

موجود در نظام آموزش کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته است و سپس با تحلیل وضع موجود، آسیب‌های احصاء شده و ادبیات علمی در این زمینه، الگوی مطلوب آموزش کارکنان جمعیت طراحی شد. الگوی طراحی شده با استفاده از ابزار پرسشنامه با نظرات متخصصین دانشگاهی و ذیربطان آموزش در هلال احمر مورد اعتبار سنجی قرار گرفته است.

یافته‌ها: در این تحقیق آسیب‌های موجود در آموزش کارکنان هلال احمر در قالب آسیب‌های: بافت سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار نظام آموزشی و فرآیند آموزش ارائه شده است و سپس یک الگوی نظاممند برای آموزش کارکنان هلال احمر طراحی شد.

نتیجه‌گیری: در نتیجه این پژوهش الگویی جامع، کلگرا و نظاممند برای آموزش کارکنان طراحی شد، که شامل زیربخش‌هایی از جمله نیازسنگی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی برای آموزش کارکنان است. نتایج اعتبارسنجی حاکی از آن است که الگوی طراحی شده برای نظام آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد.

کلمات کلیدی: الگو، آموزش، نظام جامع آموزش کارکنان، جمعیت هلال احمر

ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر

جواد پورکریمی^{*}، روح الله مهدیون^{**}، ابوذر قاضی^{***}،
امین پوربرخورداری^{****}

*نویسنده مسئول: استادیار پژوهشکده
مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی، ایران

Email: jpkarimi@ut.ac.ir

**دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه
شهید بهشتی، ایران.

***کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی،
کارشناس پژوهشکده مطالعات توسعه جهاد
دانشگاهی، ایران.

****کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی،
کارشناس جهاد دانشگاهی واحد تهران، ایران.

وصول مقاله: ۸۹/۱۲/۱۶
پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۱۷

چکیده

مقدمه: آموزش کارکنان یکی از مهم ترین و سهل‌الوصول ترین ابزار جهت دستیابی به بالندگی و توسعه کارکنان و در نهایت سازمانی است. مقاله حاضر با هدف ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران صورت‌بندی شده است.

روش‌ها: در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا با مطالعه و تحلیل استناد و انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان آموزش به ترسیم وضع موجود آموزش هلال احمر پرداخته شده و آسیب‌های

مختلف به الگو پردازی در زمینه آموزش پرداخته اند. اهمیت این الگوها از آن جهت است که هر کدام از آنها اولًاً مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط متناسب با آن مفید و عملی هستند و ثانیاً پذیرش و یا اعمال یک الگوی خاص و یا ترکیبی از چند الگو، کلیت، اجزا، فرایندها، روش های آموزش و نتایج آن را به نوعی جهت داده در مسیر خاصی که بهسازی منابع انسانی است قرار می دهد.

از طرف دیگر در عصری زندگی می کنیم که از مشخصه های بارز آن تغییر بوده و به قول یکی از نظریه پردازان سازمانی در وضعیت کنونی تنها چیزی که تغییر نمی کند خود تغییر است^(۳). این تغییرات سریع در تمامی امور و به ویژه تکنولوژی پیشرفت و پیچیدگی های خاص و ویژه جوامع مدرن وضعیت را به وجود آورده است که جهت همگامی حرکت با این تغییرات و پیچیدگی ها راهی جز آموزش افراد تشکیل دهنده سازمان ها برای مواجهه با موفقیت های جدید وجود ندارد. امروزه سرانه آموزش در کشورهای مختلف پیشرفت ارقام بسیار فزاینده ای را نشان می دهد. براساس جمیع نظرات صاحب نظران، هزینه در آموزش به منزله سرمایه گذاری تلقی می گردد و ضرورت پرداختن به آموزش کارکنان و به عبارتی آموزش

امروزه نقش تأثیرگذار منابع انسانی در فرایند عملیات سازمان ها بر هیچکس پوشیده نیست. به عبارت دیگر بهره برداری از سرمایه گذاری ها و دستیابی به اهداف و برنامه های پیش بینی شده بستگی کامل به نیروی انسانی توانمند، کارا و متعهد دارد که نسبت به اهداف و سیاست های سازمان شناخت کامل داشته باشد و با استفاده از یک نظام آموزشی صحیح و جامع به طور مستمر با دریافت آموزش های مورد نیاز ضمن افزایش دانش علمی، بر مهارت عملی خود بیفزاید^(۱). روند مستمر و شتابنده تحولات در شئون مختلف حیات اجتماعی و پیشرفت شگرف و عمیق علوم و فنون گوناگون در جامعه، موجبات تحول و تغییر ساختارهای سازمانی را از شکل سنتی به سوی ساختارهای پیچیده و تخصصی فراهم آورده است. در چنین موقعیتی سازمان ها به منظور بقا و حیات خود به کارایی^(۱) و اثربخشی^(۲) توجه خواهند نمود^(۲).

بر این اساس تدوین یک نظام فرآگیر یا جامع^(۳) آموزش به منظور بهسازی و نگهداری نیروی انسانی سازمان از اهمیت و اولویت ویژه ای برخوردار است. صاحب نظران برنامه ریزی آموزشی از دیدگاه های

¹ Efficiency

² Effectiveness

³ Comprehensive

حاصل از اندازه گیری و ارزشیابی میزان رضایت مشتریان و عملکرد سازمان (۹).

آموزش سازمانی در برگیرنده طیف گسترده‌ای از اقدامات و فرایнд است که نقشه یا مسیر اجرای آموزش را نشان می‌دهد و چرخه عملیات و تقدم و تأخیر آنها را تعیین می‌کند. الگوهای مختلف در خصوص نظام آموزش کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد (۱۰) و فرایندهای متعددی برای آن پیشنهاد شده است. فرایند بودن آموزش به مواردی می‌پردازد که می‌توان به پدیده بودن، تغییرات یا رویکردهای متصل به هم، هدف دار بودن و پویا بودن آموزش اشاره کرد. در اینجا به برخی الگوهای آموزش سازمانی به صورت فهرست وار می‌پردازیم (۱۱):

سینگر، یکی از صاحب نظران مشهور حوزه مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان را شامل چهار مرحله اصلی شامل: ارزیابی نیازها، طراحی، انتخاب روش یادگیری، ارزیابی نتایج یادگیری و هجده اقدام فرعی دانسته است. کریج آموزش کارکنان را به پنج مرحله اصلی شامل تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی آموزشی، توسعه و تدوین برنامه، اجرای برنامه و ارزشیابی برنامه تقسیم کرده و آن را براساس سرواژه‌های این مراحل ADDIE نامیده است. استون فرایند آموزش کارکنان را شامل سه مرحله اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می‌داند.

