

## بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی (در دانشگاه آزاد واحد ساری)

مهرداد متانی\*، دکتر رمضان حسن‌زاده\*\* و مجتبی متان\*\*\*  
\* عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر  
\*\* دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری  
\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

### چکیده

هدف اساسی این پژوهش "بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی" است. نمونه آماری این پژوهش تعداد ۱۰۳ نفر از کارکنان (۷۳ نفر مرد و ۳۰ نفر زن) دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری هستند که به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. روش تحقیق، توصیفی از نوع زمینه یابی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه به شیوه بسته پاسخ با طیف لیکرت بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون "تک متغیره" و "تحلیل واریانس" استفاده شده است. نتایج نشان داد که دوره‌های آموزش ضمن خدمت در میزان بهره‌وری، رضایت شغلی، ثبات شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف مؤثر بوده است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که بین میانگین اثربخشی به دست آمده در دو گروه زن و مرد تفاوت معنی دار وجود دارد. ونیز بین میانگین‌های به دست آمده در سه گروه با سوابق خدمتی ۵ تا ۱۰ سال ( $x^- = 73/39$ )، ۱۰ تا ۱۵ سال ( $x^- = 71/50$ ) و بالای ۱۵ سال ( $x^- = 66/56$ ) تفاوت مشاهده می‌گردد، که این تفاوت را آزمون  $f$  معنی دار نشان داده است.

واژه‌های کلیدی: آموزش، عملکرد، اثربخشی، توسعه منابع انسانی

### مقدمه

از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران نیروی انسانی مهمترین رکن در این بین است زیرا کارآیی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفی و ستادی است. از آنجایی که بخش عمده ای از منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می دهد لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است.

پرورش انسان‌های زبده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع نیروی انسانی یاد می شود ضرورت اجتناب ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقاء و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند.

گسترش روزافزون علم و فناوری باعث شکل گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شده است و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و رو به رشد کانال‌های ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات تغییر داده است. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که با توجه به دانش روز و فناوری پیشرفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند.

تغییرات سریع و فناوری در همه سازمان‌ها به خصوص بر سازمان‌های بزرگ صنعتی تأثیر بسیاری می گذارد و غفلت از آن باعث سقوط سریع سازمان می شود. سازمان‌ها

دانایی محور؛ با تأکید بر زیرساختهای توسعه آموزشی در عصر حاضر می توان از آموزش و نقش آن به عنوان مهمترین و مؤثرین ابزار جوامع برای مقابله با چالش‌های هزاره سوم و گام نهادن مؤثر تر در فرآیند توسعه یاد کرد. در شرایط کنونی و با قرار گرفتن در عصری که از آن به عصر اطلاعات تعبیر می شود و کارشناسان از اطلاعات با عنوان کالای این قرن یاد می کنند برای اکثر جوامع و دولتها شکل گیری و پی ریزی پایه‌های توسعه در پرتو آموزش مبتنی بر نظام‌های دانش مدار به یک باید تبدیل شده است و همگان بر این نکته اتفاق نظر دارند که برای رسیدن به توسعه دانش مدار و جامعه ای دانایی محور بایستی از مسیر آموزش عبور کنند.

دانشگاه آزاد اسلامی نیز در راستای همین حرکت و فضا سازی مناسب و ایجاد ظرفیت برای بالندگی و تعالی سازمان اقدام به تأسیس دفتر مطالعات و آموزش نیروی انسانی نمود، این دفتر نیز بنا به مأموریت و رسالت خویش، طراحی، برنامه ریزی و برگزاری دوره‌ها و کارگاههای آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت در زمینه آموزش مدیریت و توانمند سازی اعضای هیأت علمی و کارکنان را وجهه همت نمود و در این زمینه به نتایج قابل قبولی رسیده است که این حرکت ارزنده در واحدهای دانشگاهی ادامه خواهد یافت.

