

## طراحی و تبیین مدل ارتباطی نقش ایزو در کیفیت آموزش منابع انسانی (مطالعه موردی)

رضا دیهیم<sup>۱</sup>، محمد موسوی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین مدل ارتباطی نقش ایزو در کیفیت آموزش منابع انسانی بود. این مطالعه کاربردی و ترکیبی (کمی و کیفی) بود که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی اساتید و خبرگان (۱۰ نفر) بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی همه کارکنان شرکت ایران خودرو خراسان (۵۴۷ نفر) در سال ۱۳۹۶ بودند که بر اساس فرمول کوکران ۲۲۶ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته کیفیت آموزش منابع انسانی (۴۰ گویه) جمع‌آوری شد. روایی صوری و محتوایی ابزار توسط متخصصان تأیید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که کیفیت آموزش منابع انسانی دارای پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش بود. در این مدل مولفه‌های مذکور به ترتیب با درصد واریانس ۱۱/۸۳، ۸/۷۹، ۷/۸۴، ۶/۷۲ و ۶/۷۲ بیشترین تأثیر را در کیفیت آموزش منابع انسانی داشتند. همچنین مولفه‌ها توانستند با هم ۷۷/۷۰ درصد واریانس کیفیت آموزش منابع انسانی را تبیین کنند و مدل برازش مناسبی داشت.

**کلید واژه‌ها:** ایزو، کیفیت آموزش، منابع انسانی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۲۷

۱- دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده

مستول) rezadihim@yahoo.com

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، ایران. momosavi@gmail.com

## مقدمه

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها در هزاره سوم رقابت بر سر تحصیل دارایی‌ها است که در این میان آنچه بیش از سایر منابع اهمیت دارد، منابع انسانی می‌باشد. از این رو است که سازمان‌های پیشرو تلاش همه‌جانبه‌ای برای کسب مزیت رقابتی در توانمندسازی کارکنان معطوف می‌نمایند. همچنین ویژگی‌های عمده سازمان‌های بهره‌ور داشتن نیروهای کارآمد و اثربخش است که با ایجاد ارزش افزوده جایگاه خود را در عرصه رقابت تثبیت می‌نمایند. داشتن کارکنانی توانا و کارآمد نیازمند افزایش سطح دانش و کسب مهارت‌های مورد انتظار از سوی آنان است (فینیس، سارکار و استودارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). ضرورت طراحی و اجرای آموزش‌های حین کار در سازمان‌ها به صورت یک امر طبیعی درآمده است و همگان بر آن اتفاق نظر دارند. با این حال علی‌رغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به این حوزه، نوعی تردید در میان تصمیم‌گیران سازمان‌ها در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه‌گذاری آموزشی وجود دارد. زمانی که برنامه‌های آموزشی به نحوی شایسته به کار گرفته شوند بر میزان عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند (هانگ، لی، وانگ و سان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سرمایه انسانی بنیان توسعه و نوآوری سازمانی است و سازمان‌های بسیاری بر آموزش و کارآموزی کارکنان تمرکز جدی دارند و تا بدین وسیله ظرفیت‌های کارکنان و عملکرد سازمانی را افزایش دهند. همچنین دستیابی به کسب مزیت‌های رقابتی در شرایط متحول کنونی مستلزم آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان می‌باشد. از این رو با توجه به اهمیت و جایگاه نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و تدوین دوره‌های آموزشی و بهسازی بر ارتقای سطح کیفی مهارت‌ها و شایستگی آن امری ضروری است. برنامه‌ریزی به خصوص در مورد نیازهای آموزشی افراد از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا نیازهای آموزشی با نسل حال و آینده سروکار دارد و با نسل انعطاف‌پذیری که با هر تدبیر به گونه‌ای رشد کرده و تأثیر خود را در میان‌مدت یا حتی در بلندمدت نمایان خواهد ساخت (وازکوئز-گارسیا، سالاس-هرناندز، پادیلا و دی اکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). تفاوت میان دو وضعیت مطلوب و موجود در زمینه‌های دانش، نگرش و مهارت ملاحظه می‌شود و یادگیرندگان با یادگیری دانش، مهارت و نگرش، توانایی گذر از وضع موجود به وضع

- 
1. Finnis, Sarkar & Stoddart
  2. Huang, Lee, Wang & Sun
  3. Vazquez-Garcia, Salas-Hernandez, Padilla & De Oca

مطلوب را فرامی‌گیرند. تجزیه و تحلیل موشکافانه و دقیق انواع نیازهای یادشده به برنامه‌ریزی اثرگذار و کارآمد کمک می‌کند. از طریق تجزیه و تحلیل نیازهاست که به اهداف خاصی می‌توان رسید و درون مایه ویژه‌ای تهیه کرد (سالاری، ۱۳۹۵). امروزه اهمیت نقش آموزش در توانمندسازی منابع انسانی به حدی است که هیچ سازمان تحول‌گرا خود را بی‌نیاز از آموزش نمی‌بیند. در واقع آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود و چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (کرمی، شبیری و جعفری، ۱۳۹۵). ارائه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن مستلزم تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکرد جدید و ابزار و سازوکارهای جدید است. از این رو اهداف آنها در زمینه بهبود مداوم از جمله در رابطه با عملکرد کارکنان ممکن است تحت تأثیر عوامل متعدد داخلی و بیرونی از قبیل تغییرات بازار، فناوری، نوآوری و خواسته‌ها و یا الزامات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع قرار گیرد. این تغییرات سازمان را ملزم می‌سازد تا نیازهای مرتبط به شایستگی در سازمان خود را مورد تحلیل قرار دهد (جین، ژو و یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

