



JTIHR-2305-1160 (R1)

طراحی و اعتبارسنجی مدل ویژگی آموزش منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی

سیدعلیرضا میرجعفری^۱، عبدالخالق غلامی^{۲*}، کرم الله دانش فرد^۳

۱- گروه آموزشی مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲- گروه مدیریت، علوم انسانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران (نویسنده مسئول) gh.khalegh@yahoo.com

۳- گروه مدیریت، علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۲/۲۲	هدف: از آنجا که توسعه آموزش، در سالهای اخیر به عنوان یکی از استراتژیهای سازمانها تبدیل شده است و یک مزیت رقابتی محسوب می شود. تعهد سازمانی از آن جهت که یکی از مولفه های کلیدی در اثربخشی و بهره وری سازمانی است، موضوع متداول پژوهش های سازمانی در طول دهه های مختلف بوده است. محقق در این مطالعه قصد دارد به ارائه و اعتبارسنجی مدل ویژگی آموزش منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی بپردازد.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۹/۰۵	روش پژوهش: این پژوهش از نوع کمی است و از نظر هدف، کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان های دولتی شهر تهران می باشد که به با استفاده از فرمول تعداد ۲۱۷ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر با کمک تحلیل عاملی تاییدی انجام شده است.
(مقاله پژوهشی)	یافته ها: یافته های پژوهش نشان می دهد که آموزش اولیه، آموزش فراگیر، آموزش مداوم، آموزش ضمن خدمت و آموزش توسعه ای در افزایش تعهد سازمانی در سازمان های دولتی اثر مثبت و معناداری دارد.
	نتیجه گیری: از آنجایی که منابع انسانی هر سازمانی به عنوان دارایی و یک مزیت رقابتی به حساب می آید، هر سازمانی برای اینکه بتواند در بازار رقابتی خود دوام بیاورد و در راستای هدف خود پیش برود، ناچار است که بر نیروی منابع انسانی خود تکیه کند و شایسته ترین و بهترین افراد را در ابتدا جذب کند و پس از جذب به فکر نگهداشت آن و هم چنین توسعه و تعالی افراد بپردازد.
	کلمات کلیدی: آموزش منابع انسانی، تعهد سازمانی، ادارات دولتی ایران، مهارت، توانایی منابع انسانی

مقدمه

در فضای کسب و کار رقابتی امروز که با تغییر و تلاطم زیادی همراه است، مشکل بسیاری از سازمانها فقط داشتن کارمندان با تجربه و باهوش تر نیست؛ بلکه پیدا کردن کارکنانی با استعداد، با انگیزه و نگرش مثبت و متعهد به کار مسئله ای اساسی برای بخش منابع انسانی هر سازمانی است. تعهد سازمانی یکی از عناصر اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی است و داشتن کارمندان متعهد در هر کسب و کاری سبب مشاهده نتایج چشمگیری در رسیدن به این اهداف خواهد بود. بنابراین مطالعه آنچه که به کارکنان برای دستیابی به تعهد سازمانی قوی و ایجاد انگیزه کمک می کند و آشنایی با عواملی که تعهد سازمانی را در آنها دخیل و پایدار می سازد، بسیار مهم است (Mohseni and Mousavi, 2022).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. تعهد سازمانی را پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه و تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می دانند. تعهد نوعی حمایت و پیوستگی عاطفی به اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن (وسيله ای برای دست یابی به اهداف دیگر) است (Hassanian et al.,2022).

تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می کند. تعهد سازمانی به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود و دور از ارزشهای ابزاری آن « وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر » است. تعهد سازمانی به دلیل تأثیرش بر تعیین هویت با سازمان، سطح کوشش و ترک شغل، مورد بسیار مهمی تلقی می شود. پیامدهای وجود کارکنانی با تعهد کم ممکن است برای سازمان گران تمام شود و از این رو لازمست مورد توجه مدیریت قرار گیرد. نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی که حاضر باشد، فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند، عامل مهمی در اثر بخشی سازمان محسوب می شود. وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب بالا سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت می شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمانی را در اجتماع مناسب جلوه می دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می آورد. در عوض، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعلق و تعهد کم، نه تنها خود در جهت اهداف سازمان حرکت نمی کند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران روح همکاری و تعاون را تضعیف می کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تاخیر می اندازد یا مانع آن می شود (Shams et al.,2022).

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (Rahmani,2022).

لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر با ارزشها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می کنند همانطور که اشاره شد مفهوم تعهد سازمانی بر نگرش مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می یابد مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان در پی خواهد داشت (Bashiri Khasal, Hosseini,2022).

مدیران سازمان ها می توانند از مزایای تعهد کارکنان در راستای برخورد با مشکلات سازمانی استفاده کرده و با در نظر گرفتن و شناسایی میزان تعهد سازمانی موجود از آن به عنوان عاملی برای بالا بردن سطح رضایت و افزایش عملکرد شغلی کارکنان استفاده کنند. شناسایی ارتباط ویژگیهای شخصیتی با تعهد سازمانی در این تحقیق می تواند مورد استفاده مدیران منابع انسانی و همچنین گرداندگان سازمانها و همچنین سایر افرادی که به نحوی در اداره سازمانها نقشی دارند قرار گرفته و عاملی در جهت رشد و بهبود سازمان و برطرف کردن بعضی از کاستیها باشد تا با داشتن محیطی فارغ از تنش های سازمانی کارکنان امنیت روانی شغلی را

تجربه کرده و همت خود را جهت ارتقای اهداف متعالی برای سازمان گذاشته و در این راستا گام بردارند، مطالعه تحقیقات انجام شده نشانگر کارایی بیشتر سازمان در صورت وجود تعهد بالا و رعایت الزامات مربوط به آن بود از طرفی نبودن پژوهشی با موضوع انتخابی محقق را بر این امر مصر کرد که پژوهشی جدید در زمینه طراحی مدل تعهد بالا در سازمانهای دولتی با استفاده از روش آینده پژوهی انجام دهد و بتواند به نتایجی تازه ای در این زمینه دست یابد که سازمان ها و ارگان های مربوطه بتوانند از آن استفاده کنند. بنابراین وجود و انجام چنین تحقیقاتی را ضروری می باشد تا بتوان در پیچه های جدیدی یافت و به دیدگاه تازه ای در این زمینه رسید.

در این سعی داریم به طراحی مدل ویژگی آموزش منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی بپردازیم. لذا در این مقاله، به بیان مبانی نظری، پیشینه پژوهش، روش تحقیق، یافته ها و نهایتاً جمع بندی و نتیجه گیری می پردازیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعهد سازمانی بالا

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می برند. تعهد شغلی صرفاً به معنای وفاداری به یک سازمان نیست، بلکه فرآیندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه مندی خود نسبت به شغل و سازمان و نیز موفقیت و خوشبختی خود را ابراز می دارند. اریلی و چتمن در مطالعات خود، سه مرحله برای ایجاد تعهد سازمانی بیان نموده اند. پذیرش: شخص در این مرحله تأثیر یا نفوذ دیگران را می پذیرد چرا که می خواهد در برابر این پذیرش، منافی مانند دریافت بیش تر را به دست آورد.

تعیین هویت: در این مرحله، شخص، تأثیر و نفوذ را برای رسیدن به یک رابطه ی مناسب و رضایت بخش می پذیرد. تعهد، به معنای تداوم و تمایل به برقراری ارتباط با سازمان است زیرا این ارتباط جذاب است.

درونی شدن: در این مرحله، شخص ارزش های سازمانی را مشوق درونی و سازگار با ارزش های خویش می داند؛ به عبارتی دیگر، در این مرحله، ارزش های سازمان و فرد با هم سازگار هستند (Gholipour et al., 2017).

تعهد سازمانی واقعاً مهم است: چه طور می توان بحث باروچ را که معتقد است، تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمان ها استراتژی های کوچک سازی و کاهش هزینه ها را دنبال می کنند. برای این شرکت ها ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به عنوان یک استراتژی نه چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکت هایی که به این استراتژی متوسل می شوند درک می شود. بنابراین، بر اساس تجربه واقعی مدیریت، ممکن است، صاحب نظری استدلال کند که تعهد کارمند چیز بی ربطی است، به خاطر این که سازمان های کمتری استراتژی هایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می دهند. در این دیدگاه باروچ ممکن است تا حدودی درست بگوید. با این حال، از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمان ها در پی عملکرد بالا و استراتژی های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آن ها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر این که می تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. درحقیقت تعهد

از این دیدگاه ممکن است، به عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به عنوان یک استراتژی رقابتی، کاملاً برخلاف آن چه که باروچ می گوید، چیز بی ربطی نیست (Sharifi Bahrudi, 2021).

