

دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی

عنوان

بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شهرداری شهرستان
اراک با تاکید بر مدل کرک پاتریک

استاد راهنما

آقای دکتر مصطفی نیکنامی

استاد مشاور

آقای دکتر عباس عباس پور

استاد داور

آقای دکتر رحیم رحیمیان

پژوهشگر

منیژه محمودی عمرآبادی

تابستان ۱۳۸۸

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت (ICDL) کارکنان شهرداری شهرستان اراک با تاکید بر مدل کرک پاتریک انجام شد. این پژوهش مبتنی بر یک سوال اصلی و ۴ سوال فرعی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شهرداری شهرستان اراک بود که از مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر برخوردار بوده اند. برای انتخاب نمونه به علت محدود بودن حجم جامعه پژوهش از نمونه در دسترس استفاده شد. حجم افراد شرکت کننده در دوره آموزشی ICDL به همراه مدیران برابر با ۱۹۲ نفر (۸۰ نفر کارآموزان و ۱۲ نفر مدیر) می باشد. این تحقیق توصیفی و از لحاظ هدف کاربردی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در سطوح واکنش، مهارت و نتایج پرسشنامه بسته پاسخ براساس مقیاس لیکرت بود و جهت جمع آوری اطلاعات در سطح یادگیری از نمره های پس آزمون و پیش آزمون استفاده شده است. پایایی مربوط به سه خرده مقیاس واکنش، مهارت و نتایج به ترتیب ۰/۸۸ ، ۰/۷۲ و ۰/۶۴ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از روش آماری t تک گروهی و t همبسته استفاده شده است. نتایج بدست آمده از سطح واکنش، یادگیری، مهارت و نتایج نشان می دهد که کارکنان واکنش مطلوبی نسبت به دوره داشتند، دوره آموزش در میزان یادگیری آنان تاثیر داشته است همچنین در میزان مهارت کارکنان تاثیر داشته است و طبق نظر مدیران نتایج مطلوبی را برای سازمان به همراه داشته است.

کلید واژه ها: آموزش ضمن خدمت ، اثربخشی، الگوی ارزشیابی کرک پاتریک.

تقدیر و تشکر

حمد و سپاس خداوند عالمی را که همه عالم از اوست و بر اوست، او که به سبب عنایت و دانش و تفکر انسان را خلیفه ... نهاد و راز ماندگاری بشر را در این فریضه زیبا مختوم نهاد تا به شکرانه الطافش مرا توانی باشد برای خواندن، دانستن و شناختن او...

از استاد فرزانه و محبوبم آقای دکتر نیکنمی که افتخار شاگردی ایشان را داشته ام نهایت سپاس و تقدیر را دارم و از خداوند منان برای ایشان آرزوی سلامتی و موفقیت دارم.

از استاد گرامی و ارجمندم آقای دکتر عباس پور به خاطر نکته سنجی های دقیق و عالمانه شان که در مسیر اجرای این تحقیق یاریگر من بوده اند نهایت سپاس و تقدیر را دارم و از استاد ارزشمند جناب آقای دکتر رحیمیان که زحمت داوری این تحقیق را به عهده گرفتند کمال تشکر و قدر دانی را دارم.

تقدیم به

پدر مهربانم که وجودش همه عشق است.

فهرست مطالب

عنوان صفحه

فصل اول: کلیات و طرح تحقیق

مقدمه.....	۳
بیان مسئله.....	۵
اهمیت و ضرورت پژوهش.....	۷
سوالات پژوهش.....	۸
اهداف پژوهش.....	۹
تعریف نظری اصطلاحات و واژه ها.....	۹
تعریف عملیاتی اصطلاحات و واژه ها.....	۱۰
قلمرو تحقیق.....	۱۱
قلمرو موضوعی.....	۱۱
قلمرو زمانی.....	۱۱
قلمرو مکانی.....	۱۱

