

Designing a Conceptual Model for Improving the Effectiveness of In-service Training of the Administrative Employees of the Islamic Azad University

Ali Ramezani Limaie –, Abdolreza Sobhani —

Amir Hussein Mohammad Davoodi —, Ali Taghipoor Zahir —

Abstract

This research is intended to identify the requirements of improving the effectiveness of in-service training of administrative employees of the Islamic Azad University, and to design a conceptual model in this regard. It is a mixed research conducted in two stages. In the first stage, the requirements of improving the effectiveness of in-service training were identified in four stages of needs analysis, designing, presentation and evaluation of these programs were identified through semi-structured interviews with 10 in-service training specialists of Azad University. The data were analyzed and conceptualized in three stages. Afterwards, using the Likert scale questionnaire, the views of 354 administrative employees of the university were explored regarding these requirements. All in all, 14 factors were identified as the necessary requirements for improving the effectiveness of training. They were explained in three categories of requirements: structural, behavioral and environmental. They were confirmed by the administrative employees of the university.

Keywords: *In-service training of employees, needs analysis requirements, designing and presenting educational programs, professional development of employees, Islamic Azad University*

— PhD student in Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
— Assistant Professor, Department of Higher Education Management, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Author)
— Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Saveh, Iran
— Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۲۶۰ - ۲۲۵)



ارائه الگوی مفهومی برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی

علی رمضانی لیمائی^۱، عبدالرضا سبحانی^۲، امیرحسین محمدداوودی^۳، علی تقی پور ظهیر^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۱

چکیده

این پژوهش به شناسایی ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی مفهومی در این زمینه می‌پردازد که در دو مرحله با رویکرد آمیخته انجام شد. ابتدا از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۰ نفر از متخصصان آموزش ضمن خدمت دانشگاه آزاد، ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت در چهار مرحله نیازسنجی، طراحی، ارائه و ارزشیابی این برنامه‌ها شناسایی و با روش سه‌مرحله‌ای گراند‌تئوری، تحلیل و مفهوم‌سازی شدند. سپس از طریق پرسشنامه طیف لیکرت، دیدگاه ۳۵۴ نفر از کارکنان اداری این دانشگاه درباره این ملزومات مورد بررسی قرار گرفت. در مجموع ۱۴ عامل به‌عنوان ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌ها شناسایی و در سه دسته ملزومات: ساختاری، رفتاری و محیطی تبیین شدند و از نظر کارکنان اداری دانشگاه مورد تأیید قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: آموزش ضمن خدمت کارکنان؛ ملزومات نیازسنجی؛ طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی؛ توسعه حرفه‌ای کارکنان؛ دانشگاه آزاد اسلامی

— دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ramazanilimai@yahoo.com

— نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
abdsobhani@gmail.com

— دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران
adavoudi838@yahoo.com

— دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
a.taghipour95@gmail.com

مقدمه

آموزش ضمن خدمت، آموزشی سازمان‌یافته در محیط کار است که با هدف بهبود نظام‌مند و مستمر دانش، مهارت‌ها و افزایش کارایی کارکنان و افزایش سازگاری آنها با محیط کار و پیشرفت‌های این محیط ارائه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷، ۶ - ۸). از جنبه سازمانی، آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش‌هایی گفته می‌شود که کارکنان پس از استخدام باید دریافت کنند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌های محوله را به بهترین شکل، انجام دهند (جانجو^۱، ۲۰۱۷: ۶۰ - ۵۰). این آموزش‌ها تسهیل‌کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان مورد نیازند (سانگ^۲، ۲۰۱۴: ۴۱۲ - ۳۹۳).

علی‌رغم اهمیت کلیدی آموزش ضمن خدمت در توسعه کارکنان و در تحقق اهداف و مأموریت سازمان‌ها (بها^۳، ۲۰۱۳)، فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵، صباغیان و اکبری، ۱۳۹۲، تشکلی، ۱۳۹۴؛ یغمایی سابق، ۱۳۹۱)، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت تا ایدئال فاصله زیادی دارند. نتایج مطالعات پیشین نشان می‌دهند که عدم همخوانی محتوای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با نیاز واقعی کارکنان، همسوزبودن این آموزش‌ها با اهداف و اولویت‌های سازمان و انتظاراتی که سازمان از کارکنان خود دارند، عدم تطابق آموزش‌ها با استانداردهای آموزش ضمن خدمت، عدم ارزیابی صحیح اثربخشی دوره‌ها، عدم توفیق در اجرای روش‌های جدید آموزش (نوه ابراهیم و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۱۸ - ۹۵، خراسانی و موسوی‌نسب، ۱۳۹۲: ۲۸ - ۱۳، عزتی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۸ - ۱۲۷)؛ از جمله دلایلی هستند که سبب شده‌اند تا آموزش‌های ضمن خدمت به جای خلق سود و ایجاد تغییر مثبت در عملکرد سازمان، هزینه‌های هنگفتی را بر سازمان‌ها تحمیل نمایند (جاورسکی^۴، ۲۰۱۸: ۱۲ - ۱).

این درحالی است که الگوهایی متعدد و نسبتاً غنی برای هدایت اثربخش چنین آموزش‌هایی ارائه شده است (دلفان‌آذری و دیگران، ۲۰۱۸: ۳۳ - ۱۹، محمدپور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶:

1. Junejo
2. Sung
3. Bhat
4. Jaworski

۱۱ - ۹، رشتیانی، ۱۳۹۰، تشکلی، ۱۳۹۴، خراسانی و دنیوی، ۱۳۹۵: ۸، قدوسیان، ۱۳۹۱؛ فتحی واجارگاه، ۱۳۹۵: ۶۵ - ۴۶، مؤسسه مدیریت کارکنان^۱، ۲۰۱۴، نوری، ۱۳۹۰: ۱۳۷، آتش‌پور و آقایی، ۱۳۹۱، ادواردز^۲، ۱۳۹۵: ۶۸ - ۵۴). باین وجود درعمل، الگوی منسجمی که بتواند مدیران و کارشناسان آموزش ضمن خدمت را در مسیر نیازسنجی^۳، طراحی^۴، اجرا^۵، ارزشیابی^۶ این آموزش‌ها همراهی نماید، در دسترس نیست، الگویی که دست‌اندرکاران امور برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های ضمن خدمت بتوانند با آن مراجعه و بهره‌برداری نمایند:

- در زمان نیازسنجی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرد تا آموزش‌ها با نیازهای واقعی کارکنان همخوان شوند.

- موقع طراحی آموزشی چه ملاحظاتی را باید مدنظر قرار داد تا برنامه‌های آموزشی اثربخشی لازم را داشته باشند.

- موقع برگزاری برنامه‌های آموزشی چه ملاحظاتی را باید مدنظر قرار داد تا کارکنان، با انگیزه در دوره‌ها شرکت کنند.

- موقع ارائه محتوای آموزشی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرند تا آموزش‌ها اثربخشی لازم را داشته باشند.

- بعد از ارائه آموزش‌ها، برای ارزشیابی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرند تا میزان اثربخشی آموزش‌ها سنجیده و نقاط نیازمند بهبود، شناسایی شوند.

ازطرفی، ماهیت و هدف آموزش‌های ضمن خدمت با آموزش‌های دیگر، قدری متفاوت است. به‌زعم نیت سامافن^۷ (۱۹۹۰) ضرورت آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان در سه بخش قابل تبیین است:

1. Institute of Personnel Management
2. Edwards
3. Need Assessment
4. Designing
5. Implementing
6. Evaluation
7. Niet Samafun

ضرورت مبتنی بر تغییر: که با هدف ارتقای توانایی کارکنان برای انطباق خود با تغییرات بیرون از سازمان مانند خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات، بخشنامه‌ها، تغییرات اقتصادی و... ارائه می‌شوند.

ضرورت مبتنی بر مسئله: که با هدف کاهش ریزش کارکنان ارائه می‌شوند تا بتوانند خود را به استانداردهای موردنیاز محیط کار برسانند و با تأمین انتظارات کارفرما مجبور به ترک شغل و دریافت شکایت از مشتری یا مدیر و خیلی حرفه‌ای وظایف محوله را به‌انجام رسانند.

ضرورت مبتنی بر ارتقای توانمندی: که هدفش تأمین انتظارات جدیدی است که به دلیل تغییرات مدیریتی و در نتیجه تغییر در انتظارات و توقعات مدیران ارشد به وجود می‌آیند مادامی که مدیر خواهان ارتقای ظرفیت شخصی و سازمانی است و درصدد رشد سازمان و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد (خراسانی و رشتیانی، ۱۳۹۱: ۱۸-۱۷).

اگر بنا باشد آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان چنین چشم‌اندازی را محقق کنند، لازم است تا مدیران و مجریان این برنامه‌ها بدانند موقع نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی چنین برنامه‌هایی باید چه ملاحظاتی را مدنظر قرار دهند تا آموزش‌های ضمن خدمت بتواند چنین اثربخشی و دستاوردی را به دست دهد. از طرفی با توجه به تفاوت‌های موجود در زیرساخت، فرهنگ و بافت سازمان‌های گوناگون، ملزومات موردنیاز برای ارائه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در سازمان‌های مختلف متفاوت است (متیس^۱، ۲۰۱۳، آرمسترانگ^۲، ۲۰۱۵، نئو^۳، ۲۰۱۶، شبکی و تیمورنژاد، ۱۳۹۲، عزتی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۸-۱۲۷، محمدپور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶: ۲۲، تارین و دیگران، ۱۳۹۶: ۵۰-۲۷، دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸: ۳۳-۱۹، فتحی واجارگاه و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۲-۵، عبدالهی و دیگران، ۱۳۸۹: ۲۱۴-۲۰۳) و در نتیجه فهم این مهم در هر بافت، نیازمند مطالعه مستقلی است. از این رو، این پژوهش قصد دارد تا به بررسی ملزومات موردنیاز برای ارائه آموزش‌های اثربخش برای کارکنان اداری در بافت دانشگاه آزاد

1. Mathis
2. Armstrong
3. Noe

بپردازد.

