

«علوم تربیتی»

سال اول، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۷

صص ۱۶۱-۱۸۴

مقایسه نظر سرپرستان و کارکنان شرکت مخابرات آذربایجان شرقی
در خصوص عملکرد آموزشهای علمی - کاربردی ضمن خدمت جهت
ارتقاء دانش و مهارت کارکنان

دکتر علی اصغر کوشافر^۱

چکیده

تحقیق حاضر یک مطالعه توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه سرپرستان و کارکنان رسمی شرکت مخابرات آذربایجان شرقی به تعداد ۲۲۰۰ نفر می باشد که از این تعداد ۲۰۸۰ نفر کارکنان و ۱۲۰ نفر سرپرست می باشند. از روش نمونه برداری طبقه بندی نسبتی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه به دلیل ارتباط موضوع با کلیه رسته های شغلی موجود در شرکت مخابرات ۳۲۲ نفر به عنوان نمونه

آماري کارکنان و ۹۲ نفر نمونه سرپرستان با استفاده از جدول مورگان انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان داده است که:

- ۱- بین نظرات آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان در مورد نقش و اهمیت آموزشهای علمی- کاربردی ضمن خدمت تفاوت وجود ندارد.
- ۲- بین نظرات شرکت کنندگان در دوره‌ها و سرپرستان آنان در مورد تأثیر دوره‌های آموزشی بر افزایش دانش و مهارت افراد تفاوت وجود ندارد.
- ۳- ارتباط آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی کارکنان از نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان متفاوت نیست.
- ۴- میزان انگیزه‌های مادی و غیر مادی جهت شرکت در دوره‌های آموزشی از نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان متفاوت است.
- ۵- آموزشهای ارایه شده به افراد در مراکز آموزشی شرکت مخابرات با تجهیزات و تکنولوژی جدید محیط کار متناسب نمی‌باشد.
- ۶- استادان و مربیان دوره‌های آموزشی در شرکت مخابرات در ارایه مطالب درسی از مهارت، دانش و تخصص مناسب برخوردارند.

کلید واژه‌ها: آموزش های علمی و کاربردی، نیازهای شغلی، انگیزه های مادی و غیر مادی

مقدمه :

امروزه نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان مطرح می شود و در حقیقت انسان رکن اصلی و اساسی کار و تولید و توسعه بشمار می رود و این موضوع در سازمانها و فعالیت های گروهی نقش و اهمیت زیادی پیدا می کند ، بطوریکه انسان با تواناییهای نامحدود و در عین حال ناشناخته منشاء تحولات شگرفی بوده است. از این جهت فرآیند برنامه ریزی و تحقق اهداف سازمانها بر پایه بهره گیری صحیح از نیروی انسانی استوار بوده است که در این میان نقش نیروی انسانی ماهر و متخصص در هدایت نمودن کلی سازمانها اهمیت خاصی دارد. در واقع برای استفاده مطلوب از

دستاورد های علم و تکنولوژی، بایستی به پرورش استعداد های بالقوه و به فعلیت در آوردن آنها همت گماشته و آموزش صحیح منابع انسانی را، در صدر اولویت های کاری مد نظر قرار داد. دانش بشری تحت تاثیر تحولات علمی و تکنولوژی با شتاب هر چه بیشتر همه چیز را متحول نموده بطوریکه هر دو سال یکبار این دانش دو برابر شده و سبب تغییرات سریع در عرصه های مختلف زندگی بشری می شود. به موازات این تغییرات است که اهمیت و لزوم و خواص آموزش، بیش از پیش ملموس گشته تا حدی که برخی از صاحب نظران در اهمیت آموزش می گویند آموزش در حقیقت خود مدیریت است (ابطحی، ۱۳۷۳). پس چگونه می توان نیروی انسانی سازمانها را با این تحولات ناگهانی آشنا کرد؟ بدیهی است بی توجهی به مقوله آموزش کارکنان، سرنوشت و بقای سازمان را به خطر می اندازد. در جوامع پیشرفته، سازمانها هر ساله قسمت قابل توجهی از بودجه و درآمد ملی خود را صرف آموزش میکنند چرا که توسعه اقتصادی و اجتماعی در گرو منابع انسانی آموزش دیده و کارآمد میسر است نه سرمایه و منابع مادی. به همین خاطر توسعه آموزش و پرورش نیروی های متخصص و توانمند از شاخص های اصلی توسعه یافتگی به شمار می رود. اولین وظیفه هر سیستم آموزشی کمک به پیشرفت و ترقی اقتصادی - اجتماعی بوسیله آماده سازی نیروی انسانی کارآمد است. در کشورهای پیشرفته صنعتی، آموزش های علمی - کاربردی، وظیفه و نقش مهمی را تقبل کرده و مسئولیت تربیت نیروی انسانی تعلیم دیده و کارآمد را جهت تامین نیازهای مختلف سطوح سازمانی را بر عهده دارند (بنسال^۱، ۱۹۹۴). طبق بررسی های به عمل آمده کشورهایی که به سطح بالاتری از رشد و توسعه دست یافته اند، از طریق آموزش و پرورش و ایجاد پویایی و تغییر و تحول در نظام آموزشی بوده است و بس.

