**استاد: دکتر ابراهیم معین**

**دانشجو: نیما نوح‌پیشه**

**شماره دانشجویی: 150290083**

**درس: سمینار در مدیریت استراتژیک**

**« مقاله علمی »**

حوزه بررسي: منابع انسانی

بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت

بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان

**نوع ویرایش : نهایی استاد.قابل استناد**

**زمان تهیه : دی ماه.1392**

**باسمه تعالی**

****

**بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان**

دکترابراهیم معین نجف آبادی[[1]](#footnote-1) نیما نوح پیشه[[2]](#footnote-2)

**1- چکیده تحقیق**

این مقاله به لحاظ شیوه تحقیق در زمره پژوهشهای کیفی با تاکید بر رویکرد نظریه زمینه ای[[3]](#footnote-3) قرار دارد.اطلاعات مورد نیاز برای تعیین تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر نتایج وخروجی های سازمان از درون تحقیقات علمی –پژوهشی انجام شده در سطح جهان وقابل دسترس در مراجع مختلف ومرتبط با موضوع استخراج گردیده است. درجستجو درمراجع مختلف، حدود 45 مستند به دست آمد.این منابع بر حسب قلمرو این تحقیق پالایش گردیدبه گونه ای که 13مورد از آنها به لحاظ شباهت متغیرها وروش شناسی دراین تحقیق مورد استفاده قرارگرفت.

کلیه یافته ها مورد مطالعه دقیق قرارگرفت ونتایج حاصله مقوله بندی گردید. درمرحله بعد، نتایج با استفاده از الگوی نظری هرسی وگلد اشمیت برای عوامل بهره وری منابع انسانی دسته بندی گردید وفراوانی مطلق برای هر عامل محاسبه شد. برای افزایش اعتباربیرونی تحقیق وامکان عمومیت بخشی به نتایج حاصل شده، از مصاحبه عمیق با 11 نفر ازاساتید،خبرگان ودست اندرکاران آموزش وتوسعه منابع انسانی استفاده شده است.

نتایج نشان می دهد که غالب یافته های تایید شده تحقیقات مورد بررسی، بر این موضوع تاکید دارند که آموزش‌های ضمن خدمت به ترتیب اولویت با انگیزش کارکنان و نحوه تعامل آنها ارتباط دارد. پس از آن به ترتیب بازخور عملکرد، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی، شفافیت و اعتبار عوامل می‌باشند که آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند بر آنها اثرگذار باشد.

**کلید واژه ها:** آموزش ضمن خدمت،کارایی،اثربخشی،بهره وری،انگیزش کارکنان

**2- مسأله اصلی تحقیق**

در یک نگاه اگر بهره‌وری را استفاده بهینه از منابع مختلف (نیروی انسانی، سرمایه، مواد اولیه، ماشین‌آلات و ...) بدانیم ، ملاحظه می‌گردد که منابع انسانی می‌تواند مهمترین بخش باشد. چراکه استفاده بهینه از همه منابع فوق حدی دارند اما منابع انسانی تنها عامل تولیدی است که عملکردشان محدودیتی ندارد (محب علی، 1377، 535) و می‌تواند براساس امکانات، مهارت‌ها و دانش خود، در هر مرحله‌ای عوامل دیگر را تغییر دهد و در جهت بهره‌وری به کار گرفته شود (سلطانی، 1384، 80). براین اساس، با توجه به اهمیت بهره‌وری منابع انسانی به عنوان عامل توسعه در هر صنعت و هر سازمان، لازم است ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بیش از پیش مورد توجه، بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

در عصر حاضر هرچند که به امر آموزش‌های ضمن خدمت به سبب تحولات سریع جوامع و نیاز سازمان‌ها به انطباق فرد بر آنها بها می‌دهند، ولی تحقیقات اندکی درخصوص تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت به خصوص در میزان کارایی و عملکرد مدیران صورت گرفته است. عصری که در آن زندگی می‌کنیم، عصر تغییر و تحولات شتابنده است. در چنین فضایی سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی باید به طوردایم آماده تحولات و رویارویی با تغییرات باشند و بر پایه این نظریه که هر نظام و سیستمی متأثر از نظام برین خود می‌باشد، خود را با تحولات آن هماهنگ سازند. هر سازمانی به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر چنین نباشد، لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری آنان افزایش یابد (طوسی و دیگران، 1375، 246).

