

## تدوین مدل ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری

### دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران)

علی رضائی لیمائی<sup>۱</sup>، عبدالرضا سبحانی<sup>۲</sup>، امیرحسین محمد داودی<sup>۳</sup>، علی تقی پور ظهیر<sup>۴</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر باهدف ارائه مدلی برای ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل افراد خبره در حوزه آموزش ضمن خدمت کارکنان و در بخش کمی کلیه کارکنان رسمی و قراردادی غیر عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بود. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی و آلفای کرونباخ انجام شدند. نیکویی برازش ابزار برابر ۰,۹۱، خطای اندازه‌گیری مدل برابر ۰,۰۷۲ و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ کل برابر ۰,۸۱۲ به دست آمد. نتایج به دست آمده به شناسایی ۳ بُعد، ۸ مؤلفه و ۴۲ شاخص منجر شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد مدل تدوین شده جهت سنجش و اندازه‌گیری کمی‌ها و کاستی‌ها در این حوزه و در نهایت ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی مناسب می‌باشد. کلیدواژه‌ها: آموزش ضمن خدمت، تدوین مدل، آموزش اثربخش، دانشگاه آزاد اسلامی، کارکنان

اداری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران.

<sup>۲</sup> گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

<sup>۴</sup> گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

کارکنان کارآمد و شایسته مهم‌ترین منابع هر سازمان در جهت رشد، پیشرفت و پاسخگویی به نیازهای اساسی آن سازمان می‌باشد. از این رو آموزش کارکنان می‌تواند مهارت‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های آن‌ها را برای کارآمدی و بهره‌وری بیشتر ارتقاء دهد. آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی مهم‌ترین و مؤثرترین سرمایه‌گذاری است که هر سازمانی می‌تواند باهدف بهبود خدمات و وظایف خود انجام دهد. آموزش سازمانی تلاش می‌کند در دانش سازمانی تغییری ایجاد کند و به‌طور معمول به دانش سازمانی می‌افزاید و آن را تغییر می‌دهد (آرگوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

کرت و مارچ<sup>۲</sup> برای اولین بار مفهوم آموزش سازمانی را عنوان کردند. آن‌ها معتقد بودند تلاش سازمان‌ها برای پاسخ به تغییرات محیط خارجی آن‌ها باهدف تطابق با اهداف سازمانی با شرایط جدید منجر به یافتن روش‌هایی می‌شود که کمک می‌کند سازمان اثربخشی بیشتری داشته باشد. آموزش سازمانی را ظرفیت پیشرفت از طریق یادگیری و بهره‌وری و تعهد به بهبود مستمر در سازمان (مارکواردت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)؛ و همچنین ظرفیت سازمانی برای نگه‌داری و بهبود عملکرد بر اساس تجارب قبلی و اطلاع از این ظرفیت به عنوان توانایی کسب و تولید از طریق دانش در جهت اشتراک علم و استفاده از دانش در سازمان تعریف کرده‌اند (کروسان<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). آرگریس آموزش سازمانی را به عنوان فرآیند کشف و اصلاح اشتباهات معرفی کرده است (آرگریس و شون<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸).

همچنین آموزش ضمن خدمت، نوعی آموزشی سازمان‌یافته در محیط کار است که باهدف بهبود نظام‌مند و مستمر دانش، مهارت‌ها و افزایش کارایی<sup>۶</sup> کارکنان و افزایش سازگاری آن‌ها با محیط کار و پیشرفت‌های این محیط ارائه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷). از جنبه سازمانی، آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش‌هایی گفته می‌شود که کارکنان پس از استخدام باید دریافت کنند تا بتواند وظایف و مسئولیت‌های محوله را به بهترین شکل انجام دهند (جانجو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). این آموزش‌ها تسهیل‌کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که برای بهبود عملکرد کارکنان مورد نیاز هستند (سانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴).

---

<sup>1</sup> Argote

<sup>2</sup> Kurt & March

<sup>3</sup> Marquardt

<sup>4</sup> Crossan

<sup>5</sup> Argyris & Schon

<sup>6</sup> Junejo

<sup>7</sup> Sung

علیرغم اهمیت کلیدی آموزش ضمن خدمت در توسعه کارکنان و در تحقق اهداف و مأموریت سازمان‌ها (بهات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵؛ صباغیان و اکبری، ۱۳۹۲؛ تشکلی، ۱۳۹۴؛ یغمایی سابق، ۱۳۹۱)، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت تا ایده‌آل فاصله زیادی دارند. نتایج مطالعات پیشین نشان می‌دهند که عدم همخوانی محتوای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با نیاز واقعی کارکنان، همسو نبودن این آموزش‌ها با اهداف و اولویت‌های سازمان و انتظاراتی که سازمان از پرسنل 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؛ خراسانی و موسوی‌نسب، ۱۳۹۲؛ عزتی و دیگران، ۱۳۹۶) 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<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

تطابق نیازهای هر سازمان با توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان نیازمند آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد زیرا این آموزش‌ها علاوه بر اکتساب مستمر و منظم مهارت‌ها و تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای منجر به افزایش کیفیت بازده و خروجی خدمات سازمان می‌شود که به دنبال خود رضایت دریافت‌کنندگان خدمات را به دنبال دارد (پانتوواکیس و بورانتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

فتحی و اجارگاه آموزش ضمن خدمت را به عنوان آموزشی تعریف می‌کند که:

(۱) پس از استخدام فرد در سازمان یا موسسه آغاز می‌شود؛

(۲) به صورت مستمر و منظم ارائه می‌شود؛

(۳) با سه هدف توسعه دانش، ایجاد یا تغییر نگرش‌ها، و بهبود مهارت‌ها؛

(۴) هدف آن آماده‌سازی افراد برای انجام بهینه وظایف، هماهنگی نیازهای افراد با نیازهای سازمان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵).

مطالعات نشان می‌دهند آموزش ضمن خدمت تاثیر معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان دارد و فراگیران واکنش مطلوبی به آموزش ضمن خدمت نشان می‌دهند و سطح یادگیری آن‌ها افزایش یافته است (شجاع و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین افزایش رضایت کارکنان از آموزش ضمن خدمت میزان توانایی، درک و شناخت شغل، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار، سازگاری و بهره‌وری آن‌ها را بالاتر می‌برد (عزیزپور و صالحی عمران، ۲۰۱۹). آموزش ضمن خدمت استرس شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد (بدل‌زاده و میرشاه جعفری، ۲۰۱۸) و نیز بهره‌وری را افزایش می‌دهد (مقدس و نوری،

1. Bhat

2. Jaworski

3. Pantouvakis, Bouranta

۲۰۱۹؛ لی و کانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). پژوهشی دیگر نشان داده است آموزش‌های فرهنگی ضمن خدمت بر نوآوری تولیدی، فرآیندی، و اداری اثر مثبت می‌گذارد (کوسی، هاشمی، و رحمانزاده گروی، ۲۰۱۹). الحسینی، حقیقی و مجاهد (۲۰۱۹) نشان دادند آموزش ضمن خدمت بر عملکرد مدیریتی مدیران تاثیر مثبت و موثری دارد. آموزش ضمن خدمت سطح تعهد سازمانی را ارتقاء می‌دهد (بارتلت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ هانایشا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ دياز و سیلوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)؛ انگیزه یادگیری و استفاده از آموخته‌ها در کار را افزایش می‌دهد (کونتوقیورز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲)؛ میزان خلاقیت کارکنان را افزایش داده و کیفیت کار کارکنان را بالاتر می‌برد (علی‌پور، ۲۰۰۹)؛ سطح رضایت شغلی را بهبود می‌بخشد (اشمیت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ ژنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ چپکسگی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)؛ و عملکرد کلی سازمان را ارتقاء می‌دهد (سمول<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸؛ ویک و اوبیک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷؛ انگتو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). پژوهش‌های چندی نیز به عدم اثربخش بودن آموزش ضمن خدمت اشاره کرده‌اند مثلاً در پژوهشی دوره آموزشی ضمن خدمت اخلاق حرفه‌ای اثربخش نبوده که شاید ناشی از نحوه اجرای آموزش‌ها بوده است (گنجی نیا، حیدری، شغلی، و مهاجری، ۱۳۹۷). در پژوهش دیگری عوامل موثر بر انتقال یادگیری دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاری به محیط کار را مطالعه کردند و نقش عوامل فردی، سازمانی و آموزشی را موثر تشخیص دادند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵).

