

بررسی تاثیر آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی در شهرداری اراک

پروین صالحی^۱، جواد نکوئی^۲ و محرم قربانی^۳

۱ارشد مدیریت بازرگانی_مالی دانشگاه آزاد اسلامی اراک

۲لیسانس مدیریت امور فرهنگی دانشگاه علمی کاربردی فرهنگ و هنر اراک javadnekuee@yahoo.com

۳لیسانس مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد تفرش

چکیده

در محیط پر از تغییر امروزی، منابع انسانی سرمایه‌ای گران‌سنگ و دارای نقشی اساسی است و آموزش به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه آن اسلحه رقابتی محسوب می‌شود. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی در شهرداری اراک بوده است. این تحقیق از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و در دسته تحقیق‌های علی قرار داد جامعه‌ی مورد پژوهش شامل کارکنان شهرداری اراک بوده که برای سنجش وضعیت موجود از پرسشنامه ۲۵ سوالی استفاده شد و همچنین برای طراحی پرسشنامه این تحقیق از پژوهش (گابلر و همکاران، ۲۰۱۵) و (آیدین و سیلان، ۲۰۰۹) و (آسفاو و همکاران، ۲۰۱۵) استفاده شده است. که پس از تأیید روایی و پایایی جهت جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از معادلات ساختاری استفاده شده است. از نرم‌افزار لیزرل برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج حاکی از آن بوده است که آموزش و توسعه بر رضایت شغلی و تعهد شغلی و نوآوری سازمانی و سلامت سازمانی تاثیر مثبت دارد.

واژه‌های کلیدی: آموزش و توسعه، رضایت شغلی، تعهد شغلی، نوآوری سازمانی

۱- مقدمه

در محیط پر از تغییر امروزی، منابع انسانی سرمایه‌ای گران‌سنگ و دارای نقشی اساسی است و آموزش به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه آن "اسلحه رقابتی" محسوب می‌شود. اهمیت آموزش و یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی بر همگان محرز و آشکار شده است. امروزه آموزش سازمانی نه فقط وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه در زمره حساس و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵، ۲). همزمان با افزایش نقش آموزش در بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و اهمیت روز افزون دانش در ایجاد، حفظ و ارتقای توان رقابتی آن‌ها، آموزش منابع انسانی نوعی سرمایه گذاری ضروری تلقی می‌شود. امروزه این اهمیت به حدی است که از قابلیت‌های آموزشی در شناسایی و پرورش خلاقیت‌های فردی، گروهی و سازمانی و توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان، به عنوان مهم‌ترین و اثربخش‌ترین مزیت رقابتی شرکت‌ها، یاد می‌شود. توسعه منابع انسانی در دوران معاصر یکی از مهمترین مؤلفه‌های متمایز کننده سازمان‌های اثربخش و سرآمد از دیگر نهادها و مؤسسات اجتماعی به شمار می‌رود، به گونه‌ای که تحقیقات متعدد در سراسر جهان میزان توفیق و ماندگاری سازمان‌ها در عرصه‌های رقابت ملی، بین‌المللی و پیشتازی در عرصه‌های خدماتی، اقتصادی و فناوری را مرهون پرداختن جدی به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان تلقی می‌کنند. اگرچه عوامل متعددی بر اثربخشی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در راستای تحقق سیاست‌های سازمانی مؤثر است، اما در میان عواملی چون توجه به نیازهای واقعی نیروی انسانی، مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، ایجاد انگیزه برای مشارکت در فعالیت‌های بهسازی و... از مؤلفه‌های شناسایی شده توسط محققان و صاحب نظران می‌باشد (منشگر و عباسی، ۱۳۹۵، ۳۰). آموزش منطقه حیاتی از مدیریت منابع انسانی می‌باشد. آموزش سریع‌ترین بخش در حال رشد فعالیت‌های پرسنل است. آموزش دوره‌ای مؤثر برای توسعه، مهارت‌های شناختی و روانی کارکنان به منظور کمک به سازمان و افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان می‌باشد (سالومه و روتیمی^۱، ۲۰۱۳، ۲۶۶). آموزش و توسعه نیروی انسانی یکی از مهمترین فعالیت‌های سازمانی است. روند آموزش یکی از روش‌های فراگیر برای افزایش بهره‌وری افراد و ارتباط اهداف سازمانی با پرسنل است (اوبی آنیک و اکو^۲، ۲۰۱۴، ۶۶). از طرفی اثربخشی یکی از ساختارهای سازمانی شایع، در عین این که به نظر می‌رسد به اندازه کافی تشریح نشده است اما به همه شرکت‌کنندگان در زندگی سازمانی ارتباط دارد و باید گفت که درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه اثربخشی سازمان برداشت. برای اثربخشی و حفظ ادامه موفقیت در سازمان‌ها، مدیران بایستی ویژگی‌های خاص، توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه و دانش و تجربه طولانی و مهارت‌های ارتباطی اجتماعی داشته باشند و برای این که مدیریت اثربخش ایجاد گردد، باید از هدف‌ها آغاز کرد و همچنین در اجرای برنامه‌ها، مدیران در درجه اول باید به منابع و به ویژه به نیروی انسانی خود متکی باشند. بنابراین، اثربخشی سازمانی به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت گیرد (محرابی و همکاران، ۱۳۹۱، ۴۶). لذا هدف اصلی از انجام این تحقیق پاسخ به این پرسش است که آیا آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی تاثیر گذار است؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

