

شناسایی و اولویت بندی مولفه های آموزش کارکنان در موسسات آموزش

عالی بر پایه روش تحلیل مضمون

علیرضا رجبی پور میبدی*، علی اباصلتیان، مهدی سبک رو^۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۷/۳ صص ۱۷۱-۲۰۲ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۱۰

چکیده:

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی مولفه های آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی با استفاده از تحلیل مضمون و روش تصمیم گیری چند شاخصه بهترین بدترین بود. این تحقیق با روش شناسی از نوع آمیخته (کیفی- کمی) انجام شد. ابتدا عوامل موثر بر آموزش کارکنان از طریق بررسی ادبیات موضوع و تحلیل محتوای ۷۱ مقاله و رساله مرتبط و مصاحبه نیمه ساختاریافته با سیزده نفر از خبرگان شناسایی شد. پس از غربالگری به تعداد ۱۷۷ عامل مهم تقلیل و در قالب ۲۵ تم فرعی و ۷ تم اصلی (نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، شیوه های ارزشیابی، ارزشیابی آموزشی، بهسازی کارکنان در موسسات آموزش عالی، شرایط حاکم بر موسسات آموزش عالی، تسهیلات آموزشی) طبقه بندی گردید. شاخص ها با استفاده از رویکرد جدید تلفیقی بهترین - بدترین (BWM) رتبه بندی شد. نتایج نشان داد که شاخص های نیازسنجی آموزشی و تسهیلات آموزشی به ترتیب بهترین - بدترین شاخص های آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی بودند. با توجه به نتایج پژوهش امید است مدیران بتوانند با شناخت و اولویت بندی موثرتر مولفه های آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی، سطح دانش و کیفیت رفتار و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند.

کلیدواژه: آموزش کارکنان، نیازسنجی آموزشی، تحلیل مضمون، روش بهترین - بدترین

۱ - استادیار مدیریت، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه یزد

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه یزد

۳ - استادیار مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه یزد

نویسنده مسئول: Rajabipoor@Yazd.ac.ir

مقدمه:

در سال های اخیر تغییرات گسترده ای در حوزه آموزش کارکنان اتفاق افتاده است. آموزش و یادگیری در محیط کار نشان دهنده فرایندهای فردی و فن های سازمانی کاملاً پیچیده ای است (Lohman, 2005). یادگیری در محیط کار به صورت رابطه بین دو فرایند انسانی مهم توصیف شده است: کار کردن و یادگیری (O'Connell, 2001). فعالیت ضرورتاً به بخشی از یادگیری تبدیل شده و برعکس یادگیری هم به نوبه خود به بخشی از کار تبدیل شده است. امروزه با عنایت به شتاب تغییرات و رقابت فزاینده، سازمانها بیش از هر زمان دیگر برای کسب نتایج و حفظ خود تلاش می کنند و طراحی آموزشی مناسب برای این دو هدف (کسب نتایج و حفظ بقاء) بسیار مهم است زیرا این آموزش است که موجب بهبود عملکرد سازمان و تعالی آن می گردد. به عنوان مثال شرکت IBM آمریکا در یک سال دو میلیارد دلار صرف آموزش کرده است (Sahinidis & Bouriss, 2008)، از طرف دیگر آموزش و توسعه کارکنان همواره به عنوان مفهومی موثر در عملکرد کارکنان و در نتیجه سازمان دیده شده است، چراکه یک فرد در سازمان به منظور انجام فعالیت های خویش دایره ای از توانمندی ها و مهارت ها را در اختیار دارد و طبعاً اگر این دایره بسط یابد، نتیجه آن بهبود عملکرد فرد و در نتیجه سازمان خواهد بود. در باب اهمیت آموزش میتوان گفت که آموزش عاملی مؤثر در توسعه سیاست های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است زیرا که زیربنای توسعه سیاسی و اقتصادی، در دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی بنا می شود (Climent & Cabrillana, 2012). هم چنین آموزش موجب سختکوشی، بر عهده گرفتن مسوولیت، نشان دادن ابتکار عمل و خلاقیت می شود (Davis & Hikment, 2008). تحقیقات نشان می دهد که آموزش بر نگرش، عملکرد کارکنان (Cheng et al., 2007)، خلاقیت و نوآوری آنان (Baridi, 2005)، بهره وری تاثیر می گذارد. بنابراین آموزش اثربخش میتواند موجب برتری عملکرد سازمانی و همچنین زمینه ساز رشد کارکنان باشد (Fitzgerald, 1992). آموزش در سازمان ها یک وظیفه اساسی و همیشگی است و موقت یا تمام شدنی نیست (Kennedy, 2015). آموزش یکی از قدرتمندترین سلاح هایی است که ما برای ساختن آینده از آن برخورداریم (Garshasbi & et al, 2019). آموزش کارکنان، فرآیندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمان و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی است (Alipour & et al, 2019). لازم است سازمان ها همواره بر شیوه های کار آمد و اثر بخش آموزش متکی باشند تا بتوانند به کارکنان و مدیران در جهت تقویت و گسترش مهارت هایشان به منظور بهبود، ارائه ایده های تازه و نوآورانه و عرضه خدمات با کیفیت کمک کنند. به علاوه فعالیت های توسعه گرانه و مدیریت کارراهه شغلی جهت آماده سازی کارکنان برای سمت های مدیریتی و رهبری و جذب، انگیزش بخشیدن و حفظ کارکنان مستعد در همه سطوح و در کلیه مشاغل ضروری هستند. اجرای برنامه های

آموزشی کارکنان در سازمان، پایبندی افراد به ارزش های سازمانی را تقویت می نماید (Oral (Robinsno, et al, 2019). آموزش در محیط کار به عنوان یکی از مهم ترین استراتژی های سازمان های معاصر تبدیل شده که در جهت رعایت استانداردهای عملکرد اقتصاد دانش محور حرکت می کنند (Suapa, 2014) و تاثیر قابل توجهی بر کسب مزیت رقابتی سازمان ها دارند. عموماً موفقیت در انجام خدمات در استفاده صحیح و موثر از منابع کمیاب به خصوص منابع انسانی و توجه به آموزش کارکنان در موسسات است (Rienties, et al, 2013).

عدم ارتباط بین آموزش، فعالیت و شغل مد نظر، قرار ندادن عناصر اثربخش طراحی آموزش و یادگیری، تمرکز بر آموزش محیط کار و آموزش ضمن خدمت، فراهم سازی منابع آموزشی و مساله محوری مهمترین مولفه هایی هستند که نیاز به ارائه یک مدل آموزش ویژه کارکنان موسسات آموزش عالی را ایجاب می کند. آموزش در محیط کار نتیجه تغییر پارادایمی است که از جامعه صنعتی به جامعه دانش رخ داده است. از آنجا که در عصر اقتصاد دانش محور، سازمان ها به صورت عمومی و موسسات آموزشی پژوهشی به طرز ویژه ای پویاتر شده اند، دیدگاه های سنتی و علمی خاص نظام تیلور دیگر کارآمد نیستند. بنابراین، مدیران، مسوول همه تصمیم گیری ها، حل مساله ها و ... نیستند. سازمان ها باید کارکنان خود را طوری آماده کنند تا در شرایط عملکردی بالاتری بتوانند به صورت مستقل و خودگردان کار کنند. به کارگیری روز افزون یادگیری و آموزش دور محیط کار و همکارانه در آینده مهم ترین جایگاه را در اقسام مختلف آموزش های سازمانی خواهند داشت (Bersion & mallon, 2009). از آنجا که منابع انسانی، سرمایه استراتژیک سازمان محسوب می شود تجهیز و آماده سازی آن برای مواجهه با تغییرات از اهمیت ویژه ای برخوردار است (Mousavi, 2019).

امروزه مساله آموزش کارکنان در نظام های علمی و کاربردی و آموزش کارکنان که قشر عظیمی از نیروی کار شاغل در سازمان ها هستند جزء مسائل ضروری تشخیص داده شده است که باید برای رفع آن اقدام کرد. سینگر یکی از صاحب نظران مشهور مدیریت منابع انسانی آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله اساسی ارزیابی نیازها، طراحی، انتخاب روش یادگیری و ارزیابی نتایج یادگیری می داند. کریچ آموزش کارکنان را شامل پنج مرحله تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی آموزش، توسعه برنامه، اجرای برنامه و ارزشیابی برنامه معرفی می کند. استون مراحل فرایند آموزش کارکنان را شامل سه مرحله اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می داند. پنی هاگت آموزش کارکنان را هفت مرحله ی اصلی (تعیین نیازهای آموزشی، انتخاب فرصت های یادگیری، طراحی آموزشی، تجهیزات آموزشی، روش های آموزش، ارزیابی یادگیری و ارزشیابی در برنامه) می داند. نیازسنجی آموزش مربوط به تعیین فاصله صلاحیت موجود و صلاحیت مورد انتظار و مستند سازی نیازهای آموزشی می شود. برنامه ریزی آموزش شامل طراحی اقداماتی

است که برای ذکر کمبودهای صلاحیت تعیین شده صورت می گیرد، معیارهای ارزشیابی در همین مرحله صورت می گیرد. اجرای آموزش پشتیبانی از آموزش دهنده و آموزش گیرنده را شامل می شود. فرایند ارزشیابی شامل گردآوری داده ها و تهیه ی گزارش ارزشیابی می باشد (Ahmadi et al, 2015).

