

## بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

سیده محمد میرکمالی<sup>۱</sup>  
فهیمة سعادت‌تی تبار<sup>۲\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۰۳)

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف «بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران» به روش توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است. جامعه آماری شامل ذی‌نفعان فرایند آموزش ضمن خدمت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می‌باشد که در ۹ ماهه اول سال ۹۳ در دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت سازمان شرکت کرده و شامل کارکنان سازمان، مدیران و معاونان سازمان و مدیران شرکت‌های تابعه می‌باشد که در مجموع ۱۲۴۹ نفرند که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی و تصادفی ساده ۱۴۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و پس از تأیید خبرگان و اساتید دانشگاهی به صورت مقدماتی اجرا و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ برآورد شد ( $\alpha=0.89$ ). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و از روش‌های آماری توصیفی (فراوانی، میانگین، نمودار و ...) و آمار استنباطی (آزمون تی تک‌نمونه‌ای، تی گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه) استفاده شد. همچنین برای رتبه‌بندی نظرات شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی در خصوص سنجش میزان رضایت از فرایند آموزش از آزمون فریدمن استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که رضایت ذی‌نفعان از تمامی مراحل فرایند آموزش ضمن خدمت (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بازخورد) در حد متوسط می‌باشد و بیشترین میزان رضایت به ترتیب از مرحله بازخورد از دوره‌های آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی، ارزشیابی از دوره‌های آموزشی، طراحی دوره‌های آموزشی و نیازسنجی دوره‌های آموزشی است. همچنین در این پژوهش مشخص شد که بین میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سمت سازمانی، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** فرایند آموزش، آموزش ضمن خدمت، رضایت ذی‌نفعان

<sup>۱</sup>- استاد، گروه علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
<sup>۲</sup>- کارشناس ارشد، گروه علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: fst360@gmail.com

## ۱- مقدمه

آموزش در سازمان‌ها نقش بسیار مهمی در توسعه مهارت‌ها و بهره‌وری کسب و کار بازی می‌کند (Ripley, 2010). آموزش کارکنان همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود (شریعتمداری، ۱۳۸۳). هدف آموزش توجه ویژه به مشکلات و مسائل سازمان، ایجاد تغییرات در سازمان، آموزش کارکنان جدیدالاستخدام، تسهیم دانش و اطلاعات و در نهایت توسعه مهارت‌ها می‌باشد (Berge, 2008).

آموزش سازمانی دربرگیرنده طیف وسیعی از اقدامات است که قبل از اجرای دوره شروع شده و تا مدت‌ها پس از اتمام دوره آموزش نیز ادامه می‌یابد. بحث از فرایند آموزش سازمانی به شناخت و تحلیل از این مراحل مربوط می‌شود. به عبارت دیگر فرایند آموزش سازمانی نقشه یا مسیر اجرای آموزش را نشان داده و چرخه عملیات و تقدم و تأخر آنها را تعیین می‌کند (قهرمانی و آتشک، ۱۳۸۸). برای اینکه برنامه‌های آموزشی مطابق با محتوای مشاغل و نیازهای آموزشی باشد و همچنین از منابع تخصیص یافته، حداکثر استفاده به عمل آید، باید تدوین برنامه‌ها از یک فرایند منطقی تبعیت کند. بنابر بررسی اجمالی سوابق نظری و پژوهشی مشخص گردیده که عمده مشکلات و موانع آموزشی کارکنان که در طول سالیان دراز سبب کاهش کارایی و اثربخشی آموزش شده است مربوط به فرایند آموزش می‌باشد. به طور مثال در مرحله نیازسنجی فقدان الگوی خاص و مدون و عدم نیازسنجی آموزشی برای تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان، در مرحله طراحی و تدوین دوره، استفاده نکردن از نیروهای متخصص و عدم مشارکت ذینفعان آموزش در طراحی برنامه‌ها، در مرحله اجرای دوره‌ها مواردی از قبیل رعایت نشدن موازین آموزشی بزرگسالان، ساختار نامناسب برای انتخاب مدرس و انحصاری کردن برخی از دوره‌ها در مراکز آموزش مدیریت و در مرحله ارزشیابی، نبود جایگاه ارزشیابی در نظام آموزشی، استفاده نکردن از نتایج ارزشیابی در اصلاح فرایند آموزشی از عمده مشکلات در این زمینه هستند (بابا اکبری، ۱۳۸۹).

لذا ضروری به نظر می‌رسد فرایند آموزشی که کارکنان در یک سازمان می‌بینند به طور دقیق، اصولی و علمی مورد توجه قرار گیرد و اگر سازمانی بتواند دوره‌های آموزشی (بلندمدت یا کوتاهمدت) را که برای کارکنان برگزار می‌کند با رعایت سلسله مراتب فرایند آموزش و با توجه به اصول علمی هر یک از شاخص‌های فرایند اجرا نماید می‌توان امیدوار بود که آموزش به بهترین نحو ممکن صورت پذیرد و مفید واقع شود. با توجه به اینکه دوره‌های آموزش ضمن خدمت در

اکثر سازمان‌ها برگزار می‌گردد و اثربخشی این دوره‌ها ناشی از عوامل متعدد در سلسله مراتب فرایند آموزش است و از آنجا که مقوله آموزش در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به عنوان مهم‌ترین سازمان دولتی و بازوی اصلی وزارت صنایع و معادن همواره از اهمیت خاصی برخوردار بوده است، بدین منظور بررسی میزان رضایتمندی از کل فرایند آموزش ضمن خدمت از مرحله نیازسنجی تا مرحله ارزشیابی و بازخورد به منظور مشخص کردن نواقص و کمبودهای فرایند و بهبود و اثربخشی آن ضروری به نظر می‌رسد.

### آموزش ضمن خدمت

با توجه به دگرگونی سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول بوده و سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل قرار داشته و برای تداوم حیات خود نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی می‌باشند. از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور در سازمانها محسوب می‌شوند تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش کارکنان در ابعاد مختلف اختصاص دهند. اجرای برنامه‌های آموزش با هدف ایجاد تغییر در رفتار، دانش، مهارت‌های منابع انسانی سازمان‌ها متناسب با نیازها، بدون شک با به روز کردن اطلاعات و دانش کاری آنان ضمن توسعه مهارت‌ها، موجب بقاء سازمان نیز خواهد شد. معمولاً آموزش‌های کلاسیک در تمام زمینه‌ها برای شروع و ادامه فعالیت افراد در سازمان‌ها به طور کامل مؤثر واقع نمی‌شود. لذا بهره‌گیری از آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند گام مؤثری برای بهبود و پیشرفت فعالیت‌های افراد در سازمان‌ها باشد.

واژه آموزش<sup>۱</sup> در فرهنگ لغت مدیریت آموزشی به معنی آموزش شغلی، کارآموزی، تربیت شغلی، بهبود و گسترش منظم توانایی یک فرد در انجام کار یا وظیفه خاص که با دادن دانش، اطلاعات و تغییر رفتار انجام می‌گیرد، می‌باشد (میرکمالی، ۱۳۸۵). آموزش شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که فرصت‌های یادگیری را برای افراد فراهم کرده تا آنها بتوانند مهارت‌های مربوط به شغل خود را کسب کرده و بهبود بخشند (Shermer, 2002). آموزش فرایند ایجاد تغییر در اطلاعات، دانش، نگرش، رفتار، مهارت و عملکرد کارکنان از طریق نیازسنجی، طراحی دوره و تدریس نظری و عملی و اندازه‌گیری میزان یادگیری برای بهتر آماده شدن و انجام دادن مسئولیت‌های شغلی و ایفای نقش کارکنان می‌باشد (میرکمالی، ۱۳۹۳).

