

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام آموزش مدیران و کارکنان براساس ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین

داود قراخانی^۱

چکیده

مطالعه حاضر با تمرکز بر مفهوم پیاده‌سازی نظام آموزش، عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام آموزش با تأکید بر دانش کارکنان براساس ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین را شناسایی نموده است. این تحقیق براساس هدف کاربردی و براساس ماهیت پژوهشی مطالعه‌ای موردی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگانی با سابقه کاری و تحصیلی بالا در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین متشکل از ۱۵ نفر می‌باشد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار EXPERT CHOICE مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان دادند که در میان عوامل اصلی به ترتیب: عوامل مالی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی، امکانات و ابزارهای آموزشی، برنامه‌ریزی و اهداف آموزشی، ویژگی‌ها و اهداف سازمانی، محتوای برنامه، ویژگی‌های مدرس، ویژگی‌های آموزش و ویژگی‌های فراگیران، بیشترین وزن و اهمیت را به خود اختصاص دادند. همچنین در میان شاخص‌های شناسایی شده، مدیریت منابع مالی، سودآوری، مدیریت تغییر سازمانی، مدرک گرایی، فرهنگ یادگیری و توسعه، ارزشیابی و پایش آموزش، طراحی آموزشی و اصول یادگیری، آمادگی مالی سازمان برای برگزاری دوره، پیش‌بینی شرایط و امکانات اجرایی دروس و مستندسازی فرایندها و رویه‌ها، ده عامل مهم و اصلی در زمینه اثرگذاری بر توسعه نظام آموزشی مؤثر در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین شناسایی گردید.

کلمات کلیدی: نظام آموزش، اداره کل تأمین اجتماعی، قانون مدیریت خدمات کشوری.

مقدمه

^۱ - استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران davoodgharakhany@yahoo.com

در جهان پر تغییر و تحول امروز، مقوله آموزش و توسعه منابع انسانی، نقش مؤثری را در ایجاد این تغییرات ایفا می‌نماید. از این‌رو، عصر حاضر را به‌عنوان «عصر آموزش» یاد می‌کنند. آموزش، نوعی از سرمایه‌گذاری تلقی می‌شود که به توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... منتهی می‌شود. امروزه تغییرات سریع علم و فناوری در همه سازمان‌های اثرگذار است و غفلت از آن باعث سقوط سریع سازمان می‌شود. سازمان‌ها از ارکان مهمی از قبیل: ساختار، نیروی انسانی یا کنشگران، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران نیروی انسانی مهم‌ترین رکن در این بین است؛ زیرا کارایی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفی و ستادی است. از آنجایی که حدود ۷۰٪ از منابع و سرمایه‌های سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد؛ از این‌رو، تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. باتوجه به نکات بیان شده، این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند.

امروزه باتوجه به دلایلی چون: شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها، پیشرفت روزافزون تکنولوژی، پیچیدگی سازمان به‌دلیل ماشینی شدن، تغییر شغل یا جابه‌جایی شغل، اصلاح عملکرد شغلی، نیازهای تخصصی و حرفه‌ای انسانی، نیازهای آموزشی کارکنان نیز به‌طور پیوسته در حال تغییر بوده و روزبه‌روز بر اهمیت اثربخش بودن آن افزوده می‌شود. اما هدف اصلی آموزش نیز ارتقای سطح دانش و مهارت‌های شغلی متناسب با وظایف محوله به ایشان می‌باشد. از این‌رو، بررسی و شناسایی علل و عواملی که بتوانند اثربخشی آموزش‌های سازمانی را به‌منظور ایجاد تناسب میان دانش کارکنان و مسائل شغلی ایشان تحت تأثیر خود قرار دهند می‌تواند سازمان‌ها را در جهت توسعه کیفی نظامات آموزشی خود در راستای ارتقای مؤثر دانش و مهارت‌های کارکنان یاری رساند.