بکر (1962) بیان می‌دارد که سرمایه‌گذاری روی سرمایه‌های فکری با بهره‌وری کارکنان رابطه دارد. برنامه‌ریزی برای پرورش سرمایه‌های فکری، نه تنها مزیتی رقابتی برای سازمان به شمار می‌رود، بلکه فرصت‌هایی نیز برای یادگیری شیوه‌های جدید و بهبود عملکرد مؤسسه فراهم می‌آورد (تانگ، کوانگ و باینس، 2010، 28).

بنابراین، به توجه به اهمیت موضوع، سعی محقق برآن است که با جمع‌آوری فرضیات بررسی و تأیید شده در تحقیقات منتخب ودر خصوص ارتباط آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان، عوامل مطرح شده در هر فرضیه تعیین و براساس تأکید محققان اولویت‌بندی شوند.

**3- ضرورت انجام تحقیق**

اهمیت و ضرورت آموزش هنگامی آشکار می‌شود که به این حقیقت توجه داشته باشیم که تحقیق توسعه مستلزم پرورش نیروی انسانی با کفایت و با صلاحیت است. زیرا توسعه بدون داشتن انسان‌های توسعه یافته امری غیر ممکن است (فتحی، 1389). ادامه حیات هر سازمانی در گرو کارکنان است، آموزش ضمن خدمت که در دوره‌های حساب شده ادامه یابد، ضمن کوشش در افزایش توان مهارتی و دانشی کارکنان، در حل مسایل و مشکلات محیط کار نیز چاره‌ساز باشد، یعنی هم عرض آموزش شغلی، آموزش‌های درک محیط و توجه به عوامل نیز مد نظر قرار گیرند (عسکریان، 1378، 53).

براساس گزارش شاخص رقابت‌پذیری که هر ساله توسط مجمع جهانی اقتصاد[[4]](#footnote-4) منتشر می‌گردد، کشور ایران براساس زیر معیار آموزش عالی که خود در برگیرنده سه شاخص کمیت آموزشی، کیفیت آموزشی و آموزش حین کار است در سال 2012 در میان 142 کشور مورد بررسی رتبه 89 و در معیار کارایی بازار نیروی کار رتبه 139 را کسب نموده است. این ارقام نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً نامناسب کشوردر هر دو شاخص ذکر شده می‌باشد.

*(Global Competitiveness Index Report, 2012).*

گزارش‌ها نشان می‌دهند که شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا بسیار پایین است. در سال 2006 کشور ایران با شاخص بهره‌وری نیروی کار 1,128 درصد در ردیف نهم از بین چهارده کشور مورد مطالعه قرار گرفت و متوسط رشد سالانه شاخص مذکور، طی دوره 2000-1980 برابر با 35/0 بوده است . این رقم ایران را در بین کشورهای عضو مورد بررسی در جایگاه دوازدهم قرار می‌دهد. (APO,2009).

مرور یافته های فوق اهمیت نقش آموزش را در بهره‌وری نیروی انسانی مورد تاکید قرارمی دهد.از طرف دیگر، محقق تا کنون به تحقیقی برخورد ننموده است که براساس یک روش تلفیقی وآمیخته اقدام به جمع‌بندی یافته های تحقیقات در خصوص تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان بپردازد.براین اساس، تحقیق حاضربه حهات گوناگون می تواند مقدمه ای بر انجام چنین جمع بندی ونتیجه گیری از یافته های علمی قبلی باشد.

**3- مروری اجمالی بر یافته ها**

برای اینکه بتوان از روش ونتایج تحقیقات مورد توجه این پژوهش اطلاع یافت، ابتدا ازاین مستندات نهایی خلاصه برداری شده است.سپس چکیده ای از آن برای مقوله بندی تهیه گردید.این نتایج پس از کد بندی در زیر آمده است:

شناسه 101: حسن زارعی متین و منیره مصطفوی‌پور(1389) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و بهره‌وری کارکنان در شرکت گاز استان قم نشان دادند که آموزش ضمن خدمت یکی از راه‌هایی است که بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد.

