



## Identifying factors for Implementing in-service Training Policies

Abdollah Vosoughi Niri<sup>1</sup> , Ali Jokar<sup>2</sup> 

### Abstract

### Article Type:

Research-based

**Background & Purpose:** Implementing in-service training policies in organizations and companies is considered one of the vital issues in improving performance and increasing human resource productivity. In today's world, where there are rapid and continuous changes in technology and the labor market, continuous and effective training of employees is recognized as a basic need. The present study was conducted with the aim of identifying the factors affecting the implementation of in-service training policies in of Bahman Automobile Company.

**Methodology:** This research was applied in terms of purpose and was mixed (qualitative content analysis-quantitative interpretive structural modeling). The participants in the research are experts of Bahman Automobile Company. In this research, 15 experts were interviewed individually and to the extent of theoretical interest to collect data. The sampling method was snowball. The statistical population in the quantitative section was managers and human resources and training experts of Bahman Automobile Company, 15 people who participated in this survey. Data analysis was carried out in the qualitative section using content analysis method and in the quantitative section using interpretive structural modeling (ISM).

**Findings:** The research findings showed that 10 factors, senior management support, training needs analysis, training planning, training content and quality, training methods, organizational culture, financial and human resources, evaluation and feedback, information technology, reporting and documentation, have an impact on the implementation of in-service training policies at Bahman Automotive Company.

**Conclusion:** Senior organizational management as an independent variable has the greatest impact on the implementation of in-service training policies in Bahman Automotive Company, which was located at the first level. At the second level, resources and information technology were considered as the next independent variables, at the fourth level, educational planning, educational needs analysis and organizational culture were located, at the fifth level, educational methods and content and quality of education were located, the variables at the fourth and fifth levels are linked variables, finally, at the sixth level, reporting and documentation and evaluation and feedback were located as dependent variables.

**Keywords:** Policy implementation, In-service training, Bahman Automotive Company

### Corresponding Author:

Abdollah Vosoughi Niri

### © Authors

### Received:

July 23, 2025

### Revised:

September 11, 2025

### Accepted:

November 03, 2025

### Published online:

November 29, 2025

**Citation:** Vosoughi Niri, Abdollah & Joker, Ali (2025). Identifying factors for Implementing in-service Training Policies. *Human Capital Assessment and Development*, 2(3), 93- 117. DOI: 10.22034/jhcad.2026.243302

1. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: vosoughi@ssau.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: alj\_26478@yahoo.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Fall, Vol, 2, No, 3, PP. 93-117

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



## شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت

عبداله وثوقی نیری<sup>۱</sup>، علی جوکار<sup>۲</sup>

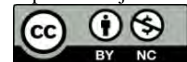
نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: عبدالله وثوقی نیری</p> <p>© نویسندگان</p> <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۵/۰۱</p> <p><b>بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۰۶/۲۰</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۰۸/۱۲</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۴/۰۹/۰۸</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت در سازمان‌ها و شرکت‌ها، یکی از مسائل حیاتی در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری منابع انسانی محسوب می‌شود. در دنیای امروز که تغییرات سریع و مداوم در فناوری و بازار کار وجود دارد، آموزش مستمر و مؤثر کارکنان نوعی نیاز اساسی شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت خودروسازی بهمن اجرا شده است.</p> <p><b>روش:</b> این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به صورت آمیخته (کیفی از نوع تحلیل مضمون و کمی از نوع مدل‌سازی ساختاری تفسیری) انجام شده است. مشارکت‌کنندگان تحقیق، خبرگان شرکت خودروسازی بهمن بودند. در این تحقیق با ۱۵ نفر از افراد خبره برای جمع‌آوری داده‌ها به صورت فردی و تا حد اشباع نظری مصاحبه شد. روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی بود. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران و خبرگان منابع انسانی و آموزش شرکت خودروسازی بهمن، به تعداد ۱۵ نفر بودند که در این پیمایش شرکت کردند. تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی با مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌های پژوهش نشان داد که ۱۰ عامل حمایت مدیریت ارشد، تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزش، محتوا و کیفیت آموزش، روش‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و انسانی، ارزیابی و بازخورد، فناوری اطلاعات، گزارش‌دهی و مستندسازی اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت خودروسازی بهمن تأثیر دارند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> مدیریت ارشد سازمانی، به‌عنوان متغیر مستقل، بر اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت خودروسازی بهمن بیشترین تأثیر را داشت و در سطح اول قرار گرفت. در سطح دوم، منابع و سطح سوم فناوری اطلاعات، به‌عنوان متغیرهای مستقل بعدی مطرح بودند. در سطح چهارم، برنامه‌ریزی آموزشی، تحلیل نیازهای آموزشی و فرهنگ سازمانی قرار گرفتند. در سطح پنجم، روش‌های آموزش و محتوا و کیفیت آموزش قرار گرفتند، متغیرهای سطح چهارم و پنجم، متغیرهای پیوندی هستند. در نهایت، در سطح ششم، متغیرهای گزارش‌دهی و مستندسازی و ارزیابی و بازخورد به‌عنوان متغیرهای وابسته قرار گرفتند.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> اجرای خط‌مشی، آموزش ضمن خدمت، شرکت خودروسازی بهمن</p>

**استناد:** وثوقی نیری، عبدالله و جوکار، علی (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۳)، ۹۳-۱۱۷.  
DOI: 10.22034/jhcad.2026.243302

vosoughi@ssau.ac.ir  
alj\_26478@yahoo.com

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:  
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

https://www.jhcad.ir



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، پاییز، دوره ۲، شماره ۳، ص. ۹۳-۱۱۷

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

آموزش را می‌توان زیربنای توسعه تلقی کرد. همان‌گونه که جوامع بشری از سنتی بودن به صنعتی‌شدن و از صنعتی‌بودن به فراصنعتی‌شدن گام برمی‌دارند، علوم و فنون و فناوری هم رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت است. در عصر کنونی، آموزش و یادگیری، به کارکردی اساسی برای حفظ و توسعه توانمندی‌های منابع انسانی سازمان تبدیل شده است. به همان ترتیبی که وظایف و تکنولوژی جدید ظاهر می‌شوند، افراد سازمان‌ها نیز باید ظرفیت کسب و فراگیری سریع شایستگی‌ها، دانش و مهارت‌های مرتبط را بیابند (وانلن و چی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). آموزش سازمانی را می‌توان کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و همچنین، کوشش در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان تعریف کرد که آنان را آماده انجام وظایف خود می‌کند (صبرکش، مزینانی و نورمحمدی، ۱۳۹۲). منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه سازمانی به شمار می‌رود؛ زیرا انسان محور اصلی تحول در سازمان‌هاست. برای ارتقای منابع انسانی، تمهیدهای گسترده‌ای در سازمان‌ها پیشرو فراهم می‌شود. آموزش، پژوهش و زمینه‌سازی برای خلاقیت و نوآوری، ابزارهای عمده ارتقای منابع انسانی هستند (بخشنده، احمدی، بهنام و حمیدی، ۱۳۹۲).

آموزش منابع انسانی محرکی برای ایجاد تحول اجتماعی است و افراد را برای تحرک شغلی و شکوفایی استعدادهایشان آماده می‌سازد و باعث ایجاد حوزه‌های وسیع از اندیشه‌ها و مهارت‌های لازم برای ایجاد جامعه نوین و توسعه یافته می‌شود (دماوندی و الزامی، ۱۳۹۲). رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. از این رو اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (بیگدلی، کمالی و انتصار فومنی، ۱۳۹۷). از سویی دیگر، سازمان‌ها برای سازگاری با محیط به تغییرات درونی نیازمندند. برای اجرای هر گونه تغییر در سازمان، مدیریت باید به فکر آموزش و آگاه کردن کارکنان خود باشد (چنگ، دینتی و مور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). آموزش حین خدمت، اغلب در ارتباط با کارکنان جدید به کار می‌رود؛ اما برای به‌روزکردن یا گسترش مهارت‌های کارکنان فعلی به هنگام ارائه روش‌ها و رویه‌های کاری جدید نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (ایلدریم، کورسون و گوکتاش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). هدف اصلی آموزش ضمن خدمت، هماهنگ کردن نیازها و عالیق افراد با نیازها و اهداف سازمان است تا از طریق کسب مداوم دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مطلوب، بهبود عملکرد افراد را در محیط کار فراهم سازد (اورنگی، قلتاش، شهامت و یوسلیانی، ۱۳۹۱).

با وجود گستردگی فعالیت‌ها و تنوع روش‌های آموزشی در طول سال‌های متمادی، فضای آموزشی کارکنان دولت با مشکلات و موانع و سؤال‌های متعددی روبه‌رو بوده است؛ از جمله: آیا هر نوع آموزشی با هر روشی و در هر زمانی و برای هر کسی کارساز است؟ آیا نتیجه‌ای که از آموزش حاصل می‌شود، ارزش صرف منابع ارزشمند سازمانی را دارد؟ آیا برگزاری دوره‌های آموزشی، در بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای بهره‌وری تأثیری داشته است؟ آیا اجرای دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز کارکنان بوده است؟ آیا برگزاری دوره‌های آموزشی در پیشبرد تحقق اهداف سازمان مؤثر بوده است؟ و ...

