

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان
اسماعیل هاشمی پورپتکوئی^۱، عباس خورشیدی*^۲، کامران محمدخانی^۳، امیرحسین محمد داودی^۴، فتاح ناظم^۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان انجام شده است. پژوهش از نوع کیفی بود. جامعه آماری شامل صاحب نظران و خبرگان حوزه آموزش اعم از اساتید دانشگاهها و مدیران آموزش و پرورش بودند. تعداد ۲۹ نفر با روش نمونه گیری هدفمند گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری دادهها در بخش کیفی بررسی اسناد ملی و بین المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. طبقه بندی داده ها با روش داده بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) انجام شد. در بخش کیفی برای تعیین اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافتهها، علاوه بر اینکه دادهها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. برای تأیید دقت و صحت دادهها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. یافته های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بودند. نتایج کلی پژوهش نشان داد که ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، آمادگی، مدرس، تمرین، ارزشیابی، محیط، الزامات اجرایی، ارزشیابی نتایج و سازمان و مدیریت بر آموزش های ضمن خدمت مدیران تاثیر گذاشت.

کلیدواژهها: آموزش ضمن خدمت، نظام آموزشی، مدیران دوره ابتدایی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد امارات

۲- استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول) m

۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۵- دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

مقدمه

دوره های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های موردنیاز در بین کارکنان، افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری کارکنان، به هنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان، افزایش کمک به تغییر و تحول سازمانی، افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری و افزایش توان بازده کاری در بین کارکنان می شود (شریعتمداری و همکاران، ۱۳۹۳). سازمانها به منظور آماده کردن کارکنان خود، به راهبردهای یادگیری، آموزش و توسعه و بهسازی منابع انسانی، توجه ویژه ای دارند (سالاس و استاگل^۱، ۲۰۰۹). زیرا کارکنانی که آموزش می‌بینند به احتمال بیشتری به سازمان متعهد می‌شوند و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را نشان می‌دهند و در نتیجه، وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند و این امر به سازمان در بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند (میرکمالی، ۱۳۹۸). بدین منظور سازمانها، سرمایه گذاری عظیمی در آموزش کارکنان انجام می‌دهند؛ زیرا آموزش، ابزاری قدرتمند برای تولید پیامدهای یادگیری عاطفی، رفتاری و شناختی موردنظر برای نیل به اهداف سازمانی است (رابینز^۲، ۲۰۱۸). سازمانهای موفق نسبت به سایر سازمانها، سرمایه گذاری بیشتری در امر آموزش انجام داده اند؛ زیرا آموزش، عامل مهمی در افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان و سازمانها می باشد. در واقع، با انجام آموزش، نه تنها کارکنان به مهارت‌های موردنیاز حرفه ای یا فنی موردنیاز شغل خود مجهز می شوند، بلکه این امر نشان دهنده سرمایه گذاری سازمان روی کارکنان خود نیز می باشد (کی^۳، ۲۰۱۳). نکته مهم و اساسی در مورد ارائه آموزش‌ها این است که نظامی جامع و مدون باید برای ارائه آموزش‌های سازمانی داشته باشیم؛ زیرا آموزش کارآمد می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر، بهبود کیفیت کاری، افزایش انگیزش و تعهد، روحیه عالی و کار گروهی، خطای کمتر و به اوج رساندن مزایای رقابتی بیشتر شود (اشنایدر^۴، ۲۰۱۴). از طرف دیگر، وجود کارکنانی که از آموزش اندکی برخوردار می باشند میتواند منجر به بروز اشتباهات، آسیبها و صدمات گردد که همه آنها بسیار پرهزینه هستند (گروسمن و سالاس^۵، ۲۰۱۱).

از طرفی کارکنان، مهم‌ترین نیروی هر سازمان هستند و موفقیت سازمان در گرو گسترش توانایی‌ها و پرورش کامل استعدادهای آنان است. آموزش به عنوان عامل نوسازی، پویایی، رشد و

۱- Salas & Stagl

۲- Rabinz

۳- Kaya

۴- Schneider

۵- Grossman & Salas

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۱۷ □

ارتقای تواناییهای کارکنان و در نتیجه توسعه و پیشرفت سازمان در نظر گرفته شده و به فعالیتهایی اطلاق می گردد که معمولاً به یادگیری منجر می شوند (کدیور، ۱۳۹۸). آموزش در سازمان، راهی برای توسعه و بهسازی منابع انسانی است و به توسعه و بهبود سه مفهوم دانش، مهارت و نگرش کارکنان اشاره دارد. این مفاهیم سه گانه ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته و موجب ایجاد توانایی، شایستگی و صلاحیت در کارکنان می شوند (فرجاد، ۱۳۹۸). یکی از دلایلی که آموزش کارکنان را در سازمان، ضروری می سازد، آماده سازی، تقویت بنیه علمی، هدایت صحیح و استفاده بهینه از تواناییهای کارکنان به عنوان ورودی های سیستم است (خراسانی و رشتیانی، ۱۳۹۱). در واقع متناسب ساختن توانایی های کارکنان با نیازهای سازمان، مستلزم به کارگیری آموزش های پیش و ضمن خدمت است. این نوع آموزش ها می تواند به تقویت صلاحیت های حرفه ای نیروی انسانی سازمان برای انجام وظایف شغلی و حرفه ای خود منجر شود. آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی و ضامن ارایه مناسب خدمات، به خصوص در سازمانهای خدماتی و دولتی می باشد. چنان که منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می برد، بلکه بهبود مهارتهای مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت (قلیچ لی، ۱۳۹۸). در بررسی منابع و قابلیت های سازمان به انسان ها به عنوان مهمترین سرمایه سازمان نگاه می شود. زیرا انسان ها هستند که بزرگترین و فعالترین ارزش مؤسسات و سازمانها به حساب می آیند و از رهگذر نوآوری و کارآفرینی خویش، به توسعه سازمان تحقق می بخشند و آن را در میدان رقابت، پیروز می نمایند. آنچه در این رویکرد به عنوان مزیت رقابتی محسوب می شود آگاهی و دانش است که توسط کارکنان کسب می شود و تبدیل دانش به محصول است که توسط سرمایه انسانی صورت می پذیرد و برای سازمان ارزش خلق می کند. طبیعتاً سازمانها، برای چنین سرمایه ای ارزش ویژه ای قایل شدند و بر روی آن سرمایه گذاری می نمایند. بارزترین نمود سرمایه گذاری سازمانها و مؤسسات برای کارکنان خود، آموزش نیروی انسانی است. کارکنان سازمان، از طریق این آموزش توانمندی لازم را کسب کرده و قابلیت های خود را توسعه می دهند و مهارتهای مورد نیاز مؤسسات را فرا می گیرند (دوستی، ۱۳۹۲).

