

# شناسائی عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری

زهرا مهدوی<sup>۱</sup>

ایراندخت فیاض<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۳/۴/۱۲

تاریخ وصول: ۹۲/۸/۲۰

## چکیده

رسیدن به اهداف در هر کنش اجتماعی موجب اثربخش شدن آن کنش می گردد. آموزش ضمن خدمت به عنوان ابزاری برای رشد، توسعه و تعالی سرمایه انسانی نیز کنشی اجتماعی می باشد. در راه رسیدن به اهداف دوره های آموزشی ضمن خدمت بطور یقین عواملی تاثیرگذار بوده که شناخت آنان در درجه اول و از بین بردن موانع از سوی دیگر می تواند موجب اثربخش تر شدن این دوره ها شود. بنابراین این تحقیق قصد دارد ابتدا این دسته از عوامل را شناسایی و سپس مدلی ساختاری از این عوامل اثرگذار ارائه دهد. بدین منظور فرض گردید دو دسته عوامل کلی با نام های عوامل فردی شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات و عوامل اجتماعی شامل طرح درس، اجرای تدریس، ارزشیابی تدریس و روابط بین فردی بروی اثربخشی تاثیرگذار هستند. داده های مورد نیاز از بین ۱۸۰ نفر از دبیران شهر بادرود استان اصفهان که به صورت تصادفی ساده انتخاب شده بودند، جمع آوری شد. به منظور آزمون میزان برازش مدل از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده و فرضیه هایی برای آزمون مدل تدوین شدند. یافته های تحقیق نشان می دهد هیچ کدام از عوامل فردی ذکر شده بروی اثربخشی دوره تاثیرگذار نبوده و کلیه عوامل اجتماعی تاثیر مثبتی بروی اثربخشی داشتند. واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، اثربخشی، عوامل فردی، عوامل اجتماعی

\*مقاله مستخرج از پایان نامه می باشد.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)،

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (استاد راهنما)، [iranfayyaz@yahoo.com](mailto:iranfayyaz@yahoo.com)

## مقدمه

هزاره ی سوم میلادی ، با جهانی شدن آموزش ، و با رشد فزاینده فناوری اطلاعات ، ارتباطات و تغییرات سریع در دانش و مهارت ها همراه بوده است (کارنوی، ۱۳۸۴). در این عصر ، سرمایه انسانی ، مهم ترین عامل توسعه سازمانی ، و آموزش بهترین ابزار برای توسعه ی منابع انسانی ، به حساب می آید (Ivancedich, 2001) هنگامی که از اهمیت نیروی انسانی صحبت به میان می آید ، عمدتاً توجه معطوف به انسان های فرهیخته و رشد یافته است. در واقع نیروی انسانی واجد توانایی و مهارت است که می تواند منشأ تحولات مثبت در بخش های مختلف جامعه گردد و به طور معمول این توانایی و مهارت از طریق آموزش و سرمایه گذاری در بخش نیروی انسانی حاصل می گردد (شریعتمداری ، ۱۳۸۲)

در حال حاضر با توجه به امکانات موجود ، دوره های آموزشی کوتاه مدت ضمن خدمت قابل دسترس ترین برنامه هایی هستند که قادرند به طور گسترده در خدمت رشد و ارتقای مهارت های شغلی کارکنان سازمان ها قرار گیرند (ساکی ، ۱۳۷۷)

آموزشهای ضمن خدمت به منظور بازسازی و نوسازی سریع دانش و اطلاعات و مهارت- های آنان از جمله عوامل مهم و مؤثر در موفقیت سازمان ها در دستیابی به اهدافش می باشد. شاید از مهمترین اهداف آموزشهای ضمن خدمت کارکنان در تمامی جوامع روز آمد کردن اطلاعات آنان در حوزه های تخصصی مربوط به آنها می باشد. آموزش ضمن خدمت ، معلمان منجر به بهبود دانش ، نگرش و مهارت های آنها شده و به آنها کمک می کند تا توانایی های خویش را بهتر بشناسند و در راه تصدی مشاغل بالاتر آماده شوند(فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۹).

در حال حاضر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری ، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی به حدی است که عصررا عصر نیم عمر اطلاعات نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال ،نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می گردد . حدود نیمی از مشاغلی که امروزه در بسیاری

از کشورها می بینیم در پنجاه سال پیش ، وجود نداشته است. تغییر چندباره فعالیت حرفه ای در طول عمر کاری ، برای مردم روز به روز عادی تر می شود . این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف ، یا به کلی محال است. در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (قاسمی، ۱۳۸۱).

گزارش سازمان ملل حکایت از آن دارد که نه تنها کشورهای پیشرفته و صنعتی جهان، بلکه کلیه کشورهای در حال توسعه نیز به این باور رسیده اند و امروزه قطب های صنعتی جهان، مبالغ هنگفتی را صرف آموزش کارکنان خود می کنند. آموزش در این معنا همان آموزش مداوم است و آموزش ضمن خدمت نیز اصطلاحی است که در ادبیات آموزش مداوم و آموزش بزرگسالان طرح می شود. البته آموزش هایی می توانند باعث افزایش کارایی گردند که هدف دار و مداوم و پرمحتوا بوده و به وسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی، برنامه ریزی و اجرا گردند. این آموزش ها می توانند نیروی انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت های علم و تکنولوژی به حرکت درآورده و در ارتقای کیفیت و کمیت کارایی آنان موثر باشد (Abtahi, 2004)

آموزش ضمن خدمت شامل تمام فعالیت هایی است که به طور منظم و پیوسته به رشد و پیشرفت حرفه ای معلمان منجر می شود. بنابراین دستیابی به اهدافی که در بدو طراحی دوره های آموزشی تعیین گردیده در موثر بودن این دوره ها در رشد و تعالی نیروی انسانی نقش بسزایی دارد. در فرایند دستیابی به اهداف، عوامل گوناگونی دخیل بوده که اولاً شناسایی آنها از اهمیت زیادی برخوردار بوده و ثانياً از بین بردن موانع می تواند سرعت دستیابی به این اهداف را افزایش دهد. اما مساله اصلی ای که وجود دارد این است که این دوره ها با هزینه های بالا و با اهداف مشخصی طراحی و برگزار گردیده لیکن به دلیل عدم توجه به عوامل تاثیر گذار بر اثربخشی آن، میزان تاثیرگذاری دوره ها در رشد و تعالی منابع انسانی تنزل می دهد. لذا لازم است این دسته از عوامل شناسایی شوند. لذا سوال اصلی تحقیق حاضر این است که چه

عواملی بر فرایند دستیابی به اهداف دوره های آموزشی تاثیر گذار هستند یا به تعبیر دیگر عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کدامند؟

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی های اصلی سازمان ها برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می شود. حیات سازمان ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت های مختلف کارکنان بستگی دارد هرچه این زمینه ها به موقع و بهتر باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود (سام خانیان، ۱۳۸۴).

