

تأثیر آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت در عملکرد مدیریت مدیران شرکت

اگزوز خودرو خراسان (یک مطالعه کیفی)

وحید پورشهابی^۱، سید مهدی رضوی^۲، حسین شهرکی^۳

استادیار گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۱۲/۰۱

تاریخ بازنگری ۱۴۰۲/۱۱/۰۹

تاریخ ارسال ۱۴۰۲/۱۱/۰۵

The effect of effective trainings and at the same time management performance of managers of Khorasan Exhaust Company (Qualitative study)

Vahid Pourshahabi¹, Seyed Mahdi Razavi², Hossein Shahraki³

Assistant Professor, Department of Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

Doctoral student of Management Department, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

Doctoral student of Management Department, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

Abstract

The role of human resources has been focused on organizational standards in recent years and is currently on the strategy of increasing the organization's performance. Management performance is one of the most important strategies to improve the performance of organizations. Improving the performance of a manager in the organization, achieving goals in an effective and permanent way. It increases the performance of employees and the entire organization and the productivity and efficiency of the organization. On the other hand, the managers of organizational units have to think about the position and success of their organization, and one of the options to increase the scientific growth of the organization is the attendance of employees in in-service training courses. Supervisors believe that in-service training courses can develop knowledge and skill capabilities and appropriate attitude in employees, the quality and quantity of training courses, the lack of codified mechanisms including succession and organizational support as background conditions, management based on merit, internal motivations and organizational justice. As conditions for intervention and empowerment of managers, review of goals and processes and improvement of managers' performance were also identified as strategic categories, and finally, improvement of management quality and improvement of organization's performance were identified as consequence categories.

Keywords: in-service training, management performance, training, grounded theory

چکیده

بحران‌های اقتصادی بزرگ می‌توانند خواسته‌ها و نیازهای موجود مشتریان را مختل کنند. در این مطالعه یک تحلیل بیبلیومتریک برای شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار مصرف‌کنندگان در رکود بازار انجام شد. برای به دست آوردن داده‌ها و یافتن شکاف تحقیقاتی از ادبیات، مقالات منتشر شده در پایگاه داده Web of Science بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۲۴ در این زمینه انتخاب شدند. روش بررسی بیبلیومتریک سیستماتیک با نرم‌افزار VOSviewer و زبان برنامه‌نویسی R انجام شد. در بخش تحلیل عملکرد، مقالات پراستناد، نویسندگان سازنده و کشورها شناسایی شدند. شش خوشه اصلی در بخش تجزیه و تحلیل هم‌رخدادی واژگان شناسایی شد. که شامل: خوشه (۱) بهبود وضعیت خرید مصرف‌کننده و توسعه کسب و کارها، خوشه (۲) وضعیت استخدام و ترس از بیکاری، خوشه (۳) مدیریت عملکرد محصولات در دوران رکود، خوشه (۴) مدل‌های کسب و کار روابط با مشتریان، خوشه (۵) اعتماد و رضایت مشتریان در دوران رکود، خوشه (۶) پیش‌بینی مصرف و تاب‌آوری اجتماعی دوران رکود می‌باشند.

کلیدواژه: بیبلیومتریک، رکود بازار، استراتژی بازاریابی، بازاریابی

۱. مقدمه

اولین روز تجربه کاری می‌تواند برای هر مدیر نیز یک تجربه دلهره‌آور و پر از استرس باشد چون باید فرد خودش را با شیوه کاری نو و همکاران جدید خود هماهنگ کند. چند هفته و چند ماه اول کار در سازمان نیز اهمیت زیادی دارد. مسأله آموزش مدیران تازه کار مجموعه از اهمیت فوق‌العاده برخوردار است، چرا که کار این گروه نقش مهمی در آینده شرکت و به تبع آن افزایش بازده و کاهش ستاده را دارند. با توصیه‌ها و آموزش‌های مناسب، عضو جدید می‌تواند جایگاه خود را به سرعت پیدا نموده و تأثیر مثبت و با ارزشی بر عملکرد خود بگذارد. در کشور ما نیز به خصوص در دو دهه اخیر توجه به امر آموزش از توجه قابل ملاحظه‌ای برخوردار گردیده است. دیگر نمی‌توان به مدرک دانشگاهی که فرد در ابتدای فعالیت با آن وارد محیط شغلی خود می‌شود، اکتفا کرد. بلکه باید در تمام طول دوره فعالیت فرد در سازمان، وی را با انواع آموزش‌های بدو خدمت و ضمن خدمت و دوره‌های شغلی متناسب با فعالیتش درگیر و وی را در این زمینه غنی کرد تا بتوان از این طریق در جهت افزایش کیفیت خدمات ارائه شده از آن سازمان، گام برداشت و این همان هدف مشترک تمام سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی داخل و خارج کشور به شمار می‌رود (نیک نامی و همکاران، ۱۳۹۵). از سویی در دهه‌های اخیر، گام‌های بلندی برای هماهنگ‌سازی و ایجاد انسجام در زیر سیستم‌های منابع انسانی برداشته شده است. یکی از این اقدامات حرکت به سمت طراحی و تدوین الگوهای قابلیت به عنوان مبنای توسعه کارکنان و مبنای هماهنگی میان واحدهای آموزش برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین و سایر بخش‌ها و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است انصاری (فیلیپس و همکاران^۱، ۲۰۱۹). امروزه بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند که کلید پیروزی در رقابت توانایی نیروی کار آنهاست. با وجود این ممکن است