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مقدمه.....	۱۵
مفهوم آموزش.....	۱۸

۱۹	انواع آموزش.....
۱۹	آموزش پیش از خدمت.....
۲۰	آموزش ضمن خدمت.....
۲۱	اهداف آموزش ضمن خدمت.....
۲۳	ضرورت و اهمیت آموزش ضمن خدمت.....
۲۵	فرایند آموزش ضمن خدمت کارکنان.....
۲۷	الگوهای آموزش ضمن خدمت.....
۲۷	الگوهای نظام‌دار.....
۲۸	مدلهای ساده و خطی.....
۲۹	الگوهای آموزش ضمن خدمت ملی.....
۳۰	مفهوم ارزشیابی.....
۳۱	اهداف ارزشیابی.....
۳۳	اهمیت و ضرورت ارزشیابی.....
۳۴	مفهوم ارزشیابی اثر بخشی دوره های آموزشی.....
۳۸	ضرورت تعیین اثر بخشی برنامه های آموزشی.....
۳۹	شاخصهای ارزیابی اثر بخشی آموزشی.....
۴۱	رویکردهای مختلف ارزشیابی آموزشی.....
۴۳	الگوهای ارزشیابی آموزشی.....
۴۴	الگوی تایلر.....
۴۵	الگوی کرک پاتریک.....
۴۵	سطح واکنش.....
۴۶	سطح یادگیری.....
۴۹	سطح رفتار.....
۵۱	سطح نتایج.....
۵۲	مدل بازگشت سرمایه ROI.....
۵۵	الگوی قضاوتی.....
۵۷	الگوی تسهیل در تصمیم گیری.....
۵۷	الگوی سیپ CIPP.....

۵۸	الگوی ارزشیابی چهار مرحله ای لینگهام، ریچلی و رضانیا
۵۹	الگوی ارزشیابی برینکر هوف
۵۹	انواع ارزشیابی برنامه های آموزشی
۶۲	چکیده ای از تحقیقات انجام شده
۶۲	تحقیقات داخلی
۶۵	تحقیقات خارجی
۶۷	جمع بندی از مباحث فصل

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۷۱	مقدمه
۷۲	روش تحقیق
۷۲	جامعه آماری
۷۲	نمونه آماری و روش نمونه گیری
۷۲	روش و ابزار جمع آوری داده ها
۷۳	مقیاس داده ها
۷۴	روش تعیین اعتبار و پایایی پرسشنامه
۷۴	شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: یافته های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

۷۸	مقدمه
۷۹	توصیف ویژگیهای جمعیت شناختی
۸۶	تحلیل استنباطی داده ها

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۹۳	مقدمه
۹۴	تحلیل یافته ها و نتیجه گیری ها

۹۷پیوند یافته های نظری و تجربی پژوهش
۱۰۰مشکلات و محدودیت های پژوهش
۱۰۰پیشنهادها
۱۰۱پیشنهادهای پژوهشی
۱۰۱پیشنهادهای اجرایی

فهرست منابع

۱۰۳منابع فارسی
۱۰۹منابع لاتین

پیوست ها

۱۱۴نمونه پرسشنامه
-----	---------------------

فهرست نمودارها

۸۰نمودار (۱-۴) فراوانی مربوط به جنسیت کارکنان
۸۱نمودار (۲-۴) فراوانی مربوط به جنسیت مدیران
۸۲نمودار (۳-۴) فراوانی مربوط به تحصیلات کارکنان
۸۳نمودار (۴-۴) فراوانی مربوط به تحصیلات مدیران
۸۵نمودار (۵-۴) فراوانی مربوط به عناوین شغلی کارکنان