همچنین با بررسی پژوهش ها در داخل و خارج در راستای موضوع مشخص شد که تاکنون پژوهشی جامع در مورد ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی نگرفته است و صرفاً موضوعاتی نسبتاً نزدیک در این حوزه انجام شده از جمله اینکه: عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «ارزیابی وضعیت موجود دوره های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی: سازمان امور مالیاتی کشور» انجام دادند. نتایج نشان داد که عمده-

ترین آسیب‌های نظام آموزش سازمان امور مالیاتی شامل؛ نیازسنجی، اهداف دوره‌ها، آسیب‌های محتوا، مدرسان، محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها، آسیب‌های اجرای دوره‌ها، ارزشیابی آموزشی می‌باشد. تقی پور، ایران‌زاده و علوی متین (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد آموزش با تاثیر بر توانمندسازی کارکنان بر ارتقاء قابلیت اطمینان سیستم در صنایع دانش بنیان دریایی موثر می‌باشد. طاهری (۱۳۹۵) در پژوهشی به کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اثربخشی آموزش در کنش و واکنش سازنده با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامدهای مثبت: بهبود کیفیت خدمات، افزایش منافع مالی و در نهایت شکل‌گیری یک گمرک یادگیرنده را به همراه خواهد داشت. پوراسماعیلی، علی نژاد و سلطانی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «تحلیل دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی گاز کرمان بر اساس مدل سوات» انجام دادند. مهدوی و فیاض (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری» انجام دادند. یافته های تحقیق نشان می دهد هیچ کدام از عوامل فردی ذکر شده بر روی اثربخشی دوره تاثیرگذار نبوده و کلیه عوامل اجتماعی تاثیر مثبتی بر روی اثربخشی داشتند. روال^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان الگوی آموزش های مهارتی اثر بخش تکمیلی برای حرف مختلف انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که منابع انسانی ماهر و کارآمد عامل اصلی موفقیت هر حرفه است. نیروی انسانی از جمله عوامل مهمی است که بر قابلیت سودآوری سازمان های خدماتی تأثیر بسیار زیادی دارد. صاحبان حرف با بکارگیری نیروی انسانی خلاق، پویا و آموزش دیده و تحصیل کرده قابلیت خود را در کسب مزیت رقابتی بهبود و ارتقا می بخشند. آموزش مهم ترین نقش را در این راستا ایفا می کند. مدیران و کارشناسان حرف باید از طریق برگزاری دوره های آموزشی مختلف ایجاد تنوع در روش های آموزشی موجود و طراحی برنامه های آموزشی مناسب و البته کاربردی از نظر کارکنان سعی در تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد خود داشته باشند. همچنین این تحقیق نشان داد که شاخص های تدوین شده در راستای طراحی الگو، قادر به تبیین سنجش کارایی و اثربخشی مراکز جذب حرف مختلف می باشند.

در بحث اهمیت و ضرورت پژوهش می بایست بیان نمود که نظام آموزش و پرورش کشور به عنوان نهادی که تأثیرات غیرقابل انکاری در کل کشور دارد و در این راستا نیازمند مدیران و معلمانی

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۱۹ □

با دانش و توانمند می باشد تا بتوانند وظایف شان را به نحو احسن انجام دهند. آموزش و پرورش جایی است که خمیر مایه افراد شکل می گیرد و آینده جامعه در گروه آن است. لذا این سیستم به مدیرانی نیاز دارد که از توانمندی های لازم برخوردار باشند و برخورداری از توانمندی های بالا نیزمند آموزش می باشد که بصورت ضمن خدمت ارائه می شود. به منظور ارتقاء عملکرد مدیران در سازمانها و بخصوص در نظام آموزشی کشور، از الگوهای آموزشی متفاوت و متنوعی استفاده می شود. اهمیت این الگوها به این دلیل است که هر یک از آنها مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط متفاوتی، مناسب می باشند و همچنین پذیرش یا اعمال یک الگوی خاص یا ترکیبی از چند الگو، کل فرایند آموزش و نتایج آن را تغییر خواهد داد. از آنجا که هر سیستمی ویژگی های خاص خود را دارد لذا الگوی آموزشی اثربخش خود را هم نیاز دارد. بر این اساس سازمان آموزش و پرورش استان هرمزگان نیز به دلیل بافت مختص به خود نیازمند الگوی اثربخش آموزش ضمن خدمت برای مدیران و کارکنان خود می باشد که محقق در این پژوهش به دنبال دستیابی به آن است. لذا پژوهش حاضر در صدد پاسخ به این سؤالات بود که: ابعاد الگوی اثربخشی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان کدامند؟

روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده ها کیفی و از نظر روش داده بنیاد بود. صاحب نظران و خبرگان حوزه آموزش اعم از اساتید دانشگاهها و مدیران عالی آموزش و پرورش به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شده اند که با روش هدفمند گلوله برفی تعداد ۲۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. با انجام ۳۱ مصاحبه، تشخیص محقق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسید. ملاک ورود به پژوهش عبارت بود از، رضایت آگاهانه جهت شرکت در پژوهش، داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه تدریس و ساکن بودن در شهر هرمزگان، ملاکهای خروج از پژوهش عدم تمایل به شرکت در پژوهش بود. روش اجرا بدین ترتیب بود که بعد از هماهنگی لازم با آموزش و پرورش هرمزگان، اجرای پژوهش شروع شد. به منظور رعایت اصول اخلاقی پژوهش در مورد محرمانه بودن اطلاعات به نمونه های پژوهش اطمینان داده شد. ابزار گردآوری داده ها بررسی اسناد ملی و بین المللی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. در نهایت پس از جمع آوری اطلاعات از بخش های مصاحبه و بررسی منابع، در این مرحله از روش داده بنیاد و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه بندی داده ها استفاده شد. اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته ها، علاوه بر اینکه داده ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تایید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد.

۲۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

برای تایید دقت و صحت داده ها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته ها از تکنیک های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه ها و توصیف غنی داده ها، بهره گرفته شد.

یافته های پژوهش

در طول مرحله کدگذاری باز، داده ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، عبارات و مفاهیم مناسب و مقوله های مربوط مشخص شدند، ابعاد و ویژگیها تعیین شد و مورد بررسی قرار گرفت. نسخه های پیاده شده مصاحبه ها برای یافتن گویه های اصلی به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. در نتیجه ۱۳۸ گویه به عنوان گویه های ابعاد اثربخشی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی استان هرمزگان شناسایی شد.

جدول ۱ شاخص های به دست آمده طی مرحله کدگذاری باز

ردیف	شاخص ها
۱	برخورداری افراد از انگیزه لازم برای کاربرد آموخته ها در محیط کار
۲	آمادگی ذهنی یادگیرنده
۳	حمایت مدیران و همکاران برای کاربرد آموخته ها در محل کار
۴	وجود فرصت لازم برای کاربرد یافته های آموزشی در محیط کار
۵	تناسب دوره با وظایف شغلی افراد
۶	تناسب دوره آموزشی با تجارب افراد
۷	تناسب دوره آموزشی با تحصیلات و تخصص افراد
۸	علاقه افراد به یادگیری
۹	تلاش برای یادگیری و یاددهی به دیگران
۱۰	استقرار مکانیزم هایی برای تشویق و تنبیه افراد
۱۱	ایجاد انگیزه کافی برای کارآموزان و مدرس ها
۱۲	علاقه به یادگیری و یاددهی
۱۳	انگیزه انتقال
۱۴	نتایج فردی مثبت
۱۵	نتایج فردی منفی
۱۶	ظرفیت فردی برای انتقال
۱۷	پیش حمایتها
۱۸	حمایت سرپرست
۱۹	مجوز سرپرست
۲۰	اعتبار محتوای مهیا شده
۲۱	طرح تحقیق و فرصت استفاده
۲۲	انتظارات عملکرد انتقال

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۲۱ □

ردیف	شاخص‌ها
۲۳	انتظارات نتایج عملکرد
۲۴	هدایت عملکرد
۲۵	مقاومت در برابر تغییر
۲۶	خودکارآمدی عملکرد
۲۷	تعهد مدیران ارشد به آموزش و یادگیری
۲۸	توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه
۲۹	تطابق استراتژی های آموزش با اهداف سازمانی
۳۰	تعریف و تدوین چشم انداز و اهداف آموزشی سازمان
۳۱	نظامند و علمی بودن فرایند نیازسنجی آموزشی
۳۲	جامع بودن نیازسنجی آموزشی
۳۳	کاربردی بودن نیازسنجی آموزشی
۳۴	همکاری کلیه کارکنان در فرایند نیازسنجی آموزشی
۳۵	تناسب روش نیازسنجی با نوع کار و مقتضیات محل کار
۳۶	تناسب بین اهداف و استراتژی های سازمان با تعیین نیازهای آموزشی
۳۷	تناسب نیازهای آموزشی با شایستگی های شغلی
۳۸	شناسایی اختلاف بین شایستگی موجود و مطلوب
۳۹	تعیین دقیق اهداف کلی و رفتاری دوره های آموزشی
۴۰	تعیین ارتباط بین آموزشها و شغل افراد
۴۱	تعریف و پیش بینی پیش نیازهای تحصیلی و تجربی برای دوره های آموزشی
۴۲	تناسب محتوای دوره آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران
۴۳	طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل ها
۴۴	تعریف و پیش بینی تکنولوژی آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری
۴۵	تعیین روش تدریس متناسب با اهداف و سرفصل های آموزشی
۴۶	تعیین آزمون یا روش سنجش تحقق اهداف یادگیری
۴۷	اجرای آموزشها متناسب با تنوع رشته‌های تحصیلی کارکنان
۴۸	اجرای آموزش های ضمن خدمت در قالب آموزش های دانشگاهی با شروط مطرح شده براساس سطح تحصیلات(کاردانی، کارشناسی، ارشد و دکترا)
۴۹	تاثیر محتوای دوره در رفع نیاز و انجام بهتر وظایف شغلی
۵۰	تاثیر محتوای دوره در ایجاد توانمندی در فراگیران
۵۱	جدید و به روز بودن محتوای دوره
۵۲	تاثیر محتوای دوره در بهبود عملکرد فردی
۵۳	توانایی مدرس در جلب مشارکت فراگیران
۵۴	توانایی مدرس در اداره کلاس درس
۵۵	زمانبندی مناسب در ارائه مطالب درسی
۵۶	نحوه برخورد و تعامل مدرس با فراگیران
۵۷	توانایی مدرس در پاسخ به سوالات
۵۸	استفاده مدرس از تکنولوژی و تجهیزات کمک آموزشی
۵۹	تسلط به روش های مختلف تدریس