سازمانی، جایگاه و اهمیت خود را بیش از پیش پیدا نموده است (۴).

برای آموزش سازمانی دو وظیفه اصلی ایجاد قابلیت سازگاری با محیط متغیر و آمادگی برای تحقق چشم‌اندازها و خلق آینده‌ای مطلوب را می‌توان در نظر گرفت و بر همین اساس تعاریف مختلفی از آموزش سازمانی ارائه شده است که به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود: آموزش سازمانی عبارت از فرایند منظم و ساخت‌مندی است که از طریق آن کارکنان سلط لازم برای انجام وظایف شغلی خود را به دست می‌آورند (۵). در تعریف دیگری آموزش مجموعه اقدامات برنامه‌ریزی شده است که کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان را برای ارائه خدمات تخصصی برتر و مورد نیاز توسعه سازمان و نهایتاً رضایت بیشتر مشتریان مهیا می‌کند (۶). آموزش سازمانی مستلزم اجرای برنامه‌های ارتقای قابلیت کارکنان و تسهیل دسترسی به دانش، مهارت و توانایی‌های جدید در مسیر بهبود عملکرد شغلی است (۷). آموزش به کوشش‌های منظم سازمانی برای تسهیل یادگیری مهارت‌های مرتبط با شغل کارکنان اشاره دارد (۸). آموزش سازمانی عبارت است از فراهم کردن زمینه تحول و بهبود مستمر رفتار شغلی کارکنان و برنامه‌ریزی برای اصلاح آتی رفتار کارکنان بر اساس اطلاعات

به محاسبه نوع بازگشت سرمایه (*ROI*) توجه و تأکید شده است. برخی از صاحب نظران برنامه‌ریزی و مدیریت آموزش سازمانی در ارائه الگو یا فرایند آموزشی خود تأکید بیشتری بر مهارت‌های آموزشی و روش‌ها و ابزارهای تدریس داشته‌اند. یکی از الگوهای مشهور در این زمینه، الگوی ایمپکت^۴ است. این الگو، که ریچارد چانگ آن را مطرح کرده است، بسیار ساده و در عین حال مفید و اثربخش است. نام این الگو، که به معنای تأثیر یا اثر نهادن است، از سروژه شش عبارت یا شش مرحله آموزش سازمانی تشکیل شده است که شامل تشخیص نیازهای آموزش، طراحی رویکردهای آموزش، تولید ابزارهای یادگیری، به کارگیری فنون آموزشی مناسب، محاسبه یا ارزیابی نتایج و تضمین صحت مسیر آموزش است. برخی نظریه پردازان حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت آموزش و بهسازی کارکنان مهم ترین جنبه آموزش کارکنان را تدریس و انتقال مفاهیم علمی و عملی به فراغیران می‌دانند. بر همین اساس، فرایند آموزش کارکنان با تأکید بر اهداف یادگیری، شامل به کارگیری روش‌های مناسب تدریس، استفاده از ابزارهای آموزشی، اندازه گیری و سنجش پیشرفت تحصیلی و آموزشی شرکت‌کنندگان

پنی هاکت آموزش کارکنان را هفت مرحله اصلی شامل تعیین نیارهای آموزشی، انتخاب فرصت‌های یادگیری، طراحی آموزشی، مواد و تجهیزات آموزش، تعیین روش‌های آموزش، ارزیابی یادگیری، ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه می‌داند. رابت و اگن آموزش را فرایندی منظم یا سیستماتیک می‌داند که در تمامی مراحل خود باید از طریق دریافت بازخورد به اصلاح مستمر فعالیت‌ها بپردازد و مسیر و جهت گیری خود را به سمت اهداف از پیش تعیین شده تنظیم کند. آموزش و بهسازی کارکنان در الگوی *DDE* که گاراوان، هوگان و دائل آن را پیشنهاد کرده‌اند چند ویژگی متمایز کننده دارد. اولاً در این فرایند به عوامل زمینه‌ای برنامه‌ریزی آموزش کارکنان توجه و سه عنصر اصلی زمینه سازمانی، ویژگی‌های یادگیری و زمینه آموزش و بهسازی به عنوان ورودی‌های نظام طراحی و اجرای آموزش سازمانی در نظر گرفته شده است. ثانیاً برای تعیین نیازهای آموزشی به فرصت‌های رشد کارکنان نیز به عنوان یک عامل نیازسنجی توجه و ثالثاً بر استفاده از مدیران و سرپرستان به عنوان مریبان دوره تأکید ویژه شده است، به نحوی که مرحله‌ای فرایند به آن اختصاص داده شده است و نهایت اینکه در ارزشیابی آموزش سازمانی

⁴ IMPACT

آموزش یاری می‌دهند. اهداف سازمان برای بهبود مستمر که دربرگیرنده عملکرد منابع انسانی است، ممکن است تحت تأثیر گروهی از عوامل خارجی از جمله تغییر بازار، فناوری، نوآوری، ملزمومات و نیازهای مشتریان و سهامداران دیگر قرار گیرد. چنین تغییراتی می‌تواند سازمان را به تحلیل نیازهای مرتبط با مهارت خود وادار کند. نقش این استاندارد تهیه راهنمایی برای سازمان‌ها به منظور شناسایی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی و طراحی و برنامه‌ریزی آموزش، تدارک برای آموزش، ارزشیابی آموزش، کنترل و بهبود فرایند و اثربخشی بیشتر است و هدف آن کمک به سازمان‌هاست تا آموزش خود را به یک سرمایه‌گذاری مؤثرتر و کاراتر تبدیل کنند. آموزش یک فرایند چهار مرحله‌ای است. یک فرایند آموزش برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک می‌تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود توانایی‌هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد. فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب مراحل پنج گانه؛ (الف) تعیین نیازهای آموزشی؛ (ب) طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی؛ (ج) مدیریت اجرایی آموزش؛ (د) ارزشیابی نتایج آموزش؛ (ه) نظارت مطرح می‌شود (۱۳).

و ... است. در میان الگوی‌های مختلف در خصوص نظام آموزش، رویکرد سیستمی به آموزش از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا نظام آموزش را در یک موقعیت سیستمی - با در نظر گرفتن تمامی اجزاء درونداد، فرایند، برونداد و بازخورد- قرار می‌دهد. این امر می‌تواند نقش مهمی در اثر بخشی آموزش ایفا نماید. این رویکرد بر تصریح و تعیین دقیق اهداف آموزشی، تجارب یادگیری به دقت طراحی و کنترل شده برای نیل به اهداف، معیارهای عملکردی و اطلاعات مبتنی بر ارزشیابی تأکید دارد. گذشتاین^۵ براساس رویکرد سیستمی، الگویی شامل مراحل زیر را برای آموزش ارائه کرده است که در این پژوهش نیز به عنوان الگوی مورد نظر مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۲).

