

Pathology of in-service training of human resources based on the theory of theory system (case studies in a government organization)

Mohsen Shakeri¹, Mansour Kargar Bide², Abolfazl Sherafat³, Alireza Hooshisadat⁴

1. Assistant Prof., Faculty of Psychology and Educational Science, Yazd University, Yazd, Iran

2. MSc. in Development of Human Resources, Faculty of Management. University of Imam Javad, Iran

3. Assistant Prof., Faculty of Management. University of Imam Javad, Iran

4. Farhangian University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author: Mohsen Shakeri, E-mail: shakerimohsen@vazd.ac.ir

Abstract

Background and Aim: The present article was based on the theory of the foundation of the education system while serving the human resources of the General Directorate of Highways and Road Transport of Yazd province. Due to the inadequacy of the models presented in the existing literature to explain the damage of the education system while serving human resources and to obtain data from the studied cases, the qualitative method of evaluation theory was used.

Methods: The research population was all the employees of the General Directorate of Highways and Road Transport of Yazd province who participated in the training courses of 2018-2018. Participants were selected using the "theoretical sampling" method. The research tool was "in-depth semi-structured interview". Interviews were conducted up to 13 employees of the General Department of Highways and Road Transport of Yazd province and theoretical saturation was achieved. The method of data analysis was done in the form of "coding" and "categorization" and the data were analyzed in three levels of open, central and selective coding. To determine the validity of the data, the method of "Three Sosazi" was used. In this regard, the review and adaptation of the opinions of some qualitative researchers, such as educational science professors, as well as participants in the research were used. Finally, 12 final categories were obtained under the six dimensions of the basic theory.

Results: The findings showed that the central phenomenon of this research is the effectiveness of training (specialized, practical and targeted training). Also, the most important causal conditions included: professionalism of managers and professors, use of successful national and international models, effective needs assessment and evaluation, appropriate content and method of education, and decentralization and independence in decision-making. In addition, hardware fields, financial fields and software platform formed the most important field features. Intervening environmental conditions also included: planning-policy, economic, and technological environment. Strategies were also determined to motivate participation in education and participation. Finally, the consequences of individual and organizational development were identified.

Conclusion: As a result, it can be acknowledged that the damage of the education of the General Administration of Roads and Road Transport is rooted in the effectiveness of education and many environmental and contextual factors are involved in it, and based on this, a comprehensive and all-round effort It is necessary to realize its desired consequences.

Keywords: Pathology, In-Service human resources Training, Grounded Theory

Received: 2023/04/30

Accepted: 2023/06/11

آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت منابع انسانی بر اساس نظریه مبنایی (مطالعه‌ای موردی در یک سازمان دولتی)

محسن شاکری^۱، منصور کارگر بیده^۲، ابولفضل شرافت^۳، سیدعلیرضا هوشی السادات^۴

۱. استادیار گروه علوم تربیتی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه یزد، یزد، ایران

۲. کارشناس ارشد بهسازی منابع انسانی، دانشکده روانشناسی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، یزد، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، یزد، ایران

۴. دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: محسن شاکری، رایانامه: shakerimohsen@yazd.ac.ir E-mail:

چکیده

زمینه و هدف: مقاله حاضر در پی آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت منابع انسانی اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان یزد بر اساس نظریه مبنایی بود. به جهت عدم کفایت مدل‌های ارائه شده در ادبیات موجود برای تبیین آسیب‌های نظام آموزش ضمن خدمت منابع انسانی و به دست آوردن داده‌هایی متناسب با زمینه مورد مطالعه، از روش کیفی نظریه مبنایی استفاده شد.

روش: جامعه پژوهش کلیه کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان یزد بودند که در دوره‌های آموزشی سال‌های ۱۳۹۶ - ۱۳۹۸ شرکت کرده بودند. انتخاب مشارکت کنندگان با استفاده از روش «نمونه‌گیری نظری» انجام شد. ابزار پژوهش «مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته» بود. مصاحبه‌ها تا تعداد ۱۳ نفر از کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان یزد انجام شد و اشباع نظری حاصل گردید. روش تحلیل داده‌ها به شکل «کدگذاری» و «مقوله‌بندی» انجام شد و داده‌ها در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای تعیین اعتبار داده‌ها، از روش «سه سوسازی» استفاده گردید. در این راستا، از بررسی و تطبیق نظر برخی پژوهشگران کیفی نظیر اساتید علوم تربیتی، همچنین مشارکت کنندگان در پژوهش استفاده شد. در نهایت، ۱۲ مقوله نهایی در ذیل ابعاد شش‌گانه نظریه مبنایی حاصل شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد پدیده محوری این پژوهش، اثربخشی آموزش (آموزش‌های تخصصی، کاربردی و هدفمند) است. همچنین مهم‌ترین شرایط علی شامل: حرفه-مندی مدیران و اساتید، بهره‌گیری از الگوهای موفق ملی و بین‌المللی، نیازسنجی و ارزشیابی اثربخش، محتوا و روش مناسب آموزش، و تمرکززدایی و استقلال در تصمیم‌گیری بود. به علاوه، زمینه‌های سخت‌افزاری و زمینه‌های مالی و بستر نرم‌افزاری مهم‌ترین ویژگی‌های زمینه‌ای را تشکیل دادند. شرایط مداخله‌گر محیطی نیز شامل: محیط برنامه‌ریزی-سیاست‌گذاری، اقتصادی، و فناوری بود. راهبردها نیز انگیزش شرکت در آموزش و مشارکت تعیین شد. در نهایت، پیامدهای توسعه فردی و سازمانی شناسایی گردیدند.

