

مطالعه ترکیبی اثربخشی و کیفیت عملکرد واحد آموزش

مهدی محمدی^۱، رضا ناصری جهرمی^۲ و هادی رحمانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۸/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۱۰

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر، تدوین، اعتباریابی و بررسی میدانی الگوی ترکیبی اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش بود. این پژوهش جزء پژوهش‌های ترکیبی و از نوع اکتشافی متوالی و مدل‌گوسازی بوده که در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شده است. بخش کیفی با استفاده از روش مطالعه موردی کیفی و بخش کمی با استفاده از روش توصیفی پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش، به منظور تدوین چارچوب اولیه الگو و در بخش کمی شامل تمامی معاونان، مدیران اجرایی، مدیران و کارکنان واحد آموزش و مدرسان (درون سازمانی) سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان به منظور بررسی الگو در این سازمان‌ها بود. در بخش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری اشباع نظری، با ۳۰ نفر از آگاهی‌دهندگان مصاحبه نیمه‌ساختمند به عمل آمد که منجر به تدوین الگوی ترکیبی اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش گردید. در بخش کمی، بر مبنای الگوی تدوین شده، پرسشنامه طراحی گردید که روایی آن با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی بررسی گردید. سپس بین ۵۶۵ نفر از افراد نمونه توزیع گردید. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش، هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های غیردولتی، در سطح میانگین قرار دارد.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی سازمانی، کیفیت عملکرد، واحد آموزش.

^۱ - استادیار گروه برنامه ریزی درسی دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول)، m48r52@gmail.com

^۲ - دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشگاه شیراز، keyvan_nasari@yahoo.com

^۳ - دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز. hadi2247i@yahoo.com

مقدمه

انسان ها ناگزیرند جهت مواجهه با مسائل روز افزون و جدید سازمانی و حل آنها، همواره خود را به دانش و فن‌آوری‌های جدید مجهز نمایند. بنابراین ممکن است در مقطعی از زمان، از دانش و مهارت لازم جهت مواجهه با پدیده‌های سازمانی برخوردار باشند اما تغییرات و تحولات محسوس و شتابزده علمی به سرعت دانش و مهارت‌هایشان را منسوخ نموده و بازسازی و نوسازی دانش و تجربیات آنها را جهت سازگاری با تغییرات ضروری می‌سازد (دعایی، ۱۳۸۵). یکی از کارآمدترین ساز و کارهای بازسازی و نوسازی دانش و تجربیات انسان جهت سازگاری و همنوایی با تغییرات و تحولات محیطی، بهره‌گیری از آموزش است. امروزه از آموزش به عنوان مؤثرترین راه همسازی با تغییرات در سازمان‌ها نام می‌برند و معتقدند هر زمان که این جریان متوقف یا کند گردد، اثرات ناخوشایندی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت (برینکرهف^۱، ۲۰۰۵؛ هولی کای^۲، ۲۰۱۰). علاوه بر اینکه آموزش همواره به عنوان امتیاز زندگی اجتماعی و سازمانی به شمار می‌رود، عدم توجه به آن اسباب اضمحلال سازمان‌ها را به طور حتمی و قطعی فراهم می‌آورد (فصیحی هرنندی و روح الامینی، ۱۳۸۷).

انجام آموزش در سازمان‌های امروزی امری ضروری و اجتناب ناپذیراست. آموزش کارکنان ضمن تسهیل تحقق اهداف سازمانی از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی، ایجاد انعطاف‌پذیری درمقابل تغییر و کاستن از مقاومت‌های ناخواسته و بی‌مورد، موجب کسب حداکثر بازدهی از منابع محدود، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری، قدرت تشخیص و خودراهبری، اعتماد به نفس، مهارت‌های ارتباطی و قدرت تصمیم‌گیری در کارکنان و اعضای سازمان می‌گردد (پاکدل، ۱۳۸۳).

دستیابی به منابع انسانی فرهیخته، آموزش اثربخش کارکنان در زمره اساسی‌ترین عوامل درون سازمانی مؤثر بر بهره‌وری سازمان به شمار می‌آید (ساعتچی، ۱۳۸۲). ایجاد ارزش از طریق آموزش نیازمند رویکردی نظام مند نسبت به تعریف نیاز به دانش و توسعه مهارت‌ها می‌باشد (اسمیت^۳، ۲۰۱۰). از این‌رو، آموزش یکی از پیچیده‌ترین عملکردها در هر سازمانی است که منجر به توانمندی نیروی انسانی موجود می‌گردد و ضمن تضمین موفقیت آنها، نیل به اهداف سازمانی با اثربخشی بیشتر را نیز موجب می‌گردد (ابطحی، ۱۳۸۳). ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خط مشی و راهبرد مناسب و

^۱. Brinkerhoff

^۲. Holly Kay

^۳. Smith

متناسب با مقتضیات سازمان است. در واقع لازم است در یک طرح و ترتیب منطقی به گونه‌ای فعالیت شود که هم انسجام درونی سیستم آموزشی به بهترین ترتیب لحاظ شود و هم ارتباطات آن با دیگر اجزای فرا سیستم رقم بخورد (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹). به عبارت دیگر؛ آموزش به گونه‌ای بایستی برنامه‌ریزی و اجرا گردد که تمامی فعالیت‌ها با همراهی یکدیگر و با دیگر زیرنظام‌های منابع انسانی در ارتباط باشد (پرینتی^۱، ۲۰۱۱) به عبارت دیگر از اثربخشی لازم برخوردار باشد.

اثربخشی سازمانی یکی از موضوعاتی است که پس از ارائه و توسعه نظریه‌های سازمانی به گستردگی تمام مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است (جومرگ، اورهولت و مایلز^۲، ۲۰۱۱). هوی و میسکل (۱۳۸۷) اثربخشی سازمانی را درجه همخوانی نتایج عملی سازمانی با نتایج مورد انتظار می‌دانند. دفت (۱۳۹۰) اثربخشی سازمانی را درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر نزدیک میشود تعریف می‌کند. رایبیز (۱۳۹۰) در تعریف اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات (فرآیند) توجه نموده و هم به نتایج حاصله. اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست بلکه یک موضوع بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی می‌باشد (چو^۳، ۲۰۱۳). لسی، اشمیتز و سوئدلاند^۴ (۲۰۱۲) اظهار می‌دارند که اثربخشی سازمانی یکی از موضوعاتی است که پس از ارائه و توسعه نظریه‌های سازمانی به گستردگی تمام مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است که با وجود برخی اتفاق نظرها، هنوز یک توافق کلی پیرامون تعریف و کاربرد آن وجود ندارد. به‌طور کلی، در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست و شاخص‌ها و روش‌های متعددی برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان ارائه شده است (دفت، ۱۳۹۰؛ مک مستر^۵، ۱۹۹۶).

از نظر استاوروس^۶ (۲۰۱۰) معیارهای ارزیابی اثربخشی سازمانی باید به گونه‌ای ایجاد گردد که بتوان آنها را به منظور مقایسه سازمان‌ها، سنجش تأثیر تلاش‌های صورت گرفته شده در جهت توسعه سازمانی و تعیین ویژگی‌هایی از سازمان که به طور معنی داری با اثربخشی سازمانی به عنوان یک مفهوم بنیادی، مرتبط هستند بکار گرفت. چو (۲۰۱۳) نیز اظهار می‌دارد که سطح تحلیل و زمان بکارگیری رویکرد سنجش اثربخشی سازمانی باید تعیین و مشخص گردد. وی سه معیار نتایج سازمانی، فرایندهای سازمانی و شاخص‌های ساختاری را می‌توان در

1. Pirinty

2. Jomrog, Overholt & Miles

3. Choo

4. Lec, Schmitz, & Swedlund

5. McMaster

6. Stavrous

ارزیابی اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار داده است. نظریه‌های متفاوت ارزیابی اثربخشی سازمانی بر معیارهای متفاوتی از اثربخشی تأکید دارند. این معیارها شامل کسب اهداف سازمان، روش‌های بکارگرفته شده به منظور کسب این اهداف و کسب درون داده‌های بکارگرفته شده جهت نیل به اهداف است (جومرگ، اورهولت و مایلز، ۲۰۱۱). رویکرد تحقق هدف متداول‌ترین معیار ارزیابی اثربخشی سازمانی است. اثربخشی سازمانی را عمدتاً با نیل به یک یا چند هدف ویژه تعریف می‌کند و به‌طور گسترده در اکثر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تمرکز این مدل بر برون‌دادهاست. کارکنان در این رویکرد به دنبال بهره‌وری، کارایی و سودآوری هستند (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰). رویکرد دیگر، رضایت ذینفعان است. هدف آن است که تقاضاهای ذینفعانی که در محیط سازمان حضور دارند را رفع نماید تا حمایت‌های مورد نیاز را برای ادامه و بقاء کسب نماید (شیوا و دامودار^۱، ۲۰۱۲). این رویکرد سازمان‌ها را به عنوان یک محدودهٔ سیاسی در نظر می‌گیرد که علاقه به کنترل کل منابع دارد. تعیین میزان رضایت گروه‌های ذینفع مانند بستانکاران، مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت به‌عنوان شاخص عملکرد سازمانی به حساب می‌آید (دفت، ۱۳۹۰).

