



ارزیابی فراگیران از الزامات آموزش ضمن خدمت کارکنان (مورد مطالعه: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)

حمیدژیان پور^۱

چکیده

در این پژوهش الزامات آموزشی کارکنان در چهار سطح از عناصر نظام یا دوره آموزشی یعنی؛ محتوی دوره، ساختار، اساتید، فضا و تجهیزات، مطابق با نیازها، خواسته‌ها و توقعات مشتریان آموزش یعنی کارکنان، بر اساس معیارهای چهارگانه استاندارد شامل: کیفیت و شایستگی فنی، فعالیت‌های مبتنی بر اهداف، کارایی و سودمندی، و بسندگی و کفایت مورد ارزیابی قرار گرفتند. جامعه آماری مورد نظر، عبارت است از کلیه کارشناسان شاغل در سازمان کتابخانه مرکزی، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به تعداد ۲۴۵ نفر که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و با استفاده از جدول مورگان نمونه‌یابی شدند. در این تحقیق الزامات آموزشی با استفاده از مطالعه متون علمی، شرح وظایف مندرج کارکنان و آئین‌نامه‌های مربوط به فعالیت کارکنان مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده و پاسخ به پرسش‌های پژوهش، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان به طور متوسط رضایت‌شان از اساتید دوره نسبت به سایر موارد بیشتر بوده است. همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون خی دو، ساختار دوره آموزشی در سطح پایین رضایت با توجه به خواسته‌ها و ندای مشتریان آموزش (فراگیران) قرار دارد.

کلیدواژه‌های موضوعی: الزامات آموزش، آموزش ضمن خدمت کارکنان، سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی،

مقدمه

هدف اصلی آموزش کمک به سازمان جهت رسیدن به مقاصدش می‌باشد. آموزش به معنای سرمایه‌گذاری بر روی افراد به منظور قادر ساختن آنان برای عملکرد بهتر و قدرت استفاده از توانایی‌های طبیعی آنها است. به عبارتی آموزش به دنبال توسعه صلاحیت‌ها و شایستگی کارکنان و بهبود عملکرد آنان می‌باشد. (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹، ص ۲۷۰). میرسپاسی معتقد است که نظام بهسازی منابع انسانی باید بتواند به تدریج سازمان‌ها را به سوی یادگیری هدایت کند و به عبارتی هدف آموزش‌ها باید ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و تولیدکننده فکر باشد بدین معنی که آنچه که در نظام بهسازی سازمان‌ها باید به تدریج مورد تاکید قرار بگیرد نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا ساعات آموزشی (میرسپاسی، ۱۳۸۰، ص ۲۴۷).

به عبارت دیگر هر قدر نظام آموزش، بهتر و بیشتر بتواند توانایی‌های بالقوه افراد را به فعل در آورد نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش بالاتری می‌بیند، بلکه جامعه نیز به او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت‌کننده روح و روان

^۱ - کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی و کارشناس مرکز اسناد آستان قدس رضوی، hamidjiyanpour@yahoo.com



انسان است (خراسانی و حسن زاده بارانی کرد، ۱۳۸۶، ص ۴۹-۵۰). در چنین شرایطی داشتن دید استراتژیک، جامع و بلند مدت نسبت به آموزش از سوی مدیران ارشد هر سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. بدین ترتیب مدیران منابع انسانی و آموزشی هر سازمان به منظور استفاده بهینه از منابع سازمانی جهت تغییر و بهبود در سطوح مختلف سازمان، نیازمند دید استراتژیک و نظامند نسبت به آموزش کارکنان هستند. رویکرد نظامند نسبت به آموزش شامل تحلیل، طراحی، توسعه، بارگیری و ارزشیابی سیستم آموزشی است در مرحله تحلیل، نیازهای سازمانی و اهداف آموزشی به دقت تعیین می‌شوند. سپس زمان مورد نیاز، پیش نیازهای افراد شرکت کننده در دوره‌های آموزشی، مهارت و دانش مدرسین دوره و دیگر عوامل مرتبط قبل از شروع آموزش مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند. در مرحله دوم یعنی طراحی سیستم آموزشی، اهداف دقیق یادگیری، تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز، منابع و اعتبارات لازم و نیز محتوای دوره مشخص می‌شود. در مرحله سوم یعنی توسعه یا تدوین آموزش، بسته‌ها شامل وسایل سمعی و بصری، کتابچه‌ها و غیره تهیه می‌شوند (فرجاد، ۱۳۸۸، ص ۱۶-۱۷). مرحله بکارگیری یا اجرای آموزش، شامل ارائه آموزش، ارائه بازخوردها، اخذ امتحان و تست‌ها و ارزشیابی نهایی از آموزش کارکنان می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد شناسایی الزامات آموزشی مطابق با چهار چوب نظری آن و ارزیابی بوسیله مشتریان آموزش می‌تواند منجر به بهره‌گیری دقیق‌تر از رویکرد سیستمی در آموزش کارکنان باشد و شرایط را برای طراحی، اجرا و استقرار نظام جامع آموزش در سازمان فراهم کرد.

بیان مساله

کیفیت عبارت است از سنجش رضایت بین مشتری و تدارک کننده که توسط خود آن‌ها تعریف می‌شود. به عبارت دیگر کیفیت چیزی است که مشتری که می‌گوید. واحد آموزش باید در صدد تشخیص تقاضای مشتری‌ها و نیز مشکلات آنان، باشد این یکی از وظایف مهم و اساسی آموزش تلقی می‌شود. این بحث می‌تواند به قانون حقوق مشتری‌ها یا ارزش نهادن به مشتری‌ها منجر شود. به منظور سنجش رضایت مشتری باید سوالاتی را از آن‌ها پرسید. قبل از طرح هر نوع سئوالی، ابتدا فکر کرد که مشتری‌ها چه می‌خواهند، چگونه باید آن‌ها را سنجید. بدین منظور پرسشنامه بررسی رضایت مشتری‌های داخلی بهترین وسیله می‌باشد ولی، برای تضمین ارزش داده‌های جمع آوری شده باید پیشاپیش برنامه ریزی کرد. مشتری شما خدمات و محصولات را می‌خواهد که کیفیت بالا داشته باشد. آن‌ها کیفیت را چگونه تعریف می‌کنند؟ برای درک کیفیت از دیدگاه مشتری ناچار هستید که سنجش‌های خاصی انجام دهید. این سنجش‌ها شامل مواردی از قبیل زمان گردش کارها، صحت کارها، هزینه و طول مدت ارائه خدمات که همه به سهولت کمیت پذیر هستند می‌باشد همچنین علاوه بر موارد کمی باید موارد دیگری مثل پاسخگویی واحد آموزش به نیاز سایر واحدها، موجود بودن خدمات، دقیق و کامل بودن آن‌ها و نحوه انجام کارها را نیز سنجید که یا مطابق دلخواه مشتری عمل می‌کند یا نه؟ کمی کردن این موارد کار ساده‌ای نیست، اما همه آن‌ها برای سنجش رضایت مشتری‌ها حائز اهمیت است. برای مثال اگر بخواهیم میزان رضایت سایر واحدها را در باره دوره‌های آموزشی بسنجیم ممکن است سوال‌ها زیر مطرح شود.

- واحد آموزش در چند درصد موارد، دوره‌ها را در زمان در خواست شما بر گزار می‌کند؟
- واحد آموزش چند بار در سال باید دوره آموزشی «الف» را بر گزار کند؟
- بهترین زمان برگزاری دوره‌های خاص کدام است؟



- میزان صحت مواد آموزشی را چقدر ارزیابی می‌کنید؟
- محتوای دوره آموزشی «الف» چقدر با نیازهای شما تناسب دارد؟
- از میزان پاسخ گوئی واحد آموزش به درخواست‌هایتان چقدر رضایت دارید؟
- پس از برگزاری دوره‌ها چه نوع پیگیری‌هایی از واحد آموزش انتظار دارید؟
- از چه راه‌های دیگری غیر از تشکیل کلاس می‌شود دانش لازم را در اختیار واحد شما قرار داد؟
- علاوه بر تحلیل داده‌هایی که از مشتری‌های خود به دست می‌آورید، لازم است با مدیریت ارشد (کارشناسان) در تماس باشید و در جریان جهت گیری سازمان قرار بگیرید و بالاخره پیوستن به شبکه ارتباطی کسانی که در حیطه‌های آموزشی، در داخل یا خارج سازمان فعالیت می‌کنند را نباید فراموش کرد (الن بیچ، ترجمه ابوالفتح لامعی، ۱۳۸۲، ص ۴۳ تا ۵۴).

ارزیابی رضایت مشتری باید هدف اصلی در هر سازمان خدماتی باشد و اندازه گیری بهبود کیفیت خدمات یک راه مناسبی برای تشخیص عملکرد فرآیند است. ضروری است تا اطلاعات واقعی در باره آنچه مورد رضایت مشتری است فراهم و به منظور ایجاد اولویت تجزیه و تحلیل مناسبی صورت گیرد (گاری و همکاران^۱، ۲۰۱۰). یک ساختار رویکرد کمی به کیفیت می‌تواند یک سازمان را به درک عواملی که منجر به درک مشتری (نیازها و خواسته‌های مشتری) به عنوان ایجاد کیفیت باشد کمک نماید. تجزیه و تحلیل شکاف - تفاوت بین درک کیفیت و انتظارات از کیفیت را اندازه گیری و سطح رضایت و نارضایتی از بخش‌های مختلف و ویژگی‌های خدمات ارائه شده را نشان می‌دهد (سانی و همکاران^۲، ۲۰۰۴). با توجه به نموداری که "کانو" در مورد رضایت مشتری دارد. خواسته‌های مشتری از سه دسته تشکیل شده اند. دسته اول خواسته‌های پایه و اساسی که معمولاً به شکل تلویخی وجود دارند، همان انطباق با استانداردها و الزامات فنی هستند. دسته دوم خواسته‌های عملکردی محصول هستند. خواسته‌های عملکردی بر خلاف دسته اول به طور مشخص از طرف مشتری ابراز می‌شود و برآورده ساختن آن‌ها باعث رضایت و نبود آن نارضایتی مشتری را سبب می‌شود. دسته سوم خواسته‌های انگیزشی مشتری است که شامل ویژگی‌های کیفیت هستند و تا قبل از ارائه محصول، به صورت یک نیاز یا خواسته از دید مشتری دیده نمی‌شود (هواران و همکاران، ۱۳۸۱، ترجمه عباسی و یزدان پناه، ص ۶-۷). یادگیرنده در زمره مشتری اولیه محسوب می‌گردد و در صورتی که شیوه‌های یادگیری نیازهای افراد را تامین ننماید، موسسه نمی‌تواند ادعا نماید که به کیفیت فراگیر دست یافته است. تنظیم یک مدار بازخورد قوی یکی از اجزاء مهم هر فرآیند تضمین کیفیت می‌باشد. ارزیابی باید به صورت یک فرآیند مستمر در طی برنامه انجام پذیرد نه اینکه فقط در پایان برنامه آموزشی به اجرا درآید (سالیس، ۱۳۸۰، ترجمه علی حدیقی، ص ۲۹-۳۰). بنابراین می‌تواند با شناسایی الزامات آموزشی با استفاده از متون و ارزیابی درونی آن در چهار سطح محتوای دوره، ساختار، اساتید و فضا و تجهیزات دوره آموزشی زمینه بازخورد نقطه نظرات مشتریان آموزش و با تطبیق آن شرایط را برای تغییر و بهبود کیفیت ارائه خدمات آموزشی به مشتریان ضمن خدمت فراهم نمود.

