

## ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان فارس

### An Evaluation of Organizational Effectiveness and Quality Performance of FARS Public and Private Organizations Training Office

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۲۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۲/۸/۲۸؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۹

P. Saketi., (Ph.D)., F. Shirvani., (M.A)  
& R. Naseri Jahromi., (Ph.D Student)

**Abstract:** The purpose of this study was to examine the organizational effectiveness and quality performance of FARS public and private organization training offices. Statistical population consisted of all assistants, executive chiefs, training office managers and staffs, and organizational teachers of Fars public and private organizations. Study measures were two researcher – made questionnaires; organizational effectiveness and quality performance of training office. The validity calculated by factor analysis and item analysis methods and reliability calculated by Cronbach's alpha method. The results showed: 1) From view point of assistants and executive chiefs; organizational effectiveness of training office and from view point of training office managers and staffs; quality performance of training office was at the average level at public and private organizations. 2) Organizational effectiveness and quality performance of training office at public organizations was greater than private organizations. 3) There was a positive and significant relationship between organizational effectiveness and quality performance of training office. 4) Educational policy making dimension had the most important role in predicting organizational effectiveness of training office.

**Key words:** organizational effectiveness, quality performance, training office, public and private organizations

پرویز ساکتی<sup>۱</sup>، فریبا شیروانی<sup>۲</sup> و رضا ناصری  
جهرمی<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان فارس است. جامعه آماری شامل معاونین، مدیران اجرایی، مدیران و کارکنان واحد آموزش و مدرسان درون سازمانی سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان فارس بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه محقق‌ساخته اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحد آموزش استفاده شد. اعتبار پرسشنامه‌ها با استفاده از روش‌های تحلیل گویه و تحلیل عامل بررسی و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برآورد گردید. نتایج نشان داد: ۱) از دیدگاه معاونین و مدیران اجرایی اثربخشی سازمانی واحد آموزش، و از دیدگاه مدیران و کارکنان واحد آموزش و مدرسان درون سازمانی، کیفیت برنامه‌های واحد آموزش، هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های غیردولتی، در سطح میانگین قرار دارد. ۲) اثربخشی سازمانی واحد آموزش و کیفیت وظایف واحد آموزش در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های غیردولتی است. ۳) بین اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحد آموزش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ۴) بعد سیاست‌گذاری آموزشی بیشترین سهم را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی واحد آموزش دارد.

**کلید واژه‌ها:** اثربخشی سازمانی، واحد آموزش، سازمان‌های دولتی و غیردولتی

۱. نویسنده مسئول: عضو هیات علمی دانشگاه شیراز
۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز
۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشگاه شیراز

## مقدمه

انسان‌ها ناگزیرند جهت مواجهه با مسائل روز افزون و جدید سازمانی و حل آن‌ها، همواره خود را به دانش و فن‌آوری‌های جدید مجهز نمایند. بنابراین ممکن است در مقطعی از زمان، از دانش و مهارت لازم جهت مواجهه با پدیده‌های سازمانی برخوردار باشند اما تغییرات و تحولات محسوس و شتاب‌زده علمی به سرعت دانش و مهارت‌هایشان را منسوخ نموده و بازسازی و نوسازی دانش و تجربیات آن‌ها را جهت سازگاری با تغییرات ضروری می‌سازد (دعایی، ۱۳۸۵). یکی از کارآمدترین سازوکارهای بازسازی و نوسازی دانش و تجربیات انسان جهت سازگاری و هم‌نوایی با تغییرات و تحولات محیطی، بهره‌گیری از آموزش است. به‌همین جهت علاوه بر این‌که آموزش همواره به‌عنوان امتیاز زندگی اجتماعی و سازمانی به‌شمار می‌رود، عدم توجه به آن اسباب اضمحلال سازمان‌ها را به‌طور حتمی و قطعی فراهم می‌آورد (فصیحی هرندی و روح-الامینی، ۱۳۸۷). با استناد به نظریه چندعاملی بهره‌وری<sup>۱</sup> و مدل نظام‌دار انتخاب و به‌کارگیری اثربخش نیروی انسانی سازمان‌ها، منابع انسانی فرهیخته و کارآمد از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان است از این‌رو به‌منظور دستیابی به منابع انسانی فرهیخته، آموزش اثربخش کارکنان در زمره اساسی‌ترین عوامل درون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان به‌شمار می‌آید (ساعتچی، ۱۳۸۲). ایجاد ارزش از طریق آموزش نیازمند رویکردی نظام‌مند نسبت به تعریف نیاز به دانش و توسعه مهارت‌ها می‌باشد (اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). از این‌رو، آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در هر سازمانی است که منجر به توانمندی نیروی انسانی موجود می‌گردد و ضمن تضمین موفقیت آن‌ها، نیل به اهداف سازمانی با اثربخشی بیشتر را نیز موجب می‌گردد (ابطحی، ۱۳۸۳).

ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خط‌مشی و راهبرد مناسب و متناسب با مقتضیات سازمان است. در واقع لازم است در یک طرح و ترتیب منطقی به گونه‌ای فعالیت شود که هم انسجام درونی سیستم آموزشی به بهترین ترتیب لحاظ شود و هم ارتباطات آن با دیگر اجزای فرا سیستم رقم بخورد (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹). به‌عبارت دیگر؛ آموزش به‌گونه‌ای بایستی برنامه‌ریزی و اجرا گردد که تمامی فعالیت‌ها با همراهی یکدیگر و با دیگر زیرنظام‌های منابع انسانی در ارتباط باشد (پرینتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). نکته اساسی در راهبردی بودن آموزش این است که آموزش، کارکردی دورنگر در راستای تحقق چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف سازمانی است. به‌عبارت دیگر، کلیه فعالیت‌های آموزشی باید براساس اهداف و سیاست-

---

1. Multiple Factor of Productivity

2. Smith

3. Printy

های آموزشی سازمان و بالعکس، اهداف و سیاست‌های آموزشی نیز در راستای اهداف و سیاست‌های سازمانی باشد (لالر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). محصول و نتیجه آموزش با جهت‌گیری راهبردی، یک رشته ارتباطات و فعالیت‌ها در جهت بهبود عملکرد فردی، گروهی و اثربخشی سازمانی و تسهیل موفقیت یا کسب اهداف سازمانی در محیط رقابتی است (روی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) که ذیلاً به آن اشاره می‌شود:

۱) سیاست‌گذاری آموزشی<sup>۳</sup>: دربرگیرنده فعالیت‌های هدفگذاری، تعیین سیاست‌های کلان آموزش و تدوین راهبردهای آموزشی است (پاکدل، ۱۳۸۳). سیاست آموزشی باید دارای انعطاف باشد و در فواصل زمانی منظم مورد تجدیدنظر و اصلاح قرار گیرد تا پاسخ‌گوی نیازهای خاص محیطی باشد (پرهیزگاری و گیلبرت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

۲) نیازسنجی آموزشی<sup>۵</sup>: فرآیند جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز جهت برآورد نیازهای آموزش افراد را نیازسنجی آموزشی می‌نامند (راس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). جورج<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) عقیده دارد با مبتنی کردن فرآیند نیازسنجی بر عملکرد می‌توان تحلیل بهتری از آنچه باید در زمینه برآوردن نیازها انجام داد، به‌دست آورد.