از سوی دیگر، آموزش باید جنبه راهبردی داشته باشد (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹) لذا نکته اساسی در راهبردی بودن آموزش این است که آموزش، کارکردی دورنگر در راستای تحقق چشم انداز، مأموریت‌ها و اهداف سازمانی است. به عبارت دیگر، کلیه فعالیت‌های آموزشی باید براساس اهداف و سیاست‌های آموزشی سازمان و بالعکس، اهداف و سیاست‌های آموزشی نیز در راستای اهداف و سیاست‌های سازمانی باشد (لالر^۲، ۲۰۱۱). محصول و نتیجه آموزش با جهت‌گیری راهبردی، یک رشته ارتباطات و فعالیت‌ها در جهت بهبود عملکرد فردی، گروهی و اثربخشی سازمانی و تسهیل موفقیت یا کسب اهداف سازمانی در محیط رقابتی است (روی^۳، ۲۰۰۶) که ذیلاً به آن اشاره می‌شود:

۱) سیاست‌گذاری آموزش: در برگزیده فعالیت‌های هدف‌گذاری، تعیین سیاست‌های کلان آموزش و تدوین راهبردهای آموزشی است (پاکدل، ۱۳۸۳). سیاست آموزشی باید دارای انعطاف باشد و در فواصل زمانی منظم مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گیرد تا پاسخ‌گوی نیازهای خاص محیطی باشد (پرهیزگاری و گیلبرت^۴، ۲۰۰۴).

^۱. Shiva & Damodar

^۲. Lawler

^۳. Roy

^۴. Parhizgari & Gilbert

۲) نیازسنجی آموزش: فرآیند جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت برآورد نیازهای آموزش افراد را نیازسنجی آموزشی می‌نامد (راس^۱، ۲۰۱۰). جورج^۲ (۲۰۰۷) عقیده دارد با مبتنی کردن فرآیند نیازسنجی بر عملکرد می‌توان تحلیل بهتری از آنچه باید در زمینه برآوردن نیازها انجام داد، به دست آورد.

۳) برنامه‌ریزی آموزش: روشی برای انتخاب منابع و اهداف طبق یک استاندارد است (سانتوس و استوارت^۳، ۲۰۱۱) و به عنوان زیر بنای تحولات علمی و فنی از اهمیت فراوانی برخوردار است (وایز^۴، ۲۰۰۹). طراحی برنامه‌های آموزشی که کارکنان را به دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی جهت انجام عملکردشان تجهیز نماید، می‌تواند موجب افزایش اثربخشی سازمانی گردد (ابطحی، ۱۳۸۳).

۴) سازماندهی آموزش: سازمان‌دهی شامل: نوع برنامه آموزشی، محتوا، اطلاعات آموزشی، آموزش درون و برون سازمانی، مدرسان، تجهیزات آموزشی است (براون و گرهارت^۵، ۲۰۰۹). بر اساس رویکرد آموزشی در نظر گرفته شده، مسئولین و مدیران عالی و آموزشی سازمان‌ها، چگونگی و نوع سازماندهی آموزش را تعیین می‌کنند. انتخاب صحیح سازماندهی می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف و سیاست‌های آموزشی ایفا نماید (ساعتچی، ۱۳۸۲).

۵) اجرای آموزش: نحوه اجرای آموزش از فرایند تهیه و تدوین آن مهمتر است؛ زیرا از یک سو تا هنگامی که یک برنامه آموزشی به مرحله اجرا درنیامده است، هنوز نتیجه معینی را برای سازمان و کارکنان به همراه ندارد و از سوی دیگر بهترین برنامه‌ها می‌توانند با اجرای نادرست، نتایج نامطلوبی را به همراه داشته باشد در حالی که یک برنامه ناقص در صورت اجرای درست می‌تواند بسیار اثربخش باشد (استاوروس، ۲۰۱۰).

۶) ارزشیابی آموزش: علیرغم سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان‌ها در خصوص آموزش انجام می‌دهند اما ارزشیابی بازده یا موفقیت برنامه‌های آموزشی آنها به طور مکرر با شکست مواجه می‌گردد، شکست‌پایی سازمان‌ها در ارزشیابی آموزشی برنامه‌هایشان ممکن است از این جهت باشد که نمی‌دانند چه چیز را و چگونه مورد ارزشیابی قرار دهند (دایر^۶، ۲۰۱۱). شارون^۷ (۲۰۱۰) ارزشیابی آموزشی را فرآیند جمع‌آوری نتایج مورد نیاز در جهت تعیین تأثیر آموزش

1. Ross

2. George

3. Santos & Stuart

4. Vyas

5. Brown & Gerhardt

6. Dwyer

7. Sharon

می‌داند. به اعتقاد وی، ارزشیابی اطلاعات مورد نیاز را به منظور تعیین میزان اثربخشی برنامه آموزشی در ابعادی چون: از چه کسی، پیرامون چه چیزی، در چه زمانی و چگونه، جمع آوری خواهد کرد. ارزشیابی آموزشی به طور کلی به عنوان حلقه بازخوردی در نظر گرفته می‌شود که با اهداف دوره شروع و با جمع آوری اطلاعات در خصوص واکنش‌های حاصل از میزان یادگیری، رفتار حین کار و موانع سازمانی که از این منظر حاصل گردیده اتمام می‌یابد. یک ارزشیابی مناسب باید قادر به تأیید برنامه‌ای باشد که به منظور تعیین اهمیت و ارزش منافع سازمانی قصد شده باشد، به طور مؤثر و به آسانی اجرا گردد و رضایت خاطر کارورزان را فراهم آورد (گسler^۱، ۲۰۱۰).

در زمینه ارزشیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش تحقیقات زیادی انجام شده است. در پژوهشی که در این زمینه در پنجاه و سه شرکت خدماتی آمریکایی انجام گرفت، نتیجه گرفته شده است که کارکنان مهمترین گروه اجرایی در ارتباط با اداره سازمان‌های خدماتی به شمار می‌آیند. در این میان مدیران اجرایی عامل انسانی را مهمترین عامل در اثربخشی سازمانی قلمداد کردند و معیار اثربخشی با درجه بندی عواملی همچون آموزش، بهره‌وری، برنامه ریزی، شرایط کار و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه‌ای که از این بررسی حاصل گردید حاکی از وجود تفاوت معنی‌دار بین شرکت‌های دولتی و خصوصی در بخش خدمات در زمینه اثربخشی سازمانی بود (کرافت و جاش^۲، ۱۹۹۶). تانگ^۳ (۲۰۱۰) نیز، در بررسی نظام‌های آموزشی مؤسسات متوسط و کوچک تایوان نتیجه گرفت که کیفیت واحد آموزش در بخش دولتی در سطح متوسط می‌باشد. پژوهشی که به منظور بررسی فعالیت‌های آموزشی سازمان‌های دولتی آمریکا انجام یافت (لینگهام، ریچلی و رضانیا^۴، ۲۰۰۶) و پژوهش دیگری که در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی استرالیا انجام گرفت (اسمیت، ۲۰۱۰) نتیجه گرفته‌اند که سرمایه‌گذاری‌های به عمل آمده از سوی سازمان‌های دولتی در زمینه آموزش و توسعه کارکنان بیش از شرکت‌های خصوصی می‌باشد. در تحقیقی که به منظور بررسی شاخص‌های اثربخشی سازمانی در جهت حمایت کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شد، مشخص گردید که تفاوت معنی‌داری بین بخش دولتی و بخش خصوصی در زمینه اثربخشی سازمانی وجود دارد و همچنین آموزش با اثربخشی سازمانی رابطه دارد (پرهیزگاری و گیلبرت، ۲۰۰۴).

¹ Gesler

² Kraft & Jouch

³ Tung

⁴ Lingham, Richley & Rezania

استاوروس (۲۰۱۰) در پژوهشی اقدام به بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه، کارایی، انعطاف‌پذیری و روابط کارکنان) و تأثیر این چالش‌ها بر عملکرد سازمانی در میان کارکنان اروپای شمالی نمود دریافت که بین آموزش به عنوان یکی از کارکردهای منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. یافته‌های تحقیق حاکی از رابطه‌ای قوی بین اثربخشی سازمانی و هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های اروپایی نبود. اما این کارکردها دارای رابطه معنی‌دار با بهره‌وری به عنوان یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بودند. پژوهشی با عنوان «تحلیل سازمانی اجرای فناوری پیشرفته در سازمان‌ها» به این نتیجه دست یافته است که بین فعالیت‌های آموزشی و افزایش بهره‌وری و اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود دارد (سانتوس و استوارت^۱، ۲۰۱۱). پژوهشی دیگر که به بررسی روابط بین ویژگی‌های سازمانی (تمرکز قدرت، رسمی‌سازی، اختیار کارکنان، هماهنگی، کنترل، توانمندسازی و آموزش) و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی خدماتی پرداخته، نتیجه گرفته است که بین برنامه‌های آموزشی و اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (هیلل^۲، ۲۰۰۲). شامیما^۳ (۱۹۹۹) در بررسی اثربخشی سازمانی کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی بر روی کارکنان حرفه‌ای یکی از مؤسسات ایالت متحده آمریکا، به این نتیجه دست یافت که کارکردهای منابع انسانی (جذب، نگهداری، آموزش و کاربرد) در اثربخشی سازمانی مؤثر می‌باشد و سازمان‌هایی که در زمینه آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری بیشتری کرده‌اند، درمقایسه با سازمان‌هایی که در این زمینه فعالیت کمتری داشته‌اند، موفق‌تر عمل می‌کنند به طوری که بین هزینه‌های آموزشی هرکارمند و عملکرد او ارتباط تنگاتنگ دیده می‌شود. هدف کلی از انجام این پژوهش تدوین و اعتباریابی الگوی ترکیبی اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش و بررسی آن به صورت میدانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان است. در این راستا اهداف جزئی زیر مطرح و پیگیری شده‌اند:

- ۱) تدوین الگوی ترکیبی اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش
- ۲) سنجش اعتبار و پایایی ابعاد و شاخص‌های الگوی ترکیبی
- ۳) بررسی اثربخشی سازمانی واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان بر اساس الگوی ترکیبی

1. Santos & Stuart

2. Hillel

3. Shamima

۴) بررسی کیفیت عملکرد واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی استان هرمزگان بر اساس الگوی ترکیبی

روش

این پژوهش جزء پژوهش‌های ترکیبی^۱، از نوع اکتشافی متوالی^۲ و مدل الگوسازی^۳ بوده که در دو مرحله کیفی و کمی اجرا شده است. بر اساس مدل پیشنهادی کرسول و همکاران^۴ (۲۰۱۱) گام‌های اجرای پژوهش بیان می‌شود:

گام اول) طراحی و اجرای تحقیق کیفی: شامل مراحل زیر است:

۱- بیان پرسش تحقیق کیفی و تعیین روش کیفی

پرسش کیفی: اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش چگونه ارزیابی می‌گردد؟ این بخش با استفاده از روش مطالعه موردی کیفی^۵ انجام شده است.

۲- تعریف نمونه در بخش کیفی

به منظور جمع‌آوری داده‌ها در این بخش، از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری^۶ استفاده گردید. بر این اساس پژوهشگر نمونه را از افرادی انتخاب می‌نماید که برای مطالعه مورد نظر مناسب باشند. این روش اساساً زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد برخوردار از ویژگی و شرایط لازم در زمینه مورد مطالعه محدود باشد. بر این اساس، ابتدا لیستی از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش مشتمل بر اساتید دانشگاه‌های شیراز و اصفهان و بازنشستگی که سنوات خدمت خود را در واحد آموزش یکی از سازمان‌های دولتی یا غیردولتی سپری نموده‌اند، تهیه گردید. بر اساس تکنیک مذکور، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشند. این امر در نمونه ۳۰ ام محقق گردید.

1. Mixed Method

2. Sequential Exploratory

3. Instrument Development

4. Creswell, Plano & Clark

5. qualitative case study

6. theoretical saturation

۳- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

مصاحبه نیمه ساختمند بود. با توجه به سؤال پژوهش در بخش کیفی، سئوالات زیر در مصاحبه به عنوان سئوالات اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه ساختار یافته آن، سئوالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده امکان طرح داشت. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند اضافه نمایند.

- به نظر شما اثربخشی واحد آموزش در یک سازمان متأثر از چه عواملی است؟
- چه عواملی موجب تقویت یا تضعیف اثربخشی واحد آموزش می‌شود؟
- چگونه می‌توان ادعا کرد که عملکرد واحد آموزش، از کیفیت مناسب برخوردار است؟
- چه عواملی موجب تقویت یا تضعیف کیفیت عملکردهای واحد آموزش می‌شود؟

۴- کسب مجوز

قبل از انجام مصاحبه‌ها برنامه‌ریزی لازم در مورد امکان انجام مصاحبه و زمان انجام آن صورت گرفت. به منظور انجام مصاحبه‌ها دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارشات پژوهش و مقاله منتشره مشخص نخواهد شد. برای ضبط صدای مصاحبه کسب اجازه گردید و در صورت مخالفت با ضبط صدای مصاحبه صرفاً از نظرات یادداشت برداشته شد.

۵- تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به منظور پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق کیفی و شناسایی اطلاعات مورد نیاز برای اجرای گام دوم.

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون^۱ انجام یافت. بر این اساس ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته‌شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم (مانند: «تحقق اهداف سازمانی واحد آموزش») و مضامین فرعی (مانند: «تدوین راهبردهای آموزش») شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. چنین کاری برای هر کدام

^۱. thematic analysis

از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آنها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی مضامین فرعی شناسایی شده در کل پژوهش دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی مضامین اصلی، «اثربخشی واحد آموزش» و «کیفیت عملکرد واحد آموزش» گردید. در پایان فرایند تحلیل، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه به شرح جدول ۱ مشخص شدند:

جدول ۱: مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
اثربخشی و کیفیت عملکرد واحد آموزش	تحقق اهداف آموزش	اهداف آموزشی سازمان تعریف شده و مستند می باشد. اهداف آموزشی تعریف شده در راستای اهداف و مأموریت سازمان می باشد. متناسب با اهداف، سیاستها و برنامه‌های آتی سازمان، نیازهای آموزشی مختلف می‌گردند. استراتژیهای تعریف شده آموزشی مناسب تدوین شده است. روش های آموزشی مورد استفاده در جهت دستیابی به اهداف آموزشی متناسب می باشد. بین مبانی نظری و علمی برنامه ریزی آموزشی، فرایندهای آموزشی و رویه های اجرایی ارتباط تنگاتنگ وجود دارد. بر اساس نوع خدمات سازمانی و ماهیت سازمان، وظایف و نقشهای آموزش تعریف شده است.
	رضایت ذینفعان از آموزش	دوره‌ها متناسب با نیازهای شغلی افراد تدارک و به اجرا گذاشته می‌شود. روشهای ارایه شده در برنامه‌های آموزشی عملاً در محیط کار قابل بهره‌برداری است. ارتقاء شغلی توسعه مهارت‌های حل مسأله کارکنان سبب رضایت مدیران خواهد شد. ارتقاء دانش شغلی کارکنان رضایت کارکنان با ارتقاء مهارت‌های شغلی‌شان حاصل می‌شود. تعادل بین زمان کاری، وظایف محوله و زمان آموزش لازم است.

جدول ۱: مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
اثربخشی و کیفیت عملکرد واحد آموزش	کیفیت نیازسنجی آموزش	فرایند و دستورالعمل‌های مناسب به منظور نیازسنجی مدون و مستند شده است. برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازسنجی‌های انجام شده تدوین می‌گردد. نیازسنجی در سطح سازمانی، واحدی و فردی انجام می‌شود. نیازسنجی متناسب با اهداف، سیاستها و برنامه‌های آتی سازمان است.
	کیفیت برنامه‌ریزی آموزش	برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با امکانات اجرایی سازمان است. محتوای آموزشی به روز و جدید ارائه می‌گردد. بهینه‌ترین برنامه ریزی آموزشی از نظر اثربخشی و هزینه انجام می‌شود. فن‌آوری آموزشی مناسب برای هر یک از آموزشها در برنامه‌ریزی پیش بینی شده است.
	کیفیت سازماندهی آموزش	برنامه های ارائه شده منجر به افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌گردد. شرح وظایف مدون برای مشاغل موجود در واحد آموزش وجود دارد. بر اساس نوع خدمات سازمانی و ماهیت سازمان، وظایف و نقشهای آموزش تعریف شده است. برنامه های ارائه شده از سوی واحد آموزش منجر به افزایش انگیزه کاری، کارکنان می‌گردد.
	کیفیت اجرای آموزش	مدرسان از کفایت و صلاحیت آموزشی لازم برخوردارند. برای هزینه‌های آموزشی بودجه مناسب تخصیص داده می‌شود. برنامه‌های آموزشی به صورت تقویم آموزشی سالانه تدوین می‌شود. برای هر یک از کارکنان شناسنامه آموزشی دقیق تدوین شده است.
	کیفیت ارزشیابی آموزش	ارزشیابی آموزشی در تمامی سطوح، دوره ها، برنامه ها را در بر می‌گیرد. ارزشیابی آموزشی شامل فراگیران و مدرسان می‌شود. ارزشیابی آموزشی شامل نتایج و پیامدها می‌شود. از شرکت کنندگان در خصوص کیفیت برنامه های آموزشی در حین اجرا نظرسنجی به عمل می‌آید.

به منظور دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه معیارهای مقبولیت^۱، اعتمادپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳ و تصدیق‌پذیری^۴ مورد توجه و استفاده قرار گرفت (لینکلن و گوبا^۵، ۱۹۸۵). با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی^۶ داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه، تحقیقات انجام شده در حوزه اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش و نظرات آگاهی دهندگان کلیدی و همچنین مشارکت و تعامل نزدیک و مستمر و درگیر نمودن مشارکت کنندگان در امر تفسیر، مراجعه مجدد به آنان و نیز مشخص نمودن هرچه واضح‌تر مراحل و چگونگی فرایندها به منظور سهولت در بررسی و درک آن توسط دیگران به این مهم پرداخته شده است تا از اعتبار و صحت مطالعه، هر چه بیشتر اطمینان حاصل گردد.