با شناخت و درک فرایند طراحی آموزش به‌عنوان رویکرد سیستمی ادعا می‌شود که اگر دیدگاه فرایندی در آموزش به کار گرفته شود، برنامه آموزشی کارآمدتر و مؤثر خواهد بود. در این راستا استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ فرایند آموزش تعریف شده‌ای را ارائه می‌کند که به سازمان‌ها در زمینه برنامه‌ریزی و ارزیابی اثربخشی آموزش از طریق بهبود بیشتر قابلیت‌های کارکنان به طور سیستماتیک کمک می‌کند. این فرایند بر اساس مدل سیستمی برای آموزش طراحی شده است و به همین دلیل تمام مزایای مدل‌های سیستمی شامل کلیت، جامعیت، اصلاح مستمر فرایند آموزش و دیدگاه سیستمی بودن آموزش در تعامل با سازمان را شامل می‌شود (لین، وو، تانگ، هانگ و کین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می‌تواند ابزار موثری برای استقرار سیستم آموزش و تعلیم منابع انسانی باشد. موسسه استاندارد بین‌المللی استاندارد در اسناد منتشر شده در خصوص استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، آموزش را شامل فرایندی می‌داند که دانش، مهارت و رفتار را جهت دستیابی به نیازها ایجاد یا بهبود می‌بخشد. سازمان می‌تواند از طریق بهبود مداوم کیفیت

---

1. Jin, Zhu & Yang

2. Lin, Wu, Tung, Huang & Qin

سرمایه انسانی که عملکرد را بهبود می‌بخشد مزیت رقابتی خود را بالا ببرد (ذاکریان، کیانی، عابدی، رودی و سعیدی، ۲۰۱۷). سنجش اثربخشی آموزش برای مدیریت سرمایه انسانی مهم است. مادامی که سازمان به یک فراین توسعه رقابتی برای آموزش نیاز دارد، ایزو ۱۰۰۱۵ یک طرح آموزشی مناسب و فرایندهای یادگیری موثری را ارائه می‌کند که عملکرد و بهره‌وری سازمان را بهبود می‌بخشد. نقش این استاندارد فراهم آوردن راهنمایی جهت یاری رساندن به سازمان‌ها به منظور شناسایی و تحقق نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی نتایج آموزش و نظارت و بهبود فرایند آموزش به منظور دستیابی به اهداف آن می‌باشد. این استاندارد بر نقش کمک‌رسانی آموزش در بهبود مداوم تاکید دارد و هدف آن کمک به سازمان در سرمایه‌گذاری اثربخش‌تر و کارآمدتر آموزش است (بازازو، الشتاوی، جاوابره و الشواقیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

بهبود کیفیت محصولات و خدمات با بکارگیری استانداردهای مختلف در سازمان دوام می‌یابد. برای پایدارتر و عمیق‌تر کردن کیفیت و کسب مزیت در سازمان ضروری است در ابعاد مختلف به‌ویژه منابع انسانی سرمایه‌گذاری لازم صورت گیرد. بحث استاندارد نمودن فرایند آموزش با توجه به سرمایه‌گذاری‌های کلان مؤسسات و سازمان‌ها. استانداردسازی فرایندها و فعالیت‌ها برای سازمانی که عزمی جدی برای تحقق اهداف خود دارد، ضروری است. استانداردسازی به سازمان کمک می‌کند که نحوه انجام فرایندها و فعالیت‌ها در سازمان یکسان‌سازی شود و روش نظام‌مندی در سراسر سازمان برای انجام کارها تدوین و اجرا شود. همچنین هرگونه بهبودی در سازمان نیز متکی بر وجود استانداردهای قابل اعتماد است. هدف استاندارد ۱۰۰۱۵ ایجاد، اجرا، نگهداری و بهبود فرایندها و سیستم‌های آموزش بوده که بر کیفیت و محصولات عرصه شده توسط سازمان تأثیر می‌گذارد (ذاکریان، کیانی، عابدی، رودی و سعیدی، ۲۰۱۷). با پیاده‌سازی استاندارد در فرایند آموزش سازمان‌ها می‌توانند خود را با زبان جهانی هماهنگ سازند. این استاندارد که ویژه آموزش است می‌خواهد پارادایم ساده‌اندیشی و سطحی‌نگری به فرایند آموزش را به رویکردی حرفه‌ای و تخصصی تغییر دهد (فان و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). این استاندارد به همان اندازه که دیدگاه سنتی بر تمرکز فعالیت‌های آموزشی اعتقاد دارد، به نگرش فرایندی و