^۱. Bansal

آموزش ضمن خدمت راهی است که برای نو کردن دانش، نگرش، و مهارت های شغلی و کسب شناخت تازه به روی ناشناخته های انبوهی که هر روز بیش از پیش بر مقدار آن افزوده می شود. بر این اساس بسیاری از سازمانها و شرکت های بزرگ صنعتی در کشورهای پیشرفته امکانات بسیاری را فراهم می آورند تا مدیران و کارکنان آنها بتوانند در زمانی که فراهم می گردد از وسایل و ابزار موجود بهره گیرند و خود را با دگرگونی های فنی، تخصصی و رفتاری مربوط به کارشان آشنا سازند. در کشور ما نیز بی گمان این نیاز مبرم و اساسی از مدت های مدید احساس شده و به موازات آن سازمانهایی متولی این امر گشته اند، دقت در کمیت و کیفیت کار و حیطه فعالیت افراد ایجاد میکند که کارایی و اثر بخشی آنها بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد و متناسب با نیازهای سازمانها و دستگاههای آموزش و پرورش کشور رشد و گسترش یابد. این امر مقدور نخواهد بود مگر با پژوهشها و تحقیقات گسترده و مستمر در مسائل و موضوعات مربوط به فعالیت های چنین سازمانهایی و نیز برون داد حاصل از نحوه عمل و بینش و نگرش و مهارت کسانی که در این دوره ها شرکت می کنند. بی گمان باز خورد حاصل از دانش و رفتار آنها می تواند بیانگر عمق تاثیر این گونه آموزشها باشد (ابطحی، ۳۷۳)

بنابراین نقشی که آموزشهای ضمن خدمت در انتقال تجربه و فن، افزایش انگیزش و مهارت های شغلی کارکنان دارد با هیچ ابزار دیگری قابل حصول نیست و گستردگی، تنوع و ویژگی های آموزشی ضمن خدمت، نظام اجرایی خاص خود را می طلبد تا در کنار دو نظام آموزشی دیگر یعنی آموزش و پرورش و آموزش عالی در پیوند با کار بتواند سازمان دهنده و هماهنگ کننده تمامی فعالیت های مرتبط با این آموزشها باشد (عجمی، ۱۳۷۳). آموزش را می توان اساسی ترین عنصر و استراتژی در نظام توسعه و بهبود سازمانها دانست که در طی آن افراد، طرز تلقی ها، مهارتها و گرایشهای مناسب را جهت ایفای نقش و وظیفه خاصی می آموزند و توانمندی و

کارایی خودشان را به منصفه ظهوری می رسانند. در واقع آموزش، یکی از پیچیده ترین وظایف در امور هر سازمان، به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است به عبارتی دیگر آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه های هر سازمان می باشد که باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت های آینده را تضمین می کند. بر اساس این باور عمومی است که امروزه کمتر سازمان و تشکیلاتی را میتوان سراغ یافت که در آنجا واحدی تحت عنوان واحد آموزشی که وظیفه برنامه ریزی و تنظیم دوره های آموزشی را برای کارکنان به عهده دارد وجود نداشته باشد، واحدهای آموزشی اغلب با هدف تعلیم و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص مورد نیاز و نیز ارتقاء سطح مهارت کارکنان در مشاغل مختلف و انتقال تکنولوژی پیشرفتهای صنعتی از طریق برگزاری دوره های آموزشی (تئوری و عملی) در حین کار و در قالب دوره های کوتاه مدت و دراز مدت تشکیل می شوند (سلطانی، ۱۳۷۴). از طرف دیگر در عصر حاضر که تغییرات فن آوری با شتاب حیرت انگیز رخ می دهد غافل ماندن از آموزش ضمن خدمت سبب واپس زدگی سازمان و از دست دادن قدرت رقابتی در بازار می شود. نیروی کار باید همواره با نوآوریها سازگاری نشان دهد حتی لازم است مدیران رده بالای سازمان در معرض آموزش تحولات جدید تکنولوژی قرار بگیرند تا بتوانند انعطاف پذیری سازمان متنوع خود را افزایش دهند. فرایند آموزش و یادگیری به کارکنان کمک می کند که در برابر تغییرات احساس امنیت کنند و در شغل خود با مهارتهای جدید آشنا شوند و توانمندی لازم را در جابجایی به مشاغل مختلف سازمان داشته باشند. بنابراین می توان ادعان داشت که یادگیری سازمانی نشان بارزی از رشد سرمایه انسانی سازمان است و آن نیروی عظیمی است که می تواند قابلیت اجرای کارهای گسترده و نو را به ظهور برساند و سازمان را همچنان پویا و سودآور نگه دارد. (سیمون، ۱۳۷۷). از آنجائیکه نیروی انسانی هر سازمان اصلی ترین و با ارزش ترین سرمایه محسوب می شود. از دیر باز سرمایه گذاری سازمانها جهت بارور ساختن این

نیروها کم و بیش معمول بوده است. در عصر کنونی چگونگی بکارگیری این نیروها بنحوی که بتوان حداکثر استفاده را از آنها نمود، مد نظر سازمانهاست چرا که استفاده بهینه از این منابع ارزشمند انسانی منوط به بررسی افزایش دانش و مهارت و کارایی افراد دارد. در این راستا آنچه به ذهن متبادر می شود این نکته است که صرف مبالغ هنگفتی برای پرورش و آموزش و نگهداری نیروی انسانی تا چه اندازه توانسته است موجب ارتقاء دانش، مهارت و افزایش کارایی کارکنان گشته و در نتیجه منافع سازمان را تأمین کند. با توجه به اقبال عمومی به نقش کلیدی افراد در سازمانها، مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها جدی تلقی شده و از کارکنان آموزش دیده و اثر بخش استفاده بهینه می شود. از این رهگذر با برنامه ریزی دقیق و توسعه آموزش، سعی در افزایش دانش مهارتهای کارکنان می نمایند. به نحوی که استعدادهای بالقوه آنها را بکار انداخته و شرایطی فراهم آورند که شکوفایی و نقش آفرینی کارکنان هر چه بیشتر بهبود یابد.

عملکرد سازمانها وقتی موفقیت آمیز خواهد بود که به اثربخشی بیانجامد. چرا که از دیدگاه پیتر دراگر^۱ اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می شود به زعم وی نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصتهای مطلوب در انجام بهینه کارها اثربخشی را بیشتر از کارایی لازم می شمارد لذا متمرکز نمودن منابع و جهت دهی فعالیتها بیش از همه بر انجام کار درست استوار بوده است تا درست انجام دادن کارها (علاقه بند، ۱۳۷۵).

