

### بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان سازمانهای اداری شهر اراک

مژگان محمدی نائینی<sup>۱</sup>

#### چکیده

بررسی و ارزیابی برنامه های آموزشی غیررسمی کارکنان سازمانهای اداری هدف اصلی این تحقیق می باشد که در پی آن، جامعه آماری پژوهش را آن دسته از کارکنان زن و مردی شامل می شود که در سازمانهای اداری شهرستان اراک در سال ۸۴-۸۵ مشغول به کار می باشند. نمونه آماری شامل ۱۸۸ نفر از شاغلان این سازمانها است که با روش نمونه گیری دو مرحله ای انتخاب شدند. داده ها و اطلاعات پژوهش با استفاده از مشاهده - مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید و نتایج نشان دادند:

- ۱- آموزشهای ضمن خدمت موجب افزایش تعداد کارکنان فنی - تخصصی در سازمانهای اداری شهر اراک شده است.
- ۲- بین آموزشهای ضمن خدمت و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.
- ۳- بین آموزشهای ضمن خدمت و ارتقای کیفیت آموزشها رابطه معناداری وجود ندارد.
- ۴- بین آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی و ارتقای سطح دانش فنی - تخصصی افراد تطابق وجود ندارد.

#### کلید واژه ها

آموزش فنی و حرفه ای، آموزش رسمی، آموزش غیررسمی، آموزش ضمن خدمت، سازمان، نیازهای شغلی - عملکرد - دانش - ارزیابی

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی اراک

## مقدمه

لازمه خودکفایی هر کشور در گروهی توسعه آن کشور در زمینه های مختلف است و توسعه هر کشور در گروهی فعالیتهای افراد آن می باشد. در واقع نیروی انسانی ماهر و متخصص یکی از عوامل کلیدی و انکار ناپذیر توسعه همه جانبه اقتصادی و اجتماعی هر کشور است.

تحقق آرمان، استقلال و خودکفایی در ابعاد مختلف با تخصص و مهارت افراد بستگی کامل دارد و انتقال اینگونه مهارتها خود نیازمند اجرای برنامه های آموزشی است.

تحولات جدید در توسعه اقتصادی و اجتماعی نیازهای خاصی را برای نیروی کار ماهر بوجود می آورد که یکی از این نیازها برنامه های آموزشی برای اکثر کارکنان به منظور گسترش کلیه مهارتهای مورد نیاز آنان می باشد. (تدبیر ۵۷ ص ۴)

سید رضا جوادی (۱۳۷۴) در این مورد اشاره می کند که آموزش این توقع را ایجاد می کند که شرایط کار افراد و مدیران بهبود یابد و کارآیی و بهره وری افزایش یابد.

در واقع آموزش پیامدهای مثبت زیر را برای سازمان خود به ارمغان خواهد آورد:

- آموزش کارکنان کمک می کند آن چیزی را که برای شغل خود نیاز دارند، فرا گیرند و از این طریق به سطح مطلوبی از عملکرد دست یابند.
- آموزش کارکنان باعث کاهش هزینه و جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی و سرمایه می شود.
- آموزش در کارکنان ایجاد انگیزه می کند، در نتیجه افراد با علاقه بیشتری به فعالیت می پردازند.

- آموزش باعث کاهش غیبت، اخراج کارکنان، حوادث و سوانح در کار و ... می‌شود.

- نهایتاً آموزش به توسعه مهارت‌های فردی، روش‌های بهینه و روابط فرد در محیط کار کمک می‌کند. (تدبیر ۵۱، ص ۷۴)

واضح است که سرمایه نیروی انسانی، علت و شرط لازم برای تکوین و تکامل سرمایه و منابع فیزیکی است و مسلماً انسان آموزش دیده انسانی متحول شده است که می‌تواند دگرگونی و تحول را در جهان مادی پدید آورد و بطور کلی نظام آموزشی نظامی است که سرنوشت اقتصادی، اجتماعی هر کشور و توسعه اقتصادی، اجتماعی جامعه بشری را تعیین می‌کند.

هماهنگی بین سیاست‌های اجتماعی و کلان، انتظام بازخوردی قوی میان تغییرات تکنولوژیک، نظام‌های آموزشی و آموزش فنی و حرفه‌ای و برنامه‌های جامع برای استفاده کامل از مهارت‌های انسانی موجود و افزایش مستمر مهارت‌های کارکنان از جمله نیازمندهای توسعه انسانی است. (استیفن بی، رابینز ۱۳۸۴)

تئودور شولتز برنده جایزه نوبل اقتصاد می‌گوید:

عوامل اصلی تولید برای رفاه جامعه، فضا، انرژی و زمینهای کشاورزی نیست بلکه بهبود کیفی نیروی انسانی و پیشرفت دانش بشری از طریق آموزش است. (تدبیر ۲۴)

جی، گریسون (تدبیر ۳۶) از مرکز بهره‌برداری و کیفیت آمریکا معتقد است: بزرگترین مزیت نسبی و بلند مدت ژاپن در سیستم مدیریتش نیست، بلکه در متعهد بودن و پایبندی ژاپنی‌ها به امر آموزش بخصوص آموزش ضمن خدمت است.

