



## مقدمه

سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، مدیریت و فناوری تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین رکن در این میان است. زیرا کارایی سازمان‌ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح و این نیروها در دایره صفی و ستادی است (Phillips & Phillips, 2016).

آموزش همواره به عنوان یک راه حل قابل اعتماد به منظور افزایش کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریتی است که به عنوان یک حلال مسائل و مشکلات در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Mayston, 2007). بنابراین بارزترین نمود سرمایه‌گذاری سازمان‌ها و مؤسسه‌ها برای کارکنان خود، آموزش نیروی انسانی است. انسان‌ها بزرگ‌ترین و فعال‌ترین ارزش‌آفرینان مؤسسه‌ها و سازمان‌ها به حساب می‌آیند. کارکنان سازمان از طریق این آموزش‌ها، توانمندی لازم را کسب می‌کنند و ضمن افزایش قابلیت‌های خود، مهارت‌های مورد نیاز را فرا می‌گیرند (Daneshfard, 2008). آموزش‌های ضمن خدمت که منتج به بازسازی و نوسازی سریع دانش، اطلاعات و مهارت‌های کارکنان سازمان می‌شود، از جمله عوامل مهم و موثر در موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف محسوب می‌شود. از مهم‌ترین اهداف این آموزش‌ها در همه‌ی جوامع، روزآمد کردن اطلاعات کارکنان در حوزه‌های تخصصی مربوط به آن‌هاست. اهمیت آموزش زمانی آشکار می‌شود که به این حقیقت توجه شود که تحقق توسعه، مستلزم پرورش نیروی انسانی باکفایت و باصلاحیت است؛ زیرا توسعه بدون داشتن کارکنان توسعه‌یافته غیرممکن است (Fathivajargah, 2013).

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می‌شود (Imani & Rabiee, 2008). آموزش با بهره‌وری بالای سازمان ارتباط دارد (Soltani & Liao, 2010). کارکنان در بیشتر موارد هنگام ورود به سازمان آموزش‌های رسمی و نظام‌مندی را از طریق دانشگاه‌ها و یا موسسات آموزش عمومی می‌گذرانند. اما به علت کلی بودن نوع آموزش‌ها و نیز ماهیت مشاغل که نیازمند تخصص و خبرگی ویژه‌ای است، در زمان اشتغال افراد نیازمند گذراندن آموزش‌های خاصی هستند. به عبارت دیگر همگام با استخدام فرد در سازمان، باید آموزش‌هایی درباره‌ی ماهیت مشاغل و وظایفی که باید در شغل مورد تصدی انجام دهد، ابزارها و وسایل ضروری برای اجرای کار و روش‌های انجام دادن امور و نحوه اجرای کار و روش‌های انجام دادن امور و نحوه اجرای کار و روش‌های انجام دادن امور و نحوه اجرای کار و وظایف محول دریافت کند (Daneshfard & Rashidi, 2011). اما این نکته قابل تأمل است که صرفاً دوره‌ی آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف

خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه بدست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد (Landy & Conte, 2016؛ Abbasian, 2005).

امروزه با توجه به اهمیت موضوع آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت جامع آموزش و توسعه منابع انسانی مطرح شده است که در قالب مقالات، کتاب‌ها، دوره‌ها و حتی رشته دانشگاهی در کشورهای پیشرفته و به تازگی در برخی از دانشگاه‌های برتر ایران نیز مطالعه و تحقیق می‌شود. مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی بخشی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که خود به دو بخش مدیریت آموزش سازمانی و توسعه منابع انسانی تقسیم می‌شود (Phillips & Phillips, 2016). مدیریت آموزش توسعه سازمانی به تمامی تلاش‌هایی اطلاق می‌شود که برای بهبود عملکرد کارکنان انجام می‌شود. هم‌چنین به فرآیند آموزشی که منجر به نوسازی و اثربخشی مهارت‌ها، دانش‌ها، تغییر نگرش‌ها برای ارتقای عملکرد کارکنان می‌شود. دیویس بیان می‌کند که مدیریت آموزش سازمانی مجموعه وظایف پیچیده‌ای است که فرصت یادگیری و شکوفاسازی استعدادهای کارکنان را از طریق تدارک فرصت‌های یادگیری در داخل و خارج سازمان فراهم و این استعدادها را با نیازهای تخصصی سازمان همسو و منطبق می‌کند (Ghahremani, 2010). مدیریت آموزش سازمان با ظرافت تمام می‌تواند آموزش را به عنوان یک فرآیند موثر که شامل تحلیل اولیه، طراحی، اجرا و ارزشیابی است را به اهداف سازمانی و علائق افراد پیوند بزند. آموزش کارکنان باید جز مهمی از فرایند برنامه‌ریزی باشد. زیرا موفقیت یا شکست فعالیت‌های سازمان معطوف به توانایی‌های کارکنان است. دستاوردهای سازمانی از بهره‌وری سازمانی منتج می‌شود که آن نیز در جای خویش با آموزش‌هایی که برای کارکنان فراهم می‌شود، ارتباط مستقیم دارد. این آموزش است که کارکنان را برای انجام وظایفی که از آن‌ها انتظار می‌رود، آماده می‌کند (mostafae, 2011). بدین منظور بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را طراحی و اجرا کرده‌اند. اگرچه آموزش ضمن خدمت اغلب در ارتباط با کارکنان جدید به کار می‌رود، اما برای به روزکردن و یا گسترش مهارت‌های کارکنان فعلی به هنگام ارائه روش‌ها و رویه‌های کاری جدید نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (Bernardin, 2000ste).

اندیشمندان حوزه‌های مختلف علوم بر این باورند که ایجاد نگرش مثبت و صحیح در کارکنان از طریق آموزش‌های لازم حاصل می‌شود و این آموزش‌ها ابزاری است که مدیران را در اداره سازمان‌ها یاری می‌کند، بنابراین وجودشان برای تحقق مطلوب اهداف سازمانی مفید و ضروری است (Steinbach, 2013). آموزش‌های سازمانی در درک بهتر اهداف راهبردی سازمان، به روز شدن توانایی، افزایش تفکر خلاق، تقویت احساس تعلق سازمانی، تغییرات مثبت در موقعیت

کاری پرسنل تاثیر مستقیم دارد (Lanksher & Grber, 2002). برنامه‌های آموزشی کارکنان در سازمان مورد مطالعه می‌تواند راهی برای متخصص تر کردن نیروی انسان باشد و برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت تر آماده شوند. کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به طور مطلوب انجام دهند (esmaili, 2006). اما این نکته قابل توجه است که صرفاً آموزش و اجرای دوره های آموزشی نمی تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش ها باید با توجه به اصول و روش های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد (Abasiyn, 2008). در ضمن باید در نظر داشت که در اغلب سازمان ها، آموزشی که به کارکنان خود ارائه می‌کنند یا اصلاً مورد نیاز آنان نیست و یا ایند که بستر به کارگیری آموخته‌ها در محیط کار فراهم نیست که در هر صورت این عوامل موجب بی‌نتیجه بودن آموزش‌ها خواهد بود (Isaaci, Abyaneh, 2001). به رغم گستردگی فعالیت‌ها و تنوع روش‌های آموزشی در طول سال‌های متمادی، فضای آموزشی کارکنان دولت با مشکلات و موانع متعددی روبرو بوده است (Mollai Harandi, F; Jafari Harandi, 2013). چالش اساسی که در برابر رهبران سازمانی قرار دارد عبارت است از طراحی برنامه‌های آموزشی با کیفیت برای کارکنان، اجرای درست و نقد و پایش آن‌ها. لذا باید توجه کرد که صرف آموزش کارکنان و کوفتن بر طبل آموزش کافی نیست و چه بسا آموزش غیر صحیح مانعی فرا راه موفقیت سازمان شود. از چه مهم است و باید مورد تأکید باشد نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی صحیح آموزش است (Mostfaee, 2013).