نیروی انسانی موجود و نیازهای آتی در صنعت مخابرات نشان دهنده این واقعیت است که تأمین منابع انسانی در سالهای گذشته بیشتر در بعد کمی توسعه یافته و به جذب نیروهای متخصص و کیفی توجه چندانی نشده است که نتیجه آن ازدیاد پست های سازمانی بوده است در صورتیکه گسترش روز افزون تکنولوژی و تحولات ناشی از توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سبب شده که شکاف دیجیتالی عظیمی بین

^۱. Peater. Drucker

کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه ایجاد شود. لازم به یادآوری است که تخصصهای موجود در بازار کار، تنها تأمین کننده بخش کوچکی از نیازهای صنعت مخابرات می باشند لذا برای رفع مشکل و به منظور تربیت متخصصین و افزایش توانمندی کارکنان، آموزشهای لازم در یک فرآیند نظام یافته طراحی و به مورد اجرا گذاشته شده است. مطالعات انجام گرفته بر روی محتوای دوره های آموزشی مورد نیاز در شرکت مخابرات این نکته را روشن می سازد که: آموزشهای ضمن خدمت، با آموزشهای عمومی رایج در کشور دو مسیر متمایز البته مکمل یکدیگر را طی میکند به طوری که هدف آموزش های عمومی آکادمیک ارائه علوم و دادن بینش کلی و عمومی در مورد یافته های بشری، پرورش استعدادها و قابلیت ها در زمینه های مختلف است ولی آموزشهای ضمن خدمت که بیشتر در صنعت و سازمانها مطرح می باشد نشأت گرفته از نحوه انجام کار و برای تربیت افراد ماهر به منظور انجام کاری خاص بوده و هدف آن انجام بهینه کار است.

به این ترتیب آموزشهای علمی - کاربردی جهت تأمین نیروی انسانی متخصص و بالا بردن قابلیت ها و توانمندی ها به منظور انجام وظایف شغلی محوله با توجه به شرایط صنعتی و تحولات تکنولوژی طراحی می گردند (بریجانیان، ۱۳۷۰).

بنابراین ضروری است که آموزشهای ضمن خدمت علاوه بر نیازسنجی، با برنامه های مدون در یک مسیر مشخص بطور مستمر به اجرا در آید تا انجام صحیح و بهینه کار و خدمات در تمامی فعالیت ها لحاظ گردد، و فرد آموزش دیده بتواند آموخته های خود را در ارتباط تنگاتنگ با محیط کاری و حرفه ای خود تجربه کند و در نهایت به رشد و ارتقاء شغلی فرد بیانجامد. هدف از انجام این تحقیق بررسی میزان نقش و عملکرد آموزشهای علمی - کاربردی ضمن خدمت در ارتقاء دانش و مهارتهای شغلی کارکنان شرکت مخابرات آذربایجان شرقی از ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ پس از گذراندن دوره های آموزشی بوده و تبیین این نکته که:

- دوره های آموزش ضمن خدمت تا چه اندازه توانسته است اهداف سازمان را برآورد و نیازهای آموزشی کارکنان را برطرف نماید؟

- آیا ارایه آموزش های ضمن خدمت در شرکت مخابرات آذربایجان شرقی منجر به تربیت نیروی انسانی متخصص و توانمند شده است؟

- آیا مراکز آموزشی شرکت مخابرات ساختار مناسب و مورد نیاز جهت رشد و ارتقاء دانش و مهارتهای شغلی پرسنل خود را دارا می باشد؟

- آیا نگرش و دیدگاههای دانش اموختگان در روند اجرایی برنامه ریزیها تاثیر داشته است؟ برای پاسخ دادن به پرسشهای فوق الذکر سعی خواهد شد با طرح فرضیه های مناسب و دریافت نظرات کارکنان و سرپرستان آنها، میزان موفقیت یا عدم موفقیت آموزشهای ضمن خدمت را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد.

عصرما، عصر تغییر نامیده شده است. در این عصر جهان شاهد تحولات شگرفی بوده است. تحولات قرن حاضر نظام های آموزش و پرورش جهان را همانند سایر نظام های جوامع با سه مسئله عمده و دشوار مواجه ساخته است. انفجار دانش و اطلاعات، انفجار جمعیت، انفجار دانش زمینه دستیابی بشر را به آخرین یافته های تکنولوژی و بیوتکتولوژی فراهم آورده و موج فزاینده ای که در نشر و گسترش آن وجود دارد، سبب جهت دادن به مسیر زندگی بشر گردیده است. زندگی در جهان کنونی وجود انسانهایی آگاه و روشن را می طلبد. این آگاهی و روشنی که به تغییر مطلوب نگرشها تعبیر می شود، از وظایف عمده نظام های آموزش و پرورش است. بررسیهای مربوط به نیروی انسانی نشان میدهد که جوامع پیشرفته از بیشترین نیروهای کیفی و کمی کارآمد برخوردارند و هر سال قسمت قابل ملاحظه ای از بودجه و درآمد ملی خود را صرف آموزش می کنند، از تجربیات و پژوهشها چنین بر می آید کشورهایی که خواسته اند خود را به سطح بالاتری از رشد و توسعه برسانند، از طریق آموزش و پرورش و تغییر در نظام آموزشی و تحول و پویایی آن به چنین هدفی دست یافته اند. هر

