ارائهٔ مدلی مناسب برای اجرای دوره های آموزش نیروی انسانی

دکتر مرتضی سمیعی زفرقندی*

چکیده

در این مقاله سیستمهای موجود آموزش نیروی انسانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است و مدلی مناسب برای اجرای مطلوب دوره های آموزش نیروی انسانی تنظیم و پس از تایید در یک دوره به صورت آزمایشی ارائه شده است. نظام آموزش نیروی انسانی با عناصر اصلی شامل تعیین مقصدها، نیازسنجی آموزشی، مشخص کردن محتوا، تعیین روشها، مشخص کردن شرایط اجرا و در نهایت ارزشیابی معرفی شده است. براساس مدل پیشنهادی عناصر سیستم با یکدیگر مرتبط و در تعامل با آموزش دهنده ها و آموزش-گیرندگان و اثر بخشی آموزشهاست. در این مطالعه ابتدا سعی شده است با مرور ادبیات آموزش، شناختی بهتر در زمینهٔ تعریف آموزش، اهداف، انواع، وضع موجود آموزش نیروی انسانی در کشور و الگوها و رویکردهای جدید در آموزش نیروی انسانی در جهان به دست آید و براساس نتایج حاصل از پژوهش مدلی مناسب ارائه شود. سوابق و نتایج پژوهشهای مرتبط با موضوع، خلاصه شده و یافته های مشترک و مهم آنها مورد استفاده قرار گرفته است. ارزیابی و اعتباربخشی مدل پیشنهادی، در یک دوره آموزش واقعی، عملیاتی و نتایج حاصل از آن گزارش شده است. در اجرای این پژوهش از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه و روشهای توصیفی و مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است و برای ارزیابی مدل پیشنهادی به صورت شبه آزمایشی، مدل در یک دوره آموزشی اجرا و نتایج مورد تحلیل قرار گرفته است. در نهایت مدل پیشنهادی و راهکارها و پیشنهادات لازم برای کاربرد این مدل در اجرای مطلوب دوره های آموزش نیروی انسانی ارائه شده است.

کلید واژه ها: آموزش، آموزش ضمن خدمت، الگو (مدل)، نیاز آموزشی، نظام آموزش نیروی انسانی

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۲/۸/۲۹

* دکتری علوم تربیتی عضو هیئت علمی پژوهشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی mo_samie@yahoo.com

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

مقدمه

آموزش از رفتارهایی است که افراد بشر مدام به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به آن مبادرت می ورزند. آنچه آموزش نوین را از تعلیم و تربیت سنتی مشخص و متمایز می کند، تغییر فکر تربیت آغازی به آموزش مداوم در طول زندگی است. اون[1]،(۲۰۰۴) در مطالعه ای که درباره تاثیر آموزش بر تعهد سازمانی انجام داده به این نتیجه رسیده است که میان آموزش و تعهد سازمانی رابطه ای معنادار وجود دارد و کارکنانی که تحت آموزشهای مداوم قرار دارند درجه تعهد و وفاداری سازمانی بیشتری از خود نشان می دهند. در توسعه منابع انسانی به اقتضای نیازهای حرفه ای و شخصی افراد و سازمانها باید همه گونه های توسعه منابع انسانی فراهم شود (لیااو[2] و همکاران، ۲۰۱۰). جان پی. ویلسون[3] ، (۲۰۰۵ ، ص ۸-۴) در مقدمه کتاب توسعه منابع انسانی می نویسد: یادگیری و کارآموزی برای افراد و سازمانها از پنج اصطلاح کارآموزی، آموزش، توسعه، یادگیری و توسعه منابع انسانی تشکیل می شود. از دیدگاه وی کارآموزی نمونه فعالیتی است که شاگرد با کار نزد استادکار، یک حرفه را می آموزد. به خلاف کارآموزی که بیشتر جنبه عملی دارد، (به زعم وی) آموزش جنبه نظری دارد و تاکید آن بر فهم و درک آثار کلاسیک، متن و رویه ها دارد. در یادگیری نیز تلاش فردی مستتر است. در مقابل این سه اصطلاح، عبارت توسعه مبتنی بر رشد و بهبود تواناییهای فردی یا گروهی است. این رشد می تواند هم جنبه نظری داشته باشد و هم جنبه عملی را شامل شود. بدین ترتیب اصطلاح توسعه منابع انسانی به مثابه چتری است که همه گونه های کارآموزی، آموزش، یادگیری و توسعه تواناییهای فردی و گروهی را در بر می گیرد. در این تعبیر آموزش خدمت به منظور اصلاح و بالا بردن دانش، مهارتها، نگرشها و رفتارهای اعضای سازمان برای انجام دادن وظایف خاص محوله سازمانی است. به عبارت دیگر دوره های آموزش نیروی انسانی شامل برنامه ها و فعالیتهای طراحی شده برای بهبود عملکرد کارکنان با هدف حل معضلات و مشکلات عملکرد فعلی و پیشگیری از مشکلات آتی سازمان است (کلاین[4]، ۲۰۰۹). همچنین به رویکردی که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری کارکنان و افزایش مهارتهای لازم جهت ایفای اثربخش‌تر وظایف شغلی است، آموزش ضمن خدمت گفته می شود (ساعتچی، ۱۳۸۲)

از نظر صفوی (۱۳۷۳) آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی عبارت است از بهبود بخشیدن به فعالیتهای آموزشی و پرورشی مرتبط با رشته تخصصی آنان که عمدتاً یا انحصاراً به منظور دانش

1. Owan
2. Liao et al.
3. Wilson, John P.
4. Klein

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

افزایی، کسب مهارت و تغییر نگرشهای حرفه‌ای در آنان صورت می گیرد. سید جوادین (۱۳۸۷) معتقد است باتوجه به تغییرات تکنولوژی و روشهای انجام کار، افزایش پیچیدگی سازمانها، تنوع تخصصها و مشاغل، به طور مداوم باید امر آموزش و پرورش نیروی انسانی بر اساس سنجش عملکرد افراد و برنامه ریزی وضعیت پیشرفت آنها مشخص گردد.