نوه ابراهیم و مجیدی (۱۳۹۳) پژوهشی باهدف ارزشیابی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت کارکنان پلیس در ارتقای عملکرد شغلی آنان انجام دادند و نشان دادند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان در ارتقای عملکرد حرفه‌ای و بهبود رفتار شغلی آنان تاثیر مثبتی داشته است. همچنین پژوهشی باهدف ارزیابی اثربخشی دوره آموزش ضمن خدمت پرستاران با موضوع «آموزش به بیمار» با استفاده از مدل کرک پاتریک انجام شد که نشان دادند دوره آموزشی مطلوب و اثربخش ارزیابی شده و مدل پاتریک برای ارزشیابی میزان اثربخشی آموزش ضمن خدمت به خوبی عمل کرده است (حجتی و همکاران، ۱۳۹۲). متانی و رمضان (۱۳۸۷) اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت را بر

---

<sup>1</sup> Lee & Kang  
<sup>2</sup> Bartlett  
<sup>3</sup> Hanaysha  
<sup>4</sup> Dias & Silva  
<sup>5</sup> Kontoghiorghes  
<sup>6</sup> Schmidt  
<sup>7</sup> Zheng  
<sup>8</sup> Chepkosgey  
<sup>9</sup> Samwel  
<sup>10</sup> Nweake & Obiekwe  
<sup>11</sup> Engetou

عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری بررسی کردند و نتایج پژوهش آنان نشان داد که دوره‌های آموزش ضمن خدمت تاثیر مثبتی بر میزان بهره‌وری، ثبات شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف داشته است. نصری، کرم‌پور و پیروزنیا (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی راه‌های کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه شهید بهشتی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد مهم‌ترین عامل موثر در کیفیت بخشی به دوره‌های ضمن خدمت مربوط به مدرسان دوره و کم اهمیت‌ترین عامل مربوط به استفاده از آموزش از راه دور و مجازی اختصاص یافت. شاخص‌های نیازسنجی آموزشی، رویکردهای یاددهی-یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی رفاهی، هدف‌گذاری و تعیین محتوای مناسب، و ارزشیابی از دوره‌ها به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های موثر در کیفیت بخشی به آموزش ضمن خدمت در دانشگاه شهید بهشتی ارزیابی شدند.

### مبانی نظری پژوهش

مدل‌های بسیاری در زمینه آموزش ضمن خدمت وجود دارند. مدل ایزو ۱۰۰۱۵ که توسط نورمن و شانن<sup>۱</sup> ارائه شده شامل فرآیندی چهار مرحله‌ای شامل الف) تعیین نیازهای آموزشی ب) طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی ج) اجرای آموزش و د) ارزشیابی نتایج آموزش می‌باشد (خراسانی و دنیوی، ۱۳۹۵). مدل انستیتوی توسعه آموزشی<sup>۲</sup> سه مرحله تعریف، اجرا، و ارزشیابی دارد که هر مرحله شامل سه فعالیت است. این مدل کاربرد وسیعی در طرح، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی دارد. در مرحله تعریف ابتدا به تبیین اهداف پرداخته شود سپس ترتیب و اولویت آن‌ها مشخص می‌شود و در آخر مخاطبان یعنی کسانی که از برنامه سود خواهند برد شناسایی می‌شوند. در مرحله اجرا ابتدا هدف‌های آموزشی مشخص می‌شوند، سپس روش‌ها تعیین می‌شوند که شامل روش‌های یادگیری، روش‌های تدریس و تعیین رسانه‌هاست و در انتها برنامه آموزشی تولید می‌شود. در مرحله ارزشیابی نیز پیش از اجرای آزمایش ابتدا اطلاعات جمع‌آوری شده و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند و نتایج ارزشیابی در بخش هدف‌ها، روش‌های تدریس و یادگیری مورد توجه قرار می‌گیرد (قدوسیان، ۱۳۹۱). رزمی، نعمتی و زمانی مقدم (۱۳۹۶) نیز یک نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ طراحی کردند که در نهایت منجر به ارائه یک الگوی اثربخش نهایی و ساز و کارهای اجرایی آن شد.

<sup>۱</sup> Norman & Shanen

<sup>۲</sup> Instructional Development Institute Model

مدل آموزش ضمن خدمت به عنوان مشاوره<sup>۱</sup> که مهم‌ترین حامیان آن ساندرز و هولدوی<sup>۲</sup> هستند در چند دهه اخیر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. ایده اصلی الگوی ذریبط عبارت است از اینکه مشاوران در سازمان می‌توانند به بهبود عملکرد کارکنان و پاسخگویی بیشتر سازمان منجر شوند و علاوه بر ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نحوه اجرای فعالیتها، رضایت شغلی و رشد حرفه‌ای کارکنان را افزایش دهند. اگرچه الگوی مشاوره‌ای، دیدگاه و چشم‌انداز مفیدی را در خصوص آموزش کارکنان فراهم می‌سازد، عملاً هیچ‌گونه روش و شیوه منحصر به فردی را برای سازماندهی و ارائه آموزش ضمن خدمت تجویز نمی‌کند از این‌رو مجموعه تلاشهای انجام شده در این زمینه را فقط می‌توان به قصد ارتقای سطح بینش مدیران سازمانها برای برطرف کردن مسایل و مشکلات شغلی تلقی نمود (سرداری، ۱۳۹۵). مدل الگوی اثربخشی افزوده که از آن تحت عنوان الگوی استاندارد - محور آموزش ضمن خدمت نیز نام برده می‌شود، به دنبال افزایش اثربخشی سازمانی از طریق آموزش نیروی انسانی است و در این راستا، از مجموعه‌ای از استانداردها و معیارهای معینی استفاده از جمله کمیته‌های مشورتی متخصصان و صاحب‌نظران و تعریف استانداردها بر اساس توافق، اجرای مطالعات دقیق کارسنجی و میدانی برای دستیابی به استانداردها و همچنین مطالعات تطبیقی و مقایسه با سازمان‌ها و نهادهای موفق بهره می‌گیرد. پس از تعیین استانداردهای اثربخشی و تعریف ملاک‌های آن، نسبت به شناسایی مهارت‌های ضروری در کارکنان برای تحقق اثربخشی و منابع موردنیاز اقدام می‌شود و ضمن ارزیابی از وضع موجود کارکنان از لحاظ دارا بودن مهارت‌های ذریبط، برنامه آموزشی مورد نیاز طراحی و اجرا می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵). وجود مدل‌های روزافزون در این زمینه حاکی از اهمیت بسیار و اثربخش بودن آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد.

با توجه به اهمیت آموزش اثربخش ضمن خدمت در ایجاد فرصت‌های آموزش و یادگیری برای کارکنان و در نتیجه افزایش توانایی‌ها و دانش آن‌ها که منجر به بهره‌وری بیشتر و تداوم و بقای سازمان می‌شود ضرورت توجه و پرداختن به این مسئله بیش از پیش نمایان می‌گردد. بهبود و ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه‌ها باهدف بهبود ارائه خدمات و رفع نقاط ضعف آن‌ها می‌تواند افزایش رضایت دریافت‌کنندگان خدمات که دانشجویان می‌باشند را در پی داشته باشد و علاوه بر آن کارایی کارکنان را افزایش دهد، میزان سازگاری آنان با محیط و میزان کیفیت خدمات را بالاتر ببرد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵). لذا هدف پژوهش حاضر تدوین مدلی جهت ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

<sup>1</sup> In Service Education as Consulting

<sup>2</sup> Sanders & Holdway

## روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، زیرا مدل تدوین شده در جهت ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه‌ها قابل کاربرد است. از نظر رویکرد آمیخته اکتشافی می‌باشد زیرا روش‌های کیفی و کمی با هم ترکیب شده‌اند.