نقش اساسی آموزش تغییر طرز تفکر و تطبیق افراد با اصول و موازین پسندیده است. بنابراین اهمیت آموزشی در کلیه مؤسسات اعم از سازمان های دولتی و غیر دولتی، بنگاه های بازرگانی، صنعتی و سازمان های آموزشی و پرورشی غیر قابل انکار است، به خصوص آنکه بشر در زمانی قرار دارد که تغییر در نحوه استفاده از وسایل و انجام امور متصور است. به موازات این تغییرات است که اهمیت، لزوم و خواص آموزش بیش از پیش ملموس گشته تا حدی که برخی از صاحب نظران در اهمیت آموزش می گویند: آموزش در حقیقت خود مدیریت است (ابطحی، ۱۳۷۵).

بنابراین توفیق در انجام خدمات عمومی و استفاده صحیح از منابع کمیاب، خصوصاً نیروی انسانی مستلزم توجه به آموزش کارکنان در مؤسسات می باشد. آموزش و تربیت نیروی انسانی می تواند ما را در راه رسیدن به خود کفایی یاری دهد، اما این نکته مهم و حیاتی را نباید فراموش کرد که آموزش با همه اهمیت و ضرورتش می تواند مفید و مؤثر گردد که با نیازهای معنوی، مادی و روحی حال و آینده یکایک افراد هماهنگی داشته باشد و در خلاف جهت حرکت نکند.

ساخاروپولوس<sup>۱</sup> بر این باور است که آموزش، نه تنها یکی از حقوق اولیه و اصلی انسان است بلکه اصولاً رکن اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز محسوب می شود (ساخاروپولوس، ۱۳۷۰، پریدخت و حیدی).

تعلیم یا آموزش<sup>۱</sup> در لغت نامه دهخدا به معنای بیاموختن، آگاهانیدن، آموختن، کسی را چیزی آموختن، آموزانیدن و .... آمده است (لغت نامه دهخدا به نقل از وهاب، ۱۳۸۵).

آموزش<sup>۲</sup> برخلاف پرورش و کارآموزی، نه یک نهاد است و نه یک دوره؛ بلکه آموزش به فعالیت هایی گفته می شود که در خدمت پرورش و کارآموزی قرار دارد، در واقع آموزش هر گونه فعالیتی را گویند که هدف آن ایجاد تغییر در یادگیرندگان باشد (محمد قلی نیا، ۱۳۸۲). آموزش مفهومی است که در داخل یا خارج سازمان محتوایی گسترده دارد، آموزش به شکل برنامه های رسمی یا از طریق کسب تجربه و دگرگونی در یک شخص و در معلومات و استعداد و توانایی های او تعریف می شود (اسدی، ۱۳۸۲).

آموزش یا عادت دادن و یا تلقین و راهنمایی زمانی که ایجاد مهارت ها، عادات و نگرش ها و باورها از راه تلقین و تکرار مطمح نظر باشد، صورت می گیرد. این آموزش به منظور افزایش توانمندی و تمایل فراگیرنده برای قضاوت انتقادی، مستقل و خلاقانه، طرح ریزی و اجرا گردد (اسمیت. جی فیلیپ، ۱۳۷۷).

آموزش کارکنان کلیه کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید (ابطحی، ۱۳۷۳).

امر آموزش طیف بسیار گسترده ای دارد که شامل آموزش رسمی و آموزش غیر رسمی می گردد.

آموزش های رسمی از لحاظ ساختار سلسله مراتبی، توالی زمان نظم و هدف با آموزش های غیر رسمی، متفاوتند. آموزش و پرورش رسمی به آموزش و پرورش آکادمیک نیز معروف می باشد. مدونترین و مهمترین راه انتقال دانش و تجربه و مهارت محسوب می گردد و پایه و اساس سایر آموزش هاست. آموزش و پرورش رسمی، هم کوشش های معلم برای انتقال دانش و

مهارت زمان به نسل جوان و هم آن سلسله فعالیت هایی را که نقش سازنده رفتاری دارند شامل می شود (معیری، ۱۳۶۴).

طبق این نظریه افراد از طریق آموزش و پرورش رسمی به فراگیری مبانی نظری و علمی می پردازد و در زمینه های علمی، ذهنیت تخصصی پیدا می کند و این ذهنیت برای اشتغال به حرفه و شغل معین و به خصوصی کافی نیست و احتیاج به طی دوره های آموزش غیر رسمی و ضمن خدمت دارد. و به طور کلی می توان بیان داشت که آموزش رسمی و مدرسه ای شامل آن قسمت از نظام آموزش است که از کودکان آغاز شده و تا آموزش عالی ادامه می یابد. این نوع آموزش سازمان یافته است و دارای ساختاری مشخص می باشد و از سلسله مراتب منظمی پیروی می کند.

آموزش غیر رسمی به هر نوع فعالیت آموزشی و کار آموزشی اطلاق می شود که سازمان یافته است ولی در خارج از نظام آموزش رسمی تحقق می پذیرد، مانند دوره های آموزشی و کارآموزی کوتاه مدت در زمینه های گوناگون عقیدتی، سیاسی، سوادآموزی، بهداشت و تعاون کمک های اولیه، تنظیم خانواده، کسب مهارت های حرفه ای و حتی در زمینه صنعت، کشاورزی و خدمات و انواع آموزش های مفید برای باور ساختن ساعات فراغت و غیره (گروه مشاوران یونسکو، ۱۳۶۹).