استاندارد آموزش (ایزو ۱۰۰۱۵) توسط کمیته فنی ISO/TC ۱۷۶ مدیریت و تضمین کیفیت و کمیته فرعی SC3 تهیه شده است. نمایندگان ۲۲ کشور در دسامبر ۱۹۹۹ پیش‌نویس اصلی این استاندارد را طراحی کردند که به عنوان راهنمایی برای مجموعه فعالیت‌های آموزشی سازمان‌ها به کار برده می‌شود. این استاندارد بین‌المللی راهکارهایی به دست می‌دهد که سازمان‌ها و منابع انسانی آنها را در زمینه مسائل مربوط به

^۵ Goldstain

فعالیت زیر است: ۱- طراحی^۶ : در این فعالیت، براساس اهداف تدوین شده و با توجه به شرایط و امکانات موجود و اصول یادگیری؛ شیوه‌ها، رویه‌ها، محتوا، مواد و وسایل آموزشی برگزیده و در طراحی منسجم به گونه‌ای با یکدیگر تلفیق می‌شوند که اهداف آموزشی برآورده شود و به ویژگی‌های کمی و کیفی فرآگیران نیز توجه گردد (۱۷).

۲- اجرا^۷ : در این فعالیت، طرح آموزشی تدوین شده جامه عمل به خود می‌پوشد. عوامل اصلی در این مرحله یادگیرندگان و مدرسان هستند، خدمات پشتیبانی نیز نقش مهمی در تسهیل و بهبود فرایند و موقعیت اجرای برنامه دارد. تحقیقات نشان داده است که در اجرای دوره‌های آموزشی توجه به نحوه انجام فرایند آموزش و اجرای آن از اهمیت خاصی برخوردار است (۱۸).

ج) ارزشیابی^۸: ارزشیابی را فرایند جمع آوری و تفسیر نظامدار شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی می‌انجامد تعریف می‌کنند (۱۹). در این مرحله میزان کفایت برنامه آموزشی در تحقق اهداف تعیین شده سنجیده می‌شود. فرایند ارزشیابی حول سه محور عمده مرکز می‌یابد: ۱- ایجاد معیارهای ارزشیابی مبتنی بر اهداف

با تلفیق رویکرد گلدنستاین و مدیریت کیفیت آموزش می‌توان به الگویی جامع در آموزش شامل مراحل مختلفی دست یافت که علاوه بر رویکرد سیستمی نسبت به آموزش، اهداف کیفی آموزش را نیز مد نظر قرار می‌دهد که در زیر به این مراحل اشاره می‌شود:

(الف) سنجش: این مرحله شامل دو کارکرد سنجش نیازهای آموزشی و تعیین هدفهای آموزشی است . سنجش نیازهای آموزشی: این مرحله از فرایند آموزش، اطلاعات (درونداد) ضروری برای طرح ریزی برنامه را فراهم می‌آورد (۱۴). سنجش نیازهای آموزشی مستلزم تحلیل سازمان، تحلیل الزامات شغل (وظیفه) و تحلیل افراد- که به بررسی نقاط قوت و ضعف فرد (شاغل) می‌پردازد- است (۱۵). تعیین هدفهای آموزشی: نیازهای تعیین شده مبنای تعیین اهداف عینی آموزش قرار می‌گیرند (۱۶). این اهداف درونداد و ملاک اصلی طرح ریزی برنامه آموزشی و ملاک ارزشیابی است. برای ایفای این نقش، اهداف عینی باید حاوی رفتار مورد انتظار یادگیرندگان پس از اتمام آموزش باشد.

(ب) آموزش و بهسازی: در این مرحله براساس اطلاعات حاصله از مرحله اول، برنامه مناسب برای تحقق اهداف تدوین و اجرا می‌شود. این مرحله نیز شامل دو

⁶ Design

7 Implementations

8 Evaluation

کلان توسعه منابع انسانی سازمان است. برای دستیابی به این رویکرد محقق با الهام از الگوی گلنشتاین در نظام آموزشی و همچنین الگوی مطرح شده در استاندارد کیفیت آموزش (ایزو ۱۰۰۱۵) رویکرد نظاممند را محقق نموده است.

در رویکرد کلگرا آموزش به مثابه جزئی از یک کل در نظر گرفته می‌شود. در این رویکرد اهداف، برنامه‌ها، سیاست‌ها، چشم انداز، راهبردها و... درون سازمان تشکیل یک کل را می‌دهد که آموزش جزئی از آن در نظر گرفته شود. برقراری رابطه بین اجزاء با یکدیگر و اجزاء با کل از اهمیت زیادی برخوردار است و محقق برای دستیابی و جاری و ساری بودن این رویکرد در الگوی ارائه شده، کلانترین اسناد و مدارک بالادستی آموزش (هم اسناد درون‌سازمانی مانند برنامه‌های راهبردی و... و هم اسناد برون سازمانی داخل کشوری مانند چشم انداز بیست ساله و ... و هم اسناد برون سازمانی برون کشوری مانند برنامه‌ها و سیاست‌های صلیب سرخ جهانی و ...) را مدنظر قرار داده است.

همچنین برای دستیابی به الگویی علمی و مبتنی بر نظریه‌های متداول در آموزش کارکنان و در عین حال مبتنی بر ویژگی‌های زمینه‌ای جمعیت هلال احمر، تیم تحقیق با بهره مندی از روش کیفی مصاحبه عمیق،

آموزشی؛ ۲- سنجش و ارزشیابی نتایج با استفاده از طرح‌ها و روش‌های ارزشیابی؛ ۳- ارائه بازخورد درونی (۲۰).