سیدمحمد حسین سیاهپوش (۱۳۸۱) ضمن بررسی آموزش ضمن خدمت و مزایای آن از نقطه نظر دیدگاه‌های اسلامی بیان می‌کند: اگر چنانچه سرپرستان و سرکارگران از توانمندی‌های لازم برای تعلیم و تربیت و حسن خلق و

بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان...

سیرت نیکو برخوردار باشند نه تنها مقاصد این نوع آموزش تأمین می شود بلکه روحیه انس، الفت و صمیمیت بین کارگران و مسئولین اجرایی پدیدار می‌گردد. ویلیام تری می گوید: آموزش ضمن خدمت، عادی‌ترین، همه پسندترین و لازم ترین روش آموزش کارکنان در جهت کسب مهارت برای مقبولیت اجرای یک حرفه است. (دعائی ۱۳۸۲)

اندرسون و بومن در سال ۱۹۷۶ پس از تحقیقات بسیاری که بر روی دورنمای تاریخی آموزش و پرورش مدرنیزه کردن اولیه و نقش آموزش در پیشرفت اقتصادی در طی دهه های اخیر، داشته اند به این نتیجه رسیده اند که اهمیت آموزش بیشتر از آن است که معمولاً بیان شده و توسعه و انتقال دانش عملی و مهارتهای فکری در قالب توسعه اقتصادی قرار داشته، در واقع «یک اقتصاد پویا با کوشش افراد همه طبقات اجتماعی که تجسم کننده آموزش و مهارتهای تکنیکی است می‌تواند حرکت کند و بر روی پای خود بایستد.» (آرنولد کالگاس ۱۹۸۲)

در زمینه ارتباط آموزشهای ضمن خدمت با برنامه های آموزشی قبل از خدمت نیز تحقیقاتی توسط دیلون در سال ۱۹۷۲ انجام گرفته است که نشان می‌دهد بسیاری از آموزشهای ضمن خدمت نه تنها به استمرار چارچوب آموزشهای قبل از خدمت کمکی نمی کنند، بلکه دارای چارچوب ادراکی خاص خویش نیز می باشند. آموزش ضمن خدمت صرفاً زمانی مؤثر می باشد که بصورت سیستماتیک و منظم طراحی شود و به صورت فرایندی مرتبط با آموزشهای قبل از خدمت درآیند.

رابین (۱۹۸۷) پس از مطالعه و تحقیقات بسیار نتیجه می گیرد که: «برنامه آموزشهای ضمن خدمت وقتی در اصلاح عملکرد افراد و رشد حرفه آنان نقش خواهد داشت که پاداش های آشکار و نتایج مادی را بدنبال داشته باشد.

رضوان پایي (۱۳۸۱) نیز به این نتیجه رسیده است که آموزش‌های ضمن خدمت در سالهای اخیر توانسته است معلمان را به انجام تحقیق و کسب دانش بیشتر ترغیب کند.

محمد کرمی (۱۳۸۳) در بررسی تناسب بین آموزش‌های ضمن خدمت با نیازهای آموزشی کارکنان بانک صادرات استان مرکزی پرداخته و به این نتیجه رسیده است که آموزش ضمن خدمت کارکنان باید سازمان را محل مناسبی برای کار و زندگی تبدیل کند و باعث توسعه اهداف سازمان و افزایش اعتماد به نفس کارکنان گردد.

به هر حال آموزش‌های ضمن خدمت که مستقیماً در ارتباط با آموختن تخصص‌ها و دریافت مهارت‌ها برای انجام کاری شخصی و احراز مشاغل معین می‌باشد از بهره‌وری بسیار بالایی برخوردار است زیرا از یک طرف زمان این آموزش‌ها نسبت به آموزش‌های عمومی کوتاه‌تر و در نتیجه هزینه آن نسبتاً اندک می‌باشد و از طرف دیگر از آنجایی که این آموزش‌ها مستقیماً در ارتباط با شغل بخصوص صورت می‌پذیرد از بهره‌وری بسیار زیادی برخوردار می‌باشد و آثار مثبتی در اقتصاد جامعه بخصوص تولید سرانه خواهد داشت و به همین دلیل این نوع آموزش‌ها در سازمانها از محبوبیت بسیاری برخوردار است.

فرضیه‌های فرعی این تحقیق عبارت است از:

۱- اجرای برنامه‌های آموزشی غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب افزایش نسبت کارکنان فنی- تخصصی این سازمانها گردیده است.

۲- اجرای برنامه‌های آموزشی غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب بهبود عملکرد این سازمانها گردیده است.

۳- اجرای برنامه‌های آموزشی غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب ارتقای کیفیت آموزش‌های غیر رسمی این سازمانها گردیده است.

بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان...

۴- اجرای برنامه های آموزشی غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک در راستای نیازهای شغلی افراد این سازمانها بوده است.

۵- اجرای برنامه های آموزشی غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب ارتقای سطح دانش فنی- تخصصی کارکنان این سازمانها گردیده است.