انواع آموزش های نیروی انسانی

آرمسترانگ[1] (۲۰۰۹، ۶۶۹-۶۶۶) میان دو روش یادگیری رسمی و غیررسمی تفاوت قائل شده است. در حالی که یادگیری غیررسمی در خلال کار و به واسطه علائق مشخص و متناسب با نیازهای فردی صورت می گیرد، یادگیری رسمی برنامه ریزی شده، از بالا به پایین و متناسب با نیازهای سازمانی است. به باور وی افراد می توانند تا بیش از هفتاد درصد مطالبی که نیاز دارند را به صورت غیررسمی یاد بگیرند. برخی از تفاوتهای دو گونه یادگیری غیررسمی و رسمی از دیدگاه آرمسترانگ عبارت اند از:

یادگیری غیررسمی	یادگیری رسمی
به شدت مرتبط با نیازهای فردی	مرتبط با برخی و غیرمرتبط با برخی دیگر از نیازها
یادگیرندگان بر اساس نیاز یاد می گیرند	همه یادگیرندگان یک چیز را می آموزند
یادگیرندگان تصمیم می گیرند که یادگیری چگونه شکل بگیرد	یاددهندگان تصمیم می گیرند یادگیری چگونه شکل بگیرد
کاربرد بلافاصله موضوع یادگرفته شده	اغلب یادگیری با کاربرد فاصله دارد

آموزشهای رسمی نیروی انسانی را می توان به دو روش برگزار کرد:

الف) آموزش بلندمدت: این نوع آموزش را می توان به منظور آماده سازی افراد برای تصدی حرفه های گوناگون ارائه کرد. مهمترین ویژگی آن طولانی بودن مدت آموزش است که محتوای آن معمولاً به صورت تلفیقی از آموزشهای عمومی، ارتقای سطح دانش علمی و مهارتهای عملی ارائه می شود. این نوع آموزشها را معمولاً مراکز آموزش عالی، دانشگاهها و مؤسسات حرفه‌ای ارائه می‌کنند.

ب) آموزش کوتاه مدت: آموزش کوتاه مدت به منظور آماده‌سازی افراد برای تصدی مشاغل خاص یا فراگیری دانش یا مهارتی ویژه انجام می گیرد. این گونه آموزش معمولاً به افرادی ارائه می‌شود که برای مشاغل خاص انتخاب و برگزیده شده‌اند و باید در مدتی کوتاه (از چندروز تا چندهفته) و با ساعاتی مشخص، دانش و مهارت لازم را به دست آورند. دوره‌های آموزشی کوتاه

1. Armstrong

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

مدت از نظر ارتباط فراگیران با مراکز آموزشی به دو گروه آموزش حضوری و غیرحضوری تقسیم می‌شوند.

آموزش حضوری: منظور از دوره‌های آموزش حضوری، دوره‌هایی است که منابع و برنامه موردنظر مرکز آموزشی نیروی انسانی (ضمن خدمت) را اساتید، طی دوره و ساعات تعیین شده به صورت حضوری در کلاس برای نیروی انسانی تدریس می کنند و سپس از آنها آزمون پایانی به عمل می‌آید.

آموزش غیرحضوری: منظور دوره‌هایی است که منابع آموزشی آن را مرکز آموزش نیروی انسانی تعیین می کند و کارکنان پس از مطالعات فردی در مدت زمان معین در آزمون آن دوره شرکت و پس از قبولی، گواهینامه مربوط را دریافت می کنند.

الگو ها و مدلهای آموزش نیروی انسانی

الگو را در مواردی مترادف با تئوری و ابزاری برای درک موضوع می دانند، به این معنا هر الگو شامل چندین متغیر از موضوع است که می توان آنها را سنجید یا اندازه گرفت. ارائهٔ آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن مستلزم تفکر، مدل، رویکرد جدید و ابزارها و مکانیزمهای نو است. یک مدل آموزش اثربخش باید شرایط زیر را داشته باشد (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۱):

- ✓ پیوند مطمئن بین اهداف استراتژیک با نیازها و نحوهٔ رفع آنها برقرار سازد.
- ✓ ساختار و چارچوب منظم و آسانی از کار به آموزش گیران ارائه دهد.
- ✓ ارتباط با تمام اجزا و فرایندها برقرار سازد .
- ✓ بر نتایج عینی وکمی تأکید ورزد .

صاحب نظران آموزش نیروی انسانی مدلهای متفاوتی را مطرح کرده اند. در ساده ترین مدل ، ونتلینگ[1] (۱۳۷۶، ۲۵-۲۴) فرایند آموزش را شامل سه جزء اصلی برنامه ریزی (هدف گذاری و برنامه ریزی تحقق اهداف)، اجرا و ارزشیابی (بررسی میزان موفقیت برنامه در دستیابی به اهداف) دانسته است. وی در این مدل نیاز سنجی را جزئی از برنامه ریزی و فرایند آموزش را خطی تلقی کرده است. سانی استوت[2] و همکارانش (به نقل از عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۱، ۲۳) مراحل اصلی مدل را به شرح زیر تعریف کرده اند:

- ✓شناسایی و تحلیل نیاز های آموزشی

1. Wentling
2. Sunny Stout

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

✓تدوین یک خط مشی آموزشی

✓اجرای خط مشی

✓ارزشیابی

به نظر می رسد بخش عمده ای از دلایل موفقیت یا عدم موفقیت برنامه های آموزش کارکنان به نوع الگو یا مدل استفاده شده مربوط می شود. در صورتی که از الگوی مناسب در آموزش استفاده شود و برنامه ریزی آموزشی صحیح انجام پذیرد تا حدود زیادی تحقق بخشیدن به اهداف دوره آموزشی هم تضمین خواهد شد.

اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمانهای پیشرو تنها از طریق به کارگیری مدلهای پیشرفته و عالمانه توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و استراتژیهای توسعه و بالندگی قابلیتهای کارکنان خود، می توانند پاسخگوی نیازهای کسب و کار با سرعت و انعطاف بیشتر باشند (جزنی، ۱۳۸۰). همچنین میرسپاسی (۱۳۸۶) معتقد است که هر سازمان باید به سمت ایجاد سیستمی پایدار و پویا برای توسعه منابع انسانی برود، سیستمی که در آن کارکنان و نهادهای مرتبط به رضایت برسند .

