د کابل پوهنتون د ټولنیزو علومو علمي-څېړنیزه مجله
مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل
Journal of Social Sciences
Kabul University
e-ISSN: 3078-557X
P-ISSN: 3078-5561

The Extent of the Impact of In-Service Training on Enhancing Technical Skills and Changing the Attitudes of Employees of the Ministry of Public Health of Afghanistan (2021-2024)

Sharif Ahmad Ahmadi[1], Abdul Wahed Niaz [2], Ali Jan Rahimi[3], Abdul Basit Yaqoobi[4]
[1,3,4]Master's of Administration and Public policy, Faculty of Law and Political Sciences, Kabul University, Kabul, Afghanistan
[2]Department of Public Law, Faculty of Law and Political Sciences, Kabul University, Kabul, Afghanistan
Email: sharefahmadi2013@gmail.com

Article History

Recevied:
July 19, 2026

Accepted:
September 19, 2026

Published:
September 22, 2026

Abstract

In-service training is considered one of the most effective tools for human resource development and improving organizational performance in government institutions. Such training can enhance employees' knowledge, professional skills, and attitudes, thereby improving performance quality and organizational productivity. This study examined the impact of in-service training on enhancing the technical skills and changing the attitudes of employees of the Ministry of Public Health of Afghanistan. In terms of purpose, the study is applied, while in terms of methodology, it employs a descriptive-survey design with a quantitative approach. The statistical population consisted of all administrative employees of the Ministry of Public Health of Afghanistan, totaling 2,000 employees. Using Cochran's formula at a 95% confidence level, the study determined a sample of 322 employees. The required data were collected through the standardized questionnaire developed by Sarmad (1390) and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed that the impact of in-service training on improving technical skills was below the moderate level, while its impact on improving employees' attitudes was moderate. Furthermore, in-service training contributes to enhancing professional competence, work motivation, adaptability to changes in the work environment, and the quality of employees' task performance. Based on the findings, the continuous development and improvement of in-service training programs, identification of employees' training needs, and alignment of training content with their job responsibilities can play an important role in enhancing human resource productivity and improving the quality of health services in the Ministry of Public Health of Afghanistan.

Keywords

Employee Attitudes Change; Human Resource Development; In-service Training; Ministry of Public Health; Technical Skills

Ahmadi, S. A., Niaz, A. W., Rahimi, A. J., & Yaqoobi, A. B. (2026). The Extent of the Impact of In-Service Training on Enhancing Technical Skills and Changing the Attitudes of Employees of the Ministry of Public Health of Afghanistan (2021-2024). *Journal of Social Sciences - Kabul University*, *9*(2), 355-372. https://doi.org/10.62810/jss.v9i2.544

د کابل پوهنتون د ټولنیزو علومو علمي-څېړنیزه مجله
مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل
Journal of Social Sciences
Kabul University
e-ISSN: 3078-557X
P-ISSN: 3078-5561

میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های فنی و تغییر نگرش کارمندان وزارت صحت عامه افغانستان (۱۴۰۰-۱۴۰۳)

شریف احمد احمدی[۱]، پوهنوال عبدالوحید نیاز[۲]، علی جان رحیمی[۳]، عبدالباسط یعقوبی[۴]

[۱،۳،۴]ماستر اداره و پالیسی عامه، پوهنځي حقوق و علوم سیاسی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان
[۲]دیپارتمنت حقوق عامه، پوهنځی حقوق و علوم سیاسی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان
ایمیل: sharefahmadi2013@gmail.com

تاریخچه

تاریخ دریافت:
۲۸ سرطان ۱۴۰۵

تاریخ پذیریش:
۲۸ سنبله ۱۴۰۵

تاریخ نشر:
۳۱ سنبله ۱۴۰۵

چکیـده

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای توسعه منابع انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی در نهادهای دولتی به شمار می‌رود. این نوع آموزش با تقویت دانش، مهارت‌های حرفه‌یی و نگرش کارکنان، می‌تواند زمینه بهبود کیفیت عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم سازد. تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش مهارت‌های فنی و تغییر نگرش کارمندان وزارت صحت عامه افغانستان انجام شده است. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد کمی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارمندان اداری وزارت صحت عامه افغانستان به تعداد ۲۰۰۰ نفر بوده که با استفاده از فرمول کوکران و در سطح اطمینان ۹۵ فیصد، تعداد ۳۲۲ نفر نمونه تعیین گردید. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه معیاری سرمد (۱۳۹۰) جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان داد که تأثیر آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های فنی در حد پایین‌تر از حد متوسط و در بهبود نگرش کارکنان در حد متوسط می‌باشد. همچنین، آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش توانمندی حرفه‌یی، انگیزه کاری، انطباق‌پذیری با تغییرات محیط کار و کیفیت انجام وظایف کارکنان می‌شود. بر اساس نتایج، توسعه و بهبود مستمر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، شناسایی نیازهای آموزشی و هماهنگ‌سازی محتوای آموزشی با وظایف شغلی کارکنان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و بهبود کیفیت خدمات صحی در وزارت صحت عامه افغانستان ایفا نماید.

