

تأثیر اثر بخشی دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری برنامه های آموزشی (مورد مطالعه: شرکت توزیع برق استان تهران)

محسن کدخدائی^۱، مریم جعفری^۲، شاپور صالحی فرگنی^۳

^۱ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ دکتری DBA منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

چکیده

نیروی انسانی از سرمایه های اصلی هر سازمان محسوب می گردند و ارتقاء عملکرد هر سازمان در گرو سرمایه انسانی آن می باشد. آموزش ضمن خدمت، با ایجاد مهارت لازم در کارکنان منجر به تحقق این مهم در سطح فردی و گروهی خواهد شد. همچنین آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش به سزایی در ارتقای کارایی سازمان ها دارد. دوره های آموزش ضمن خدمت معمولاً تقویت قابلیت های موجود و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت ها و توانایی های مربوط به بهبود عملکرد کارکنان را شامل می شود. این تحقیق براساس دسته بندی تحقیقات از نظر هدف یک تحقیق عملی - کاربردی است و براساس روش تحقیق این پژوهش از نظر دسته بندی تحقیقات، یک تحقیق علی می باشد. جامعه آماری این تحقیق مجموعه معاونین شرکت توزیع برق استان تهران با تعداد ۵۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر روش تصادفی می باشد. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق از فرمول کوکران استفاده شده است که طبق آن تعداد ۴۴ نفر انتخاب شدند و پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها، بمنظور سنجش فرضیه های پژوهشی از رویکرد معادلات ساختاری استفاده می گردد ضمناً برای سنجش روایی از روایی واگرا و برای سنجش پایایی پرسشنامه ها پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت.

واژه های کلیدی: دوره های آموزش ضمن خدمت، عملکرد سازمانی، برنامه های آموزشی

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و با پیشرفت های فناوری و تحولات شگرف و پرشتاب در محیط های کاری، یکی از دل مشغولی های اصلی مدیران سازمان ها در عصر حاضر، آموزش و توسعه منابع انسانی است و آموزش کارکنان مهم ترین ابزار توسعه منابع انسانی است. کارکنان سازمان از طریق این آموزش ها، توانمندی های لازم را کسب کرده و قابلیت های خود را توسعه می دهند و مهارت های مورد نیاز را فرا می گیرند. (تاجونگ و همکاران، ۲۰۲۰).^۱

در عصر کنونی شاهد رقابت تنگاتنگ فرهنگ ها هستیم که بدون استفاده از ابزارهای مدرن نوین و اثربخش بازاریابی دستیابی به وضعیت مطلوب توسعه پایدار فرهنگی امکان پذیر نخواهد بود. (محقق و همکاران، ۱۳۹۶) سازمان ها، ساز و کار یا وسیله تحقق هدف های جامعه محسوب می شوند. سازمان ها در واقع به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه شکل گرفته و به فعالیت می پردازند. بررسی شکل گیری و تحول سازمان ها نشان می دهد که در گذشته به علت ساده بودن زندگی بشری و تکنولوژی محدود، ساختار و کارکردهای سازمان ها ساده و ابتدایی بوده و افراد برای انجام فعالیتهای آن نیاز چندانی به دانش و معلومات حرفه ای نداشتند (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۷). تغییر و تحولاتی که بعدها در شکل زندگی اجتماعی به وجود آمد موجب وسعت و گستردگی در ابعاد گوناگون سازمان ها شد و در نتیجه اهداف، وظایف و مسئولیت های آن پیچیده تر و اداره امور آن نیز به مراتب دشوارتر شد. در چنین شرایطی دیگر افراد بدون داشتن دانش و مهارت های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیت های سازمان ها نبودند. پیامد چنین تغییرات و تحولات عظیم صنعتی، تکنولوژیکی، اقتصادی و ... در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ضرورت آموزش را در سازمان ها به امری حیاتی مبدل کرد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از مفروضات قوی تئوری کلاسیک اقتصادی در مورد رقابت کامل، وجود آگاهی و اطلاعات کامل در مورد فرصت های بازار است. افزایش پیچیدگی و دامنه وسیع تری از محصولات مالی، پویایی روزافزون توسعه محصولات جدید و رشد روزافزون اطلاعات اقتصادی و مالی، اهمیت سواد اقتصادی و مالی را افزایش می دهد (آزادارمکی و همکاران، ۱۴۰۰) هزاره سوم میلادی، با جهانی شدن آموزش و با رشد فزاینده فناوری اطلاعات، ارتباطات و تغییرات سریع در دانش و مهاجرت ها همراه بوده است. اندیشمندان عصر حاضر، انفجار اطلاعات را نامی در خور و شایسته شرایط و مقتضیات امروز میدانند. در این عصر، سرمایه انسانی، مهمترین عامل توسعه سازمانی و آموزش، بهترین ابزار برای توسعه منابع انسانی به حساب می آید. به عبارت دیگر این اصل که آموزش در ارتقای سطح دانش، توانمندی ها و نگرشهای انسان تأثیر بسزایی دارد، مورد توافق تمامی صاحب نظران و متخصصان امر آموزش و تعلیم و تربیت می باشد (فتحی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقای مهارت های منابع انسانی در صنعت ۴،۰ شرکت ها باید استراتژی مناسبی برای افزایش رقابت پذیری منابع انسانی خود اتخاذ کنند. با تمرکز بر اتوماسیون فرآیند، شرکت ها تنها به پس انداز مالی دست می یابند، در حالی که با اتخاذ استراتژی هایی مبتنی بر ظرفیت ها و استعداد های منابع انسانی و فناوری، یک شرکت می تواند چشم انداز بزرگ تری را برای دستیابی به رشد و اهداف کسب و کار متصور شود. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۲)^۲

مدیران سازمان ها، در عصر تغییر و تحولات روزافزون ناگزیرند به شرایط و موفقیت سازمان خود ببینند و یکی از مهم ترین رویکردها برای توانمندسازی و توسعه سرمایه انسانی به منظور ایجاد قابلیت های دانشی، مهارتی و رفتاری در کارکنان سرمایه

^۱ - Tanjung et al.