به‌واقع در این مطالعه، پژوهشگر ضمن صحنه نهادن به نیاز آموزشی پیوسته کارکنان، به دنبال علل و عواملی خواهد بود که می‌توانند اثربخشی سیستم آموزشی اداره کل تأمین اجتماعی را در راستای توسعه هماهنگی میان دانش و وظایف شغلی کارکنان ارتقاء بخشند. از این‌رو، سؤال اصلی که در این مطالعه پژوهشگر به دنبال پاسخ آن خواهد بود به شکل زیر مطرح می‌گردد: بر اساس ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، چه عواملی بر نظام آموزشی اداره کل تأمین اجتماعی قزوین در زمینه متناسب‌سازی دانش و وظائف شغلی کارکنان اثرگذار خواهند بود؟ اولویت‌بندی این عوامل به چه صورتی خواهد بود؟

ادبیات تحقیق

نظام آموزشی

نظام آموزشی، یک مجموعه پیچیده و به هم وابسته است که در آن اجزای متشکل و زیرنظام‌ها به‌گونه‌ای سازمان‌یافته‌اند تا در اثر تعامل مداوم، هدف‌های از پیش تعیین‌شده را تحقق بخشند (فاطمی امین و فولادی، ۱۳۸۸).

دانش کارکنان

دانش شغلی شامل دانش و مهارت‌هایی است که کارکنان برای انجام وظایف روزانه خود به آن نیاز دارند و بدون در اختیار داشتن آن قادر نخواهند بود در حوزه فعالیت‌های خود، اقدامات اثربخش داشته باشند. دانش شغلی یکی از مهم‌ترین اجزای سرمایه انسانی محسوب می‌شود. افراد از طریق آموزش‌های کاری و یادگیری از تجربیات گذشته خود و همکارانشان می‌توانند این بخش از دانش خود را توسعه دهند و از آن برای انجام بهتر وظایف خود بهره ببرند (آرگوت و همکاران، ۲۰۰۳).

آموزش کارکنان

در حال حاضر، آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است. این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم‌عمر اطلاعات نامیده‌اند؛ یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می‌گردد. حدود نیمی از مشاغل که امروز در بسیاری از کشورها می‌بینیم در پنجاه سال پیش، وجود نداشته است. تغییر چند باره فعالیت حرفه‌ای در طول عمر کاری، برای مردم روز به روز عادی‌تر می‌شود. این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد، دیگر بسیار ضعیف، یا به کلی محال است. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد.

اصل ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری: سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.

سؤالات تحقیق

- چه عواملی بر پیاده‌سازی نظام آموزش با تأکید بر دانش کارکنان بر اساس ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین تأثیر دارند؟
- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام آموزش با تأکید بر دانش کارکنان بر اساس ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین چگونه است؟

۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی می‌باشد. در این پژوهش پژوهشگر به دنبال شناسایی و اولویت‌گذاری به شاخص‌ها و عوامل اثرگذار بر نظام آموزشی سازمان با تأکید بر دانش کارکنان می‌باشد. این تحقیق از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق جهت شناسایی عوامل اثرگذار بر نظام آموزشی به منظور ارتقای سطح دانش در کارکنان از مصاحبه با خبرگان و همچنین تکنیک دلفی استفاده شد. همچنین، پرسشنامه استاندارد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی نیز جهت وزن‌دهی به شاخص‌ها و عوامل شناسایی و تأییدشده مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

از آنجایی که در مطالعه حاضر پژوهشگر به دنبال شناسایی علل و عوامل اثرگذار بر (طراحی) نظام آموزشی مؤثر در زمینه توسعه تناسب میان دانش کارکنان و وظایف شغلی ایشان است، جامعه آماری مطالعه متشکل از مدیران رده‌بالا در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین با سابقه حضور و فعالیت در واحد منابع انسانی این ارگان می‌باشد. در این زمینه ۱۲ مدیر واجد شرایط شناسایی گردیدند.