به منظور بهره‌مندی از مزایای آموزش و توسعه، سازمان‌ها باید در آن سرمایه‌گذاری کنند. در ایالات متحده، سازمان‌ها حدود ۵۱ میلیارد دلار در سال در برنامه‌های آموزش رسمی سرمایه‌گذاری می‌کنند. همچنین سرمایه‌گذاری در آموزش به عنوان درصدی از اشتغال در کانادا در حدود ۱/۷۵ درصد و در ایالات متحده ۲/۳۴ درصد می‌باشد. فانیبویان^۳ (۲۰۰۱) آموزش را به عنوان فرایند سیستماتیک تغییر رفتار و یا نگرش کارکنان در یک جهت برای افزایش اهداف سازمانی و همچنین به منظور بهبود عملکرد مؤثر مدیران در نظر می‌گیرند (اوبی آنیک و اکو، ۲۰۱۴، ۶۷). آموزش استفاده از دانش و تجربه است (پونیا و

¹-Salome & Rotimi

²- Obi-Anike & Ekwe

³-Fanibuyan

کانت^۱، ۲۰۱۳، ۱۵۱). آموزش را می توان به عنوان فعالیت های سازمان یافته با هدف انتقال اطلاعات و یا دستورالعمل ها به منظور بهبود عملکرد گیرنده و یا کمک به او و یا رسیدن به سطح مورد نیاز از دانش و مهارت تعریف کرد (آپیا و همکاران^۲، ۲۰۱۳، ۲). توسعه کارکنان آماده شدن برای مسئولیت های بالاتر در آینده است. آموزش و توسعه بخشی مکمل از روندی یکسان هستند. آنها به جای پی در پی و سلسله مراتبی بودن به هم پیوسته و وابسته می باشند. کاما^۳ (۲۰۰۸) در تحقیق خود بیان می کند آموزش کارکنان و توسعه به طور همزمان و یا مکمل می تواند رخ دهد، اما این دو لزوماً باید روابط مستقیم با یکدیگر داشته باشند. فعالیت های آموزش و توسعه عناصر مهمی از عملکرد مدیریت منابع انسانی در یک سازمان می باشند (اوبی آنیک و آکو، ۲۰۱۴، ۶۷). آموزش باعث می شود که کارکنان احساس کنند که بخشی از خانواده سازمان هستند. آموزش حس تعلق در همه کارکنان ایجاد می کند. آدامز^۴ (۲۰۰۲) بیان می کند آموزش و توسعه باعث کاهش اشتباهات نیروی کار می شود. مک نامارا^۵ (۲۰۱۰) بیان می کند آموزش و توسعه موجب افزایش رضایت شغلی و اخلاق کارکنان، افزایش انگیزش کارکنان، بهبود کارایی در فرآیندها و سود مالی، بالا بردن توانایی به دست آوردن فن آوری های جدید، توسعه نوآوری در استراتژی ها و محصولات و کاهش جابجایی شغلی دیگر مزایای مهم آموزش می باشند (اوبی آنیک و آکو، ۲۰۱۴، ۶۸).