واژه‌های کلیدی

آموزش ضمن خدمت؛ توسعه منابع انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ وزارت صحت عامه؛ تغییر نگرش کارکنان

مقدمه

بسم الله الرحمن الرحیم

الحمد لله ربّ العالمین، والصلاة والسلام علی سیّد المرسلین، وعلی آله وأصحابه أجمعین. أما بعد:

بشر از دیرباز به طور طبیعی یا بر حسب آزمون و خطا به این باور رسیده است که لازم است برای انجام مؤثر برخی از کارها و گرفتن نتیجه‌ی مطلوب، اقدام به تعلیم و یاددهی افراد کند. تعلیم و تربیت به عنوان ابزاری عمل می‌کند که افراد را به رشد و شکوفایی رسانیده و موجب رشد فردی و اجتماعی انسان‌ها می‌شود. در واقع، ریشه تمامی پیشرفت‌ها و تمدن‌های که در عصر حاضر ایجاد شده اند را باید در آموزش و تأثیر آن بر جوانب مختلف زندگی بشر جستجو کرد(محسنی، ۱۴۰۳). به این ترتیب امروزه در اکثر جوامع سهم بسیار عمده‌یی از بودجه‌ها و هزینه‌های سالانه کشورها به تعلیم و تربیت اختصاص داده می‌شود و همواره تلاش می‌شود تا کارآمدترین افراد برای آموزش انسان‌ها انتخاب شوند (محسنی، ۱۴۰۳).

مهارت به مجموعه‌یی از توانایی‌های اکتسابی، دانش، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی گفته می‌شود که فرد را قادر می‌سازد وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود را با دقت، سرعت و کیفیت مطلوب انجام دهد. مهارت‌ها برخلاف استعدادهای ذاتی، از طریق آموزش، تجربه و تمرین قابل توسعه و بهبود هستند (Armstrong, 2020).

رابینز و جاج (۲۰۲۳) نیز بیان می‌کنند که مهارت‌های کارکنان شامل مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است و توسعه این مهارت‌ها موجب افزایش عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، دسلر(۲۰۲۰) آموزش را سرمایه‌گذاری بلندمدت بر سرمایه انسانی می‌داند که از طریق افزایش مهارت‌ها، کیفیت عملکرد و مزیت رقابتی سازمان را بهبود می‌بخشد.

نگرش مجموعه‌یی از باورها، احساسات و تمایلات رفتاری فرد نسبت به یک موضوع، شخص، شغل یا سازمان است که بر نحوه تفکر، تصمیم‌گیری و رفتار او تأثیر می‌گذارد. نگرش کارکنان نسبت به سازمان، مدیران، همکاران و وظایف شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد، انگیزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی محسوب می‌شود (Robbins & Judge, 2023)

تغییر نگرش به فرایندی گفته می‌شود که طی آن باورها، ارزش‌ها، احساسات و تمایلات رفتاری افراد در نتیجه یادگیری، تجربه یا آموزش دستخوش تحول می‌شود. آموزش ضمن خدمت از مهم‌ترین ابزارهای ایجاد تغییر نگرش در سازمان‌ها است؛ زیرا علاوه بر انتقال دانش و مهارت، ارزش‌های

سازمانی، فرهنگ کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌یی و نگرش مثبت نسبت به تغییر و نوآوری را نیز تقویت می‌کند (Luthans, 2021).

آموزش کارکنان زمینه‌ساز تغییر در نگرش، مهارت‌ها و دانش نیروی انسانی سازمان بوده و در نتیجه باعث بهبود رفتار آنان در سازمان می‌گردد. برای اینکه آموزش کارآمد باشد، باید یک فعالیت برنامه‌ریزی شده که پس از تجزیه و تحلیل دقیق نیازها و هدف‌گذاری در برخی از شایستگی‌ها انجام شود؛ مهم است که آموزش در یک فضای یادگیری انجام شود(سروری، ۱۳۹۹).

آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش‌های منظم در زمان معین به منظور افزایش احتمال رشد افراد برای انجام وظایف محوله را شامل می‌شود. در واقع هدف از توسعه منابع انسانی، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده سازد (سروری، ۱۳۹۹).

آموزش به عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌باشد. هر سازمانی به افراد آموزش‌دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زبده و ماهر به عنوان توسعه منابع انسانی، از جمله ضروریات اجتناب‌ناپذیری در سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمان‌ها برای رقابت و بقای خود در جهان متغیر امروزی به آموزش و توسعه نیروهای انسانی جداً؛ به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد (ابطحی، ۱۳۸۳).

آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه مهارت‌های کارکنان محسوب می‌شود. این نوع آموزش با انتقال دانش جدید، تقویت توانایی‌های فنی، مدیریتی، ارتباطی و حل مسأله، زمینه افزایش شایستگی‌های حرفه‌یی کارکنان را فراهم می‌سازد. کارکنانی که از آموزش‌های مستمر برخوردار می‌شوند، آمادگی بیشتری برای استفاده از تکنالوژی‌های نوین، اجرای روش‌های جدید کاری و سازگاری با تغییرات محیط سازمانی دارند (Noe, 2020).

دوره‌های آموزش ضمن خدمت معمولاً تقویت قابلیت‌های موجود و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به بهبود عملکرد کارکنان را شامل می‌شود. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین و بهترین راه‌های تأمین و تربیت نیروی انسانی و بهبود عملکرد کارکنان در وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌ها است (رضایی، ۱۳۸۳).

آموزش‌های ضمن خدمت در حقیقت به معنای تغییر دانسته‌های کارکنان، چگونه انجام دادن کار، تغییر نگرش آن‌ها نسبت به کار، تغییر نگرش آنها نسبت به همکاران و سرپرستان است. لذا آموزش مستقیماً با یادگیری کارکنان در ارتباط است. به نحوی که آموزش‌های ضمن خدمت صرف نظر از اثر آن بر یادگیری فاقد اثر خواهد بود. از آن‌جا که امر آموزش مؤثرترین وسیله برای تربیت و تجهیز نیروی انسانی و تأمین تخصص‌های مورد نیاز بخش دولتی است، به عنوان عنصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی و تأمین‌کننده‌ی اهداف سازمان به شمار می‌رود. موضوع آموزش کارکنان نیز زمانی نتیجه بخش خواهد بود که آموزش‌های ارایه شده در عمل به‌کار گرفته شود (جزنی، ۱۳۹۶).