## روش

جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه سازمانهای اداری وابسته به دولت در شهرستان اراک همچون دستگاههای اجرایی و شرکتهای دولتی، دستگاههای تابع نظام بودجه استانی و مؤسسات وابسته به دولت است. نمونه آماری تحقیق حاضر تعداد ۱۸۸ نفر از کارمندان ۱۱ سازمان دولتی می باشد که نسبت به جامعه آماری و با استفاده از فرمول مناسب به صورت نمونه گیری دو مرحله ای که تلفیقی از نمونه گیری طبقه بندی شده و تصادفی ساده است انتخاب شده اند. در این پژوهش به منظور اندازه گیری متغیرهای مورد مطالعه از ابزارهای زیر استفاده شده است.

برای جمع آوری اطلاعات مقدماتی در زمینه موضوع و همچنین تعیین بهترین اهداف کیفی آموزش مطرح شده در سازمانها از مصاحبه آزاد یا غیر رسمی استفاده شد. سپس به منظور جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته زیر استفاده گردید.

برای تهیه پرسشنامه ابتدا تعداد ۸۰ سؤال در رابطه با فرضیه های فوق از طریق تحقیقات کتابخانه ای و مراجعه به منابع معتبر ارائه گردید و پس از صلاحدید اساتید و متخصصان برنامه های آموزشی مهمترین سؤالات انتخاب گردید که در نهایت پرسشنامه ای از نوع بسته پاسخ با ۳۲ سؤال در مقیاس لیکرت آماده و تدوین شد. سپس پرسشنامه روی تعدادی از کارکنان اجرا و

ابهام‌ها و ضعف‌ها، نقایص و نارسایی‌های نهفته در سئوالها برطرف گردید و در نهایت از طریق ضریب آلفای کرونباخ ضریب پایایی پرسشنامه ۹۲٪ بدست آمد که بالاتر از ۵۰٪ می‌باشد، بیانگر همسانی خوبی بین سئوال‌ها پرسشنامه هاست.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحقیق حاضر علاوه بر استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی همچون (فراوانی، میانه، درصد) از آزمونهای زیر نیز استفاده گردیده است:

- منحنی (QQplot): برای مشخص کردن این که آیا داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند یا خیر از این منحنی استفاده گردیده است.

- منحنی (Box plot) جعبه‌ای: (منحنی متقارن و فراوانی) به منظور مشخص نمودن اینکه آیا داده‌ها دارای تقارن می‌باشند یا خیر.

- آزمون علامت (sing-test): برای مشخص کردن اینکه آزمون در میانه کوچک یا بزرگ است یعنی کم یا زیاد بودن متغیر نسبت به حد متوسط مورد نظر را می‌سنجد.

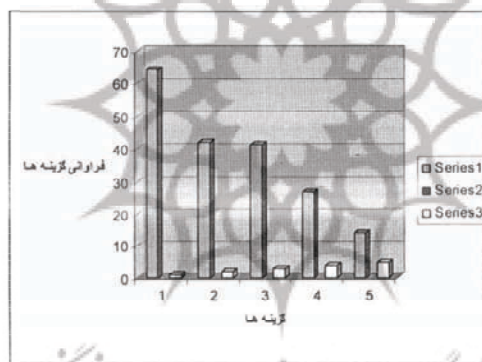
- آزمون من ویتنی (mann-witney): برای تعیین معنی‌دار بودن یا نبودن رابطه بین متغیرهایی همچون جنسیت و نوع آموزشها با فرضیه‌ها مطرح گردیده شده است.

- آزمون مجذور کای ( $\chi^2$ ): برای تعیین معنی‌دار بودن یا نبودن رابطه بین متغیر مدرک تحصیلی با فرضیه‌های مطرح گردیده شده در تحقیق حاضر از این آزمون استفاده شده است.

- جداول متقارن از نوع دو بعدی (Contingency . tab eoft wodimensind) برای بررسی تاثیرات فرضیه‌ها بر روی یکدیگر استفاده شده است.

## یافته‌ها

فرضیه اول: اجرای برنامه آموزشی غیررسمی (ضمن خدمت) کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب بهبود عملکرد این سازمانها شده است: در رابطه با فرضیه اول سئوالات ۷ تا ۱ پرسشنامه مطرح گردید که پس از بررسی توزیع فراوانی مربوط به هر یک از سئوالها این نتیجه حاصل گردید که اکثر افراد به تأثیر این نوع آموزشها در بهبود عملکرد کارشان واقفند. با این وجود نتایج حاصل از آزمون نشاندهنده این امر می باشد که آموزشهای ضمن خدمت افراد در سازمانهای اداری شهر اراک در بهبود عملکرد آنان تأثیر مثبتی نداشته است. نمودار شماره ۱:



نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس نشان دهنده این امر می باشد که بین سطح تحصیلات و بهبود عملکرد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و بهبود عملکرد برای سطوح مختلف تحصیلی یکسان بوده است.



