



بررسی تأثیر برنامه های توسعه منابع انسانی به واسطه تعهد سازمانی بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی در

مؤسسات تعلیمی خصوصی رسالت در استان هرات

عباس احمدی^۱، پوهنمل دکتر علیرضا زارع^۲

۱. کارشناسی ارشد، برنامه اداره تجارت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه هرات

۲. عضو گروه اقتصاد تصدی، برنامه کارشناسی ارشد اداره تجارت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه هرات

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر برنامه های توسعه منابع انسانی بر کیفیت خدمات آموزشی با در نظر گرفتن نقش واسطه ای تعهد سازمانی در مؤسسات تعلیمی خصوصی رسالت در استان هرات است. این تحقیق از نوع کاربردی با رویکرد کمی و روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل ۵۸۰ نفر کارکنان مؤسسات آموزشی خصوصی رسالت در استان هرات بود که از میان آنها نمونه ای به حجم ۲۳۲ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد برگرفته از منابع معتبر بود. برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و آزمون های آماری توصیفی، همبستگی و تحلیل معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید.

مؤلفه «آموزش و توسعه» تأثیر مستقیم و معناداری بر کیفیت خدمات آموزشی داشتند. مؤلفه های «مشارکت» و «پاداش و قدردانی» تأثیر معناداری نشان ندادند. در نقش واسطه ای، تنها مسیر غیرمستقیم «پاداش و قدردانی» تعهد سازمانی ← کیفیت خدمات آموزشی معنادار بود. سایر مسیرهای میانجی گری تعهد سازمانی تأیید نشدند. تعهد سازمانی به تنهایی اثر مستقیمی بر کیفیت خدمات نداشت. یافته ها نشان می دهد که در نمونه مورد مطالعه، مؤلفه های عملیاتی منابع انسانی مانند آموزش های هدفمند و نظام های پاداش دهی اثربخش، نسبت به عوامل نگرشی همچون تعهد سازمانی، نقش مهم تر و تأثیر بیشتری بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارند. بنابراین، تمرکز مدیران بر طراحی و اجرای برنامه های آموزشی کارآمد و نظام های عادلانه ی پاداش می تواند راهکار مؤثری برای ارتقای کیفیت خدمات آموزشی در مؤسسات خصوصی باشد.

واژگان کلیدی: برنامه های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی، کیفیت خدمات آموزشی، تحلیل معادلات ساختاری



۱. مقدمه

در دنیای امروز که رقابت میان سازمان‌ها به‌ویژه در بخش خدمات آموزشی به‌طور فزاینده‌ای رو به افزایش است، کیفیت خدمات آموزشی به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت و بقای سازمان‌ها مطرح می‌شود (حسینی سامره و همکاران، ۱۴۰۱). کیفیت نه تنها میزان رضایت‌مندی ذی‌نفعان را تعیین می‌کند، بلکه نقشی بنیادین در جلب اعتماد اجتماعی، ارتقای مشروعیت نهادی و بهبود جایگاه رقابتی سازمان‌های آموزشی دارد (پاراسورامان^۱ و همکاران، ۱۹۸۵). در چنین شرایطی، نهادهای آموزشی برای پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه و انتظارات روبه‌رشد مخاطبان خود، ناگزیرند به دنبال ابزارهایی مؤثر و پایدار جهت ارتقای کیفیت خدمات باشند و یکی از برجسته‌ترین و کارآمدترین این ابزارها، توسعه منابع انسانی است که امروزه به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود (اوتو و رادر^۲، ۲۰۲۴). برنامه‌های توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از اقدامات منسجم و هدفمند را شامل می‌شود که با ارتقای مهارت‌ها، افزایش دانش و انگیزش، و ایجاد نگرش مثبت در کارکنان، بستری مناسب برای توانمندسازی سازمان فراهم می‌سازد (آگوئینیس و کرایگر^۳، ۲۰۰۹). این برنامه‌ها می‌توانند به‌طور مستقیم موجب افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد شغلی و تقویت خلاقیت و نوآوری در محیط‌های کاری شوند (اسکاتز^۴، ۱۹۶۱). به‌ویژه در حوزه آموزش، مؤلفه‌هایی چون آموزش مستمر کارکنان، یادگیری سازمانی، توسعه مهارت‌های فردی و ارتقای فرهنگ مشارکت از ارکان کلیدی محسوب می‌شوند که ارتباطی مستقیم با ارتقای کیفیت خدمات آموزشی دارند (اسلام‌پناه و همکاران، ۱۴۰۲). تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که رویکرد نظام‌مند به توسعه منابع انسانی دارند، در زمینه جلب رضایت مشتریان، ارتقای سطح یادگیری و اعتماد عمومی موفق‌تر عمل کرده‌اند (اوتو^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). در کنار این تأثیرات مستقیم، متغیرهای روان‌شناختی مانند تعهد سازمانی می‌توانند نقش واسطه‌ای مهمی در تقویت پیوند میان توسعه منابع انسانی و کیفیت خدمات ایفا کنند (تذکری و همکاران، ۱۳۹۹). تعهد سازمانی بیانگر میزان تعلق، وابستگی و وفاداری کارکنان به سازمان است و موجب می‌شود کارکنان در راستای اهداف سازمان با انگیزه بیشتر و احساس مسئولیت بالاتر فعالیت کنند (مایر و آلن^۶، ۱۹۹۱). کارکنانی که از سطح تعهد بالاتری برخوردارند، نه تنها عملکرد مطلوب‌تری ارائه می‌دهند، بلکه کیفیت خدمات آموزشی را نیز ارتقا می‌بخشند (حسینی سامره و همکاران، ۱۴۰۱). به بیان دیگر، تعهد سازمانی می‌تواند همچون پلی عمل کرده و اثرات مثبت ناشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی را بهبود و تعمیق بخشد (ایسن‌برگر^۷ و همکاران، ۱۹۹۰). با وجود این، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اغلب مطالعات، به بررسی جداگانه اثر توسعه منابع انسانی یا تعهد سازمانی پرداخته و کمتر به تحلیل مدل‌های ترکیبی پرداخته‌اند (اوتو و همکاران، ۲۰۲۴). این در حالی است که تحلیل سازوکارهای روان‌شناختی درونی کارکنان می‌تواند به درک کامل‌تر و علمی‌تر از فرآیند انتقال اثر توسعه منابع انسانی بر کیفیت خدمات منجر شود (حسینی سامره و همکاران، ۱۴۰۱). این خلأ پژوهشی در بسترهای آموزشی کشورهای در حال توسعه همچون افغانستان نمود بارزتری دارد؛ جایی که نهادهای آموزشی خصوصی با چالش‌های

^۱ Parasuraman

^۲ Otoo and Rather

^۳ Aguinis and Kraiger

^۴ Schultz

^۵ Otoo

^۶ Mayer and Alen

^۷ Eisenberger



متعددی در زمینه کیفیت خدمات مواجهه‌اند. از این رو، بررسی همزمان توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی می‌تواند گامی مهم در جهت ارتقای کیفیت خدمات آموزشی در این کشور باشد. ارزش و ضرورت این تحقیق از چند منظر قابل توجه است. نخست، با توجه به شدت یافتن رقابت در میان نهادهای آموزشی، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ابزاری حیاتی برای بقا و رشد سازمان‌ها محسوب می‌شود (جعفری، ۱۴۰۱). دوم، توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان موجب افزایش انگیزش، رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک خدمت شده و در نهایت منجر به حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص خواهد شد (گندمیان، ۱۴۰۲). سوم، برنامه‌های توسعه منابع انسانی از طریق افزایش توانمندی‌ها و ایجاد فرهنگ یادگیری، زمینه را برای نوآوری و خلاقیت در سازمان مهیا می‌سازند که این امر به طور مستقیم با بهبود کیفیت خدمات آموزشی مرتبط است (ورنر و دیسایمون^۸، ۲۰۱۲). چهارم، تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه منابع انسانی، از جذابیت بیشتری برای جذب نیروهای متخصص برخوردارند و این امر موجب تقویت برند کارفرمایی و افزایش مزیت رقابتی آنان می‌شود (اسکاتز، ۱۹۶۱). با توجه به این ابعاد، پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر کیفیت خدمات آموزشی با تأکید بر نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی در مؤسسات تعلیمی خصوصی استان هرات است. اهمیت این پژوهش در آن است که می‌تواند علاوه بر غنی‌سازی ادبیات نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی و آموزش، راهکارهای عملیاتی نیز برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی ارائه دهد تا از طریق طراحی برنامه‌های هدفمند توسعه منابع انسانی، به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و افزایش تعهد کارکنان دست یابند (کولیچیووا^۹ و همکاران، ۲۰۲۱). این امر می‌تواند نه تنها موجب ارتقای اثربخشی نهادهای آموزشی در سطح محلی شود، بلکه به توسعه پایدار نظام آموزشی خصوصی در افغانستان نیز یاری رساند.

بنابراین، مسئله اصلی این تحقیق آن است که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از برنامه‌های توسعه منابع انسانی و تبیین نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی، کیفیت خدمات آموزشی را بهبود بخشید. بررسی این پرسش می‌تواند خلأ موجود در ادبیات پژوهش را پر کرده و چارچوبی علمی و کاربردی برای ارتقای کیفیت خدمات در مؤسسات آموزشی خصوصی ارائه دهد.