هرچند در کشور ایران تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت آموزش به عمل می‌آید، اما کیفیت نامطلوب ابعاد درون‌داد و برون‌داد به خوبی نشان‌دهنده این است که سیستم آموزش کارکنان در ایران ورودی‌های مناسبی دریافت نمی‌کند تا خروجی‌های مناسب به جامعه ارائه کند (Kazemi & Hamrahi, 2009). در این تحقیق و تحقیقات مشابه که نشان از مشکلات آموزشی دارند، نوعی خلاء پژوهشی وجود دارد و عبارت است از اینکه در این تحقیقات آسیب‌ها را مشخص نکرده‌اند و اکثر کارهای انجام گرفته، از جمله تحقیقات (Rabiee et al, 2011)، (Sadathosseini, Shami & Khanifar, 2013)، (Heidari, Nagshbandi, Tavasoli & Alipur, 2011) و بسیاری تحقیقات دیگر به روش کمی و جزئی بوده است، بنابراین با توجه به مشاهدات صورت گرفته در سازمان نوسازی مدارس، آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان با کیفیت قابل توجهی صورت نمی‌گیرد. که خود این امر مانع از ارائه خدمات مناسب توسط کارکنان سازمان می‌گردد. در این پژوهش سعی بر آن است. دوره‌های ضمن خدمت در سازمان نوسازی مدارس مورد بررسی قرار گرفته و نقاط ضعف و کاستی‌ها، آسیب‌ها و مشکلات مدیریت آموزش

سازمانی شناسایی و اولویت‌بندی گردیده و در نهایت به منظو رفع مشکلات و محدودیت‌ها پیشنهادهای کاربردی و قابل اجرا ارائه گردد.

### مبانی نظری و پیشینه

به طور کلی آموزش کارکنان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شد در فرانسه برای اولین بار در سال ۱۹۴۶ مدرسه جدیدی به نام مدرسه امور اداری تاسیس گردید که مبادرت به اجرای برنامه‌های آموزشی جامع برای توسعه کیفیت و کارایی کارکنان دولت نمود انگلیس هم در سال ۱۹۴۴ اداره کارورزی و آموزش و آمریکا هم در سال ۱۹۵۸ اولین قانون درباره آموزش کارکنان را ارائه کرد. در ایران نیز راه‌آهن جزء اولین سازمان‌هایی بود که در زمان رضاخان کلاس‌هایی برای کارکنان تشکیل داد (Sabbaghian & Akbari, 2015). مدیریت آموزش سازمان دارای اصول، رویکردها، مدل‌ها، کارکردها و روش‌های خاص خود است. متداول‌ترین روش آموزشی که در حین کار انجام می‌گیرد آموزش ضمن خدمت است (Saadath, 2008). آموزش ضمن خدمت اشاره به یک رویکرد آموزشی دارد که یک فرد مجرب و ماهر، کارآموزان را در انجام مهارت‌های شغلی در محیط کار آموزش می‌دهد (Noe et al, 2007). در حقیقت آموزش ضمن خدمت به آن نوع آموزش اطلاق می‌شود که پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان، با هدف آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسوولیت‌های شغلی کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان از طریق رفع کاستی‌ها و نواقص موجود در عملکرد آن‌ها صورت می‌پذیرد (Henson, 2015). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد هنگامی که سازمان بسیار پیچیده است و از وجود بخش تحقیق و توسعه در درون سازمان سود می‌برد و یا تکنولوژی جدیدی را به کار می‌گیرد به برنامه‌های آموزشی درون سازمانی از جمله آموزش ضمن خدمت روی می‌آورد. سازمان‌هایی که از تکنولوژی پیشرفته استفاده کرده و به عنوان سازمان‌های کارآفرین شناخته شده‌اند، برای بالا بردن مهارت‌های کارکنان خود، از آموزش‌های ضمن خدمت بیشتر از سایر آموزش‌ها بهره برده‌اند. بدین ترتیب استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته منجر به افزایش هزینه‌های آموزش می‌شود (Johnston & Marshall, 2016) که ضرورت ارزیابی و آسیب‌شناسی این دوره‌ها را آشکار می‌کند. هدف اصلی آموزش توانمند کردن افراد برای موفقیت در مشاغل، توسعه حرفه‌گرایی، تطبیق با تغییرات و موقعیت‌های جدید در زندگی کاری برای بهبود عملکرد مورد نیاز برای رفع نیازهای کاری ایشان است (Altun & Gök, 2010). برنامه‌های آموزشی مزایای زیادی دارند که از جمله می‌توان به تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده، توزیع اطلاعات بین کارکنان، ایجاد فضای مناسب جهت بیان اندیشه‌ها، تقویت دانش و توانش نیروی انسانی و کمک به تغییر و تحولات سازمانی و کاهش اختلاف نظرها و تعارض‌ها اشاره کرد (Mohamadi & Ranjbar, 2012). در زیر

به برخی از تحقیقاتی که در زمینه آسیب شناسی دوره‌های آموزشی انجام شده در زیر اشاره شده است.

(Sadathosseini, Shami & Khanifar, 2013) در تحقیقی تحت عنوان "آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل عناصر سازمانی" که یک مطالعه موردی در نواحی آموزش و پرورش استان قم بود، به این نتیجه دست یافتند که آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس این مدل مطلوب نیست و با توجه به نتایج یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین عامل در کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت، کیفیت تدریس مدرسان است.

(Rabiee et al, 2011) در پژوهشی با عنوان "تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کارایی نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان ستادی دانشگاه علوم پزشکی اراک" به این نتیجه دست یافتند که بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان از دیدگاه کارشناسان ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی استان مرکزی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین از دیدگاه کارشناسان، دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب ارتقای سطح کارایی کارکنان می‌شود.

(Mohamadi & Ranjbar, 2012) در تحقیقی تحت عنوان "آموزش ضمن خدمت و بهبود سازمانی". به این نتیجه دست یافتند که آموزش ضمن خدمت توان نیروی انسانی را در کسب و تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان تقویت می‌کند و همچنین موجب افزایش مهارت‌های شغلی، دانش و معلومات فرد در انجام وظایف سازمانی می‌گردد.