به اعتقاد کریتنر و کینیکی (۲۰۲۱) آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که علاوه بر افزایش دانش و مهارت، نگرش کارکنان را نسبت به وظایف، اهداف سازمان و اهمیت یادگیری مستمر نیز تغییر دهد. همچنین نیوستروم و دیویس(۲۰۱۹) بیان می‌کنند که تغییر نگرش مثبت در کارکنان موجب افزایش همکاری، مشارکت، خلاقیت، پذیرش تغییرات سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

در سازمان‌های صحی، تغییر نگرش کارکنان اهمیت ویژه دارد؛ زیرا کیفیت ارائه خدمات سلامت علاوه بر مهارت‌های تخصصی، به نگرش کارکنان نسبت به بیماران، رعایت معیارهای حرفه‌یی، کار تیمی و مسئولیت‌پذیری وابسته است. از این‌رو، آموزش ضمن خدمت می‌تواند از طریق اصلاح نگرش‌ها، ارتقای فرهنگ سازمانی و افزایش انگیزه خدمت‌رسانی، کیفیت خدمات وزارت صحت عامه را بهبود بخشد.

پیشینه تحقیق

تحقیقات متعددی در این زمینه انجام شده اند؛ چنانچه عظیمی (۱۴۰۵)، در تحقیق خود تحت عنوان بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ نشان داد که میان آموزش ضمن خدمت و کارآیی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و این آموزش‌ها توانسته اند بخشی از تغییرات کارایی را تبیین نمایند. نتایج این تحقیق بیانگر آن است که آموزش‌های هدفمند و متناسب با نیازهای شغلی می‌تواند به بهبود و کیفیت خدمات آموزشی کمک کند، هرچند عوامل سازمانی دیگر نیز در این زمینه مؤثر اند.

فتاح محمد و حمید زاده (۱۳۹۷) در تحقیق شان نشان داد که آموزش ضمن خدمت از یک طرف باعث رشد و افزایش دانش معلمان و از طرف دیگر با عث افزایش نگرش معلمان نسبت به شغل و سازمان می‌شود.

برچی (۱٤۰۱) در تحقیق خود بدین نتیجه دست یافته اند که آموزش ضمن خدمت برای معلمان یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمان محسوب می‌شود؛ چراکه نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد و این آموزش می‌تواند به فرد کمک کند که چگونه خود را با آن تغییرات تطبیق دهد. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از متداول‌ترین و بهترین راهکارها برای آموزش کارکنان و معلمان و به روزرسانی اطلاعات آن‌ها و در نهایت باعث پیشرفت شغلی ایشان می‌گردد.

فرهادی محلی (۱۳۹۲) در تحقیق خود آورده است؛ ویلیام جیمز از پوهنتون‌هاروارد، بررسی کرد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کند. تحقیق وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌ها و صلاحیت‌های خود را بروز می‌دهند. شریعت‌مداری و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیق شان بدین نتیجه دست یافته اند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های مورد نیاز در بین کارکنان می‌شود. از طرف دیگر، آموزش ضمن باعث افزایش هماهنگی و همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان گردیده و نیز رضایت شغلی افزایش میابد. محمدی و نیکپور(۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با مهارت‌های مدیران دریافته است که آموزش ضمن خدمت مدیران موجب رشد مهارت‌های مدیران می‌گردد.

کروبی و متانی در سال (۱۳۸۸) تحقیقی را تحت عنوان توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش ضمن خدمت انجام داده است که نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر است.

تحقیقات فوق در جوامع آماری متفاوت انجام شده است که با شرایط افغانستان به صورت کل و وضعیت وزارت صحت عامه افغانستان به صورت خاص متفاوت است. از سوی دیگر تحقیقات فوق با روش و رویکردهایی انجام شده است که با روش و رویکرد این تحقیق کاملاً متفاوت است. مثلاً روش تحقیق در این روش به صورت پیمایشی انجام شده است؛ ولی تحقیقات فوق به روش‌های همبستگی، مقایسوی، موردی و توصیفی انجام شده است.

آموزش ضمن خدمت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی، زمینه ارتقای مهارت‌های فنی، بهبود نگرش شغلی و افزایش توانمندی کارکنان را فراهم می‌سازد. با وجود اجرای برنامه‌های آموزشی در وزارت صحت عامه افغانستان، شواهد نشان می‌دهد که میزان اثربخشی این آموزش‌ها بر

بهبود مهارت‌های فنی و تغییر نگرش کارکنان به‌طور علمی و نظام‌مند مورد ارزیابی قرار نگرفته است. در اثر جستجوهای که انجام شد هیچ تحقیقی که در رابطه به نقش آموزش ضمن بر بهبود مهارت‌ها و تغییرنگرش کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی افغانستان انجام نشده است. از این رو کمبود تحقیقات داخلی در این زمینه، به‌ویژه در نهادهای دولتی افغانستان، موجب شده است که شناخت دقیقی از میزان تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارکنان وجود نداشته باشد و سؤالات متعددی؛ هم‌چون میزان انجام آموزش ضمن خدمت در ادارات دولتی افغانستان در چه حد است؟ یا نقش آموزش ضمن در بهبود مهارت‌های فنی کارکنان چگونه است و یا هم آموزش ضمن خدمت در تغییر نگرش کارکنان چه نقش دارد؟ ازاین‌رو، این تحقیق با هدف بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش مهارت‌های فنی و تغییر نگرش کارمندان وزارت صحت عامه افغانستان انجام شده است تا شواهد علمی لازم برای بهبود برنامه‌های آموزشی و ارتقای کیفیت خدمات صحی فراهم گردد.