^۱ -Garibay et.all

^۲ -Sahney,etc.all



مروری بر پیشینه پژوهش

توجه به کیفیت و اثربخشی دوره های آموزش همواره مورد توجه بوده است. در داخل و خارج کشور با استفاده از مدل های مختلف به این امر پرداخته شده است. مدل گسترش عملکرد کیفیت (QFD) و مدل کراک پاتریک الگوهایی هستند که کیفیت و اثر بخشی را از دیدگاه مشتریان آموزش بررسی می کند. الگوی کراک پاتریک به دنبال سنجش تاثیرات برنامه (ارزشیابی پایانی و پیگیری) است و در این زمینه چهار سطح را دنبال می کند که به ترتیب عبارتند از: سطح اول: واکنش فراگیران، سطح دوم: یادگیری، سطح سوم: رفتار، سطح چهارم: نتایج (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۳۴۱). در دهه اخیر پژوهش های بسیاری با استفاده از این مدل صورت گرفته است که می توان به پژوهش های تائوتای^۱ (۲۰۰۶)، وانگ و دیگران^۲ (۲۰۰۸)، عباسیان (۱۳۸۳)، امیری مهر (۱۳۸۶)، وفادار (۱۳۸۸) اشاره کرد. مدل گسترش عملکرد کیفیت (QFD) در تبدیل خواسته های مشتریان آموزش به الزامات عملیات موفق بوده است. در این مدل رضایت مندی مشتریان آموزش بر اساس میزان تاثیر و اثر بخشی شان اولویت بندی و در خانه کیفیت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و سطوح اهمیت آن تعیین می گردد. استفاده از این مدل در خارج و داخل کشور دارای سابقه معدودی است. کریشنان و هوشمند^۳ (۱۹۹۳)، امر^۴ (۱۹۵۵)، یاری قلی (۱۳۸۴)، سید جوادین و شاه حسینی (۱۳۸۵)، نگارنده (۱۳۹۰) با استفاده از این مدل دو پژوهش انجام داده است. ۱- نیاز سنجی آموزشی و اولویت بندی آن از دیدگاه مشتریان آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان کتابخانه مرکزی. ۲- ترجمه ندای مشتریان آموزش به الزامات عملیات در آموزش ضمن خدمت سازمان کتابخانه مرکزی. در این مقاله با استفاده از کارکردهای دو مدل نام برده شده به ارزیابی واکنش مشتریان آموزش ضمن خدمت به الزامات آموزشی در چهار سطح محتوای دوره، ساختار، اساتید، فضا و تجهیزات آموزش پرداخته می شود. مدل کراک پاتریک به میزان اثربخشی برنامه های آموزشی در واحد های آموزش توجه دارد و مدل گسترش عملکرد کیفیت به اولویت بندی ندای مشتریان آموزش در تبدیل خواسته های آنان به الزام عملیات آموزشی. نگارنده با استخراج مبانی نظری الزامات آموزش در چهار سطح، به ارزیابی دیدگاه مشتریان آموزش پرداخته و ندای آنان را اولویت بندی می کند.

سوال های پژوهش

- ۱- میزان رضایت کارکنان از سطوح محتوای، ساختار، اساتید، فضا و تجهیزات دوره آموزشی چه مقدار است؟
- ۲- ارزیابی فراگیران از هر یک از چهار سطح مورد بررسی در این تحقیق به چه میزان است؟

روش شناسی پژوهش

الف- روش تحقیق

^۱ - Tao Tai
^۲ - Wang & et al
^۳ - Kridhnan & Houshmand
^۴ - Ermer



نوع تحقیق این پژوهش براساس ماهیت آن از نوع تحقیق کاربردی است. از نظر روش جمع آوری داده‌ها، تحقیق حاضر از نوع توصیفی _ پیمایشی است و شامل مجموعه‌ای از روش‌ها است که هدف آن توصیف کردن شرایط پدیده‌های مورد بررسی است و صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری دادن در فرایند تصمیم‌گیری است.

ب- ابزار جمع آوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات در این پژوهش با دو روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است، در روش کتابخانه‌ای از مطالعه کتاب‌ها، مجله‌ها، نشریات و پایان‌نامه‌های موجود در دانشگاه، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات سازمان کتابخانه مرکزی و شرح وظایف مندرج کارکنان و آئین‌نامه‌های مربوط به فعالیت کارکنان مرتبط با موضوع پژوهش، برای تدوین مبانی نظری و تدوین پرسشنامه استفاده شده است. در روش میدانی برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه‌هایی محقق ساخته بر اساس مقیاس درجه بندی لیکرت استفاده شده است. در این پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که در طراحی و تدوین آنها مراحل زیر طی شده است.

۱) ابتدا به منظور شناسایی الزامات آموزشی از دیدگاه مشتریان آموزش سازمان (جامعه فراگیران) پرسشنامه باز پاسخ محقق ساخته طراحی و تدوین گردید. همچنین با استفاده از پرسشنامه باز پاسخ، روش‌های مصاحبه و مشاهده مشارکتی اطلاعات مورد نیاز جمع آوری شدند. سپس با استفاده از روش‌های تحقیق کیفی، پاسخ‌ها مقوله بندی شده و به صورت پرسشنامه الزامات آموزشی طیف لیکرت در چهار سطح یعنی محتوای دوره آموزشی، ساختار دوره آموزشی، اساتید و ساختمان تجهیزات دوره آموزشی، تهیه و مورد نظرخواهی کارکنان قرار گرفت.

۲) در مرحله بعد به منظور تطبیق الزامات آموزشی از دیدگاه مشتریان آموزش با الزامات فنی از دیدگاه کارشناسان آموزش، با بررسی متون و بررسی آراء و نظریات صاحب نظران، الزامات فنی آموزش استخراج و مقوله بندی کیفی شدند سپس پرسشنامه محقق ساخته در طیف لیکرت، تهیه و مورد نظر خواهی کارشناسان حوزه آموزش در سازمان و مرکز آموزش ضمن خدمت آستان قدس قرار گرفت.

پرسشنامه اول مربوط به مشتریان آموزش (کارکنان) از دو قسمت تشکیل شده است.

قسمت اول پرسشنامه به منظور جمع آوری اطلاعات جمعیت شناختی، طراحی و سؤال‌هایی نظیر جنسیت، سن، میزان تحصیلات و محل کار مطرح شد.

قسمت دوم پرسشنامه از ۲۲ سؤال به صورت زوجی در چهار سطح محتوا، ساختار، اساتید و فضا و تجهیزات دوره تشکیل گردیده که در طیف لیکرت مطرح شده است. آلفای کرونباخ ۸۴٪ بوده و بیانگر قابلیت اعتماد و پایایی بسیار بالای پرسشنامه است.

ج- جامعه آماری

جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، عبارت است از کلیه کارشناسان شاغل در سازمان کتابخانه مرکزی، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی است. تعداد این افراد ۲۴۵ نفر می‌باشند که به تفکیک در سه حوزه معاونت هماهنگی، معاونت کتابخانه‌های وابسته، معاونت موزه‌ها و مدیریت اسناد و مطبوعات در سازمان مشغول به کار می‌باشند. برای انتخاب نمونه، از جدول " مورگان " استفاده شده است لذا با توجه به حجم جامعه، یک نمونه ۱۵۰ نفری انتخاب و به روش تصادفی طبقه‌ای بین نمونه آماری توزیع گردید که ۱۳۰ پرسش نامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۸۸٪).



یافته‌های پژوهش

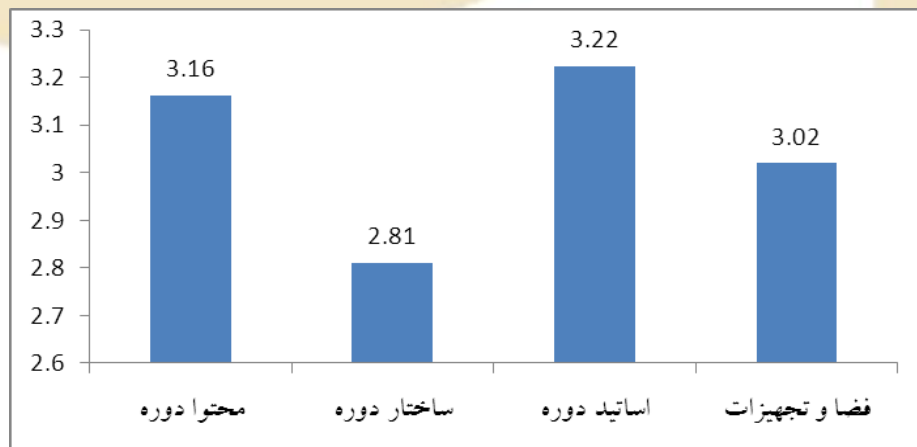
در این پژوهش از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار)، آمار استنباطی و آزمون آماری کای دو برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش استفاده شده است.

پاسخ به پرسش‌های پژوهش:

۱- میزان رضایت کارکنان از سطوح محتوای، ساختار، اساتید، فضا و تجهیزات دوره آموزشی چه مقدار است؟
با استفاده از نرم افزار SPSS آماره‌های توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و واریانس، کم‌ترین و بیشترین نمره رضایت را برای هر یک از گویه‌ها محاسبه شده است. بر اساس جدول ۱، کارکنان به طور متوسط رضایتشان از اساتید دوره نسبت به سایر موارد بیشتر بوده است، سپس به ترتیب از محتوای دوره، فضا و تجهیزات و در نهایت از ساختار دوره رضایت داشته‌اند. کم‌ترین نمره‌ای که برای محتوای دوره حاصل شده برابر با ۱ بیشترین برابر با ۴.۲۹ می‌باشد. به همین ترتیب برای ساختار دوره کم‌ترین مقدار رضایت برابر با ۱ و بیشترین برابر با ۴.۸، برای اساتید دوره کم‌ترین برابر با ۱.۵ و بیشترین برابر با ۴.۶۷ و در نهایت برای فضا و تجهیزات کم‌ترین برابر با ۱ و بیشترین برابر با ۴.۸ می‌باشد.

جدول ۱: میزان رضایت کارکنان از دوره‌های آموزشی

گویه	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
محتوای دوره	۱۳۰	۱	۴/۲۹	۳/۶۱۵	۰/۶۲۸۴	۰/۳۲۵
ساختار دوره	۱۳۰	۱	۴/۸۰	۲/۸۱۰۸	۰/۷۲۴۸	۰/۵۲۵
اساتید دوره	۱۳۰	۱/۵۰	۴/۶۷	۳/۲۱۳	۰/۵۲۶۶۹	۰/۳۵۶
فضا و تجهیزات	۱۳۰	۱	۴/۸۰	۳/۰۳۰۰	۰/۷۸۰۳۲	۰/۶۰۹



نمودار ۱: میزان رضایت کارکنان از دوره‌های آموزشی

۲- ارزیابی فراگیران از هر یک از چهار سطح دوره آموزشی مورد بررسی در این تحقیق به چه میزان است؟



ضروری است که هر کدام از چهار سطح، معیارها و ضوابط چهارگانه (کیفیت و شایستگی فنی، سودمندی و کارایی، فعالیت های مبتنی بر اهداف و بسندگی و کفایت) را داشته باشند. این معیارها بر مکانیسمی اشاره دارد که در طی آن فراگیران به لحاظ بر خورداری از شایستگی های علمی و فنی کارایی و شایستگی های لازم را به طور مطلوب و مناسب کسب کنند. مؤسسات آموزشی مانند سایر سازمانها متوجه فلسفه و مفهوم مشتری محور به عنوان روش های مدیریت کیفیت فراگیر برای کمک به مدیریت اقتصادی خود شده اند. کیفیت در آموزش مفاهیمی متفاوت دارد این بدان معنی است که مدیریت کیفیت در آموزش چند وجهی است که شامل کیفیت ورودی دانشجویان، استادان، کارکنان پشتیبان و زیر ساخت هادر آموزش و پرورش است. در هر نظام آموزشی سه نوع ساختار وجود دارد که هر یک دارای زیر مجموعه ای است. ساختار سیستم مدیریت، سیستم فنی و سیستم های نظام اجتماعی (سانی و همکاران^۱ ۲۰۰۰).

نظام آموزشی دارای اجزاء زیر است:

درونداد: یادگیرنده، یا دهنده (معلم، مربی) برنامه درسی، فضای آموزشی، تجهیزات و تسهیلات آموزشی، و سازمان بوجه.

فرایند: جریان یاددهی - یادگیری، فرآیند ساختی سازمانی، فرآیند پشتیبانی.

برونداد نهایی: دانش آموختگان، آثار علمی تولید شده و خدمات تخصصی (بازرگان، ۱۳۸۰، ص ۱۲).

مرحله اول درونداد: در این مرحله محتوای دوره آموزشی (برنامه درسی)، اساتید و فضا و تجهیزات آموزشی بر اساس معیارهای چهارگانه و مطابق با ندای مشتریان آموزش مورد بررسی قرار می گیرد.

سطح اول: محتوای دوره:

تعریف نظری: دانش، مهارت و نگرش هائی که از طریق تجربیات یادگیری انتخاب و سازماندهی شده و به فراگیر ارائه می شود (فرمپینی فراهانی، محسن، ۱۳۸۷، ص ۱۰۵-۱۰۶).

یکی از محورهای مطالعه آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت را محتوای آموزشی آن تعیین می کند و ضروری است تا مطابق با اهداف تاسیس و تشکیل آن باشد رویکرد آموزش های علمی و کاربردی در آموزش ضمن خدمت کارکنان باید مطابق با خواسته ها و ندای مشتریان آموزش مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد.

به منظور مطالعه دقیق این جنبه از نظام آموزشی (محتوای دوره) بررسی ضوابط و معیارهای استاندارد چهارگانه مهم است.