### مفهوم توسعه منابع انسانی (HRD)<sup>۱</sup>

در یکی دو دهه اواخر قرن بیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده ای به مفهوم توسعه منابع انسانی مبدول شد. این مفهوم بنا به ماهیت، تعریف‌های متعددی دارد. استوارت و مک گلدریک (۱۹۹۶) تعریف زیر را برای توسعه منابع انسانی ارائه داده اند:

"توسعه منابع انسانی فعالیتها و فرآیندهایی را شامل می شود که بر یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند." در این عبارت فرض بر این است که سازمانها را می توان به صورت ساختاری با ماهیت یادگیرنده تصور کرد. ماهیتی که در آن فرآیند یادگیری سازمان و افراد استعداد نفوذپذیری و جهت گیری از طریق دخالت‌های اندیشمندانه و طراحی

بنابراین وقتی صحبت از انسان به عنوان عزیزترین کیمیای خداوند است، باید بگوییم که شاید در هیچ مقطعی از تاریخ، همانند امروز انسان آن قدر هوشمند، فرهیخته و فرزانه نبوده است. به بیان دیگر تمام استعدادها، میزانت فرهنگی و تمدن گذشته بشری امروز در هوش، زکاوت و آگاهی انسان و بویژه در فرآورده‌های انسانی خود را نشان داده است.

لستر تارو اقتصاد دان معروف در کتاب "ثروت آفرینان" مهمترین مزیت رقابتی را برای سازمانها و شرکتهای در هزاره سوم، میزان هوش و دانایی و دانش خردمندانانه انسانی می داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی توانند منبع ثروت آفرینی باشند، بلکه هوش و خرد انسانهاست که می تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسانها می خواهند در این چالش جدید؛ یعنی فرآیند جهانی شدن نقش داشته باشند هیچ راهی ندارند، مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه کنند. همه مباحث مطرح شده بیانگر آن است که در یکی دو دهه گذشته و بخصوص در آغاز هزاره جدید، انتقالی در پارادایم ذهنی صاحب نظران و دست اندر کاران منابع انسانی رخ داده است. این انتقال در تغییر مفاهیم، رویکردها و طی طراحی سیستم‌های منابع انسانی از جمله سیستم توسعه منابع، متبلور شده است. جالب اینکه حتی واژه‌های مرتبط با نیروی انسانی در اقتصاد مبتنی بر دانش متفاوت شده و در بسیاری از متون علمی از سرمایه ذهنی، قدرت ذهنی و یا توان فکری به جای نیروی انسانی استفاده شده است.

امروزه اقتصاد جهانی بیش از آنکه بر عواملی از جمله تولید ثروت، نیروی کار، مدیریت اطلاعات، تولید علم و... تکیه و تأکید نماید بر توسعه سرمایه انسانی استوار بوده و در این میان نقش آموزش در توسعه منابع انسانی کشورها انکار ناپذیر است. منابع انسانی به عنوان اساسی ترین ذخایر یک ملت نقش عمده ای در توسعه جوامع بشری دارد، از همین رو در عصر حاضر توسعه کشور به میزان زیادی در شناسایی استعدادها، تواناییها، جذب و پرورش نیروهای متخصص و متفکر در تولید علوم و گسترش مرزهای دانش و کسب فناوری روزآمد است. با بررسی شاخص‌های توسعه

1. Human resources development

سازمانها نیز تحول یافته اند و انسانهای مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند؛ بلکه جوامع نوین به انسانهایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه ای از مهارتهای مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند، انسانهایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام دادن بهینه مأموریتهای شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند.

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است و نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر، این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمانهای اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را بوجود می آورند و توسعه ملی را به پیش می برند، کشوری که نتواند مهارتها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد.

بنابراین با توجه به روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفتهای شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون، پیشرفت تکنولوژی و تأثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیتهای تولیدی و خدماتی مؤسسات و سازمانها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است.

بررسیها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکتهای تجاری صنعتی این کشور ورشکست شده اند در حالی که این نسبت در مورد شرکتهایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده اند کمتر از ۱ درصد بوده است.