شناسه 102:محمدحسین رئوفی و امیرتاریخی قوچانی دروس (1383) در تحقیق خود تحت عنوان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس به بررسی رابطه میان آموزش‌های مدیران و کارایی آنها پرداختند که به عنوان فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است.

شناسه 103: غلامعلی رمزگویان (1375)در یک تحقیق رابطه بین آموزش و بهره‌وری، پژوهشی در سازمان‌های اداری – فنی براساس روش علمی تحقیق و به طریق نیمه تجربی با متد دو گروهی به عمل آمده است. در این تحقیق اثر آموزش بر بهره وری مور تایید قرار گرفته است.

شناسه 104:در تحقیقی که توسط سکینه حاتمی و حسین دستیار انجام گرفته است(1391)، ارتباط میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی، توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی بررسی شد. نتایج تایید کرده است که میان یادگیری سازمانی، توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه علی مثبتی وجود دارد

شناسه 105:حمدرضا رضازاده بهادران و همکاران (1390)تحقیقی تحت عنوان تأثیر آموزش‌ دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی براساس مدل کرک پاتریک انجام دادندکه تأثیر مثبت آموزش‌های ضمن خدمت بر سه مؤلفه مدل پاتریک شامل سطح عکس العمل ،سطح یادگیری وسطح رفتار (تغییر رفتار)مورد تأیید قرار گرفت. تأکید عمده این الگو بر سنجش اثربخشی برنامه آموزش ضمن خدمت است و در این راستا تمام تلاش خود را برای ارزیابی پایانی و پیگیری دوره های آموزشی به کار بسته است. در این الگو که بخش عمده ای از الگوهای ارزشیابی را در خود دارد چند سطح برای ارزشیابی پایانی یا تأثیر مطرح شده است. (فتحی و دیبا، 1384، ص8).

شناسه 106:در تحقیقی تحت عنوان ارزشیابی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد شغلی که توسط اکبر رضایی (1383)انجام شده است،ده فرضیه مطرح گردید و تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر افزایش علاقه، افزایش توان بازده کاری، موجبات تأمین دانش و مهارت‌های شغلی، تسهیل در انجام کارها، ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری،قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح، افزایش ابتکار و خلاقیت، تقویت روحیه مشارکت و همکاری و افزایش توانایی در به کارگیری منابع به تأیید رسیده است.

شناسه 107:در تحقیق خدایار ابیلی و حسینعلی جاهد(1385) با عنوان تعیین عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی مشخص گردید که پنج متغیر خدمات و امکانات رفاهی، آموزش و فرصت‌های تحصیلی، نظام حقوق و مزایا، مشارکت در تصمیم‌گیری در حد بالایی با بهره‌وری مدیران میانی مرتبط هستند.

شناسه 108:مهدی جمشیدیان و اکبر رضایی (1377)در تحقیق خود با عنوان آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی نشان دادند که آموزش‌های ضمن خدمت نه تنها عملکرد کارکنان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران، افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

شناسه 109:حسین حاتمی (1389)در تحقیق خود با عنوان ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقای عملکرد کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که چنانچه دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان و منابع انسانی آن طراحی شود و به درستی اجرا گردد، اثربخشی سازمان تقویت و کارایی کارکنان افزایش خواهد یافت.

شناسه 110:در تحقیق انجام شده توسط حسین خنیفر و همکاران (1389)با عنوان رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز) مشخص گردید میان آموزش‌های ضمن خدمت و رضایت شغلی کارکنان، انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی ارتباط معنادار مثبت وجود دارد.

