

Indigenous model of in-service training in the Ministry of Culture and Islamic Guidance based on “cultural needs assessment”

Hamid Naderi, Department of Cultural Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Email: hamid.naderi@iau.ac.ir

Rozita Sepehrnia, Department of Cultural and Media Studies, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: ro.sepehrnia@iau.ac.ir

Mohammad Reza Karimi, Department of Media and Cultural Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: mohammadrezakarimi@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction: This study aimed to design a domestic model of in-service training based on cultural needs assessment at the Ministry of Culture and Islamic Guidance. The research followed a qualitative approach within an interpretive paradigm, using thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 10 experts selected through purposive sampling. Two strategies, external review and pluralism, were employed to validate the model.

Method: This research has an applied orientation in terms of its purpose and falls within the domain of qualitative research with regard to data collection and analysis. To achieve the objectives of the study, content analysis was used as the main method for analyzing and interpreting the data. During the interviews, participants were asked to express their views, opinions, and experiences regarding various aspects of an indigenous model of in-service training based on cultural needs assessment at the Ministry of Culture and Islamic Guidance.

Results: The findings revealed that the domestic model of in-service training based on cultural needs assessment at the Ministry of Culture and Islamic Guidance is influenced by 13 main themes: (Islamic and Iranian values and national identity training, cultural training techniques, cultural regulations and laws training, standardization and index setting in culture, evaluation and continuous improvement, professional ethics and accountability training, mental safety and compliance, cultural economy, innovation in cultural management, cultural crisis management training, media literacy and digital training, communication skills and negotiation training, and cultural diversity training). In addition, 40 sub-concepts were identified, which contribute to the development of in-service training programs based on cultural needs assessment at the Ministry of Culture and Islamic Guidance.

Discussion: The fundamental goal of organizational training is to facilitate the development and growth of employees in all aspects. However, what legitimizes the planning and implementation of organizational training is its effectiveness. In various organizations, the importance of training has been recognized to different degrees, and numerous theoretical and practical training programs are conducted; nevertheless, insufficient attention has been paid to their relevance and effective-



ness. Issues such as the objectives of training, the organizational problems that training seeks to address, and the appropriate methods and extent of training implementation are central to discussions on training effectiveness.

Keywords: Empowerment of human resources, Organizational learning, In - Service Training, Cultural needs assessment, Islamic culture & guidance ministry



الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مبتنی بر «نیازسنجی فرهنگی»

حمید نادری^۱، رزیتا سپهرنیا^۲، محمدرضا کریمی^۳

چکیده

هدف پژوهش پیش‌رو طراحی الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. این پژوهش، دارای رویکرد کیفی، در قالب پارادایم تفسیری مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از ده نفر از خبرگان بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. برای اعتبارسنجی الگو از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۱۳ مضمون اصلی شامل (آموزش ارزش‌های ایرانی - اسلامی و هویت ملی، تکنیک‌های آموزش فرهنگی، آموزش قوانین و مقررات در حوزه فرهنگ، استانداردسازی و شاخص‌گذاری فرهنگی، ارزیابی و بهبود مستمر، آموزش اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری، سلامت روانی و تاب‌آوری، اقتصاد فرهنگ، نوآوری در مدیریت فرهنگی، آموزش مدیریت بحران‌های فرهنگی، آموزش سواد رسانه‌ای و دیجیتال، آموزش مهارت‌های ارتباطی و مذاکره، آموزش مدیریت تنوع و تکثر فرهنگی) و ۴۰ مفهوم فرعی است که بر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیر دارد. الگوی نهایی این پژوهش با رویکردی کارکردی و عملگرا، می‌تواند آموزش‌های ضمن خدمت در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را هدایت و راهبری نماید.

واژگان کلیدی

توانمندسازی منابع انسانی، یادگیری سازمانی، آموزش‌های ضمن خدمت، نیازسنجی فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۴

hamid.naderi@iau.ac.ir

۱. گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ro.sepehrnia@iau.ac.ir

۲. گروه مطالعات فرهنگی و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mohammadrezakarimi@iau.ac.ir. ۳. گروه مدیریت رسانه و فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

بر اساس رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، هر فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی باید بر توسعه و ارتقای دانش سازمانی متمرکز باشد. در این راستا، به کارگیری افراد با توانایی یادگیری و مهارت‌های اجتماعی مرتبط با کار تیمی، تحمل ابهام و سازگاری با تغییرات محیطی از عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود (آزاده، ۱۴۰۰). چنین استخدام‌هایی به سازمان‌ها امکان می‌دهند که متقاضیانی را انتخاب کنند که دارای توانایی‌های ارتباطی قوی و انگیزه بالای یادگیری هستند و می‌توانند به رشد سازمانی کمک کنند. همچنین، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی بستر مهمی برای شناسایی دقیق نیازهای آموزشی و ارتقای کیفیت منابع انسانی فراهم می‌کند. مدیریت دانش با ایجاد فرهنگ یادگیری و شایسته‌سالاری، این فرآیند را تقویت کرده و کارکنان را به بیان نیازهای آموزشی تشویق می‌کند. پژوهش‌ها تأکید دارند که فرهنگ سازمانی مناسب موفقیت نیازسنجی آموزشی را تضمین می‌کند، درحالی‌که نبود آن ممکن است به ناکارآمدی و کاهش بهره‌وری منجر شود (فتحی، سیدجوادین و حسنقلی‌پور، ۱۴۰۲).

شاید بتوان گفت که اولین توجه هر سازمان بعد از حفظ بقاء و حیات خود به کارآیی و اثربخشی معطوف می‌شود. تداوم حیات سازمان‌ها به تعامل پویای آن‌ها با محیط بیرون و درون بستگی دارد. در اثر این تعامل تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم بشری دریافت می‌گردند و منجر به تغییرات گسترده‌ای در عملکرد و رفتار سازمان می‌شود. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد. هرچه این زمینه‌ها به هنگام و بهینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان به محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در افزایش دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش به‌سزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح عملکرد و اثربخشی سازمان سهیم شده و قادر باشند تا خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند (دهقانیان، نگین تاجی و دهقانیان، ۱۳۹۹).