نتیجه‌گیری: در نتیجه می‌توان اذعان داشت که آسیب‌های آموزش اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، ریشه در اثربخشی آموزش دارد و عوامل متعدد محیطی و زمینه‌ای در آن دخیل هستند، و بر این اساس تلاش جامع و همه‌جانبه جهت تحقق پیامدهای مطلوب آن ضروری است.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی، آموزش ضمن خدمت منابع انسانی، نظریه مبنایی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱

مقدمه

سازمان ها برای مواجهه با تغییرات وسیع و فزاینده محیطی و همچنین ایجاد مزیت رقابتی، باید به نقش حیاتی یادگیری و توسعه برای بقا و رشد خود واقف باشند (شریفی، سعید آبادی، استیری و حسین تبار، ۱۳۹۸). سازمان هایی که افراد توانمند در اختیار داشته باشند، می توانند در بازارهای جهانی به سرعت تصمیم گیری کرده و همگام با سرعت شبکه ها حرکت نمایند (عباسی و پشتوتی زاده، ۱۳۹۷). امروزه منابع انسانی به عنوان عامل راهبردی سازمان تلقی شده و متولیان منابع انسانی می باید به عنوان شریک راهبردی سازمان عمل نموده، هدف شان از اجرای برنامه های منابع انسانی، ایجاد مزیت رقابتی و تحقق اهداف راهبردی سازمان باشد (اندایش، عبدلهی، جعفری نیا و حسن پور، ۱۳۹۸). فرایندهای منابع انسانی بسیار با اهمیت است؛ زیرا سازمان ها و مدیران مشتاقند زمینه بهبود کارآمدی مدیریتی، کاهش فرسایش منابع و ارتقای هویت و عملکرد سازمانی را فراهم آورند (منصوری، شامی برزکی، مشرف جوادی و کیان پور، ۱۳۹۸). اگر چه آموزش، کارکنان را در اجرای مشاغل فعلی شان یاری می دهد لیکن مزایای آموزش در تمام برنامه های شغلی موثر بوده و به توسعه فرد در مسئولیت های آتی اش نیز کمک می کند (صباغیان و اکبری، ۱۳۹۴). کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می رسانند، آن ها مشاغل و زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می کنند و درگیری آن ها مستقیما به بهسازی مستمر در سیستم ها و فرایندهای محل کار تبدیل می شود (میرسپاسی و حسین زاده، ۱۳۹۷). امروز آموزش به عنوان یکی از مکانیزم های اصلی توسعه منابع انسانی در حوزه سازمان ها و بنگاه های اقتصادی مورد توجه بسیاری از صاحب نظران، مسئولین و مدیران آموزشی قرار گرفته است (پاکدل، ۱۳۸۴).

امروزه توجه به آموزش نیروی انسانی بر هیچ کس پوشیده نیست و آموزش نیروی انسانی به عنوان یک ابزار راهبردی بهترین خدمت را به جامعه امروز در زمینه همراه کردن افراد با دانش و علوم و فناوری می نماید (جزنی، ۱۳۸۴). اما این نکته قابل توجه است که صرفا آموزش و اجرای دوره های آموزشی نمی تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند آموزش ها باید با توجه به اصول و روش های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد، بدین منظور باید ضعف ها و آسیب های وارد بر این دور ها شناسایی و مرتفع شوند تا باعث هدر دادن سرمایه های سازمان نشوند (عباسیان، ۱۳۸۵).

واقعیت این است که برای توفیق در رقابت در دنیای اقتصادی امروز بسیاری از سازمان ها منابع مالی بسیار قابل توجهی را صرف آموزش و بهسازی می کنند با این وجود آنها نتوانسته اند نقش آموزش را به عنوان یک عامل اساسی در سازمان ارتقاء بخشند (عیدی، ۱۳۸۷). لذا باید توجه نمود که صرف آموزش کارکنان و کوفتن بر طبل آموزش کافی نیست و چه بسا آموزش غیر صحیح مانعی فراراه موفقیت سازمان شود (حسینی، ۱۳۹۰). کارکرد عارضه یابی و آسیب شناسی در آموزش، امکان بررسی ابعاد نامحسوس در آموزش را فراهم می کند که در نهایت خروجی های ناشی از آن به طراحی و ارائه راه های بهبود و تعالی سیستم آموزش کمک شایانی می کند (پیدایی و نوری، ۱۳۸۹). تشخیص استعدادها و شایستگی های بالقوه منابع انسانی در سازمان ها و فراهم آوردن امکانات لازم برای پرورش و توانمندی آن ها کاری نیست که از طریق پیروی از اصول سنتی مدیریت

ممکن باشد، از این رو جامعه عمل پوشاندن به این ضرورت قبل از هر چیز مستلزم بررسی تحلیلی و شناخت آسیب‌های استراتژیک در گام‌های آموزش منابع انسانی است (عباس‌پور، ۱۳۸۷).

توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت‌ها و اثرات فعالیت‌ها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علت‌یابی گویند. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرآیند است و هدف آن تشخیص ماهیت و نوع مسأله‌ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی‌زاده، ۱۳۷۵).

تقریباً تمام افراد جدیدالاستخدام قبل از شروع به کار به مقداری آموزش نیاز دارند، در حالی که مستخدمان قدیمی نیز برای به روز در آوردن اطلاعاتشان مستحق گذراندن دوره‌های آموزشی هستند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۰). آموزش‌های ضمن خدمت دربرگیرنده آموزش‌هایی می‌باشد که برای بهبود عملکرد پرسنل و در نتیجه افزایش کارآیی سازمان ارائه می‌شود (نادری، جمشیدیان و سلیمی، ۱۳۸۶). آموزش کارکنان عبارتست از انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، پیوسته و با هدف یا اهداف مشخص (ابطحی، ۱۳۸۹). علی‌رغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به مقوله آموزش در سازمان‌ها باز نوعی تردید و دودلی در میان تصمیم‌گیران سازمان‌ها در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه‌گذاری‌های آموزشی به چشم می‌خورد. در این خصوص پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود.

