

## تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت نیروهای انسانی در سازمان‌های مدرن

فروغ پیمان فرد\*  
علیرضا عصاره\*\*  
غلامحسین برکت\*\*\*  
محمدحسین پور\*\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت نیروهای انسانی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها نیز توصیفی از نوع پیمایشی بود و از لحاظ روش، پژوهش حاضر آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل کلیه اساتید دانشگاه علوم پزشکی خوزستان در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه کارکنان زن و مرد دانشگاه‌های علوم پزشکی استان خوزستان (دزفول، اهواز، بهبهان، شوشتر، آبادان) که حداقل ۱ بار در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کمی طبقه‌ای مرحله‌ای بوده که ۳۸۰ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای با ۱۸ سؤال بود و ابزار حوزه کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. یافته‌ها نشان داد، سطح معناداری آزمون برای تمامی عوامل کوچک‌تر از مقدار ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان در دامنه اعداد مثبت قرار دارد؛ بنابراین وضعیت تمامی عوامل بالندگی سازمانی مطلوب است. نتایج تحلیل محتوی و روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد که ۹ عامل بالندگی سازمانی، دانش، اعتمادسازی، محتوا، مربی، امکانات آموزشی، نگرش، وظایف محوله و مهارت استخراج شدند همچنین نتایج تحلیل کمی مبتنی بر تحلیل عاملی اکتشافی و مدل معادلات ساختاری نشان داد که این ۹ عامل دارای ضرایب مسیر و مقدار  $t$  معنادار می‌باشند و به همگی دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۲۲ و مقدار  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند؛ لذا ضرایب مسیر آنها نسبت به ارزشیابی آموزش ضمن خدمت معنادار بودند؛ لذا سنجه‌های مناسبی برای ارزشیابی آموزش ضمن خدمت محسوب می‌شوند. در این بین امکانات آموزشی بالاترین ضریب مسیر (۰/۴۸۹) را

---

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.  
\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران، گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) alirezaasare4520@iran.ir  
\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.  
\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۹

داشت لذا قوی‌ترین سنجه و متغیر مربی با مقدار ضریب مسیر (۰/۲۲۶) ضعیف‌ترین سنجه بود. در تبیین یافته‌ها می‌توان اشاره کرد که ویژگی‌های بالندگی سازمان به افزایش قابلیت‌های فردی و گروهی، بهبود عملکرد، ارتقاء توان ارتباطی و هماهنگی بین-بخشی، متعهد کردن نیروها در قبال تحقق اهداف تشکیلاتی تقویت روحیه رقابت‌پذیری و رقابت‌جویی نیروها، توسعه عملکرد کلی از طریق آموزش و ایجاد فضای دموکراتیک و غیره حاکمیتی در مؤسسه بود.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت، رویکردهای ارزشیابی، نیروهای انسانی

### مقدمه

سازمان‌ها همانند موجوداتی زنده و پویا، به همراه رشد و تحول جوامع، روند تکاملی را دنبال می‌کنند. این تحولات عموماً باید از طریق فرآیند جذب امکانات قادر به ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موردنیاز برای تطبیق دادن فرآیندها و برآیندهای خود با بافت محیطی پیرامون خود باشند (دهقان، ۱۳۹۵). سازوکارهای موجود در تشکیلات و سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا از نیروها و منابع خود در رسیدن به رقابت‌پذیری بهره گرفته و با اتکا به شیوه‌های مؤثر آن‌هم منطبق با واقعیت‌های محیط پیرامون خود، از نیروی انسانی مناسب، کارآمد و مجهز به فناوری‌ها و علوم مرتبط بتوانند چرخه تولید خدمات و کالاها را استمرار بخشند (ناسازی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). دلیل آن را می‌توان در این واقعیت جستجو کرد که عملکرد بخشی از نیروی محرکه کارکنان و بقاء هر سازمانی محسوب می‌شود ضمن آن‌که کارایی و موفقیت یک سازمان در گرو جذب و آموزش همین نیروها مقدور و میسر می‌گردد. لذا آموزش نیروهای مولد و چگونگی برانگیختن انگیزش آن‌ها برای پیشبرد اهداف راهبردی سازمان حائز اهمیت است (حمید و واحد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

از این رو برنامه ریزان و مدیران نهادها و مؤسسات تولیدی و خدماتی مجاب می‌شوند تا برای حصول اهداف سازمانی توجه ویژه‌ای به کلیه کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی داشته باشند. دلیل آن این است که منابع انسانی تحرک لازم برای هماهنگی کلیه زیرسیستم‌های تشکیل‌دهنده مؤسسه خدماتی و تولیدی را ایجاد کرده که هدایت رفتار سازمانی را در بستری مناسب برای حصول نتایج به عهده گیرند. چگونگی شکل‌دهی رفتارهای متمرکز در مؤسسات از طریق آموزش ضمن خدمت نیروهای شاغل مقدور است

1. Nassazi

2. Hameed & Waheed

(ناسازی، ۲۰۱۳)، زیرا بهره‌وری بالای سازمان و افزایش اشتیاق کارمندان به نوآوری و افزایش تعهد سازمانی آنان بدون آموزش غیرقابل تصور است (سلطانی و لیاو، ۲۰۱۰). لذا آموزش ضمن خدمت<sup>۲</sup> یکی از مؤثرترین ابزارهای است که اخیراً با وسواس کاملی بدان توجه شده است. دلیل آن این است که سازمان هرگز آمادگی لازم را برای مقابله با تغییرات محیطی که نیاز به ایجاد ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها است، نخواهد داشت تا از آن طریق بتواند خدمات مناسب را جهت بقاء و پایداری در محیط فعالیت خویش ارائه کند (کیول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

آموزش نیروها با جهانی شدن اقتصاد، رشد سریع فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، افزایش تقاضا برای ورود به آموزش عالی اجتناب‌ناپذیر شده است؛ بنابراین کوشش ویژه‌ای به منظور طراحی و استقرار سازوکارهای نو در ارزیابی کیفیت آموزش به عمل آمده است. به دلیل تغییرات ناشی از فن‌آوری‌های اطلاعاتی این کوشش‌ها، به‌ویژه در دهه ۱۹۹۰ میلادی روند افزایش را به خود گرفته است. ارزیابی کیفیت آموزش در ایران، با تدوین و اجرای طرح پیش پژوهش در آموزش پزشکی در اواسط دهه هفتاد آغاز شد. با توجه به نتایج موفقیت‌آمیز این طرح، نوع خاصی از نظام اعتباربخشی دانشگاهی تحت عنوان ارزیابی درونی در تمام گروه‌های آموزش پزشکی داخلی در بیش از ۳۰ دانشگاه به اجرا درآمد. نتایج ارزیابی درونی در میان مدیران و تصمیم‌گیران نظام آموزش عالی کشور چنان بازتابی داشت که در زمان تدوین برنامه عمرانی پنج‌ساله سوم، نظر برنامه ریزان آموزش عالی در مقیاس کلان به ارزیابی آموزش معطوف گردید (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۳). نیروی انسانی به‌عنوان گران‌بهاترین منبع مولد خدمات و کالاها در سازمان‌ها است که بهره‌وری بهینه از سایر ابزار تولید به‌ویژه فناوری اطلاعات، سرمایه را امکان‌پذیر می‌کند. به همین دلیل نیروی انسانی کمک می‌کند تا با اعمال شیوه‌های مؤثر در یادگیری برای رسیدن به یک سازمان یادگیرنده حائز اهمیت است (منوریان و تهامی، ۱۳۹۱).