با توجه به نکات بیان شده این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد؛ زیرا در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و

حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شوند. به بیان دیگر، اکنون آموزش کارکنان در ردیف اساسی‌ترین وظایف هر سازمان قرار گرفته است و در این راستا، مهم‌ترین وظیفه سازمان آن است که با تدوین مستمر برنامه‌های آموزشی، راه دگرگون شدن و بهبود کار را هموار (Bell et al, 2017).

نظام آموزشی سازمان باید به صورتی باشد که جدیدترین اطلاعات مربوط به دانش فنی کار، مهارت‌ها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند. آموزش ضمن خدمت کارکنان تنها برای تقویت تخصص و توانایی‌های کارمند برای انجام شغلی که در حال حاضر به عهده دارد نیست بلکه این آموزش برای آماده کردن کارمند و تعلیم او به منظور احراز مشاغل بالاتر ضرورت دارد. آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است، کیفیت دوره‌های آموزشی می‌باشد که مرتبط به نظام آموزشی است، زیرا در صورت نقص در این دوره‌ها، منابع به هدر می‌روند و زیان‌های اقتصادی به بار می‌آیند و نظام آموزشی طراحی شده برای سازمان نیز دچار مشکل و ناکارآمدی می‌شود. همچنین از سوی دیگر وجود دوره‌های آموزشی با کیفیت می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقاء دهد. به‌رغم هزینه‌های بالایی که صرف آموزش سازمانی مداوم می‌شود، تنها حدود ۱۰ درصد از شرکت‌های آلمانی، تمهیداتی در خصوص اثربخشی و بهره‌وری به کار می‌برند (Ourangi et al, ۲۰۱۲).

آموزش ضمن خدمت مجموعه فعالیت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی شده به‌منظور اصلاح و بالا بردن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان برای انجام دادن وظایف خاص محوله سازمانی است. آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب‌ترین و در اختیارترین منابع و راهکارهای بهبود و ارتقاء منابع انسانی و دستیابی به دانش و مهارت‌های لازم جهت رشد و ارتقاء است و حال‌آنکه آموزش پر هزینه و گران است و زمانی می‌تواند مقرون به‌صرفه، مؤثر، قابل توجیه و اجرا باشد که براساس نیازسنجی مناسب و علمی و در قالب الگو و چهارچوبی از پیش طراحی و تعیین شده اجرا شود. امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به‌عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقاء و توسعه سازمان نمایان شده است. بدیهی است این فعالیت نیز مانند هر فعالیت سازمانی دیگر مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی است. در این راستا تعیین نیازهای آموزشی به‌عنوان اولین گام در برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت مطرح می‌شود که اگر به‌درستی طرح‌ریزی

و اجرا گردد تمهیدی اساسی و مهم برای اثربخشی کارکرد آموزش‌های ضمن خدمت و طبعاً بهره‌وری شاغلین خواهد بود (پرندین و نجفی، ۱۴۰۱).

با توجه به این چالش‌ها، هنوز مشخص نیست که چگونه می‌توان الگویی برای آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی طراحی کرد که با ارزش‌های فرهنگی کشور همسو باشد. از این رو، سؤال اصلی پژوهش این است که: «الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کدام است؟»

مبانی نظری پژوهش

آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی

در دنیای امروز، منابع مالی و فناوری به‌تنهایی مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها را تشکیل نمی‌دهند؛ بلکه منابع انسانی، به‌ویژه افراد مستعد و شایسته، به‌عنوان مزیت اصلی و رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌روند و می‌توانند کمبودهای سایر منابع را جبران کنند (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2013). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای نه تنها قابلیت‌های فنی معلمان را تقویت می‌کنند، بلکه موجب ایجاد تغییرات مثبت در رفتار حرفه‌ای آنان نیز می‌شوند و تعهد سازمانی و انگیزه شغلی‌شان را تقویت می‌کنند (فریرا و ابادا، ۲۰۱۳).

از سویی آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان و یک فرآیند مداوم و همیشگی است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند (عاشقی، قهرمانی و قورچیان، ۱۳۹۶). آموزش‌های مهارتی جایگاه ویژه‌ای در توسعه اقتصادی پایدار دارند. آموزش‌های مهارتی، انجام فعالیت‌هایی است که می‌تواند فرد را برای احراز شغل، حرفه‌ها و کسب‌وکار آماده کند یا کارایی و توانایی وی را در انجام آن افزایش دهد. این چنین آموزش‌هایی کمک می‌کند تا در راستای فناوری و علوم وابسته، به همراه دانش‌های خاص مربوط به شغل و در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مهارت‌های لازم کسب گردد. آموزش مهارت‌های لازم باید در راستای نیازهای جامعه و بخش‌های مختلف جامعه مانند کشاورزی، صنعت، خدمات و غیره باشد؛ در غیر این صورت، جامعه قدرت جذب آن‌ها را نخواهد داشت

(شریف‌زاده، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی

در حوزه داخلی، مطالعات متعددی به بررسی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی پرداخته‌اند.