جدول ۲: معیارهای چهارگانه محتوای دوره

ردیف	معیارهای چهارگانه	وضعیت مطلوب شاخص محتوای دوره آموزشی
۱	کیفیت و شایستگی	یکی از ورودهای اصلی نظام آموزش محتوای برنامه درسی و کیفیت آموزشی آن است. مراکز آموزش ضمن خدمت نمی توانند به اهداف آموزشی معین برسند مگر آنکه کیفیت فنی لازم را داشته باشند
۲	فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف	ضابطه مهم دیگر در ورودی اطلاعات این است که محتوای دوره آموزشی با اهداف تاسیس و تشکیل مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان متناسب باشد. این بدان معنی است که اولاً باید دوره هایی برگزار شود که علمی و عملی باشد و مبتنی و مرتبط با وظایف شغلی کارکنان و شرایط کار ی آنان باشد. و دوم اینکه در هر

^۱ - sahney et all



		دوره ، دروسی ارائه شود که به تحقق دانش و مهارت کارکنان کمک کند.
۳	کارایی و سودمندی	آموزش های ضمن خدمت کارکنان در صورتی مفید و سودمند است که در شرایط شغلی آنان و محیط کاری کارکنان کارایی داشته باشد. بنابر این کارایی محتوای به دو عامل اشاره دارد: اول آنکه دوره هایی انتخاب شود که در محیط کاری نیاز به آن دیده شود و به هر دلیلی دیگر مراکز آموزشی آن را ارائه نمی کنند. دوم دروسی که در هر رشته ارائه می شود برای آموزش مهارتی و علمی مفید باشد و از ارائه دروس نظری غیر مرتبط اجتناب شود و در عوض بر آموزش های کاربردی تاکید شود.
۴	بسندگی و کفایت	اصل یاد شده بر میزان محتوای آموزشی در هر دوره و در هر درس اشاره دارد. در واقع میزان اطلاعات در هر دوره متناسب با درس باید کافی و بسنده باشد. حجم درسی که برای هر دوره ارائه می شود باید کنترل و ارزیابی شود و نظارت دائمی و مستمری وجود داشته باشد (رضایی، پاشا، ۱۳۸۷).

جدول ۳: الزامات فنی محتوای دوره آموزشی بر اساس معیارهای چهارگانه

ردیف	معیار های چهار گانه	الزامات فنی مربوط به محتوای دوره آموزش	منبع
۱	کیفیت و شایستگی فنی	<ul style="list-style-type: none"> کاربردی بودن مطالب و مباحث. تکراری نبودن مباحث کلاس ها. 	نبوی، ۱۳۸۴
		<ul style="list-style-type: none"> کاربردی بودن محتوا و مطالب آموزشی برای اولیاء دانش آموزان. 	ثابتی و همکاران به نقل از نبوی، ۱۳۷۵
		<ul style="list-style-type: none"> تکراری نبودن مباحث و مطالب. کاربردی بودن مباحث و مطالب. مخلوط کردن مباحث با جلسات با موضوعات سیاسی و اجتماعی. 	اشرف مهران قمری به نقل از نبوی، ۱۳۸۴



<p>الف لوی، ترجمه فریده مشایخ، ۱۳۸۴، ص ۴۶-۵۴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ضوابطی علمی برای انتخاب محتوای دوره وجود داشته باشد که اولاً منجر به آموزش مداوم و مستمر گردد، دوماً ارتباط با مسائل روز داشته باشد، سوماً فرصت مناسب بای فعالیت‌های یادگیری چندگانه را فراهم آورد. فعالیت‌های که در آن از حواس مختلف استفاده می‌شود و باعث افزایش انگیزه و توانایی یادگیری شود. رابعاً انتخاب راهبردهای یاددهی مناسب باید قبل از تولید و تهیه مواد آموزشی صورت بگیرد. • محتوای باید دارای الگوی مناسبی از اهداف رفتاری از پیش تعیین شده باشد. • ترکیبی از دروس عملی و نظری در برنامه درسی گنجانده شود. • شیوه عرضه مطالب منجر به یادگیری معنا دار بشود. <p>ساختار رشته باید علاوه بر دانش اندوخته شده دارای مجموعه مفاهیم اساسی برای توصیف انواع پدیده‌ها و روش‌ها و قواعد اساسی به همان رشته باشد .</p>		
<p>عباس زادگان و اسدی، ۱۳۸۴ به نقل از گلدشتاین.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • اهداف رفتاری به دقت تعیین شود. • رابطه مستقیمی بین اهداف و نوع آموزشی که داده می‌شود وجود داشته باشد. 	<p>۲</p> <p>فعالیت‌های مربوط و مبتنی بر اهداف</p>	
<p>جلیلی، ۱۳۸۳</p>	<ul style="list-style-type: none"> • آموزش منجر به آماده سازی نیروی کار و تجهیز کارکنان به دانش و مهارت مورد نیاز شغلی بشود. 		
<p>آویژگان و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از Steinerty (۲۰۰۶).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • محتوای دوره مبتنی بر تجربه‌های یادگیری باشد و همکاران در دوره آموزشی رابطه موثری مبتنی بر بازخورد با هم برقرار کنند. 		
<p>آویژگان و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از Sachdeva (۱۹۹۶).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مداخلات طراحی شده بر اساس اصول یاددهی و یادگیری باشد و در هر مداخله مجموعه‌ای از روش‌های آموزشی مورد 		



	استفاده قرار بگیرد.		
کهریزی به نقل از رای نز، ۱۳۸۵	<ul style="list-style-type: none"> کارکنان باید همواره نوآوری روزمره داشته باشند، چیزهای تازه فرا بگیرند، مهارت جدید بیاموزند و پیوسته بازآموزی شوند. 		
شعبانی، حسن، ۱۳۷۲، ص ۱۶۱-۱۶۰	<ul style="list-style-type: none"> در تعیین گام اهداف رفتاری و یا آموزشی هر یک از دروس و فصل‌ها به صورت جزئی و رفتاری بیان می‌شود. اهداف رفتاری بیانگر رفتاری است که از فرآیند انتظار می‌رود و در پایان دوره از خود بروز می‌دهد. محتوی سازمان یافته باشد و در گام تعیین رسانه و مواد آموزشی باید تعیین کرد برای تحقق اهداف رفتاری به چه مواد آموزشی نیاز داریم. محتوای باید دارای هدف‌های عینی و قابل تصور باشد. 		
شعبانی، حسن، ۱۳۷۲، ص ۱۶۱-۱۶۰	<ul style="list-style-type: none"> محتوای باید بر اساس هدف‌های آموزشی معین تهیه و تنظیم شود. مطالب و فعالیت‌های پیشنهادی باید دقیقاً با هدف‌های کلی، جزئی و رفتاری مطابق و همسو باشد تا تحقق آن را امکان پذیر کند. محتوای آموزشی باید با گروه سنی، قوه درک، علایق و رغبت فراگیران مطابقت داشته باشد تا بتواند برای همه کسانی که قابلیت‌های متفاوتی دارند فرصت‌های مناسبی فراهم کند تا به هدف‌های آموزشی برسند. مطالب محتوای آموزشی باید در یک خط سیر مشخص و به صورت منطقی و با توجه به ساخت ویژه آن رشته و یادگیری‌های قبلی فراگیران تهیه و تنظیم شود. محتوای آموزشی، چه از لحاظ مباحث و شیوه‌ها و چه از لحاظ مثال‌ها و ارقام و آمار، 	کارایی و سودمندی	۳



	<p>باید جدید، متحول و متناسب با شرایط و نیازهای روز باشد و مأخذ آن جدید و اعتبار علمی کافی داشته باشد.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفاهیم موجود در محتوای آموزشی، باید بر اساس تحلیل مفاهیم اساسی و شناخت روش‌های درست، بر پروراندن و رشد اندیشه تاکید داشته باشد نه به انتقال انبوه واقعیت‌های علمی. • محتوای آموزشی تا حد امکان باید مرتبط با زندگی روزمره و محیط اجتماعی فراگیران باشد. • محتوای باید فراگیران را برای زندگی اجتماعی و شغلی آماده کند. 		
معصومی، ۱۳۸۱	<ul style="list-style-type: none"> • محتوای آموزش باید فراگیران را به فعالیت‌های آموزشی مختلف مانند آزمایش کردن، تجزیه و تحلیل تصاویر، مفاهیم و فعالیت‌های یادگیری که در آن حواس مختلف استفاده می‌شود وادارد تا باعث افزایش انگیزه و یادگیری او شود. • شرایط تکرار آموخته‌های فراگیران در محتوای دوره وجود داشته باشد. • محتوای دوره آموزشی با محتوای شغلی فراگیران ارتباط داشته باشد به گونه‌ای که شرکت در دوره‌های آموزشی بتواند مشکلی از مشکلات کاری آنان را حل و یا آنان را برای کارها و مسئولیت‌های بالاتر آماده کند. 	بسندگی و کفایت	۴
کولائیان، ۱۳۸۷	<ul style="list-style-type: none"> • در نظر گرفتن پیش نیار برای دوره‌های بالاتر (در محتوای دوره آموزشی). 		
ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۱۲۶	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین محتوای برنامه‌های آموزشی بایستی در رابطه با هدف‌های کلی و ویژه برنامه‌ها باشد. • در برنامه‌های آموزشی، خواه آموزش حین کار 		



	<p>باشد و خواه آموزش ضمن خدمت این اصل را باید پذیرفت که اغلب، افرادی شرکت می‌کنند که هم از لحاظ تجربی و هم از نظر میزان دانش و اطلاعات، منابع ارزشمندی هستند که مشورت با آنان جهت تعیین محتوای دوره‌های آموزشی می‌تواند به بهبود محتوا کمک نماید.</p>		
<p>الف لوی، ترجمه فریده مشایخ، ۱۳۸۴، ص ۴۶-۵۴.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • محتوای باید دارای الگوی مناسبی از اهداف رفتاری از پیش تعیین شده باشد. • ترکیبی از دروس عملی و نظری در برنامه درسی گنجانده شود. 		

جدول ۴: ارزیابی محتوای دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

گویه	درجه	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مشکلات کاری توانمندی در حل وظایف شغلی شایستگی در انجام	خیلی خوب	۱۱	۸.۵	۸.۵	۸.۵
	خوب	۲۸	۲۱.۵	۲۱.۵	۳۰.۰
	متوسط	۶۷	۵۱.۵	۵۱.۵	۸۱.۵
	ضعیف	۲۰	۱۵.۴	۱۵.۴	۹۶.۹
	خیلی ضعیف	۴	۳.۱	۳.۱	۱۰۰.۰
یادگیری توسعه تجربیات	خیلی خوب	۵	۳.۸	۳.۸	۳.۸
	خوب	۲۸	۲۱.۵	۲۱.۵	۲۵.۴
	متوسط	۶۲	۴۷.۷	۴۷.۷	۷۳.۱
	ضعیف	۳۲	۲۴.۶	۲۴.۶	۹۷.۷
	خیلی ضعیف	۳	۲.۳	۲.۳	۱۰۰.۰
تجارب شغلی برخورداری از جدیدترین	خیلی خوب	۴	۳.۱	۳.۱	۳.۱
	خوب	۳۹	۳۰.۰	۳۰.۰	۳۳.۱
	متوسط	۵۶	۴۳.۱	۴۳.۱	۷۶.۲
	ضعیف	۲۷	۲۰.۸	۲۰.۸	۹۶.۹
	خیلی ضعیف	۴	۳.۱	۳.۱	۱۰۰.۰
دوره‌ها محتوای بین همه‌گی	خیلی خوب	۳	۲.۳	۲.۳	۲.۳
	خوب	۳۹	۳۰.۰	۳۰.۰	۳۲.۳
	متوسط	۷۰	۵۳.۸	۵۳.۸	۸۶.۲



۹۶.۹	۱۰.۸	۱۰.۸	۱۴	ضعیف	سطح عملکرد تخصصی عملی و کارگاهی ارتقاء برگزاری دوره های
۱۰۰.۰	۳.۱	۳.۱	۴	خیلی ضعیف	
۳.۸	۳.۸	۳.۸	۵	خیلی خوب	
۲۶.۹	۲۳.۱	۲۳.۱	۳۰	خوب	
۶۹.۲	۴۲.۳	۴۲.۳	۵۵	متوسط	
۹۶.۲	۲۶.۹	۲۶.۹	۳۵	ضعیف	
۱۰۰.۰	۳.۸	۳.۸	۵	خیلی ضعیف	

جدول ۴/۱: آماره محتوای دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

گویه	مطلوب	متوسط	نا مطلوب	آماره کی دو	سطح معنی داری
شایستگی در انجام وظایف شغلی، توانمندی در حل مشکلات کاری	۳۹	۶۷	۲۴	۲۱.۹۹	۰.۰۰۰
	۳۰	۵۱.۵	۱۸.۵		
توسعه تجربیات یادگیری	۳۳	۶۲	۳۵	۱۲.۱۱	۰.۰۰۰
	۲۵.۴	۴۷.۷	۲۶.۹		
برخورداری از جدیدترین تجارب شغلی	۴۳	۵۶	۳۱	۷.۲۲	۰.۰۰۳
	۳۳.۱	۴۳.۱	۲۳.۸		
هماهنگی بین محتوای دوره ها	۴۲	۷۰	۱۸	۳۱.۲۶	۰.۰۰۰
	۳۲.۳	۵۳.۸	۱۳.۸		
برگزاری دوره های عملی و کارگاهی و ارتقاء سطح عملکرد تخصصی	۳۵	۵۵	۴۰	۵	۰.۰۰۸
	۲۶.۹	۴۲.۳	۳۰.۸		

کیفیت و شایستگی فنی: نیمی از فراگیران شایستگی در انجام وظایف شغلی و توانمندی در حل مشکلات کاری کارکنان، از طریق محتوای برنامه درسی را متوسط ارزیابی کرده اند و مابقی آن را خوب و ضعیف دانسته اند. فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف: گویه، توسعه تجربیات یادگیری از طریق محتوای دوره آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفته است و جدول ۴ نشان می دهد که ارزیابی نیمی از فراگیران نسبت به این گویه متوسط است.