1. Bazazo, Alshatnawi, Jawabreh & Alshawagfih

2. Fan & Chen

غیرتمرکزی بودن آن و اثرگذاری طرف‌های درگیر در امر آموزش تاکید می‌کند. همکاری و مشارکت تمامی عوامل مؤثر در فرایند آموزش می‌تواند دقت نظر لازم را در تبیین مراحل آموزش، ارتقای کیفیت آموزش و اعتباربخشی نتایج حاصل از آن موجب گردد. به تعبیری می‌توان گفت بهترین فردی که می‌داند چه کسی، چه وقت و چه میزان باید آموزش ببیند، مسئول مستقیم یا سرپرست فرد مورد نظر خواهد بود. مشارکت مدیران و کارکنان در فرایند آموزش باعث تسهیم مسئولیت‌ها، تشخیص بهتر نیازها و ارائه روش‌های مناسب به منظور بهبود مستمر در سازمان می‌شود و رویکرد مشارکتی در استقرار این استاندارد رهیافتی مطمئن برای درگیر شدن کارکنان، سرپرستان و مدیران در چرخه آموزش بوده و می‌تواند نقش موثری در اثربخشی آموزش‌ها و توانمندسازی کارکنان ایفا نماید (فرجی، حسامی و حق‌دوست، ۱۳۹۴).

در زمینه آموزش منابع انسانی و نقش ایزو در کیفیت آموزش منابع انسانی پژوهش‌هایی انجام شده است. بازازو و همکاران (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی گزارش کردند که برنامه‌های وزارت گردشگری نشان‌دهنده ضعف در شناسایی نیازهای آموزشی و برنامه‌های آموزشی با توجه به استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵ بود. آنان توصیه کردند که از استراتژی‌های آموزشی تأیید شده ایزو ۱۰۰۱۵ در همه سطوح وزارت گردشگری بر اساس نیازهای برنامه‌های آموزشی استفاده شود. انواری<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق با هدف ارائه مدل مناسب ارزیابی نیازهای آموزش در سازمان‌ها بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به این نتیجه رسید که نیازهای آموزشی در چهار بعد شایستگی شغلی، اهداف سازمانی، حل مساله و شکاف‌های توسعه شناسایی شد. هانگک و همکاران (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی درباره اهمیت نسبی عوامل مشمول در دستورالعمل‌های مدیریت کیفیت ایزو ۱۰۰۱۵ به این نتیجه رسیدند که به ترتیب سه عامل مدیریت ارتباط با مشتری، کیفیت منابع انسانی و عملکرد مالی نشان‌دهنده بهترین جهت بهبود کیفیت خدمات نهادها بودند. کریمی و زمانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان شناسایی و ارزشیابی میزان مطلوب بودن سامانه مدیریت آموزش و یادگیری فرهنگیان از دیدگاه کارکنان ستادی که یافته‌ها حاکی از کاربرد محدود معماری سیستم فناوری یادگیری (آل.تی.اس.آی) و استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در طراحی سامانه بود گزارش کردند که ارزشیابی میزان مطلوب بودن سامانه نشان داد

---

1. Anvari

با افزایش همکاری‌پذیری، پاسخگویی، مبادله‌پذیری، تکلیف، سنجش و ارزشیابی، تعاملات یادگیری، صحت و اصالت فرایند آموزش و کاربرد پسند بودن، مطلوب بودن سامانه و نیز کیفیت کل سامانه افزایش خواهد یافت. همچنین ماندگاری، دسترسی‌پذیری، توسعه‌پذیری، مدیریت محتوا و یادگیری، مدیریت اخبار و اطلاع‌رسانی و سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی سامانه را در وضعیت مناسب و مطلوبی از دیدگاه کارکنان و مدیران قرار خواهد داد. صفایی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی درباره تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران به این نتیجه رسیدند که به منظور توسعه و بهسازی شاغلین فعال در حوزه آموزش صنعت نفت باید آموزش‌ها را در سه سطح متصدی آموزش، کارشناسان آموزش و مدیر آموزش ارائه نمود و در هر یک از این سطوح دوره‌های آموزشی مناسب را در نظر گرفت. برای مثال در سطح متصدی آموزش دوره‌های آموزش بزرگسالان، مدیریت منابع انسانی، تاریخچه آموزش در صنعت نفت و غیره، در سطح کارشناس آموزش دوره‌های نیازسنجی، طراحی آموزش، راهبردهای اجرایی آموزش و غیره و در سطح مدیران آموزش دوره‌های مدیریت پروژه، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، سیاست‌گذاری آموزشی و غیره مد نظر قرار گیرد. همچنین شاه‌ویرن، زوار، قاسم‌زاده و حضرتیان (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان امکان‌سنجی اجرای نظام آموزش ترکیبی بر اساس الزامات ایزو ۱۰۰۱۵ در شبکه بهداشت و درمان به این نتیجه رسیدند که میانگین عوامل نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برای پیاده‌سازی آموزش‌های ترکیبی کمتر از میانگین مفروض شده سه بود. آنان گزارش کردند که نتایج مذکور می‌تواند مبنای استقرار قرار گرفته و توجه و تقویت عوامل نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی جهت بسترسازی مناسب برای استقرار نظام آموزش‌های ترکیبی استفاده از فواید هر دو روش آموزش مجازی و حضوری را ممکن نماید. کرمی و همکاران (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان ارائه برنامه آموزش تغییرات اقلیم در نظام آموزش رسمی بر مبنای مدیریت فرآیند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به این نتیجه رسیدند که مهمترین نیازهای آموزشی شامل معرفی مفاهیم پایه، وضعیت کنونی اقلیم، عوامل بروز تغییرات اقلیم، عوارض و اثرات آن، راهکارها و استراتژی‌های پیشگیری، کاهش و سازگاری با تغییرات اقلیم بودند. طراحی و برنامه‌ریزی آموزش در پنج مرحله انجام شد که اهداف کلی آن شامل توسعه تفکر درباره تغییرات اقلیم، افزایش آگاهی دانش‌آموزان در این زمینه، تربیت نیروهای مناسب برای مدیریت