حیاتی، فاضل و چپری (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «ارزیابی فرایند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان» انجام داده‌اند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در خصوص مؤلفه‌های نیازسنجی ۶ مقوله اصلی که مربوط به محتوای مباحث دوره‌های نیازسنجی، فرایند اجرای نیازسنجی، مشارکت اعضای سازمان در دوره، زمان‌بندی و اولویت‌بندی نیازهای اساسی سازمان و درنهایت کاربردی بودن مباحث مطرح‌شده در دوره استخراج گردید. زنگویی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «بسترها و الزامات الگوی آموزش ضمن خدمت مبتنی بر موک: رویکرد نوین در آموزش منابع انسانی» انجام داده‌اند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، بسترها و الزامات الگوی آموزش ضمن خدمت مبتنی بر موک در چهار کد منتخب و ۱۲ محور، فرهنگ یادگیری مبتنی بر وب (فناورانه) (سواد رسانه‌ای، تعاملات شبکه‌ای، اخلاق فناورانه)، طراحی آموزشی مبتنی بر موک (مشمول بر نیازسنجی، تعریف رویکردهای آموزشی (دسترسی) موک، محتوا و منابع)، مدیریت مبتنی بر وب فرایند ضمن خدمت (مشمول بر مدیریت سامانه‌های یادگیری، نظارت و ارزیابی، بسترسازی مدیریت دانش)؛ پشتیبانی و به‌روزرآوری (پشتیبانی نرم‌افزاری، پشتیبانی سخت‌افزاری) مورد سازمان‌دهی قرار گرفت. سنگی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «نیازسنجی فرهنگی دانشجویان دانشگاه تهران» انجام داده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که با توجه به فضای دانشگاه و برنامه‌های فرهنگی اجرا شده در آن، بیش از نیمی از دانشجویان اذعان نموده‌اند که تمایلی به حضور در برنامه‌های فرهنگی دانشگاه ندارند. کاجی شهرضا و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش» انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که نیاز کارکنان به برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ابعاد هنجاری، احساس شده، بیان شده، مقایسه‌ای و پیش‌بین توجه لازم است. متوسلی، نوروزی و حسنی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «بررسی نیازسنجی فرهنگی دانشجویان بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی تهران»

انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که «بازدید از مراکز فرهنگی» دارای بالاترین فراوانی انتخاب به‌عنوان ابزاری بهتر برای آشنایی با فرهنگ ایرانی بوده است، بالاترین نیاز در بدو ورد به ایران «آشنایی با دانشگاه و امکانات آن» بوده است.

مطالعات خارجی

در مقیاس بین‌المللی، تحقیقات متعددی به بررسی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی پرداخته‌اند.

رن^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «نقش آموزش در توسعه ابعاد مختلف عملکرد شرکت» به این نتیجه دست یافت که آموزش و توسعه تأثیر مثبتی بر ابعاد مختلف عملکرد شرکت از قبیل توسعه محصول، کیفیت محصول، رشد فروش و سهم بازار دارد. یان و وو^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان «نقش تطابق در آموزش مهارت‌های بین فردی در موفقیت یا شکست کل پروژه» به این نتیجه دست یافتند که نگاه عمیق‌تری باید اتفاق بیفتد. ساردی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان اهمیت آموزش مهارت‌های بین فردی در محل کار، به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های بین فردی نیز باید به‌اندازه کافی به کارکنان آموزش داده شود. مادولی و کورا^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «مناسب بودن روش آموزشی در دوره مدیریت آموزنده، با هدف بررسی اثر آندراگوژی و پداگوژی برای یادگیرندگان مدیریت ارشد در دانشکده راجستان» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که روش آموزشی آندراگوژی مناسب‌ترین روش برای آموزش یادگیرندگان فارغ‌التحصیل مدیریت می‌باشد. نگانگا و کامبوتو^۱ (۲۰۲۴) در تحقیق با عنوان «برنامه‌های توسعه حرفه‌ای پاسخگو به فرهنگ برای مربیان معلم با استفاده از یادگیری مشارکتی مبتنی بر جامعه: درس‌هایی از یک جامعه بومی آمریکا» بر طراحی و اجرای یک برنامه توسعه حرفه‌ای برای مربیان دانشگاهی با رویکرد پاسخگویی فرهنگی تمرکز دارد. پژوهش در یک جامعه بومی آمریکایی اجرا شده و نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت در سازمان‌های فرهنگی تنها زمانی مؤثر است که به سرمایه‌های فرهنگی و دانش بومی احترام گذاشته و آن‌ها را در ساختار آموزشی ادغام کند. رویکرد نویسنده استفاده از یادگیری مشارکتی و مبتنی بر جامعه است؛ به این معنا که مربیان و اعضای جامعه به‌طور مشترک محتوای آموزشی را می‌سازند. نتایج نشان داد که این مدل باعث افزایش همدلی، توانایی تدریس چند فرهنگی و تقویت پیوند دانشگاه با جامعه می‌شود. اهمیت مقاله در این است که نشان می‌دهد توانمندسازی فرهنگی نه تنها بخشی از آموزش ضمن خدمت است بلکه هویت سازمان فرهنگی را

نیز بازتولید می‌کند. شیرینی و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان «نقش آموزش یا توسعه حرفه‌ای مداوم در حفظ اشتغال فعلی: یک بررسی سیستماتیک»، نقش آموزش حرفه‌ای مستمر (CPD) را در حفظ کارکنان در محیط‌های کاری مختلف بررسی می‌کند. داده‌ها از مطالعات متنوعی جمع‌آوری شده‌اند که شامل آموزش‌های ضمن خدمت در بخش‌های فرهنگی، آموزشی و خدمات اجتماعی هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی باعث کاهش نرخ ترک خدمت، افزایش رضایت شغلی و ارتقای وفاداری سازمانی می‌شود. مقاله تأکید دارد که سازمان‌ها باید از نگاه صرفاً هزینه‌ای به آموزش فاصله گرفته و آن را به‌عنوان سرمایه‌گذاری استراتژیک در سرمایه انسانی ببینند. این دیدگاه برای سازمان‌های فرهنگی اهمیت ویژه دارد، زیرا کارکنان آن‌ها علاوه بر مهارت شغلی به انگیزش معنوی و تعلق سازمانی نیازمندند. مرور حاضر چارچوبی از عوامل کلیدی موفقیت (طراحی انعطاف‌پذیر، تناسب محتوا با نیازهای واقعی و ارزیابی مستمر اثربخشی) ارائه می‌دهد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، جنبه کاربردی دارد و به لحاظ نوع گردآوری و تحلیل داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی جای می‌گیرد. در راستای دستیابی به اهداف مطالعه، تحلیل مضمون به‌عنوان راهکار اصلی برای تحلیل و تفسیر داده‌ها به کار گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان نظری و خبرگان تجربی (همکاران سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی) مدنظر بوده است. برای معرفی موضوع به مصاحبه‌شوندگان، ابتدا هدف کلی پژوهش (طراحی الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) به همراه ضرورت‌ها و اهمیت آن شرح داده شد. سپس مصاحبه‌کننده از شرکت‌کنندگان خواست تا دیدگاه‌ها، نظرات و تجربیات خود را درباره جنبه‌های مختلف الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بیان کنند. در برخی موارد، سؤالات تکمیلی پیرامون عوامل مؤثر بر این اثربخشی مطرح شد تا مصاحبه‌شوندگان فرصت بیشتری برای توضیح یا ارائه شواهد داشته باشند. روش تحلیل مضامین در این مقاله، مبتنی بر رویکرد آتراید و استرلینگ انجام شده است. به این معنا که در مصاحبه‌های اولیه با دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و صاحب‌بنظران متخصص (خبرگان نظری) از یکسو و کارکنان این سازمان (خبرگان تجربی) برای نیازسنجی‌های فرهنگی، مبتنی بر اهداف