تعهد سازمانی به نیرومندی هویت افراد در درگیر شدن در یک سازمان مخصوص اشاره می کند. در ادبیات دو رویکرد برای تعریف تعهد سازمانی یافت می شود. در تعریف اول، تعهد به عنوان هدف کارمندان برای کار مداوم در سازمان است. دومین تعریف نیز آن را به عنوان دل بستگی که بین افراد و سازمانها وجود دارد و انعکاسی از میزان و درگیری روانی کارمندان در سازمان است، تعریف می کند. مفهوم اولیه تعهد یک بعدی بوده و عنوان خطوط ثابتی از فعالیت ها به علت درک هزینه های مرتبط با ترک سازمان تعریف شده است و یا به صورت عام تر همان دل بستگی هیجانی نسبت به سازمان می باشد بدین منظور اگر چه چندین مدل از تعهد در سال ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ پیشنهاد شد. مدل چند بعدی نسبت به همه آن ها قابل قبولتر است (Abdipour et al., 2022).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین باتوجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازیها و ادغامهای شرکتها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت منجمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می تواند مورد تحقیق قرار گیرد (Abdipour et al., 2022).

مدلهای تنوریک تعهد سازمانی

به منظور بحث پیرامون منشا شکل گیری تعهد سازمانی در افراد و تقویت آن مدل‌هایی شکل گرفته است. این مدلها عبارتند از:

۱. **مدل تبادل تعهد سازمانی:** در این مدل، تعهد سازمانی تابعی از پاداش کار و ارزش کار است.

۲. **مدل روانشناسی تعهد سازمانی:** مطالعات بر مبنای این مدل از تعهد به عنوان یک گرایش فعال و مثبت در میان سازمان بحث می کند. این گرایش شامل وفاداری به سازمان و تعیین هویت فرد با اهداف و ارزش های آن میباشد. فردی که به سازمان خود وفادار باشد و اهداف و ارزش های خود را در اهداف ارزش های سازمان ببیند، نسبت به آن سازمان تعهد بالایی را نشان داده است. برخلاف روش تبادل، این روش به عوامل روابط شغلی و سازمانی مانند غنی سازی شغلی، سبک مدیریت و اندازه سازمان و... بسیار تکیه می کند.

۳. **مدل جنسیت تعهد سازمانی:** این مدل به این نکته که زن و مرد در تعهد سازمانی دارای سطوح مختلفی هستند اشاره دارد. زیرا زن در فرایند اجتماعی شدن نقش بزرگتری را نسبت به مرد، در مورد خانواده می پذیرد و در ابتدا تاکید وی را به نقش خانوادگی اش قرار می دهد. این مدل مدعی است که زنان آمادگی کمتری نسبت به مردان برای پذیرش مسئولیت در سازمان دارند.

۴. **مدل شغلی تعهد سازمانی:** این مدل به این مطلب که تعهد سازمانی تابعی از محیط کار است اشاره می کند و پیشنهاد می کند که اختلاف در تعهد سازمانی تنها به واسطه تجربیات مختلف سازمانی پدید می آید. این مدل می گوید وقتی زنان در موقعیت

های سازمانی مشابه همکاران مردشان قرار می گیرد. تعهدشان به وسیله همان عوامل شکل می گیرد، بنابراین زنان ممکن است در قلمرو و مشاغل مردان، همان ارزش ها و گرایشات را نظیر مردان، در آن حرفه از خود بروز دهند (Seifollahi, 2019).

مدل می یو و آلن

طبق این مدل تعهد سازمانی از سه مولفه تشکیل می شود:

تعهد مستمر (استمراری): تعهد به سازمان به خاطر آگاهی از هزینه های ترک سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می ماند که بر اساس تحلیل هزینه-منفعت نتیجه می گیرد نیاز دارد که بماند. ماندن فرد در سازمان به خاطر این است که نمی خواهد به دنبال کار جدیدی برود، این نوع تعهد و ماندن در سازمان تعهد استمراری (تداومی، اجباری، ابقایی) است. یعنی فرد به این دلیل در سازمان می ماند که رفتن به سازمان دیگر سازمان دیگر هزینه بر است. هرچقدر افراد بیشتر در سازمان می مانند جدا شدن برایشان سخت تر میشود حتی موقع بازنشستگی نیز راضی به جدا شدن از سازمان نیستند. این امر به ویژه در مورد نیروی کار نسل قبلی بیشتر صادق است و در مورد نسل جدیدی که وارد سازمانها می شوند کمتر مصداق دارد. قبلا فرد ترجیح می داد که به صورت مادام العمر به استخدام سازمان در آید و در همان سازمان پله های ترقی را طی کند. استخدام مادام العمر از طرفی موجب امنیت شغلی فرد و از طرف دیگر موجب تعهد استمراری به سازمان می شد. در حال حاضر با وجود قراردادهای پروژه ای و کوتاه مدت تعهد استمراری در سازمانها کمتر شده است (Khoshoui, 2014).

تعهد عاطفی^۱: تعهد عاطفی یعنی تعلق درونی و احساسی فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می ماند که به رسالت وجودی (مأموریت ارزشها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد. فرد در سازمان می ماند تا این اهداف و ارزشها را محقق سازد. در این حالت اگر ارزشها و اهداف سازمان تغیی یابد و با ارزشهای قبلی ناسازگار باشد فرد به سرعت استعفا می دهد و سازمان را ترک می کند (Khoshoui, 2014).

تعهد هنجاری^۲: تعهد هنجاری یعنی اینکه فرد به خاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می ماند و سازمان را ترک نمی کند چون نمیداند کارفرمایا همکارانش پس از ترک سازمان چه قضاوتی در مورد وی خواهند داشت. کارکنان متعهد سوابق خدمتی بهتر و طولانی تری نسبت به کارکنان بی تعهد دارند. کارکنانی که برای مدت طولانی در سازمان مانده اند معمولا تعهد سازمانی قوی دارند. در مجموع آنها که سابقه بیشتری دارند. احتمالا اعتماد و شایستگی بیشتری در شغلهايشان داشته اند و رفتار و احساس مثبتی نسبت به سازمان نشان می دهند. افراد سطوح بالای سازمان نیز معمولا تعهد سازمانی بالاتری نسبت به افراد سطوح پایین تر دارند. این موضوع بدان علت است که موقعیتهای قدرت به افراد اجازه می دهد بر تصمیم گیری سازمان تأثیر بگذارند و در مجموع آنها که سطوح اختیار بالاتری دارند آزادی بیشتری دارند تا رفتارشان را روی شغل متمرکز کنند. سطح شغلی بالا با استقلال و فرصت برای تعامل و مشارکت در تصمیم همراه است و قابلیت انتخاب کارکنان سطوح بالا، احساس کنترل روی محیط را در آنها افزایش می دهد و منجر به وفاداری و پای بندیشان به سازمان می شود. برخی محققان بر این باورند که اهمیت ایجاد تعهد سازمانی به دلیل ارتباط آن رفتارهای کاری مثل غیبت، ترک خدمت، رضایت شغلی، عجزین شدن با کار، عملکرد و روابط سرپرست با زیردستان است. مطالعات به طور گسترده ای نشان داده است که رضایت شغلی، پاداشهای بیرونی و درونی، خصوصیات شغل،

¹ Affective commitment

² Normative commitment

ارتباطات رو به بالا و رو به پایین، رضایت از رهبری، رضایت از وضعیت ارتقا، اعتماد به سرپرستان، عمر سازمان، انگیزه برای یادگیری و برداشت کارکنان از ارزشهای سازمان با تعهد سازمانی در ارتباط است (Faghirnejad and fathi, 2018).

مدل مایر و شورمن

از نگاه مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بعد دارد: تعهد مستمر به معنای میل ماندن در سازمان؛ و تعهد ارزشی به معنای تلاش مضاعف برای سازمان در واقع در این مدل تعهد مستمر مرتبط با تصمیم ماندن یا ترک سازمان است، در صورتی که تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است. در حالی که در مدل "آلن و می" این هر سه جز تعهد مبنی بر ادامه ماندن در سازمان و یا ترک آن می باشد (Nafti and Hosseinzadeh, 2017).