دانشگاه به عنوان نهاد ارائه کننده آموزش عالی و تربیت کننده نیروهای متخصص مورد نیاز بخش های مختلف کشور، رسالتی حساس، موثر و جهت بخش را در زمینه توسعه علمی، فرهنگی و اقتصادی کشور دارد. بدین لحاظ و نظر به اینکه کارکنان این نهاد با طیف گسترده ای از جوانان دانشجو سر و کار دارند، ارتقاء کیفی تعاملات متقابل کارکنان دانشگاه و دانشجویان همواره جزء دغدغه های برنامه ریزان نظام های آموزش عالی است (Asiyai, 2015). لذا ارائه یک مدل مناسب پیشنهادی آموزش کارکنان در راستای پیشبرد برنامه های آموزشی و پژوهشی دانشگاه ها ضرورت خود را نمایان می کند. دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی نیز مانند دیگر سازمان ها برنامه های آموزشی متنوعی از جمله دوره های آموزشی مستند سازی فرایندهای سازمان، مفاهیم کیفیت و فرایند گرایی، گزارش نویسی، ارتباطات سازمانی، سلامت اداری و مبارزه با فساد، نظام آراستگی و ... را در سطحی گسترده برای همه کارشناسان طراحی و اجرا می کنند (Baghery, et al, 2012).

نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمان ها قلمداد می شود. و سازمان ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و توانمند هستند (Rienties et al, 2014). با توجه به تحولات سریع در ابعاد گوناگون زندگی اجتماعی، برخلاف گذشته دیگر نمی توان به اندوخته ها و اطلاعات حاصل از نظام آموزش رسمی بسنده کرد و با کمک آن به انتظارات و مسوولیت های فردی و شغلی پاسخ داد. از این رو برای تعادل بین روش های انجام کارها از سویی و دستیابی به یافته ها و اطلاعات جدید از سوی دیگر، بیشتر نهادها آموزش کارکنان را جزء جدایی ناپذیری از فعالیت ها و مسائل خود پذیرفته اند. در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمان باید منابعی را برای آن در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. با توجه به توسعه سریع فناوری ها، افزایش نوآوری ها و دانش در بخش های اقتصادی و اجتماعی، صلاحیت های مورد نیاز افراد در سازمان تغییر می کند. در این مورد جهت بدست آوردن صلاحیت های مورد نیاز در کارکنان، اهمیت آموزش هر روز با گذشت زمان افزایش می یابد. آموزش به تلاش برنامه ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری قابلیت های مرتبط شغلی کارمندان می پردازد. آموزش، تجربه ای است مبنی بر یادگیری، که به منظور ایجاد تغییر نسبتا ماندگار در فرد صورت می گیرد تا وی بتواند خود را برای انجام کار بهبود بخشد. آموزش عبارت است از هر آنچه که انجام

می شود تا به فرد کمک کند تا چیزی یاد بگیرد. آموزش سیستم پیچیده ای تشکیل شده از اجزاء زیادی است که با یکدیگر به منظور تحقق هدف خاص آن که یادگیری است کار می کنند. یکی از راه های تبدیل توانایی های بالقوه کارکنان و به فعل درآوردن آن ها، آموزش است و هدف از آن آماده سازی افراد برای اجرای بهتر مسوولیت هایشان و بهبود توانایی ها و مهارت های آنان است. آموزش های تخصصی که در سازمان های ارائه می شود، با هدف ایجاد تغییر یا اصلاح در حیطه دانش، مهارت و نگرش صورت می گیرد و در نهایت درصدد دستیابی به تغییر رفتار پرسنل خود و بهبود عملکرد کارکنان هستند. آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشند (Gupta & Sahoo, 2017). آموزش باعث می شود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر، فرد در خصوص کار خود احساس بیزاری نکند. بهبود در نحوه انجام وظایف، امکان جایگزین کردن متخصص ها در شرایط اضطراری، امکان استفاده از منابع داخلی، کاهش هزینه ها از این راه و افزایش خودکار آمدی از بعضی دلایل آموزش های سازمانی محسوب می شود (Imran, 2013). تمامی سازمان ها به خصوص سازمان های آموزشی و پژوهشی باید به فراخور فلسفه وجودی و اهداف و ماموریت خود، بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به آموزش و پرورش در ابعاد مختلف اختصاص دهند (Noga Magen, 2019). از همین رو یکپارچگی این آموزش ها با تغییرات حرفه ای و کاری از الزامات آینده محیط کار در سازمان های آموزشی و پژوهشی خواهد بود (Overton, 2016).

با توجه به اهمیت آموزش در ترمیم و با بهسازی منابع انسانی به عنوان مهم ترین عنصر جدایی ناپذیر هر سازمان، مدیریت همواره بایستی حمایت لازم را از امر آموزش به عمل آورد. بسیاری از سازمان ها منابع هنگفتی صرف آموزش کارکنان می کنند چرا که همه ی رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود و اگر مدیران خواهند رفتار کارمندان خود را توجیه پیش بینی یا کنترل کنند باید بدانند که چگونه آن رفتار را یاد گرفته اند (2019, Escamilla-Fajardo) با این حال مدیران و سرپرستان به قدر کافی به آموزش کارکنان اهمیت نمی دهند و در نهایت بازخورد لازم را دریافت نمی کنند.

برینکروهف با این موضوع هم عقیده است که آموزش به تلاش هایی در جهت توسعه دانش، مهارت ها و نگرش، از طریق یک تجربه آموزشی برای انجام وظیفه یا شغل محوله به صورت کارآمد تر مربوط می شود. آموزش به یادگیری و تمرین قابلیت های مورد نیاز برای انجام شغل فعلی مربوط می شود. مورت بر این عقیده است که آموزش در انگیزش و یادسپاری کارمندان نقش مهمی به عهده دارد و به ایجاد حس وفاداری و تعهد کارمندان کمک می کند. آموزش توانایی

های کارکنان را زیادتر می کند و مزیت های رقابتی آن ها را قوی و نیرومند می کند. آموزش مؤثر، ویژگی های شخصی و توانایی های شغلی را بهبود می بخشد. نه تنها کارکنان، مدیریت و سازمان از آموزش کارکنان سود خواهند برد بلکه مشتری ها نیز به علت کیفیت فرآورده ها و خدمات بهره مند خواهند شد.

یادگیری مهارت، سازگاری و انطباق پذیری (Ruiz et al, 2008). پذیرش عامل تغییر و ارزش آفرینی (Johnston, 1996)، چابکی در میان کارکنان سازمان، قابلیت فناورانه آن ها، به روز بودن، آگاهی، آشنا با شرایط غیر تکراری و استثنایی (Okinyi, N P; Kwaba, J G; 2015)، داشتن تیم خودگردان، پاسخگو بودن، سازگار با تغییرات، انطباق پذیری با محیط های جدید (Mardani, M; 2010)، توانایی بهره گیری از فناوری، کسب دانش جدید، یادگیری سریع، آموزش و مشارکت پذیری، هوشمندی و نگرش مثبت (Plonka, 2008)، خود یادگیری و خود سازمانی، حل مساله (Kermani, 2008)، پذیرش ایده های جدید، نوآوری و مسئولیت و تعهد؛ دانش کار تیمی، مذاکره، فن محور بودن، توانمندی (Forsythe, 2005)، توانایی چند وظیفه ای، چند زبانی، توسعه مهارت و توانایی دسترسی به اطلاعات را از مهم ترین مولفه هایی دانست که ضرورت آموزش کارکنان را در سازمان را نشان خواهد داد (Durkin, M; Donnell, A; Crowe, J; 2008).

برنامه ریزان آموزشی در طراحی دوره های آموزشی باید یک سلسله عوامل را در نظر بگیرند از جمله این عوامل می توان اجزا و عناصر برنامه های آموزشی را نام برد. فیلیپس مؤلفه های هر برنامه آموزشی را شامل روش های ارائه شده، محیط یادگیری، محتوای برنامه، هدف های آموزشی، تسهیلات، برنامه زمان بندی شده و آموزش دهنده می داند. ملکی نیز اجزاء و عناصر هر نظام آموزشی کارآمد را شامل مواد درسی، فراگیرنده، مدرس، وسایل آموزشی، فضا و تجهیزات و بودجه و اعتبارات ذکر می کند (Hervie, 2018). در خصوص شیوه های آموزش، شیوه های متعددی برای سازماندهی محتوای برنامه آموزشی و ترغیب کارکنان به یادگیری وجود دارد. این شیوه ها براساس میزان مشارکت یادگیرنده در طی فرایند یادگیری، با یکدیگر تفاوت دارند.

از طرف دیگر جهان در حال تغییر است و روز به روز بر حالت عدم قطعیت و عدم تعیین آن افزوده می شود، بنابراین تمام موسسات آموزش عالی زیر فشارند تا پاسخ مطلوبی در قبال مطالبات اجتماعی ارائه دهند. در عصر جهانی شدن و ورود به عصر دانایی، آموزش عالی به طور فزاینده ای به مرکزی برای توسعه اقتصادی، سیاسی و بستری برای حاکمیت شرایط تجاری، محیط رقابتی و افزایش سطح تقاضا (چه در سطح اجتماعی و چه در سطح دولت و بنگاه) تبدیل شده است و این امر به نوبه خود فرادید ذی نفعان و عاملان را از زاویه مسئله کیفیت در سطح فرایندها، برون دادها و ارزش افزوده آن بازسازی کرده است. در این میان آموزش کارکنان نقش قابل توجهی ایفا می کند. همراستا با تغییر و تحول نهادهای جامعه و به دلیل ضرورت های

تقاضاگرایی و همسازی با انتظارات نوپدید، سرعت تغییرات محافل علمی و دانشگاه ها نیز بیشتر شده است (Okinyi, 2015)، بدین صورت که اغلب کشورهای جهان برای هماهنگ تر کردن نظام های آموزش عالی و برنامه های دانشگاهی با نیازهای توسعه ای و تحولات جهانی، در مطالبه کیفیت و ارتقای مداوم آن هم صدا شده اند. اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش در موسسات آموزش عالی، دستیابی به اهداف توسعه فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و نیز کمک به محققان و مدیران دانشگاه ها در جهت تحقق اهداف سازمان ها با ارائه الگوی جامع جهت ارتقاء بهره وری آموزش منابع انسانی در موسسات آموزش عالی است. با توجه به پیشرفت روزافزون مهارت های فردی و مؤثر بودن انسان در پیشرفت و توسعه سازمان ها، مجهز بودن سازمان ها با افراد بهره وری بالا یک امر اجتناب ناپذیر است. به همین دلیل مطالعه و پژوهش این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است. بنظر می رسد زمان آن فرارسیده که مدیران، مسوولین و کارشناسان به تبیین مدل آموزش کارکنان پرداخته و به ترسیم چهارچوب نظری و عملی آن، تجزیه و تحلیل روش های اثربخش بهره وری و استفاده از تجربیات موفق بین المللی اقدام بپردازند، چرا که آموزش کارکنان راهی مطمئن، تدریجی، مشارکتی و دراز مدت جهت کیفیت بخشی به مجموعه فعالیت ها در انجام هر چه بهتر وظایف آموزشی، پژوهشی و اجرایی در موسسات آموزش عالی است.