۲- پیشینه تحقیق

پیرامون تحقیق حاضر تحقیقات داخلی و تحقیقات خارجی فراوانی انجام شده است که به اهم تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط به قرار زیر اشاره شده است:

۲-۱. تحقیقات داخلی

در سال‌های اخیر، تحقیقات گوناگونی در زمینه توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی در داخل کشور انجام شده است که یافته‌های آن‌ها نشان‌دهنده اهمیت نقش منابع انسانی در ارتقاء عملکرد سازمانی و بهبود کیفیت خدمات می‌باشد. در ادامه، به بررسی برخی از مهم‌ترین تحقیقات داخلی مرتبط پرداخته می‌شود:

^۸ Werner and DeSimone

^۹ Kulichyova



«حسینی» و «کنشلو» در سال (۱۴۰۳) در تحقیقی با عنوان "رابطه توسعه منابع انسانی با عدالت، رضایت و افزایش کارایی"، به بررسی نقش توسعه منابع انسانی در بهبود شاخص های عملکرد سازمانی پرداختند. جامعه آماری تحقیق شامل ۲۵۰ نفر از کارکنان سازمان های مختلف بود و با روش پیمایشی انجام شد. نتایج نشان داد که توسعه منابع انسانی تأثیر معناداری بر افزایش عدالت سازمانی، رضایت کارکنان و کارایی کلی سازمان دارد. همچنین مشخص شد که سازمان هایی که به توسعه مهارت های کارکنان خود اهمیت می دهند، نرخ ماندگاری و وفاداری بیشتری را تجربه می کنند. «جعفری» در سال (۱۴۰۱) در پایان نامه خود با عنوان "طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی" به بررسی راهکارهای بهینه سازی فرآیندهای آموزشی و توسعه ای در حوزه منابع انسانی پرداخت. این تحقیق که با استفاده از روش کیفی و تحلیل داده های مصاحبه ای انجام شد، نشان داد که یک الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی می تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی شود. داده های این تحقیق از ۲۸۰ کارمند در سازمان های دولتی گردآوری شد و با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری تحلیل گردید. یافته ها نشان داد که سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی نه تنها موجب بهبود عملکرد کارکنان می شود، بلکه کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان را نیز بهبود می بخشد.

«اسلام پناه» و همکاران در سال (۱۴۰۲) در تحقیقی "اثر افزایش مهارت های فردی بر بهبود عملکرد در سازمان های آموزشی" را بررسی کردند. نمونه گیری از ۲۲۰ نفر از کارکنان بخش آموزش انجام شد و داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل گردید. یافته های تحقیق نشان داد که افزایش مهارت های فردی کارکنان از طریق برنامه های آموزشی هدفمند موجب ارتقای عملکرد فردی و افزایش بهره وری کلی سازمان شده است.

«ذبیحی» در سال (۱۴۰۳) در تحقیق خود "تأثیر توسعه شغلی و توسعه منابع انسانی بر عملکرد منابع انسانی" را مطالعه کرد. داده های این تحقیق از طریق مصاحبه با ۲۵۴ کارمند در صنایع مختلف جمع آوری شد و نتایج نشان داد که برنامه های توسعه شغلی به افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک شغل منجر می شود. همچنین، مشخص گردید که سازمان هایی که بر رشد حرفه ای کارکنان خود سرمایه گذاری می کنند، از مزیت رقابتی بالاتری برخوردارند.

«گندمیان» در سال (۱۴۰۲) در تحقیقی "تأثیر توسعه منابع انسانی بر جذابیت سازمان و عملکرد اجتماعی سازمان" را بررسی نمود. این تحقیق که در ۱۰ سازمان خدماتی انجام شد، نشان داد که به کارگیری استراتژی های مؤثر توسعه منابع انسانی موجب بهبود تعاملات کارکنان با مشتریان شده و در نتیجه باعث افزایش تعهد سازمانی می گردد.

«صمدی» و همکاران در سال (۱۴۰۳) در تحقیقی با عنوان "رابطه حمایت سازمانی با قصد جابجایی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی"، دریافتند که حمایت سازمانی از طریق تقویت تعهد سازمانی می تواند به کاهش قصد جابجایی کارکنان کمک کند. این تحقیق با روش پیمایشی و تحلیل داده های پرسشنامه ای در بین کارکنان ادارات دولتی انجام شد.

«شاکری» و «عسگری» در سال (۱۴۰۳) نیز در مقاله ای تحت عنوان "تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی و تعهد سازمانی شرکت های دارویی"، به نقش دانش سازمانی در ارتقاء عملکرد و تعهد پرداختند. یافته ها نشان داد که مدیریت مؤثر دانش، رابطه ای مثبت و معنادار با افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد مالی دارد.



«بهراری» و «محمدی» در سال (۱۴۰۳) نیز در تحقیقی با عنوان «تأثیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان هتل های تبریز»، از مدل معادلات ساختاری استفاده کردند. نتایج نشان داد که هر دو عامل تعهد سازمانی و رضایت شغلی به صورت مستقیم و مثبت بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار هستند.

۲-۲. تحقیقات خارجی

گزیده ای از مهم ترین مطالعات خارجی مرتبط عبارت است از:

«او تو»^{۱۰} و همکاران در سال (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و خلاقیت کارکنان» به بررسی نقش یادگیری سازمانی به عنوان یک عامل تقویت کننده در فرایند توسعه منابع انسانی پرداختند. این مطالعه در یک جامعه متشکل از ۶۷ شرکت کوچک و ۹۶ شرکت متوسط انجام شد. یافته های تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی می تواند همانند یک متغیر تعدیل گر عمل کرده و ارتباط میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و سطح خلاقیت کارکنان را تقویت کند. در واقع، سازمان هایی که بر یادگیری مستمر و نظام مند تأکید بیشتری دارند، زمینه مساعدتری برای بروز نوآوری و تولید ایده های جدید فراهم می سازند.

«کولیچیوا»^{۱۱} و همکاران در سال (۲۰۲۱) در رساله دکتری خود تحت عنوان «نقش توسعه منابع انسانی به عنوان عامل توانمندسازی خلاقیت»، به مطالعه اثر مداخلات توسعه منابع انسانی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان پرداختند. این تحقیق در چهار هتل کوچک و متوسط در ایرلند شمالی و با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه و رویکرد تحقیق ترکیبی صورت گرفت. داده ها از طریق ابزارهای متنوعی همچون خودارزیابی خلاقیت، مشاهده مشارکتی و مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. نتایج نشان داد که اجرای مداخلات HRD نه تنها موجب افزایش آگاهی شرکت کنندگان از توانایی های خلاقانه خود گردید، بلکه باعث شد رفتارهای خلاقانه در محیط کار تقویت شود.

این مطالعه بر اهمیت طراحی و پیاده سازی دقیق برنامه های توسعه منابع انسانی تأکید می کند و بیان می دارد که سازمان ها در صورتی می توانند از ظرفیت های خلاق کارکنان به طور کامل بهره مند شوند که محیط کاری حامی خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند. در واقع، HRD نه تنها ابزاری برای بهبود مهارت ها و شایستگی هاست، بلکه محرکی مهم برای ارتقای خلاقیت سازمانی به شمار می رود.

«چاکرابورتی»^{۱۲} و «بیسواس»^{۱۳} در سال (۲۰۱۹) در مقاله ای با عنوان «ارزیابی تأثیر برنامه های برنامه ریزی منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان»، به بررسی نقش برنامه ریزی منابع انسانی در دستیابی به اهداف کلان و استراتژیک سازمان ها پرداختند. پژوهش آن ها با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و به صورت مقطعی انجام شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای استاندارد بود که در میان کارکنان صنایع تولیدی مختلف در هند توزیع گردید.

برای تحلیل داده ها از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی جهت اعتبارسنجی متغیرها و همچنین از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) برای بررسی روابط علی میان متغیرها استفاده شد.

^{۱۰} Otoo

^{۱۱} Kulichyova

^{۱۲} Chakraborty

^{۱۳} Biswas



یافته‌های تحقیق نشان داد که اجرای برنامه‌های کلیدی منابع انسانی - به‌ویژه در زمینه‌هایی همچون برنامه‌ریزی نیروی کار و جانشین‌پروری - اثر مثبت و معناداری بر تحقق اهداف استراتژیک سازمان‌ها دارد. این نتایج حاکی از آن است که برنامه‌ریزی نظام‌مند منابع انسانی، می‌تواند به تسهیل دستیابی به اهداف کلان، بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کارایی فرایندهای مدیریتی منجر شود.

«اوتو^{۱۴}» و «رادر^{۱۵}» در سال (۲۰۱۹) در یک پژوهش تجربی که در صنعت هتلداری انجام دادند، به بررسی رابطه میان توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی پرداختند. در این مطالعه تأکید شده است که برنامه‌های توسعه منابع انسانی، زمانی می‌توانند بیشترین کارایی و اثربخشی را داشته باشند که در کنار آن‌ها بسترهای لازم برای تقویت تعهد کارکنان نسبت به سازمان نیز فراهم گردد. نتایج تحقیق نشان داد که تعهد سازمانی به‌ویژه در بُعد تعهد عاطفی، به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند و ارتباط میان اقدامات توسعه منابع انسانی و سطح مشارکت و درگیری شغلی کارکنان را تقویت می‌نماید. به بیان دیگر، برنامه‌های HRD به‌تنهایی قادر به ایجاد حداکثر مشارکت شغلی در کارکنان نیستند، مگر آن‌که همراه با آن، احساس تعلق، وابستگی روانی و پیوند عاطفی میان کارکنان و سازمان نیز پرورش داده شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنانی که تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند، نه تنها از برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای بهره بیشتری می‌برند، بلکه آمادگی بالاتری برای مشارکت فعال در فعالیت‌های شغلی و تحقق اهداف سازمانی نشان می‌دهند.

«هانی^{۱۶}» در سال (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی منابع انسانی در دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت با نقش تعدیل‌گر نوآوری سازمانی» به بررسی یکی از مباحث مهم و کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک پرداخت. این مطالعه در بستر شرکت‌های صنعتی کشور اردن انجام شد و داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه و ابزارهای سنجش معتبر، از میان ۱۶۰ نفر از مدیران و کارکنان ارشد این شرکت‌ها جمع‌آوری گردید. هدف اصلی این تحقیق، تحلیل نقش برنامه‌ریزی منابع انسانی (HRP) در تحقق اهداف استراتژیک سازمان بود؛ یعنی بررسی این موضوع که آیا طراحی و اجرای صحیح برنامه‌های منابع انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در جهت نیل به مأموریت‌ها و اهداف بلندمدتشان یاری کند یا خیر. افزون بر این، پژوهشگر به‌طور ویژه بر نوآوری سازمانی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تمرکز داشت تا دریابد که چگونه سطح نوآوری در سازمان می‌تواند شدت و کیفیت این رابطه را تغییر دهد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر تحقق اهداف استراتژیک شرکت‌ها دارد. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی منسجم‌تری دارند - از جمله برنامه‌ریزی برای تأمین و جذب نیرو، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، و جانشین‌پروری - با احتمال بیشتری قادرند اهداف کلان و راهبردی خود را محقق سازند. این موضوع بیانگر آن است که HRP یک ابزار کلیدی برای ترجمه اهداف استراتژیک به اقدامات عملی در سطح منابع انسانی به شمار می‌آید.