کارایی و سودمندی: برخورداری محتوای دوره از جدیدترین تجربیات شغلی و برگزاری دوره های عملی و کارگاه های تخصصی بر مفید بودن، عملی بودن و کارایی محتوای دوره تاکید می کند. تقریباً نیمی از فراگیران آن را متوسط ارزیابی کرده اند و مابقی خوب و ضعیف دانسته اند.

بسندگی و کفایت: اصل یاد شده بر میزان محتوای آموزشی در هر دوره و در هر درس اشاره دارد. در واقع میزان اطلاعات در هر دوره متناسب با درس باید کافی و بسنده باشد. حجم درسی که برای هر دوره ارائه می شود باید کنترل و ارزیابی شود و نظارت دائمی و مستمری وجود داشته باشد. جدول ۴ نشان می دهد که نیمی از فراگیران بسندگی و کفایت محتوای دوره ها را متوسط ارزیابی کرده اند. بنابراین ارزیابی نسبتاً مطلوبی از آن داشته اند. کمتر از ۱۰ درصد آن را ضعیف و یا خیلی ضعیف دانسته اند. اما سطح معنی داری آماره خی دو، برای مقایسه گویه ها در محتوای دوره آموزشی تفاوت معنی داری را در تمامی موارد به جز سطح کارایی و سودمندی نشان می دهد. در معیار کیفیت و شایستگی فنی درصد مطلوب از نامطلوب بیشتر است یعنی این مورد در وضعیت متوسط به سمت مطلوب قرار دارد. در معیار دوم یعنی فعالیت های مبتنی بر اهداف، درصد نامطلوب از درصد مطلوب بیشتر است یعنی این مورد در وضعیت متوسط به سمت نامطلوب قرار دارد.

سطح دوم: اساتید دوره

تعریف نظری: متخصصین رشته های مختلف علمی که در آن رشته علاوه برداشتن دانش، مهارت و گرش علمی قادر به انجام وظایف آموزشی در سه دسته وظایف مدیریت کلاس، وظایف مربوط به تدریس و وظایف نظارت و ارزیابی با توجه به اصول و مفاهیم روان شناسی تربیتی، باشد. (بازرگان، عباس، ۱۳۸۰، ص ۷۶). به منظور مطالعه دقیق این جنبه از نظام آموزشی بررسی ضوابط و معیارهای استاندارد چهارگانه مهم است.

جدول ۵: معیارهای چهارگانه اساتید دوره

ردیف	معیارهای چهارگانه	وضعیت مطلوب شاخص اساتید آموزشی
۱	کیفیت و شایستگی	مربیان و اساتیدی که در مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان مشغول تدریس هستند باید به لحاظ معیارهای فنی و مدارج علمی در سطح قابل قبولی باشند. به نظر می رسد معیارها و ضوابطی برای تشخیص صلاحیت اساتید تعریف و تعیین شده باشد. حفظ و ارتقاء کیفی استاد به عنوان نقش اصلی و راهنمای فراگیران در آموزش های کاربردی، الزام استفاده از ابزارهای علمی در هر دوره به منظور آموزش های مهارتی از عوامل تاکید بر انتخاب مربیان و اساتید توانمند است
۲	فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف	برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده در آموزش ضمن خدمت کارکنان باید استنادی متناسب با آموزش های مرکز به کار گرفته شوند. یکی از ضوابط مهم در ارزیابی استادان، متناسب بودن تخصص های علمی و تجربی آن ها با دروس مربوط است.
۳	کارایی و سودمندی	ممکن است استادی که انتخاب می شود، دارای مدارج علمی و کاربردی باشد، رشته تخصصی او نیز متناسب با تدریس وی باشد، لیکن در ارائه درس ناتوان باشد، یا امکان ارتباط برقرار کردن را نداشته باشد و یا به دلایل دیگر کارایی لازم را نداشته باشد و کارایی و سودمندی استاد از اجزای مهم آموزش ضمن خدمت



	محسوب می شود که در ارزیابی کارکردهای این مرکز اهمیت دارد.	
۴	بستگی و کفایت	یکی از ضوابط مهم در ارزیابی استادان تناسب تعداد آن ها با تعداد فراگیران براساس شاخص های آموزش عالی و مراکز ضمن خدمت است. بنابر این ضروری به نظر می رسد که این نوع مراکز به تعداد معینی استاد در رشته های درسی مرتبط داشته باشند (رضایی، پاشا ۱۳۸۷).

جدول ۶: الزامات فنی اساتید دوره آموزشی بر اساس معیارهای چهارگانه

ردیف	معیارهای چهارگانه	الزامات فنی مربوط به اساتید دوره آموزش	منبع
۱	کیفیت و شایستگی فنی	<ul style="list-style-type: none"> مدرسان دوره آموزشی از تخصص کافی برخوردار باشند. 	نبوی، ۱۳۸۴
		<ul style="list-style-type: none"> اساتید با روش های تدریس، برنامه ریزی و ارزشیابی آموزشی آشنایی کافی داشته و پژوهش را تجربه کرده باشد. اساتید تسلط بر موضوع داشته و در تدریس طرح درس داشته باشند. 	آویژگان و همکاران، ۱۳۸۸
		<ul style="list-style-type: none"> مرحله انتخاب اساتید و مربیان آموزش از موارد مهم در اجرای هر برنامه آموزشی است. برای سهولت در انجام این مرحله، لازم است مدیران، کارشناسان و مسئولان آموزشی همواره فهرستی از اساتید و مربیان واجد شرایط برای دوره های مختلف را در دسترس داشته باشند تا بتوانند برای هر دوره با توجه به ویژگی ها و خصوصیات آن دوره، اساتید و مربیان موثر و کارآمد را انتخاب کنند. مرکز آموزش با توجه به کیفیت کار و هدف های کلی خود، پرسشنامه ای متضمن کلیه اطلاعات مورد نیاز تهیه و به مؤسسات آموزش عالی، وزارتخانه ها و سازمان ها و مؤسسات دولتی و خصوصی و هر جای دیگری که ممکن است در این مرحله از کار موثر باشد، ارسال نماید و پس از دریافت و طبقه بندی آن ها، گروهی را که می توانند در دوره های آموزشی مختلف همکاری نمایند در دسترس داشته باشند؛ و ارتباط آن ها میزان و نحوه مشارکت آنان در خواست نمایند. 	ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۱۳۷ - ۱۳۶
	<ul style="list-style-type: none"> اساتید بر محتوای درس تسلط داشته باشند. اساتید با آموزش ضمن خدمت و مبانی و فلسفه و اهداف آن آشنایی داشته باشند. 	فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴، ص ۱۵۹	



<p>کولائیان، ۱۳۸۱</p>	<ul style="list-style-type: none"> تهیه سر فصل و مطالب مربوط به هر دوره، پیش از برگزاری آن توسط مدرسین و ارائه آن به مدیریت آموزش. 		
<p>نبوی، ۱۳۸۴</p>	<ul style="list-style-type: none"> مدرسان از روش‌های یکنواخت سخنرانی استفاده نکنند. 	<p>فعالیت</p>	<p>۲</p>
<p>میرزا بیگی و کریمی، ۱۳۸۴</p>	<ul style="list-style-type: none"> مدرسان از یادگیری اکتشافی سازمان یافته که بین دو روش یادگیری هدایت شده و یادگیری اکتشافی است استفاده کنند. در این روش مهارت‌های اساسی و دانش اولیه از طریق روش هدایت شده در اختیار فراگیران قرار می‌گیرد ولی سطح کمک‌های مربی رفته کاهش می‌یابد و با تنوع بخشیدن به شرایط آموزش، مهارت فراگیران افزایش می‌یابد. در طول آموزش هر جا لازم باشد مربی و فراگیران تعامل مستقیم پیدا می‌کنند. 	<p>های مربوط و مبتنی بر اهداف</p>	
<p>آویژگان و همکاران، ۱۳۸۸</p>	<ul style="list-style-type: none"> اساتید و مدرسان یادگیری همیشگی و خود آموزی را در فراگیران پرورش دهند. 		
<p>سعادت، ۱۳۷۹</p>	<ul style="list-style-type: none"> مدرس باید دارای طرح درس باشد و اقدامات و فعالیت‌های آموزشی را در طول سال، ماه، روز، در طرح درس مشخص کند. مدرس باید روش‌های مختلف تدریس و ارائه محتوای که متناسب با اهداف و محتوای دوره باشد تعیین و انتخاب شود. این به معنی استراتژی‌های تدریس نیز می‌باشد. 		
<p>محمدی و همکاران ۱۳۸۴، ۱۰۲-۱۰۸</p>	<ul style="list-style-type: none"> اساتید قادر باشند از وسایل کمک آموزشی متناسب با محتوای درس استفاده کنند. اساتید از ارزشیابی‌های تشخیصی، تکوینی و پایانی استفاده کنند. اساتید از تکنولوژی آموزشی در تدریس استفاده کنند. منابع معرفی شده توسط اساتید به فراگیران به عنوان مرجع درسی جدید باشد. 		
<p>معصومی، ۱۳۸۱</p>	<ul style="list-style-type: none"> کسانی که به عنوان مربی انتخاب می‌شوند باید به دقت انتخاب شوند و خود آموزش‌های لازم را دیده باشند. کارکنان قدیمی که مسئول آموزش دیگران می‌باشند باید مطمئن باشند که بی‌پاداش نمی‌مانند و راه پیشرفت و ترقی بعدی ایشان در سازمان هموارتر می‌شود. از لحاظ شخصیتی نباید بین معلم و کارآموز چنان تفاوتی وجود داشته باشد که ایجاد یک رابطه درست و منطقی را دشوار کند. 	<p>کارایی و سودمندی</p>	<p>۳</p>



	<ul style="list-style-type: none"> • معیار اصلی برای انتخاب مربی توانایی و علاقه او به یاد دادن است. • هر معلمی نقاط قوت و ضعفی دارد از این رو لازم است به جای یک معلم از چند معلم برای آموزش استفاده شود. • اساتید و مربیان دانش و مهارت‌های مرتبط با فراگیران را معرفی کنند تا فراگیران بتوانند بین موضوع آموزش و کار خود ارتباط برقرار کنند. 		
<p>فتوحی و اجارگاه، ۱۳۸۴، ص ۱۵۹</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مطلوب است اساتید دارای مهارت های ذیل باشند. داشتن مهارت‌های الف قبل از تدریس شامل: آشنایی با طراحی آموزشی، آشنایی با روان شناسی تفاوت‌های فردی، آشنایی با روش‌های تدریس فعال. ب مهارت‌های ضمن تدریس (توانایی سخنرانی موثر در کلاس، آشنایی با مدیریت و کنترل کلاس، آشنایی با استفاده از وسایل کمک آموزشی در حین تدریس) ج مهارت‌های پس از تدریس (آشنایی با شیوه‌های ارزشیابی از دانش آموزان). 		
<p>ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۱۳۷ - ۱۳۶</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مرحله انتخاب اساتید و مربیان آموزش از موارد مهم در اجرای هر برنامه آموزشی است. برای سهولت در انجام این مرحله، لازم است مدیران، کارشناسان و مسئولان آموزشی همواره فهرستی از اساتید و مربیان واجد شرایط برای دوره‌های مختلف را در دسترس داشته باشند تا بتوانند برای هر دوره با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات آن دوره، اساتید و مربیان موثر و کارآمد را انتخاب کنند. • به منظور اطلاع از وجود اساتید و مربیان کارآزموده، هر واحد آموزشی می‌تواند. • مرکز آموزش با توجه به کیفیت کار و هدف‌های کلی خود، پرسشنامه‌ای متضمن کلیه اطلاعات مورد نیاز تهیه و به مؤسسات آموزش عالی، وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی و هر جای دیگری که ممکن است در این مرحله از کار موثر باشد، ارسال نماید و پس از دریافت و طبقه بندی آن‌ها، گروهی را که می‌توانند در دوره‌های آموزشی مختلف همکاری نمایند در دسترس داشته باشند؛ و ارتباط آن‌ها میزان و نحوه مشارکت آنان در خواست نمایند. • در انتخاب اساتید و مربیان باید توجه شود که آن‌ها با روش‌های 	<p>بستگی و کفایت</p>	<p>۴</p>