^۲ Balouei&etal

گذاری در دوره های آموزشی ضمن خدمت است (قهرمانی و مصطفوی، ۱۳۹۹). گزارش سازمان ملل حکایت از آن دارد که نه تنها کشورهای پیشرفته و صنعتی جهان، بلکه کلیه کشورهای در حال توسعه نیز به این باور رسیده اند و امروزه قطب های صنعتی جهان، مبالغ هنگفتی را صرف آموزش کارکنان خود می کنند. آموزش در این معنا همان آموزش مداوم است و آموزش ضمن خدمت نیز اصطلاحی است که در ادبیات آموزش مداوم و آموزش بزرگسالان طرح می شود. البته آموزشهایی میتوانند باعث ایجاد افزایش کارایی گردند که هدف دار، مداوم و پرمحتوا بوده و به وسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی، برنامه ریزی و اجرا گردد. این آموزشها می تواند نیروی انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت های علم و تکنولوژی به حرکت درآورده و در ارتقای کیفیت و کمیت کارایی آنان مؤثر باشد. هدف اصلی آموزش کارکنان برآوردن نیازهای آموزشی فردی، شغلی و سازمانی کارکنان است. انجام وظایف مشاغل بنابر ماهیت عملکردی و کاربردی آنها نیازمند آموزش هایی است تا افراد بتوانند مهارت ها، دانش و اطلاعات عملی و کاربردی لازم را برای انجام فعالیتهای شغلی ارائه نمایند. لذا اینگونه آموزش ها باید علاوه بر توجه به دانش نظری، بر کاربرد دانش و اطلاعات در زمینه های شغلی متمرکز باشند. (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴). در سند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران (سند چهارم، پنجم و ششم) به نقش آموزش کارآفرینی بسیار تاکید شده است. اگرچه در عمل، نظام آموزشی ایران سرمایه گذاری مناسبی در زیرساخت های آموزشی کارآفرینی نکرده است. ما پیشنهاد می کنیم که سیاست گذاران شرایطی را فراهم کنند که آموزش کارآفرینی را در هنگام حرکت رو به جلو بیشتر عملی کنند. (سعادت و همکاران، ۲۰۲۱) منابع انسانی با ارزشترین و مهمترین عامل توسعه هر کشور محسوب می شود. توسعه پایدار منابع انسانی مستلزم ایجاد و رشد قابلیت های پایدار سازمانی است. این قابلیتها را می توان به استعدادها، سرعت عمل در روبرویی با شرایط متغیر، یادگیری، همکاری و پاسخگویی و در نهایت فرهنگ عملکرد تعبیر نمود. آموزش و توسعه، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است امروزه هیچ سازمانی بدون توجه به نیروی انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. با تغییرات سریع محیطی، ظهور و پیچیده تر شدن مشاغل و وظایف شغلی جدید، و رقابت در محیط به سرعت در حال تغییر کسب و کار امروزی و لزوم پاسخ گویی به نیازهای مشتریان، نقش آموزش و تغییر در دانش، مهارت، توانایی ها و رفتار کارکنان کاملاً محسوس می باشد. افزایش عملکرد سازمان ها در گرو افزایش عملکرد منابع انسانی است و آموزش فرد را برای انجام کار توانمند می کند و توانایی ها، مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی را بهبود می بخشد. (کیوانی و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه اهرم توسعه، ثروت و نیروی انسانی نیست، بلکه علم انسانی و مدیریت مؤثر است. (داوری و علیزاده مجید، ۲۰۱۶)

جامعه آماری مورد مطالعه ما در این تحقیق شرکت توزیع برق استان تهران می باشد که محدوده ای به وسعت ۱۵۰۰۰ کیلومتر مربع واقع و بالغ بر ۳۲ شهر و ۲۲ منطقه برق را تحت پوشش داده است. این شرکت در راستای قانون استقلال شرکت های توزیع نیروی برق استان های کشور در تاریخ ۸/۱۵/۸۶ با اهداف زیر تشکیل گردید: تمرکز زدایی و نزدیک کردن مراکز تصمیم گیری به واحدهای اجرایی، اعمال کنترل و نظارت بیشتر بر مناطق برق، مشارکت مجموعه کارکنان در تصمیم گیری های شرکت با واگذاری مسئولیت و مسئولیت خواهی از ایشان به منظور افزایش انگیزه ها و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در سطح حوزه تحت مدیریت شرکت و همچنین کم کردن بوروکراسی در جهت تسهیل، تسریع و بهبود کیفی و کمی ارائه خدمات

^۱Saadat&etal

^۲Davari&AlizadehMajid

گسترده و هرچه شایسته تر به مردم سربلند منطقه در قالب سیاست های کلی وزارت نیرو. مدیریت کل این شرکت بر این باور است که بایستی با رهبری هوشمندانه و با تکیه بر منابع انسانی متعهد و متخصص و توانمند به عنوان باارزش ترین منابع سازمان، از فرصت های تکنولوژیک، اقتصادی، اجتماعی و ... در جهت افزایش بهره وری اقدام نموده و مشارکت بخش خصوصی را توسعه دهد تا شایستگی حضور در بازارهای رقابتی آینده را داشته باشد.