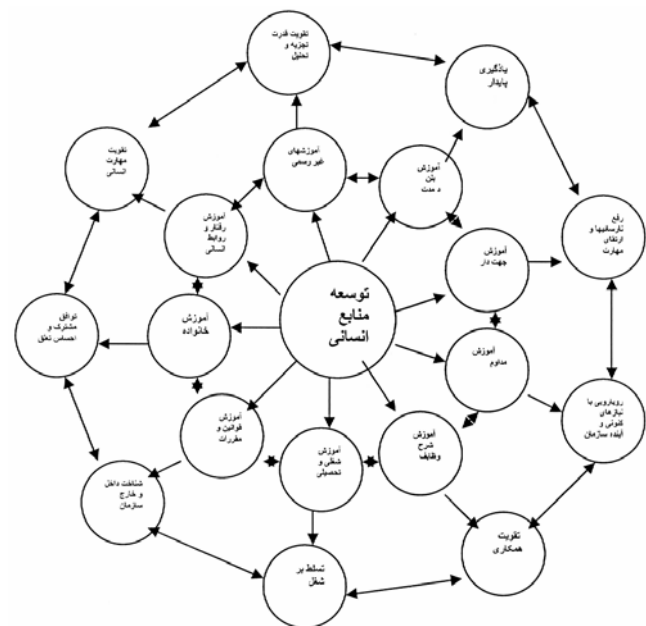
حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارتها و آگاهیها و دانش مختلف کارکنان دارد. هر چه افراد، آموزش دیده باشند، بهتر می توانند در ارتقاء سطح کارایی سازمان

شده را دارد.

همان گونه که ملاحظه می شود، این تعریف از توسعه منابع انسانی افراد را در ارتباط با سازمان‌هایشان مورد تأکید قرار می دهد. با این حال می توان توسعه منابع انسانی را از منظر وسیع تری نگاه کرد.

در سطح ملی توسعه منابع انسانی، چنین پنداشته می شود که مردم کشور دارای عمر طولانی ترند و شادمان و میرا از هر گونه گرسنگی یا با مخاطره زندگی می کنند و دارای مهارت کافی برای تأمین معاش و سلامتی خود هستند. بهبود سلامتی افراد و خانواده و جوامع دستور کار منابع انسانی تمام کشورها در سراسر جهان است.

به طور کلی مفهوم و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی را می توان در شکل شماره (۱) نشان داد.



شکل شماره (۱). الگوی تبیین کننده مفهوم توسعه منابع انسانی

بنابراین، توسعه منابع انسانی سهم عمده ای در حفظ بقاء و موفقیت یک سازمان ایفا می کنند. مدیران نه تنها باید به دنبال کشف افراد مناسب و لایق باشند بلکه موظف به آموزش و بهبود آنها نیز هستند.

### اهمیت تحقیق

بدون شک با تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، امروزه مشاغل موجود در

سازمان هستند باید برای بهتر انجام دادن کارهایشان متناسب با گروه‌های کاری و در کل سازمان پردازش کرد.

- مشاغل و وظایف کاری، ممکن است در طول زمان تغییر کمی و کیفی کند و کارکنان مجبورند برای حفظ عملکرد مناسب، خود را به روز نگهدارند.
- ممکن است مشاغل و کارهای جدید به سازمان معرفی شوند که لازم است توسط افراد موجود ولو با توجیه‌های جدید، به انجام برسند.
- افراد برای بهتر انجام دادن کارهایشان نیازمند آموزش هستند.
- بعضی از افراد در داخل سازمان دائم شغل عوض می‌کنند، ارتقا می‌یابند و یا تجربه شان افزایش می‌یابد؛ از این رو نیازمند آموزش هستند.
- سازمان به خودی خود، با توجه به زمینه‌ای که در آن ایجاد شده و رشد کرده است، در طول زمان تغییر می‌کند، بنابراین باید از لحاظ روش‌های انجام امور، به روز شود.
- ممکن است سازمان آماده برخی تغییرات در آینده باشد و از این رو نیازمند افرادی است که مهارت‌های ویژه‌ای برای مراحل انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب داشته باشند.
- ممکن است سازمان به واکنش انعطاف پذیر به محیط خود علاقمند باشد، از این رو نیازمند بعضی از افراد است که مهارت‌های انعطاف پذیر و قابل تغییر داشته باشند.
- مدیریت، نیازمند آموزش و توسعه است. این امر شامل آموزش مدیران جدید، آموزش و رشد بیشتر برای مدیران فعلی، جانشینی مدیریت و پرورش توانمندی‌های مدیران است.

### اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی می‌باشد. و اهداف فرعی پژوهش عبارتند از:

- ۱- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در میزان بهره‌وری کارکنان.
- ۲- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از جهت آمادگی لازم برای انجام وظایف توسط کارکنان.

سهیم باشند. همچنین کارکنان آموزش دیده بیشتر قادرند خود را با فشارهای محیطی متغیر، هماهنگ سازند. بنابراین رشد و بقای سازمان و قابلیت سازگاری سازمان با تغییرات محیطی بستگی به رشد و توسعه کارکنان دارد.

"ویلیام جیمز" از دانشگاه هاروارد، بررسی کرد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می‌کنند. 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.

مسلماً هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی فرد است، این تغییر منجر به بهبود مهارت‌ها می‌گردد و سطح دانش موجود فرد را افزایش می‌دهد، به طوری که کارگر یا کارمند بتواند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهد و آمادگی لازم برای ارتقاء شغل همراه با مسئولیتهای بیشتر را بدست آورد. در هر حال، اثربخشی کارکردهای هر سازمان در یک سطح رضایت بخش، مستلزم آموزش ضمن خدمت کارکنان است؛ لذا سازمان باید فرصتهایی را برای آموزش مستمر کارکنان تدارک بیند.

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد، "برنامه‌های آموزش و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی را که احتمال دارد در یک یا دو سال آینده متصدی شغل بالاتر گردند، آماده می‌سازند. طی برنامه‌های آموزش و توسعه کوشش می‌شود تا برای شرکت کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های مورد نظر ایجاد شود، بینش و طرز فکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد و اعتماد به نفس و حس مسئولیت پذیری در آنان تقویت گردد تا نهایتاً برای تصدی شغل بالاتر حائز شرایط گردند.

با توجه به آنچه ذکر شد، می‌توان عواملی را که آموزش کارکنان را ضروری ساخته است، به قرار ذیل دسته بندی کرد:

- کارکنان جدید، از بسیاری جنبه‌ها مانند مواد خام

جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> نمونه آماری به تعداد ۱۰۳ نفر (۷۳ مرد و ۳۰ نفر زن) انتخاب شد و شیوه نمونه گیری تصادفی ساده می باشد.

### ابزار پژوهش

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از دو روش زیر استفاده شد:

۱. روش کتابخانه‌ای. به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین طرح تحقیق و ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است و با استفاده از مطالعه منابع موجود در ارتباط با موضوع مورد پژوهش این بخش تدوین گردید.

۲. استفاده از پرسشنامه. در این پژوهش که به بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی پرداخته شد. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر روش کتابخانه‌ای از پرسشنامه بسته پاسخ و باز پاسخ استفاده شد. پرسشنامه بسته پاسخ بر اساس مقیاس چند گزینه‌ای لیکرت<sup>۲</sup> تنظیم شد. سوالات و فرضیات پژوهش با توجه به اهداف و متغیرهای مورد بررسی تنظیم گردید. روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه به تأیید متخصصان رسیده و پایایی آن با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ /۸۴ محاسبه شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی در زمینه‌های مربوط به محاسبه میانگین، واریانس، رسم نمودار و تدوین جدول توزیع فراوانی استفاده شد و همچنین در بهره گیری از آمار استنباطی از آزمون "t" تک نمونه‌ای"، "مستقل"، "ANOVA"، "آزمون f" و آزمونهای تعقیبی شفه بهره گرفته شد.

### نتایج

#### تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اول. آموزش ضمن خدمت در میزان بهره وری کارکنان تأثیر دارد.

۳- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ایجاد ثبات شغلی کارکنان.

۴- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ایجاد رضایت شغلی کارکنان.

۵- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در کارکنان زن و مرد.

۶- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سوابق خدمتی مختلف.

۷- تعیین اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سطوح تحصیلی.

### فرضیه‌های تحقیق

۱- آموزش ضمن خدمت در میزان بهره وری کارکنان تأثیر دارد.

۲- آموزش ضمن خدمت در میزان آمادگی لازم جهت انجام وظایف تأثیر دارد.

۳- آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد ثبات شغلی کارکنان تأثیر دارد.

۴- آموزش ضمن خدمت در میزان رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

۵- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان زن و مرد متفاوت است.