	گوناگون آموزش و نحوه کاربرد روش‌ها آشنایی داشته باشند.	
--	--	--

جدول ۷: ارزیابی مدرسان دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

گویه	درجه	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
شایستگی در تدریس	خیلی خوب	۱۱	۸.۵	۸.۵	۸۰.۵
	خوب	۲۹	۲۲.۳	۲۲.۳	۳۰.۸
	متوسط	۷۱	۵۴.۶	۵۴.۶	۸۵.۴
	ضعیف	۱۸	۱۳.۸	۱۳.۸	۹۹.۲
	خیلی ضعیف	۱	۰.۸	۰.۸	۱۰۰.۰
استفاده از روشها و فنون تدریس جدید	خیلی خوب	۵	۳.۸	۳.۸	۳۰.۸
	خوب	۲۶	۲۰.۰	۲۰.۰	۲۳.۸
	متوسط	۶۹	۵۳.۱	۵۳.۱	۷۶.۹
	ضعیف	۲۴	۱۸.۵	۱۸.۵	۹۵.۴
	خیلی ضعیف	۶	۴.۶	۴.۶	۱۰۰.۰
شخصیت صمیمی	خیلی خوب	۷	۵.۴	۵.۴	۵.۴
	خوب	۲۸	۲۱.۵	۲۱.۵	۲۶.۹
	متوسط	۷۵	۵۷.۷	۵۷.۷	۸۴.۶
	ضعیف	۱۶	۱۲.۳	۱۲.۳	۹۶.۹
	خیلی ضعیف	۴	۳.۱	۳.۱	۱۰۰.۰
داشتن طرح درس	خیلی خوب	۳	۲.۳	۲.۳	۲.۳
	خوب	۳۱	۲۳.۸	۲۳.۸	۲۶.۲
	متوسط	۵۷	۴۳.۸	۴۳.۸	۷۰.۰
	ضعیف	۲۹	۲۲.۳	۲۲.۳	۹۲.۳
	خیلی ضعیف	۱۰	۷.۷	۷.۷	۱۰۰.۰

جدول ۷/۱: آماره مدرسان دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش



گویه	مطلوب	متوسط	نا مطلوب	آماره کی دو	سطح معنی داری
گنجاندن قوانین روشن در نحوه پذیرش	۲۲	۶۴	۴۴	۲۰/۳۷	۰/۰۰۰
	۱۶/۹	۴۹/۲	۳۳/۸		
نظر خواهی در تعیین ساختار دوره	۴۳	۳۶	۵۱	۲/۶	۰/۲۷
	۳۳/۱	۲۷/۷	۳۹/۲		
نسبت توزیع فرصت های آموزشی بین زنان و مردان	۲۲	۶۳	۴۵	۱۹/۴۹	۰/۰۰۰
	۱۶/۹	۴۸/۵	۳۴/۶		
فرصت های آموزشی /سفرها/ بازدیدها	۲۰	۴۶	۶۴	۲۲/۵۹	۰/۰۰۰
	۱۵/۴	۳۵/۴	۴۹/۲		

کیفیت و شایستگی فنی: مطابق با جدول ۵ (معیارهای چهارگانه) مریبان و اساتیدی که در مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان مشغول تدریس هستند باید به لحاظ معیارهای فنی و مدارج علمی در سطح قابل قبولی باشند. بررسی ارزیابی فراگیران با توجه به الزامات فنی مطرح شده نشان می دهد که اگرچه فراگیران این سطح را متوسط ارزیابی کرده اند. شایستگی و توان کاربردی مریبان برای آموزش باید مورد توجه بیشتر متولیان آموزش ضمن خدمت قرار گیرد. این درحالی است که بالا بردن توان مهارت و شغلی کارکنان به جای دانش بنیادی و نظری جزء اهداف اصلی این مراکز است. فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف: برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده در آموزش ضمن خدمت کارکنان باید استادانی متناسب با آموزش های ضمن خدمت کارکنان به کار گرفته شوند. استفاده از روشها و فنون تدریس جدید توسط مریبان و اساتید یکی از گویه های مورد بررسی است. ۵۳ درصد از کارکنان آن را متوسط ارزیابی کرده اند و ۲۰ درصد از عملکرد نریبان در بکارگیری روش ها و فنون تدریس جدید اظهار نارضایتی کرده اند. کارایی و سودمندی: کارایی و سودمندی استاد از اجزای مهم آموزش ضمن خدمت محسوب می شود که در ارزیابی کارکردهای این مرکز اهمیت دارد. داشته شخصیت صمیمی یک یاز گویه های مورد ارزیابی است. نتیجه بررسی رضایتی در سطح متوسط را نشان می دهد و تنها ۱۴ درصد آن را ضعیف ارزیابی کرده اند.

بسندگی و کفایت: جدول ۷ نشان می دهد که کمتر از نیمی از فراگیران بسندگی و کفایت مریبان را از طریق گویه داشتن طرح درس تقریباً متوسط ارزیابی کرده اند. بنابراین ارزیابی نسبتاً مطلوبی از آن نداشته اند. بیش از ۲۰ درصد آن را ضعیف و یا خیلی ضعیف دانسته اند. آزمون خی دو نیز نشان می دهد که این مورد در وضعیت متوسط به سمت نامطلوب قرار دارد.

سطح سوم: فضا و تجهیزات

تعریف نظری: فضا به وسعت کالبدی، شکل، اندازه و در دسترس بودن امکانات آزمایشگاهی و فنی حرفه ای اشاره دارد و تجهیزات شامل دستگاه های دیداری شنیداری، رایانه ای، شبکه های رایانه ای، دیسک های نوری و امثال آن می باشد. (بازرگان، عباس، ۱۳۸۰، ص ۷۴).



منابع مادی موسسه ها و مراکز آموزشی شامل ساختمان، سرمایه، تجهیزات لازم برای کار، امکانات گرمایی و سرمایی برای فصول زمستان و تابستان، فضای آموزشی لازم برای فراگیران و تسهیلاتی از این نوع است. ارزیابی هریک از این عوامل مادی به عنوان منابع ضروری سیستم در جهت دستیابی به اهداف، اهمیت قابل ملاحظه ای دارد و این منابع در چارچوب ضوابط و معیارهای چهار گانه ضروری مطالعه می شود.

کیفیت و شایستگی فنی: منظور از کیفیت و شایستگی فنی این است که ساختمان ها و امکانات و تجهیزات مرکز آموزشی، کیفیت لازم برای اهداف آموزشی را داشته باشد. در این زمینه ضروری است تا واحد های آموزش ضمن خدمت چار چوبی را برای استاندارد لازم منابع مادی تعیین و مشخص نمایند.

فعالیت های مربوط و مبتنی بر هدف : ساختمان های آموزشی باید به منظور اهداف علمی و کاربردی فضای لازم و متناسب، تجهیزات آزمایشگاهی و ابزار کمک آموزشی متناسب با دوره آموزشی را داشته باشد.

کارایی و سودمندی: مطابق با این هدف ابزار و تجهیزات باید کارایی لازم را داشته باشد. در صورتی این امکانات مفید و سودمند است که به شکل مطلوبی در اختیار فراگیران قرار بگیرد و برای استفاده آنان به شکل ضابطه مندی، آماده باشد.

بسندهی و کفایت: این اصل بر این موضوع تاکید می کند که متناسب با پوشش بیشتر کارکنان برای آموزش های ضمن خدمت و افزایش تعداد تعداد آنان لازم است متناسب با افزایش بیشتر فراگیران علاوه بر فضای آموزشی، امکانات و تجهیزات و حتی کتابخانه تخصصی که در آن منابع درسی دوره های آموزشی فراهم شده اند به شکل فیزیکی و الکترونیکی وجود داشته باشد. بنابراین، تناسب حجم این عوامل مادی با تعداد فراگیران ضروری و از شاخص های مهم ارزیابی موسسات و مراکز آموزش به شمار می رود (رضایی، پاشا، ۱۳۸۷).

به این منظور مطالعه دقیق این سطح از نظام آموزشی مطابق با معیارهای چهار گانه مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۸: فضا و تجهیزات دوره آموزشی بر اساس معیارهای چهار گانه

رديف	معیار های چهار گانه	الزامات فنی مربوط به فضا و تجهیزات دوره آموزش	منبع
۱	کیفیت و شایستگی فنی	<ul style="list-style-type: none"> در برگزاری دوره های آموزشی به مکان برگزاری دوره ها بیشتر توجه شده تا حضور در دوره ها برای فراگیران با سهولت بیشتری انجام شود. 	جلیلی، ۱۳۸۸
		<ul style="list-style-type: none"> فراهم آوری امکان بهره گیری یادگیرندگان از امکانات و منابع کمک آموزشی موجود در مرکز پس از ساعات درس. تلاش بیشتر مرکز برای رفع نقاط ضعف فضای آموزشی و نزدیک کردن آن به استانداردهای مورد نیاز. فراهم نمودن امکانات مورد نیاز یادگیرندگان در حد توان مرکز در زمینه حمل و نقل و خدمات رفاهی. 	کولائیان، ۱۳۸۷



<p>ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۱۲۹</p>	<ul style="list-style-type: none"> • اگر آموزش در محلی برگزار شود که کلیه امکانات مورد نیاز کاملاً فراهم باشد، می‌توان حد اکثر زمان را برای اجرای برنامه پیش بینی کرد. • ساختمان یا مرکزی که آموزش در آن انجام می‌شود، کم و بیش در انتخاب نوع روش آموزش تأثیر می‌گذارد. مثلاً وقتی یک بنای آموزشی فاقد اتاق‌های بزرگ باشد، استفاده از روش‌های آموزش مناسب گروه‌های بزرگ امکان ندارد و ناچار باید روش‌های دیگری را مورد استفاده قرار داد. • وسایل و لوازم آموزش که شامل تسهیلات آموزشی، کلاس درس، کارگاه و آزمایشگاه و تجهیزات آموزشی از قبیل میز و صندلی و لوازم آموزشی از قبیل جزوات و کتاب و نظایر آن‌هاست، بدون تردید کم و بیش در انتخاب نوع روش آموزش اثر می‌گذارد. • اجرای یک برنامه آموزشی به صورت سمینار، کنفرانس، دوره و کلاس نیاز به محل مناسبی در مرکز آموزش دارد. محل مذکور باید از نظر نور، وسایل سرد کننده و گرم کننده و هوای کافی و سایر وسایل مناسب بوده و برای برنامه‌های آموزشی تجهیزات لازم را دارا باشد. 		
<p>کولائیان، ۱۳۸۷</p>	<ul style="list-style-type: none"> • فراهم آوری امکان بهره گیری یادگیرندگان از امکانات و منابع کمک آموزشی موجود در مرکز پس از ساعات درس. • استقرار رایانه‌هایی با امکانات همسان و مناسب و نرم افزارهایی یکسان (از نظر ویرایش) به منظور جلوگیری از مشکلات. 	<p>۲</p> <p>فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف</p>	
<p>محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۱۶-۱۶۴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • دسترسی فراگیران و کارکنان به محیط‌های رایانه‌ای، اینترنت، سایت‌های تخصصی و فضای مجازی آموزشی. • وجود کارگاه و آزمایشگاه‌های مناسب با دوره‌های آموزشی. • تناسب کارکنان با امکانات و خدمات رایانه‌ای. 		
<p>معصومی، ۱۳۸۱</p>	<ul style="list-style-type: none"> • کلاس نورگیر، دارای رنگ آمیزی مناسب و عاری از هر گونه سر و صدا و مزاحمت‌های بیرونی باشد. • کتاب‌ها و جزوات به صورت رایگان در اختیار فراگیران قرار داده شود و بهتر است این کتاب‌ها و جزوات، در پایان دوره از فراگیران پس گرفته نشود. 	<p>۳</p> <p>کارایی و سودمندی</p>	
<p>معصومی، ۱۳۸۱</p>	<ul style="list-style-type: none"> • محل تدریس (کلاس و آزمایشگاه) باید متناسب با تعداد شرکت کنندگان انتخاب شود. 	<p>۴</p> <p>بسندگی و کفایت</p>	



کولائیان، ۱۳۸۷	<ul style="list-style-type: none"> تعداد یادگیرندگان مدعو در هر درس باید با توجه به فضا و تجهیزات موجود در مرکز باشد.
محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۱۶-۱۶۴	<ul style="list-style-type: none"> تناسب کارکنان با امکانات و خدمات رایانه‌ای. رضایت فراگیران، کارکنان و اساتید از اندازه، شکل و امکانات داخلی کلاس.