نتایج پژوهش علیپور (۱۳۹۶) نشان داد مهمترین آسیب‌های بعد زمینه عبارتند از: عدم علاقه‌مندی کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی، آگاهی نداشتن افراد از اهمیت و تاثیر آموزش در ارائه خدمات با کیفیت و عدم وجود مکانیسمی که به موجب آن گذراندن دوره‌های آموزشی بر ارتقا شغلی افراد تاثیر گذارد. در بعد برونداد، کاربردی نبودن دانش‌ها و مهارت‌ها و عدم توانایی دوره‌های آموزشی در تغییر نگرش فراگیران مهمترین آسیب‌ها قلمداد شده است. یافته‌های پژوهش مصری (۱۳۹۵) نشان داد که تمام عوامل مورد بررسی در پژوهش (زمینه دانش‌افزایی، زمینه مهارت‌های علمی، بهبود و تغییر نگرش در تدریس، تناسب محتوای آموزشی با نیازهای شغلی، افزایش انگیزه، کیفیت تدریس، نحوه ارزشیابی و تحقق اهداف آموزشی) از میانگین درجه‌های مورد وصف در پرسشنامه (۳) بیشتر است و در این مقادیر معنی‌دار می‌باشد. حسینی، شامی و خنیفر در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس ابعاد مدل OEM مطلوب نیست. ضمناً ابعاد مدل بر اساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد که طی آن بعد برون‌دادها از سایر ابعاد نامطلوب تر ارزیابی شد. همچنین مشخص شد فراگیرانی که مدرک تحصیلی لیسانس دارند نسبت به سایر افراد آموزش‌های ضمن خدمت را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند (حسینی، شامی و خنیفر، ۱۳۹۵). نتایج پژوهش فرهادی و خراسانی نشان داد که آسیب‌شناسی دوره‌های ضمن خدمت در عوامل ساختاری نسبت به عوامل زمینه‌ای و محتوایی ضعیف‌تر می‌باشد (فرهادی و خراسانی، ۱۳۹۵). نتایج پژوهش حسینی (۱۳۹۰) نشان داد که نظام آموزش ضمن خدمت شرکت حفاری شمال در مراحل نیازسنجی و ارزشیابی دارای آسیب می‌باشد. ذیحی، عرفانیان و خانزاده (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان دادند که عدم انتخاب و به کارگیری روش آموزشی مناسب و ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی از جمله مهمترین آسیب‌های نظام آموزش ضمن خدمت می‌باشد. سیدی (۱۳۸۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که آموزش کارکنان در این سازمان تا حدودی از انسجام و هماهنگی برخوردار است. وضعیت نیازسنجی، هدف‌گذاری، برنامه

ریزی و اجرا با توجه به

برخوردار است. ولی وضعیت ارزشیابی در این سازمان مطلوب نیست.

لاندینی، بریتز و ربول^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تغییرات در مفاهیم توسعه و نوآوری روستایی به همراه تاکید روی روش های توسعه، نیازمند بازاندیشی استراتژی های آموزش برای توسعه دهندگان روستایی می باشد. طراحی بر پایه دانش های مفهومی به نظریه عملیاتی، نظریه یادگیری اجتماعی و ارتباطات چارچوب عملی وابسته می باشد. هکلاو، گالیتزک، فلاشز و کل^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود دریافتند که برای تمرکز روی چالش دانش و مهارت مرتبط با تکنولوژی ها و فرایندهای جدید صنعت، روش های استراتژیک جدید برای مدیریت کل نگرانه در شرکت های تولیدی مورد نیاز می باشند. به دلیل اتوماسیون دائمی و مستمر فرآیندهای تولیدی ساده، تعداد کارگاه های با سطح بالای پیچیدگی افزایش خواهد یافت که منجر به نیاز به سطوح بالای آموزش کارکنان می شود. ارینا، ازلینا و سارکان^۳ (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که شرکت کنندگان در آموزش عمدتاً مناسب بودن پروژه های آموزش را برای علائق شخصی و حرفه ایشان در نظر می گیرند. ضمن اینکه مدیران و ارائه دهندگان آموزش ارزش زیادی برای استفاده از دانش جدید قائل هستند و مهارت ها و شایستگی هایی در پروژه های آموزش حاصل می شود. ایلماز و اسن^۴ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رسیدن به اهداف برنامه های آموزش توسعه حرفه ای با آموزش های حین خدمت با ساختار خوب امکان پذیر خواهد بود و آموزش درباره موضوعات مختلف در طول زمان متفاوت برای توسعه حرفه ای مدیران، معاونان، معلمان و کارکنان مدرسه توسط نهادهای پیمانکار تحت عنوان "آموزش حین خدمت" محقق می شود.

تحقیقات نشان می دهند عوامل زیادی در ایجاد آسیب های آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش دارند.

نیازسنجی (حسینی، ۱۳۹۰)، کیفیت آموزش ها (فرهادی و خراسانی، ۱۳۹۵)، تأمین و تخصیص منابع مالی، مدرسان و ویژگی های آن ها (ذبیحی و همکاران، ۱۳۸۹)، محتوای دوره ها (علی پوری، ۱۳۹۶)، ساختار سازمانی (ایلماز و اسن، ۲۰۱۴) و غیره از جمله عوامل شناسایی شده اند. این عوامل به لحاظ پژوهشی دارای اعتبار هستند؛ ولی چند نکته را باید مورد توجه قرار داد؛ اولاً هر کدام از تحقیقات از روش شناسی های مختلفی بهره گرفته اند؛ ثانیاً موقعیت ها و جوامع هدف این تحقیقات متفاوت بوده است؛ نکته دیگر اینکه عوامل شناسایی شده بسیار پراکنده و وابسته به اقتضائات زمانی، مکانی و موقعیتی بوده اند. بنابراین می توان استدلال نمود که اعتبار این عوامل مستقل از زمینه نبوده اند که مبین شکاف اصلی در ادبیات موجود است. این امر کاربردپذیری نتایج تحقیقات را در موقعیت های متفاوت از زمینه مورد بررسی دچار مشکل می سازد. لذا با توجه به اهمیت آسیب شناسی آموزش های سازمانی، از بعد نظری و هزینه های مترتب بر آن، و از لحاظ کاربرد نتایج آن برای مسئولان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان یزد، تحقیق حاضر با کاربرد روش شناسی مناسب -نظریه ی مبنایی- آموزش در اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان یزد را به صورت جامع و فرایندی در قالب یک مدل مورد بررسی قرار داده و نقاط ضعف و

1.Landini, Brites & Rebol

2.Hecklau, Galeitzke, Flachs & Kohl

3.Erina, Ozolina-Ozola & Gaile-Sarkane

4.Yilmaz & Esen

کاستی های موجود واحد آموزش سازمان را شناسایی و اولویت بندی و در نهایت به منظور رفع مشکلات و محدودیت ها، راهکارها و پیشنهاداتی کاربردی و قابل اجرا ارائه نموده است.