سازمانی به افرادی آموزش دیده و باتجربه نیازمند است تا مأموریت و وظایف خود را به نحو احسن انجام دهد. دگرگونیهای سریع و پرشتاب که در ربع قرن اخیر رخ داده است، سازمانها را به تکاپو و داشته تا اینکه هر چه بهتر و سریعتر پاسخگوی نیازهای مشتریان باشند و به تواناییهای خود بیفزایند. سازمانها برای بقا و زنده ماندن باید انعطاف پذیری بیشتری از خود نشان داده و خود را با تحولات هماهنگ و همگام نمایند. برای حرکت و پویایی سازمانها، لازم است که دانش و اطلاعات منابع انسانی موجود در هر سازمان بروز باشد و کارکنان روشهای سنتی انجام کار را کنار بگذارند و خدماتی که ارائه می نمایند از نظر کیفی و کمی قدرت رقابت پذیری داشته باشند. از آنجاکه سازمانها هزینه های هنگفتی صرف برگزاری دوره های آموزشی می نمایند تا یک فرد آموزش دیده بتواند با انجام بهینه وظایف شغلی و همچنین استفاده مفید و موثر از تجهیزات باعث بالا رفتن کیفیت محصول و خدمات شده و هزینه های تمام شده را پایین بیاورد. بنابراین آموزشهایی که در راستای چنین اهدافی نباشند نمی توانند گرهی از مسائل و مشکلات سازمانی بکشایند. برای دستیابی به چنین اهدافی شرکت مخابرات آذربایجان شرقی همانند سایر سازمانها به منظور توسعه منابع انسانی و توانمند سازی و ارتقاء شغلی کارکنان اقدام به برگزاری دوره های آموزشی از طریق دانشکده های علمی کاربردی مخابرات و مرکز آموزش تبریز نموده است. لذا برای دستیابی به اهداف فوق سئوالات و فرضیه های پژوهش اینچنین مطرح گردیدند:

۱- آیا آموزشهای ضمن خدمت در افزایش دانش و مهارتهای شغلی کارکنان

نقش داشته اند؟

۲- نظرات کارکنان و سرپرستان در مورد آموزشهای ضمن خدمت چگونه است.

۳- بین نظرات آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان در مورد نقش و اهمیت

آموزشهای علمی کاربردی ضمن خدمت تفاوت وجود دارد.

- ۴- بین نظرات شرکت کنندگان در دوره ها و سرپرستان آنان در مورد تاثیر دوره های آموزشی در افزایش دانش و مهارت افراد تفاوت وجود دارد .
- ۵- ارتباط آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی کارکنان از نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان آنها متفاوت است .
- ۶- میزان انگیزه های مادی و غیر مادی جهت شرکت در دوره های آموزشی از نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان متفاوت است .
- ۷- آموزشهای ارایه شده به افراد در مراکز آموزشی شرکت مخابرات با تجهیزات و تکنولوژی جدید محیط کار متناسب می باشد .
- ۸- استادان و مربیان دوره های آموزشی در شرکت مخابرات در ارائه مطالب درسی از مهارت . دانش و تخصص مناسب برخوردارند .

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است . جامعه آماری این پژوهش را ، کلیه سرپرستان و کارکنان رسمی شرکت مخابرات آذربایجان شرقی در فاصله سالهای ۷۹-۸۳ که مجموعاً ۲۲۰۰ نفر را شامل می شود تشکیل می دهند که از این تعداد ۲۰۸۰ نفر آنان کارکنان و ۱۲۰ نفر آنها سرپرستان می باشند . در این تحقیق از نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده « استفاده شده است . و برای تعیین حجم نمونه به دلیل ارتباط موضوع با کلیه رسته های شغلی موجود در شرکت مخابرات ۳۲۲ نفر به عنوان نمونه آماری کارکنان و ۹۲ نفر نمونه سرپرستان با استفاده از جدول مورگان انتخاب گردیده اند .

جدول شماره ۱: اطلاعات مربوط به حجم جامعه و نمونه به تفکیک سرپرستان و کارکنان

سرپرستان		آموزش گیرندگان		شرح
نمونه	جامعه آماری	نمونه	جامعه آماری	
۴۷	۶۱	۱۸۰	۱۱۶۲	مالی و اداری
۳۲	۴۲	۹۲	۵۹۵	نگهداری و بهره برداری
۱۳	۱۷	۵۰	۳۲۳	توسعه و مهندسی
۹۲	۱۲۰	۳۲۲	۲۰۸۰	جمع

برای تعیین اعتبار سوالات از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. به این منظور تعداد ۲۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید و پس از جمع آوری آنها آلفای کرونباخ برای بررسی اعتبار پرسشنامه با استفاده از نرم افزار spss محاسبه شد. با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده آلفای کرونباخ برای پرسشنامه آموزش گیرندگان و سرپرستان به ترتیب برابر با ۰/۸۲ و ۰/۷۹ می باشد لذا از اعتبار پرسشنامه های پژوهش حاضر اطمینان حاصل گردید و اجرا شدند.

نتایج پژوهش

-به نظر ۳۴/۸ درصد سرپرستان و ۴۹/۷ درصد آموزش گیرندگان آموزش های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی باعث افزایش اطلاعات و مهارت های شغلی در انجام وظایف محوله می شود.

-به نظر ۴۰/۲ درصد سرپرستان و ۴۱/۳ درصد آموزش گیرندگان آموزش های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی باعث افزایش نوآوری، ابتکار و خلاقیت در کار می شود. ۴۵/۷ درصد سرپرستان و ۴۴/۴ درصد آموزش گیرندگان معتقدند آموزش های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی موجب افزایش رضایت شغلی می شود.

-به عقیده ۳۵/۹ درصد سرپرستان و ۴۷/۸ درصد آموزش گیرندگان آموزش های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی باعث افزایش دانش و اطلاعات شغلی می گردد. ۴۰/۲ درصد سرپرستان و ۴۵/۳ درصد آموزش گیرندگان اعتقاد دارند آموزش های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی موجب افزایش مهارت های علمی و فنی می شود.