پیشینه پژوهش:

در تحقیقی که توسط علی پور و همکاران با عنوان ارائه الگوی ارتقای بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی با روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی با تاکید بر معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران (۶۵۸۵ نفر) تشکیل دادند. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه در سه بعد آموزشی، سیاست گذاری و رفتاری صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که یافته های به دست آمده در بعد آموزشی، سیاست گذاری و رفتاری در بهره وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار هستند و الگویی جدیدی در بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد شده است. (Alipour & et al, 2019).

در تحقیق صبرکش با عنوان آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان ها با روش کیفی انجام شد فرایند، منابع و اقدامات لازم آموزشی در سازمان شناسایی و در یک مدل علمی متناسب برنامه ریزی شد و سعی شده است به فرایند آموزش، از جمله، نیاز سنجی، ارزشیابی و اثر بخشی آموزش کارکنان در سطح سازمان و ضرورت لزوم اجرا و نواقص آن پرداخته شود. در این پژوهش بر الزام آموزش های مختلف از جمله آموزش مدیریت، آموزش بزرگسالان، آموزش های مربوط به

جامعه پذیری و تخصص های شغلی و استمرار آن ها در نظام آموزش کارکنان تاکید شد (Sabrkes, 2014).

عموزاد تحقیق خود را با هدف بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان های ایرانی با روش توصیفی پیمایشی در میان سازمان های ایرانی انجام داد. جامعه آماری این پژوهش کلیه سازمان های ایرانی است که در پنج کسب و کار، خدمات، تولید، بهداشت و دارو، مالی و بیمه و آموزش فعالیت و در دو دسته بزرگ و کوچک - متوسط و دو طبقه خصوصی و دولتی تقسیم شدند. نتایج این تحقیق نشان داد که وضعیت آموزش به تفکیک انواع کسب و کار، اندازه و نوع مالکیت سازمانها متفاوت است. از میان پنج کسب و کار، سازمانهای فعال در بخش مالی و بانکی، در سه شاخص کلیدی عملکرد آموزش؛ میانگین هزینه های مستقیم آموزش برای هر کارمند، سرانه ساعت آموزش هر کارمند، نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان آمار بالاتری داشته اند (Amouzad, 2016).

اندرسن (Anderson, 2001) پژوهشی را تحت عنوان تحلیل کیفی بر دیدگاه های مدیران در مورد آموزش ضمن خدمت آکادمی نیوجرسی و دانشگاه وندربلت انجام داده است. نتایج نشان داد که تجهیزات آموزشی و کیفیت دوره و علاقه ارائه کنندگان برنامه باعث شده که شرکت کنندگان تشویق و اعتماد خود را برای کاربرد مسائل مزبور به شغلشان باز یابند. در این پژوهش تلاش شده است ضمن شناسایی مهم ترین مولفه های آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی، این مولفه ها با تکنیک بهترین - بدترین وزن دهی و اولویت بندی شود. لذا در جهت اهمیت و ضرورت ارتقای بهره وری کارکنان موسسات آموزش عالی پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه مدلی را باتم های اصلی فرعی تشکیل دهنده آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی را می توان ارائه نمود و اولویت بندی این مولفه ها به چه صورت است؟

روش پژوهش:

در این تحقیق که به لحاظ هدف توسعه ای - کاربردی است، روش پژوهش کیفی، مبتنی بر تحلیل مضمون مقالات متعدد علمی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته در موسسات آموزش عالی ایران انجام گرفته است. در قسمت تحلیل مضمون مقالات علمی در مجموع تعداد ۳۴ پایان نامه، ۱۳۱ مقاله فارسی و ۸۶ مقاله لاتین با موضوعات منطبق و یا تشابه موضوعی نسبتا بالا و مناسب برای تحلیل محتوا انتخاب شد. از مجموع این پژوهش ها با توجه به معیارهای مد نظر پژوهشگر، در صدی از این مقالات به علت چکیده یا محتوای کم ارتباط با هدف تحقیق حذف و ۷۱ تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش مناسب تشخیص داده شد. روش نمونه گیری در

قسمت مصاحبه این تحقیق، گلوله برفی است. یعنی از افراد خواسته شد نمونه های آگاه در زمینه ی موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه های بعدی معرفی کنند. انتخاب نمونه ها تا جایی ادامه دارد که کفایت و اشباع داده ها حاصل شده و محقق دریابد نمونه های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذاشت. به طور کلی، تعداد نمونه های مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس (10 ± 15) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود. در این تحقیق جهت مصاحبه ۱۳ متخصص در حوزه آموزش که غالباً از اعضای هیات علمی بوده و تجربه کاری در موسسات آموزش عالی را داشته اند، انتخاب شدند. در این تحقیق از پایایی بازآزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام گرفته، استفاده شده است. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کد گذاری پژوهشگر به کار می رود. برای محاسبه پایایی بازآزمون، نخست از میان مصاحبه های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می شوند. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه ها با هم مقایسه می شوند. در این تحقیق، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن ها دو بار در یک فاصله زمانی دو هفته ای توسط پژوهشگر کد گذاری شده اند.

جدول شماره ۱: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	M1	۲۷	۱۲	۴	۰,۸۸
۲	M2	۲۱	۱۳	۶	۱,۲۳
۳	M3	۳۴	۱۵	۳	۰,۸۸
جمع		۸۲	۳۰	۱۳	۰,۷۳

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی دو هفته ای برابر ۸۲ تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۳۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۳ است. پایایی بازآزمون مصاحبه های انجام گرفته در این تحقیق، برابر ۰/۷۳ است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۰/۶۰ است بنابراین، قابلیت اعتماد کد گذاری ها مورد تایید قرار گرفته است. مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته شامل ۱۴ سوال در زمینه های مختلف آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی بود. چند سوال مصاحبه به صورت نمونه

عبارتند از: به عنوان یک متخصص اگر بخواهید سیستم آموزش کارکنان در دانشگاه را تالیف کنید چه مؤلفه هایی را مد نظر قرار می دهید؟ دانشگاه برای شناخت دقیق نیازهای آموزشی کارکنان چه اقداماتی می تواند انجام دهد؟ در خصوص اجرای اثر بخش و کاربردی بودن آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی و دانشگاه ها، چه شرایط فرا سازمانی، سازمانی و مدیریتی لازم است؟ دولت، وزارت علوم، دانشگاه و کارکنان چه کار خاصی باید انجام دهند؟

در ادامه تحقیق به منظور اولویت بندی معیارها بر پایه تکنیک بهترین - بدترین، پرسشنامه محقق ساخته طراحی گردید، پرسشنامه مربوط از ۷ بخش، و هر بخش از ۳ قسمت تشکیل شد. در قسمت اول هر سوال ابتدا در بین معیارهای موجود بهترین معیار (مطلوب ترین یا مهم ترین معیار) و بدترین معیار (نامطلوب ترین یا کم اهمیت ترین معیار) را مشخص می کنیم. در قسمت دوم بهترین معیاری که انتخاب شد را با سایر معیارها ارزیابی کردیم (از اعدادی از یک تا نه استفاده شد) و در قسمت سوم نیز معیارها را با بدترین معیاری که انتخاب شده است ارزیابی صورت گرفت (از اعدادی از یک تا نه استفاده شد). به عبارت دیگر بهترین و بدترین شاخص به وسیله تصمیم گیرنده (خبرگان تکمیل کننده پرسشنامه) مشخص شده و مقایسه زوجی بین هر یک از این دو شاخص (بهترین و بدترین) و دیگر شاخص ها انجام می شود. روایی پرسشنامه با تایید خبرگان و پایایی با نرخ سازگاری به تایید رسید. سپس یک مساله حداکثر حداقل برای مشخص کردن وزن شاخص های مختلف فرموله و حل می گردد. همچنین در این روش یک فرمول برای محاسبه نرخ ناسازگاری جهت بررسی اعتبار مقایسات در نظر گرفته شد. جهت تحلیل این روش نیز همانند دیگر روش های تصمیم گیری باید ماتریس تصمیم یا پرسشنامه BMW طراحی گردد این پرسشنامه در واقع مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها و دیگر معیارها با بدترین معیار است. منظور از بهترین معیار، آن معیاری است که در سیستم اهمیت بیشتری نسبت به بقیه دارد و بدترین معیار آن معیاری است که اهمیت کمتری نسبت به دیگر معیارها دارد. ارزش گذاری معیارها نسبت به هم در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۲: ارزش گذاری معیارها نسبت به هم در پرسشنامه طراحی شده

ارزش ترجیحی	وضعیت مقایسه I نسبت به J	توضیح
۱	اهمیت برابر	معیار I نسبت به J اهمیت برابر دارند یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	نسبتاً مهم تر	معیار I نسبت به J کمی مهمتر است.
۵	مهم تر	معیار I نسبت به J مهمتر است.

۷	خیلی مهم تر	معیار i دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.
۹	کاملاً مهم	معیار i مطلقاً از معیار j مهمتر است و معیار i قابل مقایسه با j نیست.
۸، ۶، ۴، ۲	حدود ارزش میانی	اهمیت معیار i نسبت به معیار j ، دارای قضاوت بینابینی است.