گام دوم) استفاده از استراتژی‌های زیر بر مبنای نتایج بخش کیفی پژوهش

۱- بیان پرسش تحقیق کمی و تعیین روش کمی بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی این بخش با استفاده از روش توصیفی پیمایشی^۷ انجام شده است. سئوالات بخش کمی عبارتند از:

- اعتبار و پایایی ملاک‌ها و شاخص‌های الگوی ترکیبی به چه میزان است؟
- وضعیت اثربخشی واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان بر اساس الگوی ترکیبی به چه میزان است؟
- کیفیت عملکرد واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان بر اساس الگوی ترکیبی به چه میزان است؟

۲- تعیین نحوه انتخاب شرکت‌کنندگان به عنوان نمونه در بخش کمی

بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۵۶۵ نفر از معاونان، مدیران اجرایی، مدیران واحد آموزش، کارکنان واحد آموزش و مدرسان درون سازمانی سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان (۲۸۲ نفر در سازمان‌های دولتی و ۲۸۳ نفر در

1. credibility

2. dependability

3. transferability

4. confirmability

5. Lincoln & Guba

6. triangulation

7. descriptive

سازمان‌های غیردولتی به نسبت ۵۰-۵۰) انتخاب شدند. جدول ۱ تعداد افراد نمونه به تفکیک سمت و نوع سازمان متبوع در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: حجم نمونه به تفکیک سمت و نوع سازمان

غیردولتی		دولتی		نوع
تعداد	درصد	تعداد	درصد	
۲۰/۱۵	۵۷	۱۷/۳۶	۴۹	سازمان معاونین
۵۷/۳۴	۱۶۲	۵۸/۱۶	۱۶۴	مدیران اجرایی
۸/۸۳	۲۵	۷/۴۵	۲۱	مدیران واحد آموزش
۸/۱۳	۲۳	۱۱	۳۱	کارکنان واحد آموزش
۵/۶۵	۱۶	۶/۰۳	۱۷	مدرسان درون سازمانی

۳- محاسبه روایی و پایایی ابزارهای کمی که بر مبنای پژوهش کیفی ساخته شده‌اند. بر مبنای الگوی تدوین شده اقدام به ساخت پرسشنامه گردید. این پرسشنامه شامل ۷ بعد و ۳۶ سؤال بود که سئوالات ۱ تا ۶ تحقق اهداف سازمانی واحد آموزش، ۷ تا ۱۲ رضایت ذینفعان از واحد آموزش، ۱۳ تا ۱۶ کیفیت سیاست‌گذاری آموزش، ۱۷ تا ۲۰ کیفیت نیازسنجی آموزش، ۲۱ تا ۲۴ کیفیت برنامه‌ریزی آموزش، ۲۵ تا ۲۸ کیفیت سازماندهی آموزش، ۲۹ تا ۳۲ کیفیت اجرای آموزش و ۳۳ تا ۳۶ کیفیت ارزشیابی آموزش را مورد ارزیابی قرار داده است. سئوالات این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت به صورت خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) نمره دهی شدند. با مراجعه به سازمان‌های نمونه و اخذ مجوز، توضیحات لازم در خصوص هدف پژوهش و چگونگی تکمیل پرسشنامه‌ها به افراد نمونه ارائه شد سپس اقدام به توزیع پرسشنامه‌ها گردید. روایی با استفاده از تحلیل عامل مرتبه اول (تعیین بار عاملی متغیرهای آشکار تحقق اهداف سازمانی واحد آموزش و رضایت ذینفعان از آموزش در تبیین متغیر پنهان اثربخشی واحد آموزش و همچنین تعیین بار عاملی متغیرهای آشکار کیفیت سیاست‌گذاری آموزشی، کیفیت نیازسنجی آموزشی، کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی، کیفیت سازماندهی آموزش، کیفیت اجرای آموزش و کیفیت ارزشیابی آموزشی در تبیین متغیر پنهان کیفیت عملکرد واحد آموزش) و تحلیل عامل مرتبه دوم (تعیین بار عاملی شاخص‌های شش‌گانه در تبیین متغیرهای پنهان تحقق اهداف آموزشی و رضایت ذینفعان از آموزش و همچنین (تعیین بار عاملی شاخص‌های چهارگانه در تبیین متغیرهای پنهان کیفیت سیاست‌گذاری آموزش،

کیفیت نیازسنجی آموزش، کیفیت برنامه‌ریزی آموزش، کیفیت سازماندهی آموزش، کیفیت اجرای آموزش و کیفیت ارزشیابی آموزش) محاسبه شده و در مدل نهایی به صورت تحلیل عامل مرتبه اول و دوم نشان داده شده است.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد که بعد تحقق اهداف آموزش دارای بار عاملی ۰/۸۰ و بعد رضایت ذینفعان از آموزش دارای بار عاملی ۰/۷۴ با اثربخشی واحد آموزش می‌باشد. همچنین بعد کیفیت سیاست‌گذاری آموزش دارای بار عاملی ۰/۶۷، کیفیت نیازسنجی آموزشی دارای بار عاملی ۰/۷۴، کیفیت برنامه‌ریزی آموزش دارای بار عاملی ۰/۸۲، کیفیت سازماندهی آموزش دارای بار عاملی ۰/۹۱، کیفیت اجرای آموزش دارای بار عاملی ۰/۷۵ و کیفیت ارزشیابی آموزش دارای بار عاملی ۰/۶۱ با کیفیت عملکرد واحد آموزش می‌باشند و همگی در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار هستند لذا شش بعد برای اندازه‌گیری کیفیت عملکرد واحد آموزش مناسب تشخیص داده شدند. جدول ۳، بار عاملی و خطای معیار برآورد شده هر یک از ابعاد را نشان می‌دهد.

جدول ۳: بار عاملی و خطای معیار برآورد هر یک از ابعاد مدل

ابعاد	بارعاملی	خطای معیار برآورد شده
تحقق اهداف آموزش	۰/۸۰	۰/۵۵
رضایت ذینفعان از آموزش	۰/۷۴	۰/۳۲
کیفیت سیاست‌گذاری آموزش	۰/۶۷	۰/۵۵
کیفیت نیازسنجی آموزش	۰/۷۴	۰/۴۵
کیفیت برنامه‌ریزی آموزش	۰/۸۲	۰/۳۳
کیفیت سازماندهی آموزش	۰/۹۱	۰/۱۷
کیفیت اجرای آموزش	۰/۷۵	۰/۴۴
کیفیت ارزشیابی آموزش	۰/۶۱	۰/۶۳

شاخص‌های ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی ($RMSEA^1$)، ریشه میانگین مجذورات باقیمانده (RMR^2)، شاخص نیکویی برازش (GFI^3)، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش ($AGFI^4$)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI^5)، شاخص نرم نشده برازندگی

¹ Root Mean Square Error of Approximation

² Root Mean Square Residual

³ Goodness of Fit Index

⁴ Adjusted Goodness of Fit Index

⁵ Normed of Fit Index

($NNFI^1$)، شاخص برازندگی فزاینده (IFF^2) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI^3) به عنوان ملاک‌های انطباق الگو با داده‌های مشاهده شده بسیار مطلوب است که نتایج آن در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش مدل مرتبه اول

مقدار به دست آمده	شاخص
۰/۰۵۶	RMSEA
۰/۰۴۲	RMR
۰/۹۱	GFI
۰/۸۸	AGFI
۰/۹۵	NFI
۰/۹۰	NNFI
۰/۸۸	IFF
۰/۹۳	CFI

نتایج تحلیل عامل تائیدی مرحله دوم نشان داد که بار عاملی شاخص «ارتباط تنگاتنگ بین مبانی نظری و علمی برنامه‌ریزی آموزشی، فرایندهای آموزشی و رویه‌های اجرایی» با بعد تحقق اهداف آموزشی ۰/۱۹ و بار عاملی شاخص «تعادل بین زمان کاری، عملکرد محوله و زمان آموزش» با بعد رضایت ذینفعان از آموزش ۰/۲۴ بود که حذف گردیدند. سایر شاخص‌ها از بار عاملی مناسب برخوردار بوده و همگی در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار گزارش شده‌اند. همچنین مشخص گردید که تمامی شاخص‌های سایر ابعاد از بار عاملی مناسب برخوردار بودند و همگی در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار گزارش شده‌اند. در مجموع ۸ بعد و ۳۶ شاخص باقیمانده، برای اندازه‌گیری مدل مناسب تشخیص داده شده‌اند. نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: بار عاملی و خطای معیار برآورد هر یک از شاخص‌ها با ابعاد مربوطه

خطای معیار برآورد شده	بار عاملی	شاخص‌ها	بعد	خطای معیار برآورد شده	بار عاملی	شاخص‌ها	بعد
-----------------------	-----------	---------	-----	-----------------------	-----------	---------	-----