اثر بخشی سازمانی برای موفقیت هر اقتصادی حیاتی است و به همین خاطر برای افزایش دستاوردها و حفظ نتایج کسب و کار، سازمان نیازمند اجرای راهبرد هایی است که این موفقیت را تضمین کند. به طور واضح، برخی محققان به گونه تعریف دقیق و تئوری جهان شمولی در مورد اثربخشی سازمانی توسعه داده نشده است و معنای اثربخشی سازمانی در میان اشیاء مختلف و افراد مختلف متفاوت است. با وجود این اکثر محققان بر این موضوع توافق دارند که اثربخشی سازمانی برای سنجش به معیارهای چندگانه ای نیاز دارند تا با استفاده از آنها عملکرد سازمان های مختلف را ارزیابی نمود بنابراین آن باید هم به عنوان فرایندها و هم به عنوان پیامدها در نظر گرفته شود. یکی از تعاریف بنیادی و رایج اثربخشی، میزان یا حدی است که یک سازمان اهدافش را محقق می سازد و به عبارت دیگر مات^۶ (۱۹۷۲) در تحقیق خود بیان می کند به میزانی که سازمان به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود نایل گردد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۳، ۶۲). اثربخشی سازمانی نمیتواند توسط یک معیار واحد اندازه گیری شود و به عنوان یک مفهوم چند بعدی است (پاتنورو و ساهو^۷، ۲۰۱۶، ۴).

۲- فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی

آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی تاثیر مثبت دارد.

فرضیه های فرعی

فرضیه فرعی اول: آموزش و توسعه بر رضایت شغلی تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی دوم: آموزش و توسعه بر تعهد شغلی تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی سوم: آموزش و توسعه بر نوآوری سازمانی تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی چهارم: آموزش و توسعه بر سلامت سازمانی تاثیر مثبت دارد.

پیشینه پژوهش

- دهر^۸ (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان "کیفیت خدمات و آموزش کارکنان: نقش واسطه تعهد سازمانی" به بررسی رابطه کیفیت خدمات و آموزش کارکنان با نقش واسطه تعهد سازمانی در یک هتل هندی پرداختند. یافته های این مطالعه نشان می