1. VanLehn & Chi

2. Cheng, Dainty & Moore

3. Yıldırım, Kurşun & Göktaş

واقعیت این است که برای توفیق در رقابت در دنیای اقتصادی امروز بسیاری از سازمان‌ها، منابع مالی بسیار شایان توجهی را صرف آموزش و بهسازی می‌کنند. با وجود این، آن‌ها نتوانسته‌اند نقش آموزش را به‌عنوان یک عامل اساسی در سازمان ارتقا بخشند (ایوانچویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ فیتجرالد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ دیویس و هیکمنت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ ساهیندیس و بوریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). اجرای آموزش حین خدمت برای کارکنان، به‌عنوان یک رفتار آموزشی مطلوب، پیامدهای مثبت بالقوه‌ای برای سازمان‌ها در پی دارد. با وجود این، بسیاری از اعضای سازمان، در مواجهه با آن منفعل می‌شوند. اجرای آموزش حین خدمت اقدام آسانی نیست و عوامل زیادی بر آن تأثیرگذار است. برای استفاده از این ظرفیت، به وضع سیاست و خطمشی مناسب و اجرای صحیح و موفق آن نیاز است. در حقیقت، خطمشی آموزشی منابع انسانی، سندی است مشتمل بر اصول، راهبردها و رویه‌هایی که به‌منظور توسعه و پیشرفت کارکنان در یک سازمان تهیه می‌شود. این خطمشی باید شامل هدف‌های آموزشی، محتوای آموزشی، روش‌های ارزیابی، نحوه انجام آموزش و اداره و مدیریت برنامه‌های آموزشی باشد. این خطمشی باید بر مبنای نیازهای سازمان و محتوای شغلی کارکنان تهیه شود و باید شامل برنامه‌های آموزشی متنوعی باشد و به توسعه مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های کارکنان کمک کند (کومپیکایت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). همچنین این خطمشی باید شامل رویه‌ها و فرایندهایی باشد که به‌منظور ارزیابی و اندازه‌گیری تأثیر برنامه‌های آموزشی بر بهبود عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. هدف اصلی خطمشی آموزشی منابع انسانی، توسعه و پیشرفت کارکنان سازمان است که باعث بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود (کیپ و میهيو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

پس از درک اهمیت آموزش حین خدمت، به‌عنوان یک روش کارآمد در جهت ارتقای توسعه و بهبود منابع انسانی، لزوم برنامه‌ریزی دقیقی به‌منظور اثربخشی دوره‌های مختلف آموزشی، بیش از پیش احساس می‌شود. در حقیقت، روند اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت توسط نهادهای خطمشی‌گذار به‌خوبی تدوین شود و با رویکردی همه‌جانبه نگر برای اجرا و پیاده‌سازی آن اقدام کرد. همه جوامع در زمینه خطمشی‌گذاری و نیز اجرای مؤثر و موفقیت‌آمیز آن، کمابیش با موانعی مواجهند (نیل و توسان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). به‌منظور بررسی ضریب موفقیت خطمشی‌ها در اجرا، ضروری است موانع اجرا به‌درستی شناخته شوند (مورا<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶). از طرفی هم، تحقق تمامی شرایط لازم برای اجرای کامل یک خطمشی، امکان‌پذیر نیست و امری آرمانی و دور از دسترس است. در حقیقت واقعیت‌ها، اجرای سیاست‌ها را سخت می‌کند؛ واقعیت‌هایی که با اهداف مقررات تعیین شده برای دستیابی به آن‌ها کاملاً متفاوت است. با وجود این، تلاش برای رسیدن به حداکثر اهداف خطمشی‌گذار مدنظر است که این مهم در پیش‌بینی‌های صحیح و برنامه‌ریزی دقیق اجرایی به نتیجه خواهد رسید (تامسون و کوک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴).

مزیت‌های شناسایی عوامل مؤثر بر روند اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت عبارت‌اند از: بهبود کارایی و اثر بخشی اجرا (فهم عوامل کلیدی برای تخصیص بهینه منابع و اقداماتی برای طراحی احتمال موفقیت بیشتر)، کاهش موانع

1. Ivancevich
2. Fitzgerald
3. Davise & Hikment
4. Sahinidis & Bouriss
5. Kumpikaitè
6. Keep & Mayhew
7. Knill & Tosun
8. Morah
9. Thompson & Cook

اجرا (با شناسایی موانع برنامه‌ریزی برای کمک به برنامه‌های مدیریت تغییر و پشتیبانی)، ارتقای پذیرش و تعهد ذی‌نفعان (بهبود پذیرش خطمشی و تعهد در اجرای)، سازگاری با زمینه سازمانی و فرهنگی (تطبیق خطمشی با شرایط فرهنگی، اقتصادی و آموزشی سازمانی) و بهبود ارزیابی و بازخورد (امکان طراحی شاخص‌های ارزیابی مناسب و دریافت بازخورد برای بهبود مستمر) (سعادت‌مند و محققیان، ۱۳۹۳).

از دیگر نکات تأمل‌برانگیز آن است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی، نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود تا نتیجه به‌دست‌آمده، نیازهای موجود را برطرف سازد. در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شود. در همین امتداد بررسی‌های میدانی و جمع‌آوری نظرات خبرگان و مشتریان شرکت خودروسازی بهمن نشان می‌دهد که سطح کیفی محصولات این شرکت در سطح مناسبی نیست و یکی از دلایل آن، خطمشی شرکت در آموزش ضمن خدمت است. بر این اساس، می‌توان ادعا کرد که سطح دانش کارکنان هم‌سو با تکنولوژی‌های روز دنیا نیست و این شرکت نتوانسته است از آخرین فناوری‌های صنعتی استفاده مطلوب داشته باشد. از این رو، یکی از دلایل این مشکلات و نارضایتی‌های گسترده، نبود خطمشی مناسب در اجرای آموزش حین خدمت است. با توجه به آنچه بیان شد، مقاله حاضر با هدف پاسخ به این سؤال اصلی اجرا شده است: چه عواملی بر روند اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت در این شرکت مؤثر است؟

## مبانی نظری پژوهش

### ماهیت و تعریف خطمشی

خطمشی‌گذاری اغلب به‌منزله یک چرخه تعلق می‌شود که در آن مشکلات ابتدا به‌عنوان یک مسئله مورد توجه قرار می‌گیرند، دوره‌های مختلف عمل بررسی می‌شود، خطمشی‌ها تعیین می‌شود، توسط کارکنان اجرا و ارزیابی شده و تغییر می‌یابد و سرانجام، بر اساس موفقیت یا شکست آن پایان می‌یابد. بدیهی است که این امر، یک فرایند پیچیده را ساده می‌کند. با وجود این ساده‌سازی، خطمشی‌گذاری یک فرایند است که چرخه خطمشی باید آن را طی کند. واقعیت فرایند خطمشی بسیار پیچیده است؛ اما تفکیک آن به یک سری از مراحل مجزا، چارچوبی را برای طبقه‌بندی اکثر فعالیت‌هایی که در خطمشی‌گذاری روی می‌دهد، ارائه می‌کند (عباسی و احمدی، ۱۳۹۵). خطمشی یک برنامه عمومی است که به‌منزله راهنمای عمل در نظر مدیران قرار می‌گیرد؛ بدین معنا که مدیران بلندپایه، در تعیین خطمشی کلی و سراسری سازمان نقش برجسته‌ای دارند. به عقیده رضائیان، نحوه اجرای برنامه برای مسئولان اجرای سازمان، از طریق خطمشی تعیین می‌شود و همین‌طور راه مؤثری برای کنترل عملیات به‌شمار می‌آید. هارولد لاسول، خطمشی را «برنامه طراحی شده از اهداف، ارزش‌ها و اقدام‌ها» می‌داند. آستن رنی خطمشی را «خطوط تعیین‌شده اقدام‌ها» یا «بیان خواسته‌ها» تعریف می‌کند. در تعریفی دیگر، خطمشی هر چیزی است که سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که به انجام برسانند یا از اجرای آن ممانعت به‌عمل آورند. دای می‌گوید: خطمشی‌ها اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمان جهت می‌دهند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌کنند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۵۷).

## جایگاه خطمشی در مدیریت سازمان

تحلیل سازمان یا نظم‌دهی به حوزه مطالعات خطمشی، از طریق رده‌بندی حوزه‌های فرعی سازنده‌اش نظیر تحلیل خطمشی، ارزشیابی خطمشی و فرایند اجرای خطمشی، ما را به مسائل فراروی تعریف مشکلی که در تلاش برای احتساب و روشن ساختن مفهوم زیربنایی خطمشی وجود دارد، رهنمون می‌کند (اسمیت و لاریمر<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). خطمشی یک مفهوم کلیدی کلیدی در مدیریت سازمان‌هاست. برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران و مقدم بر تمامی جنبه‌های دیگر مدیریت است. تحقق اهداف فردی و سازمانی مستلزم برنامه‌ریزی است؛ به طوری که حتی برای نیل به هدفی کوچک نیز باید برنامه‌ریزی صورت گیرد. وقتی یک خطمشی اجرا شد، تبعات آن ممکن است ذی‌نفعان خدمت‌گذاران و تحلیلگران خطمشی را رهنمون کند تا نحوه پاسخ به سؤال چه کاری باید انجام دهیم را ارزشیابی مجدد کنند. حتی تحلیل پیش از تدوین خطمشی، نوعی آینده‌بینی دارد و شاید شکل نظام‌مند و آگاهانه آینده‌بینی باشد. به علت عدم اطمینانی که تحلیل خطمشی با آن سرکار دارد، قضاوت درباره اثر ارزشمندی یا منفعت پیامدهای خطمشی قبل و پس از اجرا حائز اهمیت است. تحلیل اثر حوزه‌ای از مطالعات خطمشی است که روی ارزیابی نظام‌مند یا اجرای یک خطمشی در واقعیت تأثیر می‌گذارد. محور اصلی ایده علوم خطمشی، مسئله محوری است؛ پیش فرضی که مدعی است خطمشی واکنشی راه‌حل محوری به مسائل است؛ یعنی خطمشی نوعی اقدام سنجیده یا عدم اقدام برای دستیابی به برخی اهداف مطلوب مد نظر است (اسمیت و لاریمر، ۱۳۹۲). باید توجه شود در صورتی که مدیران و کارکنان سازمان مناسب باشند، موفقیت اجرا تضمین نمی‌شود. اگر یک ساختار بوروکراتیک کارا وجود نداشته باشد، مشکل اجرا هنوز به صورت خاص باقی می‌ماند. منظور از عوامل ساختاری، آن دسته از عواملی است که مربوط به ساختار مراکز تصمیم‌گیری و اجرای خطمشی است. نبود استقلال کافی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌ها، کمبود ارتباطات، عدم تخصیص صحیح منابع و ناکافی بودن زمان، عواملی هستند که بر اجرای خطمشی تأثیر شگرفی دارند (برون، پیوس، ویزویلر و فری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

## اجرا و ارزیابی خطمشی

منظور از اجرای خطمشی، مرحله‌ای از فرایند خطمشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خطمشی و مشروعیت آن اتفاق می‌افتد. طبری می‌گوید: اجرای خطمشی در مفهوم کلی، به معنای اجرای قانون است که در آن کارکنان، سازمان‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌های متفاوت در هم می‌آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خطمشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند. اجرای خطمشی را می‌توان به مفهوم برون‌دادها یا قلمرویی از اهداف برنامه‌ریزی شده که مورد حمایت قرار می‌گیرند، تعریف کرد. خطمشی از طریق جهت دادن و ایجاد چارچوب برای عملیات مختلف سازمان، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بابایی و توکلی، ۱۳۹۵). به طور خلاصه، اجرای خطمشی به عنوان یک مفهوم کلی، تمام فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرد (دانایی فرد، ۱۳۹۲: ۵۲).