¹. Non Normed of Fit Index

². Incremental of Fit Index

³. Comprative of Fit Index

خطای معیار برآورد شده	بارعاملی	شاخص‌ها	بعد	خطای معیار برآورد شده	بارعاملی	شاخص‌ها	بعد
۰/۴۴	۰/۷۵	۷	رضایت ذینفعان از آموزش	۰/۴۷	۰/۷۳	۱	تحقق اهداف آموزش
۰/۴۸	۰/۷۲	۸		۰/۴۹	۰/۷۲	۲	
۰/۳۸	۰/۷۹	۹		۰/۵۳	۰/۶۸	۳	
۰/۳۷	۰/۷۹	۱۰		۰/۴۵	۰/۷۴	۴	
۰/۴۳	۰/۷۵	۱۱		۰/۲۱	۰/۸۹	۵	
۰/۴۶	۰/۷۳	۱۲		۰/۳۷	۰/۸۰	۶	
۰/۶۵	۰/۵۹	۲۵	کیفیت سازماندهی آموزش	۰/۷۲	۰/۵۳	۱۳	کیفیت سیاستگذاری آموزش
۰/۵۹	۰/۶۴	۲۶		۰/۶۲	۰/۶۲	۱۴	
۰/۴۸	۰/۷۲	۲۷		۰/۴۴	۰/۷۵	۱۵	
۰/۳۴	۰/۸۱	۲۸		۰/۲۶	۰/۸۶	۱۶	
۰/۵۶	۰/۶۶	۲۹	کیفیت اجرای آموزش	۰/۴۸	۰/۷۲	۱۷	کیفیت نیازسنجی آموزش
۰/۶۹	۰/۵۶	۳۰		۰/۶۳	۰/۶۱	۱۸	
۰/۷۲	۰/۵۳	۳۱		۰/۵۲	۰/۶۹	۱۹	
۰/۴۸	۰/۷۲	۳۲		۰/۳۶	۰/۸۰	۲۰	
۰/۵۸	۰/۶۵	۳۳	کیفیت ارزشیابی آموزش	۰/۴۸	۰/۷۲	۲۱	کیفیت برنامه‌ریزی آموزش
۰/۲۹	۰/۸۴	۳۴		۰/۶۸	۰/۵۷	۲۲	
۰/۴۱	۰/۷۷	۳۵		۰/۶۰	۰/۶۳	۲۳	
۰/۲۸	۰/۸۵	۳۶		۰/۵۴	۰/۶۸	۲۴	

شاخص‌های برازش به عنوان ملاک‌های انطباق الگو با داده‌های مشاهده شده بسیار مطلوب است که نتایج آن در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۶: شاخص‌های نیکویی برازش مدل مرتبه سوم

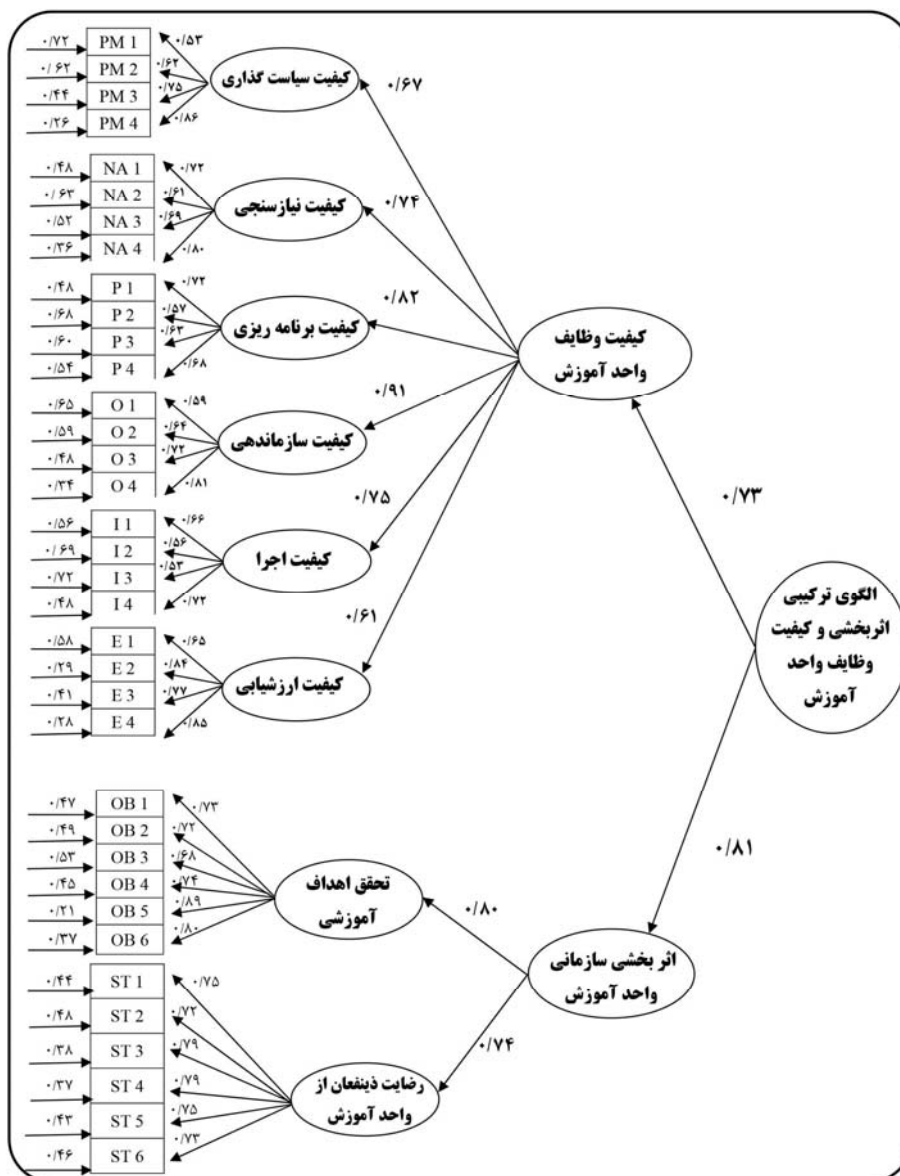
مقدار به دست آمده	شاخص
۰/۰۶۱	RMSEA
۰/۰۳۸	RMR

مقدار به‌دست آمده	شاخص
۰/۹۲	GFI
۰/۸۵	AGFI

ادامه‌ی جدول ۶: شاخص‌های نیکویی برازش مدل مرتبه سوم

مقدار به‌دست آمده	شاخص
۰/۹۳	NFI
۰/۹۱	NNFI
۰/۸۶	IFF
۰/۹۱	CFI

شاخص‌های CFI، GFI و NNFI بزرگتر از ۰/۹۰ و شاخص‌های RMSEA و RMR کوچکتر از ۰/۰۵ بر برازش مناسب و مطلوب دلالت دارند. مقدار شاخص RMSEA در مدل مرتبه دوم، ۰/۰۶۱ است لذا می‌توان گفت که برازندگی خوبی مشاهده شده است. شاخص‌های CFI، GFI، AGFI و NFI اعداد مطلوبی را نشان می‌دهند بر برازندگی مطلوب مدل دلالت دارند. در جمع‌بندی کلی با توجه به شاخص‌های ارائه شده می‌توان گفت که تحلیل عامل تأییدی مرتبه سوم بر برازندگی مطلوب آن دلالت دارد. با جمع‌بندی تحلیل عامل مرتبه اول، تحلیل عامل مرتبه دوم، مدل نهایی به صورت تحلیل عامل مرتبه اول و دوم در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: تحلیل عامل مرتبه اول و دوم مدل نهایی

با استفاده از روش‌های آمار توصیفی وضعیت اثربخشی واحد آموزش و کیفیت عملکرد واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی استان هرمزگان مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها

۱- بررسی اثربخشی واحد آموزش در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی استان هرمزگان بر اساس مدل تدوین شده

بر اساس جدول ۷ مشخص است که: ۱/۸۷ درصد از افراد (۴ نفر) وضعیت موجود سازمان‌های دولتی را به لحاظ تحقق اهداف واحد آموزش در سطح پایین، ۹۷/۱۸ درصد از افراد (۲۰۷ نفر) در سطح متوسط و ۰/۹۵ درصد از افراد (۲ نفر) در سطح بالا گزارش نموده‌اند. همچنین، در بعد رضایت ذینفعان، ۳/۷۶ درصد از افراد (۸ نفر) وضعیت موجود سازمان‌های مذکور را در این بعد در سطح پایین، ۹۴/۳۶ درصد از افراد (۲۰۱ نفر) در سطح متوسط و ۱/۸۸ درصد از افراد (۴ نفر) در سطح بالا گزارش نموده‌اند. ۲/۲۸ درصد از افراد (۵ نفر) وضعیت موجود سازمان‌های غیردولتی را به لحاظ تحقق اهداف واحد آموزش در سطح پایین، ۹۶/۳۵ درصد از افراد (۲۱۱ نفر) در سطح متوسط و ۱/۳۶ درصد از افراد (۳ نفر) در سطح بالا گزارش نموده‌اند. همچنین، در بعد رضایت ذینفعان، ۵/۰۲ درصد از افراد (۱۱ نفر) وضعیت موجود سازمان‌های مذکور را در این بعد در سطح پایین، ۹۳/۶۲ درصد از افراد (۲۰۵ نفر) در سطح متوسط و ۱/۳۶ درصد از افراد (۳ نفر) در سطح بالا گزارش نموده‌اند.