روش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و روش آن نظریه مبنایی بود. به دلیل اینکه آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان یکی از موضوعات مهم و اثرگذار جامعه می باشد، مصاحبه هایی با کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان یزد با هدف اکتشاف الگوی آسیب های آموزش ضمن خدمت کارکنان ترتیب داده شد. از سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸، ۱۷۲ دوره ای آموزشی شامل دوره های عمومی، شغلی (مشترک اداری)، شغلی تخصصی و بهبود مدیریت، به میزان ۴۳۹۸۰ نفر ساعت آموزش در این سازمان برگزار گردیده که به طور میانگین سالیانه ۲۲۰ نفر از کارکنان در آن شرکت کرده اند.

برای جلوگیری از سوگیری ابزار نیمه ساخت مندی با ۱۰ سوال حول محور ابعاد، ویژگی ها و مؤلفه های آسیب های نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان، عوامل مؤثر بر آسیب ها و نیز راهبردهای بر آسیب ها در قالب ویژگی ها و الزامات، افراد و گروه های درگیر، موانع و عوامل تسهیل گر غلبه بر آسیب ها، تغییرات ایجاد شده و موارد مشابه مطرح شد که محتوا، راهبردها، شرایط زمینه ای و محیطی و نیز پیامدهای آسیب های نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان را استخراج می کند (جدول ۱). مبنای تدوین سؤالات مصاحبه، ابعاد شش گانه مدل سیستماتیک استراوس و کرین بوده است. روایی این سؤالات از طریق چند نفر از اساتید علوم تربیتی دانشگاه یزد و اساتید مدیریت مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد مورد تأیید قرار گرفته است. مدت زمان انجام مصاحبه ها بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه و به صورت حضوری بود که موارد مطروحه به شکل صوتی ضبط و بعد از آن پیاده سازی شد. جامعه پژوهش کلیه کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان یزد بودند که در دوره های آموزشی سال های ۱۳۹۶ - ۱۳۹۸ شرکت کرده بودند.

مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر شامل ۱۳ نفر از کارکنان بودند که بر مبنای منطق تکرار (گال، بورگ و گال، ۲۰۱۷) و در جهت ساخت نظریه به شکل هدف مند، با هدف انتخاب افرادی با حداکثر تنوع و گوناگونی از نظر پست سازمانی و تخصص، انتخاب شدند که تحت عنوان نمونه گیری نظری (استراوس و کرین، ۲۰۱۶) از آن یاد می شود و تا آن جا ادامه پیدا نمود که اشباع در اطلاعات گردآوری شده حاصل شود. در فرآیند گردآوری اطلاعات به تدریج مفاهیم و گزاره ها در این خصوص انباشته می شدند تا اینکه از مصاحبه نهم جمع بندی و بررسی گزاره ها، به مقوله اصلی «اثر بخشی آموزش (آموزش های تخصصی، کاربردی و هدفمند)» رهنمون شد؛ بعد از آن نیز سعی شد تا سؤالات بعدی در حول و حوش آن تنظیم و ادامه یابند. در مصاحبه یازدهم اشباع نظری داده ها تا حدودی محرز شده بود؛ ولی جهت اطمینان از این موضوع و پر کردن حفره های مفهومی مدل،

¹.Gall, Borg &Gall

².Strauss&Corbin

§Saturate

مصاحبه‌ها تا مصاحبه سیزدهم هم تداوم یافت. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش (کرسول و میلر، ۲۰۰۰) از راهبردهای تطبیق توسط اعضا، بررسی

همکار^۳ و مشارکتی بودن و انعکاس‌پذیری پژوهشگر استفاده شد که در طی آنها برخی از مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز داشتند؛ چند تن از اساتید علوم تربیتی، به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره آنها پرداختند؛ به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و با توجه به پیشینه محقق در حوزه علوم تربیتی، سعی شد تا با تکیه بر پرسیدن سوالات باز و نیز کدگذاری با ذهن باز و با توجه به مسئله اصلی پژوهش در قالب مدل نظام‌مند استراوس و کرین به پیش رود تا در حدامکان از سوگیری‌ها احتراز شود.

یافته‌ها

در تحلیل مرحله‌ای یافته‌ها با استفاده از تکنیک‌های تحلیلی استراوس و کرین مفاهیم به‌عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه، پاراگراف، عبارت و جملات مورد توجه قرار گرفتند و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. از طریق کدگذاری باز، ۸۹۰ مفهوم به دست آمد که با طبقه‌بندی این مفاهیم ۲۸ مقوله فرعی شکل گرفتند و در مرحله کدگذاری محوری حول ۱۲ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند و این ۱۲ مقوله در قالب ابعاد شش‌گانه مدل سیستماتیک استراوس و کرین دسته‌بندی شدند (جدول شماره ۱).