در مرحله اول مجموعه‌ای از معیارها $\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ در نظر گرفته می‌شوند که باید توسط تصمیم‌گیرنده برای تصمیم‌گیری در مورد بهترین گزینه استفاده شوند. در مرحله دوم تصمیم‌گیرنده باید بهترین و بدترین معیار را به‌طور کلی شناسایی بکند. در گام سوم تصمیم‌گیرنده باید ترجیحات معیارها را با توجه به بهترین معیار تعیین نماید. در گام چهارم تصمیم‌گیرنده باید ترجیحات تمام معیارها نسبت به بدترین معیار را تعیین بکند از یک عدد بین ۱ تا ۹ استفاده بکند. در گام بعد وزن‌های بهینه پیدا می‌شوند.

$$A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$$

$$\text{Min max } \xi_j^L \geq 0, \text{ for all } j. \quad \text{Min } \xi_j^L W \quad \{|W_B - a_{Bj}W_j|, |W_j - a_{jW}W_w|\}$$

$$A_W = (a_{1W}, a_{2W}, \dots, a_{nW})$$

$$|W_B - a_{Bj}W_j| \leq \xi_j^L, \text{ for all } j \quad |W_j - a_{jW}W_w| \leq \xi_j^L, \text{ for all } j$$

$$W_j \geq 0, \text{ for all } j.$$

حل این مساله برنامه‌ریزی خطی منجر به یک راه‌حل منحصر به فرد خواهد شد که وزن‌های بهینه عبارت‌اند در آن (W_1^*, \dots, W_n^*) . ارزش ξ^L نشان‌دهنده پایایی (reliability) نتایج براساس چگونگی سازگاری مقایسه‌ها می‌باشد. مقدار نزدیک به صفر نشان‌دهنده یک نرخ سازگاری بالا و یک پایایی بالا است. هرچه مقادیر نرخ سازگاری به صفر نزدیک تر باشد نتایج سازگاری بیشتری دارند.

جدول ۴. شاخص‌های سازگاری با استفاده از روش بهترین-بدترین

a_{BW}	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
شاخص سازگاری	۰,۰۰	۰,۴۴	۱,۰۰	۱,۶۳	۲,۳۰	۳,۰۰	۳,۷۳	۴,۴۷	۵,۲۳

$$\text{نرخ سازگاری} = \frac{\xi}{\text{سازگاری شاخص}}$$

یافته های پژوهش:

مراحل تجزیه و تحلیل داده ها با روش تحلیل تم به صورت مختصر عبارتند از: آشنایی با داده ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی کدهای گزینشی، شکل گیری تم های فرعی، تعریف و نام گذاری تم های اصلی و تهیه گزارش داده های حاصل از تحلیل تم در این پژوهش، به استخراج ۱۷۷ کد باز منجر شده است، که در ۷ تم اصلی و ۲۵ تم فرعی دسته بندی شده است. این نتایج در جدول شماره دو نشان داده شده است. یافته های تحقیق نشان می دهد مولفه های شناسایی شده آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی عبارتند از: نیازسنجی آموزشی (نیازسنجی فردی و نیازسنجی سازمانی)، بهسازی کارکنان در موسسات آموزش عالی (بهسازی آموزشی پژوهشی، بهسازی فردی سازمانی و بهسازی حرفه ای گری)، ارزشیابی آموزشی (بهره وری، اثربخشی، کارایی، زمان ارزیابی، ارزیابی بیرونی و خود ارزیابی)، شیوه های آموزشی (آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری و الکترونیکی)، اهداف آموزشی (اهداف نگرشی، اهداف دانشی، اهداف مهارتی و اهداف سازمانی)، تسهیلات آموزشی (بودجه و اعتبار، برنامه ریزی و اجرا، مدرسان شایسته، فضا و تجهیزات)، شرایط حاکم بر موسسات آموزش عالی (شرایط مدیریتی، شرایط فرهنگی و شرایط علمی)

جدول شماره ۳: کدهای باز و مفهومی آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی

مضمین پایه	مضمین	مضمین فراگیر
رسالت و ارزش های سازمان، سنجش نیازها و مسائل، ارزشیابی درباره نیازها و هدف های آموزشی، نیازهای هنجاری و مورد انتظار، تکنیک دلفی، آموزش	نیازسنجی	سازمانی
قبل از شروع به کار، تجزیه و تحلیل سازمان و تجزیه و تحلیل شغل		

نیازسنجی	بررسی اهداف شرکت کنندگان، استعلام از خود کارکنان، آزمون وظایف کلیدی، عدم تجویز توسط مافوق، مقایسه عملکرد افراد با سایر کارکنان، نیاز احساس شده و نیازهای بیان شده، تجزیه و تحلیل فردی، دانش موردنیاز برای مشارکت و اطلاعات مرتبط با مشتری
نیازسنجی	
آموزشی	
اهداف	افزایش تعهد کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی، کاهش حوادث و بهبود تولیدات و خدمات، رشد و توسعه سازمان، امتیازدهی به کارکنان، رسیدن به خط مشی سازمان، بهبود و تغییر در فرهنگ سازمانی، تسریع در فرایند انجام کارها، افزایش راندمان کاری، نهادینه کردن فرهنگ آموزش دیدن، فراهم کردن پیشرفت کارکنان در مسیر شغلی، آگاهی کارکنان از مقررات و تحولات محیطی، آموزش در راستای رسیدن به اهداف سازمان و بهبود مسیر جانشین پروری
اهداف	
آموزشی	اشتراک و انتقال دانش، کاربرد دانش، به روز رسانی علمی، خلق مکانیزم‌های ساخت دانش، کسب و تولید دانش
اهداف نگرشی	افزایش انگیزش، آگاهی از حقوق فردی، توانمندی های ذهنی کارکنان، پویایی های مثبت روان‌شناختی، ارضای شخصی و اعتلای درونی، انعطاف پذیری، انگیزش کارکنان، انطباق با محیط، به رسمیت شناختن عاطفه و احساس، رشد احساس خودکارآمدی کارکنان، مسوولیت پذیری عمومی و تغییر در نگرش ها
اهداف مهارتی	ارتباطات بین فردی، حل مسئله، توانمندی در عملکرد، اخلاق و رفتار حرفه ای، وظایف کاری، تحصیل منظم مهارت ها، کسب تجربه های عینی، توانایی در انجام وظایف، ارتقای دائم مهارت ها، استفاده کارآمد کارکنان از اختیارات و مسوولیت ها
حضور	شیوه های ارائه کلاسی، چرخش شغلی، بازدید علمی، شبیه سازی، شیوه گروهی و اجتماعات یادگیری، آموزش ضمن کار و روش سخنرانی، سمینار، کنفرانس، کارگاه
شیوه های	

آموزشی

های آموزشی

غیرحضوری	خودآموزی و خودسازی، آموزش مکاتبه ای، آموزش خوداقدامی
الکترونیکی	آموزش مبتنی بر فناوری، آموزش مجازی، به اشتراک گذاری دانش و یادگیری از طریق اینترنت، تعامل آموزش گیرنده و منبع از طریق شبکه های ارتباطی، آموزش در رسانه ها و شبکه های اجتماعی، فعالیت های آموزش و یادگیری از طریق رسانه های الکترونیکی، خلق تجربیات یادگیری از طریق فناوری وب و اینترنت و مقرون به صرفه بودن آموزش شغلی از طریق یادگیری الکترونیکی
زمان ارزیابی	ارزشیابی قبل اجرا، ارزشیابی حین اجرا، ارزشیابی بعد اجرا، طراحی مجدد دوره های آموزشی بعد از ارزشیابی
بهره وری	تناسب محتوای ارائه شده با نیاز کارکنان، توانمندشدن کارکنان در مهارت های جدید، میزان رفع مسائل و نارسایی های موجود سازمان، پی بردن فراگیران به نقاط ضعف و قوت خویش، کشف استعدادها و توانمندی های بالقوه فراگیران، کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری، کیفیت خروجی و برون داده ها، هماهنگی شغلی و هماهنگی تجربی
ارزشیابی اثربخشی	کاهش اخراج و استعفا، افزایش رضایت شغلی، کاهش تخلفات اداری
آموزشی	صرف حداقل بودجه، به حداقل رساندن غیبت کارکنان، به حداقل رساندن اتلاف وقت توسط مدرس، بهینه کردن طول زمان آموزش و کاربرد تجهیزات کمک آموزشی مناسب
ارزیابی بیرونی	ارزشیابی آغازین، مرحله ای، پایانی و مطالعات پیگیری، ارزشیابی آموزش ضمن خدمت، ارزیابی علمی و مستمر فراگیران، انتقال مهارت های آموخته شده به محیط کار، به کاربردن برگه نظرسنجی
خود ارزیابی	برنامه برای کار آموزان کسالت آور نباشد، میزان تغییرات خود را اندازه گیری کند، برنامه از نظر فراگیران اتلاف وقت نباشد، برنامه از نظر فراگیران اتلاف وقت نباشد

		استفاده از برنامه های رایانه ای و شناخت کاربردهای آن ها در انجام امور آموزشی،
	بهسازی	مشارکت در طرح های پژوهشی دانشگاه ها، آشنایی با قوانین و آیین نامه های
	آموزشی	پژوهشی، انتشارات علمی اعم از تالیف یا ترجمه، آشنایی با روش های تحقیق و
	پژوهشی	پژوهش و استفاده از تحقیقات در کشف مشکلات و حل مسائل سازمانی
بهسازی	بهسازی فردی	ارتقای زندگی شخصی و شغلی کارکنان، ریسک پذیری و استقلال عمل، خلق محیطی
کارکنان در	سازمانی	اثربخش برای یادگیری در سطح سازمان، احترام و رعایت قوانین حاکم در موسسات
موسسات		آموزش عالی، احترام به همکاران دانشگاهی و رعایت حقوق آن ها، ارزشیابی منصفانه و
آموزش		قانونمند از همکاران، پایبندی به اخلاق حرفه ای، سنت ها، ارزش ها و هنجارهای
عالی		علمی دانشگاهی
		آموزش مهارت زبان خارجه، آموزش مهارت زبان بدن، آموزش مهارت فناوری، آموزش
	بهسازی حرفه	مهارت مهارت کلامی، آموزش مهارت ارائه خدمات، آموزش مهارت نویسندگی، امکانات
	ای گری	ترفیع، توانایی تنظیم نامه ها و آیین نامه های آموزشی، آگاهی به روش های مکانیزه
		خدمات آموزشی و آگاهی و الگو برداری از رفتار کارکنان نظام آموزش عالی در
		کشورهای پیشرفته
		ساختار سازمانی منعطف، فراغت کارکنان جهت آموزش دیدن، مدیریت کارآمد، باتجربه
	شرایط	و مرتبط، سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان
شرایط حاکم	مدیریتی	
بر موسسات		ارزش نهادن به کارکنان علاقمند به آموزش، ایجاد جذابیت و انگیزه لازم در کارکنان و
آموزش	شرایط	ایجاد کتابخانه تخصصی ویژه کارکنان
عالی	فرهنگی	
		کارکنان و منابع انسانی دانشگر، نشریات تخصصی ویژه کارکنان و الگوبرداری از
	شرایط علمی	امکانات علمی دانشگاه های مطرح
		وسایل آموزشی باید قبل از شروع کارگاه آماده باشند، تهیه و توزیع منابع آموزشی در