جدول شماره ۲ - Analysis of variance

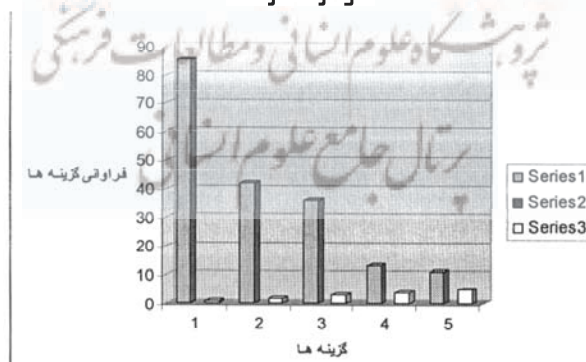
Source of variation	Sun of squares	d.f	mean	F-ratio	Sig.level
Between groups	106.4689	3	35.489633	1.610	1885
Within groups	4054.7811	184	22.036854		
Total (corrected)	4161.2500	187			

Omissing volue (s) have been excluded

نتایج حاصل از آزمون من ویتنی مشخص کننده این نکته می باشد که بهبود عملکرد برای مردان بیشتر از زنان شاغل بوده است و همانطور آموزشهای عملی نسبت به آموزشهای تئوری در بهبود عملکرد نقش مؤثرتری را ایفا نموده اند.

همچنین نتایج حاصل از جداول توافقی از نوع دوبعدی نشان دهنده این امر می باشد که بین کیفیت آموزش و بهبود عملکرد رابطه مستقیم وجود دارد یعنی هر چه کیفیت آموزش افزایش یابد بهبود عملکرد نیز بیشتر خواهد شد. فرضیه دوم: اجرای برنامه های آموزشی غیررسمی (ضمن خدمت) کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب ارتقای کیفیت آموزشهای غیر رسمی افراد این سازمانها گردیده است. در این خصوص سئوالات ۱۴ تا ۸ پرسشنامه مطرح گردید که پس از بررسی توزیع فراوانی مربوط به هر یک از سئوالها این نتیجه حاصل گردید که کیفیت آموزشها در حد متوسط بوده اند.

نمودار شماره ۲



بررسی تأثیر آموزشهای ضمن فدمت بر عملکرد کارکنان...

نتایج حاصل از آزمون علامت نیز نشاندهنده این امر است که هیچگونه ارتقایی در کیفیت آموزش صورت نپذیرفته و نتایج حاصل از آزمون chi-square مبین این نکته است که بین کیفیت آموزش و مدرک تحصیلی تفاوت فساداری وجود ندارد.

جدول شماره ۲

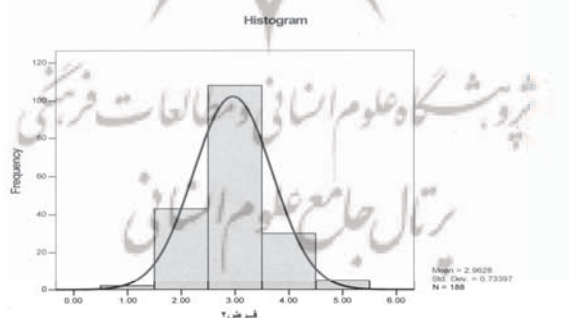
Crosstabs

ارتقاء کیفیت آموزشهای رسمی \* مدرک تحصیلی

Count		مدرک تحصیلی				Total
		دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	پنجاه و نه لیسانس	
ارتقاء کیفیت	1.00	0	0	2	0	2
آموزشهای رسمی	2.00	5	10	24	4	43
	3.00	14	36	53	5	108
	4.00	3	4	18	5	30
	5.00	1	1	2	1	5
Total		23	51	99	15	188

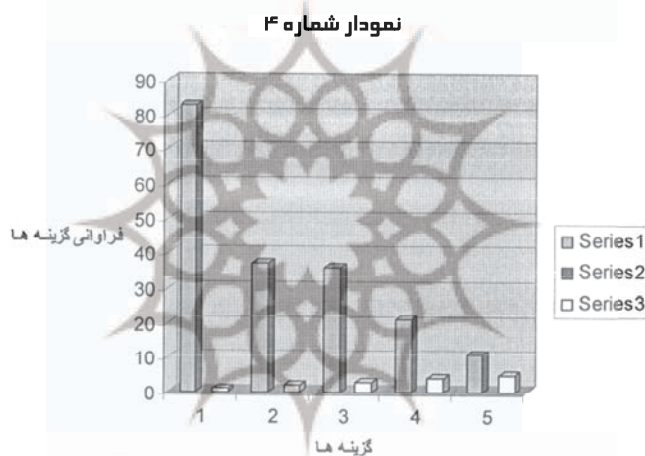
همچنین بین کیفیت آموزشی و جنسیت کارکنان تفاوت معنی داری وجود ندارد. و تأثیر نوع آموزش بر کیفیت آموزشها نیز یکسان بوده است.

نمودار شماره ۳



فرضیه سوم: اجرای برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک در راستای نیازهای شغلی افراد این سازمانها بوده است.