دانشگاه آزاد اسلامی برخلاف دانشگاه‌های وزارت علوم و وزارت بهداشت، از نظر مالی به شیوه خودگردانی مدیریت می‌شود. به همین دلیل شناسایی ملزومات مورد نیاز برای آموزش اثربخش و مدنظر قرارداد این ملاحظات توسط دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند در مدیریت بهینه هزینه این آموزش‌ها نقش عمده‌ای ایفا کند؛ چراکه ارتقای کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت به توانمندسازی کارکنان و قدرتمندسازی دانشگاه در دستیابی به اهداف و مأموریت‌هایش کمک چشمگیری می‌نماید.

براین اساس، این پژوهش به شناسایی ملزومات و ملاحظات می‌پردازد که باید در مراحل مختلف آموزش ضمن خدمت کارکنان اداری، از نیازسنجی تا ارزشیابی دوره‌ها، مدنظر قرار گیرند تا این برنامه‌های آموزشی بتوانند اثربخشی لازم را در تأمین نیازهای آموزشی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد دانشگاه به دست دهند. بدین منظور، ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت از دیدگاه کارشناسان، مدیران و مجریان برنامه‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه آزاد و براساس تجربه زیسته آنها از طراحی، اجرا و ارزیابی این نوع آموزش‌ها با روش مصاحبه شناسایی و در قالب یک الگوی مفهومی تبیین می‌شود، سپس اجزای این الگو از نظر کارکنان بخش اداری که تجربه حضور در این دوره‌ها را داشته‌اند، از طریق پرسشنامه طیف لیکرت، مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار می‌گیرد.

در ادامه پس از ارائه تحلیلی از پیشینه پژوهش و ترسیم شکاف دانشی موجود که ضرورت انجام این پژوهش را تبیین می‌کنند، مدل مفهومی، روش و یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

پیشینه پژوهش و شکاف دانشی

آموزش ضمن خدمت کارکنان از موضوع‌های پرطرفداری است که مورد توجه پژوهش‌های مختلفی در رشته‌های مدیریت، مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزشی قرار گرفته است. باین وجود، تقریباً هیچ پژوهشی نتوانسته با تمرکز ویژه بر بافت آموزش‌های ضمن خدمت

کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی، دانش منسجمی درباره ملزوماتی که باید در مراحل مختلف نیازسنجی، طراحی، ارائه و ارزشیابی این نوع آموزش‌ها مدنظر قرار گیرد، ارائه کند. از نظر بافتی، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه آموزش ضمن خدمت در بافت‌های غیردانشگاهی مانند شهرداری (حاجیلو و دیگران، ۱۳۹۸: ۲۸۳ - ۲۶۷)، سازمان ثبت احوال (واعظی و رزاقی، ۱۳۹۷: ۱۷۹ - ۱۵۹)، سازمان امور مالیاتی (عزتی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۸ - ۱۲۷)، شرکت ملی گاز ایران (فداییان، ۱۳۹۳)، و شرکت‌های چندملیتی هند (برات^۱، ۲۰۱۴: ۱۰ - ۱)، آموزش و پرورش (بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۰۱ - ۷۵) و خبرگزاری صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (شریفی و دیگران، ۱۳۹۸: ۱۱۵ - ۸۹) انجام شده‌اند.

جامعه هدف این پژوهش‌ها کارکنان دولت (رمضانی اردی و زارعی زوارکی، ۱۳۹۷: ۱۴۷ - ۱۲۹)، بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۰۱ - ۷۵؛ شریفی و دیگران، ۱۳۹۸: ۱۱۵ - ۸۹ و مدرسان (ازترک^۲، ۲۰۱۹: ۳۶ - ۲۳، کوک^۳، ۲۰۱۶: ۴۶۵، موهد زیری^۴، ۲۰۱۹: ۷۴۰ - ۷۳۳، باسترک^۵، ۲۰۱۹: ۱۰۷ - ۹۶) هستند تا کارکنان اداری دانشگاه‌ها (شکل ۱).

پژوهش‌های انجام‌شده در بافت دانشگاهی کشور هم، اغلب تمرکزشان بر بافت دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (تارین و دیگران، ۱۳۹۶: ۵۰ - ۲۷) و وزارت بهداشت (بهرام‌خانی و دیگران، ۱۳۹۰) است. تنها یک مطالعه با موضوع آموزش ضمن خدمت در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است که تمرکزش بر کارکنان حوزه معاونت اداری مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی است (اسلامی و دیگران، ۱۳۹۰: ۲۲ - ۹).

1. Borate
2. Öztürk
3. Koç
4. Mohd Zairi
5. Basturk

مطالعات انجام شده در بافت دانشگاهی	مطالعات انجام شده در بافت های غیر دانشگاهی
<p>دانشگاه های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (تارین و دیگران، ۱۳۹۶، شجاع و دیگران، ۱۳۹۶) دانشگاه های وزارت بهداشت (بهرام خانی و دیگران، ۱۳۹۰) دانشگاه آزاد (اسلامی، ۱۳۹۰)</p>	<p>شهرداری (حاجیلو، ۱۳۹۸) سازمان ثبت احوال (واعظی و رزاقی، ۱۳۹۷) سازمان امور مالیاتی (عزتی، ۱۳۹۶) شرکت ملی گاز ایران (فداییان، ۱۳۹۳) شرکت های چندملیتی هند (برات، ۲۰۱۴) کارکنان دولت (رمضانی اردی و زارعی زوارکی، ۱۳۹۷) مدرسان و اساتید دانشگاه (ازترک، ۲۰۱۹؛ کوک، ۲۰۱۶؛ موهده زیری، ۲۰۱۵؛ باسترک، ۲۰۱۲) کارشناسان اداری آموزش و پرورش (بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷) خبرگزاری صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (شریفی و دیگران، ۱۳۹۸)</p>

شکل ۱. تحلیل بافتی مطالعات انجام شده در زمینه آموزش ضمن خدمت

از نظر موضوعی، اغلب مطالعات انجام شده در این زمینه تمرکزشان بر ارزیابی عملکرد برنامه های آموزش ضمن خدمت است (عزتی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۸ - ۱۲۷، تارین و دیگران، ۱۳۹۶: ۵۰ - ۲۷، شجاع و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۱۲ - ۱۰۵، بهرام خانی و دیگران، ۱۳۹۰، ازترک^۱، ۲۰۱۹: ۳۶ - ۲۳، کوک^۲، ۲۰۱۶: ۴۶۶، بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۰۱ - ۷۵، شریفی و دیگران، ۱۳۹۸: ۱۱۵ - ۸۹) تا شناسایی ملزومات مورد نیاز برای طراحی برنامه های اثربخش (حاجیلو و دیگران، ۱۳۹۸: ۲۸۳ - ۲۶۷). در ادامه پژوهش های انجام شده در بافت دانشگاه آزاد اسلامی و پژوهش هایی که تمرکزشان بر آموزش ضمن خدمت کارکنان است، ارائه شده است.

اسلامی و دیگران (۱۳۹۰: ۲۲ - ۹) در پژوهشی کمی به بررسی نظر ۱۰۰ نفر از کارکنان حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد درباره نقش برنامه های آموزش ضمن خدمت در تقویت رضایت شغلی و توسعه مهارت کارکنان پرداخت. براساس یافته های این

1. Öztürk
2. Koç

پژوهش، آموزش ضمن خدمت در ارتقای کلیه ابعاد توانمندسازی کارکنان و پیشبرد اهداف دانشگاه نقش کلیدی ایفا می‌کند. حاجیلو و دیگران (۱۳۹۸: ۲۸۳ - ۲۶۷) در مطالعه‌ای با هدف شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان شهرداری تهران در زمینه مسایل محیط‌زیست، به کمک پرسشنامه محقق‌ساخته به بررسی نظر ۳۱۰ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲ درباره نیازهای آموزشی‌شان پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری میان نیازهای آموزشی افراد با سطح تحصیلات متفاوت وجود دارد؛ افراد با تحصیلات کم‌تر، نیازهای آموزشی بیشتری دارند. واعظی و رزاقی (۱۳۹۷: ۱۷۹ - ۱۵۹) در مطالعه‌ای موردپژوهی به بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های تاثیرگذار بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در نظام‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان سازمان ثبت احوال کشور پرداختند. این پژوهش که با روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان ثبت احوال کشور انجام شد، کمیت و کیفیت دوره‌های برگزارشده، قابلیت مدرسان دوره‌ها، محتوای دوره‌های آموزشی، نحوه ارزیابی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به ترتیب اولویت به‌عنوان مؤلفه‌های تاثیرگذار بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در آموزش‌های ضمن خدمت شناسایی شدند. در پژوهش دیگری، رضانی اردی و زارعی زوارکی (۱۳۹۷: ۱۴۲ - ۱۲۹) الگویی برای آموزش الکترونیکی ضمن خدمت کارکنان دولت ارائه کردند. الگوی ارائه‌شده در این مطالعه آمیخته، مبتنی بر مؤلفه‌های سیاست‌گذاری و راهبری در آموزش الکترونیکی، طراحی آموزشی براساس اصول پداگوژیکی و آنداراگوژیکی آموزش الکترونیکی، اجرا و پشتیبانی در آموزش الکترونیکی است و گویه‌های مشخصی برای هر یک از مؤلفه‌ها ارائه می‌کند که به‌زعم پژوهشگران، می‌توانند در آموزش الکترونیکی ضمن خدمت کارکنان می‌تواند مبنای عمل قرار گیرند.

مطالعات دیگر در زمینه آموزش ضمن خدمت کارکنان تمرکزشان بر ارزیابی اثربخشی این آموزش‌ها و روش‌های ارتقای رضایت‌مندی کارکنان از این آموزش‌هاست. در این زمینه شجاع و دیگران (۱۳۹۶: ۱۱۲ - ۱۰۵) در پژوهشی به ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت

کارکنان از نظر ۴۲۱ نفر از کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد پرداخت. این مطالعه از پرسشنامه کرمی برای ارزشیابی میزان یادگیری از پیش آزمون و پس آزمون و برای ارزشیابی میزان تغییر رفتار فراگیران از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که فراگیران، واکنش مطلوبی به دوره های عمومی و تخصصی از خود نشان داده اند. سطح یادگیری در دوره های تخصصی و عمومی اثربخش بوده و فراگیران دانش لازم را کسب کردند. از نظر تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران نتایج نشان داد که دوره های تخصصی در سطح اثربخشی معنی داری قرار نداشتند. در خصوص میزان تفاوت در تغییر رفتار فراگیران براساس نظر سه گروه (خود فراگیران، مافوق و همکارانشان) نتایج نشان داد که به جز در یک مورد بین این سه گروه تفاوت معنی داری وجود نداشت.