با تفاسیر گفته شده می توان بیان داشت انجام پژوهش حاضر در این برهه زمانی که سازمانها بمنظور افزایش عملکرد سازمانی خود بر آموزش کارکنان خود و دوره های آموزش ضمن خدمت تاکید دارند می تواند از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار باشد. با توجه به تفاسیر بیان شده و مرور مباحث مطرح شده در حوزه مورد نظر می توان گفت دغدغه اصلی محقق پاسخگویی به این سوال است که آیا دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد؟ و اینکه آیا برنامه های آموزش در این میان به چه میزان می تواند نقش میانجی گری ایفا نماید؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دوره های آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت، نوعی آموزشی سازمان یافته در محیط کار است که باهدف بهبود نظام مند و مستمر دانش، مهارت ها و افزایش کارایی کارکنان و افزایش سازگاری آن ها با محیط کار و پیشرفت های این محیط ارائه می شود. از جنبه سازمانی، آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش هایی گفته می شود که کارکنان پس از استخدام باید دریافت کند تا بتواند وظایف و مسئولیت های محوله را به بهترین شکل انجام دهند. این آموزش ها، تسهیل کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارتها و توانایی هایی هستند که برای بهبود عملکرد کارکنان مورد نیاز هستند. (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۹ به نقل از سمول، ۲۰۱۸).

برنامه های آموزشی

برای واژه آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است؛ برخی از متخصصان آموزش را عبارت می دانند از " کلیه کوشش هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسؤلیت های شغل خود می نمایند". در بسیاری از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می شود، تعریف شده است (طاهرخانی و حمیدی، ۱۳۹۹). رویکرد انسان بر بهبود مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، استخدام، آموزش و ارتقاء متمرکز است. اجرای نسبتاً ارزان و تأثیر نسبتاً سریع برخی از مزایای این رویکرد است، اما تأثیر آن به دلیل این واقعیت محدود است که تمرکز بر انتخاب کارکنان و آموزش، تنظیم ساختار اداری و پشتیبانی رویه ای برای فرآیندها را تضمین نمی کند. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۱) آموزش به طور کلی و آموزش ضمن خدمت کارکنان به طور خاص، می تواند تابع الگوهای متفاوتی باشد. از مهم ترین و شایع ترین الگوهای آموزش ضمن خدمت، الگوهای نظام دار هستند. این الگوها که به طور مشخص از دهه ۱۹۶۰ شکل گرفته است، توجه و تاکید زیادی بر نظم و ترتیب در آموزش ضمن خدمت و برنامه ریزی آن دارد و با تعریف و تصریح مراحل منطقی برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت، راهنمای مناسبی برای برنامه ریزان و مدیران آموزش

° - Samwel

° Balouei&etal

ضمن خدمت فراهم می کند. (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). اگرچه دانشگاه یکی از غنی ترین مراکز علمی و پروژه های و تولیدکننده دانش و فناوری است، اما همواره نقش کلیدی در تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان پیرامون خود دارد. (آزما و همکاران، ۲۰۱۵)

عملکرد سازمانی

ارزیابی عملکرد یکی از توابع عمده مدیریت است. ارزیابی عملکرد، بررسی تغییرات در محیط اطراف و تنظیم قطعات طبیعی و لازم از فرایند مدیریت استراتژیک می باشد. ارزیابی عملکرد باید شامل ترکیبی از هر دو اقدامات و همچنین روند عملکردی باشد. این عامل نیاز به اقدامات مالی مربوطه را در خود جای می دهد. همچنین یک سیستم نظارت بر مدیران آن هم بطور مداوم وجود داشت که چگونگی تغییر در یک، چشم انداز را تحت تاثیر قرار می دهد.

ارزیابی عملکرد و مدیریت یک فرایند طراحی شده برای بهبود عملکرد سازمانی، تیم برنامه های فردی می باشد که توسط مدیران طراحی شده است. هر چند یک فرایند دشوار برای مدیران و کارکنان سازمانی برای عملکرد بهتر می باشد، در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی می گردد. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که در آن عملکرد فرد و سازمان و یا نهاد شرکتی ارزیابی می شود. این فرایند رسمی به ارزیابی و مشاهده عملکرد کل سازمان پرداخته می شود. معمولاً ارزیابی عملکرد به صورت سالانه انجام می شود (یعقوبیان و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه پژوهش

جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش های انجام شده

پیشینه داخلی			
ردیف	نویسندگان	عنوان	نتایج یافته ها
۱	رحیمی (۱۴۰۱)	رابطه رضایت از آموزش ضمن خدمت معلمان و عملکرد شغلی با میانجیگری توسعه حرفه ای معلمان منطقه بهارستان	نتایج نشان داد ۱- بین رضایت از آموزش ضمن خدمت با عملکرد شغلی معلمان رابطه وجود دارد. ۲- بین رضایت از آموزش ضمن خدمت با توسعه حرفه ای معلمان رابطه وجود دارد. ۳- توسعه حرفه ای در رابطه بین رضایت از آموزش ضمن خدمت و عملکرد شغلی معلمان نقش میانجیگرانه دارد. ۴- از بین مولفه های توسعه حرفه ای، مولفه مدیریت کلاس داری در رابطه بین رضایت از آموزش ضمن خدمت و عملکرد شغلی معلمان نقش میانجیگرانه دارد و سایر مولفه های توسعه حرفه ای (فاوای آموزشی، برنامه ریزی درسی، توانایی برقراری ارتباط با دانش آموزان) در رابطه بین رضایت از آموزش ضمن خدمت و عملکرد شغلی معلمان نقش میانجیگرانه ندارند. ۵- بین رضایت از آموزش ضمن خدمت