نگاه مثبت نسبت به برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، منوط به اتخاذ رویکرد هدفمند آموزشی و توجه به ارزشیابی آموزش ضمن خدمت به‌عنوان یکی از گام‌های مهم تصمیم‌گیری آموزش است. سنجش اثربخشی آموزشی نیز از اهمیت و حساسیت

1. Soltani & Liao  
2. In-service training

3. Kyule

بالایی برخوردار باشد که در صورت اعمال شیوه‌های مناسب، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی فراهم خواهد آورد (جعفریان، سمیعانی و آذری، ۱۳۹۵). نگاه مدیران به نحوه و چگونگی ارزشیابی نظام آموزش است که ضمن خدمت است تا نیروها را در مسیر تعالی هدایت کند. ارزشیابی و پایش دوره‌های آموزش ضمن خدمت اطلاعات مناسبی برای طراحی و بازنگری هر سیستم آموزشی ارائه می‌دهد (حجتی و همکاران، ۱۳۹۲).

اعمال نظام پایش و ارزشیابی آموزش ضمن خدمت به‌عنوان فرآیندی برای تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اثربخشی آموزش نیز به میزان بهره‌مندی فراگیران و سازمانشان از آموزش همان‌طور که از پیش تعریف شده بود، دلالت دارد (استوارت و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

ارزشیابی آموزشی به اندازه‌گیری نتایج دوره آموزش با استفاده از ملاک‌ها و استانداردهای متعارف عبارت است از یک فرآیند سامانمند است که داده‌های حاصله را به اطلاعاتی برای سنجش عملکرد تشکیلاتی مورد استفاده قرار می‌دهد (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹). ارزیابی اثربخش آموزش ضمن خدمت به ترسیم تصویری روشن‌تر از چگونگی فعالیت‌های آموزشی برای مدیران از یک سو و تجهیز برنامه ریزان و کادر آموزشی سازمان را نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه از سویی دیگر آگاهی می‌دهد (متانی و حسن‌زاده، ۱۳۸۷). ارزشیابی جامع و کامل به فراهم کردن بازخوردی منجر خواهد شد که اثربخشی دوره آموزشی ارائه‌شده در رسیدن به اهداف مورد نظر معین می‌کند (عباسیان، ۱۳۸۵). ضرورت و اهمیت ارزشیابی در برنامه‌ریزی آموزشی به دلیل این که می‌تواند عملکرد واقعی نیروها را در راستای رسیدن با اهداف مشخص می‌کند (محمدی، ۱۳۸۲). پارساسیرات<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، نشان دادند که برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های مشوق به افزایش میزان خلاقیت و ارتقاء مهارت‌های کارکنان منجر می‌شود که پتانسیل خلاقیت در میان همه افراد است. آموزش نقش اساسی در شناسایی و پرورش خلاقیت و ارتقاء کارکنان دارد (شجاع، کرمی، آهنچیان و نادری، ۱۳۹۶). اثربخشی ارزشیابی تا حدود قابل توجهی به اعتبار سنجی آن بستگی دارد زیرا اعتبار سنجی تنها راه رسیدن به تضمین کیفیت است مجتبی زاده، عباس پور، ملکی، فراست خواه و رحیمیان (۱۳۹۵). از نظر انجمن روان‌شناسی آمریکا، اعتبار سنجی هم اعتبار و هم فرایند است؛ از نظر اعتبار،

اعتبارسنجی به‌منزله اطلاع‌رسانی عمومی است که مؤسسه یا برنامه توانسته از عهده برآورده کردن استانداردهای کیفیتِ موردنظر نمایندگی اعتبارسنجی کننده برآید. به‌عنوان فرآیند، اعتبارسنجی مبین این واقعیت است که رسمیت یافتن از سوی نمایندگی اعتبارسنجی کننده، مستلزم تعهد مؤسسه یا برنامه برای خودبررسی و بازبینی بیرونی توسط هم‌تایان علمی خود است. این کار نه‌تنها برای رسیدن به استانداردها صورت می‌گیرد، بلکه پیوسته به دنبال راه‌هایی برای بالابردن کیفیت ارائه آموزش و کارآموزی است (انجمن روان‌شناسی آمریکا، ۲۰۱۶).

درواقع به‌وسیله اعتبارسنجی می‌توان عملکرد یک برنامه یا نظام آموزش‌ها ارزیابی کرد. از منظر انجمن غربی اعتبارسنجی مدارس و کالج‌ها، کمیسیون اعتبارسنجی کالج‌ها و دانشگاه‌های دوره‌های آموزشی عالی، اعتبارسنجی بدان معنی است که تمام الزامات مربوط به ظرفیت مؤسسه‌ای و اثربخشی آموزشی برآورده شده است (منظر انجمن غربی اعتبارسنجی مدارس و کالج‌ها، کمیسیون اعتبارسنجی کالج‌ها و دانشگاه‌های دوره‌های آموزشی عالی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). به‌این‌ترتیب، اعتبارسنجی، امتیازات اعطائی به هر مؤسسه آموزش عالی به خاطر برآورده سازی یا پیشی گرفتن از ملاک‌های بیان‌شده کیفیت آموزشی است (اورست کالج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). اعتبارسنجی یکی از مفاهیم کاملاً وابسته به فرهنگ است. هرچند خاستگاه اولیه اعتبارسنجی، ایالات متحده آمریکا بوده است، اما با ورود این نظام به هریک از ممالک جهان، رنگ و بوی فرهنگی خاص کشور میزبان را به خود گرفته است. چراکه الگوهای ارزشیابی با فرهنگ و شرایط ارتباط دارند و گذشته از این، پیچیدگی‌های امور آموزش (و به‌ویژه آموزش عالی) یک رویکرد تلفیقی مناسب از الگوها مینا قرار بگیرد (فراستخواه، ۱۳۸۸). درعین‌حال، ارتباط تنگاتنگی بین نظام اعتبارسنجی در مناطق و کشورهای جهان با فرهنگ و زمینه‌های آن‌ها وجود دارد و به‌رغم برخی مشابهت‌ها و عناصر مشترک در مقیاس بین‌المللی، فرهنگ و زمینه‌های ایرانی، خصوصیت منحصربه‌فرد خود را دارد. لذا ساختار مطلوب نظام ارزیابی اعتبارسنجی آموزش عالی در آن ضمن تبعیت از معیارهای مشترک بین‌المللی و تراز جهانی باید ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود را نیز دارا باشد (انگتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