(Heidari, Nagshbandi, Tavasoli & Alipur, 2011) در تحقیقی تحت عنوان "آسیب-شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بر اساس مدل هالتون" دو مؤلفه‌ی فردی و سازمانی را بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های فردی بر انتقال آموزش در سطح بالایی بوده‌اند و خودکارآمدی عملکرد و مؤلفه‌های آموزشی در حد متوسط بوده‌اند اما در بحث بازخورد تفاوت معناداری مشاهده گردید که به منزله‌ی آسیب در این زمینه است. در بحث مؤلفه‌های سازمانی از جمله حمایت همکاران، حمایت سرپرستان، نتایج فردی مثبت، انتظار مربوط به نتایج خودکارآمدی عملکرد، فرصت کاربرد، و آزادی در حد متوسط بود و در مؤلفه عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال در حد بالایی بود، اما در بحث مجوز سرپرست تفاوت معناداری مشاهده شده که به منزله آسیب در این زمینه است.

(Saeadpanah, 2007) در پایان‌نامه‌ی خویش با عنوان ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش کارکنان از دیدگاه مدیران بانک‌های مسکن تهران به این نتیجه رسید که این آموزش‌ها در تغییرات رفتار سازمانی کارکنان نقش به‌سزایی دارند.

(Gunes et al, 2011) در تحقیقی تحت عنوان "ادراکات و نیازهای علمی معلمان مدارس ابتدایی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت" به این نتیجه دست یافتند که در به کارگیری روش‌های تدریس و تکنیک‌ها و همچنین در به کارگیری برنامه‌های کامپیوتری نیازمند آموزش‌های ضمن خدمت هستند و باید چنین آموزش‌هایی اجرا شوند.

(Bayrakci, 2009) در تحقیقی با عنوان مقایسه آموزش ضمن خدمت معلمان در ژاپن و ترکیه: یک مقایسه تحلیلی از ساختار و اقدامات آن انجام داده که هدف از این تحقیق مقایسه سیاست‌ها و شیوه‌های مربوط به آموزش ضمن خدمت معلمان در ترکیه و ژاپن است. روش این تحقیق کیفی بوده است که از طریق بازدید و مصاحبه نیمه سازمان یافته در مؤسسات آموزشی انجام شد. این مطالعه نشان داد که مهم‌ترین مشکل پیش روی فعالیت‌های آموزش ضمن خدمت ترکیه فقدان کارکنان حرفه‌ای، عدم تمایل معلمان به همکاری و عدم پیش‌بینی نیازهای آموزشی بود.

(pourasmaeili,alinejad & soltani,2016) در پژوهشی با عنوان تحلیل دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت گاز کرمان بر اساس مدل سوات به این نتایج دست یافتند که عدم هماهنگی در اجرای دوره‌ها باعث کیفیت پایین آن خواهد شد. همچنین در یافته‌های خود به ارزشیابی از دوره‌ها، آموزش عملی در کنار آموزش نظری و تخصص مدرسان دوره‌ها اشاره می‌کنند.

(aliabadi, nategi & seifi,2018) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی برنامه‌های درسی ضمن خدمت معلمان دوره ابتدایی در ایجاد صلاحیت‌های لازم در معلمان به منظور تحقق بخشیدن به هدف کلی برنامه‌های درسی و دوره" (Sajjadi., Kian&) Safae Movahed,2014) در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش " (afzalkhani & nejabat,2013) در پژوهشی با عنوان "بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های ضمن خدمت معلمان و کارکنان آموزش و پرورش شهرستان سمنان" به این نتایج دست یافتند که ایجاد انگیزه در کارکنان یک سازمان بسیار مهم بوده و منجر به بهبود و ارتقای سازمان می‌گردد. همچنین بیان می‌دارند که دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان به اندازه کافی از جذابیت برخوردار نبود و درسین دوره‌ها تخصص کافی را ندارند.

(Galei,2018) در پژوهشی با عنوان "بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران در مراکز درمانی وابسته به سازمان تامین اجتماعی(مطالعه موردی: بیمارستان‌های عالی نسب و ۲۹ بهمن تبریز)" به این نتایج دست یافتند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت باید برای کارکنان جذاب بوده و کارکنان در طراحی برنامه‌های آموزشی مشارکت داشته باشند و دوره‌ها با جذابیت بیشتری برگزار گردند.

(Lajam urakmoradi,2015) در پژوهشی با عنوان "ارزشیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی از دیدگاه معلمان ابتدایی شهرستان ایزه" به این نتایج دست یافتند که مشارکت دادن کارکنان سازمان در طراحی برنامه‌های آموزشی منجر به بهبود کیفیت برگزاری دوره‌ها می‌گردد. هم‌چنین در نتایج خود به عدم تخصص مدرسان دوره‌ها تاکید می‌کنند.

(Razee & Karegar,2014) در پژوهشی با عنوان "ارزشیابی برنامه‌های ضمن خدمت معلمان زبان خارجه در ایران به این نتایج دست یافتند که فقط اجرای و برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت سودمند نخواهد بود بلکه در پس از اجرای دوره‌ها بای ارزشیابی صورت گرفته تا نقاط ضعف دوره‌ها شناسایی شده و در جهت اصلاح و بهبود آن گام برداشته شود.

(Bluestone, Fullerton & Carr,2013) در پژوهشی با عنوان اثربخشی طرح و دریافت آموزش ضمن خدمت، مدارک از بازنگری ادبیات تلفیقی و (Cabrita & &Lucas,2015) در پژوهشی با عنوان "آموزش ضمن خدمت معلمان ریاضی و بازسازی آموزش متوسطه در تیمور شرقی" به این نتایج دست یافتند که در کنار آموزش نظری بر آموزش‌های عملی تاکید می‌کنند و بیان می‌دارند که عدم توجه به آموزش عملی در کنار آموزش نظری منجر به پایین آمدن کیفیت دوره‌ها می‌گردد.

( BaniDavoodi, & Atabi,2015 ) در پژوهشی با عنوان رابطه ی اثربخشی دوره های ضمن خدمت کارکنان با پیامدهای شغلی در بیمارستان ابوذر شهر اهواز به این نتایج دست یافتند که فرهنگ سازی بیش تر در خصوص نهادینه کردن اهمیت این دوره ها صورت گیرد تا کارکنان صرفاً جهت کسب امتیاز در این دوره ها شرکت نکنند. دوره های ارایه شده جهت تعیین میزان اثربخشی آن در ارتقای عملکرد کارکنان ارزیابی شود و حتماً بازخورد دوره، مجدداً ارزیابی گردد.