اهداف نهایی خطمشی‌ها، ارتقای کیفیت تصمیمات و برنامه‌های آینده سازمان است. با توجه به این مسئله، به کارگیری نیروهای کارآمد و ساختارهای سازمانی مؤثر، عنصر مهمی در کوشش‌های سازمان به منظور اجرای موفق خطمشی‌هاست و نظر به اینکه، هدف‌گذاری سیاست‌ها و خطمشی‌ها معمولاً متعدد، متضاد و مبهم هستند و نیز، محدودیت‌های شناختی

1. Smith & Larimer

2. Braun, Peus, Weisweiler & Frey

خطمشی‌گذاران و محرک‌های متعدد محیط بیرونی، پیش‌بینی تمامی محدودیت‌ها و فشارهای مربوط در خطمشی‌گذاری، ناممکن به نظر می‌رسد، عدم صلاحیت و شایستگی اداری، معمولاً در شکل بوروکراسی‌های بسیار دست‌وپاگیر، موجب به تأخیر افتادن اجرای برنامه‌ها می‌شود. با توجه به این مشکلات، اجرای خطمشی‌ها در عمل با مشکلاتی مواجه می‌شود. (عرفانی و قاسمی، ۱۳۹۵). بسیاری از نظریه‌پردازان حوزه خطمشی‌گذاری و اجرا، نگرش جدیدی را در اجرای خطمشی مورد توجه قرار دادند که پیوستگی و وابستگی متقابلی بین تمام گام‌های فرایند خطمشی‌گذاری و اجرا متصور بودند (قلی‌پور، ۱۳۹۶). این نکته که مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین عنصر تشکیل‌دهنده سازمان است، امری روشن و قطعی است. خطمشی‌ها، پس از تصویب و تأیید، باید به‌وسیله مدیران شایسته و قوی به اجرا درآیند. کارکنان باید دارای انگیزه کافی، علاقه‌مند به سازمان متبوع خود و حس برتری‌جویی جهت افزایش کمیت و کیفیت کار باشند و خود را وابسته به سازمان و سازمان را از خود بدانند. به‌طور کلی، مشکلات و تنگناهای مجریان و استفاده‌کنندگان خطمشی، به‌عنوان عناصر حیاتی سازمان، در نتایج اجرای خطمشی تأثیر شگرفی خواهند داشت (دگروف و کارگو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). منطبق به نسبت معمول در همه جریان‌های تحقیقات مربوط به اجرا، آن است که یک تئوری آزاد از زمینه، بعید است که تشریح‌های قدرتمند یا پیش‌بینی‌های دقیقی ایجاد کند (برون و همکاران، ۲۰۱۷) و این نشان‌دهنده نقش محیط است.

### آموزش حین خدمت کارکنان

به‌طور کلی آموزش‌هایی را که در سازمان‌های مختلف ارائه می‌شود، می‌توان در دو طبقه کلی قرار داد: ۱. آموزش قبل از خدمت و ۲. آموزش حین خدمت (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۶). آموزش حین خدمت با توجه به ماهیت آموزش‌ها، مدت زمانی که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود و نیز هدف و منظور از آموزش، متفاوت است. به این اعتبار، آموزش‌های حین خدمت را می‌توان بر حسب زمان، به دو دسته آموزش‌های کوتاه‌مدت (کرمی، قبادی و حدادی، ۱۳۹۵) و بلندمدت طبقه‌بندی (دهقانی محمودآبادی، ۱۳۹۳) کرد. البته، در حال حاضر، آموزش‌های کوتاه‌مدت، به‌دلایل مختلف از جمله فقدان انگیزه‌ها و الزامات کافی برای شرکت در این دوره‌ها و نیز سلیقه‌ای بودن این نوع آموزش‌ها و عدم ارتباط آن‌ها با مسائل واقعی کارکنان و وظایف شغلی آنان، جایگاه مناسبی در سازمان‌ها ندارد. آموزش‌های بلندمدت نیز اغلب به سه صورت یا نظام ارائه می‌شود. ترکیبی (پارسا معین و یزدانی، ۱۳۹۸؛ محمدی، رزقی شیرسوار، صادقی ضیایی و هاشم‌نیا، ۱۳۹۸) که منوط به آن است که از قبل دفتر یا واحد آموزش حین خدمت، مسیر آموزشی ویژه‌ای را طراحی کرده باشد. بر اساس هدف آموزش‌های حین خدمت نیز، می‌توان انواع آموزش‌های توجیهی (پارسا معین و یزدانی، ۱۳۹۸؛ بولا<sup>۲</sup>، ۱۳۹۷)، بازآموزی (جعفری‌فر، خراسانی و رضایی‌زاده، ۱۳۹۶؛ امیدیان، دهقانی و رومزی، ۱۳۹۶)، جبرانی (وهابی، یاوروی، حسن مرادی و نجفی، ۱۳۹۸؛ شمس مورکانی، صفایی موحد و فاطمی صفت، ۱۳۹۴) و دانش‌افزایی یا ارتقا (اکستل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ ایلی و نادری و اثرزاده، ۱۳۹۴) را برشمرد. آموزش‌های ویژه و تخصصی نیز، تقسیم‌بندی آموزش‌های حین خدمت بر اساس ماهیت آن‌هاست (بالدین، کوین‌فورد و بلوم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

1. DeGroff & Cargo

2. Bula

3. Axtell

4. Baldwin, Kevin Ford & Blume

## خطمشی‌ها و اصول آموزش حین خدمت

خطمشی‌ها و اصول آموزش حین خدمت که تا حد زیادی از دیدگاه‌ها و تجربه‌های تأییدشده و تعمیم‌یافته در عرصه آموزش بزرگ‌سالان تأثیر می‌پذیرد، ابعاد عمده آموزش‌های حین خدمت و چارچوب نظری ویژه‌ای را برای متصدیان این نوع آموزش‌های حین خدمت و چارچوب نظری ویژه‌ای را برای متصدیان این نوع آموزش‌ها فراهم می‌کند تا بر مبنای آن‌ها، فعالیت‌های آموزشی را دنبال کنند. به‌طور کلی مهم‌ترین اصول آموزش حین خدمت عبارت‌اند از: فعال بودن یادگیرنده (برک اسمالی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ هس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، احترام به یادگیرنده (اسمیت، بارنز و هریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)، اصل تناسب (بولا، ۱۳۹۷؛ هس، ۲۰۱۴)، اصل تداوم (بولا، ۱۳۹۷)، اصل مسئله‌محوری، اصل استقلال یادگیرنده (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۴)، اصل یادگیری متقابل (زنگ، شیانگ، هاسپدالس و لو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در همین امتداد، مهم‌ترین خطمشی‌های آموزش حین خدمت عبارت‌اند از: نیازسنجی آموزشی (استوفلیبیم، مک‌کورمیک، برینکرهوف و نلسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲)، طراحی دوره‌های آموزشی (سارلینر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵)، انتخاب مدرسان (جعفری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶)، اجرای دوره‌های آموزشی (امیدیان و همکاران، ۱۳۹۶) و ارزیابی و بازخورد (پارسا معین و یزدانی، ۱۳۹۷).

## اهداف آموزش حین خدمت کارکنان

آموزش حین خدمت کارکنان به‌منظور بهبود اطلاعات، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان صورت می‌پذیرد. از لحاظ مفهومی این غایت اصلی بسیار گسترده و وسیع است؛ اما آنچه در عمل، در سازمان‌های مختلف دنبال می‌شود، ممکن است بسیار محدودتر و متمرکز بر دانش تخصصی کارکنان باشد. به همین دلیل بین آموزش حین خدمت ایدئال و آنچه در صحنه عمل جریان دارد، تفاوت زیادی وجود دارد (کرمی و همکاران، ۱۳۹۵). اهداف آموزش حین خدمت، به‌نوعی بیانگر مقاصد و اهدافی است که رسیدن به آن‌ها مطلوب باشد. متأسفانه هر جا مسئله مطلوبیت مطرح شود، اختلاف نظر بسیار زیاد می‌شود. دلیل این امر آن است که داوری درباره مطلوب بودن یک پدیده، اغلب بر اساس ارزش‌ها صورت می‌پذیرد (کرمی و همکاران، ۱۳۹۵). اهداف مهم آموزش حین خدمت کارکنان در سازمان‌ها عبارت‌اند از: هماهنگی و هم‌سو کردن کارکنان با سازمان (هوتالا و وسالاین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷)، افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان (حاجی میررحیمی و مقدس فریمانی، ۱۳۹۵)، کاهش حوادث و ضایعات کاری (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۶)، کمک به تغییر و تحولات سازمانی (هوتالا و وسالاین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷)، انطباق با شرایط و اوضاع واحوال اجتماعی، تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴).

## پیشینه تجربی

ضابطپور کردی، بیدختی، رضایی و صالحی عمران (۱۳۹۷) پژوهشی را با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی موانع و چالش‌های اجرای خطمشی‌های آموزش عالی در ایران» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که موانع اجرای

1. Burke-Smalley
2. Hess
3. Smith, Barnes & Harris
4. Zhang, Xiang, Hospedales & Lu
5. Stufflebeam, McCormick, Brinkerhoff & Nelson
6. Carliner
7. Huhtala & Vesalainen

خطمشی‌های آموزش عالی، شامل ده مفهوم اصلی در قالب ۵۳ مقوله است. مفاهیم اصلی به‌ترتیب براساس تحلیل سلسله‌مراتبی عبارت‌اند از: موانع مدیریتی ساختاری، موانع درون سازمانی، موانع فردی، موانع کلان‌کشوری، موانع مربوط به تدوین خطمشی، موانع مربوط به نظام آموزشی، موانع مربوط به اسناد بالا دستی، موانع محیطی و ابزاری و موانع مربوط به اجتماع و فرهنگ.