### بخش کیفی

در بخش کیفی با استفاده از روش اکتشافی متوالی و طی فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌ها تحلیل شده‌اند. جامعه آماری شامل افراد خبره در حوزه آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌باشند. برای انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند (به روش گلوله برفی) استفاده شده است. نمونه‌گیری تا زمان اشباع نظری ادامه یافت و حجم نمونه در این بخش تعداد ۱۰ نفر بود. ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود.

### بخش کمی

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی غیر عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بود که حداقل ۳ سال سابقه کاری و ۶ ماه سابقه کار با مدیر تحت امر خود داشته‌اند. تعداد اعضای جامعه ۴۶۳۲ نفر بود.

روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای برحسب واحد دانشگاهی بود. برای این منظور از بین ۲۶ واحد دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران تعداد ۳۵۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران مشخص شدند. جدول ۱ تعداد جامعه و نمونه پژوهش در بخش کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جامعه و نمونه پژوهش در بخش کمی

گروه	جامعه	نمونه	درصد
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

۷۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹

در بخش کمی آزمون‌های بررسی نرمال بودن داده‌ها، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی، و پایایی انجام شدند. تحلیل‌های آماری این بخش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS (V24)، SmartPLS (V3) و Lisrel (V8) انجام شد.

ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی پرسشنامه‌ای ۴۲ سوالی بود که از بخش کیفی پژوهش به دست آمده است. این پرسشنامه دارای سه بعد ساختاری، محیطی و رفتاری می‌باشد که بعد ساختاری دارای سه مؤلفه فرآیندها، تجهیزات فنی و فناوری، و قوانین و مقررات، بعد رفتاری دارای سه مؤلفه تغییر نگرش و تفکر، دانش و مهارت حرفه‌ای، و حمایت و سرپرستی، و بعد محیطی دارای دو مؤلفه جو سازمانی و سازمان یادگیرنده، و ارتباطات میان فردی می‌باشد. بر مبنای مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف با نمره ۱، مخالف با نمره ۲، متوسط با نمره ۳، موافق با نمره ۴ و کاملاً موافق با نمره ۵) است.

### یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش آمیخته اکتشافی انجام شد. رویکرد آمیخته از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است که در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل دو بخش کیفی و کمی پرداخته می‌شود.

تحلیل داده‌های کیفی

روایی مصاحبه

برای تعیین روایی<sup>۱</sup> مصاحبه از روش مثلث سازی<sup>۲</sup> (ترکیب روش‌ها) استفاده شد. به این صورت که سوال‌های مطرح شده در مصاحبه از طریق در میان گذاشتن با دو فرد خبره در حوزه آموزش کارکنان و همچنین مطالعه تئوری‌ها، منابع اطلاعاتی و مستندات موجود مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت.

پایایی مصاحبه

برای تعیین پایایی<sup>۳</sup> مصاحبه از ضریب کاپای کوهن<sup>۴</sup> (K) معروف به «کاپا» استفاده شد. ضریب کاپا یک معیار آماری توافق درون ارزیاب برای موارد کیفیتی است و در واقع، میزان توافق دو ارزیاب (خبره) را روی یک صفت دو حالتی نشان می‌دهد. مقادیر بین ۰/۴ تا ۰/۶ توافق متوسط، مقادیر ۰/۶

<sup>1</sup> Validity

<sup>2</sup> Triangulation

<sup>3</sup> Reliability

<sup>4</sup> Cohen's Kappa Coefficient



تدوین مدل ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) □ ۷۵

تا ۰/۸ توافق قابل ملاحظه و مقادیر بیش از ۰/۸ توافق عالی بین دو ارزیاب را نشان می‌دهد. برای مشخص نمودن میزان توافق، سوال‌های مصاحبه در اختیار دو نفر از افراد خبره گذاشته شد و از آن‌ها درخواست شد تا نظر خود را پیرامون محتوای سوالات با دو گزینه «مخالف» و «موافق» اعلام نمایند. ضریب توافق حاصل برابر با ۰,۶۷۷ و در سطح ۰,۰۵ معنی‌دار بود، در نتیجه سوالات مصاحبه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

شرکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۰ نفر از خبرگان مسلط به مبحث آموزش ضمن خدمت بودند که ۴ نفر آن‌ها زن و ۶ نفر مرد بودند. ۴ نفر از شرکت‌کنندگان دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۶ نفر دکتری بودند. ابعاد و مولفه‌های آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری در دانشگاه آزاد اسلامی از نظر خبرگان با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پرسیده شد و برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز و کدگذاری محوری استفاده شد. نتایج کدگذاری باز و محوری در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج کد گذاری باز و محوری

فرآوانی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مقوله
۵		اجرای طرح نیازسنجی آموزشی کارکنان	نیازهای آموزشی کارکنان باید شناسایی شود.
			نیازهای آموزشی فوری و غیرفوری کارکنان پرسیده و از هم تفکیک شود.
۵		تناسب برنامه‌های آموزشی با نیازهای سازمان و کارکنان	برنامه‌ریزی آموزشی باید همراه با نگاه راهبردی باشد.
			تاکید دوره‌های آموزشی باید در رابطه با شغل کارکنان باشد.
۷	بعد ساختاری	برنامه‌ریزی معطوف به اهداف سازمان	اولویت با پر کردن خلاء است و اولویت دیگر که در عرض این است، دستیابی به هدف است.
			اصل برنامه آموزشی به محتوا و هدف آموزش بستگی دارد.
			محتواها بر اساس آسیب شناسی‌ها انجام شود، به روز باشد، عملیاتی شده باشد.
			باید از اساتیدی که به صورت نظری و کاربردی مهارت دارند برای تدوین محتوای برنامه درسی دوره‌های آموزشی بهره برد.
۶		طراحی و انتخاب محتوای آموزشی به‌روز و کاربردی	کلیه سرفصل‌های دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان باید بازنگری و سپس انتخاب شوند.
			هر کارمندی با توجه به شغلش باید یکسری مهارت‌ها را بداند و با توجه به سیاست کاری که دانشگاه دارد و در حال تغییر و تحول است، چنین دوره‌های آموزشی ضروری است، مخصوصاً برای کارمندی که جدید استخدام شده اند، چون دانشگاه آزاد برای جذب نیرو، گزینش و آزمون ندارد، پس این به روز بودن کلاس‌ها واجب است.
۷		ارزشیابی از اثربخشی دوره‌های	ارزشیابی از دوره آموزشی را انجام می‌دهیم.