۳) برنامه‌ریزی آموزشی<sup>۸</sup>: روشی برای انتخاب منابع و اهداف طبق یک استاندارد است (سانتوس و استوارت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) و به‌عنوان زیربنای تحولات علمی و فنی از اهمیت فراوانی برخوردار است (وایز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). طراحی برنامه‌های آموزشی که کارکنان را به دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی جهت انجام وظایفشان تجهیز نماید، می‌تواند موجب افزایش اثربخشی سازمانی گردد (ابطحی، ۱۳۸۳).

۴) سازماندهی آموزش<sup>۱۱</sup>: سازمان‌دهی شامل: نوع برنامه آموزشی، محتوا، اطلاعات آموزشی، آموزش درون و برون سازمانی، مدرسان، تجهیزات آموزشی است (براون و گرهارت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹). بر اساس رویکرد آموزشی در نظر گرفته شده، مسئولین و مدیران عالی و آموزشی سازمان‌ها،

- 
1. Lawler
  2. Roy
  3. Educational Policy Making
  4. Gilbert
  5. Educational Need Assessment
  6. Ross
  7. George
  8. Educational Planning
  9. Santos & Stuart
  10. Vyas
  11. Educational Organization
  12. Brown & Gerhardt

ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های...

چگونگی و نوع سازماندهی آموزش را تعیین می‌کنند. انتخاب صحیح سازماندهی می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف و سیاست‌های آموزشی ایفا نماید (ساعتچی، ۱۳۸۲).

۵) اجرای آموزش<sup>۱</sup>: نحوه اجرای آموزش از فرایند تهیه و تدوین آن مهم‌تر است؛ زیرا از یک سو تا هنگامی که یک برنامه آموزشی به مرحله اجرا درنیامده است، هنوز نتیجه معینی را برای سازمان و کارکنان به‌همراه ندارد و از سوی دیگر بهترین برنامه‌ها می‌توانند با اجرای نادرست، نتایج نامطلوبی را به‌همراه داشته باشد در حالی که یک برنامه ناقص در صورت اجرای درست می‌تواند بسیار اثربخش باشد (استاوروس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان‌ها در خصوص آموزش انجام می‌دهند اما ارزیابی بازده یا موفقیت برنامه‌های آموزشی آن‌ها به‌طور مکرر با شکست مواجه می‌گردد، شکست پیاپی سازمان‌ها در ارزیابی آموزشی برنامه‌هایشان ممکن است از این جهت باشد که نمی‌دانند چه چیز را و چگونه مورد ارزیابی قرار دهند (دایر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). شارون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) ارزشیابی آموزشی را فرایند جمع‌آوری نتایج موردنیاز در جهت تعیین تأثیر آموزش می‌داند. به اعتقاد وی، ارزشیابی اطلاعات مورد نیاز را به‌منظور تعیین میزان اثربخشی برنامه آموزشی در ابعادی چون: از چه کسی، پیرامون چه چیزی، در چه زمانی و چگونه، جمع‌آوری خواهد کرد.

ارزشیابی آموزشی به‌طور کلی به‌عنوان حلقه بازخوردی در نظر گرفته می‌شود که با اهداف دوره شروع و با جمع‌آوری اطلاعات در خصوص واکنش‌های حاصل از میزان یادگیری، رفتار حین کار و موانع سازمانی که از این منظر حاصل گردیده اتمام می‌یابد. یک ارزیابی مناسب باید قادر به تأیید برنامه‌ای باشد که به‌منظور تعیین اهمیت و ارزش منافع سازمانی قصد شده باشد، به‌طور مؤثر و به آسانی اجرا گردد و رضایت خاطر کارورزان را فراهم آورد (گسلر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). هم-چنین به آسانی در وظایف شغلی موردنظر به‌کار گرفته شود و منافع سازمانی ارزشمند و کم‌هزینه‌ای را برای سازمان فراهم آورد (روی، ۲۰۰۶). اثربخشی سازمانی یکی از موضوعاتی است که پس از ارائه و توسعه نظریه‌های سازمانی به‌گسترده‌گی تمام مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است (جومرگ، اورهولت و مایلز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی ضروری است زیرا بدون آن سازمان‌ها راه مناسبی جهت تشخیص اینکه آیا منابع مالی خود را به‌گونه‌ای مدبرانه در جهت فعالیت‌های آموزشی مصروف

- 
1. Educational Implementation
  2. Stavrous
  3. Dwyer
  4. Sharon
  5. Gesler
  6. Jomrog, Overholt & Miles

داشته‌اند یا نه، در اختیار ندارند (من و روبرتسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). در پژوهشی که در زمینه اثربخشی سازمانی در پنجاه و سه شرکت خدماتی آمریکایی انجام گرفت، نتیجه گرفته شده است که کارکنان مهم‌ترین گروه اجرایی در ارتباط با اداره سازمان‌های خدماتی به شمار می‌آیند. در این میان مدیران اجرایی عامل انسانی را مهم‌ترین عامل در اثربخشی سازمانی قلمداد کردند و معیار اثربخشی با درجه بندی عواملی هم‌چون آموزش، بهره‌وری، برنامه‌ریزی، شرایط کار و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه‌ای که از این بررسی حاصل گردید حاکی از وجود تفاوت معنی‌دار بین شرکت‌های دولتی و خصوصی در بخش خدمات در زمینه اثربخشی سازمانی بود (کرافت و جاش<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). تانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز، در بررسی نظام‌های آموزشی مؤسسات متوسط و کوچک تایوان نتیجه گرفت که کیفیت واحد آموزش در بخش دولتی در سطح متوسط می‌باشد. پژوهشی که به‌منظور بررسی فعالیت‌های آموزشی سازمان‌های دولتی آمریکا انجام یافت (لینگهام، ریچلی<sup>۴</sup> و رضانیا، ۲۰۰۶) و پژوهش دیگری که در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی استرالیا انجام گرفت (اسمیت، ۲۰۱۰) نتیجه گرفته‌اند که سرمایه‌گذاری‌های به‌عمل آمده از سوی سازمان‌های دولتی در زمینه آموزش و توسعه کارکنان بیش از شرکت‌های خصوصی می‌باشد. در تحقیقی که به‌منظور بررسی شاخص‌های اثربخشی سازمانی در جهت حمایت کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شد، مشخص گردید که تفاوت معنی‌داری بین بخش دولتی و بخش خصوصی در زمینه اثربخشی سازمانی وجود دارد و هم-چنین آموزش با اثربخشی سازمانی رابطه دارد (پرهیزگاری و گیلبرت، ۲۰۰۴).