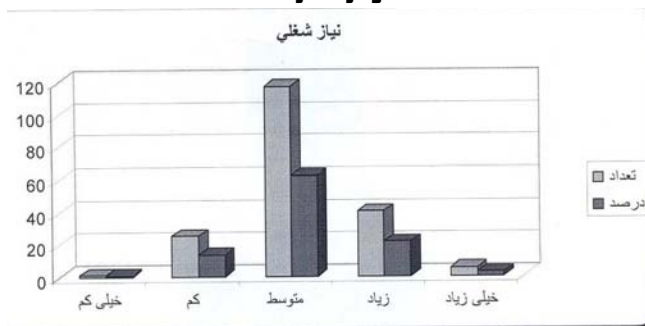
در رابطه با فرضیه سوم سئوالات ۲۳ تا ۱۵ در پرسشنامه مطرح گردید که پس از بررسی توزیع فراوانی مربوط به هر یک از سئوال ها این نتیجه حاصل گردید که با وجود اینکه افراد در حد بسیار زیادی به نیازهای مادی و معنوی در رابطه با مشاغل خود اهمیت می دهند اما به این نوع نیازها در برنامه های آموزش ضمن خدمت کمتر توجه شده است.



نتایج حاصل از آزمون علامت نیز مبین این نکته است که در سازمانهای اداری شهر اراک این نوع آموزشها بسیار کم منطبق با نیازهای شغلی یکسان بوده است.

بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان...

### نمودار شماره ۵



### جدول شماره ۳

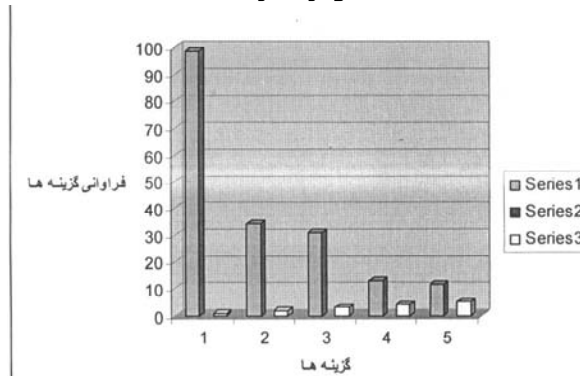
Crosstabulation: مدرک \* نیاز شغلی

Count	نیاز شغلی			Total
	2.00	3.00	4.00	
دیپلم	3	13	7	23
دیپلم متوسط	5	37	9	51
فوق دیپلم	15	61	23	99
بالاتر از لیسانس	3	6	6	15
Total	26	117	45	188

فرضیه چهارم: اجرای برنامه های آموزش غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب ارتقای سطح دانش فنی- تخصصی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک موجب ارتقای سطح دانش فنی- تخصصی کارکنان این سازمانها گردیده است.

در رابطه با این فرضیه سنوآلهای ۳۲-۲۴ در پرسشنامه مطرح گردید که آموزشهای ضمن خدمت هیچگونه ارتقایی در سطح دانش فنی- تخصصی کارکنان ایجاد نکرده است

نمودار شماره ۶



نتایج حاصل از آزمون علامت نیز نشان‌دهنده این امر می باشد که هیچگونه ارتقایی در سطح دانش فنی- تخصصی صورت نپذیرفته است و نتایج حاصل از آزمون chi-square نشان‌دهنده این امر است که بین سطح دانش فنی- تخصصی و مدرک تحصیلی ارتباط معنی داری وجود ندارد.

جدول شماره ۴

NPar Tests

Runs Test

	رتبه کیفیت آموزشهای رسمی	رتبه شعنی نیژ شعنی	رتبه دانش فنی و تخصصی
Test Value <sup>a</sup>	3.00	3.00	3.00
Cases < Test Value	45	26	36
Cases >= Test Value	143	162	152
Total Cases	188	188	188
Number of Runs	64	38	46
Z	-1.098	-2.410	-3.131
Asymp. Sig. (2-tailed)	.272	.016	.002

a. Median

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه آموزشهای ضمن خدمت می‌تواند گامهای مهمی در راستای ارتقای تخصصی و مهارت افراد و کارکنان شاغل در سازمانها بردارد و با توجه به نقش مهم و فزاینده‌ای که این آموزشها در برنامه‌های توسعه اقتصادی- عمرانی کشورهای مختلف ایفا می‌کنند، تحقیق حاضر به هدف ارزیابی برنامه‌های آموزش غیر رسمی کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک پرداخته است. یافته‌های حاصل از پژوهش فوق عبارتند از:

فرضیه اول یعنی افزایش تعداد کارکنان فنی- تخصصی تأیید گردید ولی فرضیه های دوم، سوم و چهارم (یعنی بهبود عملکرد، ارتقای کیفیت آموزشها و همچنین تطابق آموزشها با نیازهای شغلی و ارتقای سطح دانش فنی - تخصصی افراد) رد شد یعنی آموزشهای ضمن خدمت ارائه شده در سازمانهای اداری شهر اراک به موجب بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت آموزشها گردیده و نه با نیازهای شغلی افراد انطباق داشته و نه موجب ارتقای سطح دانش فنی و تخصصی افراد گردیده است.