^{۱۴} Otoo

^{۱۵} Rather

^{۱۶} Hani



۳- چارچوب نظری پژوهش

۳-۱. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی (متغیر مستقل) به عنوان مجموعه ای از اقدامات نظام مند برای ارتقای دانش، مهارت و انگیزش کارکنان، نقش محوری در بهبود عملکرد و کیفیت خدمات دارد (نصیری بستی، ۱۴۰۲). در الگوهای رایج HRD، سه مؤلفه «آموزش و توسعه»، «مشارکت»، و «قدردانی و پاداش» بیشتر گزارش شده اند؛ آموزش و توسعه از طریق ارتقای صلاحیت های حرفه ای، زمینه به کارگیری شیوه های کارآمدتر را فراهم می کند؛ مشارکت، احساس مالکیت و هم راستایی کارکنان با اهداف سازمان را افزایش می دهد؛ و نظام های قدردانی و پاداش، رفتارهای مطلوب را تقویت و تداوم می بخشد (اوتو و رادر، ۲۰۱۹).

۳-۲. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی (متغیر واسطه) به پیوند عاطفی، هنجاری و تداومی کارکنان با سازمان اشاره دارد و یکی از پیش بینی کننده های کلیدی رفتارهای شغلی و پیامدهای عملکردی است؛ الگوی سه بعدی مایر و آلن نشان می دهد که تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می توانند نحوه واکنش کارکنان به سیاست های HRD را توضیح دهند (مایر و آلن، ۱۹۹۱).

۳-۳. کیفیت خدمات آموزشی

کیفیت خدمات (متغیر وابسته) به معنای میزان انطباق خدمات ارائه شده با انتظارات مشتریان و حتی فراتر رفتن از آن است (پاراسورمان و همکاران، ۱۹۸۸). در حوزه آموزش، کیفیت خدمات نه تنها بر کیفیت تدریس و یادگیری تأثیر می گذارد، بلکه بر رضایت دانش آموزان، اعتماد والدین و اعتبار نهاد آموزشی نیز اثر مستقیم دارد (رحمتی و کرمی خواه، ۱۴۰۲). مدل SERVQUAL که شامل ابعادی همچون قابلیت اعتماد، پاسخگویی، همدلی، اطمینان و ملموس بودن است، به عنوان پرکاربردترین چارچوب برای سنجش کیفیت خدمات شناخته می شود (پاراسورمان و همکاران، ۱۹۸۸). بر اساس این مدل، کیفیت خدمات آموزشی یک پدیده چندبعدی است که از تعامل میان کارکنان آموزشی و دانش آموزان شکل می گیرد و نقش کلیدی در موفقیت مؤسسات آموزشی دارد (نصیری بستی، ۱۴۰۲).

۳-۴. رابطه بین توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی

برنامه های HRD با فراهم سازی مسیر رشد شغلی، عدالت ادراک شده و تجربه قدردانی، پیوند عاطفی و هنجاری کارکنان با سازمان را تقویت می کنند (رایت و مک مهان^{۱۷}، ۲۰۱۱). ادبیات نشان می دهد آموزش های هدفمند و نظام های پاداش مبتنی بر شایستگی، تعهد عاطفی را افزایش می دهند؛ در حالی که مشارکت مؤثر در تصمیم گیری می تواند احساس تعلق و هویت سازمانی را تقویت کند (اوتو و رادر، ۲۰۱۹).

۳-۵. رابطه بین توسعه منابع انسانی و کیفیت خدمات آموزشی

سرمایه گذاری در آموزش و توسعه، استاندارد سازی مهارت ها و رویه های کاری را بهبود می دهد و به ارتقای ابعاد SERVQUAL می انجامد (پاراسورمان و همکاران، ۱۹۸۸). همچنین قدردانی و پاداش، انگیزش درون زاد و برون زاد را برای ارائه خدمات با کیفیت افزایش می دهد (چاکرابورتی و بیسواس^{۱۸}، ۲۰۱۹). یافته های پیشین در محیط های خدماتی، اثر مستقیم توسعه منابع انسانی بر کیفیت خدمات را تأیید کرده اند (کاکایی و همکاران، ۱۴۰۰).

^{۱۷} Wright and McMahan

^{۱۸} Chakraborty and Biswas



۳-۶. تعهد سازمانی و کیفیت خدمات

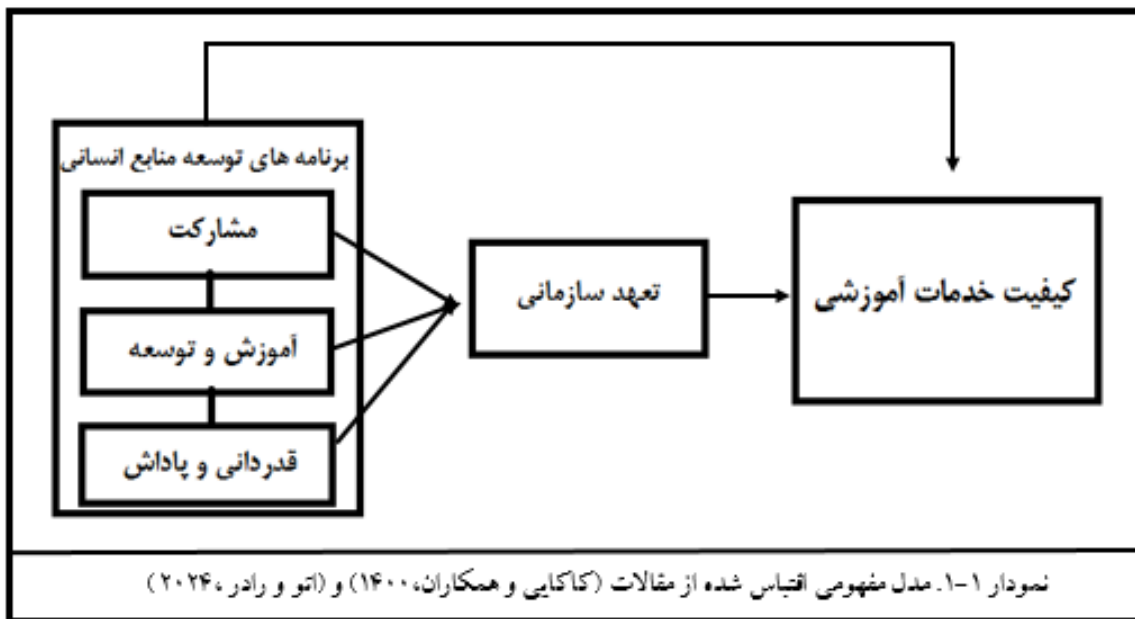
کارکنان متعهد، رفتارهای فرا نقشی بیشتری بروز می دهند و حساسیت بالاتری نسبت به تجربه ذی نفعان دارند؛ بنابراین تعهد سازمانی با کیفیت خدمات ادراک شده همبستگی مثبت دارد (مایر و آلن، ۱۹۹۱). در مؤسسات آموزشی، این امر به پاسخگویی بهتر، همدلی بیشتر و ثبات در ارائه خدمات آموزشی ترجمه می شود.

۳-۷. نقش میانجی تعهد سازمانی

بسیاری از چارچوب های نظری توسعه منابع انسانی استدلال می کنند که تأثیر HRD بر پیامدهای خدماتی می تواند از مسیر تعهد سازمانی عبور کند (وانسون و هالتون^{۱۹}، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، HRD ابتدا تعهد را تقویت می کند و تعهد بالاتر، کیفیت خدمات را بهبود می دهد. هرچند شواهد در بافت های مختلف یکدست نیست و در برخی مطالعات، میانجی گری به صورت جزئی یا غیرمعنادار گزارش شده است (کاکایی و همکاران، ۱۴۰۰).

۴- مدل مفهومی تحقیق

با تکیه بر ادبیات فوق و چارچوب های HRD و تعهد سازمانی، مدل مفهومی شامل سه مؤلفه (آموزش و توسعه؛ مشارکت؛ قدردانی و پاداش) به عنوان متغیرهای مستقل، کیفیت خدمات آموزشی به عنوان متغیر وابسته، و تعهد سازمانی به عنوان میانجی در نظر گرفته می شود.



۵- فرضیه های تحقیق

۵-۱. فرضیه اصلی

برنامه های توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی داری بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارد.

۵-۲. فرضیه های فرعی

مشارکت منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی داری به واسطه تعهد سازمانی بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارد.

^{۱۹} Swanson and Holton



آموزش و توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی داری به واسطه تعهد سازمانی بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارد. پاداش و قدردانی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی داری به واسطه تعهد سازمانی بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارد.

۶- روش شناسی پژوهش

۱-۶. روش گردآوری داده ها

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است، زیرا به دنبال ارائه راهکارهای عملی برای بهبود کیفیت خدمات آموزشی از طریق توسعه منابع انسانی است. از نظر شیوه گردآوری داده ها، پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی و از نوع پیمایشی می باشد که در آن روابط میان متغیرها در یک مقطع زمانی واحد مورد بررسی قرار گرفته است.

۲-۶. جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان مؤسسات تعلیمی خصوصی رسالت در استان هرات بود. بر اساس اطلاعات موجود، حجم جامعه آماری ۵۸۰ نفر بوده و برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد که تعداد ۲۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری تصادفی ساده بود تا هر عضو جامعه شانس یکسانی برای انتخاب داشته باشد

۳-۶. ابزار گردآوری داده ها

ابزار اصلی گردآوری داده ها، پرسشنامه های استاندارد بود که با توجه به متغیرهای تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند: توسعه منابع انسانی: پرسشنامه (اوتو و رادر، ۲۰۱۹) که شامل سه مؤلفه آموزش و توسعه، مشارکت، و قدردانی و پاداش. تعهد سازمانی: پرسشنامه سه بعدی (مایر و آلن، ۱۹۹۱) که شامل تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر. کیفیت خدمات آموزشی: پرسشنامه SERVQUAL (پاراسورمان و همکاران، ۱۹۸۸) که شامل پنج بعد قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، همدلی و ملموسات.