استاوروس (۲۰۱۰) در پژوهشی اقدام به بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه، کارایی، انعطاف‌پذیری و روابط کارکنان) و تأثیر این چالش‌ها بر عملکرد سازمانی در میان کارکنان اروپای شمالی نمود دریافت که بین آموزش به‌عنوان یکی از کارکردهای منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به‌عنوان شاخص ارزیابی عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. یافته‌های تحقیق حاکی از رابطه‌ای قوی بین اثربخشی سازمانی و هریک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های اروپایی نبود. اما این کارکردها دارای رابطه معنی‌دار با بهره‌وری به‌عنوان یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بودند. پژوهشی با عنوان «تحلیل سازمانی اجرای فناوری پیشرفته در سازمان‌ها» به این نتیجه دست یافته است که بین فعالیت‌های آموزشی و افزایش بهره‌وری و اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود دارد (سانتوس و استوارت، ۲۰۱۱). پژوهشی

- 
1. Mann & Robertson
  2. Kraft & Jauch
  3. Tung
  4. Lingham, Richley

ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های...

دیگر که به بررسی روابط بین ویژگی‌های سازمانی (تمرکز قدرت، رسمی سازی، اختیار کارکنان، هماهنگی، کنترل، توانمندسازی و آموزش) و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی خدماتی پرداخته، نتیجه گرفته است که بین برنامه‌های آموزشی و اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (هیلل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). شامیما<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در بررسی اثربخشی سازمانی کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی بر روی کارکنان حرفه‌ای یکی از مؤسسات ایالت متحده آمریکا، به این نتیجه دست یافت که کارکردهای منابع انسانی (جذب، نگهداری، آموزش و کاربرد) در اثربخشی سازمانی مؤثر است و سازمان‌هایی که در زمینه آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری بیشتری کرده‌اند، در مقایسه با سازمان‌هایی که در این زمینه فعالیت کمتری داشته‌اند، موفق‌تر عمل می‌کنند. به طوری که بین هزینه‌های آموزشی هر کارمند و عملکرد او ارتباط تنگاتنگ دیده می‌شود.

در دنیای بسیار رقابتی امروز با توجه به تغییرات بازار و پیشرفت‌های فنی مداوم، آموزش امری مسلم است. بنابراین انجام و ارائه آن به گونه‌ای که نتایج مفید و مؤثرتر از قبل فرایند یادگیری حاصل گردد یک باید است نه یک انتخاب (برینکرهف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). امروزه از آموزش به عنوان مؤثرترین راه همسازی با تغییرات در سازمان‌ها نام می‌برند و معتقدند هر زمان که این جریان متوقف یا کند گردد، اثرات ناخوشایندی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت چرا که توانمندی کارکنان در انجام مؤثر و موفقیت‌آمیز وظایف و قدرت سازگاری آن‌ها با موقعیت‌های جدید شغلی از جمله مؤلفه‌های اصلی در بهبود عملکرد سازمانی و موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (هولی کای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، انجام آموزش در سازمان‌های امروزی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. آموزش کارکنان ضمن تسهیل تحقق اهداف سازمانی از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی، ایجاد انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر و کاستن از مقاومت‌های ناخواسته و بی‌مورد، موجب کسب حداکثر بازدهی از منابع محدود، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری، قدرت تشخیص و خودراهبری، اعتماد به نفس، مهارت‌های ارتباطی و قدرت تصمیم‌گیری در کارکنان و اعضای سازمان می‌گردد (پاکدل، ۱۳۸۳).

در این راستا، پژوهش حاضر به ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان فارس با توجه به برنامه‌های ارائه شده از سوی این واحدها می‌پردازد تا از طریق شناخت و تحلیل کاستی‌ها و محدودیت‌های وضع موجود در جهت طراحی

- 
1. Hillel
  2. Shamima
  3. Brinkerhoff
  4. Holly Kay

و تدوین نظام مطلوب گام برداشته و زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم نموده و کمک مؤثری به مدیران و کارکنان در جهت بهبود کیفیت خدمات و تولیدات و افزایش بهره‌وری ارائه نماید. لذا هدف کلی از انجام این پژوهش ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های دولتی و غیردولتی فارس است که در این راستا اهداف جزئی زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱) مقایسه اثربخشی سازمانی واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی
- ۲) مقایسه کیفیت وظایف واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی
- ۳) بررسی رابطه بین کیفیت وظایف واحد آموزش و اثربخشی سازمانی واحد آموزش
- ۴) بررسی سهم هریک از متغیرهای کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی بعد سازمانی اثربخشی سازمانی واحد آموزش
- ۵) بررسی سهم هریک از متغیرهای کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی بعد فردی اثربخشی سازمانی واحد آموزش.

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل معاونین و مدیران اجرایی، مدیران و کارکنان واحد آموزش و مدرسان درون سازمانی سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان فارس بود.