به هر حال با وجود اهمیت خاصی که آموزشهای ضمن خدمت برای بهبود عملکرد افراد دارد و بر اساس تحقیقی که شمس السادات زاهدی (۱۳۶۹) انجام داده: آموزش جریانی است که در طی آن معلومات در ذهن فرد جایگزین شده و با آگاهی های قبلی وی تلفیق می شوند و در نتیجه در رفتار و نگرش تغییراتی بوجود آمده و در واقع آموزشهای صحیح موجب افزایش بازدهی عملکرد افراد و ایجاد آمادگی برای مسئولیتهای آتی در وی می گردد.

بر همین اساس تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر روی عملکرد کارکنان شرکت صنایع فولاد ایران صورت پذیرفت و این نتایج حاصل گردید:

کارکنانی که تحت عنوان گروه آزمایش، این نوع آموزشها را فرا گرفته اند نسبت به کارکنان دیگر عملکرد بهتری داشته اند، که نتایج حاصل از آزمون در تحقیق حاضر هیچ رشد مثبتی در بهبود عملکرد افراد شاغلی که تحت این آموزشها قرار گرفته اند نشان نمی دهد.

این مسأله می تواند بیشتر به دلیل نوع آموزش داده شده به افراد باشد. مسلماً اگر افراد بتوانند به خوبی آموزشهای ضمن خدمت را فرا گیرند خواهند توانست در شغل خود به طور کاملاً مؤثری از آن استفاده نمایند و قطعاً این امر باعث بهبود و سرعت بخشیدن به وظایف محوله آنان می گردد. همانطور که اشاره گردید در آزمون من ویتنی این امر ثابت گردید که آموزشهای عملی نسبت به آموزشهای تئوری در بهبود عملکرد نقش مؤثرتری دارند. بطور مسلم اگر اکثر آموزشهای که در زمینه‌های مختلف شغلی در سازمانها ارائه می‌گردد و به صورت عملی و تحت شرایط محیطی واقعی باشند افراد بهتر آن را فرا می‌گیرند و این شاید به علت دید منفی است که اغلب افراد نسبت به دوره‌های آموزش مکاتبه‌ای و تئوری دارند.

در خصوص کیفیت بهینه آموزش که مهمترین اصل در اجرای مؤثر یک آموزش می‌باشد. (فرضیه دوم) مهمترین کار (پس از تعیین نیاز آموزشی) را تعیین روشهای آموزشی، انتخاب استادان مجرب، انتخاب محل و داشتن امکانات فیزیکی مناسب و مجهز می‌دانند. (ساعتچی ۱۳۸۰)

پس در واقع کیفیت آموزشی را نیز مجموع عواملی که ذکر شد مشخص و تعیین می نماید. در نتیجه برای پیدا کردن دلیل عدم رشد کیفیت آموزش در سازمانهای اداری بایستی مجموع عوامل ذکر شده را مدنظر قرار داد. با بررسی سئوالات مربوط به فرضیه دوم این نتیجه بدست آمد که سازمانها از نظر امکانات و وسایل فیزیکی در حد نسبتاً پایینی قرار دارند و یکی از عوامل مهم در بهینه سازی کیفیت آموزش همین کمبود وسایل و امکانات می باشد. بطور مثال: در

بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان...

تحقیقی که عاصمی پور (۱۳۸۳) انجام داد نامناسب بودن فضای آموزشی اختصاص یافته به امر آموزش کارکنان به لحاظ وجود عوامل مزاحم در محیط آموزشی باعث کاهش بازدهی آنان گردید. همچنین علیقلی زاده (۱۳۷۱) یکی از نقاط ضعف این دوره ها را حجم زیاد تکالیف درسی، کمبود کتاب و وسایل می داند و بر همین اساس پیشنهاد یک مدل برنامه ریزی آموزشی را نمود که شامل ۹ مرحله اساسی می باشد. (شناخت مقاصد آموزش، عوامل و امکانات نیازسنجی، تعیین اهداف بهترین روشها، برگزاری دوره های بلند مدت، ارزشیابی نهایی و محیط کار واقعی) در واقع عوامل ذکر شده از مشکلات و موانع موجود در این آموزشها نیز می باشد.

در خصوص فرضیه سوم: اجرای برنامه‌های آموزشی در راستای نیازهای شخصی کارکنان با وجود اینکه توجه به نیازهای افراد در رابطه با شغلشان در برنامه ریزی آموزشهای ضمن خدمت بسیار حائز اهمیت می باشد و برآورده شدن نیازهای انسان در دو بعد مادی و معنوی می‌تواند در امر ایجاد انگیزه و در نهایت یادگیری بهتر آموزش توسط افراد و به کارگیری صحیح این نوع آموزشها، کمک نماید (عسکریان ۱۳۷۸) لیکن در تمام آموزش ضمن خدمت این سازمانها (سازمانهای اداری شهر اراک) بسیار کم به این امر توجه شده است. در واقع یکی از دلایل مهم عدم موفقیت این نوع آموزشها همین عدم توجه به نیازهای شغلی افراد در طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی می‌باشد. در تحقیق ی که موریل ویک (۱۹۷۷)، در ۴۲ ایالت آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که: انگیزه اولیه شرکت کارآموزان در دوره های ضمن خدمت به منظور افزایش رشد تخصصی و نیازهای شخصیتی- روانی آنها می باشد. (فتیحی ۱۳۷۴) در واقع آموزش در صورتی اثر بخش است که به منظور پاسخ به یک نیاز شناخته شده طراحی گردد. اولین مرحله آموزش تعیین نیازهای آموزشی است که مهمترین آن تجزیه و تحلیل فرد می باشد و هدف اصلی این تجزیه و تحلیل این است که روشن



شود کارمند وظایف شغلی خود را چگونه انجام می‌دهد، در واقع در رابطه با شغل خود دارای چه مسائل و مشکلاتی است و در ارتباط با آن بایستی چه نوع دانش و مهارتی را کسب کند.