روش‌ها تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از گردآوری داده‌های مورد نظر از طرق مصاحبه با خبرگان و غربال و تأیید این شاخص‌ها و عوامل اثرگذار بر نظام آموزشی در راستای متناسب‌سازی بین دانش و وظایف شغلی کارکنان و دسته‌بندی آن‌ها، با استفاده از پرسشنامه خبرگان در روش دلفی، از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی یا AHP و مبتنی بر ساختار سلسله مراتبی، عوامل و شاخص‌های مربوط به هر کدام از عوامل دسته‌بندی شده، وزن‌دهی شده و عوامل مؤثر بر نظام آموزشی در راستای توسعه تناسب میان دانش و وظایف شغلی رتبه‌بندی گردید. همچنین به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار EXPERT CHOICE استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مطابق با آن‌چه محاسبه شده است، نخست درجه بزرگی مربوط به هر شاخص نسبت به دیگر شاخص‌ها محاسبه گردید و سپس کوچکترین درجه بزرگی به عنوان وزن شاخص انتخاب شد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، به ترتیب: عوامل مالی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی، امکانات و ابزارهای آموزشی، برنامه‌ریزی و اهداف آموزشی، ویژگی‌ها و اهداف سازمانی، محتوای برنامه، ویژگی‌های مدرس، ویژگی‌های آموزش و ویژگی‌های فراگیران، بیشترین وزن و اهمیت را به خود اختصاص دادند. به واقع در حالتی کلی، در میان عوامل کلی، این عوامل مالی سازمان و واحدهای آن است که بیشترین اثر را بر توسعه مؤثر آموزش در سازمان تحت مطالعه دارد. همچنین، مبتنی بر اوزان نهایی شناسایی شده، اوزان نهایی ۴۹ شاخص در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱. وزن‌دهی نهایی شاخص‌ها

عوامل	وزن نهایی	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن نهایی
ویژگی‌ها و اهداف سازمانی	۰,۱۴۶	زیرساخت فن‌آوری	۰,۱۹۰	۰,۰۲۸
		پایبندی شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی	۰,۲۰۷	۰,۰۳۰
		مهارت توانمندسازی	۰,۲۰۶	۰,۰۳۰
		قوانین و مقررات آموزشی و استانداردها	۰,۲۰۵	۰,۰۲۹
		ارتباط نظام دار میان سازمان و مؤسسات آموزشی	۰,۱۸۹	۰,۰۲۸
		ارائه بازخورد در حداقل زمان به کارکنان	۰,۰۰۱	۰,۰۰۱
		ساختار نظام آموزشی و فرایند آموزش	۰,۰۰۲	۰,۰۰۱
عوامل مدیریتی	۰,۱۶۷	ارزشیابی و پایش آموزش	۰,۲۷۶	۰,۰۴۶
		تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان	۰,۱۹۹	۰,۰۳۳
		شیوه‌های تقویت انگیزه	۰,۲۴۵	۰,۰۴۱
		مدیریت تغییر سازمانی	۰,۲۸۰	۰,۰۴۷
برنامه‌ریزی و اهداف آموزشی	۰,۱۶۵	استراتژی آموزش و توسعه	۰,۲۲۰	۰,۰۳۶
		طراحی آموزشی و اصول یادگیری	۰,۲۶۴	۰,۰۴۴
		پیش‌بینی شرایط و امکانات اجرایی دروس	۰,۲۶۱	۰,۰۴۳
		مستندسازی فرایندها و رویه‌ها	۰,۲۵۴	۰,۰۴۲
		کاربرد نیازسنجی و مطالعه علمی دقیق نیازهای آموزشی	۰,۰۰۱	۰,۰۰۱
عوامل فرهنگی	۰,۱۶۹	فرهنگ یادگیری و توسعه	۰,۲۷۱	۰,۰۴۶
		مدیرک‌گرایی	۰,۲۷۷	۰,۰۴۷
		روشن بودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت	۰,۲۱۶	۰,۰۳۷
		فرهنگ اجتماعی	۰,۲۳۷	۰,۰۴۰
امکانات و	۰,۱۶۷	وعده‌های غذایی بین دوره‌ها	۰,۱۸۷	۰,۰۳۱