جدول ۱. حجم نمونه در سازمان‌های دولتی و غیردولتی به تفکیک سمت

| نوع سازمان<br>گروه‌ها | دولتی |       | غیردولتی |       | کل    |       |
|-----------------------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|
|                       | تعداد | درصد  | تعداد    | درصد  | تعداد | درصد  |
| معاونین               | ۴۹    | ۶/۶۶  | ۵۷       | ۷/۷۵  | ۱۰۶   | ۱۴/۴۲ |
| مدیران اجرایی         | ۱۶۴   | ۲۲/۳۱ | ۱۶۲      | ۲۲/۰۴ | ۳۲۶   | ۴۴/۳۵ |
| مدیران واحد آموزش     | ۲۱    | ۲/۸۵  | ۲۵       | ۳/۴۰  | ۴۶    | ۶/۲۶  |
| کارکنان واحد آموزش    | ۳۱    | ۴/۲۱  | ۲۳       | ۳/۱۲  | ۵۴    | ۷/۳۵  |
| مدرسان درون           | ۸۷    | ۲۰    | ۱۱۶      | ۱۵/۷۷ | ۲۰۳   | ۲۷/۶۲ |

با استفاده از روش نمونه‌گیری هدمند، ابتدا از استانداری فارس فهرست کلیه سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان استعلام و سپس از میان ۱۲۰ سازمان دولتی، ۳۰ سازمان و از میان ۲۰۰ سازمان غیردولتی، ۳۰ سازمان را که دارای ویژگی‌هایی هم‌چون بزرگی و گستردگی

ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های...

سازمان، تعدد دواير و کارکنان و نیز وجود واحد آموزش بودند انتخاب گردیدند. این نمونه مشتمل بر ۷۳۵ نفر در قالب پنج گروه پاسخگو شامل معاونان، مدیران اجرایی، مدیران و کارکنان واحد آموزش و مدرسان درون سازمانی بود. جدول ۱ نشان‌دهنده تعداد افراد نمونه پژوهش به تفکیک سمت و نوع سازمان می‌باشد.

در این پژوهش به دلیل متفاوت بودن وظایف و نقش هر یک از گروه‌های نمونه پژوهش و نیز میزان مشارکت هر یک از گروه‌ها در تأمین داده‌ها، به کمک مبانی نظری ارائه شده و با استفاده از روش زاویه‌بندی نظری<sup>۱</sup>، دو پرسشنامه محقق ساخته طراحی شده است. پرسشنامه اثربخشی سازمانی واحد آموزش و پرسشنامه کیفیت وظایف واحد آموزش.

### پرسشنامه اثربخشی سازمانی واحد آموزش

برای ساخت این پرسشنامه؛ براساس چارچوب نظری مربوط (ساعتچی، ۱۳۸۲؛ ابطحی، ۱۳۸۳؛ دعایی، ۱۳۸۵؛ هلیل، ۲۰۰۲؛ برینکرهف، ۲۰۰۵؛ روی، ۲۰۰۶؛ وایز، ۲۰۰۹؛ لالر، ۲۰۱۰ و گسler، ۲۰۱۱) پنجاه عبارت تهیه گردید. سپس برای تعیین روایی محتوایی، عبارات مورد نظر در اختیار شش نفر از اساتید دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز، هشت نفر از دانشجویان دوره دکتری بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و بخش مدیریت صنعتی دانشگاه شیراز، سه نفر از متخصصان واحدهای آموزش و سیستم‌ها و روش‌های سازمان برق منطقه‌ای فارس و شش نفر از مدرسان سازمان مدیریت صنعتی منطقه جنوب قرار گرفت. در نهایت ۲۰ گویه که مشارکت‌کنندگان بین ۸۰ تا ۱۰۰ درصد بر آنان توافق داشتند به‌عنوان گویه‌های اصلی پرسشنامه در نظر گرفته شد و نهایتاً در دو بعد سازمانی؛ شامل ۱۲ گویه و فردی؛ شامل ۸ گویه تنظیم گردید.

جدول ۲. بارعاملی مرتبط با هر یک از گویه‌های پرسشنامه اثربخشی سازمانی

| بعد فردی |       | بعد سازمانی |       |
|----------|-------|-------------|-------|
| بار      | شماره | بار         | شماره |
| ۰/۶۳     | ۱۴    | ۰/۶۶        | ۱     |
| ۰/۵۶     | ۱۵    | ۰/۵۸        | ۲     |
| ۰/۳۶     | ۱۶    | ۰/۵۴        | ۳     |
| ۰/۳۵     | ۱۷    | ۰/۵۲        | ۴     |
| ۰/۳۲     | ۱۸    | ۰/۴۸        | ۵     |
| ۰/۴۳     | ۱۹    | ۰/۴۷        | ۶     |
| ۰/۳۶     | ۲۰    | ۰/۳۹        | ۷     |

## 1. Methodological Triangulation



برای سنجش روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه-های هر بعد با نمره کل پرسشنامه محاسبه گردید که میانگین ضرایب همبستگی سئوالات پرسشنامه در بعد فردی (۰/۴۴) و در بعد سازمانی (۰/۵۱) بود و هر دو در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار به‌دست آمدند. جهت اطمینان بیشتر، تحلیل عامل تأییدی نیز انجام شد که نتایج نشان می‌دهد؛ هر کدام از ابعاد دارای روایی مناسبی می‌باشند. نتایج در جدول ۲ آمده است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ بعد فردی (۰/۹۱) و بعد سازمانی (۰/۷۸) به‌دست آمد. این پرسشنامه بین معاونین و مدیران اجرایی سازمان‌های نمونه پژوهش توزیع گردید.

### پرسشنامه کیفیت وظایف واحد آموزش

برای ساخت این پرسشنامه؛ براساس چارچوب نظری مربوط (ساعتچی، ۱۳۸۲؛ ابطحی، ۱۳۸۳؛ دعایی، ۱۳۸۵، شامیما، ۱۹۹۹؛ هیلل، ۲۰۰۲؛ برینکرهف، ۲۰۰۵؛ براون و گرهارت، ۲۰۰۹؛ وایز، ۲۰۰۹ و سانتوس و استوارت، ۲۰۱۱) هشتاد و نه عبارت تهیه گردید. سپس برای تعیین روایی محتوایی، عبارات مورد نظر در اختیار شش نفر از اساتید دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز، هشت نفر از دانشجویان دوره دکتری بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و بخش مدیریت صنعتی دانشگاه شیراز، سه نفر از متخصصان واحدهای آموزش و سیستم‌ها و روش‌های سازمان برق منطقه‌ای فارس و شش نفر از مدرسان سازمان مدیریت صنعتی منطقه جنوب قرارگرفت. در نهایت ۴۳ گویه که مشارکت کنندگان بین ۸۰ تا ۱۰۰ درصد بر آنان توافق داشتند به‌عنوان گویه‌های اصلی پرسشنامه در نظر گرفته شد و نهایتاً در شش بعد سیاست‌گذاری (۱۰ گویه)، نیازسنجی (۳ گویه)، برنامه‌ریزی آموزشی (۷ گویه)، سازماندهی (۳ گویه)، مدیریت اجرایی (۱۰ گویه) و ارزشیابی (۱۰ گویه) تنظیم گردید.