شناسه 111: در بررسی توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت که توسط مهدی کروبی و مهرداد متانی(1388) انجام شده است، نتایج نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر بوده است

شناسه 112:نلسون جاگرو و همکاران (2012)، در تحقیق خود نشان داند که دوره‌های آموزشی، تحصیلات، مهارت‌ها و نیازمندی‌های خاص کارکنان را برآورده می‌سازد، تغییرات رفتاری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد

شناسه 113:در تحقیق انجام شده توسط موسیگا داگلاس و همکاران (2013)، با عنوان اثر ابعاد آموزش بر عملکرد کاری کارکنان، مؤلفه‌های رضایت کارکنان، سودآوری، بهره‌وری، کیفیت خدمات، کیفیت محصولات، اثربخشی و کارایی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بیانگر رابطه مثبت میان آموزش و مؤلفه‌های مذکور بود.

| **عوامل موثر**  **شناسه تحقیق** | **جدول شماره یک: مقوله بندی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر عوامل گوناگون** | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **انگیزش** | **تعهد سازمانی** | **رضایت شغلی** | **مشارکت** | **شناخت شغلی** | **نگرش مثبت** | **نوآوری** | **دانش و مهارت** | **سایر** | **سایر** | **سایر** | **سایر** |
| حسن زارعی متین، منیره مصطفوی‌پور | برقراری روابط دوستانه | رعایت شرح وظایف شغلی | اعتماد به نفس در کار | استقبال از تغییرات و نوآوری | اهمیت دادن به آموزش |  |  |  |  |  |  |  |
| محمدحسین رئوفی، امیرتاریخی قوچانی دروس | علاقه به کار | میزان خدمت در شغل اصلی | صرف وقت در شغل اصلی | صرف وقت در انجام وظایف متفرقه | انطباق ویژگی‌های فرد با شغل | احساس موفقیت در شغل | وجود امکانات برای شکوفایی استعدادها | انطباق شغل با خصوصیات فردی | شناخت وظایف شغل عوامل محیطی سازمان | روابط پرسنل جهت تأمین هدف‌ها | مشارکت دادن پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها | شیوه تصمیم‌گیری (عدم دخالت نظرات مدیران) |
| غلامعلی رمزگویان |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| سکینه حاتمی، حسین دستیار | توانایی | درک و شناخت شغل | حمایت سازمانی | انگیزش | بازخور | اعتبار | سازگاری با محیط |  |  |  |  |  |
| حمدرضا رضازاده بهادران | عکس‌العمل | یادگیری | تغییر رفتار |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| اکبر رضایی | علاقه بیشتر به مشاغل | افزایش توان بازده کاری | موجبات تأمین دانش و مهارت‌های شغلی | تسهیل انجام کارها و وظایف پیچیده دشوار | ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری در کارکنان | موجبات قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح کارکنان | افزایش ابتکار و خلاقیت کارکنان | ایجاد روحیه مشارکت و همکاری در کارکنان |  |  |  |  |
| خدایار ابیلی و حسینعلی جاهد | خدمات و امکانات رفاهی در سازمان | شیوه و چگونگی ایجاد انگیزش | آموزش و فرصت‌های تحصیلی | ارتباطات سازمانی مدیران میانی | حقوق و مزایای سازمانی | مشارکت تصمیم‌گیری |  |  |  |  |  |  |
| مهدی جمشیدیان و اکبر رضایی | مهارت‌های شغلی نیروی انسانی | مهارت‌های مدیران در ایفای وظایف | رضایت شغلی نیروی انسانی |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| حسین حاتمی | افزایش دانش شغلی | افزایش مهارت شغلی | تغییر در رفتار و نگرش شغلی | افزایش دقت در کار | ارتقای کیفیت فعالیت‌ها |  |  |  |  |  |  |  |
| حسین خنیفر و همکاران | رضایت شغلی | انگیزش | تعهد سازمانی |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| مهدی کروبی و مهرداد متانی | بهبود عملکرد | تقویت مهارت‌های شغلی | رضایت شغلی | آمادگی لازم برای انجام وظایف |  |  |  |  |  |  |  |  |
| نلسون جاگرو و همکاران | تأمین تحصیلات، مهارت‌ها و نیازمندی‌های خاص کارکنان | تغییرات رفتاری کارکنان | بهبود عملکرد کارکنان |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| موسیگا داگلاس و همکاران | رضایت کارکنان | سودآوری | بهره‌وری | کیفیت خدمات | کیفیت محصولات | اثربخشی و کارایی |  |  |  |  |  |  |