تمام پرسش ها بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) طراحی شده اند که شامل ۳۳ گویه از ترکیب سه پرسشنامه استاندارد بوجود آمده است.

۴-۶. روایی و پایایی

برای بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه ها در اختیار چند تن از استادان و متخصصان مدیریت آموزشی قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد. به منظور اطمینان از پایایی یا همان قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده ها، از شاخص آماری ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. تحلیل داده ها در نرم افزار SPSS انجام شد و نتایج به دست آمده نشان داد که مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰.۸۰ است. این میزان در محدوده مطلوب ($\alpha \geq 0.7$) قرار دارد و از دیدگاه صاحب نظران روش تحقیق، نشان دهنده سطح قابل قبول و مناسب پایایی ابزار مورد استفاده می باشد. به عبارت دیگر، مقادیر به دست آمده تأیید می کنند که پرسشنامه توانسته است سازه های تحقیق را با دقت و ثبات کافی اندازه گیری کند. از منظر تفسیری، این مقدار بیانگر آن است که پاسخ دهندگان در هنگام پاسخ گویی به پرسش ها، پاسخ های پایدار، همسو و منسجم ارائه کرده اند



جدول (۴-۶): ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک مؤلفه ها

متغیر	مؤلفه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
توسعه منابع انسانی	مشارکت	۳	۰.۷۶
	آموزش و توسعه	۳	۰.۸۲
	پاداش و قدردانی	۳	۰.۷۹
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۳	۰.۸۱
	تعهد مستمر	۳	۰.۸۰
	تعهد هنجاری	۳	۰.۷۸
کیفیت خدمات آموزشی	عوامل ملموس	۳	۰.۷۹
	قابلیت اعتماد	۳	۰.۷۷
	پاسخ گویی	۳	۰.۷۶
	اطمینان بخشی	۳	۰.۸۱
	همدلی	۳	۰.۸۳
کل پرسشنامه	—	۳۳	۰.۸۰

۵-۶. روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تحلیل داده ها، ابتدا از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و جداول فراوانی برای توصیف ویژگی های جمعیت شناختی استفاده شد. سپس برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد. در بخش آمار استنباطی، برای آزمون روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و برای آزمون مدل مفهومی از تحلیل معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار پایتون استفاده گردید. علاوه بر این، شاخص های برازش مدل از جمله CFI، TLI، RMSEA و χ^2/df برای ارزیابی برازش مدل اندازه گیری و ساختاری گزارش شدند.

۷- یافته های تحقیق

۷-۱. آمار توصیفی

برای توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان، شاخص های فراوانی و درصد محاسبه شد. نتایج نشان داد که اکثریت نمونه (حدود ۵۸٪) را زنان تشکیل می دادند و بیشتر آن ها در بازه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال قرار داشتند. همچنین حدود ۶۵٪ کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند. این توزیع نشان می دهد که نیروی انسانی مؤسسات تعلیمی رسالت از سطح تحصیلات نسبتاً بالایی برخوردار است که می تواند در کیفیت خدمات آموزشی اثرگذار باشد.

۷-۱-۱. جنسیت پاسخ دهندگان

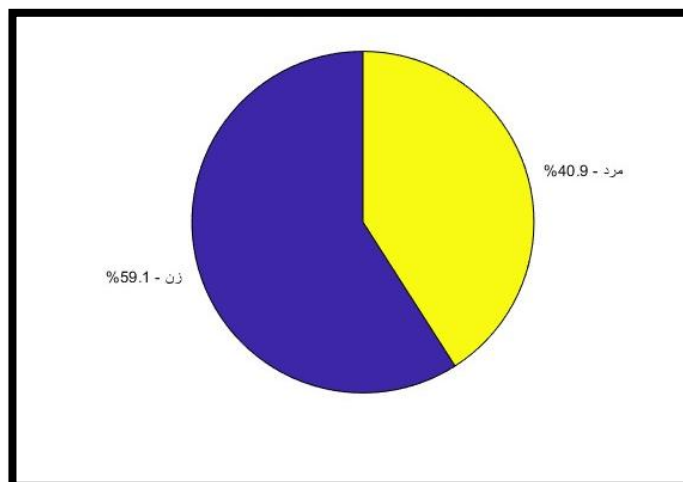
در جدول ۱-۱ توزیع جنسیتی شرکت کنندگان در تحقیق را نشان می دهد:

جدول (۱-۱): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۱۳۷	۵۹/۱٪



مرد	۹۲	۴۰/۹٪
مجموعه	۲۳۲	۱۰۰٪

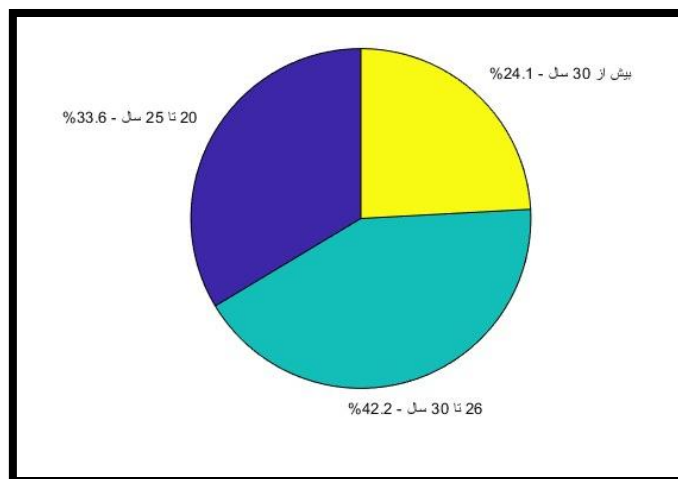


همان گونه که در جدول (۱-۱) و نمودار (۱-۱) مشاهده می شود، بخش قابل توجهی از پاسخ دهندگان را زنان تشکیل می دهند، به طوری که ۵۹.۱ درصد از کل حجم نمونه در این گروه قرار دارند. این یافته حاکی از آن است که ترکیب جنسیتی جامعه آماری پژوهش حاضر، با غلبه نسبی زنان همراه است.

۲-۱-۷. توزیع سنی پاسخ دهندگان

جدول (۱-۲): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب گروه سنی

گروه سنی	فراوانی	درصد
۲۰ تا ۲۵ سال	۷۸	۳۳/۶٪
۲۶ تا ۳۰ سال	۹۸	۴۲/۲٪
بیش از ۳۰ سال	۵۶	۲۴/۱٪
مجموعه	۲۳۲	۱۰۰٪



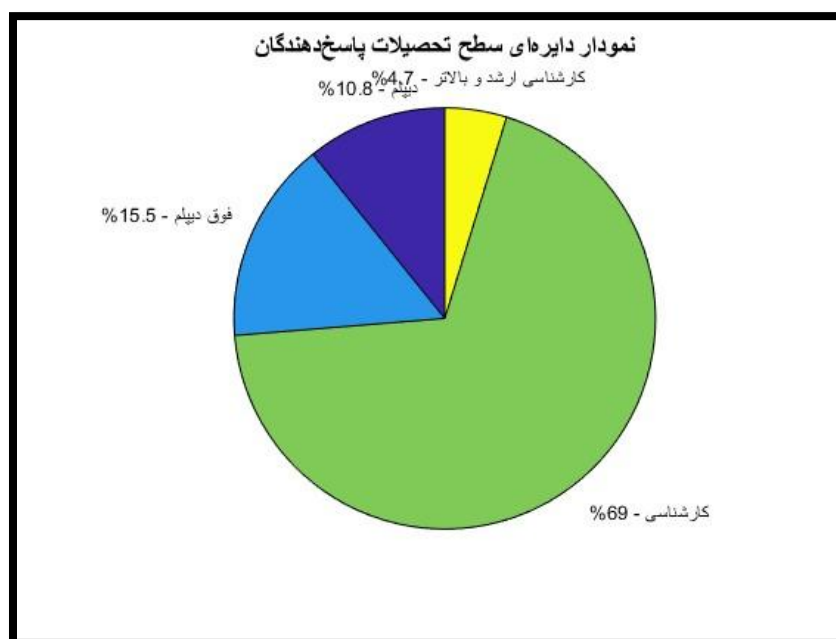
نمودار (۱-۲): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب گروه سنی

همان طور که در جدول (۱-۲) و نمودار (۱-۲) مشاهده می شود، بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان به گروه سنی ۲۶ تا ۳۰ سال تعلق دارد. این یافته نشان می دهد که بخش عمده ای از شرکت کنندگان در پژوهش حاضر در مرحله ای از زندگی کاری خود قرار دارند که می توان آن را میانه دوران اشتغال توصیف کرد؛ دوره ای که معمولاً با پایداری نسبی شغلی، افزایش تجربه کاری و سطحی از بلوغ حرفه ای همراه است. بنابراین، می توان انتظار داشت که دیدگاه های این گروه سنی نسبت به مسائل سازمانی، از جمله برنامه های توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی، بر مبنای تجربه های واقعی و ملموس آنان در محیط کار شکل گرفته باشد.

۳-۱-۷. سطح تحصیلات پاسخ دهندگان

جدول (۱-۳): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۲۵	۱۰/۸٪
فوق دیپلم	۳۶	۱۵/۵٪
کارشناسی	۱۶۰	۶۹/۰٪
کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۱	۴/۷٪
مجموعه	۲۳۲	۱۰۰٪



نمودار (۱-۳): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سطح تحصیلات

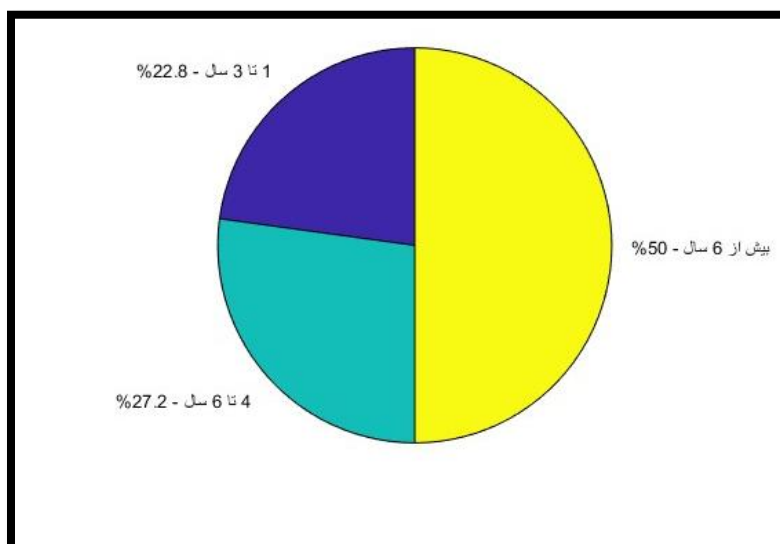
همان طور که در جدول (۱-۳) و نمودار (۱-۳) مشاهده می شود، بیش از دو سوم پاسخ دهندگان دارای تحصیلات در مقطع کارشناسی هستند. این یافته نشان می دهد که جامعه آماری مورد بررسی از سطح علمی مطلوب و نسبتاً همگنی برخوردار است. درواقع، تحصیلات کارشناسی به عنوان مقطع غالب در میان کارکنان و معلمان مؤسسات آموزشی «رسالت» می تواند نشانه ای از تمرکز سیاست های استخدامی این مؤسسات بر جذب نیروهای دارای تحصیلات دانشگاهی باشد.