جدول ۳. بارعاملی مرتبط با هریک از گویه‌های عوامل پرسشنامه کیفیت وظایف واحد آموزش

| سیاست‌گذاری |      | نیازسنجی |      | برنامه‌ریزی |      | سازماندهی |      | مدیریت اجرایی |      | ارزشیابی |      |
|-------------|------|----------|------|-------------|------|-----------|------|---------------|------|----------|------|
| شماره       | بار  | شماره    | بار  | شماره       | بار  | شماره     | بار  | شماره         | بار  | شماره    | بار  |
| ۲۱          | ۰/۳۵ | ۳۱       | ۰/۶۵ | ۳۴          | ۰/۸۱ | ۴۱        | ۰/۷۲ | ۴۴            | ۰/۵۵ | ۵۴       | ۰/۷۷ |
| ۲۲          | ۰/۵۴ | ۳۲       | ۰/۷۸ | ۳۵          | ۰/۷۶ | ۴۲        | ۰/۶۹ | ۴۵            | ۰/۴۶ | ۵۵       | ۰/۹۱ |
| ۲۳          | ۰/۴۶ | ۳۳       | ۰/۴۸ | ۳۶          | ۰/۷۷ | ۴۳        | ۰/۷۶ | ۴۶            | ۰/۷۷ | ۵۶       | ۰/۸۶ |
| ۲۴          | ۰/۷۸ |          |      | ۳۷          | ۰/۵۸ |           |      | ۴۷            | ۰/۳۵ | ۵۷       | ۰/۴۲ |
| ۲۵          | ۰/۷۱ |          |      | ۳۸          | ۰/۵۵ |           |      | ۴۸            | ۰/۴۹ | ۵۸       | ۰/۳۸ |
| ۲۶          | ۰/۸۴ |          |      | ۳۹          | ۰/۳۳ |           |      | ۴۹            | ۰/۶۸ | ۵۹       | ۰/۵۱ |
| ۲۷          | ۰/۶۷ |          |      | ۴۰          | ۰/۳۵ |           |      | ۵۰            | ۰/۴۶ | ۶۰       | ۰/۳۶ |

| ارزشیابی |       | مدیریت اجرایی |       | سازماندهی |       | برنامه ریزی |       | نیازسنجی |       | سیاست گذاری |       |
|----------|-------|---------------|-------|-----------|-------|-------------|-------|----------|-------|-------------|-------|
| بار      | شماره | بار           | شماره | بار       | شماره | بار         | شماره | بار      | شماره | بار         | شماره |
| ۰/۴۱     | ۶۱    | ۰/۸۷          | ۵۱    |           |       |             |       |          |       | ۰/۵۴        | ۲۸    |
| ۰/۴۲     | ۶۲    | ۰/۶۹          | ۵۲    |           |       |             |       |          |       | ۰/۳۹        | ۲۹    |
| ۰/۵۵     | ۶۳    | ۰/۷۱          | ۵۳    |           |       |             |       |          |       | ۰/۴۱        | ۳۰    |

برای سنجش روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه‌های هر بعد با نمره کل پرسشنامه محاسبه گردید، که میانگین ضرایب همبستگی سئوالات پرسشنامه در بعد سیاست‌گذاری (۰/۵۸)، نیازسنجی (۰/۵۲)، برنامه‌ریزی آموزشی (۰/۶۹)، سازماندهی (۰/۶۲)، مدیریت اجرایی (۰/۶۲) و بعد ارزشیابی (۰/۶۵) بود و تمامی ابعاد در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار به‌دست آمدند. جهت اطمینان بیشتر، تحلیل عامل تأییدی نیز انجام شد که نتایج نشان می‌دهد؛ هرکدام از ابعاد دارای روایی مناسبی می‌باشند. نتایج در جدول ۳ آمده است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ بعد سیاست‌گذاری (۰/۸۶)، نیازسنجی (۰/۶۳)، برنامه‌ریزی آموزشی (۰/۷۱)، سازماندهی (۰/۶۵)، مدیریت اجرایی (۰/۸۴) و بعد ارزشیابی (۰/۸۹) به‌دست آمد. این پرسشنامه بین مدیران و کارکنان واحد آموزش و مدرسان درون سازمانی توزیع گردید.

به‌منظور اجرای پژوهش به سازمان‌های دولتی و غیردولتی مراجعه و پس از اخذ مجوز لازم و ارائه توضیحات لازم در خصوص هدف و چگونگی تکمیل پرسشنامه‌ها به افراد موردنظر نمونه، اقدام به توزیع پرسشنامه‌ها گردید که در نهایت از مجموع ۸۲۰ پرسشنامه توزیع شده در این سازمان‌ها ۷۳۵ پرسشنامه برگشت داده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LIZREL از روش‌های t مستقل (اهداف یک و دو)، ضریب همبستگی پیرسون (هدف سه) و رگرسیون چندمتغیره (هدف چهار و پنج) استفاده شد.

## یافته‌ها

جدول ۴ به مقایسه اثربخشی سازمانی واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی می‌پردازد.

جدول ۴. مقایسه میانگین اثربخشی سازمانی واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی

| سطح معنی داری | مقدار t | سازمان‌های غیر دولتی |         | سازمان‌های دولتی |         | متغیر   |
|---------------|---------|----------------------|---------|------------------|---------|---------|
|               |         | انحراف               | میانگین | انحراف           | میانگین |         |
| ۰/۰۳۱         | ۲/۱۶    | ۵/۰۳                 | ۲۱/۸۴   | ۴/۵۰             | ۲۲/۸۴   | فردی    |
| ۰/۰۳۷         | ۲/۰۹    | ۹/۱۶                 | ۴۰/۱۹   | ۷/۳۴             | ۴۱/۸۶   | سازمانی |

همان گونه که جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین اثربخشی سازمانی در دو بعد فردی و سازمانی، در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های غیردولتی است و تفاوت بین هر دو گروه نیز معنی دار است.

جدول ۵ به مقایسه کیفیت وظایف واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی می‌پردازد.