۷۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹

فرآوانی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مقوله
		برگزار شده	آموزش های داده شده، پیگیری شوند. اثربخشی دوره ها را باید با ابزارهای موثر سنجید.
۵		در اختیار داشتن فضای آموزشی مناسب	سالن کنفرانس، فضای مناسب و نیروی انسانی ابتدایی ترین چیزهایی هستند که باید برای آموزش ضمن خدمت کارکنان داشته باشیم. فضای آموزشی حس امنیت برای فراگیر ایجاد کند. امکانات رفاهی همچون کافی شاپ، رستوران و... باید در محیط آموزشی مهیا باشد.
۴		تجهیزات کتابخانه ای و کارگاهی	وجود تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی (صندلی، میز، وایت برد نور صدا، تجهیزات سمعی و بصری) در دوره آموزشی الزامی است. وجود کتابخانه از نوع سنتی و الکترونیکی ضروری است.
۵		مهیا بودن زیرساخت های رایانه ای	نبود زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری کامپیوتر از ضعف های اساس دوره آموزشی است.
۷		ایجاد آموزش همراه با فناوری های نوین و پیشرفته	استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات عوامل تکنولوژیکی از عوامل موثر بر ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان است برای حل مشکلات حضور در دوره های آموزشی، باید از آموزشهای مجازی کمک گرفت
۵		نهادینه کردن فرهنگ آموزش مجازی در سازمان و کارکنان	باید در کلاسها و آموزشهای الکترونیکی فضای پرسش و پاسخ اتفاق بیفتد همانند کلاسهای حضوری، نه اینکه کارکنان فقط گوش کننده و غیرفعال در کلاس درس باشند فرهنگ آموزش مجازی در کارکنان ایجاد نشده است.
۵		حمایت مالی برای برگزاری دوره های آموزشی	در وضعیت موجود، کمبود منابع مالی از آسیبها و نارساییهایی است که آموزش ضمن خدمت موجود کارکنان با آن مواجه است و بودجه ای باید در اختیار دفتر توانمندسازی باشد که نیست. 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 ... را دارد که به حمایت مالی فراوانی نیاز دارد. آن چیزی که در آموزش هزینه می شود، هزینه نیست، بلکه سرمایه گذاری است. مطابق بیانیه کنفرانس جهانی توسعه منابع انسانی در کانادا ۲۰۱۱ صرفه جویی

فرآوانی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مقوله
			در همه چیز به جز آموزش
۳		ضعف در سیستم مدیریت و رهبری سازمانی	برای بعضی از مدیران هنوز اهمیت دوره های آموزش ضمن خدمت، درونی نشده و این حس را ندارند که این دوره ها دارای فواید زیادی برای فرد و سازمان دارند. هنگامی که افراد در دانشگاه استخدام می شوند و حکم کارگزینی برای آنان صادر می شود، در آن حکم قید شده که این افراد باید در دوره های... شرکت کنند اما برای این کار هیچ برنامه ای مشخص نشده و مدیران نیز به آن بی اهمیت هستند.
			در وضعیت موجود، ساختار سازمانی، یک ساختار مدون و مکانیزه نیست. در بعضی از واحدها پست کارشناس توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد ولی در خیلی از واحدها نیز این پست وجود ندارد. فردی که در این پست قرار گرفته، شغل های دیگری در کنار شغلش دارد یعنی چند وظیفه گوناگون را در واحد دانشگاهی بر عهده دارد. آموزش ضمن خدمت کمترین اهمیت را در واحدهای دانشگاهی داشته است و در اولویت کارها نیست.
۴		اعتقاد مدیریت به آموزش و تعالی منابع انسانی	چیزی که من می خواهم تاکید کنم همان صحبت اول من است، تا وقتی که رئیس واحدی، اعتقادی به آموزش نداشته باشد، آموزش برگزار نمی شود. هم اکنون ما در بحث آموزش ضمن خدمت به مدیرانی نیاز داریم که بتوانند با آموزش کارکنان مسایل و مشکلات دانشگاه را برطرف نمایند.
			تغییرات ساختاری، سیاستی و مدیریتی خیلی زیاد در دانشگاه، آسیب های زیادی به دوره های آموزش ضمن خدمت وارد می کند.
۵		تغییر مدیریت و جابجایی های سریع در رشد آموزش های ضمن خدمت مانع ایجاد می کند	تغییرات سریع مدیران ارشد دانشگاه از معضلاتی است که برای آموزش ضمن خدمت در دانشگاه آزاد اسلامی وجود دارد.
			یکی از مشکلات موجود، جابجایی بیش از حد کارشناسان دفتر توانمندسازی در واحدهای دانشگاهی است. این کارشناسان آموزش دیده اند، روال کار و فرآیند کار را می دانند. به دلیل سیاست گذاریهای 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. دو مشکل اساسی که داریم، یکی نبود پست کارشناس توانمندسازی منابع انسانی در واحدهای دانشگاهی و دیگری جابجایی بیش از حد این کارشناسها در پستهای دیگر.
۴		انعطاف در زمان آموزش	جدا سازی ساعت آموزش از ساعت اداری به ویژه در آموزش های الکترونیکی آموزش ها باید از لحاظ زمانی، استمرار و پیوستگی داشته باشند.
۵	بُعد رفتاری	ایجاد تغییر در رفتار فردی	می خواهیم با آموزش دانش و مهارت های افراد را تغییر بدهیم.

۷۸ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹

فراوانی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مقوله
		کارکنان	اگر آموزش خوب اتفاق بیفتد برد-برد است، هر آموزشی باید فرد را به سمت رشد حرکت دهد.
۵		ایجاد تغییر در رفتار گروهی کارکنان	هر چه آدم ها را باید ارتقاء و رشد بدهیم و فهم و درک آن ها را بالا ببریم همه جا آن شخصیت مفید خودشان را می توانند بروز دهند آموزش در بطن خود باید تغییر ایجاد کند.
۴		افزایش سطح مهارت های کارکنان	در دوره های آموزشی باید بر روی مهارتها کار کرد.
۳		ایجاد تغییر در نگرش، عملکرد و رفتار سازمانی	آموزش ضمن خدمت دقیقاً برای افزایش عملکرد شغلی، تغییر نگرش و رفتار سازمانی است و این را باید در طبقه بندی مشاغل، رتبه بندی و ارتقاء کارکنان لحاظ کنیم.
۳		توجه به یادگیری مشارکتی	مشارکت فراگیران در طول دوره آموزشی و ورود دادن آن ها به بحث ها، به یادگیری بهتر مطالب آموزش داده شده کمک می کند.
۳		بهره گیری از تجارب آموزش روز کشورهای موفق	تجربه سایر سازمان ها را برای مدیران باید توضیح دهیم و در عین حال از تجارب آن ها در عمل نیز استفاده کنیم. ما باید مدیران، کارکنان و حتی اساتیدی تربیت کنیم که با دانشگاه های آینده گرا و آینده نگر، ماموریت گرا و کارآفرین متناسب باشند. ما نمی توانیم دانشگاه کارآفرین داشته باشیم، بدون اینکه استاد و کارمندش کارآفرین باشند.
۳		تدارک دوره های آموزشی بر اساس اعزام کارکنان به سفرهای ماموریتی	سفرهای ماموریتی که برای بازدید از مکان ها، شهرها و کشورهای دیگر انجام می شود، نقش آموزشی گسترده ای برای کارکنان دارد.
۳		توسعه روحیه پژوهشگری و تحقیق	آموزش باید به گونه ای باشد که تفکر عادی کارکنان به تفکر خلاقانه مبدل شود. اعطای بورس و ماموریت های آموزشی از طریق دانشگاه به اساتید پژوهنده، به تقویت روحیه پژوهشگری در آن ها می انجامد.
۵		ایجاد انگیزه و رغبت در کارکنان با به روزرسانی اطلاعات	دوره های آموزش باعث ایجاد انگیزه، همدلی، رغبت بیشتر و نشاط بین کارمندان می شود و باز خورد آن را می توان در کار مشاهده کرد.
۵		با اطلاع بودن مدرس از سازمان و نیازهای آموزشی پرسنل	کسانی می توانند در سازمان آموزش کارکنان را بر عهده بگیرند که از متن سازمان مطلع باشند.
۴		تعامل و ارتباط دوسویه مدرس با فراگیران	بهتر است مدرس دوره، یک روز قبل از دوره، با شرکت کنندگان نشست داشته و با مشکلات آن ها آشنا شود.
۷		استفاده از مدرسان مجرب و متخصص	دوره آموزشی که از نظر تدریس کیفیت نداشته باشد، به طور یقین اثربخشی ندارد.