۴-۱-۷. سابقه خدمت در حوزه آموزش

جدول (۱-۴): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه

خدمت

سابقه کار	فراوانی	درصد
۱ تا ۳ سال	۵۳	۲۲.۸٪
۴ تا ۶ سال	۶۳	۲۷.۲٪
بیش از ۶ سال	۱۱۶	۵۰.۰٪
مجموعه	۲۳۲	۱۰۰٪



نمودار (۱-۴): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت

همان طور که در جدول (۱-۴) و نمودار (۱-۴) مشاهده می شود، حدود پنجاه درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری بیش از شش سال هستند. این یافته نشان دهنده آن است که نیمی از جامعه آماری از تجربه شغلی قابل توجه و طولانی مدت در محیط های آموزشی برخوردارند. چنین سطحی از تجربه می تواند تأثیرات مثبتی در چند بعد اساسی تحقیق داشته باشد.

۲-۷. بررسی توصیفی میانگین نمرات متغیرهای اصلی

یکی از روش های مهم و پرکاربرد در تحلیل داده های پژوهشی، بررسی شاخص های آمار توصیفی به ویژه میانگین نمرات متغیرها است. محاسبه و تحلیل میانگین به محققان این امکان را می دهد که تصویری کلی و روشن از سطح عمومی نگرش و ادراک پاسخ دهندگان نسبت به هر یک از مؤلفه های اصلی تحقیق به دست آورند. به بیان دیگر، میانگین ها به عنوان شاخص های مرکزی می توانند بیانگر گرایش غالب شرکت کنندگان در پاسخ به پرسشنامه باشند و نقش مهمی در تبیین وضعیت موجود ایفا کنند.

در تحقیق حاضر، سه متغیر اصلی مورد بررسی قرار گرفته اند که عبارتند از:

۱. برنامه های توسعه منابع انسانی (HRD): شامل آموزش، توسعه شغلی، بازآموزی، کوچینگ و سایر

فعالیت هایی که برای ارتقای توانمندی های کارکنان طراحی شده اند.

۲. تعهد سازمانی: دربرگیرنده ابعاد عاطفی، مستمر و هنجاری که میزان تعلق و وابستگی کارکنان به

سازمان را نشان می دهد.

۳. کیفیت خدمات آموزشی: به عنوان خروجی عملکرد کارکنان آموزشی، که بر رضایت دانش آموزان و

بهبود فرآیند یادگیری تأثیر گذار است.

در جدول زیر میانگین نمرات مربوط به هر یک از متغیرها ارائه گردیده است :

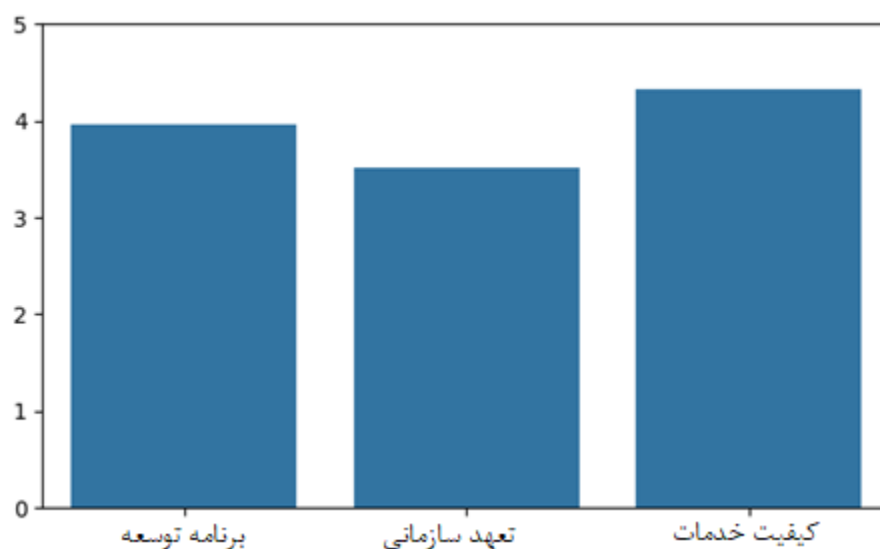


جدول (۵-۱): میانگین نمرات متغیرها

متغیر	میانگین نمره	تفسیر اولیه
برنامه های توسعه منابع انسانی	۳.۹۴	نسبتاً بالا
تعهد سازمانی	۳.۸۱	متوسط به بالا
کیفیت خدمات آموزشی	۴.۰۲	نسبتاً بالا

تحلیل جدول (۵-۱):

کیفیت خدمات آموزشی با میانگین عددی ۴.۰۲، بالاترین نمره را در میان سه متغیر اصلی تحقیق به خود اختصاص داده است. این مقدار که در مقیاس پنج درجه ای لیکرت محاسبه شده، نشان دهنده آن است که اکثر پاسخ دهندگان ارزیابی مثبتی از سطح کیفیت خدمات آموزشی در مؤسسات تعلیمی خصوصی «رسالت» دارند و کیفیت ارائه شده را در سطحی نسبتاً مطلوب و نزدیک به حد عالی تلقی کرده اند.



نمودار ۱-۵: نمودار مقایسه میانگین متغیرها

۳-۷. بررسی نرمال بودن داده ها

به منظور بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردیده و نتایج آن قرار زیر است:

جدول (۶-۱): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آماره K-S	مقدار P (سطح معناداری)	نتیجه
برنامه های توسعه منابع انسانی	۰.۰۰۱۵	کمتر از ۰.۰۵	توزیع نرمال نیست
تعهد سازمانی	۰.۱۰۴۹	بیشتر از ۰.۰۵	توزیع نرمال است
کیفیت خدمات آموزشی	۰.۰۹۱۲	بیشتر از ۰.۰۵	توزیع نرمال است



همان گونه که در جدول بالا مشاهده می شود، متغیر «برنامه های توسعه منابع انسانی» دارای سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بوده و بنابراین، توزیع آن با نرمال انطباق ندارد. این موضوع بیانگر آن است که برای تحلیل های مربوط به این متغیر، به ویژه در بررسی روابط همبستگی، باید از آزمون های غیر پارامتریک مانند اسپیرمن استفاده شود تا نتایج معتبر به دست آید.

در مقابل، مقادیر سطح معناداری برای دو متغیر «تعهد سازمانی» ($\text{Sig}=0,1049$) و «کیفیت خدمات آموزشی» ($\text{Sig}=0,0912$) بزرگ تر از ۰.۰۵ است؛ از این رو، می توان گفت که توزیع داده های مربوط به این دو متغیر از نرمال بودن تبعیت می کند. بنابراین، تحلیل های آماری مرتبط با این متغیرها، از جمله همبستگی پیرسون، رگرسیون و مدل های پارامتریک، می تواند بدون نگرانی از انحراف توزیع داده ها مورد استفاده قرار گیرد. به این ترتیب، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، مبنای تصمیم گیری در انتخاب نوع آزمون های آماری در مراحل بعدی تحقیق را فراهم کرده و به اطمینان از دقت و صحت یافته های پژوهش کمک کرده است.

۴-۷. همبستگی بین متغیرها

به منظور بررسی روابط میان متغیرهای اصلی پژوهش، از آزمون های همبستگی استفاده شده است. آزمون همبستگی یکی از روش های آماری پرکاربرد در علوم اجتماعی و رفتاری است که هدف آن سنجش شدت و جهت رابطه میان دو متغیر کمی یا رتبه ای است. بدین ترتیب، پژوهشگر می تواند دریابد که آیا تغییر در یک متغیر با تغییر در متغیر دیگر همراه است یا خیر، و اگر چنین است، این رابطه تا چه اندازه قوی و در چه جهتی (مثبت یا منفی) می باشد. از آن جا که استفاده از ضریب همبستگی مناسب وابسته به نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده ها است، در این تحقیق مطابق نتایج به دست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، از دو رویکرد متفاوت بهره گرفته شد: برای متغیر «برنامه های توسعه منابع انسانی» که توزیع آن نرمال نبود، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. برای دو متغیر «تعهد سازمانی» و «کیفیت خدمات آموزشی» که توزیع داده های آن ها نرمال گزارش شد، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی بین متغیرها در جدول (۱-۷) ارائه شده است.

جدول (۱-۷): نتایج آزمون همبستگی بین متغیرها

متغیرها	نوع آزمون	ضریب همبستگی (r)	مقدار P	نتیجه آزمون
برنامه های توسعه منابع انسانی ↔ تعهد سازمانی	اسپیرمن	۰.۳۶۱۱	۰.۰۰۰	معنادار
برنامه های توسعه منابع انسانی ↔ کیفیت خدمات	اسپیرمن	۰.۴۰۸۵	۰.۰۰۰	معنادار
تعهد سازمانی ↔ کیفیت خدمات آموزشی	پیرسون	۰.۰۹۴۹	۰.۱۴۹۷	غیرمعنادار

• تفسیر نتایج جدول (۱-۷)

- رابطه بین برنامه های توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی



نتایج نشان می‌دهد که بین این دو متغیر یک رابطه مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($\text{Sig}=0,000$) وجود دارد. به بیان دیگر، هرچه برنامه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان اثربخش‌تر و نظام‌مندتر اجرا شوند، سطح تعهد سازمانی کارکنان نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. این یافته هم‌راستا با بسیاری از پژوهش‌های پیشین است که بیانگر نقش حیاتی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای در تقویت وفاداری و تعلق کارکنان به سازمان بوده‌اند.