۶- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با مدرک تحصیلی مختلف متفاوت است.

۷- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سوابق خدمتی مختلف متفاوت است.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش، توصیفی از نوع زمینه‌یابی است و نحوه اجرای طرح به این صورت بوده است که پرسشنامه تهیه شده در اختیار کارکنان قرار گرفت.

آزمودنیها. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان (زن و مرد) رسمی و آزمایشی شاغل به کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری که در دوره‌های آموزش ضمن خدمت بین سالهای ۸۴-۸۲ که از طرف دفتر مطالعات آموزش نیروی انسانی برگزار شده، شرکت نموده اند که مجموعاً به تعداد ۱۴۰ نفر می باشند و با استفاده از

1. Kerjcie and Morgan

2. Likert

نتایج آزمون نشان می‌دهند بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون (گ) تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که (گ) بدست آمده برابر با  $13/07$  از مقدار (گ) بحرانی با درجه آزادی  $101$  در سطح  $\alpha=0.5$  برابر  $1/96$  بزرگتر می‌باشد لذا با  $95$  درصد اطمینان می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد ثبات شغلی کارکنان تأثیر دارد.

**فرضیه ۴:** آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

جدول شماره (۴). خلاصه تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه

#### چهارم

میانگین بدست آمده	میانگین مقیاس	مقدار گ بدست آمده	درجه آزادی	سطح احتمال	مقدار گ بحرانی
۱۷/۹۹	۱۵	۹/۶۴	۱۰۱	۰/۰۵	۱/۹۶

با توجه به جدول (۴) ملاحظه می‌شود، بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون (گ) تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که (گ) بدست آمده برابر با  $9/64$  از مقدار (گ) بحرانی با درجه آزادی  $101$  در سطح  $\alpha=0.5$  برابر  $1/96$  بزرگتر می‌باشد بنابراین تفاوت از لحاظ آماری معنادار است به عبارت دیگر آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد رضایت شغلی کارکنان تأثیر داشت.

**فرضیه ۵:** اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان زن و مرد متفاوت است.

جدول شماره (۵). خلاصه تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه

پنجم با استفاده از آزمون (گ) برای دو گروه مستقل

جنسیت	میانگین	مقدار گ بدست آمده	درجه آزادی	سطح احتمال	مقدار گ بحرانی
زن	۶۵/۴۰	۴/۶۷	۱۰۱	۰/۰۵	۱/۹۶
مرد	۷۵/۰۵				

با توجه به جدول (۵) ملاحظه می‌شود بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده

جدول شماره (۱). خلاصه تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه اول

میانگین بدست آمده	میانگین مقیاس	مقدار گ بدست آمده	درجه آزادی	سطح احتمال	مقدار گ بحرانی
۱۸/۰۲	۱۵	۱۰/۷۸	۱۰۱	۰/۰۵	۱/۹۶

همان‌طوری که جدول فوق نشان می‌دهد بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون (گ) تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که (گ) بدست آمده برابر با  $10/78$  از مقدار (گ) بحرانی با درجه آزادی  $101$  در سطح  $\alpha=0.5$  برابر  $1/96$  بزرگتر می‌باشد لذا با  $95$  درصد اطمینان می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در میزان بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده است.

**فرضیه ۲:** آموزش ضمن خدمت در میزان آمادگی لازم جهت انجام وظایف تأثیر دارد.

جدول شماره (۲). خلاصه تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه دوم

میانگین بدست آمده	میانگین مقیاس	مقدار گ بدست آمده	درجه آزادی	سطح احتمال	مقدار گ بحرانی
۱۷/۸۰	۱۵	۱۰/۳۷	۱۰۱	۰/۰۵	۱/۹۶

همان‌طوریکه داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون (گ) تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که (گ) بدست آمده برابر با  $10/37$  از مقدار (گ) بحرانی با درجه آزادی  $101$  در سطح  $\alpha=0.5$  برابر  $1/96$  بزرگتر می‌باشد لذا با  $95$  درصد اطمینان می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در میزان آمادگی لازم جهت انجام وظایف کارکنان مؤثر بوده است.