یک سازمان دریابد که تعیین توانایی‌های حیاتی کارکنان برای حصول به موفقیت دشوار است رفتارهای ضروری برای عملکرد مؤثر از یک سازمان به سازمان دیگر و از نقشی به نقش دیگر بسیار متفاوت است (ویتاکر و همکاران^۲، ۲۰۲۱). بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها از مدل‌های قابلیت به منظور شناسایی مهارت‌ها، دانش ویژگی‌های فردی اساسی مورد نیاز برای عملکرد موفقیت‌آمیز در شغل و اطمینان از تمرکز نظام‌های منابع انسانی بر توسعه نیروی انسانی استفاده نموده‌اند (سامباستیوان مورالی، ۲۰۱۲). بر همین مبنا هدف از انجام این پژوهش شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و میزان تأثیرگذاری آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت در عملکرد مدیریت به روش نئوری زمینه‌ای می‌باشد. از مدیران درباره مشاهدات‌شان از بررسی تأثیر آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت در عملکرد مدیریت، تحلیل‌ایشان از علل و عوامل اثرگذار در تأثیر این آموزش‌ها در عملکرد و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال می‌شد.

۲. مبانی نظری پژوهش

مفهوم کلی آموزش با مفهوم آموزش به معنای وسیع آن یعنی آموزش و پرورش تفاوت دارد، در صورتی که مقصود از آموزش تحصیلات حرفه‌ای تخصصی است که هدف آن مشخص و در مدت زمان نسبتاً کوتاهی قابل حصول است و معمولاً بعد از یکی از مراحل تحصیلات رسمی، افراد نسبت به کار و حرفه‌ای می‌گذرانند که دارند و یا می‌خواهند در آینده انتخاب کنند، یا در تأکید این مطلب تیلور معتقد است که کارکنان را باید بر اساس روش‌های علمی انتخاب کرد و بر همین اساس آموزش داد تا برای انجام وظایفی که به آنان محول شده است، آماده شوند، نه این‌که خودشان مسئول انتخاب شغل و پرورش استعدادشان باشند (خیری، ۱۳۹۵). آموزش در هر سازمانی می‌تواند به دو صورت متمایز ارائه شود که عبارتند از:

^۲ Whittaker

^۱ Phillips et al

۱- آموزش بدو خدمت

۲- آموزش ضمن خدمت

هدف کلی این نوع آموزش، آشنا ساختن کارکنان جدید با سازمان، وظایف محوله و قوانین و مقررات سازمانی است. معمولاً با توجه به ضرورتی که سازمان و مدیریت احساس می‌کند، مطالب و مباحث این نوع آموزش، بر یک یا چند جنبه از جنبه‌های زیر، متمرکز خواهد بود:

مطالب نظری و در صورت نیاز، تمرین‌های عملی برای افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای. آشنایی با محیط کار، معمولاً کارمند جدید با کار خود، یعنی محیط جدیدی که در آن مشغول به کار شده است، آشنایی ندارد و بعضاً از هدف سازمان بدرستی مطلع نیست و طبیعتاً مقررات و ضوابط سازمان را نمی‌داند و چه بسا ممکن است به این علت، دچار خطاهایی شود که برای سازمان و خود شخص، زیان‌هایی به بار آورد. در دوره‌های بدو خدمت، مقررات و ضوابط اداری و کاری گوشزد و همچنین هدف و وظایف سازمان، تشریح می‌شود (صدقی ثابت، ۱۴۰۰).

اما آموزش‌های ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌گیرد و هدف آن آماده‌سازی افراد جهت اجرای هر چه بهتر مسئولیت‌هایشان و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها است و در واقع یکی از مناسب‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین وسایلی است که می‌توان برای بهبود و تجهیز نیروی انسانی به دانش و مهارت‌های الزم توسعه از آن بهره گرفت و جهت استفاده حداکثری از آن باید در قالب نظام و الگویی مشخص به آن پرداخته شود. لذا آموزش‌های ضمن خدمت همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان‌ها مدنظر بوده است و فقدان آن مسأله حاد هر سازمانی است (بالر و همکاران، ۲۰۱۸). پیس، اسمیت و میلز در کتاب‌های منابع انسانی خود تاریخچه پیدایش و تکمیل امر بهسازی منابع انسانی را به چهار دوره تقسیم‌بندی کرده‌اند:

۱- دوره به درجه استادی رسیدن کارگران: این دوره از حدود سال ۱۱۰۰ پس از میلاد مسیح آغاز شده و تا حدود ۱۸۰۰ میلادی به طول انجامید. در طول این دوره مهارت‌های کارگران به طور غیر رسمی، با مشاهده کارگران ماهرتر، تولیدکنندگان و یا حتی مشاهده اعضای خانواده، توسعه می‌یافت. فعالیت‌های شغلی، در محدوده نزدیک به منزل صورت می‌گرفت و تمرکز بر بازدهی، بیش از توجه به کارایی کارکنان بود.