میان شرکت کنندگان، اسکان فراگیران، پذیرایی و تغذیه، تهویه نور و دمای مناسب،	فضا و
پشتیبانی فنی و ابزارهای فناورانه، تهیه و توزیع جزواتی حاوی اطلاعاتی درباره شرکت کنندگان، فراهم کردن فضای مناسب و وضعیت امکانات آموزشی	تجهیزات
تسلط مدرسان به روش ها و تکنیک های آموزشی، تحصیلات و تجربه به روز، انتخاب مدرسان براساس نتیجه ارزشیابی برنامه های قبلی، درک تفاوت های فراگیران در یادگیری، درک تفاوت های فراگیران در یادگیری، رعایت توالی و تقدم محتوای	مدرسان
تدریس، توانایی مربی گری و مشاوره، توانایی ارائه اثربخش	تسهیلات
تهیه جدول زمان بندی کلی برگزاری دوره ها، صدور مدرک و گواهینامه، فراهم کردن امکان شرکت در دوره های خارج سازمان، هماهنگی لازم بین دستگاه های اجرایی، عدم برگزاری آموزش در ساعات اداری، طراحی سیستم پاداش و تنبیه برای شرکت در دوره ها، اطلاع رسانی دوره های آموزشی از طریق پیامک، ایمیل و اتوماسیون به کارکنان، تهیه جدول اجرایی دوره ها (نام مدرس، ساعت برگزاری، محل، تعداد شرکت کننده و ...)، طراحی دوره های متنوع به لحاظ عنوان و شکل اجرا، تعیین طیف ساعتی آموزش کارکنان	آموزشی
تخصیص زمان لازم، تخصیص منابع مالی لازم، هزینه تغذیه، هزینه حق التدریس و بودجه و اعتبار	اجرا
هزینه عوامل اجرایی، مسائل اقتصادی شامل هزینه ها و درآمدهای دوره، هدایت آموزش از منظر منابع مالی و برنامه ریزی	

اولویت بندی مفاهیم آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی بر پایه روش

بهترین - بدترین

گمز یکی از پیشگامان ارائه دهنده ابزار جهت بهینه سازی صنعت و اولین سیستم نرم افزاری است که زبان جبر ریاضی را با مفاهیم برنامه نویسی سنتی ترکیب کرده تا به طور مؤثر مشکلات مربوط به بهینه سازی را توصیف و حل نماید^۱. در این پژوهش جهت رتبه بندی به روش مدل بهترین بدترین از این نرم افزار استفاده شده است. با مطالعه منابع موجود در پایگاهها معتبر داده و

^۱. <https://www.gams.com/>

دیگر ابزارهای کسب آگاهی، مضامینی از الگوی آموزش بدست آمده که می‌توانیم آن‌ها را در هفت دسته نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، شیوه‌های آموزشی، ارزیابی آموزشی، بهسازی کارکنان، شرایط حاکم، و تسهیلات آموزشی دسته‌بندی کنیم. برای وزن‌دهی با اتکا به نظرات خبرگان می‌توان از یک فرد هم استفاده کرد ولی برای افزایش اعتبار پژوهش از نظرات هشت خبره استفاده شده است؛ لذا از میانگین وزن‌ها جهت وزن‌دهی استفاده شده است.

جدول ۵: اوزان نهایی تم‌های اصلی آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی

معیارها	نیازسنجی آموزشی	اهداف آموزشی	شیوه‌های آموزشی	ارزیابی آموزشی	بهسازی کارکنان	شرایط حاکم	تسهیلات آموزشی
وزن	۰/۳۶۷	۰/۱۸۳	۰/۰۹۲	۰/۱۲۲	۰/۱۲۲	۰/۰۷۳	۰/۰۴۱
درصد	۳۷	۱۸	۹	۱۲	۱۲	۷	۴

بر اساس تحلیل انجام شده، معیار نیازسنجی آموزشی وزن ۰/۳۶۷، معیار اهداف آموزشی وزن ۰/۱۸۳، شیوه‌های آموزشی وزن ۰/۰۹۲، معیار ارزیابی آموزشی وزن ۰/۱۲۲، معیار بهسازی کارکنان وزن ۰/۱۲۲، معیار شرایط حاکم وزن ۰/۰۷۳، و معیار تسهیلات آموزشی وزن ۰/۰۴۱ را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین بر اساس محاسبات انجام شده شاخص سازگاری آن قریب به صفر بوده که این مطلب حاکی از درستی روابط است. پس از محاسبه وزن معیارها نوبت به زیرمعیارها می‌رسد. همچون بخش قبل، میانگین نظرات خبرگان اساس تحلیل قرار گرفته شده و مبدا مقایساتی برای وزن زیرمعیارها محسوب شد. جداول ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹ و ۱۰ اوزان نهایی زیر معیارها را نشان می‌دهد.

جدول ۶: اوزان نهایی زیر معیارها در نیازسنجی آموزشی

زیرمعیار	وزن	زیرمعیار	وزن
رسالت و ارزش‌های سازمان	۰/۱۰۰	استعلام از خود کارکنان	۰/۰۵۰
سنجش نیازها و مسائل	۰/۱۰۰	آزمون وظایف کلیدی	۰/۰۲۲
ارزشیابی درباره نیازها و هدف‌های	۰/۲۰۰	عدم تجویز توسط مافوق	۰/۰۴۰

آموزشی

۰/۰۳۳	مقایسه عملکرد افراد با سایر کارکنان	۰/۰۵۰	نیازهای هنجاری و مورد انتظار
۰/۰۶۷	نیاز احساس شده و نیازهای بیان شده	۰/۰۲۹	تکنیک دلفی
۰/۰۵۰	تجزیه و تحلیل فردی	۰/۰۵۰	آموزش قبل از شروع کار
۰/۰۵۰	دانش مورد نیاز برای مشارکت	۰/۰۴۰	تجزیه و تحلیل سازمان
۰/۰۵۰	اطلاعات مرتبط با مشتری	۰/۰۲۹	تجزیه و تحلیل شغل
		۰/۰۴۰	بررسی اهداف شرکت کنندگان

در میان ۱۷ زیر معیار نیازسنجی آموزشی، ارزشیابی درباره نیازها و هدف های آموزشی و آزمون وظایف کلیدی به ترتیب مهم ترین و کم اهمیت ترین زیر معیار معرفی شدند.

جدول ۷: اوزان نهایی زیر معیارها در اهداف آموزشی

وزن	زیر معیار	وزن	زیر معیار
۰/۰۲۲	توانمندی های ذهنی کارکنان	۰/۰۲۹	افزایش تعهد کارکنان
۰/۰۲۲	ارزیابی های مثبت روانشناختی	۰/۰۲۲	بهبود ارتباطات سازمانی
۰/۰۴۴	ارضای شخصی و اعتلای درونی	۰/۰۲۹	کاهش حوادث و بهبود تولیدات و خدمات
۰/۰۱۵	انعطاف پذیری	۰/۰۲۹	رشد و توسعه سازمان
۰/۰۲۹	انگیزش کارکنان	۰/۰۱۵	امتیازدهی به کارکنان
۰/۰۱۲	انطباق با محیط	۰/۰۱۲	رسیدن به خطمشی سازمان
۰/۰۱۰	به رسمیت شناختن عاطفه و احساس	۰/۰۲۲	بهبود و تغییر در فرهنگ سازمانی
۰/۰۱۲	رشد احساس خودکارآمدی کارکنان	۰/۰۲۹	تسریع در فرآیند انجام کارها
۰/۰۲۲	مسئولیت پذیری عمومی	۰/۰۴۴	افزایش راندمان کاری
۰/۰۲۲	تغییر در نگرش ها	۰/۰۲۲	نهادینه کردن فرهنگ آموزش دیدن
۰/۰۲۲	ارتباطات بین فردی	۰/۰۲۲	فراهم کردن پیشرفت کارکنان در مسیر

شغلی	
۰/۰۱۵	آگاهی کارکنان از مقررات و تحولات
حل مساله	۰/۰۱۵
محیطی	
۰/۰۲۲	آموزش در راستای رسیدن به اهداف
توانمندی در عملکرد	۰/۰۸۷
سازمان	
۰/۰۱۵	بهبود مسیر جانشین پروری
اخلاق و رفتار حرفه‌ای	۰/۰۲۹
۰/۰۲۲	اشتراک و انتقال دانش
وظایف کاری	۰/۰۴۴
۰/۰۱۵	کاربرد دانش
تحصیل منظم مهارت‌ها	۰/۰۲۲
۰/۰۱۷	بروز رسانی علمی
کسب تجربه‌های عینی	۰/۰۲۹
۰/۰۲۲	خلق مکانیسم‌های ساخت دانش
توانایی در انجام وظایف	۰/۰۲۹
۰/۰۲۲	کسب و تولید دانش
ارتقای دائم مهارت‌ها	۰/۰۲۹
۰/۰۱۷	افزایش انگیزش
استفاده کارآمد کارکنان از اختیارات و	۰/۰۲۹
مسئولیت‌ها	
	آگاهی از حقوق فردی
	۰/۰۱۷

در میان ۴۱ زیر معیار اهداف آموزشی، آموزش در راستای رسیدن به اهداف سازمان و به رسمیت شناختن عاطفه و احساس به ترتیب مهم ترین و کم اهمیت ترین زیرمعیار معرفی شدند.