فدایان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی برای ارتقای رضایت کارکنان از دوره های آموزش ضمن خدمت در شرکت ملی گاز ایران» با رویکرد کمی و با پرسشنامه استاندارد رضایت کارکنان سالاد و کاپرمانن (۲۰۰۹) و پرسشنامه استانداردهای شرکت ملی گاز ایران (۱۳۹۱) به بررسی ارتباط میان کیفیت مؤلفه های آموزش ضمن خدمت و میزان رضایت کارکنان این شرکت پرداخت. در مجموع ۳۸۴ نفر از کارکنان پرسشنامه ها را تکمیل کردند و نتایج تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که بین نیازسنجی، اهداف و اولویت، محتوا، برنامه ریزی و اجرا، شیوه ارزشیابی، مدیریت اجرایی، توانمندی استاد، امور رفاهی و خدمات، امکانات و تجهیزات، زمان با رضایت فراگیران از دوره های آموزش ضمن خدمت، رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که بهترین پیش بینی کننده های رضایت فراگیران از دوره های آموزش ضمن خدمت به ترتیب عبارتند از: برنامه ریزی و اجرا، محتوا، زمان، اهداف و اولویت، مدیریت اجرایی، نیازسنجی؛ شیوه ارزشیابی، رفاهی و خدمات، توانمندی استفاده از امکانات و تجهیزات. در پژوهش دیگری با عنوان «ارزیابی اثربخشی دوره های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین در نیمسال اول سال ۱۳۹۰»، بهرام خانی و دیگران (۱۳۹۰) به بررسی نظر ۸۵۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت کننده در دوره های ضمن خدمت این دانشگاه پرداخت. نتایج این

پژوهش نشان می‌دهد آموزش‌های یک سازمان حتی به فرض دارا بودن مجهزترین تجهیزات و تسهیلات، برخورداری از پیشرفته‌ترین فناوری بدون بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و تعلیم‌دیده، توفیق کامل نخواهد داشت.

چارچوب مفهومی پژوهش

براساس الگوهای آموزش ضمن خدمت، در بافت سازمان‌ها، هدف از آموزش دستیابی به اهدافی است که از پیش بر مبنای سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و براساس نیازسنجی‌های انجام شده تعیین شده‌اند (دلفان آذری و دیگران، ۲۰۱۸: ۳۳ - ۱۹، فتحی واجارگاه، ۱۳۹۵: ۱۲۱ - ۹۹، آتش‌پور و آقایی، ۱۳۹۱، نوری، ۱۳۹۰: ۵۳ - ۴۳). برای اثربخش‌سازی این آموزش‌ها، اهداف آموزش باید با در نظر گرفتن اهداف فردی، سازمانی و توسعه جامعه تعیین شوند. اهداف فردی به آموزش‌هایی اشاره دارند که به رشد و پیشرفت فردی کارکنان می‌انجامند؛ اهداف سازمانی به آموزش‌هایی اشاره دارند که در پی توسعه و رشد سازمان هستند و با توانمندسازی کارکنان میسر می‌شوند؛ اهداف توسعه جامعه به آموزش‌هایی اشاره دارند که در نهایت به بالندگی و توسعه جامعه منجر می‌شوند و آموزش کارکنان به‌عنوان عضوی از یک جامعه بزرگ‌تر چنین خروجی را تأمین می‌کند (صباغیان و اکبری، ۱۳۹۲: ۱۵ - ۷). بر این اساس، آنچه میزان اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت را تعیین می‌کند، موفقیت‌های ناشی از آموزش است، نه مجموعه کارها و فعالیت‌هایی که در واحد آموزش انجام می‌شوند. این موفقیت‌ها می‌تواند دربرگیرنده موارد زیر باشد (نتو^۱، ۲۰۱۶):

- کاهش مشکلات عملکردی کارکنان؛
- کاهش غیبت کارکنان؛
- کاهش مشکلات انضباطی و رفتاری؛
- کاهش تخلف‌های کاری؛

- افزایش توانایی کارآموزان در قبول مسئولیت‌های جدید؛

- ثبات بیشتر در سازمان؛

- کاهش حوادث ناشی از کار؛

بدین منظور لازم است تا قبل از طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، اهداف این دوره‌ها با در نظر گرفتن چنین چشم‌اندازی مشخص شوند. سپس محتوای متناسب با اهداف، به گونه‌ای تدوین شوند که با نیازهای کارکنان و انتظارات سازمان همخوانی داشته باشند و فرصت رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای را برای کارکنان میسر سازند.

با توجه به اینکه ارتقای اثربخشی، امری است که با رعایت ملاحظات ویژه در تک‌تک مراحل آموزش رخ می‌دهد، نه صرفاً در مرحله ارزشیابی برنامه‌های آموزشی؛ از این رو، مدل چهارمرحله‌ای آموزش براتون و گلد (محمدپور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۱ - ۹) به عنوان الگوی پایه برای ساخت مدل مفهومی پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته و از محتوای الگوهای دیگر برای تبیین مؤلفه‌های هر مرحله از آموزش استفاده شده است (شکل ۲). در این الگوی نظام‌مند، نیازهای آموزشی کارکنان سازمان براساس نیازسنجی‌هایی شناسایی و تحلیل می‌شوند، سپس اهداف رفتاری خاص و روشن تعیین می‌گردند تا در طراحی رویدادها و برنامه‌های آموزشی و ارزشیابی نتایج این آموزش‌ها به کار روند (محمدپور زرنندی و دیگران، ۱۳۹۶).



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس این مدل، ملزومات مورد نیاز ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد در چهار مرحله نیازسنجی، طراحی آموزشی، ارائه و ارزشیابی برنامه مورد بررسی قرار می‌گیرند و در هر مرحله روی مؤلفه‌هایی تمرکز می‌شود که از الگوی پاتریک (رشتیانی، ۱۳۹۰)، الگوی آموزش ضمن خدمت به عنوان مشاوره (سرداری، ۱۳۹۵)، الگوی ایزو ۱۰۰۱۵ (خراسانی و دنیوی، ۱۳۹۵: ۸)، الگوی سیستمی آموزش (تشکلی، ۱۳۹۴)، الگوی جامع آموزش در سازمان‌ها (عزتی و دیگران، ۱۳۹۶)، الگوی نادلر (نوری، ۱۳۹۰)، الگوی انتقالی ارزیابی آموزشی (سرداری، ۱۳۹۵) استخراج شده‌اند. این مؤلفه‌ها ذیل هر مرحله از مراحل چهارگانه آموزش در (شکل ۲) ارائه شده‌اند. در ادامه روش انجام این پژوهش و یافته‌های آن ارائه شده است.

این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی و با رویکرد آمیخته انجام شد. در رویکرد آمیخته از دو نوع داده کیفی و کمی برای پاسخ به پرسش پژوهش استفاده می‌شود و برای مواقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که پژوهش درصدد پاسخگویی به دو نوع پرسش کیفی و کمی است (کرسول^۱، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه این پژوهش ابتدا درصدد شناسایی ملزومات و ملاحظات بود که باید در مراحل مختلف آموزش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این آموزش‌ها ارتقا یابند، از این رو، از رویکرد کیفی برای شناسایی این ملزومات استفاده شد. پژوهش کیفی فرایند جستجوی ادراک و تجربه‌های افراد است که از طریق فعالیت‌هایی همچون مصاحبه، مشاهده و مشارکت پژوهشگر در بافت پژوهش صورت می‌پذیرد و در نهایت اطلاعات دست‌اولی درباره موضوع مورد مطالعه در اختیار پژوهشگر می‌گذارد (کرسول، ۲۰۱۴). این رویکرد برای مواقعی مناسب است که لازم باشد داده‌های پژوهش با شیوه‌هایی مانند بررسی تجربه‌ها و دیدگاه‌های افراد درباره موضوع مورد مطالعه گردآوری شوند (استراوس و کوربین^۲، ۱۳۹۱).

بر این اساس، داده مورد نیاز این مرحله از پژوهش با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری

1. Creswell
2. Straus and Corbin

شدند. در این مرحله ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت از نظر افرادی صورت پذیرفت که در زمینه برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد صاحب تجربه و دانش بودند. این افراد با روش نمونه‌گیری هدف‌مند ۶ انتخاب شدند؛ یعنی براساس دانش و تجربه‌شان در زمینه آموزش ضمن خدمت دانشگاه و فعالیت طولانی در این بافت (پلیز^۱، ۲۰۰۸: ۶۹۷). براین اساس، نمونه انتخابی شامل ۱۰ نفر از دست‌اندرکاران آموزش ضمن خدمت دانشگاه آزاد شامل سه مدیر، سه مدرس و چهار کارشناس دفتر توانمندسازی بود که در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه تجربه ۱۵ سال به بالا داشتند و با رضایت‌مندی کامل حاضر شدند در این مطالعه مشارکت کنند.

پرسش‌های مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته حول محور چهار مرحله یا سازه اصلی آموزش یعنی نیازسنجی، طراحی آموزشی، ارائه و ارزشیابی برنامه طراحی شدند و از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا دیدگاه و تجربه خود را درباره ملزومات و ملاحظات که در هر مرحله از آموزش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد باید مدنظر قرار گیرد تا این آموزش‌ها اثربخش‌تر شوند مطرح کنند و به طور مشخص به پرسش‌های زیر پاسخ دهند:

- در مرحله تعیین نیازهای آموزشی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرند تا آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اثربخش‌تر شوند؟
 - در مرحله طراحی برنامه‌های آموزشی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرند تا آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اثربخش‌تر شوند؟
 - در مرحله ارائه برنامه‌های آموزشی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرند تا آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اثربخش‌تر شوند؟
 - در مرحله ارزشیابی برنامه‌های آموزشی چه ملاحظاتی باید مدنظر قرار گیرند تا آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اثربخش‌تر شوند؟
- باتوجه به اینکه مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته طراحی شده بودند، پس از طرح هر

پرسش و دریافت پاسخ، مؤلفه‌های هر سازه (مندرج در شکل ۲) از مصاحبه‌شوندگان پرسیده و از آنها خواسته شد تا دیدگاه و تجربه خود را در زمینه هر یک از ملزومات مربوط به مراحل چهارگانه آموزش ضمن خدمت (نیازسنجی، طراحی آموزشی، ارائه و ارزشیابی) بیان دارند. مؤلفه‌ها در صورتی پرسیده می‌شدند که مصاحبه‌شونده در پاسخ به پرسش اصلی به آنها اشاره نمی‌کرد.

مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در محل کار افراد ضبط شدند. متوسط زمان هر مصاحبه حدود ۵۰ دقیقه بود. کار تحلیل مصاحبه‌ها بلافاصله پس از انجام اولین مصاحبه و با روش تحلیل داده گرانددتئوری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین^۱ (۱۳۹۱) به ترتیب زیر انجام شد (جدول ۱):

مرحله اول: پیاده‌سازی و کدگذاری باز متن مصاحبه؛

مرحله دوم: کدگذاری محوری یا الگویابی مفهومی کدهای استخراج شده و دسته‌بندی آنها در قالب مقوله‌های هم مفهوم؛

مرحله سوم: کدگذاری گزینشی یا الگویابی مقوله‌ها و تبیین آنها در قالب مفاهیم اصلی. به عبارتی، صوت هر مصاحبه به صورت متن، پیاده‌سازی و کدگذاری شد (کدگذاری باز) و پس از الگویابی مفهومی، کدها در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری). در نهایت براساس همخوانی و سنخیت معنایی پیام مقوله‌ها (کدهای محوری)، مفاهیم یا مقوله‌های اصلی (کدهای گزینشی) تبیین شدند.

مصاحبه بعد با در نظر گرفتن داده مصاحبه قبلی انجام شد و در صورت نیاز پرسش‌هایی به پرسش‌های مصاحبه اضافه شدند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). به عنوان مثال، نتیجه مصاحبه اول نشان داد که سیاست‌های حمایتی و تشویقی و حمایت مدیران بخش‌ها از آموزش کارکنان در اثربخشی این آموزش‌ها در دانشگاه آزاد نقش کلیدی دارد. به این ترتیب، این پرسش (یعنی نقش سیاست‌های تشویقی در اثربخشی آموزش‌ها) به پرسش‌های مصاحبه افزوده شد. مصاحبه‌ها ادامه داشت تا مقوله‌ها، مستخرج از داده مصاحبه‌ها به اشباع رسید و پاسخ‌ها درباره هر مقوله تکرار شد.

1. Straus and Corbin

جدول ۱. نمونه متن مصاحبه کدگذاری و مقوله بندی شده

پرسش	پاسخ (متن مصاحبه)	کدهای باز	مقوله ها یا کدهای محوری	مفاهیم یا کدهای گزینشی
سیلابس و محتوای دوره های آموزشی را چگونه تعیین می کنید؟ برای ارتقای اثربخشی آموزش ها در این زمینه چه پیشنهادهایی دارید؟	ما در دانشگاه، در تمام حوزه های تخصصی و غیر تخصصی فرد صاحب نظر و متخصص نداریم. ممکن است برای تدوین محتوای دوره ها، کسی را از بیرون دانشگاه بیاوریم، شاید در بعضی از دوره ها نیاز نباشد که ما شرایط محیطی دانشگاه را هم در نظر بگیریم، البته بهتر است که ما کسی را در نظر بگیریم که محیط دانشگاه را به خوبی بشناسد. هنگامی که دفتر گسترش پیدا کرد و تجربه ما هم بیشتر شد، برای تدوین محتوای دوره های آموزشی، به خصوص دوره های تخصصی از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده کردیم چون محیط دانشگاه را به خوبی می شناسند، علاوه بر آن از افرادی که صاحب نظر هستند برای تأیید برنامه درسی نوشته شده استفاده می کنیم.	استفاده از اساتید متخصص از بیرون دانشگاه استفاده از اساتید آشنا با شرایط و نیازهای واقعی کارکنان دانشگاه آزاد	استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس	ملزومات رفتاری

در مجموع ۱۸۱ کد از دل ۱۰ مصاحبه استخراج شد و پس از الگویابی مفهومی، در قالب ۱۴ مقوله اصلی دسته بندی و در سه بعد ملزومات ساختاری، محیطی و رفتاری جای گرفتند (جدول ۲) که از این تعداد مقوله شناسایی شده، دو مورد در مرحله نیازسنجی، شش مورد در مرحله طراحی آموزشی، پنج مورد در مرحله ارائه برنامه های آموزشی و یک مورد در مرحله ارزشیابی به عنوان ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت جای گرفتند.

جدول ۲. نتایج تحلیل مصاحبه ها

ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش های ضمن خدمت	تعداد کد	تعداد مقوله
ملزومات ساختاری	۸۷	۷
ملزومات محیطی	۳۲	۳
ملزومات رفتاری	۶۲	۴

پس از حذف هم پوشانی ها، تعدادی از کدها استخراج، مقوله بندی و مفهوم سازی شدند که خلاصه آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدها، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شوندگان	مفاهیم	مقوله‌ها	کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها
مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲	ملزومات ساختاری	اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان	انجام نیازسنجی‌های دقیق براساس نیازهای واقعی کارکنان تفکیک نیازهای آموزشی فوری و غیرفوری کارکنان
مدیر ۱، کارشناس ۲، ارشناس ۳، مدرس ۲، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲، مدیر ۳		متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی با اهداف دانشگاه آزاد اسلامی و نوع فعالیت کارکنان	توجه به چشم‌انداز و نگاه راهبردی دانشگاه اولویت با پرکردن خلأ است و اولویت دیگر که در عرض این است، دستیابی به هدف است.
مدیر ۱، مدرس ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۴، مدیر ۲		متناسب‌سازی آموزش‌ها با شرح وظایف کارکنان	طرح‌ریزی محتوای برنامه‌ها باید براساس «آسیب‌شناسی» و نقاط نیازمند آموزش انجام شود. محتواها باید «به‌روز» و «عملیاتی‌شده» و متناسب‌سازی‌شده با نیاز کارکنان باشند.
مدیر ۱، مدرس ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۴، مدیر ۲		طراحی دوره‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های در حال تغییر دانشگاه آزاد اسلامی	هر کارمندی با توجه به شغلش باید یکسری مهارت‌ها را بداند با توجه به سیاست کاری که دانشگاه دارد و در حال تغییر و تحول است، دوره‌های آموزشی ضروری است، مخصوصاً برای کارمندانی که جدید استخدام شده‌اند، چون دانشگاه آزاد برای جذب نیرو، گزینش و آزمون‌ها ندارد. به‌روزرسانی کلاس‌ها آموزشی واجب است.
مدیر ۲، مدرس ۴، مدیر ۱، مدرس ۳، کارشناس ۱		حمایت مدیران بالادست از آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان تحت سرپرستی خود	برای بعضی از مدیران هنوز اهمیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت، درونی نشده و این باور را ندارند که این دوره‌ها دارای فواید زیادی برای فرد و سازمان دارند. هنگامی که افراد در دانشگاه استخدام می‌شوند و حکم کارگزینی برای آنان صادر می‌شود، در آن حکم قید شده که این افراد باید در دوره‌های بدو استخدام شرکت کنند، اما برای این کار هیچ برنامه‌ای مشخص نشده و مدیران نیز به آن بی‌اهمیت هستند. تا وقتی رئیس واحدی، اعتقادی به آموزش نداشته باشد، دوره‌های آموزشی را برگزار نمی‌کنند. برای ایجاد حس نیاز به آموزش خدمت، به مدیرانی نیاز است که بتوانند با آموزش کارکنان مسایل و مشکلات دانشگاه را برطرف نمایند و به این امر باور داشته باشند.

کد مصاحبه شوندهگان	مفاهیم	مقوله ها	کدهای استخراج شده از متن مصاحبه ها
مدرس ۲، کارشناس ۴، مدیر ۳، مدرس ۳، مدیر ۱	ملزومات ساختاری	ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی	در وضعیت موجود، ساختار سازمانی دانشگاه آزاد، یک ساختار مدون و مکانیزه نیست. در بعضی از واحدها پست کارشناس توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد ولی در خیلی از واحدها این پست وجود ندارد. فردی که در این پست قرار گرفته، شغل های دیگری در کنار شغلش انجام می دهد؛ یعنی چند وظیفه گوناگون را در واحد دانشگاهی برعهده دارد. آموزش ضمن خدمت کم ترین اهمیت را در واحدهای دانشگاهی داشته است و در اولویت نیست. یکی از مشکلات موجود، جابه جایی بیش از حد کارشناسان دفتر توانمندسازی در واحدهای دانشگاهی است. این کارشناسان آموزش دیده اند، روال کار و فرایند کار را می دانند اما به دلیل سیاست گذاری های کلی دانشگاه، این افراد خیلی زود جابه جا می شوند و تجربه و دانش آنها در این مقطع قطع می شود و به نفر بعدی هم منتقل نمی شود.
کارشناس ۴، کارشناس ۱، مدیر ۱، کارشناس ۳، مدرس ۳، کارشناس ۲، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۲		حمایت مالی از برگزاری آموزش های ضمن خدمت به صورت مجازی	برگزاری دوره های آموزشی غیرحضوری هزینه های زیادی دارد نیاز به سامانه آموزشی، تولید محتوا، اساتید آموزش دیده که بتوانند دوره های مجازی را تدریس کنند. ایجاد تالارهای گفتگو و ... که به حمایت مالی فراوانی نیاز دارد. در وضعیت موجود، کمبود منابع مالی از آسیب ها و نارسایی هایی است که آموزش ضمن خدمت موجود کارکنان با آن مواجه است و بودجه ای باید در اختیار دفتر توانمندسازی باشد که نیست.
مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲	ملزومات محیطی	مهیاسازی زیرساخت های رایانه ای و استفاده از فناوری های نوین در آموزش	نبود زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری کامپیوتر از ضعف های اساسی در آموزش های ضمن خدمت دانشگاه است.
کارشناس ۴، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۱، مدیر ۲		استفاده از فضای آموزشی مناسب	فضای آموزشی باید به گونه ای باشد که برای فراگیر «حس امنیت» ایجاد کند. فراگیران باید به امکانات رفاهی مانند کافی شاپ، رستوران و ... دسترسی داشته باشند.