فهرست جداول

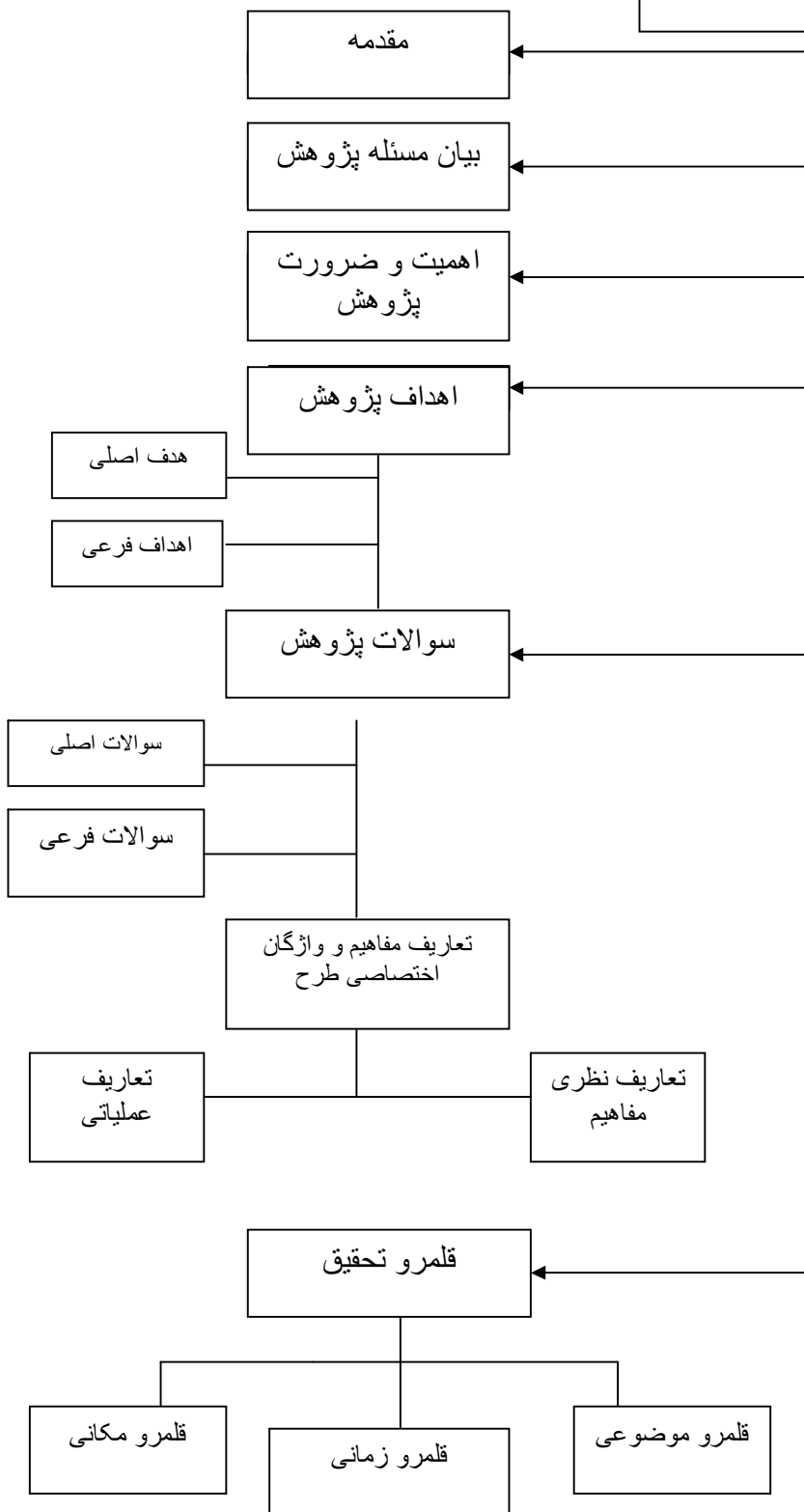
۷۴جدول (۱-۳) پایایی پرسشنامه سطح واکنش، مهارت و نتایج
۷۹جدول (۱-۴) فراوانی مربوط به جنسیت کارکنان
۸۰جدول (۲-۴) فراوانی مربوط به جنسیت مدیران
۸۱جدول (۳-۴) فراوانی مربوط به تحصیلات کارکنان