روش‌ها

در این پژوهش برای طراحی نظام جامع آموزش جمعیت هلال احمر در نظر گرفتن توأم‌ان دو رویکرد ضروری است که عبارتند از الف) رویکرد نظاممند^۹ (ب) رویکرد کلگرا^{۱۰}. در رویکرد نظاممند محقق با در نظر گرفتن تعریف سیستم (سیستم مجموعه‌ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی‌های معین، به هم وابسته یا مرتبط می‌شوند و این اجزاء با محیط‌شان یک کل را تشکیل می‌دهند)، نظام آموزشی را هم به عنوان یک سیستم می‌داند که هم از عناصر مختلفی مانند ورودی، فرایند، خروجی و پیامد تشکیل شده است و هم خود در یک سیستم کلان تر(مانند سازمان) به عنوان یک زیر سیستم تلقی می‌گردد. زیر سیستم تلقی نمودن یک سیستم، به این معنی است که خود سیستم در نگاهی کلان به عنوان یکی از اجزای سیستم تلقی می‌شود. به عنوان مثال آموزش به عنوان یک سیستم در نظر گرفته می‌شود که هم از عناصر مختلفی مانند ورودی، فرایند، خروجی و پیامد تشکیل شده است و هم خود جزیی از نظام

⁹ Systematic Approach

¹⁰ Holistic Approach

توجه به اینکه شناخت نقاط ضعف سیستم آموزش فعلی و به عبارتی آسیب شناسی آن از جایگاه خاصی برخوردار است (۲۱) به آسیب‌شناسی در نظام موجود آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر پرداخته شده است و در این خصوص از منابع مختلف بهره گرفته شده که عبارتند از: ۱- اسناد و مدارک موجود آموزشی؛ ۲- مصاحبه با مدیران آموزشی ستاد و مراکز استان‌ها؛ ۳- برنامه راهبردی جمعیت هلال احمر؛ ۴- برنامه راهبردی مؤسسه آموزش عالی هلال احمر. این آسیب‌ها بر اساس تحلیل موارد فوق الذکر به صورت تیتروار و طبقه‌بندی شده ارائه گردید. لازم به ذکر است در ذیل هر یک از آسیب‌های مذکور موارد جزئی زیادی وجود دارد که در تحقیق گزارش شده است. آسیب‌های واردہ بر نظام فعلی آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شود:

- آسیب‌های مربوط به زمینه سازمانی: آسیب‌های مربوط به زمینه سازمانی به آسیب‌هایی اشاره دارد که زمینه و بستر ایجاد سایر آسیب‌ها را فراهم می‌نماید.
- آسیب‌های مربوط به قوانین و مقررات: آسیب‌هایی که مربوط به آیین نامه‌ها، بخش نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و قوانین موجود در آموزش کارکنان است.

ضمن آسیب شناسی نظام موجود آموزش در جمیعت، سعی نمود الگوی طراحی شده آموزش کارکنان جمیعت هلال احمر، مبتنی بر ویژگی‌های سازمانی باشد و از روایی فرهنگی^{۱۱} لازم نیز برخوردار باشد. ضمناً پس از طراحی الگوی مذکور، این الگو به افراد مختلف درون سازمان (کارشناسان و مدیران آموزش و پژوهش) و برون سازمان (خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی) ارائه و الگو به صورت کمی مورد اعتباربخشی قرار گرفته است. لذا می‌توان اذعان داشت روش تحقیق حاضر هم از نوع روش کمی و هم از نوع روش کیفی بوده و محقق به صورت همزمان از دو روش استفاده نموده است، لذا تحقیق در زمرة تحقیقات آمیخته^{۱۲} قرار دارد.

برای اعتبارسنجی الگوی طراحی شده نظرات ۳۳ نفر شامل تعدادی از مدیران ستادی و استانی آموزش هلال احمر و متخصصین دانشگاهی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها

با توجه به روش تحقیق حاضر که از نوع روش آمیخته است، یافته‌های تحقیق نیز در دو بخش یافته‌های کیفی و یافته‌های کمی ارائه می‌شود. در بخش یافته‌های کیفی با

¹¹ Cultural Validity

¹² Mixed Methods

۲-۴- عدم توجه به ساز و کارهای طراحی برنامه آموزشی

۳-۴- عدم اجرای متناسب دوره های آموزشی

۴-۴- عدم نظارت و ارزشیابی نظام مند دوره های آموزشی

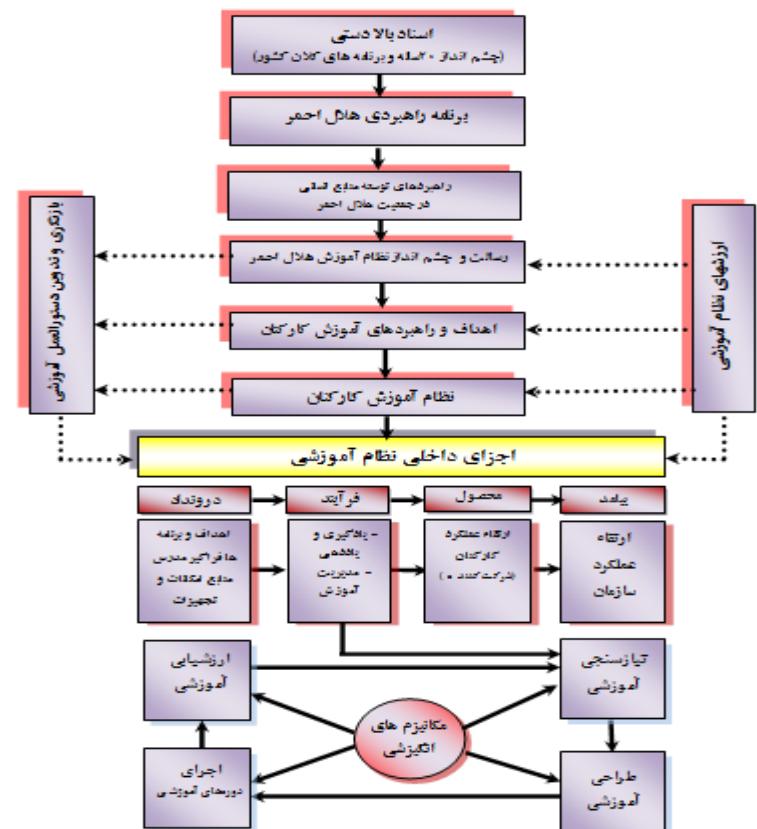
۵-۴- کم توجهی به مکانیزم های انگیزشی در فرایند آموزش بر این اساس وضعیت مطلوب آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر طراحی گردید. همان گونه که در نمودار شماره ۱ مشاهده می شود در نظام طراحی شده، آموزش به عنوان جزئی از سازمان در نظر گرفته شده است و عناصر و اهداف و برنامه های بلندمدت و راهبردی جمعیت به عنوان ورودی های نظام آموزش تلقی و اصولاً آموزش بر اساس این اصول، اهداف، ارزش ها و ... طراحی می شود. ضمناً در این الگو آموزش به صورت نظام مند دیده شده است و تمام عناصر نظام شامل: درونداد، فرایند، محصول و پیامد مورد توجه قرار گرفته است. در درون بخش آموزش نیز تمام مؤلفه های تشکیل دهنده نظام آموزش شامل: نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و مکانیزم های انگیزشی نیز مورد عنایت قرار گرفته است. البته در هر یک از این مؤلفه ها، عناصر و زیر عناصر مختلف وجود دارد که

۳- آسیب های مربوط به ساختار نظام آموزشی: آسیب هایی که مربوط به ساختار سازمانی و ساختار آموزش در جمعیت و به تبع آن در استان ها، شرح وظایف، پیچیدگی و رسمیت سازمان است.