جدول ۷: اثربخشی واحد آموزش سازمان‌های دولتی و غیر دولتی استان هرمزگان

متغیر	سازمان‌های غیردولتی						سازمان‌های دولتی									
	کل		بالا		متوسط		پایین		کل		بالا		متوسط		پایین	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
تحقق اهداف آموزش	۱۰۰	۲۱۹	۱/۳۶	۳	۹۶/۳۵	۲۱۱	۲/۲۸	۵	۱۰۰	۲۱۳	۰/۹۵	۲	۹۷/۱۸	۲۰۷	۱/۸۷	۴
رضایت ذینفعان از آموزش	۱۰۰	۲۱۹	۱/۳۶	۳	۹۳/۶۲	۲۰۵	۵/۰۲	۱۱	۱۰۰	۲۱۳	۱/۸۸	۴	۹۴/۳۶	۲۰۱	۳/۷۶	۸

۲- بررسی کیفیت عملکرد واحد آموزش در سازمان های دولتی و غیر دولتی استان هرمزگان بر اساس الگوی تدوین شده

بر اساس جدول ۸ مشخص است که: در سازمان های دولتی، ۴/۳۵ درصد از افراد (۳ نفر) وضعیت موجود این سازمان ها را در بعد سیاستگذاری آموزشی در سطح بالا، ۹۲/۷۵ درصد از افراد (۶۴ نفر) در سطح متوسط و ۲/۹ درصد از افراد (۲ نفر) در سطح پایین؛ در بعد نیازسنجی آموزشی، ۵/۸ درصد از افراد (۴ نفر) وضعیت موجود در این بعد را در سطح بالا، ۸۱/۲ درصد از افراد (۵۶ نفر) در سطح متوسط و ۱۳ درصد از افراد (۹ نفر) در سطح پایین؛ در بعد برنامه ریزی آموزشی، ۷/۲۵ درصد از افراد (۵ نفر) وضعیت موجود این بعد را در سطح بالا، ۸۸/۴ درصد از افراد (۶۱ نفر) در سطح متوسط و ۴/۳۵ درصد از افراد (۳ نفر) در سطح پایین؛ در بعد سازماندهی آموزشی، ۱۴/۵ درصد از افراد (۱۰ نفر) در سطح بالا، ۸۲/۶ درصد از افراد (۵۷ نفر) در سطح متوسط و ۲/۹ درصد از افراد (۲ نفر) در سطح پایین؛ در بعد اجرای آموزش، ۱/۴۵ درصد از افراد (۱ نفر) در سطح بالا و ۹۷/۱ درصد از افراد (۶۷ نفر) در سطح متوسط و ۱/۴۵ درصد از افراد (۱ نفر) در سطح پایین و در بعد ارزشیابی آموزشی، ۱/۴۵ درصد (۱ نفر) وضعیت موجود این بعد را در سطح بالا، ۹۴/۲ درصد از افراد (۶۵ نفر) در سطح متوسط و ۴/۳۵ درصد از افراد (۳ نفر) در سطح پایین گزارش نموده اند.

در سازمان های غیردولتی، ۱۲/۵ درصد از افراد (۸ نفر) وضعیت موجود این سازمان ها را در بعد سیاستگذاری آموزشی در سطح بالا، ۷۰/۳ درصد از افراد (۴۵ نفر) در سطح متوسط و ۱۷/۲ درصد از افراد (۱۱ نفر) در سطح پایین؛ در بعد نیازسنجی آموزشی، ۷/۸ درصد از افراد (۵ نفر) وضعیت موجود در این بعد را در سطح بالا، ۸۲/۸ درصد از افراد (۵۳ نفر) در سطح متوسط و ۹/۴ درصد از افراد (۶ نفر) در سطح پایین؛ در بعد برنامه ریزی آموزشی، ۳/۱ درصد از افراد (۲ نفر) وضعیت موجود این بعد را در سطح بالا، ۹۲/۲ درصد از افراد (۵۹ نفر) در سطح متوسط و ۴/۷ درصد از افراد (۳ نفر) در سطح پایین؛ در بعد سازماندهی آموزشی، ۱۱ درصد از افراد (۷ نفر) در سطح بالا، ۸۲/۸ درصد از افراد (۵۳ نفر) در سطح متوسط و ۶/۲ درصد از افراد (۴ نفر) در سطح پایین؛ در بعد اجرای آموزش، ۳/۱ درصد از افراد (۲ نفر) در سطح بالا و ۸۹/۱ درصد از افراد (۵۷ نفر) در سطح متوسط و ۷/۸ درصد از افراد (۵ نفر) در سطح پایین و در بعد ارزشیابی آموزشی، ۱/۶ درصد (۱ نفر) وضعیت موجود این بعد را در سطح بالا، ۹۳/۷ درصد از افراد (۶۰ نفر) در سطح متوسط و ۴/۷ درصد از افراد (۳ نفر) در سطح پایین گزارش نموده اند.

جدول ۸: کیفیت عملکرد واحد آموزش سازمان‌های دولتی و غیر دولتی استان هرمزگان

معتبر	سازمان‌های دولتی						سازمان‌های غیردولتی					
	کلی		متوسط		پایین		کلی		متوسط		پایین	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
سیاست‌گذاری آموزش	۳	۲/۹	۶۴	۹۲/۷۵	۳	۴/۳۵	۱۱	۱۷/۲	۴۵	۷۰/۳	۸	۱۲/۵
نیازسنجی آموزش	۹	۱۳/۰۴	۵۶	۸۱/۱۶	۴	۵/۸	۶	۹/۴	۵۳	۸۲/۸	۵	۷/۸
برنامه‌ریزی آموزش	۳	۴/۳۵	۶۱	۸۸/۴	۵	۷/۲۵	۳	۴/۷	۵۹	۹۲/۲	۲	۳/۱
سازماندهی آموزش	۲	۲/۹	۵۷	۸۲/۶۱	۱۰	۱۴/۴۹	۴	۶/۲	۵۳	۸۲/۸	۷	۱۱
اجرای آموزش	۱	۱/۴۵	۶۷	۹۷/۱۰	۱	۱/۴۵	۵	۷/۸	۵۷	۸۹/۱	۳	۳/۱
ارزشیابی آموزش	۳	۴/۳۵	۶۵	۹۴/۲۰	۱	۱/۴۵	۳	۴/۷	۶۰	۹۳/۷	۱	۱/۶

بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی از انجام این پژوهش، ارزیابی اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش بود. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که اثربخشی سازمانی و کیفیت عملکرد واحد آموزش، هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های غیردولتی، در سطح میانگین قرار دارد. افراد یک سازمان مهم‌ترین منبع و سرمایه آن سازمان تلقی می‌شوند. یک سازمان حتی با داشتن تجهیزات عظیم فناوری و پیچیده‌ترین تسهیلات در مناسب‌ترین نقطه جهان، بدون در اختیار داشتن افراد توانمند، متخصص و تعلیم دیده، دوام نیاورده و رو به نابودی می‌رود. با توجه به این که یکی از راه‌های مهم در توسعه و توانمندسازی کارکنان اجرای دوره‌های آموزشی است، از این رو طراحی و تدوین دوره‌هایی که بیشترین تأثیر را در دستیابی به هدف‌های سازمانی داشته باشد، دارای اهمیت است. اجرای آموزش‌های سازمانی زمانی مفید است که اثربخش بوده و در راستای نیازهای واقعی سازمان باشد. به بیان دیگر، اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی و نیز اندازه‌گیری میزان اثربخشی آنها باید در راستای هدف‌های اصلی و اساسی سازمان باشد. اندازه‌گیری‌های اثربخشی دوره‌های آموزشی بسیار مشکل و پیچیده است؛ ولی به هر حال نقطه آغازین برای این امر را باید مشخص کرد و در چارچوب نظریه‌ها و پشتوانه‌های علمی، آنها را تقویت کرد تا بتوان میزان اثربخش بودن دوره‌های آموزشی را تعیین کرد. آموزش سازمانی، از جمله خدماتی است که اثربخشی آن به کیفیتش بستگی دارد. شواهد و قرائن گواه از آن دارد که مسیر حرکت آموزش سازمانی در جهت کیفیت و کیفیت‌گرایی است. به عبارت بهتر آموزش نیازمند حرکتی کیفی است که آن نیز مستلزم چشم اندازه‌های نوین

سازمانی و نگاهی کیفی و رویکردهایی است تا فرصتهای یادگیری فعال را برای کارکنان، مدیران در سطوح مختلف و در نتیجه تعالی سازمانی تدارک بیند. نیل به این هدف، متضمن کیفیت، کیفیتگرایی و تضمین کیفیت در شرایط متحول است. حیات، کارآیی، اثربخشی و بالندگی سازمانی در گرو رشد و تعالی منابع انسانی است و رشد این نیرو اساساً مدیون آموزش سازمانی و مدیریت آن میباشد. آموزش سازمانی به عنوان محور تحول و نقطه شروع برای بهبود هر نظام سازمانی است. به منظور ایجاد تحول در سازمان، آموزش و بهبود عملکرد کارکنان نظر صاحبان نظران را به خود معطوف ساخته است. از آنجا که فعالیت آموزشی، منجر به بهبود مهارتها و در نهایت تحول می گردد، اثربخشی کارکردهای هر سازمان در یک سطح رضایت بخش مستلزم آموزش کارکنان است؛ که این امر لزوم توجه سازمانها را به ایجاد فرصتهایی برای آموزش مستمر کارکنان آشکار میسازد. آموزش کارکنان ضروریترین عامل بهسازی، تغییر و توسعه منابع انسانی است. آموزش کارکنان فرایندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمان و مالاً انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرون فراهم می آورد. در نتیجه کارکنان آموزش دیده نسبت به تغییرات سازمانی آگاهانه تر واکنش نشان می دهند و از آنجایی که حیات سازمانها تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد افراد آموزش دیده نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره وری سازمان خواهند داشت.