برخی از الگوهای متداول آموزش کارکنان عبارت است از:

- **سازمانهای یادگیرنده و یاد دهنده:** پیتر سنگه[1] معتقد است اساس سازمانهای یادگیرنده و یاددهنده بر پنج عامل تفکر سیستمی، تفوق شخصی، مدلهای ذهنی، دید مشترک و یادگیری گروهی استوار است و باید شش فعالیت عمده شامل حل نظام‌مند مشکلات، تجربه و آزمون نگرشهای جدید، یادگیری از تجارب و تاریخ گذشته و بهره گیری از بهترین تجارب فعالیتهای دیگران، یادگیری گروهی و انتقال دانایی به سراسر سازمان با سرعت و کارایی زیاد انجام گیرد.
- **رویکرد سیستمی:** گلدشتاین[2] (۱۹۹۳) بر اساس رویکرد سیستمی، مدلی را برای آموزش ارائه کرده است. در این مدل فرایند آموزش از سه بخش اصلی شامل سنجش، آموزش و ارزشیابی تشکیل شده است. در مرحله سنجش تعیین نیازهای آموزشی و تعیین اهداف و در مرحلهٔ بعد طرح ریزی و اجرا و در پایان ارزشیابی پیش بینی شده است.
- **مدل تغییر برنامه ریزی شده سازمان:** اجزای مدل مفهومی تغییر برنامه ریزی شدهٔ سازمان از نظر ساعتچی (۱۳۸۲) عبارت است از: محیط کار سازمانی (ساخت، راهبردها، نظامهای اداری و

1. Peter Senge
2. Goldstein

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

پاداش)، عوامل اجتماعی (فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت)، عوامل فیزیکی (آرایش فضای سازمان ، جو و محیط فیزیکی)، عوامل فناوری (تجهیزات و ماشین آلات و جریان کار). بر اساس این مدل چنانچه ویژگیهای مذکور همخوانی داشته باشند (به زعم وی) تغییر برنامه ریزی شده هر یک از اجزا جداگانه و توأمان موجب افزایش اثر بخشی در سازمان می شود.

برخی دیگر از مدلها و الگوهای آموزش که در منابع گوناگون به آنها اشاره شده است به طور خلاصه عبارت اند از:

- **الگوی نظام‌مند دستگاههای آموزشی**: در این الگو، آموزش کارکنان به شکل نظام مند انجام می‌گیرد که دارای چهار عنصر اساسی شامل درونداد، عملیات یا میانداد، برونداد و بازخورد است.
- **الگوی نگرش سنتی**: در الگوی سنتی آموزش کارکنان، ابتدا سعی می شود با بهره گیری از روشهای متفاوت، نگرش مثبت دربارهٔ آموزش ضمن خدمت ایجاد شود، پس از آن آموزشهای کاربردی مناسب ارائه می شود.
- **الگوی کارورزی حین عمل**: در این الگو آموزش با فعالیت و تولید تلفیق می شود و فراگیران در یک کارگاه آموزشی، شیوه انجام یک پروژه، فعالیت یا برنامه واقعی را اجرا می کنند و دانش و مهارتهای مورد نظر در چارچوب تولید و عمل حاصل می شود.
- **الگوی فعلی آموزش ضمن خدمت**: رویکرد متعارفی که در حال حاضر در برخی از کشورها از جمله ایران وجود دارد رویکرد سنتی برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزش نیروی انسانی است. در این سیستم طراحی دوره های آموزشی به صورت سنتی و از بالا به پایین است و دست اندرکاران و مسئولان آموزش نیروی انسانی در سازمانها، دوره های آموزشی را برای نیروی انسانی طراحی و سپس اجرا می نمایند.
- **رویکرد پژوهش در عمل**: این رویکرد برخی از اهداف مانند ارتقای سطح دانش و مهارت نیروی انسانی، خلاقیت و نوآوری و افزایش رضایت شغلی را فراهم می آورد. در فرایند پژوهش در عمل، در خلال پژوهش شناخت مفاهیم علمی، نظریه ها و برخی مهارتها صورت می گیرد.

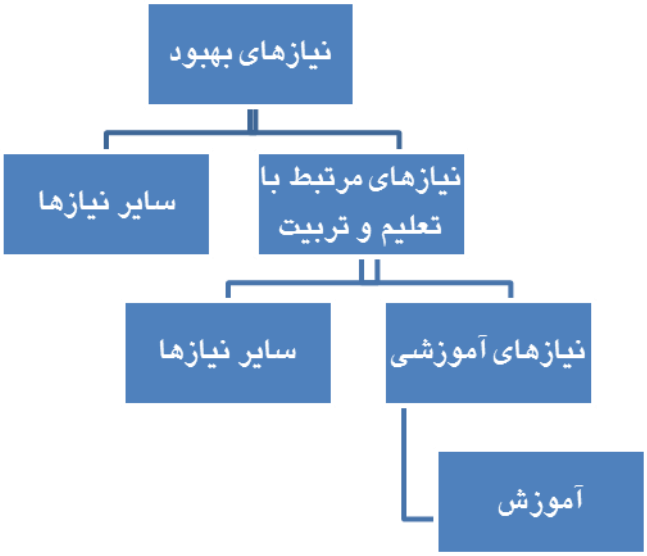
«پژوهش ضمن عمل تحقیقی است که افراد درگیر در موقعیتهای اجتماعی و آموزشی انجام می‌دهند و هدف از آن بهبود استدلال و ارتقای فهم و ادراک افراد است».

- **الگوی نیازسنجی آموزشی**: نمودار این الگو به ترتیب زیر است. در این الگو، محتوای مورد نظر برای آموزشی براساس نیازهای آموزشی و سایر نیازها تعیین می شود. این الگو نشان می دهد

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

که چگونه آموزش به مثابه ابزاری اثر بخش برای تامین نیازها و بهبود کیفیت مورد استفاده قرار می گیرد (خراسانی و عبدی، ۱۳۸۹).



نمودار شماره ۱. الگوی نیازسنجی آموزشی

در الگوها و مدلهای موجود، اساسی ترین نارسایی، عدم جامعیت در حوزه آموزش نیروی انسانی است. به طوری که در این مدلها مشارکت شرکت کنندگان در دوره ها و برنامه ریزی درسی و آموزشی، توجه به اثربخشی دوره ها، توجه به اهداف و سیاستها و قوانین بالادستی به شکل بارزی وجود ندارد. ولی در هر صورت هر یک از این مدلها و رویکردها می تواند الهام بخش تنظیم مدل مناسب برای اجرای دوره های آموزش نیروی انسانی باشد.

امروزه در همه کشورها موضوع آموزش نیروی انسانی از مهمترین موضوعات مورد توجه برنامه ریزان است. سرمایه گذاری به منظور تربیت و آموزش کارکنان سودمندترین نوع سرمایه گذاری است. هیچ اصلاحی نمی تواند بدون همکاری و مشارکت فعال کارکنان محقق شود (رووف، ۱۳۸۰). در یک سازمان پویا و کارآمد کارکنان احتیاج به آموزشهای نو و مهارتهای تازه دارند تا موفقیت حرفه ای خود را بازیابند و به آنچه برای آموزش با استانداردهای بالا لازم است مجهز شوند.