از این رو اقتضاء بالندگی تشکیلاتی و اعتلای کیفیت کالاها و خدمات تولیدی در مؤسسات و بنگاه‌های مولد مدرن و رقابتی کردن آن در سطوح ملی و بین‌المللی در گرو آموزش و تولید نیروهای کیفی و ماهر بوده که اهمیت اولویت سیاست‌گذاری را در این حوزه‌ی خطیر برجسته‌تر می‌کند (مژده، ۱۳۹۳)؛ فارغ از اینکه دوره‌های تدارک دیده ضمن خدمت درون یا برون‌سازمانی باشند، به دلیل اهمیت آنان برای بالندگی و بهنگام‌سازی، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری سازمان با محیط‌های متلاطم بیرون آن، اجتناب‌ناپذیر شده‌اند (مات نور و مات دود<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). همین اهمیت راهبردی آموزش ضمن خدمت است (شریعتمداری، حاتمی و اسکندری، ۱۳۹۳). به همین دلیل است که اکثر نهادها و تشکیلات عصر پسامدرن صنعتی و دیجیتالی از آموزش‌های ضمن خدمت نیروهای شاغل خود به‌عنوان عامل رسیدن به مزیت رقابتی در فضاها و قلمروهای کسب‌وکار، بودجه‌های سخاوتمند را تحمیل و تشویق می‌کنند (بریدی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). (بریدی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ویل و وودال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) لذا تدوین، تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزش حین خدمت کارکنان خدماتی و تولیدی یک سوی مطلب است و تلاش و اهتمام در برگزاری مطلوب و اخذ بازخوردهای مرتبط با نارسایی‌ها و تأثیرگذاری آن‌ها در کنار نگرش مدیریت و مجموعه‌های تحت امرشان به سرمایه‌گذاری در این نوع فعالیت‌ها در زمره عوامل بسیار مهمی است که برای برنامه ریزان و برگزارکنندگان شایان توجه است. نظام ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت به‌مثابه یک سازوکار سنجه هدفمند (خانکار و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) و اظهارنظر روی ارزش و تأثیرگذاری برنامه مدنظر است (الکن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). نتیجه‌ای که مدیریت از گزارش‌های ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت به دست می‌آورد، نیازسنجی شکاف‌های مهارتی و ابداع‌گری بین آنچه باید باشد و آنچه در بین نیروها موجود است تا این امکان فراهم گردد که سازمان را در بهره‌گیری از استعدادها، ابزار تولید و فرایندها در جهت تحقق اهداف راهبردی سازمانی یاری دهد. هدف از این پژوهش، تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت نیروهای انسانی بود بر این اساس سؤال پژوهش این است که رویکرد مناسب برای ارزشیابی برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت نیروهای انسانی در نمونه پژوهش حاضر کدام است؟

1. Mat nor & Mohd Daud  
2. Birdi, et al.  
3. Birdi et al.

4. Weil & Woodall  
5. Khandker, et al.  
6. Alkin

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها نیز توصیفی از نوع پیمایشی بود و از لحاظ روش، پژوهش حاضر آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل کلیه اساتید دانشگاه علوم پزشکی خوزستان در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان زن و مرد دانشگاه‌های علوم پزشکی استان خوزستان (دزفول، اهواز، بهبهان، شوشتر، آبادان) که حداقل ۱ بار در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده‌اند، به تعداد ۳۶۰۰۰ نفر بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کمی به صورت تصادفی از نوع طبقه‌ای مرحله‌ای بوده که با استفاده از به جدول استاندارد کرجسی - مورگان (۱۹۷۶) از بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی خوزستان ۳۸۰ نفر انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی که با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و شامل متخصصان دانشگاه علوم پزشکی خوزستان که حداقل دارای مرتبه علمی استادیار پایه پنج و دارای حداقل یک کتاب یا دو مقاله در حوزه ارزشیابی برنامه‌های آموزشی بودند به تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. میزان فراوانی و درصد فراوانی جنسیت گروه نمونه در بخش کیفی به این صورت بود که ۷۳/۳ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه اساتید آموزش و پزشکان بودند و ۲۶/۶ درصد نیز گروه بافت‌شناسی بودند. ۷۱ درصد گروه نمونه را اساتید مرد و ۲۹ درصد آن‌ها را اساتید زن تشکیل می‌دادند. ۶۶/۶ درصد از نمونه آماری مورد مطالعه دارای سابقه شغلی ریاست، ۲۰ درصد دارای سابقه شغلی معاونت، ۶/۶ درصد نیز به صورت مجزا دارای سوابق آموزش و عضو هیئت علمی دانشگاه مشخص شده است. فراوانی و درصد فراوانی در زمینه رتبه علمی نشان داد که بیشترین درصد متخصصان، دارای مرتبه استادیاری با ۴۹ درصد، پس از آن اساتید با رتبه دانشیاری با ۳۹ درصد و کمترین درصد متخصصان دارای رتبه استادی با ۱۲ درصد کل حجم نمونه بودند. بررسی درصد فراوانی سنوات خدمت نشان داد که بیشترین فراوانی متعلق به متخصصان با سنوات خدمت ۱۰-۱۵ سال و پس از آن متخصصان با سنوات خدمت ۶-۱۰ سال قرار دارند و کمترین فراوانی متعلق به متخصصان با سنوات خدمت بالاتر از ۲۵ سال است. میزان فراوانی و درصد فراوانی جنسیت گروه نمونه در بخش کمی به این صورت بود که ۴۱ درصد گروه نمونه را مردان و ۵۹ درصد آن‌ها را زنان تشکیل می‌دادند. فراوانی و درصد فراوانی در زمینه تحصیلات

نشان داد که بیشترین درصد گروه نمونه، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد با ۳۹ درصد، پس از کارکنان با تحصیلات کارشناسی با ۵۱ درصد و کمترین درصد کارکنان دارای مدرک دکتری با ۱۰ درصد کل بودند. بررسی فراوانی و درصد فراوانی سنوات خدمت نشان داد که بیشترین فراوانی متعلق به کارکنان با سنوات خدمت ۲۰-۱۵ سال و پس از آن به ترتیب کارکنان با سنوات خدمت ۵-۱۰ سال قرار دارند و کمترین فراوانی متعلق به کارکنان با سنوات خدمت بالاتر از ۲۵ سال بود.