^۱- Punia & Kant

^۲- Appiah et al

^۳-Comma

^۴-Adams

^۵-McNamara

^۶-Mott

^۷-Potnuru & Sahoo

^۸- Dhar

دهد ارتباط قوی بین آموزش کارکنان و کیفیت خدمات توسط کارکنان در هتل‌های توریستی وجود دارد. اهرارت و همکاران^۱ (۲۰۱۱) تحقیقی را تحت عنوان بررسی رابطه بین آموزش و تعهد سازمانی: اکتشاف بیشتر ادراکات آموزش و نگرش کارکنان انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون ارتباط مستقیم بین آموزشی درک شده و تعهد سازمانی را تأمین می‌کند. علاوه بر این، اینکه آیا افراد به طور خاص تصمیم به شرکت در تیم توسعه محصول داشتند، این رابطه را تعدیل می‌کردند، اما در جهت پیش بینی نشده بود. یانگ و همکاران^۲ (۲۰۱۲) تحقیقی را تحت عنوان پیوند دادن ادراکات آموزش با تعهد سازمانی: نقش تعدیل کننده خودمختار انجام دادند. نتایج نشان داد که ادراکات آموزش کارکنان در ارتباط با تعهد آنها نسبت به سازمان است و قدرت این انجمن‌ها توسط کارکنان خودمختار تعدیل شده است. این یافته‌ها در رابطه با مفاهیم نظری و عملی آنها برای مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است. ال عمادی و مارکوآرت^۳ (۲۰۰۷) تحقیقی را تحت عنوان رابطه اعتقادات کارکنان نسبت به مزایای آموزش و تعهد سازمانی کارکنان در یک شرکت نفت در قطر انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین باور کارکنان نسبت به مزایای آموزشی و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مثبت وجود دارد. اوبی آنیک و اکو^۴ (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی تاثیر آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی" به بررسی تاثیر آموزش و توسعه در اثربخشی سازمانی در بخش دولتی نیجریه پرداختند. یافته‌ها نشان داد که: رابطه مثبت بین آموزش و توسعه و اثربخشی سازمانی وجود دارد. افزایش رضایت شغلی و کاهش جابجایی شغلی کارکنان به نفع آموزش و توسعه در بخش دولتی است. روابط میان فردی و کار تیمی تاثیر آموزش و توسعه بر عملکرد سازمانی می‌باشند. دیم و همکاران^۵ (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان "رابطه وضعیت کارکنان با فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی: تجزیه و تحلیل کمی" به بررسی ارتباط بین وضعیت اشتغال، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی در آموزش عالی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که تفاوت معنی‌داری بین ادراک از فرهنگ سازمانی و یا اثربخشی سازمانی تمام وقت و پاره وقت دانشکده وجود ندارد. - رینالدو و همکاران^۶ (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی نقش به اشتراک گذاری اطلاعات بر اثربخشی سازمانی در سازمان ناتو پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد آموزش فرهنگی مشترک و آموزش و پرورش در تمام مراتب، مهارت‌های بهبود یافته زبان در تمام سطوح، و سیستم عامل اطلاعات و فرصت برای شبکه‌های اجتماعی و ترویج انسجام تیمی و اعتماد در نتیجه تبادل اطلاعات تشویقی می‌باشد. الحسینی مدرسی و حاج ملک (۱۳۹۴) تحقیقی را تحت عنوان اثر ادراک از آموزش بر تعهد سازمانی انجام دادند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که هر سه بعد آموزش، یعنی ادراک از دسترسی به آموزش، ادراک از حمایت آموزشی و ادراک از منافع حاصل از آموزش تاثیر مثبت و معنیداری بر تعهد سازمانی دارد. اما تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی تایید نگردیده است. اسدی و عبدالملکی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی اثر آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی و کیفیت خدمات مطالعه موردی بیمارستان‌های سطح شهرستان ارومیه" به بررسی اثر آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی و کیفیت خدمات درمانی در بیمارستان‌های سطح شهرستان ارومیه پرداختند. جامعه آماری این پژوهش در دو گروه کارکنان بخش درمانی و بیماران انتخاب شدند پس از توزیع پرسشنامه داده‌های به دست آمده از نرم افزار SPSS و AMOS نشان دهنده این مطلب است که به ترتیب حمایت آموزشی، منافع حاصل از آموزش و دسترسی به آموزش بر روی تعهد سازمانی اثرگذارند. هم چنین تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر کیفیت خدمات اثرگذار است. از طرف دیگر دسترسی به آموزش بر کیفیت خدمات اثرگذار است. هر چند حمایت از آموزش و منافع حاصل از آموزش به طور مستقیم بر کیفیت خدمات ارائه شده اثرگذار نیست، اما به صورت مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است و این متغیر تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات اثرگذار است. عموزاد و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان های ایرانی" به بررسی وضعیت

¹ - Ehrhardt et al

² - Yang et al

³ - Al-Emadi & Marquardt

⁴ - Obi-Anike & Ekwe

⁵ Deem et al

⁶ Rinaldo et al

موجود نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان های ایرانی پرداختند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که وضعیت آموزش به تفکیک انواع کسب و کار، اندازه و نوع مالکیت سازمان ها متفاوت است. منصوری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان" به تعیین ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون رگرسیون چندگانه، ابعاد مدیریت دانش در مجموع قادر به تبیین ۳۵ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی بودند و در بین این ابعاد، دو مؤلفه بکارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش، به ترتیب بیشترین توان پیش بینی معنادار برای اثربخشی سازمانی را داشتند