شجاع، کرمی، آهنچیان و نادری (۱۳۹۶) در پژوهشی که با عنوان «ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد» انجام داده‌اند، نشان دادند که فراگیران واکنش مطلوبی به دوره‌های عمومی و تخصصی از خود نشان داده‌اند. سطح یادگیری در دوره‌های تخصصی و عمومی اثربخش است و فراگیران دانش لازم را کسب کرده‌اند. از نظر تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران، نتایج نشان داد که دوره‌های تخصصی در سطح اثربخشی معناداری قرار نداشتند. در خصوص میزان تفاوت در تغییر رفتار فراگیران براساس نظر سه گروه (خود فراگیران، مافوق و همکارانشان) نتایج نشان داد که به جز در یک مورد، بین این سه گروه تفاوت معناداری وجود نداشت.

خروشی، لیاقت‌دار و کلباسی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «بررسی تطبیقی آموزش پیش از خدمت معلمان، آموزش معلمان مبتدی و آموزش ضمن خدمت معلمان در ایران و چند کشور جهان» انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از تنوع و تکثر شیوه‌های آموزش در مدل‌های سنتی و رویکردهای بدیل بود که به مواردی چون نیازهای آموزشی معلمان، محتوای مورد نظر، امکانات موجود، وقت و برنامه کاری آنان و سیاست‌های نظام آموزشی کشورها بستگی داشت. همچنین برقراری ارتباط مستمر بین نظام تربیت معلم با دانشگاه‌ها، مدارس و سایر نهادهای اجتماعی، برقراری ارتباط آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت و ایجاد هماهنگی میان نهادهای اداره کننده تربیت معلم در این کشورها، از جمله نکات برجسته در موفقیت آموزش‌های آنان بوده است.

یزدانی (۱۳۹۳) پژوهشی با هدف سنجش اثربخشی نظام آموزش مجازی ضمن خدمت فرهنگیان، به‌روش توصیفی - پیمایشی انجام داده است. نتایج نشان داد که هیچ رابطه معناداری میان سازه‌های ارزش مندی و رضایت مندی وجود ندارد و این دو، سازه‌های مستقلی هستند. همچنین نتیجه تحلیل داده‌ها با شبکه تحلیل ماتریسی ارزش مندی - رضایت مندی نشان داد که نظام آموزش مجازی یاد شده در هر یک از مؤلفه‌ها (کیفیت پشتیبانی، کیفیت محتوا، دسترسی پذیری و فناوری) و نیز در کل، اثربخشی خوب و مناسبی ندارد. همچنین، تحلیل داده‌ها با ابزار محک‌زنی لویس نشان داد که نظام آموزش مجازی مذکور، در هر یک از مؤلفه‌ها و نیز در کل اثربخشی متوسطی دارد.

رئوفی مرام، فرهادی و جلیلیان (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به‌صورت توصیفی، به بررسی اهمیت آموزش ضمن خدمت کارکنان، مفهوم اثربخشی آموزش و مشارکت کارکنان و در نهایت راه کارهای مشارکت و اثربخشی آموزش پرداخته است. دهقانی محمودآبادی (۱۳۹۳) موانع و محدودیت‌های آموزش ضمن خدمت در پرستاری را بررسی کردند. بر اساس یافته‌ها، عدم ارزیابی نیازهای آموزشی، کمبود بودجه، بُعد مسافت و پرداخت نشدن به‌موقع حق‌التدریس، از موانع اجرای درست دوره‌های ضمن خدمت است.

کاردان (۱۳۸۲) به تدوین خطمشی آموزش‌های الکترونیکی بر اساس اولویت‌ها و عوامل مؤثر پرداخت. وی تشریح کرد که در حال حاضر، آنچه می‌تواند موجب نگرانی باشد، اشتیاق شدید مردم و مسئولان به توسعه آموزش الکترونیکی بدون تعیین خطمشی لازم برای نیل به این امر است. وی ضمن برشمردن عناوین موضوعاتی که در تعیین خطمشی اهمیت دارند،

نظر مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش‌های الکترونیکی را به اهمیت برخی از آن‌ها و به‌خصوص اولویت‌بندی آن‌ها جلب کرده است. در پایان، ضمن ارائه مدلی برای تعیین خطمشی آموزش‌های الکترونیکی، اهمیت این موضوع در توسعه آموزش‌های الکترونیکی ایران را بررسی کرده است.

پونت و ویننت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به بررسی ادبیات اجرای سیاست‌های آموزشی، تعریف، فرایندها و عوامل تعیین‌کننده آن تمرکز پرداخته‌اند. هدف آن‌ها، روشن کردن این است که سیاست‌های اجرایی در سیستم‌های آموزشی پیچیده، برای پشتیبانی از کار سیاست‌گذاری، بر اساس ادبیات و نمونه‌های کشوری، شامل چه مواردی می‌شوند. این مقاله عوامل تعیین‌کننده‌ای را که مانع یا تسهیل‌کننده این فرایند هستند، تجزیه و تحلیل و آن‌ها را در چهار بُعد که از اجرای مؤثر پشتیبانی می‌کند، گروه‌بندی می‌کند: طراحی هوشمند سیاست، مشارکت فراگیر ذی‌نفعان، زمینه مساعد و یک استراتژی اجرایی منسجم. بر اساس این ابعاد، این مقاله چارچوب کلی و مجموعه‌ای مکمل از سؤال‌ها و اصول را برای اقدام ارائه می‌دهد که می‌تواند سیاست‌گذاران را در طراحی، تحلیل و اجرای فرایندهای اجرای سیاست‌های آموزشی خود راهنمایی کند.

ایلدریم و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش ضمن خدمت در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات»، نتایج و پیشنهادها ۵۱ نشریه را که از پایگاه‌های داده مرتبط با موضوع شناسایی شده‌اند، بررسی کردند. یافته‌های به‌دست‌آمده با استفاده از مدل PIE که مخفف برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی است، تجزیه و تحلیل شده‌اند. زیرساخت فنی، محیط مناسب و آماده، زمان‌بندی دوره‌های ضمن خدمت، زمان‌های موجود کارآموزان، استفاده از روش‌های آموزش از راه دور و ارزیابی کارآموزان در پایان دوره، عوامل اصلی هستند که کیفیت دوره‌های ضمن خدمت را در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات نشان می‌دهند.

عیوض تونجال و چوبان‌اغلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی، دیدگاه‌ها و پیشنهادها برای معلمان تازه‌کار در مورد آموزش ضمن خدمت را که به‌عنوان بخشی از برنامه معارفه ترتیب داده شده بود، بررسی کردند. دیدگاه‌های منفی در مورد مربیان و محیطی که آموزش ضمن خدمت در آن انجام شده است، از دیگر نکات شایان توجه برای ارزیابی است. بنابراین، می‌توان پیشنهاد کرد که برای اثربخشی و پایداری آموزش ضمن خدمت، فرایند برنامه‌ریزی باید با دقت انجام شود و اصول آندراگوژی در سازمان‌دهی فرایند آموزش و یادگیری در نظر گرفته شود.

هوتالا و وسالاین (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «چالش‌های توسعه آموزش ضمن خدمت معلمان: درس‌های آموخته شده از دو پروژه برای معلمان سوئدی در فنلاند» انجام دادند. هدف اصلی، تحلیل موانع و فرصت‌های بهبود یادگیری حرفه‌ای، هم‌سو با نیازهای مدرسان و محیط آموزشی محلی است. داده‌ها از طریق روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با شرکت‌کنندگان و مشاهدات دوره‌های آموزشی جمع‌آوری شده است تا درک عمیقی از اثرهای آموزشی، استراتژی‌های انگیزش و شیوه‌های ارزیابی مهارت‌های تدریس به‌دست آید. یافته‌ها نشان می‌دهد که هماهنگی با سیاست‌های آموزشی ملی، دسترسی به منابع آموزشی به‌روز و فرصت‌های بازخورد مداوم، از جمله عوامل کلیدی موفقیت هستند. بر پایه این یافته‌ها، پیشنهادهایی برای بهبود طراحی دوره‌های آینده ارائه شده است که عبارتند از: انسجام بین اهداف دوره و نیازهای مدرسان، به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی برای یادگیری مشارکتی و ایجاد سازوکارهای ارزیابی و بازخورد سازنده.

1. Vien net & Pont

2. Ayvaz-Tuncel & Çobanoğlu

## جدول ۱. تحلیلی اولیه از عوامل مؤثر بر روند اجرای خط‌مشی‌های آموزش حین خدمت

عامل	زیرعامل	منبع
عوامل زمینه‌ای	منابع مالی، محیط مناسب، سیاست ملی، ابزار و تکنولوژی، فرهنگ یادگیری	رئوفی مرام و همکاران (۱۳۹۴)، هوتالا و وسالاین (۲۰۱۷)، ایلدریم و همکاران (۲۰۱۵)
طراحی و اجرای خط‌مشی	طراحی هوشمند سیاست، مشارکت فراگیر ذی‌نفعان، زمینه مساعد و یک استراتژی اجرایی منسجم	ضابط‌پور کردی و همکاران (۱۳۹۷)، پونت و ویننت (۲۰۱۷)
عوامل مدیریتی	حمایت مدیریت عالی سازمان، نظارت و پایش در روند اجرای خط‌مشی، دسترسی پذیری	خروش‌ی و همکاران (۱۳۹۵)، هوتالا و وسالاین (۲۰۱۷)، ایلدریم و همکاران (۲۰۱۵)
عوامل آموزشی	فراهم سازی منابع انسانی، بودجه‌ریزی منابع مالی، کیفیت محتوا، نیازسنجی، بازخورد، یادگیری مشارکتی، مشارکت ذی‌نفعان	یزدانی (۱۳۹۳)

## روش‌شناسی پژوهش

مقاله حاضر بر پایه پارادایم تفسیری با رویکرد کثرت‌گرایی اجرا شده است. از نظر هدف کاربردی و به‌لحاظ استراتژی پژوهش، آمیخته اکتشافی است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۹۲؛ بازرگان، ۱۳۹۵: ۱۶۵). بر اساس رویکرد تحقیق، در بخش کیفی از روش تحلیل تم برای استخراج مؤلفه‌ها و نیز سنجه‌های پژوهش بهره گرفته شد. از ویژگی‌های تحلیل تم، انعطاف‌پذیری آن در فرایند اجراست (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). مشارکت‌کنندگان این پژوهش، افراد خبره با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در صنعت خودرو و با سابقه خدمتی حداقل ۱۵ سال بودند که ترجیح داده شد این افراد از تخصص و آگاهی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی و آموزش برخوردار باشند. در این تحقیق از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و هدف نمونه‌گیری، اشباع اطلاعات بود. در پژوهش حاضر، کفایت نمونه‌گیری طبق قاعده اشباع نظری و اشباع داده‌ها با ۱۵ مصاحبه مشاهده شد. روایی نتایج مصاحبه با روش معیار مقبولیت، از طریق بازنگری توسط مصاحبه‌شوندگان و قابلیت تأیید از طریق بازبینی و تأیید مجدد نتایج در مرحله پایانی بررسی شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش هولستی در بخش کیفی استفاده شد که نتایج حاصل در جدول ۲ آمده است.