۴- آسیب های مربوط به فرایند آموزش: آسیب هایی که مربوط به فرایند ها و رویه های آموزش می باشد که در حال حاضر در جمعیت دنبال می شود. این آسیب ها در ۵ گروه طبقه بندی شده است که عبارتند از:

۱-۴- عدم توجه به نیازسنجی و نبودن الگوی مدون در این زمینه

نمودار ۱: جایگاه نظام آموزش در برنامه های کلان



متخصصین آموزش و کارشناسان و مدیران آموزش هلال احمر در خصوص الگوی طراحی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که به ارائه نتایج اعتبارسنجی هریک از زیربخش‌های نظام جامع می‌پردازیم:

به منظور رعایت ایجاز از ارائه آن صرف نظر می‌شود.

در بخش یافته‌های که، یافته‌های مربوط به اعتبارسنجی الگوی طراحی شده نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر ارائه می‌شود. در این بخش نظرات ۳۳ نفر از الف) الگوی نیازسنجی آموزشی

جدول شماره ۱: نتایج آزمون t-تک نمونه ای برای بررسی اهمیت عوامل موجود در زیر نظام نیازسنجی آموزشی

ردیف	عوامل تشکیل دهنده زیر نظام نیازسنجی آموزشی				ملک مورد مقایسه (اهمیت زیاد): ۴
	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری	
۱	۴/۴۶۳	۶/۰۶۲	۳۲	۰/۰۰۰	کسب حمایت سازمان در بدو نیازسنجی آموزشی
۲	۴/۴۳	۳/۹۹۹	۳۱	۰/۰۰۰	توجه به مسائل فراروی سازمان در تجزیه و تحلیل سازمان برای تدوین وضع مطلوب
۳	۴/۱۲	۱/۱۶۱	۳۲	۰/۲۵۴	تعريف و تدوین محیط یادگیری در تجزیه و تحلیل سازمان برای تدوین وضع مطلوب
۴	۴/۳۳	۲/۴۶۴	۳۲	۰/۰۱۹	برنامه راهبردی سازمان در تجزیه و تحلیل سازمان برای تدوین وضع مطلوب
۵	۴/۲۸	۱/۶۶۰	۳۱	۰/۱۰۷	توجه به KSA در تجزیه و تحلیل شغل برای تدوین وضع مطلوب
۶	۴/۲۴	۱/۴۸۷	۳۲	۰/۱۴۷	توجه به شرایط احرار شغل در تجزیه و تحلیل شغل برای تدوین وضع مطلوب
۷	۴/۳۹	۲/۶۲۰	۳۲	۰/۰۱۳	توجه به شرح وظایف در تجزیه و تحلیل شغل برای تدوین وضع مطلوب
۸	۴/۲۴	۱/۴۳۷	۳۲	۰/۱۶۰	توجه به شرح شغل در تجزیه و تحلیل شغل برای تدوین وضع مطلوب
۹	۳/۶۳	−۰/۴۲۱	۳۲	۰/۶۷۷	توجه به نظرات افراد برای تدوین وضع مطلوب
۱۰	۳/۸۴	−۰/۹۲۶	۳۲	۰/۳۶۱	تدوین پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات به منظور تدوین وضع موجود
۱۱	۴/۰۰	۰/۰۰۰	۳۲	۱/۰۰۰	توجه به تجارب شغلی در تجزیه و تحلیل فرد به منظور تدوین وضع موجود
۱۲	۴/۲۱	۱/۶۴۷	۳۲	۰/۱۰۹	توجه به پیشینه آموزشی در تجزیه و تحلیل فرد به منظور تدوین وضع موجود
۱۳	تعیین نیازهای آموزشی (عنوانین دوره‌های آموزشی)				تعیین نیازهای آموزشی (عنوانین دوره‌های آموزشی)
۱۴	۴/۵۱	۳/۷۲۱	۳۲	۰/۰۰۱	اولویت بندی نیازهای آموزشی
۱۵	۴/۳۹	۲/۳۴۲	۳۲	۰/۰۲۶	مستند سازی نیازهای آموزشی
۱۶	۴/۲۶	۲/۴۱	۳۲	۰/۰۲۲	عامل کلی نیاز سنجی

طراحی شده مورد تأیید آنها است، زیرا یا میانگین ضرورت وجود عوامل با ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) تفاوت معنادار ندارد ($p > 0.05$) و یا اگر دارد میانگین به دست آمده برای آن عوامل بزرگتر از ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) است. لذا الگوی طراحی شده برای طراحی آموزش کارکنان مورد تأیید پاسخ دهندگان (متخصصان، کارشناسان و مدیران هلال احمر) است.

ج) الگوی اجرای آموزش:

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که از نظر پاسخ دهندگان (متخصصان و مدیران هلال احمر) تمامی عوامل موجود در اجرای آموزشی کارکنان هلال احمر اهمیت دارد و مدل اجرای آموزشی مورد تأیید آنها است. زیرا یا میانگین ضرورت وجود عوامل با ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) تفاوت معناداری ندارد ($p > 0.05$) و یا اگر دارد میانگین به دست آمده برای آن عوامل بزرگتر از ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) است. لذا الگوی طراحی شده برای اجرای آموزش کارکنان مورد تأیید پاسخ دهندگان (متخصصان، کارشناسان و مدیران هلال احمر) است.

نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که از نظر پاسخ دهندگان (متخصصان، کارشناسان و مدیران هلال احمر) تمامی عوامل موجود در نیازسنجی کارکنان جمعیت هلال احمر اهمیت دارد و مدل نیازسنجی طراحی شده مورد تأیید آنها است. علت این امر را هم می‌توان در دو بعد تحلیل کرد: یکی اینکه میانگین ضرورت وجود عوامل با ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) تفاوت معنادار ندارد ($p > 0.05$) و نشان‌دهنده این است که میزان اهمیت ابراز شده توسط افراد زیاد است. دیگر اینکه اگر تفاوت معنی‌دار باشد نشان‌دهنده این موضوع است که میانگین به دست آمده برای آن عوامل بزرگتر از ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که الگوی طراحی شده برای نیازسنجی آموزشی کارکنان مورد تأیید پاسخ دهندگان (متخصصان، کارشناسان و مدیران هلال احمر) است.