۲- دوره کارایی کارکنان یا کارگران: این دوره حدوداً از سال ۱۸۰۰ میلادی آغاز و تا سال ۱۹۲۰ به طول انجامید. در این دوره کارکنان در مقام یک نیروی مولد و تولیدکننده، مورد بررسی قرار گرفتند و مدیران توجه خود را برای ایجاد عوامل محرک بر افزایش کارایی کارکنان خود معطوف کردند و بر رضایت یا بهسازی کارکنان خود توجه کمتری داشتند.

۳- دوره رضایتمندی کارکنان: این دوره از دهه ۱۹۲۰ آغاز شد و تا سال ۱۹۴۵ ادامه یافت. بعد از جنگ جهانی دوم فعالیت‌های مربوط به بهسازی کارکنان، به دستیابی رضایت کارکنان متمرکز شد.

۴- دوره رشد کارکنان: این دوره از سال ۱۹۴۵ آغاز شده است و تاکنون نیز ادامه دارد. امروزه آموزش و بهسازی ابزارهایی برای ترقی و رشد هر یک از کارکنان محسوب می‌گردند و برای همه انسان‌ها بدون توجه به کار و یا مقامی که در سازمان دارند، امری ارزشمند محسوب می‌شوند (به نقل از پژوهشگرده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی پژوهشنامه شماره ۵۶، ص ۱۴۷) در ایران نیز همانند بسیاری از ممالک، آموزش ضمن خدمت به صورت استاد - شاگردی از گذشته وجود داشته، ولی آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی به شیوه‌ی امروزی و به صورت مؤسسه‌ای تا اواسط دهه‌ی ۱۳۱۰ مطرح نبوده است. با وجود این، داده‌های موجود حاکی از آن است که قبل از این دهه و در دهه‌های قبل آموزش کارکنان به صورت موردی و پراکنده وجود داشته است (اشتراوس

آنلاین تمرین از طریق گروه‌های فیس بوک بود. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که PE. T. CO. N یک رویکرد نوآورانه و امیدوارکننده برای تربیت معلم است. اسفنجانی و زمانی (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر استفاده معلمان از فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و دسترسی پرداختند. نتایج آن‌ها حاکی از آن است که اگرچه تمایل به دستیابی به رایانه و استفاده از اینترنت وجود دارد اما همچنان استفاده از آن‌ها در مناطق مختلف یک مشکل حل نشده باقیمانده است. لگس و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود به ارزیابی برنامه آموزش ضمن خدمت متخصصان آزمایشگاهی در مؤسسه بهداشت عمومی آمهارا شعبه دسی شمال شرقی اتیوپی پرداختند و از ۱۰۷ پرسنل آزمایشگاه مصاحبه صورت گرفت که ۹۳/۱ درصد از شرکت‌کنندگان پس از حضور در آموزش ارتقای دانش و مهارت خود را اعلام کردند. همچنین پاسکال لاتوچه و گاسکوینگنه (۲۰۱۹) در پژوهش خود به ارزیابی آموزش ضمن خدمت برای افزایش دانش و خودکارآمدی اختلال کمبود توجه بیش‌فعالی معلمان پرداختند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که یک کارگاه آموزشی مختصر می‌تواند دانش و خودکارآمدی اختلال کمبود توجه بیش‌فعالی معلمان مدارس ابتدایی را افزایش دهد. وولف (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کیفیت مهدکودک و نتایج یادگیری دانش‌آموزان در کشور \گنا پرداختند و نشان داد که این برنامه دانش و اجرای برنامه درسی ملی را برای افراد هم‌زمانی که دانش‌آموز معلم بودند و هم در سال، بعد زمانی که معلمان تازه کار شدند بهبود بخشید. یوسفی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان \ارائه مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی\ بعد از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، در بخش کمی پرسشنامه‌ای طراحی و ۳۵۱ پرسشنامه بین کارکنان ستاد مرکزی وزارت بهداشت به روش نمونه‌گیری

و آ و کوربین^۳ (۲۰۱۵). شرکت آگزوز خودرو خراسان یکی از شرکت‌های توانمند و بزرگ گروه صنعتی قطعات اتومبیل ایران (پاپکو) بشمار می‌آید که با بیش از ۴ دهه سابقه فعالیت در زمینه طراحی، تولید، تأمین مجموعه و قطعات جانبی انواع سیستم آگزوز و کاتالیست برای خودروهای سبک و سنگین در زمره شرکت‌های موفق و سرآمد گروه صنعتی ایران خودرو قرار دارد. این شرکت با تولید و تأمین قطعه برای خطوط گروه صنعتی ایران‌خودرو، گروه خودروسازی سایپا، گروه بهمن، گروه زامیاد، پارس خودرو، مرتب خودرو، سپاهان لیفتر و... پیشروترین شرکت آگزوزسازی در ایران شناخته می‌شود. در حال حاضر لوله‌های تولیدی در قطرهای ۳۴، ۳۸، ۴۲، ۴۵، ۵۰، ۵۴، ۶۴ و همچنین پروفیل‌های ۳۰×۳۰ و ۲۰×۴۰ موجود و در حال تولید می‌باشد. محصولات این شرکت مطابق با استاندارد DIN ۲۳۹۴ تولید گردیده که معیارهای کیفی در لوله‌های صنعتی نسبت به سایر لوله‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است که این مهم در لوله‌های تولیدی این کارخانه با استفاده از تکنولوژی ERW دارای کیفیت بسیار بالا بوده و قابلیت رقابت با محصولات خارجی را دارد. این کارخانه امکان تولید لوله‌های درز دار با پلیسه‌گیری داخل (گُرده جوش داخل لوله) را دارد، که در فرآیندهای فرمدهی لوله از اهمیت بالایی برخوردار است. ظرفیت تولید این کارخانه در حال حاضر سالانه بالغ بر ۱۵ هزار تن انواع لوله می‌باشد. تکنولوژی جوش خط لوله شرکت آگزوز خودرو خراسان، تکنولوژی پیشرفته تراماتول آمریکا و تجهیزات کلیدی آن با برندهای معتبر اروپایی می‌باشد.