	معلمان و عملکرد شغلی با میانجیگری توسعه حرفه ای معلمان رابطه وجود دارد.		
۲	مدیریت منابع انسانی و رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی با عملکرد کارکنان شهرداری بجنورد	رضائی و همکاران (۱۴۰۰)	در این پژوهش آموزش ضمن خدمت کارکنان از پرسشنامه استاندارد (مقیمی ۱۳۸۹) برای سنجشتوانمندسازی از پرسشنامه استاندارد اسپرتیزر (۱۹۹۸) و پرسشنامه استاندارد عملکرد هرسی و گلد اسمت (۲۰۰۹) استفاده شد. پایایی پرسشنامه ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی و عملکرد ۰/۹۴ / ۰ / ۰/۷۸ و ۰/۷۰ / ۰/۷۰ روایی ابزار با روش محتوایی مورد تایید قرار گرفته اند. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها از معادلات ساختاری، با نرم افزار SPSS ۲۱ و AMOS استفاده شده است. نتایج نشان میدهد بین آموزش ضمن خدمت بامولفه های توانمندسازی و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۳	برنامه ریزی آموزشی و اصول های آن	ابراهیمیان و همکاران (۱۴۰۰)	در علم مدیریت برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی است که متضمن تعهد به مبنای اندیشه، تفکر آینده نگر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد بنابراین مدیریت و برنامه ریزی به هیچ وجه قابل انفکاک نبوده، در هر کاری بدون برنامه ریزی تحقق اهداف ناممکن و یا با مشکلات متعددی روبرو خواهد شد. تعیین مراحل برنامه ریزی برش دادن آن به شکل مشخصی است از آنجائیکه برنامه ریزی در آموزش و پرورش و انواع آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اکنون در این بحث به بیان انواع برنامه ریزی آموزشی و فرایند برنامه ریزی خواهیم پرداخت.
۴	تأثیر متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت	طرزی و همکاران (۱۳۹۹)	یافته های حاصل از پژوهش نشان دادند که متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان تأثیر معناداری دارند. بر اساس یافته های حاصل از پژوهش، نتایج پژوهش حاکی از آن است که به منظور اثربخشی بیشتر دوره های ضمن خدمت باید به مولفه های مختلف فردی، آموزشی و حمایتی توجه ویژه داشت.
۵	تأثیر اجرای دوره های آموزشی ضمن خدمت در سطوح مختلف مدل کرک-پاتریک بر روی توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین	طاہرخانی (۱۳۹۹)	نتایج تحقیق حاکی از اثرگذاری اجرای دوره های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان به میزان ۰,۸۴ بود. علاوه بر این نتایج نشان داد که اجرای آموزش ضمن خدمت در سطح واکنش، بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین موثر نبوده، ولی در سطوح یادگیری (۰,۴۲) و رفتار (۰,۳۳) موثر بوده و میزان این اثرگذاری در سطح یادگیری بیشتر بوده است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین از نظر جنسیت، پست سازمانی، سابقه کاری و میزان تحصیلات درمیزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره های آموزشی موثر نیست. به

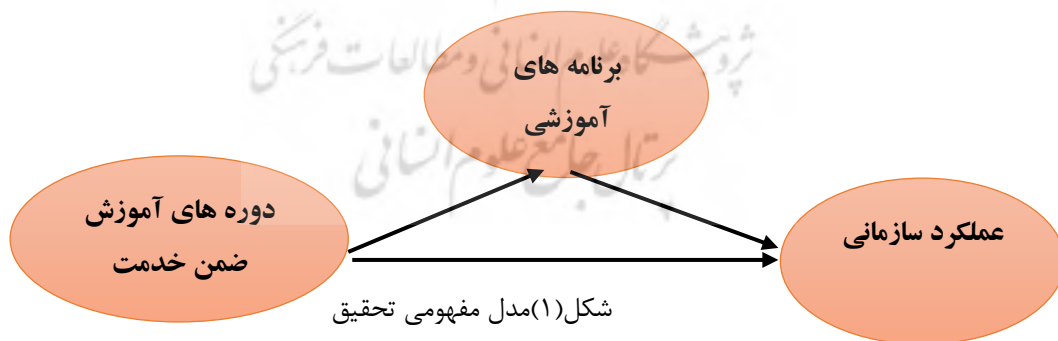
عبارت دیگر جنسیت، پست سازمانی، سابقه کاری و میزان تحصیلات، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.			
نتایج این پژوهش نشان می دهد که آموزش ضمن خدمت تأثیر مثبتی برابعد عملکرد کارکنان سازمان مورد بحث داشته است. به عنوان نتیجه-گیری می توان به اهمیت تأثیر به سزای ارتقا ارائه دوره های آموزشی ضمن خدمت با محتوای غنی، به کارگیری مدرسان متخصص و برگزاری منظم دوره های آموزشی پی برد. همچنین پیشنهاد می شود از مشارکت کارمندان در نیاز سنجی آموزشی، کمبود مهارت، برنامه ریزی جهت اجرا و ارزیابی برنامه های آموزشی ضمن خدمت استفاده گردد.	مطالعه اثرگذاری آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت طراحی و مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو ساپکوبر اساس مدل اچپو	عطاران و همکاران (۱۳۹۹)	۶
پیشینه خارج از کشور			
آموزش ضمن خدمت معلمان با توجه به یافته ها باعث ایجاد انگیزه در معلمان برای کسب نتایج بهتر می شود. برای تدریس مؤثر، معلمان نیاز به دسترسی به توسعه حرفه ای معلمان مستمر دارند. این پیشرفت حرفه ای معلمان را قادر می سازد تا آموزش خود را از طریق سمینارها، کارگاه ها و کلاس ها در میان دیگران بهبود بخشند. بنابراین این مطالعه توصیه می کند که معلمان باید اغلب مرخصی تحصیلی یا مرخصی برای انجام آموزش داشته باشند. در این مدت مدرسه می تواند معلمان پاره وقت استخدام کند تا یادگیری عادی مختل نشود. مهم است که قدردانی کنیم که توسعه حرفه ای مستمر به معلم زمان می دهد تا استراتژی های جدید را یاد بگیرد و اجرا کند	بررسی نقش آموزش ضمن خدمت معلمان به عنوان ابزاری برای عملکرد دانش آموزان در مدارس دولتی منتخب منطقه کیسورو	مو گارورا و همکاران (۲۰۲۲)	۷
در این پژوهش مشخص شد که آموزش ضمن خدمت به طور قابل توجهی بر بهره وری معلمان دبیرستان در ناحیه سناتوری غرب اوسون تأثیر می گذارد. ایالت اوسون، نیجریه ($r = 0.370$) قابل توجهی بر بهره وری معلمان دبیرستان در ناحیه سناتوری غرب اوسون، ایالت اوسون، نیجریه تأثیر می گذارد ($r = 0.492$). ($p < 0.05$) علاوه بر این، آموزش ضمن خدمت و ارزیابی عملکرد به طور مشترک بر بهره وری معلمان دبیرستان در ناحیه سناتوری غرب اوسون، ایالت اوسون، نیجریه تأثیر گذاشت (نسبت $F = 10.141$ ، $P < 0.05$) بنابراین توصیه شد که دولت باید از منابع	بررسی رابطه بین آموزش ضمن خدمت، ارزیابی عملکرد و بهره وری معلمان دبیرستان در ایالت اوسون، نیجریه	ادیگان و همکاران (۲۰۲۱)	۸

