشی»، «الگوپذیری از استانداردهای آموزشی جهانی» و «تحقق مهارت‌های مورد انتظار» از نوع وابسته هستند این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

نوری، یزدانی و خنیفر (۱۳۹۸) معتقدند با توجه به تنوع بسیار زیاد الگوها و روش‌های نیازسنجی، وجود معایب و

بانک کشاورزی و آشنایی با استانداردهای نوین آموزش جهانی، تعاملی مستمر با انجمن مدیریت آموزشی ایران شکل گرفته تا با بهره‌گیری از تجربیات و دانش متخصصان مدیریت آموزشی فرایندهای آموزشی بانک متحول گردد.

طراحی واحد آموزشی در آموزش کارکنان برگزار شود.

• با توجه به شاخص‌های نتیجه‌ای مدل این مقاله پیشنهاد می‌شود به جهت نیازسنجی حرفه‌ای در

## منابع

- قرو نه، داود. ثنائی پور، فاطمه. امامی، کبری. (۱۳۹۷). آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته دانشگاهی: تجربیات گذشته و چشم‌اندازهای آینده، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۹)، ۵۴-۲۹.
- مناجاتی، فاطمه. مرادی، علی. خیری، بهناز. (۱۳۹۳). رابطه آموزش‌های ضمن خدمت پر سنل پر ستاری با پیامدهای شغلی: تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی؛ ۱۴(۶)، ۴۹۵-۵۰۶.
- نوری، کمیل. یزدانی، حمیدرضا. خنیفر، حسین. (۱۳۹۸). به‌گزینی روش‌های نیازسنجی آموزشی با استفاده از تکنیک TOPSIS. مطالعات برنامه ریزی آموزشی، ۸(۱۵)، ۹۶-۱۲۰.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم. جعفری نیا، سعید. حسن پور، اکبر. عیدی، اکبر. (۱۳۹۸). فراترکیب الگوهای تدوین راهبردهای مدیریت آموزش و منابع انسانی. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۶(۴)، ۱-۱۸.
- ولی پور، احمد. خلخالی، علی. حقانی، محمود. (۱۳۹۹). پایش درونی دشواری‌ها و بایسته‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹(۲): ۱۳۱-۱۶۱.
- Charan, P., Shankar, R. and Baisya, R.K., 2008. Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation. *Business Process Management Journal*, 14(4), pp.512-529.
- Diabat, A., & Govindan, K. (2011). An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resources, conservation and recycling*, 55(6), 659-667.
- Gülşen, C., Ateş, A., & Bahadır, E. G. (2015). The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of
- آذر، عادل. خسروانی، فرزانه. جلالی، رضا. (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- حسینی شاوون، امین. یوزباشی، علیرضا. نسل سراجی، رؤیا. (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، ۸(۳۰)، ۱۳۷-۱۵۹.
- سمیعی زعفرندی، مرتضی. (۱۳۹۳). ارائه مدلی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی. فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت، ۳۰(۱)، ۱۳۵-۱۵۴.
- صادقی، محمدابراهیم. عرفانیان خانزاده، حمید. وهاب زاده، حسین. (۱۳۹۷). سنجش و ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوی کرک پاتریک. فصلنامه آموزش مهندسی ایران، ۲۰(۷۹)، ۴۳-۶۲.
- صباغیان، زهرا. آراسته، زهرا. (۱۳۹۱). بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۱)، ۷۸-۹۴.
- طاهری، مرتضی. نظری، ندا. غیائی، سعید. (۱۳۹۵). فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی: پیش‌بینی‌کننده‌های یادگیری در محیط کار. مجله مطالعات آموزش و یادگیری، ۸(۲)، ۱۹-۳۶. doi: 10.22099/jsli.2017.3974
- طرزی، محمد. پارسا معین، کوروش. افکنه، صغری. (۱۳۹۹). شناسایی معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۲)، ۹۵-۱۲۰. doi: 10.29252/jcoc.12.1.95
- فلاح، حبیب‌اله. مهرآرا، اسداله. طبری، مجتبی. (۱۳۹۹). بررسی مدیریت منابع انسانی بانک مسکن با نقش مدیریت دولتی نوین. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۲(۴۵)، ۱۰۱-۱۱۶.

management. England: Emerald Group  
Publishing.

teachers in terms of professions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 103-108.  
Liao ,H. ,Martocchio J.J. ,& Joshi ,A. (2010).  
Research in personnel and human resources