به‌منظور تهیه و تدوین مؤلفه‌ها و گویه‌های ارزشیابی آموزشی، ابتدا دیدگاه‌ها و نظریات متخصصین استخراج و تدوین گردید و چک‌لیست حاصله ابعاد و مؤلفه‌های ارزشیابی آموزشی مبنای تهیه پرسشنامه شده است. لذا ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که دارای ۱۸ سؤال بوده و با مقیاس فاصله‌ای و طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده بود. ابزار حوزه کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. روایی ابزار پژوهش بر اساس نظر متخصصان به لحاظ صوری و محتوایی بررسی و مورد تأیید واقع شد به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی، ابتدا از بین مطالب مندرج در فایل نهایی مصاحبه، نکات و مفاهیم کلیدی و مهم کدگذاری شد (کدگذاری باز)، سپس آن دسته از مفاهیمی که به یکدیگر هم‌خوانی داشته‌اند، مرتب و به یکدیگر ارتباط داده شد و سایر مطالب اضافی حذف گردید (کدگذاری محوری) و در نهایت به‌صورت نظام‌دار، مؤلفه‌ها و مفاهیم مربوط به آن‌ها (کدگذاری انتخابی) مشخص و به‌صورت یک کل تهیه شد. در بخش کمی از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردیده است در روش استنباطی این پژوهش، برای پاسخگویی به سؤال پژوهش (الگو و مدل مطلوب برای بهبود نظام ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی خوزستان کدام است؟) از آزمون تی استیودنت با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 و فن مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS جهت بررسی برازش مدل پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده استفاده شده است.



## یافته‌ها

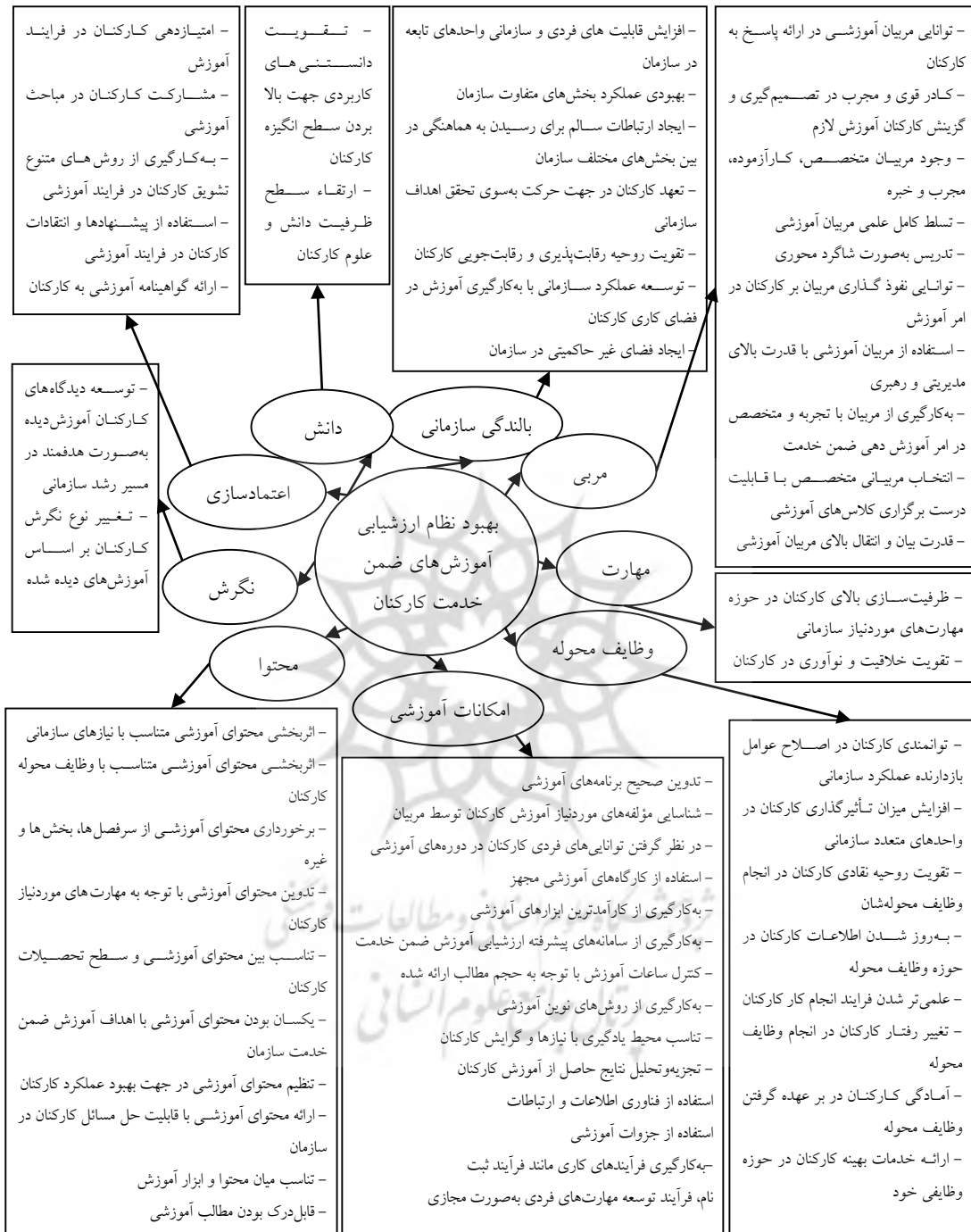
جدول ۱. اهم گزاره‌های کلامی صاحب‌نظران و کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها (بهبود نظام ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان با بالندگی سازمانی)