<sup>1</sup>-Training

کمیسیون خدمات نیروی انسانی آموزش را یک فرایند طراحی شده جهت اصلاح نمودن طرز فکر، دانش یا مهارت‌های رفتاری از طریق یادگیری تجربی جهت نایل شدن به عملکرد مؤثر در یک فعالیت یا در دامنه‌ای از فعالیت‌ها و اهداف آنها در کارگاه‌های آموزش که توانایی‌های افراد و رضایت فعلی و آتی نیازهای نیروی انسانی سازمان را توسعه می‌دهند، می‌دانند (Wilson, 2012). آموزش کارکنان عبارت است از تمامی فرایندهایی که به وسیله افراد متخصص ایجاد می‌گردد تا صلاحیت‌های متناسب با شغل کارکنان در حال و آینده کسب شود (Gill, 2002).

آموزش سازمانی در برگزیده مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که معمولاً از آنها تحت عنوان "فرایند" یاد می‌شود. برای آموزش نیروی انسانی الگوها و مدل‌های مختلفی توسط صاحب‌نظران این عرصه ارائه گردیده است که هر یک از این الگوها از فرایند خاصی تبعیت می‌نمایند هر چند اغلب این مدل‌ها و الگوها چندان تفاوتی با هم ندارند اما می‌توان هر یک از آنها را متناسب با شرایط و زمینه‌های مختلف به کار بست. طبق بررسی‌های به عمل آمده فرایندی که اکثر صاحب‌نظران برای آموزش در نظر گرفته اند، متشکل از پنج مرحله زیر می‌باشد:

۱- **نیازسنجی دوره‌های آموزشی:** برای اطمینان از کیفیت مداوم واحد آموزش، نیازسنجی جزء اساسی در فرایند برنامه‌ریزی است زیرا نیازسنجی راه‌هایی که در آموزش به بهترین نحو صورت می‌گیرد را مشخص می‌کند. و البته نیازسنجی مؤثر و اثربخش باید به وسیله یک گروه یا افرادی که متخصص هستند و تجربه کافی برای برنامه‌ریزی دارند، صورت می‌گیرد (Knox, 2002).

نیازسنجی آموزشی می‌تواند روش نیرومندی را برای بهبود کیفیت فعالیت‌های آموزشی کارمندان فراهم کند. کاربرد نیازسنجی آموزشی نه تنها موجب بهبود عمده در فعالیت‌های آموزشی کارمندان سازمان می‌گردد، بلکه موجب ارتقاء مؤسسات، سازمان‌های تجاری و دیگر نهادهایی که با آنها سروکار داریم می‌شود (Koletlen, 2003).

به عقیده برگ نیازسنجی فرایندی است که تعیین می‌کند آیا آموزش مورد نیاز است یا نه؟ نیاز به آموزش زمانی احساس می‌شود که لازم است عملکرد افراد بهبود یابد (Berge, 2008). متداول‌ترین دلیل و توجیه برای مطالعه نیازسنجی، فراهم کردن اطلاعات برای برنامه‌ریزان است، فرایند نیازسنجی منتج به شناسایی مقاصد و اهداف، میزان تحقق آن اهداف و مقاصد می‌گردد (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۷۷).

۲- **برنامه‌ریزی و طراحی دوره‌های آموزشی:** بعد از نیازسنجی آموزشی دومین مرحله در فرایند آموزش مرحله طراحی دوره آموزشی است. سیستم طراحی برنامه برای مشخص کردن آن است که چه آموزش‌هایی با چه روشی، به چه کسانی، در چه واحدهایی، توسط چه کسانی و چه موقع ارائه گردد. باید توجه داشت که قبل از پایان کار در مرحله طراحی دوره نباید به هیچ اقدام

عملی دست زد؛ چرا که در این مرحله محاسبات و پیش‌بینی‌های لازم درباره ترتیب و اجرا و ضوابط ارزشیابی انجام می‌گیرد. از طرفی وقتی مرحله طراحی یک برنامه پایان می‌پذیرد هرگز نبایستی کار برنامه‌ریزی را تمام شده تلقی نماییم بلکه باید به این حقیقت توجه نماییم که مرحله اجرای یک برنامه طراحی شده هنوز آغاز نشده است (پروند، ۱۳۸۵).

برنامه‌ریزی و طراحی دوره‌های آموزشی شامل مراحل زیر می‌باشد:

- تعیین اهداف آموزشی
- تعیین محتوای و مواد آموزشی
- انتخاب روش‌های آموزشی
- تعیین مدت زمان اجرای برنامه آموزشی
- تعیین شرایط شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی
- پیش‌بینی تسهیلات و خدمات آموزشی
- انتخاب اساتید و مدرسان دوره‌های آموزشی

۳- **برگزاری و اجرای دوره‌های آموزشی:** پس از نیازسنجی و طراحی دوره آموزشی، گام بعدی اجرای برنامه‌های آموزشی است. منظور از اجرای برنامه آموزشی فرایند به‌بوته عمل گذاشتن یک طرح یا برنامه معین است. به عقیده بعضی از صاحب‌نظران نحوه اجرای برنامه از فرایند تهیه و تدوین برنامه مهم‌تر است زیرا از یک سو تا هنگامی که یک برنامه به مرحله اجرا در نیامده است هنوز نتیجه معینی را برای سازمان و کارکنان به همراه ندارد و از سوی دیگر مهم‌ترین برنامه‌ها می‌تواند با اجرای نادرست نتایج نامطلوبی را به همراه داشته باشد در حالی که یک برنامه ناقص در صورت اجرای درست می‌تواند بسیار اثربخش باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳). اجرای مطلوب آموزش‌ها از مهم‌ترین عوامل جذابیت و مشارکت پرسنل در امر آموزش می‌باشد (نوری، ۱۳۸۵).

به منظور اجرای کامل و صحیح برنامه ابتدا باید مدیریت کل سازمان از آنها حمایت واقعی را داشته باشد. به منظور انجام آنها بودجه لازم فراهم شده باشد، همچنین هماهنگی‌های لازم بین مدیران ستادی - اجرایی سازمان صورت گیرد و در صورت امکان مدیران عالی سازمان در برنامه‌های آموزشی و توسعه مشارکت داشته باشند تا از این طریق اهمیت برنامه‌ها را برای کارکنان نشان دهند (حاجی‌کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹).

۴- **ارزشیابی دوره‌های آموزشی:** نظام آموزشی سازمان زمانی مفید است که بتوان اثرات آن را مورد اندازه‌گیری قرار داد و از هم‌راستایی آن با اهداف کسب و کار مطمئن شد (سلطانی، ۱۳۸۵). از این رو ارزشیابی آموزشی مرحله مهمی در فرایند آموزش می‌باشد. سازمان‌هایی که منابع قابل توجهی را به آموزش اختصاص می‌دهند، اهمیت ارزشیابی از آموزش را درک می‌کنند

(Acton & Golden, 2003). ارزشیابی غلط و یا بی‌توجهی به نتایج آن می‌تواند یکی از آفت‌های برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی باشد (ابطحی، ۱۳۸۳).  
منظور از ارزشیابی آموزشی اندازه‌گیری موفقیت برنامه آموزشی با توجه به طرح، زمینه و تغییرات در یادگیرندگان می‌باشد (Alvarez et al., 2004).

**۵- بازخورد دوره‌های آموزشی:** بازخورد از جمله عواملی است که نقش مهمی در اصلاح کل فرایند آموزش دارد. سازمان توسعه دهنده کارکنان، بازخورد کارکنان در آموزش را جدی می‌گیرد تا مطمئن شود برای بهبود اثربخشی آموزش و اقدامات سازمان در رابطه با توسعه کارکنان پیگیری جدی است. از بازخوردهای آموزشی می‌توان در جهت اصلاح روش‌های آموزش، محتوای آموزش، محل و ... استفاده نمود (سلطانی، ۱۳۸۵).