جدول ۹: ارزیابی فضا و تجهیزات دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

گویه	درجه	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
گنجایش کافی کلاس	خیلی خوب	۲۲	۱۶۰.۹	۱۶۰.۹	۱۶۰.۹
	خوب	۲۷	۲۰.۸	۲۰.۸	۳۷.۷
	متوسط	۵۵	۴۲.۳	۴۲.۳	۸۰.۰
	ضعیف	۱۴	۱۰.۸	۱۰.۸	۹۰.۸
	خیلی ضعیف	۱۲	۹.۲	۹.۲	۱۰۰.۰
امکانات داخلی کلاس / نور / دما / رطوبت	خیلی خوب	۴	۳.۱	۳.۱	۳.۱
	خوب	۲۳	۱۷.۷	۱۷.۷	۲۰.۸
	متوسط	۶۱	۴۶.۹	۴۶.۹	۶۷.۷
	ضعیف	۲۶	۲۰.۰	۲۰.۰	۸۷.۷
	خیلی ضعیف	۱۶	۱۲.۳	۱۲.۳	۱۰۰.۰
کتاب / جزوه و ... ارائه آسان و رایگان	خیلی خوب	۱۴	۱۰.۸	۱۰.۸	۱۰.۸
	خوب	۳۷	۲۸.۵	۲۸.۵	۳۹.۲
	متوسط	۴۸	۳۶.۹	۳۶.۹	۷۶.۰۲
	ضعیف	۱۹	۱۴.۶	۱۴.۶	۹۰.۸
	خیلی ضعیف	۱۲	۹.۲	۹.۲	۱۰۰.۰
استفاده از تجهیزات سمعی و رایانه ای	خیلی خوب	۱۲	۹.۲	۹.۲	۹.۲
	خوب	۱۵	۱۱.۵	۱۱.۵	۲۰.۸
	متوسط	۵۱	۳۹.۲	۳۹.۲	۶۰.۰
	ضعیف	۳۷	۲۸.۵	۲۸.۵	۸۸.۰۵
	خیلی ضعیف	۱۵	۱۱.۵	۱۱.۵	۱۰۰.۰



گویه	مطلوب	متوسط	نا مطلوب	آماره کی دو	سطح معنی داری
گنجایش کافی کلاس ها	۴۹	۵۵	۲۶	۱۰.۸۲	۰.۰۰۰
	۳۷۰.۷	۴۲.۳	۲۰		
امکانات داخلی کلاس / نور / دما/ رطوبت	۲۷	۶۱	۴۲	۱۳.۴	۰.۰۰۰
	۲۰.۸	۴۶.۹	۳۲.۳		
ارائه آسان و رایگان کتاب/ جزوه و ...	۵۱	۴۸	۳۱	۵.۳۷	۰.۰۰۷
	۳۹.۲	۳۶.۹	۲۳.۸		
استفاده از تجهیزات سمعی و رایانه ای	۲۷	۵۱	۵۲	۹.۲۵	۰.۰۰۱
	۲۰.۸	۳۹.۲	۴۰		

جدول ۹/۱: آماره فضا و تجهیزات دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

کیفیت و شایستگی فنی منابع مادی: از نظر فراگیران امکانات مادی واحد آموزش ضمن خدمت سازمان به طور کلی مطلوب نیست. اکثر فراگیران مورد پرسش معتقدند که این امکانات متوسط (نه خوب و نه بد) است. ارزیابی فراگیران از امکانات داخلی کلاس درس مانند نور دما و رطوبت و ... نشان می دهد که ۲۷ درصد آن را مطلوب. ۴۲ درصد نامطلوب و ۶۱ درصد متوسط ارزیابی کرده اند.

فعالیت های مربوط و مبتنی بر هدف: ارائه آسان و رایگان کتاب و جزوه نیز مانند امکانات مادی کلاس درس است. ۲۹ درصد آن را خوب. ۳۷ درصد متوسط و ۱۵ درصد آن را ضعیف ارزیابی نموده اند.

کارایی و سودمندی: در گویه استفاده از تجهیزات سمعی و بصری و رایانه ای درصد نامطلوب از درصد مطلوب بیشتر است یعنی این مورد در وضعیت متوسط به سمت نامطلوب قرار دارد. و بدیهی است که درصد نارضایتی فراگیران از کارایی و سودمندی تجهیزات زیاد است.

بسندگی و کفایت: گویه گنجایش کافی کلاس درس ارزیابی متوسط به سمت مطلوب را دارا است و به نظر می رسد که فراگیران نارضایتی کمتری از آن دارند.

مرحله دوم فرآیند: فرآیند در نظام آموزشی در بر گیرنده جریان یاددهی - یادگیری، فرآیند ساختی سازمانی، فرآیند پشتیبانی است (بازرگان، ۱۳۸۰، ص ۱۲). در این مرحله ساختار دوره آموزش ضمن خدمت کارکنان که در بر گیرنده جریان یاددهی - یادگیری، فرآیند سازمانی و فرآیند پشتیبانی است مورد بررسی قرار می گیرد.



تعریف نظری ساختار دوره آموزشی: عملیات مربوط به سازماندهی نظام یا دوره آموزشی و چگونگی بکارگیری منابع مادی و انسانی جهت استقرار نظام یا دوره که یکی از زمینه‌های مهم آن مدیریت منابع انسانی است (بازرگان، ۱۳۸۰، ص ۶۷).

هر نظام آموزشی نیاز به یک سیستم مشخص و روشنی در ساختار خود دارد که در آن هدف‌ها و برنامه‌های آموزشی، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، شناسایی نیازهای کارکنان، توجه به الزامات درونی (تحولات سازمانی) و الزامات بیرونی (قانونی و فناوری سازمان)، مدیریت منابع انسانی و نظارت مستمر بر فعالیت‌های مجریان در آن دیده شود. برای مطالعه آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت کارکنان، ارزیابی ساختار دوره آموزشی مطابق با معیارهای چهارگانه (کیفیت و شایستگی فنی، فعالیت‌های مبتنی بر هدف، کارایی و سودمندی، بسندگی و کفایت) ضروری و مهم به نظر می‌رسد.

کیفیت و شایستگی فنی: موسسات و مراکز آموزشی باید مکانیسمی را فراهم سازند تا کیفیت فنی و شایستگی، هدف‌ها و برنامه‌های آموزشی و اجرا و مدیریت آن تحقق یابد.

فعالیت‌های مربوط و مبتنی بر اهداف: ضروری است تا هر یک از فعالیت‌های موسسه یا مرکز آموزش ضمن خدمت با بیشترین انطباق با اهداف اولیه، سازگار باشد.

سودمندی و کارایی: طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی، همچنین الزامات درونی و بیرونی ساختار دوره باید کارایی لازم را در جهت تحقق اهداف آموزش ضمن خدمت کارکنان داشته باشد.

بسندگی و کفایت: این ضابطه مشخص می‌کند که موسسه و مراکز آموزشی تا چه اندازه در برنامه ریزی برای دوره‌های آموزشی، تدارک امکانات و مدیریت منابع انسانی متناسب با دوره اهمیت می‌دهند.

جدول ۱۰: الزامات فنی ساختار دوره آموزشی بر اساس معیارهای چهارگانه

ردیف	معیارهای چهارگانه	الزامات فنی مربوط به ساختار دوره آموزش	منبع
۱	کیفیت فنی و شایستگی	<ul style="list-style-type: none"> • شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان در راستای به روز نمودن دانش و آموخته‌های آنان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. • تجزیه و تحلیل شغل جهت پی بردن به ماهیت یک شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش و مهارت و یا نوع رفتار. 	مجتهد و همکاران، ۱۳۸۲
		<ul style="list-style-type: none"> • مجموعه‌ای مدون و مستند تحت عنوان رسالت و اهداف در آموزش سازمان موجود داشته باشد. • اهداف تدوین شده در سه حوزه آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی از جامعیت و صراحت برخوردار باشد. • ساز و کاری مدون برای توسعه دراز مدت، کوتاه مدت و میان مدت در سطوح و رشته‌های مختلف وجود داشته باشد. • ساز کاری مدون برای سنجش و انتقال رضایت همکاران و فراگیران در زمینه فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اخلاقی مدرسان دوره 	محمدی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۰۸-۱۰۲



	<ul style="list-style-type: none"> آموزشی وجود داشته باشد. قوانین و ساز کاری مدون در نحوه پذیرش فراگیران در دوره‌های آموزشی وجود داشته باشد. معیارهای روشن و مدون در خصوص حقوق و وظایف فراگیران و کارکنان شرکت کننده در دوره آموزشی وجود داشته باشد. 		
	<ul style="list-style-type: none"> آموزش کارکنان باید نیازهای کاری آنان را برآورده سازد. 	میرزا محمدی، ۱۳۸۴ به نقل از ابرتون و مریل، ۱۹۹۱	
	<ul style="list-style-type: none"> آموزش کارکنان باید نیازهای کاری آنان را برآورده سازد. 	میرزا محمدی، ۱۳۸۴ به نقل از ابرتون و مریل، ۱۹۹۱	
	<ul style="list-style-type: none"> آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و فرآیندی برای سازگاری کارکنان با محیط متحول سازمانی و در نتیجه با محیط بیرونی باشد. 	ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۲۳	
	<ul style="list-style-type: none"> توجه به الزامات درونی (تحولات سازمانی) و الزامات بیرونی (قانونی و فناوری) سازمان. 	مجتهد و همکاران، ۱۳۸۲	
۲	<ul style="list-style-type: none"> فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف 	پاکدل، ۱۳۷۹	
	<ul style="list-style-type: none"> اهداف دوره طوری تنظیم شود که بیشترین ارتباط را با فعالیت‌های حرفه‌ای شرکت کنندگان داشته و این اهداف از طریق فعالیت‌های انجام شده در طول دوره قابل دستیابی باشد. 	آویژگان، ۱۳۸۸ به نقل از Polol (۲۰۰۳).	
	<ul style="list-style-type: none"> برنامه یا نظام آموزشی جامع برای آموزش و بهسازی کارکنان تعریف و تدوین شود؛ و در این برنامه یا نظام آموزشی دانش و مهارت به اولویت بندی نیازهای آموزشی معین شده توجه شود. دوره‌های آموزشی حالت کاربردی داشته باشد تا تئوری. در برگزاری دوره‌ها نیازی به تفکیک کارکنان از نظر جنسیت نیست زیرا تفاوت معناداری بین دو گروه زن و مرد وجود ندارد. به منظور با لا بردن انگیزه کارکنان برای شرکت مستمر و پیگیر در دوره‌های مختلف آموزشی امتیازهای ویژه‌ای برای کارکنانی که در دوره‌ها به صورت فعال حضور دارند در نظر گرفته شود. 	آتشک، ۱۳۸۶	
	<ul style="list-style-type: none"> از طریق فنون سنجش نیازها تشخیص داده شوند. در تدوین برنامه‌های آموزشی در زمینه دانش و مهارت باید به اولویت بندی نیازهای آموزشی توجه شود. 	عباس زادگان و اسدی، ۱۳۸۴ به نقل از گلدشتاین	