جدول ۸: اوزان نهایی زیر معیارها در شیوه های آموزشی

وزن	زیرمعیار	وزن	زیرمعیار
۰/۰۴۹	آموزش خود اقدامی	۰/۰۲۹	شیوه‌های ارائه کلاسی
۰/۰۴۱	تعامل آموزش گیرانه و منبع از طریق شبکه‌های ارتباطی	۰/۰۲۶	روش سخنرانی، سمینار، کنفرانس، کارگاه‌های آموزشی و ...
۰/۰۱۶	آموزش مبتنی بر فناوری	۰/۰۲۴	چرخش شغلی

۰/۰۴۹	آموزش مجازی	۰/۰۳۷	بازدید علمی
۰/۰۴۹	به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری از طریق اینترنت	۰/۰۳۷	شبیه‌سازی
۰/۰۷۳	آموزش در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	۰/۱۴۶	شیوه گروهی و اجتماعی یادگیری
۰/۰۷۳	خلق تجربیات یادگیری از طریق فناوری وب و اینترنت	۰/۰۵۱	آموزش ضمن کار
۰/۰۷۳	آموزش و یادگیری از طریق رسانه‌های الکترونیک	۰/۰۴۹	خودآموزی و خودسازی
۰/۰۷۳	مقرون‌به‌صرفه بودن از طریق یادگیری الکترونیکی	۰/۰۱۶	آموزش مکاتبه‌ای

در میان ۱۸ زیر معیار شیوه‌های آموزشی، شیوه گروهی و اجتماعی یادگیری و آموزش مبتنی بر فناوری به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین زیرمعیار معرفی شدند. جدول ۹: اوزان نهایی زیر معیارها در ارزیابی آموزشی

وزن	زیرمعیار	وزن	زیرمعیار
۰/۰۲۶	صرف حداقل بودجه	۰/۰۵۲	ارزشیابی قابل اجرا
۰/۰۲۶	به حداقل رساندن غیبت کارکنان	۰/۰۵۲	ارزشیابی حین اجرا
۰/۰۲۶	به حداقل رساندن اتلاف وقت توسط مدرس	۰/۰۵۲	ارزشیابی بعد اجرا
۰/۰۲۶	بهینه کردن طول زمان آموزش	۰/۰۳۵	طراحی مجدد دوره‌های آموزشی بعد از ارزشیابی
۰/۰۲۶	کاربرد تجهیزات کمک آموزشی مناسب	۰/۰۲۶	تناسب محتوای ارائه شده با نیاز کارکنان
۰/۰۵۲	ارزشیابی آغازین، بالینی و مطالعات	۰/۰۲۶	توانمند شدن کارکنان در مهارت‌های

جدید	پیگیری
میزان رفع مسائل و نارضایتی های موجود	۰/۰۲۶
۰/۰۵۲	ارزشیابی آموزش ضمن خدمت
پی بردن فراگیران به نقاط ضعف و قوت خویش	۰/۰۲۶
۰/۱۰۵	ارزیابی علمی و مستمر فراگیران
کشف استعدادها و توانمندی های بالقوه فراگیران	۰/۰۲۶
۰/۰۲۶	انتقال مهارت های آموخته شده به محیط کار
کیفیت فرآیند یاددهی-یادگیری	۰/۰۲۱
۰/۰۳۵	به کار بردن برگه نظرسنجی
کیفیت خروجی و برون داده ها	۰/۰۲۱
۰/۰۳۵	برنامه برای کارآموزان کسالت آور نباشد
هماهنگی شغلی	۰/۰۱۳
۰/۰۳۵	برنامه از نظر فراگیران اتلاف وقت نباشد
هماهنگی تجربی	۰/۰۱۲
۰/۰۳۵	کسب نتایج با ارزش تجاری شود
کاهش اخراج و استعفا	۰/۰۲۶
۰/۰۳۵	میزان تغییرات خود را اندازه گیری کند
کاهش تخلفات اداری	۰/۰۲۶
۰/۰۲۶	صرف حداقل بودجه
افزایش رضایت شغلی	۰/۰۲۶

در میان ۳۱ زیر معیار ارزیابی آموزشی، ارزیابی علمی و مستمر فراگیران و هماهنگی تجربی به ترتیب مهم ترین و کم اهمیت ترین زیرمعیار معرفی شدند.
جدول ۱۰: اوزان نهایی زیر معیارها بهسازی کارکنان

زیرمعیار	وزن	زیرمعیار	وزن
استفاده از برنامه های رایانه ای شناخته	۰/۰۴۵	آموزش مهارت نویسندگی	۰/۰۴۵
کاربردهای آن ها در انجام امور آموزشی			
تحقیقات در کشف مشکلات و حل مسائل	۰/۱۳۶	امکانات ترفیع	۰/۰۳۴
سازمانی			

۰/۰۱۵	توانایی تنظیم نامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی	۰/۰۴۵	آشنایی با روش‌های تحقیق و پژوهش
۰/۰۶۸	آگاهی و الگوبرداری از رفتار کارکنان نظام آموزش عالی در کشورهای پیشرفته	۰/۰۳۴	انتشارات علمی اعم از تألیف یا ترجمه
۰/۰۳۴	ارتقای زندگی شخصی شغلی کارکنان	۰/۰۲۷	آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های پژوهشی
۰/۰۲۱	ریسک‌پذیری و استقلال عمل	۰/۰۴۵	مشارکت در طرح‌های پژوهشی دانشگاه‌ها
۰/۰۳۴	خلق محیطی اثربخش برای یادگیری در سطح سازمان	۰/۰۴۵	استفاده از برنامه‌های رایانه‌ای شناخت کاربرد آن‌ها در انجام امور آموزشی
۰/۰۳۴	رعایت قوانین حاکم در مؤسسات آموزش عالی	۰/۰۳۴	آموزش مهارت زبان خارجه
۰/۰۳۴	احترام به همکاران دانشگاهی و رعایت حقوق آن‌ها	۰/۰۴۵	آموزش مهارت زبان بدن
۰/۰۴۵	ارزشیابی منصفانه و قانونمند از همکاران	۰/۰۴۵	آموزش مهارت فناوری
۰/۰۳۴	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، سنت‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای علمی دانشگاهی	۰/۰۴۵	آموزش مهارت کلامی
		۰/۰۴۵	آموزش مهارت ارائه خدمات

در میان ۲۳ زیر معیار بهسازی آموزشی، تحقیقات در کشف مشکلات و حل مسائل سازمانی و توانایی تنظیم نامه‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی به ترتیب مهم ترین و کم اهمیت ترین زیرمعیار معرفی شدند.

جدول ۱۱: اوزان نهایی زیر معیارها شرایط حاکم بر مؤسسات آموزش عالی

وزن	زیرمعیار	وزن	زیرمعیار
۰/۲۶۸	ایجاد جذابیت و انگیزه لازم در کارکنان	۰/۰۵۴	ساختار سازمانی منعطف
۰/۰۳۰	ایجاد کتابخانه تخصصی ویژه کارکنان	۰/۰۶۷	فراغت کارکنان جهت آموزش دیدن

مدیریت کارآمد، باتجربه و مرتبط	۰/۱۳۴	کارکنان منابع انسانی دانشگر	۰/۰۸۹
سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان	۰/۰۸۹	نشریات تخصصی ویژه کارکنان	۰/۰۴۵
ارزش نهادن به کارکنان علاقه مند به آموزش	۰/۱۳۴	الگوپردازی از امکانات علمی دانشگاه‌های مطرح	۰/۰۸۹

در میان ۲۳ زیر معیار بهسازی آموزشی، ایجاد جذابیت و انگیزه لازم در کارکنان و ایجاد کتابخانه تخصصی ویژه کارکنان به ترتیب مهم ترین و کم اهمیت ترین زیرمعیار معرفی شدند. جدول ۱۲: اوزان نهایی زیر معیارها تسهیلات آموزشی

زیرمعیار	وزن	زیرمعیار	وزن
وسایل آموزشی باید قبل از شروع کارگاه آماده باشند	۰/۰۵۳	تهیه جدول زمانبندی کلی برگزاری دوره‌ها	۰/۰۲۶
اسکان فراگیران	۰/۰۲۱	فراهم کردن امکان شرکت در دوره- های خارج سازمان	۰/۰۳۵
پذیرایی و تغذیه	۰/۰۲۶	هماهنگی لازم بین دستگاه‌های اجرایی	۰/۰۲۱
تهویه نور و دمای مناسب	۰/۰۳۵	عدم برگزاری آموزش در ساعات اداری	۰/۰۲۱
پشتیبانی فنی و ابزارهای فناورانه	۰/۰۳۵	طراحی سیستم پاداش و تنبه برای شرکت در دوره‌ها	۰/۰۲۶
تهیه و توزیع منابع آموزشی در میان شرکت‌کنندگان	۰/۰۳۵	طراحی دوره‌های متنوع به لحاظ عنوان و شکل اجرا	۰/۰۲۶
تهیه و توزیع جزواتی حاوی اطلاعات درباره شرکت‌کنندگان	۰/۰۳۵	تعیین طیف ساعتی آموزش کارکنان	۰/۰۲۱