¹.Creswell & Miller

³.Member Checking

³.Peer Examination

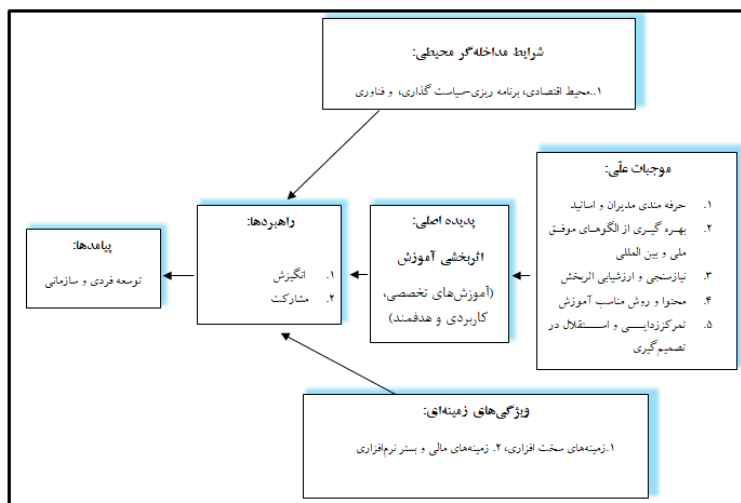
جدول ۱. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ابعاد مدل پارادایمی	مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم	شواهد گفتاری
مقوله محوری	اثربخشی آموزش	آموزش های تخصصی	آموزش های متناسب با تخصص کارکنان آموزش های متناسب با مسئولیت کارکنان	کارکنان باید برای آموزش به گروه های تخصصی تقسیم شوند و به هر گروه آموزش های تخصصی ارائه شود. فعالیت و شغل افراد در سازمان متناسب با تخصص شان باشد و آموزش ها متناسب با مسئولیت افراد باشد و ارائه آموزش های یکسان برای همه گروه ها فارغ از تخصص و نیازشان، با هدف اثربخشی و کارآمدی دوره ها تناسب ندارد. همچنین یکی دیگر از مصاحبه شوندگان در این ارتباط چنین اظهار می کند که: «دوره های برگزار شده بایستی کاربردی و مهارت پرور باشد، ارائه آموزش های نظری که صرفا هدف آن آموزش برای آموزش می باشد نمی تواند آموزشی اثربخش و کارا باشد.
		آموزش های کاربردی	دوره های کاربردی، دوره های مهارت پرور	
		آموزش های هدفمند	افزایش توانایی های فردی کارکنان، پیشرفت کارکنان، دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمان	
موچبات علی	حرفه مندی مدیران و اساتید	حرفه مندی مدیران	مدیران صاحب نظر در امر آموزش، گزینش مدیران مسلط بر شغل	مدرسان دوره ها می بایست به روز و مسلط بر موضوع و محتوای آموزش باشند. مدرسان دوره خود می بایست در دوره های روش تدریس و دیگر دوره های تخصصی شرکت نموده و دارای گواهی های معتبر باشند. مدیران مسلط بر شغل گزینش و منصوب شوند.
		حرفه مندی اساتید	تسلط مدرسان، حرفه مندی مدرسان، تخصص مدرسان	
	بهره گیری از الگوهای موفق ملی و بین المللی	بهره گیری از الگوهای موفق ملی	الگوهای اجرایی موفق داخلی، الگوهای آموزشی موفق داخلی، الگوهای موفق بخش خصوصی	الگوهای موفق آموزشی و اجرایی در کلاس ها معرفی و استفاده شوند. الگوهای موفق آموزش در بخش خصوصی شناسایی و استفاده شود. از تجارب بین المللی و دیگر کشورهای توسعه یافته در امر آموزش بهره گرفته شود
		بهره گیری از الگوهای موفق بین المللی	بهره گیری از تجارب بین- المللی، بهره گیری از تجارب کشورهای توسعه یافته	
	نیازسنجی و ارزشیابی اثربخش	نیازسنجی اثربخش	نیازسنجی مطابق با شغل کارکنان، تناسب آموزش ها با نیازهای سازمان، تناسب آموزش ها با نیازهای کارکنان، نیازسنجی مداوم	نیازسنجی مطابق با شغل افراد صورت نمی گیرد. نیازسنجی ها باید مبتنی بر عیب و نقصان صورت گیرد و آموزش ها با نیاز های سازمان و کارکنان تناسب داشته باشد. نیازسنجی باید مداوم باشد و بتواند آموزش ها را با تغییرات هماهنگ سازد. تمرکز ارزشیابی باید بر ارزشیابی های تکمیلی، ارزشیابی سطوح بالا، ارزشیابی عملکردی، ارزشیابی های با فاصله زمانی مناسب از آموزش و ارزشیابی های مستمر و مداوم باشد که در این زمینه خلاء مشهود است.
		ارزشیابی اثربخش	ارزشیابی های تکمیلی، ارزشیابی سطح بالا، ارزشیابی عملکردی، ارزشیابی مستمر	
	محتوای مناسب	محتوای جدید و بروز،	یافته های جدید و منطبق با استانداردهای آموزش باید در قالب	

روش مناسب آموزش	آموزش	محتوای متناسب با اهداف، محتوای استاندارد	جزوات به فراگیران انتقال داده شود. محتوای آموزشی با هدف های تعیین شده تناسب داشته باشد و از منابع بروز در آموزش کارکنان استفاده شود. آموزش مجازی به روش کنونی اثربخش نیست. آموزش از راه دور با طراحی و ایجاد مجلات تخصصی و در اختیار بودن سامانه های اینترنتی و سایت های معتبر و به روز امکان پذیر است.	
	روش مناسب آموزش	روش های نوین، روش های متنوع		
تمرکز دایی و استقلال در تصمیم گیری	تمرکز دایی	تمرکز دایی	دوره ها در تهران به صورت متمرکز برگزار نگردد. امکانات و شرایط مناسب برای آموزش کارکنان ادارات شهرستان در نظر گرفته شود و سازمان در برنامه ریزی برای آموزش کارکنان خود، مستقل عمل کند.	
	استقلال در تصمیم گیری	استقلال ادارات شهرستان، تفویض اختیار		
راهبردها	انگیزش	انگیزه شرکت در آموزش	اثربخشی آموزش ها سبب می شود تا برای ما انگیزه ایجاد شود تا با شرکت در این دوره ها رضایت خاطر و احساس توانمندی بدست آوریم. در حال حاضر الگوهای خشک و کلاسیک در تدریس و اجرای دوره ها استفاده می شود و کلاس های عملی و آموزش های عملیاتی کمتر اجرا می شود.	
		علاقه مندی	پیکگیری برای ارائه دوره های مورد نیاز	
	مشارکت	مشارکت	مشارکت کارکنان در نیازسنجی، بهره مندی از نظرات کارکنان، اهمیت دادن به نظرات کارکنان	به نظرات شرکت کنندگان در دوره ها اهمیت داده شود و از نظرات و پیشنهادات آنان در فرآیندهای آموزش استفاده شود. می بایست فرآیندی تنظیم گردد که افراد محدودی که در دوره های متمرکز در تهران و مراکز استان ها شرکت می کنند دانسته ها و معلومات خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار دهند.
ویژگی های زمینه ای	زمینه های سخت-افزاری	تجهیزات	امکانات و تجهیزات، زیرساخت های آموزشی	امکانات سمعی و بصری و رایانه و اینترنت باید در اختیار همه فراگیران قرار گیرد و یک سیستم متمرکز برای پشتیبانی و حفظ زیرساخت های آموزش در سازمان ایجاد گردد. در نظر گرفتن یک مرکز آموزش تخصصی و دارای امکانات و محیط مناسب و استاندارد برای آموزش کارکنان امری ضروریست.
		تکنولوژی	در دسترس بودن اینترنت، استفاده از رایانه، امکانات سمعی و بصری	مکان آموزش کارکنان باید محیطی شاد و با نشاط بوده و دارای امکانات رفاهی مناسب باشد.
	زمینه های مالی و بستر نرم افزاری	منابع مالی	حمایت مالی مدیران، تخصیص بودجه مناسب	بودجه آموزش نباید صرف امور دیگر شود. می بایست حمایت های مالی توسط مدیران سازمان به امر آموزش صورت گیرد. شناسنامه های آموزشی کارکنان باید بروزرسانی شود و کارمندان برای آموزش از لحاظ پست و موقعیت شغلی طبقه بندی گردند. ساعات خاصی از هفته در ساعات اداری کارکنان به آموزش اختصاص یافته و آموزش بخشی از کارکرد کارکنان محسوب گردد و حضور در مرکز آموزش طبق برنامه
زمینه های مالی و بستر نرم افزاری	اطلاعات کارکنان	بروزرسانی شناسنامه آموزشی کارکنان، طبقه بندی کارکنان از لحاظ موقعیت شغلی	زمان بندی مناسب، حضور طبق زمان بندی	
	زمان بندی مناسب	زمان بندی مناسب، حضور طبق زمان بندی		