مدل تعهد کوهن

کوهن در مفهوم سازی خویش از تعهد دو بعد زمان بندی تعهد و مبنای تعهد را تشریح می کند. زمان بندی تعهد بین گرایش به تعهد که قبل از ورود به سازمان شکل می گیرد و تعهد سازمانی که بعد از ورود به سازمان شکل می گیرد تفاوت قائل می شود. بعد دوم مبنای تعهد، بین تعهد مبتنی بر ملاحظات ابزاری و تعهد مبتنی بر وابستگی های روان شناختی تمایز قائل می شود (Moradiani et al., 2019).

نوع نخست تعهد قبل از ورود به سازمان گرایش به تعهد ابزاری است که از انتظارات فرد از کیفیت مبادله با سازمان از نظر مزایا و پاداش های دریافتی است. گرایش به تعهد هنجاری از یک الزام اخلاقی به سازمان نشأت می گیرد. نوع دوم تعهد پس از ورود به سازمان از کیفیت مبادله بین مساعدت های فرد و پاداشهای دریافتی اش ناشی می شود. تعهد عاطفی وابستگی روان شناختی به سازمان تعریف می شود که از طریق شناخته شدن با سازمان، مشارکت عاطفی و حس تعلق ابراز می شود (Moghimi, 2015).

مدل دیوید اولدریچ

در یکی از کنفرانس های توسعه منابع انسانی در سال ۲۰۰۵ توسط محققى به نام دیوید اولدریچ^۱ مدلی ارائه شد که به توضیح آن در این قسمت پرداخته می شود. این محقق برای تعهد سازمانی دو بعد را مطرح کرده است:

۱- هویت شناختی - ادراکی^۲ - تلاش مضاعف و داوطلبانه^۳

مدل استیرز و همکاران

استیرز و مودی تعدادی از عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی را به این صورت مطرح کردند:

عوامل شخصی^۴: مقدار تعلق و پیوستگی بالقوه ای که کارمند در اولین روز کاری خود به سازمان پیدا می کند، اصلی ترین عامل شخصی است. افرادی که در روزهای اول کاریشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می دهند، به احتمال زیاد در سازمان خواهند ماند. آنان مسئولیت های اضافه را خواهند پذیرفت و به عضویت خود در سازمان ادامه خواهند داد.

عوامل سازمانی^۵: عوامل سازمانی نظیر حیطه شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغل، مشارکت رفتاری را افزایش می دهد. توانایی مشارکت در تصمیم گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد مؤثر است. سازگاری بین

¹ David Oldrich

² Cognitive identity

³ Discretionary

⁴ Personal Factors

⁵ Organization Factors

اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش میدهد. ویژگی های سازمانی نظیر توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، به طور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می شود.

عوامل غیر سازمانی: مهمترین عوامل غیر سازمانی موثر بر افزایش تعهد سازمانی، قابلیت دستیابی به جایگزین های شغلی بعد از انتخاب شغلی فرد است (Heydari et al., 2021).

مدل مودی و همکاران

مودی و همکاران در مدل نظری خود چهار دسته و گروه از پیش شرط های تعهد سازمانی را بیان کرده اند.

(۱) **ویژگی های شخصی و فردی**^۱: ویژگی های بررسی شده در این خصوص شامل سن، سابقه خدمت، سطح آموزش، جنسیت، نژاد و عوامل شخصی دیگر است. بر مبنای مطالعات انجام شده، سن و سابقه خدمت با تعهد، ارتباط مستقیم دارد. همچنین سطح آموزش دارای ارتباط معکوس با تعهد سازمانی است. این ارتباط مکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر به برآوردن انتظارات افراد با تحصیلات بالا نیست، علاوه بر این افراد با تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه متعهد باشند تا به سازمان. (۲) **ویژگی های مرتبط با نقش**^۲: سه جنبه از ویژگی های مرتبط با نقش که تأثیر بالقوه ای بر تعهد سازمانی دارند، عبارتند از: حیطه شغل یا چالش شغلی، تضاد نقش و ابهام نقش. تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغل و تعهد سازمانی را بررسی کرده اند. با توجه به اینکه شغل تقویت و غنی شده، چالش شغلی را افزایش می دهد، در نتیجه آن، تعهد نیز افزایش می یابد. همچنین مطالعات دیگری ارتباط بین تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی و بیان می کند که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش، ارتباط معکوس دارد.

(۳) **ویژگی های ساختاری**^۳: بر مبنای تحقیق های انجام گرفته در این خصوص، تعهد با میزان رسمیت، وابستگی و وظیفه ای و عدم تمرکز در سازمان، دارای رابطه مثبت است، به علاوه تعهد با میزان مشارکت افراد در تصمیم گیری و میزان مالکیت فرد بر واحد تولیدی و کنترل سازمان رابطه مثبت دارد.

(۴) **تجربیات کاری**^۴: به عنوان یک نیروی عمده در فرآیند اجتماعی شدن و یا اثر پذیری کارکنان محسوب می شود و این امر نیز به نوبه خود، عامل عمده ای است که بر میزان تأثیرگذاری و وابستگی روانی کارکنان به سازمان مؤثر است. بوکانان و استیرز به این نتیجه رسیدند که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی مرتبط است به این معنی وقتی کارکنان احساس کنند مورد نیاز سازمان هستند و یا برای ماموریت سازمان مهم می باشند، تعهد سازمانی شان افزایش می یابد. عامل دیگر، احساس کارکنان در مورد نگرش های مثبت همکاران نسبت به سازمان می باشد، بدین معنا که نگرش های مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر است (Nafti and Hosseinzadeh, 2017).