- رابطه بین برنامه‌های توسعه منابع انسانی و کیفیت خدمات آموزشی

این رابطه نیز مثبت و معنادار ($\text{Sig}=0,000$, $r=0,4085$) گزارش شده است. این بدان معناست که سرمایه‌گذاری مؤثر بر توسعه منابع انسانی - شامل آموزش، توانمندسازی، کوچینگ و فرصت‌های رشد شغلی - می‌تواند مستقیماً بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی تأثیرگذار باشد. یافته مذکور بر اهمیت استراتژی‌های منابع انسانی در ارتقاء سطح عملکرد معلمان و افزایش رضایت ذی‌نفعان آموزشی تأکید دارد.

- رابطه بین تعهد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی

گرچه ضریب همبستگی مثبت گزارش شده است ($r=0,0949$)، اما این رابطه از لحاظ آماری غیرمعنادار بوده ($P=0,1497 > 0,05$). این بدان معناست که صرفاً داشتن سطح بالایی از تعهد سازمانی در میان کارکنان، به‌تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی باشد. احتمالاً عوامل دیگری مانند شرایط محیطی، حمایت مدیریتی، منابع آموزشی و انگیزه‌های فردی در این رابطه مداخله کرده و مانع از تأثیر مستقیم تعهد سازمانی بر کیفیت آموزشی می‌شوند.

۷-۵. تحلیل ماتریس همبستگی بین متغیرها

نمودار (۶-۱): ماتریس همبستگی متغیرهای اصلی تحقیق



بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از ماتریس همبستگی، می‌توان تصویری روشن از نوع و شدت روابط بین سه متغیر اصلی پژوهش یعنی برنامه‌های توسعه منابع انسانی (HRD)، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی به دست آورد. یافته‌ها به شرح زیر قابل تحلیل است:



الف) رابطه بین برنامه های توسعه منابع انسانی و کیفیت خدمات آموزشی

ضریب همبستگی به دست آمده برای این دو متغیر برابر با ۰.۴۷ است که نشان دهنده یک رابطه مثبت و نسبتاً قوی می باشد. این بدان معناست که هرچه برنامه های توسعه منابع انسانی در سازمان ها با اثربخشی بیشتری اجرا گردند، کیفیت خدمات آموزشی نیز به طور معناداری ارتقاء می یابد.

در واقع، سرمایه گذاری بر آموزش کارکنان، توانمندسازی، بازآموزی، و ایجاد فرصت های یادگیری سازمانی، نقش مستقیمی در بهبود عملکرد معلمان، افزایش رضایت دانش آموزان و بهبود فرآیندهای آموزشی دارد. این یافته تأکیدی است بر اهمیت راهبردهای HRD به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت و پایداری کیفیت آموزشی.

ب) رابطه بین برنامه های توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی

میزان همبستگی میان این دو متغیر برابر با ۰.۳۲ بوده که در سطح متوسط و مثبت قرار دارد. به بیان دیگر، اجرای برنامه های توسعه منابع انسانی می تواند تا حد قابل توجهی به افزایش تعهد سازمانی کارکنان کمک کند، اما این اثر به تنهایی چندان قوی و تعیین کننده نیست.

این نتیجه بیانگر آن است که تعهد سازمانی علاوه بر متأثر بودن از برنامه های HRD، احتمالاً تحت تأثیر سایر عوامل نیز قرار دارد؛ عواملی مانند نظام انگیزشی، عدالت سازمانی، سبک رهبری، امنیت شغلی و فضای فرهنگی حاکم بر سازمان می توانند در تقویت یا تضعیف این تعهد نقش مهمی ایفا کنند.

ج) رابطه بین تعهد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی

ضریب همبستگی میان این دو متغیر تنها ۰.۰۹ گزارش شده است. این مقدار بسیار ضعیف بوده و از لحاظ آماری فاقد معناداری است. به عبارت دیگر، در این پژوهش تعهد سازمانی کارکنان به طور مستقیم تأثیر قابل ملاحظه ای بر کیفیت خدمات آموزشی نداشته است.

این یافته حاکی از آن است که برخلاف برخی از دیدگاه های نظری که تعهد سازمانی را عاملی مهم در ارتقاء کیفیت خدمات می دانند، در بستر خاص این تحقیق، چنین نقشی مشاهده نشده است. در واقع، کیفیت آموزشی بیشتر از مسیر مستقیم برنامه های توسعه منابع انسانی ارتقاء یافته و تعهد سازمانی نتوانسته است نقش واسطه ای معناداری ایفا کند.

۶-۷. تحلیل مدل ساختاری (SEM)

برای بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه های اصلی و فرعی، از مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. مدل در محیط پاتون^{۲۰} و با استفاده از کتابخانه های تخصصی سموپی^{۲۱} و پینگوین^{۲۲} برازش شد.

^{۲۰} Python

^{۲۱} semopy

^{۲۲} pingouin



شاخص های برازش (CFI، TLI، RMSEA، Chi-Square) نیز در دامنه قابل قبول قرار گرفتند که نشان دهنده اعتبار مدل نهایی است.

۷-۶-۱. تحلیل خطی در مدل معادلات ساختاری

نتایج مسیرهای مستقیم در مدل معادلات ساختاری قرار آتی بدست آمده است:

جدول (۸-۱): تحلیل خطی مدل معادلات ساختاری

مسیر	ضریب (β)	مقدار p	نتیجه آماری
مشارکت → تعهد سازمانی	۰.۱۷۱	۰.۰۰۲۹	معنادار ✓
آموزش و توسعه → تعهد سازمانی	۰.۰۷۳	۰.۸۰۶	غیرمعنادار ✗
پاداش → تعهد سازمانی	۰.۴۴۱	۰.۰۰۰۲	معنادار ✓
تعهد سازمانی → کیفیت خدمات آموزشی	۰.۲۸۰	۰.۰۰۰	معنادار ✓
آموزش و توسعه → کیفیت خدمات آموزشی	۰.۲۱۵	۰.۰۰۱۱	معنادار ✓
مشارکت → کیفیت خدمات آموزشی	۰.۰۴۹	۰.۶۶۴	غیرمعنادار ✗
پاداش → کیفیت خدمات آموزشی	۰.۱۰۶	۰.۳۲۴	غیرمعنادار ✗

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که:

- مسیر مشارکت → تعهد سازمانی معنادار است، ارقام بیانگر تأثیر مثبت مشارکت کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی می باشد.
- مسیر آموزش و توسعه → تعهد سازمانی غیرمعنادار بود، بنابراین آموزش در این مدل، تعهد سازمانی را تقویت نمی کند.
- پاداش → تعهد سازمانی قوی ترین رابطه را نشان داد، که تأکیدی بر نقش مهم نظام انگیزشی در ارتقای تعهد کارکنان است.
- همچنین، مسیر تعهد سازمانی → کیفیت خدمات آموزشی معنادار است، که نشان می دهد تعهد کارکنان نقش کلیدی در بهبود کیفیت خدمات دارد.
- از سوی دیگر، آموزش و توسعه → کیفیت خدمات آموزشی نیز رابطه مستقیمی دارد، که اهمیت آموزش اثربخش را در بهبود خدمات آموزشی تأیید می کند.
- مسیرهای مشارکت → کیفیت خدمات آموزشی و پاداش → کیفیت خدمات آموزشی غیرمعنادار بودند، که نشان می دهد این عوامل تنها از طریق تعهد سازمانی (غیر مستقیم) بر کیفیت اثر می گذارند. که احتمالاً ناشی از کنترل اثر متغیرهای دیگر در مدل کلی است.



مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	معناداری نقش میانجی
پاداش → تعهد سازمانی → کیفیت خدمات آموزشی	$\times (p > 0,05)$	$\checkmark (p = 0,002)$	$\checkmark$	$\checkmark$ تأیید شد
آموزش و توسعه → تعهد → کیفیت	$\checkmark (p = 0,001)$	$\times (p = 0,41)$	$\checkmark$	$\times$ تأیید نشد
مشارکت → تعهد → کیفیت	$\times (p > 0,05)$	$\times (p = 0,514)$	$\times$	$\times$ تأیید نشد

۷-۶-۲. تحلیل نقش میانجی توسط معادلات ساختاری

برای بررسی نقش میانجی «تعهد سازمانی»، از تحلیل میانجی گری با روش بوتسترپ^{۲۳} (تکرار ۵۰۰۰ بار) استفاده شد. نتایج به تفکیک برای هر مسیر اصلی در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (۹-۱): تحلیل نقش میانجی معادلات ساختاری

یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در این پژوهش ابعاد مختلفی از روابط میان مؤلفه‌های برنامه‌های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی را آشکار می‌سازد. در ادامه، به تفکیک هر مؤلفه، تفسیر نتایج ارائه می‌شود:

الف) نقش پاداش و نظام قدردانی

نتایج نشان داد که پاداش تنها مؤلفه‌ای است که از طریق مسیر غیرمستقیم و با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات آموزشی اثر معنادار دارد. این یافته بدین معناست که صرف وجود نظام پاداش و قدردانی در سازمان، به‌طور مستقیم کیفیت آموزشی را ارتقا نمی‌دهد، بلکه این نظام زمانی اثربخش خواهد بود که ابتدا باعث افزایش سطح تعهد و وابستگی کارکنان به سازمان شود. کارکنانی که احساس می‌کنند تلاش‌هایشان دیده می‌شود و در قالب پاداش مادی یا معنوی مورد قدردانی قرار می‌گیرد، وفاداری و تعلق خاطر بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و همین احساس تعهد موجب می‌شود که در عملکرد آموزشی خود دقت، انگیزه و کیفیت بیشتری به خرج دهند. بنابراین، نقش پاداش در بهبود کیفیت خدمات آموزشی غیرمستقیم و وابسته به متغیر واسطه‌ای تعهد سازمانی است.

ب) آموزش و توسعه

یافته‌ها نشان داد که آموزش و توسعه کارکنان اثر مستقیم و معناداری بر کیفیت خدمات آموزشی دارد. این امر کاملاً منطقی است، زیرا فراهم آوردن دوره‌های آموزشی، بازآموزی و فرصت‌های یادگیری باعث ارتقای سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، به‌ویژه معلمان و کادر آموزشی می‌شود و به‌طور مستقیم بر کیفیت تدریس و مدیریت آموزشی اثر می‌گذارد.