۳. پیشینه پژوهش

گرگیوس و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی به ارزیابی تأثیر آموزش ضمن خدمت از طریق گروه فیسبوک (شبکه مشارکتی معلمان تربیت بدنی) پرداختند؛ هدف از این مطالعه ارزیابی یک برنامه آموزش ضمن خدمت معلم به نام PE. T. CO. N در یک جامعه

^۳ Strauss & Corbin

۴. روش شناسی پژوهش

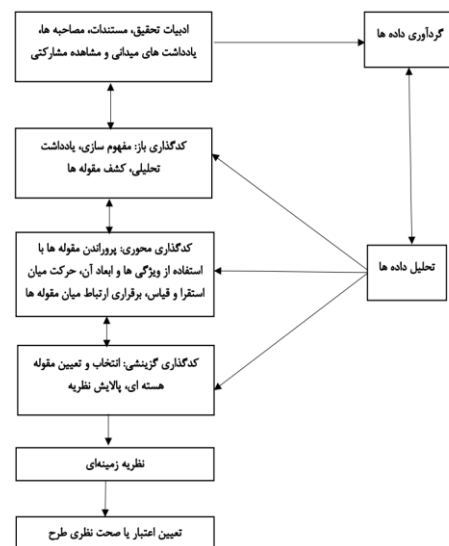
راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می پردازد (کراس ول، ۲۰۰۲). از آنجا که بررسی تاثیر آموزش های اثربخش بدو و ضمن خدمت در عملکرد مدیریت مدیران، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این مقاله از طرح نظام مند راهبرد مزبور استفاده کرده ایم که خردمیه گزینش آن، روش مندی در عین ابتناء بر دیدگاه های مشارکت کنندگان و نیز اختتام آن به مجموعه ای از قضایاست (۱۰). نمودار شماره ۱ مراحل تحلیل در روش گراند تئوری را نشان می دهد. ایستایی، با استفاده از روش رگرسیون های و مدل لوجیت، نتایج امکان اثربخشی سیاست های بازاریابی هر برند را شناسایی کردند. بر اساس این نتایج، می توان ساختار رقابتی بازار را شناسایی کرد و مهم ترین عوامل قیمت و توزیع وزنی را بیان کردند. گومز^۴ و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی استراتژی های بازاریابی محصول با برچسب خصوصی در دوران رکود اقتصادی پرداختند نتایج نشان داد استراتژی های بازاریابی با برچسب های خصوصی در دوران رکود اقتصادی برای خرده فروشان مهم است تا برای این دوران سخت آماده باشند زیرا دوره های رکود اقتصادی می تواند تغییرات جدی در سازمان ایجاد کند.

۵. یافته های پژوهش

۱. نمونه و ابزار

با ۱۱ نفر از خبرگان و کارشناسان حوزه مدیریت و مدیران شرکت آگروز خودرو، در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسش هایی باز، بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه انجام شد که گاه برای به اشتراک گذاری یافته های مقدماتی،

تصادفی ساده توزیع نموده و از مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری برای تحلیل داده ها استفاده شد. در راستای ارائه مدل ارتقای اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت، در مجموع ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۸۰ شاخص استخراج گردید. یافته های تحقیق اینکه از بین ابعاد و مؤلفه های استخراج شده، به بعد مسئولیت پذیری به جای احساس وظیفه و به مؤلفه جلوگیری از انزوای شغلی بیشترین توجه وجود داشت. طاهرخانی و حمیدی (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود به ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان پرداختند و نتایج آن ها نشان داد که اجرای آموزش ضمن خدمت در سطح واکنش بر



توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین مؤثر نبوده، ولی در سطوح یادگیری و رفتار مؤثر بوده و میزان این اثرگذاری در سطح یادگیری بیشتر بوده است. درینی و نیک پور (۱۳۹۸) نیز در تحقیقی به بررسی رابطه بین آموزش ضمن خدمت و استفاده از فناوری اطلاعات با وفاداری سازمانی کارکنان درمانی پرداخته و دریافتند که بین آموزش ضمن خدمت و استفاده از فناوری اطلاعات با وفاداری سازمانی رابطه معنیدار وجود دارد. سازمان ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول امروزی سخت به آموزش های ضمن خدمت نیازمندند.