¹ Personal Characteristics

² Role Related Characteristics

³ Structural Characteristics

⁴ Work experiences

آموزش منابع انسانی

آموزش کارکنان فرایند موقعیت یابی و پرورش کارکنان در محیط کار است. در بسیاری از موارد این نوع آموزش با آموزشی که کارکنان جدید را برای شغلشان آماده می کند در ارتباط است. آموزش منابع انسانی برای افزایش بهره وری و پیشرفت سازمان ضروری است. سازمان ها با سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی، دانش، مهارت، توانایی و نگرش کارکنان خود را برای مقابله با رقابت جهانی ارتقا می دهند. عمده ترین هدف هر برنامه ی آموزش سازمانی آن است که در کارمندان، مجموعه ی جدیدی از دانشها، مهارتها و نگرش ها را جایگزین سازد. به دلیل اهمیت سازمانها در برآورده ساختن نیازهای جامعه، متخصصان تأکید زیادی بر تداوم آموزش های ضمن خدمت دارند. آموزش ارائه شده به کارکنان، از طریق دستیابی به مهارت های کنترل مؤثر تقاضاهای غیرمتعارف شغلشان می تواند به آنها در کاهش اضطراب و ناامیدی هایشان، کمک کند. فاصله زیاد بین مهارت های موردنیاز کارمندان و مهارت هایی که آنها دارند موجب فقدان خشنودی شغلی و تمایل به ترک شغل آنان می شود. چاپورو و تکلاب آموزش ضمن خدمت را طراحی مداخله ای برنامه ریزی شده برای افزایش عملکرد شغلی افراد میدانند. آموزش ضمن خدمت فرصت بهبود و توسعه آموزش عملی مربیگری مشاوره و مدیریت مهارت ها با حمایت حرفه ای کارشناسان را فراهم می کند. برنامه آموزش سازمانی مؤثر شامل پنج مرحله ارزیابی نیازها، تنظیم اهداف، طرح ریزی آموزش، عرضه آموزش و ارزیابی آموزش است. محققان مدل ارزیابی آموزش را به چهار سطح واکنش، یادگیری، انتقال و نتایج تقسیم کرده اند، از آنجا که عمدتاً در خدمت شامل تشریح مأموریت ها، اهداف و عملکرد بهینه در سازمان است، آگاهی یافتن از موارد مذکور باعث توجه بیشتر کارکنان نسبت به مسائل سازمانی شده و هر یک از آنان زمینه و انگیزه لازم در رشد و توسعه مسائل سازمانی را تقویت خواهند نمود. اقدامات آموزشی سازمانها بر تعهد سازمانی و خشنودی شغلی کارکنان تأثیر می گذارد. تعهد سازمانی نگرشی است که انعکاس احساساتی همانند دلبستگی و وفاداری نسبت به اهداف سازمان است و کمبود آن باعث غیبت کارکنان، جابجایی، ایجاد هزینه های کاری، سرقت و نارضایتی شغلی می شود. در ادبیات دو رویکرد برای تعریف تعهد سازمانی یافت میشود. در تعریف اول، تعهد به عنوان هدف کارمندان کار مداوم در سازمان است. دومین تعریف نیز آن را به عنوان دلبستگی که بین افراد و سازمان وجود دارد تعریف می کند. (Balfour & Whechler, 1996) در طبقه بندی خود سه نوع تعهد را با عنوان تعهد مبادله ای، تعهد همانندسازی شده و تعهد پیوستگی معرفی کرده اند، تعهد همانندسازی شده را تعهد پدید آمده بر مبنای عضویت در سازمان معرفی کرده اند. در تعهد پیوستگی احساس نوعی تعهد بر مبنای پیوند و رابطه، به دلایل عقلانی و عاطفی مطرح می شود. تعهد مبادله ای نوعی پیوند هیجانی و دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان است. در واقع سازمان ها با سرمایه گذاری در آموزش کارکنان خود به آنان کمک می کنند تا دانش و مهارت های خود را برای انجام هر چه بهتر وظایف خود ارتقا دهند و وجود فاصله بین مهارت های مورد نیاز شغلی با مهارتهای فرد موجب فقدان خشنودی شغلی کارکنان می شود. بنابراین زمانی که سازمان برای تجهیز کارکنانش هزینه های هنگفتی صرف می کند، به کارکنانش القا می شود که برای سازمان دارای اهمیت هستند و این موجب بهبود تعهد سازمانی کارکنان می شود. در واقع آموزش های ضمن خدمت همچنین می تواند منجر به سطوح بالای تعهد شغلی کارکنان شوند، چرا که وقتی کارکنان ادراک می کنند که برای سازمانشان ارزش دارند و به آنان به عنوان بزرگترین سرمایه سازمان نگریسته می شود، قدردان رسیدگی و توجهات سازمان نسبت به خود هستند و آن را در سخت کار کردن و خشنودی از این که عضوی از سازمان هستند، نشان می دهند. در واقع وقتی سازمان ها علیرغم هزینه های فراوان مقداری از بودجه خود را صرف آموزش و بهسازی کارکنانشان می کنند به

کارکنان خود القا می کنند که برای مدیریت و سازمان دارای اهمیت هستند و بدین ترتیب تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش می یابد (Faqhipour and Ghorbani, 2015).

رویکرد های اصلی در زمینه طراحی آموزشی

دو رویکرد اصلی در زمینه طراحی آموزشی وجود دارد: دیدگاه سیستمی، و دیدگاه سازنده گرایی. دیدگاه سیستمی طراحی آموزشی، آموزش را به عنوان یک فراگرد مشتمل بر درون داد، فراگرد، و برون داد تلقی می کند. در این رویکرد که مبتنی بر دیدگاه های معرفت شناسی اثبات گرایی و دیدگاه های روانشناسی رفتارگرایی و شناخت گرایی است، از جمله مهم ترین فرض های زیربنایی آن، قبول وجود داشتن دانش به صورت مجزا و مستقل خارج ذهن فراگیر است که در نتیجه اهم کارهایی که در طراحی آموزشی انجام می شود تجزیه و تحلیل بسیار کامل و دقیق موضوع آموزش به اجزای تشکیل دهنده آن و طبقه بندی این اجزا بر اساس یکی از طبقه بندی های هدف های آموزشی و سپس تعیین نحوه ارائه آموزش هر یک از هدف ها می باشد. برون دادها یا نتایج آموزش ابتدا به صورت بسیار مشخص بیان می شود و به دنبال آن روش هایی برای فعالیت های یاددهی - یادگیری پیش بینی می شود تا شاگردان با انجام آن به هدف ها (نتایج) مورد نظر برسند. در دیدگاه سازنده گرا که منتج از معرفت شناسی پست مدرن است، دانش حاصل فرایند ساختن معنا در ذهن فراگیر است، سازنده گرایی گفتمانی در حوزه یادگیری و روانشناختی می باشد که بر این باور است که دانش به وسیله فرد ساخته می شود. به عبارتی این خود فرد است که با توجه به تجارب و دانش پیشین خود موقعیت جدید را تعبیر و تفسیر کرده و در نتیجه تعامل با محیط دانش جدید خود را شکل می دهد. در فرایند اول اطلاعات جدید به ساخت شناختی اضافه می شود و در حالت دوم ساخت شناختی تغییر می یابد به منظور این که اطلاعات جدید را جذب کند. پیازه به عنوان پدر سازنده گرایی مطرح است (Fardanesh 2008). جدول ۱ اصول حاکم بر طراحی در هر رویکرد را به تفکیک نشان می دهد.

جدول ۱. اصول حاکم بر طراحی آموزشی بر اساس رویکرد سیستمی و سازنده گرایی (Fardanesh 2008)

رویکرد سیستمی	رویکرد سازنده گرایی
سنجش نیازها یا تجزیه و تحلیل مشکل	گنجاندن یادگیری در زمینه های مربوط و واقعی
تجزیه و تحلیل هدف های آموزش (با موضوعات آموزش)	گنجاندن یادگیری در تجارب اجتماعی
تعیین ترتیب و توالی اجزای آموزش	تشویق تملک و داشتن نظر در فراگرد یادگیری
تعیین نوع یادگیری برای هر جز از محتوا (به منظور تعیین روش ها)	ارائه تجربه فراگرد ساختن دانش
تعیین روش های ارزشیابی	تشویق خودآگاهی از فراگرد ساختن دانش
تاکید بر حفظ مطالب ارائه شده	ارائه تجربه و تقدیر از دیدگاه های مختلف
تعیین رسانه آموزشی	تشویق استفاده از انواع روش های ارائه

بر اساس نظریه‌ی پیوستار کسب دانش که (Jonassen & Macalhc & Duffy, 1993) ارائه داده‌اند، سه مرحله برای یادگیری متصور است که فرد را از مبتدی بودن به سمت تخصص هدایت می‌کند. در این نظریه مراحل یادگیری با رشد دانش مشخص می‌شوند. این مراحل عبارتند از مبتدی، پیشرفته و تخصصی. آنان بیان می‌کنند، از آن جا که هر یک از مراحل کسب دانش نوع خاصی از یادگیری با رویکرد خاص را اقتضا می‌کند، دانش مقدماتی از طریق فنون آموزشی مبتنی بر مدل‌های طراحی آموزشی سنتی (رفتارگرایی و شناخت‌گرایی)، بهتر انجام می‌شود تا بر اساس مدل‌های طراحی آموزشی سازنده‌گرا. در مقابل، محیط‌های آموزشی سازنده‌گرا برای مرحله‌ی کسب دانش پیشرفته، اثربخش هستند که این سطح بیش‌تر در دانشگاه‌ها وجود دارد. بنابراین آموزش افراد متخصص توسط طراحی آموزشی سازنده‌گرا، بهتر صورت خواهد گرفت. طراحی آموزشی را می‌توان تجویز یا پیش‌بینی روش‌های مطلوب آموزشی برای نیل به تغییرات مورد نظر در دانش‌ها، گرایش‌ها، و مهارت‌های شاگردان دانست (McCray, 2018). در دیدگاه سازنده‌گرا که منتج از معرفت‌شناسی پست مدرن است، دانش حاصل فرایند ساختن معنا در ذهن فراگیر است، طراحی آموزشی را مشتمل بر فراهم آوردن منابع و فرایندهای یادگیری به منظور تسهیل یادگیری شاگردان که همان خلق معنا در ذهن آنان است، می‌داند (fardanesh 2008). طبق این نظریه، در این پژوهش، به دلیل اینکه جامعه پژوهش جامعه پزشکی هستند، از نظریه سازنده‌گرایی جهت طراحی محیط یادگیری استفاده خواهد شد. محققان بیان می‌کنند که کاربرد سازنده‌گرایی برای طراحی آموزشی مزایای مشخصی از قبیل یادگیری معنادار، توانایی حل مسئله، انعطاف‌پذیری بیشتر هم در طراحی و هم در فعالیت‌های آموزشی دارد، بنابراین یادگیرنده قادر به انتخاب مسیری متناسب با موقعیت خودش خواهد بود. یکی از وظایف طراح ایجاد زمینه غنی است که می‌تواند از طریق مذاکرات، معنادار شود. در این مدل فراگیران اطلاعات را در زمینه تجارب خود تفسیر می‌کنند. تفسیر آنان هر چه باشد، مسیری فردگرایانه است. مواد آموزشی را معلم به صورت عینی برای یادگیری طراحی می‌کند. فراگیران آن‌ها را در قالب تجارب و دانسته‌های خود تفسیر خواهند کرد و متناسب با نیاز، زمینه‌ها و علاقه شخصی به ساختن معنای ویژه خواهند پرداخت. ارزشیابی فعالیت‌های یادگیری سازنده‌گرا، ارزشیابی بر اساس بازده‌های یادگیری است. لازم است ارزشیابان بر بازده‌های یادگیری تأکید ورزند. بازده‌های محیط‌های یادگیری سازنده‌گرا باید تفکر سطح بالا، مانند آنچه در سطح راهبرد شناختی گانه^۱ و سطح ترکیب حیطه شناختی بلوم^۲ وجود دارد، برآورده سازد. معیار اساسی برای سنجش هر کدام از بازده‌های دانش‌سازی، ابتکار و اصالت است (Knipfer et al., 2018). در سازنده‌گرایی نیز گرچه مدل‌های مختلفی وجود دارد از قبیل (یادگیری مشارکتی، یادگیری مبتنی بر پروژه یا مساله، یادگیری متقابل) اما همه این‌ها مفاهیم ذیل را به عنوان محور در طراحی آموزشی به کار می‌برند:

- ۱- یادگیری در یک محیط حل مسئله غنی ریشه دارد.
- ۲- بسترهای اصیل در مقابل آکادمیک برای یادگیری فراهم می‌شود.
- ۳- تمهیداتی برای کنترل یادگیری، در اختیار یادگیرنده قرار می‌گیرد.
- ۴- اشتباهات به عنوان مکانیسمی برای فراهم نمودن بازخورد در اداراک فرگیر به کار می‌روند.

¹ Gane

² Bloum

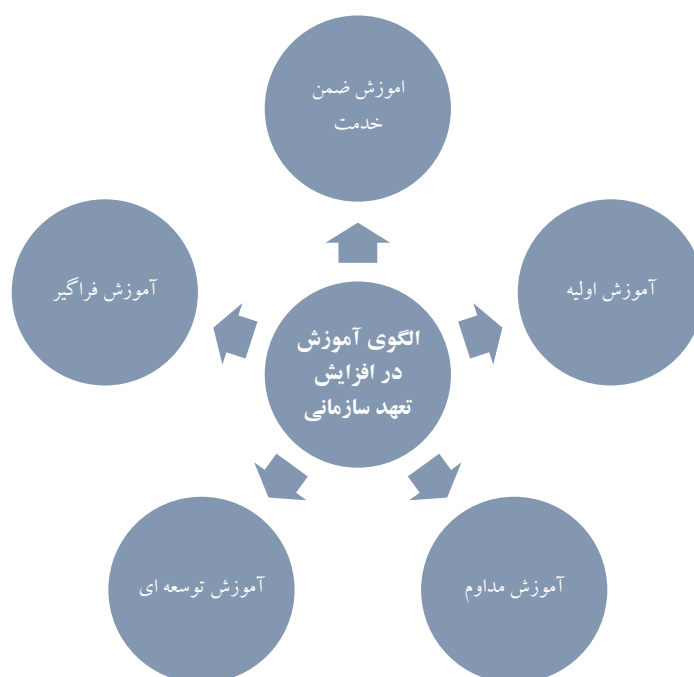
۵- یادگیری در تجارب اجتماعی ریشه دارد (Gholipour et al., 2017).

پیمان نیا (Peyman Nia, 2022) در مقاله اثربخشی الگوی ماتریکس بر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی مدیران اداره برق شهر اهواز، اذعان کرد: ارتقای انعطاف پذیری روانشناختی در قالب الگوی ماتریکس می تواند بستری برای جلوگیری از فرسودگی شغلی و ارتقای تعهد سازمانی مدیران سازمانها فراهم کند. نتایج حاصل از تحلیل کوواریانس داده‌ها نشان داد که الگوی ماتریکس موجب کاهش فرسودگی شغلی ($F = 125/02$ و $P > 0/001$) و ارتقای تعهد سازمانی ($F = 179/21$ و $P > 0/001$) گروه آزمایشی در مقایسه با گروه کنترل شده است. بر مبنای یافته‌های حاصل می توان گفت الگوی ماتریکس در کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای تعهد سازمانی مدیران موثر بود، لذا پیشنهاد می شود جهت کاهش فرسودگی شغلی کارکنان این رویکرد در سازمانها مورد استفاده قرار گیرد.

ون و همکاران (van et al., 2022) در مقاله مدیریت عملکرد و عملکرد معلم: نقش تعهد سازمانی عاطفی و فرسودگی اذعان کرد: مدیریت عملکرد فرآیندی مداوم است که قصد دارد عملکرد کارکنان را تسهیل کند. نگرانی هایی وجود دارد که این ممکن است منجر به تجربیات منفی کارکنان شود. نتایج نشان می دهد که قدرت درک شده از یک فرآیند مدیریت عملکرد به طور منفی با فرسودگی معلمان مرتبط است در حالی که رابطه مثبتی با عملکرد آنها دارد. علاوه بر این، رابطه بین قدرت فرآیند مدیریت عملکرد درک شده و عملکرد معلم غیرمستقیم به نظر می رسد که عمدتاً از طریق تعهد سازمانی عاطفی عمل می کند.

نوراحمدی و همکاران (Noorahmadi es et al., 2021) در مقاله بررسی ناسازگاری محیطی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش اذعان کردند: این پژوهش با هدف بررسی رابطه ناسازگاری محیطی با تعهد سازمانی در بین کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان خرمآباد به مرحله اجرا درآمد. یافته‌ها نشان دادند که: بین ناسازگاری محیطی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

با توجه به بررسی مبانی نظری و تجربی پژوهش بطور خلاصه میتوان مدل مفهومی ذیل را پیشنهاد داد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

همچنین با توجه به مدل پنج فرضیه ذیل متصور است:

- فرضیه اول. آموزش ضمن خدمت منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه دوم. آموزش فراگیر منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه سوم. آموزش اولیه منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه چهارم. آموزش مداوم منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه پنجم. آموزش توسعه ای منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر همچنین از نظر گردآوری اطلاعات، کمی است. جامعه آماری پژوهش ۳۹۶ نفر از کارکنان سازمان های دولتی شهر تهران، در نظر گرفته شده است. در این بخش با استفاده از روش تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. نظر به این که در مطالعه حاضر لازم است مدل مفهومی به دست آمده از بخش مطالعات پیشین، آزمون شود، استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری ضرورت دارد. برای تحلیل کمی داده ها و تحلیل های تعقیبی از نرم افزار SPSS و نرم افزار PLS استفاده شد. ابزار مطالعه حاضر پرسشنامه محقق ساخته می باشد که ابعاد روایی آن با کمک روایی صوری و پایایی آن با ضریب الفای کرونباخ ۰.۸۸ مورد تایید قرار گرفت.

یافته ها

در بخش اول سوالات پرسشنامه با استفاده از میانگین، انحراف استاندارد، کمینه و بیشینه نمرات وضعیت متغیرهای اصلی تحقیق تعیین می شود. لذا در جدولی که در زیر آمده است اطلاعات آماری هر متغیر آورده شده است.