	<ul style="list-style-type: none"> • اولین گام در تدوین برنامه آموزشی نیازسنجی آموزشی است. • رضایت شغلی کارکنان قبل از نیازسنجی مورد بررسی قرار گیرد و اثرات آن بر نتایج دوره‌های آموزشی برگزار شده سنجیده شود 		
معصومی، ۱۳۸۱ .	<ul style="list-style-type: none"> • برنامه ریزان و مجریان آموزشی، اطلاعات مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی در سطح کشور و نیز در سطح بین‌المللی را جمع آوری و آگاهانه، به برگزاری دوره‌های آموزشی مبادرت ورزند تا این دوره‌ها موجبات کسب دانش و مهارت‌های جدید را فراهم کند. • دوره‌های آموزشی برنامه ریزی شده، در قالب یک طرح مدون، تحت عنوان تقویم آموزشی، به مدیریت‌ها، ادارات داخلی و در صورت لزوم به سازمان‌هایی که مرتبط هستند ارائه شود. در تقویم آموزشی باید کد و نام دوره تاریخ و زمان اجراء، مدت و شیوه اجراء، مکان اجراء و نوع اجراء دوره (تئوری یا عملی) روش آموزش (سخنرانی، مطالعه موردی، آموزش مکاتبه‌ای و ...) و ظرفیت فرآگیران مشخص شود تا کارکنان با آمادگی قبلی در این دوره‌ها شرکت کنند. 		
ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۲۳	<ul style="list-style-type: none"> • آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و فرآیندی برای سازگاری کارکنان با محیط متحول سازمانی و در نتیجه با محیط بیرونی باشد. 	کارایی و سودمندی	۳
کههریزی، ۱۳۸۵	<ul style="list-style-type: none"> • طراحی و اجرای برنامه‌های برای مدیران و کارکنان باید با توجه به نیازهای عینی، واقعیت‌های شغلی آن‌ها و نظران آن‌ها صورت گیرد. 		
مجتهد و همکاران، ۱۳۸۲	<ul style="list-style-type: none"> • وجود سامانه امتیاز دهی عادلانه بر مبنای آموزش‌های مرتبط شغلی. • از افراد خبره و کلیدی که اطلاعات جامعی در باره موضوع و تخصص‌های مورد نیاز شاغل دارند و نوعی صاحب نظر محسوب می‌شوند جت اظهار نظر درباره نیازهای آموزشی و اولویت بندی آن‌ها، انتخاب و دعوت به همکاری شوند. • به روز کردن شرح وظایف شاغل. • تعیین شکل مناسب برگزاری دوره‌های متناسب با شغل و نوع فعالیت‌های سازمان. • تعیین سطح مناسب برای ارتقای مستمر بهره وری انسانی. • ارزشیابی ادواری دوره‌های آموزشی. 		
شعبانی، ۱۳۷۲، ص ۱۶۰-۱۶۱	<ul style="list-style-type: none"> • اهداف آموزشی باید با اوضاع و احوال محیط شخصی موافق باشد تا حصول آن میسر شود. هدف‌ها نباید از خارج تحمیل شود. 		



	<ul style="list-style-type: none"> • هدف‌های آموزشی بر فعالیت‌ها و احتیاجات اصیل فرآگیر متکی باشد 		
کولائیان، ۱۳۸۷	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه سر فصل‌های مشخص‌تر با زمان بندی کوتاه تر. • هماهنگی با مدرسین در زمان بندی اجرایی دوره‌ها و سطح بندی. • ارائه دوره‌های تکمیلی برای دوره‌های برگزار شده. • نظارت مستمر بر فعالیت‌ها توسط مسئولین مجری در طول دوره. • در نظر گرفتن فاصله زمانی مناسب بین تاریخ فراخوانی و زمان دوره‌ها (پیشنهاد فاصله زمانی حد اقل دو هفته). • دوره‌ها در تعداد روزهای بیشتر برگزار شود با ساعات کم. 		
ایمانی و ربیعی، ۱۳۸۲	<ul style="list-style-type: none"> • برای طراحی و تدوین برنامه، نیازمند اطلاعات وسیع، همه جانبه و به روز در ارتباط با عناصر متعدد سازمان است و باید با روش‌های مناسب این نیازها شناسایی شوند. 	بستگی و کفایت	۴
ثابتی، ۱۳۷۵ به نقل از مک دانیل (۱۹۸۷).	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود برنامه‌های تکراری در کلاس آموزش. • هزینه‌های مربوط به کلاس‌های آموزشی بررسی و پیش بینی شود. • دسترسی به اطلاعات در مورد برنامه‌های آموزش بزرگسالان وجود داشته باشد. 		
عباس زادگان و اسدی، ۱۳۸۴ به نقل از گلدشتاین.	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت‌های لازم از تامین منابع، امکانات و اعتبارات لازم برای اجرای دوره‌ها به عمل آید. 		
ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۱۳۲	<ul style="list-style-type: none"> • مدیران، کارشناسان و مسئولان برنامه‌های آموزشی، برای رسیدن به هدف‌های آموزشی باید مدت لازم و کافی را جهت اجرای دوره‌ها در نظر بگیرند. • منابع انسانی و مالی اغلب آزادی عمل را در جنبه‌های مختلف یک برنامه آموزشی با مسایل و مشکلاتی مواجه می‌سازد. انتخاب روش‌های مناسب برای اجرای یک برنامه آموزشی نیز بالطبع از این قاعده مستثنی نیست. • مدت برنامه آموزشی به این دلیل که می‌تواند محدودیت‌هایی در بکار گرفتن برخی از روش‌های آموزشی ایجاد نماید، بایستی در انتخاب روش‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرد، برای مثال اگر در یک برنامه آموزشی بخواهیم از روش آموزش و پژوهش عملی استفاده کنیم، مسلماً بایستی وقت بسیار طولانی در اختیار داشته باشیم. 		



	<ul style="list-style-type: none"> سطح سازمان شرکت کنندگان و تعداد آن‌ها نیز بدون تردید در انتخاب نوع و روش آموزش تأثیر بسزایی دارد. به عبارت دیگر روش‌هایی که برای آموزش یک عده از مدیران رده بالا در نظر گرفته می‌شود، الزاماً نمی‌تواند همان روش‌هایی باشد که برای گروهی بایگان در نظر گرفته می‌شود. 		
محمدی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۰۸-۱۰۲	<ul style="list-style-type: none"> هزینه‌های آموزشی به تفکیک رشته‌ها و دوره‌ها مشخص شود. 		
اسمعیلی، ۱۳۸۶	<ul style="list-style-type: none"> منابع، امکانات و اعتبارات به اندازه کافی باشد. 		

جدول ۱۱: ارزیابی ساختار دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

گویه	درجه	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کجاندن قوانین روشن در نحوه پذیرش	خیلی خوب	۲	۱.۵	۱.۵	۱.۵
	خوب	۲۰	۱۵.۴	۱۵.۴	۱۶.۹
	متوسط	۶۴	۴۹.۹	۴۹.۲	۶۶.۲
	ضعیف	۲۸	۲۱.۵	۲۱.۵	۸۷.۷
	خیلی ضعیف	۱۶	۱۲.۳	۱۲.۳	۱۰۰.۰
نظر خواهی در تعیین ساختار دوره	خیلی خوب	۷	۵.۴	۵.۴	۵.۴
	خوب	۳۶	۲۷.۷	۲۷.۷	۳۳.۱
	متوسط	۳۶	۲۷.۷	۲۷.۷	۶۰.۸
	ضعیف	۳۰	۲۳.۱	۲۳.۱	۸۳.۸
	خیلی ضعیف	۲۱	۱۶.۲	۱۶.۲	۱۰۰.۰
نسبت توزیع فرصت های آموزشی بین زنان	خیلی خوب	۶	۴.۶	۴.۶	۴.۶
	خوب	۱۶	۱۲.۳	۱۲.۳	۱۶.۹
	متوسط	۶۳	۴۸.۵	۴۸.۵	۶۵.۴
	ضعیف	۳۷	۲۸.۵	۲۸.۵	۹۳.۸
	خیلی ضعیف	۸	۶.۲	۶.۲	۱۰۰.۰
فرصت های اسفرها/ بازدیدها	خیلی خوب	۷	۵.۴	۵.۴	۵.۴
	خوب	۱۳	۱۰.۰	۱۰.۰	۱۵.۴
	متوسط	۴۶	۳۵.۴	۳۵.۴	۵۰.۸
	ضعیف	۴۱	۳۱.۵	۳۱.۵	۸۲.۳
	خیلی ضعیف	۲۳	۱۷.۷	۱۷.۷	۱۰۰.۰



گویه	مطلوب	متوسط	نا مطلوب	آماره کی دو	سطح معنی داری
شایستگی در تدریس	۴۰	۷۱	۱۹	۳۱.۵۹	۰.۰۰/۰
	۳۰.۸	۵۴.۶	۱۴.۶		
استفاده از روشها و فنون تدریس جدید	۳۱	۶۹	۳۰	۲۲.۸۲	۰.۰۰/۰
	۲۳.۸	۵۳.۱	۲۳.۱		
شخصیت صمیمی	۳۵	۷۵	۲۰	۳۷.۳۱	۰.۰۰/۰
	۲۶.۹	۵۷.۷	۱۵.۴		
داشتن طرح درس	۳۴	۵۷	۳۹	۶.۷۵	۰.۰۰/۳
	۲۶.۲	۴۳.۸	۳۰		

جدول ۱۱/۱: آماره ساختار دوره آموزشی بر اساس ندای مشتریان آموزش

تحلیل داده ها نشان می دهد که فراگیران ساختار دوره را خوب و مطلوب ارزیابی نکرده اند. پاسخ سؤال اول پژوهش نیز این موضوع را تأیید می کند که فراگیران آموزش های ضمن خدمت کارکنان در سازمان کتابخانه مرکزی، کمترین رضایت را با توجه به الزامات فنی در این سطح (ساختار) داشته اند. چهار گویه مطابق با معیارهای چهارگانه مطرح شده (کیفیت و شایستگی فنی، فعالیت های مربوط و مبتنی بر اهداف، سودمندی و کارایی، بسندگی و کفایت) مقوله بندی کیفی شده اند و توسط پرسشنامه طیف لیکرت مورد پرسش قرار گرفته اند.

گویه گنجاندن قوانین روشن در نحوه پذیرش، مورد پرسش قرار گرفته است. این گویه در سطح کیفیت و شایستگی فنی است. نتایج جدول ۱۱ نشان می دهد که تقریباً نیمی از فراگیران آن را متوسط ارزیابی کرده اند. ۱۵ درصد خوب و ۲۰ درصد ضعیف ارزیابی نموده اند. نتایج جدول خی دو نیز تفاوت معنی داری را نشان می دهد. بطوری که درصد نامطلوب از درصد مطلوب بیشتر است یعنی این مورد در وضعیت متوسط به سمت نامطلوب قرار دارد.

نظرخواهی در تعیین ساختار دوره (نیازسنجی آموزشی). این گویه در سطح فعالیت های مبتنی بر هدف قرار می گیرد. تنها ۲۷ درصد از فراگیران آن را متوسط ارزیابی کرده اند و مابقی ضعیف ارزیابی نموده اند. نتایج جدول خی دو نیز از نامطلوب بودن وضعیت این گویه را نشان می دهد. این می تواند به این معنی باشد که نیاز سنجی در واحد آموزش سازمان مطابق با خواسته ها ندای متقاضیان آموزش صورت نمی گیرد. در این خصوص استفاده از روش های کیفی (مانند مدل QFD) در استخراج ندای مشتریان آموزش می تواند بسیار مثر باشد.

گویه نسبت توزیع فرصت های برابرآموزشی بین زنان و مردان، در سطح سودمندی و کارایی قرار می گیرد. تقریباً نیمی از فراگیران آن مطابق با الزامات فنی مورد پرسش متوسط (نه خوب نه بد) ارزیابی کرده اند و ۲۹ درصد آن را ضعیف دانسته اند. نتایج جدول خی دو نیز تفاوت معنی داری را نشان می دهد. به طوری که درصد نامطلوب از درصد مطلوب بیشتر است یعنی این مورد در وضعیت متوسط به سمت نامطلوب قرار دارد. توجه به برابری فرصت های آموزشی برای کارکنان به معنی توزیع عادلانه به نسبت جمعیت زنان و مردان شاغل در سازمان کتابخانه مرکزی است و لزوم توجه متوالیان را به این امر یادآوری می کند.



گویه ایجاد فرصت های آموزشی (بازدیدهای علمی، گردشهای علمی) در سطح بستندگی و کفایت قرار دارد. ارزیابی فراگیران نشان می دهد که تحقق این امر در ساختار واحد آموزش سازمان، در سطح ضعیفی است. مطابق با جدول ۱۱ ارزیابی ندای مشتریان آموزش، ۳۵ درصد آن را متوسط و ۳۲ درصد آن را ضعیف ارزیابی نموده اند. تنها ۱۰ درصد خوب و ۱۷ درصد خیلی ضعیف ارزیابی نموده اند. جدول خدی دو، وضعیت نامطلوب را نشان می دهد. این نتایج در این سطح حاکی از نیاز و خواسته فراگیران مبنی بر توجه به این نوع آموزش های غیر مستقیم می باشد. به نظر می رسد با توجه به ماهیت آموزش های ضمن خدمت بازدیدها و گردش های علمی می تواند بخشی از نیاز به خودکوفایی علمی را در فراگیران تقویت نماید.