یک جزء کلیدی در اثربخشی و کیفیت عملکرد واحد آموزش، تحقق اهداف است. نقش شایسته آموزش و تاثیر آن در تحقق اهداف چشم انداز از جمله ارکان غیر قابل انکار است که عدم توجه به آن می تواند پیامدهای غیر قابل جبرانی به همراه داشته باشد. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب میشود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داد و بر کارایی خود بیفزایند. میزان تحقق اهداف شغلی کارآموزان پس از گذراندن دوره های آموزشی، تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات مدیران و سرپرستان، تعیین میزان اجرای درست کار که مورد نظر آموزش بوده است، تعیین میزان مهارتهای ایجاد شده در اثر آموزشها برای دستیابی به اهداف، تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی، تعیین میزان بهبود شاخص های موفقیت کسب و کار (زارعی، ۱۳۸۴). در سازمان مربوطه کمیته آموزش موظف است شاخص های سنجش اثربخشی را مطابق با استاندارد مدیریت کیفیت آموزش تدوین نماید. واحد آموزش موظف است نسبت به سنجش اثربخشی دوره های آموزشی بر اساس شاخص های فرایند آموزش اقدام نموده و ضمن ارائه باز خورد لازم نسبت به برنامه ریزی اجرای اقدامات اصلاحی آموزشی اقدام نماید.

یکی دیگر از اجزاء اثربخشی و کیفیت عملکرد واحد آموزش، کیفیت برنامه ریزی می باشد. بر این اساس آموزش کارکنان که فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق با تحول است. باید با برنامه ریزی دقیق، حساب شده و منطقی انجام شود، تا موجب بینش و بصیرت عمیقتر، دانش و معرفت بالاتر و توانائی و مهارت بیشتر کارکنان در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیتهای شغلی میشود و در نتیجه موجب نیل به اهداف سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و افزونتر میگردد. به نظر می‌رسد بی‌توجهی به امر برنامه‌ریزی مناسب در جهت ارائه آموزش بهینه ممکن است عامل ارزیابی سطح پایین کارکنان از اثربخشی دوره‌های آموزشی باشد. به‌علاوه عدم رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه تعهد سازمانی پایین می‌تواند میان نیازهای فردی کارکنان و نیازهای سازمانی ایجاد تعارض کرده و در نتیجه کارکنان در پی‌گیری دوره‌ها و فراگیری آموزش‌های مورد نظر سازمان از خود تمایل و کوشش لازم را نشان ندهند. همچنین رعایت نکردن شرایط استاندارد آموزش‌های حرفه‌ای در برگزاری آن از سوی سازمان موجب می‌گردد که شرایط مطلوب خود را نداشته باشد.

رضایت فراگیران از آموزش به عنوان یکی دیگر از اجزاء اثربخشی و عملکرد واحد آموزش مد نظر می باشد. آموزش عامل اساسی تعالی انسان‌هاست و این تعالی می‌تواند در تلطیف روابط کارکنان و مدیریت نیز اثربخش باشد. فردی که کار خود را خوب بداند از کار کردن لذت می‌برد و برایش ایجاد رضایت می‌کند و ناخودآگاه این رضایت را ناشی از محیط کار می‌داند. آموزش به خوبی این هدف را تحقق می‌بخشد (میرسپاسی، ۱۳۸۵). مفهوم اثربخشی سازمانی در قالب رویکردها یا روش‌های پنجگانه (شامل رویکردهای نیل به اهداف، تأمین منابع، فرایندهای درونی، رضایت عوامل ذینفع و ارزش‌های رقابتی) مورد بحث و ارزشیابی قرار می‌گیرد، لذا برای تبیین مفهوم اثر بخشی برنامه‌های آموزشی می‌توان از این رویکردها بهره جست.

در زمینه جزء سیاست‌گذاری آموزش می‌توان دریافت که بدون انجام مدیریت مناسب آموزش که مبنای آن تفکر استراتژیک سازمان است امکان برنامه‌ریزی و اجرای متعهدانه وجود نخواهد داشت و طبیعی است آن دسته از برنامه‌هایی که منطبق با استراتژی نبوده و از یک سیستم مدیریتی قوی بهره نمی‌برند، مطمئناً در زمینه‌های نیازسنجی، برنامه‌ریزی و ارزشیابی فاقد اثربخشی لازم بوده و بالطبع تامین‌کننده اهداف سازمان نیز نخواهند بود. تلفیق آموزش با استراتژی، بی‌شک مرهون چالش عقلایی و گستردگی موارد استفاده آن در عمل است که سازمان را متوجه پیچیدگیهای نظام آموزشی در گذشته، حال و آینده نموده و فرایند آموزش را با استراتژیهای راهبردی سازمان در هم می‌آمیزد. این پیوند در مواقعی که سازمان و نظام

آموزش اهدافی روشن و بینشی درست برای بهبود کیفی منابع انسانی نداشته باشند یا محیط بیرون سازمان متلاطم و پویا بوده و یا اینکه سازمان و نظام آموزش بیش از اندازه درون‌گرا بوده و تمرکز بیش از حد روی جزئیات و مشکلات کوتاه‌مدت داشته باشند کارساز و کارگشا خواهد بود. اتخاذ استراتژی برای منابع انسانی و به تبع آن تدوین راهبرد آموزشی، لزوم طراحی نظام استراتژیک آموزش کارکنان را نیز مطرح می‌کند که بر این اساس می‌توان آن را ساختاری سازمان یافته جهت اتخاذ تصمیمات مهم برای اجرای برنامه های بنیادی تعریف نمود که به موجب آن به سوالات کلانی نظیر اینکه اهداف راهبردی سازمان چیست؟ برای تحقق آن، سطح علمی و مهارتی کارکنان چگونه است؟ چه نیروهای کیفی مورد نیاز است و چگونه می‌توان نیازهای آموزشی آنان را در کوتاه ترین زمان ممکن و با بهترین کیفیت برآورده نمود، پاسخ داده می‌شود.

اما سطح پایین عملکرد کارکنان و عدم موفقیت آن‌ها در انتقال آموخته‌های خود به محیط کاری را می‌توان به نیازسنجی قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی و برنامه‌ریزی متناسب با نیازهای برآورده شده به عنوان یکی دیگر از اجزاء اثربخشی و عملکرد واحد آموزش، نسبت داد. در واقع می‌توان ادعان داشت که مدیران بیش از برگزاری دوره آموزشی به ضرورت و تأثیر آموزش در کاهش شکاف میان وضعیت مطلوب و موجود عملکرد واقف نبوده‌اند، و دوره‌های آموزشی خود را در این راستا برنامه‌ریزی و اجرا نکرده‌اند. موسسه موظف است براساس اهداف راهبردهای آموزش کمیته راهبری، نیازهای آموزشی سازمانی، شغلی و فردی کارمندان را شناسایی و برای مرتفع نمودن آنها، دوره‌ها و پودمان‌های آموزشی مناسب با استفاده از الگوهای نوین را طراحی نموده و به منظور ارتقاء سطح دانش و تخصص، زمینه توانمند سازی کارکنان را فراهم و به طور مستمر نیازها و دوره‌ها را به روزآمد نماید. بنابراین اولین گام توسعه منابع انسانی جهت بهبود عملکرد در سازمان‌ها، شناسایی صحیح و دقیق نیازهای آموزشی می‌باشد. نیاز یک خواسته یا تمایل نیست بلکه شکافی است بین "آن چه هست" و "آن چه باید باشد". نیازسنجی این گونه شکاف‌ها را شناسایی کرده و در صورتی که علت آن مربوط به آموزش باشد راه حل‌های لازم را ارائه می‌دهد. سنجش نیازهای کارکنان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی آموزشی است که هدف آن شناسایی و حل مشکلات عملکردی کارکنان می‌باشد (مجتهد، عبدالمحمد و خالقی سروش، ۱۳۸۲).

مرحله اجرا به عنوان جزء دیگر شامل هدایت انجام آموزش بر اساس امکانات فیزیکی، ترتیب آموزش و انتخاب مؤثرترین روشها و تکنیکهای آموزشی برای انجام آن است. زمانی که مرحله طرح ریزی برنامه آموزشی به اتمام برسد زمان اجرای دوره فرامی‌رسد. اجرا نقطه‌ای

است که یک مربی طرح آموزشی را فعال می‌کند یا فرایند به اجرا در آوردن یک برنامه آموزشی است (اسوانسون، بورتون، بنتز، اندرو، سوفرانکو^۱، ۱۹۹۸). مدیریت و راهبری برنامه‌های تدوین شده آموزش و توانمندسازی چگونگی فراهم نمودن امکانات و منابع کافی برای اجرای دوره‌های آموزشی در این مرحله از فرایند آموزش صورت می‌گیرد.