## جدول ۲. محاسبه پایایی به روش هولستی در بخش کیفی پژوهش

PAO	تعداد کدهای کدگذار اول (N <sub>۱</sub> )	تعداد کدهای کدگذار دوم (N <sub>۲</sub> )	تعداد توافقی‌ها در بین دو کدگذار M
۲M / (N <sub>۱</sub> + N <sub>۲</sub> )	۱۰۵	۹۱	۸۷
پایایی	$(87 \times 2) / (105 + 91) = 89\%$		

## یافته‌های پژوهش

## بخش کیفی

## گام اول کدگذاری اولیه

در این تحقیق با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مصاحبه عمیق به‌عمل آمد. پس از انجام مصاحبه با خبرگان، ابتدا محتوا و متن مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد؛ سپس دیدگاه‌های ارائه‌شده خبرگان استخراج و کدهای مربوط به آن‌ها شناسایی

شد. مضامین شناسایی شده در جدول ۳ ارائه شده است. همچنین، مصاحبه‌ها و محتوای آن‌ها طی یک فرایند رفت و برگشتی چندین بار توسط محقق بررسی شد.

جدول ۳. نمونه‌ای از تم‌های فرعی مربوط عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت

کد مصاحبه	متن مصاحبه	تم‌های فرعی
P4q1	حمایت مدیریت ارشد کلید موفقیت هر برنامه آموزشی است.	حمایت مدیران ارشد
P9q10	آموزش‌هایی که بر اساس اطلاعات قدیمی طراحی شده‌اند، کارایی ندارند.	محتوای به‌روز
P6q1	اگر مدیران در جلسات آموزشی شرکت نکنند، ما احساس می‌کنیم که آموزش‌ها برای آن‌ها اهمیت ندارند.	تعهد مدیران
P15q2	نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها ابزارهای مؤثری برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان هستند.	شناسایی نیازها
P7q2	تحلیل دقیق نیازها به ما کمک می‌کند تا آموزش‌های هدفمندی ارائه دهیم.	شناسایی نیازها
P14q8	استفاده از روش‌های مختلف مانند کارگاه‌ها و سمینارها باعث افزایش مشارکت می‌شود.	تنوع در روش‌ها
P12q9	سازمان باید یادگیری را به‌عنوان یک ارزش اصلی بپذیرد.	فرهنگ یادگیری
P1-P3	باید زمان‌هایی را انتخاب کنیم که برای همه مناسب باشد.	برنامه‌ریزی مناسب
P4-P6	ما باید کتابخانه‌ها و پلتفرم‌های آنلاین را برای یادگیری معرفی کنیم.	دسترسی به منابع آموزشی

از متن مصاحبه‌ها و مرور مطالعات انجام‌شده و تحلیل آن‌ها به‌روش تحلیل مضمون، مضمون پایه و تم‌های فرعی در جهت شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت احصا شد.

جدول ۴. مضامین نهایی استخراج شده از مصاحبه

کد مضمون	تم‌های فرعی	منبع
C1	حمایت و تعهد	P1-P3-P4-P6-P7P-P8-P9-P10-P11
C2	تعیین اولویت‌ها	P2-P6-P7-P12 -P15
C3	شناسایی دقیق نیازها	P4-P7-P9-P12-P13-P15
C4	در نظر گرفتن بازخوردها	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
C5	تحلیل شکاف	P6-P7P-P8-P9-P10-P11
C6	تدوین اهداف آموزشی	P1-P3-P6-P9-P12
C7	طراحی برنامه آموزشی	P7-P8-P9-P11-P13-P15
C8	اجرا و پیاده‌سازی	P2-P6-P7-P12 -P15
C9	کیفیت مدرسان	P1-P3-P4-P6-P7
C10	محتوای مرتبط و به‌روز	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
C11	تنوع در روش‌ها	P13-P14-P15
C12	تعامل‌پذیری	P7-P8-P9

کد مضمون	تم‌های فرعی	منبع
C13	فرهنگ یادگیری	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
C14	پذیرش تغییر	P4-P7-P9-P12-P13-P15
C15	تشویق یادگیری مداوم	P4-P6-P7-P8-P9
C16	ایجاد شبکه‌های یادگیری	P7-P8-P9-P11-P13-P15
C17	تخصیص منابع کافی	P2-P6-P7-P12 -P15
C18	دسترسی به منابع آموزشی	P1-P3-P4-P6-P7-P8-P9-P10-P11
C19	سیستم‌های ارزیابی مؤثر	P5-P6-P12-P13-P15
C20	استفاده از بازخورد	P4-P6-P7-P8-P9
C21	بهبود مستمر	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
C22	سنجش پیشرفت	P4-P6-P7-P8-P9
C23	برنامه‌ریزی مناسب	P1-P3-P4-P6-P7-P8-P9
C24	مدیریت زمان	P7-P8-P9-P11-P13-P15
C25	استفاده از فناوری	P1-P3-P6-P9-P12
C26	پلتفرم‌های یادگیری	P2-P6-P7-P9-P10-P11-P12
C27	تهیه گزارش‌ها	P13-P14-P15
C28	اشتراک‌گذاری نتایج	P9-P11-P13-P15

### استخراج تم‌ها

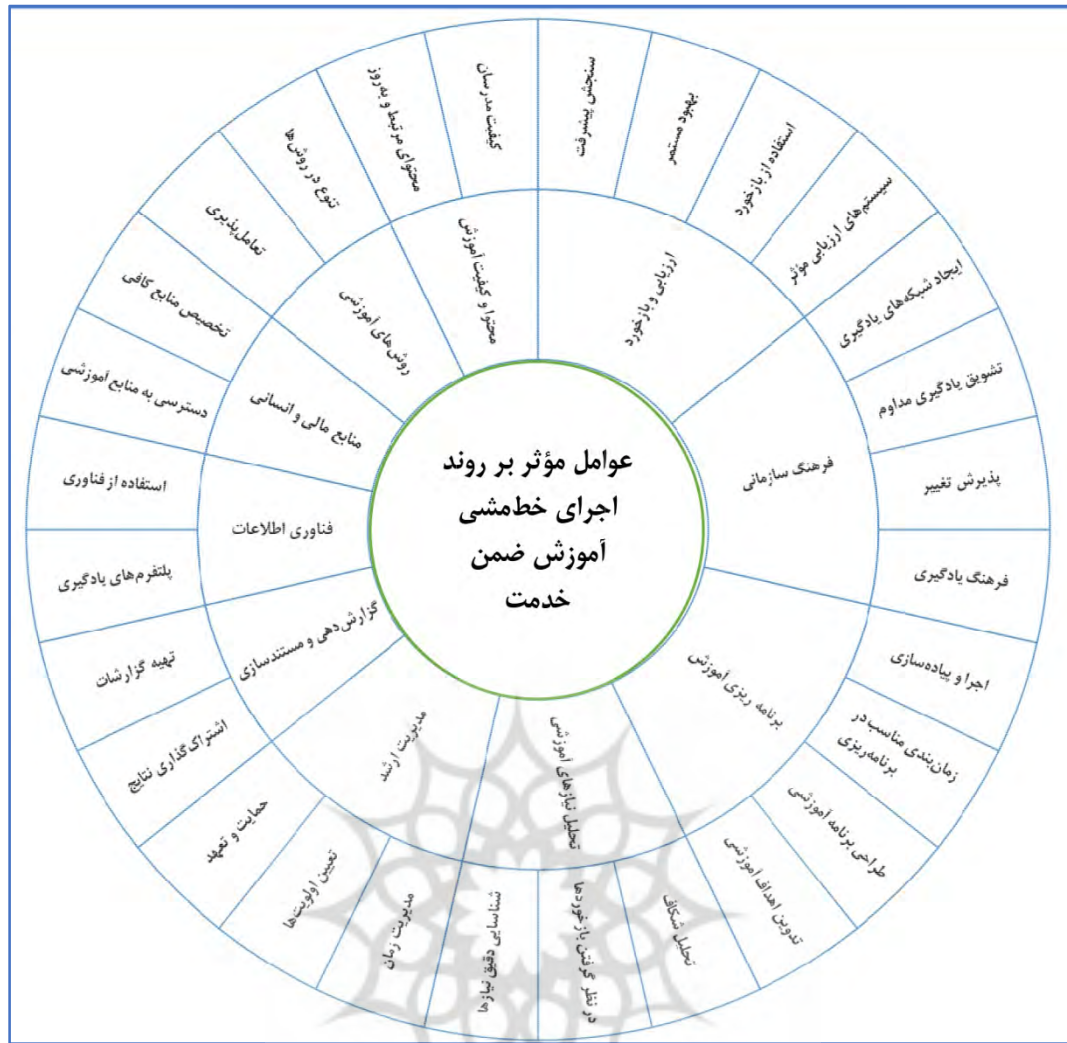
در این مرحله کدهای اولیه و نکات کلیدی اسناد و مصاحبه‌ها با یکدیگر ترکیب و تلفیق شدند تا بر اساس آن‌ها، مقوله‌ها و تم‌های اصلی احصا شوند. تم‌های اصلی، مضامینی هستند که از ترکیب و تلخیص تم‌های فرعی یا همان کدهای اولیه و نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها به دست آمده‌اند. در این مرحله، پژوهشگران مجموعه‌ای از مضامین را ایجاد و آن‌ها را بازبینی و غربال کردند. سپس در یک فرایند رفت‌وبرگشتی بین متن و مضامین فرعی، بر اساس بررسی مکرر داده‌ها و پالایش، تم‌های فرعی و اصلی استخراج شدند. به این ترتیب داده‌ها در دسته‌بندی‌های منطقی و منسجمی قرار گرفتند.