کدهای شناسایی شده	پاسخ مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه
- انگیزه	با ارزیابی صحیح سازمان و بررسی چالش‌ها و افق‌های پیش رو در مسیر ارتقاء اهداف و توانمندسازی کارکنان و ایجاد انگیزه و شور و پیشرفت می‌توان برنامه‌های موفق‌تری را در مسیر پیشرفت مدیریت کرد.	۱ م
- توانمندی کارکنان		
- ایجاد شور و شوق		
-	متأسفانه خیر	۲ م
- فراگیری مهارت‌ها	اگرچه نگاه برخی از مدیران ارشد سازمانی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیروهای خود مثبت ارزیابی می‌شود اما به دلیل ریاضت‌های اقتصادی حاکم بر مدیریت دانشگاه‌های علوم پزشکی به‌ویژه در شرایط حاد رکود اقتصادی در کشور مدیران عموماً نیازی به دریافت بازخوردها از فراگیران نبود؛ و لذا بسیار دشوار است تا بتوان تأثیرات رویکردهای آموزشی را در رفتار نیروها به‌ویژه در عرصه‌های سازمانی نمی‌توان به‌وضوح شاهد بود. آنچه می‌توان در این خصوص مثبت و سازنده به حساب آید تکمیل روند یاددهی با دریافت عکس‌العمل‌های نیروها به‌ویژه آن دسته از رفتارهایی که پس از فراگیری مهارت‌ها و دانش‌های ضمن خدمت دریافت کرده‌اند.	۳ م
- فراگیری دانش		
- کسب مهارت	اگرچه دوره‌هایی به‌صورت منظم در دانشگاه علوم پزشکی برگزار می‌شود اما لازم است تا چگونگی کیفیت این دوره‌ها و مناسب بودن آن‌ها برای رده‌های متفاوت تشکیلاتی ارزشیابی گردد. لازمه رسیدن به چنین هدفی دارا بودن دانش‌ها و مهارت‌های لازم برای آموزش‌دهندگان تا از طریق آن فراگیران این دوره‌های آموزشی بتوانند ظرفیت‌سازی و مهارت‌گیری لازم را بیاموزند. عموماً نیاز به مطالعه و بررسی مطلوبیت و کیفیت دوره‌ها و اشتیاق نیروها برای فراگیری آن‌ها یکی از عوامل حائز اهمیت برای مدیران ارشد و لایه‌های فوقانی تشکیلات است که بایستی آمادگی لازم را در بین نیروهای فراگیر ایجاد کند.	۴ م

کدهای شناسایی شده	پاسخ مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه
	آنچه تحت عنوان آموزش ضمن خدمت نیروها بوده، شاید بتوان اسماً به‌عنوان یک دوره هدفمند از آن یاد کرد لیکن آنچه بیش از هر عاملی حائز اهمیت است، شناسایی تمام عوامل مهم در سازوکارهای تولیدی و خدماتی سازمان بوده تا بر اساس آن‌ها بتوان نکات ضعف و عوامل نارسا را از طریق تدوین دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیروها با هدف بهبود عملکرد بخش‌های متفاوت سازمان و ایجاد ارتباطات سالم جهت تحقق اهداف سازمانی نائل شد.	۵ م
	به‌صورت صد درصد این آموزش‌ها متبوع واقع نشده‌اند - اما در جهت ارتقاء دانش کارکنان سهم بسزایی داند.	۶ م
	در برخی از سازمان‌ها که دارای نظام مشخصی هستند این آموزش‌ها پایه بسیاری از تغییرات بوده و به بالا بردن سطح عملکرد کارکنان و بهبود عملکرد مهارت که به افزایش رضایت کارکنان و ارباب‌رجوع را به همراه دارد.	۷ م
	بلی. از طریق تجزیه و تحلیل آمارهای خروجی ارزیابی شده است.	۸ م
	تا حدودی	۹ م
	دلایل نارسایی متعدد است - گاه این آموزش‌ها حکایت طوطی‌وار خواندن درس‌ها در شب امتحان هستند که صرف گرفتن نمره قبولی انجام می‌شود؛ و گاه توجهی خاصی برای آن وجود ندارد یعنی کارشناسی لازم قبل از تشکیل این دوره‌ها صورت نگرفته است.	۱۰ م
	برخی از عوامل نارسا که در دوره‌های آموزشی تأثیر منفی داشته است به ضعف کادر تصمیم‌گیری در گزینش افراد و تدوین برنامه‌های آموزشی حتی محتوای آن‌ها بوده که در مجموع تأثیرگذاری این دوره‌های ضمن خدمت را به‌طور قابل توجهی کاهش داده است. آنچه	۱۱ م

کدهای شناسایی شده	پاسخ مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه
	می‌تواند شرایط را به نحو مطلوبی ارتقاء دهد، شناسایی عوامل مهمی است که باعث شده این دوره‌ها ناکارآمد و نامطلوب شود. یکی از احتمالات برای چنین ضعف آشکاری در ناکارآمدی دوره‌ها، بی‌انگیزه بودن فراگیران و یا ارتباط نداشتن محتوای آموزشی با وظایفی است که آن‌ها در محیط کار با آن مأنوس هستند. آنچه می‌توان در این خصوص بیان کرد، شناسایی اولویت‌ها و مهارت‌ها و دانستنی‌هایی است که نیروها بتوانند آن‌ها را با انگیزه بالایی پیگیری کرده و ضمن فراگیری آن‌ها بتوانند با همان انگیزه قوی به همکاران دیگر منتقل کرده و بر اساس آن‌ها مبادلات دانش‌بنیان و فن آورانه را به‌عنوان یک فرهنگ‌سازمانی در بین نیروها گسترش دهند.	
- توانا شدن کارکنان	تا حدودی بله - با اندازه‌گیری توانایی افراد	م ۱۲
- کیفیت	کیفیت تا حدودی و در دوره‌ای محدود مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ اما با توجه به انگیزه افراد که خیلی‌ها انگیزش کافی برای شرکت در دوره‌ها را ندارند.	م ۱۳
- تأثیرات در سازمان دانشگاه	بله تأثیراتی دیده شده است البته نسبت به فرم ایده آل جوامع دانشگاهی علوم پزشکی تا حدودی بوده که در واقعیت کمتر از ۲۰ درصد می‌توان گفت که تأثیرات وجود دارد.	م ۱۴
- انگیزه کاری کارکنان	بی‌انگیزگی کارکنان جهت شرکت در دوره‌ها - انگیزه بیرونی وجود دارد- اما مشکل از نبودن انگیزه درونی کارکنان است.	م ۱۵

داده‌های منعکس شده نشان می‌دهد که صاحب‌نظران در مصاحبه‌های پانزده‌گانه به طیفی از ویژگی‌های بالندگی سازمانی برای بهبود نظام ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اشاره کرده‌اند.