ابزارهای آموزشی		دسترسی به فناوری های مناسب	۰,۱۹۸	۰,۰۳۳
		مناسب بودن امکانات سخت افزاری	۰,۱۸۹	۰,۰۳۲
		مناسب بودن امکانات نرم افزاری	۰,۲۱۲	۰,۰۳۵
		محل برگزاری دوره های آموزشی	۰,۲۱۴	۰,۰۳۶
ویژگی های آموزش	۰,۰۰۲	تشویق و ترغیب فراگیران	۰,۲۰۵	۰,۰۰۴
		دریافت و ارائه بازخورد	۰,۲۰۹	۰,۰۰۴
		شیوه های آموزشی گروهی و اجتماعات یادگیری	۰,۱۸۸	۰,۰۰۴
		هماهنگی میان انواع آموزش های ضمن خدمت	۰,۱۸۱	۰,۰۰۳
		استاندارد بودن آموزش های غیر حضوری	۰,۰۰۲	۰,۰۰۰۱
		ارزش آموزش برای سازمان	۰,۲۱۴	۰,۰۰۵
محتوای برنامه	۰,۰۰۵	کیفیت محتوا	۰,۳۰۵	۰,۰۰۲
		اعتبار محتوایی درک شده توسط فراگیر	۰,۱۷۹	۰,۰۰۱
		انعطاف پذیری محتوای آموزشی	۰,۲۵۷	۰,۰۰۲
		تازگی و جدید بودن مطالب	۰,۲۶۰	۰,۰۰۲
ویژگی های فراگیران	۰,۰۰۱	تحصیلات قبلی	۰,۲۰۵	۰,۰۰۲
		انگیزش در فراگیران	۰,۲۰۱	۰,۰۰۲
		آمادگی یادگیرنده	۰,۲۰۵	۰,۰۰۲
		ظرفیت فرد برای انتقال	۰,۱۷۹	۰,۰۰۱۸
		مهارت های حل مساله	۰,۲۰۸	۰,۰۰۲
		توانایی های فرد	۰,۰۰۱	-
ویژگی های مدرس	۰,۰۰۲	مقدار مهارت های رایانه ای و اینترنتی مدرس	۰,۱۹۹	۰,۰۰۳
		نحوه برخورد و تطبیق ایشان با فراگیران	۰,۲۰۲	۰,۰۰۳
		مدیریت کلاس	۰,۲۳۰	۰,۰۰۴
		نگرش مدرس	۰,۱۹۶	۰,۰۰۳
		علاقه ارائه کنندگان	۰,۱۷۲	۰,۰۰۲
عوامل مالی	۰,۱۷۶	آمادگی مالی سازمان برای برگزاری دوره	۰,۲۴۳	۰,۰۴۳
		سودآوری	۰,۳۴۹	۰,۰۶۱
		نظام مدیریت منابع مالی	۰,۴۰۸	۰,۰۷۲

بحث و نتیجه گیری

با استفاده از ادبیات تحقیق مشخص شد که ده دسته از عوامل هستند که بر پیاده سازی نظام آموزشی در اداره کل تأمین اجتماعی قزوین اثرگذار می باشند. این ده دسته عبارت اند از: ویژگی ها و اهداف سازمانی، عوامل مدیریتی، برنامه ریزی و اهداف آموزشی، عوامل فرهنگی، امکانات و ابزارهای آموزشی، ویژگی های آموزش، محتوای برنامه، ویژگی های فراگیران، ویژگی های مدرس و عوامل مالی. سپس به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی سهم هر عامل یا معیار را در مدل مشخص نمودیم. پس از محاسبه جدول نرمالیزه مشاهده گردید که عوامل اثرگذار بر پیاده سازی نظام آموزش به ترتیب اولویت عبارت اند از: عوامل مالی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی، امکانات و ابزارهای آموزشی، برنامه ریزی و اهداف آموزشی، ویژگی ها و اهداف سازمانی، محتوای برنامه، ویژگی های مدرس، ویژگی های آموزش و ویژگی های فراگیران. بنابراین مشاهده می شود که عوامل مالی دارای بیشترین اهمیت و ویژگی های فراگیران دارای کمترین اهمیت در

این زمینه می‌باشند. بر همین اساس مدیران اداره کل تأمین اجتماعی می‌بایست جهت پیاده‌سازی نظام آموزشی در این سازمان، توجه بیشتری به تقویت شاخص‌های مالی داشته باشند.