فراوانی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مقوله
			کسی که برای دوره های آموزشی در سطح دانشگاه بخواهد تدریس کند دو تا فاکتور را باید داشته باشد: تخصص و تجربه.
۴		بهره‌گیری از روش‌های تدریس نوین	اساتید آموزشی باید با روش تدریس خود انگیزه را در فراگیر ایجاد نمایند. توانایی اساتید در به‌کارگیری ابزارهای آموزشی در حین تدریس به فرایند آموزش کمک نموده و زمینه یادگیری ماندگار را در فراگیران فراهم می‌کند.
۵		مهارت مدرس در ارتباط‌گیری با فراگیران	مدرسی که نتواند در تعاملات و تدریس خود با کارکنان ارتباط دوستانه برقرار کند، بی‌انگیزی در کارکنان را فراهم می‌کند. درک روابط بین فرهنگی موجود در فراگیران و شرایط سنی و ویژگی‌های فردی آن‌ها از شروطی هستند که مدرس باید بدانها توجه کند.
۳		توانایی مدرس در پاسخگویی به سوالات فراگیران	مدرس دوره‌های آموزشی باید توانایی این را داشته باشد تا به سوالاتی که برای کارکنان پیش می‌آید، پاسخ دهد.
۳		رتبه‌بندی و ارتقاء کارکنان بر اساس نظام جبران عملکرد	نظام ارتقاء و جبران عملکرد باید با توجه به حرکتی باشد که آموزش در آن ظرفیت سازی شده است.
۳		سامانه پاداش‌دهی مبتنی بر تغییر در عملکرد	تغییر در رفتار نیازمند در نظر گرفتن پاداش است و بخش مهمی از اثربخشی دوره‌های آموزشی برای اساتید دانشگاه آزاد استفاده از مکانیسم‌های تشویقی است تا از این طریق، کارکنان برانگیخته شوند.
۵		حمایت از یادگیری و ارتقای شغلی کارکنان به صورت فردی و گروهی	ایجاد شرایط شغلی مناسب بر عهده سرپرست است و بنا به تناسب وظیفه و حساسیت آن، کارکنان باید به صورت فردی و گروهی تقویت شده و از پاداش‌های شایسته و در خور بهره‌مند شوند.
۳	بُعد محیطی	مستمر و جهت دار بودن دوره‌های آموزشی	آموزش باید یک فرآیند سالم و طبق استاندارد باشد و نظم و ترتیب و همسویی داشته باشد. چرخه آموزشی باید به صورت آموزش‌های بدو استخدام، حین خدمت و بازآموزی ادامه پیدا کند، به دلیل اینکه آموزش‌ها منقطع و مستمر نیست و ما اطلاع دقیقی از پرونده آموزشی افراد نداریم.
۴		افزایش اعتمادبنفس در یادگیرنده	تفکر سازمان باید به گونه‌ای باشد که یادگیری را فرآیندی خلاقانه برای اعضای خود بداند و در واکنش به نیازهای هزاره رشد کرده، سازگاری پیدا کند و دگرگون شود و در این راه، اعتمادبنفس اعضای خود را در یادگیری ارتقا دهد.
۵		ترغیب کارکنان به یادگیری فعال (مادام‌العمر)	جو سازمانی باید به افزایش آگاهی فردی کارکنان با «تعهد به یادگیری مادام‌العمر» شروع شود و سنگ‌بنای معنوی خود را بر این پایه قرار دهد.
۴		ایجاد فضای مناسب برای بیان نمودن افکار و اندیشه‌ها	در دوره آموزشی باید شرایطی فراهم باشد تا فراگیران بتوانند افکار و اندیشه‌هایی که به ذهن‌شان می‌رسد را مطرح ساخته و نتایج مطلوب را در عمل به‌کار بندند.
۴		ترویج فعالیت‌های تیمی	دانشگاه‌ها باید کارهای تیمی بین رشته‌ای را در دانشگاه ترویج داده و از

مقوله	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	فراوانی
مسئولان ذیربط مرتبط با صنعت هم در پروژه‌های مختلف خود استفاده نمایند.			
با توجه به مسئول بودن دانشگاه‌ها در برابر رونق تولید، ماحصل دوره‌های آموزشی به گونه‌ای باشد که به سمت تولید علم و فناوری حرکت کند تا اقتصاد را به سمت اقتصاد دانش‌بنیان سوق دهد.	مستندسازی یافته‌های آموزش ضمن خدمت در جهت ایفای نقش در تولید دانش		۴
ماحصل دوره‌های آموزشی باید ایجاد همبستگی بیشتر کارکنان با سازمان و واحدهای تولیدی و ایجاد رضایت شغلی در آن‌ها به لحاظ ارتقاء علمی که در دوره کسب کردند، باشد.	ایجاد همبستگی کارکنان و سازمان با واحدهای تولیدی		۳
از آثار مفید شرکت در دوره‌های آموزشی، تغییرات فرآیندهای کار، اهداف و فعالیتهای تولیدی خواهد بود.	افزایش میزان کمی و کیفی تولید در امور محوله		۴

همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، در نتیجه تجزیه و تحلیل بخش کیفی که از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری مصاحبه‌ها انجام شد ۳ بعد ساختاری، رفتاری و محیطی از ۴۱ مفهوم و ۷۰ مقوله استخراج شد. پرسشنامه بخش کمی با استفاده از این ابعاد و مولفه‌ها ساخته شد و مورد ارزیابی روانسنجی قرار گرفت.

#### تحلیل داده‌های کمی

تعداد شرکت‌کنندگان بخش کمی پژوهش ۳۵۴ نفر بود که از این تعداد ۱۴۰ نفر یعنی ۳۹٫۵ درصد زن و ۲۱۴ نفر معادل ۶۰٫۵ درصد مرد بودند. ۶٫۵ درصد از این تعداد دارای تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم، ۳۷٫۹ درصد لیسانس، ۴۸٫۶ درصد فوق لیسانس و ۷٫۱ دکترا بودند. ۲٫۵ درصد از شرکت‌کنندگان سابقه کار کمتر از ۵ سال داشتند، ۱۵ درصد ۶ تا ۱۰ سال، و ۸۲٫۵ درصد بیشتر از ۱۱ سال سابقه کار داشتند.

با استفاده از ابعاد و مولفه‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی پژوهش پرسشنامه‌ای ۴۲ سوالی جهت سنجش میزان اثربخشی آموزش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی ساخته شد. در ادامه تحلیل داده‌های بخش کمی به تفصیل آورده شده است.

#### روایی محتوایی

جهت بررسی روایی محتوایی، نسخه‌ای از پرسشنامه جهت بومی سازی و مناسب بودن با شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور ایران، در اختیار چند نفر از خبرگان این حوزه قرار داده شد و پس از ثبت نظرات اصلاحی ایشان و اطمینان از اینکه عبارات مندرج در پرسشنامه، تمامی خصیصه‌های مورد نظر پژوهش را می‌سنجد، روایی محتوایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

نرمال بودن مولفه‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنف<sup>۱</sup>، شاپیروویلیک<sup>۲</sup>، و ضریب کجی و ضریب کشیدگی<sup>۳</sup> بررسی شد و نتایج هر سه آزمون نشان داد توزیع متغیرها نرمال هستند، جدول ۳ نتایج این آزمون‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون‌های کولموگروف اسمیرنف، شاپیرو ویلیک و کجی و کشیدگی