در بررسی انجام شده توسط یونسکو در سال ۱۹۸۵ در مورد ۱۴ کشور صنعتی و در حال رشد مجموع افراد زیر پوشش آموزش غیر رسمی در کشورهای در حال توسعه بالغ بر ۲۳ میلیون تخمین زده شده است. (۱۳ میلیون نفر در آسیا، ۵ میلیون نفر در آفریقا و همچنین تعداد ۵ میلیون نفر در آمریکای لاتین) (نفیسی، ۱۳۷۱).

آموزش ضمن خدمت کارکنان به منظور بهبود اطلاعات، مهارت ها و نگرش های کارکنان صورت می پذیرد. از لحاظ مفهومی این غایت اصلی بسیار گسترده و وسیع است. اما آنچه عملاً در سازمان های مختلف دنبال می شود، ممکن است بسیار محدودتر و متمرکز بر دانش تخصصی کارکنان باشد. با این همه مهمترین مواردی که به منزله مقاصد نسبتاً مشترک سازمان ها و نظام های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است به شرح زیر می باشد:

همهانگ و همسو کردن کارکنان با سازمان (Petersetal., 1997)  
افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان (حاجی میررحیمی، ۱۳۷۲).  
کاهش حوادث و ضایعات کاری (فتیحی واجارگاه، ۱۳۸۹).  
بهنگام سازی دانش و توازن نیروی انسانی در سازمان (انصاری، ۱۳۷۲).  
برای تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت ( برنامه عمل) مجموعه عناصر زیر را باید مد نظر قرار داد:

تدوین هدفهای آموزشی ؛

تصمیم گیری درباره مواد و محتوای آموزشی مورد نیاز دوره ؛

تصمیم گیری درباره روش اجرای دوره ؛

پیش بینی شرایط و امکانات اجرایی دوره ؛

اولین گام در طراحی برنامه های آموزش ضمن خدمت ، تدوین هدفهاست. هدف ها عمدتاً از طریق فرایند نیازسنجی آموزشی بدست می آیند. معمولاً انتظار می رود که نتیجه و ماحصل فرایند نیازسنجی آموزشی ، مجموعه ای از مهارت ها، دانش ها و نگرش های جدید باشد که کارکنان برای مسئولیت های حرفه ای خود بدانها نیاز دارند.

دومین گام در تدوین برنامه، مشخص نمودن محتوا و مواد آموزشی است. نوع محتوای مورد نیاز تابع اهداف ویژه ای است که برای آن دوره تدوین شده است. بنابراین در صورتی که هدف ها از جامعیت و شفافیت لازم برخوردار باشند، مشخص کردن رئوس اساسی مطالب مورد بحث در دوره آموزشی تا حد زیادی آسان می شود. گام بعدی برنامه ریزی، تعیین روش اجرای دوره می باشد. منظور از روش اجرای دوره ، روش آموزش مورد استفاده برای برگزاری دوره هاست . اگر چه در ادبیات آموزش و پرورش استفاده از روشهای فعال و عملی که مشارکت شرکت کنندگان را در دوره ها جلب می کند ، مورد حمایت واقع شده ، گزینش روش یا روشهای آموزشی تابع عوامل و پارامترهای متعددی هم چون ماهیت دوره، اهداف و محتوای دوره، شرکت کنندگان در دوره، حجم کلاس ها، منابع و امکانات در دسترس و مدت زمان دوره و علاقه و تمایل مدرسان است (صباغیان، ۱۳۸۷). روش های اجرای دوره ها را می

توان به دو دسته روش های آموزش گروهی و انفرادی تقسیم نمود. روش های آموزش گروهی شامل کنفرانس، سمپوزیوم، سمینار، فوریوم، روش کارگاهی و قضایای اداری، تحریک مغزی، شبیه سازی، آموزش حساسیتی باشند (ابطحی، ۱۳۶۶). از جمله روش های انفرادی می توان به آموزش مکاتبه ای، کارآموزی، آموزش خصوصی، تجربه برنامه ریزی شده و آموزش برنامه ای اشاره نمود. الگوهای مختلفی برای اجرای دوره های آموزشی ضمن خدمت ارائه شده است. هدف اصلی این الگوها، فراهم آوردن زمینه های لازم برای توفیق بیشتر برنامه ها در تحقق هدف های آموزشی، بویژه افزایش میزان استقبال کارکنان سازمان از دوره هاست. به طور کلی الگوهای اجرایی آموزش ضمن خدمت کارکنان را می توان به سه دسته تقسیم نمود:

الگوی سنتی<sup>۱</sup>: در این الگو، باور بر این است که نگرش و طرز تلقی این کارکنان و مدیران سازمان نسبت به آموزش ضمن خدمت، جایگاه آن در سازمان و تأثیری که می تواند بر افزایش اثر بخشی و عملکرد افراد داشته باشد، مهمترین عنصر اثر گذار در استقبال از دوره های آموزشی و در نتیجه موفقیت آموزش ضمن خدمت است. بنابراین در الگوی سنتی، قبل از اجرای دوره آموزشی باید از طرق مختلف نسبت به ایجاد طرز تلقی مثبت در بین کارکنان و مدیران اقدام نمود. برای حصول به این مقصود، ارائه تبلیغات گسترده از طریق تهیه بروشورها، اعلامیه ها، پوسترها، اعلام در نشست های عمومی و... در دستور کار قرار می گیرد. پس از تبلیغات مؤثر در خصوص اثر بخشی آموزش ضمن خدمت و ایجاد ذهنیت مثبت در کارکنان، اجرای دوره های آموزشی آغاز می شود و سعی بر این است تا با ارائه آموزشهای مناسب و کاربردی، در مهارت و توانایی کارکنان تغییر ایجاد شود.