**5- جمع‌بندی نتایج وپیشنهادات**

**5-1- مقوله بندی وتلفیق نتایج**

به منظور دسته‌بندی نظرات ارایه شده در خصوص تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت لازم بود تا از یک مدل الگوبرداری گردد تا بتوان فراوانی هر دسته از عوامل را به منظور اولویت‌بندی و میزان تأکید محققان بر هر عامل محاسبه نمود. از آنجاکه که تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری کارکنان منظور نظر این مقاله است لذا سعی شد به منظور دسته‌بندی عوامل بهره‌وری کارکنان از مدل ACHIEVE ارایه شده توسط هرسی و گلد اسمیت استفاده گردد.مدل مذکور در بیان عوامل بهره‌وری کارکنان، هفت مؤلفه شامل توان[[5]](#footnote-5)، وضوح یا شفافیت[[6]](#footnote-6)،حمایت سازمانی[[7]](#footnote-7)، انگیزش یا تعامل[[8]](#footnote-8)، بازخور عملکرد یا ارزیابی[[9]](#footnote-9)، اعتبار[[10]](#footnote-10) و سازگاری محیطی[[11]](#footnote-11) را در نظر می‌گیرد. تعریف هر کدام از عوامل فوق‌الذکر به شرح زیر است:

**توان:** به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد، ابعاد کلیدی توان شامل دانش، تجربه و استعداد است.

**وضوح یا شناخت شغل:** هر یک از کارکنان باید نسبت به آنچه انجام می‌دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند.

**حمایت سازمانی:** حمایت یا کمکی که کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز کار به آن نیاز دارند.

**انگیزش یا تمایل:** به تمایل کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف گفته می‌شود.

**بازخور عملکرد یا ارزیابی:** منظور ارایه غیررسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای است.

اعتبار: منظور معتبر بودن تصمیمات مربوط به منابع انسانی از نظر قانونی و هنجارها توسط مدیر است.

**سازگاری محیطی:** به کلیه عواملی که در بیرون سازمان می‌توانند عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار دهند اشاره دارد (رضاییان، 1384، 422)

دراین مرحله یافته های فوق در خصوص تاثیر آموزش ضمن خدمت برجنبه های مختلف کارکنان از یک طرف وعملکردسازمان از طرف دیگردرقالب الگوی هرسی وگلد اشمیت دسته بندی شدند.محقق بر مبنای تعریف عملیاتی ونظری تحقیقات از عوامل وتعریف ارائه شده توسط الگوی مورد نظر به تخصیص متغیرها اقدام نموده است.نتایج حاصله در جدول شماره دو آمده است.

جدول شماره 2: جمع‌بندی نتایج تحقیقات در قالب اجزای مدل *هرسی وگلداسمیت*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **شناسه** | **نام محقق** | **توان** | **شفافیت** | **حمایت سازمانی** | **انگیزش و تعامل** | **بازخور عملکرد (ارزیابی)** | **اعتبار** | **سازگاری محیطی** |
| 101 | حسن زارعی متین، منیره مصطفوی‌پور | ✓ |  | ✓ | ✓ |  |  | ✓ |
| 102 | محمدحسین رئوفی، امیرتاریخی قوچانی دروس | ✓ | ✓ |  | ✓ |  |  | ✓ |
| 103 | غلامعلی رمزگویان |  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 104 | سکینه حاتمی، حسین دستیار | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 105 | حمدرضا رضازاده بهادران | ✓ |  |  |  | ✓ |  |  |
| 106 | اکبر رضایی | ✓ |  | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |
| 107 | خدایار ابیلی و حسینعلی جاهد | ✓ |  | ✓ | ✓ |  |  |  |
| 108 | مهدی جمشیدیان و اکبر رضایی | ✓ |  |  | ✓ |  |  |  |
| 109 | حسین حاتمی | ✓ |  |  | ✓ | ✓ |  |  |
| 110 | حسین خنیفر و همکاران |  |  |  | ✓ |  |  |  |
| 111 | مهدی کروبی و مهرداد متانی | ✓ |  | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |
| 112 | نلسون جاگرو و همکاران | ✓ |  |  |  | ✓ |  |  |
| 113 | موسیگا داگلاس و همکاران |  |  |  | ✓ | ✓ |  |  |
| **فراوانی** | | **10** | **3** | **6** | **11** | **8** | **2** | **4** |

درمرحله سوم برای افزایش اعتبار نتایج،استفاده از نظرخبرگان در نهایی سازی یافته های تحقیق درنظر گرفته شد.براین اساس،نتایج جدول های یک ودو به همراه هدف تحقیق، محور مصاحبه باز با خبرگان آشنا با مبحث شامل مدیران آموزشی وتوسعه منابع انسانی شرکتها ودو نفر از اساتید دانشگاه که به اجرای دوره های های ضمن خدمت نیز آشنا بودندقرار گرفت.مباحث مطرح شده توسط آنان نتایج این تحقیق را مورد تاکید قرارداد.