^۸ - Mugarura et al.,^۹ - ADIGUN et al.

بیشتری برای اطمینان از توسعه معلمان از طریق آموزش ضمن خدمت استفاده کند. همچنین، معلمان باید هر از چند گاهی مورد ارزیابی قرار گیرند، زیرا این امر نقاط قوت و ضعف آنها را برای بهبود بهتر آشکار می کند. در نهایت، معلمان باید تشویق شوند تا همیشه نگرش مثبت را نشان دهند.			
نتایج نشان داد که بین توانمندی شناختی و کارآمدی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد عوامل تقویت کننده هیأت علمی دانشگاه های زنجان. همچنین بین عملکرد شناختی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد نتایج نشان داد که عوامل توانمندسازی شناختی یعنی شایستگی، برخورداری از حق انتخابات، اثربخش بودن و قابل اعتماد بودن می توانند تغییرات ۵۱ درصدی عوامل تقویت کارایی را پیش بینی کنند.	بررسی رابطه بین شناختی بود عوامل توانمندسازی و تقویت کارآمدی اعضای هیأت علمی دانشگاه های زنجان	وانگ و همکاران (۲۰۲۱)	۹

روش تحقیق

از آنجایی که هدف تحقیق شناسایی و تعیین تاثیر تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد سازمانی با میانجی گری برنامه های آموزشی می باشد ، لذا تحقیق از نظر هدف کاربردی می باشد ، زیرا تحقیق در پی یافتن پاسخ برای مشکلاتی که مطرح است می باشد. از نظر نحوه گردآوری داده ها ، توصیفی و از نوع همبستگی است ، زیرا پس از برخورد با موقعیت مساله ای و بیان موضوع اطلاعات مورد نیاز گردآوری شده است (خلیلی شورینی، ۱۳۸۸) سوالات پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق حاصل گردآوری شاخص های استاندارد از پرسشنامه های استاندارد برای سه متغیر پژوهش می باشد. جامعه آماری این تحقیق مجموعه معاونین شرکت توزیع برق استان تهران با تعداد ۵۰ نفر می باشد که ۴۴ نفر طبق فرمول کوکران برای نمونه گیری انتخاب و به صورت تصادفی ساده پرسشنامه بین آنها توزیع گردید. هر پژوهش میدانی به مدل تحقیق نیاز دارد که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آنها را نشان می دهد.



در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های مختلف آمار توصیفی، استنباطی و روش حداقل مربعات جزئی، به وسیله نرم افزارهای SPSS ۲۲ و SmartPLS ۲ استفاده شده است. در آمار تحلیلی این تحقیق به منظور آزمون فرضیه های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

^۱-Wang et al.

نتیجه ها و بحث

آزمون کفایت نمونه

در انجام تحلیل عاملی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد یا نه. به عبارت دیگر؛ آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون داده ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و Sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون ها در جداول زیر ارائه گردیده است.

جدول (۲) آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

عملکرد سازمانی	برنامه آموزشی	دوره آموزش ضمن خدمت	آزمون KMO	
۰,۷۵۱	۰,۷۵۸	۰/۷۳۸	χ^2	آزمون بارتلت
۳۴۱,۵۳۱	۲۴۹,۵۶۶	۲۳۱۸,۴۹۵	درجه آزادی	
۹۱	۵۵	۷۰۳	Sig	
.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰		

باتوجه به جدول (۲)؛ مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ بدست آمده، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می باشد. همچنین مقدار Sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است؛ که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد میشود.