۲۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

ردیف	شاخص‌ها
۶۰	بکارگیری روشها، شیوه ها و فنون مختلف برای انتقال مطالب
۶۱	تسلط مدرس به مطالب آموزشی
۶۲	در نظر گرفتن توان و ظرفیت فراگیرندگان از نظر جنسیت، سن و ...
۶۳	داشتن رشته تحصیلی مرتبط با موضوع آموزش
۶۴	داشتن تسلط به رئوس مطالب آموزش
۶۵	سابقه تدریس قبلی در زمینه موضوع آموزش
۶۶	انجام پروژه های عملی در زمینه موضوع آموزشی
۶۷	نگارش مقاله علمی در زمینه موضوع آموزشی
۶۸	نگارش کتاب در زمینه موضوع آموزشی
۶۹	ارائه مشاوره به شرکتها و موسسات در زمینه موضوع آموزشی
۷۰	مشاهده عملی پیشرفت تحصیلی بیشتر کارکنانی که دوره ضمن خدمت دانشگاهی را گذرانده‌اند
۷۱	برخورداری محیط آموزشی از استانداردهای جهانی و ملی
۷۲	یادگیرنده بودن محیط آموزشی
۷۳	جذابیت محیط آموزشی در ایجاد علاقه در فراگیران
۷۴	حمایت ملی از برنامه منسجم آموزشی برای کارکنان
۷۵	تمایل فضای عمومی کشور به ارتقا سطح آموزشی کارکنان
۷۶	تخصیص فضاهای آموزشی به موضوع آموزش های کارکنان
۷۷	در اختیار بودن منابع و مدارک علمی بین المللی
۷۸	وجود فضای همکاری بین المللی با هدف یادگیری
۷۹	امکان بازدید از پروژه های علمی بین المللی
۸۰	وجود فضای آموزشی مناسب بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی
۸۱	کیفیت مکان آموزش به لحاظ رنگ، نور، صدا، سرمایش و
۸۲	وجود فضاهای آموزشی خارج از محل کار
۸۳	اجرای آموزش توسط دانشگاه‌های دولتی معتبر
۸۴	برخورداری از فضاهای آموزشی قابل تغییر جهت استفاده از روشهای مختلف تدریس
۸۵	فضا و محیط آرام، بی سر و صدا و مطلوب برای یادگیری
۸۶	اجرای دوره های آموزشی براساس تصدی کارکنان
۸۷	همانند دروس دانشگاهی در طول هر هفته انجام شود
۸۸	برای هر مقطع مدت زمان معادل سرفصل‌های دانشگاه باشد
۸۹	دو برابر مصوب آموزش عالی که نصف آن کارروزی و نصف آن آموزش نظری باشد
۹۰	پیش بینی و تخصیص اعتبارات مورد نیاز دوره های آموزشی
۹۱	پرداخت به موقع هزینه های آموزشی
۹۲	تدوین دستورالعمل های مالی برای نظامند کردن آموزش کارکنان
۹۳	تجمع اعتبارات آموزشی
۹۴	اختصاص بخشی از حقوق و مزایای کارکنان به خودآموزی
۹۵	برقراری ارتباط بین سیستم ارزشیابی حقوقی کارکنان و دوره های آموزشی
۹۶	مشوق های مادی به تلاش های کارکنان در جهت یادگیری و یاددهی
۹۷	برخورداری فضای آموزشی از وسایل کمک آموزشی