درنهایت،نتایج تحقیقات مورد بررسی بر این موضوع تاکید دارند که آموزش‌های ضمن خدمت به ترتیب اولویت با انگیزش کارکنان و نحوه تعامل آنها ارتباط دارد. پس از آن به ترتیب اهم عوامل عبارتند از: بازخور عملکرد، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی، شفافیت و اعتبار عوامل که آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند بر آنها اثرگذار باشد.

**5-2- پیشنهادات تحقیق**

1- با توجه اولویت اول مبنی برتأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توان تعامل وانگیزش کارکنان، پیشنهاد می شود : سازمانهایی که به لحاظ استراتژیهای خود ویا نوع کسب وکارمورد نظر،ملزم به تقویت ارتباط کارکنان با مشتریان،ارباب رجوع وهمکاران هستند به آموزشهای ضمن خدمت به گونه ای اثربخش تاکید نمایند.

2- مطابق نظریات رفتاری،توان وتمایل دو بعد اساسی برای اثربخشی رفتار فرد می باشد.طبق نتایج،توان دومین اولویت تاثیر آموزش می باشد.براین اساس پیشنهاد می شود:

در سازمان ویا بخش هایی از سازمان که توان فرد در انجام امور نقشی کلیدی دارد به آموزش های ضمن خدمت اثربخش متناسب با نیازهای شغل توجه وتاکید بیشتری بشود.

3- اولویت سوم مطابق یافته به بازخور عملکرد یا ارزیابی اختصاص یافته است .بر این اساس پیشنهاد می شود تا در سازمانهایی که نقش بازخور در موفقیت آنها کلیدی است ویا در بخش هایی از آن چنین است به آموزش های ضمن خدمت توجه بیشتری بشود.

4- نظر به نقش آموزش ضمن خدمت دربهره وری سازمان،مناسب است تا به آموزش به عنوان رکن اساسی توسعه منابع انسانی توجه جدی صورت گیرد و سازمان‌ها سرمایه‌گذاری مناسبی جهت آموزش و توانمندسازی افراد انجام دهند و از این طریق بستر مناسب را جهت افزایش سطح بهره‌وری کارکنان و در نهایت سازمان فراهم سازند.

5- برای افزایش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت ودر نهایت حصول پیامدهای مذکور در الگو،باید نیازسنجی آموزشی دقیقی در خصوص اینکه کدامیک از کارکنان باید چه دوره‌هایی را سپری نمایند صورت گیرد تا چرایی آموزش‌های مورد نیاز مشخص گردد. از دیگر نکاتی که می‌بایست در ارایه آموزش‌‌های ضمن خدمت مد نظر دست اندر کاران آموزش قرار گیرد نحوه ارایه آموزش‌های ضمن خدمت است تا به بهترین وجه ممکن سازمان اهداف خود را محقق سازد.