پس از رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام آموزشی، به کمک بهره‌گیری از نظرات خبرگان (نظرسنجی و مصاحبه)، شاخص‌های هر یک از این عوامل شناسایی شدند و با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی و نرمالیزه شدن، رتبه‌بندی شدند. در این بخش به بررسی این عوامل و شاخص‌ها و مقایسه نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود.

شاخص‌های ویژگی‌ها و اهداف سازمانی عبارت‌اند از: زیرساخت فناوری، پایبندی شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مهارت توانمندسازی، قوانین و مقررات آموزشی و استانداردها، ارتباط نظام‌دار میان سازمان و مؤسسات آموزشی، ارائه بازخورد در حداقل زمان به کارکنان و ساختار نظام آموزشی و فرایند آموزش که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان اداره کل تأمین اجتماعی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجمیع شده قرار گرفت. از این عامل به‌عنوان مبنایی برای مقایسه ویژگی‌ها و اهداف سازمانی به‌منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی اداره کل تأمین اجتماعی استفاده شده است.

به‌عبارتی وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین‌شده و در نهایت به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله‌مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها مشاهده گردید که به ترتیب، پایبندی شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی بیشترین و ارائه بازخورد در حداقل زمان به کارکنان کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌های اهداف سازمانی هستند. به طور کلی، اولویت‌بندی این شاخص‌ها به این صورت است: پایبندی شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مهارت توانمندسازی، قوانین و مقررات آموزشی و استانداردها، زیرساخت فناوری، ارتباط نظام‌دار میان سازمان و مؤسسات آموزشی، ساختار نظام آموزشی و فرایند آموزش و ارائه بازخورد در حداقل زمان به کارکنان. نتایج تحقیق، صمدی و همکاران (۱۳۸۹)، جعفری (۱۳۸۹) و ابراهیم‌پور (۱۳۸۷) حاکی از این است که برخی شاخص‌های شناسایی‌شده در این بخش بر پیاده‌سازی نظام آموزشی تأثیر معناداری دارند.

شاخص‌های عوامل مدیریتی عبارت‌اند از: ارزشیابی و پایش آموزش، تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان، شیوه‌های تقویت انگیزه و مدیریت تغییر سازمانی که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده‌سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجمیع شده قرار گرفت. از این عامل، به عنوان مبنایی برای مقایسه شیوه‌های مدیریت به‌منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده است و در نهایت به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله‌مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردیده است. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها نتایج اوزان نهایی حاکی از آن بود که اولویت‌بندی این شاخص‌ها به این صورت است: مدیریت تغییر سازمانی، ارزشیابی و پایش آموزش، شیوه‌های تقویت انگیزه و تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان. هم‌راستا با نتیجه این پژوهش می‌توان به یافته‌های پژوهش‌های عموزاد و همکاران (۱۳۹۴)، نوه ابراهیم و مجیدی (۱۳۹۳)، سینیایی فر و سعادت‌مند (۱۳۸۸) و جعفری (۱۳۸۹)، اشاره کرد.

شاخص‌های برنامه‌ریزی و اهداف آموزشی عبارت‌اند از: استراتژی آموزش و توسعه، طراحی آموزشی و اصول یادگیری، پیش‌بینی شرایط و امکانات اجرایی دروس، مستندسازی فرایندها و رویه‌ها و کاربرد نیازسنجی و مطالعه علمی دقیق نیازهای آموزشی که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده‌سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجمیع شده قرار گرفت. از این عامل به‌عنوان مبنایی برای مقایسه رویه‌ها و عملکرد آموزش