		آموزشی		زمانبندی و برنامه‌ریزی شده صورت گیرد.
شرایط مداخله‌گر محیطی	محیط اقتصادی	محیط اقتصادی	رونق اقتصادی، رکود اقتصادی	از آنجایی که سازمان وابسته به بودجه دولتی است، رونق یا رکود اقتصادی اختصاص بودجه و تأمین هزینه‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سیاست‌گذاری سازمان جهت ایجاد زمینه‌های مناسب آموزش‌های ضمن خدمت و ایجاد راهبردهای صحیح برای دستیابی به هدف‌های آموزشی می‌تواند در غلبه بر آسیب‌های آموزش ضمن خدمت بسیار مؤثر باشد. ما در زمانی زندگی می‌کنیم که فناوری و تحولات آن بر تمام جامعه تأثیرگذار است و سازمان و آموزش‌های سازمانی نیز به تبع آن از این تحولات تأثیر می‌پذیرند، بنابراین نباید از این فناوری‌ها ترسید و جنبه‌های صرفاً منفی آن را در نظر گرفت.
	محیط برنامه‌ریزی سیاست- گذاری	محیط برنامه- ریزی-سیاست- گذاری	اتخاذ راهبردهای صحیح دستیابی به هدف سیاست‌گذاری جهت ایجاد زمینه‌های مناسب آموزش ضمن خدمت	
	محیط فناوری	محیط فناوری	تحولات فناوری، ورود تکنولوژی‌های به روز	
پیامدها	توسعه فردی و سازمانی	توسعه فردی	افزایش رشد حرفه‌ای، بهبود حس خودکارآمدی	دوره‌های آموزشی می‌بایست با هدف پیشرفت و افزایش توانایی فردی کارکنان در راستای اهداف و مأموریت‌های سازمان صورت گیرد، و جهت‌گیری تمام فعالیت‌هایی که در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت از ابتدا تا انتها انجام می‌شود، باید در راستای تحقق این اهداف تنظیم گردد. افزایش نیروی کار خلاق و کارآمد و بهبود عملکرد سازمان از پیامدهای مورد انتظار غلبه بر چالش‌ها و آسیب‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌باشد.
		توسعه سازمانی	بهره‌وری سازمان، بهبود خدمات	

در طول فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق جهت یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه، متن مصاحبه‌های انجام شده چندین بار مورد بررسی قرار گرفت و بعد از مشخص شدن مقوله مرکزی (پدیده اصلی) و استفاده از آن جهت نزدیک کردن مقوله‌ها، عبارات و ایده‌هایی که بیانگر روابط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بود مورد توجه قرار گرفت. بر همین اساس، روابط بین مقوله‌های اصلی و مدل پارادیمی آسیب‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شکل گرفت. نهایتاً مقوله‌های آشکار شده در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادیمی، با روابطی که بین آنها وجود دارد، بصورت موجبات علی (۵مقوله)، مقوله اصلی: اثربخشی آموزش (آموزش‌های تخصصی، کاربردی و هدفمند)، راهبرد (۲مقوله)، شرایط محیطی (۱مقوله)، ویژگی‌های زمینه‌ای (۲مقوله) و پیامد (۱ مقوله)، جای گرفتند (شکل شماره ۱).



شکل شماره ۱: مدل پارادایمی آسیب شناسی آموزش های ضمن خدمت کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان یزد