-به نظر ۴۶/۷ درصد سرپرستان و ۴۱ درصد آموزش گیرندگان آموزش های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی موجب بهبود روابط انسانی و روابط متقابل با همکاران می گردد. ۵۹/۸ درصد سرپرستان و ۴۲/۵ درصد آموزش گیرندگان عقیده

دارند با توجه به صرف وقت و هزینه‌های زیاد آموزش دوره‌های آموزشی تا حدود زیادی در حیطه کار آنها بازدهی دارد. ۵۰ درصد سرپرستان و ۵۰/۳ درصد آموزش گیرندگان دوره‌های آموزشی را تا حدود زیادی با نیازهای کاری و شغلی مناسب می‌دانند.

-به نظر ۵۴/۳ درصد سرپرستان و ۴۵ درصد آموزش گیرندگان آموزش‌های علمی کاربردی ضمن خدمت تا حدود زیادی با اهداف و مقاصد سازمان و شرکت تناسب و هماهنگی دارند. ۲۷/۲ درصد سرپرستان دلیل شرکت پرسنل تحت سرپرستی خود و ۴۱/۹ درصد آموزش گیرندگان دلیل شرکت خود در دوره‌های آموزشی را تا حدود زیادی افزایش مهارت، توانایی و دانش شغلی عنوان کرده‌اند. ۵۲/۲ درصد سرپرستان دلیل شرکت پرسنل تحت سرپرستی خود و ۲۸/۹ درصد آموزش گیرندگان دلیل شرکت خود در دوره‌های آموزشی را تا حدود زیادی امتیاز شغلی حاصل از اتمام دوره عنوان نموده‌اند. ۴۸/۸ درصد آموزش گیرندگان ابزار و تجهیزات موجود در آزمایشگاه‌ها و ۴۵/۷ درصد آموزش گیرندگان ابزار و تجهیزات موجود در کارگاه‌ها را در حد متوسط با تکنولوژی جدید محیط کار مناسب می‌دانند. ۴۶/۹ درصد آموزش گیرندگان بیان کرده‌اند که در برنامه‌های آموزشی آنها تا حدود زیادی از نرم افزارهای آموزشی و کامپیوتر استفاده می‌شود.

-به نظر ۴۳/۵ درصد آموزش گیرندگان جزوات درسی که در برنامه‌های آموزشی آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد در حد متوسط با پیشرفت‌های جدید علمی و فنی مطابقت دارد.

۴۷/ درصد آموزش گیرندگان کتب، مجلات و منابع تحقیقاتی موجود در کتابخانه‌های محل آموزش آنها در حد متوسط با پیشرفت‌های علمی و فنی مطابقت دارد. ۴۱/۹ درصد آموزش گیرندگان معتقدند اساتید و مربیان آموزشی تا حدود زیادی مطالب درسی را با بیانی روشن و قابل فهم ارائه می‌دهند. ۳۴/۸ درصد آموزش

- گیرندگان عقیده دارند اساتید و مربیان آموزشی بین مطالب درسی و کاربردهای آن در صنعت مخابرات تا حدود زیادی ارتباط برقرار می‌نمایند.
- به نظر ۲۸/۶ درصد آموزش گیرندگان میزان اطلاعات و سطح آگاهی‌های فنی و علمی اساتید و مربیان در ارتباط با صنعت و تکنولوژی پیشرفته در حد زیاد است.
- بین نظرات آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان در مورد نقش و اهمیت آموزش‌های علمی کاربردی ضمن خدمت تفاوت وجود ندارد.
- بین نظرات شرکت کنندگان در دوره‌ها و سرپرستان آنان در مورد تأثیر دوره‌های آموزشی در افزایش دانش و مهارت افراد تفاوت وجود ندارد.
- ارتباط آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی کارکنان از نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان متفاوت نیست.
- میزان انگیزه‌های مادی و غیر مادی جهت شرکت در دوره‌های آموزشی از نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان آنان متفاوت است و میزان انگیزه مادی و غیر مادی از دیدگاه سرپرستان مثبت تر و بیش از انگیزه مادی و غیر مادی از دیدگاه آموزش گیرندگان است.
- آموزشهای ارائه شده به افراد در مراکز آموزشی شرکت مخابرات با تجهیزات و تکنولوژی جدید محیط کار متناسب نمی‌باشد.
- استادان و مربیان دوره‌های آموزشی در شرکت مخابرات در ارائه مطالب درسی از مهارت، دانش و تخصص مناسب برخوردارند.

بحث و تفسیر

یکی از نتایجی که از پژوهش حاضر حاصل شد این است که آموزشهای ضمن خدمت باعث افزایش اطلاعات و مهارتهای شغلی در انجام وظایف محوله می‌شود در راستای یافته حاصله اینزدی (۱۳۷۲) تحقیقی را تحت عنوان « بررسی کارایی و اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت معلمان مقطع کاردانی رشته آموزش ابتدائی در

سطح استان مازنداران « انجام داده است. که نتایج بدست آمده فرضیه را تأیید نموده و بیان میدارد که کارایی و اثربخشی افراد از طریق شرکت در آموزشهای ضمن خدمت افزایش یافته است و بدین ترتیب آموزشهای لازم از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار می باشند. همچنین دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی در پژوهشی تحت عنوان « بررسی نظام آموزشهای ضمن خدمت کارکنان وزارت جهادسازندگی و ارائه الگوی مناسب جهت اصلاح ساختاران نظام » انجام داده است (۱۳۸۱) که یکی از نتایج طرح نشان می دهد که آموزش گیرندگان و سرپرستان در مورد اهمیت و نقش آموزش گیرندگان اختلاف نظر ندارند و هر دو اهمیت و نقش آموزش های علمی و کاربردی را مورد تأیید قرار داده اند.

در پژوهشی دیگر که توسط مرکز تحقیقات منابع طبیعی و امور دام چهارمحال و بختیاری، دولتی انجام شده است این نتیجه حاصل شده است که آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی آموزش گیرندگان ارتباط دارد در این مورد اساتید و مسئولین نیز با کارمندان هم عقیده است (۱۳۷۹).