دوره‌های آموزشی یکی از راهبردهایی است که دانش، بینش و مهارت افراد را در زمینه‌های تخصصی و عمومی تقویت و بهبود می‌بخشد. اما فقط پرداختن به آموزش بدون توجه به نتایج آن قطعاً امری بیهوده است و اثربخش نخواهد بود. امروزه یکی از روش‌های مؤثر برای ارزیابی اثربخشی آموزش، سنجش نظرات ذی‌نفعان آموزش در خصوص برنامه‌های آموزشی است. از این رو تعیین میزان رضایت گروه‌های مختلف در خصوص فعالیت‌های آموزشی و تداوم آنها، به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است.

### ذی‌نفعان فرایند آموزش ضمن خدمت

اصطلاح دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است رضایت ذی‌نفعان فرایند آموزش می‌باشد که در ادامه به شرح آنها خواهیم پرداخت:

عقاید متفاوتی راجع به اینکه ذینفعان دقیقاً چه کسانی هستند، وجود دارد. بسیاری از تعاریف اخیر ذینفعان بر پایه تحقیقات فریمن (۱۹۸۴) در زمینه تئوری ذینفعان شکل گرفته است. بر این اساس ذینفعان شامل هر فرد یا گروهی می‌باشند که به طور مؤثری تحت تأثیر فعالیت‌های سازمانی قرار گرفته یا می‌توانند فعالیت‌های سازمانی را به طور مؤثر تحت تأثیر قرار دهند (اسدالهی و دانه‌کار، ۱۳۸۹). در تعریف جامع‌تری ذی‌نفعان افرادی هستند که بر تصمیمات و اقدامات سازمان تأثیر گذاشته و یا از آن تأثیر می‌پذیرند و سازمان در برابر آنان مسئولیت دارد و باید هنگام تعریف یا تدوین اهداف خود منافع آنان را در نظر بگیرد و بعد از شناسایی این گروه و انتظارات آنان، بین خواسته‌ها و اولویت‌های سازمانی مصالحه ایجاد کند و در نهایت این هماهنگی در بیانیه مأموریت سازمانی و خواسته‌های آنان نیز لازم است (حسینی، ۱۳۸۳).

ذی‌نفعان آموزشی، مجموعه‌ای بزرگ و پیچیده را تشکیل می‌دهند و شناسایی کامل و تحلیل ارتباط آنها با نظام آموزشی به آسانی ممکن نیست. گروه‌های دخیل در این زمینه می‌تواند

شامل فراگیران، مدیران و سرپرستان مستقیم و غیرمستقیم، ارباب‌رجوع و دولت (قوانین و مقررات) باشد.

با توجه به اهمیت آموزش در سازمان‌های امروزی تعیین میزان رضایت گروه‌های مختلف درخصوص فعالیت‌های آموزشی و تداوم آنها، به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است. لذا برای تعیین اینکه آیا آموزش‌ها از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته است یا خیر باید روی آن گروه تحقیق کرد.

مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع این است که با اجرای این روش، با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به اثربخشی آموزش‌ها توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به‌علاوه، در این روش به نوعی همه شاخص‌ها (اهداف، فرآیندهای درونی و اجرایی، امکانات و تجهیزات) به صورت همزمان مورد توجه قرار می‌گیرند. این روش هنگامی مناسب است که عوامل پرقدرت به طور چشمگیری می‌توانند برای برنامه‌های آموزشی مفید یا زیان‌آور باشند. اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که یک مؤسسه و به تبع آن سازمان آموزش نمی‌تواند به صورت همزمان خواسته‌ها و تقاضاهای همه گروه‌ها را تأمین کند. لذا امکان دارد رضایت فراگیران بسیار بالا باشد ولی مدیران آنها چندان رضایت نداشته باشند و یا بالعکس. اما آنچه مهم است اینکه بررسی تمامی دیدگاه‌ها نتایج جامع‌تری را به‌دست می‌دهد (جباری، ۱۳۸۱).

با توجه به دیدگاه مشتری‌گرایی که از دو دهه پیش وارد حوزه‌های مختلف بهداشتی، درمانی و آموزشی شده است، امروزه نظر مشتریان و ذی‌نفعان پایه‌ای برای سنجش فرایندها و شیوه‌ای برای توانمندسازی مجموعه افراد درگیر در ارائه خدمات و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مهم فراهم می‌کند. زیربنای نظری دیدگاه مشتری‌گرایی، نظریه‌های جوران، دمینگ و کرازبی است. جان‌مایه اصلی این نظریه‌ها توجه به مشتری و کیفیت است. تأمین نظر مشتریان به عنوان نتیجه نهایی خدمات محسوب می‌شود که این مفهوم را دیدگاه مشتری‌محور نامیده‌اند. بررسی نظر ذی‌نفعان و گرفتن بازخورد مناسب از آنها می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به اهداف سازمان باشد (محمدیان و خانابازاده، ۱۳۸۸). لذا یکی از متداول‌ترین و مهم‌ترین راه‌ها برای سنجش درستی و اثربخش بودن فرایندهای سازمان، بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از این فرایندهاست که از این طریق می‌توان به نقصان موجود در فرایند پی برد و با رفع آنها به اثربخشی و کارایی دست یافت. علیخانی (۱۳۸۱) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر در ارتقای کیفیت آموزشی دوره‌های ضمن خدمت (کوتاه‌مدت) از دیدگاه شرکت‌کنندگان و مدرسان منطقه آموزش و پرورش ماهدشت پرداخت. بر اساس نتایج به دست آمده، عواملی همچون (۱) تناسب برنامه‌های آموزشی با نیازهای یادگیرندگان، (۲) استفاده از نیروهای مجرب و متخصص، (۳) به‌کارگیری تدابیر تشویقی

برای مدرسان و فراگیران، ۴) در اختیار داشتن مواد و تجهیزات آموزش، ۵) ارزیابی علمی و مستمر فراگیران در ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت مؤثر بوده است.

بزازجزایی (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان بررسی و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده در شرکت ملی فولاد ایران بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که دوره‌های آموزشی برگزار شده از اثربخشی کامل و مطلوب برخوردار نبوده است. همچنین نشان داد که مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی در ابعاد شش‌گانه زمینه و محیط آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، امکانات و تجهیزات آموزشی، اجرا و مدیریت آموزشی، ارزشیابی آموزشی و دادن بازخورد مناسب، شناسایی و اعلام شده است. توسلی (۱۳۸۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان اثربخشی دوره‌های آموزشی کارشناسان کشاورزی بانک‌های کشاورزی ایران به این نتایج دست یافت که شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها از روش‌های آموزشی، زمان و امکانات آموزشی رضایت کافی ندارند. پوران‌مقدم (۱۳۸۵) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین فرایند آموزش (نیازسنجی، محتوا، ارزشیابی) دوره‌های ضمن خدمت با اثربخشی آنها از نظر دبیران دبیرستان‌های پسرانه شهر بجنورد انجام داد که در این تحقیق بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که فرایند آموزشی (نیازسنجی، محتوا، ارزشیابی) دبیرستان از مطلوبیت نسبی برخوردار بوده و بین فرایند آموزش و اثربخشی دوره‌ها ارتباط مستقیم وجود دارد. یعنی هر چه فرایند آموزش از مطلوبیت بیشتری برخوردار باشد به همان اندازه اثربخشی نیز بالا می‌رود. سعادت‌مند و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله خود تحت عنوان عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان از دیدگاه مدیران و کارکنان آن به بررسی این عوامل پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که نقش طرح درس، نحوه آموزش، ارزشیابی علمی مستمر، مطابقت دوره‌های آموزشی با نیازهای فراگیران، تشویق و ترغیب، نظارت و روابط بین‌فردی در ارتقای آموزش ضمن خدمت کارکنان بیش از سطح متوسط بوده است. علوی و شریعتی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی که با سه مقوله رضایت از محتوای دوره‌ها، رضایت از روش ارائه دوره و رضایت از برنامه آموزش الکترونیکی و رضایت کلی از برگزاری دوره‌ها به صورت الکترونیکی انجام گرفت، به این نتایج دست یافتند که بیشترین میانگین رضایت کارکنان مربوط به مقوله رضایت از برنامه و کمترین آن مربوط به رضایت از محتوای دوره بوده است و متغیرهای زمینه‌ای (سن، جنسیت، تحصیلات) تأثیری بر میزان رضایت کارکنان از دوره آموزشی الکترونیکی نداشته است (علوی و شریعتی، ۱۳۸۹).