### تدوین گزارش نهایی

چارچوب مقوله‌ها و مضمون‌ها همراه با توضیحات مربوط به مراحل کدگذاری تدوین شد. بعضی از داده‌ها ارائه و نتایج تحلیل با سؤال‌های پژوهش و همچنین مبانی نظری مرتبط شد. بدین ترتیب مضامین پایه و سازمان‌دهنده مربوط به مضامین فراگیر احصا شدند (جدول ۵).

جدول ۵. طبقه‌بندی تم‌های فرعی و اصلی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت ایران خودرو

تم اصلی	تم فرعی	کد منبع
مدیریت ارشد	حمایت و تعهد	P1-P3-P4-P6-P7P-P8-P9-P10-P11
	تعیین اولویت‌ها	P2-P6-P7-P12 -P15
	مدیریت زمان	P7-P8-P9-P11-P13-P15
تحلیل نیازهای آموزشی	شناسایی دقیق نیازها	P4-P7-P9-P12-P13-P15
	در نظر گرفتن بازخوردها	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
	تحلیل شکاف	P6-P7P-P8-P9-P10-P11
برنامه‌ریزی آموزش	تدوین اهداف آموزشی	P1-P3-P6-P9-P12
	طراحی برنامه آموزشی	P7-P8-P9-P11-P13-P15
	زمان‌بندی مناسب در برنامه‌ریزی	P1-P3-P4-P6-P7-P8-P9
	اجرا و پیاده‌سازی	P2-P6-P7-P12 -P15
محتوا و کیفیت آموزش	کیفیت مدرسان	P1-P3-P4-P6-P7
	محتوای مرتبط و به‌روز	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
روش‌های آموزشی	تنوع در روش‌ها	P13-P14-P15
	تعامل‌پذیری	P7-P8-P9
فرهنگ سازمانی	فرهنگ یادگیری	P6-P7-P8-P9-P10-P11-P12
	پذیرش تغییر	P4-P7-P9-P12-P13-P15
	تشویق یادگیری مداوم	P4-P6-P7-P8-P9
	ایجاد شبکه‌های یادگیری	P7-P8-P9-P11-P13-P15
منابع	تخصیص منابع کافی	P2-P6-P7-P12 -P15
	دسترسی به منابع آموزشی	P1-P3-P4-P6-P7-P8-P9-P10-P11
ارزیابی و بازخورد	سیستم‌های ارزیابی مؤثر	P5-P6-P12-P13-P15
	استفاده از بازخورد	P4-P6-P7-P8-P9
	بهبود مستمر	P2-P6-P7-P8-P9-P10-P11-P13
	سنجش پیشرفت	P4-P6-P7-P8-P9
فناوری اطلاعات	استفاده از فناوری	P1-P3-P6-P9-P12
	پلتفرم‌های یادگیری	P3-P6-P7-P8-P10-P11-P12
گزارش‌دهی و مستندسازی	تهیه گزارش‌ها	P13-P14-P15
	اشتراک‌گذاری نتایج	P9-P11-P13-P15



شکل ۱. مدل شماتیک نهایی عوامل مؤثر بر روند اجرای خط‌مشی آموزش ضمن خدمت

### بخش کمی

برای کشف روابط بین تم‌های اصلی احصا شده در مرحله قبل، از آرای ۱۵ نفر از خبرگان منابع انسانی و آموزش شرکت، در قالب تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. در ادامه گام‌های اصلی هفت‌گانه مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارائه می‌شود.



شکل ۲. گام‌های اصلی مدل‌سازی ساختاری تفسیری

**مرحله اول: شناسایی متغیرها یا عناصر اصلی مرتبط با مسئله**

در این پژوهش، تم‌های اصلی ده‌گانه حمایت مدیریت ارشد، تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزش، محتوا و کیفیت آموزش، روش‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و انسانی، ارزیابی و بازخورد، فناوری اطلاعات، گزارش‌دهی و مستندسازی، احصا شده در بخش کیفی، مشخص‌کننده متغیرها یا همان عناصر اصلی هستند.

**مرحله دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری**

پژوهشگر برای تعیین ارتباط بین عناصر مدل و نحوه اثرگذاری هر یک از عناصر روی یکدیگر، عناصر مدل را در یک ماتریس قرار داد و خبرگان این حوزه با بررسی دوبه‌دو و زوجی عناصر، ارتباط بین متغیرها را با قرار دادن حرف  $V$ ،  $A$ ،  $X$  و  $O$  در جاهای خالی اعلام کردند. معنای این حروف در زیر آمده است:

$V$ : متغیر  $I$  بر متغیر  $J$  تأثیر می‌گذارد.

$A$ : متغیر  $J$  بر متغیر  $I$  تأثیر می‌گذارد.

$X$ : متغیرهای  $I$  و  $J$  بر همدیگر تأثیر متقابل دارند (ارتباط دوسویه).

$O$ : متغیرهای  $I$  و  $J$  بر یکدیگر تأثیر نمی‌گذارند.

جدول ۶. ماتریس خود تعاملی ساختاری

گزارش‌دهی و مستندسازی	منابع	فرهنگ سازمانی	ارزیابی و بازخورد	برنامه‌ریزی آموزش	روش‌های آموزشی	تحلیل نیازهای آموزشی	مدیریت ارشد	محتوا و کیفیت آموزش	فناوری اطلاعات	تم‌های اصلی
O	A	O	O	V	V	O	A	V		فناوری اطلاعات
O	O	O	V	O	O	O	O			محتوا و کیفیت آموزش
O	V	O	O	V	V	O				مدیریت ارشد
O	O	V	O	X	O					تحلیل نیازهای آموزشی
O	O	O	V	A						روش‌های آموزشی
O	O	V	A							برنامه‌ریزی آموزش
O	O	O								ارزیابی و بازخورد
O	O									فرهنگ سازمانی
O										منابع
										گزارش‌دهی و مستندسازی

### مرحله سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه

با مشخص شدن روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس به دست آمده در مرحله قبل، طی دو مرحله ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد. برای به دست آوردن ماتریس دسترسی اولیه، بر اساس روش بیان شده در زیر، نمادهای X و V عدد ۱ و نمادهای O و A عدد صفر گرفتند.

اگر درایه  $(i,j)$  در ماتریس SSIM به صورت V باشد، در ماتریس دستیابی  $(i,j)$  تبدیل به ۱ می‌شود و  $(i,j)$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه درایه  $(i,j)$  در ماتریس SSIM به صورت A باشد، به همین روش، در ماتریس دستیابی  $(i,j)$  تبدیل به صفر و  $(j,i)$  تبدیل به ۱ خواهد شد. در صورتی که درایه  $(j,i)$  به صورت X باشد، در ماتریس دستیابی  $(j,i)$  و  $(i,j)$  تبدیل به ۱ می‌شوند. چنانچه  $(i,j)$  به صورت O وارد شده باشد، در نهایت  $i,j$  و  $i,j$  صفر تبدیل خواهند شد. با طی روند و رعایت قواعد گفته شده، ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد.

جدول ۷. ماتریس دسترسی اولیه

تم‌های اصلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
فناوری اطلاعات	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
محتوا و کیفیت آموزش	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
مدیریت ارشد	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
تحلیل نیازهای آموزشی	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰
روش‌های آموزشی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
برنامه‌ریزی آموزش	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
ارزیابی و بازخورد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰
منابع	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
گزارش‌دهی و مستندسازی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

### مرحله چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

بعد از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط بین تم‌ها، ماتریس دسترسی نهایی شکل می‌گیرد. انتقال‌پذیری روابط مفهومی بین متغیرها در مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرض اساسی و نشان‌دهنده این است که اگر متغیر A بر متغیر B تأثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیر C تأثیر داشته باشد، A بر C نیز تأثیر می‌گذارد. در این گام، کلیه روابط دومی بین متغیرها بررسی و ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. روش دستیابی به ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر است که در آن، ماتریس مجاورت را با ماتریس واحد جمع می‌کنیم و در ادامه، این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان n می‌رسانیم و با طی مراحل بیان شده، در توان چهارم، ماتریس دسترسی اولیه پایدار به وجود می‌آید (جدول ۸).

جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی

تم‌های اصلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	قدرت نفوذ
فناوری اطلاعات	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
محتوا و کیفیت آموزش	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۲
مدیریت ارشد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۹
تحلیل نیازهای آموزشی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
روش‌های آموزشی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۲
برنامه‌ریزی آموزش	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
ارزیابی و بازخورد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
منابع	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۸
گزارش‌دهی و مستندسازی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
قدرت وابستگی	۴	۵	۱	۷	۸	۷	۱۰	۷	۲	۱	

مرحله پنجم: بخش‌بندی سطح

ماتریس دسترسی، به سطح‌های گوناگون طبقه‌بندی می‌شود و پس از مشخص شدن مجموعه‌های ورودی و خروجی، مشترکات این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. به این روش مجموعه‌های مشترک برای هر متغیر به‌دست می‌آید. مجموعه خروجی یک متغیر شامل عناصری از یک سیستم است که از آن عنصر نشئت می‌گیرد.

جدول ۹. نتیجه نهایی بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

تم اصلی	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
فناوری اطلاعات	۱،۳،۹،۱۱	۷،۸،۶،۵،۴،۳،۱	۱	IV
محتوا و کیفیت آموزش	۱،۲،۳،۹،۱۱	۲،۷	۲	II
مدیریت ارشد	۳	۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۳	VI
تحلیل نیازهای آموزشی	۱۱،۹،۸،۶،۴،۳،۱	۷،۸،۶،۵،۴	۴،۶،۸	III
روش‌های آموزشی	۱۱،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱	۵،۷	۵	II
برنامه‌ریزی آموزش	۱۱،۹،۸،۶،۴،۳،۱	۸،۷،۶،۵،۴	۴،۶،۸	III
ارزیابی و بازخورد	۱۱،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷	۷	I
فرهنگ سازمانی	۱۱،۱۰،۹،۸،۶،۴،۳،۱	۷،۸،۶،۵،۴	۴،۶،۸	III
منابع	۳،۹	۵،۶،۷،۸،۹،۴،۱،۲	۹	V
گزارش‌دهی و مستندسازی	۱۰	۱۰	۱۰	I

برای تعیین مجموعه متأخر تعداد «۱»‌های این سطر نشان‌دهنده خط‌های جهت‌داری است که از آن عنصر بیرون می‌آید. مجموعه ورودی یک متغیر، عناصری از سیستم است که به آن عنصر ختم می‌شود. برای تعیین مجموعه متقدم هر عنصر،

ستون مربوط به آن بررسی می‌شود. تعداد «۱»‌های این ستون، مشخص‌کننده خطوط جهت‌داری است که به آن عنصر وارد خواهد شد. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه است، در بالاترین طبقه از سلسله‌مراتب قرار داده می‌شوند. به‌منظور یافتن عناصر تشکیل‌دهنده طبقه بعدی سیستم، عناصر بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوطه حذف می‌شود. عملیات مربوط به تعیین عناصر طبقه بعدی، مانند روش تعیین عناصر بالاترین سطح انجام و این عملیات تا مشخص شدن کلیه عناصر تشکیل‌دهنده کلیه طبقه‌های سیستم تکرار می‌شوند (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۵). این مرحله شش بار تکرار شد تا در نتیجه شش طبقه به‌دست آمد (جدول ۹).