## روش‌شناسی

پژوهش کیفی یک رویکرد طبیعت‌گرایانه است که در پی درک پدیده‌ی مورد مطالعه در همان زمینه و محیط خاص از قبیل محیط جهان واقعی است، جایی که پژوهشگر در پی دستکاری پدیده‌ی مورد نظر خود نیست (Padgett, 2008). این رویکرد مسیرهای تحلیلی را باز می‌کند و چالش‌های خاصی را پیش روی محقق قرار می‌دهد تا از این طریق با موضوع درگیری بیشتری داشته باشد (Sacks, 2015). هدف روش پژوهش کیفی همانند روش‌های پژوهش دیگر فراگیری دانش و درک آن است. رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، پدیدارشناسی است. هدف اصلی روش پدیدارشناسی درک ساختار اصلی پدیده‌های تجربه شده انسانی و دستیابی به عمق مفهومی است و در واقع تلاشی برای توصیف تجربیات زنده بدون تئوری پیشین درباره آن تجربیات است (Sanei & Nasrabadi, 2015). پژوهش حاضر نیز از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از جهت روش گردآوری داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی است. جامعه آماری این کارکنان سازمان نوسازی مدارس تبریز تشکیل می‌دهند. تعداد آن‌ها طبق آمار به دست آمده ۷۰ نفر است. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری هدفمند است. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه سازمان یافته استفاده شد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. در پژوهش حاضر پس از این که مصاحبه‌ها ضبط گردید. متن آن‌ها تهیه شد. سپس با استفاده از نرم افزار مکس کیودا (MAXQDA10) مضامین اصلی و تم‌های فرعی استخراج گردید. سپس برای هر یک از مصاحبه‌ها یک جدول خلاصه‌سازی از مقوله‌های استخراج شده تدوین گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش پیشنهادی اسمیت استفاده شده است. اسمیت سه مرحله را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش پدیدارشناسی پیشنهاد کرده است. ۱: تولید داده‌ها ۲: تجزیه و تحلیل داده‌ها ۳: تلفیق موردها.

## یافته‌ها

داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از کارکنان سازمان نوسازی مدارس گردآوری شد. مصاحبه با کارکنان به صورت فردی انجام شد طی این پژوهش ۴ مضمون اصلی و ۱۷ مضمون فرعی استخراج گردید که در ادامه به شرح آن‌ها پرداخته شده است. با توجه به حجم بالای مصاحبه‌ها و شواهد مربوط و لزوم رعایت فرمت مقاله به لحاظ تعداد صفحات، فقط به یک یا دو مورد شاهد مثال از مصاحبه‌ها اکتفا شده است. لازم به ذکر است که عناوین مضامین اصلی و فرعی در جدول ۱ تا ۴ آورده شده است. جهت استخراج مضامین، ابتدا با شرکت‌کنندگان که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند. مصاحبه نیمه سازمان یافته انجام گرفت. سپس مضامین از اظهارات شرکت‌کنندگان استخراج شده و به صورت چهار جدول جداگانه آورده شده‌اند.

### مضمون اصلی ۱: فقدان زمینه های لازم

از نظر کارکنان سازمان دوره های ضمن خدمت یکی از گزینه هایی است که برای ارتقای هر سازمانی مفید است. ایشان اذعان دارند که اگر زمینه و بستر مناسب برای برگزاری این دوره ها فراهم شود. شاهد موفقیت سازمان خواهیم بود. مضمین فرعی استخراج شده از اظهارات کارکنان شامل پنج مضمون فرعی است که عنوان آن ها به همراه برخی از نقل قول های مستخرج از مصاحبه ها در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱- عناوین و نقل قول های مضمون اول: فقدان زمینه های لازم

مضمون اصلی	مضمین فرعی	نمونه نقل قول های مصاحبه شوندگان
فقدان زمینه های لازم	مقاومت در برابر تغییر	- در مورد اجرای بعضی از دوره های آموزشی، از سوی کارکنان شرکت ما مقاومت وجود دارد. شاید آن ها اعتقادی به اجرای این دوره ها ندارند. باید از خودشان پرسید (م ۲۲). - به نظر من این یک امر کاملاً طبیعی هست که وقتی دوره یا برنامه ی جدیدی در یک شرکت اجرا شود برخی از اعضای شرکت در خصوص این تغییرات واکنش نشان دهند، خواه چه مخالف اجرای آن باشند خواه اقدام به ایجاد تغییراتی در روند آن کنند، به هر حال این امر غیر قابل انکار است و هر سازمانی با این مشکل روبه رو می شود (م ۱۴).
	فقدان طرح مشخص برای برنامه ییزی	- بنده به عنوان یک عضوی از این شرکت می توانم بگویم که شرکت ما در کل دوره های آموزشی را در حد متوسط برگزار می کند و بعضاً برخی مشکلات و چالش هایی پیش می آید. نظر بنده این است که ۵۰ درصد این مشکلات می تواند مربوط به مشکلات برنامه ریزی برای برگزاری این دوره ها باشد (م ۸). - برای حل مشکلات باید ریشه یابی کنیم. شاید اگر پی ریشه یابی مشکلات باشیم به کلمه برنامه ریزی برسیم. (م ۱۳).
	عدم انگیزه کارکنان	- نمیدانم چرا برخی از کارکنان انگیزه کافی برای شرکت در این دوره ها را ندارند (م ۱). - شاید یکی از دلایل این مشکلات انگیزه پایین کارمندان باشد ... (م ۳).
	عدم هماهنگی در برگزاری دوره ها	- بعضاً اتفاق می افتد که برخی از دوره ها به دلیل مشکلاتی برگزار نگردید یا ساعت آن تغییر یافت. به نظر من هماهنگی را باید اصل اساسی قرار دهیم تا به موفقیت برسیم (م ۶). - به نظر بنده مشکل حادی وجود ندارد، اما اگر هماهنگی بیشتری صورت گیرد و همکاری های لازم به عمل آید، وضع بهتر خواهد شد (م ۱۳).
	تمرکز گرایبی (عدم اختیار)	- این همه تو کتابا و منابع موثق خوندم که وقتی اختیار و قدرت در سازمان پخش گردد و در دست یک نفر واحد نباشد کارها بهتر انجام می گیرند، اما انگار همه ی این چیزها تو کتابا هست و در عرصه عمل انجامش نمی دیم (م ۱). - من موافق هرج و مرج در سازمان نیستم اما مخالف سرسخت تمرکز قدرت در همه ی

سازمان‌ها هستم (م۸). - یکی از دلایل عدم سودمندی دوره‌ها به دلیل تصویب موضوعات دوره در اداره کل است (م۱۰). .		
---	--	--

## مضمون اصلی ۲: کمبودها و ناهماهنگی‌ها در عرصه‌ی اجرا

از نظر کارکنان سازمان نوسازی دوره‌های آموزش ضمن خدمت دوره‌هایی برای افزایش سطح بهره‌وری کارکنان هستند، بنابراین ضرورت دارد تا با دقت و هماهنگی لازم برگزار گردند. دومین مضمون از اظهارات کارکنان شامل پنج مضمون فرعی است که عناوین و نمونه نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان مربوط به هر مضمون در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- عناوین و نقل قول‌های مربوط به مضمون دوم: کمبودها و ناهماهنگی‌ها در عرصه‌ی اجرا