بنابراین، هدف اساسی این تحقیق چنین مطرح شده است:

۱. بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش مهارت‌های فنی و تغییر نگرش کارکنان وزارت صحت عامه افغانستان درس سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۳.

و اهداف فرعی این تحقیق قرار ذیل اند:

۱. بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های فنی در وزارت صحت عامه افغانستان درس سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۳.

۲. بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در تغییر نگرش کارکنان در وزارت صحت عامه افغانستان درس سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۳.

روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیق توصیفی- پیمایشی است؛ زیرا این تحقیق به منظور سنجش میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان وزارت صحت عامه انجام شده است. تحقیق توصیفی آن‌چه را که هست، توصیف و تفسیر می‌کند و به شرایط موجود، عقاید متداول، پروسه‌های جاری، آثار مشهود توجه دارد. توجه به آن به درجه اول زمان حال است، هرچند معمولاً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مربوط می‌شود، مورد بررسی قرار می‌دهد (جان بست، ۱۳۷۱ به نقل از خاکی، ۱۳۸۷). غرض از تحقیقات توصیفی پاسخگویی به پرسش‌های؛ مانند «چقدر»، « چی کسی» و «چی اتفاقی می‌افتد» است.

این تحقیق از نگاه هدف کاربردی است. چون نتیجه این تحقیق برای پالیسی‌سازان و سیاست گذاران در قسمت تدوین برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کاربرد خواهد داشت. یکی از انواع تحقیقات بر اساس هدف، تحقیق کاربردی است. تحقیقات کاربردی تحقیقاتی اند که نظریه‌ها، قانون‌مندی‌ها، اصول و فنونی که در تحقیقات بنیادی تدوین می‌شود را برای حل مسایل اجرایی و واقعی به کار می‌برد. این نوع تحقیقات بیشتر بر مؤثریت اقدام تاکید دارد و علت‌ها را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند (گی، ۱۹۹۲ به نقل از خاکی، ۱۳۸۷). این تاکید، بیشتر به واسطه آن است که تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد علمی دانش هدایت می‌شود (بازرگان و همکاران،۱۳۷٦). این تحقیق با توجه به ماهیت اطلاعات کمی است؛ چون در این تحقیق از پرسشنامه معیاری استفاده شده است و این پرسشنامه چندگزینه‌یی و از طیف لیکرت بوده و در نرم افزار SPSS.26 در چوکات آزمون‌های آماری و کمی تجزیه و تحلیل خواهد شد. تحقیقات کمی بیشتر بر مبنای استفاده از آمار عمل می کند (افغان، ۱۳۹۵).

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کارکنان اداری وزارت صحت عامه تشکیل می‌دهد که تعداد کارکنان اداری موجود در وزارت صحت عامه افغانستان به تعداد ۲۰۰۰ نفر است. وزارت صحت عامه افغانستان یکی از وزارت‌های اساسی دولت افغانستان است که مسئولیت رهبری، تنظیم، نظارت و توسعه نظام صحی کشور و فراهم‌سازی خدمات صحی برای شهروندان را بر عهده دارد. هدف اساسی این وزارت، افزایش دسترسی مردم به خدمات صحی، بهبود کیفیت خدمات صحی و ایجاد کارآیی در نظام صحی افغانستان است.

مهم‌ترین مسئولیت‌های وزارت صحت عامه شامل تدوین و تطبیق پالیسی‌ها و مقررات صحی، نظارت بر خدمات صحی، کنترول امراض، مراقبت‌های صحی اولیه، صحت مادر و طفل، تغذیه، خدمات صحی، تنظیم امور ادویه و مواد غذایی، آموزش و انکشاف نیروی بشری صحی و هماهنگی با نهادهای داخلی و بین‌المللی می‌باشد.

این وزارت دارای معینیت‌ها و ریاست‌های تخصصی مختلف در بخش‌های عرضه خدمات صحی، پالیسی و انکشاف صحت، مالی و اداری، طب وقایوی، طب معالجوی، منابع بشری، تحقیقات صحی و تنظیم ادویه و غذا است و فعالیت‌های صحی را در سطح مرکز و ولایات هماهنگ و نظارت می‌کند.

حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فورمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵ فیصد به تعداد ۳۲۲ نفر انتخاب شده است.

ابزار جمع آوری دادهها

برای جمع آوری دادههای این تحقیق از پرسشنامه معیاری آموزش ضمن خدمت سرمد (۱۳۹۰) استفاده شده است. پرسشنامه آموزش ضمن خدمت سرمد شامل ۱۶ گویه و ۲ بعد (مهارتهای فنی و حرفهیی و تغییر نگرش) میباشد. پایایی این پرسشنامه در تحقیق محمدی (۱۳۹۸)، ۰,۹۷ تعین گردیده است.

جدول ۱: *میزان پایایی پرسشنامه سرمد و ابعاد آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ*

متغیر	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
پرسشنامه آموزش ضمن خدمت	۱۶	۰,۸۸۹
بعد مهارتهای فنی و حرفهیی	۱۰	۰,۷۵۷
بعد تغییر نگرش	۶	۰,۶۶۶

جدول ۱ نشان میدهد که ضریب آلفای کرونباخ مجموع پرسشنامه آموزش ضمن خدمت ۰,۸۸۹ تعیین گردیده است، پایایی ابعاد به ترتیب، بعد مهارتهای فنی و حرفهیی آن ۰,۷۵۷ و بعد تغییر نگرش آن ۰,۶۶۶ تعیین گردیده است.