کارکنان به منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای موردنظر تعیین شده و در نهایت به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله‌مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها مشاهده گردید که به ترتیب، طراحی آموزشی و اصول یادگیری بیشترین و کاربرد نیازسنجی و مطالعه علمی دقیق نیازهای آموزشی کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌های برنامه‌ریزی و اهداف آموزشی هستند. به طور کلی، اولویت‌بندی این شاخص‌ها به این صورت است: طراحی آموزشی و اصول یادگیری، پیش‌بینی شرایط و امکانات اجرایی دروس، مستندسازی فرایندها و رویه‌ها، استراتژی آموزش و توسعه و کاربرد نیازسنجی و مطالعه علمی دقیق نیازهای آموزشی. نتایج تحقیق صمدی و همکاران (۱۳۸۹)، صباغیان (۱۳۸۷)، نیز تا حدودی مشابه و هم‌راستا با نتیجه این پژوهش می‌باشند. شاخص‌های عوامل فرهنگی عبارت‌اند از: رویکرد فرهنگ یادگیری و توسعه، مدرک‌گرایی، روشن بودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت و فرهنگ اجتماعی که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده‌سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجمیع شده قرار گرفت. از این عامل به‌عنوان مبنایی برای مقایسه رویکردهای فرهنگی اداره کل تأمین اجتماعی به‌منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله‌مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها مشاهده گردید که به ترتیب، مدرک‌گرایی و روشن بودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌های عوامل فرهنگی هستند. به طور کلی، اولویت‌بندی این شاخص‌ها به این صورت است: مدرک‌گرایی، فرهنگ یادگیری و توسعه، فرهنگ اجتماعی و روشن بودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت. نتایج تحقیق خیراندیش (۱۳۹۳)، عموزاد و همکاران (۱۳۹۴) و جعفری (۱۳۸۹) نیز حاکی از این است که گرایش‌های فرهنگی بر پیاده‌سازی نظام آموزشی در سازمان‌ها تأثیر معناداری دارند.

شاخص‌های امکانات و ابزارهای آموزشی عبارت‌اند از: وعده‌های غذایی بین دوره‌ها، دسترسی به فناوری‌های مناسب، مناسب بودن امکانات سخت‌افزاری، مناسب بودن امکانات نرم‌افزاری و محل برگزاری دوره‌های آموزشی که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجمیع شده قرار گرفت. از این عامل به‌عنوان مبنایی برای مقایسه انواع امکانات و ابزارهای آموزشی به‌منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت، به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله‌مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه، جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها مشاهده گردید که به ترتیب، محل برگزاری دوره‌های آموزشی بیشترین و وعده‌های غذایی بین دوره‌ها کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌های امکانات و ابزارهای آموزشی هستند و سایر شاخص‌ها به ترتیب اهمیت، مناسب بودن امکانات نرم‌افزاری، دسترسی به فناوری‌های مناسب و مناسب بودن امکانات سخت‌افزاری، در بین آن‌ها قرار دارند. در این رابطه می‌توان به یافته‌های حاصل از پژوهش خیراندیش (۱۳۹۳)، اشاره کرد که نتایجی مشابه با نتیجه این پژوهش را نشان دادند.

شاخص‌های ویژگی‌های آموزش عبارت‌اند از: تشویق و ترغیب فراگیران، دریافت و ارائه بازخورد، شیوه‌های آموزشی گروهی و اجتماعات یادگیری، هماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت و استاندارد بودن آموزش‌های غیرحضوری که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده‌سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول

مقایسات زوجی تجميع شده قرار گرفت. از این عامل به عنوان مبنایی برای مقایسه عملکرد و رویه های آموزشی به منظور تعیین وزن شاخص های تأثیرگذار بر پیاده سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت، به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردیده است. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن های مربوط به شاخص ها مشاهده گردید که به ترتیب، ارزش آموزش برای سازمان بیشترین و استاندارد بودن آموزش های غیرحضوری کم اهمیت ترین شاخص های ویژگی های آموزش هستند و سایر شاخص ها به ترتیب اهمیت: دریافت و ارائه بازخورد، تشویق و ترغیب فراگیران، شیوه های آموزشی گروهی و اجتماعات یادگیری و هماهنگی میان انواع آموزش های ضمن خدمت، در بین آنها قرار دارند. هم راستا با نتیجه این پژوهش می توان به یافته های پژوهش نوه ابراهیم و مجیدی (۱۳۹۳)، ابراهیم پور (۱۳۸۷)، و شکرزاده و همکاران (۱۳۹۱)، اشاره کرد.