مضمون اصلی	مضامین فرعی	نمونه نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
کمبودها و ناهماهنگی‌ها در عرصه‌ی اجرا	مشارکت تعداد معدودی از کارکنان	- به هیچ عنوان کارکنان برای شرکت در دوره‌ها در ساعات غیر اداری و ایام تعطیل استقبال نمی‌کنند (م۱۵). - ... تعداد معدودی از کارکنان در دوره‌های اختیاری مشارکت دارند (م۱۴). - در مورد شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی می‌توانم بگویم که اکثر کارکنان از روی علاقه شرکت نمی‌کنند و مشارکت پایین است (م۷).
	وجود مشکلات فنی و تکنولوژی	- در رابطه با بحث تکنولوژی به همین پروژکتور اشاره می‌کنم که در دوره‌ها مورد استفاده کمتری قرار می‌گیرد (م۳). - شاید یکی از دلایل ضعف انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌ها بخاطر نبود امکانات مناسب باشد (م۱۳).
	ناکافی بودن بودجه برای برگزاری بهتر این دوره‌ها	- بودجه کافی برای این دوره‌ها تخصیص نمی‌شود.. (م۶). - می‌توان گفت یکی از دلایل پایین بودن کیفیت این برنامه‌ها، کمبود بودجه مورد نظر است (م۴). - تعداد تشکیل دوره‌ها وابسته به بودجه این که چه تعداد از این دوره‌ها را برگزار کنیم وابسته به بودجه‌ای است که در دست داریم (م۱۱).
	تخصیص پایین مدرسان دوره‌ها	- مسلم است که وقتی یک طرحی روی کار آید یا قرار باشد دوره‌ای در سازمانی برگزار شود باید در رابطه با مسوولان و مدرسان این دوره چاره‌اندیشی کرد، چون این افراد نقش حیاتی دارند و کیفیت برنامه‌ها وابسته به آن‌هاست... می‌تواند یکی از راه-حل‌های این مشکل تعویض مدرسین این دوره‌ها باشد (م۶).

<p>- می دانیم که برگزاری دوره‌های آموزشی به نفع شرکت است پس بیاید با انتخاب افراد اصلح و ماهر برای این دوره‌ها ضامن پیشرفت چنین برنامه‌هایی باشیم (م ۷).</p> <p>- برای مدرسان برحسب تخصص آن‌ها باید دوره‌های آموزشی تعریف بشود (م ۱۲).</p>	<p>عدم جذابیت محتوای دوره‌ها</p>	
<p>- به نظر بنده کیفیت پایین برخی دوره‌ها به دلیل جذاب نبودن این دوره‌ها برای کارکنان است (م ۱).</p> <p>- وقتی محتوایی که آموزش داده می‌شود در اثربخشی دوره‌ها اهمیت زیادی دارد، پس باید محتوا را ارتقا دهیم (م ۷).</p>		

### مضمون اصلی ۳: مشکلات بعد از اجرا

مضمون اصلی سوم متشکل از سه مضمون فرعی است که عناوین آن‌ها و نقل قول‌های مربوط در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: عناوین و نقل قول‌های مربوط به مضمون سوم: مشکلات بعد از اجرا

نمونه نقل قول های مصاحبه شوندهگان	مضامین فرعی	مضمون اصلی
<p>- مشکل ما این است که یک نظام ارزشیابی جامع برای دوره‌ها نداریم... (م ۱۱).</p> <p>- نظر بنده این است که به دلیل عدم ارزشیابی صحیح سودمندی و کیفیت چنین برنامه‌هایی پایین آمده است (م ۱۰).</p>	<p>فقدان نظام ارزشیابی جامع</p>	مشکلات بعد از اجرا
<p>- اکثراً مطالبی که در دوره‌ها به ما می‌گویند در رابطه با کارمان به درد می‌خورد، اما بعضی مطالب به نظر من اساسی نیستند و هیچ سودی نمی‌بریم (م ۱۲).</p> <p>- ببینید به نظر بنده کارکنان نمی‌توانند نوعی ارتباط بین مفاهیم نظری و عملی ایجاد کنند و این می‌تواند یکی از ضعف‌های این برنامه‌ها باشد (م ۱۴).</p>	<p>عدم ارتباط تئوری با عمل</p>	
<p>- به نظر من مسوولان و مدیران از نتایج ارزشیابی در برنامه‌ریزی‌های بعدی استفاده - این که ما بیایم اون نتیجه‌ای رو که از انجام ارزشیابی به دست آوردیم رو تو محیط واقعی به کار ببریم صورت نمی‌گیرد (م ۲).</p>	<p>عدم رفع نواقص دوره‌ها بعد از انجام ارزشیابی</p>	

### مضمون اصلی ۴: پیشنهادهایی برای بهبود

مضمون چهارم متشکل از چهار مضمون فرعی است که عناوین آن‌ها و نقل قول‌های مربوط به آن‌ها که از مصاحبه‌های مختلف استخراج شده است در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: عنوان و نقل قول های مربوط به مضمون اصلی چهارم: پیشنهادهایی برای بهبود

مضمون اصلی	مضامین فرعی	نمونه نقل قول های مصاحبه شوندهگان
انجام پیشنهاداتی برای بهبود	فرهنگ‌سازی	- مسوولان می‌تونن با اطلاع‌رسانی مناسب افراد رو نسبت به این امر تشویق کنن و کارکنان به امر واقف بشن که تغییر برای پیشرفت لازم م (۸). - باید یک فرهنگ‌سازی صورت بگیرد و طوری بین کارکنان جا بیفتد که افراد بدون مقاومت در خصوص مفید بودن دوره‌های آموزشی اطمینان حاصل کنند (م ۱۰).
	هماهنگی بین عوامل درگیر	- باید هماهنگی بین همه عوامل در این دوره‌ها انجام بشود که این می‌تواند یک راهکار اساسی باشد (م ۲). - به نظر من باید بین منابع انسانی و دیگر منابع در سازمان‌ها که مرتبط به دوره‌ها هستند هماهنگی به وجود آید (۱۳).
	تامین بودجه	- به نظر من برای رفع برخی از مشکلات همانند مشکلات تکنولوژی یا جذب مدرسان با تخصص بالا باید مسوولین امکانات مالی شرکت را بیشتر کنند (م ۹). - در اکثر موارد به صراحت می‌توان گفت که بالا بردن بودجه برابر با بهتر انجام شدن کارهاست (م ۱۱). - کارهای زیادی میشه برا از بین بردن مشکلات دوره‌های آموزشی این شرکت کرد که یکیش تامین بودجه مورد نظر است (م ۲).
	شروع تغییر از خود مجریان	- به نظر من تغییر باید از خود اجرا کنندگان شروع بشه. تغییر نگرش در خصوص دوره‌ها، تعهد به آن و مشارکت در آن (م ۳). - میدونیم که نیروی انسانی تو سازمان مهم‌ترین منبع هست و تو این منبع بالادستان هر سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند تا زمانی که این بالادستان پیشرفت نکنند سازمان پیشرفت نمی‌کند (م ۱۵).

## بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع هر سازمانی است. بنابراین سازمان‌ها جهت ارتقا و توسعه سرمایه‌گذاری‌هایی را بر روی منابع خود معطوف می‌دارند که یکی از با ارزش‌ترین این منابع، نیروی انسانی است در این خصوص آموزش ابزار بسیار مهمی است که بدین منظور در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان‌ها بدلیل قرار گرفتن در محیط‌های شدیداً متغیر و پویا، با تغییر روبرو هستند و مجبورند که خود را با عوامل محیطی سازگار کنند. تغییر و تحول در سازمان یکی از مسائل عمده‌ای است که بر کارکنان و نقش‌ها تاثیر داشته و موجب بروز واکنش‌هایی در خصوص تغییرات در کارکنان می‌شود (Appelbaum et al, 2015). سازمان‌ها باید منابع انسانی خود را جهت پذیرش تغییر و تحول در سازمان آماده کنند که این مهم از طریق

آموزش می‌تواند به طور مؤثری انجام پذیرد. سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف و رسالت خود ملزم به وجود یک برنامه منظم و مشخص دارند. برنامه‌ای که موجبات موفقیت سازمان را فراهم کند. این امر در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیز مهم تلقی می‌گردد. پژوهش حاضر بیان می‌دارد که دوره‌های آموزشی در سازمان نوسازی مدارس بدون طرح و برنامه‌ریزی مشخص است. بنابراین وجود یک برنامه منظم و سازماندهی شده که تمام جنبه‌های برنامه‌های آموزشی را مورد توجه قرار داده و برای اجرای منظم آن نیز راهکارهای مناسب و منظمی داشته باشد. مسلماً برنامه‌ای جامع خواهد بود که منجر به بهبود و ارتقای سازمان خواهد گردید.