### مرحله ششم: رسم مدل ساختار تفسیری

مدل اولیه با توجه به طبقه‌های متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی رسم و مدل نهایی با حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، به‌دست می‌آید. بر این اساس، مدل ساختاری تفسیری شناسایی عوامل مؤثر بر روند اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت در شکل ۳ نمایش داده شده است.

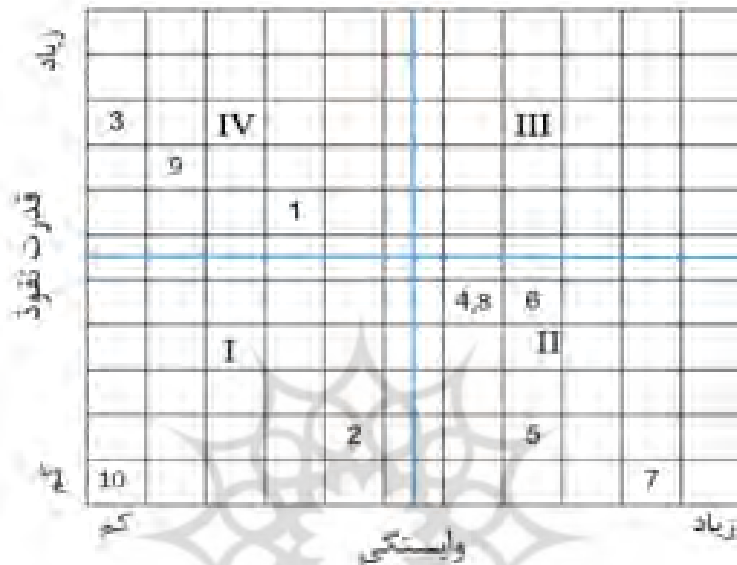


شکل ۳. مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر روند اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت

### مرحله هفتم یا گام نهایی: ترسیم نمودار میک‌مک

با جمع‌کردن ورودی‌های «۱» در هر سطر و ستون، میزان وابستگی و قدرت نفوذ متغیرها مشخص شد و با جمع‌بندی نتایج، متغیرها در شش گروه سطح‌بندی شدند. دسته اول، متغیرها شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می‌شود که قدرت نفوذ و

وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. دومین دسته، متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) هستند که قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی زیادی دارند. دسته سوم، متغیرهای پیوندی یا میانجی (ناحیه ۳) هستند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند. در حقیقت، هرگونه عملی روی این متغیرها، باعث تغییر سایر متغیرها می‌شود. دسته چهارم، متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) هستند. این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. متغیرهایی که قدرت نفوذ زیادی دارند، متغیرهای کلیدی نام‌گذاری شده‌اند. روشن است که این متغیرها در یکی از دو دسته متغیرهای مستقل یا میانجی قرار خواهند گرفت.



شکل ۴. نمودار میک‌مک

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت ارشد سازمان، اثرگذارترین عامل بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت خودروسازی بهمن است. بر اساس یافته‌ها، این متغیر در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است و نقش متغیر مستقل را با بیشترین اثر ایفا می‌کند. نتیجه به‌دست‌آمده در تم‌های فرعی این تم اصلی با مطالعات ضابط‌پور کردی و همکاران (۱۳۹۷)، شجاع و همکاران (۱۳۹۶) و کاردان (۱۳۸۲) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که این عوامل، به شکل‌گیری محیط یادگیری مؤثر و پایدار کمک می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد از طریق تخصیص منابع مالی و مشارکت در برنامه‌ریزی آموزشی، نشان‌دهنده تعهد سازمان به بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان است. این حمایت‌ها به تأمین منابع لازم برای اجرای برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند، بلکه فرهنگ یادگیری را در سازمان تقویت می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین اهداف آموزشی مشخص و انطباق آن‌ها با نیازهای سازمان، امکان ارزیابی مداوم برنامه‌ها و هم‌راستایی با خطمشی‌های کلان را فراهم می‌آورد.

منابع، در سطح دوم، بعد از متغیر مدیریت ارشد سازمانی، دومین متغیر مستقل تأثیرگذار بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت این پژوهش شناسایی شد. نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعات بخشنده و همکاران (۱۳۹۲)، دماوندی و الزامی (۱۳۹۲)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، کومپیکیات (۲۰۰۷)، کیپ و میهیبو (۲۰۱۳) و براون و همکاران (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که تأمین منابع در شرکت خودروسازی بهمن، به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر

اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. تأمین منابع چه از نظر انسانی، مالی، ساخت‌افزایی و منابع آموزشی، در اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت نقشی کلیدی دارد.

فناوری اطلاعات در سطح سوم، به‌عنوان دومین متغیر مستقل تأثیرگذار بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت در این پژوهش شناسایی شد. نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعات وانلن و چی (۲۰۱۲)، ایلدریم و همکاران (۲۰۱۵) و هوتالا و وسالاین (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که تأمین منابع در شرکت خودروسازی بهمن به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که فناوری اطلاعات در عصر حاضر با توجه به رشد روزافزون آن، در همه حوزه‌ها، به‌خصوص آموزش تأثیری شگرف دارد و می‌تواند نقشی تسهیلگر در برگزاری دوره‌ها، تهیه و تدارک منابع آموزشی و ارتقای کیفیت آموزش داشته باشد.

برنامه‌ریزی آموزش، تحلیل نیازهای آموزشی و فرهنگ سازمانی، در سطح چهارم قرار گرفتند. در سطح پنجم هم متغیرهای روش‌های آموزش و محتوا و کیفیت آموزشی قرار گرفتند. نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعات ضابط‌پور کردی و همکاران (۱۳۹۷)، خروشی و همکاران (۱۳۹۵)، پونت و ویننت (۲۰۱۷) و عیوض تونجال و چوبان‌اغلو (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که متغیرهای سطوح چهارم و پنجم، متغیرهای پیوندی اثرگذار بر اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت خودروسازی بهمن هستند. این متغیرها، ضمن اثرگذاری به متغیرهای سطح ششم، از متغیرهای سطوح اول، دوم و سوم اثر می‌پذیرند و هم‌زمان از همدیگر اثر پذیرفته و برهم اثر می‌گذارند. بر همین اساس، در اجرای خطمشی‌های آموزش حین خدمت شرکت خودروسازی بهمن نقشی پیوندی ایفا می‌کنند.

بر اساس یافته‌ها، پیشنهادهایی برای اجرای مؤثر خطمشی‌های آموزش حین خدمت در شرکت خودروسازی بهمن ارائه می‌شود:

- ایجاد کمیته راهبری آموزش با حضور مدیران ارشد از بخش‌های مختلف شرکت خودروسازی بهمن تا مشارکت فعال آن‌ها در برنامه‌ریزی و ارزیابی نتایج آموزش تضمین شود.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران میانی و سرپرستان با تمرکز بر «رهبری مشارکتی» و «ارتباطات مؤثر» در بستر آموزش. این کارگاه‌ها می‌توانند شامل مطالعات موردی از شرکت‌های موفق در زمینه فرهنگ یادگیری باشند.
- تخصیص بودجه مشخص به زیرساخت‌های یادگیری و ابزارهای پشتیبانی (پلتفرم LMS، محتوای آموزشی دارای کیفیت).
- استفاده از مدل‌های اشتراک‌گذاری منابع بین بخش‌ها تا هزینه‌های درازمدت کاهش یابد.
- فراهم کردن دسترسی آسان به محتوای آموزشی از طریق پلتفرم‌های معتبر و امن با رابط کاربری ساده.
- پشتیبانی فنی سریع و آموزش کاربرمحور برای کاهش وقفه‌های یادگیری.
- تعیین خروجی‌های قابل‌اندازه‌گیری برای هر نقش که هم‌سو با اهداف خطمشی باشند.
- طراحی مسیرهای یادگیری شخصی‌شده مبتنی بر نقش، سطح کارایی و تجربه قبلی کارآموزان.
- هم‌سوسازی تقویم آموزش با دوره‌های کاری و فشردگی کارهای عملی.

- استفاده از مصاحبه‌های عمقی با کارآموزان و مدیران خطوط عملیاتی برای شناسایی گسست‌های مهارتی بیشترین تأثیر بر کار روزمره.
- پرسش‌نامه کوتاه با دامنه عملیاتی برای ارزیابی ملاحظات محیط کار در همان فاز نیازسنجی.
- مشارکت مدیران سطح بالا در طراحی و اجرا، به‌عنوان طرف‌های کاربردی برای تقویت پذیرش.
- ایجاد کانال‌های بازخورد صریح و دوطرفه بین کارآموزان و رهبران تیم‌ها.
- تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات در فرایندهای روزمره کاری.
- محتوا به‌گونه‌ای طراحی شود که به زبان و تجربه کاربر نزدیک باشد.
- ارزیابی کیفیت محتوا از طریق بازخورد سریع کارآموزان بعد از هر واحد آموزش کوچک.
- ترکیب یادگیری عملی با روش‌های تعاملی برای تقویت انتقال.
- استفاده از یادگیری مبتنی بر مشکل با مسائل واقعی سازمانی.
- طراحی سازوکارهای بازخورد چندسطحی<sup>۱</sup> با زمان‌بندی منظم.
- استفاده از ابزارهای سنجش انتقال<sup>۲</sup> قبل از پایان دوره آموزشی.
- مستندسازی شفاف از فرایندهای آموزشی، اهداف، خروجی‌ها و معیارهای ارزیابی.
- استانداردسازی فرمت گزارش‌ها برای سهولت مقایسه بین بخش‌ها و دوره‌ها.

## منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم و اثرزاده، رضا (۱۳۹۴). بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش و ارائه راه‌کار جهت بهبود آن (مطالعه موردی: شرکت نفت فلات قاره ایران). فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۶(۲۲)، ۱۷۹-۲۰۸.
- اسمیت، کوین و لاریمر، کریستوفر (۱۳۹۲). درآمدی بر نظریه خط‌مشی‌گذاری عمومی، (حسن دانایی فرد، مترجم)، تهران: انتشارات صفار.
- الوانی، سید مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۶). فرایند خط‌مشی‌گذاری‌های عمومی (چاپ شانزدهم)، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- امیدیان، فرانک؛ دهقانی، مرضیه و رومزی، هدا (۱۳۹۶). بررسی نحوه اجرا و تأثیر برگزاری دوره ضمن خدمت آموزش بزرگ‌سالان بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی در ایران. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور، ۸.
- اورنگی، عبدالمجید؛ قلتاش، عباس؛ شهامت، نادر و یوسلیانی، غلامعلی (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شهر شیراز. رهیافتی نو در مدیریت آموزش، ۲(۵)، ۹۵-۱۱۴.
- بابایی، سحر و توکلی، غلامرضا (۱۳۹۶). احصای عقلانیت‌های پایه در فرایند سیاست‌گذاری عمومی. نشریه سیاست‌گذاری عمومی، ۳(۱)، ۶۳-۷۲.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، تهران: انتشارات آگاه.

1. Self, Peer, Supervisor

2. Transfer-readiness checks

- بخشنده، حسین؛ احمدی، حمیدرضا؛ بهنام، محسن و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۲)، ارزیابی اثربخشی دوره‌های داوری و مربیگری از دیدگاه دانشجویان بر اساس مدل کرک پاتریک. نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۱)، ۲۰۳-۲۶۲.
- پولا، هاربنز (۱۳۹۷). *ارزیابی آموزش و کاربرد در سوادآموزی تابعی*، (عباس بازرگان، مترجم)، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- بیگدلی، داودی؛ کمالی، نقی و انتصار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۷۳-۱۰۰.
- پارسا معین، کوروش و یزدانی، ملیحه (۱۳۹۷). رابطه بین آموزش حین خدمت با کارایی و اثربخشی کارکنان ناجا در شهر تهران، *فصلنامه آموزش در علوم انتظامی*، ۶(۲۲)، ۱۱-۶۰.
- جعفری‌فر، زهره؛ خراسانی، اباصلت و رضایی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۲).
- حاجی میررحیمی، سید داود و مقدس فریمانی، شهرام (۱۳۹۵). بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی از دیدگاه کارشناسان. *دوفصلنامه علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۱۲(۲)، ۲۱۵-۲۳۱.
- خروشی، پوران؛ لیاقت‌دار، محمدجواد و کلیاسی، افسانه (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی آموزش پیش از خدمت معلمان، آموزش معلمان مبتدی و آموزش ضمن خدمت معلمان در ایران و چند کشور جهان. *نظریه و عمل در تربیت معلمان*، ۲(۴)، ۲۵-۵۰.
- دانایی فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۹۲). *استراتژی‌های پژوهش کیفی - نظریه‌پردازی داده‌بنیاد*. تهران: انتشارات اندیشه مدیریت.
- دماوندی، مجید ابراهیم و الزامی، عصمت (۱۳۹۲). بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن. *فصلنامه فناوری آموزش*، ۷(۲).
- دهقانی محمودآبادی، محمدعلی (۱۳۹۳). بررسی موانع و محدودیت‌های آموزش ضمن خدمت در پرستاری. *همایش کشوری آموزش علوم پزشکی*.
- رئوفی مرام، ناجی؛ فرهادی، محمد و جلیلیان، عبدالرحمان (۱۳۹۴). بررسی نقش مشارکت کارکنان در اثربخشی آموزش ضمن خدمت. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱*.
- سعادت‌مند، زهره و محققیان، شهناز (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت مربیان و معلمان. *رهیافتی در مدیریت آموزشی*، ۵(۳)، ۱۹۷-۲۰۵.
- شجاع، کلثوم؛ کرمی، مرتضی؛ آهنچیان، محمدرضا؛ نادى، مجتبی (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۲).
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ صفایی موحد، سعید و فاطمی صفت، علی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۷).
- صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب‌الله و نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۶(۴)، ۱۰۷-۱۳۴.
- ضابط‌پور کردی، حسین؛ بیدختی، علی اکبر امین؛ رضایی، علی محمد؛ صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی موانع و چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی در ایران. *جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی*، ۶(۱۳)، ۲۰۳-۲۳۰.

- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عباسی، طیبه و احمدی، هانیه (۱۳۹۵). توسعه مدلی برای اندازه‌گیری انسجام خطمشی‌های حوزه علوم، تحقیقات و فناوری در ایران. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۳(۲)، ۱۱۷-۱۳۳.
- عرفانی، اشرف و قاسمی، محمد (۱۳۹۵). مروری بر عوامل مؤثر در تدوین، اجرا، ارزیابی و تغییر در خطمشی عمومی. *دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی فرهنگی اجتماعی*.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۶). *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*، تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۶). *تصمیم‌گیری سازمانی و خطمشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات سمت.
- کردان، احمد (۱۳۸۲). تدوین خطمشی آموزش‌های الکترونیکی بر اساس اولویت‌ها و عوامل مؤثر. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۳۳(۱۰)، ۱۱۳-۱۳۰.
- کرمی، مرتضی؛ قبادی، کبری و حدادی، صفیه (۱۳۹۵). ارزیابی اثربخشی به‌کارگیری مدل طراحی آموزشی دیک و کری در آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه. *پژوهش‌های برنامه درسی*، ۶(۱)، ۲۱-۳۸.
- محمدی، زهرا؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ صادقی ضیایی، محمود و هاشم‌نیا، شهرام (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و تعیین رابطه آن‌ها با بهبود عملکرد کارکنان (مورد: سازمان پزشکی قانونی کشور)؛ *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۱)، ۳۱۲.
- وهایی، فرجام؛ یآوری، امیرحسین؛ حسن مرادی، نرگس و نجفی، علیرضا (۱۳۹۸). طراحی الگوی نظام جامع آموزش‌های حین خدمت پلیس حرفه‌ای بر اساس قانون استخدامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در حوزه نظم و امنیت انتظامی. *فصلنامه آموزش در علوم انتظامی*، ۲(۷)، ۱۳۱-۱۵۲.
- یزدانی، فریدون (۱۳۹۳). سنجش اثربخشی نظام آموزش مجازی ضمن خدمت فرهنگیان. *فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، ۵(۲)، ۹۷-۱۲۲.

## References

- Axtell, J. (2016). *Wisdom's workshop: The rise of the modern university*.
- Ayvaz-Tuncel, Z. & Çobanoğlu, F. (2018). In-service teacher training: Problems of the teachers as learners. *International journal of instruction*, 11(4), 159-174.
- Baldwin, T. T., Kevin Ford, J. & Blume, B. D. (2017). The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 17-28.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Burke-Smalley, L. A. (2018). Practice to research: Rapport as key to creating an effective learning environment. *Management Teaching Review*, 3(4), 354-360.
- Carliner, S. (2015). *Training design basics*. Association for Talent Development.

- Cheng, M. I., Dainty, A. & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project- based organization a case study. *International journal performance management*, 56(1), 60-75.
- Davise, C. J. & Hikment, N. (2008). Training as regulation and development: An exploration of the needs of enterprise systems users. *Information & Management*, 45(6), 341-348.
- DeGroff, A. & Cargo, M. (2009). Policy implementation: Implications for evaluation. *New Directions for Evaluation*, (124), 47-60.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and development Journal*, 46(5), 81-84
- Hess, E. D. (2014). *Learn or die: Using science to build a leading-edge learning organization*. Columbia University Press.
- Huhtala, A. & Vesalainen, M. (2017). Challenges in developing in-service teacher training: Lessons learnt from two projects for teachers of Swedish in Finland. *Apples - Journal of Applied Language Studies*, 11(3), 55-79. <https://doi.org/10.17011/apples/urn.201712104584>
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human Resources Management*. Companies. Inc
- Keep, E. & Mayhew, K. (2013). Evaluating the assumptions that underlie training policy. *In Education, Training and the future of work I* (pp. 113-140). Routledge.
- Knill, C. & Tosun, J. (2008). Policy making. *Comparative politics*, 2, 373-388.
- Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. *Engineering economics*, 5 (55), 29-36.
- Morah, E. U. (1996). Obstacles to optimal policy implementation in developing countries. *Third World Planning Review*, 18(1), 79.
- Pont, B. & Viennet, R. (2017). Education policy implementation: A literature review and proposed framework. *OECD Education Working Papers*, (162), 0\_1-62.
- Sahinidis, A.G. & Bouriss, J. (2008). Employee perceived Training effectiveness relationship employee attitudes. *Journal of European Industrial training*, 32(1), 63-76.
- Smith, G.E., Barnes, K.J. & Harris, C. (2014). A learning approach to the ethical organization. *The Learning Organization*, 21(2), 113-125.
- Stufflebeam, D. L., McCormick, C. H., Brinkerhoff, R. O. & Nelson, C. O. (2012). *Conducting educational needs assessments* (Vol. 10). Springer Science & Business Media.
- Thompson, G. & Cook, I. (2014). Education policy-making and time. *Journal of Education Policy*, 29(5), 700-715.
- vanLehn, K. & Chi, M. (2012). Adaptive expertise as acceleration of future learning. *Adaptive technologies for training and education*, 28-45
- Yıldırım, Ö., Kurşun, E. & Göktaş, Y. (2015). The factors affecting the quality of in-service training on information and communication technologies. *Education and Science*, 40(178).
- Zhang, Y., Xiang, T., Hospedales, T. M. & Lu, H. (2018). Deep mutual learning. *In Proceedings of the IEEE conference on computer vision and pattern recognition* (pp. 4320-4328).