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۲۳ □

ردیف	شاخصها
۹۸	وجود نرم افزار سیستم جامع آموزش
۹۹	برخورداری از سیستم یادگیری الکترونیک
۱۰۰	برخورداری از سیستم های ارتباطی آموزشی برای برقراری ارتباط با مدرس و سایر فراگیران
۱۰۱	وجود بستر اینترنت و اینترنت در محل اجرای آموزش
۱۰۲	توجه به مفهوم قابلیت انسانی به جای سرمایه انسانی(سرمایه انسانی تمرکز بر نقش فاعلی انسان در افزایش و بهبود امکانات تولید دارد، قابلیت انسانی تلاش می کند توانمندی انسان ها را برای دستیابی به زندگی شایسته تر تقویت کند)
۱۰۳	کسب مهارت در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش های خاص مربوط به شغل
۱۰۴	افزایش توانایی های دانشی، مهارتی و قدرت درک افراد و انجام مطلوبتر کار در محدوده وظایف شغلی از طریق آموزش مهارتی
۱۰۵	توجه همزمان به مهارتهای خاص مورد نیاز صنعت و مهارتهای عمومی بازار کار
۱۰۶	کار محور بودن آموزشهای فنی و حرفه ای/ مهارتی (آموزش نظری همگام با کار عملی موجب تربیت نیروی انسانی خلاق و فعال می شود)
۱۰۷	تلفیق علم، فن و هنر در آموزش های مهارتی
۱۰۸	هماهنگی بین نهادهای مختلف ارائه کننده خدمات آموزش مهارتی در کشور
۱۰۹	وجود یک سیاست گذار کلان نیروی انسانی در آموزش مهارتی کشور
۱۱۰	وجود ثبات مدیریت در نظام آموزش مهارتی کشور
۱۱۱	هدفمند و ماموریت گرا نبودن سازمانهای ارائه کننده آموزش های مهارتی
۱۱۲	آشنایی مدیران سازمانها با مراکز ارائه دهنده آموزش های مهارتی
۱۱۳	ترسیم مدل شایستگی های شغلی جهت سنجش و تطابق با معیارهای مشخص
۱۱۴	تدوین شاخص های آموزشی قابل سنجش
۱۱۵	ارزشیابی کلیه سطوح آموزشی مثل واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج
۱۱۶	ارائه بازخورد موثر جهت رفع چالش ها و مشکلات یادگیری
۱۱۷	برخورداری از ساختار سازمانی منعطف
۱۱۸	وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان
۱۱۹	برخورداری سازمان از یک نظام آموزش جامع و کل نگر
۱۲۰	ارتباط و تناسب بین ارتقاء شغلی و دوره های آموزشی در سلسله مراتب سازمانی
۱۲۱	وجود قوانین و مقررات دارای ضمانت اجرایی برای آموزش مستمر کلیه کارکنان
۱۲۲	حمایت مدیریت ارشد از آموزش کارکنان
۱۲۳	دادن اختیار و استقلال در انجام امور و کمک به یادگیری افراد
۱۲۴	ایجاد شرایط برای کسب تجربه و یادگیری از طریق روشهای انجام کار جدید
۱۲۵	اعتقاد مدیریت به اهمیت آموزش کارکنان
۱۲۶	تشویق کارکنان به آموزش از طریق شرکت مستمر مدیریت در دوره های آموزشی
۱۲۷	بازخوردگیری مدیریت از آموخته های افراد در عمل
۱۲۸	الزام کارکنان آموزش دیده به تسهیم و اشتراک دانش
۱۲۹	الگوسازی آموزشی برای کارکنان
۱۳۰	امتیازآور بودن دوره های آموزشی برای کارکنان
۱۳۱	اتصال آموزش به سیستم ارتقاء کارکنان
۱۳۲	اتصال آموزش به سیستم حقوق و دستمزد
۱۳۳	قوانین مرتبط با نحوه اجرای آموزشها(حضوری/غیرحضوری، تئوری/عملی/کارورزی)
۱۳۴	قوانین مرتبط با ویژگیهای مدرس/مجری

۲۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

ردیف	شاخص‌ها
۱۳۵	کارورزی با نظارت دانشگاه آموزش دهنده ضمن خدمت باشد
۱۳۶	ارائه مدرک رسمی از سوی دانشگاه
۱۳۷	برگزاری دوره آموزش ضمن خدمت مصوب وزارت علوم به شرط قبولی در کنکور(در صورت قبول شدن ارائه مدرک، در غیر این صورت معادل آن ارائه شود)
۱۳۸	لحاظ نمودن مدارک دست یافته در سطوح اداری و آموزشی و مالی مدیران و کارکنان

جدول ۲ کدگذاری انتخابی

ابعاد	موقف‌ها	شاخص‌ها
سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها		تعهد مدیران ارشد به آموزش و یادگیری
		توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه
		تطابق استراتژی‌های آموزش با اهداف سازمانی
		تعریف و تدوین چشم‌انداز و اهداف آموزشی سازمان
نیازها و خواست‌ها		نظامند و علمی بودن فرایند نیازسنجی آموزشی
		نیازسنجی‌های انجام گرفته همه‌جانبه و کلی نگر باشد
		کاربردی بودن نیازسنجی آموزشی
		همکاری کلیه کارکنان در فرایند نیازسنجی آموزشی
		تناسب روش نیازسنجی با نوع کار و مقتضیات محل کار
		تناسب بین اهداف و استراتژی‌های سازمان با تعیین نیازهای آموزشی
		تناسب نیازهای آموزشی با شایستگی‌های شغلی
		اختلاف موجود بین شرایط مطلوب و موجود برآورد گردد
		تعیین دقیق اهداف کلی و رفتاری دوره‌های آموزشی
		تعیین ارتباط بین آموزشها و شغل افراد
طرح و برنامه		تعریف و پیش‌بینی پیش‌نیازهای تحصیلی و تجربی برای دوره‌های آموزشی
		تناسب محتوای دوره آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران
		طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل‌ها
		تکنولوژی و ابزار موردنیاز برای فرایند یادگیری متناسب و مهیا باشد
اجرا		تعیین روش تدریس متناسب با اهداف و سرفصل‌های آموزشی
		تعیین آزمون یا روش سنجش تحقق اهداف یادگیری
		اجرای آموزشها متناسب با تنوع رشته‌های تحصیلی کارکنان
		اجرای آموزش‌های ضمن خدمت در قالب آموزش‌های دانشگاهی با شروط مطرح شده براساس سطح تحصیلات(کاردانی، کارشناسی، ارشد و دکترا)
ارزیابی و سنجش		تاثیر محتوای دوره در رفع نیاز و انجام بهتر وظایف شغلی
		تاثیر محتوای دوره در ایجاد توانمندی در فراگیران
		جدید و به روز بودن محتوای دوره
		محتوای ارائه شده باعث بهبود عملکرد و افزایش توان فراگیران گردد