از نظر طوسی (۱۳۷۵) آموزش ضمن خدمت کاراترین و انعطاف پذیرترین وسیله برای توسعه مهارتهای کارکنان به شمار می آید. در حال حاضر اگر چه در اکثر کشورها هزینه های زیادی برای این امر پرداخت می‌کنند، اما با توجه به گزارشها و نتیجه برخی از تحقیقات، بازدهی مطلوب از

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

اجرای دوره ها حاصل نمی شود. لذا سیاستگذاران آموزشی با توجه به محدودیتهای بودجه ای راههای بهتری را برای کارآمد کردن این دوره ها جستجو می کنند (سعیدی، ۱۳۷۷).

سازمانها از نظر علم و فناوری یا بهره گیری از روشهای جدید دچار تغییر و تحول و تا حدودی تجهیز شده اند، ولی بازدهی این سازمانها آن چنانکه مورد انتظار بوده افزایش نیافته است. یکی از دلایل آن این است که در این تغییرات آموزش اثربخش کارکنان کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (خدادادی نژاد، ۱۳۸۱). نوع آموزشهای برگزار شده در مواردی فراگیر نبوده است و یا موجب تسلط کامل شرکت کنندگان در دوره ها با عمق مطالب نمی شود (مهربان، ۱۳۸۰). در این صورت طبیعتاً عملکرد آنها در محل کار و انجام مطلوب وظایف محوله تغییر چندانی نداشته و نهایتاً خروجی زیادی حاصل نمی‌شود (حسین پور، ۱۳۸۲). این امر نشان می دهد که سیستم فعلی آموزش نیروی انسانی دارای نارساییهای متعدد و نیازمند اصلاح و بهبود است.

بر اساس گزارش برخی پژوهشهای انجام شده اجرای دوره های بازآموزی تأثیر چندانی در توانمندسازی نیروی انسانی نداشته است. محتوای آموزشی دوره های ضمن خدمت با نیازهای آموزشی نیروی انسانی از نظر کاربردی و روز آمد بودن تاثیر بر بهبود عملکرد آنها در حد ضعیف است (حسین پور، ۱۳۸۲).

فهرست نارساییهای اساسی سیستم موجود (بر اساس یافته های پژوهشی)

۱.ضعف محتوایی از لحاظ کاربردی بودن و روز آمد بودن

۲.عدم تناسب محتوا با نیازهای آموزشی نیروی انسانی

۳.عدم توجه به مباحث بنیادی روشهای تدریس در دوره های ضمن خدمت

۴.استفاده از روشهای سنتی تدریس در دوره های آموزشی نیروی انسانی

۵.عدم مطلوبیت میزان اثربخشی دوره ها

۶.عدم آموزش کامل مهارت اساسی مورد نظر از طریق روشهای خلاق (کاوشگری، کارگروهی، حل تمرین و ..)

۷.عدم تأثیر مثبت دوره ها بر عملکرد نیروی انسانی

۸.ضعف در منابع آموزشی موجود در اختیار نیروی انسانی

۹.محدود بودن دوره های آموزشی در زمینه فناوریهای جدید

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

همچنین از جمله نظامهای جدیـــد آمـوزشهای نیروی انسانی تحقیق در عمل، آموزش مشارکتی و آموزشهای مجازی نیز مطرح است که اثربخشی و کارآیی آنها قابل بررسی است. بنابراین بررسی نظام فعلی ضمن خدمت نیروی انسانی و ارائه روشهای بهبود کیفیت آن امری ضروری است که در این مقاله به آن پرداخته می شود تا با توجه به یافته های علمی، تجارب، بررسی مدلهای موجود، نظرات و دیدگاههای متخصصان موضوع و نتایج حاصل از مطالعات میدانی انجام شده مدلی مناسب برای اجرای آموزشهای نیروی انسانی ارائه شود.

هدف اصلی از این مطالعه توجیه علمی و ارائه یک سیستم مناسب برای اجرای دوره های آموزش نیروی انسانی است.

اعتبار و قابلیت اطمینان از مطالعه

یافته های مقاله با توجه به تحقیقات اولیه در زمینه مدلها و روشهای آموزش نیروی انسانی و نتایج مطالعات کتابخانه ای، تجربه تاریخی آموزش نیروی انسانی و همچنین نتایج مثبت آزمایش اجرا شده این مدل در یک دوره ارائه شده است.

تجزیه و تحلیل مدلهای آموزش نیروی انسانی نشان داده است که اگرچه توانمند سازی نیروی انسانی از دانش خاص و مهارتهای لازم در روند بازآموزیها به‌دست می آید، با این حال، مهارتهای شکل گرفته و پایدار، حاصل اجرای مدل مناسب آموزش است. تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه های اجرا شده و نتایج دیدگاههای نیروی انسانی شرکت کننده در دوره های آموزشی، ویژگیهای مدل مناسب برای اجرای دوره ها را تأیید کرده است .

شایان ذکر است که نتایج نهایی این مطالعه پیشنهادات عملی برای بهبود کیفیت و افزایش بهره وری دوره های آموزشی نیروی انسانی و نهایتاً ارائه مدل مناسب برای آموزش نیروی انسانی است.

در این مطالعه علاوه بر مطالعات کتابخانه ای، از مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شده است. مصاحبه با شماری از متخصصان آموزشی نیروی انسانی انجام شده و از نظرات و پیشنهادات آنان برای بررسی و تنظیم ویژگیهای نظام مطلوب و مدل پیشنهادی بهره‌گیری شده و سپس براساس نتایج و جمع بندی مصاحبه ها و سایر مطالعات کتابخانه ای، پرسشنامه لازم تهیه و پس از اعتبار سنجی اجرا شده است.

برای بررسی اعتبار پرسشنامه ها از ضریب الفای کرانباخ استفاده شده است.

$$.a = r_{11} = \frac{k}{k-1} - [1 - \frac{\sum S2_i}{St^2}]$$

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

روش پژوهش و گردآوری اطلاعات

- داده ها بر اساس مطالعات نظری: این مطالعات با بهره گیری از انواع منابع داخل و خارج از کشور تهیه شده است.
- اطلاعات به دست آمده از نظرات و دیدگاههای نیروی انسانی، کارشناسان، محققان و متخصصان: برای این منظور، پرسشنامه مناسب تهیه و اجرا شده است.
- تعیین امکان سنجی و اثربخشی مدل پیشنهادی: به این منظور این مدل در یک دوره آموزشی خاص اجرا شده است. نتایج براساس نظرسنجی از شرکت کنندگان دوره و مقایسه پیش آزمون و پس آزمون از شرکت کنندگان دوره تحلیل شده است.