شاخص های محتوای برنامه عبارت اند از: کیفیت محتوا، اعتبار محتوایی درک شده توسط فراگیر، انعطاف پذیری محتوای آموزشی و تازگی و جدید بودن مطالب که درجه اهمیت هر یک از آنها با بهره گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجميع شده قرار گرفت. از این عامل به عنوان مبنایی برای مقایسه کیفیت محتوا به منظور تعیین وزن شاخص های تأثیرگذار بر پیاده سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت، به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن های مربوط به شاخص ها مشاهده گردید که به ترتیب: کیفیت محتوا بیشترین و اعتبار محتوایی درک شده توسط فراگیر کم اهمیت ترین شاخص های محتوای برنامه هستند و دو شاخص تازگی و جدید بودن مطالب و انعطاف پذیری محتوای آموزشی، به ترتیب، از نظر اهمیت بین دو شاخص مذکور قرار دارند. خیراندیش (۱۳۹۳) و خصالی و همکاران (۱۳۹۱)، نتایجی مشابه با نتیجه این پژوهش را در خصوص اثرگذاری محتوای برنامه های آموزشی بر پیاده سازی نظام آموزشی نشان دادند.

شاخص های ویژگی های فراگیران عبارت اند از: تحصیلات قبلی، انگیزش در فراگیران، آمادگی یادگیرنده، ظرفیت فرد برای انتقال، مهارت های حل مسئله و توانایی های فرد که درجه اهمیت هر یک از آنها با بهره گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجميع شده قرار گرفت. از این عامل به عنوان مبنایی برای مقایسه ویژگی های شخصی کارکنان به عنوان یادگیرنده به منظور تعیین وزن شاخص های تأثیرگذار بر پیاده سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن های مربوط به شاخص ها مشاهده گردید که به طور کلی اولویت بندی این شاخص ها به این صورت است: مهارت های حل مسئله، تحصیلات قبلی، آمادگی یادگیرنده، انگیزش در فراگیران، ظرفیت فرد برای انتقال و توانایی های فرد. هم راستا با نتیجه این تحقیق، می توان به پژوهش یحیی و گو (۲۰۰۲)، خیراندیش (۱۳۹۳) و خراسانی و همکاران (۱۳۹۴)، اشاره کرد که حاکی از تأثیرگذاری شاخص های شناسایی شده در این بخش بر پیاده سازی نظام آموزشی در سازمان بود.

شاخص های ویژگی های مدرس عبارت اند از: مقدار مهارت های رایانه ای و اینترنتی مدرس، نحوه برخورد و تطبیق ایشان با فراگیران، مدیریت کلاس، نگرش مدرس و علاقه ارائه کنندگان که درجه اهمیت هر یک از آنها با بهره گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجميع شده قرار گرفت. از این

عامل، به عنوان مبنایی برای مقایسه ویژگی‌های مدرس به منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت، به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها مشاهده گردید که به طور کلی، اولویت‌بندی این شاخص‌ها به این صورت است: مدیریت کلاس، نحوه برخورد و تطبیق ایشان با فراگیران، مقدار مهارت‌های رایانه‌ای و اینترنتی مدرس، نگرش مدرس و علاقه ارائه‌کنندگان. هم‌راستا با نتیجه این تحقیق، می‌توان به یافته‌های پژوهش اورنگی (۱۳۹۱)، خصالی و همکاران (۱۳۹۱) و سان، تسای، فینگر، چن و یه (۲۰۰۶)، اشاره کرد که حاکی از تأثیرگذاری شاخص‌های شناسایی شده در این بخش بر پیاده‌سازی نظام آموزشی در سازمان بود.