ب) الگوی طراحی آموزشی:

نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که از نظر پاسخ دهندگان (متخصصان و مدیران هلال احمر) تمامی عوامل موجود در زیر نظام طراحی آموزشی کارکنان جمعیت هلال احمر از اهمیت زیادی برخوردار بوده و مدل

د) الگوی ارزشیابی آموزشی :

(ضرورت زیاد) تفاوت معناداری ندارد ($p < 0.05$) و یا اگر دارد میانگین به دست آمده برای آن عوامل بزرگتر از ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) است. لذا الگوی طراحی شده برای ارزشیابی آموزش کارکنان مورد تأیید پاسخ دهنگان (متخصصان، کارشناسان و مدیران هلال احمر) است.

نتایج جدول شماره ۴ نشان می دهد که از نظر پاسخ دهنگان (متخصصان و مدیران هلال احمر) تمامی عوامل موجود در ارزشیابی آموزشی کارکنان هلال احمر اهمیت دارد و مدل ارزشیابی آموزشی مورد تأیید آنها است. زیرا یا میانگین ضرورت وجود عوامل با ملاک تعیین شده یعنی ۴

جدول شماره ۲: نتایج آزمون t ک نمونه ای برای بررسی اهمیت عوامل موجود در طراحی آموزشی

ردیف:	عوامل تشکیل دهنده طراحی آموزشی				
	ملک مورد مقایسه (اهمیت زیاد): ۴	سطح معناداری	درجه آزادی	T	میانگین
۱	تعیین حیطه های یادگیری	۰/۰۱۴	۲۲	۲/۶۰۲	۴/۳۳
۲	تعیین ویژگی های فرآگیران	۰/۰۲۱	۲۲	۲/۴۳۱	۴/۳۶
۳	تدوین اهداف کلی	۰/۰۰۰	۲۱	۴/۲۶۷	۴/۴۶۸
۴	تدوین اهداف ویژه	۰/۰۱۰	۲۲	۲/۷۳۷	۴/۳۹۳
۵	تدوین اهداف رفتاری	۰/۰۰۴	۲۲	۳/۰۷	۴/۴۲
۶	انتخاب و تدوین محتوا	۰/۰۰۴	۲۲	۳/۰۷۸	۴/۴۲۴
۷	تعیین روش های تدریس	۰/۳۲۵	۲۲	۱/۰۰۰	۴/۱۵۱
۸	تعیین رسانه های آموزشی	۰/۴۴۱	۲۲	۰/۷۸۰	۴/۱۲۱
۹	تعیین روش های سنجش آغازین	۰/۸۵۶	۲۲	۰/۱۸۳	۴/۰۳
۱۰	تعیین روش های سنجش تکوینی	۰/۲۱۴	۲۲	۱/۲۶	۴/۲۱
۱۱	تعیین روش های سنجش پایانی	۰/۰۴۸	۲۲	۲/۰۵۵	۴/۳۰
۱۲	بازخورد نتایج سنجش های سه گانه در طرحی مجدد (در صورت نیاز)	۰/۰۱۴	۲۲	۲/۶۰۳	۴/۴۲
۱۳	مدل کلی طراحی	۰/۰۱۹	۲۲	۲/۴۸	۴/۳۰

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای بررسی اهمیت عوامل موجود در اجرای آموزشی

ملک مورد مقایسه (اهمیت زیاد): ۴				عوامل تشکیل دهنده اجرای آموزش	ردیف
سطح معناداری	درجه آزادی	t	میانگین		
۰/۰۰۰	۲۲	۲/۹۰۹	۴/۴۸	تحلیل بودجه آموزشی (اقدامات پیش از اجرا)	۱
۰/۰۰۵	۳۲	۲/۹۸۸	۴/۳۶	تدوین تقویم آموزشی (اقدامات پیش از اجرا)	۲
۰/۰۰۰	۳۲	۲/۲۳۲	۴/۴۵	اطلاع رسانی و ثبت نام (اقدامات پیش از اجرا)	۳
۰/۰۲۱	۳۲	۲/۴۲۵	۴/۳۹	تأمین امکانات و تجهیزات (اقدامات پیش از اجرا)	۴
۰/۰۰۰	۳۲	۴/۷۰۷	۴/۵۴	انتخاب مدرس (اقدامات پیش از اجرا)	۵
۰/۰۰۱	۳۲	۲/۶۷۷	۴/۴۲	هماهنگی (اقدامات پیش از اجرا)	۶
۰/۰۰۸	۳۲	۲/۸۴۵	۴/۴۰	برگزاری دوره (اقدامات حین اجرای دوره)	۷
۰/۰۰۰	۳۲	۲/۷۰۷	۴/۵۴	نظرارت بر اجرای دوره (اقدامات حین اجرا)	۸
۰/۰۰۰	۳۲	۲/۵۳۳	۴/۶۶	بازخورد حاصله از نظرارت برای بهبود اجرای دوره (اقدامات حین اجرا)	۹
۰/۰۰۵	۳۲	۲/۰۰۴	۴/۴۵	ارزشیابی از فرآگیر (اقدامات حین اجرا)	۱۰
۰/۰۰۰	۳۲	۲/۹۱۹	۴/۵۱	ارزشیابی از دوره (اقدامات حین اجرا)	۱۱
۰/۰۵۸	۳۲	۱/۹۶۶	۴/۲۴	صدور گواهینامه (اقدامات پس از اجرا)	۱۲
۰/۰۱۳	۳۲	۲/۶۲۰	۴/۳۹	مستند سازی دوره (اقدامات پس از اجرا)	۱۳
۰/۰۰۰	۳۲	۴/۶۶	۴/۴۵	مدل کلی اجرا	۱۴

جدول شماره ۴: نتایج آزمون آنک نمونه ای برای بررسی اهمیت عوامل موجود در ارزشیابی آموزشی

ملک مورد مقایسه (اهمیت زیاد) : ۴				عوامل تشکیل دهنده ارزشیابی آموزشی	نام
سطح معناداری	درجه آزادی	t	میانگین		
۰/۴۵۷	۳۲	۰/۷۲۲	۴/۰۹	ارزشیابی از واکنش فرآگیران (سطح یک ارزشیابی) از طریق پرسشنامه	۱
۰/۰۰۴	۳۲	۳/۰۷۸	۴/۴۲	ارزشیابی از یادگیری فرآگیران (سطح دو ارزشیابی) از طریق پیش آزمون و پس آزمون	۲
۰/۰۰۹	۳۲	۲/۷۶۶	۴/۲۳	ارزشیابی از رفتار فرآگیران (سطح سه ارزشیابی) از طریق نظرات ارباب رجوعان	۳
۰/۰۰۹	۳۲	۲/۷۶۶	۴/۳۳	ارزشیابی از رفتار فرآگیران (سطح سه ارزشیابی) از طریق نظرات سرپرستان	۴
۰/۳۵۴	۳۲	۰/۹۴۱	۴/۱۲	ارزشیابی از رفتار فرآگیران (سطح سه ارزشیابی) از طریق نظرات همکاران	۵
۰/۰۰۰	۳۲	۴/۱۵۴	۴/۵۱	ارزشیابی از رفتار فرآگیران (سطح سه ارزشیابی) از طریق عملکرد کارکنان	۶
۰/۰۰۵	۳۱	۳/۰۴۰	۴/۴۰	ارزشیابی از نتایج (سطح چهارم ارزشیابی) از طریق عملکرد سازمان	۷
۰/۰۰۲	۳۲	۲/۳۴۱	۴/۳۱	مدل کلی ارزشیابی آموزشی	۸