آزمون کجی و کشیدگی		آزمون شاپیرو ویلیک		آزمون کولموگروف اسمیرنف		
کشیدگی	کجی	Sig	SH-W	Sig	K-S	مؤلفه
۰,۱۰۰	۰,۱۴۵	۰,۶۱۹	۰,۹۲۹	۰,۲۱۶	۰,۰۷۰	فرآیندها
۰,۷۲۴	-۰,۹۲۴	۰,۵۹۴	۰,۹۱۴	۰,۳۲۷	۰,۱۲۵	تجهیزات فنی و فناوری
۰,۳۹۶	-۰,۹۰۷	۰,۶۱۷	۰,۹۲۵	۰,۰۹۴	۰,۱۱۱	قوانین و مقررات
۰,۳۴۱	-۱,۵۵۶	۰,۸۵۱	۰,۸۱۵	۰,۴۲۴	۰,۲۰۵	تغییر نگرش و تفکر
۰,۷۳۴	-۱,۹۸۶	۰,۴۷۳	۰,۷۸۶	۰,۴۳۱	۰,۲۰۸	دانش و مهارت حرفه‌ای
۰,۵۰۰	-۱,۵۵۸	۰,۸۵۴	۰,۸۱۶	۰,۳۶۸	۰,۱۹۸	حمایت و سرپرستی
۰,۷۸۴	-۱,۴۵۶	۰,۸۷۲	۰,۸۴۵	۰,۲۷۹	۰,۱۵۹	جو سازمانی و سازمان یادگیرنده
۰,۷۹۹	-۱,۳۱۹	۰,۸۵۵	۰,۸۲۰	۰,۴۴۵	۰,۲۲۷	ارتباطات میان فردی

در مرحله بعد کفایت نمونه‌گیری با استفاده از آزمون کیسر-میر-ولکین<sup>۴</sup> بررسی شد و مقدار آن برابر ۰,۹۲۵ و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت<sup>۵</sup> نیز برابر با ۰,۰۰۱ (کوچکتر از ۰,۰۵) برآورد شدند. آزمون کرویت بارتلت همبستگی بین متغیرها را اندازه می‌گیرد و نشان می‌دهد که متغیرها از همبستگی کافی برای انجام روایی ساختاری برخوردار هستند یا خیر. نتایج این دو آزمون نشان می‌دهد داده‌ها پیش فرض‌های لازم برای انجام تحلیل عاملی برخوردار می‌باشند.

تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۶</sup> با چرخش وریمکس<sup>۷</sup> و تعداد ۱۱ چرخش انجام شد. تعداد ۸ عامل با ارزش ویژه بالاتر از ۱ استخراج شدند. دلیل انتخاب مقادیر ویژه بالاتر از یک اینست که مقادیر ویژه کمتر از یک حاکی از این هستند که نمرات آن عامل دارای پایایی منفی خواهند بود. جدول ۴ بارهای عاملی شاخص‌های هر مؤلفه را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Kolmogorov-Smirnov Test  
<sup>2</sup> Shapiro-Wilk Test  
<sup>3</sup> Skewness and Kurtosis Test  
<sup>4</sup> Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)  
<sup>5</sup> Bartlett's Test  
<sup>6</sup> Exploratory Factor Analysis  
<sup>7</sup> Varimax Rotation

۸۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است بار عاملی تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۰,۴ می‌باشد پس هیچ یک از شاخص‌ها از پرسشنامه حذف نمی‌شوند.

جدول ۴. بارهای عاملی مولفه‌های پرسشنامه

عامل								شاخص
۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
							۰,۸۱۷	۱۰
							۰,۷۹۱	۱۱
							۰,۷۱۷	۹
							۰,۶۹۶	۸
							۰,۶۸۱	۶
							۰,۶۷۳	۱۲
							۰,۶۶۴	۱۵
							۰,۵۹۲	۷
							۰,۴۰۵	۴
							۰,۴۰۵	۵
							۰,۴۰۲	۳
							۰,۴۰۱	۱۴
							۰,۴۰۰	۱
							۰,۴۰۰	۲
							۰,۴۰۰	۹
							۰,۴۰۰	۱۳
						۰,۷۳۹		۱۹
						۰,۷۲۴		۱۷
						۰,۶۸۱		۱۸
					۰,۶۰۱			۲۳
					۰,۷۲۸			۲۰
					۰,۵۸۷			۲۱
					۰,۴۲۲			۲۲
				۰,۷۴۲				۲۶
				۰,۶۴۲				۲۵
				۰,۶۳۳				۲۷
				۰,۶۱۰				۲۴
			۰,۷۰۲					۳۰
			۰,۶۹۸					۳۱
			۰,۶۵۱					۲۸



تدوین مدل ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) □ ۸۳

			۰,۵۶۴				۳۲
			۰,۵۳۲				۲۹
		۰,۷۶۹					۳۴
		۰,۷۴۶					۳۵
		۰,۵۲۷					۳۳
	۰,۷۵۶						۳۶
	۰,۶۲۶						۳۹
	۰,۵۶۱						۳۷
	۰,۵۵۴						۳۸
۰,۶۸۸							۴۲
۰,۵۹۰							۴۰
۰,۴۳۰							۴۱

جهت برآورد برازش مدل با داده‌ها و بررسی روایی ساختاری پرسشنامه از آزمون تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> و تکنیک مدل‌بایی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> استفاده شد که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل<sup>۳</sup> نسخه ۸ انجام شده است. جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

نتیجه برازش	سطح قابل قبول	مقدار شاخص محاسبه شده	نام شاخص
عالی	< ۰/۰۸	۰/۰۷۲	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
عالی	< ۵	۲/۸۳۲	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی ( $X^2 / df$ )
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۱	نیکویی برازش (GFI)
عالی	> ۰/۸۰	۰/۸۶	نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۶	برازش هنجار یافته (NFI)
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۵	برازش هنجار نیافته (NNFI)
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۲	برازش تطبیقی (CFI)
عالی	> ۰/۹۰	۰/۹۲	برازش افزایش (IFI)
عالی	< ۰/۰۵	۰/۰۳۹	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR)

<sup>1</sup> Confirmatory Factor Analysis

<sup>2</sup> Structural Equation Modelling

<sup>3</sup> Lisrel

مقدار مجذور کای<sup>۱</sup> بر درجه آزادی برابر ۲,۸۳۳ می‌باشد که کمتر از سطح قابل قبول یعنی ۵ می‌باشد؛ مقدار نیکویی برازش برابر ۰,۹۱، برازش تطبیقی برابر ۰,۹۲، RSMEA برابر ۰,۰۷۲ و SRMR برابر ۰,۰۳۹ نشان می‌دهد مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است به عبارت دیگر مدل به خوبی با داده‌ها منطبق می‌باشد و بنابراین روایی ساختاری ابزار تایید می‌شود.

#### پایایی پرسشنامه

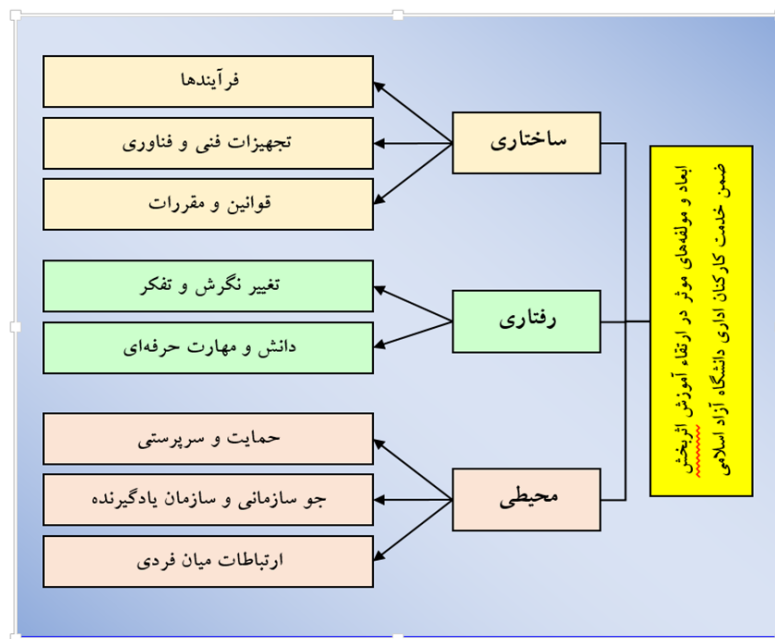
پایایی پرسشنامه از طریق بررسی همسانی درونی که معیاری جهت بررسی پایایی درونی ابزار می‌باشد و با از طریق محاسبه آلفای کرونباخ محاسبه می‌شود با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS، برآورد شد. جدول ۶ ضرایب آلفای کرونباخ را برای مولفه‌ها نشان می‌دهد. آلفای کرونباخ مولفه‌ها بین ۰,۷۲۱ و ۰,۸۱۲ متغیر بود و تمامی مولفه‌ها دارای مقدار ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰,۷ هستند پس ابزار از پایایی کافی برخوردار می‌باشد.