الگوی گاسکی<sup>۲</sup>: در این الگو، کارشناسان آموزشی باید ابتدا تمام مساعی خود را معطوف به اجرای مؤثر دوره آموزشی نمایند، به نحوی که افراد شرکت کننده در دوره های آموزشی

۱. Traditional model

۲. Guskys model



از رضایت کافی برخوردار شوند و احساس کنند دوره ذریبط در اجرای وظایف حرفه ای شان کمک شایانی می کند. بنابراین بر خلاف الگوی سنتی که بر القای اندیشه های مثبت درباره آموزش ضمن خدمت و تلاش برای متقاعدسازی افراد در خصوص مؤثر بودن آموزش های قبل از برگزاری دوره ها و از طریق تبلیغات مبتنی است. الگوی گاسکی کمتر دارای جهت گیری قبلی درباره آموزش ضمن خدمت است. به عبارت روشن تر در اینجا باور بر این است که ارزش هر دوره آموزشی در عمل مشخص می شود و از این رو باید با نوعی رویکرد عمل گرایانه، به تجربه کارکنان سازمان احترام گذاشت و ایجاد تغییر در نگرشها و جهت این تغییر (مثبت یا منفی) بر عهده قضاوتها و برداشتهای خود افراد باشد (Gusky, 1986)

الگوی ترکیبی: در الگوی ترکیبی، از مفروضات عمده هر دو الگوی سنتی و گاسکی استفاده می شود. در این الگو هم بر ضرورت اطلاع رسانی و تبلیغات قبل از برگزاری دوره ها تأکید می شود و این که به طور اساسی دریافت آگاهی از برگزاری دوره ها و نقشی که آموزش ها می تواند بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد، یک «حق» تلقی می شود و هم بر کیفیت اجرای دوره ها و ضرورت اثر بخش بودن آنها (که می تواند باز خود مثبتی را به همراه داشته باشد و انتظارات ایجاد شده قبل از برگزاری دوره ها را تقویت کند).

مطالعات و تحقیقات متعدد نشان می دهد که در سالهای اخیر سازمان ها به آموزش های ضمن خدمت کارکنان بیش از گذشته توجه کرده اند و همسو با رشد میزان شاغلین به تحصیل در نظام آموزش عالی کشور، آموزش های ضمن خدمت، به خصوص در طیف بلند مدت رشد چشمگیری داشته است. با این حال پاره ای از مسائل گریبانگیر آموزش کارکنان در سازمانهاست که ضرورت دارد در پرتو تحقیقات آینده کالبد شکافی شود و برای بر طرف ساختن آنها و در نتیجه بهبود کیفی آموزش کارکنان اقدامات لازم به مرحله ی عمل در آید.

مهمترین این مسائل که در اغلب سازمانها مشاهده می شود به شرح زیر است:

کیفی بودن آموزش ضمن خدمت کارکنان ؛

نداشتن نگرارش نظام گرا نسبت به طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش

## ضمن خدمت؛

ناهماهنگی میان انواع آموزش های ضمن خدمت ؛  
 ناپیوستگی آموزش های ضمن خدمت  
 استاندارد نبودن آموزش های غیر حضوری ؛  
 روشن نبودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت ؛  
 نبود ارتباط نظام دار میان سازمان ها و موسسات آموزشی ؛  
 نبود پایگاه اطلاعاتی منسجم و کارآ ؛  
 عدم تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان ؛  
 نبود انجمن یا نشریه ی حرفه ای مناسب ؛ ( جعفری ، ۱۳۸۹ )

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی ( غیر آزمایشی) و از نوع همبستگی است. هم چنین با توجه به اینکه از مدلسازی معادلات ساختاری برای یافتن عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزشی استفاده شده است، از نوع همبستگی و از شاخه تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه دبیران مدارس شهر بادرود واقع در استان اصفهان می باشد. با توجه به محدود بودن حجم جامعه جهت محاسبه حجم نمونه از رابطه زیر استفاده گردیده است:

رابطه ۱: فرمول تعیین حجم نمونه

$$n = \frac{N \times Z \alpha^2 / 2 \times P(1 - P)}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z \alpha^2 / 2 \times P(1 - P)}$$

که در آن

P: برآورد نسبت صفت متغیر، (P = ۰/۵)

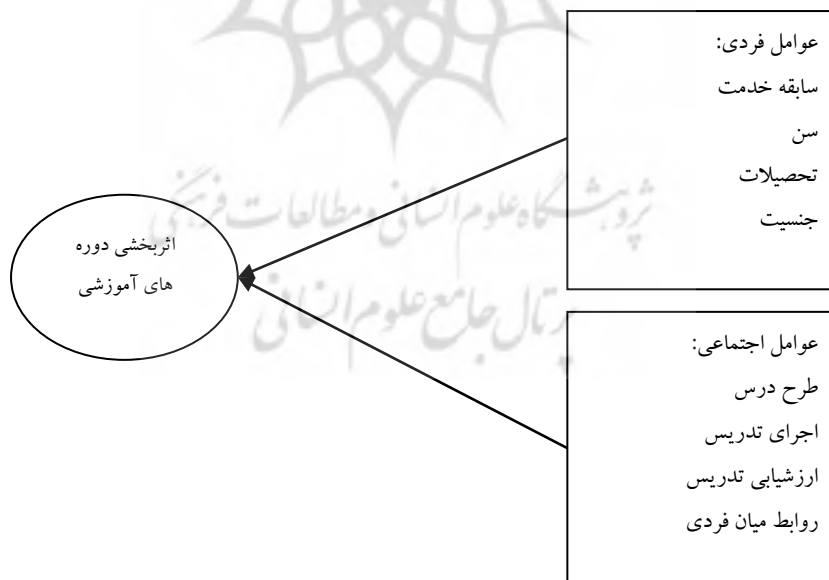
Z: مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ( $Z_{\alpha/2} = 1.96$ )

$\varepsilon$  مقدار اشتباه مجاز، ( $\varepsilon = ۰/۰۶$ )

N: حجم جامعه محدود که ۷۰۰ نفر می باشد.

مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شده است. زیرا اگر  $P = ۰/۵$  باشد، n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می کند. این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد (آذر، مومنی، ۱۳۸۰، ۱۲۸). بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب ۱۸۰ نفر برآورد گردید. هم چنین برای نمونه گیری در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. مهمترین روشهای گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

مطالعات کتابخانه ای: در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است. با جستجو در پیشینه تحقیق در پی یافتن عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت، چندین عامل شناسایی گردید. با مراجعه به اساتید و خبرگان و هم چنین کارشناسان آگاه، نهایتاً این عوامل در دو دسته عوامل کلی تر با عنوان عوامل فردی و عوامل اجتماعی قرار داده شد. لذا مدل مفهومی زیر برای تحقیق طراحی گردید.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

سپس به منظور آزمون مدل و با توجه به عوامل ذکر شده پرسشنامه ای طراحی گردید که مشخصات آن در زیر ارائه می شود

الف) پرسشنامه مربوط عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزشی: برای سنجش این دو دسته عوامل محقق پرسشنامه ای با ۲۰ سوال طراحی نمود که ۴ سوال اول مربوط به عوامل فردی و ۱۶ سوال بعدی مربوط به عوامل اجتماعی می باشند.

ب) پرسشنامه مربوط به سنجش اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت: این پرسشنامه دارای ۱۳ گویه می باشد که براساس اهدافی که دوره های آموزش خدمت برای رسیدن به آنها برگزار می شوند، طراحی شده است. برای اندازه گیری هر گویه از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شده است.

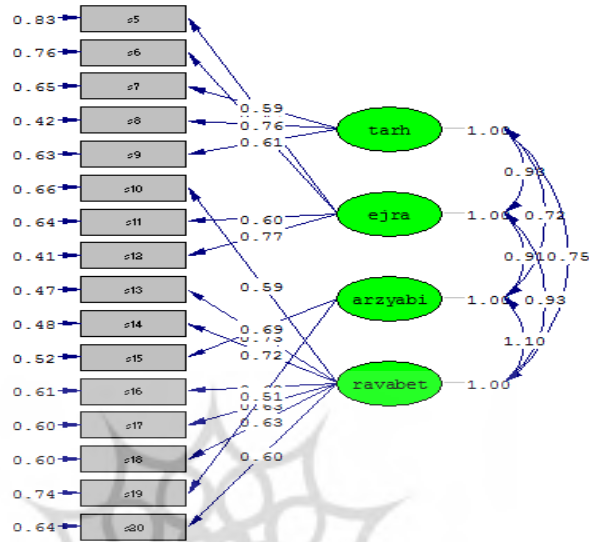
به منظور تعیین پایایی ابزار اندازه گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ مقیاس عوامل اثر گذار (عوامل فردی و اجتماعی) ۰/۸۵۲ و مقیاس اثربخشی دوره های آموزشی ۰/۹۰۱ بدست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می باشد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شد. بدین منظور با انجام مصاحبه های مختلف و کسب نظرات اساتید و افراد متخصص، اصلاحات لازم بعمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می سنجد. هم چنین به منظور بررسی روائی سازه مدل مفهومی تحقیق از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

در این بخش از ابتدا به بررسی چگونگی توزیع نمونه آماری از حیث متغیرهای میزان تحصیلات، میزان سابقه کار، جنسیت و سن پرداخته می شود.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

نوع متغیر	سطح تحصیلات	سابقه کار	جنسیت	سن
ابعاد	دیپلم و پایین تر کاردانی کارشناسی کارشناسی ارشد	۱ تا ۱۰ سال ۱۱ تا ۲۰ سال ۲۱ و بالاتر	مرد زن	۱۸ تا ۳۰ سال ۳۱ تا ۴۰ سال ۴۱ تا ۵۰ سال ۵۱ سال و بالاتر
درصد	۹/۴	۱۸/۳	۶۲/۲	۱۰
		۱۲/۸	۳۷/۲	۵۰
		۷۶/۷	۲۳/۳	۵/۶
		۴۱/۷	۳۶/۷	۱۶/۱

همانطور که مشاهده می شود بیشتر پاسخ دهندگان دارای سطح تحصیلات کارشناسی، سابقه کار ۲۱ سال و بالاتر، دارای جنسیت مرد و سن بالای ۴۰ سال می باشند (۵۲/۸٪). همانطور که مطرح شد دو دسته عوامل کلی تاثیر گذار بر اثربخشی آموزش ضمن خدمت در نظر گرفته شدند. به منظور برآزش مدل مفهومی و هم چنین روایی سازه های تحقیق، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده می شود. با توجه به اینکه عوامل فردی دارای مقیاس اسمی می باشند و با توجه به پیش فرض اصلی تحلیل عاملی تأییدی مبنی بر اینکه متغیرها حداقل باید دارای مقیاس شبه فاصله ای یا فاصله ای باشند تا در تحلیل قرار گیرند، بنابراین نمی توان آنها را در مدل معادلات ساختاری قرار داد. لذا مابقی مدل در زیر نمایش داده می شود. شکل شماره ۱ نتیجه تحلیل عاملی تأییدی عوامل اجتماعی و هم چنین بارهای عاملی استاندارد شده هر یک از گویه ها و جدول شماره ۲ شاخص های برآزش مدل را نشان می دهد:



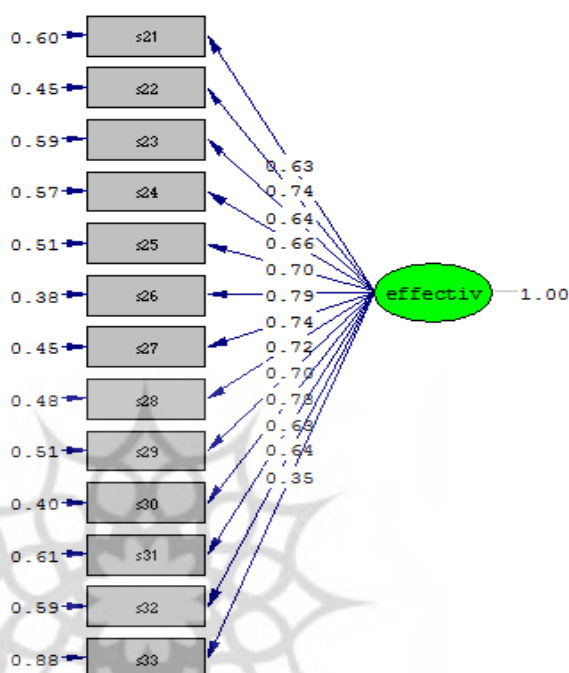
Chi-Square=339.36, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.117

شکل ۱. مدل معادلات ساختاری عوامل اجتماعی اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزشی

جدول ۲: شاخص های برازش مدل

شاخص	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI
مقدار	۰/۱۱۷	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۹۰

نتایج تحلیل عاملی نشان داد همه گویه های طراحی شده به جزء گویه های شماره ۵ و ۶ دارای بار عاملی مناسبی هستند (بار عاملی کمتر از ۰/۵). بنابراین گویه های مذکور از پرسشنامه نهایی حذف گردیدند. هم چنین شاخص های برازش مدل نشان دهنده این است که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شکل شماره ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی در خصوص مقیاس اثربخشی را نشان می دهد.