کونکلین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهش خود در زمینه آموزش ضمن خدمت کارکنان نشان دادند که عواملی مانند عدم سازگاری برنامه آموزش ضمن خدمت پیش‌بینی شده با برنامه‌های توسعه محلی و غیرمرتبط بودن آن با نیازهای شغلی مربوطه از جمله عواملی است که مانع شرکت کارکنان در برنامه‌های مذکور گردیده است. در این پژوهش پیشنهاد شده که برای تدوین دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان ویژگی‌هایی مانند: تطابق محتوای دوره‌ها با نیازهای شغلی آنان، استفاده مناسب از روش‌های آموزش از راه دور برای کاهش زمان دسترسی کارکنان به فرصت‌ها و توجه به ابعاد و انواع موضوعات مورد نیاز کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

آرتور<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۳) طی تحقیقی با گردآوری داده‌ها از ۱۶۵ منبع، ابتدا طراحی آموزش خاص و مؤلفه‌های ارزشیابی را مشخص کرده و سپس از روش فراتحلیل جهت تشخیص تجربی روابط آنها در اثربخشی آموزش سازمان‌ها استفاده کردند. نتایج نشان دهنده این بود که روش آموزش، ویژگی‌های مهارت‌های شغلی، آموزش داده شده و انتخاب معیار ارزشیابی آموزش با اثربخشی مشاهده شده از برنامه‌ها مرتبط است.

اندرسون و آروین<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی که در دانشگاه کاترپیلار انجام دادند، به ارزیابی اثربخشی از کارگاه آموزشی رهبری پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در سطح اول ارزشیابی، یعنی واکنش، شرکت‌کنندگان نسبت به کارگاه آموزشی، در مجموع رضایت مطلوبی داشته‌اند (۸۷ درصد) و کمترین میزان رضایت مربوط به محتوای کارگاه آموزشی (۷۹ درصد) بوده است. ۹۶ درصد از شرکت‌کنندگان نیز بیان داشته‌اند که حضور در این کارگاه آموزشی را به دیگر همکاران خود پیشنهاد خواهند نمود (توکلی، ۱۳۸۶).

سالونیا<sup>۷</sup> در سال‌های (۲۰۱۰ - ۲۰۰۸) مطالعه‌ای در شرکت بل بر روی فرایند آموزش و توسعه انجام داد. او در این گزارش سعی کرد تمام اطلاعات مربوط به فرایند آموزش و توسعه را در شرکت بل ارائه نماید. از قبیل اینکه آنها چگونه با هم ارتباط برقرار می‌نمایند؟ چگونه با سایر قسمت‌های سازمان ارتباط دارند؟ چه چیزهایی در سازمان بر کل فرایند آموزش و توسعه اثر می‌گذارد؟ مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه به شرح زیر است:

- آموزش به عنوان یک گام مثبت برای افزایش پایگاه دانشی پاسخ‌دهندگان محسوب می‌شود.
- اهداف برنامه‌های آموزشی قبل از حضور در دوره برای شرکت‌کنندگان شناخته شده است.

<sup>۴</sup>-Conklin

<sup>۵</sup>-Arthur

<sup>۳</sup>-Anderson & Aroin

<sup>۴</sup>-Solonia

- برنامه‌های آموزشی برای فراهم کردن نیازهای بالندگی پاسخ‌دهندگان به طور مناسب طراحی شده است.
- برخی از پاسخ‌دهندگان پیشنهاد کردند که مدت دوره برنامه کم بوده و نیاز است که زمان افزایش یابد.
- همچنین برخی از پاسخ‌دهندگان پیشنهاد کردند که استفاده از آخرین روش‌های آموزشی، اثربخشی دوره‌های آموزشی را افزایش خواهد داد.
- وسایل کمک آموزشی در بهبود کلی اثربخشی دوره‌های آموزشی مؤثر است.
- برنامه‌های آموزشی در بهبود کارایی حین شغل مؤثر بود.
- برخی از پاسخ‌دهندگان همچنین پیشنهاد کردند که تعداد برنامه‌های آموزشی افزایش یابد.
- ارائه بازخورد مناسب به شرکت‌کنندگان در اثربخشی دوره‌های آموزشی مؤثر است.

### سوالات تحقیق

- (۱) تا چه میزان ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن‌خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع رضایت دارند؟
- (۲) تا چه میزان ذی‌نفعان از مراحل آموزش ضمن‌خدمت (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بازخورد) در سازمان گسترش و نوسازی صنایع رضایت دارند؟
- (۳) تا چه میزان بین میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سمت سازمانی، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- (۴) ذی‌نفعان فرایند آموزش از کدامیک از مؤلفه‌های فرایند آموزش رضایت بیشتری دارند؟

### ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر با هدف «بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن‌خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران» به روش توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق، ذی‌نفعان فرایند آموزش ضمن‌خدمت هستند که در ۹ ماهه اول سال ۹۳ در دوره‌های آموزشی شرکت کرده‌اند. حجم جامعه مورد بررسی شامل کارکنان سازمان که ۳۱۳ نفر، مدیران و معاونان سازمان ۳۶ نفر، مدیران شرکت‌های تابعه که تعداد آنها ۹۰۰ نفر است، می‌باشد که در مجموع، ۱۲۴۹ نفر هستند. از جامعه آماری پژوهش نمونه‌ای به حجم ۱۴۳ نفر با به‌کارگیری

فرمول نمونه‌گیری کوکران انتخاب شد (سرایبی و همکاران، ۱۳۹۱). به منظور نمونه‌گیری نیز پس از برآورد حجم نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی و تصادفی ساده استفاده گردید.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot s^2}{Nd^2 + t^2 \cdot s^2}$$

### ابزارهای پژوهش

#### پرسشنامه فرایند آموزش سازمانی

با توجه به عدم وجود پرسشنامه استاندارد در این زمینه، به منظور جمع‌آوری داده‌های آماری از پرسشنامه محقق‌ساخته سنجش رضایت از فرایند آموزش استفاده گردید. پرسشنامه مذکور شامل ۵ مرحله نیازسنجی آموزش، طراحی آموزش، اجرای آموزش، ارزشیابی آموزش و بازخورد می‌باشد. این ابزار شامل ۵۰ سؤال است که از این میان ۸ سؤال اول مربوط به نیازسنجی آموزش، ۲۴ سؤال بعدی مربوط به طراحی آموزش، ۱۱ سؤال مربوط به اجرای آموزش، ۵ سؤال مربوط به ارزشیابی آموزش و ۲ سؤال مربوط به بازخورد آموزش می‌باشد. در اجرای مقدماتی این پرسشنامه بر روی نمونه ۳۰ نفری از افراد نمونه، نتیجه بیانگر این بود که سؤالات کل پرسشنامه با ضریب ۰/۸۹ از پایایی لازم جهت سنجش میزان رضایت از فرایند آموزش برخوردار هستند که نشان از اعتبار قابل قبول این پرسشنامه دارد.