برازش مدل اندازه گیری:

مدل اندازه گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مشاهده پذیر و مکنون مورد توجه قرار گرفته و اندازه گیری می شود. برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری معیارهای زیر استفاده شده است:

- (۱) معناداری بار عاملی بین گویه ها و متغیرهای مکنون مربوط به خود
- (۲) پایایی که توسط ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده می شود.
- (۳) روایی همگرا که با معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می شود.
- (۴) روایی واگرا که با روش فورنل و لارکر سنجیده می شود.

جدول (۳). مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای مولفه های تحقیق

شاخص	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
برنامه های آموزشی	۰,۴۲۵۷۸۶	۰,۹۰۹۸۶۳	۰,۸۹۳۳۹۶
دوره های آموزش ضمن خدمت	۰,۶۵۱۵۵۳	۰,۹۸۴۹۰۵	۰,۹۸۴۱۶۹
عملکرد سازمانی	۰,۵۲۷۳۷۹	۰,۷۷۹۱۹۵	۰,۸۵۱۰۱۸

همانطور که از جدول (۳) مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مولفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید است. همچنین مقدار AVE تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرای سوالات پرسشنامه مورد قبول می‌باشد.

برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول (۲) هر ۳ شرط فوق برای تمامی متغیرها برقرار می‌باشد. بنابراین تمامی متغیرها از روایی همگرا برخوردار هستند.

چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جدول زیر اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند.

جدول (۴). AVE و همبستگی بین شاخص‌های تحقیق

عملکرد	ضمن خدمت	برنامه آموزش	
		۱.۰۰۰۰۰۰	برنامه های آموزشی
	۱.۰۰۰۰۰۰	۰.۵۶۰۱۶۳	دوره های آموزش ضمن خدمت
۱.۰۰۰۰۰۰	۰.۶۶۶۲۱۸	۰.۶۸۶۲۳۱	عملکرد سازمانی

همانطور که از داده‌های جدول (۴) مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش مورد تایید است.

برازش مدل کلی

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

جدول (۵) معیار GOF

	Communality	R Square
برنامه های آموزشی	۰.۴۲۵۷۸۶	۰.۳۱۳۷۸۳
دوره های آموزش ضمن خدمت	۰.۶۵۱۵۵۳	
عملکرد سازمانی	۰.۲۲۷۳۷۳	۰.۵۸۶۶۴۹

در نتیجه communalities برابر است با ۰/۴۳. با توجه به مقادیر R^2 که در جدول بالا آمده در نتیجه $\overline{R^2}$ برابر است با: ۰/۴۵ بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح زیر می باشد:

$$GOF = \sqrt{0.43 \times 0.45} = 0.44$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۴۴ نشان از برازش قوی مدل دارد.

آزمون فرضیه های پژوهشی

آزمون فرضیه های پژوهش بر اساس روش حداقل مربعات جزئی انجام شده است. اندازه ضریب مسیر نشان دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر بوده و برای معنادار بودن ضریب مسیر لازم است مقدار آماره تی هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. برای بررسی فرضیه میانجی از روش سوبل استفاده می کنیم. اما مهمترین شاخصی که باید بیاموزد variance accounted for (VAF) یا همان شمول واریانس است.

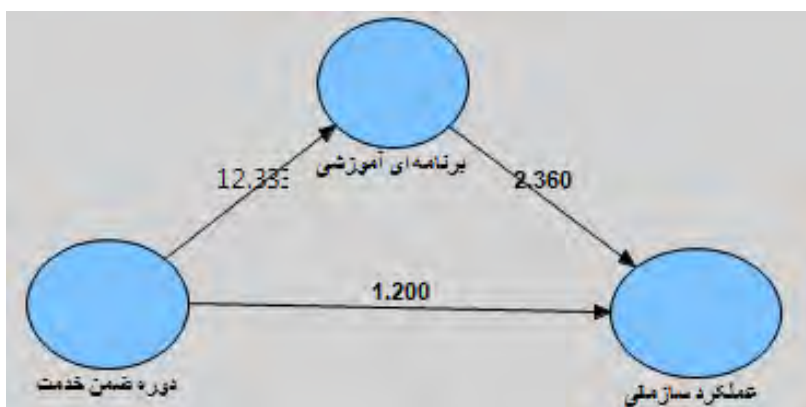
جدول (۶) نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های تحقیق

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه ها
تایید	۱,۲۰	۰,۴۱	دوره های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.
تایید	۱۲,۳۳	۰,۵۶	دوره های آموزشی ضمن خدمت بر برنامه های آموزشی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
تایید	۲,۳۶	۰,۴۵	برنامه های آموزشی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

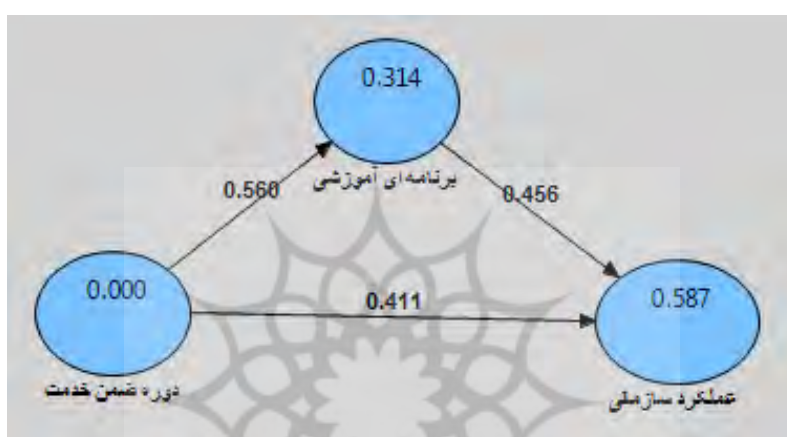
جدول (۷) بررسی فرضیه چهارم پژوهش (نقش میانجی گری برنامه آموزشی)