Chi-Square=158.93, df=65, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری مقیاس اثربخشی دوره های آموزشی

همانطور که مشاهده می گردد به جزء گویه شماره ۳۳ مابقی گویه ها دارای بار عاملی مناسبی هستند بنابراین گویه مذکور در پرسشنامه نهایی حذف شد. جدول شماره ۳ شاخص های برازش مدل را نشان می دهد. اعداد به دست آمده نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد.

جدول ۳. شاخص های برازش مدل

شاخص	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI
مقدار	۰/۰۹	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۹۶

حال که مشخص شد پرسشنامه طراحی شده از روایی مناسبی برخوردار می باشد از این رو برای آزمون مدل مفهومی تحقیق فرضیه هایی به شرح زیر تدوین گردیدند.

بین جنسیت افراد و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین سابقه خدمت افراد و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین میزان تحصیلات افراد و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین سن افراد و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین طرح درس و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین اجرای تدریس و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین ارزشیابی تدریس و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. بین روابط بین فردی و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه عوامل فردی دارای مقیاس اسمی بوده و اثربخشی دوره های آموزشی متغیری با مقیاس رتبه ای یا به تعبیر برخی از دانشمندان شبه فاصله ای می باشد لذا برای به دست آوردن ضریب همبستگی بین این متغیرها از ضریب همبستگی اتا استفاده شده است. جدول شماره ۴ نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای فردی و اثربخشی دوره های آموزشی را نشان می دهد، هم چنین سطح معناداری ۰/۰۱ در نظر گرفته شده است.

جدول ۴. ضرایب همبستگی میان متغیرهای فردی و اثربخشی دوره های آموزشی

فرضیه	ضریب اتا	مجذور اتا	سطح معناداری	نتایج
اول	۰/۱۳۹	۰/۰۱۹	۰/۰۶۲	رد فرضیه
دوم	۰/۱۱۲	۰/۰۱۲	۰/۳۳	رد فرضیه
سوم	۰/۲۲۳	۰/۰۵	۰/۰۲۹	رد فرضیه
چهارم	۰/۱۸۵	۰/۰۳۴	۰/۱۰۳	رد فرضیه

نتایج نشان داد که بین هیچ یک از عوامل فردی با اثربخشی دوره های آموزشی ارتباط معناداری وجود ندارد جدول شماره ۵ نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای اجتماعی و اثربخشی دوره های آموزشی را نشان می دهد. با توجه به اینکه مقیاس اندازه گیری هر دو دسته متغیرها رتبه ای می باشد لذا از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.



جدول ۵. ضرایب همبستگی میان متغیرهای اجتماعی و اثربخشی دوره های آموزشی

فرضیه	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نوع رابطه
پنجم	۰/۵۱۲	۰/۰۰۰۰	مثبت
ششم	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰۰	مثبت
هفتم	۰/۵۹۰	۰/۰۰۰۰	مثبت
هشتم	۰/۶۶۸	۰/۰۰۰۰	مثبت

با توجه به اینکه وجود رابطه بین کلیه عوامل اجتماعی و اثربخشی دوره های آموزشی مورد تأیید قرار گرفت لذا برای آزمون رابطه علی، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. جدول زیر نتایج مدلسازی معادلات ساختاری در خصوص فرضیه های پنجم تا هشتم را بطور خلاصه نشان می دهد:

جدول ۶. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری در خصوص عوامل اجتماعی

فرضیه	ضریب همبستگی	ارزش t	سطح معنی داری	شاخص های برازش مدل		
				AGFI	GFI	RMSEA
پنجم	۰/۶۳	۶/۳۵	۰/۰۰۰۰	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۰۸۱
ششم	۰/۶۲	۶/۲۱	۰/۰۰۰۰	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۰۷۹
هفتم	۰/۹۸	۷/۵۸	۰/۰۰۰۰	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۰۹
هشتم	۰/۸۲	۸/۰۱	۰/۰۰۰۰	۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۰۷۹

با توجه به اینکه ارزش t در کلیه فرضیه ها از ۲ بزرگتر می باشد بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان معنادار بوده و می توان ادعا کرد بین متغیرهای مورد نظر رابطه علی برقرار می باشد. هم چنین شاخص های برازش مدل نشان دهنده آن است که کلیه مدل های طراحی شده از برازش بسیار مناسبی برخوردار می باشند.

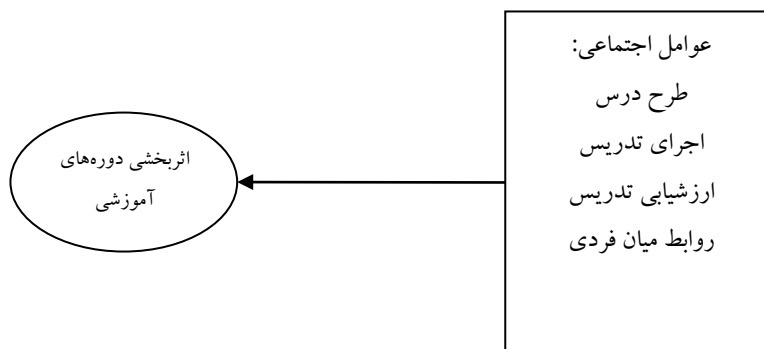
### بحث و نتیجه گیری

هزاره ی سوم میلادی، با جهانی شدن آموزش، و با رشد فزاینده فناوری اطلاعات، ارتباطات

و تغییرات سریع در دانش و مهارت‌ها همراه بوده است (کارنوی، ۱۳۸۴). در این عصر، سرمایه انسانی، مهم‌ترین عامل توسعه سازمانی، و آموزش بهترین ابزار برای توسعه‌ی منابع انسانی، به حساب می‌آید.