جدول ۵. مقایسه میانگین کیفیت وظایف واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی

| متغیر              | سازمان های دولتی |              | سازمان های غیر دولتی |              | مقدار t | سطح معنی داری |
|--------------------|------------------|--------------|----------------------|--------------|---------|---------------|
|                    | میانگین          | انحراف معیار | میانگین              | انحراف معیار |         |               |
| سیاست گذاری        | ۳۴/۸۲            | ۶/۲۹         | ۲۹/۱۱                | ۶/۲۹         | ۷/۰۴    | ۰/۰۰۱         |
| نیازسنجی           | ۲۵/۱۸            | ۳/۸۵         | ۲۲/۰۴                | ۴/۷۶         | ۴/۵۶    | ۰/۰۰۰۱        |
| برنامه ریزی آموزشی | ۱۲/۶۰            | ۲/۲۱         | ۱۰/۴۷                | ۲/۷۹         | ۴/۷۰    | ۰/۰۰۰۱        |
| سازماندهی          | ۲۴/۷۲            | ۵/۲۳         | ۲۹/۳۱                | ۴/۸۹         | ۸/۱۴    | ۰/۰۰۰۱        |
| مدیریت اجرایی      | ۳۵/۵۸            | ۲/۱۵         | ۳۲/۴۴                | ۳/۵۶         | ۵/۳۹    | ۰/۰۰۰۱        |
| ارزشیابی           | ۲۲/۴۶            | ۳/۸۶         | ۲۶/۰۷                | ۲/۷۹         | ۶/۴۵    | ۰/۰۰۰۱        |

همان گونه که جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین کیفیت وظایف واحد آموزش در تمامی ابعاد آن، در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های غیردولتی است و تفاوت بین هر دو گروه نیز معنی دار است.

جدول ۶ به بررسی رابطه بین کیفیت وظایف واحد آموزش و اثربخشی سازمانی واحد آموزش می‌پردازد.

جدول ۶. ضرایب همبستگی بین کیفیت وظایف واحد آموزش و اثربخشی سازمانی واحد آموزش

| متغیر                           | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶      | ۷      |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| سیاست‌گذاری                     | ۱      |        |        |        |        |        |        |
| نیازسنجی <sup>۲</sup>           | ۰/۶۶** | ۱      |        |        |        |        |        |
| برنامه ریزی آموزشی <sup>۳</sup> | ۰/۸۷** | ۰/۶۳** | ۱      |        |        |        |        |
| سازماندهی <sup>۴</sup>          | ۰/۸۵** | ۰/۶۰** | ۰/۷۲** | ۱      |        |        |        |
| مدیریت اجرایی <sup>۵</sup>      | ۰/۸۵** | ۰/۶۳** | ۰/۹۰** | ۰/۸۲** | ۱      |        |        |
| ارزشیابی آموزشی <sup>۶</sup>    | ۰/۸۹** | ۰/۴۴** | ۰/۷۸** | ۰/۸۷** | ۰/۸۴** | ۱      |        |
| بعد فردی <sup>۷</sup>           | ۰/۲۰*  | ۰/۲۷** | ۰/۲۳** | ۰/۲۴** | ۰/۲۶** | ۰/۲۴** | ۱      |
| بعد سازمانی <sup>۸</sup>        | ۰/۱۸** | ۰/۳۰** | ۰/۲۱*  | ۰/۲۰*  | ۰/۲۱*  | ۰/۱۷*  | ۰/۸۵** |

ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های...

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد که هریک از متغیرهای مجموعه وظایف مدیریت واحد آموزش (سیاست‌گذاری، نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی، سازمان‌دهی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی) دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر اثربخشی سازمانی در هر دو بعد فردی و سازمانی آن می‌باشند، لذا می‌توان گفت بین کیفیت وظایف واحد آموزش و اثربخشی سازمانی واحد آموزش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۷ به بررسی سهم متغیرهای کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی بعد سازمانی اثربخشی سازمانی واحد آموزش می‌پردازد.

جدول ۷. پیش‌بینی بعد سازمانی اثربخشی سازمانی واحد آموزش بر اساس ابعاد کیفیت وظایف واحد آموزش

| R <sup>2</sup> | R   | سطح   | ضریب   | خطای | ضریب   | متغیرهای پیش‌بین                     |
|----------------|-----|-------|--------|------|--------|--------------------------------------|
| ۰/۲۴           | /۴۹ | ۰/۰۰۲ | - ۰/۸۷ | ۰/۵۳ | -۱/۷   | سیاست‌گذاری (X <sub>1</sub> )        |
|                |     | ۰/۰۲  | ۰/۳۴   | ۰/۸۹ | ۲/۱    | نیازسنجی (X <sub>2</sub> )           |
|                |     | NS    | ۰/۳۱   | ۰/۸۶ | ۱/۱    | برنامه‌ریزی آموزشی (X <sub>3</sub> ) |
|                |     | NS    | ۰/۰۷   | ۰/۴  | ۰/۱۴   | سازمان‌دهی (X <sub>4</sub> )         |
|                |     | NS    | - ۰/۰۷ | ۰/۴۶ | - ۰/۱۳ | مدیریت اجرایی (X <sub>5</sub> )      |
|                |     | ۰/۰۱۲ | ۰/۶۸   | ۰/۵۸ | ۱/۴    | ارزشیابی (X <sub>6</sub> )           |

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد از مجموع متغیرهای پیش‌بین، تنها متغیرهای سیاست‌گذاری، ارزشیابی، نیازسنجی و کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی بعد سازمانی اثربخشی سازمانی واحد آموزش نقش داشته است. در این میان بیشترین سهم در پیش‌بینی بعد سازمانی اثربخشی سازمانی، مربوط به سیاست‌گذاری آموزشی ( $\beta = -0/87$ ) است که دارای رابطه معنی‌داری با بعد سازمانی اثربخشی سازمانی واحد آموزش می‌باشد. به‌طور کلی ۲۴ درصد از واریانس متغیر بعد سازمانی اثربخشی سازمانی توسط نمرات کیفیت وظایف آموزشی واحد آموزش تبیین می‌گردد.

جدول ۸ به بررسی سهم متغیرهای کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی بعد فردی اثربخشی سازمانی واحد آموزش می‌پردازد.