جدول ۲، امار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	شماره سوال	بیشینه	کمینه	انحراف استاندارد	میانگین
آموزش ضمن خدمت	Q1	۵	۱	۱,۰۰۶	۳,۳۲۲
	Q2	۵	۱	۰,۹۵۱	۳,۳۴۴
	Q3	۵	۱	۱,۱۹۵	۳,۴۵۱
آموزش اولیه	Q4	۵	۱	۱,۰۹۶	۳,۴۸۷
	Q5	۵	۱	۰,۹۸۰	۳,۷۴۲
	Q6	۵	۱	۰,۹۲۰	۳,۷۰۱
آموزش فراگیر	Q7	۵	۱	۰,۹۴۴	۳,۸۵۷
	Q8	۵	۱	۱,۱۳۲	۳,۶۲۲
	Q9	۵	۱	۱,۰۷۲	۳,۶۲۵
	Q10	۵	۱	۱,۱۰۲	۳,۳۳۶
	Q11	۵	۱	۱,۰۴۳	۳,۴۰۶
آموزش مداوم	Q12	۵	۱	۱,۰۹۱	۳,۴۳۰
	Q13	۵	۱	۱,۱۵۰	۳,۳۰۲
	Q14	۵	۱	۰,۹۶۴	۳,۴۲۲
	Q15	۵	۱	۱,۰۷۲	۳,۶۲۲
آموزش توسعه ای	Q16	۵	۱	۰,۹۵۱	۳,۳۴۴
	Q17	۵	۱	۱,۱۹۵	۳,۴۵۱
	Q18	۵	۱	۱,۰۹۶	۳,۴۸۷
	Q19	۵	۱	۰,۹۸۰	۳,۷۴۲
	Q20	۵	۱	۰,۹۲۰	۳,۷۰۱

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بیشینه و کمینه اعداد بین دو عدد ۱-۵ می‌باشد. میانگین گویه‌ها میانگین ۳.۵ و انحراف معیار

۱ می‌باشد.

در مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تاییدی، اعداد بارهای عاملی و ضرایب t بین تمامی سوالات در جدول زیر مشخص شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰.۳ و ضرایب t بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشد. همانطور که از دیاگرام مشخص است، مقدار بار عاملی و ضریب t برای تمامی سوالات به ترتیب بیشتر از ۰.۴ و ۱.۹۶ بوده و نشان می‌دهد که نیاز به تغییری در پرسشنامه و مدل نیست.

جدول ۳، ضرایب و بارهای عاملی گویه ها

متغیرها	ضریب t	بار عاملی
آموزش ضمن خدمت	۱۴,۸۰۰	۰,۷۷۹
	۱۵,۸۹۶	۰,۶۱۷
	۱۵,۹۰۳	۰,۷۹۸
آموزش اولیه	۱۴,۳۷۳	۰,۷۱۸
	۱۳,۳۵۰	۰,۶۷۷
	۱۳,۸۵۰	۰,۵۵۶
آموزش فراگیر	۱۴,۰۹۵	۰,۷۴۸
	۱۵,۵۹۷	۰,۸۱۵
	۱۴,۶۶۶	۰,۶۹۹
	۱۵,۵۵۷	۰,۸۳۷
	۱۵,۵۱۹	۰,۷۶۵
آموزش مداوم	۱۵,۰۵۵	۰,۸۰۴
	۱۵,۵۳۷	۰,۸۰۵
	۱۳,۶۸۸	۰,۶۵۵
	۱۴,۶۵۵	۰,۸۷۹
آموزش توسعه ای	۱۵,۶۳۵	۰,۸۳۵
	۱۵	۰,۸۴۱
	۱۵,۸۵۷	۰,۸۴۸
	۱۵,۷۹۰	۰,۸۴۹
	۱۴,۴۷۱	۰,۸۴۸

بررسی فرضیات پژوهش

در این قسمت با استفاده از بخش مدل ساختاری در معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم که نتایج آن در جداول زیر آمده است.

فرضیه اول. آموزش ضمن خدمت منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۴، بررسی فرضیه اول

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تایید	۰,۷۲۱	۲,۹۴۹	۰,۰۲۲

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت آموزش ضمن خدمت منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی دارد و فرضیه اول پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

فرضیه دوم. آموزش فراگیر منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۵، بررسی فرضیه دوم

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تایید	۰,۷۲۸	۲,۸۰۰	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت، آموزش فراگیر منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه دوم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

فرضیه سوم. آموزش اولیه منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۶، بررسی فرضیه سوم

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تایید	۰,۷۲۹	۲,۴۵۶	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت آموزش اولیه منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه سوم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

فرضیه چهارم. آموزش مداوم منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۷، بررسی فرضیه چهارم

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تایید	۰,۷۱۷	۲,۲۶۹	۰,۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت آموزش ضمن خدمت منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد. و فرضیه چهارم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می‌شود.

فرضیه پنجم. آموزش توسعه ای منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۸، بررسی فرضیه پنجم

نتیجه آزمون	ضریب مسیر	t Value	P Value
تایید	۰.۷۲۶	۲.۴۸۹	۰.۰۰۰

با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت آموزش ضمن خدمت منابع انسانی در افزایش تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی تاثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه پنجم پژوهش معنادار بوده و پذیرفته می شود.

تجزیه و تحلیل مدل و بررسی برازش مدل پیشنهادی پژوهش

در این بخش با استفاده از اطلاعات گرد آوری شده از طریق پرسشنامه ای که بر اساس شاخص های شناسایی شده طراحی شد و در بین نمونه آماری از جامعه مورد مطالعه توزیع گردید؛ شاخصهای مربوط به مؤلفه ها از لحاظ کمی مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند که نتایج در ادامه آمده است. معیارهای برازش یکی از مهم ترین مراحل در تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری است. این معیارها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده ها، مدل اندازه گیری پژوهش را تأیید می کند یا خیر؟ برای پاسخگویی به این پرسش، معیارهای برازش زیادی در روش شناسی مدل سازی معادلات ساختاری معرفی شده است. ۱- نسبت مجذور کای به درجه آزادی^۱: در آزمون مجذور کای فرضیه هماهنگی مدل مورد نظر با الگوی همپراشی^۲ بین متغیرهای مشاهده شده بررسی می شود. مقادیر کوچکتر آن، یعنی کمتر از ۳، نشانه برازندگی بیشتر است (گیلز^۳، ۲۰۰۲). کمیت خلی دو بسیار به حجم نمونه وابسته است و نمونه بزرگ، کمیت خلی دو را بیش از آنچه که بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می دهد.

۲- شاخص نیکویی برازش (GFI)^۴ و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)^۵:

این شاخص ها نشان دهنده اندازه ای از مقدار نسبی واریانس ها و کواریانس ها است که توسط مدل تبیین می شود. هر دو معیار بین صفر تا یک متغیر است که هرچه به عدد یک نزدیکتر باشند، نیکویی برازش مدل با داده های مشاهده شده بیشتر است.

1. X^2/df

2. covariance

3. Giles

4. Goodness of Fit Index

5. Adjusted Goodness of Fit Index

۳- ریشه میانگین (متوسط) باقی مانده ها (RMR)^۱ در این شاخص، باقیمانده های واریانس ها و کواریانس های مشاهده شده با برآوردهای انجام شده در مدل مقایسه می شوند. مقادیر کوچکتر آن نشانه برازندگی بهتر است (هومن، ۱۳۸۰). مدلهایی که در آن این مقدار کمتر از ۰/۰۵ است، برازندگی بسیار بالایی دارند، ولی مقادیر بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ نیز برای یک مدل خوب، مناسب است.

۴- شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)^۲: این شاخص برای مدل‌های خوب ۰/۰۵۰ و کمتر است و مدلی که در آن این شاخص ۰/۱۰ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد. جدول زیر وضعیت این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