روش تجزیه و تحلیل دادهها

دادههای این تحقیق بعد از جمع آوری توسط نرم افزار SPSS.26 تجزیه و تحلیل گردید. طوری که بعد از جمع آوری دادهها در نرمافزار متذکره وارد گردیده ابتدا با استفاده از آمار توصیفی (مانند میانگین و انحراف معیار)، ویژگیهای نمونه آماری توصیف گردید. بعد از آزمون اولیه، آزمون تک نمونهیی کلومگروف-اسمیرنوف به منظور نارمل بودن دادهها انجام گردید که دادهها نارمل تشخیص شد. به منظور بررسی وضعیت جمعیتشناختی جامعهی آماری آزمون فریکونسی و با توجه به اهداف این تحقیق و نظر به نارمل بودن دادهها آزمون تک نمونه یی T به منظور سنجش میزان نقش آموزش ضمن خدمت در بهبود مهارتها و تغییر نگرش انجام گردید.

یافتهها

یافتههای این تحقیق در دو بخش ارائه میگردد: بخش توصیفی که مربوط که خصوصیت جمعیتشناختی جامعه آماری است و یافتههای استنباطی که مربوط به بررسی نقش آموزش ضمن در بهبود مهارتهای کارکنان وزارت صحت عامه افغانستان و تغییر نگرش این کارکنان میشود.

یافته‌های توصیفی

جدول ۲: سن اشتراک‌کنندگان

متغیر سن	فراوانی	فیصدی
٢٦-٢٠	۵٨	١٨,١
٣٢-٢٧	٩٣	٢٩,١
٣٩-٣٣	٨٨	٢٧,۵
٤٩-٤٠	۵٩	١٨,٤
و بالاتر از آن ۵٠	٦,٩	٦,٩
مجموع	٣٢٠	١٠٠

به اساس جدول ۲، سن حدود ۱۸,۱ درصد از پاسخ دهندگان بین (۲۰-۲۶) سال، ۲۹,۱ درصد بین (۲۷-۳۲) سال، ۲۷,۵ درصد بین (۳۳-۳۸) سال، ۱۸,٤ درصد بین (٤٠-٤٩) سال و ٦,٩ درصد (۵٠ و بالاتر از آن) قرار داشته اند.

جدول ۳: سطح تحصیلات تحصیلات اشتراک‌کنندگان

تحصیلات	فراوانی	فیصدی
دوازده پاس	٧٠	٢١,٩
چهارده پاس	٤٩	١۵,٣
لیسانس	١٧٩	۵۵,٩
ماستر	٢٠	٦,٣
دکتورا	٢	٠,٦
مجموع	٣٢٠	١٠٠

چنانچه در جدول ۳ ملاحظه می‌گردد، از مجموع ۳۲۰ تن پاسخ دهنده ، ۷۰ نفردوازده پاس که ۲۱,۹ فیصد تشکیل می‌دهد. ٤٩ نفر چهارده پاس که ۱۵,۳ درصد را تشکیل داده، ۱۷۹ نفر که ۵۵,۹ درصد را تشکیل می‌دهد دارای سطح تحصیل لیسانس می‌باشد. ۲۰ نفر که٦,۳ درصد را تشکیل میدهد دارای مدرک تحصیلی ماستر می‌باشد و ۲ نفر که ۰,٦ درصد را تشکیل می‌دهد، دکترا می‌باشد.

جدول ٤: حالت مدنی

حالت مدنی	فراوانی	فیصدی
مجرد	٦١	١٩,١
متأهل	٢٥٨	٨٠,٦
تعداد افراد که جواب نداده	١	٠,٣
مجموع	٣٢٠	١٠٠

جدول ٤ نشان میدهد که از مجموع ۳۲۰ نفر ٦١ نفر مجرد است که ۱۹,۱ فیصد را تشکیل میدهد و ۲۵۸ نفر متأهل بوده که ۸۰,٦ فیصد را تشکیل میدهد و یک نفر هم که ۰,۳ فیصد را تشکیل میدهد در رابطه اظهار نظر نکرده است.

جدول ۵: بست اشتراککنندگان

بست	فراوانی	فیصدی
فوق رتبه	١	٠,٣
دوم	٦	١,٩
سوم	٤٤	١٣,٨
چهارم	١٦٦	٥١,٩
پنجم	٨٤	٢٦,٣
ششم	١٨	٥,٦
افرادیکه جواب نداده	١	٠,٣
مجموع	٣٢٠	١٠٠

جدول ۷ نشان میدهد که بست فوق رتبه، یک نفر، بست دوم ۱ نفر، بست دوم ٦ نفر، بست سوم ٤٤ نفر، بست چهارم ١٦٦ نفر، بست پنجم ۸٤ نفر و بست ششم ۱۸ نفر بوده که به ترتیب فیصدیهای چون ۰,۳ فیصد بست فوق رتبه، ۱,۹ فیصد بست دوم، ۱۳,۸ فیصد بست سوم، ۵۱,۹ فیصد بست چهارم، ۲٦,۳ فیصد بست پنجم و ۵,٦ فیصد بست ششم نشان میدهد و یک نفر هم که ۰,۳ فیصد را تشکیل میدهد، در رابطه اظهار نظر نکرده است.

یافتههای استنباطی

جدول ۸: میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در بهبود مهارتهای فنی کارمندان

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حد متوسط	تفاوت میانگین	تی	درجه آزادی	سطح معناداری
نقش آموزش ضمن خدمت در بهبود مهارتهای فنی	۳۲۰	۳۳,۱۵	۳,۲۹۳	۳٤	۰,۸۵۰	-٦,٦١٦	۳۱۹	۰,۰۰۰

جدول ۸ نشان می‌دهد که میانگین میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در بهبود مهارت فنی (۳۳,۱۵۰۰) است، حال آن که حد متوسط ، (۳٤) است. تفاوت میانگین (۰,۸۵) و مقدار تی-٤,٦١٦ بوده و درجه آزدی با انحراف معیار (۳,۲۹۳۷۷) تشخیص شده است و سطح معناداری (۰,۰۰۰) تشخیص گردید. از آن‌جایی که سطح معناداری کوچک‌تر از ۰,۰۵ بوده است (P= 0.000>0.05). بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که تفاوت میانگین و حد متوسط معنادار است. در نتیجه گفته می‌توانیم که میزان تأثیرگذاری آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های فنی کارکنان وزارت صحت عامه پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.