- جدول (۴-۴) فراوانی مربوط به تحصیلات مدیران ۸۳
- جدول (۵-۴) فراوانی مربوط به عناوین شغلی کارکنان ۸۴
- جدول (۶-۴) شاخصهای مرکزی و پراکندگی مربوط به خرده مقایسه‌های کرک پاتریک ... ۸۵
- جدول (۷-۴) میانگین و انحراف استاندارد مربوط به سطح واکنش ۸۶
- جدول (۸-۴) نتایج آزمون t تک گروهی در بررسی واکنش کارکنان ۸۷
- جدول (۹-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات پیش آزمون و پس آزمون یادگیری کارکنان ۸۷
- جدول (۱۰-۴) نتایج آزمون t همبسته در مقایسه میانگین پیش آزمون و پس آزمون ۸۸
- جدول (۱۱-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات مربوط به سطح رفتار ۸۹
- جدول (۱۲-۴) نتایج آزمون t تک گروهی در بررسی مهارت کارکنان ۸۹
- جدول (۱۳-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات مربوط به سطح نتایج ۹۰
- جدول (۱۴-۴) نتایج آزمون t تک گروهی در بررسی نتایج ایجاد شده برای سازمان ۹۰

فصل اول

کلیات تحقیق

فصل اول: کلیات تحقیق



مقدمه

در دوران کنونی، نیروی انسانی به عنوان کلیدی ترین عنصر در موفقیت یا شکست سازمانها مد نظر قرار می گیرد و حتی در یک نگاه وسیعتر، سرمایه های هر سازمانی بیشتر بر مبنای توانمندیها و تخصصهای منابع انسانی آن مورد ارزیابی قرار می گیرد. این چگونگی از آن روست که تغییر و تحول سازمانی و حرکت به سمت آرمانها و اهداف تعریف شده در گرو نیروی انسانی خلاق، مبتکر، نوآور و بهنگام است. توسعه و بهسازی نیروی انسانی بی گمان یکی از مهمترین دلمشغولی های مدیران مؤثر را در کلیه سازمانهای موفق تشکیل می دهد و هم از این روست که امروزه آموزش و بهسازی و ترمیم نیروها یکی از مهمترین محورهای سرمایه گذاری سازمانی محسوب می گردد (فتیحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۵).

در برنامه های ارتقاء توانمندیها و همچنین توسعه فعالیتهای سازمانی، توجه و تاکید زیادی بروی پرورش نیروی انسانی شده است. منابعی که بعنوان سرمایه تلقی می شوند و می توانند سازمانها را در تحقق اهدافشان یاری دهند. برای این منظور سازمانها ملزم هستند جهت توسعه فعالیتها و ارتقاء خود برنامه های آموزش کارکنان را با تدوین چشم اندازها و هدف گذاریهای بلند مدت تقویت نمایند (صائمیان، ۱۳۸۷، ص ۱۰).

در نظامهای نوین، سازمانها ملزم هستند بازنگری در شایستگی های کارکنان خود داشته باشند تا بتوانند از طریق اجرای برنامه های آموزشی ضمن دستیابی به نیازهای تعریف و تبیین شده و حصول اطمینان از دسترسی به مهارتهای مورد نیاز گامی در جهت تحقق اهداف سازمانی نیز برداشته باشند.

در برنامه های ارتقاء توانمندیها و همچنین توسعه فعالیتهای سازمانی، توجه و تاکید زیادی بروی پرورش نیروی انسانی شده است. منابعی که بعنوان سرمایه تلقی می شوند و می توانند سازمانها را در تحقق اهدافشان یاری دهند. برای این منظور سازمانها ملزم هستند جهت توسعه فعالیتهای و ارتقاء خود برنامه های آموزش کارکنان را با تدوین چشم اندازها و هدف گذاریهای بلند مدت تقویت نمایند (صائمیان، ۱۳۸۷، ص ۱۰).