**فرضیه ۳:** آموزش ضمن خدمت در میزان ثبات شغلی کارکنان تأثیر دارد.

جدول شماره (۳). خلاصه تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه

#### سوم

میانگین بدست آمده	میانگین مقیاس	مقدار گ بدست آمده	درجه آزادی	سطح احتمال	مقدار گ بحرانی
۱۸/۴۰	۱۵	۱۳/۰۷	۱۰۱	۰/۰۵	۱/۹۶

**فرضیه ۷:** اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سوابق خدمتی مختلف متفاوت است.

جدول شماره (۷). خلاصه توزیع میانگین‌های اثر بخشی به

تفکیک سوابق خدمتی

سوابق خدمتی	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	بالای ۱۵ سال
میانگین اثر بخشی	۷۳/۳۹	۷۱/۵۰	۵۶/۶۶

با توجه به جدول (۷) ملاحظه می‌شود که بین میانگین اثر بخشی بدست آمده سه گروه با سوابق خدمتی مختلف تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون ( ) معنادار نشان داده است چرا که ( ) بدست آمده برابر با  $۴/۰۲$  از مقدار ( ) بحرانی با درجه آزادی ۲ و ۱۰۰ در سطح  $\alpha=۰.۵$  برابر  $۳/۱۵$  کوچکتر می‌باشد بنابراین تاثیر بخشی آموزش‌های ضمن خدمت در افراد با سوابق خدمتی مختلف متفاوت بوده است و جدول (۸) مربوط به محاسبات تحلیل واریانس به شرح زیر می‌باشد:

جدول شماره (۸). خلاصه تحلیل داده‌های حاصل از اثر

بخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سوابق خدمتی

منابع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	بدست آمده	بحرانی
بین گروهها	۲	۸۳۲/۰۳	۴۱۶/۰۱	۴/۰۲	۳/۱۵
درون گروهها	۱۰۰	۱۰۳۲۵	۱۰۳/۲۶		
کل	۱۰۲	۱۱۱۵۸	-		

از آنجائیکه آزمون فوق تفاوت بین گروهها را معنادار نشان داده است لذا به منظور مشخص کردن دقیق تفاوت بین گروهها، با توجه به یکسان نبودن تعداد نمونه‌ها از آزمون تعقیبی شفه استفاده شده و نتیجه نشان داد که میزان اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در گروه خدمتی بین ۵ تا ۱۰ سال بیشتر از دو گروه دیگر بوده است.

علاوه بر ۲۴ سؤال ویژه بسته پاسخ، دو سؤال باز پاسخ نیز در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

• سؤال باز پاسخ (الف): علاوه بر موارد ذکر شده اثرات دیگر آموزش ضمن خدمت را به ترتیب اولویت مرقوم فرمائید.

می‌گردد، این تفاوت را آزمون (گ) تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که (گ) بدست آمده برابر با  $۴/۶۷$  از مقدار (گ) بحرانی با درجه آزادی ۱۰۱ در سطح  $\alpha=۰.۵$  برابر  $۱/۹۶$  بزرگتر می‌باشد بنابراین تفاوت از لحاظ آماری معنادار است به عبارت دیگر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در مردان بیشتر از زنان بوده است.

**فرضیه ۶:** اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با مدرک تحصیلی مختلف متفاوت است.

جدول شماره (۶). خلاصه توزیع میانگین‌های اثر بخشی

مشاهده شده به تفکیک مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	دیپلم و پایین‌تر	فوق دیپلم	لیسانس و بالاتر
میانگین اثر بخشی	۷۲/۵۲	۷۳/۳۳	۷۱/۹۲

با توجه به جدول (۶) ملاحظه می‌شود که بین میانگین بدست آمده سه گروه با مدرک تحصیلی مختلف چندان تفاوتی مشاهده نمی‌گردد، این تفاوت را آزمون ( ) معنادار نشان نداده است چرا که ( ) بدست آمده برابر با  $۰/۱۵$  از مقدار ( ) بحرانی با درجه آزادی ۲ و ۱۰۰ در سطح  $\alpha=۰.۵$  برابر  $۳/۱۵$  کوچکتر می‌باشد، تفاوت از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. بنابراین می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در افراد با مدرک تحصیلی مختلف حدوداً یکسان بوده است و جدول مربوط به محاسبات تحلیل واریانس فرضیه فوق در زیر ارائه می‌گردد