جدول ۹: میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت در تغییر نگرش کامندان وزارت صحت عامه

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حد متوسط	تفاوت میانگین	تی	درجه آزادی	سطح معناداری
نقش آموزش ضمن خدمت در نگرش	۳۲۰	۱۹,۹۹٦	۲,۱۳۴	۲۰	-۰,۰۰۳	-۰,۰۲٦	۳۱۹	۰,۹۷۹

جدول ۹ نشان می‌دهد که میانگین میزان تأثیر آموزش ضمن در تغییر نگرش کارمندان (۱۹,۹۹٦۹) است، حال آن که مقدار حد متوسط (۲۰)است. تفاوت میانگین (۰,۰۰۳۱۳) و مقدار تی (۰,۰۲٦) بوده و درجه آزدی با انحراف معیار (۲,۱۳٤۲۱) ۳۱۹ تشخیص شده است و سطح معناداری (۰,۹۷۹) تشخیص گردید. از آنجایی که سطح معناداری بزرگتر از ۰,۰۵ بوده است (P= 0.979>0.05). بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که تفاوت میانگین و مقدار حد متوسط معنادار نیست. یعنی میزان تأثیرگذاری آموزش ضمن خدمت در تغییر نگرش کارمندان وزارت صحت عامه در حد متوسط قرار دارد.

بحث و مناقشه

هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش مهارت‌های فنی و تغییر نگرش کارکنان وزارت صحت عامه افغانستان بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش مهارت‌های فنی کارکنان پایین‌تر از سطح متوسط بوده است؛ در حالی که تأثیر آموزش ضمن خدمت بر تغییر نگرش کارکنان در سطح متوسط قرار دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت موجود، اگرچه تا حدودی توانسته‌اند نگرش کارکنان را نسبت به وظایف، مسئولیت‌ها و محیط کاری تحت تأثیر قرار دهند؛ اما در زمینه ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی آنان به اندازه کافی مؤثر واقع نشده‌اند.

پایین بودن تأثیر آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های فنی کارکنان با نتایج برخی مطالعات پیشین همخوانی ندارد. برای نمونه، عظیمی (۱٤۰۵) گزارش کرده است که آموزش ضمن خدمت تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی استادان پوهنتون بلخ داشته و بخش قابل توجهی از تغییرات عملکرد آنان را تبیین کرده است. همچنین محمدی و نیک‌پور (۱۳۹۳) نشان دادند که آموزش ضمن خدمت موجب رشد مهارت‌های مدیران می‌شود. کروبی و متانی (۱۳۸۸) نیز آموزش ضمن خدمت را عاملی مؤثر در بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی و افزایش آمادگی کارکنان برای انجام وظایف دانسته‌اند. افزون بر این، شریعت‌مداری و همکاران (۱۳۹۳) نتیجه گرفتند که آموزش‌های ضمن خدمت موجب ارتقای مهارت‌های مورد نیاز، افزایش هماهنگی کارکنان، بهبود روحیه و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.

تفاوت میان یافته تحقیق حاضر و مطالعات یادشده را می‌توان تا حدودی ناشی از تفاوت در محیط سازمانی، نوع وظایف کارکنان، محتوای دوره‌های آموزشی، شیوه اجرای برنامه‌های آموزشی و میزان ارتباط آموزش‌ها با نیازهای واقعی شغلی دانست. در صورتی که دوره‌های آموزشی بیشتر جنبه نظری داشته و فرصت کافی برای تمرین عملی، کارآموزی و استفاده از تجهیزات و تکنالوژی‌های مرتبط با وظیفه فراهم نکند، انتظار افزایش قابل توجه مهارت‌های فنی چندان واقع‌بینانه نخواهد بود. از سوی دیگر، اثربخشی آموزش ضمن خدمت به میزان نیازسنجی آموزشی، شایستگی مدرسان، روش تدریس، مدت دوره و پیگیری پس از آموزش نیز وابسته است. بنابراین، پایین بودن تأثیر مشاهده‌شده در تحقیق حاضر لزوماً به معنای بی‌اثر بودن آموزش ضمن خدمت نیست، بلکه می‌تواند بیانگر ضعف در طراحی، اجرا و انتقال آموخته‌های آموزشی به محیط واقعی کار باشد.

از سوی دیگر، یافته‌های تحقیق نشان داد که تأثیر آموزش ضمن خدمت بر تغییر نگرش کارکنان در سطح متوسط قرار دارد. این یافته با نتایج برخی تحقیقات پیشین همسو است. چنانچه فتاح‌محمد و حمیدزاده (۱۳۹۷) دریافتند که آموزش ضمن خدمت، افزون بر افزایش دانش معلمان، موجب تقویت نگرش آنان نسبت به شغل و سازمان می‌شود. همچنین برچی (۱٤۰۱) نشان داد که آموزش ضمن خدمت به سازگاری کارکنان با تغییرات محیطی و به‌روزشدن دانش و نگرش آنان کمک می‌کند. به همین ترتیب، فرهادی محلی (۱۳۹۲) با استناد به مطالعات ویلیام جیمز بیان می‌کند که آموزش و انگیزش مناسب می‌تواند بخش قابل توجهی از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان را فعال ساخته و نگرش و رفتار آنان را بهبود بخشد.