در نظامهای نوین، سازمانها ملزم هستند بازنگری در شایستگی های کارکنان خود داشته باشند تا بتوانند از طریق اجرای برنامه های آموزشی ضمن دستیابی به نیازهای تعریف و تبیین شده و حصول اطمینان از دسترسی به مهارتهای مورد نیاز گامی در جهت تحقق اهداف سازمانی باشند. قطعا در دهه های اخیر تغییرات شگرفی در حوزه های مهارت و شایستگی های افراد در کلیه سطوح سازمانها ایجاد خواهد شد فضاهاى رقابتی، تنوع کارکردهای مدیریت، چند منظوره شدن فعالیتهای، معماری نانو تکنولوژی و ریز تراشه های الکترونیکی شایستگی و مهارتهای جدیدی را به سازمانها تحمیل خواهد نمود (همان، ص ۱۴).

بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی از راهبردهای اصلی دست یابی به سرمایه انسانی است. سازگاری مثبت با شرایط تغییر نیز به عنوان مزیت رقابتی سازمان، قلمداد می شود. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمانها حایز اهمیت است. آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و عاملی کلیدی در توسعه محسوب می شود و اگر به شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود بازده اقتصادی قابل ملاحظه ای خواهد داشت (قائدی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲).

۱-۱) بیان مسئله

تغییرات تند و سریع در محیط کاری و شرایط رقابتی سازمانها ایجاب می کند که سازمانها برای مقابله با چنین تغییراتی به رشد و توسعه کارکنان خود بپردازند. در چنین شرایطی سازمانها بر اهمیت آموزش تاکید می کنند و برای افزایش کیفیت آموزشهایشان به منظور بهبود عملکرد سازمان تلاش می کنند (Jeeyon & Joshua, 2006, p.885).

بنابر این مهمترین مولفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه بنگاههای اقتصادی با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی موثر واقع می گردد، سرمایه دانشی یا منابع انسانی سازمانهاست. مایکل پورتر در مطالعات تطبیقی خود به این نتیجه رسیده است که عامل نیروی انسانی بویژه نیرویی که از مهارت و دانش بالایی برخوردار هستند مهمترین عامل در عرصه رقابت اقتصادی بین بنگاههای اقتصادی و ملت ها به شمار می رود (پاکدل، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

لذا باید قبول کرد که امروزه هر سازمانی در عرصه رقابت با دیگر سازمانها پیروز خواهد شد و به اهداف خود بهتر نائل خواهد گشت و در ارائه خدمات و کالاها به جامعه موفق تر خواهد بود که به نیروی انسانی کارآمد، و آموزش دیده ای که بزرگترین سرمایه محسوب می شود مجهز باشد. بنابر این لازم است آموزش به طرز صحیح در آن سازمان اجرا شود و برای مدیران نیز امری جدی و لازم الاجرا تلقی گردد (سلیمان پور، ۱۳۸۲، ص ۴۷).

در حال حاضر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمانهای مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است؛ در دنیای معاصر بیش از هر سازمان دیگر بقاء و دوام سازمانها در گرو تعادل بین روشهای اجرای کار در سازمان با تغییرات و تحولات و نوآوری های فرا سازمانی است. در این میان شاید از جمله مسائلی که صاحب نظران مدیریت و بر نامه ریزی آموزشی در خصوص آن توافق دارند نهفته بودن کلید اصلی این تعادل در استفاده از ساز و کارهای مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است. اهمیت و ضرورت این تعادل و همسویی و نیز درک ضرورت آموزش کارکنان و

نقش آن در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف، منجر به آن شده است که امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می توان یافت که دارای بخش ویژه ای تحت عنوان "آموزش ضمن خدمت" کارکنان نباشد (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۸۴، ص ۲).