نتایج تجزیه تحلیل داده ها

جدول شماره ۱. جدول منطقه بندی، حجم جامعه و نمونه آماری

ردیف و منطقه بندی	نام مناطق مربوط	نام منطقه منتخب (تصادفی)	حجم جامعه	
			کارکنان و کارشناسان	مدیران
۱ شمال ۶	۸-۵-۴-۳-۲-۱	۱	۵۳۶	۶۵
۲ مرکز ۷	۶-۷-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۱۳-	۱۲	۴۷۳	۵۳
۳ جنوب ۶	۱۷-۱۸-۱۹-۱۴-۱۵-۱۶	۱۴	۷۹۴	۶۶
جمع کل	نوزده منطقه	سه منطقه	۱۸۰۳	۱۸۴

ویژگیهای الگو و سیستم مطلوب برای اجرای دوره های آموزشی

جدول شماره ۲. فراوانی و درصد ویژگیهای الگو و نظام مطلوب مدل آموزش نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان و کارشناسان

ردیف	سوال پرسشنامه	گزینه	گزینه ها					جمع
			خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱	تعریف نیازها	تعداد	۹۶	۷۲	۴۸	۳۳	۱۸	۲۶۷
		درصد	۳۶	۲۷	۱۸	۱۲.۴	۶.۷	۱۰۰
۲	تعیین سطح صلاحیتهای لازم	تعداد	۸۴	۷۵	۵۱	۴۸	۳۶	۲۹۴
		درصد	۲۸.۶	۲۵.۵	۱۷.۳	۱۶.۳	۱۲.۲	۱۰۰
۳	تعیین نیازها به تفکیک در گروه	تعداد	۱۰۲	۸۷	۴۸	۳۳	۲۱	۲۹۱
		درصد	۳۵.۱	۲۹.۹	۱۶.۵	۱۱.۳	۷.۲	۱۰۰
۴	طراحی و برنامه ریزی	تعداد	۹۹	۸۴	۳۰	۴۸	۲۷	۲۸۸
		درصد	۳۴.۴	۲۹.۲	۱۰.۴	۱۶.۷	۹.۴	۱۰۰
۵	تعیین زمان دوره با نظر شرکت کنندگان	تعداد	۱۱۷	۴۸	۳۰	۴۸	۳۶	۲۷۹
		درصد	۴۱.۹	۱۷.۲	۱۰.۸	۱۷.۲	۱۲.۹	۱۰۰

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

۶	تعیین روش با نظر شرکت کنندگان	تعداد	۶۳	۹۳	۶۳	۳۹	۲۷	۲۸۵
		درصد	۲۲.۱	۳۲.۶	۲۲.۱	۱۳.۷	۹.۵	۱۰۰
۷	تعیین ملاک و معیارهای خروجی	تعداد	۶۳	۹۰	۶۶	۴۸	۱۸	۲۸۵
		درصد	۲۲.۱	۳۱.۶	۲۳.۲	۱۶.۸	۶.۳	۱۰۰
۸	انتخاب روش متناسب با دوره	تعداد	۹۰	۹۳	۵۱	۳۳	۲۱	۲۸۸
		درصد	۳۱.۲	۳۲.۳	۱۷.۷	۱۱.۵	۷.۳	۱۰۰
۹	به کارگیری روشهای نوین	تعداد	۹۹	۷۲	۶۹	۳۹	۱۸	۲۹۷
		درصد	۳۳.۳	۲۴.۲	۲۳.۲	۱۳.۱	۶.۱	۱۰۰
۱۰	استفاده از آموزش های مجازی	تعداد	۹۹	۶۶	۴۸	۴۲	۳۰	۲۸۵
		درصد	۳۴.۷	۲۳.۲	۱۶.۸	۱۴.۷	۱۰.۵	۱۰۰
۱۱	توجه به سبکهای یادگیری شرکت کنندگان	تعداد	۶۶	۵۴	۷۸	۵۱	۱۸	۲۶۷
		درصد	۲۴.۷	۲۰.۲	۲۹.۲	۱۹.۱	۶.۷	۱۰۰
۱۲	تدارک ابزار، نرم افزار متناسب	تعداد	۱۰۵	۶۳	۶۳	۴۸	۲۷	۳۰۶
		درصد	۳۴.۳	۲۰.۶	۲۰.۶	۱۵.۷	۸.۸	۱۰۰
۱۳	تدارک فرصت مناسب برای آموزش گیرنده	تعداد	۸۳	۴۸	۵۱	۵۱	۲۱	۲۵۴
		درصد	۳۲.۷	۱۸.۹	۲۰	۲۰.۱	۸.۳	۱۰۰
۱۴	ارزیابی عملکرد آموزش گیرنده	تعداد	۸۷	۸۱	۶۹	۴۲	۱۵	۲۹۴
		درصد	۲۹.۶	۲۷.۶	۲۳.۵	۱۴.۳	۵.۱	۱۰۰
۱۵	ارزیابی میزان تحقق اهداف	تعداد	۹۶	۷۵	۷۲	۳۶	۲۱	۳۰۰
		درصد	۳۲	۲۵	۲۴	۱۲	۷	۱۰۰
۱۶	ارزیابی میزان اثربخشی دوره	تعداد	۸۷	۶۶	۵۱	۴۵	۱۸	۲۶۷
		درصد	۳۲.۶	۲۴.۷	۱۹.۱	۱۶.۹	۶.۷	۱۰۰
۱۷	پایش، بهبود و اصلاح فرایند	تعداد	۹۳	۷۲	۶۹	۳۶	۱۸	۲۸۸
		درصد	۳۲.۳	۲۵	۲۴	۱۲.۵	۶.۲	۱۰۰
جمع بندی کلی		میانگین‌تعداد	۹۰	۷۳	۵۶	۴۲	۲۳	۲۸۴
		درصد	۳۱.۶	۲۵.۶	۱۹.۸	۱۴.۹	۸.۱	۱۰۰

جدول شماره۳. نتایج اجرای آزمون (χ^2) برای مقایسه فراوانیهای پاسخهای سوالهای پرسشنامه

شماره سوال پرسشنامه	χ^2	درجه آزادی(df)	احتمال (α)	نتیجه
۱	۷۲/۲۷	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۲	۲۷/۱۲۲	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۳	۸۳/۶۹	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد زیاد معنادار است
۴	۷۲/۹۳	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۵	۸۸/۲۵	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۶	۴۵/۴۷	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد زیاد معنادار است

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

۷	۴۹/۲۶	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد زیاد معنادار است
۸	۷۴/۵۰	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد زیاد معنادار است
۹	۶۶/۴۸	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۰	۵۰/۵۲	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۱	۳۷/۸۸	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد متوسط معنادار است
۱۲	۵۳/۴۱	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۳	۳۸/۰۴	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۴	۶۱/۱۰	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۵	۶۲/۷۰	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۶	۴۹/۰۱	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
۱۷	۶۲/۹۳	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است
پرسش پژوهشی	۴۷/۷	۴	۰/۰۰۱	تراکم پاسخها در حد خیلی زیاد معنادار است