روش آماری مورد استفاده در این پژوهش آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی شامل تی تک نمونه‌ای به فرض اینکه داده‌ها، نمونه‌هایی از یک جامعه یا توزیع خاص هستند و همچنین از آنجا که فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون K-S تأیید گردید، استفاده شده است و همچنین از تی مستقل به دلیل اینکه گروه‌های مورد مقایسه کاملاً جدا از هم هستند و دو نمونه مستقل از هم (زنان و مردان) را از لحاظ میزان رضایت‌شان از فرایند آموزش با هم مقایسه نموده‌ایم، استفاده شده است. همچنین از تحلیل واریانس یک‌طرفه برای مقایسه میانگین‌های بیش از دو نمونه استفاده می‌کنند که در اینجا برای مقایسه متغیرهای جمعیت‌شناختی (تحصیلات، سمت سازمانی، سابقه خدمت) استفاده شده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی: بر اساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه از ۱۱۰ مرد و ۳۳ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۱/۴٪ افراد دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۲۸٪ از کارکنان دارای مدرک لیسانس و ۵۹/۴٪ آنان دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۱/۲٪ دارای مدرک دکتری بودند. همچنین در رابطه با سابقه خدمت نیز ۵/۶٪ دارای سابقه خدمت ۲-۵ سال، ۳۲/۹٪ دارای سابقه خدمت ۶-۱۰ سال و ۶۱/۵٪ دارای سابقه خدمت بیشتر از ۱۰ سال بودند.

### ب) آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش

در این قسمت بر اساس اطلاعات فراهم آمده، به بررسی و تحلیل سؤالات پژوهشی مطرح شده پرداخته می‌شود. با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع نمونه‌ها با استفاده از آزمون K-S مورد تأیید قرار گرفته است، در این بخش از آزمون‌های آماری همبستگی، تی تک‌نمونه‌ای و تی مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه که از نوع پارامتریک هستند، استفاده شده است.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که تا چه میزان ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع رضایت دارند؟ از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: آزمون تی تک نمونه‌ای (میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت) با میانگین طیف پنج

ارزشی ( $m = 3$ )

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	سطح معناداری
فرایند آموزش	۳/۲۹	۰/۵۴۴	۰/۰۴۵	۶/۴۴	۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در تحلیل استنباطی به منظور بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی ایران از آزمون «تی تک‌نمونه‌ای» استفاده گردید. «t» محاسبه شده در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین می‌توان ادعان داشت؛ میانگین نظرات پاسخ‌گویان در خصوص میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بالاتر از میانگین فرضی جامعه (۳) بوده که به لحاظ آماری معنادار می‌باشد. لازم به ذکر است که در بررسی این سؤال، با توجه به دامنه نمره‌گذاری گویه‌ها (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این مؤلفه بر حسب این دامنه، میانگین فرضی

جامعه ۳ در نظر گرفته شده است. از این‌رو می‌توان گفت که وضعیت رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن‌خدمت در سازمان گسترش و نوسازی ایران در سطح نسبتاً مطلوبی وجود دارد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که تا چه میزان ذی‌نفعان از مراحل آموزش ضمن‌خدمت (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بازخورد) در سازمان گسترش و نوسازی صنایع رضایت دارند؟ از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: آزمون تی تک‌نمونه‌ای (میزان رضایت ذی‌نفعان از مراحل آموزش ضمن‌خدمت) با میانگین طیف پنج

ارزشی ( $m = 3$ )

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	آزمون تی	سطح معنی‌داری
نیازسنجی	۳/۲۰	۰/۶۲۶	۰/۰۵۲	۳/۸۲	۰/۰۰۰
طراحی	۳/۲۴	۰/۶۶۳	۰/۰۵۵	۴/۴۹	۰/۰۰۰
اجرا	۳/۴۰	۰/۶۳۲	۰/۰۵۲	۷/۶۵	۰/۰۰۰
ارزشیابی	۳/۳۰	۰/۷۱۳	۰/۰۵۹	۵/۱۳	۰/۰۰۰
بازخورد	۳/۵۴	۰/۷۸۱	۰/۰۶۵	۸/۴۰	۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که میانگین نمونه در خصوص وضعیت رضایت ذی‌نفعان از مراحل آموزش ضمن‌خدمت (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بازخورد) در سازمان گسترش و نوسازی ایران به ترتیب برابر ۳/۲۰، ۳/۲۴، ۳/۴۰، ۳/۳۰، ۳/۵۴ می‌باشد. همچنین آزمون t نشان داد که وضعیت رضایت ذی‌نفعان از مراحل آموزش ضمن‌خدمت (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بازخورد) از میانگین سطح متوسط (عدد ۳) بزرگتر بوده و به لحاظ آماری معنادار می‌باشد ( $P = 0/01$ ). از این‌رو می‌توان گفت که وضعیت رضایت ذی‌نفعان از مراحل آموزش ضمن‌خدمت در سازمان گسترش و نوسازی ایران در سطح نسبتاً مطلوبی وجود دارد.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که تا چه میزان بین میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سمت سازمانی، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ از آزمون تی مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۳، ۴ و ۵ و ۶ ارائه شده است.

## الف) جنسیت:

جدول ۳: آزمون آماری t-test جهت مقایسه رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بین دو جنس زن و مرد

t-test مقایسه گروه‌های مستقل						متغیر آزمون آماری	
سطح معنی‌داری	t	درجه آزادی	انحراف استاندارد		میانگین		
			زن	مرد	زن		مرد
۰/۰۶۶	۰/۳۷۶	۱۴۱	۰/۶۲۷	۰/۵۲۰	۳/۲۶	۳/۳۰	رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج پژوهش حاکی از آن است که مقادیر t به دست آمده برای مقایسه میانگین رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بین زنان و مردان برابر ۰/۳۷۶ می‌باشد که این میزان با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده ( $p > 0.05$ ) معنی‌دار نمی‌باشد، بنابراین فرض صفر تأیید شده و متعاقباً  $H_1$  رد می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان اذعان داشت که بین کارکنان زن و مرد سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از نظر متغیر رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

## ب) سمت سازمانی:

جدول ۴: تحلیل واریانس یک‌راهه جهت تعیین تفاوت بین میانگین‌های گروه‌های چندگانه سمت سازمانی با متغیر رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش	بین گروه‌ها	۰/۳۹	۲	۰/۰۱۹	۰/۰۶۴	۰/۹۳۸
	درون گروه‌ها	۴۲/۰۹۴	۱۴۰	۰/۳۰۱		
	مجموع	۴۲/۱۳۳	۱۴۲			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج پژوهش حاکی از آن است که مقادیر F به دست آمده برای مقایسه میانگین رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بین سمت‌های سازمانی (معاون، مدیر و کارشناس) برابر ۰/۰۶۴ می‌باشد که این میزان با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده ( $p > 0.05$ ) معنی‌دار نمی‌باشد بنابراین فرض صفر تأیید شده و متعاقباً  $H_1$  رد می‌گردد. با این تفصیل می‌توان گفت که بین معاونان، مدیران و کارشناس تفاوتی از لحاظ رضایتشان از فرایند آموزش مشاهده نمی‌شود.

## ج) تحصیلات:

جدول ۵: تحلیل واریانس یک‌راهه جهت تعیین تفاوت بین میانگین‌های گروه‌های چندگانه سطح تحصیلات با متغیر رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش	بین گروه‌ها	۰/۴۶۶	۳	۰/۱۵۵	۰/۵۱۸	۰/۶۷۱
	درون گروه‌ها	۴۱/۶۶۷	۱۳۹	۰/۳۰۰		
	مجموع	۴۲/۱۳۳	۱۴۲			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج پژوهش حاکی از آن است که مقادیر F به دست آمده برای مقایسه میانگین رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بین گروه‌های تحصیلی (زیرلیسانس، لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری) برابر ۰/۵۱۸ می‌باشد که این میزان با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده ( $p > 0.05$ ) معنی‌دار نمی‌باشد بنابراین فرض صفر تأیید شده و متعاقباً  $H_1$  رد می‌گردد. با این تفاسیل می‌توان گفت که بین متغیر رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بر حسب میزان تحصیلات تفاوت معنی‌داری مشاهده نمی‌شود.