روش تحقیق

روش تحقیق به کار رفته در این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از شاخه پیمایشی (زمینه‌یابی) می‌باشد که بدین منظور برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه (گابلر و همکاران، ۲۰۱۵) و (آیدین و سیلان، ۲۰۰۹) و (آسفاو و همکاران، ۲۰۱۵) استفاده شده است. از آنجا که در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد شده استفاده گردیده است، بنابراین پرسشنامه مورد استفاده نیز به‌عنوان یکی از ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش نیز دارای اعتبار مناسب بوده و در واقع اعتبار آن به طریق محتوایی حاصل شده است و پایایی پرسشنامه با استفاده از مقیاس آلفای کرون باخ سنجیده شده است و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شهرداری اراک بوده که تعداد اعضای این جامعه بالغ بر ۲۵۰ بوده است ابزار گردآوری داده‌ها به صورت حضوری در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق

۳- آمار توصیفی

محقق برای شناخت ویژگی‌های جامعه آماری مورد بررسی تحقیق حاضر، در بخش اول پرسشنامه سوالاتی در زمینه های (جنسیت، سن، تحصیلات) مطرح نموده است که اطلاعات بدست آمده در این زمینه در قالب جداول فراوانی و نمودارهای ارائه شده است.

وضعیت سنی : در جدول (۱) توزیع فراوانی وضعیت سنی در نمونه مورد مطالعه تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

۳-۱- جدول (۱) وضعیت سنی پاسخ دهندگان

وضعیت سن	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	15	6/6
۳۰ تا ۴۰ سال	97	42/5
۴۰ تا ۵۰ سال	79	34/6
بیشتر از ۵۰ سال	29	12/7
بی پاسخ	8	3/5
کل	228	100/0

نتایج نشان می دهد که بیشتر پاسخ دهندگان با ۴۲/۵ درصد در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. همچنین ۳/۵ درصد از پاسخ دهندگان نیز به این سوال پاسخی نداده اند.

وضعیت تحصیلی : ملاحظه می شود جدول (۲) همانند جدول توزیع فراوانی نشان دهنده وضعیت تحصیلی پاسخ دهندگان می باشد.

۳-۲- جدول (۲) وضعیت تحصیلی

وضعیت تحصیلی	فراوانی	درصد
دیپلم	16	7/0
فوق دیپلم	33	14/5
لیسانس	138	60/5
فوق لیسانس و بالاتر	36	15/8
بی پاسخ	5	2/2
کل	228	100/0

بر این اساس نتایج نشان می دهد که ۷ درصد دیپلم، ۱۴/۵ درصد فوق دیپلم، ۶۰/۵ درصد لیسانس، ۱۵/۸ درصد فوق لیسانس و بالاتر می باشند. همچنین ۲/۲ درصد نیز به این سوال پاسخی نداده اند. وضعیت جنسیتی: در جدول (۳) توزیع فراوانی وضعیت جنسیتی در نمونه مورد مطالعه تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

۳-۳- جدول (۳) وضعیت جنسیتی پاسخ دهندگان

وضعیت جنسیتی	فراوانی	درصد
زن	52	22/8
مرد	167	73/2
بی پاسخ	9	3/9
کل	228	100/0

نتایج نشان می دهد که ۲۲/۸ درصد از پاسخ دهندگان را زنان و ۷۳/۲ درصد نیز مردان می باشند. همچنین ۳/۹ درصد از پاسخ دهندگان نیز به این سوال پاسخی نداده اند.

۴- برازندگی مدل تحقیق

در این بخش به منظور بررسی برازش مدل پژوهش از بررسی نتایج نه شاخص (کای اسکوئر/ درجه آزادی، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، ریشه میانگین باقی مانده ها، برازش هنجار شده و هنجار نشده، شاخص برازش مقایسه ای یا تطبیقی، شاخص برازش فزاینده، و شاخص های نیکویی برازش و نیکویی برازش تعدیل شده) استفاده شده و نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۴) - نتایج شاخص های برازش مدل

شاخص بررسی شده	نماد لاتین	میزان استاندارد	تخمین در مدل
کای اسکوئر / درجه آزادی	$chi\text{-square/degrees of freedom } (x^2/df)$	$3 <$	۲/۰۰
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	Root mean square error of approximation (RMSEA)	$0.08 <$	۰/۰۶۷
ریشه میانگین باقی مانده ها	Root Mean Square Residual (RMR)	$0.08 <$	۰/۰۵۴
برازش هنجار نشده	Normed fit index (NFI)	$0.9 >$	۰/۹۳
برازش هنجار نشده	Non-normed fit index (NNFI)	$0.9 >$	۰/۹۶
برازش مقایسه ای	Comparative fit index (CFI)	$0.9 >$	۰/۹۶
برازش فزاینده	Incremental Fit Index (IFI)	$0.9 >$	۰/۹۶
نیکویی برازش	Goodness-of-fit index (GFI)	$0.8 >$	۰/۸۴
نیکویی برازش تعدیل شده	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	$0.8 >$	۰/۸۱