قرار گرفتن تأثیر آموزش ضمن خدمت بر تغییر نگرش در سطح متوسط را می‌توان با ماهیت دوره‌های آموزشی نیز مرتبط دانست. آموزش، علاوه بر انتقال دانش و مهارت، می‌تواند از طریق افزایش آگاهی

کارکنان، آشنایی آنان با اهداف سازمان، تقویت احساس مسئولیت و ایجاد فرصت تعامل با همکاران و مدرسان، نگرش آنان را نسبت به شغل و سازمان تغییر دهد. با این حال، تغییر نگرش معمولاً فرآیندی تدریجی است و تنها با برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت تحقق نمی‌یابد. عواملی؛ مانند محیط کاری، سبک مدیریت، نظام پاداش و تشویق، فرصت ارتقای شغلی، میزان مشارکت کارکنان و رضایت از شرایط کاری نیز می‌توانند بر نگرش کارکنان تأثیرگذار باشند. از این رو، تأثیر متوسط آموزش ضمن خدمت بر تغییر نگرش می‌تواند نشان‌دهنده‌ی آن باشد که آموزش به تنهایی برای ایجاد تغییرات عمیق و پایدار در نگرش کارکنان کافی نیست.

در مجموع، نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت در وزارت صحت عامه افغانستان در زمینه تغییر نگرش کارکنان را تا حدودی موفق بوده؛ اما در ارتقای مهارت‌های فنی آنان با چالش‌های جدی‌تری مواجه است. این وضعیت ضرورت بازنگری در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را برجسته می‌سازد. به‌ویژه، انجام نیازسنجی دقیق آموزشی پیش از طراحی دوره‌ها، تدوین برنامه‌های مبتنی بر شایستگی، استفاده بیشتر از روش‌های عملی و مبتنی بر تجربه، فراهم‌سازی فرصت تمرین و کار عملی، انتخاب مدرسان متخصص، ارزیابی میزان یادگیری و انتقال آموخته‌ها به محیط کار و ارزیابی مستمر اثربخشی دوره‌ها می‌تواند در بهبود نتایج آموزشی مؤثر باشد. همچنین ایجاد ارتباط مستقیم میان محتوای دوره‌های آموزشی و نیازهای واقعی وظایف کارکنان می‌تواند زمینه ارتقای مهارت‌های تخصصی و بهبود نگرش آنان را فراهم سازد. در نهایت، تقویت این ابعاد می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات صحی و تحقق بهتر اهداف وزارت صحت عامه افغانستان کمک کند.

نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که تأثیر آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های فنی در حد پایین‌تر از حد متوسط و در بهبود نگرش کارکنان در حد متوسط می‌باشد. همچنین، آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش توانمندی حرفه‌یی، انگیزه کاری، انطباق‌پذیری با تغییرات محیط کار و کیفیت انجام وظایف کارکنان می‌شود. بر اساس نتایج، توسعه و بهبود مستمر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، شناسایی نیازهای آموزشی و هماهنگ‌سازی محتوای آموزشی با وظایف شغلی کارکنان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و بهبود کیفیت خدمات صحی در وزارت صحت عامه افغانستان ایفا نماید.

از سوی دیگر، نتایج تحقیق نشان میدهد که اثربخشی برنامههای آموزشی زمانی افزایش مییابد که این برنامهها بر اساس نیازسنجی واقعی کارکنان، متناسب با وظایف شغلی، با استفاده از روشهای آموزشی نوین و همراه با ارزیابی مستمر طراحی و اجرا شوند. بر این اساس، پیشنهاد میشود وزارت صحت عامه آموزش ضمن خدمت را بهعنوان بخشی از برنامه راهبردی توسعه منابع انسانی در نظر گرفته و برای تمامی سطوح کارکنان، برنامههای آموزشی منظم، تخصصی و مبتنی بر شایستگی تدوین و اجرا نماید. همچنین، ایجاد نظام ارزیابی اثربخشی آموزشها، بهرهگیری از فناوریهای نوین آموزشی، تشویق کارکنان به مشارکت فعال در دورههای آموزشی و پیوند دادن نتایج آموزش با نظام ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد، میتواند اثربخشی این برنامهها را بهطور قابل ملاحظهای افزایش دهد.

بهطور کلی، سرمایهگذاری مستمر در آموزش و توانمندسازی کارکنان، یکی از مهمترین راهکارهای توسعه سرمایه انسانی و افزایش بهرهوری سازمانی به شمار میرود. توجه جدی مدیران به کیفیت، تداوم و اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت، زمینه ارائه خدمات صحی باکیفیتتر، افزایش رضایت مراجعان و تحقق اهداف راهبردی وزارت صحت عامه را فراهم خواهد ساخت. ازاینرو، آموزش ضمن خدمت باید بهعنوان یک سرمایهگذاری بلندمدت و نه صرفاً یک فعالیت اداری، در سیاستها و برنامههای توسعهای این وزارت جایگاه ویژهای داشته باشد.

پیشنهادات

با توجه به یافتههای تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه میشود:

۱. نیازسنجی دقیق آموزشی؛ وزارت صحت عامه پیش از برگزاری هر دوره آموزشی، نیازسنجی علمی و منظم انجام دهد تا محتوای دورهها بر اساس نیازهای واقعی شغلی کارکنان طراحی شود.
۲. تغییر محتوای آموزشها به سمت مهارتمحوری؛ دورههای آموزشی از حالت صرفاً نظری خارج شده و بر آموزشهای عملی، کارگاهی و مهارتمحور تمرکز یابد تا ضعف موجود در مهارتهای فنی کارکنان برطرف شود.
۳. استفاده از مربیان متخصص و با تجربه عملی؛ برای تدریس دورهها از متخصصان دارای تجربه عملی در حوزههای صحی و اداری استفاده شود تا انتقال دانش و مهارت با کیفیت بالاتر صورت گیرد.
۴. ایجاد زمینه استفاده عملی از آموختهها؛ مدیران بخشها شرایطی فراهم کنند که کارکنان بتوانند مهارتهای آموختهشده را در محیط واقعی کار به کار گیرند.