نتیجه	مقدار بتای استاندارد				فرضیه
	$\beta 3$	$\beta 2$	۰,۶۶		
تایید	ضمن خدمت بر برنامه	برنامه بر عملکرد	اثر کل	اثر غیر مستقیم	نقش برنامه آموزشی در ارتباط آموزش ضمن خدمت و عملکرد سازمانی
	۰,۵۶	۰,۴۵	۰,۶۶	۰,۵۶×(۰,۴۵)	

مطابق شکل های ۳ و ۲، مقدار ضریب مسیر برای متغیر و مقدار آماره تی به دست آمده بیشتر از مقدار ۱/۹۶ باشد فرضیات مورد تأیید هستند.



شکل (۲) آماره تی



شکل (۳) ضریب مسیر

نتیجه گیری

با توجه به بررسی های فراوان از ادبیات گذشته در ارتباط با متغیرهای آموزشهای ضمن خدمت و عملکرد سازمانی و همچنین برنامه های آموزشی تحقیقی یافت نشد که این سه متغیر را مورد بررسی قرار داده باشد. در ادامه با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روابط بین متغیرها به صورت هم خطی میباشد از روش مدلیابی معادله های ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS Smart استفاده شد. روش PLS Smart برای برازش و ارزیابی روایی مدلهای معادله های ساختاری، سه بخش را تحت پوشش قرار میدهد: بخش مدلهای اندازه گیری، مدل ساختاری و بخش کلی مدل. همچنین از نرم افزار SPSS برای به دست آوردن نتیجه کمک گرفته شد.

در فرضیه شماره ۱ پژوهش ادعا شده بود که دوره های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۶)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر کوچکتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه رد شده است.

در فرضیه شماره ۲ پژوهش ادعا شده بود که دوره های آموزشی ضمن خدمت بر برنامه های آموزشی تاثیر مثبت و معنی داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۶)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

در فرضیه شماره ۱ پژوهش ادعا شده بود که برنامه های آموزشی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۶)؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

فرضیه شماره ۴ پژوهش حاکی از اینست که متغیر برنامه های آموزشی در ارتباط میان دوره های آموزش ضمن خدمت و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد که با توجه به اینکه در جدول (۷)؛ مقدار اثر کل بدست آمده برای این رابطه بزرگتر از عدد ۰,۶ بدست آمد، از این رو این همبستگی بسیار مطلوب است و بنابراین این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد.

روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت های شگرف و عمیق علوم، فنون گوناگون، تکنولوژی اهمیت موضوع توسعه منابع انسانی سازمان ها را به منظور هماهنگی و مشارکت در این حرکت رو به رشد و پویا کاملاً آشکار و ضروری می سازد لذا مدیران ارشد و منابع انسانی سازمان مورد مطالعه می بایست در خصوص موارد ذیل دقت نظر لازم را بعمل آورند:

- تدوین اهداف دوره های آموزشی و در اختیار قرار دادن آن برای همه کارکنان شرکت کننده در دوره به منظور جلوگیری از سردرگمی در اهداف، به این معنی که کارکنان بدانند و درک نمایند که پس از طی دوره های آموزشی از آنان چه انتظاری می رود؛ چرا که آموزش زمانی مقرون به صرفه است که ما را به سوی اهداف از پیش تعیین شده ببرد و نارساییهای دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان را اصلاح نماید.
- شناسایی دانش و شایستگی مورد نیاز کارکنان و مهارتهای حرفه‌ای و تخصصی مورد نیاز آنان به منظور هدفمند نمودن تأثیر اجرای دوره در تغییر نگرش کارکنان
- انجام نیازسنجی آموزشی و طراحی دوره‌های آموزشی بر اساس آن، به منظور فراهم آوردن امکان استفاده عملی از آموخته های دوره‌های آموزشی -برگزاری دوره های کاربردی جهت افزایش توانمندی کارکنان و بهبود مهارتها
- به مدیران سازمان پیشنهاد می گردد، به منظور بهبود توانمندی کارکنان خود، بر بهبود اجرای دوره های آموزشی در سطوح یادگیری و رفتار متمرکز شوند. به عبارت دیگر بر فراهم آوردن دانش شغلی و مهارت تخصصی مورد نیاز کارکنان و تغییر در نگرش و رفتار آنان تمرکز نمایند. به بیان دیگر، اجرای دوره های آموزشی زمانی بر توانمندی کارکنان و عملکرد سازمانی تأثیرگذار خواهد بود که منجر به تغییر رفتار آنان شود، نه اینکه تنها رضایتمندی آنان از شرایط برگزاری دوره های آموزشی را کسب نماید و جهت تحقق بخشیدن توجه به پیشنهادات و نیاز های واقعی کارکنان پیشنهاد می گردد.