همانطور که مشخص است میزان استاندارد برای شاخص کای اسکوتر/ درجه آزادی کمتر از ۳ بوده که با توجه به نتیجه این شاخص (۲/۰۰) این استاندارد رعایت شده و برازش بر اساس این شاخص مورد تایید می باشد. با توجه به اینکه مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد برای تحقیق حاضر برابر با (۰/۰۶۷) بدست آمده و کمتر از (۰/۰۸) بوده مناسب است. همچنین میزان استاندارد برای شاخص ریشه میانگین باقی مانده ها نیز برابر با (۰/۰۵۴) بوده که کمتر از (۰/۰۸) بوده و مورد تایید است. طبق استاندارد تعیین شده میزان برازشی عالی برای شاخص های برازش هنجار شده و هنجار نشده، برازش مقایسه ای و شاخص برازش فزاینده بیشتر از ۰/۹ می باشد که با توجه به اینکه مقدار این شاخص ها به ترتیب برابر با (۰/۹۳، ۰/۹۶، ۰/۹۶ و ۰/۹۶) بوده و از آنجا که برای هر چهار شاخص بررسی شده بیشتر از مقدار استاندارد هستند برازش از نظر این شاخص ها مورد تایید است. میزان استاندارد برای شاخص های نیکویی برازش و نیکویی برازش تعدیل شده بیشتر از (۰/۸) می باشد که با توجه به اینکه مقدار این شاخصها برای تحقیق حاضر به ترتیب برابر با (۰/۸۴) و (۰/۸۱) بوده و با میزان استاندارد مطابقت دارد حاکی از برازشی مناسب است.

با توجه به نتایج بدست آمده از شاخص های مورد بررسی مشخص شد که هر نه شاخص (کای اسکوتر/ درجه آزادی، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، ریشه میانگین باقی مانده ها، برازش هنجار شده و هنجار نشده، شاخص برازش مقایسه ای یا تطبیقی، شاخص برازش فزاینده، شاخص های نیکویی برازش و نیکویی برازش تعدیل شده) استانداردهای تعیین شده را رعایت نموده و مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است.

۵- آمار استنباطی

در این تحقیق به بررسی تاثیر آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی در شهرداری اراک پرداخته شده و نتایج در زیر ارائه شده است.

۵-۱-۴-۱۰- نتایج کلی تحقیق

فرضیه های فرعی	آماره t	ضریب استاندارد	نتیجه
آموزش و توسعه بر رضایت شغلی تاثیر مثبت دارد.	۶/۱۶	۰/۷۲	تایید فرضیه
آموزش و توسعه بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت دارد.	۵/۲۰	۰/۵۱	تایید فرضیه
آموزش و توسعه بر نوآوری سازمان تاثیر مثبت دارد.	۵/۱۲	۰/۵۴	تایید فرضیه
آموزش و توسعه بر سلامت سازمان تاثیر مثبت دارد.	۵/۴۰	۰/۵۷	تایید فرضیه
فرضیه اصلی	آماره t	ضریب استاندارد	نتیجه
آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی تاثیر مثبت دارد.	۶/۲۸	۰/۶۶	تایید فرضیه