سازمانی و تقاضای سازمانی، علائق و نیازهای حرفه‌ای و تخصصی، نیازهای تعاملی و مهارتی از طرف دیگر، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و با عنایت به در نظرگیری شاخص‌های آموزش ضمن خدمت در مبانی نظری و مقالات مرتبط داخلی و خارجی، مضامینی پایه از مصاحبه‌ها به دست آمد. فرآیند گردآوری اطلاعات تا مرحله اشباع نظری تداوم یافت؛ به این معنا که پس از چند مصاحبه، اطلاعات تازه‌ای که ابعاد جدیدی از مسئله را نشان دهد، مشاهده نشد. در تمام این گفت و گوها، نکات مهم و مضامین استخراجی، به تفصیل ثبت گردید و پایه‌ای برای انجام تحلیل مضمون فراهم شد. جامعه خبرگان نظری این مطالعه را ۱۰ نفر از اساتید مدیریت دانشگاه با حداقل ده سال سابقه مرتبط و شناخت عمیق نسبت به موضوع الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکیل می‌دادند و در بخش خبرگان تجربی نیز محقق از ۲۰ نفر از همکاران خبره و با سوابق حداقل ده ساله برای شناسایی نیازهای فرهنگی در امر آموزش ضمن خدمت در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی استفاده کرده است. شیوه‌گزینش مشارکت‌کنندگان هدفمند بود؛ به این ترتیب که تنها افرادی انتخاب شدند که احتمال می‌رفت بتوانند داده‌های غنی و سودمندی در زمینه مورد بحث ارائه دهند. جدول ۱ دربرگیرنده حوزه تخصص، میزان تحصیلات و حوزه شغلی خبرگان نظری است.

جدول ۱. فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و حرفه

ردیف	تخصص	مدرک تحصیلی	تعداد
۱	مدیریت فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	۱
۲	مدیریت فرهنگی	کارشناسی ارشد	۱
۳	مدیریت آموزشی	دکتری تخصصی	۱
۴	مدیریت دولتی	دکتری تخصصی	۱
۵	مدیریت فرهنگی	دکتری تخصصی	۱
۶	علوم فرهنگی	دکتری تخصصی	۱
۷	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	۱
۸	مدیریت دولتی	دکتری تخصصی	۱
۹	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	۱
۱۰	مدیریت فرهنگی	دکتری تخصصی	۱
	جمع کل		۱۰

منبع: مطالعات میدانی نویسندگان، ۱۴۰۳

پس از گردآوری مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها ابتدا به صورت نوشتاری آماده و سپس بازبینی شد. در راستای درک عمیق از دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان پیرامون الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، رویکرد استقرایی (حرکت از جزء به کل) در تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. بر این اساس، هر مصاحبه به صورت مجزا و کامل مورد بررسی قرار گرفت و پژوهشگران با تمرکز بر محتوای مصاحبه و مطالعه مکرر آن، مفاهیم معناداری را که برای هر شرکت‌کننده مطرح بود استخراج نمودند. این مفاهیم ابتدا در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شد. در مرحله بعد، با توجه به مشابهت‌ها و هم‌پوشانی مفهومی، مضامینی که بیانگر ابعاد گوناگون موضوع بودند، شناسایی و ثبت گردیدند.

در مرحله سوم، فرایند خوشه‌بندی مقوله‌ها صورت گرفت؛ در این مرحله، تم‌های سازمان دهنده و فراگیر بر اساس هم‌خوانی و تجمیع مفاهیم مشترک شکل گرفتند. بدین ترتیب، مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها و مقایسه مداوم شباهت‌ها، به پژوهشگران کمک کرد تا شبکه‌ای از کدهای استخراج شده را در قالب یک جدول یکپارچه سامان دهند. نتیجه این فرایند، دستیابی به چارچوبی جامع بود که نحوه الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را نشان می‌داد.

به منظور ارتقای روایی و پایایی فرایند کیفی، از دو راهبرد «بازبینی خارجی» و «تکثرگرایی» استفاده شد. در بازبینی خارجی، متون کدگذاری شده به افرادی خارج از تیم اصلی پژوهش سپرده شد تا دیدگاه انتقادی و اصلاحی خود را ارائه دهند. در راهبرد تکثرگرایی نیز، چند پژوهشگر در بررسی و کدگذاری داده‌ها درگیر بودند و از دیدگاه‌های متفاوت در مرحله تحلیل بهره گرفته شد. در جدول ۲، نمونه‌گزیده‌ای از مصاحبه‌های انجام شده و برخی مضامین استخراج شده ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ۱۳ مضمون اصلی شامل (آموزش ارزش‌های ایرانی - اسلامی و هویت ملی، تکنیک‌های آموزش فرهنگی، آموزش قوانین و مقررات در حوزه فرهنگ، استانداردهای ساختاری و شاخص‌گذاری فرهنگی، ارزیابی و بهبود مستمر، آموزش اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری، سلامت روانی و تاب‌آوری، اقتصاد فرهنگ، نوآوری در مدیریت فرهنگی، آموزش مدیریت بحران‌های فرهنگی، آموزش سواد