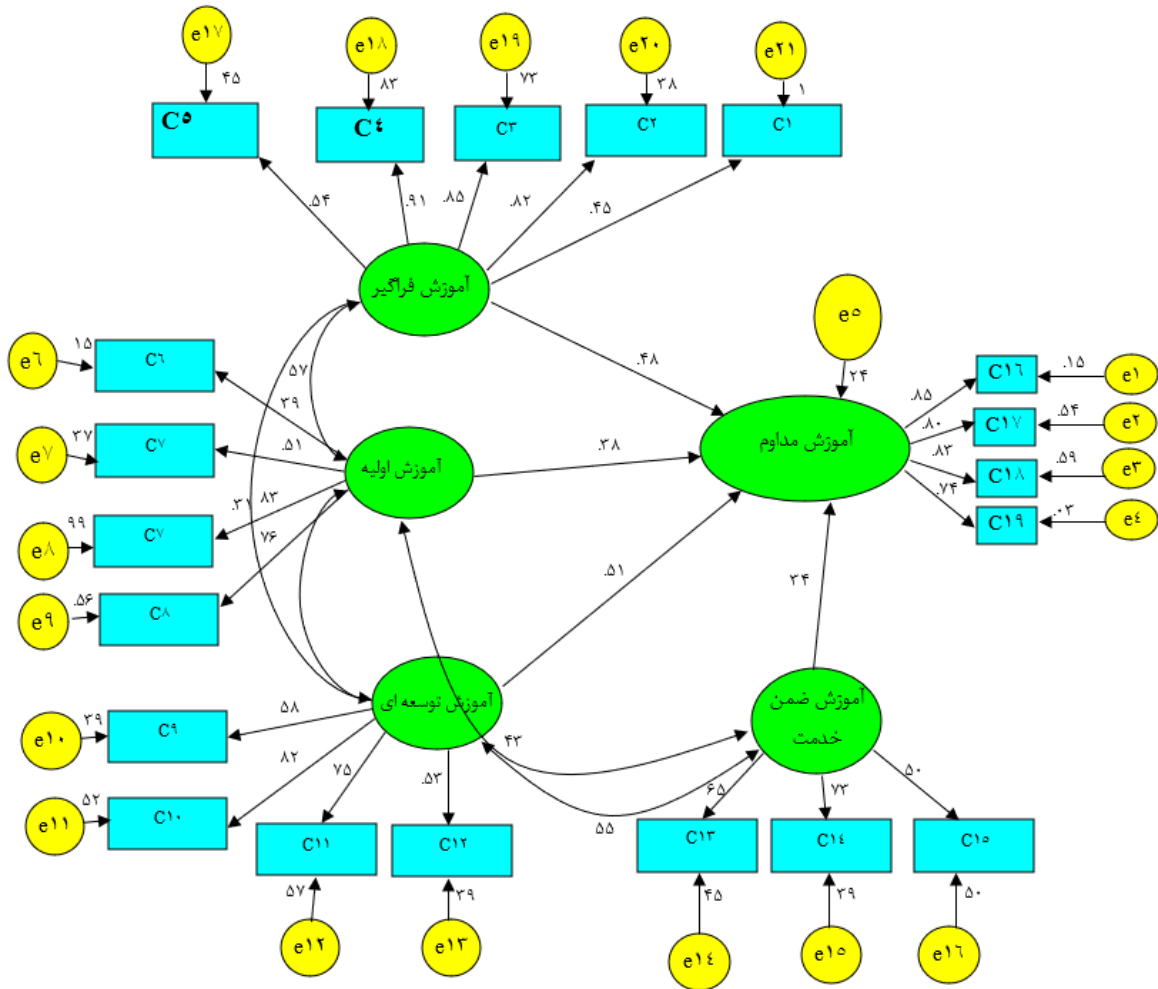
جدول ۹، نتایج شاخص های برازش مدل تحقیق

RMSEA	RMR	CFI	NFI	AGFI	GFI	$\frac{\chi^2}{df}$
۰/۰۳۰	۰/۰۴	۰/۹۹۲	۰/۸۹۲	۰/۸۸	۰/۹۱	۳/۲

نتایج نشان از برازش مناسب مدل پیشنهادی می باشد. پس از آزمون مدل‌های اندازه گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری ای که نشان دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. در نمودار ۱، روابط بین متغیرهای را میتوان ملاحظه کرد. با استفاده از مدل ساختاری می توان به بررسی فرضیه های تحقیق پرداخت.

¹. Root Mean of Residuals

² Root Mean Square Error of Approximation



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به نمودار فوق و میزان ضرایب معناداری، از آنجا که برای رد یا تایید روابط مقدار CR (نسبت بحرانی) باید بیشتر از $1/96$ یا کمتر از $-1/96$ باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی شود، همچنین مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن ها رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد دارد. در مدل مفهومی پژوهش حاضر تمام ضرایب مسیر بیشتر از 0.3 و نسبت بحرانی بیشتر از 1.96 می باشد، لذا مسیرهای پژوهش مورد تایید می باشد.

نتیجه گیری

آموزش از مضامین شناسایی شده در مطالعه حاضر است. آموزش یکی از مهمترین معیارهای موثر بر تعهد بالا و بهبود بهره‌وری در سازمانهای دولتی است. در واقع آموزش باعث بهبود و افزایش تعهد کارکنان می‌گردد. نظام اداری و مدیریت در کشورهای در حال توسعه همچون ایران به دلیل محدودیت‌های ناشی از کمبود منابع انسانی ماهر، نقش اساسی دارد. در این راستا می‌توان با بکارگیری شیوه‌های صحیح فنی و استفاده از تکنولوژی مناسب، از منابع فیزیکی موجود استفاده کاراتری داشت. البته، استفاده بهینه از منابع انسانی و ایجاد انگیزه و روحیه در راستای همکاری به راحتی ممکن نیست. در این راستا بهبود بهره‌وری باید جزء

اولویت‌های کشور، سازمان و نهادها در نظر گرفته شود و به منظور دستیابی به آن برنامه‌ریزی دقیق و صحیحی انجام گردد. یکی از مهمترین برنامه‌های هر سازمان به منظور بهبود و توسعه خود، آموزش کارکنان می‌باشد. آموزش مناسب کارکنان باعث کاهش نارضایتی شغلی و دوباره کاری گشته و می‌توان از حداکثر ظرفیت کارکنان در راستای بهبود بهره‌وری سازمان استفاده نمود. البته به منظور تحقق اهداف مذکور، تمام سلسله مراتب سازمان به اهمیت آموزش آگاه باشند. علاوه بر این، تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون منابع انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور موثر ایجاد و یا بکار برده شود.

از آنجایی که منابع انسانی هر سازمانی به عنوان دارایی و یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید، هر سازمانی برای اینکه بتواند در بازار رقابتی خود دوام بیاورد و در راستای هدف خود پیش برود، ناچار است که بر نیروی منابع انسانی خود تکیه کند و شایسته‌ترین و بهترین افراد را در ابتدا جذب کند و پس از جذب به فکر نگهداشت آن و همچنین توسعه و تعالی افراد بپردازد. زیرا تعالی و توسعه افراد سازمان مساوی با رشد و توسعه سازمان است، روش‌های مختلفی برای توسعه افراد وجود دارد، برنامه توسعه آموزشی یکی از این راه‌ها است که علاوه بر توجه به نیازها و آرمان‌های شخصی افراد، اهداف سازمان را در بر دارند.

لذا منابع انسانی کارآمد از جمله از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است، با وجود تمام پیشرفت‌های حال حاضر اعم از پیشرفت‌های فنی و تکنیکی، هنوز هیچ عاملی نتوانسته است جایگزین نیروی انسانی شود زیرا تمام عوامل دیگر مانند تکنولوژی، سرمایه فیزیکی و مالی و غیره وابسته به نیروی انسانی است، با توجه به همین اهمیت وسیع نیروی انسانی سازمان‌ها باید بکوشند تا این سرمایه‌ها را به درستی شناخته و استعداد‌های نهفته‌ی آنان را کشف کنند و در راستای اهداف سازمان پیش ببرند. آموزش و بهسازی منابع انسانی هر سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های اقتصاد دانش محور در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مطرح است.

نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Peyman Nia, 2022)، (Van et al, 2022) و (Noorahmadi es et al., 2021) هم راستا می‌باشد. از آنجا که آموزش یکی از مهمترین معیارهای موثر بر تعهد بالا و بهبود بهره‌وری در سازمانهای دولتی است، میتوان ادعان کرد، آموزش باعث بهبود و افزایش تعهد کارکنان می‌گردد. نظام اداری و مدیریت در کشورهای در حال توسعه همچون ایران به دلیل محدودیت‌های ناشی از کمبود منابع انسانی ماهر، نقش اساسی دارد. در این راستا می‌توان با بکارگیری شیوه‌های صحیح فنی و استفاده از تکنولوژی مناسب، از منابع فیزیکی موجود استفاده کاراتری داشت.