اما رویکرد مهمی که باید در این آموزشها مورد توجه سازمان قرار گیرد اثر بخشی این آموزشهاست. چرا که تحقیقات نشان داده است که سازمانها هزینه های زیادی را صرف اجرای این آموزشها می کنند اما این آموزشها نتیجه لازم را در بر نداشته است. رویکردی که سازمانها برای تحقق این امر که آیا آموزشهای ضمن خدمت توانسته اند اهداف سازمان را به انجام برسانند یا خیر ارزشیابی است. ارزشیابی آموزشی، اثر بخشی برنامه آموزشی که بطور کلی همان ایجاد شایستگی و قابلیت لازم در کارکنان است را در مقابل اهداف مورد نظر سازمانها مشخص و معین می کند.

با توجه به مطالب بیان شده در رابطه با اجرای دوره های آموزشی شهرداری شهرستان اراک این سؤال پیش می آید که آموزشهای ارائه شده که مبالغ هنگفتی نیز صرف آنها می شود در تحقق اهداف مورد نظر سازمان موفق بوده اند یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا دوره های آموزشی ارائه شده از اثر بخشی مناسبی برخوردار بوده است. برای ارزشیابی از دوره های آموزشی ضمن خدمت شهرداری شهرستان اراک و برای اینکه اجرای این ارزشیابی از انسجام و نتایج معتبری برخوردار باشد از مدل کرک پاتریک استفاده می شود که دارای ۴ سطح است:

۱- سطح واکنش: به ارزشیابی از واکنش کارکنان نسبت به دوره آموزشی بر گزار شده می پردازد.

۲- سطح یادگیری: به ارزشیابی یادگیری کارکنان اعم از اصول، واقعیتها، نگرشها و مهارتهای مورد نیاز از کارکنان می پردازد.

۳- سطح رفتار: به ارزشیابی رفتار کارکنان در محیط شغلی آنها می پردازد.

۴- سطح نتایج: به ارزشیابی نتایجی که این دوره برای سازمان به همراه داشته است می پردازد.

۲-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به دگرگونی های سریع و پر شتاب دانش بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است، سازمانها به عنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل قرار دارند و برای تداوم حیات خود نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمانها محسوب می شوند تجهیز و آماده سازی منابع انسانی برای مواجه شدن با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمانها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها اختصاص دهند (صدری، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

بنابر این ادامه حیات سازمانی به گونه های مختلف رهین آموزش است. چرا که آموزش تنها وسیله همگام بودن با تغییرات سریع سازمان در شئون مختلف است. از آنجا که شهرداری شهرستان اراک سازمانی دولتی؛ عمومی است و هزینه های زیادی صرف آموزش کارکنان این سازمان می گردد بر آنیم تا دوره های آموزش ضمن خدمت و میزان اثر بخشی آنها را در این سازمان بررسی و ارزشیابی نمائیم. نتیجه این ارزشیابی می تواند بازخوردی به مسئولان آموزشی مربوطه باشد تا آموزشهای ضمن خدمت را جدی تر بگیرند و پیامد های آن را متناسب با اهداف و در راستای منفعت سازمان هدایت نمایند .

۳-۱) سوالات تحقیق

۱-۳-۱) سوال اصلی

آیا دوره های آموزشی ضمن خدمت (ICDL) از اثر بخشی لازم بر خوردار هستند؟

۲-۳-۱) سوالات فرعی

۱- آیا کارکنان واکنش مطلوبی نسبت به دوره آموزشی برگزار شده نشان می دهند؟

۲- آیا دوره های آموزشی برگزار شده توانسته است تأثیر معنی داری در میزان دانش و نگرش

(یادگیری) کارکنان ایجاد نماید؟

۳- آیا دوره های آموزشی برگزار شده توانسته است تأثیر معنی داری در میزان مهارت (رفتار)