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج نشان داده که فرضیه فرعی اول: آموزش و توسعه بر رضایت شغلی تاثیر مثبت دارد برای همین از آنجائیکه این نتیجه با ادعای محقق همخوانی دارد، این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته است. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق اوبی آنیک و اکو در سال ۲۰۱۴ همسو می باشد. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج نشان داده که فرضیه فرعی دوم: آموزش و توسعه بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت دارد برای همین از آنجائیکه این نتیجه با ادعای محقق همخوانی دارد، این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته است. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق اوبی آنیک و اکو در سال ۲۰۱۴، ارهارت و همکاران در سال ۲۰۱۱، یانگ و همکاران در سال ۲۰۱۲، ال عمادی و مارکوارت در سال ۲۰۰۷، الحسینی مدرسی و حاج ملک در سال ۱۳۹۴، همسو می باشد. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج نشان داده که فرضیه فرعی سوم: آموزش و توسعه بر نوآوری سازمانی تاثیر مثبت دارد برای همین از آنجائیکه این نتیجه با ادعای محقق همخوانی دارد، این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته است. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق اوبی آنیک و اکو در سال ۲۰۱۴ همسو می باشد. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج نشان داده که فرضیه فرعی چهارم: آموزش و

توسعه بر سلامت سازمان تاثیر مثبت دارد. برای همین از آنجائیکه این نتیجه با ادعای محقق همخوانی دارد، این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته است. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق اوبی آنیک و اکو در سال ۲۰۱۴ همسو می باشد. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نتایج نشان داده که فرضیه اصلی: آموزش و توسعه بر اثربخشی سازمانی تاثیر مثبت دارد. برای همین از آنجائیکه این نتیجه با ادعای محقق همخوانی دارد، این فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته است. نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق اوبی آنیک و اکو در سال ۲۰۱۴ همسو می باشد.

۶- پیشنهادات کاربردی تحقیق

- توصیه می‌گردد برنامه های آموزش و توسعه کارکنان بر مبنای نیازهای شغلی طراحی و اجرا گردد چرا که از این طریق می‌توان برنامه های آموزشی را اجرا نمود که اثربخشی و کارایی بیشتری داشته باشند و همچنین به خاطر نیازمندی که در کارکنان وجود دارد، آنها با تمرکز و توجه بیشتری به این آموزش‌ها می‌پردازند و نتیجه آن توانمندسازی کارکنان و در نهایت افزایش یافتن میزان اثربخشی سازمان می‌باشد.
- توصیه می‌گردد اهداف آموزشی کاملا مشخص و عاری از ابهام باشند تا بدین صورت کارکنان بدانند که با طی نمودن آموزش‌ها باید دقیقا چه توانمندی‌هایی را به دست آورند و یا اینکه آنها به این نتیجه برسند که با طی نمودن این آموزش‌ها می‌توانند میزان توانمندی خود را در حوزه‌هایی که بیان شده، افزایش دهند.
- با توجه به اینکه هدف برنامه های آموزش و توسعه در سازمان، افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان می‌باشد لذا قبل از اینکه برنامه‌های آموزشی را طراحی و اجرا سازند باید از طریق نیازسنجی های آموزشی، نظرات و ایده های کارکنان را جویا شوند تا با متمرکز نمودن آموزش‌ها در زمینه ها و حوزه هایی که کمبود دانش احساس می‌شود، هم اثربخشی آموزش‌ها را افزایش دهند و همچنین اینکه میزان رضایت و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند.
- توصیه می‌شود برای آنکه برنامه های آموزش و توسعه در سازمان انگیزه شغلی کارکنان را افزایش دهد، از کارکنانی که با طی نمودن آموزش‌ها، توانمند شده و توانسته ضمن اینکه به توسعه خود بپردازند، نقش مثبتی را در سازمان داشته اند، جهت پر نمودن پست های خالی که جایگاه بالاتری برای کارکنان دارد، استفاده نمایند.
- از آنجائیکه برنامه های آموزشی باعث افزایش مهارت ها، دانش، تغییر نگرش و کسب مهارت های جدید کارکنان می‌شوند لذا به صورت دوره ای و مستمر برنامه های آموزشی را به صورت تئوری و عملی از طریق کلاس‌های آموزشی، برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها و... برگزار نمایند تا بتوانند به نتایج مورد انتظار دست یابند.
- توصیه می‌گردد در بودجه بندی سازمان، بودجه مناسبی برای امر آموزش اختصاص داده شود به عبارتی زمانی که منابع مالی به اندازه کافی برای آموزش وجود داشته باشد، این موضوع با کیفیت و کارایی بهتر اجرا خواهد شد که نتیجه آن اثربخشی بیشتر دوره‌های آموزشی و در نتیجه بهبود یافتن عملکرد سازمان می‌باشد.