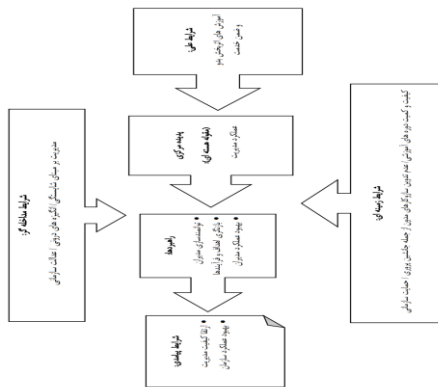
^۴ Gümüş

ردیف	برچسب	مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه کار
۱	G1	معاونت برنامه ریزی و تولید	۴۱	کارشناسی ارشد	۱۷
۲	G2	مدیر فنی و مهندسی	۴۶	کارشناسی	۲۱
۳	G3	مدیر اداری و منابع انسانی	۵۱	کارشناسی ارشد	۲۵
۴	G4	مدیر فن آوری و اطلاعات	۳۳	کارشناسی ارشد	۱۲
۵	G5	مدیر تولید	۴۷	کارشناسی	۲۳
۶	G6	مدیر کیفیت	۳۸	دکتری	۱۶
۷	G7	مدیر بازاریابی و فروش	۳۱	کارشناسی ارشد	۷
۸	G8	مدیرعامل	۵۴	کارشناسی ارشد	۳۲
۹	G9	مدیر مالی	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۴
۱۰	G10	مدیر تدارکات	۳۸	کارشناسی	۱۱
۱۱	G11	معاونت مالی واداری	۴۴	دکتری	۱۴

۲. کدگذاری داده ها

بر اساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری می‌شد تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجاکه پایه‌های اصلی ساختن نظریه، مفاهیم هستند لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در نظریه داده بنیاد در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سؤال کردن درباره

تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد؛ نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد؛ اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند، راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. کدگذاری داده‌ها نیز همزمان با گردآوری آن‌ها انجام می‌گیرد (۱۰). افراد انتخاب شده برای مشارکت در پژوهش، از جمله آگاه‌ترین اعضا از رویدادهای شرکت و بعضاً فعال‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین ایشان در بروز رویدادهای سرنوشت ساز شرکت محسوب می‌شوند که در اغلب اوقات ردپای حضور آن‌ها در سر صحنه این امور مهم بر همه اعضای شرکت محرز است. از ایشان درباره مشاهدات‌شان از بررسی تأثیر آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت در عملکرد مدیریت مدیران، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در تأثیر این آموزش‌ها در عملکرد و نیز پیامدهای آن‌ها سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی به منظور جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده طرح می‌گردید. مصاحبه‌ها ضبط شد تا با مرور گاهاً چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیقتری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده توسط مشارکت‌کنندگان انجام شود. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها تأیید شده باشند (۱۱). در جدول ۱ برخی مشخصات خبرگان مورد مصاحبه آمده است.



بگویند که چه انجام بدهند و چگونه و کی انجام بدهند باید به آن‌ها توانایی ببخشند که خود مشکلات خود را حل کنند و برای خود تصمیم بگیرند. مهمترین راه توانمندسازی افراد در یک سازمان آموزش‌های صحیح و متناسب و مرتبط با اهداف سازمان است، مهمترین عامل علی مؤثر را می‌توان آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت دانست که در حوزه‌های مباحث مدیریتی، تکنولوژی‌های روز در جهت ارتقا توانایی‌های مدیریت می‌باشد.

۶.۳. پدیده مرکزی (مقوله هسته‌ای)

مقوله اصلی مبین پدیده توانمندسازی و بهبود عملکرد مدیریت مدیران شرکت، عملکرد مدیریت است. مدیران در سازمان‌ها وظایفی دارند که برای انجام آن بایستی نقش‌های سازمانی و روابط فردی و اهداف سازمان را به طور روشن درک کرده و با دریافت آموزش‌های لازم در جهت نیل به اهداف شرکت تلاش کنند و مجموعه تحت مدیریت خود را قادر به برخورد موفقیت آمیز با نیروهای داخلی و خارجی کرده تا بتواند نیروهای مخرب را نیز در جهت هدف اصلی سازمان هدایت و با تأمین اهداف سازمان، سودمندی و ادامه حیات آن را تضمین کنند. اگرچه معیار اصلی ارزیابی مدیر، کیفیت عملکردی وی در تحقق اهداف سازمان است. ولیکن در انجام این امر کارکنان نقش کلیدی دارند. در سال ۱۹۷۳ می‌نتزبرگ^۵ با انتشار نتایج مطالعاتی که بر روی عملکردهای مدیران اجرایی انجام داده بود، نگرش جدیدی ارائه کرد. وی برای رفتار مدیران ده نقش

داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج شوند (۱۰). از دل داده‌های خام اولیه، مجموعه‌ای از مقوله‌ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت؛ در مرحله بعد کدگذاری محوری یکی از مقوله‌ها (مقوله اصلی) محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله‌های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی (علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بستر ساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار بستن راهبردها) نمودار ۲ نشان دهنده روابط میان مقوله‌های مزبور در قالب مدلی علی، موسوم به پارادایم کدگذاری است. بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره توانمندسازی مدیران بازنگری اهداف و فرآیندها و بهبود عملکرد مدیران روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش، نحوه یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها، و به دیگر سخن، سیر داستان پژوهش است. گزاره‌های حکمی یا روابط درونی که به مقوله‌ها اشاره دارند، محصول کدگذاری انتخابی قلمداد می‌شوند.