یافته های دیگر تحقیق بیانگر آن است که دانش و مهارت افراد در اثر شرکت در آموزشهای ضمن خدمت ارتقاء پیدا کرده است نتایج بدست آمده از تحقیق تیغ ساززاده (۱۳۷۱) تحت عنوان بررسی آموزشهای مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آن در زمینه های، انسانی، فنی و تخصصی و حل مسائل تصمیم گیری نشان می دهد که به نظر شرکت کنندگان، آموزشها فرصت مناسبی برای ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی شغلی آنها ایجاد کرده است و آنان را در کسب دانش و مهارتهای مختلف شغلی و مدیریتی نظیر روابط انسانی، تکنیک ها و فنون مربوط به وظایف مدیریت و تحقیق و پژوهش یاری نموده است. مرکز آموزش امام خمینی نیز یک مطالعه انجام داده است که عنوان آن بررسی میزان اثربخشی دوره آموزش ضمن خدمت مرکز آموزش امام خمینی در سال ۷۸ می باشد. انجام تحقیق، اثربخشی دوره های مذکور،

رابطه تعدادی از ویژگیهای سازمانی و تحقیقی را با اثربخشی دوره‌ها را معین می‌کند و اطلاعات مفیدی در اختیار برنامه‌ریزان و جریان دوره‌های آموزش ضمن خدمت قرار می‌دهد از نتایج این پژوهش اینکه دانشجویان و مسئولین دوره در مورد تاثیر دوره‌های آموزشی در ارتقا سطح علمی اتفاق نظر دارند.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر اینکه آموزشهای ارائه شده به افراد در مراکز آموزشی شرکت مخابرات با تجهیزات و تکنولوژی جدید محیط کار متناسب می‌باشد، بر خلاف یافته حاصله معمار اصفهانی (۱۳۷۲) تحقیقی را تحت عنوان اثر بخشی آموزشهای ضمن خدمت در سازمانهای دولتی استان لرستان در دانشگاه علامه طباطبائی انجام داده است. در این تحقیق بررسی اثربخشی آموزش ضمن خدمت در تعدادی از سازمانهای دولتی استان مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. در این بررسی که بر اساس پرسشنامه و مصاحبه از جامعه آماری انجام شده معلوم گردیده که دوره‌های آموزش به سبب نامطلوب بودن آموزشهای ارائه شده فاقد اثر بخشی بوده است. نامطلوب بودن آموزشهای ارائه شده از موارد زیر مشهود گردید.

۱- آموزش دیده‌گان معتقدند که اهداف و برنامه‌های سازمانی از طریق آموزشهای ضمن خدمت برای آنها آموزش داده نشده است.

۲- آموزشها با معیارهای استاندارد با توجه به تجهیزات مورد استفاده مطابقت نداشته است.

۳- هماهنگی بین آموزش دهندگان با موضوعات مورد آزمایش ضعیف بوده است.

۴- ارزشیابی عملکرد دوره‌های آموزش جهت پیدا کردن نارسائیه‌ها و مشکلات دوره‌های آموزشی مطلوب نبوده است و تمامی موارد مطرح شده در ارتباط با آموزش ضمن خدمت نشان می‌دهد که این آموزشها در سطح سازمانهای دولتی در این استان فاقد ثمربخشی بوده و نتوانسته اهداف آموزش ضمن خدمت را تحقق بخشد.

همچنین برخلاف یافته یاد شده حسین الهام پور، مجری در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان « بررسی و مقایسه نظریات و پیشنهادات دانشجویان و مدرسین مراکز آموزش عالی ضمن خدمت فرهنگیان در مورد عوامل مؤثر بر کیفیت آموزشی این مراکز در استان خوزستان (۱۳۷۴)

چنین می نویسد: بین نظریات دانشجویان و مدرسان، در مورد عامل تجهیزات و سایر عاملهای تاثیر گذار تفاوت معنی داری مشاهده شد. یعنی دانشجویان، عوامل عامل تجهیزات را در افزایش کیفیت آموزشی مؤثر می دانند همچنین دانشجویان تجهیزات و تکنولوژی جدید مورد استفاده در دوره ها را ضعیف می دانند ولی اساتید تدریس کننده را از نظر علمی در سطح بالایی می دانند.

یکی دیگر از یافته های پژوهش حاضر اینکه آموزشهای ضمن خدمت موجب افزایش رضایت شغلی می گردد، در راستای نتیجه حاصل شده شهرام میرزایی (۱۳۷۷) در تحقیقی که با عنوان نقش آموزش در افزایش انگیزش خشنودی شغلی و رضایتمندی از سازمان در شرکت تراکتورسازی ایران برای دریافت کارشناسی ارشد در رشته مدیریت صنعتی انجام داده به این نتیجه رسیده که آموزشهای ضمن خدمت در ارتقاء رضایت شغلی مؤثر است.

همچنین بر خلاف یافته حاصله پيله وریان در تحقیقی به بررسی و مقایسه اثربخشی برنامه های آموزش ضمن خدمت در دو طیف کوتاه مدت و بلندمدت در بخش عمران روستایی جهاد سازندگی پرداخته است در این تحقیق پژوهشگر نتیجه گرفته است که میزان رضایت شغلی کسانی که دوره های آموزشی را گذرانده اند با میزان رضایت شغلی کسانی که این دوره ها را نگذرانده اند تفاوت اساسی ندارد.

یکی از یافته های این تحقیق نشان می دهد که آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی کارکنان ارتباط دارد و نظر آموزش گیرندگان و سرپرستان در این مورد متفاوت نیست در این راستا مرکز تحقیقات منابع طبیعی و امور دام چهارمحال و

بختیاری با بررسی و ارزیابی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت بر عملکرد کارکنان در سازمان جهاد چهارمحال و بختیاری به این نتیجه رسیده است که : از نتایج این پژوهش اینکه آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی آموزش گیرندگان ارتباط دارد به عبارت دیگر آموزشهای انجام گرفته در کارهای تخصصی آموزش گیران مورد استفاده قرار گیرد .