لیکن با توجه به سئوالات مطرح شده در زمینه نیازهای شغلی در تحقیق حاضر این نتیجه بدست آمد که، آموزشهای ضمن خدمت نتوانسته‌اند موجبات برآورده شدن نیازهای مادی و معنوی افراد (ارتقای مقام و افزایش درآمد و حس اعتماد به نفس، احترام متقابل، تشریک مساعی و...) فراهم آورند. در واقع همین عدم تأثیر در عواملی همچون حقوق و مزایا، ارتقاء مقام و ترقی و پیشرفت و... یکی از دلایلی است که موجب کاهش انگیزه افراد برای شرکت در کلاسهای آموزشی گردیده است.

این نتایج با یافته‌های دیگر محققینی که در این زمینه تحقیق کرده‌اند نیز انطباق دارد. به طور مثال در تحقیقی که توسط علی قلی زاده (۱۳۷۱) صورت گرفت، به این نتیجه رسید که دوره‌های آموزش ضمن خدمت تأثیر چندانی در افزایش درآمد افراد نداشته است.

علت اساسی‌ترین عدم تطابق این آموزشها با نیازهای افراد را می‌توان در نوع برنامه ریزی جستجو کرد. متأسفانه برنامه ریزی اینگونه آموزشها توسط افرادی صورت می‌گیرد که اطلاعات خیلی کمی در رابطه با نیازهای گوناگون افراد دارند. این امر در تحقیق حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفته است. و مؤید این نکته است که برنامه ریزان نتوانسته‌اند برنامه‌های آموزشی موفق‌تری را که بتواند با مهارتها و نیازهای شغلی افراد انطباق داشته باشد و موجب بهبود عواملی همچون اعتماد به نفس، بهداشت جسمی و روانی و شناخت جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی، تشریک مساعی و... گردد، ارائه دهند.

اما در خصوص فرض چهارم تحقیق یعنی عدم افزایش دانش فنی- تخصصی، نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که آموزشها تأثیر چندانی در ارتقاء

بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان...

سطح دانش فنی - تخصصی نداشته است و شاید بتوان علت اساسی این معضل را در دانش لازم و عدم تطابق برنامه های آموزشی با مشاغل کارکنان شاغل در بخشهای اداری دانست.

### پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش فوق، برخی توصیه های کاربردی که در این خصوص می توان ارائه داد، به شرح ذیل می باشد:

۱- قبل از ارائه هر گونه برنامه آموزش غیر رسمی (ضمن خدمت) برای کارکنان هر سازمانی باید در خصوص کارکنان آن سازمان خاص به جمع آوری اطلاعات در زمینه تغییرات اساسی تکنولوژی- رشد و توسعه اقتصادی- سیاسی، اجتماعی- فرهنگی و در همین رابطه نوع آموزشهای لازم برای رشد یافتگی در این خصوص اقدام نمود.

۲- پس از نیازسنجی در مورد آموزش مورد لزوم، به بررسی امکانات فیزیکی- مالی و مادی و زمانبندی فعالیتها پرداخت.

۳- بررسی نوع آموزش با توجه به امکانات و نیازهای سازمان باشد.

۴- آموزشها حتی الامکان باید از حالت تئوریک خارج و بیشتر جنبه عملیاتی و کاربردی داشته باشد.

۵- آموزشهای برنامه ریزی شده باید زمینه ارتقاء شغلی و کیفی کارکنان را فراهم آورد.

۶- این آموزشها باید از انحصار گروههای خاص و کوچک خارج شده و مدرسان آن از افراد متخصص با اطلاعات کاربردی روز باشند. چرا که در دنیای امروز که دنیای اطلاعات نام دارد، اگر مدرسان این دوره ها از افرادی باشند که سعی و تلاشی برای تغییر و ارتقاء دانش و تکنولوژی خود نداشته باشند،

نه تنها تغییر و تأثیری در فراگیران نمی‌گذارند، بلکه باعث از بین رفتن انگیزه افراد می‌گردند.

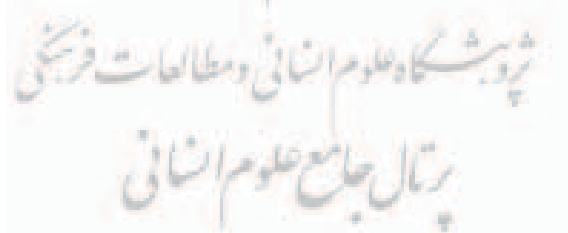
۷- نکته اساسی و مهم هر طرح آموزشی این است که پس از اینکه بر روی کاغذ طراحی گردید، قبل از اجرا و پس از آن حتماً ارزشیابی گردد تا نتایج عملی پیش‌بینی شده آنها حد امکان متحقق گردد.