۶. مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری

۶.۱. شرایط علی

آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت به عنوان شرایط علی عملکرد مدیریت مدیران شرکت شناسایی کردیم. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم برخوردار باشند و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. در این فرآیند نیروی محرکه از برون انسان به درون او منتقل می‌شود و به او آگاهی می‌دهد و اهداف کار را روشن می‌سازد، به طوری که به جای اینکه به افراد

^۵ MINTZBERG

می‌توان به کیفیت آموزش‌ها و اثربخشی آن‌ها در ارتقا عملکرد مدیریت در یک سازمان امیدوار بود. یک سازمان باید نقش برجسته خود را در حوزه منابع انسانی با تبیین و جاری‌سازی الگوهای بومی منابع انسانی در ابعادی نظیر شایستگی مدیران، جانشین پروری، مسیر شغلی و... ایفا نماید و سپس فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی خود را در راستای الگوهای تبیین شده، هدایت نماید. بنابراین، مقوله‌های راهبردی تبیین شده در الگوی پارادایمی پژوهش حاضر می‌تواند سیاست‌گذاران و مدیران حوزه منابع انسانی شرکت را در راستای ارتقاء و بهبود اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یاری رساند. لذا بر مبنای دیدگاه‌ها و نظرات افراد مصاحبه شونده مهمترین علل زمینه‌ای در توانمندسازی و بهبود عملکرد مدیران را کیفیت و کمیت دوره‌های آموزشی، عدم تدوین سازوکارهای مدون از جمله جانشین پروری و حمایت سازمانی می‌توان دانست.

۵.۶. شرایط مداخله‌گر

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با رهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای شایستگی فرآیندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب و مطابق با توانایی‌ها و قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و موجب صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود. اگر ساختار نظام انگیزشی با عملکرد سازمان پیوند بخورد، کارکنان انگیزه بیشتری خواهند داشت تا بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند. در جهان پر شتاب امروز که سازمان‌های زیادی در تلاش‌اند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی و تداوم حیات خود از الگوها و شیوه‌های مختلف بهره برده و مزیت رقابتی جدیدی کسی نمایند تا از سقوط و واژگونی‌های سریع محیطی در امان بمانند و با توجه به

مدیریتی معرفی کرد و بر این باور بود که علی‌رغم تفاوت سازمان‌ها و مدیران، این "نقش‌ها" در کارای مدیران مشترک است.

۳.۶. راهبردهای کنش و کنش متقابل

از جمله راهبردهای ارتقا عملکرد مدیریت، بازنگری اهداف و فرآیندها، توانمندسازی، بهبود عملکرد مدیران است یکی از مدیران شرکت آگروز خودرو خراسان چنین بیان می‌کند: نیاز سنجی و هدف‌گزینی دقیق و مناسب از اصول اساسی عملکرد مدیران در حوزه آموزش است و ارزشیابی بازخورد و پیگیری نتایج دوره می‌تواند میزان موفقیت این مهم را مشخص کند. واقع با تنها تدوین مسیر شغلی و پایبندی و اصلاح آن است که می‌توان به بهبود وضعیت عملکرد مدیران در یک مجموعه امیدوار بود.

۴.۶. زمینه

این طور نیست که عملکرد مدیران فقط و فقط به ویژگی‌های شخصیتی افراد مرتبط باشد، بلکه دلایل محیطی و فردی هستند که سبب ایجاد زمینه و بستری خاص برای ارتقا عملکرد مدیران و توانمندسازی آنان می‌شود. مدیران و کارکنان یک سازمان انتظار دارند روی افراد سرمایه‌گذاری شود، هر فرد بتواند آموزش‌های اختصاصی مورد نیاز خود را به دست آورد، آموزش‌ها سیر مدون و حساب شده‌ای داشته باشد. دوره‌ها و جلسه‌ها مسیر مشخصی را به سوی هدف روشنی طی کنند. چالش‌های واقعی در دوره‌های آموزشی مطرح شوند، ترکیبی از مباحث تئوریک کاربردی و امور عملی به آن‌ها آموزش داده شود، برگزارکنندگان دوره‌ها نیز موارد فوق را انتظاراتی به جا می‌دانند. لذا لازمه اثربخشی آموزش دوره‌های بدو و ضمن خدمت، همچون هر دوره آموزشی دیگر، نیاز سنجی و هدف‌گزینی دقیق تناسب محتوا و روش آموزش، زمان، امکانات و تجهیزات کافی و کیفی و نظام ارزشیابی بازخورد و پیگیری نتایج دوره است که در صورت رعایت موارد