جدول ۸. پیش‌بینی بعد فردی اثربخشی سازمانی واحد آموزش براساس

ابعاد کیفیت وظایف واحد آموزش

| R <sup>2</sup> | R    | سطح معنی | ضریب   | خطای | ضریب  | متغیرهای پیش -               |
|----------------|------|----------|--------|------|-------|------------------------------|
| ۰/۲۲           | ۰/۴۷ | ۰/۰۰۲    | - ۰/۸۷ | ۰/۲۰ | ۰/۶۵  | سیاست‌گذاری                  |
|                |      | ۰/۰۴     | ۰/۳۰   | ۰/۳۴ | ۰/۷۱  | نیازسنجی (X <sub>2</sub> )   |
|                |      | NS       | ۰/۲۵   | ۰/۳۳ | ۰/۳۷  | برنامه‌ریزی آموزشی           |
|                |      | NS       | ۰/۰۳   | ۰/۱۵ | ۰/۲۹  | سازمان‌دهی (X <sub>4</sub> ) |
|                |      | NS       | ۰/۰۰۵  | ۰/۱۸ | ۰/۰۰۴ | مدیریت اجرایی                |
|                |      | ۰/۰۰۷    | ۰/۷۳   | ۰/۲۲ | ۰/۶۲  | ارزشیابی (X <sub>6</sub> )   |

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد از مجموع متغیرهای پیش‌بین، تنها متغیرهای سیاست‌گذاری، ارزشیابی، نیازسنجی و کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی بعد فردی اثربخشی سازمانی واحد آموزش نقش داشته است. در این میان بیشترین سهم در پیش‌بینی بعد فردی اثربخشی سازمانی، مربوط به سیاست‌گذاری آموزشی ( $\beta = -0.87$ ) است که دارای رابطه معنی‌داری با بعد فردی اثربخشی سازمانی واحد آموزش می‌باشد. به‌طور کلی ۲۲ درصد از واریانس متغیر بعد فردی اثربخشی سازمانی توسط نمرات کیفیت وظایف آموزشی واحد آموزش تبیین می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که اثربخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های غیردولتی است. احتمالاً این نتایج به این دلایل به‌دست آمده باشد که بخش دولتی در خصوص فرایندهای آموزشی خود، دارای برنامه و دستورالعمل‌های مدون سالانه مبنی بر اهتمام سازمان‌های مربوطه به انجام و اجرای برنامه‌های آموزشی است. دیگر این‌که، در بودجه سالانه سازمان‌های دولتی، فعالیت‌های آموزشی ارقامی از بودجه سازمان را به خود اختصاص می‌دهند و این در حالی است که در بخش غیردولتی از سویی به جهت کسب سود و بهره از محل فعالیت‌های سازمانی و از سوی دیگر، به این علت که، آموزش از جمله فعالیت‌هایی است که نتایج آن در بلندمدت بروز و ظهور می‌یابد و با توجه به این که بخش غیردولتی خواستار سود حاصله از سرمایه‌گذاری خود در کوتاه‌مدت می‌باشد؛ به آموزش به‌عنوان یک امر سرمایه‌ای، کمتر توجه می‌شود. این یافته به‌طور مستقیم با نتایج تحقیقات لینگهام، ریچلی و رضانیا (۲۰۰۶) و اسمیت (۲۰۰۶) و به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های پرهیزگاری و گیلبرت (۲۰۰۴) و کرافت و جاش (۲۰۰۶) همسو است. دایر (۲۰۱۱) اظهار می‌دارد که سازمان‌های دولتی در مقایسه با

ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت وظایف واحدهای آموزش سازمان‌های...

سازمان‌های خصوصی در پی مدیریت و کنترل پیامدها، نتایج و ارائه خدماتی با کیفیت بالا به عموم مردم هستند. به‌طور کلی سازمان‌های بخش دولتی تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های آموزش خود را در قالب برنامه‌های راهبردی طراحی نمایند.

مشخص گردید کیفیت وظایف واحد آموزش در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های غیردولتی است. دلیل احتمالی نتیجه به‌دست آمده این است که با در نظر گرفتن فلسفه ایجاد و توسعه سازمان‌های بخش دولتی مبنی بر پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و با توجه به حاکمیت نگرش سیستمی و تعامل پویا بین عناصر و فعالیت‌های سازمانی و رشد تدریجی رویکرد راهبردی و نظام‌مند مبتنی بر نگرش و چشم‌انداز بلندمدت نسبت به اهداف و فعالیت‌های سازمان، که ناظر بر افزایش کیفیت خدمات و محصولات در جهت رشد و توسعه جامعه است، کیفیت آموزش و توسعه کارکنان بخش دولتی از سطح بالایی برخوردار می‌باشد. در حالی که در بخش غیردولتی، به‌علت در اولویت قرار دادن اهداف کوتاه مدت کسب سود و منافع آنی صاحبان سرمایه، کیفیت آموزش و توسعه کارکنان در سطح پایینی قرار دارد. این یافته به‌طور مستقیم با نتایج تحقیقات لینگهام، ریچلی و رضانیا (۲۰۰۶) و اسمیت (۲۰۰۶) و به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش شامیما (۱۹۹۹) همسو می‌باشد.

مشخص گردید هریک از متغیرهای مجموعه وظایف مدیریت واحد آموزش (سیاست‌گذاری، نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی، سازماندهی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی) دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر اثربخشی سازمانی در هر دو بعد فردی و سازمانی آن می‌باشند و در نهایت بین کیفیت وظایف واحد آموزش و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه به‌طور مستقیم با نتیجه پژوهش استاوروس (۲۰۱۰) و به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های هیلل (۲۰۰۲) و سانتوس و استوارت (۲۰۱۱) همسو می‌باشد. به‌عبارت دیگر، با توجه به رابطه بین آموزش و اثربخشی سازمانی می‌توان اظهار داشت که هر چه فعالیت‌های آموزشی از کیفیت بیشتری برخوردار باشند، عملکرد فردی و به تبع آن عملکرد واحدی و سازمانی نیز از وضعیت مناسب‌تر و بهتری برخوردار خواهد بود و در نهایت می‌توان انتظار افزایش اثربخشی سازمانی را داشت.

یافته‌های حاصل از پیش‌بینی اثربخشی سازمانی واحد آموزش و هریک از ابعاد فردی و سازمانی آن بر اساس کیفیت وظایف واحد آموزش و ابعاد سیاست‌گذاری، نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی، سازماندهی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی، نشان داد که از مجموع متغیرهای پیش‌بینی تنها متغیرهای سیاست‌گذاری، ارزشیابی، نیازسنجی و کیفیت وظایف واحد آموزش در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی واحد آموزش و ابعاد فردی و سازمانی آن نقش داشته‌اند که از این میان،

سیاست‌گذاری بیشترین سهم را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی واحد آموزش و ابعاد فردی و سازمانی آن دارا می‌باشد.