۰/۰۳۵	اطلاع‌رسانی دوره‌های آموزشی از طریق پیامک، ایمیل و اتوماسیون به کارکنان	۰/۰۵۳	فراهم کردن فضای مناسب
۰/۰۳۵	صدور مدرک و گواهینامه	۰/۱۰۶	وضعیت امکانات آموزشی
۰/۰۲۶	تهیه جدول اجرایی دوره‌ها	۰/۰۲۶	تسلط مدرسان به روش‌ها و تکنیک‌های آموزشی
۰/۰۲۶	تخصیص زمان لازم	۰/۰۱۲	تصمیمات و تجربه به‌روز
۰/۰۳۵	تخصیص منابع مالی لازم	۰/۰۳۵	انتخاب مدرسان بر اساس نتیجه ارزشیابی قبلی
۰/۰۳۵	هزینه تغذیه، هزینه حق‌التدریس و هزینه عوامل اجرایی	۰/۰۱۸	درک تفاوت‌های فراگیران در یادگیری
۰/۰۳۵	مسائل اقتصادی شامل هزینه‌ها و درآمدهای دوره	۰/۰۱۵	رعایت توالی و تقدم محتوای تدریس
۰/۰۳۵	هدایت آموزش از منظر منابع مالی و برنامه‌ریزی	۰/۰۲۶	توانایی مربی‌گری و مشاوره
		۰/۰۲۶	توانایی ارائه اثربخش

در میان ۲۳ زیر معیار تسهیلات آموزشی، وضعیت امکانات آموزشی و رعایت توالی و تقدم محتوای تدریس به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین زیرمعیار معرفی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری:

آموزش از مقوله‌هایی است که انسان از دیر باز با آن سروکار داشته است. با پیشرفت جوامع و ایجاد مشاغل و سازمان‌ها و نهادها ضرورت این امر بیش از پیش گردید تا حدی که در حال حاضر بقاء سازمان‌ها منوط به آن می‌باشد. چرا که عصر حاضر توأم با تغییرات شتابان می‌باشد و

هر روز تغییر جدیدی در دنیای کسب و کار رخ می دهد. در این میان تمام سازمان ها و به طور ویژه سازمان های آموزشی و پژوهشی اهمیت ویژه ای دارد.

سوال اول پژوهش: تم های اصلی و فرعی آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی کدامند؟

یافته های به دست آمده نشان داد ۷ تم اصلی و ۲۵ تم فرعی در فرایند آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی تاثیرگذار هستند. در این خصوص یافته ها نشان داد نیاز سنجی آموزشی دارای بیشترین اثرگذاری در آموزش کارکنان است. نخستین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. میزان خطا در این بخش ارتباط مستقیم با عدم کاربرد مفاهیم ارائه شده در پایان دوره آموزش دارد. مرکز آموزش از طریق کنترل برنامه های آموزشی از قبیل برنامه های هفتگی و استانداردهای آموزشی، توازن بین نیازهای شغلی و فعالیت های آموزشی را برقرار می کند. از نیاز سنجی آموزشی به عنوان مهمترین مرحله آموزش کارکنان نام برده می شود (Rahmanipeyani, 2006). از مولفه هایی که در سایر تحقیقات آموزش کارکنان بر آن ها تاکید شده است می توان از مدیریت و تخصیص بودجه (Lerman, 2010)، تأمین تجهیزات آموزشی، نگهداری سوابق و مدارک کارآموزانی که آموزش های مهارتی را سپری می کنند، پیگیری و بررسی وضعیت کارکنانی که در کلاس های مهارتی فنی - حرفه ای شرکت کرده اند، اهداف نگرشی آموزش (Deros, 2012)، آموزش غیرحضوری (Hekmat Manesh, 2011)، نام برد. نتایج به دست آمده از روش شناسی کیفی این پژوهش نشان داد نیاز سنجی آموزشی، شیوه های آموزشی و ارزشیابی آموزشی سه مولفه اصلی در آموزش کارکنان هستند که این نتیجه با نتایج تحقیقات (Zangiabadizade, 2012, Asghari,) (2012, Ramezani et al, 2019, Nassiri & Fathi, 2005, Ghanbari et al, 2016) همسو است. اولین مرحله شناخت دقیق وضعیت، مشکلات موجود و نیازهای آموزشی می باشد و بدون شناسایی مسئله و مشکل عملاً امکان برنامه ریزی در جهت ارائه و پیاده سازی یک مدل آموزش کارکنان غیر ممکن به نظر می رسد. تشخیص تسهیلات آموزشی به عنوان یکی از تم های اصلی مدل آموزش کارکنان با نتایج تحقیقات اندرسون (۲۰۰۱) همسوست

سوال دوم پژوهش: اولویت بندی مولفه های آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی به چه صورت است؟

در ادامه این تحقیق به اولویت بندی زیرمعیارها بر پایه روش بدترین بهترین پرداخته شد نتایج نشان داد نیاز سنجی آموزشی و تسهیلات آموزشی به ترتیب بالاترین و پایین ترین

(بهترین - بدترین) اولویت را در مدل آموزش کارکنان در موسسات آموزش عالی به خود اختصاص دادند. بالاترین اولویت ها در ابعاد هفت گانه به ترتیب عبارتند از: ارزشیابی درباره نیازها و هدف های آموزشی (بعد نیازسنجی آموزشی)، آموزش در راستای رسیدن به اهداف سازمان (اهداف آموزشی)، شیوه گروهی و اجتماعی یادگیری (شیوه آموزشی)، ارزیابی علمی مستمر فراگیران (ارزیابی آموزشی)، تحقیقات در کشف مشکلات و مسائل سازمان (بهبودی کارکنان)، ایجاد جذابیت و انگیزه در کارکنان (شرایط حاکم بر موسسات آموزش عالی) و تسهیلات آموزشی (وضعیت امکانات آموزشی). در عرصه داخلی و خارجی تحقیقات مشابهی که به اولویت بندی مولفه های آموزش کارکنان در بر پایه روش بهترین - بدترین صورت گرفته باشد، بدست نیامد. از این لحاظ می توان ادعا کرد که این تحقیق در نوع خود از تازگی برخوردار است. در تحقیقاتی که بر پایه روش های آماری دیگر انجام شده است سه تحقیق Abbaspour, (2016) & Amouzad, (2014) Sabr kesh, (2012) با نتایج این تحقیق همسو است و همگی بر این نکته تاکید کردند که نیازسنجی آموزشی مهم ترین و اولین گام در فرایند آموزش کارکنان است. نتایج تحقیق (Hedda, 2008) تایید می کند که اهداف سازمانی و اهداف دانشی از مولفه های اصلی آموزش کارکنان هستند که با نتایج این تحقیق همسوست. در این تحقیق آموزش اجتماعی و گروهی به عنوان مهمترین معیار شیوه های آموزشی اولویت بندی شد، این نتیجه با تحقیق (Sabbaghian, 2012) همسوست. محققان دیگر نیز در تحقیقات خود تاکید کردند که روحیه مشارکت جویی و آموزش گروهی در فرایند آموزش کارکنان نقش اساسی ایفا می کند که با نتایج این تحقیق همسوست (Choo, 2007 & Meer, 2009). در تحقیقی که توسط علی پور و همکاران (Alipour & et al, 2019) انجام شد، شناسایی و نیازسنجی آموزش به عنوان مهمترین بعد در فرایند آموزش کارکنان به تایید رسید و با نتایج این پژوهش همسو است. در واقع نیازسنجی آموزش باید برای هر یک از کارکنان مورد نظر بخوبی صورت گیرد زیرا تبیین دقیق نیازهای آموزشی موجب می شود اقدامات آموزشی در راستای نیازها در فرایند آموزش در نظر گرفته شود و در پی آن بهبود و ارتقاء بهره وری امری طبیعی و قابل انتظار می باشد. اهداف آموزشی به عنوان دومین اولویت در مدل آموزش کارکنان مطرح است. اهداف دانشی، نگرشی و مهارت های فردی چه در سطح کارکنان و چه در سطح مدیران می تواند به بهبود فرایند آموزش کمک شایانی کند، زیرا اگر کارکنان از دانش، نگرش و مهارت لازم برخوردار می باشد این موضوع کمک می کند تا بدین وسیله بتوانند عملکرد و کارایی خود را به میزان قابل توجه ای افزایش دهند همچنین این موضوع در سطح مدیران نیز صدق می کند چرا که اگر مدیران بخوبی با اهداف سه گانه آموزش آشنا باشند تصمیمات کاربردی و عملیاتی در این زمینه اتخاذ خواهند کرد که در تسهیل انجام فرایندهای آموزشی اثرگذار می باشد. همچنین عزم و جدیت فرهنگ سازمانی در

خصوص فرایند آموزش در حوزه سازمانی و مدیریتی می تواند زمینه و بستر لازم جهت بهبود و ارتقای بهره وری فرایند آموزش را فراهم سازد.

به عنوان پیشنهاد کاربردی به مدیران و برنامه ریزان دوره های آموزشی توصیه می شود که فراگیران از اهداف و عملکرد دوره به درستی آگاه گردند؛ ارائه بازخورد مناسب به فراگیران در کوتاه ترین زمان ممکن و مشخص بودن ملاک ارزیابی فراگیران برای ارائه بازخورد به آنان؛ جو سازمانی مثبت، همدلی و همکاری بین کارکنان ایجاد شود تا کارکنان از حمایت یکدیگر در به کارگیری آموخته های جدید بهره مند شوند. پیشنهاد می گردد از روش های متنوع برای ارزشیابی استفاده گردد تا اثربخشی هر چه بیشتر دوره های آموزشی را فراهم آورند. به مسوولین آموزش کارکنان توصیه می گردد که محیط کاری افراد یکنواخت و ثابت نباشد و به آن ها اجازه بدهند که خود روش و شیوه کاری خود را انتخاب کنند. مسوولان بازدید میدانی را به منظور ارائه محتوای کاربردی تر و عملیاتی تر در برنامه قرار دهند و هنگامی که کارکنان آموخته های حاصل از دوره آموزشی را در محیط کار به کار می بندند، پاسخ ها و عکس العمل منفی از خود نشان ندهند. هم چنین باید جو اعتماد و اطمینان متقابل، تبادل آزاد اطلاعات، روشن بودن روابط و مطلع کردن کارکنان از فرایندهای سازمان مورد توجه سازمان ها و مدیران باشد. تامین ابزار، تجهیزات، مستندات، نرم افزار و مکان مناسب برای مدرس و یاد گیرنده به خوبی توسط دفتر بودجه و تشکیلات دانشگاه فراهم گردد. بایستی اهداف دوره آموزشی قبل از برگزاری دوره ها با اطلاع فراگیران رسانده می شود و این خود یکی از عوامل موثر در زمینه طراحی دوره های آموزشی است. اهداف آموزشی دانشگاه مطابق با صلاحیت کارکنان در نظر گرفته شود و در برنامه های آموزشی کارکنان از روش های مختلف و شیوه های نوین آموزشی استفاده گردد.

جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می شود به منظور دستیابی به مدلی کاربردی تر مدل نهایی پژوهش، اعتبار یابی کمی روی مدل صورت گیرد و اصلاحات لازم در خصوص مدل به عمل آید. هم چنین با انجام مطالعات تطبیقی بیشتر و با الگوبرداری از تجارب سایر کشورها به اصلاحات مدل ارائه شده پرداخته شود. مطالعات آینده می تواند در مورد کاوش هریک از روابط ارائه شده در مدل نهایی با استفاده از طراحی و اجرای پرسشنامه ای دارای گویه هایی برای هرکدام از متغیرها، مورد بررسی و کاوش بیشتری قرار گیرد.

عدم وجود امکان مصاحبه با مدیران ارشد وزارت علوم و موسسات آموزش عالی، تلاش برای جلب همکاری گروه نمونه جهت مصاحبه، صرف زمان و انرژی برای جلب اعتماد و همکاری متخصصان مربوطه به دلیل مشغله کاری و ذهنی، پاسخگویی نسبی برخی سوالات از سوی افراد، محدود بودن اطلاعات به یک دوره زمانی خاص، عدم تمایل به همکاری برخی از صاحب نظران و

خبرگان آموزش و امتناع از مصاحبه، رعایت احتیاط در خصوص تعمیم نتایج پژوهش به دلیل روش، هدف و ابزار متفاوت از محدودیت های این تحقیق به شمار می آید.

References

- Ahmadi, J., Bahmei, J., Ranjbar, M., Rahimi, H., & Shahbazi, H. (2015). Study Of Relationship Between Organizational Climate And Faculty Members' Participation In Academic Decision Makings. Journal of Payavard Salamat, 9(2), 118-130. [in Persian]
- Alipour, K. Imani Galah Prdsry, M. N., Zolfaghari Zafarani, R. (2019), Provide a model to improve the efficiency of human resource training in Islamic Azad University, New Approaches in Educational Administration, 10 (37), 1-14. [in Persian]
- Amouzad, A., (2016). An Analysis of the Employee Training and Development System in Iranian Organizations (The Status Study), Iranian Society for Training and Development, 2(6), 13-25. [in Persian]
- Anderson, R. (2001). Increasing Teacher Effectiveness. Paris, UNESCO.
- Asiyai, R. I. (2015). Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders. International Journal of higher education, 4(1), 61-70.
- Asghari, F. (2012). Studying the effect of on-the-job training courses on employee's productivity in Red Crescent society of Kermanshah, Journal of Rescue and Relief, 4(3), 59. [in Persian]
- Baghery, A; Abbaspour, A; Aghazadeh, A; (2012). Islamic pattern design competencies for service-oriented university graduates and the needs of society. Management in the islamic University, 15 (7), 503-520. [in Persian]
- Baridi, T. T. (2005). Transfer of Training: A Review and Direction for future Research. Personnel psychology Journal, 13(12), 63-105.
- Blain, J. (2011). Training Today, Training Tomorrow An Analysis of Learning Trends Across Europe and Global Comparisons. International Partners Network, Cegos Group.
- Cheng, M. I., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project- based organization a case study. International journal performance management, 56(1), 60-75.

- Choo, S. & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 211-218.
- Climent, A., & Cabrillana, A. (2012). The role of educational quality and quantity in the process of economic development. *Journal of Economics of Education Review*, 31(4), 391-409.
- Davise, C. J., & Hikment, N. (2008). Training as regulation and development: An exploration of the needs of enterprise systems users. *Information & Management*, 45(6), 341-348.
- Durkin, M; Donnell, A; Crowe, J;. (2008). Relationship Discnnerect in Retail Banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(4), pp, 260-281.
- Escamilla-Fajardo, J. M. Núñez-Pomar, V. J. Prado-Gascó & V. Ratten (2019), HRM versus QCA: what affects the organizational climate in sports organizations? *Sport in Society*, 7 (3), 89-107.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and development Journal*, 46(5), 81-84.
- Forsythe, C. (2005). Human factors in Agile Manufacturing : a brief overview with emphasis on Communication and information infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in manufacturing* , 50 (8), PP 3-10.
- Garshasbi, G. Fathi vajargah, K. & Arefi, M. (2019). The effect of Cooporative Learning and Self evaluation on self motivation of students with the approach of jigsaw, *New Approaches in Educational Administration*, 10 (37), 45-68. [in Persian]
- Ghanbari, S. Beheshtirad, R. Soltanzadeh, V. (2016). Effectiveness for Psychological Needs of Workplace through InService Training, Test for Role of Mediator in Employee's Socialization, *Iranian Society for Training and Development*, 2(6), 103. [in Persian]
- Gupta R & Sahoo P, 2017, HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, 40 (5), pp. 345-360.
- Hedda, B. (2008). Articulating the value of training: Linking training programs to organizational goal. *Development and Learning in Organization*, 22(2), 20-23.
- Hervie, D. M., & Winful, E. C. (2018). Enhancing Teachers' Performance through Training and Development in Ghana Education Service (A Case Study of Ebenezer Senior High School). *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1-8.
- Imran A, 2013, The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, 5 (4), 137-147.

- Johnston, R. (1996). Achieving focus in service organizations. *Service Industries Journal*, 16(1), PP 10-20.
- Kennedy, M (2015) Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, *Library Management*, 23 (2),1-12.
- Kermani, B. (2008). Relationship between organizational climate and employees' organizational commitment in Hamadan university of medical sciences [Thesis in Persian]. Tehran: Islamic Azad University, Research and Sciences Branch. [in Persian]
- Lohman, M. (2000). Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: A case study of public school teachers. *Adult Education Quarterly*, 50(2), 83-101.
- Mardani, M; Shahraki, V;. (2010). Relationship between hospital personnel's personality. *Journal of Health Administration*, 12 (38), 23. [in Persian]
- Meer, P.V.D. (2009). User dynamics in a Dutch cafeteria system, consistent choices, inconsistent participation. 38(2), pp. 159-174.
- Mousavi, F. (2019). Training based teaching model Bybee step (5e) on learning an motivate student achievement, *New Approaches in Educational Administration*, 10 (37), 1-14. [in Persian]
- Nassiri, F. Fathi Vajargah, K. (2005). A Feasibility Study of Using Virtual In- Service Education In the Ministry of Education, *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 4(11), 105. [in Persian]
- Noga Magen-Nagar, Nitza Schwabsky & Esther Firstater (2019), The role of self-efficacy components in predicting Israeli kindergarten teachers' educational leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 6 (3), 123-139.
- O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work?The return to In-company training. *Industrials and Labor relationsReview*, 54(3), 647-663.
- Okinyi, N P; Kwaba, J G;. (2015). The Role of Leaders in Transforming Learners and Learning in the Higher Learning Institutions in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 16(25), PP 105-116.
- Overton, L. Dixon, G (2016).In-Focus: Transforming Formal Learning. <http://www.towardsmaturity>.
- Oral Robinson, Kara Somerville & Scott Walsworth (2019), Understanding friendship formation between international and host-national students in a Canadian university, *Journal of International and Intercultural Communication*, 63 (9), 1-16.
- Plonka, F. S. (2008). Developing a Lean and Agil work force. *Human factors and ergonomics in manufacthring*, 7(11), 11-20.

- Rahmanipeiani, M. (2006). Need Assessment in Services Training Courses of Primary School Teachers in IZEH, thesis MA, Unpublished, Khou拉斯gan. [in Persian]
- Rainbird, H. Fuller, A & Munro, A. (2004). Workplace learning in the context. London: Routledge.
- Ramezani Ardi, E. Zaraii Zavaraki, E. , Nili, M. Aliabadi, K. (2019). Designing and Validating the E-Learning Model in in-Service Training, Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development, 7(2), 129-142. [in Persian]
- Ruiz et al, D. M. (2008). Service Value revisited : Specifying a higher - order, formative measure. Journal of Business research, 61(1), PP 1278-1291.
- Rienties, B., & Tempelaar, D. T. (2013). The role of cultural dimensions of international and Dutch students on academic and social integration and academic performance in the Netherlands. International Journal of Intercultural Relations, 37(2), 188-201.
- Rienties, B., Hernandez Nanclares, N., Hommes, J., & Veermans, K. (2014). Understanding Emerging Knowledge Spillovers in Small-group Learning Settings; a Networked Learning Perspective. In V. Hodgson, M. De Laat, D. McConnell & T. Ryberg (Eds.), The Design, Experience and Practice of Networked Learning: Springer.
- Sabbaghian, z (2012). An investigation of the effectiveness of employee training on the human resource empowerment in Keshavarzi Bank at West Region in Tehran city, Journal of Management and Planning in Educational Systems, 5(8), 78. [in Persian]
- Sabr Kesh, H. (2014). Human resource training and development in organization, Quarterly Management on police training, 6(4), 107. [in Persian]
- Sahinidis, A.G., & Bouriss, J. (2008). Employee perceived Training effectiveness relationship employee attitudes .journal of European Industrial training, 32(1), 63-76.
- Suapa, N. (2011). Workplace Learning Programs and Their Outcomes: A Hermeneutic Phenomenological Study of an international Organization in Thailand, Ph.D Dissertation.
- Zangiabadizade, M. (2012). Comparing The Effect of Peer Education To Health Care Personnel's on Knowledge of Breast Self-Examination and The Obstacles among Undergraduate Students of Shiraz University of Medical Sciences, Iranian Journal of Medical Education, 12(8), 607-615. [in Persian]