تحلیل نتایج پرسش پژوهشی

۱. هفده سئوال پرسشنامه ویژگیهای الگو و نظام مطلوب آموزش نیروی انسانی را بررسی کرده است. بر اساس ارقام مندرج در جدول شماره ۲ می توان چنین نتیجه گیری کرد که اکثریت افراد – ۵۷/۲ درصد – با انتخاب گزینه‌های "خیلی زیاد و زیاد" ویژگیهای الگو و نظام مطلوب آموزش ضمن خدمت را خوب برآورد کرده اند. در حالی‌که ۲۳ درصد نیز با انتخاب گزینه های "خیلی کم و کم" ویژگیهای الگو و سیستم مطلوب آموزش ضمن خدمت را ضعیف دانسته اند.

۲. از آزمون مجذور کای به منظور بررسی معنادار بودن تفاوت فراوانی پاسخهای داده شده استفاده شده است. مقدار مجذور کای مشاهده شده برابر با ۴۷/۷ است. این مقدار در ۴ درجه آزادی از مقدار بحرانی ۱۸/۴۵ بزرگتر است. بر این اساس می‌توان چنین نتیجه گیری کرد که در سطح احتمال ۰/۰۰۱ اختلافی معنادار میان فراوانی پاسخهای داده شده وجود دارد. به عبارت دیگر توافق افراد در مورد ویژگیهای الگو و نظام مطلوب آموزش ضمن خدمت تصادفی نبوده است و بیشتر شرکت کنندگان در انتخاب درجه خیلی زیاد توافق داشته اند و به عبارت دیگر عوامل و عناصر ارائه شده الگو و مدل مورد تایید قرار گرفته‌اند.

۳. بر اساس بررسی نتایج و یافته های این بخش اولاً عوامل و عناصر الگو و مدل مطلوب دوره‌های بازآموزی در ۱۷ عامل در حد زیاد یا خیلی زیاد مورد تایید قرار گرفته است.

نتایج اجرای مدل پیشنهادی به صورت آزمایشی در یک دورهٔ آموزشی

برای اعتبار سنجی مدل تنظیمی، این مدل در یک دوره آموزشی نیروی انسانی در منطقه یک تهران طی ۳۰ ساعت و به مدت یک هفته اجرا شده است.

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

پس از پایان اجرای دوره ارزشیابی توصیفی در گروه نمونه فرم ارزیابی میان شرکت کنندگان دوره توزیع شده و از آنها خواسته شده است که دیدگاه خود را در زمینه هر یک از عوامل مربوط به نحوه برگزاری دوره اعلام نمایند. بر اساس گزارش ارزیابی نتایج دوره در سطح بالایی مورد رضایت همه شرکت کنندگان قرار گرفته است. بر اساس نتایج حاصل ارزش خیلی زیاد و زیاد در زمینه های تناسب محتوای دوره با نیاز شغلی ۱۰۰ درصد، مطابقت دوره با اهداف ۷۹ درصد، اعتبار محتوا از نظر علمی ۸۴ درصد، تأثیر دوره در افزایش دانش و مهارت ۹۱ درصد، استفاده از وسایل و تجهیزات ۸۵ درصد، میزان جلب مشارکت شرکت کنندگان در اجرای دوره ۸۳ درصد، به کارگیری روشهای نوین و مناسب ۸۷ درصد، تدارک فرصت برای شرکت کنندگان برای به کارگیری مهارتها و آموزشها ۹۰ درصد، استفاده از روشهای کارگروهی و پروژه‌ای در اجرای دوره ۹۷ درصد، ارزیابی عملکرد آموزش گیرنده و بازخورد به وی ۷۹ درصد و بهبود و اصلاح فرایند آموزش دوره ۷۶ درصد بوده است.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که از دیدگاه شرکت کنندگان در دوره آزمایشی نیز ، اجرای دوره در زمینه‌های مختلف مذکور (با درجه ارزشیابی ۴/۹۶) کاملاً رضایت بخش بوده است و به عبارت دیگر مدل و الگوی اجرا شده در این دوره کاملاً موثر و مفید اعلام شده است.

این الگو به ویژه در زمینه های نیازسنجی و طراحی و اجرای دوره متناسب با نیاز شغلی ، اجرای دوره ها به روش کارگروهی و پروژه‌ای، جلب مشارکت شرکت کنندگان پیش و ضمن اجرای دوره و تدارک فرصت مناسب برای شرکت کنندگان در دوره برای به‌کارگیری آموزشها و مهارتهای کسب شده، نظر شرکت کنندگان را جلب کرده است، به عبارت دیگر این چهار عامل از دیدگاه نیروی انسانی از سایر عوامل الگو موثرتر بوده اند.

۱. نیازسنجی و طراحی اجرای دوره متناسب با نیاز شغلی

۲. اجرای دوره به روش کارگروهی و پروژه ای

۳. جلب مشارکت شرکت کنندگان پیش و ضمن اجرای دوره

۴. تدارک فرصت مناسب برای شرکت کنندگان در دوره برای به کارگیری آموزشها و مهارتهای کسب شده

علاوه بر ارزیابی و نظرسنجی از شرکت کنندگان در دوره مذکور که گزارش آن ذکر گردید، برای بررسی اثربخشی اجرای دوره و تأثیر اجرای مدل جدید پیشرفت آموزشی و کیفیت دوره در

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

زمینهٔ تحقق یافتن اهداف آن از شرکت کنندگان در دوره، پیش آزمون و پس آزمون به عمل آمد که نتایج آن به شرح زیر است.

جدول شماره ۴. جدول مقایسه میانگین نتایج پیش آزمون و آزمون پایانی

ردیف	آزمون	شرکت کنندگان	جمع کل امتیازات	میانگین
۱	پیش آزمون	۳۵ نفر	۱۳۴	۳/۸۲
۲	آزمون پایانی	۳۵ نفر	۶۱۴	۱۷/۵۴

همان‌طور که در جدول شماره ۴ ملاحظه می شود میانگین نتایج پیش آزمون در گروه نمونه برابر با ۳/۸۲ و نتایج آزمون پایانی برابر با ۱۷/۵۴ بوده است. نتیجه اجرای آزمون آماری حاکی از معنادار بودن تفاوت دو میانگین در سطح ۰/۰۰۱ = α است. بنابراین تفاوت بسیار زیاد نشان دهنده کارآیی و مفید و موثر بودن اجرای الگوی جدید است.