## د) سابقه خدمت:

جدول ۶: جدول تحلیل واریانس یک‌راهه جهت تعیین تفاوت بین میانگین‌های گروه‌های چندگانه سابقه خدمت با متغیر رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش	بین گروه‌ها	۰/۴۹۸	۲	۰/۲۴۹	۰/۸۳۷	۰/۴۳۵
	درون گروه‌ها	۴۱/۶۳۵	۱۴۰	۰/۲۹۷		
	مجموع	۴۲/۱۳۳	۱۴۲			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج پژوهش حاکی از آن است که مقادیر F بدست آمده برای مقایسه میانگین رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بین سال‌های خدمت (کمتر از ۲ سال، ۲-۵ سال، ۵-۱۰ سال، ۱۰-۶ و بیش از ۱۰ سال) برابر ۰/۸۳۷ می‌باشد که این میزان با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده ( $p > 0.05$ ) معنی‌دار نمی‌باشد بنابراین فرض صفر تأیید شده و متعاقباً  $H_1$  رد می‌گردد. به عبارت

دیگر می‌توان ادعان داشت که بین متغیر رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بر حسب سابقه خدمت تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش که ذی‌نفعان فرایند آموزش از کدامیک از مؤلفه‌های فرایند آموزش رضایت بیشتری دارند؟، از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: رتبه‌بندی میزان رضایت ذی‌نفعان از مؤلفه‌های فرایند آموزش در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

متغیر فرایند آموزش	میانگین رتبه	اولویت	df	خی دو	sig
نیازسنجی دوره‌های آموزشی	۲/۵۰	پنجم	۴	۴۷/۲۰	.۰/۰۰۰
طراحی دوره‌های آموزشی	۲/۷۹	چهارم			
اجرای دوره‌های آموزشی	۳/۱۸	دوم			
ارزشیابی از دوره‌های آموزشی	۲/۸۴	سوم			
بازخورد از دوره‌های آموزشی	۳/۶۸	اول			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

آزمون فریدمن حاکی از آن است که رتبه‌بندی اظهارات پاسخ‌گویان در خصوص میزان رضایت از فرایند آموزش به ترتیب شامل؛ بازخورد از دوره‌های آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی، ارزشیابی از دوره‌های آموزشی، طراحی دوره‌های آموزشی و نیازسنجی دوره‌های آموزشی بوده که نتایج آزمون حاکی از معناداری رتبه‌بندی مذکور می‌باشد (جدول ۷).

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری:

آموزش یک وظیفه حیاتی برای سازمان‌هاست. برای بقا و شکوفایی در جهان کاملاً رقابتی و در حال پیشرفت امروز و فردا، کارفرمایان باید بتوانند به طور مستمر دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را به روزآوری نموده و بهبود بخشند (Moskowitz, 2008). امروزه با گسترش روز افزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی جامعه، این ضرورت بیش از پیش احساس می‌شود که کارکنان برای برخورد مؤثر با مسائل و مشکلات سازمانی و تلاش برای حل آنها باید از روش‌های جدید و بدیع استفاده نمایند و برای بهره‌برداری از حداکثر توانایی علمی، عملکرد خویش را توسعه و تکامل بخشند. بهبود منابع انسانی به طور اعم از طریق آموزش و به طور اخص از طریق آموزش ضمن خدمت از مؤثرترین وسایل همسازی و انطباق کارکنان و سازمان‌ها با شرایط متغیر و تحولات زمانی و مکانی است. متأسفانه امروزه در



بسیاری از سازمان‌ها نگاه درستی نسبت به مقوله آموزش وجود ندارد و با این مسأله برخوردی سلیقه‌ای و غیرکارشناسانه می‌شود. وجود واحد آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های امروزی می‌تواند نشانگر توجه ویژه سازمان بر فرایند آموزش باشد تا واحد مذکور با به‌کارگیری روش‌های علمی و نظام‌دار تعیین‌کننده آموزش هدفمند و اثربخش باشد و بتواند اعتماد هر چه بیشتر مدیریت سازمان را بر روی سرمایه‌گذاری بیشتر در این مقوله جلب نماید. چگونگی انجام فرایند آموزش مهم‌ترین عاملی است که سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف یاری می‌دهد. امروزه با شکل‌گیری علوم مختلفی چون مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، تکنولوژی آموزشی و سایر علوم مرتبط با این حوزه، شاهد طراحی سیستم‌های آموزشی مختلفی هستیم که شاید همگی به دنبال دستیابی به اهداف یکسانی هستند اما با توجه به تفاوت‌هایی که در شیوه‌های نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی دارند میزان دستیابی آنها به اهداف از پیش تعیین شده متفاوت است. در زیر به طور مفصل نتایج مربوط به سؤالات تحقیق تشریح می‌گردد؛

یافته‌ها حاکی از آن است که میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش بالاتر از میانگین فرضی جامعه بوده که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. به عبارت دیگر میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد و رسیدن به سطح مطلوب فاصله معناداری دارد.

یک فرایند آموزش برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک می‌تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود توانایی‌هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد. با توجه به نتایج به دست آمده علت اینکه وضعیت رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان در حد بالایی نیست احتمالاً می‌تواند مربوط به عدم توجه به نیازسنجی و نبودن الگوی مدون در این زمینه، عدم توجه به سازکارهای طراحی برنامه، فقدان امکانات و شرایط کافی برای اجرای دوره‌ها، عدم ارزشیابی مناسب و حلقه بازخورد از اجرای آموزش دانست. لذا ضروری به نظر می‌رسد فرایند آموزشی که کارکنان در یک سازمان می‌بینند به طور دقیق، اصولی و علمی مورد توجه قرار گیرد و اگر سازمانی بتواند دوره‌های آموزشی (بلندمدت یا کوتاه‌مدت) را که برای کارکنان برگزار می‌کند با رعایت سلسله مراتب فرایند آموزش و با توجه به اصول علمی هر یک از شاخص‌های فرایند اجرا نماید می‌توان امیدوار بود که آموزش به بهترین نحو ممکن صورت پذیرد و مفید واقع شود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش علوی و شریعتی (۱۳۸۹) مبنی بر بررسی رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی همسو می‌باشد.

یافته‌ها نیز نشان داد که میزان رضایت ذی‌نفعان از هر یک از مراحل آموزش ضمن خدمت (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بازخورد) در سازمان گسترش و نوسازی صنایع بالاتر از

میانگین فرضی جامعه بوده که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. به عبارت دیگر میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. در ادامه به طور مفصل به شرح دلایل میزان رضایت نسبتاً مطلوب ذی‌نفعان از هریک از مراحل آموزش خواهیم پرداخت:

نیازسنجی: شایان ذکر است که نیازهای آموزشی سازمان‌ها جنبه بین‌المللی ندارد و در فرهنگ‌های مختلف بایستی برنامه‌های خاص آن و سازگار با آن فرهنگ تدوین شود و نیازسنجی آموزشی باید در هر سازمانی به صورت بومی انجام شود تا بهره‌وری قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. اینکه چرا شرکت‌کنندگان از نیازسنجی این دوره به طور کامل راضی نبودند، احتمالاً می‌تواند به این دلیل باشد؛ آموزشی که برای شرکت‌کنندگان در نظر گرفته شده با اهداف و استراتژی‌های سازمان هماهنگی لازم را نداشته است، نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان با منابع و امکانات سازمان تناسب نداشته است، و همچنین می‌توان گفت که احتمالاً نیازهای آموزشی با توجه به نقاط قوت قابل بهبود فرد (شاغلین) و تجزیه و تحلیل شغل نبوده است. در واقع می‌توان گفت که نیازسنجی سنگ‌زیرین ساختمان آموزش است و هر قدر این سنگ زیرین بنیانی‌تر و مستحکم‌تر باشد، بنای آن محکم‌تر و آسیب‌ناپذیر خواهد بود. تا زمانی که نیاز آموزشی به درستی تشخیص داده نشود و به تفصیل بررسی نگردد، هرگونه اقدام و یا پیشنهادی در زمینه آموزش می‌تواند بی‌فایده و هزینه‌بر باشد. درخصوص اهمیت نیازسنجی در فرایند آموزش پژوهش‌های دیگری نیز این امر را تأیید کرده‌اند که می‌توان به تحقیق علیخانی (۱۳۸۱)، سعادت‌مند (۱۳۸۹) و کونکلین (۲۰۰۲) اشاره کرد.