بحث و نتیجه گیری

«آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان» هدف اصلی پژوهش حاضر بود. در این راستا، از رویکرد پژوهشی کیفی بهره بردیم، پژوهشگر از طرح نظامند نظریه مبنایی جهت شناسایی پدیده کسب شناخت بهره گرفته و با تحلیل داده های کیفی، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به طراحی مدل پارادایمی پژوهش دست یافته است. مدل پارادایمی حاکی از آن است که پدیده اصلی اثربخشی آموزش (آموزش های تخصصی، کاربردی و هدفمند) تحت تاثیر عواملی از قبیل حرفه مندی مدیران و اساتید، بهره گیری از الگوهای موفق ملی و بین المللی، نیازسنجی و ارزشیابی اثربخش، محتوا و روش مناسب آموزش، و تمرکززدایی و استقلال در تصمیم گیری، ایجاد شده و بدون وجود و کارکرد درست آن ها غلبه بر آسیب ها ممکن نمی نماید. تحقیقات آراسته و محمودی راد (۲۰۰۴) نشان داد که مهارت های تخصصی در آموزش اثربخش ایفای نقش می کنند. بهره گیری از مدیران و اساتید مجرب و با دانش می تواند منجر به اثربخشی آموزش های ضمن خدمت شود. بهره گیری از تجارب سازمان های موفق در سطح ملی و بین المللی در نحوه اجرای آموزش های ضمن خدمت یکی از عوامل اثربخشی آموزش های ضمن خدمت می باشد. سرمایه انسانی مورد نیاز بخش های مختلف نظام اجتماعی زمانی فراهم می شود که نوعی تطابق بین نیازها و آموزا ها وجود داشته باشد (سلیمی، ۱۳۹۳). بنابراین خلق شرایطی که بتواند آموزش های متناسب با نیازهای کارکنان را ارائه نماید، منجر به افزایش کارآمدی و اثربخشی آموزش های ضمن خدمت خواهد شد. مصاحبه شوندگان بر محتوا و روش مناسب آموزش به دلیل نقش مؤثر آن ها در رویارویی و مواجهه مؤثر بر آسیب ها و اثربخش کردن آموزش ها تأکید دارند. عدم واگذاری اختیار تصمیم گیری در زمینه آموزش ها به استان ها و شهرستان ها سبب محرومیت از نظرات آن ها و در نتیجه متناسب نبودن آموزش ها با نیازهای آن شهرستان می گردد.

در این میان استراتژی‌هایی از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان و با عنایت به تجربیات و ادراک آنان از وضعیت آموزش‌های ضمن خدمت بدست آمد که انگیزش شرکت در آموزش و مشارک، است. این راهبردها جهت غلبه بر آسیب‌ها دارای نقش شایان توجهی هستند. انگیزه‌ها نیازها، تمایلات و سائق‌های رفتاری هستند که مبین چرایی رفتار افراد بوده و اساساً مقدم بر رفتار هستند (لیزیو و ویلسون، ۲۰۰۹). به دلیل جذابیت پایین آموزش‌ها، یکی از راهبردهای مواجهه با اثربخشی آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان ایجاد انگیزه شرکت در آموزش‌ها می‌باشد. تصدیقی (۱۳۸۱) مشارکت را فرایندی می‌داند که افراد در گروه‌های تعامل، با ارتباط اثربخش تلاش می‌کنند، با به میدان آوردن توانایی‌های ذهنی و روحی خود برای مسأله و یا هدف خود راه‌حل و یا راهبردهای مناسب پیدا کنند. مشارکت همه ذینفعان آموزش‌های ضمن خدمت خصوصاً کارکنان سازمان، می‌تواند تحقق اهداف آموزش را تسهیل، و در آنان ایجاد احساس تعلق نماید.

جهت استقرار و پیاده سازی این راهبردها نباید از نقش شرایط محیطی از قبیل محیط اقتصادی، محیط برنامه‌ریزی-سیاست گذاری و محیط فناوری و همچنین نقش ویژگی‌های زمینه‌ای مانند زمینه‌های سخت‌افزاری و زمینه‌های مالی و بستر نرم‌افزاری، غافل شد. یکی از مهمتری بسترهایی که راهبردهای بهبود آموزش‌های ضمن خدمت در آن می‌توانند امکان تحقق پیدا کنند، برخورداری از تجهیزات و تکنولوژی به‌روز و مناسب است. همچنین برخورداری از یک مکان مناسب و استاندارد برای ارائه آموزش‌ها، یکی از بسترهای ضروری برای به کارگیری راهبردهای غلبه بر آسیب‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌باشد. راه‌های متعددی را می‌توان تعیین نمود که از طریق آن، منابع میان برخورداری شوندگان خدمات آموزشی و عرضه کنندگان خدمات آموزشی اختصاص می‌یابد (نادری، جمشیدیان و سلیمی، ۱۳۸۶). امروزه بدون داشتن یک سیستم اطلاعاتی به روز و منسجم نمی‌توان سیاست‌ها و برنامه‌های کارآمدی را برای آموزش‌های ضمن خدمت تدارک دید. مفهوم زمان در برنامه‌ریزی آموزش‌ها یک عنصر اساسی تلقی می‌شود که می‌تواند کارآمدی آموزش‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

در نهایت با وجود این کنش‌ها و واکنش‌ها و غلبه بر آسیب‌ها باید منتظر پیامدهای توسعه فردی و سازمانی باشیم. از طریق راهبردهای مواجهه با پدیده اثربخشی آموزش، انتظار می‌رود تا آموزش ضمن خدمت بتواند در افزایش رشد حرفه‌ای و بهبود حس خودکارآمدی و در نهایت توسعه فردی کارکنان مؤثر باشد. همچنین بر اساس ادراک مصاحبه‌شوندگان، انتظار می‌رود تا از طریق راهبردهای انگیزش شرکت در آموزش‌ها و مشارکت افراد در این آموزش‌ها، بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های علیپور (۱۳۹۶)، مصری (۱۳۹۵)، حسینی و همکاران (۱۳۹۵)، فرهادی و خراسانی (۱۳۹۵)، حسینی (۱۳۹۰)، ذبیحی و عرفانیان خانزاده (۱۳۸۹)، سیدی (۱۳۸۹)، لاندینی و همکاران (۲۰۱۷)، هکلاو و همکاران (۲۰۱۶)، ارینا و همکاران (۲۰۱۵)، ازکان و گوندوز (۲۰۱۵)، ایلماز و اسن (۲۰۱۴) همسو بود.