پیشنهادهای تحقیق

- از آموزش سطوح بالا برای چند مهارته کردن کارکنان قبل از تفویض امور به کارکنان بی تجربه، آموزش‌های لازم داده شود و برخی تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین تر تفویض شود.
- فرهنگ آموزش مداوم را اشاعه دهند تا سازمانها از این طریق بتوانند به همواره منابع انسانی متخصص و با اطلاعات به روز و با تعهد بالا داشته باشند.
- در سازمان باید آموزش مشاغل در راستای عملکرد شغلی افراد رصد و ضعف و کاستی آنها تقویت شود.
- ایجاد زیرساخت‌های لازم برای ترویج و گسترش آموزش مداوم در سازمان‌ها ضروری است.
- داشتن استراتژی و برنامه مشخص دوره‌ای آموزش ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

➤ بررسی نیاز سنجی یادگیری در کارکنان برای هر سازمانی وظیفه بحساب می آید.

منابع و مآخذ

- Abdipour, Shah Veisi, Khairollahi, Taherabadi. (۲۰۲۲). The effect of organizational commitment and leadership style on the effectiveness of management performance audit. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 12(45), 447-464[in persian].
- Bashiri Khasal, Hosseini. (۲۰۲۲). Investigating the mediating role of organizational commitment and job burnout in the relationship between organizational mistrust and auditor's professional doubt. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 12(45), 231-250[in persian].
- Faghirnejad, Fatima; Mohammad Fatahi (2018). "Investigating the effect of authentic leadership on organizational virtue with the mediation of psychological capital", *Education Strategies (Education Strategies in Medical Sciences)*, 12, No. 1, pp. 116-122[in persian].
- Faqhipour Javad, Ghorbani Reza. 2015. *Organizational commitment*. Dar al-Funun Publications[in persian].
- Fardanesh, H. (2008). Classification of building oriented design patterns based on learning and teaching. *Journal of Educational Studies and Psychology*, Ferdowsi Unuversity, (19), 21-5.[in persian].
- Gholipour, Arin; Faqihi, Abul Hassan; Hosseini, Mohammad Ali Shah; Sefigaran, Bahark. (2017), Explaining the model of individual development program of human resources managers in the banking industry, *Human Resources Education and Development Quarterly*, No. 18[in persian].
- Hassanian, Karbasi, Shayan, Arzoo, Tapak, Lily. (2022). Investigating the correlation of organizational culture and organizational commitment of nurses in medical training centers of Hamedan University of Medical Sciences. *Ibn Sina Journal of Nursing and Midwifery Care*, 31(1), 10-17[in persian].
- Heydari, Seyed Kalali, Shariati. (۲۰۲۱). Organizational virtue and social capital: the mediating role of organizational commitment and the moderating role of spiritual intelligence. *Scientific Journal*, 9(4), 617-637[in persian].
- Jonassen, D. H. McAleese, T.M. R. Duffy, T. M(1993). *The design of constructivist learning environments: Implication for instructional design and the use of technology. A Manifesto for a Constructivist Approach to Technology in Higher Education*, Heidelberg, FRG: Springer-Verlag, available from:
- Khoshoui, Mahdia Sadat (2014). "The role of organizational virtue and organizational citizenship behavior in professional moral courage", *Management and Development Process*, 27, No. 2, pp. 81-98[in persian].
- Knipfer, C., Wagner, F., Knipfer, K., Millesi, G., Acero, J., Hueto, J. A., & Nken. (2018) Learners' acceptance of a webinar for continuing medical education. *International Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*. <https://doi.org/10.1016/j.ijom.2018.11.010>
- Mazaheri (2021). Presenting the structural model of organizational silence based on leadership style and organizational learning with the mediation of organizational commitment. *Ahvaz Soldier Education Development Journal*, 13(3), 564-578[in persian].
- McCray, J., Warwick, R., & Palmer, A. (2018). Impressions of action and critical action learning: exploring the leadership development of senior doctors in an English healthcare organization. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 69–85. doi:10.1111/ijtd.12119
- Moghimi, Seyyed Mohammad (2015). *Fundamentals of Organization and Management*, Rahdan, Tehran[in persian].
- Mohseni, Nadia, Mousavi, Ashraf. (۲۰۲۲). Determining the effect of organizational commitment on employees' resistance to change with regard to the mediating role of organizational transparency. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 222-233[in persian].
- Moradiani Gilani, Nasreen; Shirin Zardashtian (2019). "Investigating the mediating role of psychological empowerment in the relationship between organizational virtue and organizational commitment in physical education teachers", *Research in Educational Sports*, Vol. 8, No. 18, pp. 178-157[in persian].

- Nafti, Mehdi; Ali Hosseinzadeh (2017). "Investigating the effect of organizational trust on organizational commitment through organizational virtue and job motivation (case study: employees of Melli Bank Mashhad), Transformation Management Research Journal, 10, vol. 2, pp. 67-94[in persian].
- Noorahmadi, Mohammad, Keramati Moghadam, Majid, Noorahmadi, Mahdi, (2022). Investigating environmental incompatibility with organizational commitment of education department employees, Knowledge-based Business Management Journal, 2(4), 1-16. magiran.com/p2406861 [In Persian].
- Peyman Nia, Bahram. (2022). The effectiveness of the matrix model on job burnout and organizational commitment of Ahvaz electricity department managers. Psychological Achievements, 29(2), 171-188. doi: 10.22055/psy.2022.40620.2837 [In Persian].
- Rahmani. (2022). Evaluation of the organizational commitment of librarians of libraries in Tehran. Innovation Management and Organizational Behavior, 2(4), 1-12[in persian].
- Seifollahi, Naser (2019). "Analysis of the effect of social capital on organizational virtue with the mediating role of social responsibility", Social Capital Management, Vol. 7, No. 2, pp. 171-194[in persian].
- Shams, Jannesar Ahmadi, Rajabi, Mohammad. (2022). Investigating the effect of organizational health on job satisfaction with the mediating role of organizational commitment in Mashhad National Oil Products Distribution Company. Bi-quarterly journal of psychological research in management, 9(1), 9-30[in persian].
- Sharifi Bahrudi, Parisa Sadat. (۲۰۲۱). Organizational commitment in Iranian nurses: a systematic review. Nursing Management Quarterly, 11(1), 0-0[in persian].
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: The role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646.

Designing and validating the human resources training feature model in increasing organizational commitment in government organizations

Abstract

Purpose: Since the development of education has become one of the strategies of organizations in recent years and is considered a competitive advantage. Since organizational commitment is one of the key components in organizational effectiveness and productivity, it has been a common topic of organizational research over the decades. In this study, the researcher intends to present and validate the model of the characteristics of human resources training in increasing organizational commitment in government organizations.

Research method: This research is quantitative and practical in terms of its purpose. The statistical population of the research includes the employees of government organizations in Tehran, who were selected as a sample using the formula of \sqrt{N} people. The experiment and data analysis of the current research has been done with the help of confirmatory factor analysis.

Findings: The research findings show that initial training, comprehensive training, continuous training, in-service training and developmental training have a positive and significant effect on increasing organizational commitment in government organizations.

Conclusion: Since the human resources of any organization is considered as an asset and a competitive advantage, every organization has to rely on its human resources in order to survive in its competitive market and move towards its goal. slow down and attract the most qualified and best people in the beginning, and after attracting, think about maintaining it and also developing and improving people.

Key words: human resource training, organizational commitment, Iranian government departments, skill, human resource ability

Validation of Human Resources Analytics model (Case of study: Customs of the Islamic Republic of Iran)

Abstract

The purpose of the present research is to validate the HRA model obtained through a systematic review. In terms of the execution method, it is descriptive-analytical, And the data collection method is a combination of library, expert and field studies. In this research with the method of systematic review of scientific sources of reliable of HRA between 2001 and 2024, and after refining, 78 articles were selected. The data obtained from the final articles were analyzed with the content analysis approach and by using the Delphi technique and evaluating the opinions of experts with the content validity method (Lawshe), the HRA model including 7 dimensions (strategic alignment, analytical context, metrics, capabilities, acceptance, challenges and looking to the future) was identified. validation of the presented model was done among the employees of the Central IRICA. The statistical sample included 261 people. Finally, the measurement model test, confirmatory factor loading coefficients and path coefficients, as well as the fit of the model were examined. The software used for analysis was Smart PLS version 3. The questionnaire included 76 items related to the dimensions of each identified factor. The findings of the research showed that the goodness of fit index of the presented model is equal to 0.743 and is very suitable. Therefore, it is necessary to pay attention to the identified dimensions and their related indicators before adopting a data-oriented approach and performing HRA in organizations.

Keyword: human resources analytics, Human resource metrics, acceptance of analytic, analytical capabilities