طراحی دوره‌های آموزشی: یکی دیگر از اقدامات زیربنایی در فرایند آموزش توجه به نحوه طراحی و تدوین آموزش‌هاست. از طریق رعایت اصول طراحی آموزشی و به‌کارگیری الگوهای مناسب در این حوزه، می‌توان به بهبود کیفی در دوره‌های آموزشی امیدوار بوده و اهداف مورد نظر را محقق ساخت. شاید علت عدم رضایت بسیار زیاد ذی‌نفعان در طراحی و برنامه‌ریزی آموزش در مطالعه حاضر، عدم همخوانی و ارتباط محتوا با هدف‌های تعیین شده و مسایل روزمره کارکنان، عدم هماهنگی محتوا با تجربیات و اطلاعات قبلی آموزش‌گیرندگان، عدم انتخاب و به‌کارگیری روش آموزشی مناسب از جمله در زمان، ماهیت شرکت‌کنندگان، ماهیت دروس، بودجه و منابع مالی، تعداد کارآموزان، عدم امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب جهت برگزاری دوره‌های آموزشی باشد.

از این رو مسئولان و مجریان آموزش می‌توانند از طریق طراحی دوره آموزشی توسط کارشناسان ورزیده، شفافیت اهداف و راهبردهای آموزش، جایگزینی اهداف کیفی با اهداف کمی، به روز، جدید و کاربردی بودن محتوای آموزشی، پیش‌بینی تکنولوژی آموزشی مناسب برای هر

یک از آموزش‌ها، تطابق آموزش‌های طراحی شده با اصول و فنون علمی طراحی آموزش، تطابق آموزش‌های طراحی شده با نیازها و احتیاجات آموزشی شناسایی شده، افزایش جذابیت آموزش‌ها از طریق به‌کارگیری روش‌های متنوع جهت آموزش، پیش‌بینی فضای آموزشی مناسب به نحوی که فراگیران بتوانند در محیطی مناسب با آرامش کافی از آموزش‌ها استفاده نمایند و تدوین برنامه‌های آموزشی به صورت تقویم آموزشی به ارتقاء و بهبود طراحی دوره آموزشی که در نهایت منجر به افزایش اثربخشی و رضایت ذی‌نفعان می‌شود کمک نمایند. درخصوص اهمیت طراحی آموزشی در فرایند آموزش پژوهش‌های دیگری نیز این امر را تأیید کرده‌اند که می‌توان به تحقیق توسلی (۱۳۸۵)، کونکلین (۲۰۰۲)، آتور (۲۰۰۳) و سالونیا (۲۰۱۰) اشاره کرد.

اجرای دوره‌های آموزشی: در واقع می‌توان گفت که شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی از اجرای دوره آموزش ضمن خدمت تا حد زیادی رضایت داشتند. اینکه چرا رضایت آنها از مرحله اجرای آموزش در حد بسیار زیادی نبود احتمالاً می‌تواند ناشی از ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی، نداشتن دانش و اطلاعات کافی مدرسان، عدم آشنایی با شیوه‌های تدریس بزرگسالان، عدم انگیزه کافی در فراگیران و عدم نظارت مسئولان و مجریان آموزش بر فرایند اجرای آموزش باشد. درخصوص اهمیت اجرای فرایند آموزش پژوهش‌های دیگری نیز این امر را تأیید کرده‌اند که می‌توان به تحقیق بزرگی (۱۳۸۱)، بزارجزایی (۱۳۸۴) و توسلی (۱۳۸۵) اشاره کرد.

ارزشیابی دوره‌های آموزشی: ارزشیابی از دوره آموزشی یکی دیگر از مراحل مهم فرایند آموزش می‌باشد که بر کل فرایند آموزش نظارت دارد و شامل ارزشیابی آغازین، ارزشیابی تکوینی و ارزشیابی پایانی می‌باشد و نشان‌دهنده تأکید بر ارزشیابی کل فرایند آموزش و تعیین نرخ اثربخشی آموزشی دارد. از طریق ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، نقاط قوت و ضعف اجرای برنامه‌ها مشخص شده و در نتیجه بستر لازم جهت بهبود کیفیت برنامه‌ها و سیستم آموزشی فراهم می‌آید (ابیلی، ۱۳۷۲). بر اساس نتایج این پژوهش، شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی از ارزشیابی دوره آموزش ضمن خدمت رضایت بسیار زیادی نداشتند که این امر می‌تواند ناشی از ارزیابی غلط و غیراستاندارد دوره‌های آموزشی باشد چون برای رسیدن به پاسخ واقعی این سؤال که آیا فراگیران یاد گرفته‌اند؟ آزمون سه مرحله‌ای نیاز است که در حال حاضر با توجه به شواهد ارزشیابی در اکثر سازمان‌ها من جمله سازمان گسترش و نوسازی صنایع به این شکل اجرا نمی‌شود. بدین دلیل پژوهش‌های دیگری نیز اهمیت ارزشیابی در فرایند آموزش را تأیید کرده‌اند که می‌توان به تحقیق علیخانی (۱۳۸۱)، بزارجزایی (۱۳۸۴)، پوران‌مقدم (۱۳۸۵)، سعادت‌مند (۱۳۸۹) و آرتور (۲۰۰۳) اشاره نمود.

بازخورد از دوره‌های آموزشی: بازخورد از جمله عواملی است که نقش مهمی در اصلاح کل فرایند آموزش دارد. سازمان توسعه‌دهنده کارکنان، بازخورد کارکنان در آموزش را جدی می‌گیرد

تا مطمئن شود برای بهبود اثربخشی آموزش و اقدامات سازمان در رابطه با توسعه کارکنان پیگیری جدی است. از بازخوردهای آموزشی می‌توان در جهت اصلاح روش‌های آموزش، محتوای آموزش، محل و ... استفاده نمود (سلطانی، ۱۳۸۵). از این رو مسئولان و مجریان آموزش در سازمان‌ها می‌توانند با اخذ بازخوردهای مداوم و انجام بهبودهای مستمر و دائمی موجب تکمیل چرخه اثربخشی آموزش شده و در نتیجه میزان رضایت ذی‌نفعان را تا حد بالایی افزایش دهند. درخصوص اهمیت بازخورد از دوره‌های آموزشی پژوهش‌های دیگری نیز این امر را تأیید کرده‌اند که در این زمینه می‌توان به تحقیق سالونیا (۲۰۱۰) و بزارجایی (۱۳۸۴) اشاره کرد.

یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های زمینه‌ای جمعیت مورد مطالعه شامل جنسیت، سمت سازمانی، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت با میزان رضایت از فرایند آموزش نشان داد که ارتباط معناداری بین متغیرهای زمینه‌ای با متغیر رضایت وجود ندارد. این نتیجه مشابه یافته مطالعه دیگری است که به بررسی رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی و ارتباط آن با ویژگی‌های زمینه‌ای شامل جنس، میزان تحصیلات، نوع استخدام و رسته شغلی با سه مقوله رضایت از محتوای دوره‌ها، رضایت از روش ارائه دوره و رضایت از برنامه آموزش الکترونیکی و رضایت کلی از برگزاری دوره‌های الکترونیکی، پرداخته است (علوی و شریعتی، ۱۳۸۹). بنابراین به نظر می‌رسد که رضایت کارکنان درباره فرایند آموزش، تحت تأثیر متغیرهای زمینه‌ای قرار ندارد و می‌توان رضایت از فرایند آموزش ضمن خدمت ذی‌نفعان را مستقل از ملاحظات مربوط به متغیرهای زمینه‌ای شامل جنس، سمت سازمانی، تحصیلات و سابقه خدمت بررسی نمود.

همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که اولویت‌بندی رضایت از فرایند آموزش به ترتیب بازخورد از دوره‌های آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی، ارزشیابی از دوره‌های آموزشی، طراحی دوره‌های آموزشی و نیازسنجی دوره‌های آموزشی بوده است.

### پیشنهادات

بر اساس نتایج این پژوهش میزان رضایت ذی‌نفعان از فرایند آموزش و هر یک از مراحل آموزش در سطح نسبتاً مطلوبی قرار داشت و تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله معنی‌داری دارد. لذا بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده، پیشنهاداتی جهت رسیدن به سطح مطلوب ارائه می‌شود.

- به دلیل تغییر و تحولات علمی و فنی، نیازها دائم در حال توسعه یا تغییر هستند پس ضرورت دارد فرایند نیازسنجی به طور مداوم انجام شود. یکی از مسائل شایع در برخی از سازمان‌ها، استفاده از داده‌ها و اطلاعات حاصل از نیازسنجی برای سالیان متمادی است. در حالی

که به علت تغییرات مزبور اطلاعات حاصل از فرایند نیازسنجی به سرعت اعتبار خود را از دست می‌دهد، به این دلیل با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزش سازمان داده‌های به دست آمده از مطالعات نیازسنجی را به مدت یک تا سه سال مورد استفاده قرار دهند.

- پیشنهاد می‌شود برای شناسایی نیازهای کارکنان در اجرای نیازسنجی آموزشی از مشارکت کارکنان و خبرگان سازمان‌ها نیز استفاده شود.
- در خصوص طراحی دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود حتی‌الامکان از شیوه‌های آموزشی غیرحضوری برای آموزش که موجب کاهش هزینه و افزایش گسترش آموزش‌ها می‌شود، استفاده گردد.
- در خصوص زمان برگزاری دوره‌های آموزشی نظر به اهمیت و حساسیت وظایف مدیران و همکاران در سازمان پیشنهاد می‌گردد زمان برگزاری دوره‌ها حتی‌الامکان در ساعات غیر اداری انجام شود.
- پیشنهاد می‌شود که مدرسان دوره‌های آموزشی سازمان قبل از شروع دوره آموزشی، برای ارزشیابی تجارب پیشین فراگیران آزمون رفتار ورودی برگزار کرده تا در قرار دادن فراگیران در موقعیت‌های مناسب آموزشی و تعیین بهترین نقطه شروع آموزش اطمینان حاصل نمایند.
- برای اصلاح و توسعه فعالیت‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد با استفاده از پرسشنامه، بازخورد دوره آموزشی مورد ارزیابی قرار گیرد.
- سنجش رضایت مشتریان به صورت ادواری یکی از راهکارهای بسیار مناسب جهت شناسایی کاستی‌های سازمان می‌باشد لذا توصیه می‌شود، سنجش رضایت مشتریان به صورت ادواری انجام و نتایج آن با دوره‌های قبل مقایسه و در جهت شناسایی ضعف‌های آموزشی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

## ۵- منابع

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. تهران: پویند.
- ایبلی، خدایار. (۱۳۷۷). آموزش و بهسازی نیروی انسانی. مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷
- اسدالهی، زهرا و دانه‌کار، افشین. (۱۳۸۹). روش‌های تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت مشارکتی اکوسیستم‌های طبیعی، اولین همایش ملی دانشجویی اکولوژی حفاظت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- بابااکبری‌ساری، امیر. (۱۳۸۹). اثربخشی استقرار ۱۰۰۱۵ (استاندارد بین‌المللی مدیریت آموزشی) در بهبود فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- بزاز جزایری، سیداحمد. (۱۳۸۴). بررسی و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده در شرکت ملی فولاد ایران. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- بزرگی، مهدی. (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر بر رشد دوره‌های کوتاه‌مدت مجتمع عالی آموزشی و پژوهشی خراسان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- پروند، محمدحسین. (۱۳۸۵). مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی. تهران: شیوه.
- پیرز، جان‌ای و رابینسون، ریچاردبی. (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی. ترجمه: سیدمحمود حسینی. تهران: سمت.
- توسلی، بهاره. (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی کارشناسان کشاورزی بانک‌های کشاورزی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس.
- توکلی، ثامن. (۱۳۸۶). ارزیابی واکنش فراگیران از دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت کتابداران کتابخانه‌های آستان قدس رضوی شهر مشهد در طی سالهای ۱۳۸۶ الی ۱۳۸۷ بر اساس مدل کرک پاتریک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- جباری، لطفعلی. (۱۳۸۱). سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی. تدبیر، شماره ۱۲۷.
- حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن. (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- سرایی، حسن. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق. تهران: سمت.
- سعادت‌مند، زهره؛ احمدی، غلامرضا؛ احتشامی، طیبه؛ رجاییان، محمدحسین و ابراهیم‌پور، علیرضا. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان از دیدگاه مدیران و کارکنان. اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش ایران.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۵). اثربخشی آموزش در سازمان‌های صنعتی و تولیدی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹
- شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی منابع انسانی و توسعه در هزاره سوم. فصلنامه علمی‌خرد، شماره ۹، صص ۴۳-۵۲
- علوی، سیده‌شهره و شریعتی، محمد. (۱۳۸۹). رضایت کارکنان علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۳، صص ۲۱۰-۲۰۰
- علیخانی، بهرام. (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر در ارتقای کیفیت آموزشی دوره‌های ضمن خدمت (کوتاه‌مدت) فرهنگیان از دیدگاه شرکت‌کنندگان و مدرسان منطقه آموزش و پرورش ماهدشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- فتحی‌واجارگاه، کوروش. (۱۳۷۷). طراحی الگوی نیازسنجی در برنامه درسی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- فتحی‌واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.

بررسی میزان رضایت ذی‌نفعان از ... / سیدمحمد میرکمالی و فهیمه سعادت‌تبار

- قهرمانی، محمد و آتشک، محمد. (۱۳۸۸). همبندی فرایندهای آموزش سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش، تهران.
- محمدیان، علی و خانابازاده، مژگان. (۱۳۸۸). بررسی میزان رضایت دانشجویان از عملکرد واحدهای مختلف دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل*، دوره نهم، شماره اول.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۵). *فرهنگ مدیریت آموزشی*. تهران: یسپرون.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۹۳). *رهبری و مدیریت آموزشی*. تهران: یسپرون.
- نوری‌حسین‌آبادی، عبدالحمید. (۱۳۸۵). *مدیریت آموزش اثربخش در سازمان‌ها (با تکیه بر تجربه‌های نوین و کاربردی)*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

- Acton, T., & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2), 137-146.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385-416.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.
- Berge, Z. L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40(7), 390-395.
- Conklin, N. L., Hook, L. L., Kelbaugh, B. J., & Nieto, R. D. (2002). Examining a professional development system: A comprehensive needs assessment approach. *Journal of Extension*, 40(5), 1-9.
- Gill, Derek (2002). A frame work for measuring training and development in the state, sector, document asp.
- Knox. A. (2002). *Evaluation for Continuing Education: A Comprehensive Guide to Success*. San Francisco.
- Koletlen, n. (2003). *Developing a comprehensive needs assessment model for implementation in contriving education*. South Texas, Scat University
- Moskowitz, M. (2008). *A practical guide to training and development: Assess, design, deliver, and evaluate*. John Wiley & Sons.
- Ripley, T. R. (2010). *Organizational training and accountability: examination of the effects of stakeholders on knowledge gained in a hospital setting*. Master of Industrial and Organizational Psychology. Northern Kentucky University.
- Shermer, H. (2002). The co – worker training mode. *Journal of intellectual & development, Diability*, 26, 143 – 159
- Solonia, M. (2010). Training and development process of BHELL, posted in dissertation by skyline business.
- Wilson, John P. (2012). *Human Resource Development (learning & Training for individuals & organizations)*. Kogan page.