تغییر اقلیم بودند. در اجرای آموزش معلم خود مجری دوره آموزشی است و وزارت آموزش و پرورش در قالب ادارات آموزش و پرورش و مدارس می‌تواند معلم را در نظارت بر اجرای آموزش پشتیبانی کند. در مرحله ارزشیابی معلم علاوه بر ارزشیابی‌هایی که در جلسات کلاس درس انجام می‌دهد باید ارزشیابی نهایی را نیز انجام دهد. علاوه بر آن حکمت شرف (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی با عنوان ارزیابی فرایند آموزش منابع انسانی با تاکید بر استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ و ارائه راهکارهای مناسب به این نتیجه رسید که میان فرایند آموزش کارکنان سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران با الزامات مطرح شده در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ تفاوت معناداری وجود دارد و بین هر یک از مولفه‌های اصلی فرایند آموزش با شاخص‌های استاندارد مورد نظر تفاوت معناداری وجود دارد. وی نتیجه گرفت که به منظور استقرار و پیاده‌سازی فرایند آموزش کارکنان مطابق با الزامات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در سازمان، ضمن طراحی مدل برای آموزش کارکنان، پیشنهادات کاربردی به واحد آموزش منابع ارائه شد تا از این طریق بتواند خود را با زبان جهانی استانداردهای آموزشی همسو نماید و آموزش کارکنان خود را با اثربخشی بالاتری نسبت به وضع موجود برنامه‌ریزی و اجرا نماید. طاهری، حسینی و شاهین (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان ارزیابی فرایند برنامه‌ریزی آموزش‌های ضمن خدمت اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بر اساس الزامات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ به این نتیجه رسیدند که به طور کلی فرایند طراحی و برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت بیشتر از حد متوسط با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ مطابقت دارد. همچنین بین میانگین نظرات مدیران و کارکنان در این بعد تفاوت معناداری وجود داشت. لازم به ذکر است که هیچ تفاوت معناداری بین نظرات کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان اصفهان با توجه به دیگر متغیرهای جمعیت‌شناختی یافت نشد.

استانداردسازی فرایند آموزش ضرورتی برای ارتقابخشی به عملکرد سازمان‌ها است که یکی از روش‌های بهینه‌سازی آموزش و مدیریت منابع انسانی استفاده از شاخص‌هایی است که به واسطه آن فرایند آموزش از ابتدا تا انتها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که از جمله این استانداردها می‌تواند به استاندارد آموزش ایزو ۱۰۰۱۵ اشاره کرد (ابراهیمی قوام‌آبادی، ۱۳۹۰). فرایندهای آموزشی به‌عنوان یکی از رویه‌های نوین بر ارتقابخشی توانمندی کارکنان تاکید دارد که هم پاسخگوی نیازهای کارکنان است و هم مانع اتلاف سرمایه سازمان می‌شود. الزامات استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ از جامعیتی برخوردار است که سازوکار ظرفیت‌سازی سازمانی را بهبود بخشیده و از ابتدا

تا انتهای فرایند ارزشیابی آموزشی مؤثر واقع می‌شود. بنابراین سازمان‌ها برای ارتقای سطح دانش، نگرش و مهارت کارکنان خود لازم است که به برنامه‌ریزی بپردازند. از این رو برخورداری از استاندارد اطمینان‌بخشی که از نیازسنجی تا ارزشیابی برونداد را دربرگیرد برای آنها حیاتی است. از ضرورت سازمان‌ها به استقرار ایزو ۱۰۰۱۵ این است که نگرش سیستمی به فرایند آموزش حاکم بوده و با تغییر شرایط و ساختار مدیریتی دچار تغییر نخواهد شد. همچنین سرمایه‌هایی که برای آموزش منابع انسانی صرف می‌شود نهادینه و استانداردسازی می‌گردد و باعث آمادگی جهت مواجهه با چالش‌های ناشی از تغییرات سریع در حوزه دانش و تکنولوژی می‌شود. در نتیجه هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل ارتباطی نقش ایزو در کیفیت آموزش منابع انسانی بود.