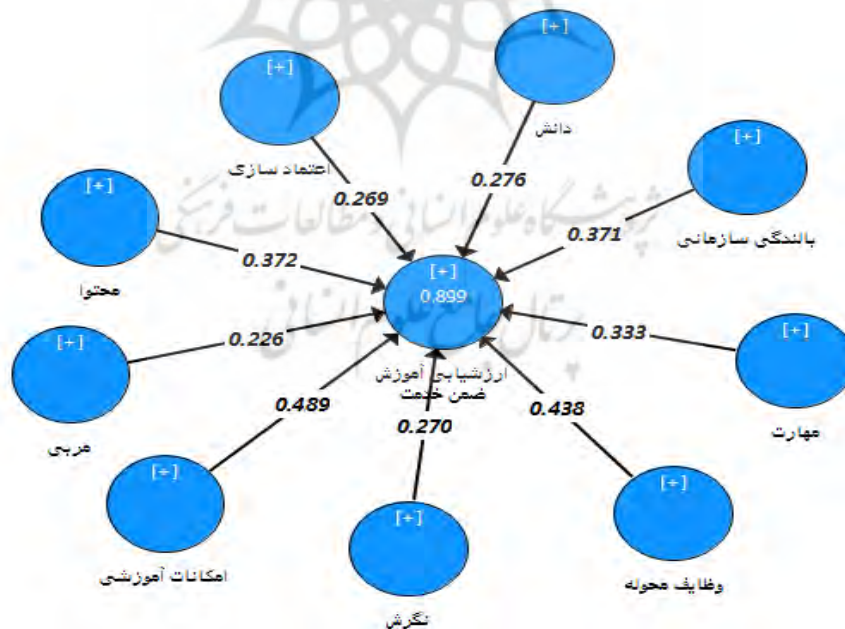


شکل ۱. الگوی پیشنهادی بهبود نظام ارزشیابی آموزش ضمن خدمت کارکنان

جدول ۲. نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت بالندگی سازمانی

عامل	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان		نتیجه آزمون
						حد بالا	حد پایین	
q1	۵/۰۹	۱/۴۷۳	۱۴/۴۸۵	۰/۰۰۱	۱/۰۹۵	۰/۹۴۶	۱/۲۴۳	H
q2	۴/۹۶	۱/۴۶۷	۱۲/۸۰۰	۰/۰۰۱	۰/۹۶۳	۰/۸۱۵	۱/۱۱۱	H
q3	۵/۱۳	۱/۴۲۷	۱۵/۴۶۱	۰/۰۰۱	۱/۱۳۲	۰/۹۸۸	۱/۲۷۵	H
q4	۵/۰۹	۱/۴۰۷	۱۵/۱۶۴	۰/۰۰۱	۱/۰۹۵	۰/۹۵۳	۱/۲۳۷	H
q5	۵/۴۵	۱/۴۲۷	۱۹/۸۳۹	۰/۰۰۱	۱/۴۵۳	۱/۳۰۹	۱/۵۹۷	H
q6	۵/۵۵	۱/۳۳۲	۲۲/۶۵۰	۰/۰۰۱	۱/۵۴۷	۱/۴۱۳	۱/۶۸۲	H
q7	۵/۵۶	۱/۳۵۷	۲۲/۴۶۲	۰/۰۰۱	۱/۵۶۳	۱/۴۲۶	۱/۷۰۰	H
q8	۵/۲۶	۰/۸۲۰	۳۰/۰۴۷	۰/۰۰۱	۱/۲۶۳	۱/۱۸۱	۱/۳۴۶	H
q9	۵/۱۱	۱/۷۲۲	۲۲/۲۴۵	۰/۰۰۱	۱/۳۲۱	۱/۲۱۵	۱/۸۵۰	H

همان‌طور که داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد، سطح معناداری آزمون برای تمامی عوامل کوچک‌تر از مقدار ۰/۰۵ است و فاصله اطمینان در دامنه اعداد مثبت قرار دارد؛ بنابراین وضعیت تمامی عوامل بالندگی سازمانی مطلوب است.



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

اعداد نوشته‌شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۳. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

ردیف	مسیر		نتیجه آزمون
	از متغیر	به متغیر	
۱	بالندگی سازمانی	۰/۳۷۱	تأیید
۲	دانش	۰/۲۷۶	تأیید
۳	اعتمادسازی	۰/۲۶۹	تأیید
۴	محتوا	۰/۳۷۲	تأیید
۵	مربی	۰/۲۲۶	تأیید
۶	امکانات آموزشی	۰/۴۸۹	تأیید
۷	نگرش	۰/۲۷۰	تأیید
۸	وظایف محوله	۰/۴۳۸	تأیید
۹	مهارت	۰/۳۳۳	تأیید

نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری نشان می‌دهد که هر ۹ عامل بالندگی سازمانی، دانش، اعتمادسازی، محتوا، مربی، امکانات آموزشی، نگرش، وظایف محوله و مهارت به ترتیب دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۲۷ و مقدار  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند لذا ضرایب مسیر آن‌ها نسبت به ارزشیابی آموزش ضمن خدمت معنادار هستند به این معنی که سنجه‌های مناسبی برای ارزشیابی آموزش ضمن خدمت می‌باشند. در این بین امکانات آموزشی بالاترین ضریب مسیر (۰/۴۸۹) قوی‌ترین سنجه و متغیر مربی با (۰/۲۲۶) ضعیف‌ترین سنجه بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت نیروهای انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی خوزستان بود. به همین منظور بعد از مرور

مبانی نظری با بررسی آموزش کارکنان و آموزش ضمن خدمت آنان به همراه تئوری‌ها و الگوهای مربوطه؛ و پیشینه‌های پژوهش، جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های کیفی و کمی (ترکیبی) استفاده شد و داده‌های موردنیاز طی دو مرحله کیفی و کمی به ترتیب از سوی صاحب‌نظران (خبرگان) و کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی استان خوزستان جمع‌آوری گردید. بحث در مورد یافته‌های پژوهش در حوزه سؤالات ارائه شده است. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که ویژگی‌های بالندگی سازمان به افزایش قابلیت‌های فردی و گروهی، بهبود عملکرد، ارتقاء توان ارتباطی و هماهنگی بین-بخشی، متعهد کردن نیروها در قبال تحقق اهداف تشکیلاتی تقویت روحیه رقابت‌پذیری و رقابت‌جویی نیروها، توسعه عملکرد کلی از طریق آموزش و ایجاد فضای دموکراتیک و غیره حاکمیتی در مؤسسه است. برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان به‌طورکلی تأثیرات شایان توجهی در چگونگی عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها دارد (دروس و همکاران، ۲۰۱۲). سایر نتایج نشان داد که نیروهایی که از آموزش‌های ضمن خدمت برخوردار بوده‌اند به قابلیت‌های فردی و گروهی بهتری دست یافته‌اند تا شرایط بالندگی و رشد سازمانی امکان‌پذیر گردد.

نتایج این مطالعه همسو با سایر مطالعات (دروس و همکاران، ۲۰۱۲؛ ناسازی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) در این پژوهش نقش نیروی انسانی، در پویایی و شکوفایی پایدار نهادها و سازمان‌های تکثرگرا، تنوع‌پذیر، دانش‌بنیان را بیش‌ازپیش برجسته کرده است. نتایج حاکی از آن است که لازمه رسیدن به مدیریت مدبرانه و اثربخش، قرار دادن سازمان‌های دانش‌بنیان مثل علوم پزشکی در مسیر رشد و تعالی، مزیت رقابتی، استحکام، پویایی و انعطاف‌پذیری آن‌ها در برابر تغییرات محیطی است که می‌تواند در صورت دست‌کم گرفتن توان تخریبی و انحرافی آن‌ها سرنوشت مجموعه‌ها را به‌کلی تحت‌الشعاع قرار دهد. لذا به هنگام سازی و تجهیز مؤسسات دانش‌محور مثل علوم پزشکی به جهاز و سازوکارهای تطبیق‌دهنده و سازگارکننده یا محیط‌های پرچالش کسب‌وکار از طریق استعدادسازی و ظرفیت‌افزایی نیروهای فعال در ریز سیستم‌های با بهره‌گیری از مریدان چابک سازی نیروها بیش‌ازپیش ضروری و اجتناب‌ناپذیر شده است.