نقش سازمان‌ها در زندگی انسان‌ها و نیاز به عدالت به عنوان یکی از نیازهای فطری و اساسی انسان و همچنین با توجه به اینکه سازمان‌های کنونی تصویری از جامعه بوده و تحقق عدالت در آن‌ها به منزله تحقق عدالت در سطح جامعه است. عدالت سازمانی جایگاهی خاص در متون مدیریت یافته است. مدیران سازمان‌های کنونی نمی‌توانند نسبت به موضوع عدالت در سازمان بی‌تفاوت باشند زیرا عدالت همانند سایر نیازهای انسانی، به عنوان نیازی خاص مطرح بوده و هست. عدالت همه جانبه فردی و اجتماعی در سازمان‌ها، محیط سازمان را قابل تحمل می‌کند، همگان را به حق خود می‌رساند، هر کس در جای خود قرار می‌گیرد، همگان رشد می‌کنند، هیچ کس از دیگری برتر نیست جز بر مبنای صلاحیت، تقوا و تلاش. لذا، ضریب انگیزش بالا و درجه رشد فردی و سازمانی در آن‌ها به اوج می‌رسد. مدیران سازمان‌ها اگر به دنبال پیشرفت و بهبود در سازمان خود هستند، می‌بایستی درک وجود عدالت در سازمان را در کارکنان خود ارتقا دهند.

۶.۶. پیامدها

از اثرات مثبت و پیامدهای اصلی آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت می‌توان به ارتقا کیفیت مدیریت و بهبود عملکرد سازمان اشاره نمود که بر مبنای پژوهش‌ها از اصلی‌ترین شاخص‌های یک سازمان است. روابط انسانی عامل مهم موفقیت مدیریت سازمانی است؛ یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت و رهبری، مهارت‌های روابط انسانی است. این ویژگی رهبران امروزه، پس از مرگ شیوه مدیریتی \ "دستور دادن و نظارت کردن\ " اهمیت بسیاری یافته است. از میان توانایی‌های مختلف رهبران، مهارت‌های روابط انسانی سبب ایجاد تفاوت بین رهبران معمولی و رهبران فوق‌العاده می‌شود، لذا جهت پیشرفت در حوزه مدیریت و رهبری، لازم است که مدیران بر روی توانمند نمودن خودشان بر روی این مهارت، تلاش کنند و آموزش ببینند. همچنین نظارت و ارزیابی به

معنای بررسی مداوم و مستمر فعالیت‌های حوزه مورد نظر در سطوح عالی، میانی و عملیاتی و در ابعاد سه‌گانه سازمانی، برنامه‌ای و پرسنلی با توجه به معیارهای سازمان با آخرین الگوها و روش‌های روز به منظور کم کردن شکاف حاصل از مقایسه امور جاری با استانداردها به منظور اثربخش کردن حوزه مذکور در کنار برنامه‌ریزی به عنوان شرط لازم موفقیت؛ از عوامل تعیین‌کننده موفقیت است. مهم‌ترین عامل رسیدن یک سازمان به اهدافش را می‌توان میزان عملکرد اعضای آن سازمان دانست. به عبارتی می‌توان گفت مدیران و کارکنانی که به شکل سازنده‌ای در شرکت فعالیت می‌کنند، با ارزش‌ترین دارایی آن سازمان به شمار می‌آیند. آن زمان که یک سازمان مدیران و کارکنان متعهد، با انگیزه و خلاقیتی داشته باشد، می‌تواند به تمام اهدافی که برای سازمانتان تعیین شده برد. این موضوع نه تنها می‌تواند به مسیر حرکت درست شرکت در جهت اهدافش کمک کند، بلکه میزان رضایت کارمندان و مدت‌زمان فعالیت آن‌ها را در درون سازمان هم افزایش می‌دهد. هم‌زمان با تغییراتی که در روش کار در جهان شکل می‌گیرد، بسیاری از شرکت‌ها در حال ارزیابی مؤثرترین راه‌ها برای افزایش عملکرد کارکنان هستند؛ باین‌وجود اکثر مدیران در تشویق کارمندان به بهبود عملکردشان با چالش‌های زیادی مواجه می‌شوند.

۷. یافته‌ها

بر پایه آنچه در شرح مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، نتایج زیر حاصل گردید.

۱. آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت شرایط علی مؤثر بر عملکرد مدیریت محسوب می‌شود.
۲. توانمندسازی مدیران، بازنگری اهداف و فرآیندها و بهبود عملکرد مدیران، راهبردی بر عملکرد مدیریت مؤثر است.
۳. کیفیت و کمیت دوره‌های آموزشی، عدم تدوین سازوکارهای مدون از جمله جانشین پروری و حمایت

استعدادهای خود بهره گرفته و سازمان را در راه رسیدن به اهدافش کمک نمایند یکی از راههای انجام چنین آموزش‌هایی، اجرای آموزش‌های بدو خدمت و ضمن خدمت می‌باشد که با فراهم آوردن امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های کوتاه مدت سعی در افزایش توانایی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های آن‌ها دارد. از سوی دیگر آشکار است به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات و انرژی مدیران سطح نیازمندند. لذا جهت تحقق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کلیه کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بودن اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. لیکن به نظر می‌رسد امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند و ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخش سازمانی تلقی می‌گردد.

۹. منابع و مآخذ

پیام، ساجده و درزاده، جمال و زندی، نگار و نظری، جهانگیر، ۱۴۰۰، بررسی تأثیرات آموزش ضمن خدمت الکترونیکی بر عملکرد کارکنان آموزش و پرورش، اولین کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در فقه، حقوق و روانشناسی، تهران.