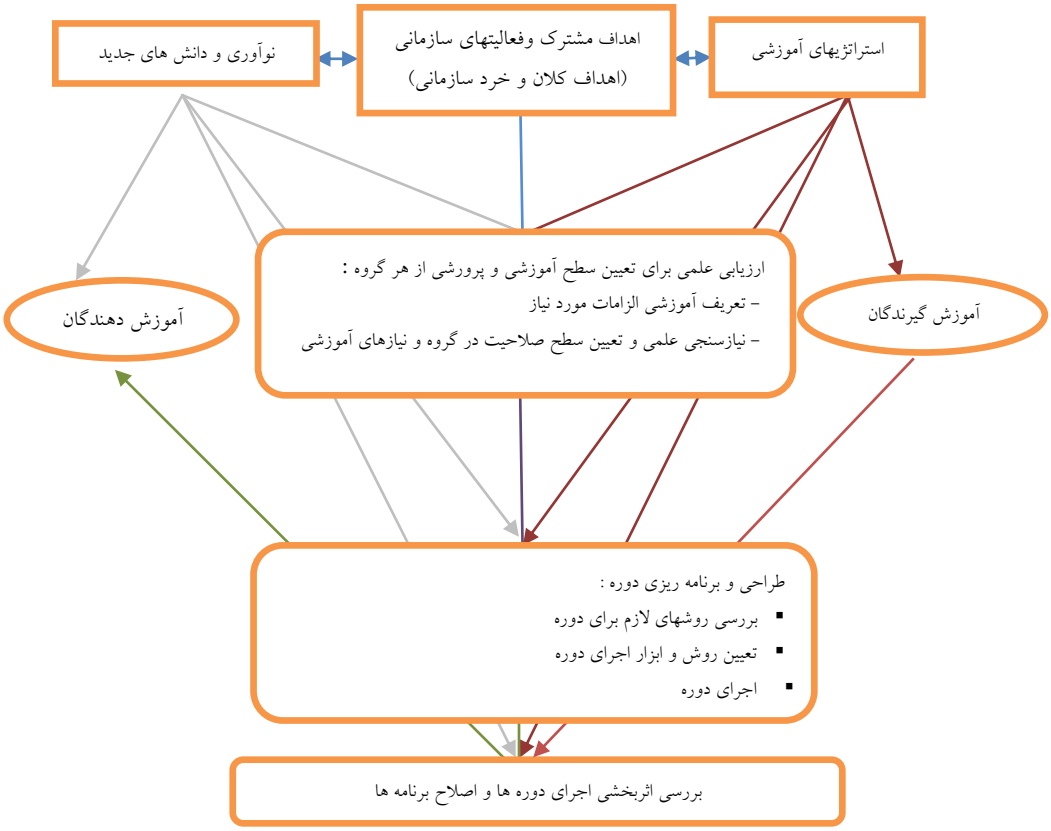
جمع بندی کلی: بر اساس نتایج و یافته های این بررسی عوامل و عناصر مستقیم مطلوب برای اجرای دوره های ضمن خدمت نیروی انسانی در ۱۷ عامل در حد زیاد یا خیلی زیاد مورد تأیید واقع شده است. اهمیت و ضرورت برخی از عوامل به ترتیب عبارت اند از:

- ❖تعیین نیازهای آموزشی به تفکیک هر گروه نیروی انسانی «نیازسنجی»
- ❖به کارگیری روشهای نوین آموزش «روشهای آموزشی»
- ❖پایش، بهبود و اصلاح فرایند آموزشی «ارزیابی ضمن دوره و اصلاح برنامه ها»
- ❖ارزیابی عملکرد آموزش گیرنده و بازخورد به وی «ارزیابی»
- ❖طراحی و برنامه ریزی دوره « پیش از ورود»
- ❖بررسی میزان اثربخشی دوره «برای ارتقای کیفیت»
- ❖برگزاری دوره ها در زمان مناسب «اجرای مناسب»
- ❖استفاده از روشهای آموزش مجازی «روش»

به استناد نتایج این مطالعه که حاصل مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی و اعتبار سنجی است، نمودار شماره ۲، به عنوان مدل مناسب برای اجرای دوره های آموزش نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود.

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]



نمودار شماره ۲. مدل پیشنهادی اجرای مناسب آموزش نیروی انسانی

ارزش نظری و کاربرد مدل پیشنهادی

امروزه پرورش و رشد کارکنان به منزلهٔ سرمایه انسانی در سازمانها از اهمیت بسیار برخوردار است. افزایش توان، مهارت، درک محیطهای جدید، آگاهی از دانش روز، علم و فناوری مستلزم ارائه آموزشهای نظام‌مند، صحیح، منطقی و مداوم کارکنان است. توجه به اصول و چارچوبهای نظری و بهره گیری از مدل مناسب در آموزش نیروی انسانی، زمینهٔ اجرا، ارزیابی و تحقق مناسب‌تر اهداف دوره‌های آموزشی را فراهم می کند و نتایج و پیامد ها آن را به نوعی در جهت اهداف و در مسیر خاص قرار می‌دهد، لذا می‌توان بخش اساسی دلایل موفقیت دوره های آموزشی را به نوع مدل مورد بهره‌گیری مربوط دانست. اندیشمندان مدیریت منابع انسانی نیز معتقدند سازمانهای پیشرو از طریق به‌کارگیری مدلهای مناسب می‌توانند پاسخگوی نیازهای کسب و کار باشند .

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

در حوزه آموزش منابع انسانی صاحب نظران مدلهای متعدد ارائه کرده اند، اما به نظر می رسد هر یک از آنها ضمن برخورداری از برخی ویژگیها از جامعیت کافی برخوردار نیستند، لذا نگارنده با بهره مندی از دیدگاه متخصصان و پژوهش میدانی، مدل حاضر را در آموزش نیروی انسانی ارائه کرده است. این مدل در مقایسه با سایر مدلهای مشابه از لحاظ توجه به همه عناصر اصلی آموزش و ارتباط منطقی میان آنها ، متفاوت و دارای ویژگی خاص است.

در صورت بهره مندی از این مدل انتظار می رود کیفیت دوره ها و اثر بخشی آنها تا حد قابل ملاحظه ای افزایش یابد.