### روش تحقیق

این مطالعه کاربردی و ترکیبی (کمی و کیفی) بود که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شد. با استفاده از نظریه داده بنیاد پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از مطالب به شکلی سیستماتیک وجوه اشتراک را استخراج و اقدام به تئوری‌پردازی کند. هدف اصلی یان روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. همچنین سه فرایند در تحلیل مفهوم‌سازی بنیادی شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی اساتید و خبرگان (۱۰ نفر) بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی همه کارکنان شرکت ایران خودرو خراسان (۵۴۷ نفر) در سال ۱۳۹۶ بودند که بر اساس فرمول کوکران ۲۲۶ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای تهیه آن پس از مرور منابع کتابخانه‌ای، اینترنتی و مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران مولفه‌های مهم شناسایی و فهرست شد و از پاسخگویان خواسته شد تا اهمیت آنها را ارزیابی کنند. کیفیت آموزش منابع انسانی دارای پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش بود. شرکت‌کنندگان پس از آگاهی از هدف، اهمیت و ضرورت پژوهش و امضای رضایت‌نامه شرکت آگاهانه در پژوهش به پرسشنامه محقق‌ساخته کیفیت آموزش منابع انسانی پاسخ دادند. این ابزار دارای ۴۰ گویه و پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی (۷ گویه)، طراحی برنامه آموزشی (۸ گویه)، اجرای فرایند



آموزش (۷ گویه)، ارزشیابی فرایند آموزش (۹ گویه) و پایش فرایند آموزش (۹ گویه) بود که با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره گذاری می‌شوند. روایی صوری و محتوایی این ابزار توسط متخصصان رشته تأیید و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای مولفه‌های مؤلفه نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۹، ۰/۸۷، ۰/۸۳ و ۰/۸۷ محاسبه شد. تحلیل داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS انجام شد.

### یافته‌ها

آزمودنی‌های بخش کمی ۲۲۶ نفر بودند. به منظور مناسب بودن داده‌های جمع‌آوری شده بری انجام تحلیل عاملی از ضریب KMO و آماره بارتلت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. مقدار ضریب KMO، آزمون بارتلت و سطح معناداری

ضریب KMO	آماره بارتلت	معناداری
۰/۶۶۳	۸۴۱۸/۸۲۲	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول ۱، ضریب KMO برابر با ۰/۶۶۳ است که حاکی از کفایت نمونه می‌باشد. همچنین مقدار آماره بارتلت برابر با ۸۴۱۸/۸۲۲ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. جهت انجام تحلیل از تحلیل عاملی اکتشافی از تحلیل مولفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شد که معیار انتخاب بار عاملی ۰/۵ و بالاتر بود، لذا ۷ گویه از پرسشنامه اولیه حذف و در نهایت پرسشنامه ۴۰ گوی‌های استخراج شد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مولفه‌های کیفیت آموزش منابع انسانی، تعداد گویه‌ها، پایایی و درصد واریانس تبیین شده هر عامل در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی مولفه‌های کیفیت آموزش منابع انسانی، تعداد گویه‌ها و درصد

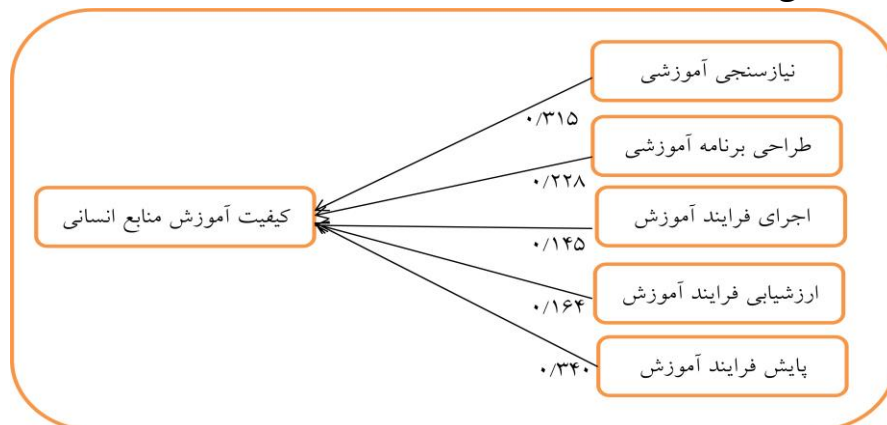
مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	مقدار پایایی	درصد واریانس تبیین شده هر عامل	درصد واریانس کل
نیازسنجی آموزشی	۷	۰/۹۱	۱۱/۸۳	
طراحی برنامه آموزشی	۸	۰/۸۹	۸/۷۹	
اجرای فرایند آموزش	۷	۰/۸۷	۷/۸۴	۷۷/۷۰
ارزشیابی فرایند آموزش	۹	۰/۸۳	۶/۷۲	
پایش فرایند آموزش	۹	۰/۸۷	۶/۷۲	

بر اساس نتایج جدول ۲، پرسشنامه کیفیت آموزش منابع انسانی دارای ۴۰ گویه و پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی (۷ گویه)، طراحی برنامه آموزشی (۸ گویه)، اجرای فرایند آموزش (۷ گویه)، ارزشیابی فرایند آموزش (۹ گویه) و پایش فرایند آموزش (۹ گویه) است که پایایی آنها بر اساس ضرایب آلفای کرونباخ مناسب می‌باشد. همچنین پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش به ترتیب با درصد واریانس ۱۱/۸۳، ۸/۷۹، ۷/۸۴، ۶/۷۲ و ۶/۷۲ بیشترین تأثیر را در کیفیت آموزش منابع انسانی دارند و در مجموع توانستند ۷۷/۷۰ درصد از واریانس کیفیت آموزش منابع انسانی را تبیین کنند. شاخص‌های برازندگی مدل برازش‌شده کیفیت آموزش منابع انسانی در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل برازش‌شده کیفیت آموزش منابع انسانی