رسانه‌ای و دیجیتال، آموزش مهارت‌های ارتباطی و مذاکره، آموزش مدیریت تنوع و تکثر فرهنگی) و ۴۰ مضمون فرعی می‌باشد که بر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیر دارد. مضامین بیان شده در جدول ۲ بر اساس مضمون اصلی، مضمون فرعی و مفاهیم آورده شده است. شایان ذکر است که در این جدول‌ها مضامین فراگیر در قالب مضمون اصلی، مضامین سازمان دهنده به عنوان مضمون فرعی و در نهایت مضامین پایه در قالب مفاهیم مورد توجه قرار گرفته شده است؛ تا سیاستگذار و متولی امر آموزش ضمن خدمت در این سازمان در قالب یک الگوی آموزشی و برای تأمین اهداف فرهنگی آموزش مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی و کاملاً منطبق با رویکرد کارکرد محور و بر اساس تحقق اهداف سازمانی و چشم‌اندازی سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی و در عین حال، با توجه به نیازهای فرهنگی کارکنان این مجموعه بتواند برنامه‌های راهبردی مورد نیاز را برای این الگو تدارک و مهیا سازد. این مضامین از متون به دست آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته از مدیران، کارشناسان حوزه آموزش در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و کارکنان این وزارتخانه از طریق کدگذاری باز، انتخابی و محوری به شرح زیر استخراج شده‌اند.

جدول ۲. مضامین و مفاهیم در الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

مفاهیم	مضمون فرعی	مضمون اصلی	ردیف
آشنایی با: - تاریخ و تمدن ایران - فرهنگ و هنر ایرانی - اسطوره‌شناسی و نماد شناسی - رویدادهای فرهنگی	آشنایی با مبانی فرهنگی و هویت ایرانی	آموزش ارزش‌های ایرانی - اسلامی و هویت ملی	۱
درصد کارکنانی که دوره «آشنایی با تاریخ فرهنگ و هنر اسلامی - ایرانی»، «هنر اسلامی» و... را گذرانده‌اند.	آشنایی با مبانی دینی		
گذراندن دوره‌های آشنایی با نماد اسطوره و سمبل‌های ایرانی، آشنایی با رویدادهای فرهنگ ایرانی، آشنایی با هویت ایرانی و...	هویت ملی		

ردیف	مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم
۲	تکنیک‌های آموزش فرهنگی	تکنیک‌های انتقال اطلاعات در حوزه فرهنگ	انواع تکنیک‌های آموزش در عرصه فرهنگ
		آشنایی با متدهای متداول نیازسنجی مخاطبین فرهنگی	مخاطب شناسی و نیازسنجی مخاطب در حوزه فرهنگ
		آشنایی با ارزیابی و پایش دانش فرهنگی	چگونگی ارزیابی و پایش سنجه‌های فرهنگ در بستر جامعه مخاطب
۳	آموزش قوانین و مقررات در حوزه فرهنگ	آشنایی با قوانین و اسناد بالادستی	آشنایی با مهندسی فرهنگی چشم انداز فرهنگی
		ضوابط و دستورالعمل‌های قانونی در حوزه فرهنگ	ضوابط، مقابله با قاچاق محصولات فرهنگی، کپی‌رایت
۴	استانداردسازی و شاخص فرهنگی	استانداردهای آموزشی فرهنگی	تعیین دوره‌های آموزشی اختصاصی دارای ISOهای معتبر و جهانی
		شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرهنگی	توسعه ابزارهای سنجش مبتنی بر مدل SMART، با شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط، زمان‌بندی شده
	استانداردهای کنترل کیفیت محتوا		شناسایی شاخص‌های مرتبط با اهداف سازمانی و اسناد بالادستی
	شاخص‌های مدیریت فرهنگی	شناسایی شاخص‌های نوآوری و پاسخگویی فرهنگی	
	شاخص‌های نظارت و اصلاح	شناسایی شاخص‌های بهبود مستمر عملکرد فرهنگی سازمانی	
۵	ارزیابی و بهبود مستمر	اثربخشی آموزش فرهنگی	آشنایی با نحوه سنجش عملکرد و اثربخشی فرهنگی
		بازخورد و اصلاح فرهنگی	متدهای کنترل فعالیت‌های فرهنگی و چگونگی بازخورد و اصلاح فرهنگی

مفاهیم	مضمون فرعی	مضمون اصلی	ردیف
مهارت‌آموزی در تنظیم گزارش‌های مستند فرهنگی	شفافیت عملکرد فرهنگی	آموزش اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری	۶
توانایی امنیت داده‌های فرهنگی	حفظ حریم خصوصی و ایده‌های فرهنگی		
آشنایی با ویژگی‌های شخصیت هنرمندان و فرهنگیان	رعایت اخلاق حرفه‌ای در حوزه فرهنگ و با هنرمندان		
کاهش غیبت‌های کاری ناشی از فشار روانی کارکنان	مدیریت استرس	سلامت روانی و تاب‌آوری	۷
آشنایی با زیست بوم فرهنگی	فهم فرهنگی		
آشنایی با تکنیک‌های بازاریابی فرهنگی در حوزه محصولات فرهنگی، برندسازی آثار فرهنگی، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای فروش و تحلیل بازارهای هدف	بازاریابی فرهنگی	اقتصاد فرهنگ	۸
آشنایی با متدهای جذب منابع مالی، انگیزاننده و مشوق‌های فرهنگی	جذب سرمایه‌گذاری خصوصی		
تحلیل هزینه - فایده در عرصه پروژه‌های فرهنگی، سنجش تأثیر اقتصادی پروژه‌ها بر جذب گردشگر و ...	ارزیابی اقتصادی پروژه‌های فرهنگی		
آشنایی با استارت‌آپ‌های فرهنگی ثبت شده و ارتقاء آن‌ها، حمایت از کسب‌وکارهای نوپا در حوزه‌هایی مانند بازی‌های رایانه‌ای، طراحی لباس یا هنرهای دیجیتال	توسعه صنایع خلاق فرهنگی و کارآفرینی فرهنگی		
آموزش تکنیک‌های خلاقیت در شکل‌دهی به ایده‌های نوآورانه در عرصه صنایع فرهنگی خلاق	تفکر خلاق در طراحی برنامه‌های فرهنگی	نوآوری در مدیریت فرهنگی	۹
قابلیت تفکر انتقادی در پدیده‌های فرهنگی	تفکر انتقادی		