کارکنان ایجاد نماید؟

۴- آیا دوره های آموزشی برگزار شده توانسته است نتایج مطلوبی را برای سازمان به همراه داشته

باشد؟

۴-۱) اهداف تحقیق

۱-۴-۱) هدف کلی

بررسی اثر بخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت (ICDL) شهرداری شهرستان اراک با تأکید بر

مدل کرک پاتریک

۲-۴-۱) اهداف ویژه

- تعیین واکنش کارکنان درمورد دوره های آموزشی ضمن خدمت

- سنجش میزان تغییرات در دانش و نگرش (یادگیری) کارکنان

- سنجش میزان تغییرات مهارتی (رفتاری) کارکنان

- سنجش میزان نتایج حاصل از دوره آموزشی برای سازمان

۱-۵) تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح

۱-۵-۱) تعریف نظری اصطلاحات و واژه ها

ارزشیابی: به یک فرایند نظامدار برای جمع آوری ، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته می شود به این منظور که تعیین شود آیا هدفهای مورد نظر در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزانی (ترجمه سیف ، ۱۳۸۳، ص ۳۵).

اثر بخشی: عبارت است از درجه و میزانی که یک فعالیت به هدف پیش بینی شده نائل شده باشد به عبارت دیگر دستیابی به هدفی که از قبل پیش بینی شده را اثر بخشی می نامند (ساعتچی، ۱۳۷۰).

آموزش ضمن خدمت: عبارت است از بهبود سیستماتیک و مستمر مستخدمان از نظر دانش ، مهارت ها و رفتارها که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می کند . از این رو تصور می رود که آموزش ضمن خدمت ، ایجاد توانائی بیشتر ، تولید و افزایش کارائی در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر برای احراز مقامات بالاتر است (چایچی، ۱۳۸۱، ص ۱۳).

کارکنان: به افرادی اطلاق می شود که در استخدام سازمانها و موسسات می باشند و وظایف محوله خود را تحت نظارت مافوق انجام می دهند .

۱-۵-۲) تعریف عملیاتی اصطلاحات و واژه ها

دوره های آموزش ضمن خدمت **ICDL** : منظور تمام دور ه های آموزشی است که مهارتهای هفت گانه **ICDL** را در بر می گیرد که شهرداری شهرستان اراک برای کارکنان خود برگزار کرده و در پایان به اعطای گواهی پایان دوره برای شرکت کنندگان پرداخته است .

کارکنان: شامل کلیه افرادی است که در شهرداری مشغول به کار هستند .

واکنش: در این پژوهش منظور از واکنش طرز تلقی، میل و رغبت، رضایت و خشنودی کارکنان شهرداری پس از اجرای دور ه های آموزشی برگزار شده **ICDL** است که از طریق پرسشنامه های نظر خواهی مورد سنجش قرار می گیرد .

یادگیری: منظور از یادگیری تمام آموخته هایی است که کارکنان از دوره آموزشی برگزار شده **ICDL** در یافت کرده اند که این متغیر نیز از طریق آزمونهای ویژه پایان دوره مورد سنجش و اندازه گیری قرار می گیرد .

رفتار: منظور چگونگی و میزان تغییراتی است که در مهارت کارکنان بعد از اینکه دوره آموزشی **ICDL** به اتمام رسید و کارکنان به محیط شغلی خود بازگشتند رخ داده است . این متغیر از طریق فرم نظر سنجی که سرپرستان بر اساس آن کارکنان را ارزشیابی می کنند مورد سنجش و اندازه گیری قرار می گیرد .

نتایج: منظور پیامد هایی است که دوره آموزشی **ICDL** برای سازمان به همراه دارد . به عبارت دیگر منظور از نتایج نفعی است که سازمان از دوره های آموزشی برده است . این متغیر بر اساس فرم نظر سنجی مدیران مورد ارزشیابی قرار می گیرد .