آموزش‌های ضمن خدمت به منظور بازسازی و نوسازی سریع دانش و اطلاعات و مهارت‌های آنان از جمله عوامل مهم و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهدافش می‌باشد. از سوی دیگر هر کلیه فعالیت‌های انسان‌ها هدفمندارند، و به منظور دستیابی به اهدافی انجام می‌شوند، میزان دسترسی به این اهداف را اثربخشی تعریف می‌کنند. چه بسا فعالیت‌هایی هستند که با بیشترین سطح کارایی انجام می‌شوند لیکن در هنگام سنجش میزان دستیابی به اهداف مشاهده می‌گردد که بخشی از اهداف حصول نگردیده‌اند. این چنین فعالیت‌هایی اگرچه کارایی بالایی دارند، اما عدم دسترسی به اهداف تعیین شده میزان موثر بودن و اثربخشی آنها را از بین می‌برد و به تعبیری هزینه‌ای صورت می‌گیرد بدون دستیابی به هیچ دستاوردی. از این رو دسترسی به اهداف در هرگونه کنش اجتماعی بسیار ضروری و حیاتی بوده و کنشگران اجتماعی باید در صدد افزایش احتمال رسیدن به این اهداف باشند. یکی از راه‌های افزایش اثربخشی در هرگونه فعالیت‌شناسایی عوامل موثر بر حصول این اهداف می‌باشد. آموزش ضمن خدمت نیز فعالیت‌شناسی انسان محور بوده که با هدف افزایش دانش مشارکت‌کنندگان انجام می‌شود. عوامل چندی بروی حصول این هدف تاثیر می‌گذارند.

در این تحقیق محقق قصد داشت تا با شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش ضمن خدمت در بین دبیران شهر بادرود، زمینه برنامه‌ریزی مناسب برای دسترسی به این اهداف را برای اجراکنندگان و برنامه‌ریزان چنین دوره‌هایی را فراهم نماید. بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها مدل ساختاری نهایی زیر طراحی گردیده است.



نمودار ۲: مدل ساختاری نهائی براساس نتایج تحقیق

همانطور که در مدل مشاهده می شود، هیچ یک از عوامل فردی تأثیری بر روی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت نداشتند. این یافته ها با تحقیق پارسا و همکارش (۱۳۸۸) مشابه می باشد. احمدی (۱۳۸۰) در تحقیق خود نشان داد که تفاوت معناداری میان زنان و مردان از حیث کسب مهارت پس از گذراندن دوره های آموزشی مورد نظر وجود نداشت. حاتمی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود این نتیجه رسیدند که بین گروههای مختلف پاسخ دهندگان از حیث سابقه خدمت اختلاف معناداری وجود نداشت. احمدی (۱۳۸۰) نشان داد که سابقه خدمت و تحصیلات دبیران تأثیری بر میزان مهارت های سه گانه آنان ندارد.

هم چنین نتایج نشان دادند که عوامل اجتماعی بر روی اثربخشی دوره های آموزشی تأثیر مثبتی دارند. نتایج به دست آمده با نتایج تحقیق سهرابی نژاد (۱۳۸۶) مطابقت دارد. آنان در تحقیق خود به این یافته ها رسیدند:

برنامه های آموزش ضمن خدمت باید با توجه به ویژگی های یادگیری بزرگسالان طراحی شود. این یافته با فرضیه هفتم تحقیق مطابقت دارد.

در طراحی برنامه های آموزش ضمن خدمت باید ملاحظات جدی براساس نیازهای مشخص و نخواستار در محدوده ی محیط های یادگیری مشخص صورت گیرد.

هم چنین تحقیقی که توسط معینی فرد (۱۳۷۷) در دانشگاه اصفهان انجام شده نشان داد،

تجانس فراگیران در کلاسهای آموزشی، تجانس محتوای آموزشی دوره‌ها و مهارت‌های مربیان این دوره‌ها در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش دارد. شاهانی (۱۳۷۷) پژوهشی با عنوان ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان ترویج سازمان کشاورزی استان مازندران بین سالهای ۱۳۷۵-۱۳۷۷ انجام داده است. طبق نتایج به دست آمده نامناسب بودن تسهیلات رفاهی، تئوری بودن آموزش در اغلب دوره‌ها و توجه اندک به آموزشهای علمی، نامناسب بودن مکان آموزش به لحاظ بعد مسافت، صلاحیت و توانایی پایین اساتید از مهمترین مشکلات مطرح شده بود.

کریمی (۱۳۸۰) در بررسی‌های متعدد دریافت که عواملی همچون علایق دبیران در انتخاب شیوه‌های آموزشی، محتوای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، استفاده از مدرسان متخصص، استفاده از شیوه‌های جدید آموزشی و دادن پاداشهای مادی و غیر مادی به شرکت کنندگان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش اثربخشی این دوره‌ها موثر بوده است.

علیخانی (۱۳۸۲) به بررسی عوامل موثر در ارتقای کیفیت آموزش دوره‌های ضمن خدمت (کوتاه مدت) از دیدگاه شرکت کنندگان و مدرسان آموزش و پرورش مهردشت پرداخت. بر اساس نتایج به دست آمده عواملی همچون: ۱- تناسب برنامه‌های آموزشی با نیازهای فراگیران ۲- استفاده از نیروهای مجرب و متخصص ۳- به کارگیری تدابیر تشویق برای مدرسان و فراگیران ۴- در اختیار گذاشتن دانش، مواد و تجهیزات آموزشی ۵- ارزیابی علمی و مستمر فراگیران در ارتقای کیفیت آموزشهای ضمن خدمت موثر بوده است.