جدول ۶. ضرایب آلفای کرونباخ مولفه‌ها

مولفه‌ها	آلفای کرونباخ
فرآیندها	۰/۷۲۱
تجهیزات فنی و فناوری	۰/۷۴۶
قوانین و مقررات	۰/۸۰۲
تغییر نگرش و تفکر	۰/۷۲۵
دانش و مهارت حرفه‌ای	۰/۷۴۹
حمایت و سرپرستی	۰/۷۳۷
جو سازمانی و سازمان یادگیرنده	۰/۸۰۰
ارتباطات میان فردی	۰/۷۵۵
کلی	۰/۸۱۲

تحلیل‌های انجام شده نشان می‌دهد پرسشنامه این پژوهش از روایی و پایایی خوبی برخوردار می‌باشد. بنابراین، می‌توان ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مذکور را برای ارتقاء آموزش‌های اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی را به صورت مدل ارائه شده در شکل ۱ ارائه داد.

<sup>1</sup> Chi-Square



شکل ۱. مدل ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی

### بحث و نتیجه گیری

کارکنان هر سازمانی مهم‌ترین منابع و سرمایه‌های آن سازمان به شمار می‌آیند، میزان بهره‌وری و کارایی یک سازمان رابطه مستقیمی با سطح دانش، مهارت، گرایش و نگرش کارکنان آن سازمان دارد، از این رو توجه به آموزش و شکوفایی استعدادها در این بخش بسیار حایز اهمیت می‌باشد. یکی از راه‌های موثر و کارآمد آموزش کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت است. آموزش ضمن خدمت را آموزشی تعریف کرده‌اند که پس از استخدام فرد صورت می‌گیرد و باهدف آماده نمودن کارکنان در جهت انجام بهتر وظایف و مسئولیت‌ها به اجرا درمی‌آید (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵).

رویکرد پژوهش از نظر روش‌شناسی آمیخته اکتشافی بود که تلفیقی از دو روش کیفی و کمی می‌باشد. نمونه در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۱۰ نفر افراد خبره در حوزه آموزش ضمن خدمت انتخاب شدند و داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز و محوری انجام شد و سوالات پرسشنامه طراحی شدند. روایی سوالات مصاحبه از طریق روش مثلث‌سازی بررسی شد و پایایی آن از طریق ضریب کاپای کوهن مقدار ۰٫۶۷۷ به دست آمد.

در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی غیر عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال ۹۸-۱۳۹۷ بود که حداقل ۳ سال سابقه کار و ۶ ماه سابقه کار با مدیر تحت امر خود داشته‌اند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۵۴ نفر محاسبه شد. روایی ساختاری پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شد، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد پرسشنامه پژوهش ۸ مؤلفه دارد و نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد میزان نیکویی برازش ۰,۹۱ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰,۰۷۲ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ که شاخصی برای اندازه‌گیری همسانی درونی سوالات با مولفه‌های مربوط به خود می‌باشند اندازه‌گیری شد و بین ۰,۷۲۱ و ۰,۸۱۲ و همچنین آلفای کرونباخ کل برابر ۰,۸۱۲ برآورد شد.

نتایج تحلیل‌های انجام شده در بخش کیفی و کمی منتج به تدوین مدلی برای ارتقاء آموزش اثربخشی کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی شد که دارای سه بعد ساختاری، رفتاری و محیطی شد. بعد ساختاری دارای سه مؤلفه فرآیندها، تجهیزات فنی و فناوری، و قوانین و مقررات؛ بعد رفتاری دو مؤلفه تغییر نگرش و تفکر و دانش و مهارت حرفه‌ای؛ و بعد محیطی شامل سه مؤلفه حمایت و سرپرستی، جو سازمانی و سازمان یادگیرنده، و ارتباطات میان فردی بود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند مدل تدوین‌شده را می‌توان جهت ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی به کار برد.

همسو با یافته‌های پژوهش حاضر، مطالعات انجام شده در حیطه آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان بعد ساختاری (رابرت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ متیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ رشتیانی، ۱۳۹۰؛ عزتی، ۱۳۹۶)؛ بعد رفتاری (سانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ چیوهوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ واعظی و رزاقی، ۱۳۹۷؛ مهدوی، ۱۳۹۳)؛ و بعد محیطی (ونتلند<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵؛ سرداری، ۱۳۹۵؛ دلفان، ۲۰۱۸) را مورد توجه قرار داده‌اند.

در تبیین یافته به‌دست‌آمده باید اذعان داشت که بعد ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات است. برای داشتن آموزش ضمن خدمت اثربخش همانطور که پاتریک نیز در مدل خود اذعان داشته، تنظیم اهداف آموزشی و مشخص کردن محتوا از گام‌های مهم برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی

<sup>1</sup> Robert

<sup>2</sup> Mathis

<sup>3</sup> Sung

<sup>4</sup> Chiou-hui

<sup>5</sup> Wentland

است و سازمان برای تحقق بخشیدن به رسالت اصلی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت خود می‌بایست بعد ساختاری را قوی نموده و فرایند درستی در برنامه‌ریزی داشته باشد (رشتیانی، ۱۳۹۰). با استناد به مطالعات صورت گرفته همچون لیندسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) یک نوع رابطه قوی بین سودمندی آموزشی و انتقال آموزش وجود دارد و می‌توان گفت که در بعد رفتاری، توجه به بالا بردن سطح دانش و مهارت کارکنان از طریق اساتید برجسته عاملی مهم در توفیق دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان است.

تای<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقد است فراگیری که چارچوب آموزشی مثبتی از سرپرستان خود دارند، سطوح بالاتری از خودکارآمدی و انگیزه آموزش را دریافت می‌کنند. چیاپورو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز به این مورد اشاره و اذعان داشته که حمایت از طرف سازمان و از طرف سرپرست، منجر به افزایش خودکارآمدی در زمینه آموزش خواهد شد. بنابراین، اگر سرپرستان پیش از تنظیم برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، جو ویژه و یادگیرنده‌ای را شکل دهند که دارای روابط مثبت بوده و برای کارکنان به عنوان کارآموزان دوره آموزشی از همه جهت مفید باشد، آن‌ها خودکارآمدی و انگیزه آموزشی بالایی را نشان خواهند داد و اثربخشی بیشتری از دوره‌های آموزش ضمن خدمت حاصل خواهد شد.

### پیشنهادات پژوهش

در بررسی تطبیقی یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش در دو بخش کیفی و کمی مشخص شد که اولاً، مطالعات در حوزه ارتقاء آموزش‌های اثربخش ضمن خدمت کارکنان بخش اداری، در داخل کشور بسیار کم انجام شده است و ثانیاً، همین تعداد کم مطالعات انجام شده نیز از جنبه‌های متفاوتی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. لذا در پژوهش حاضر تلاش شد مدل جامعی تدوین گردد تا بتوان از این طریق آموزش اثربخش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی را از جنبه‌های گسترده‌تر و کامل‌تری مورد بررسی قرار داد. درجه تناسب مدل پیشنهاد شده که در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران ارائه شده است، با نظرخواهی از متخصصین تحت مطالعه مورد تأیید قرار گرفته است که مدیران و دست‌اندرکاران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران به‌طور خاص و محققانی که به انجام پژوهش‌های مشابه علاقمند هستند می‌توانند آن را به کار گرفته و با مطالعات بعدی خود، در جهت تقویت و توسعه آن مبادرت نمایند.