---

1. Deros, B. M., et al.  
2. Nassazi, A.

همچنین همسو با یافته‌های (سلطانی و لیائو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) این الزامات به اقتضای شرایط حاکم بر فعالیت مؤسسات، اولویت‌ها بودجه‌ای و ریسک‌پذیری را در پویاسازی و بالندگی مؤسسات ذی‌ربط به مدیران کلان سیستم یادآور می‌شود. آماده‌سازی این مؤسسات عصر مدرن برای مصاحبه با شرایط متغیر و متلاطم در فضاهای رقابت‌پذیر و گاهی نفس‌گیر کسب‌وکار جهانی با سرعت بخشیدن به روند آماده‌سازی مهارت‌دهی و بهنگام‌سازی نیروها با توجه به رشد فزاینده ابزار و تجهیزات سخت و نرم‌افزاری در تولید انبوه کالاها و خدمات با اتکا به فناوری‌های مدرن مدیران مؤسسات و نهادهای امروزی را بیش‌ازپیش پاسخگو کرده است (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۳).

همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که لازمه سرعت بخشیدن به روند موفقیت دانشگاه‌های علوم پزشکی خوزستان دریافت بازخوردهای دوره‌ای به‌صورت نظام‌مند از چگونگی آمادگی نیروها در برابر چالش‌های یادشده فوق را دارد که نظام ارزشیابی می‌تواند به نحو مطلوبی تابلو و جام جهان‌نمایی از وضعیت کنونی سازمان برای رسیدن به افق‌های روشن آینده باشد. نتایج نشان داد که الگوهای نامناسب می‌تواند عملکرد نیروها را به‌طور قابل‌توجهی کاهش داده و تأثیرات و تبعات فراوانی را به کلان سیستم وارد کند. با توجه به این عوامل تأثیرگذار بود که مدل و الگوی ارزشیابی پیشنهادی در این پژوهش بر مبنای نظری، یافته‌های سایر پژوهش‌ها و نقطه نظرات اساتید مجرب، ارائه گردید تا از آن برای نیازمندی‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی خوزستان بهره‌برداری گردد. این الگو که مبتنی بر دو فاز کمی و کیفی داده‌پردازی بود مؤلفه‌هایی چون بالندگی سازمانی، مربیان آموزشی، وظایف محوله، مهارت، امکانات آموزشی، محتوا، نگرش، اعتمادسازی، دانش و اطلاعات فنی و حرفه‌ای به‌عنوان ملاک‌های اصلی در تعیین الگوی بهبود نظام ارزشیابی آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی استان خوزستان را تشکیل می‌دهند از این رو مسیر اصلی دانشگاه بالندگی سازمانی است که از طریق فراهم کردن آموزش ضمن خدمت کارکنان به‌صورت نظام‌مند، قاعده‌مند و تأثیرپذیر مطرح می‌گردد.

تبیین نتایج دیگر نشان داد که سازمان‌هایی که آموزش‌های نظام‌مند را در اولویت برنامه‌ریزی توسعه خود قرار می‌دهند نقش نیروهای خود را در محیط کار اثربخش‌تر، کارآمدتر، کم‌هزینه‌تر، نوآورتر، خلاق‌تر و سازگارتر با شرایط کاری خود کرده که هم به

---

1. Soltani, E. & Liao, Y. Y.



رضایتمندی خود کارکنان منجر می‌شود و هم به لحاظ کاهش تنش‌های بین گروهی و کاهش ضایعات معمول، آن‌ها را در راستای اهداف سازمان متبوع خود پاسخگو و مسئولیت‌پذیر می‌کنند. آموزش از آلتون و گوک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) تقویت پاسخگویی نیروها به نیازهای خرد و کلان در سازمان‌هاست. لذا توانمندی آنان در پاسخگویی به نیازمندی‌ها و مطالبات نیروهای شاغل است که متأثر از تخصص، کارآزمودگی، تجربه، خبرگی، تسلط کامل علمی و توانمندی در انتقال دانش خود به فراگیران است. لذا در غیاب چنین توانمندی‌ها و ظرفیت‌هایی است که برخی از سازمان‌ها قادر به پاسخگویی به چالش‌های محیطی خود و ارباب‌رجوع‌های خود نبوده و به‌مرورزمان به شرایط افول می‌رسند (بورمن و کارلسون، ۲۰۱۴)<sup>۲</sup>.

نتایج نشان داد که کار در آموزش می‌تواند در شناسایی نیروهایی که به آموزش نیاز دارند نقش‌آفرین بوده تا آن‌ها را در مسیر پیشرفت هدایت کنند. نتایج نشان داد که توفیق نیروها در حرکت به سوی پیشرفت خود و سازمان درگیر شرایطی است که مربیان کارآموزان را محور فراگیری قرار داده و آن‌ها را در چگونگی روند دوره مشارکت دهند (بورک، ۱۹۹۰)<sup>۳</sup> و در شکل‌دهی دانش خویش نقش‌آفرین بوده و مشارکت کنند (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲). از این‌رو است که برخی نقش تسهیل‌کنندگی را به مربیان توصیه می‌کنند و خود یا دیگران بایستی در روند آموزش مشارکت و دخالت کنند. از این‌رو برتری و اثربخشی آموزش ضمن خدمت هنگامی خود را نشان می‌دهد که بتواند کارکنان را در انجام وظایف محوله توانمند و چابک کند. ارزیابی مطلوب و مناسب تکمیل گردش کارها در زیرمجموعه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی با کمترین میزان اختلالات بروز یافته در روند تکاملی آن‌ها می‌تواند بازخورد مهمی از اثربخشی و مطلوبیت آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه‌های علوم پزشکی تلقی گردد. ظرفیت‌سازی و توانمندسازی نیروها که به تقویت روحیه خلاق و نوآورانه آنان منجر می‌گردد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌ها و ملاک‌های سنجش موفقیت دوره‌های آموزش تخصصی و حرفه‌ای در مجموعه‌های تابعه دانشگاه‌های علوم پزشکی خوزستان به شمار می‌رود که نتایج این پژوهش بر آن صحه گذاشته است (مک برید، ۱۹۹۴، فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲).