اورنگیو قلتاش (۱۳۹۰) در تحقیق خویش به بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شهر شیراز پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش هیچ یک از دوره‌های آموزش ضمن خدمت شهر شیراز در زمینه روشها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه‌گیری بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شامل تدریس کلامی، کلاس داری، فرایند ارزشیابی کلاسی و وضعیت تحصیلی دانش آموزان تاثیری نداشته‌اند.

حاتمی (۱۳۸۹) در پژوهش خویش با عنوان ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقا عملکرد مدیران، هیئت علمی و کارکنان واحدهای

دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد به این نتایج دست یافت. آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و هیئت علمی و کارکنان موثر است. شرکت کنندگان در این دوره ها بر این باور بودند که چنانچه شرکت در دوره ها با یک سری امکانات و مزایای رفاهی همراه باشد نتایج بهتری در پی خواهد داشت. یحیی و گو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) به بررسی نیازهای آموزشی کارکنان پرداختند و مهمترین مهارتهایی را که باید در برنامه های آموزشی مورد توجه قرار گیرند را مهارت‌های مریگیری، مهارت رهبری، خلاقیت و نوآوری، مستندسازی فرایندها و رویه ها، ارتباط بین فردی، مدیریت عملکرد، مهارت‌های حل مساله، مهارت توانمند سازی، مهارت تشکیل گروه و کار گروهی دانستند. لای و ادیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مقاله ای با عنوان گام برداشتن در جهت بهبود کیفیت آموزش ضمن خدمت معلمان از طریق مربی بیان می کنند که مربی این دوره ها به طور گسترده ای به عنوان یک جنبه مهم برای آماده سازی حرفه ای معلمان تازه کار به رسمیت شناخته شده است.

ایتنن<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) اصول و عوامل مهم در اثربخشی آموزش های ضمن خدمت را شامل:

(۱) انجام نیازسنجی های علمی از آموزش

(۲) آموزش همراه با فناوری های نوین و پیشرفته

(۳) برخورداری از تجهیزات مناسب

(۴) به کارگیری مدرسان صاحب نظر

(۵) استفاده از روش های گوناگون ایجاد انگیزه، می داند. که نیازسنجی آموزش در بعد

ارزشیابی تدریس، آموزش همراه با فناوری های نوین و پیشرفته و برخورداری از تجهیزات مناسب در بعد اجرای تدریس و به کارگیری مدرسان صاحب نظر در بعد روابط میان فردی گنجانده شده بود که نتایج تحقیق نشان داد که این موارد بروی اثربخشی دوره های آموزشی تاثیر گذار می باشند.

۱. Yahya&Goh

۲. Lay&Edit

۳. Aithen

## منابع

- ابطحی، حسین (۱۳۶۶). آموزش و بهسازی منابع انسانی، مفهوم خواص و مشکلات آموزش کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱، تهران
- ابطحی، حسین (۱۳۷۳). آموزش و بهسازی منابع انسانی. ویرایش ۲. تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش
- اسدی، حسن (۱۳۸۲). بررسی تأثیر کوتاه مدت ضمن خدمت بر میزان کارآیی کارکنان بانک مسکن از دیدگاه کارکنان و روسای شعب مازندران، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان مازندران
- اسمیت جی فیلیپ (۱۳۷۷). «فلسفه آموزش و پرورش». (ترجمه: سعید بهشتی). (چاپ دوم)، مشهد: نشر آستان قدس رضوی
- انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۷۲)، نابهنگامی و اثرات آن در حرفه، مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش ضمن خدمت در ایران
- حاجی میر رحیمی، داود (۱۳۷۲). اهمیت و نیازهای آموزش ضمن خدمت مروجین و کارشناسان ترویج، مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران
- ساکي، رضا (۱۳۷۷). اثربخشی اجرای برنامه های کوتاه مدت آموزش ضمن خدمت پردازش و عملکرد شغلی مدیران مدارس دوره ابتدایی. پژوهش نامه ی آموزشی، شماره ۷ وزارت آموزش و پرورش
- سام خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۴). برنامه ریزی منابع انسانی (مبانی و فرآیندها). تهران: مهربرنا
- شاهانی، اسد (۱۳۷۷). ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان ترویج سازمان کشاورزی استان مازندران بین سالهای ۱۳۷۳-۱۳۷۴. پایان نامه کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس
- شریعتمداری مهدی، (۱۳۸۲). نظریه ها و الگوهای بازآموزی منابع انسانی در سازمان

## انتشارات یکان . چاپ دوم

صباغیان ، زهرا (۱۳۸۷). روش سوآدموزی بزرگسالان ، تهران : مرکز نشر دانشگاهی  
فتحی واجارگاه ، کوروش (۱۳۸۹). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان . ویرایش ۶ :  
سازمان مطالعه کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) . مرکز تحقیق و توسعه علوم  
انسانی

قاسمی، محرمعلی (۱۳۸۱). بررسی رابطه اثربخشی دوره های آموزشی (کوتاه مدت) مدیران با  
عوامل مؤثر به ترغیب آنان جهت شرکت در دوره ها از دیدگاه مدیران سازمان جنگلها  
و مراتع کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی ، دانشگاه  
شهید بهشتی

کارنوی، مارتین (۱۳۸۴)، جهانی شدن و اصلاحات آموزشی، آنچه برنامه ریزان باید بدانند،  
مترجمان: محمد حسن میرزا محمدی و محمد رضا فریدی، نشر یسطرون، چاپ ۱  
محمد قلی نیا، جواد (۱۳۸۲). بررسی اثربخشی آموزش های فنی و حرفه ای غیر رسمی تهران  
: دفتر مطالعات و طراحی ترویج و نظام بهره برداری

معینی فرد، پرویز (۱۳۷۷)، بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان  
بانک ملت اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان  
میر کمالی، سید محمد (۱۳۸۱). آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان. ماهنامه  
مدیریت در آموزش و پرورش

Abtahi S.H. (2004), Education and human capital development, Tehran, Cultural  
Institute Lanyz  
Gusky, t., (1986), staff development, journal of educational researcher, 37(5).  
Ivandedich, m., (2001), human resource management, mc grow ° hill companies  
Inc.  
Peters, I. et al., (1997), encyclopedia of human resource management. Merill  
company publishers.