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۲۵ □

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها
آمادگی مدرس	توانایی ارتباطی	توانایی مدرس در جلب مشارکت فراگیران
		توانایی مدرس در اداره کلاس درس
		زمانبندی مناسب در ارائه مطالب درسی
		نحوه برخورد و تعامل مدرس با فراگیران
		توانایی مدرس در پاسخ به سوالات
	روش تدریس	استفاده مدرس از تکنولوژی و تجهیزات کمک آموزشی
		تسلط به روش های مختلف تدریس
		بکارگیری روشها، شیوه ها و فنون مختلف برای انتقال مطالب
		مدرس موردنظر به مطالب و محتوای ارائه شده تسلط و آشنایی کامل داشته باشد
		در نظر گرفتن توان و ظرفیت فراگیرندگان از نظر جنسیت، سن و ...
توانایی های علمی و دانش تخصصی	داشتن رشته تحصیلی مرتبط با موضوع آموزش	
	داشتن تسلط به رئوس مطالب آموزش	
	سابقه تدریس قبلی در زمینه موضوع آموزش	
توانایی پژوهش و تحقیق	انجام پروژه های عملی در زمینه موضوع آموزشی	
	نگارش مقاله علمی در زمینه موضوع آموزشی	
	نگارش کتاب در زمینه موضوع آموزشی	
	ارائه مشاوره به شرکتهای و موسسات در زمینه موضوع آموزشی	
	برخورداری محیط آموزشی از استانداردهای جهانی و ملی	
آموزشی	یادگیرنده بودن محیط آموزشی	
	برخورداری از امکانات به روز و جدید	
	ایجاد انسجام همه جانبه و کلی و حمایت ملی از آن	
محیط	ملی	تمایل فضای عمومی کشور به ارتقا سطح آموزشی کارکنان
		تخصیص فضاهای آموزشی به موضوع آموزش های کارکنان
		در اختیار بودن منابع و مدارک علمی بین المللی
فراملی	فراملی	برقراری ارتباط با نهادهای بین المللی و استفاده از تجارب و نتایج آنان
		امکان بازدید از پروژه های علمی بین المللی
دستورالعملها و سیاستهای اجرایی	مکان آموزشی	وجود فضای آموزشی مناسب بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی
		کیفیت مکان آموزش به لحاظ رنگ، نور، صدا، سرمایش و ...
		وجود فضاهای آموزشی خارج از محل کار
		اجرای آموزش توسط دانشگاههای دولتی معتبر
		برخورداری از فضاهای آموزشی قابل تغییر جهت استفاده از روشهای مختلف تدریس
		فضا و محیط آرام، بی سر و صدا و مطلوب برای یادگیری
		اجرای دوره های آموزشی براساس تصدی کارکنان
		پیش بینی و تخصیص اعتبارات مورد نیاز دوره های آموزشی
	توانایی مالی	

۲۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱

شخص ها	مؤلفه ها	ابعاد
هزینه ها به موقع و در زمان معین پرداخت گردند	۸۷	ابزار و تکنولوژی
تدوین دستورالعمل های مالی برای نظامند کردن آموزش کارکنان	۸۸	
تجمیع اعتبارات آموزشی	۸۹	
اختصاص بخشی از حقوق و مزایای کارکنان به خودآموزی	۹۰	
برقراری ارتباط بین سیستم ارزشیابی حقوقی کارکنان و دوره های آموزشی	۹۱	
مشوق های مادی به تلاش های کارکنان در جهت یادگیری و یاددهی	۹۲	
برخورداری فضای آموزشی از وسایل کمک آموزشی	۹۳	
وجود نرم افزار سیستم جامع آموزش	۹۴	
برخورداری از سیستم یادگیری الکترونیک	۹۵	
برخورداری از سیستم های ارتباطی آموزشی برای برقراری ارتباط با مدرس و سایر فراگیران	۹۶	
وجود بستر اینترنت و اینترنت در محل اجرای آموزش	۹۷	واکنشی
کسب مهارت در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش های خاص مربوط به شغل	۹۸	
افزایش توانایی های دانشی، مهارتی و قدرت درک افراد و انجام مطلوبتر کار در محدوده وظایف شغلی از طریق آموزش مهارتی	۹۹	
توجه به نیازهای جامعه و بازار کار از یکسو و نیازها و خواست های صنعت موردنظر از سوی دیگر	۱۰۰	
کار محور بودن آموزشهای فنی و حرفه ای / مهارتی (آموزش نظری همگام با کار عملی موجب تربیت نیروی انسانی خلاق و فعال می شود)	۱۰۱	
تلفیق علم، فن و هنر در آموزش های مهارتی	۱۰۲	
هماهنگی بین نهادهای مختلف ارائه کننده خدمات آموزش مهارتی در کشور	۱۰۳	
وجود یک سیاست گذار کلان نیروی انسانی در آموزش مهارتی کشور	۱۰۴	
وجود ثبات مدیریت در نظام آموزش مهارتی کشور	۱۰۵	
آشنایی مدیران سازمانها با مراکز ارائه دهنده آموزش های مهارتی	۱۰۶	
ترسیم مدل شایستگی های شغلی جهت سنجش و تطابق با معیارهای مشخص	۱۰۷	
تدوین شاخص های آموزشی قابل سنجش	۱۰۸	
تدوین شاخص های پژوهشی قابل سنجش	۱۰۹	
ارزشیابی کلیه سطوح آموزشی مثل واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج	۱۱۰	
ارزشیابی از سطوح پژوهشی جهت ارتقا	۱۱۱	
ارائه بازخورد موثر جهت رفع چالش ها و مشکلات یادگیری	۱۱۲	ساختارها و فرایندها
برخورداری از ساختار سازمانی منعطف	۱۱۳	
وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان	۱۱۴	
برخورداری سازمان از یک نظام آموزش جامع و کل نگر	۱۱۵	
ارتباط و تناسب بین ارتقاء شغلی و دوره های آموزشی در سلسله مراتب سازمانی	۱۱۶	سازمان و مدیریت