کد مصاحبه‌شوندگان	مفاهیم	مقوله‌ها	کدهای استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها
مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۱، مدیر ۲	ملزومات محیطی	دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی	وجود تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی مانند میز، صندلی، نور، تجهیزات سمعی و بصری، شنوایی وجود کتابخانه تخصصی از منابع موردنیاز کارکنان به شکل سنتی و الکترونیکی
مدیر ۳، کارشناس ۲، کارشناس ۳، مدرس ۲، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲		استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس	استفاده از اساتید باتجربه که هم به لحاظ نظری و هم عملی روی موضوع تدریس تسلط دارند و می‌توانند محتوای آموزشی کارپردی برای دوره‌ها تهیه و ارائه کنند. - ناکارآمدی سرفصل‌های موجود دوره‌های ضمن‌خدمت کارکنان دانشگاه آزاد
مدیر ۱، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۲	ملزومات رفتاری	انعطاف در زمان برگزاری آموزش‌ها	جداسازی ساعت آموزش از ساعت اداری به‌ویژه در آموزش‌های الکترونیکی
مدیر ۱، کارشناس ۴، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲		برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس‌ها	فرهنگ آموزش مجازی در کارکنان ایجاد نشده است.
مدرس ۲، کارشناس ۳، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲		استفاده از ابزارهای موثر برای سنجش اثربخشی دوره‌ها	برای ارزشیابی دوره‌های آموزشی به ابزارهای کارآمدتری نیاز است.

برای حفظ حریم شخصی و رعایت اصل محرمانگی، نام مصاحبه‌شوندگان حذف و از عبارات قراردادی به این شرح به‌عنوان "کد مصاحبه‌شوندگان" استفاده شد:

نام مدیران آموزشی با عبارت مدیر ۱ تا مدیر ۳، نام مدرسان با عبارت مدرس ۱ تا مدرس ۳ و نام کارشناسان آموزش با عبارت کارشناس ۱ تا کارشناس ۴ جایگزین شد.

مرحله دوم پژوهش با هدف ارزیابی میزان موافقت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی با ملزومات شناسایی‌شده در بخش کیفی انجام شد. بدین منظور، ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن‌خدمت دانشگاه آزاد به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها در قالب گویه‌هایی در یک پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت برای ۴۵۰ نفر از کارکنان اداری (غیرعضویت علمی) رسمی و قراردادی شاغل در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال ۹۸ - ۱۳۹۷ ارسال شدند (حجم نمونه ۳۵۴ است، اما برای اطمینان پرسشنامه برای ۴۵۰ نفر

ارسال شد) و از این افراد خواسته شد تا میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه تعیین کنند. انتخاب این افراد با در نظر گرفتن هدف و داده مورد نیاز پژوهش صورت پذیرفت. بدین منظور با توجه به وسعت جامعه آماری که شامل ۲۶ واحد دانشگاهی در استان تهران، ۴۶۳۲ نفر کارکنان بود، ۱۰ واحد دانشگاهی براساس معیارهای زیر انتخاب شدند:

- واحدهایی که تعداد کارکنان بخش اداری آنها بیشتر بود.
- واحدهایی که کارکنان آنها تعداد ساعات آموزش بیشتری نسبت به واحدهای دیگر گذرانده بودند.

- واحدهایی که رشته‌های متنوع‌تری را پوشش می‌دادند و در نتیجه نیاز آموزشی کارکنان اداری آنها به دلیل تعامل با طیف متنوع‌تری از دانشجویان و اساتید بود.

- واحدهای قدیمی‌تر که کارکنان بخش اداری آنها دارای سابقه کار بیشتر و در نتیجه آنها از نیازها و برنامه‌های آموزشی کارکنان بیشتر بود.

همان‌گونه که در جدول ۴ آمد، از مجموع ۴۶۳۲ نفر کارکنان شاغل در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی براساس فرمول «کوکران» ۳۵۴ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و سپس با روش خوشه‌ای طبقه‌ای تعداد نمونه از هر دانشگاه انتخاب شدند.

جدول ۴. توزیع جامعه و نمونه پژوهش

گروه	جامعه	نمونه	درصد نمونه
واحد علوم و تحقیقات	۱۱۲۲	۸۶	۲۴
واحد تهران مرکز	۱۰۶۵	۸۱	۲۳
واحد تهران شمال	۵۸۴	۴۵	۱۳
واحد تهران غرب	۲۳۱	۱۸	۵
واحد تهران جنوب	۵۸۳	۴۴	۱۲
واحد صفادشت	۴۱	۳	۱
واحد پزشکی تهران	۵۸۴	۴۵	۱۳
واحد بیمارستان بوعلی	۴۲۲	۳۲	۹
جمع	۴۶۳۲	۳۵۴	۱۰۰

مشخصات شرکت کنندگان در این بخش از مطالعه، در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. توزیع جامعه آماری شرکت کنندگان براساس جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کار

متغیر	گروه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۴۰	۳۹,۵
	مرد	۲۱۴	۶۰,۵
	جمع	۳۵۴	۱۰۰
مدرک تحصیلی	دیپلم و فوق دیپلم	۲۳	۶,۵
	لیسانس	۱۳۴	۳۷,۹
	فوق لیسانس	۱۷۲	۴۸,۶
	دکتری	۲۵	۷,۱
	جمع	۳۵۴	۱۰۰
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۹	۲,۵
	۶ تا ۱۰ سال	۵۳	۱۵
	بیشتر از ۱۱ سال	۲۹۲	۸۲,۵
	جمع	۳۵۴	۱۰۰

در مجموع از ۴۵۰ پرسشنامه ارسالی، ۳۷۲ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شدند که براساس حجم نمونه تعیین شده؛ ۳۵۴ پرسشنامه با روش آمار توصیفی تحلیل و میانگین پاسخها به دست آمد. به این ترتیب که پاسخها به ترتیب ارزش گذاری وزنی شد. به "کاملاً موافقم" نمره ۵ داده شد، به "موافقم" نمره ۴، "نظری ندارم" نمره ۳، "مخالفم" نمره ۲ و به "کاملاً مخالفم" نمره ۱ داده شد. نمره (ارزش) پاسخ در تعداد پاسخهای ارائه شده به آن پرسش ضرب شد. سپس عدد به دست آمده بر تعداد کل پاسخها تقسیم شد و میانگین پاسخهای ارائه شده به هر گویه به ترتیب زیر محاسبه شد:

$$\text{میانگین به دست آمده به هر گویه} = \frac{\text{ارزش (۱ تا ۵)} \times \text{تعداد انتخابها (مثلاً تعداد کل "کاملاً موافقم" ها)}}{\text{تعداد کل پاسخ دهندگان به هر پرسش}}$$

گویه‌هایی که نمره بالای ۳ آوردند، به‌عنوان گویه‌های مورد تأیید کارکنان اداری دانشگاه‌های آزاد اسلامی، شناسایی شدند. با توجه به اینکه تعداد گویه‌های در نظر گرفته شده برای ارزیابی هریک از ملزومات نسبتاً زیاد بود، پس از تحلیل آماری و محاسبه میانگین گویه‌ها، میانگین جمع نمرات گویه‌های تبیین‌کننده هریک از ملزومات تعیین و در جدول ۸ ارائه شد. در ادامه یافته‌های دو بخش پژوهش به ترتیب ارائه شده‌اند.

یافته‌های بخش کیفی

ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه آزاد

بر اساس داده مصاحبه‌ها، برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد لازم است تا ملاحظات ویژه‌ای در مراحل مختلف آموزش - از نیازسنجی تا ارزشیابی آموزش‌ها - مدنظر قرار گیرند (جدول ۶) که با توجه به نظام مالی خودگردان دانشگاه آزاد، چالش‌هایی در مسیر تحقق چنین هدفی وجود دارد که در ادامه این موارد در مراحل مختلف آموزش به تفکیک ارائه شده‌اند.

جدول ۶. ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی

مراحل آموزش ضمن خدمت	ملزومات مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌ها	کد مصاحبه شوندگان
نیازسنجی آموزشی	اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان	مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲
	متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی با اهداف دانشگاه آزاد اسلامی و نوع فعالیت کارکنان	مدیر ۱، کارشناس ۲، ارشناس ۳، مدرس ۲، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲، مدرس ۳
طراحی برنامه‌های آموزشی	طراحی و آماده سازی آموزش‌ها متناسب با شرح وظایف کارکنان	مدیر ۱، مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲
	طراحی دوره‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های در حال تغییر دانشگاه آزاد اسلامی	مدیر ۱، مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲
	ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی	مدیر ۲، کارشناس ۴، مدیر ۳، مدرس ۳، مدیر ۱

مراحل آموزش ضمن خدمت	ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌ها	کد مصاحبه شوندگان
طراحی برنامه‌های آموزشی	مهیا سازی زیرساخت‌های رایانه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش	مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲
	حمایت مالی از برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت به صورت مجازی	کارشناس ۴، کارشناس ۱، مدیر ۱، کارشناس ۳، مدرس ۳، کارشناس ۲، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۲
ارائه (اجرا) برنامه‌های آموزشی	استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس	مدیر ۳، کارشناس ۲، کارشناس ۳، مدرس ۲، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲
	حمایت مدیران بالادست از آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان تحت سرپرستی خود	مدرس ۲، مدرس ۳، مدیر ۱، مدیر ۳، کارشناس ۱
	استفاده از فضای آموزشی مناسب	کارشناس ۴، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۱، مدیر ۲
	دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی	مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۱، مدیر ۲
	انعطاف در زمان برگزاری آموزش‌ها	مدیر ۱، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۲
	برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس‌ها	مدیر ۱، کارشناس ۴، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲
	استفاده از ابزارهای موثر برای سنجش اثربخشی دوره‌ها	مدرس ۲، کارشناس ۳، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲

ملزومات و ملاحظات که در مرحله نیازسنجی باید مدنظر قرار گیرند:

براساس نظر مصاحبه‌شوندگان، لازم است تا ملاحظات زیر در مرحله تعیین نیازهای آموزشی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این برنامه‌ها ارتقا یابند:

اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان

براساس یافته‌های این پژوهش اغلب برنامه‌های ضمن خدمت بدون نیازسنجی‌های دقیق انجام می‌شوند، به همین دلیل نیاز به انجام نیازسنجی‌های دقیق براساس نیازهای واقعی کارکنان و با در نظر گرفتن نیازهای آموزشی فوری و غیرفوری آنها و تفکیک این دو نوع نیاز، مطرح شد (مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲).

متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با اهداف دانشگاه آزاد و نوع فعالیت کارکنان

توجه به چشم‌انداز و نگاه راهبردی دانشگاه آزاد و تمرکز بر دوره‌های آموزشی که دقیقاً

مرتبط با شغل و نوع فعالیت کارکنان هستند و می‌توانند به ارتقای عملکرد آنها کمک کنند، از دیگر مواردی هستند که به‌زعم مصاحبه‌شوندگان باید در مرحله نیازسنجی به آنها توجه شود. به‌طور مشخص تقریباً تمام مصاحبه‌شوندگان روی این مورد توافق داشتند که: «اولویت با پرکردن خلأ است و اولویت دیگر که در عرض این است، دستیابی به هدف است».

ملزومات و ملاحظات که در مرحله طراحی آموزشی باید مدنظر قرار گیرند. براساس نظر مصاحبه‌شوندگان، ملاحظات زیر باید در مرحله طراحی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این آموزش‌ها ارتقا یابند:

متناسب‌سازی آموزش‌ها با شرح وظایف کارکنان:

باتوجه به اینکه دانشگاه آزاد اسلامی برای جذب نیرو، آزمون‌های برگزار نمی‌کند، به‌همین دلیل لازم است تا دوره‌های ضمن خدمت متناسب با شغل و شرح وظایف کارکنان طراحی شوند. به‌زعم بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، طرح‌ریزی محتوای برنامه‌ها باید براساس «آسیب‌شناسی» و نقاط نیازمند آموزش انجام شود و این محتواها باید «به‌روز» و «عملیاتی‌شده» یا متناسب‌سازی‌شده با نیاز کارکنان باشند (مدیر ۱، مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲).

طراحی دوره‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های در حال تغییر دانشگاه آزاد

همچنین باتوجه به اینکه سیاست‌های کاری دانشگاه آزاد تغییر و تحولات زیادی را تجربه می‌کنند، لازم است تا موقع طراحی آموزشی به این موضوع توجه شود تا کارکنان بتوانند با آموزش‌های ضمن خدمت براساس سیاست‌های روز دانشگاه، توانایی‌ها و مهارت‌های خود را روزآمد کنند (مدیر ۱، مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲).

«هر کارمندی باتوجه به شغلش باید یکسری مهارت‌ها را بداند و باتوجه به سیاست کاری که دانشگاه دارد و در حال تغییر و تحول است، چنین دوره‌های آموزشی ضروری است، مخصوصاً برای کارمندی که جدید استخدام شده‌اند، چون دانشگاه آزاد برای جذب نیرو، گزینش و

آزمونی ندارد، پس این به‌روزی‌بودن کلاس‌ها واجب است» (کارشناس ۱).

حمایت مدیران بالادست از آموزش‌های ضمن خدمت

بی‌اعتقادی مدیران به آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان و در نتیجه حمایت نکردن از این آموزش‌ها سبب شده است تا در مرحله نیازسنجی، نیاز به این آموزش‌ها در برنامه‌ها و اولویت‌های دانشگاه آزاد قرار نگیرد و حمایت مالی و زیرساختی از این موضوع به‌عمل نیاید. مدیر ۳ در این باره می‌گوید:

«برای بعضی از مدیران هنوز اهمیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت، درونی نشده و این باور را ندارند که این دوره‌ها دارای فواید زیادی برای فرد و سازمان دارند. هنگامی که افراد در دانشگاه استخدام می‌شوند و حکم کارگزینی برای آنان صادر می‌شود، در آن حکم قید شده که این افراد باید در دوره‌های بدو استخدام شرکت کنند، اما برای این کار هیچ برنامه‌ای مشخص نشده و مدیران نیز به آن بی‌اهمیت هستند».

همچنین مصاحبه‌شوندگان معتقدند: «تا وقتی رئیس واحدی، اعتقادی به آموزش نداشته باشد، دوره‌های آموزشی را برگزار نمی‌کنند». به عبارتی برای ایجاد حس نیاز به آموزش خدمت «به مدیرانی نیاز است که بتوانند با آموزش کارکنان مسایل و مشکلات دانشگاه را برطرف نمایند و به این امر باور داشته باشند». (مدرس ۲، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۳)

ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف دانشگاه آزاد

نبود پست کارشناس توانمندسازی منابع انسانی در تمام واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد و جابه‌جایی بیش از حد این کارشناس‌ها در پست‌های دیگر و بدون ثبت تجربه‌های آنها، از جمله چالش‌هایی است که سبب شده تا آموزش‌های ضمن خدمت اثربخشی لازم را نداشته باشند. به‌زعم چند نفر از مصاحبه‌شوندگان، «در وضعیت موجود، ساختار سازمانی دانشگاه آزاد، یک ساختار مدون و مکانیزه نیست. در بعضی از واحدها پست کارشناس توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد، ولی در خیلی از واحدها این پست وجود ندارد. فردی که در این پست قرار گرفته، شغل‌های دیگری در کنار شغلش انجام می‌دهد؛ یعنی چند وظیفه گوناگون را در واحد دانشگاهی برعهده

دارد. آموزش ضمن خدمت کم‌ترین اهمیت را در واحدهای دانشگاهی داشته است و در اولویت نیست» (مدیر ۱، کارشناس ۴، مدرس ۳).

از دیگر چالش‌های مطرح شده در این زمینه جابه‌جایی زیاد کارشناسان آموزش است، «یکی از مشکلات موجود، جابه‌جایی بیش از حد کارشناسان دفتر توانمندسازی در واحدهای دانشگاهی است. این کارشناسان آموزش دیده‌اند، روال کار و فرایند کار را می‌دانند، اما به دلیل سیاست‌گذاری‌های کلی دانشگاه، این افراد خیلی زود جابه‌جا می‌شوند و تجربه و دانش آنها در این مقطع قطع می‌شود و به نفر بعدی هم منتقل نمی‌شود» (کارشناس ۴، مدرس ۲، کارشناس ۴، مدیر ۳، مدرس ۳).

مهیا سازی زیرساخت‌های رایانه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش

نبود زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم‌افزاری کامپیوتر از ضعف‌های اساسی بود که مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان چالش‌های آموزش اثربخش به آنها اشاره کردند (مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲). استفاده از فناوری‌های مناسب برای انتقال بهتر محتوای آموزشی از جمله مواردی بود که برای غلبه بر این چالش پیشنهاد شد.

حمایت مالی از برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت به صورت مجازی

برگزاری دوره‌ها به صورت غیرمجازی و بهره‌گیری از فناوری‌ها برای غلبه بر چالش حضور کارکنان در کلاس درس، از دیگر مواردی بود که برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت پیشنهاد شد (کارشناس ۲، کارشناس ۳، مدیر ۱، مدیر ۳، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدیر ۲). با این وجود به دلیل نبود حمایت مالی و نهادینه‌نشدن فرهنگ آموزش مجازی در بافت اداری دانشگاه آزاد اسلامی این آموزش‌ها مورد پشتیبانی قرار نمی‌گیرند. براساس نظر چند نفر از مصاحبه‌شوندگان، «برگزاری دوره‌های آموزشی غیرحضوری هزینه‌های زیادی دارد، نیاز به سامانه آموزشی، تولید محتوا، اساتید آموزش دیده که بتوانند دوره‌های مجازی را تدریس کنند، ایجاد تالارهای گفتگو و ... که به حمایت مالی فراوانی نیاز دارد و در وضعیت موجود، کمبود منابع مالی از آسیب‌ها و نارسایی‌هایی است که آموزش ضمن خدمت موجود کارکنان با آن مواجه

است و بودجه‌ای باید در اختیار دفتر توانمندسازی باشد، که نیست» (کارشناس ۴، کارشناس ۱، مدیر ۱، کارشناس ۳، مدرس ۳).

ملزومات و ملاحظات که در مرحله ارائه برنامه‌های آموزشی باید مدنظر قرار گیرند براساس نظر مصاحبه‌شوندگان، لازم است تا ملاحظات زیر در مرحله ارائه برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این برنامه‌ها ارتقا یابند:

استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس

استفاده از اساتید باتجربه که هم به لحاظ نظری و هم عملی روی موضوع تدریس تسلط دارند و می‌توانند محتوای آموزشی کاربردی برای دوره‌ها تهیه و ارائه کنند؛ از جمله مواردی بود که مصاحبه‌شوندگان ضمن اشاره به ناکارآمدی سرفصل‌های موجود دوره‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد به‌عنوان راه‌حل اساسی به آن اشاره کردند (کارشناس ۲، کارشناس ۳، مدرس ۲، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲). «کلیه سرفصل‌های دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان باید بازنگری و سپس [سرفصل‌های مناسب] انتخاب شود» (مدیر ۳).

استفاده از فضای آموزشی مناسب

از نظر مصاحبه‌شوندگان، «سالن کنفرانس، فضای مناسب و نیروی انسانی ابتدایی‌ترین چیزهایی هستند که باید برای آموزش ضمن خدمت کارکنان مهیا شوند. فضای آموزشی باید به گونه‌ای باشد که برای فراگیر «حس امنیت» ایجاد کند و در نزدیک فضای آموزشی، فراگیران باید به امکانات رفاهی مانند کافی‌شاپ، رستوران و... هم دسترسی داشته باشند (کارشناس ۴، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۱، مدیر ۲).

دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی

وجود تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی مانند میز، صندلی، نور، تجهیزات سمعی و بصری، شنوایی صدای استاد از جمله مواردی هستند که برای آموزش اثرگذار پیشنهاد شدند. همچنین وجود کتابخانه تخصصی از منابع مورد نیاز کارکنان - به شکل سنتی و الکترونیکی - از

دیگر مواردی بود که برای افزایش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت لازم دانسته شدند (مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۱، مدیر ۲).

انعطاف در زمان برگزاری آموزش‌ها

جداسازی ساعت آموزش از ساعت اداری به‌ویژه در آموزش‌های الکترونیکی و ایجاد استمرار و پیوستگی در زمان برگزاری آموزش‌ها از دیگر مواردی بودند که برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت پیشنهاد شدند (مدیر ۱، مدیر ۳، مدرس ۱، مدیر ۲).

برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس‌ها

مصاحبه‌شوندگان ضمن اشاره به این نکته که «فرهنگ آموزش مجازی در کارکنان ایجاد نشده»، بر این باورند باید در کلاس‌ها و آموزش‌های الکترونیکی همانند کلاس‌های حضوری فضای پرسش و پاسخ اتفاق بیفتد، نه اینکه کارکنان فقط شنونده و غیرفعال در کلاس درس باشند (مدیر ۱، کارشناس ۴، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲).

ملزومات و ملاحظات که باید در مرحله ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار گیرند

براساس نظر مصاحبه‌شوندگان، لازم است تا ملاحظات زیر در مرحله ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار گیرند تا اثربخشی این برنامه‌ها ارتقا یابند:

استفاده از ابزارهای مؤثر برای سنجش اثربخشی دوره‌ها

مصاحبه‌شوندگان ضمن اشاره به اینکه در پایان هر دوره آموزشی ضمن خدمت، ارزیابی‌هایی انجام می‌شود، بیان داشتند برای اثربخشی این برنامه‌ها به ابزارهای کارآمدتری نیاز است (مدرس ۲، کارشناس ۳، مدیر ۱، کارشناس ۱، مدرس ۱، مدرس ۳، مدیر ۲).

همان‌گونه که در جدول ۷ آمده است، در مجموع ملزومات شناسایی شده در بافت تجربه دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه آزاد اسلامی در سه دسته اصلی قابل دسته‌بندی هستند:

دسته اول: ملزومات ساختاری؛ این موارد به ملاحظات اشاره دارند که باید در سطح مقررات، سیاست‌گذاری و زیرساختی دانشگاه آزاد اسلامی به آنها توجه شود.

دسته دوم: ملزومات محیطی؛ این موارد به ملاحظات اشاره دارند که باید در طراحی محیط آموزش و یادگیری کارکنان به آنها توجه شود.

دسته سوم: ملزومات رفتاری؛ مواردی هستند که باید در ارائه برنامه‌های آموزشی مدنظر قرار گیرند تا بتوانند بیشترین تأثیر را بر یادگیری کارکنان بگذارند.

جدول ۷. ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه آزاد اسلامی

ملزومات	فهرست ملزومات
ملزومات ساختاری	اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی با اهداف دانشگاه آزاد و نوع فعالیت کارکنان متناسب‌سازی آموزش‌ها با شرح وظایف کارکنان طراحی دوره‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های در حال تغییر دانشگاه آزاد حمایت مدیران بالادست از آموزش‌های ضمن خدمت کارکنانشان ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف دانشگاه آزاد حمایت مالی از برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت به صورت مجازی
ملزومات محیطی	دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی مهیابودن زیرساخت‌های رایانه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش استفاده از فضای آموزشی مناسب
ملزومات رفتاری	استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس‌ها استفاده از ابزارهای موثر برای سنجش اثربخشی دوره‌ها انعطاف در زمان برگزاری آموزش‌ها

یافته‌های بخش کمی

نظر کارکنان اداری دانشگاه آزاد درباره ملزومات شناسایی شده

باتوجه به اینکه هدف این بخش از پژوهش بررسی میزان موافقت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی با ملزومات شناسایی شده در مرحله کیفی بود، از این‌رو، از روش تحلیل آمار توصیفی برای تعیین میانگین پاسخ‌ها استفاده شد. به این ترتیب که مواردی که نمره بالای ۳ (از ۵ طیف

لیکرت) را آوردند، به‌عنوان ملزومات مورد تأیید در بافت دانشگاه آزاد اسلامی تعیین شدند. براین اساس، همان‌گونه که در جدول ۸ آمده است، تمام ملزومات شناسایی شده در مرحله کیفی، از نظر کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی، مهم ارزیابی شدند.

جدول ۸. میزان موافقت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی با ملزومات شناسایی شده برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت

میانگین	ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌ها	مراحل آموزش ضمن خدمت
۴/۴۶	اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان	نیازسنجی آموزشی
۴/۰۵	متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی با اهداف دانشگاه آزاد اسلامی و نوع فعالیت کارکنان	
۴/۶۳	متناسب‌سازی آموزش‌ها با شرح وظایف کارکنان	طراحی برنامه‌های آموزشی
۴/۱۸	طراحی دوره‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های در حال تغییر دانشگاه آزاد اسلامی	
۴/۴۲	حمایت مدیران بالادست از آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان تحت سرپرستی خود	
۴/۲۶	ایجاد یکدستی در ساختار سازمانی واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی	
۴/۱۶	مهیاسازی زیرساخت‌های رایانه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش	
۴/۴۷	حمایت مالی از برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت به صورت مجازی	ارائه برنامه‌های آموزشی
۴/۴۹	استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس	
۴/۲۶	استفاده از فضای آموزشی مناسب	
۳/۹۷	دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی	
۴/۳۷	انعطاف در زمان برگزاری آموزش‌ها	ارزشیابی برنامه‌های آموزشی
۴/۳۱	برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس‌ها	
۴/۳۳	استفاده از ابزارهای مؤثر برای سنجش اثربخشی دوره‌ها	

در مرحله نیازسنجی «اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان» بیشترین و «متناسب‌سازی برنامه‌های آموزشی با اهداف دانشگاه و نوع فعالیت کارکنان» کمترین امتیاز را دریافت کردند. در مرحله طراحی برنامه‌های آموزشی «متناسب‌سازی آموزش‌ها با شرح وظایف کارکنان» بیشترین و «مهیاسازی زیرساخت‌های رایانه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش» کمترین

امتیاز را کسب نمودند.

در مرحله ارائه برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت «استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس» بیشترین و «دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی» کم‌ترین امتیاز را دریافت کردند.

در مرحله ارزشیابی هم «استفاده از ابزارهای مؤثر برای سنجش اثربخشی دوره‌ها» با میانگین ۴/۳۳ به‌عنوان ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی برنامه‌های ضمن خدمت از نظر شرکت‌کنندگان در این مطالعه مورد تأیید قرار گرفت.

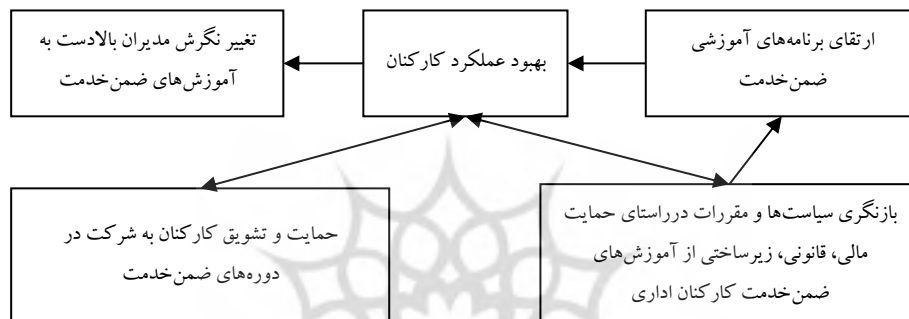
بحث و نتیجه‌گیری

در مجموع، در این مطالعه ۱۴ مقوله اصلی به‌عنوان ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی - براساس تجربه و نظر مدرسان، کارشناسان و مدیران آموزش‌های ضمن خدمت این دانشگاه - شناسایی شد که از این تعداد هفت مورد به‌عنوان ملزومات ساختاری، چهار مورد به‌عنوان ملزومات رفتاری و سه مورد به‌عنوان ملزومات محیطی تبیین شدند و از نظر کارکنان اداری دانشگاه مورد تأیید قرار گرفتند.

براین اساس، ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت نیازمند مدنظر قراردادن ملاحظات و تأمین ملزوماتی است که الزاماً در حوزه اختیارات دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت یعنی کارشناسان و مدیران آموزش نیستند. تأمین اغلب ملزومات شناسایی شده در این مطالعه، مستلزم آن است تا دانشگاه آزاد اسلامی بازنگری‌های جدی در سیاست‌گذاری‌ها و مقررات خود در زمینه آموزش و حمایت مالی و مقرراتی از این موضوع به‌عمل آورد. در کنار اینها لازم است تا آموزش ضمن خدمت و ضرورت پرداختن به آن به یک فرهنگ تبدیل شود تا کارکنان اداری برای شرکت در برنامه‌های آموزشی با چالش مواجه نشوند و حمایت مدیران بالادست خود را دریافت نمایند.

همان‌گونه که در شکل ۳ نمایش داده شده است، بی‌حمایتی از آموزش‌های ضمن خدمت،

در بی‌اعتقادی مدیران به آموزش‌های ضمن خدمت و بی‌حمایتی دانشگاه از این آموزش‌ها، چه در سطوح سیاست‌گذاری و چه در زمینه تخصیص بودجه و امکانات ریشه دارد. از طرفی، اثربخشی پایین آموزش‌ها که خود می‌تواند ریشه در طراحی آموزش‌های ناهمخوان با نیازهای واقعی کارکنان یا استفاده از اساتید غیرحرفه‌ای داشته باشد، سبب می‌شود تا این برنامه‌ها خروجی موردانتظار؛ یعنی بهبود عملکرد کارکنان را به دنبال نداشته باشند و همین امر بی‌حمایتی دانشگاه و مدیران بالادست از این آموزش‌ها را تقویت نماید.



شکل ۳. مدل پیشنهادی پژوهش حاضر: نقش دانشگاه، مدیران بالادست و دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت در تأمین ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه آزاد اسلامی

براین اساس، لازم است تا دو بازیگر اصلی این سناریو یعنی دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت (مدیران، اساتید و کارشناسان آموزش) و سیاست‌گذاران و مدیران بالادست در دانشگاه آزاد برای تأمین ملزومات موردنیاز برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت، اقدامات هدف‌مندی انجام دهند. بدون شک ارتقای کیفیت آموزش‌ها به ارتقای عملکرد کارکنان و در نتیجه حمایت مدیران و سیاست‌گذاران از آموزش‌های ضمن خدمت می‌انجامد. اما قبل یا به موازی آن، لازم است تا

دانشگاه در سیاست‌گذاری‌ها و اولویت‌های خود بازبینی‌هایی انجام دهد و آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان را از نظر مالی، زیرساختی و مقررات کار مورد حمایت قرار دهد تا دست‌اندرکاران آموزش بتوانند با قدرت و حمایت بیشتری روی نیازسنجی، طراحی، ارائه و ارزشیابی برنامه‌های ضمن خدمت وقت بگذارند و کارکنان با آسودگی خاطر و اشتیاق در این برنامه‌ها حضور یابند و تغییری در مهارت‌ها و دانش خود احساس نمایند.