جدول شماره (۷). خلاصه تحلیل داده‌های حاصل از اثر بخشی

آموزش ضمن خدمت در کارکنان با مدرک تحصیلی

منابع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	بدست آمده	بحرانی
بین گروهها	۲	۲/۴۳	۱/۲۱	۰/۱۵	۳/۱۵
درون گروهها	۱۰۰	۷۸۵/۶۷	۷/۸۵		
کل	۱۰۲	۷۸۸/۱۱	-		

- مداوم باشد.
- سطوح مختلف سازمان را در بر گیرد.
- به افزایش مهارت‌های شغلی کارکنان کمک کند.
- زمینه لازم برای افزایش دانش و آگاهی را فراهم نماید.

آموزش چنانچه هدفمند بوده و با برنامه‌ریزی دنبال شود می‌تواند نقش خود را به خوبی ایفا نماید.

در فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی، کسب اطلاعات موثق و بهره‌گیری مناسب از آن بسیار اهمیت دارد و می‌تواند جلوی بسیاری از خطاها و تصمیمات نامناسب را سد کند، برای این منظور لازم است بدانیم چه نوع اطلاعاتی برای چه مسائلی باید برنامه‌ریزی کرد.

کسب مهارت فنی، دانش و اطلاعات مورد نیاز برای افزایش اثر بخشی سازمان از یک سو و زمینه برای ارتقاء شغلی کارکنان از طرف دیگر می‌تواند هدف اصلی از آموزش حین خدمت باشد.

ارزیابی مستمر و مداوم آموزش حین خدمت کارآئی و اثر بخشی کارکنان را افزایش می‌دهد.

اثر بخشی سازمان تنها در گرو آموزش نیروی انسانی نیست، بلکه در گرو رعایت ضوابط و معیارهایی است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- سبک مدیریت و سرپرستی؛
- بکارگیری مناسب سیستم تشویق و تنبیه؛
- سیستم حقوق و دستمزد عادلانه؛
- شرایط مطلوب محیط کار؛
- به کارگیری درست سیستم کنترل و ارزیابی از نتایج کار و عملکرد کارکنان.

## ب. نتایج حاصل از بررسی تجزیه و تحلیل

### فرضیه‌های تحقیق

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در آزمون فرضیه‌های اول تا چهارم تحقیق که برای هر فرضیه ۶ سؤال طرح گردید با استفاده از روشهای آماری استنباطی و توصیفی نشان داد که میانگین‌های بدست آمده بزرگتر از میانگین مقیاس بوده و نیز مقدار (گ) بدست آمده در سطح  $\alpha = 0.05$  بزرگتر از (گ) بحرانی بوده است لذا فرض

نتایج سؤال باز پاسخ (الف) نشان داد که برگزاری دوره‌های آموزشی باعث ایجاد نشاط و روحیه، افزایش انگیزه کاری، جلوگیری از فرسایش شغلی، تنوع در کار، فرصتی برای دیدار با کارکنان، بالا رفتن عزت نفس، تقویت مهارت کاری، افزایش دانش و آگاهی، تغییر نگرش رفتار و... می‌شود.

• سؤال باز پاسخ (ب): چه پیشنهادهایی برای افزایش اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارائه می‌دهید.

نتایج سؤال باز پاسخ (ب) نشان داد که از جمله پیشنهادات عملی و اجرائی برای تسهیل و بهتر برگزار شدن آموزش و بهسازی نیروی انسانی لازم است که در امر آموزش موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

مداوم باشد،  
به افزایش مهارت‌های شغلی کارکنان کمک کند،  
استفاده از فنون سمعی و بصری،

از اساتید مطلع و آگاه و همچنین ترجیحاً از اساتیدی که دارای سوابق اجرائی هستند برای تدریس در کارگاههای آموزشی استفاده شود، زمان دوره در ساعات اداری انجام پذیرد.