بخش های اصلی این مدل شامل نیاز سنجی علمی، طراحی، اجرا و بررسی اثر بخشی دوره هاست. در هر بخش به تمام اجزا و عناصر توجه شده و ارتباط منطقی و تعاملی آنها ارائه گردیده است. به طور اجمال بخشهای اصلی این مدل عبارت اند از:

- نیازسنجی علمی (با توجه به نوآوریها و دانش روز و اهداف)
- طراحی و برنامه ریزی دوره ها (با مشارکت شرکت کنندگان در دوره)
- تعیین روش اجرای دوره ها و ابزارهای مورد نیاز (با بهره گیری از نوآوریها، دانش روز و نتایج ارزیابیها)
- اجرای دوره ها (با مشارکت شرکت کنندگان و براساس یافته های جدید علمی)
- بررسی نتایج اثربخشی دوره ها و اصلاح برنامه ها بر آن اساس

در واقع این مدل برای اجرای مناسب دوره های آموزش نیروی انسانی ساخته شده است .این مدل و رویکرد می تواند در دوره‌های بازآموزی و آموزش نیروی انسانی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این مدل قابلیت اجرا در دستگاههای گوناگون دولتی و غیر دولتی را دارد.

فعالیتهای پیشنهادی را می توان به صورت برگزاری سمینارها، جلسات سالانه، کنفرانسها، کارگاهها و انواع دوره ها اجرا نمود.

پیشنهادات برای اجرای مناسب دوره‌های آموزشی نیروی انسانی براساس مدل پیشنهادی:

۱. تعریف نیازمندی آموزشی پیش از برگزاری دوره
۲. تعیین سطح صلاحیتهای لازم و صلاحیتهای پیش از آموزش (پیش آزمون)
۳. تعیین نیازهای آموزشی به تفکیک هر گروه از نیروی انسانی
۴. طراحی و برنامه ریزی دوره پیش از برگزاری دوره
۵. برگزاری دوره در زمان مناسب با نظر نیروی انسانی

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

۶. تعیین روش آموزش متناسب با دوره و با نظر نیروی انسانی
۷. تعیین ملاکها و معیارهای خروجی هر دوره آموزشی
۸. تعیین و به کارگیری روشهای نوین آموزشی اعم از کارگاهی، پروژه ای و ...
۹. بررسی استفاده از ظرفیت اینترنت و آموزشهای مجازی متناسب با دوره
۱۰. توجه به سبکهای یادگیری نیروی انسانی در تهیه محتوا، مواد آموزشی و روشها
۱۱. تدارک ابزار، تجهیزات و نرم افزار متناسب با آموزش دهنده و آموزش گیرنده
۱۲. تدارک فرصت مناسب برای آموزش گیرنده برای به کارگیری مهارتها و آموزشهای کسب شده (ضمن اجرای دوره و پس از دوره)
۱۳. ارزیابی عملکرد آموزش گیرنده و بازخورد به وی
۱۴. بررسی میزان اثربخشی آموزش در هر دوره
۱۵. پایش، بهبود و اصلاح فرایند آموزش
۱۶. آموزشهای مهارت و قابلیت پژوهشگری در نیروی انسانی
۱۷. ایجاد فرصت لازم برای آموزش مداوم نیروی انسانی و ایجاد زمینه ارتقای علمی و حرفه‌ای آنان
۱۸. ایجاد شرایط لازم برای مشارکت مدیران و نیروی انسانی در طراحی، برنامه ریزی و اجرای دوره ها
۱۹. غنی کردن کتابخانه ها و مراکز ضمن خدمت برای بهره مندی نیروی انسانی
۲۰. فراهم آوردن زمینه ارتباط مستمر نیروی انسانی با صاحب نظران و متخصصان موضوع مرتبط
۲۱. پیگیری اجرای آموزش برای نیروی انسانی که دوره آموزشی نگذرانده اند
۲۲. ایجاد انگیزه در نیروی انسانی برای شرکت مؤثر در دوره ها

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

منابع

جزنی، نسرین. (۱۳۸۰). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات نی.

حسین پور، سهیلا. (۱۳۸۲). *بررسی نظرات نیروی انسانی دوره متوسطه درباره تناسب محتوی آموزشی دوره های ضمن خدمت کوتاه مدت با نیازهای آموزشی آنان*. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته علوم تربیتی، گرایش برنامه ریزی درسی، دانشگاه تربیت معلم تهران.

خدادادی نژاد، پرستو. (۱۳۸۱). *نیازسنجی مهارت های فنی مدیران و ارائه الگویی برای آموزش ضمن خدمت آنان در مقطع ابتدایی شهر تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.

خراسانی، اباصلت و عبدی، اکبر. (۱۳۸۹). *تکنیک های کاربردی نیاز سنجی آموزشی*. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

رووف، علی. (۱۳۸۰). جنبش جهانی برای بهسازی تربیت معلم. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

ساعتچی، محمود. (۱۳۸۲). *روانشناسی بهره وری*. تهران: موسسه نشر ویرایش ارسباران.

سعیدی، قربانعلی. (۱۳۷۷). *بررسی آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس و ارائه الگوی آموزش مناسب*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات (با حمایت پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش).

سنگه، پیتر. (۱۳۸۲). *پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده)* (ترجمه کمال هدایت و محمد روشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۸۷). *سنجش عملکرد انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت.

صفوی، امان اله. (۱۳۷۳). *کلیات روش ها و فنون تدریس*. تهران: معاصر.

طوسی، محمد علی. (۱۳۷۵). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

عباس زادگان سید محمد و ترک زاده، جعفر. (۱۳۸۱). *نیازسنجی آموزشی در سازمانها*. تهران: انتشار شرکت سهامی.

مهربان، سیدعلی. (۱۳۸۰). *بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر رضایت شغلی دبیران متوسطه شهر تهران*. اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نگرش به روند جهانی شدن. تهران: موسسه انتشاراتی میر.

ونتلینگ، تیم ال. (۱۳۷۶). *برنامه ریزی برای آموزش اثر بخش (راهنمایی برای تدوین برنامه درسی)* (ترجمه محمد چیذری). تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

Armstrong, M. (2009). *Handbook of human resource management practice* (11th ed.). Philadelphia: Kogan Page.

Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (3rd ed.). California: Brooks/Cole Publication Co.

Klein, C. R. (2009). *What do we know about interpersonal skills? A meta-analytic examination of antecedents, outcomes, and the efficiacy of training*. PhD dissertation, University of Central Florida, Orlando.

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

Liao, H., Martocchio, J.J., & Joshi, A. (2010). *Research in personnel and human resources management*. England: Emerald Group Publishing.

Owan, H. (2004). Promotion, turnover, earning, and firm-sponsored training. *Journal of Labor Economics*, *22*(4), 955-978.

Wilson, J. P. (2005). *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (2nd ed.). London: Kogan Page.

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]

[Downloaded from mail.qjoe.ir on 2026-09-29]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1393.30.1.6.8]