NFI	RMS Theta	SRMR	شاخص‌های برازندگی
۰/۹۰۸	۰/۱۱۷	۰/۰۷	آماره
بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۱۲	کمتر از ۰/۸۰	مقدار مطلوب

بر اساس نتایج جدول ۳، شاخص میانگین اختلاف بین داده‌ها (GFI) با مقدار ۰/۰۷، شاخص مقدار مؤثر ماتریس کوواریانس باقیمانده (RMS Theta) با مقدار ۰/۱۱۷ و شاخص برازش هنجار شده (NFI) با مقدار ۰/۹۰۸ حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشند. بنابراین مدل کیفیت آموزش منابع انسانی به همراه ضرایب استاندارد آنها در نمودار ۱ ارائه شد.



نمودار ۱. مدل برازش‌شده کیفیت آموزش منابع انسانی به همراه ضرایب استاندارد آنها

بر اساس نتایج نمودار ۱ ضرایب مسیر همه مولفه‌های نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند، لذا تأثیر مولفه‌ها بر کیفیت آموزش منابع انسانی مثبت و معنادار می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

استانداردسازی فرایندهای آموزشی به‌عنوان یکی از رویه‌های نوین بر ارتقابخشی توانمندی کارکنان محسوب می‌شود و استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ از جامعیت کافی برخوردار است که سازوکار ظرفیت‌سازی سازمانی را بهبود بخشیده و از ابتدا تا انتهای فرایند ارزشیابی آموزشی مؤثر واقع می‌شود. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل ارتباطی نقش ایزو در کیفیت آموزش منابع انسانی انجام شد.

از دیدگاه فرایند آموزشی، تعیین نیازها فرایند مشخص کردن آنچه باید آموخته شود، است. یعنی جهت‌گیری کلی برنامه و آنچه برنامه به خاطر آن تدوین می‌گردد. از این رو هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند طراحی و اجرا شود، مگر اینکه کمبود و نارسایی در دانش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و عملکردهای افراد با کارکرد کلی سازمان تشخیص داده شود و بعد برای رفع آن کمبود تلاش شود. در این مرحله شایستگی‌های مورد انتظار هر شغل بر اساس تحلیل نیازهای کنونی و آتی سازمان و مشارکت کارکنان و خبرگان تدوین می‌گردد. این شایستگی‌ها در طی عمر سازمان متناوباً بازنگری و در صورت نیاز تغییراتی در آن لحاظ می‌گردد. سپس شایستگی‌های کنونی کارکنان سنجیده شده و از مقایسه آنها با شایستگی‌های مورد انتظار شکاف بین این دو به‌عنوان نیاز آموزشی شناخته می‌شود. سازمان باید در جهت رفع نیازها اقدام به برنامه‌ریزی آموزشی نماید. این موضوع اهمیت بسزایی دارد که برای شروع آموزش در سازمان حتمال مشخص گردد که نیاز کنونی سازمان با آموزش حل می‌شود. یعنی دلیل نقصان کمبود دانش، مهارت و نگرش کارکنان است. در غیر این صورت آموزش اتلاف منابع سازمان محسوب می‌شود.

یافته‌ها نشان داد که کیفیت آموزش منابع انسانی دارای پنج مؤلفه نیازسنجی آموزشی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای فرایند آموزش، ارزشیابی فرایند آموزش و پایش فرایند آموزش بود و مولفه‌ها توانستند با هم ۷۷/۷۰ درصد واریانس کیفیت آموزش منابع انسانی را تبیین کنند. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های بازازو و همکاران (۲۰۱۷)، انواری (۲۰۱۷)، هانگ و همکاران (۲۰۱۷)، کریمی و زمانی (۱۳۹۶)، صفایی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵)، شاه‌ویرن و