برای رسیدن به یک سازماندهی عالی در سازمان باید ضامن حفظ روحیه مثبت همه کسانی باشیم که مستقیم یا غیرمستقیم در سازمان مشغول خدمت و فعالیت هستند و وجود انگیزه مناسب در کارکنان یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف است (Beier & Kanfer, 2010). هم در تحقیق خود به اهمیت انگیزه برای آموزش کارکنان اشاره می‌کنند. همچنین بیان می‌کنند که جو سازمانی درک شده از طرف کارکنان درباره اثربخشی آموزش و تاثیرگذاری آن بر روند توسعه شغلی و ارتقای آن‌ها می‌تواند نقش زیادی در میزان انگیزش آن‌ها برای مشارکت در آموزش سازمانی داشته باشد. بنابراین یکی دیگر از مؤلفه‌های مهمی که سازمان‌ها جهت ارتقای خود باید بدان توجه کنند ایجاد انگیزه در کارکنان است که در پژوهش حاضر مشخص گردید که این مهم در دوره‌های آموزشی سازمان نوسازی مدارس چندان مورد توجه قرار نگرفته است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های (aliabadi, nategi & seifi, 2018)؛ (Sajjadi, Kian & Safaee Movahed, 2014)؛ همخوانی دارد. پژوهش حاضر نیز مانند پژوهش‌های اشاره شده در ارتباط با مؤلفه ایجاد انگیزه برای کارکنان سازمان همسو بوده و آن را جز عواملی که برای بهبود عملکرد سازمان می‌تواند مثر ثمر واقع شود، لازم و ضروری می‌شمارد. یکی از مسائل و مشکلاتی که اغلب سازمان‌ها در طول دوره‌های آموزشی خود دارند، عدم هماهنگی در برگزاری این دوره‌ها می‌باشد که می‌تواند مانع اجرای برنامه‌ها به صورت موفقیت‌آمیز گردد. این عدم همکاری می‌تواند همکاری بین مجریان، مسوولان و مدیران باشد و یا عدم همکاری کارکنان در مشارکت در آماده سازی برای دوره مذکور باشد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های (pourasmaeili, alinejad & soltani, 2016) همخوانی دارد. بر اساس نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های همسو با آن در ارتباط با مؤلفه عدم هماهنگی در برگزاری دوره‌ها هر گونه عدم هماهنگی باعث پایین آمدن کیفیت بازدهی دوره می‌گردد. از دیگر مؤلفه‌های مهمی که منجر به ارتقا و پیشرفت سازمان شده و برتری و پیشرفت آن را تضمین می‌کند برخورداری از تکنولوژی است. گاهی عدم پذیرش تکنولوژی از جانب مشارکت‌کنندگان و گاهی

مشکلات در طرف عرضه می‌تواند مشکلاتی را به وجود بیاورد. بنابراین استفاده نمودن از امکانات و تجهیزات مناسب و پیشرفته از جمله فناوری اطلاعات، اینترنت و ... جهت بهبود کیفیت دوره‌ها ملزم و ضروری می‌کند. در پژوهش حاضر نیز مشخص شد که کارکنان سازمان از امکانات و تکنولوژی در حین دوره‌های آموزشی رضایت چندانی نداشته‌اند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش (Ahmadlu dehnavi, 2013) همخوانی دارد. استفاده مناسب از منابع مالی هر سازمانی نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده دارد. منابع مالی شرکت‌ها را می‌توان با کنترل منظم، در دستیابی به اهداف و انتظارات سازمان‌ها بکار گرفت. بودجه بیانگر زبان مالی برنامه‌های هر سازمان و نشان‌دهنده پیش‌بینی‌های مالی در قالب اعداد و برنامه‌های مالی آتی در سازمان هاست. سازمان‌ها باید از بودجه خود استفاده بهینه به عمل آورند و از آن در جهت رسیدن به اهداف مشخص شده استفاده کنند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز بیانگر این امر است که اختصاص بودجه ناکافی برای برگزاری دوره‌های آموزشی منجر به پایین آمدن کیفیت و بازدهی آن می‌گردد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش (Razee & Karegar, 2014) و (afzalkhani & nejabat, 2013) همخوانی دارد. مدرسان دوره‌ها نقشی اساسی در دوره‌های آموزشی سازمان‌ها ایفا می‌کنند و مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی آموزش سازمانی هستند. تخصص و مهارت بالای این افراد می‌تواند باعث شکوفایی سازمان گردد و برعکس تخصص پایین مدرسان باعث پایین آمدن کیفیت برنامه‌ها می‌گردد. چنانچه استادان دوره‌های آموزشی از مهارت کافی و لازم جهت تدریس دوره‌های آموزشی برخوردار نباشند، آن دوره اثربخشی مطلوبی نخواهد داشت. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نیز بیان می‌دارد که مدرسان دوره‌ها از تخصص چندانی برخوردار نیستند. یافته‌های پژوهش (Yahya & Goh, 2002) و (Lajam urakmoradi, 2015) در ارتباط با استفاده از استادان مجرب و متخصص در دوره‌های آموزشی همسوست. محتوای آموزشی یکی از بنیان‌های اساسی سیستم‌های آموزشی نوین است. می‌توان به صراحت گفت که محتوای خوب نقش تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ها دارد و جذاب بودن محتوا یکی از علل جذب افراد به دوره‌هاست. محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت باید بر اساس تجربیات کارکنان و دربرگیرنده موقعیت‌های معنی‌دار باشد و بستری برای بازخورد مناسب بر اساس فعالیت یادگیرندگان را فراهم کند. به طور اساسی کارکنان مطالبی را بهتر می‌آموزند که با موقعیت‌های آنان مرتبط باشد (lib, 2001؛ نقل از: Fathivajargah, 2005: 37). این بدان معناست که طراحان برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید در خصوص بررسی و تجزیه و تحلیل تجربیات و دانش قبلی کارکنان در خصوص موضوع دوره‌های آموزشی اقدام کرده و مباحث جدید را متناسب با تجربیات آنان ارائه دهند (Fathivajargah, 2005: 38). یافته‌های