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۲۷ □

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها
حمایت مدیران و مسئولان	۱۱۱۷	وجود قوانین و مقررات دارای ضمانت اجرایی برای آموزش مستمر کلیه کارکنان
	۱۱۸	حمایت مدیران و افراد بالادستی از فرایندها و اقدامات
	۱۱۹	دادن اختیار و استقلال در انجام امور و کمک به یادگیری افراد
	۱۲۰	ایجاد شرایط برای کسب تجربه و یادگیری از طریق روشهای انجام کار جدید
	۱۲۱	اعتقاد مدیریت به اهمیت آموزش کارکنان
	۱۲۲	تشویق کارکنان به آموزش از طریق شرکت مستمر مدیریت در دوره های آموزشی
	۱۲۳	بازخوردگیری مدیریت از آموخته های افراد در عمل
	۱۲۴	الزام کارکنان آموزش دیده به تسهیم و اشتراک دانش
	۱۲۵	الگوسازی آموزشی برای کارکنان
	۱۲۶	امتیازآور بودن دوره های آموزشی برای کارکنان
	۱۲۷	اتصال آموزش به سیستم ارتقاء کارکنان
	۱۲۸	اتصال آموزش به سیستم حقوق و دستمزد
	دستورالعمل ها	۱۲۹
۱۳۰		قوانین مرتبط با ویژگیهای مدرس/مجری
۱۳۱		کارورزی با نظارت دانشگاه آموزش دهنده ضمن خدمت باشد
۱۳۲		ارائه مدرک رسمی از سوی دانشگاه
۱۳۳		برگزاری دوره آموزش ضمن خدمت مصوب وزارت علوم به شرط قبولی در کنکور(در صورت قبول شدن ارائه مدرک، در غیر این صورت معادل آن ارائه شود)
۱۳۴		لحاظ نمودن مدارک دست یافته در سطوح اداری و آموزشی و مالی مدیران و کارکنان

در جدول ۲ نتایج به دست آمده از مرحله کدگذاری محوری در قالب یک فرم نیمه ساختاریافته از طریق مصاحبه و فن دلفی و پس از اشباع نظری در ۷ بعد فراگیرنده، مضمون، آمادگی مدرس، محیط، دستورالعمل ها و سیاست های اجرایی، ارزشیابی نتایج، سازمان و مدیریت نهایی شد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش بیانگر آن بود که ابعاد شناسایی شده برای الگوی اثربخشی آموزش ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی استان هرمزگان ابعادی فراگیرنده، مضمون، آمادگی مدرس، محیط، دستورالعمل ها و سیاست های اجرایی، ارزشیابی نتایج، سازمان و مدیریت می باشد که با نتایج پژوهش های عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶)، تقی پور، ایرانزاده و علوی متین (۱۳۹۶)، طاهری (۱۳۹۵)، پوراسماعیلی، علی نژاد و سلطانی (۱۳۹۵) و روآل (۲۰۱۸) همسو می باشد، چرا که آنها نیز در پژوهشهای خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند.

در پاسخ به سوال فوق الذکر گفتنی است که امروزه نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می باشد از این رو بعنوان منبع خلاقیت در سازمان به شمار می آید. سرمایه دانشی کارکنان یکی از اجزا اثر گذار در عملکرد سازمان است و نه کافی نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی های ملموس را بالا برده و دارایی های ناملموس را بکار می اندازد. افزایش قابلیت های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت عامل مهمی در سازمان است چرا که هر گونه بهره وری تغییر و بهبود در نظام ها و فرآیندهای فنی و سازمانی توسط انسانها صورت می گیرد. بهره برداری از توان فکری و توانمندی های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می برند نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمند ی های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. مدیر خواه برای سود یا بهره وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروههای کاری باشد به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راههای افزایش سطح شایستگی کارکنان است. یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن نقاط قوت خود مؤثر هستند ولی در کمک به علت یابی ضعفها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی عملکرد و حل مسائل بهره وری به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند. مسئولین واحدهای سازمانی، ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیاندیشند و یکی از گزینهها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان حضور در دوره های آموزشی ضمن خدمت است. سرپرستان معتقدند که دوره های آموزشی ضمن خدمت می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی، رفتاری و نگرش مناسبی را پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار را مورد غفلت قرار می دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می سازد. جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. به ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می گذارد. در چنین شرایطی بیشتر سازمان ها به دنبال راه حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. راهحلی که توسط بیشتر صاحب نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. از لحاظ علمی نیز عوامل فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده اند تا سازمان ها را مجبور کنند به پتانسیل های اساسی به طور کل و به آموزش به طور خاص توجه بیشتری داشته باشند.

تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آن ها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوتای ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار

ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۲۹ □

به عمل می آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند. آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارها برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان های خدماتی و دولتی می باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می برد، بلکه بهبود مهارت های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت. آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مد نظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می شود. سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارتها و بینش لازم را به افراد ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند بدین جهت به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هرچه موثرتر از این نیروها، آموزش بعنوان موثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی نیروی انسانی در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمان و محیطی بطور موثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی و بهره وری خود افزوده و عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده بوسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی نیروی انسانی و عملکرد سازمانی است. سازمان یک سیستم پویاست، زیرا شرایط و اوضاع محیطی بطور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان موثر است ضروری است که سازمان برای حفظ و بقا، خود را با این تغییرات وفق دهد. به عقیده صاحب نظران علم مدیریت سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، بطور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو سازمانی نماید، مهمترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش نیروی انسانی میسر می شود. بعبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند از عهده خواسته های جدید و مسائل و دشواری های تازه برآیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش خود را فراهم آورند تا آنان بتوانند با استفاده از فرصت های آموزشی ایجاد شده از تمام استعدادهای خود بهره گرفته و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب از خود بروز دهند.

با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات و یافته های حاصل از تحلیل مصاحبه ها پیشنهاداتی مطرح و ارائه می گردد. اهم این پیشنهادات عبارتند از: ۱- برگزاری کارگاه های آموزشی در سازمان ها به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با تخصص و ایجاد آمادگی های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت بسیار ضرورت دارد. ۲- تدوین سند راهبرد توسعه سرمایه انسانی

۳۰ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱
در آموزش و پرورش ۳- تشکیل بانک اطلاعاتی آموزش ضمن خدمت در سازمان، برگزاری کارگاه و دوره های آموزشی جهت آشنایی مدیران با فرایند آموزش ضمن خدمت.

منابع

- تقی پور، احسان. ایران‌زاده، سلیمان. علوی متین، یعقوب (۱۳۹۶). بررسی تاثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی. آموزش علوم دریایی، ۱۰: ۳۰-۴۰.
- خراسانی، اباصلت؛ عباسپور، عباس و وفایی‌زاده، مهدی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۵): ۱-۲۵.
- دوستی، هومن. خراسانی، اباصلت. محمدیگی، یزدان (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخشی آموزش‌های مهارت محور در بخش صنعت. آموزش مهندسی ایران، ۱۵ (۵۸): ۴۷-۶۵.
- رابینز، استیفن (۲۰۱۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ربیعی، حسینعلی (۱۳۹۲). ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان‌های دانش محور. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود.
- شریعتمداری، مهدی؛ حاتمی، جواد؛ اسکندری، احمدرضا و بابامرادی، رسول (۱۳۹۳). بررسی چگونگی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آنها، فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی؛ سال چهارم، شماره پنجم، ۱۷۵-۱۹۹
- طاهری، مرتضی (۱۳۹۵). در پژوهشی به کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه ای مبتنی بر نظریه زمینه ای، نشریه انجمن علمی توسعه آموزش و منابع انسانی ایران، شماره ۹.
- عزتی، میترا، یوزباشی، علیرضا، شاطری، کریم (۱۳۹۶). پژوهشی با عنوان «ارزیابی وضعیت موجود دوره های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی: سازمان امور مالیاتی کشور»، آموزش و توسعه منابع انسانی سال چهارم بهار ۱۳۹۶ شماره ۱۲.
- فرجاد، شهروز (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی در سازمانها (مفاهیم، تکنیکها و چارچوب عملی). انتشارات بال.

- ابعاد الگوی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش استان هرمزگان ۳۱ □
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۸). تعالی منابع انسانی: ارزیابی برنامه ریزی و بهبود. تهران: مؤسسه بهره وری و منابع انسانی.
 - کدیور، پروین (۱۳۹۸). روانشناسی تربیتی. تهران: سمت.
 - مهدوی، زهرا، فیاض، ایراندخت (۱۳۹۳). «شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری»، دوره ۱۰، شماره ۳۲ - شماره پیاپی ۳۲.
 - میرکمالی، سید محمد (۱۳۹۸). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر رامین، چ ششم.

- Grossman, R., & Salas, E. (۲۰۱۱). The transfer of training: what really matters? *International Journal of Training and Development*, 15(۲), ۱۰۳-۱۲۰.
- Kaya, H., Işık, B., & Çalışkan, F. (۲۰۱۳). Metaphors used by in-service training nurses for in service training nurses in Turkey. *Journal of advanced nursing*, ۶۹(۲), ۴۰۴-۴۱۴.
- Salas, E., & Stagl, K. C. (۲۰۰۹). Design training systematically and follow the science of training. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, 2nd edn* (Chichester: John Wiley & Sons), ۵۹-۸۴.
- Salas, E., Wilson, K., Priest, H., & Guthrie, J. (۲۰۰۶). *Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems*, in G. Salvendy (ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, ۳rd edn (Hoboken, NJ: JohnWiley & Sons), ۴۷۲-۵۱۲.
- Schneider, K. (۲۰۱۴). *Transfer of Learning in Organizations*; Springer International Publishing, Switzerland.

۳۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره چهارم، تابستان ۱۴۰۱