مرحله سوم: برون داد نهایی

آموزش ضمن خدمت یک روش غیر رسمی آموزش بوده که شخص وظایف شغلی را به طور واقعی فرا می گیرد و روشی است که سازمان مربوطه کارکنان خود را به مؤسسات خارج از سازمان برای گذراندن دوره آموزشی می فرستد. در آموزش حین خدمت سعی می شود الگوهای صحیح انجام کارها برای مشاغل عمومی آموزش داده شود (حاجی کریمی ورنگرز، ۱۳۷۹، ص ۲۹۲). برون داد نهایی آموزش ضمن خدمت منجر به بهبود و بهسازی منابع آموزشی می شود. عباس زادگان و ترک زاده (۱۳۷۹) معتقدند: آموزش و بهسازی مجموعه کنش های هدفمند، از پیش اندیشیده شده ای است که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان، به طور مداوم و نظام مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت ها و نگرش های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می پردازد.

این اهداف عبارتند از:

- توسعه مهارت ها و توانایی های انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسط نیروی انسانی در تولید.
- توسعه دانش، مهارت ها (ادراکی، فنی و انسانی) و نگرش های لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد.
- شناسائی و پرورش استعداد های نهفته کارکنان.
- به روز کردن اطلاعات و مهارت های کارکنان.
- آشنا ساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش.
- افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی.
- کاهش اتلاف و ضایعات کاری.
- کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان.
- افزایش قابل یا انعطاف پذیری کارکنان.
- افزایش رضایت شغلی.
- کاهش سوانح کار.
- فراهم آوردن زمینه ترفیع شغلی.
- انگیزش کارکنان و... (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹، ص ۳۴-۳۵).



نتیجه گیری

محتوای دوره آموزشی، ساختار، اساتید و فضا و تجهیزات رابطه مستقیمی با رویکردهای آموزش ضمن خدمت کارکنان دارد. در حالی که این مراکز بر آموزش های مهارتی و کاربردی تاکید دارند. لاجرم باید محتوای آموزشی و ملزومات آن را بدرستی تهیه نمایند. در این میان توجه به نیازهای آموزشی کارکنان توجه به خواسته ها و ندای واقعی آنان به عنوان مشتریان آموزش است. در این زمینه دو نگرانی اصلی وجود دارد. یکی استفاده از روش و مدل های نیازسنجی کیفی که مشتری محور باشند و تا حدود زیادی نظرات کارکنان را که هر یک در حوزه کاری خود با توجه به صبقه و سابقه کاری خود کارشناس محسوب می شوند را منعکس نماید. دوم توجه و استفاده همزمان از الزامات فنی آموزش در چهار سطح محتوای، ساختار، اساتید، فضا و تجهیزات است. نقطه طلاق این دو، ارتقای علمی و کاربردی آموزش های ضمن خدمت کارکنان در محتوای، ساختار، انتخاب مربیان و اساتید و پیش بینی فضا و تجهیزات است. در این مقاله با توجه به الزامات فنی تهیه شده از متون علمی. خواسته ها و ندای مشتریان آموزش با استفاده از روش های مصاحبه، استفاده از سئوالات باز پاسخ و روش مشارکتی استخراج شدند. سپس این خواسته ها با توجه به فراوانی پاسخ ها مقوله بندی کیفی شدند و در چهار معیار کیفیت و ساینستگی فنی، فعالیت های مربوط و مبتنی بر هدف، کارایی و سودمندی، کفایت و بسندگی برای آن تعریف شد. پرسشنامه تهیه شده در طیف لیکرت نیز با استفاده از برآیند الزامات فنی و خواسته های مشتریان آموزش تهیه و گویه ها مورد پرسش قرار گرفتند. یافته های پژوهش نشان می دهد که واحد آموزش سازمان در ساختار محتوای دوره های آموزشی نیاز به بازبینی و توجه بیشتر مطابق با الزامات فنی در این سطح دارد. اگرچه فراگیران بیشترین رضایت را از مربیان و اساتید دوره داشتند لیکن با توجه به رسالت آموزش های کاربردی ضمن خدمت در بالا بردن توان مهارت شغلی کارکنان به جای دانش بنیادی و نظری، تاکید بر خودسکوفایی آموزش کارکنان از طریق خودآموزی بوسیله بازدیدها و گردش های علمی و یا استفاده از کارکنان باتجربه در تدریس عملی دوره ها می تواند بسیار موثر باشد. فضا و تجهیزات متناسب با دوره آموزشی متوسط (نه خوب نه بد) ارزیابی شده است. به نظر می رسد شایسته است تا ارزیابی دقیقی از تجهیزات و امکانات مورد نیاز و تکمیل آن، پیگیری های لازم صورت گیرد.

منابع و مأخذ

- آتشک، محمد (۱۳۸۶). "مبانی نظری و کاربردی یادگیری الکترونیکی". **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، شماره ۴۳.
- آویژگان، مریم؛ کرملیان، حسن؛ عشوریون، طاهره (۱۳۸۸). "نیاز سنجی آموزشی اعضاء هیات علمی بالینی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، **مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، تابستان ۱۳۸۸.
- ابطحی، حسین (۱۳۷۳). **آموزش و بهسازی منابع انسانی**، تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- اسمعیلی، بابک (۱۳۸۶). "نیاز سنجی آموزشی کارکنان با الگوی دلفای". **مجله تدبیر**، شماره ۱۸۵ (مهر ۱۳۸۶).



امیری مهر، مینا (۱۳۸۶). بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی شرکت سایبا دیزل مطابق با الگوهای کرک پاتریک، پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

ایمانی، محمد تقی؛ ربیعی، مجید (۱۳۸۲). "نیاز سنجی آموزشی در برنامه ریزی استراتژیک آموزشی با استفاده از الگوی عناصر سازمانی (OEM)". **نشریه تدبیر**، شماره ۱۳۳.

بازرگان، عباس (۱۳۸۹). **ارزشیابی آموزشی**. تهران: سمت.
پاکدل، رحمت ا... (۱۳۷۹). "نیاز سنجی در فرآیند آموزش سیستماتیک کارکنان"، **مجله تدبیر**، شماره ۱۰۲ (خرداد ۱۳۷۹).

حاجی کریمی، عباسعلی؛ رنگریز، حسن (۱۳۷۹). **مدیریت منابع انسانی**. تهران: انتشارات شرکت نشر و چاپ بازرگان. خراسانی، اباصلت؛ حسن زاده بارانی کرد، سودابه (۱۳۸۶). **نیازسنجی آموزشی (استراتژی ها و راهبردهای عملیاتی)**. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

ژیان پور، حمید؛ زینلی پور، حسین؛ احمدی کهنعلی، رضا (۱۳۹۱). "کاربرد کیو اف دی در تبدیل خواسته های مشتریان آموزش ضمن خدمت به الزامات آموزشی (مورد مطالعه سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی)". **پژوهش های مدیریت**، سال پنجم، شماره ۱۵.

سالیس، ادوارد (۱۳۸۰). **مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش**. ترجمه علی حدیقی. تهران: انتشارات هوای تازه. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). **مدیریت منابع انسانی**. تهران: سمت.

شعبانی، حسن (۱۳۷۲). **مهارت های آموزش و پرورش (روش ها و فنون)**. ج ۲. تهران: سمت.
عباس زادگان، محمد و اسدی، نجمه (۱۳۸۴). "نیاز سنجی آموزشی کارکنان مشاغل فنی، مالی و اداری شرکت بیمه ایران (استان تهران)". **فصلنامه صنعت بیمه**، شماره ۴ (زمستان ۱۳۸۴).

عباسیان، عبدالحسین (۱۳۸۳). **بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی شرکت ایران خودرو بر اساس مدل کرک پاتریک**، پایان نامه کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، گروه بنیان های آموزش و پرورش، دانشگاه تربیت معلم.

الف لوی (۱۳۸۵). **مبانی نظری برنامه ریزی آموزشی**. ترجمه فریده مشایخ. تهران: انتشارات مدرسه.

فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). **برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان**. تهران: سمت.

فرجاد، شهروز (۱۳۸۸). **نیاز سنجی آموزشی در سازمانها (مفاهیم، تکنیک ها و چهار چوب عملی)**. تهران: انتشارات بال.

کولائیان، فردین (۱۳۸۷). "بررسی نظرات یادگیرندگان و مدرسین در مورد دوره های آموزش ضمن خدمت کتابداری و اطلاع رسانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی کشور بین سال های ۱۳۷۹-۱۳۸۳". **فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشکده اطلاعات و مدارک علمی ایران**، دوره ۲۴ شماره ۳ (بهار ۱۳۸۷).



لامعی، ابوالفتح (۱۳۸۲). **مدیریت کیفیت فرآگیر برای آموزش**. ارومیه: انتشارات موسسه فرهنگی و انتشاراتی شاهد و ایثارگران دانشگاه علوم پزشکی ارومیه.

مجتهد، داوود؛ مهدوی، عبد الحمید؛ خالقی سروش، فریبا (۱۳۸۲). "مدل مماس مدل پیشنهادی برای نیاز سنجی آموزشی". **مجله دانش مدیریت**، شماره ۶۳.

محمدی، رضا و همکاران (۱۳۸۴). **ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی**. تهران: انتشارات سازمان سنجش و آموزش کشور.

معصومی، علیرضا (۱۳۸۱). "لزوم توجه به آموزش و فرآیند آن در شرکت بیمه". **پژوهشنامه بیمه**، سال شانزدهم شماره ۵ (شماره مسلسل ۶۵).

میرزا بیگی، محمد علی و کریمی، اشرف (۱۳۸۴). "نیاز سنجی از معلمان و والدین دانش آموزان نا بینای دوره ابتدایی به منظور تدوین برنامه درسی و آموزش مهارت‌های جهت یابی و تحرک". **مجله پژوهش در حیطه کودکان استثنایی**، سال پنجم، شماره ۳ (پائیز ۱۳۸۴).

میرزا محمدی، محمد حسن (۱۳۸۴). "بررسی نیازهای آموزشی کارکنان مرکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان تهران"، **مجله اندیشه نوین تربیتی**، دوره ۱، شماره ۴ (زمستان ۱۳۸۴).

میرسیاسی، ناصر (۱۳۸۰). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**. تهران: انتشارات میر.

نبوی، صادق (۱۳۸۴). "نیاز سنجی آموزشی اولیاء دانش آموزان جهت آموزش خانواده در مدارس". **فصلنامه خانواده و پرورش**، سال دوم، شماره ۳ (پائیز ۱۳۸۴).

هوارن، برایان؛ آدیانو، سیدنی؛ لم، کوکین؛ پیتمن، گلن (۱۳۸۱). **QFD در خدمات**. ترجمه محمد رضا عباسی و مهشید یزدان پناه. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

وفادار، مهشید (۱۳۸۸). "بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی کارگزاران بیمه های کشاورزی بر اساس مدل کرک پاتریک"، پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

یاری قلی، محمد جعفر (۱۳۸۵). "شناسایی مشتریان آموزش عالی و تبدیل خواسته های مشتریان به الزامات عملیات با استفاده از QFD (مطالعه موردی، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس) مدرس"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس.

Ermer, D.S. (۱۹۹۵), "Using QFD becomes an educational experience for students and faculty", *Quality Progress*, May, pp.۱۳۱-۶.

Garibay Cecilia & Gutiérrez Humberto & Figueroa Arturo (۲۰۱۰). "Evaluation of a Digital Library by Means of Quality Function Deployment (QFD) and the Kano Model", *the Journal of Academic Librarianship* Volume ۳۶. issue March ۲۰۱۰, pages ۱۲۵- ۱۳۲.



- Krishnan, M. and Houshmand, A.A. (۱۹۹۳), "QFD in academia: addressing customer requirements in the design of engineering curricula", Fifth Symposium on Quality function Deployment, ASI.
- Sahney, Sangeeta & Banwet, D.K & Karunes, S (۲۰۰۴). " A SERVQUAL and QFD approach to total quality education A student perspective " , International Journal of Productivity and Performance Management Vol ۵۳ No . ۲, ۲۰۰۴, pp.۱۴۳-۱۶۶.
- Syedjavadein, Reza & Shahhoseini, Mohammad Ali(۲۰۰۶). " Organizational training needs Design by QFD: productivity improvement approach" , Iranian Accounting & Auditing Review , Winter ۲۰۰۶, No ۴۶, pp ۲۸-۴۳.
- Tao Tai, Wei and et al (۲۰۰۶)." Improving training needs assessment processes via the internet: system design and qualitative study". Emerald Group Publishing Limited ۱۶(۴).
- Wang, Chongjian and et al (۲۰۰۸). Development and evaluation of a leadership training program for public health emergency response: results from a hinese study. BMC Public Health ۸. p۳۷۷.