منابع

- ابراهیمیان، زانا و حسینی، فرزانه و اسدنژاد، نسرین (۱۴۰۰) برنامه ریزی آموزشی و اصول های آن، اولین کنفرانس بین المللی علوم اجتماعی، روانشناسی، علوم تربیتی و علوم انسانی، <https://civilica.com/doc/1360749>
- آزادارمکی، امیر؛ داودی، عارفه؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۴۰۰). تاثیر آموزش کارآفرینی بر هوشیاری کارآفرینانه با نقش میانجی اثربخشی آموزش و آگاهی اقتصادی، فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت، سال ۳، شماره ۸، ص ۴۱-۲۱.
- رحیمی، فرشته (۱۴۰۱) رابطه رضایت از آموزش ضمن خدمت معلمان و عملکرد شغلی با میانجیگری توسعه حرفه ای معلمان منطقه بهارستان، <https://civilica.com/doc/1287907>
- رمضانی، مرتضی و نورانی، منصوره و روشن ضمیر، محسن و رنگانی، جعفر (۱۴۰۰) مدیریت منابع انسانی و رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی با عملکرد کارکنان شهرداری بجنورد، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت، <https://civilica.com/doc/1277834>
- طاهرخانی، مریم، حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). ارزیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۹ (۴۱)، ۲۱-۳۶.
- طرزی، محمد، پارسا معین، کوروش، افکنه، صغری. (۱۳۹۹). تاثیر متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت. انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۱۳ (۱)، ۱۱۲-۱۲۰. doi: 10.22034/ijes.2021.242018
- عطاران ا.، رضایی زاده م. (۱۳۹۹). مطالعه اثرگذاری آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت طراحی و مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو ساپکو. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴ (۴۸)، ۱۱۴-۱۲۹. Retrieved از <http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/613>
- فتاحی و اجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت، دیبا و اجاری، طلعت. دوستی حاجی آبادی (۱۳۹۴). امکان سنجی به کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۷ (۲)، ۲۸-۷۲.
- فدائی کیوانی، رضایی فشكل پشته (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر افزایش عدالت سازمانی و تعهد کارکنان (مطالعه موردی: ادارات تامین اجتماعی شرق گیلان). مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲۷ (۵)، ۱-۱۲.
- قلی پور، آ.، و فقیهی، ا.، و شاه حسینی، م.، و سفیدگران، ب. (۱۳۹۷). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵ (۱)، ۲۴-۱. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=479818>
- قنبری، سیروس، بهشتی راد، رقیه، سلطانزاده، وحید. (۲۰۱۵). تاثیرپذیری نیازهای روانشناختی محیط کار از آموزش ضمن خدمت؛ آزمون نقش میانجی جامعه پذیری کارکنان. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۲)، ۱۰۳-۱۲۴.
- قهرمانی گلوزان، علی اکبر و مصطفوی، اعظم السادات (۱۳۹۴) بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین، <https://civilica.com/doc/791970>

گنجی نیا حسین، حیدری محمد رضا، شغلی علیرضا، مهاجری منصور. (۱۳۹۷) بررسی نگرش و عملکرد پرستاران شرکت کننده در دوره های آموزشی ضمن خدمت نسبت به کاربرد اخلاق حرفه ای در مراکز آموزشی- درمانی شهر زنجان. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی. ۱۳۹۷؛ ۱۱ (۳۱): ۹۷-۱۰۴

محقق، نادر؛ سرحدی، علیرضا؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۳۹۶). بازاریابی محصولات فرهنگی مبتنی بر رسانه اجتماعی، فصلنامه جامعه، فرهنگ و رسانه، سال ۶، شماره ۲۵، ص ۴۵-۲۷.

هاشمی، صدیقه سادات، تم زار. (۱۴۰۰). نیازسنجی و تعیین اولویت های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی ناجا. پژوهش های مدیریت انتظامی، ۱۶(۲)، ۱۹۹-۲۳۸.

یعقوبیان، شیرمحمد، جمشیدی نوید، بابک، قنبری، مهرداد، نادمی، آرش. (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد مدل ارزیابی عملکرد شرکتها، تحت تاثیر ابزارهای حسابداری مدیریت با تاکید بر تئوری اقتضایی. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۱(۴۱)، ۱۱۱-۱۲۸.

ADIGUN, J. T., & DAIRO, G. O. (2021), IN-SERVICE TRAINING, PERFORMANCE APPRAISAL AND TEACHERS PRODUCTIVITY IN SECONDARY SCHOOL IN OSUN WEST SENATORIAL DISTRICT, OSUN STATE, NIGERIA.

Azma, Fareydoon; Alizadeh Majd, Amirreza; Torke, Pariza (2015). A process model of Entrepreneur University with knowledge Management Approach, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 3(4):489-498.

Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S.V. and Shahin, R. (2022), "The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective", The TQM Journal, Vol. 34 No. 1, pp. 125-144. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0030>

Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., and Chiara Leva, M. (2021), " A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare", International Journal of Human Factors and Ergonomics 1(1):1 DOI:10.1504/IJHFE.2021.10036737

Davari, Ali; Alizadeh Majd, Amirreza (2016). The Relationship Knowledge Management and Organizational Entrepreneurship in Iranian Publishing Industry (Case Study: Automobiles Publications in Iran), Research Journal of Management Reviews. Vol., 2 (3), 158-163.

Mugarura, P., Ssempala, F., & Nachuha, S. (2022). Role of In-service teacher training as a tool for the student's performance in selected public secondary schools in Kisoro District. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 9, 1-13.

Saadat, S., Aliakbari, A., Alizadeh Majd, A. and Bell, R. (2021), "The effect of entrepreneurship education on graduate students' entrepreneurial alertness and the mediating role of entrepreneurial mindset", *Education + Training*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2021-0231>

- Samwel, J. O. (2018). Impact of employee training on organizational performance—case study of drilling companies in geita, shinyanga and mara regions in tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 36-41.
- Tanjung W A, Lukman S, Effendy K, Djaenuri A. (2020). Human Resources Development of Public Service Providers in Labuhanbatu Selatan Regency. *International Journal of Science and Society*, 2(2), 214-224.
- Wang, F., Yae, L. J., & Zheng, P. Z. (2021). Relationship between empowerment of university staff through in-service training and its effects on educational quality.
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627–639