جدول شماره ۵: نتایج آزمون آنک نمونه ای برای بررسی اهمیت عوامل موجود در مکانیزم های انگیزشی

ملک مورد مقایسه (اهمیت زیاد) : ۴				عوامل تشکیل دهنده مکانیزم های انگیزشی	نام
سطح معناداری	درجه آزادی	t	میانگین		
۰/۰۰۰	۲۷	۴/۲۶۴	۴/۴۶۴	استفاده از روش های مناسب و متناسب تدریس در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۱
۰/۰۰۳	۲۷	۳/۳۰۶	۴/۳۹۲	استفاده از فناوری های مناسب و متناسب آموزشی در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۲
۰/۵۸۷	۲۶	۰/۵۵۰	۴/۱۱۱	ارائه پاداش های مادی در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۳
۰/۰۰۰	۲۷	۴/۴۴۸	۴/۵۲۵	غنى سازی شغل در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۴
۰/۰۴۷	۲۷	۲/۰۷۷	۴/۲۲۱	گسترش شغل در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۵
۰/۰۴۷	۲۷	۲/۰۲۷	۴/۳۲۱	تعجیل در ارتقاء در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۶
۰/۴۷۷	۲۷	-۰/۷۲۱	۳/۸۹۲	استفاده از روش های تبلیغی در آموزش در انگیزش بیرونی (برون کلاسی)	۷
۰/۰۰۱	۲۷	۳/۸۰۸	۴/۵۲۵	انگیزه دانستن برای بهتر عمل کردن	۸
۰/۰۰۱	۲۷	۴/۱۴۵	۴/۵۰۰	مشارکت کارکنان در فرایند آموزش	۹

در هلال احمر پرداخته شده است، سپس در کنار آسیب شناسی با مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه با کارشناسان و مدیران ذیربط در آموزش کارکنان وضع موجود در آموزش کارکنان ترسیم شده است. در نتیجه ترسیم وضع موجود و با توجه به ادبیات علمی موجود در این زمینه و نیز با نگاه به آسیب‌های موجود در آموزش کارکنان هلال احمر وضع مطلوب آموزش مطابق الگوی شماره ۱ ارائه شده در مقاله تدوین گردیده و جهت نهایی سازی آن نظرات متخصصین آموزش در هلال احمر و دانشگاهها لحاظ گردیده است. همانطورکه ملاحظه می‌گردد الگوی مذکور الگویی است که شروع آموزش را از اسناد بالا دستی کشور و هلال احمر شروع کرده و نظام آموزش را به عنوان جزئی از مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته است و در نهایت نگاه این الگو به فرایند آموزش نگاهی سیستمی و فرایند محور است. فرایند آموزش در این الگو دارای پنج عنصر فرض شده است که شامل: نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزیابی و مکانیزم‌های انگیزشی است. همانگونه که مشاهده می‌شود فرایند آموزش در این الگو با رعایت اصول کلی حاکم بر سایر الگوها از جمله گلشتاین و ایزو ۱۰۰۱۵، تفاوت جزئی با آنها را دارد که این تفاوت افزودن مکانیزم‌های انگیزشی در فرایند آموزش

(و) الگوی مکانیزم‌های انگیزشی کارکنان: نتایج جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که از نظر پاسخ دهنده‌گان (متخصصان و مدیران هلال احمر) تمامی عوامل موجود در مکانیزم‌های انگیزشی کارکنان هلال احمر اهمیت دارد و مدل عوامل انگیزشی مورد تأیید آنها است. زیرا یا میانگین ضرورت وجود عوامل با ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) تفاوت معناداری ندارد ($p < 0.05$) و یا اگر دارد میانگین به دست آمده برای آن عوامل بزرگتر از با ملاک تعیین شده یعنی ۴ (ضرورت زیاد) است. لذا الگوی طراحی شده برای مکانیزم‌های انگیزشی در آموزش کارکنان مورد تأیید پاسخ دهنده‌گان (متخصصان، کارشناسان و مدیران هلال احمر) است.

بحث

همانطورکه در ادبیات پژوهش در حیطه‌های توسعه، بالندگی و آموزش کارکنان در دهه‌های اخیر روشن شده است، رویکرد نظامد و کل گرا رویکرد غالب در مدل‌های طراحی شده آموزش کارکنان است و از جمله این رویکردها می‌توان به ایزو ۱۰۰۱۵، مدل آموزش گلشتاین و... اشاره نمود. در این پژوهش نیز ابتدا به آسیب‌شناسی و شناخت آسیب‌های موجود در بافت سازمانی و فرایند آموزش کارکنان

پاتریک تدوین شده و منابع مورد استفاده در هریک از سطوح بستگی به شرایط و موقعیت آموزش کارکنان در هلال احمر را داشته است. لذا همانطور که مشاهده می گردد مزایای الگوهای فرایند آموزش در این تحقیق آنست که برخلاف عمدۀ کارهای صورت گرفته در این زمینه حالتی شماتیک، گام به گام و فرایندی دارند و برای هریک از عناصر نیز فرم هایی تدوین شده است. در مجموع باید گفت که الگوی طراحی شده برای آموزش کارکنان هلال احمر در آن واحد الگویی مفهومی و عملیاتی است که هم ادبیات علمی موجود در این زمینه را در نظر داشته و هم با انتخاب روش آمیخته در تحقیق و جمع آوری داده های عمیق از وضع موجود و شرایط هلال احمر توانسته بر عملی بودن اجرای الگوی حاضر در هلال احمر صه گذارد. لذا به مسئولین و ذیربطان آموزش در هلال احمر توصیه می شود:

- با نگاه سیستمی و کل نگر نظام آموزش کارکنان هلال احمر را بر اساس الگوی کلی آموزش ارائه شده مستقر سازند و این گام اول به شمار می رود.