1. Altun, A. & B. Gok.  
2. Carlson, D., & Borman, G.

3. Burke, W.  
4. Bride, A.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر این بود که تعدادی از متخصصان که می‌توانستند بسیار اثرگذار باشند در پژوهش شرکت نکردند و محدودیت دیگر این‌که قابلیت‌های موردنیاز برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌هایی پیشرو مانند علوم پزشکی خوزستان در محیط‌های موج، متلاطم تهدیدکننده دشوار است، لذا توصیه‌هایی به شرح ذیل ارائه می‌شود: ۱- بهبود عملکرد و کارایی در فرآیندهای درون بخشی و برون بخشی در گروه شناسایی مؤلفه‌ها و سازوکارهای بهسازی و پیش برنده است. لذا اهمیت دادن به دیدگاه‌های کارشناسی مدیران مدبر و متخصصان کارآزموده و مجرب در تدوین و طراحی دوره‌های ضمن خدمت حرفه‌ای تخصصی در توفیق و کامیابی فردی، گروهی و سازمانی به منظور حصول استانداردهای مطلوب رقابت‌پذیری و پایداری در سازمان نقش آفرین خواهد بود. ۲- از آنجایی که مؤسسات مکانیسمی هرگز قابلیت‌های موردنیاز برای ارتقا عملکرد سازمان‌هایی پیشرو مانند علوم پزشکی خوزستان را در محیط‌های موج، متلاطم تهدیدکننده بقا را ندارند، لذا شرط لازم و کافی برای مدیران چنین تشکیلاتی ایجاد فضاهای چابک سازی و بالندگی بوده که صرفاً از طریق ایجاد بسترهای بالنده یا ارگانستیکی مقدور و میسر خواهد بود.

### منابع

- جعفریان، ه، سمیعانی، م. و آذری، ا. (۱۳۹۵). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۹۴ بر اساس مدل ارزشیابی کرک پاتریک، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۹(۳)، ۱-۱۵.
- حجتی، ح، مهر علیزاده، ی، فرهادی، ح، آلستانی، س، اقاملایی، م، اقبال، ا. و نوغابی، غ. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخش دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران بر اساس مدل پاتریک. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲(۲): ۳۵-۴۲.
- دهقان، ح. (۱۳۹۵). مقایسه مدل‌یابی مبتنی بر کوواریانس با روش PLS. فصلنامه فرایند نو، ۵۷، ۹۸-۱۰۷.
- شریعتمداری، م، حاتمی، ج. و اسکندری، ا. ر. (۱۳۹۳). بررسی چگونگی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آن‌ها. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۵): ۱۷۵-۱۹۹.
- شجاع ک، کریم، آهنچیان م و نادری م. (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد، آموزش و توسعه منابع انسانی. ۴: ۱۰۵-۱۲۶.

- صباغیان، ز. و اکبری، س. (۱۳۸۹). آموزش جامع سازمانی (با رویکرد آموزش بزرگ‌سالان)، تهران، انتشارات سمت.
- عباسیان، ع. (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کریک پاتریک)، تدبیر، ۱۷۰، ۲، ۱۹-۲۸.
- فتحی واجارگاه، ک. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت، چاپ هفتم.
- فراستخواه، م. (۱۳۸۸). نظریه «مم‌ها»: کوششی برای توضیح رفتار و اخلاق ایرانیان، آیین؛ ۲۴(۲۶) - (۲۷): ۸۶-۹۰.
- قورچیان، ن.، آراسته، ح. و جعفری، پ. (۱۳۸۳). *دائرةالمعارف آموزش عالی* (جلد اول). تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری.
- متانیم و حسن‌زاده ر. (۱۳۸۷). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان (در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری)، پژوهشنامه تربیتی، ۱۶(۳)، ۱۵۹.
- مجتبی زاده م، عباس پور، ع، ملکی ح، فراست خواهم و رحیمیان ح. (۱۳۹۵). طراحی و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش کیفیت دانشگاه‌های کشور، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی؛ ۹(۱).
- مژده، ف. (۱۳۹۳). ارزشیابی آموزش اثربخش. دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز، مدیریت پرستاری.
- منوریان، ع. و تهامی، ف. (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بحرانی موفقیت در استقرار نظام مدیریت دانش، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱(۱)، ۲۱.

## References

- Alkin, C. M. (2011). *Evaluation essentials from A to Z*. New York: The Guilford Press.
- Altun, A. & Gok. B (2010). Determining in service training programs characteristics given to teachers by conjoint analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 1710-1714.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3): 467-501.
- Bride, A. (1994). Health Promotion in hospital. The attitudes .beliefs and practice of hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*; 20(1): 29-100.
- Burke, W. (1990). *Leadership as Empowering Others*. In S. Srivastava (Ed.), *Executive Power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlson, D, Borman, G. (2014). A multistate district-level cluster randomized trial of the impact of data-driven reform on reading and mathematics achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33(3), 378-398.
- Deros, B. M., Saibani, N., Yunos, B., Rahman, N. A. Mohd., & Ghani, J. A. (2012). Evaluation of training effectiveness on advanced quality management practices. *social and behavioral sciences*, 56: 67-73.

- Engetou, E. (2017). *The impact of training and development on organizational performance. Case study: national financial credit bank kumba*. (Doctoral Dissertation). Centria University of Applied Sciences.
- Everest College. (2015). Everest College students in Ottawa share anger at sudden closure.
- Hameed A Z & Waheed A. (2011), Employee Development and Its Effect on Employee Performance,, *International Journal of Business and Social Sciences*. 2(13).
- Khandker, Sh, Koolwal, G, Samad, H & Bank, W. (2010). *Handbook On Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*.
- Krejcie, R.V. & Morgan. D.W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, P.607-610.
- Kyule, M. (2016). Assessment of legislation on Cultural heritage resources in Kenya. In A. M. Deisser, & M. Njuguna, *Conservation of Natural and Cultural Heritage in Kenya*, 30-44.
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance.: Evidence from Uganda.
- Nor, H, Norzannah,R & Norzaidi, M. (2011). The relationship between human resource management and knowledge-based economy in Malaysian multimedia super corridor (MSC) status companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5. 240-257.
- Parsasirat, Z, Montazeri, M, Yusooff, F, Subhi, N & Nen, S. (2013). The Most Effective Knrds of Prrnns on Chiddnn's Aaadem hhh eevemnt. *Asian Social Science*; 9(13): 229.
- 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. 128-152. 10.1108/09555341011023498.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2009). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
- WASC-ACSCU. (2013). handbook of accreditation. Retrieved from <http://www.wascsenior.org>.
- Weil, A., & Woodall, J. (2005). HRD in France: the corporate perspective. *Journal of European Industrial Training*, 29(7): 529 – 540.