شاخص‌های عوامل مالی عبارت‌اند از: آمادگی مالی سازمان برای برگزاری دوره، سودآوری، و نظام مدیریت منابع مالی که درجه اهمیت هر یک از آن‌ها با بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و خبرگان پیاده‌سازی نظام آموزشی مشخص شد و در جدول مقایسات زوجی تجمیع شده قرار گرفت. از این عامل، به عنوان مبنایی برای مقایسه انواع عوامل مالی مربوط به سودآوری و هزینه‌ها به منظور تعیین وزن شاخص‌های تأثیرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی استفاده شده است. به عبارتی، وزن و جایگاه هر شاخص بر اساس معیارهای مورد نظر تعیین شده و در نهایت، به کمک روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی سهم هر شاخص در مدل مشخص گردید. پس از محاسبه جدول نرمالیزه و وزن‌های مربوط به شاخص‌ها مشاهده گردید که به طور کلی اولویت‌بندی این شاخص‌ها به این صورت است: نظام مدیریت منابع مالی، سودآوری و آمادگی مالی سازمان برای برگزاری دوره. هم‌راستا با نتیجه این تحقیق، می‌توان به پژوهش صمدیو همکاران (۱۳۸۹)، مرادی و همکاران (۱۳۹۳) و خیراندیش (۱۳۹۳)، اشاره کرد که حاکی از تأثیرگذاری شاخص‌های شناسایی شده در این بخش بر پیاده‌سازی نظام آموزشی در سازمان بود.

پس از تعیین اولویت‌بندی عوامل و شاخص‌های آن‌ها در این مرحله نوبت اولویت‌بندی نهایی شاخص‌ها می‌رسد. محاسبه وزن‌های مربوط به اولویت‌بندی نهایی شاخص‌ها نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌های اثرگذار بر پیاده‌سازی نظام آموزشی با تأکید بر دانش کارکنان در اداره کل تأمین اجتماعی که مبتنی بر نظرات خبرگان، وزن بیشتر از ۰/۰۵ را کسب کرده‌اند به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: نظام مدیریت منابع مالی و سودآوری که شاخص‌های مربوط به عوامل مالی می‌باشند. در واقع، نظام مدیریت منابع مالی با ثبت اسناد مالی، طبقه‌بندی آن‌ها و ارائه گزارش‌های عملکرد مالی در یک ساختار نظام‌مند، اطلاعات مطلوبی جهت تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزی و نیز پیاده‌سازی نظام آموزشی مناسب در سازمان پدید می‌آورد. از طرفی، سودآوری نسبی در سازمان تأمین اجتماعی، نقاط قوت و ضعف این سازمان را منعکس می‌کند و میزان آن تحت تأثیر تصمیمات عملیاتی این سازمان می‌باشد، لذا میزان آن، اطلاعات مفیدی درباره، عملکرد سازمان در بخش‌های مختلف و نیازهای آموزشی این بخش‌ها در اختیار مدیران اداره کل تأمین اجتماعی قرار می‌دهد.

فهرست منابع

۱. خراسانی، الف و دوستی، ه. (۱۳۹۰)؛ «ارزیابی میزان رضایت و اهمیت عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش‌های الکترونیکی از دیدگاه کارکنان (مطالعه موردی: بانک سامان)»، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۱(۴): ۳۷-۵۸.
 ۲. سعادت‌مند، زهره و شهناز محقیان (۱۳۹۳)؛ «عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت مربیان و معلمان»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۹: ۱۹۷-۲۰۵.
 ۳. شکرزاده، صادق؛ صباغیان، زهرا و پرداخت‌چی، محمدحسن (۱۳۹۱)؛ «رابطه بین شیوه‌های آموزش کارکنان با فرایندهای مدیریت دانش سازمانی: در صنعت هسته‌ای»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۲، ص. ۱۱۳-۱۲۸.
 ۴. عموزاد؛ محمد، قهرمانی؛ محمد، خراسانی؛ اباضلت و فراستخواه؛ مقصود. (۱۳۹۴)؛ «بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمانهای ایرانی (مطالعه وضعیت موجود)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶: ۷۳-۲۵.
 ۵. فاطمی امین، زینب و مجید فولادیان (۱۳۸۸)؛ «نظام آموزشی و بازدهی آموزشی (مطالعه تطبیقی ۷۰ کشور جهان)»، راهبرد فرهنگ، شماره ۷، ص. ۱۰۴-۱۳۰.
 ۶. نوه ابراهیم، ع. و د. مجیدی (۱۳۹۳)؛ «ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس»، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷: ۹۵-۱۱۸.
1. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49, 571-582.
 2. Tai, W.T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees training effectiveness. *Personnel Review*, Vol. 35 Issue: 1, pp.51-65.