۸- دوره‌های آموزشی نباید بصورت مقطعی و منفک باشند. بلکه باید دوره‌های آموزشی همواره مشارکت و همکاری کارکنان سازمان را ایجاد کنند.

۹- همچنین بخش برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی سازمانها نباید به صورت دو قطب منفک باشند. بلکه باید همواره تحت یک سرپرستی و مدیریت خاص و تحت یک فرمان واحد عمل کنند و تا حد امکان از اعمال سلیقه شخصی خوداری گردد.

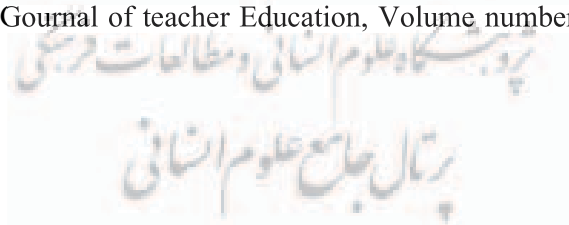
۱۰- قبل از شروع فعالیت آموزشی یک آزمون تئوری-عملی از شرکت‌کنندگان دوره گرفته (پیش‌آزمون) و پس از اتمام دوره نیز بوسیله یک آزمون تئوری-عملی میزان تغییر در اعمال و نگرش کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

۱۱- دوره‌های بعدی با توجه به دوره‌های قبلی برنامه‌ریزی شود.



### کتابنامه

- آرمیچل، ترنس ۱۳۸۰ مردم در سازمانها (زمینه رفتار سازمانی). ترجمه: حسین شکرکن. تهران چاپخانه آرین.
- بتوئی ۱۳۷۰ بررسی آموزشهای ضمن خدمت بر کارایی کارکنان نیروهای هوایی. تهران: دانشگاه تهران.
- پایی، رضوان ۱۳۸۱. پایان نامه. بررسی تأثیر دوره ضمن خدمت پژوهشیاری بر دانش و عملکرد پژوهشی معلمان استان لرستان.
- جوادی، سیدرضا ۱۳۷۴. مقاله نگاهی به آموزش و اهمیت ارزیابی عملکرد.
- دعائی، حبیب‌الله ۱۳۸۲. مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی). تهران
- رایبیز، استیفن بی ۱۳۸۴. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات مؤسسه اطلاعات و پژوهشهای بازرگانی.
- سیاهپوش، سیدمحمدحسین ۱۳۸۱. نقطه نظرهای اسلامی در مدیریت امور استخدامی. تهران: مؤسسه اسلامی ابجد.
- کرمی، محمد ۱۳۸۳. پایان نامه. بررسی متناسب آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای آموزشی کارکنان بانک صادرات استان مرکزی.
- نقش آموزش و مدیران مبتکر در گسترش صادرات ۱۳۷۲. تدبیر: شماره ۳۸.
- Calleges, Arnold M 1983. ((Some critical issue for in service Education)) Journal of teacher Education, Volume number 3. January - February.



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		رتقاء كقيت آموزشهاي رسمي	نياز شعلي	رتقاء دانش فني وتخصصي
N		188	188	188
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.9628	3.1223	3.0106
	Std. Deviation	.73397	.67889	.69366
Most Extreme Differences	Absolute	.294	.332	.315
	Positive	.294	.332	.315
	Negative	-.281	-.290	-.302
Kolmogorov-Smirnov Z		4.026	4.554	4.314
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Mann-Whitney Test

Ranks

جسوت	N	Mean Rank	Sum of Ranks
رتقاء كقيت آموزشهاي رسمي	زن	98.58	4929.00
	مرد	93.02	12837.00
	Total	188	
نياز شعلي	زن	101.75	5087.50
	مرد	91.87	12678.50
	Total	188	
رتقاء دانش فني وتخصصي	زن	95.80	4790.00
	مرد	94.03	12976.00
	Total	188	

Test Statistics<sup>a</sup>

	رتقاء كقيت آموزشهاي رسمي	نياز شعلي	رتقاء دانش فني وتخصصي
Mann-Whitney U	3246.000	3087.500	3385.000
Wilcoxon W	12837.000	12678.50	12976.000
Z	-.694	-1.272	-.227
Asymp. Sig. (2-tailed)	.487	.203	.820

a. Grouping Variable: جسوت

بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان...

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.356 <sup>a</sup>	12	.418
Likelihood Ratio	12.816	12	.383
Linear-by-Linear Association	.237	1	.627
N of Valid Cases	188		

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .16.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.042 <sup>a</sup>	6	.123
Likelihood Ratio	9.759	6	.135
Linear-by-Linear Association	.414	1	.520
N of Valid Cases	188		

a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.79.

Crosstabs

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.222 <sup>a</sup>	6	.399
Likelihood Ratio	6.149	6	.407
Linear-by-Linear Association	.011	1	.916
N of Valid Cases	188		

a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.07.

Crosstabs