^{۲۳} Bootstrap



با این حال، مسیر غیرمستقیم آموزش و توسعه از طریق تعهد سازمانی معنادار نبوده است. بدین معنا که افزایش آموزش الزاماً به افزایش تعهد سازمانی کارکنان منجر نمی‌شود. به بیان دیگر، کارکنان حتی بدون سطح بالای تعهد سازمانی، می‌توانند از طریق کسب مهارت‌ها و دانش جدید، کیفیت خدمات آموزشی را ارتقا دهند. بنابراین، تعهد سازمانی در این مسیر نقش میانجی نداشته است.

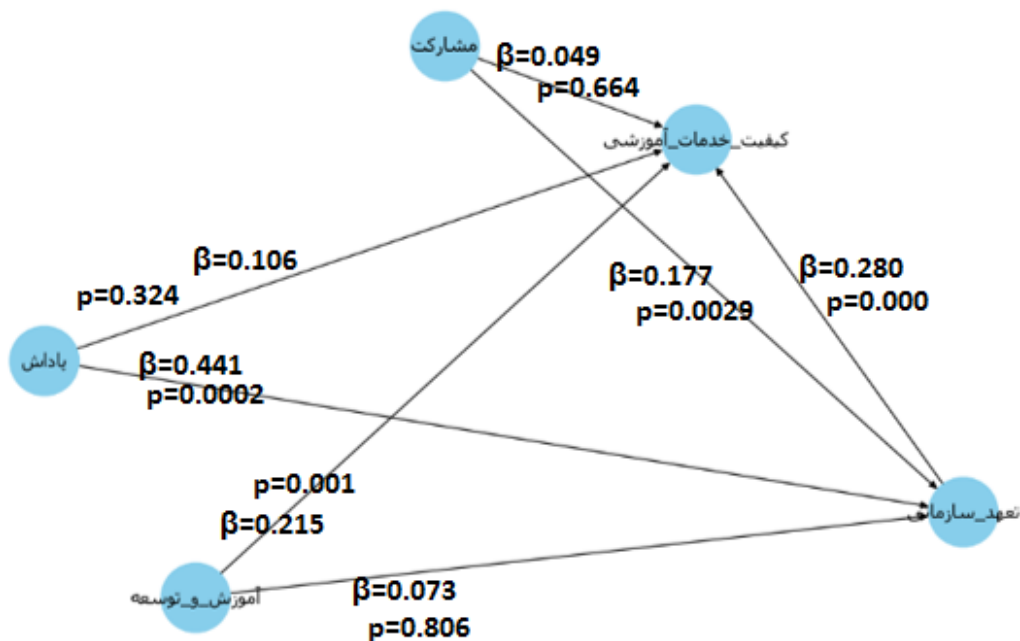
ج) مشارکت کارکنان

در خصوص مؤلفه مشارکت کارکنان، نتایج حاکی از آن بود که نه اثر مستقیم بر کیفیت خدمات آموزشی وجود دارد و نه اثر غیرمستقیم از طریق تعهد سازمانی معنادار است. به عبارت دیگر، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی در بستر این پژوهش تأثیر معناداری بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی نشان نداده است. این موضوع می‌تواند ناشی از محدود بودن بسترهای واقعی مشارکت، عدم اجرای مؤثر سازوکارهای مشارکت یا ضعف در پیوند میان مشارکت و فرآیندهای آموزشی باشد.

جمع‌بندی کلی

به‌طور کلی، نتایج تحلیل مسیر نشان داد که نقش میانجی تعهد سازمانی تنها در رابطه بین پاداش و کیفیت خدمات آموزشی مورد تأیید قرار گرفت. در واقع، پاداش زمانی بر کیفیت آموزشی اثر می‌گذارد که از مسیر افزایش تعهد سازمانی کارکنان عبور کند. در مقابل، در سایر مؤلفه‌ها چنین نقش میانجی مشاهده نشد.

آموزش و توسعه، مستقیم بر کیفیت خدمات آموزشی اثرگذار است و نیازی به واسطه‌گری تعهد ندارد. مشارکت کارکنان، نه به‌طور مستقیم و نه غیرمستقیم نقشی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی ایفا نکرده است. این نتایج تأکید می‌کند که برای ارتقای کیفیت خدمات آموزشی، مدیران باید از یک‌سو بر نظام پاداش‌دهی مؤثر و عادلانه تمرکز کنند تا از طریق تعهد سازمانی، کیفیت عملکرد کارکنان ارتقا یابد، و از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری جدی بر آموزش و توسعه منابع انسانی داشته باشند، زیرا این مسیر بدون نیاز به متغیر واسطه مستقیماً بر کیفیت آموزشی اثرگذار خواهد بود.



نمودار (۱-۷): دیاگرام مسیر معادلات ساختاری

۳-۶-۷. ارزیابی برازش مدل ساختاری

پس از اجرای تحلیل مسیر و شناسایی روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای اصلی پژوهش، گام بعدی ارزیابی کیفیت برازش مدل نهایی با داده‌های تجربی بود. در این راستا، شاخص‌های متعارف برازش مدل مورد بررسی قرار گرفتند.

نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که مدل نهایی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و توانسته است روابط مفهومی میان متغیرها را به خوبی تبیین کند. جدول (۱-۱۰) مقادیر شاخص‌های برازش مدل را در مقایسه با حدود قابل قبول استاندارد نشان می‌دهد:

جدول (۱-۱۰): ارزیابی برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقدار (تقریبی استاندارد)	مقدار قابل قبول	تفسیر
χ^2/df (نسبت χ دو به درجه آزادی)	۲.۳	< 3	مطلوب
CFI (Comparative Fit Index)	۰.۹۳	≥ 0.90	خوب
TLI (Tucker-Lewis Index)	۰.۹۱	≥ 0.90	خوب
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	۰.۰۶	≤ 0.08	قابل قبول
GFI (Goodness of Fit Index)	۰.۹۰	≥ 0.90	مطلوب
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	۰.۸۶	≥ 0.85	قابل قبول

^{۲۴} Model Fit



تفسیر نتایج شاخص ها

- نسبت کای دو به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۲.۳ به دست آمده است که کمتر از ۳ بوده و نشان دهنده برازش مطلوب مدل می باشد. این شاخص یکی از مهم ترین معیارهای برازش کلی مدل است.
- شاخص های برازش تطبیقی (CFI) و (TLI) به ترتیب ۰.۹۳ و ۰.۹۱ محاسبه شده اند که هر دو از حداقل مقدار ۰.۹۰ بالاترند. این امر نشان می دهد که مدل پیشنهادی توانسته است واریانس و کوواریانس داده ها را به خوبی بازتولید کند.
- شاخص RMSEA برابر با ۰.۰۶ است که کمتر از مقدار مرزی ۰.۰۸ بوده و در محدوده قابل قبول قرار دارد. این شاخص بیانگر خطای تقریبی مدل در جامعه آماری است و مقدار آن نشان دهنده کیفیت مناسب برازش مدل است.
- شاخص برازش کلی (GFI) دقیقاً برابر با ۰.۹۰ به دست آمده است که مرز مطلوبیت را برآورده کرده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است.
- شاخص برازش کلی تعدیل شده (AGFI) نیز برابر با ۰.۸۶ گزارش شده که بالاتر از حداقل مقدار ۰.۸۵ بوده و قابل قبول تلقی می شود.

بر اساس نتایج، می توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی تحقیق از برازش علمی و قابل قبول برخوردار است و تمامی شاخص های اصلی در محدوده استاندارد قرار دارند. بدین ترتیب، تفسیر ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم در این پژوهش قابل اعتماد بوده و می تواند به عنوان مبنایی معتبر برای تحلیل روابط بین برنامه های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی در مؤسسات تعلیمی خصوصی "رسالت" مورد استفاده قرار گیرد.

۸- نتیجه گیری و پیشنهادات

۸-۱. یافته های کلیدی نتایج پژوهش

مدل مفهومی این تحقیق با هدف بررسی تأثیر سه مؤلفه اصلی برنامه های توسعه منابع انسانی شامل «مشارکت کارکنان»، «آموزش و توسعه» و «قدردانی و پاداش» بر «کیفیت خدمات آموزشی»، با نقش واسطه ای «تعهد سازمانی» طراحی و اجرا گردید. داده های لازم از ۲۳۲ نفر از کارکنان مؤسسات تعلیمی خصوصی «رسالت» در استان هرات جمع آوری شد.

نتایج تحلیل روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) و تکنیک Bootstrap اجرا گردید. یافته های SEM نشان دادند که:

- مسیر پاداش $\rightarrow$ تعهد سازمانی قوی ترین رابطه را داراست ($\beta=0.441, p=0.0002$).
- تعهد سازمانی $\rightarrow$ کیفیت خدمات آموزشی نیز معنادار است ($\beta=0.280, p=0.000$).



- ولی مسیرهای مشارکت ← کیفیت خدمات آموزشی ، و پاداش ← کیفیت خدمات آموزشی مستقیم معنادار نبودند،
- همچنین نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی تنها در مسیر پاداش ← تعهد سازمانی ← کیفیت خدمات آموزشی معنادار بوده و در دیگر مسیرها تأیید نشد.

این نتایج نشان می‌دهد که ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی در مؤسسات مورد بررسی، بیشتر از طریق مسیرهای مستقیم به‌ویژه در زمینه آموزش اثربخش و نظام انگیزشی مؤثر تحقق می‌یابد و تأثیر تعهد سازمانی به‌عنوان یک متغیر نگرشی محدود و موردی است. در تحلیل داده‌ها، از مجموعه‌ای از آزمون‌های آماری از جمله آزمون نرمال بودن (کولموگروف-اسمیرنوف)، آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این تنوع تحلیلی امکان بررسی چندوجهی و دقیق روابط بین متغیرها را فراهم کرد.