با توجه به ارتباط و همسویی که باید بین اهداف سازمانی و فعالیت‌های آموزشی وجود داشته باشد، می‌توان اظهار داشت که کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در بهبود عملکرد فردی و سازمانی و افزایش میزان بهره‌وری و اثربخشی و در نهایت تحقق اهداف سازمانی است. با توجه به نتایج حاصل مبنی بر تأثیر کیفیت فعالیت‌های آموزشی بر اثربخشی سازمانی واحد آموزش و همچنین با استناد به تأکید و تصریح برخی از تحقیقات مبتنی بر محور قرار دادن فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی در کلیه ابعاد و فرایندهای سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی، لازم است که امر آموزش در برنامه‌ریزی‌های کلان چه در بعد صنعتی - تولیدی و چه در بعد خدماتی مورد توجه قرار گیرد و براهمیت و ضرورت آن تأکید گردد. در حقیقت باید بر نقش کلیدی و راهبردی آموزش در فضای رقابتی دنیای حاضر از طریق برنامه‌ریزی‌های راهبردی ملی و طرح‌های توسعه تأکید کرد تا از این طریق زمینه لازم جهت جلب توجه و تلاش و ایجاد آمادگی و پذیرش انجام سرمایه‌گذاری‌های آموزشی از سوی کارگزاران دولتی، مدیران ارشد، تولیدکنندگان و صاحبان صنایع فراهم گردد. هم‌چنین، کلیه دست‌اندرکاران امر آموزش از قبیل، مدیران، مجریان و مدرسان می‌توانند با در نظر گرفتن وسعت و دامنه نتایج حاصل از فعالیت مؤثر و سازنده خود در زمینه فرایندهای آموزشی، در به‌کارگیری و استفاده از روش‌ها، منابع انسانی، فیزیکی و تجهیزات کارآمد و مناسب، بیشتر همت گماشته و نسبت به انجام و اجرای بهینه فعالیت‌هایشان حساسیت و توجه بیشتری را مبذول دارند. علاوه بر این مدیران ارشد و میانی نیز به‌منظور تحقق اهداف سازمانی و انجام فعالیت‌های سازمانی با مناسب‌ترین میزان کارایی و بهره‌وری موردنیاز و استفاده حداکثر از کمترین امکانات و کسب فواید و نتایج مطلوب از فرصت‌ها و شرایط می‌توانند نسبت به فعالیت‌های آموزشی و پیامدها و نتایج حاصل از آن، هرچند که این نتایج دیر بازده باشند و در بلندمدت خود را نشان دهند. خوشبینانه‌تر و روشن‌بینانه‌تر برخورد نمایند و بر ضرورت و اهمیت آن واقف گردند. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده پژوهش و به منظور افزایش اثربخشی سازمانی واحدهای آموزشی پیشنهاد می‌شود تا این واحدها:

- ۱) دارای نظام نامه آموزشی مشخص و تعریف شده‌ای باشند.
- ۲) اهداف آموزشی را در راستای اهداف و ماموریت‌های سازمان متبوع خود تدوین نمایند.
- ۳) در پایان اجرای برنامه‌های آموزشی، شرکت‌کنندگان را مورد ارزیابی قرار دهند.
- ۴) برنامه‌های آموزشی را براساس نیازسنجی‌های دقیق تدوین نمایند.
- ۵) برای هر یک از کارکنان شناسنامه آموزشی دقیق تهیه نمایند.

## منابع

- ابطحی، سید حسن (۱۳۸۳). *آموزش و بهسازی منابع انسانی*. تهران: پویند.
- پاکدل، رحمت اله (۱۳۸۳). *مدیریت و راهبری آموزش در سازمان‌ها*. تهران: موسسه مدیریت.
- دعایی، حبیب اله (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسانی*. مشهد: انتشارات مؤلف.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۲). *روانشناسی بهره‌وری*. تهران: موسسه نشر.
- عباس زادگان، محمد و ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: پرنده.
- فصیحی هرندی، محمد. روح الامینی، آزاده. (۱۳۸۷). سلامت سازمانی، حلقه مفقوده ادارات دولتی، پک، ۱۸۷ شماره، کرمان.

- Brinkerhoff, R. (2005). The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resource Journal*, vol. 7, no.1.
- Brown, K. G., & Gerhardt, M. W. (2009). Formative evaluation: an integrative practice model and case study. *Personnel Psychology Journal*, vol. 55, no. 4.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods*. London: Butterworth.
- Dwyer, R. (2011). Utilizing points of differentiation to enhance competitiveness and growth: some thoughts for consideration. *Performance Measurement and Metrics Journal*, vol. 5, no. 2.
- George, A. (2007). *Train and Develop Your Staff*, London: Gower.
- Gesler, D. (2010). The next level in employee empowerment. *Quality Progress Journal*, vol. 38, no. 3.
- Hillel, S. (2002). Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. *Public Personnel Management Journal*, vol. 31, no. 3.
- Holly Kay, T. (2010). Training planning skills: A comparison of case- based and principle- based methods. *American Psychologist Journal*, vol.41, no. 10.
- Jomrog, J., Overholt, N., & Miles, H. (2011). Measuring HR and organizational effectiveness. *Employment Relations Journal*, vol. 31, no. 23.
- Kraft, K. L., & Jouch, L. R. (1996). Assessing organizational effectiveness in the service sector. *Journal of Professional Service Marketing*, vol. 14, no. 8.
- Lawler, E. (2010). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management Journal*, vol. 44, no. 5.
- Lingham, T., Richley, B., & Rezanian, D. (2006). An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career Development International Journal*. vol. 11, no.4.
- Mann, S., & Robertson, I. T. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, no. 9.
- Parhizgari, A. M., & Gilbert, R. G. (2004). *Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance*. vol.32, no.3.
- Pirinty, S. (2011). An Integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Journal*, vol. 8, no. 13.



- Ross, J. A. (2010). Cost-utility analysis in educational needs assessment, *Evaluation and Program Planning Journal*, vol. 31, no. 4.
- Roy, U. (2006). Call center Training, *Credite\_Union Magazine*, vol. 18, no. 5.
- Santos, A., & Stuart, M. (2011). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource\_Management Journal*. vol. 13, no.1.
- Shamima, A. (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management: A co exploratory study with performance appraisal. *The Journal of Management Development*. vol. 18, no. 6.
- Sharon, D. (2010). Employee training: a strategic approach to better return on investment. *Journal of Business\_Strategy*, vol. 24, no. 5.
- Smith, A. (2010). The development of employer training in Australia. *Education & Training Journal*, vol. 48, no.4.
- Stavrous, E. (2010). The Challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in southern EU. *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, no.2.
- Tung, C. H. (2010). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training Journal*, vol. 43, no. 8.
- Vyas, L. (2009). Delivering better government: Assessing the effectiveness of public service. *Public Personnel Management Journal*, vol. 33, no. 3.