برخی از محدودیت‌های پژوهش عبارتند از: عدم بهره‌مندی از نظرات مربیان؛ از آنجایی که آن‌ها مجری آموزش‌های ضمن خدمت هستند، شاید وجود نظرات آنان مدل و استنباطات دیگری را ایجاد نماید. عدم بهره‌مندی از نظرات سیاست‌گذاران آموزش‌های ضمن خدمت، این افراد به دلیل فعالیت زیاد در این حوزه اطلاعات فراوانی را در اختیار دارند و کمک آنها می‌توانست الگو را کامل‌تر نماید. فراهم نبودن شرایط برای برگزاری مصاحبه‌های جمعی به صورت گروه‌های کانونی برای گردآوری داده‌های دقیق‌تر، نیز یکی از محدودیت‌های این پژوهش بود. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادات

کاربردی عبارتند از: با بهره گیری از شیوه های علمی، نیازسنجی و ارزشیابی آموزش ها بهبود بخشیده شود. الگوهای موفق ملی و بین المللی برای اجرای دوره ها مورد مطالعه قرار گیرد و از تجربیات آنان استفاده شود. تمرکززدایی از آموزش ها در دستور کار سیاست گذاران قرار گیرد، در آموزش ها از محتوای مناسب بهره گیری شود، آموزش ها با روش مناسب آموزش اجرا گردد، از شیوه های گوناگون برای ایجاد انگیزش شرکت در آموزش ها استفاده شود، و در برنامه ریزی آموزشی ها زمان بندی مناسب رعایت گردد.

تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم در مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

منابع

- ابطحی، سیدمحمد. (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- استراس و کوربین. (۲۰۱۶). مبانی تحقیق کیفی: رویه ها و تکنیک های نظریه پایه. ترجمه: ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- اندایش، علی؛ عبدالمهی، بیژن؛ جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر مدیریت ریسک های منابع انسانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۱(۱)، ۷۵-۱۰۰.
- پاکدل، رحمت الله. (۱۳۸۴). مدیریت و راهبری آموزش در سازمانها (نگرش سیستمی- استراتژیک). تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش و برنامه ریزی مدیریت.
- پیدایی، میرمهرداد؛ نوری، فیروز. (۱۳۸۹). آسیب شناسی کارکنان در سازمان ها. تهران: انتشارات سیمای دانش.
- تصدیقی، محمدعلی. (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش با تاکید بر روابط انسانی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۸(۳۱)، ۱-۱۲.
- جزنی، نسرين. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- جویس، گال؛ مردیت دامین، گال؛ والتر، بورگ. (۲۰۱۷). وروش تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه: جمعی از نویسندگان زیر نظر دکتر احمدرضا نصر اصفهانی. تهران: سمت.
- حسینی، سیدمحمد. (۱۳۹۰). آسیب شناسی آموزش نیروی انسانی شرکت حفاری شمال. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- حسینی، مرضیه؛ شامی، معصومه؛ خنیفر، حسین. (۱۳۹۵). آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۴)، ۱۲۰۱-۱۲۲۱.

- ذبیحی، محمدرضا؛ عرفانیان، رضا؛ خانزاده، حسن. (۱۳۸۹). آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت در ایران. اولین همایش ملی مدیران آموزش و پژوهش، مشهد.
- سلیمی، جمال. (۱۳۹۳). آموزش فنی و حرفه‌ای، نیروی انسانی و کارآفرینی: مطالعه موردی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای استان کردستان. مهارت آموزی، ۲ (۸)، ۷-۲۴.
- سیدی، سلیم. (۱۳۸۹). آسیب شناسی تربیت نیروی انسانی در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- شریفی، سیدمهدی؛ سعید آبادی، محمدرضا؛ استیری، مهرداد؛ حسین تبار، عسگر. (۱۳۹۸). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۳۵)، ۲۹-۵۵.
- صباغیان، زهرا؛ اکبری، سهیلا. (۱۳۹۴). آموزش جامع سازمانی (با رویکرد آموزش بزرگسالان). تهران: انتشارات سمت.
- عباسپور، عباس. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها، کارکردها). تهران: انتشارات سمت.
- عباسی، عباس؛ پشوتنی زاده، هومن. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای پیش‌بینی عرضه و تقاضای منابع انسانی شعبه مرکزی بانک قوامین استان تهران با استفاده از مدل زنجیره‌ی مارکوف برای دوره‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۸ (۴)، ۱-۲۲.
- عباسیان، عبدالحسین. (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی. نشریه تدبیر، ۱۷ (۱۷۰)، ۵۲-۵۵.
- علیپور، سلیم. (۱۳۹۶). آسیب شناسی آموزش و بهبود منابع انسانی با استفاده از مدل SIP. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- عیدی، ناصر. (۱۳۸۷). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی اداره کل میراث فرهنگی زنجان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- فتحی و اجارگاه، کوروش. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت. تهران: انتشارات سمت.
- فرهادی، محمد؛ خراسانی، علی. (۱۳۹۵). آسیب شناسی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از دیدگاه اعضای هیات علمی بر اساس مدل C3. فصلنامه علوم رفتاری، ۸ (۲۹)، ۱۸۵-۲۰۰.
- مصری، معصومه. (۱۳۹۵). آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت معلمان شهرستان فسا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت.
- ممی‌زاده، جعفر. (۱۳۷۵). دانش و بهبود و نوسازی سازمان. تهران: انتشارات روایت.
- منصوری، حسین؛ شامی برزکی، علی؛ مشرف جوادی، محمد حسین؛ کیانپور، مسعود. (۱۳۹۸). اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۲)، ۱۱۳-۱۳۶.
- میرسپاسی، نیلوفر؛ حسین‌زاده، نایب. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر عوامل توانمندسازی مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: دفتر مرکزی بانک قوامین تهران). مجله مطالعات منابع انسانی، ۸ (۳)، ۱۰۷-۱۲۶.
- نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عدالرسول؛ سلیمی، قربانعلی. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت (شرکت پالایش نفت اصفهان). نشریه پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۷ (۲۷)، ۱۲۱-۱۴۲.

- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Erina, I., Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. (2015). The importance of stakeholders in human resource training projects. *Procedia-social and behavioral sciences*, 213, 794-800.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6.
- Landini, F., Brites, W., & y Rebolé, M. I. M. (2017). Towards a new paradigm for rural extensionists' in-service training. *Journal of Rural Studies*, 51, 158-167.
- Lizzio, A., & Wilson, K. (2009). Student participation in university governance: the role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees. *Studies in Higher Education*, 34(1), 69-84.
- Yilmaz, H. Y., & Esen, D. G. (2015). An investigation on in-service trainings of the Ministry of National Education (MONE). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 79-86.