پژوهش (Galei, 2018) در ارتباط با مؤلفه‌ی عدم جذابیت دوره‌ها همخوانی دارد. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان‌ها به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد. همچنین باید به این نکته توجه داشت که آموزش به تنهایی سودمند نبوده و برخی سازمان‌ها سالانه هزینه‌های زیادی را صرف آموزش‌های خاص می‌کنند که ممکن است اثربخشی لازم را نداشته باشد بنابراین نمی‌توان ادعا کرد که آموزش به تنهایی سودمند است مگر این که دوره‌های آموزشی مورد ارزیابی قرار گیرد (Hadavandi & Hadavandi, 2010). یافته‌های پژوهش (Razee & Karegar, 2014) با یافته‌های پژوهش حاضر در ارتباط با مؤلفه‌ی ارزشیابی همخوانی دارد. تئوری سازمان به ما کمک می‌کند تا در عرصه‌ی عمل از نظر اطلاعات و ورودی با کمبود مواجه نگردیم و همچنین دریافت تئوری بدون انجام آن در دنیای واقعی مشکلی را حل نخواهد کرد، پس باید ارتباطی بین این دو صورت گیرد تا بتوانیم سازمان را به صورتی مؤثرتر اداره کنیم یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که عدم توجه به آموزش عملی در کنار آموزش تئوری منجر به پایین آمدن کیفیت و بازدهی دوره می‌گردد. یافته‌های پژوهش (Bluestone, Fullerton & Carr, 2013) و (Cabrita & Lucas, 2015) با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. برای این که فرهنگ‌سازی مثبت صورت بگیرد، لازم است نسبت به ظرفیت‌ها و امکانات و فلسفه ایجادی هر چیز اطلاع‌رسانی دقیق و کاملی انجام پذیرد. فرهنگ حاصل تجربیات بشر است. فرهنگ‌سازی در یک زمینه موجب تفاهم و مشارکت اعضا در خصوص آن مولفه خواهد شد و این مشارکت موجب افزایش تفکر و خلاقیت در سازمان می‌گردد، از این رو فرهنگ‌سازی از اولویت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین فرهنگ‌سازی هرچه بیشتر در زمینه نهادینه نمودن اهمیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت ضروری می‌کند. تا کارکنان به دلیل ارتقا و بهبود عملکرد خود در سازمان در این دوره شرکت کرده و هدفشان از شرکت در این دوره‌ها صرفاً کسب امتیاز نباشد. یافته‌های پژوهش بر ضرورت فرهنگ‌سازی بیشتر تاکید دارد که این یافته با یافته‌های پژوهش (BaniDavoodi, & Atabi, 2015) همخوانی دارد. همچنین در ارتباط با مؤلفه مشارکت اندک کارکنان می‌توان چنین تبیین نمود که سازمان‌ها جهت افزایش بهره‌وری و توسعه خود نیازمند مشارکت کارکنان سازمان هستند. بنابراین به هنگام طراحی برنامه‌های آموزشی دوره‌ها آگاهی از نظرات و نیازهای آموزشی ایشان به بهبود برنامه و اجرای هرچه موفق‌تر آن کمک خواهد کرد. هماهنگی بین همه‌ی عوامل درگیر در سازمان‌ها یکی از مسایل و چالش‌های بزرگی است که رعایت آن در بین تمامی عوامل یک امر ضروری است. نیروی انسانی مهم‌ترین رکن در



سازمان‌ها است، اما در کنار این منابع دیگر نیز به نوبه‌ی خود در پیشرفت و ترقی سازمان‌ها نقش حیاتی دارند و باید به همه‌ی عوامل مربوط پرداخته شود. مشارکت‌کنندگان در این زمینه به بیان راهکارهایی در این زمینه پرداختند. در این پژوهش مشخص شد که بین عوامل درگیر در سازمان هماهنگی لازم جهت برگزاری دوره‌ها وجود ندارد. مدیران و افراد ذی‌ربط باید بر جزئیات و فعالیت‌های حاکم بر دوره‌های آموزشی مسلط شوند. تا زمانی که مدیران و مسوولان اصلی یک سازمان در خصوص تغییرات واکنش منفی نشان دهند، کارکنان نیز در خصوص این تغییرات دید مثبتی نخواهند داشت. این افراد در سازمان‌ها می‌توانند با ایفای نقش الگو برای دیگر کارکنان نسبت به بهتر شدن وضعیت سازمان‌ها بشوند. در مجموع بر اساس نتایج حاصل مشکلات و آسیب‌هایی در فرآیند قبل از اجرا، اجرا و بعد از اجرای دوره‌های آموزشی در سازمان نوسازی مدارس وجود دارد. بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد با بررسی مبانی نظری و با استفاده از اظهارات مشارکت‌کنندگان به ارائه راهکارهای راهبردی در این زمینه بپردازد. امید است که راهکارهای پیشنهادی مفید بوده و مشکلات را برطرف کند.

### راهکارها و پیشنهادهای راهبرد

- به کارگیری مدرسان و استادان متخصص
- فرهنگ‌سازی در بین کارکنان به منظور آگاه کردن ایشان از مزایای برگزاری دوره‌های آموزشی
- تلاش در جهت رفع نواقص دوره‌ها بعد از ارزشیابی
- اختصاص بودجه کافی جهت برگزاری هرچه بهتر دوره‌ها
- ارائه محتوای مناسب و جذاب آن به منظور مشارکت هرچه بیشتر کارکنان سازمان

## References

- Abbasian, A. (2007). The Effectiveness of Training Courses (Crack Patrick Model). *Journal of Tadbir*. 170: 52-55. (in Persian)
- Ahmadloo dehnavi, M(2013). Curriculum elements evaluation of Malayer high school Teachers in- service training course. Master Thesis for Curriculum, Tehran Teacher Training University. Faculty of Education and Psychology.
- Altun, A., & Gök, B. (2010). Determining in-service training programs' characteristics given to teachers by conjoint analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1709-1714.
- Amini, M & Fazlinejad, (2010). Critical Thinking Skills in Medical Students of Shiraz. *Medical journal of hormozgan*, 14(3): 214-219. (in Persian)
- Appelbaum, SH., Degbe, MC., MacDonald, O., Nguyen-Quang TS. (2015) Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*. :47(2):73-80.
- Askar lajam oorak moradi, A(2015). Effectiveness evaluation of empowering from Izeh elementary Teachers prespective. Master Thesis for Education Management, Chamran University. Faculty of Education and Psychology. (in Persian)
- Atabi, M.,Bani Davoudi, SH.(2018). The relationship between the effectiveness of in-service staffing and occupational outcomes in Abuzar hospital in Ahvaz, 11(1): 94-103. (in Persian)
- Bayrakci, M. (2009). In-service teacher training in Japan and Turkey: A comparative analysis of institutions and practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 34(1), 10-22.
- Beier, M. E., & Kanfer, R. (2010). Motivation in training and development: A phase perspective. *Learning, training, and development in organizations*, 65-97.
- Bluestone, J. Johnson , P. Fullerton, J, Carr ,C. (2013). Effective in-service training design and delivery: evidence from an integrative literature review. *Human*
- Cabrita, I. (2015). Maths in-service Teacher Training and The Restructuring of Secondary Education in East-Timor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,186. 649- 655.
- CHahsetareh, M.(2014). Teachers experiences in around using and not using active teaching methods in shahrood elementary school. Master Thesis for Curriculum, Tehran Teacher Training University. Faculty of Education and Psychology.
- Daneshfard, K. (2008). Short-term practical application of the Islamic Azad University. Office of Studies. (in Persian)