## بحث و نتیجه گیری

الف: نتایج حاصل از مطالعات نظری (کتابخانه‌ای)

### پژوهش:

در راستای مطالعات صورت گرفته پیرامون موضوع تحقیق از جمله مباحثی همچون مفهوم ارزیابی آموزش، مفهوم اثر بخشی، نقش آموزش در برآورد نیازهای نیروی انسانی، آموزش ضمن خدمت و تأثیر آن در بهسازی نیروی انسانی، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و... گرچه نمی‌توان به یک نتیجه گیری قطعی رسید ولی نکاتی از مباحث مطرح شده بیان می‌شود که می‌توان در صورت لزوم در بهبود و بهسازی سازمانها بویژه در سازمان دانشگاه آزاد اسلامی بکار گرفته شود:

آموزش یکی از اساسی‌ترین راههای جلوگیری از اتلاف منابع سازمان است که در این راستا لازم است امر آموزش ضمن خدمت:



-Clark, R.W. (1987). *Human resource development: key to extensions survival. Journal of extension*, 25(1).

-Holton, E.F. and Trotter, J.W. (1996). *Trends toward a closer integration of vocational education and human resource development. Journal of vocational and technical education*, 12(2).

-Mellahi, K. (2000). *Human resource development through vocational education in gulf cooperation countries: the case of Saudi Arabia. Journal of vocational education and training*, 52(2). 00

مجله.

-اسدالله زاده، حمید رضا (۱۳۸۴). آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی، نشریه علمی پژوهش مدیریت، شماره ۱۰۶-۱۰۵

- خادمی زنجانی، مهدی (۱۳۸۴). آموزش مقوله‌ای غریب در سازمانهای ایرانی، فصلنامه تحول اداری، شماره ۴۸، صفحه ۲۰۵-۱۹۵

- در، بهروز (۱۳۸۰) نقش توسعه منابع انسانی در ایجاد سازمانهای دارای کلاس جهانی. مدیریت توسعه، شماره ۵۸

- رشیدی، علی (۱۳۷۳). توسعه منابع انسانی، مدیریت دولتی، شماره ۲۷-۲۶

- سلطانی، ایرج (۱۳۸۰) اثر بخشی آموزش در سازمانهای صنعتی و تولیدی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹، صفحه ۴۴-۴۰

- عباس زادگان، محمد، حسن زاده، سودابه (۱۳۸۵)، توانمند سازی رویکردی نوین در مدیریت، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۱۱۲-۱۱۱

- عباسیان، عبدالحسین (۱۳۸۵). اثر بخشی دوره‌های آموزشی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۱۷۰

- منصوریان، عباس، عسگری، ناصر (۱۳۸۴). الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، شماره ۴۸

تحقیق تأیید می شود و تأیید فرضیه‌های تحقیق بیانگر تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی است.

اما در ارتباط با آزمون فرضیه‌های مربوط به تأثیر متغیرهای تعدیل کننده "جنسیت"، "سوابق خدمتی" و "سطوح تحصیلی" در میزان اثربخشی آموزش ضمن خدمت، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داده است که میزان اثربخشی و عملکرد گروه جنسی مردان نسبت به گروه زنان بالاتر بوده است و همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که بین میانگین‌های بدست آمده در سه گروه خدمتی، میزان اثربخشی در کارکنان با سوابق خدمتی بین ۵ تا ۱۰ سال بیشتر از گروههای دیگر بوده است.

منابع:

کتاب.

- ابطحی، حسین. (۱۳۷۳)، آموزش و بهسازی منابع انسانی. - تهران: مؤسسه اطلاعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

- پاشا شریفی، حسن. نجفی زند، جعفر. (۱۳۶۷)، روش‌های آماری در علوم رفتاری. - تهران: سخن.

- پاشا شریفی، حسن. شریفی، نسترن. (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. - تهران: سخن

- حسن زاده، رمضان. (۱۳۸۲)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، ساوالان

- دولان، شمیمون ال. شولر، رندال اس. (۱۳۷۵)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی؛ ترجمه محمد علی طوسی، محمد صائبی. - تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران، سمت

- عباسی، محمد، متانی، مهرداد. (۱۳۸۲)، کاربرد روش‌های علمی تحقیق در مدیریت. - بابل: مبعث.

- متانی، مهرداد. (۱۳۸۶)، مبانی روش تحقیق در مدیریت. قائمشهر، مهرالنبی

- میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. - تهران: میر