- بعد از استقرار الگوی کلی فرایند سیستمی آموزش را از نیازسنجی شروع کرده و به ارزیابی اثربخشی

کارکنان است زیرا که آموزش بدون انگیزه به ثمرات مثبتی منجر نخواهد شد و انگیزش فرآگیران از چالش‌های عمدۀ در مدیریت آموزش سازمانی محسوب می شود. بعد از تدوین الگوی کلی آموزش کارکنان هلال احمر فرایندهای آموزش نیز به شکل الگویی کل نگر و فرایندی ترسیم گردیده‌اند که جهت فلش‌ها گام‌های لازم برای رسیدن به هدف را نشان می‌دهند. به طور مثال الگوی نیازسنجی به ما می‌گوید که ابتدا با کسب حمایت مدیران ارشد سازمان باید با استفاده از منابع مختلف به تدوین وضع مطلوب پرداخت، سپس با تنظیم سیاهه‌ای براساس وضع مطلوب، وضع موجود آموزشی هر یک از کارکنان را ترسیم نمود و بعد با تحلیل شکاف بین وضع مطلوب و موجود نیاز‌های آموزشی را استخراج کرده و آنها را اولویت بندی کرده و مستند سازی نماییم. از بین عناصر فرایند آموزشی، فرایند نیازسنجی و طراحی آموزشی بر اساس الگوهای علمی موجود در این زمینه و موقعیت آموزش در هلال احمر طراحی شده‌اند ولی الگوهای اجرا و مکانیزم‌های انگیزشی عمدتاً "براساس مدل‌های عملیاتی، کار استنباطی و تجارب علمی و حرفه‌ای محققین بوده و الگوی ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان نیز بر اساس سطوح چهارگانه ارزیابی اثربخشی آموزشی کرک

مدیران ارشد هلال احمر جمهوری
اسلامی ایران جلب گردد.

در نهایت باید گفت که الگوی پیشنهاد شده
نمی تواند خالی از ایراد باشد و این وظیفه بر
عهدء مسئولین آموزش در هلال احمر است
که با جمع آوری نظرات از سطوح اجرایی به
اصلاح ایرادات ممکن بپردازند.

فهرست منابع

- 1- Pourkarimi, J. *Training Need Assessment for Interior Ministry Staff of Iran*. Research Report. 2009. [In Persian].
- 2- Druker, P. *Management Challenges in 21 decade*. Translate By Abdolreza Rezaii Nejhad. Tehran: Fara. 1999. [In Persian].
- 3- Ramsden, P. *Leadership Learning in Higher Education*. Translate By Abdolrahim N,et al. Tehran: Research and Planning Institute.2001.[In Persian].
- 4- NaveEbrahim A, Pourkarimi, J. Presenting a Conceptual Model for Faculty Development of Universities and Higher Education Centers. *Research and Planning in Higher Education*. 2009. [In Persian].
- 5- Garavan, T. Hogan, , Amanda C. *Handbook of Training and Development*. Pentagon Press, 2006.P 20.
- 6- Sloman, M. *Training Strategy For Implementing Training*. Infinity Books N Delhi.2004, P28.
- 7- Sheal, P.R. *How to Develop and Present Staff Training Courses*. Kogan Page, London.1989, P7.
- 8- Noe, R. A. *Employee Training and Development, Second Edition*, New York: Mc Graw Hill Higher Education.2002.
- 9- Vaughn, H. Robert. *The Professional Trainer*, San Francisco: Berrett Koehler Publishers.2005, P2.
- 10- Bowers,larry.Instructional Planning Model Development and Implementation Plan.2005,
Available:www.mcps.k12.md.us/info/curriculum/docs/IPMDevImpPlan.pdf .
- 11- Ghahremany. M. *Organizational Training Management*. Shahid beheshti Publisher. 2009.[In Persian].
- 12- Goldstein,I. *Training in organization*.california:Book/col Publishing. 1993.
- 13- Quality management — *Guidelines for Training*(ISO10015). First edition 1999-12-15.

ختم نمایند و در این مسیر
بازخوردهای ممکن را برای اصلاح
هریک از فرایندها فراموش ننمایند.
- الگوی مکانیزم انگیزشی ارائه شده
در این تحقیق الگویی عملیاتی است
که به منظور استقرار آن باید موافقت

- 14- Singer, Mark. *Human Recourse Management*. Translated by Farideh ale Agha. Tehran: Dolati Management Center. 1999. [In Persian].
- 15- Razavi, S. *Training Need Assessment Based on Modular*. Tehran: sazmane Tosee va Nosazi Maaden va Sanaye Iran. 2003. [In Persian].
- 16- Jazani, Nasrin. *Human Resource Mnagement*. Tehran: Ney. 2001. [in Persian].
- 17- Doaii, H. *Human Recourse Development*. Tehran: Ferdosi University. ۱۹۹۹. [In Persian].
- 18- Saadat, Esfandyar. *Human Recourse Management*. Tehran: Samt.1997. [In Persian].
- 19- Pourkarimi, Javad. Introduction On Evaluation: Concept and Models. Tehran: Radio Research Center. 2000. [In Persian].
- 20- Ardabili, Yusof. Evaluation Methods in Government and Ingoverment Sector. Tehran: Besat. 1997. [In Persian].
- 21- Barghi, E. *Pathology of Training Staff in Raja Co.* Desertaion of Allame Tabatabaii University. 2006.

Establishing a Comprehensive System Pattern of Training for Red Crescent Society Staff

Corresponding author: Pourkarimi J, Assistant professor of Jihad University, Tehran, Iran

Email: jpkarimi@icds.ir, jpkarimi@ut.ac.ir

Mahdiyoun R, Ph.D student of Educational Research, Tehran, Iran

Ghaziee A, MA of Educational Research, Tehran, Iran

Pourbakhordari A, MA of Human Resource Management, Tehran, Iran

Received: ۱۴۰۰-۰۵-۰۶

Accepted: ۱۴۰۰-۰۹-۰۷

Abstract:

Background: Staff training of is one of the most important ways of flourishing and development for both staff and ultimately organization. This paper aims to present a comprehensive system pattern of training for the staff of Red Crescent society.

Methods :In this research using mixed methods, some measures were taken carefully. First, the available status of Red Crescent society was surveyed by analyzing documents and interviewing training experts and managers; then, the existing vulnerabilities were identified; and finally the suitable pattern was designed by analyzing the current situation and vulnerabilities. The validity of the mentioned pattern was assessed by using questionnaire of relative key informants in Red Crescent.

Findings :This research submits the available vulnerabilities to the staff training of Red Crescent society such as organizational structure, rules & regulations, educational system structure and education process. A systematic pattern was designed for the staff of Red Crescent society afterwards.

Conclusion: According to the result, a comprehensive, holistic, systematic pattern was designed and provided for the staff training including need assessment, design, implementation, evaluation and motivational mechanisms. The designed pattern for training is valid for the staff of Red Crescent society based on the results.

Keywords: pattern, education, comprehensive system of training, Red Crescent society