خیری، زینب، ۱۴۰۱، بررسی فرصت‌ها و چالش‌های نظام آموزش ضمن خدمت مجازی در جهت بهسازی و رشد حرفه‌ای کارکنان، پنجمین کنفرانس بین‌المللی حقوق، روانشناسی، علوم تربیتی و رفتاری، تهران.

صدقی ثابت، فاطمه، ۱۴۰۰، بررسی رتبه‌بندی کارکنان شعب بانک صادرات شهر تهران از طریق آموزش ضمن خدمت با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری

چندمعیاره TOPSIS و SAW

نیک‌نامی، مصطفی و عباس‌پور، عباس و عزیززی تراب، زهرا، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان و سرپرستان

سازمانی زمینه و بستری خاص در جهت اثرگذاری بر عملکرد مدیریت پدید می‌آورند.

۴. مدیریت بر مبنای شایستگی، انگیزه‌های درونی و عدالت سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر، بستری عام در جهت اثرگذاری بر عملکرد مدیریت فراهم می‌آورند.

۵. بهبود عملکرد مدیران، بازنگری اهداف و فرآیندها و توانمندسازی مدیران و مدیریت بر مبنای شایستگی، انگیزه‌های درونی و عدالت سازمانی ارتقا کیفیت مدیریت و بهبود عملکرد سازمان را به دنبال خواهند آورد.

۸. نتیجه‌گیری

کارشناسان و مدیران شرکت آگروزخودرو خراسان نیز عواملی چون کیفیت و کمیت دوره‌های آموزشی، عدم تدوین سازوکارهای مدون از جمله جانشین‌پروری و حمایت سازمانی را به عنوان شرایط زمینه‌ای مطرح کردند؛ شرایطی که در محیط برنامه‌ریزی تأثیرگذار بوده اما به عنوان کلان‌روندها در محیطی فراتر از محیط برنامه وجود دارند و به طور غیرمستقیم بر پدیده مورد نظر تأثیرگذارند. با تأکید بر اهمیت عملکرد مدیریت، آموزش‌های اثربخش بدو و ضمن خدمت به عنوان شرایط علی عملکرد مدیریت شناسایی شدند. در این پژوهش از روش گراند تئوری و گردآوری داده‌های متنی مصاحبه‌ای از مدیران توانست عوامل مؤثر در به‌کارگیری و تحقق این رویکرد را در قالب ۹ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی و روابط میان آن‌ها شناسایی کند. بر همین مبنای توجه به اینکه سرعت پیشرفت دانش بشری چنان زیاد است که سازمان‌ها برای بقا نیازمند به بازسازی خود جهت همراهی با تغییرات شتابان محیطی هستند. آموزش و بهسازی، آموزش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت جهت بهبود سطوح شایستگی عملکرد سازمان است. کارکنان نیز برای غلبه بر مسائل و دشواری‌های ناشی از تغییرات سریع از محیط سازمان باید آموزش‌های الزم را بگذرانند تا بهتر بتوانند از

Vahidi Borji, G. Nourian, F., Azizi, M. M. (۲۰۱۷). The Obstacles against the Success of Suggested Functions in Urban Development Projects in Iran. Honar-Ha-Ye- Ziba: Memory Va ShahrSazi, ۲۲(۱), ۵-۱۴. [in Persian]

Whittaker et al. 'Go with the flow' for gamification and sustainability marketing. International Journal of Information Management(۲۰۲۱)

بانک سپه شهر کرج، اولین همایش ملی و اولین همایش بین المللی روانشناسی یوسفی، زهرا و ایمانی، محمدنقی و جاهد، حسینعلی، ۱۴۰۱، ارائه مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

Balyer, A; Özcan, K & Yildiz, A. (۲۰۱۷) Teacher Empowerment: School Administrators Roles. Eurasian Journal of Educational Research, ۷۰, ۱-۱۸

Beheshti, S. (۲۰۱۶). Tahlil-e Dade-Haye Kei- fi ba Narm Afzar-e Max QDA ۱۱, Chap-e Avval [Qualitative data analysis with maxqdall software]. Tehran: Ravesh Shenasan. [in Persian]

Chiou -Hui Chou.(۲۰۱۰). Investigating The Effects of Incorporating Collaborative Action Research Teacher Training Program. Proced Social and Behavioral. ۲ (۲۰۱۰) ۲۷۲۸ - ۲۷۳۴.

Cylus J, Papanicolas I, Smith P (۲۰۲۱). Health system efficiency: how to make Phillips et al. When do efficiency and flexibility determine a firm's performance? A simulation study . Journal of Innovation & Knowledge(۲۰۱۹)

Sambastivan Murali, Mohani Abdul and Yuzliani Yusop. (۲۰۱۲). "Impact of personal and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: opportunity recognition skills as a mediating factor" Technovation. Vol. ۲۹, Issue ۱۱. PP.۷۹۸-۸۰۵

Strauss, A. & Corbin, J. (۲۰۱۵). Mabani-e Pajouhesh-e Kei-fi, Fonoun va Marahel-e Tolid-e Nazarieh-e Zmineh-ey [Basics of qualitative research: techniques and stages of production of grounded theory],