- Daneshsfard, K., Rashidi, Z. (2011). Quality Evaluation of In-Service Training Centers in Islamic Azad University (Case Study: District Units of Ten Islamic Azad University). *Journal of Industrial Strategic Management*: 8 ;(22): 36- 50. (in Persian)
- Demir, M. K. (2012). Perception of classroom and branch teachers working in primary schools towards in-service education. *Educational Research and Reviews*, 7(27), 597-605.
- Farsi Ali Abad, N., Nateghi, F., Seyfi, M. (2018). Assessing curricula by serving primary school teachers in creating the necessary competencies for teachers in order to realize the general purpose of curriculum and curriculum courses. *Quarterly Journal of Family and Research*, 35: 66-84. (in Persian)
- Fathivajargah, K. (2005). Planning employee in-service training. Organization for the Study and Compilation of Humanities Books of Universities (position), Human Sciences Research and Development Center. (in Persian)
- Fathivajargah, K. (2012). Need assessment in the organizations training and development of human resources. Tehran: Iranzamin. (in Persian)
- Fathivajargah, K. (2013). Employee In-Service Training Planning. Tehran: Samt.
- Gahremani, M. (2010). Organizational Training Management. Tehran: University of Shahid Beheshti. (in Persian)
- Gunes, T., Demir, S E., Hoplan, M., Chelikolu, M., Gunes O. (2011). The perceptions and needs of science and primary school Teachers about in-service training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 15(11), 2-9.
- Heidari, H., Nagshbandi, T., Tavasoli, D., & Alipur., R. (2011). Pathology of in-service training courses for Shaheed Beheshti University staff based on the Halton model. Second National Conference on Pathology of Organizational Training with an Applied Approach Based on Executives Experiences in Organizations, Tehran, Afagh Industrial Organization. (in Persian)
- Henson, K., T. (2015). Curriculum planning: Integrating multiculturalism, constructivism, and education reform. Waveland Press.

- Imani, MT., Rabiee, M. (2008). Educational Needs Assessment in Strategic Educational Planning Using Organizational Elements Model (OEM). *Journal of Management*. 19(134,133): 22-27. (in Persian)
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Routledge.
- Kazemi, A., Ashrafi, M.(2014). Review of In-Service English Language Teachers Programs in Iran. *International Asia Science Society*.4(10): 1062-1076. (in Persian)
- Kazemi, M., Hamrahi, M. (2009). Pathology of In-Service Training Courses Based on the CIPP Model (Case Study: Fars Province). *Journal of Management Research*. 2;(4):113-130. (in Persian) (in Persian)
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st Century, Binder Ready Version: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons.
- Mahjour, S. (1998). *Educational Evaluation: (Theories, Concepts, Principles, Patterns)*. Shiraz: Sasan Publisher. (in Persian)
- Mayston, D. (2007). Competition and resource effectiveness in education. *The Manchester School*,75(1),47-64.
- Mazini, A. (2006). *Organizational Pathology (with Applied Approach to Solving Problems and Organizational development)*. Translator: Atafar A, Ghobadipour M, Atalouei S.Tehran, Publisher: Barin Scholar Institute. (in Persian)
- Meyers, R., Billett, S., & Kelly, A. (2010). Mature-aged workers' learning needs and motivations for participation in training programs. *International Journal of Training Research*, 8(2), 116-127.
- Mirsepasi, N. (2006). *Strategic Human Resource Management and Labor Relations*. Tehran: Mir Publisher. (in Persian)
- Mohamadi, H., Ranjbar, M. (2012). In-service training and organizational improvement. *Journal of Management on Police Training*. 4;(3):16-25. (in Persian)
- Mohammadpour, A. (2010). *Anti-method: logic and design in qualitative methodology*. Tehran: Sociologists Publisher. (in Persian)

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Nov, O., & Ye, C. (2008). Users' personality and perceived ease of use of digital libraries: The case for resistance to change. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 59(5), 845-851.
- Padgett, D. K. (2008). *Qualitative methods in social work research*. London: SAGE.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, London: Sage Publications Inc.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Routledge.
- Rabiee, F., Moeidi, SN., Naderi, Z., Ali Abadi Farahani, K., & Shamsi, M. (2011). Effect of in-service training courses on the efficiency of manpower from the perspective of university staff. *Journal of Educational Strategies in Medical Sciences*. 4(2):85-89. (in Persian)
- Razi, N., Karegar, N. (2014). Valuation of In-Service Foreign languages Teachers Programs in Iran. *Resources for Health* 11:51. (in Persian)
- Saadath, E. (2008). *Human resource Management*. Tehran. Publisher: Samt. (in Persian)
- Sabbaghian, Z., Akbari, S. (2015). *A Comprehensive Training in organizations (with Adult Education Approach)*. Tehran. Publisher: Samt. (in Persian)
- Sacks, T. (2015). New pathways to analysis through thick description: Historical trauma and emerging qualitative research. *Qualitative Social Work*, 14(6), 753-757.
- Sadathosseini, M., Shami, M., & Khanifar, H. (2013). Pathology of In-Service Training Based on OEM Model (Case Study: Qom Province Education Areas). *Journal of Management of Organizational Culture*: 13(4):1201-1221. (in Persian)
- Saeadpanah, M. (2007). *Evaluating the Effectiveness of Educational Courses Organized for Maskan Bank of Tehran*. For the Degree of Master of Educational Sciences at the University of Shahid Beheshti. (in Persian)
- SafaeMovahed, S., MirAhmadi, KH., Salehi, M. (2013). The effectiveness of virtual in-service training courses and its role in promoting the professional performance of teachers. *Journal of Organizational Behavior*. 1(2):21-34. (in Persian)

- Sajjadi, M T ., Kian, M., Safaee Movahed, S.(2014). Pathology of Transfer of Education in In-Service Training of Education Organization (Case Study: Khorasan Razavi Province). Quarterly Journal of Human Resource Education and Development,1(2): 1-24. (in Persian)
- ..
- Sanei, A., Nasrabadi, A. (2005). Methodology of qualitative research in medical sciences. Tehran. Publisher: Towards tomorrow. (in Persian)
- Simonson, M., Smaldino, S., & Zvacek, S. M. (Eds.). (2014). Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education. IAP.
- Slomen, M. (2003). Professional training strategy. Tehran; Sargol Publications.
- Soltani, E., Liao, Y. Y. (2010). Training interventions: Fulfilling managerial ends or proliferating invaluable means for employees? Some evidence from Iran. European Business Review, 22(2), 128-152. (in Persian)
- Witesman, E. M., & Wise, C. R. (2009). The centralization/decentralization paradox in civil service reform: How government structure affects democratic training of civil servants. Public Administration Review, 69(1), 116-127.
- Zahedi, SH. (2000). Staff training (Education in relation to development). Tehran: Governmental Management Training Center. (in Persian)
- Zamani, B. E., Abedi, A., Soleimani, N., & Amini, N. (2011). Investigating the Challenges of Adoption and Application of Information and Communication Technology among High School teachers in Isfahan Based on the Barriers to Use of ICT (Libraries Management). Journal of Information Processing and Management. 27 (1):537-553.
- Zaresenjary, E., serajkhorami, N. (2015). The Pathology of In-service Training Courses of Dezful's Elementary Schools Teachers Based on the CIPP Model. International Journal on New Trends in Education and Literature, 1(7). (in Persian)