۵. تقویت نگرش حرفه‌ای و فرهنگ خدمت‌رسانی؛ برنامه‌های آموزشی علاوه بر مهارت‌های فنی، بر مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، کار تیمی و نگرش مثبت نسبت به تغییر و یادگیری مستمر نیز تأکید داشته باشند.

٦. پیشنهاد می‌شود سایر محققان اثربخشی آموزش ضمن خدمت را در سایر ابعاد توسعه منابع انسانی مانند عملکرد شغلی، بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، نوآوری و کیفیت ارائه خدمات صحی بررسی کنند. همچنین انجام تحقیقات مشابه در سایر وزارتخانه‌ها، نهادهای دولتی و مراکز صحی افغانستان و مقایسه نتایج آن‌ها با یافته‌های این تحقیق، می‌تواند به ارائه الگوهای مؤثرتر برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در سطح کشور کمک کند.

سهم نویسندگان

در ارائه یافته‌های این تحقیق در چوکات یک مقاله علمی، شریف احمد احمدی و عبدالباسط یعقوبی طرح اصلی مقاله را انجام داده و در قسمت مقدمه، مبانی نظری، بیان مسأله، جمع‌آوری داده‌ها و روش تحقیق سهم داشته است. علی جان رحیمی در تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون‌های ضروری در نرم‌افزار SPSS و نوشتن مناقشه و نتیجه‌گیری سهم داشته است. پوهنوال عبدالوحید نیاز در بازنگری کلی و رهنمایی مرحله به مرحله مقاله سهم داشته است.

سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله از همه کارمندان اداری وزارت صحت عامه افغانستان که در جمع‌آوری داده‌های دست اول همکاری کرده‌اند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایند. همچنین از مرورگران، اعضای هیأت تحریر و سایر دست‌اندرکاران مجله علمی-تحقیقی پوهنتون کابل که با ارائه ملاحظات تخصصی و ارزشمند شان در غنامندی این مقاله همکاری کرده‌اند کمال اطمینان می‌نمایند.

تضاد منافع

نویسندگان این مقاله تصدیق می‌نمایند که در نشر این مقاله هیچگونه تضاد منافع علمی و مالی وجود ندارد.

منابع

ابطحی، س. ح، و پیدایی، م. (۱۳۸۳). شیوه‌های نوین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمانها. *مجله توسعه، شماره ۱۸*. لینک.

افغان، ا. (۱۳۹۵). *روش تحقیق*. چپتر درسی، پوهنتون تعلیم و تربیه کابل، کابل، افغانستان.

بازرگان، ع.؛ سرمد، ز.؛ حجازی، ا. (۱۳۷۶). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. ایران: نشر آگه.

برچی، آ. (۱۴۰۱). *بررسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و نقش آن بر پیشرفت شغلی معلمان[پایان نامه]*.

جزنی، ن. (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی*. چاپ دوازدهم، تهران: نشر نی.

حمید زاده، ف. م. (۱۳۹۷). *بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر اثربخشی معلمین مکاتب خصوصی شهر کابل*. پوهنخی روانشناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل

خاکی، غ. ر. (۱۳۸۷). *روش تحقیق با رویکرد به پایان نامه نویسی*. وزارت فرهنگ و آموزش عالی، مرکز تحقیقات علمی: کانون فرهنگی: انتشارات درایت.

رضایی، ا. (۱۳۸۳). اثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی شرکت سهامی بیمه ایران. *فصلنامه صنعت بیمه*، ۱۲(۷۶)، ۸۱-۱۰۰ لینک.

سروری، خ. ر. (۱۳۹۹). *مدیریت منابع انسانی*. کابل: انشتارات عازم.

سرمد، زه. (۱۳۹۰). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگه.

شریعتمداری، م.؛ حاتمی، ج.؛ اسکندری، ا. ر. و بابامرادی، ر. (۱۳۹۳). بررسی چگونگی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آن‌ها. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۵)، ۱۷۵-۱۹۹* لینک.

فرهادی، ع. (۱۳۹۵). نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی. *دوفصلنامه مهندسی فرآیندها*، ۳(۵) لینک.

محسنی، ع. (۱۴۰۳). *بررسی نقش آموزش ضمن خدمت بر توسعه منابع بشری: مطالعه موردی وزارت تحصیلات عالی*. پایان نامه دوره لیسانس، پوهنحی اداره و پالیس عامه، کابل، سال ۱۴۰۳.

کروبی، م. و متانی، م. (۱۳۸۸). توانمند سازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. *فصل نامه فرانسوی مدیریت*، لینک.

محمدی، م. و نیکپور، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با مهارت‌های مدیران، *فصلنامه مدیریت*، ۱۲ (۳۳)، ۷۷-۹۰ لینک.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Azimi, M. B. (2026). Examining the impact of in-service Training on Faculty Efficiency

(Balkh University*). Journal of Social Sciences – Kabul University*, 9(1), 75-95. https://doi.org/10.62810/jss.v9i1.463

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed). Pearson.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.

Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior* (14th ed). McGraw-Hill.

Newstrom, J. W., & Davis, K. (2019). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (14th ed). McGraw-Hill.

Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.