همکاران (۱۳۹۵)، کرمی و همکاران (۱۳۹۵)، حکمت شرف (۱۳۹۳) و طاهری و همکاران (۱۳۹۳) همسو بود. نتایج حاصل از نیازسنجی کاربردهای زیادی دارد که از جمله می‌تواند در برنامه‌ریزی درسی، شناسایی مسائل و مشکلات افراد، ارزیابی یادگیری فراگیر، افزایش و بهبود ایمنی و ارائه بازخورد به فرد یا مداخله‌های آموزشی در سازمان استفاده شود. مهم‌ترین استفاده از نتایج نیازسنجی در زمینه توسعه برنامه‌های آموزشی برای اهداف سازمان است. بدون داشتن دیدگاه روشنی از نیازها تلاش برای آموزش‌های سازمانی، اتلاف منابع ارزشمند سازمان است. آموزش افراد به ایجاد شایستگی در آنها کمک می‌کند؛ به شرطی که بر اساس نیاز واقعی آنان طراحی و اجرا شود. پس از تبیین نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان آن، طراحی برنامه‌های آموزشی که بتواند آن نیازها را مرتفع نماید در اولویت قرار گیرد. در الگوی طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر رویکرد ایزو ۱۰۰۱۵ ابتدا باید طراحی و برنامه‌ریزی برای تعیین فاصله‌های مربوط به شایستگی پرداخت. پس ابتدا لازم است تا محدودیت‌های موجود بر مسیر فرایند آموزش شناسایی شود و همچنین روش‌های بالقوه موجود آموزشی مد نظر قرار گیرد تا بتوان با استناد به معیارهای انتخابی که بر اساس محدودیت‌ها و هدف‌های آموزشی تعیین می‌شود، مناسب‌ترین روش‌ها را اتخاذ نماید و بر اساس آنها برنامه‌ریزی صورت گیرد. پس از نیازسنجی و تدوین برنامه‌های آموزشی، گام بعدی اجرای برنامه آموزش کارکنان است. منظور از اجرای برنامه آن است که فرایند به عمل گذاشتن طرح یا برنامه معین صورت پذیرد. اجرای آموزش‌های سازمانی زمانی مفید است که اثربخش بوده و در راستای نیازهای واقعی سازمان باشد. بدیهی است که هر چه فرایندهای قبلی آموزش یعنی نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی درست و دقیق باشد، ولی اجرای آموزش درست نباشد همه زحمات و هزینه‌ها به هدر خواهد رفت. مسئولیت انجام تمامی فعالیت‌های مشخص شده در برنامه آموزشی برای ارائه آموزش بر عهده آموزش‌دهنده است. با این حال علاوه بر فراهم کردن منابع لازم برای بهره‌گیری مطمئن از خدمات آموزش‌دهنده نقش سازمان در پشتیبانی و ایجاد تسهیلات برای آموزش ممکن است موارد زیر را نیز شامل شود. این موارد شامل پشتیبانی از آموزش‌دهنده و یادگیرنده و پایش کیفیت آموزش ارائه‌شده می‌باشد. سازمان می‌تواند آموزش‌دهنده را در جهت پایش اجرای آموزش پشتیبانی کند. موفقیت این فعالیت‌ها متأثر از میزان اثربخشی تعامل بین سازمان در جهت چگونگی انجام این فعالیت‌ها می‌باشد. در فرایند آموزش، کارکنان آموزش ندیده به کارکنان

آموزش دیده و ماهر تبدیل می‌شوند و کارکنان کنونی برای تصدی مشاغل و پست‌های بالاتر پرورش می‌یابند. این موضوع در صورتی مصداق دارد که دوره آموزشی به اهداف خود دست یابد. برای ارزیابی میزان نیل به اهداف آموزشی لازم است که دوره آموزشی، ارزیابی شود. ارزیابی یا ارزشیابی غلط و نامناسب می‌تواند یکی از آفت‌های برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی باشد. در بسیاری از موارد یا برنامه‌های آموزشی ارزشیابی نمی‌شوند و یا نتایج آنها چندان مورد توجه مدیران و مسئولان آموزش قرار نمی‌گیرد. مرحله آخر فرایند آموزشی بر مبنای ایزو، پایش فرایند آموزش است. هدف اصلی از پایش آموزش حصول اطمینان از این امر است که فرایند آموزش به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت کیفیت همان گونه که لازم است مدیریت شده و به اجرا در می‌آید؛ به طوری که شواهد عینی در مورد اینکه این فرایند در برآورده کردن الزامات آموزشی سازمان اثربخش است، فراهم شود. پایش شامل بازنگری تمامی فرایند آموزش در هر یک از چهار مرحله است. پایش باید توسط کارکنان دارای صلاحیت و طبق روش‌های اجرایی مستند سازمان انجام گیرد. در صورت امکان این اشخاص باید از حوزه کاری که مستقیماً در آن فعالیت می‌کنند، مستقل باشند. پایش ابزار با ارزشی جهت ارتقای اثربخشی فرایند آموزش است. روش‌های پایش باید در طی مرحله تعیین مشخصه‌های برنامه آموزشی شاخص‌های مناسب برای پایش مراحل چهارگانه فرایند آموزش تعریف شود. پایش فرایند آموزش به طور کلی با بررسی سوابق اجرایی، گزارشات ارزیابی عملکرد و انطباق اهداف تعیین شده و اهداف محقق شده آغاز می‌شود و در نهایت از طریق بررسی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه با ارتقاء عملکرد کارکنان، بازنگری و بهبود مستمر به تحقق اهداف سازمان کمک می‌نماید.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود مدیران در فرایند نیازسنجی آموزشی که نقش بسیار مهمی در آن دارند از روش‌های علمی که در آن همه ابعاد فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف در نظر گرفته می‌شود، استفاده کنند تا از این طریق سطح دانش، نگرش و مهارت و عملکرد فردی و سازمانی بهبود یابد. این امر باعث می‌شود که آموزش‌های ارائه شده کاربردی باشد و در ارتقای سطح عملکرد کارکنان و بالطبع سازمان مؤثر واقع شود. پیشنهاد دیگر متناسب ساختن محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای جدید سازمان‌ها به منظور اثربخشی بیشتر دوره‌های آموزشی می‌باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور ارزیابی صحیح دوره‌های آموزشی و

سنجش میزان یادگیری فراگیران دوره‌ها از آزمون پایان دوره متناسب با اهداف و محتوای دوره آموزشی توسط مدرس دوره استفاده گردد. نظارت سازمان در مراحل اجرای دوره‌های آموزشی در تحقق اهداف مهم است. علاوه بر آن پشتیبانی‌های گوناگون در مراحل مختلف آموزشی از سوی سازمان ارائه شود و منابع کافی برای انجام برنامه آموزشی در دسترس اجرا کنندگان دوره آموزشی قرار گیرد. آخرین پیشنهاد با توجه به پایش فرایند آموزش حفظ و نگهداری سوابق مربوط به آموزش دهندگان، آموزش گیرندگان و محتوای آموزشی می‌باشد و همواره در جهت بهبود فرایند آموزش گام برداشته شود.