در نتیجه ای دیگر میزان انگیزه مادی و غیر مادی جهت شرکت در دوره های آموزشی از دیدگاه آموزش گیرندگان و سرپرستان مورد مقایسه قرار گرفته است نتایج نشان می دهد که مسئولین بیش از کارکنان به تاثیر انگیزه های مادی و غیر مادی معتقد هستند در راستای این یافته حسین الهام پوردر مطالعه خود نشان داد که کارکنان معتقد هستند که انگیزه مادی در شرکت آنان در دوره ها تاثیر اندکی دارد ولی مسئولین تاثیر آن را بیشتر می دانند .



منابع و ماخذ:

- ابطحی، ح. (۱۳۷۳). آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات برنامه ریزی آموزشی، چاپ دوم
- ایلی، خ. (۱۳۷۷). فصل نامه تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش، شماره ۱۲ معاونت تامین و تربیت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش.
- اسفراجانی، ی. (۱۳۷۹). روانشناسی صنعتی، تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت، چاپ سوم.
- اشرف سمنانی، ر. (۱۳۷۳). آموزشهای علمی - کاربردی در بخش معادن و فلزات، دبیرخانه سمینار آموزشهای علمی - کاربردی.
- افشار، م. (۱۳۷۷). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- ال دفت، ر. (۱۳۷۳). تئوری سازمان طراحی ساختار، جلد اول (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمین). تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- الهام پور، ح. (۱۳۷۴). بررسی و مقایسه نظریات و پیشنهادات دانشجویان و مدرسین مراکز آموزش عالی ضمن خدمت فرهنگیان در مورد عوامل مؤثر بر کیفیت آموزشی این مراکز در استان خوزستان.
- ایران نژاد پاریزی، م. و ساسان گهر، پ. (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: انتشارات مؤسسه بانکداری ایران.
- ایزدی، ص. (۱۳۷۲). بررسی کارایی و اثربخش آموزشهای ضمن خدمت در مقطع آموزش ابتدایی استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی - دانشگاه تهران.
- برکنیل، م. (۱۳۷۱). مدیریت در گردهماییهای آموزشی، (یحیی شمس، مترجم)، تهران: چاپ خورشید.
- بریجانیان، ج. (۱۳۷۰). طرح رشد و ارتقاء کارکنان صنعت برق، تهران: معاونت سازندگی و آموزش، دفتر آموزشی وزارت نیرو.

- بشارت، ع. (۱۳۶۹). تقریرات درسی و نظریه‌های اداری، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول.
- پرداختچی، م. (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمروی حرفه‌ای، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۳ صفحه ۴۶-۵۷.
- پرنده آزاد، ص. (۱۳۷۷). بررسی ارتباط آموزشهای ضمن خدمت (کوتاه مدت) با مهارت مدیران واحدهای آموزشی منطقه سراب، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش
- پیله‌وریان، ا. (۱۳۷۲). بررسی و مقایسه اثربخشی آموزش ضمن خدمت (کوتاه مدت و بلند مدت در جهاد سازندگی)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- تودارو، م. (۱۳۷۰). توسعه اقتصادی در جهان سوم، جلد اول (غلامعلی فرجادی، مترجم)، تهران: سازمان انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- تورلی، س. (۱۳۶۹). آموزش مدیریت (فریبرز سعادت، مترجم). مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- توفیق، ع. (۱۳۷۳). دانشگاه جامع تکنولوژی چالشی نو در آموزشهای علمی - کاربردی، تهران: دبیرخانه سمینار بین‌المللی آموزشهای علمی - کاربردی.
- تیغ‌ساززاده، م. (۱۳۷۱). بررسی آموزشهای ضمن خدمت کارکنان و نقش آنها در زمینه‌های انسانی، فنی و تخصصی پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده
- جهانشیری، ن. و سلطانی، ع. (۱۳۷۷) ویژگی‌ها و اصول آموزشهای علمی - کاربردی، روزنامه کیهان شماره ۶۲۷۵.

- حسینی، ف. (۱۳۸۳). نقش آموزش در توسعه اطلاعاتی جامعه و دانش مدار، مجله مدیریت و فناوری اطلاعات، اینترنت . [www. yahoo . com](http://www.yahoo.com)
- خلود، ح. (۱۳۶۹). ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خورشید شبستری، ح. (۱۳۷۷). کلیات روشها و فنون تدریس، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز.
- دفتر برنامه‌ریزی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۸۱). «بررسی نظام آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان وزارت جهادسازندگی و ارائه الگوی مناسب جهت اصلاح ساختاران نظام».
- دهخدا، ع. (۱۳۶۵). لغت نامه دهخدا، جلد ۴۶، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- دیوس، ک. و نیواستورم، ج. (۱۳۷۳). رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، (محمدعلی طوسی، مترجم)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رحیمی، ن. (۱۳۷۶). آموزش به عنوان عنصر مهم مدیریت منابع انسانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- رضائیان، ع. (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رهبر، م. (۱۳۷۳). مواد آموزشی در آموزشهای علمی - کاربردی، تهران: دبیرخانه سمینار بین‌المللی آموزشهای علمی - کاربردی.
- زاهدی، ش. (۱۳۷۹). مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- زرگرهرندی، د. (۱۳۷۲). آموزش ضمن خدمت معلمان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