۷- پیشنهاد تحقیقات آتی

- بررسی تاثیر آموزش و توسعه کارکنان بر اثربخشی سازمانی با توجه به نقش مدیریت استعداد.
- شناسایی عوامل موثر بر پیاده سازی آموزش اثربخش در راستای بهبود یافتن عملکرد سازمانی.
- بررسی رابطه آموزش و توسعه کارکنان با عملکرد سازمانی و تعدیل گری مدیریت دانش.
- بررسی ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی.

۸- منابع و ماخذ

۱. اسدی خ؛ عبدالملکی ح. ۱۳۹۳. بررسی اثر آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی و کیفیت خدمات درمانی مطالعه موردی بیمارستانهای سطح شهرستان ارومیه، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.

۲. انصاری ر؛ عابدی شریبانی ع؛ شاه محمدی ج. ۱۳۹۳. الگوی ساختاری ابعاد فعالیت های مدیریت فناوری و اثربخشی سازمانی مورد مطالعه: شرکت پالایش نفت اصفهان، فصلنامه رشد فناوری، سال یازدهم، شماره ۴۱، صص ۶۸-۵۹.
۳. الحسینی المدرسی س.م؛ حاج ملک س. ۱۳۹۴. اثر ادراک از آموزش بر تعهد سازمانی، اولین همایش بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان.
۴. خراسانی؛ عموزاد م؛ ملامحمدی ا. ۱۳۹۵. اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸، صص ۲۷-۱.
- ۵.
۶. عموزاد م. ۱۳۹۴. بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان های ایرانی (مطالعه وضعیت موجود)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۶، صص ۷۳-۲۵.
۷. منشگر م؛ عباسی ا. ۱۳۹۵. آسیب شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸، صص ۵۶-۲۹.
۸. منصوری بروجنی، و. ۱۳۹۵. ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، پژوهشهای معاصر در مدیریت ورزشی، سال ششم، شماره ۱۱، صص ۵۰-۴۱.

1. Adams P.2002. Benefits of Employee Training Program: Employee Training Plan. Business Plan Builder
2. Al-Emadi M, Marquardt M.2007. Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. International journal of training and development, 11(1), 49-70.
3. Comma M. 2008. Effect Of Manpower Training And Development On Staff Performance And Retention In Federal College Of Education (Fce), Zaria (Doctoral Dissertation).
4. Deem J, DeLotell P, Kelly K.2015. The relationship of employee status to organizational culture and organizational effectiveness: A quantitative analysis. International Journal of Educational Management, 29(5), 563-581.
5. Dhar R. L. 2015. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. Tourism Management, 46, 419-430.
6. Ehrhardt K, Miller J. S, Freeman S. J, Hom P. W.2011. An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes. Human Resource Development Quarterly, 22(4), 459-489.
7. Obi-Anike H, Ekwe M. C.2014. Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. European Journal of Business and Management, 6(29), 66-75.
8. Opoku Appiah K. W. A. B. E. N. A, Kusi Boamah, G. A. B. R. I. E. L, Ofori Baryeh, D. A. V. I. D., Browne, N., Timah Ferkah, A. B. I. G. A. I. L, Marku-Ablerdu, T. H. E. R. E. S. A. H. 2013. Views Of Employees On Training And Development (Doctoral Dissertation).
9. Potnuru R. K. G, Sahoo, C. K.2016. HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. European Journal of Training and Development, 40(5).
10. Punia B. K, Kant S.2013. A Review of Factors Affecting Training Effectiveness vis-à-vis Managerial Implications and Future Research Directions. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2(1), 151-164.
11. Rinaldo A, Vogler-Bisig E, Tresch, T. S.2017. How Information Sharing Improves Organizational Effectiveness in Coalition Operations. In Information Sharing in Military Operations (pp. 115-133). Springer International Publishing.

12. Salome E. N, Rotimi O. 2013. Implications of Training and Development Programmes on Accountants Productivity in Selected Business Organizations in Onitsha, Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(1), 266-281.
13. Yang H, Sanders K, Bumatay C. P. 2012. Linking perceptions of training with organizational commitment: The moderating role of self-construals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 125-149.