اما کنترل، یک فعالیت درونی طراحی شده برای فراهم آوردن بازخورد فوری در مورد مشکل پیش روی آن و کارآمدی عملکرد می‌باشد. این شامل ارزیابی مداوم جمع‌آوری اطلاعات در مورد تمامی زوایای وظیفه محوله می‌باشد (ست مری، ۲۰۰۶). نظارت بر کیفیت اجرای فرایند نظام آموزش کارکنان در سطح سازمان با کمیته راهبری و در سطح واحدهای زیر مجموعه موسسه با کمیته آموزش می‌باشد و ارزشیابی دوره‌های آموزشی بر عهده واحد آموزش می‌باشد. یک برنامه فعالیت آموزشی تنها زمانی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد تاثیر آموزش بر بهبود رفتار و عملکرد شرکت کنندگان و بالطبع منافع سازمانی عرضه کند. این امر به جنبه مهمی از آموزش و ارزشیابی آموزش اشاره دارد که معمولاً از آن به عنوان "اثربخشی آموزش" یا "ارزیابی اثربخشی آموزش" یاد می‌شود. از طریق تعیین میزان اثربخشی عملیات و مداخلات آموزشی می‌توان قضاوت کرد که عملکرد برنامه آموزشی تا چه اندازه مطلوبیت دارد و تا چه اندازه باید بهبود یابد.

در جهان امروز ارائه کالاها و خدمات با کیفیت مناسب، مبتنی بر رضایت مشتریان و گیرندگان خدمات از اهمیت زیادی برخوردار است. اغلب کارخانه‌ها، موسسات صنعتی، خدماتی و آموزشی سعی دارند با افزایش کیفیت محصولات خود، مشتریان جدید و بیشتری جذب کنند و از رقیبان خود سبقت بگیرند. آموزش مستمر و بهره‌گیری از مشارکت افراد در سازمان بطور مستقیم با پرورش و شکوفایی بالقوه استعداد کارکنان مرتبط است و می‌تواند در توسعه منابع انسانی نقش عمده‌ای را ایفا نماید. علاوه بر آن امروزه ارائه دانش لازم و تغییر و جهت دهی به آن در منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات به سهولت انجام می‌گیرد و کارکنان یک سازمان یا جامعه را در ابعاد مختلف توسعه می‌بخشد.

از مهم‌ترین و اساسی‌ترین فعالیت‌های چرخه برنامه‌ریزی، یافتن ارزش فعالیت‌های انجام شده و شناخت نتایج حاصل از فعالیت‌ها می‌باشد. بر اساس استاندارد ISO 10015 منابع انسانی سازمان‌ها باید توانمندی و شایستگی آن را داشته باشند که بتوانند عملکردهای فردی و سازمانی خود را از طریق آموزش بهبود بخشند لکن به رغم تلاش‌های زیاد، اغلب سازمان‌ها، هنوز هم از پایین بودن کیفیت آموزش رنج می‌برند. مدیریت فراگیر آموزش، سازمان‌ها را در

^۱. Swanson, Burton, Bentz, Andrew & Sofranko

مواردی نظیر، فرایند ارزشیابی، شوق انگیزکردن محیط‌های آموزشی، بهبود برنامه‌های درسی و آموزشی، سرعت ارائه خدمات آموزشی بهتر و کاهش هزینه، بهبود می بخشد.

نتایج ارزشیابی‌ها و اصلاح اقدامات آموزشی باعث کاهش چشمگیر هزینه‌هایی خواهد بود که بر اثر فعالیت‌های سعی و خطاگونه و یا دوباره‌کاری اتفاق می‌افتد و حجم زیادی از منابع مالی و وقت کارکنان در اثر بی‌توجهی و یا کم‌توجهی به فرایند آموزش تلف می‌گردد.

عملکرد آموزش گیرندگان در بلند مدت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نتیجتاً مدیریت آموزش باتوجه به اهداف راهبردی و شرایط موجود می‌تواند برنامه‌های آموزشی موثرتری را به منظور بهبود مستمر فرآیندهای سازمان بر عهده گیرد.

منابع

- ابطحی، سید حسن (۱۳۸۳). *آموزش و بهسازی منابع انسانی*. تهران: پویند.
- پاکدل، رحمت اله (۱۳۸۳). *مدیریت و راهبری آموزش در سازمانها*. تهران: موسسه مدیریت.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۹۰). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دعایی، حبیب اله (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسانی*. مشهد: انتشارات مؤلف.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۰). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات اشرافی، صفار.
- زارعی، خدیجه (۱۳۸۴). *اثر بخشی آموزشی. ماهنامه تدبیر*، سال ۱۶، شماره ۱۶۶، ص ۶۰.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۲). *روانشناسی بهره‌وری*. تهران: موسسه نثر.
- عباس زادگان، محمد و ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: پرنده.
- فصیحی هرنندی، محمد. روح الامینی، آزاده، (۱۳۸۷). *سلامت سازمانی، حلقه مفقوده ادارات دولتی*، پک، ۱۸۷ شماره، کرمان.
- مجتهد، داود، عبدالمحمد، مهدی و خالقی سروش، فریبا (۱۳۸۲). *مدل مماس، مدل پیشنهادی برای نیازسنجی آموزشی. دانش مدیریت*، سال شانزدهم، شماره ۶۳، ص ۱۰۹ - ۱۳۱.
- مقیم، سیدمحمد و رمضان، مجید (۱۳۹۰). *پژوهشنامه مدیریت*. جلد دوم. تهران: انتشارات راه دان.
- هوی، وین ک و میسکل، سیسیل ج. (۱۳۸۷). *تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی*، ترجمه سید محمدعباس زاده چاپ پنجم. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

Brinkerhoff, R. (2005). The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resource Journal*, vol. 7, no.1.

Brown, K. G., & Gerhardt, M. W. (2009). Formative evaluation: an integrative practice model and case study. *Personnel Psychology Journal*, vol. 55, no. 4.

Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33 (5): 775-779.

Denzin, N. K. (1970). *The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods*. London: Butterworth.

- Dwyer, R. (2011). Utilizing points of differentiation to enhance competitiveness and growth: some thoughts for consideration. *Performance Measurement and Metrics Journal*, vol. 5, no. 2.
- George, A. (2007). *Train and Develop Your Staff*, London: Gower.
- Gesler, D. (2010). The next level in employee empowerment. *Quality Progress Journal*, vol. 38, no. 3.
- Hillel, S. (2002). Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. *Public Personnel Management Journal*, vol. 31, no. 3.
- Holly Kay, T. (2010). Training planning skills: A comparison of case-based and principle-based methods. *American Psychologist Journal*, vol. 41, no. 10.
- Jomrog, J., Overholt, N., & Miles, H. (2011). Measuring HR and organizational effectiveness. *Employment Relations Journal*, vol. 31, no. 23.
- Kraft, K. L., & Jouch, L. R. (1996). Assessing organizational effectiveness in the service sector. *Journal of Professional Service Marketing*, vol. 14, no. 8.
- Lawler, E. (2010). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management Journal*, vol. 44, no. 5.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness. *A Modern Synthesis*, 23 (2): 434-457. <http://search.proquest.com/docview/93008894>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lingham, T., Richley, B., & Rezanian, D. (2006). An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career Development International Journal*. vol. 11, no. 4.
- Mann, S., & Robertson, I. T. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, no. 9.
- McMaster, M. D. (1996). *The intelligence advantage: Organizing for complexity*. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.
- Parhizgari, A. M., & Gilbert, R. G. (2004). Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. *Omega*, vol. 32, no. 3.
- Pirinty, S. (2011). An Integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Journal*, vol. 8, no. 13.
- Ross, J. A. (2010). Cost-utility analysis in educational needs assessment, *Evaluation and Program Planning Journal*, vol. 31, no. 4.
- Roy, U. (2006). Call center Training. *Credite_Union Magazine*, vol. 18, no. 5.

- Santos, A., & Stuart, M. (2011). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*. vol. 13, no.1.
- Shamima, A. (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management: A co exploratory study with performance appraisal. *The Journal of Management Development*. vol. 18, no. 6.
- Sharon, D. (2010). Employee training: a strategic approach to better return on investment. *Journal of Business Strategy*, vol. 24, no. 5.
- Shiva, M., & Damodar, S. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Social Services and Welfare*, 23, 684-710.
- Smith, A. (2010). The development of employer training in Australia. *Education & Training Journal*, vol. 48, no.4.
- Stavrous, E. (2010). The Challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in southern EU. *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, no.2.
- Swanson, E., Burton, R., Bentz, P., Andrew, J., & Sofranko, T. (1998). Improving Agricultural Extension. A Reference Manual. *Food and Agriculture Organization of United Nation*. Rome: 80 -82.
- Tung, C. H. (2010). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training Journal*, vol. 43, no. 8.
- Vyas, L. (2009). Delivering better government: Assessing the effectiveness of public service. *Public Personnel Management Journal*, vol. 33, no. 3.