ردیف	مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم
۱۰	آموزش مدیریت بحران‌های فرهنگی	تکنیک‌های مسئله‌یابی فرهنگی	تعریف مشکل فرهنگی، آشنایی با مراحل پیشگیری از مدیریت بحران فرهنگی، توان‌افزایی در عرصه تشخیص مسئله در حوزه فرهنگ
		تهاجم فرهنگی و جنگ نرم	آشنایی با شیوه تهاجم و نفوذ فرهنگی، مکانیسم‌های افناع، الگوهای پدافند غیرعامل در مواجهه با تهاجم
		تفهیم نقش کنشگری در حین بحران فرهنگی	قابلیت کنشگری هدفمند منطبق با شرح وظایف در عرصه بروز بحران فرهنگی
		قابلیت رصد فرهنگی	آشنایی با تکنیک‌های حمایتی، نظارتی و مراقبه‌ای جامعه، بعد از بحران فرهنگی در کشور
۱۱	آموزش سواد رسانه‌ای و دیجیتال	تولید محتوای دیجیتال فرهنگی	قابلیت تولید اپلیکیشن‌ها/پادکست‌های فرهنگی
		مدیریت بحران‌های رسانه‌ای	توانایی مواجهه با شکایات مرتبط با محتوای نامناسب آشنایی با تکنیک‌های بازخورد مخاطب
		آمادگی کنش‌های پدافند غیرعامل فرهنگی	آشنایی با سیستم‌های نفوذ اطلاعاتی، آشنایی با متدهای تولید امنیت شبکه و نفوذ دیجیتالی
۱۲	آموزش مهارت‌های ارتباطی و مذاکره	مذاکره فرهنگی	قابلیت تنظیم تفاهم‌نامه‌های موفق با نهادهای هنری
		دیپلماسی فرهنگی	افزایش همکاری‌های بین‌المللی
		ارتباطات بین فرهنگی - میان فرهنگی	آشنایی با الگوهای ارتباط میان فرهنگی
		تکنیک‌های ارتباط و تعامل در حوزه فرهنگ	آشنایی با تکنیک‌های اشاعه و تبادل فرهنگی
۱۳	آموزش مدیریت تنوع و تکثر فرهنگی	خرده فرهنگ‌ها	آشنایی با هویت بومی و قومیت‌ها در کشور
		سواد فرهنگی	آشنایی با هویت ملی و جهانی و فرهنگ و هنر ملل
		جهانی شدن و فرهنگ جهانی	معرفی قالب‌های جهانی شدن و جهانی سازی در عرصه فرهنگ

(یافته‌های پژوهش)



«الگوی نهایی آموزش‌های ضمن خدمت در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مبتنی بر یافته‌های تحقیق»

نتیجه‌گیری

پیشرفت علوم و تکنولوژی در چند دهه اخیر با سرعت فزاینده‌ای چهره زندگی و تمدن انسان را به‌طور کلی دگرگون ساخته و در اوضاع اقتصادی-اجتماعی کشورها تحولات عظیمی را به وجود آورده است. در جریان این تغییر و تحولات دستگاه‌ها، مؤسسات، سازمان‌ها و نظام‌های مختلف آموزشی و به‌خصوص نظام آموزش فنی و حرفه‌ای نقش

بسیار مهمی را ایفا کرده است. از آنجاکه نیروی انسانی ماهر یکی از عوامل اصلی و انکارناپذیر در توسعه اقتصادی، اجتماعی هر کشوری است و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای تأمین‌کننده نیروی انسانی ماهر و کارآمد است جوامع صنعتی از همان آغاز انقلاب صنعتی این موضوع را به‌خوبی درک کرده و با برنامه‌های دقیق، آموزش‌های خود را به سویی هدایت کرده‌اند که نیازهای زمان حال و آینده آنان را مرتفع ساخته و زمینه‌های توسعه را فراهم سازد (صالحی عمران و یحیی‌پور، ۱۳۹۵).

تحقیق حاضر باهدف ارائه طراحی الگوی بومی آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی صورت گرفت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های این پژوهش منطبق بر یافته‌های پژوهش حیاتی و همکاران پژوهشی با عنوان «ارزیابی فرآیند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان» است. همچنین این یافته‌ها منطبق بر یافته‌های پژوهش زنگویی و همکاران با عنوان «بسترها و الزامات الگوی آموزش ضمن خدمت مبتنی بر موک: رویکرد نوین در آموزش منابع انسانی» است. یافته‌های پژوهش همچنین با یافته‌های پژوهش سنگی با عنوان «نیازسنجی فرهنگی دانشجویان دانشگاه تهران» همخوان می‌باشد. این یافته‌ها منطبق بر یافته‌های پژوهش کاجی شهرضا و همکاران با عنوان «نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش» است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش متوسلی و همکاران با عنوان «بررسی نیازسنجی فرهنگی دانشجویان بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی تهران» همخوان می‌باشد. همچنین، یافته‌های پژوهش منطبق بر یافته‌های پژوهش رن با عنوان «نقش آموزش در توسعه ابعاد مختلف عملکرد شرکت» می‌باشد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش یان و وو با عنوان «نقش تطابق در آموزش مهارت‌های بین فردی در موفقیت یا شکست کل پروژه» همخوان می‌باشد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش ساردی و همکاران تحت عنوان اهمیت آموزش مهارت‌های بین فردی در محل کار همخوان می‌باشد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش مادول و کورا با عنوان «مناسب بودن روش آموزشی در دوره مدیریت آموزنده، با هدف بررسی اثر آندراگوژی و پداگوژی برای یادگیرندگان مدیریت ارشد در دانشکده راجستان» همخوان می‌باشد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش ویلهم با عنوان «بررسی آموزش مجازی از دیدگاه استادان دانشگاه ایالات لوا» همخوان می‌باشد. الگوی پیشنهادی آموزش‌های ضمن خدمت در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر مبنای نیازسنجی فرهنگی بومی طراحی شده و هدف آن ارتقای شایستگی‌های کارکنان

در ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی متناسب با مأموریت‌های فرهنگی - اجتماعی کشور است. این الگو، بر پایه اسناد بالادستی و اقتضائات جامعه ایرانی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی را در برمی‌گیرد:

۱. پابندی به ارزش‌ها و هویت ایرانی-اسلامی: تقویت آگاهی از مبانی فرهنگی، دینی و ملی به‌منزله زیربنای کار فرهنگی؛

۲. توانمندی در تکنیک‌های آموزش و مدیریت فرهنگی: تسلط بر روش‌های نیازسنجی، پایش دانش فرهنگی و به‌کارگیری استانداردهای آموزشی و شاخص‌های ارزیابی؛

۳. حاکمیت قانون و استانداردسازی: آشنایی با قوانین، دستورالعمل‌ها و معیارهای کنترل کیفیت محتوای فرهنگی؛

۴. اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری: التزام به شفافیت، رعایت حقوق فرهنگی و ارتقای سلامت روانی و تاب‌آوری شغلی؛

۵. اقتصاد فرهنگ و صنایع خلاق: تقویت مهارت‌های بازاریابی فرهنگی، جذب سرمایه‌گذاری و کارآفرینی فرهنگی؛

۶. نوآوری و خلاقیت: پرورش تفکر خلاق و انتقادی برای طراحی برنامه‌های نوین و حل مسائل فرهنگی؛

۷. مدیریت بحران‌ها و تهدیدات نرم: افزایش توانایی رصد فرهنگی، سواد رسانه‌ای، مدیریت بحران‌های رسانه‌ای و آمادگی در برابر تهاجم فرهنگی؛

۸. ارتباطات و دیپلماسی فرهنگی: آموزش مهارت‌های مذاکره، تعامل میان فرهنگی و بهره‌گیری از دیپلماسی فرهنگی؛

۹. مدیریت تکثر و جهانی‌شدن فرهنگ: توانایی درک و مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها، سواد فرهنگی و تعامل سازنده با فرهنگ جهانی.

این الگو با تأکید بر بهبود مستمر و بازخورد آموزشی، امکان انطباق پویا با تحولات فرهنگی و اجتماعی را فراهم می‌کند. بدین ترتیب، آموزش‌های ضمن خدمت نه صرفاً یک فعالیت مقطعی، بلکه فرایندی راهبردی و مادام‌العمر در توانمندسازی کارکنان فرهنگی خواهد بود.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

منابع و مأخذ

آزاده، حمید (۱۴۰۰). ارزیابی تأثیر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش بر یادگیری سازمانی با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی سرمایه‌های انسانی، ارتباطی و ساختاری، فصلنامه بین‌المللی تحقیقات پزشکی، ۱۰(۲)، ۱۶۶-۱۷۵. DOR: 20.1001.1.23222913.2021.10.2.5.1

پرندین، کیومرث و مهدیه نجفی (۱۴۰۱). نگاهی علمی به اهداف و دلایل ضرورت آموزش ضمن خدمت معلمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۴(۱۰)، ۲۳۷-۲۵۵. <https://civilica.com/doc/1496003>

حیاتی، شهین؛ فاضل، هاله و لورا چپری (۱۴۰۳). ارزیابی فرآیند نیازسنجی دوره‌های آموزش کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، بهار، ISC، ۶(۱)، ۳۱۹-۳۳۲.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422428.1257>

دهقانان، مریم؛ نگین تاجی، صدیقه و معصومه دهقانان (۱۳۹۹). بررسی میزان موفقیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت در ارتقاء آموزش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران. هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مشاوره ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1140769>

زنگویی، اسدالله؛ غلام پور سدهی، روح‌اله؛ مؤمنی مهموئی، حسین و مهدی زیرک (۱۴۰۳). بسترها و الزامات الگوی آموزش ضمن خدمت مبتنی بر مکتب: رویکرد نوین در آموزش منابع انسانی. تعالی منابع انسانی، پاییز، ۵(۳)، ۱-۲۱. <https://doi.org/10.30495/EHR.1403.1127950>

سنگی، لیلا (۱۴۰۲). نیازسنجی فرهنگی دانشجویان دانشگاه تهران. مطالعات میان فرهنگی، بهار، C (دانشگاه آزاد)/ISC، ۱۸(۵۴)، ۳۳-۶۰. DOR 20.1001.1.17358663.1402.18.54.2.0

شریف‌زاده، محمد (۱۳۹۵). آموزش‌های مهارتی و اشتغال. مجله رشد آموزش فنی و حرفه‌ای.

صالحی عمران، ابراهیم و امید یحیی‌پور (۱۳۹۵). شاخص‌هایی برای کیفیت آموزش فنی و حرفه‌ای. انتشارات سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور.

عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و نادرقلی قورچیان (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۴۷-۶۱.