### منابع

- ابراهیمی قوام‌آبادی، صغری. (۱۳۹۰). مقدمه‌ای بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ و راهکارهای اجرای آن در دانشگاه علوم انتظامی. **فصلنامه توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی**، ۶(۲۱)، ۷۲-۳۵.
- حکمت شرف، مریم. (۱۳۹۳). ارزیابی فرایند آموزش منابع انسانی با تاکید بر استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ و ارائه راهکارهای مناسب. **دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها**، شیراز: مرکز همایش‌های علمی نگار، ۱۰۰-۹۴.
- سالاری، فاطمه. (۱۳۹۵). **بررسی نیازهای آموزشی مهندسان پروژه شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی: یک مطالعه موردی براساس روش دیکوم و استاندارد آموزشی ۱۰۰۱۵**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز شیراز.
- شاه‌ویرن، عارف؛ زوار، تقی؛ قاسم‌زاده، ابوالفضل و حضرتیان، فاطمه. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی اجرای نظام آموزش ترکیبی بر اساس الزامات ایزو ۱۰۰۱۵ در شبکه بهداشت و درمان. **مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، ۱۶(۷)، ۷۱-۶۳.
- صفایی موحد، سعید و فلاحی‌نیا، حسین. (۱۳۹۵). تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۳(۸)، ۱۲۲-۹۷.
- طاهری، زهرا؛ حسینی، محمدسلطان و شاهین، آرش. (۱۳۹۳). ارزیابی فرایند برنامه‌ریزی آموزش‌های ضمن خدمت اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بر اساس الزامات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵. **مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، ۳(۲)، ۳۸-۲۷.
- فرجی، رحمان؛ حسامی، سیدکریم و حق‌دوست، رضا. (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی مدل‌های آموزش سازمانی و معرفی نظام جامعه آموزش استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵. **فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت**، ۵(۱)، ۵۵-۴۵.
- کریمی، شاهو؛ شبیری، سیدمحمد و جعفری، حمیدرضا. (۱۳۹۵). ارائه برنامه آموزش تغییرات اقلیم در نظام آموزش رسمی بر مبنای مدیریت فرآیند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵. **مجله محیط‌شناسی**، ۴۲(۱)، ۲۵۸-۲۴۵.

کریمی، نازیلا و زمانی، بی بی عشرت. (۱۳۹۶). شناسایی و ارزشیابی میزان مطلوب بودن سامانه مدیریت آموزش و یادگیری فرهنگیان از دیدگاه کارکنان ستادی. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۸(۲)، ۳۰۰-۲۸۳.

- Anvari, A. F. (2017). Providing the applicable model of training needs assessment in organizations. **Marketing and Branding Research**, 4, 322-335.
- Bazazo, I., Alshatnawi, E. A. R., Jawabreh, O., & Alshawagfih, K. F. A. (2017). The effect of adopting the international standard (ISO 10015) in training programs on the performance quality of the workers at the Jordanian Ministry of tourism and antiquities. **Journal of Social Sciences**, 6(3), 694-708.
- Fan, X., & Chen, J. (2008). Study of international training standard for constructing scientific training system. **Journal of Adult Education School for University of Hebei**, 10(2), 51-52.
- Finnis, J., Sarkar, A., & Stoddart, M. C. (2015). Bridging science and community knowledge? The complicating role of natural variability in perceptions of climate change. **Global Environmental Change**, 32, 1-10.
- Huang, P. L., Lee, B. C., Wang, C. S., & Sun, C. T. (2017). Relative importance of the factors under the ISO-10015 quality management guidelines that influence the service quality of certification bodies. **Journal of Economics and Management**, 13(1), 105-137.
- Jin, J., Zhu, K., & Yang, Y. (2017). Reflection on international training for high-speed railway going global. **International Conference on Financial Management, Education and Social Science**, 198-207.
- Lin, W. T., Wu, Y. C., Tung, C. L., Huang, M. R., & Qin, R. S. (2010). Establishing ISO 10015 accreditation system performance model for domestic enterprises. **Expert Systems with Applications**, 37(6), 4119-4127.
- Vazquez-Garcia, J., Salas-Hernandez, J., Padilla, R. P., & De Oca, M. M. (2014). Respiratory health in Latin America: number of specialists and human resources training. **Archivos de Bronconeumologia**, 50(1), 34-39.
- Zakerian, M., Kiani, M. A., Abedi, F., Roudi, E., & Saeidi, M. (2017). Studying the items of morning reports based on ISO 10015 Standard in teaching hospitals of Mashhad University of medical sciences, Iran. **International Journal of Pediatrics**, 5(8): 5587-5595.