---

<sup>1</sup> Lindsay

<sup>2</sup> Tai

<sup>3</sup> Chiaburu

## منابع

- اسمعیل الحسینی، سید محمد؛ حقیقی، مهدی و شهرکی مجاهد، لاله. (۲۰۱۹). بررسی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران مدارس مقطع دبیرستان شهرستان اراک بر عملکرد مدیریتی آن ها.
- ابدل زاده، اعظم و میرشاه جعفری، سید ابراهیم. (۲۰۱۸). بررسی میزان تأثیر دوره های آموزشی ضمن خدمت بر کاهش استرس شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. تحقیقات نظام سلامت، ۴۰۵-۴۰۹.
- تشکلی، مریم. (۱۳۹۴). آموزش ضمن خدمت، تهران: سرای اندیشه.
- حجتی، حمید؛ مهرعلیزاده، یداله؛ فرهادی، حمید؛ آلوستانی، سودابه و اقاملایی، محسن. (۲۰۱۳). ارزیابی اثربخش دوره های آموزش ضمن خدمت پرستاران بر اساس مدل پاتریک: مطالعه موردی. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲(۳)، ۳۵-۴۲.
- خراسانی، ابصلت و دنیوی، فرج. (۱۳۹۵). آموزش و تشریح استاندارد بین المللی ISO10015. تهران: نشر ویرایش.
- خراسانی، ابصلت و موسوی نسب، سیده مهدیه. (۱۳۹۲). طراحی نظام جامع آموزش با تاکید بر استانداردهای بین المللی ISO10015/1999 (مورد کاوی سازمان های ایرانی)، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دلفان آذری، قنبرعلی. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای آموزش منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان. رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- رزمی، امیر مختار؛ نعمتی، محمد علی و زمانی مقدم، افسانه. (۲۰۱۸). طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۳۵)، ۱۹-۴۴.
- رشتیانی، برزو. (۱۳۹۰). آموزش فنی ضرورت، چالش ها و فرصت ها. مقالات سومین همایش ملی مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید رجایی.
- سرداری، پریسا. (۱۳۹۵). آموزش کارکنان. تهران: سپهر.
- شجاع، کلثومه؛ کرمی، مرتضی؛ آهنچیان، محمدرضا و نادى، مجتبی. (۲۰۱۷). ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴.
- صباغیان، زهرا و اکبری، سهیلا. (۱۳۹۲). آموزش جامع سازمانی (بارویکرد آموزش بزرگسالان)، تهران: انتشارات سمت.
- عزتی، میترا. (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت موجود دوره های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی (مورد: سازمان امور مالیاتی کشور). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴، ۱۲، ۱۴۸-۱۲۷.
- عزتی، میترا؛ یوز باشی، علیرضا و شاطری، کریم. (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت موجود دوره های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی (مورد: سازمان امور مالیاتی کشور). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴، ۱۲، ۱۴۸-۱۲۷.

تدوین مدل ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) □ ۸۹

- عزیزپور، پرستو و صالحی عمران، ابراهیم. (۲۰۱۹). بررسی تاثیر رضایت از آموزش ضمن خدمت بر بهره وری سازمان ملی استاندارد ایران.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۵). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت.
- قائد امینی هارونی، سمیه و خراسانی، اباصلت. (۲۰۱۸). بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان (آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری). فصلنامه مهارت آموزی، ۶(۲۳)، ۷۲-۵۵.
- قدوسیان، احمد. (۱۳۹۱). کاربرد تکنولوژی آموزشی در ارتقای سلامت. تهران: بحرالعلوم.
- کاوسی، اسماعیل؛ هاشمی، سید محمود و رحمانزاده گروی، علیرضا. (۲۰۱۹). بررسی تاثیر آموزش های فرهنگی ضمن خدمت بر نوآوری سازمانی در سازمان شیلات ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۶(۱)، ۸۷-۷۴.
- گنجی نیا، حسین؛ حیدری، محمدرضا؛ شغلی، علیرضا و 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. توسعه آموزش در علوم پزشکی زنجان، ۱۱(۳۱)، ۹۷-۱۰۴.
- متانی، مهرداد و حسن زاده، رمضان. (۱۳۸۷). بررسی اثر بخشی دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان (در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری).
- محمدی، مهدی؛ ناصری جهرمی، رضا؛ مختاری، زینب؛ راسخ جهرمی، اطهر؛ عابدی، علیرضا و ناصری جهرمی، راحیل. (۱۳۹۵). ارزشیابی عوامل موثر بر انتقال یادگیری دوره های آموزش ضمن خدمت پرستاری به محیط کار بر اساس مدل انتقالی هالتون.
- مقدس، طاهره و نوری، آزاده. (۲۰۱۹). بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر بهره وری پزشکان شاغل در مراکز بهداشتی درمانی: یک مطالعه نیمه تجربی. مدیریت بهداشت و درمان، ۹، ۱۹-۲۶.
- مهدوی، زهرا؛ فیاض، ایراندخت. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۳۲، ۱۰، ۱۳۷-۱۱۵.
- نصری، صادق؛ کرم پور، عبدالحسین و پیروزنیا، مهرداد. (۱۳۹۵). بررسی راه کارهای کیفیت بخشی به آموزش های ضمن خدمت. فناوری آموزش (فناوری و آموزش)، ۱۰(۴)، ۳۴۷-۳۶۱.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم و مجیدی، داود. (۲۰۱۴). ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۳۹۳(۷)، ۹۵-۱۱۸.
- واعظی، سیدکمال و رزاقی، علی محمد. (۱۳۹۷). بررسی و اولویت بندی مولفه های موثر بر توسعه 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.

- Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009). A study of on the job training effectiveness: Empirical evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63-68.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439-446.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading, MA. Addison Wesley.
- Bhat, Z. 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.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Chepkosgey, C. S., Namusonge, P., Gregory, S., Sakataka, D., Nyaberi, D. N., & Nyagechi, A. (2017). The Effect of On-the-Job-Training Practice on Employee Satisfaction at Kapsara Tea Factory.
- Chiaburu, D.S., Dam, K.V. & Hutchins, H.M. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A Longitudinal Analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 2, 1-8.
- Chiou-hui, C. (2010). Investigating the effects of incorporating collaborative action research into an inservice teacher training program, A Department of English Instruction, National Hsinchu University of Education, Taiwan.
- Crossan, M., Lane, H.W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to intuition. *Academic management review*. 24 (3) , 522-537.
- Dias, A., & Silva, R. (2016). Organizational training and organizational commitment: a literature review and conceptual development. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 3(1), 387-399.
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(298-306), 298-306.
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- Junejo, M. I., Sarwar, S., & Ahmed, R. R. (2018). Impact of in-service training on performance of teachers a case of STEVTA Karachi region. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 2(2), 50-60.
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 114-129.



- Lee, J. H., & Kang, J. M. (2018). A Study on the Effects of Job Education and Training Program on task Efficiency and Job Satisfaction-Focused on job satisfaction of midsize and large businesses in Cheongju. *Journal of Convergence for Information Technology*, 8(2), 171-181.
- Lindsay, D.R., & Chiaburu, D.S. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11, 2, 199-206.
- Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization*, Davis – Black publishing, 19(5),182-184.
- Mathis, L. (2013). *Human Resource Management 15 edition* John Jackson. ISBN-15: 978-1305258327.
- Nwaeke, L. I., & Obiekwe, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 153-159.
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction. *The Learning Organization*.
- Robert, F. (2014). *Group Norms, Their Influence on Training*, In: *Training and Development Handbook*. Mac Grow Hill.
- 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.
- Schmidt, S. W. (2004). The relationship between satisfaction with on-the-job training and overall job satisfaction. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Sung, Sun. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *J Organ Behav*, 35, 3, 393–412.
- Tai, W.T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35, 1, 51–65.
- Wentland, DM. (2014) *Strategic training: Putting Employees*, First, HRD press.
- Zheng, H. (2017). *An analysis of the relationship between effective on the job training and job satisfaction: a study of a language training school in China* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).