- زعیم، م. (۱۳۶۹) تحقیق در سیستم‌های بهداشتی، تهران: معاونت پژوهشی وزارت بهداشت و درمان آموزش پزشکی.
- زمردیان، ع. (۱۳۷۳). مدیریت کیفیت جامع، تهران: مؤسسه مطالعات برنامه ریزی آموزشی صنایع ایران.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به آموزش کارکنان دولت، تهران: ۱۳۶۴.
- ساعتچی، م. (۱۳۶۹). روانشناسی کاربردی برای مدیران، تهران: نشر ویرایش.
- ستاری، ح. (۱۳۷۰). مدیریت نیروی و انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع.؛ حجازی، ا. (۱۳۸۰). روش تحقیق در علوم رفتاری، چاپ پنجم، تهران: انتشارات آگاه.
- سعادت، ا. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی چاپ سوم.
- سلطانی، ا. (۱۳۷۴). مهارت‌های اثربخش برای مدیران مدارس، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۵. صفحه ۳۲-۴۱.
- سلطانی، ع. (۱۳۷۳). نظام آموزشی و نقش آن در تعلیم و تربیت و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، تهران: دبیرخانه سمینار بین‌المللی آموزشهای علمی - کاربردی.
- سیمون، ک. (۱۳۷۷). انعطاف‌پذیری در برابر اندیشه‌های نو در سازمان، (کامیاب اخوان، مهرداد غروی، مترجمین). تهران: مجله ماهنامه تخصصی صنعت برق، سال سوم، شماره ۲۸.
- شالچیان، ط. (۱۳۷۳). نظام آموزشی و نقش آن در تعلیم و تربیت و تأمین نیروی انسانی، تهران: سمینار بین‌المللی آموزشهای علمی - کاربردی.
- شرکت، ح. (۱۳۷۳). مدیریت کیفیت فراگیر، اصفهان: نشر ارکان.

- پاشا شریفی، ح. و طالقانی، ن. (۱۳۷۴). روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، تهران: انتشارات رشد.
- صائبی، م. (۱۳۷۶). فرآیند آموزش کارکنان، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- صفایی، م. (۱۳۷۳). چگونگی غلبه کمبود منابع انسانی در آموزشهای علمی - کاربردی، تهران: دبیرخانه سمینار بین‌المللی آموزشهای علمی - کاربردی.
- صفری، م. (۱۳۷۵). پژوهش پیرامون آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش تهران و بررسی تأثیر آن در کارایی کارکنان، پایان کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی.
- طوسی، م.ع. (۱۳۶۹). آموزش و پرورش منابع انسانی ضرورت مدیریت امروز و فردا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، م.ع. (۱۳۷۰). رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس‌زاده، م. (۱۳۷۴). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- عجمی، م. (۱۳۷۳). طرح نوین نظام آموزشی کارکنان، تهران: انتشارات سازمان جهاد سازندگی وزارت نیرو.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۷۵). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات بعثت.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۷۱). مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ دوم، تهران: انتشارات بعثت.
- علیقلی‌زاده، ت. (۱۳۷۱). بررسی تحلیلی آموزشهای ضمن خدمت دبیران آموزش و پرورش تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی دانشگاه اصفهان.

- عمادزاده، م. (۱۳۶۹). مباحثی در اقتصاد آموزش و پرورش، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- عمید، ح. (۱۳۵۴). فرهنگ فارسی عمید، تهران: انتشارات جاویدان.
- قورچیان، ن. (۱۳۷۴). نقش محوری برنامه‌ریزی، آموزش و تحقیقات در صنایع کشور، تهران: مرکز تحقیقات نیرو.
- کونتر، ه. و اودانل و بهیریک، ه. (۱۳۷۰). اصول مدیریت جلد اول و دوم (محمدعلی طوسی، امین ا... علوی، علی اکبر فرهنگی، مترجمین). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گللابی، س. (۱۳۶۹). سازمان مدیریت توسعه منابع انسانی (جامعه‌شناسی توسعه ایران)، تهران: انتشارات فردوسی.
- متوسلی، م. (۱۳۷۳). خصوصی سازی یا ترکیب مطلوب دولت و بازار در توسعه اقتصادی، تهران: مؤسسه مطالعاتی و پژوهشهای بازرگانی.
- محمود شایان، ب. (۱۳۷۴). همپایانی اهداف کارکنان و مدیران در آموزش حرفه‌ای، پایان نامه کارشناسی ارشد - دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- مرکز آموزش امام خمینی (۱۳۷۸). بررسی میزان اثربخشی دوره آموزش ضمن خدمت مرکز آموزش امام خمینی در سال ۷۸.
- مرکز تحقیقات منابع طبیعی و امور دام چهارمحال و بختیاری (۱۳۷۹). بررسی و ارزیابی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت بر عملکرد کارکنان در سازمان جهاد، سازمان جهاد چهارمحال و بختیاری.
- مشیری، م. (۱۳۷۱). فرهنگ فشرده زبان فارسی، تهران: انتشارات البرز.
- معمار، م.ع. (۱۳۷۲). اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت در سازمانهای دولتی استان لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

- میرزایی دریانی، ش. (۱۳۷۷). نقش آموزش در افزایش انگیزش، رضایت‌مندی و خشنودی شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۶۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: چاپ نقش جهان.
- میرکمالی، م. (۱۳۷۷). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر رامین.
- هوشمند، م. (۱۳۷۳). ساختار آموزشهای علمی - کاربردی در ایران، دبیرخانه سمینار بین‌المللی آموزشهای علمی - کاربردی.
- Bansal. B.B. (1994). *Technical education in india: some issues and challenges*. Tehran : International seminar on technological education.
- Basu , C. K. (1994). *Technical – vocational education for sus tainable development in Asia*. Tehran : International seminar on technological education.
- Frimer, j . 1969. “*The supervisor and his professional idnty*”
supervision : New demand , new responsibility.
- Kuz mits, F. E. 1986 *exprencetial exercises in Personnel and Human resource mangement* (2. nd Edition) , Ohio Merrill Publishing Company.
- Odiorne, Geoge S. 1970 *Training by Objective* [newyouk , MacMillan co].
- Robert William T. Sprieyel. 1967 *Personnal Management*. Sixth Edition . MC graw Hill . inc .