**منابع و مأخذ**

**الف- منابع فارسی**

1. ابیلی، خدایار، جاهد، حسینعلی ، (1385)، تعیین عوامل سازمانی مرتبط با بهره‌وری مدیران میانی (مورد: شرکت ایران خودرو)، شماره 1، مجله روانشناسی و علوم تربیتی
2. جمشیدیان، مهدی، رضایی، اکبر ، (1377)، آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی، شماره 1 و 2، دانشگاه اصفهان
3. حاتمی، حسین، (1389)، ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقای عملکرد مدیران، هیأت علمی و کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی، شماره 3، فصانامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
4. حاتمی، سکینه، دستار، حسین ، (1391)، تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره 1
5. حسین رئوفی، محمد ، تارخی قوچانی دروس، امیر ، (1383)، تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره 17
6. خنیفر و همکاران، حسن، (1389)، رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)، شماره شش، دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی
7. رضازاده و همکاران، حمیدرضا ، (1390)، تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب براساس مدل کرک پاتریک ، شماره اول، پژوهشنامه اقتصاد و کسب و کار
8. رضایی، اکبر، (1383)، ارزشیابی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد شغلی، شماره چهارم، فصلنامه صنعت بیمه
9. رمزگویان، غلامعلی ، (1375)، تحقیقی پیرامون آموزش و بهره‌وری، مجله کنترولر، شماره 2
10. زارعی متین، حسن، مصطفوی‌پور، منیره، (1389) ، بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و بهره‌وری کارکنان (در شرکت گاز استان قم)، مجله راهبرد، شماره 4
11. سلطانی، ایرج، (1384)، بهره‌وری منابع انسانی، اصفهان، ارکان
12. شاهنوشی و همکاران، ناصر ، (1389)، بررسی تأثیر بودجه‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای بر بهره‌وری نیروی کار در بخش صنعت استان خراسان بزرگ، مجله دانش و توسعه، شماره 33
13. طوسی، محمدعلی، صائی، محمد، (1375)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تألیف شیمون ال دولان و رندال اس شولی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص246
14. عسکریان، مصطفی، مدیریت نیروی انسانی، (1378)، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم
15. فتحی، کورش، (1389)، برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، چاپ چهاردهم، تهران، انتشارات سمت
16. محب علی، داوود، (1377)، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
17. مهرابیان و همکاران، فردین، (1388)، بررسی میزان اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان، شماره 75، علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان
18. کروبی، مهدی، متانی، مهرداد، (1388)، توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، مجله فراسوی مدیریت، شماره 9
19. سازمان بهره‌وری آسیایی، مقایسه تطبیقی وضعیت بهره‌وری نیروی کار کشور ایران با برخی از کشورهای عضو ، 2006

**ب- منابع لاتین**

1. Ashikhube Humphrey Otuko, KimaniChege G2, Musiega Douglas ,(2013), Effect Of Training Dimensions On Employee’s Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County, Volume 2 Issue 9
2. Klaus Schwab, (2011), World Economic Forum, Geneva, Switzerland, The Global Competitiveness Report
3. Morteza khanmohammadiotaqsara, Mohammad khalili, Aabbas mohseni, (2012), The role of practical training in productivity and profitability of organizations in the Third Millennium, Procedia - Social and Behavioral Sciences 47
4. NaderBarzegar, Shahroz Farjad , (2011), Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study), Social and Behavioral Sciences 29
5. Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan ,Muhammad Aslam Khan, (2011), Impact of Training and Development on Organizational Performance ، , Volume 11, Issue 7 ,Version 1.0
6. Thang, N. N.; Quang, T. & Buyens, D, (2010). The Relationship Between Training and Firm Performancce: a Literature Review, Research and Practice in Human Resource Management. Vol. 18, No. 1
7. Nelson Jagero, (2012), Relationship between on the Job Training and Employee’s Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 22
8. Musiega Douglas, (2013), Effect Of Training Dimensions On Employee’s Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 9
9. Ashikhube Humphrey Otuko, KimaniChege G2, Musiega Douglas (2013)، Effect Of Training Dimensions On Employee’s Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County ، Volume 2 Issue 9, September
10. Asian Productivity Organization. Apo productivity data book (2009), Tokyo: Keio,University Press Inc.

1. - دکتری مدیریت سیاستگذاری،استاد دانشگاه تهران،پردیس البرز،نویسنده مسئول،moeineb@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران،پردیس البرز،nima\_noohpisheh@yahoo.com [↑](#footnote-ref-2)
3. *-Grounded Theory* [↑](#footnote-ref-3)
4. *- World Economic Frum* [↑](#footnote-ref-4)
5. *Ability* [↑](#footnote-ref-5)
6. *Clearity* [↑](#footnote-ref-6)
7. *Help* [↑](#footnote-ref-7)
8. *Incentive* [↑](#footnote-ref-8)
9. *Evaluation and feedback* [↑](#footnote-ref-9)
10. *Validity* [↑](#footnote-ref-10)
11. *Environmental Fit* [↑](#footnote-ref-11)