DOR: 20.1001.1.20081138.1396.12.3.3.2

فتحی، ناهید؛ سیدجوادین، سیدرضا و طهمورث حسنقلی‌پور (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل چالش‌های جامعه‌شناختی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان (با تأکید بر ابعاد فرهنگی). فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۴(۱)، ۹۳-۱۲۵. <https://doi.org/10.30465/scs.2023.44314.2675>

کاجی شهرضا، زهره؛ حسین پور، داود؛ فتحی، لیلا و بهروز نیک (۱۴۰۲). نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش. اولین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در آموزش و پرورش در هزاره سوم، بوشهر. <https://civilica.com/doc/2023103>

گویا، محمد (۱۳۹۹). شناسایی امکان‌سنجی استقرار نظام آموزش ضمن خدمت مجازی برای کارکنان بانک (مطالعه موردی کارکنان بانک صادرات منطقه شرق تهران). اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت، میناب. <https://civilica.com/doc/1116469>

متوسلی، الهه؛ نوروزی، مهدی و زهراسادات حسنی (۱۴۰۱). بررسی نیازسنجی فرهنگی دانشجویان بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مطالعات میان فرهنگی، تابستان، C (دانشگاه آزاد/ISC)* ۱۷ (۵۱)، ۳۳-۶۲.

DOR: 20.1001.1.17358663.1401.17.51.2.7

Asheghi, H., Ghahremani, M., & Ghorchian, N. (2017). Developing a conceptual model for designing a management training program based on managerial competence: A qualitative study. *Educational Management Innovations*, 12 (3), 47-61. DOR: 20.1001.1.20081138.1396.12.3.3.2 [in Persian]

Azadeh, H. (2017). Evaluating the impact of human resource management on organizational knowledge by considering human, communication and analytical capitals. *International Journal of Medical Research*, 10(2) 166-175. DOR: 20.1001.1.23222913.2021.10.2.5.1 [in Persian]

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2013). *Human Resource Management*. Wiley.

Dehghanian, M., Negin Taji, S., & Dehghanian, M. (2019). Investigating the success rate of in-service virtual training in improving the training of employees of the General Directorate of Education in Tehran. *The 7th National Conference on Modern Studies and Research in the Field of Educational Sciences, Psychology and Counseling in Iran*, Tehran. [in Persian] <https://civilica.com/doc/1140769>

Fathi, N., Seyed Javadin, S R., & Hassangholipour, T. (2013). Identifying and analyzing the sociological challenges of human resource development in knowledge-based organizations (with emphasis on cultural dimensions). *Quarterly Journal of the Institute for Humanities and Cultural Studies*, 14(1), 93-125. <https://doi.org/10.30465/scs.2023.44314.2675> [in Persian]

Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: Where we are and where we should go. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000100006>

Goya, M. (2019). Identifying the feasibility of establishing a virtual in-service training system for bank employees (case study of Saderat Bank employees in the East Tehran region). *First National Conference on Applied Research in Education and Training Processes*, Minab. <https://civilica.com/doc/1116469> [in Persian]

Hayati, S., Fazel, H., & Chapri, L. (2014). Evaluation of the needs assessment process for training courses for employees of the General Directorates of Sports and Youth. *Management and Perspectives on Education*, Spring, ISC, 6(1), 319-332. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422428.1257> [in Persian]

Kaji Shahreza, Z., Hosseinpour, D., Fathi, L., & Nik, B. (2013). Needs assessment of in-service training courses for education and training staff. *First International Conference on New Horizons in Education in the Third Millennium*, Bushehr. <https://civilica.com/doc/2023103> [in Persian]

Motavaseli, E., Norouzi, M., & Hassani, Z S. (2013). A study of cultural needs assessment of international students at Tehran University of Medical Sciences. *Intercultural Studies*, Summer, C (Azad University/ISC), 17(51), 33-62. DOR: 20.1001.1.17358663.1401.17.51.2.7 [in Persian]

Muduli, A., Kaura, V. (2020). Suitability of Instruction Methodology in Informative Management

Course: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2): 259-272.

Nganga, L., Kambutu, J. (2024). Culturally responsive professional development programs for teacher educators using community-based collaborative learning: Lessons learned from a Native American community. *Education Sciences*, 14(7), 787. <https://doi.org/10.3390/educsci14070787>

Ourangi, A., Gheltash, A., Shahamat, N. & Usiliani, Gh. (2012). Investigating the impact of in-service education on the professional practice of Shiraz teachers. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*, 20(1), 95-114.

Parandin, K., & Najafi, M. (2022). A scientific look at the goals and reasons for the necessity of in-service training for teachers. *Quarterly Journal of Management Research in the Islamic World*, 4 (10), 237-255. <https://civilica.com/doc/1496003> [in Persian]

Ren, X. (2023). The study on the impact of team learning on project performance in a shared leadership environment. *Journal of Modern Learning Development*, 8(5), 152-159.

Salehi Omran, E., & Yahyapour, O. (2016). Indicators for the quality of technical and vocational education. *Publications of the National Technical and Vocational Education Organization*. [in Persian]

Sangi, L. (2023). Cultural Needs Assessment of Tehran University Students. *Intercultural Studies*, Spring, C (Azad University/ISC), 18(54), 33-60. DOR: 20.1001.1.17358663.1402.18.54.2.0 [in Persian]

Sardi, A., Sorano, E., Garengo, P., & Ferraris, A. (2021). The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 589-606.

Sharifzadeh, M. (2016). Skill training and employment. *Journal of Technical and Vocational Education Development*. [in Persian]

Shiri, R., Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M. (2023). The role of continuing professional training / professional development on employment retention: A systematic review. (article in *PubMed Central*). <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

Wilhelm, Lance Alan. (2019). Virtual Learning from the Iowa High School Student Perspective. *Doctorate Thesis*, *Lowa State University*.

Yan, J., & Hu, W. (2022). Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: the role of a green HRM system. *International Journal of Manpower*, 43(3), 639-659.

Zangoui, A., Gholampour Sedhi, R., Momeni Mahmoudi, H., & Zirak, M. (2014). Contexts and requirements of the MOOC-based in-service training model: a new approach in human resources training. *Excellence in Human Resources*, Autumn, 5 (3), 1-21. <https://doi.org/10.30495/EHR.1403.1127950> [in Persian]