نتایج به دست آمده از این پژوهش با مطالعات پیشین که توجه به نیازهای سازمانی و نیازهای واقعی کارکنان را در مرحله نیازسنجی برنامه‌های ضمن خدمت برجسته کرده‌اند (دلفان‌آذری و دیگران، ۲۰۱۸: ۳۳ - ۱۹، فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵: ۱۲۱ - ۹۹، آتش‌پور و آقایی، ۱۳۹۱، نوری، ۱۳۹۰: ۵۳ - ۴۳) و به طور مشخص با الگوی آموزش به منظور تغییر سازمانی (دلفان‌آذری و دیگران، ۲۰۱۸: ۳۳ - ۱۹) که ایجاد تغییر در کارکنان و عملکرد سازمان را به عنوان اهداف آموزش‌های ضمن خدمت تبیین کرده‌اند، همخوانی دارد.

نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان چارچوبی برای انجام بازنگری‌های مورد نیاز در زمینه‌های نیازسنجی، طراحی، ارائه و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت مورد بهره‌برداری قرار گیرد و به عنوان یک الگوی مفهومی برای طراحی پژوهش‌های کیفی آینده مورد استفاده قرار گیرد. به طور مشخص پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی روی نقش سیاست‌گذاران، مدیران بالادست و دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه آزاد اسلامی در تأمین هریک از ملزومات شناسایی شده، مطالعات اکتشافی انجام دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۱)، اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسلامی، یحیی؛ نوروزی، طهمورث و بدیعی، حسین (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵، ۴: ۲۲ - ۹.
- آتش پور، سیدحمید و آقایی، اصغر (۱۳۹۱)، آموزش نیروی انسانی در سازمان ها، اصفهان: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- بهرام خانی، فریده و بهرام خانی، لیلا (۱۳۹۰)، ارزیابی اثربخشی دوره های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ۹۸/۲/۲.
- بیگدلی، محمد و همکاران (۱۳۹۷)، شناسایی ابعاد و مؤلفه های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳۲، ۵: ۱۰۱ - ۷۵.
- تارین، حمدالله؛ نادری، نادر و حیدری سورشجانی، نسرين (۱۳۹۶)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت بر اساس الگوی سیپ در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، فصلنامه آموزش عالی، ۴۰، ۱۰: ۲۷ - ۲۰.
- تشکلی، مریم (۱۳۹۴)، آموزش ضمن خدمت، تهران: سرای اندیشه.
- حاجیلو، آرزو؛ بهمن پور، هومن؛ زعیم در، مژگان و تقوی، لعبت (۱۳۹۸)، شناسایی نیازهای آموزش محیط زیستی کارکنان شهرداری تهران و ارائه الگوی آموزشی براساس مدل DACUM، فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۱، ۲: ۲۸۳ - ۲۶۷.
- خراسانی، اباصلت و موسوی نسب، سیده مهديه (۱۳۹۲)، طراحی نظام جامع آموزش بانا کیدبر استانداردهای بین المللی ISO10015/1999 (مورد کاوی سازمان های ایرانی)، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- خراسانی، اباصلت و دنیوی، فرج (۱۳۹۵)، آموزش و تشریح استاندارد بین المللی ISO10015، تهران: نشر ویرایش.
- خراسانی، اباصلت و رشتیانی، برزو (۱۳۹۱)، رویکرد جامع به اثربخشی آموزش، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رضای اردی، عمران و زارعی زوارکی، اسماعیل (۱۳۹۷)، طراحی و اعتباریابی الگوی آموزش الکترونیکی در آموزش های ضمن خدمت کارکنان، فصلنامه آموزش محیط زیست و توسعه پایدار، ۷، ۲: ۱۴۲ - ۱۲۹.

- سرداری، پریسا، (۱۳۹۵)، آموزش کارکنان، تهران: سپهر.
- شجاع، کلثوم؛ کرمی، مرتضی؛ آهنچیان، محمدرضا و نادی، مجتبی (۱۳۹۶)، ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴، ۱۲: ۱۰۵ - ۱۱۲.
- شرفی، سیدمهدی و همکاران (۱۳۹۸)، طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳، ۳۵: ۱۱۵ - ۸۹.
- صباغیان، زهرا و اکبری، سهیلا (۱۳۹۲)، آموزش جامع سازمانی (بارویکرد آموزش بزرگسالان)، تهران: انتشارات سمت.
- عبداللهی، سیدمجید؛ زمانی، بی‌بی عشرت؛ ابراهیم‌زاده، عیسی؛ زندی، بهمن و زارع، حسین (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی دیدگاه‌های استادان و مدیران اجرایی دانشگاه اصفهان درباره موانع عمده مشارکت اساتید در دوره‌های آموزش مجازی، فصلنامه فناوری آموزش، ۳، ۴: ۲۱۴ - ۲۰۳.
- عزتی، میترا؛ یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم (۱۳۹۶)، ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی (مورد: سازمان امور مالیاتی کشور)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴، ۱۲: ۱۴۸ - ۱۲۷.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۹۷)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت.
- فتحی و اجارگاه، کوروش؛ پرداخت‌چی، محمدحسن و ربیعی، مهدی (۱۳۹۵)، ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش مجازی در نظام آموزش عالی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه فردوسی مشهد)، فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۱، ۴: ۱۲ - ۵.
- فداییان، بهرام (۱۳۹۳)، ارائه مدلی برای ارتقای رضایت کارکنان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شرکت ملی گاز ایران، به راهنمایی: حمیده رشادت‌جو، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، مقطع دکتری مدیریت آموزشی.
- قدوسیان، احمد (۱۳۹۱)، کاربرد تکنولوژی آموزشی در ارتقای سلامت، تهران: بحرالعلوم.
- محمدپورزندی، حسین؛ زمانی‌منش، حامد و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۶)، رویکردهای نو در آموزش و توسعه منابع انسانی، تهران: آفتاب اندیشه.
- مشبکی، اصغر و تیمورنژاد، کاوه (۱۳۹۲)، رویکردهای راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی، تهران: انتشارات هیأت.
- نوری، فیروز (۱۳۹۰)، استقرار استاندارد ISO10015: 1999 در سازمان‌ها و صنایع، تهران: انتشارات آذر.

نوه ابراهیم، عبدالرحیم و مجیدی، داود (۱۳۹۳)، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۳، ۲: ۱۱۸ - ۹۵.

واعظی، سیدکمال و رزاقی، علی محمد (۱۳۹۷) بررسی و اولویت بندی مؤلفه های مؤثر بر توسعه ی مهارت های نوآوری و کارآفرینی در نظام های آموزشی ضمن خدمت کارکنان، مورد مطالعه: سازمان ثبت احوال کشور، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۸: ۱۷۹ - ۱۵۹.

یغمایی سابق، مهسا (۱۳۹۱)، تاثیر آموزش ضمن خدمت بر مهارت های شغلی کارکنان کتابخانه های عمومی شهر تبریز، فصلنامه دانش شناسی، ۱۷، ۵: ۱۱۶ - ۱۰۵.

Armstrong, Michael, (2015), **Armstrong's essential human resource management practice**, Page London, Kogan.

Baht, Zahid, H, (2013), Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India, **Indian Journal of Applied Research**, 3, 6, 292-293.

Basturk, R, (2012), Investigation Of Elementary School Teachers And Expectations About In-Service Education, (**H. U. Journal of Education**) , 42, 96 -107 .

Borate, Neeraj& Dr. Gopalkrishna& Dr. Shiva Prasad H&C, Sanjay L, (2014) , A Case Study Approach for Evaluation of Employee Training Effectiveness and Development Program, **The International Journal Of Business & Management**, 2, 6, 1-10.

Creswell, J, W, (2014), **Research Design: Qualitative and, Mixed Method Approach**, London, SAGE Publications.

Delfan Azari, Gh, A& Yadegari, F & Nazem, F, (2018), Offering a Human Resources Model for Training in the Ministry of Sports and Youth, **International Journal of Social Sciences (IJSS)**, 8, 1, 19-33.

Edwards, Deborah, (2015), A systematic review of the effectiveness of strategies and interventions to improve the transition from student to newly qualified nurse, **Int J Nurs Stud**, 52, 7, 12, 54-68.

Institute of Personnel Management (2014), **Continuous Development – People and Work**, London, Institute of Personnel Management.

Jaworski, Caitli, (2018), The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees, **International Journal of Hospitality Management**, 74, 1-12.

Junejo, Muhammad Imran& Samiullah, Sarwar& Rizwan Raheem, Ahmed, (2017), Impact of In-Service Training on Performance of Teachers A Case of STEVTA Karachi Region, **International Journal of Experiential Learning**, 2, 2, 50-60.

Koç, Ebru Melek, (2016), A General Investigation of the In-Service Training of English Language Teachers at Elementary Schools in Turkey, **International Electronic Journal of Elementary Education**, Inonu University, ELT Department, Turkey, 8, 3, 455-466.

Mathis, Robert, L& John Jackson (2013), **Human Resource Management**, John Jackson, ISBN-15: 978-1305258327.

Mohd Zairi, Husain, Determining Teaching Effectiveness for Physical Education Teacher, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 172, 27, (2015), 733-740, (February 21, 2020) , www.sciencedirect.com

- Noe, R.A, (2016), **Employee training and development**, Boston, McGraw-Hill Education.
- Öztürk, Mustafa (2019). An Evaluation of an Innovative In-Service Teacher Training Model in Turkey, **International Journal of Higher Education**, 8, 1, 23-36.
- Palys, T, (2008). Purposive sampling. In L. M. Given (Ed.) **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methodology**, (Vol.2) , Sage: Los Angeles, pp, 697-8.
- Samafun, Niet, **Human Resource management**, (1990) , (February21,2020) , www.emerald.com
- & C.....) “**Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory**, Los Angeles, stage publication, pp: 156.
- Sung, Sun. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations, **Jornal Organization Behavior**, 35, 3, 393-412.