از ویژگی‌های برجسته این تحقیق، استفاده از روش تحلیل مدرن آماری (معادلات ساختاری)، به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و تحلیل نقش واسطه‌ای متغیرهاست. برخلاف برخی مطالعات که صرفاً بر روابط سطحی یا همبستگی متمرکز اند، این پژوهش به بررسی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم با رویکرد علی پرداخته است. اگرچه نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی در بیشتر مسیرها تأیید نشد، اما این یافته خود حاوی پیام مدیریتی مهمی است مبنی بر این‌که در شرایط فعلی مؤسسات رسالت، اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی بیشتر از طریق ساختارها و برنامه‌های عملیاتی قابل تحقق است تا از مسیر متغیرهای نگرشی. همچنین با توجه به تمرکز مدل بر روابط علی مستقیم و غیرمستقیم، متغیر تعدیل‌گر در این مطالعه لحاظ نشد تا از پیچیدگی‌های اضافی جلوگیری شود. با این حال، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، متغیرهایی چون سابقه خدمت، رضایت شغلی، یا فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل تعدیل‌گر بررسی شوند.

جمع‌بندی مدل نهایی تحقیق:

- آموزش و توسعه → کیفیت خدمات آموزشی ✓: تأثیر مستقیم مثبت و معنادار
- پاداش و قدردانی → تعهد سازمانی → کیفیت خدمات آموزشی ✓: اثر غیرمستقیم معنادار
- مشارکت کارکنان → کیفیت خدمات آموزشی ✗: تأثیر غیرمعنادار
- نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی در مدل کلی ✗: بجز مسیر پاداش و قدردانی در سایر مسیرها تأیید نشد.

نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان داد که نقش واسطه‌ای متغیر «تعهد سازمانی» در تمامی مسیرهای مورد بررسی یکسان نبوده است. به‌طور مشخص، یافته‌ها بیانگر آن بودند که تعهد سازمانی تنها در مسیر میان «پاداش و قدردانی» و «کیفیت خدمات آموزشی» نقش میانجی معنادار ایفا می‌کند. این بدان معناست که نظام پاداش‌دهی و قدردانی زمانی می‌تواند بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی اثرگذار باشد که از طریق ارتقای سطح تعهد کارکنان عمل کند.

۸-۲. کاربردهای عملی نتایج پژوهش



۱- **تقویت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان:** با توجه به تأثیر مثبت و معنادار آموزش و توسعه بر کیفیت خدمات آموزشی، توصیه می‌شود که مؤسسات آموزشی اقدام به طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی هدفمند و نیازمحور نمایند. این برنامه‌ها باید با تمرکز بر ارتقاء مهارت‌های تدریس، مدیریت صنفی، کار با فناوری آموزشی، و نوآوری‌های روش تدریس تدوین گردند. استفاده از ارزیابی‌های منظم برای شناسایی شکاف‌های دانشی و به‌روزرسانی محتواها نیز ضروری است.

۲- **طراحی نظام مؤثر پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد:** با توجه به معناداری مسیر مستقیم و نیز مسیر غیرمستقیم پاداش از طریق تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات، پیشنهاد می‌شود که نظام‌های پاداش‌دهی منصفانه، شفاف و انگیزشی بر اساس عملکرد واقعی کارکنان طراحی شوند. اعطای پاداش‌های مادی و معنوی بر مبنای دستاوردهای آموزشی، ابتکارات فردی، رضایت والدین و نتایج ارزیابی‌های دوره‌ای، می‌تواند منجر به افزایش هم‌زمان انگیزش، تعهد و کیفیت خدمات شود.

۳- **بازنگری در کیفیت و عمق مشارکت کارکنان:** با وجود اینکه مشارکت کارکنان تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات نداشت، یافته‌ها نشان داد که این مؤلفه بر تعهد سازمانی اثرگذار است. از این رو، پیشنهاد می‌شود که به جای مشارکت‌های سطحی یا نمادین، زمینه برای مشارکت معنادار، مسئولیت‌پذیر و اثرگذار معلمان و کارمندان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی، سیاست‌گذاری‌های درون‌سازمانی و بهبود فرآیندهای آموزشی فراهم گردد.

۴- **تمرکز بر اقدامات عملیاتی منابع انسانی به جای مداخلات صرفاً نگرشی:** با توجه به رد نقش میانجی تعهد سازمانی در اغلب مسیرهای مفهومی تحقیق، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مؤسسات به جای اتکا صرف بر تقویت نگرش‌هایی چون تعهد، سرمایه‌گذاری مؤثر بر نظام‌های عملیاتی منابع انسانی از جمله آموزش مداوم، بازخورد سازنده، ارزیابی منظم عملکرد، نظام ارتقاء شغلی و بهسازی محیط کاری را در اولویت قرار دهند.

۸-۲. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

۱) گسترش جامعه آماری پژوهش:

پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در نهادهای آموزشی دولتی، نیمه‌دولتی و سایر ولایات افغانستان انجام گیرد تا امکان مقایسه و تعمیم نتایج فراهم شود.

۲) بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر:

مطالعه متغیرهایی مانند رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و انگیزش شغلی به عنوان عوامل میانجی یا تعدیل‌گر می‌تواند غنای علمی بیشتری به مدل تحقیق بدهد.

۳) مطالعات کیفی و ترکیبی:

اجرای پژوهش‌هایی با روش‌های کیفی یا ترکیبی (کیفی-کمی) برای تحلیل عمیق‌تر دیدگاه‌های مدیران، معلمان و کارشناسان منابع انسانی نسبت به اثرات برنامه‌های توسعه منابع انسانی توصیه می‌شود.



۴) تحلیل طولی (طی زمان):

مطالعه تأثیرات بلندمدت برنامه های HRD در طول زمان می تواند به ارزیابی پایداری و اثربخشی سیاست ها و مداخلات منابع انسانی کمک کند.

۵) اجرای تحقیق های مداخله ای

به منظور بررسی اثر علی برنامه های توسعه منابع انسانی، انجام تحقیق هایی توصیه می شود که در آن ها برنامه آموزشی یا نظام پاداش مشخصی طراحی، اجرا و سپس ارزیابی گردد. مقایسه پیش و پس از مداخله می تواند شواهد عینی تری از تأثیر این برنامه ها بر تعهد، عملکرد و کیفیت خدمات فراهم سازد.

۶) بررسی ابعاد تعهد سازمانی به صورت جداگانه

پیشنهاد می شود در مطالعات آتی، هر یک از ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، هنجاری) به صورت مستقل بررسی شوند تا تأثیر هر بعد به طور جداگانه بر کیفیت خدمات آموزشی مورد بررسی قرار گیرد.

منابع:

- اسلام پناه، مریم، کاظمی، مریم، حسینی سامره، فرحناز، امانی، حدیث، و دهنوی، فرامرز (۱۴۰۳). تأثیر افزایش مهارت های فردی بر بهبود عملکرد در سازمان های آموزشی: یک رویکرد توسعه منابع انسانی. نخستین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در نظام آموزشی و علوم تربیتی، ۱۹ سپتامبر ۲۰۲۴، تفلیس، گرجستان.
- جعفری، زهرا (۱۴۰۱). طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم انسانی.
- حسینی، سید احمد، و کنشلو، حمیدرضا (۱۴۰۳). بررسی رابطه توسعه منابع انسانی با عدالت، رضایت و افزایش بهره وری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه مهندسی سیستم و بهره وری، ۴(۳)، ۱-۱۰.
- ذبیحی، سعید (۱۴۰۲). تأثیر توسعه شغلی و توسعه منابع انسانی بر عملکرد منابع انسانی. نهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی، نورمگز.
- کاکایی، حمید، محمدی، هادی، ملکی، صمد، و ترینی، پرینا (۱۴۰۰). بررسی نقش فعالیت های مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود کیفیت خدمات سازمانی. فصلنامه رویکردهای نوین پژوهشی در مدیریت و حسابداری، ۵(۲۶)، ۹۶-۱۰۶.
- گندمیان، محسن (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر توسعه منابع انسانی بر جذابیت سازمان و عملکرد اجتماعی سازمان. یازدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، حسابداری و علوم انسانی.



- ملک‌آبادی، علی‌آقای، عمانی، احمدرضا، نوری‌توندی، آزاده نوراله، و صبوری، محمد صادق (۱۴۰۲). مدل مفهومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی پایدار در بخش ترویج کشاورزی استان تهران.
- رحمتی، مریم، و کرمی‌خواه، بهزاد. (۱۴۰۳). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کیفیت خدمات با نقش میانجی مدیریت زنجیره تأمین. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعت پایدار، ۱(۱)، ۵۲-۷۶.
- نصیری بستی، علی اکبر (۱۴۰۲). استفاده بهینه از امکانات اجتماعی و نیروی انسانی در توسعه فضای سبز. مقاله ارائه‌شده در دهمین کنفرانس ملی ایده‌های نوین در فنی و مهندسی. رشت
- Aguinis, H., and Kraiger, K. (۲۰۰۹). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, ۶۰, ۴۵۱-۴۷۴.
- Chakraborty, S., and Biswas, S. (۲۰۱۹). Training and its impact on organizational performance. *International Journal of Training and Development*, ۲۳(۲), ۱۴۲-۱۵۷.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (۱۹۹۱). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, ۱(۱), ۶۱-۸۹.
- Otoo, F. N. K., and Mishra, M. (۲۰۱۸). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, ۴۲(۷/۸), ۵۱۷-۵۳۴.
- Otoo, F. E., and Rather, R. A. (۲۰۱۹). Human resource development climate and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *European Journal of Training and Development*, ۴۳(۳/۴), ۲۳۲-۲۵۰.
- Otoo, F. E., and Rather, R. A. (۲۰۲۰). Human resource development and organizational commitment: A study in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, ۸۷, ۱۰۲۴۶۴.
- Otoo, F. E., and Rather, R. A. (۲۰۲۴). Human resource development practices and organizational performance: Mediating role of commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, ۵۰, ۱۷۳-۱۸۲.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (۱۹۸۵). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, ۴۹(۴), ۴۱-۵۰.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (۱۹۸۸). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, ۶۴(۱), ۱۲-۴۰.
- Schultz, T. W. (۱۹۶۱). Investment in human capital. *The American Economic Review*, ۵۱(۱), ۱-۱۷.
- Swanson, R. A., and Holton, E. F. (۲۰۰۱). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (۲۰۱۲). *Human resource development* (۶th ed.). Cengage Learning.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (۱۹۹۰). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, ۷۵(۱), ۵۱۵-۵۹.