

## رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز) Study of relation between in service trainings and employees effectiveness (Case study in the Ahvaz's oil Company)

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۵/۱۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۸۹/۱۰/۱؛ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۱۲/۲۰

H, Khanifar, (Ph.D), A, N, Amiri, (Ph.D)  
A, Faraji Armaki, (Ph.D), Gh,  
Jandaghi, (Ph.D) L, Mardani kotaki,  
(M.A), S, A, Bayan memar, (Ph.D)  
(M.A), N, Zarvandi, (M.A)

**Abstract:** The purpose of this study was to examine relationship between in-service training of Ahvaz Oil Company and effectiveness of its employees (including: motivation, organizational commitment, job satisfaction). Firstly, the conceptual framework of research was developed on the basis of related literature. A questionnaire was developed by the researchers for data collection. A stratified random sample of 120 employees participated in the study. The survey instrument was administered to the sample. Then, data were analyzed using Spearman correlation coefficient and T-tests. Results showed no significant relationship between in-service training of employees and effectiveness dimensions.

**Key words:** effectiveness, in-service training

دکتر حسین خنیفر<sup>۱</sup>، دکتر علی نقی امیری<sup>۲</sup>، اکبر فرجی ارمکی<sup>۳</sup>،  
دکتر غلامرضا جندقی<sup>۴</sup>، لیلا مردانی کتکی<sup>۵</sup>، دکتر سید احمد بیان  
معمار<sup>۶</sup> و نفیسه زروندی<sup>۷</sup>

**چکیده:** در این پژوهش، ضمن بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت سازمان و اثربخشی کارکنان آن، میزان اثربخشی کارکنان نیز سنجیده می‌شود. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است. این تحقیق در شرکت نفت اهواز صورت گرفته و قلمرو زمانی نیز شهریور و مهر سال ۱۳۸۸ می‌باشد. حجم نمونه مورد نیاز پژوهش نیز از همین جامعه آماری و بر اساس فرمول استفاده شده، تقریباً برابر با ۱۱۹ نفر می‌باشد که در نهایت ۱۵۳ پرسشنامه توزیع و ۱۲۰ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. شیوه نمونه‌گیری این تحقیق، تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. یعنی از میان کارکنان سازمان به تعداد حجم نمونه، افرادی به تصادف انتخاب گردیدند. داده‌های مربوط به ساعات آموزشی کارکنان از طریق شناسنامه‌های آموزشی آنان و داده‌های مربوط به اثربخشی کارکنان از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. جهت بررسی فرضیات تحقیق، از آزمون "ضریب همبستگی اسپیرمن" استفاده شد. به علاوه برای تعیین میانگین هر یک از ابعاد اثربخشی کارکنان، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم افزار Spss صورت گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از نظر کارکنان، وضعیت کلیه عوامل مورد آزمون در جامعه مطلوب است. همچنین در این تحقیق بین ساعات آموزش ضمن خدمت گزارنده شده با اثربخشی کارکنان و ابعاد آن رابطه معناداری مشاهده نگردید.

**کلید واژه‌ها:** اثربخشی، انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، آموزش ضمن خدمت

afarajia@yahoo.com

۱. دانشیار دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران
۲. استادیار دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران
۳. نویسنده مسئول: دکترای مدیریت آموزش عالی
۴. دانشیار دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران
۵. کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس قم، دانشگاه تهران
۶. استادیار دانشگاه قم
۷. فوق لیسانس مدیریت از دانشگاه تهران

## مقدمه

سازمان های رسمی به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می آیند و با سیر تحولات اجتماعی، روز به روز گسترده تر و پیچیده تر می شوند. آن ها هدف های گوناگون و متفاوتی دارند و برای رسیدن به اهداف خود، طبق برنامه فعالیت می کنند و فعالیت آن ها مستلزم استفاده از منابع انسانی است. پس دارایی های انسانی، مهم ترین ثروت یک سازمان محسوب می شوند، در صورتی که به اندازه کافی آموزش دیده باشند و توانایی هایشان به طور مؤثری افزایش یافته باشد (بکر و اخوان، ۲۰۰۸).

به عبارت دیگر، کارایی و اثربخشی هر سازمانی تا حدود زیادی به استفاده بهینه از نیروی انسانی آن سازمان مربوط می شود. لذا برای استفاده بهینه از نیروی انسانی باید آن ها را آموزش داد. در این راستا خواه-ناخواه مسائلی چون کیفیت آموزش، انگیزه کارکنان و رضایت شغلی آنان، کارایی و اثربخشی نیروهای انسانی و از این قبیل موارد توجه مدیران سازمان قرار می گیرد (نوربخش و علیزاده، ۱۳۸۳، ص ۱۷۳). از میان انواع آموزش ها، آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب ترین و سهل الوصول ترین وسایلی است که می توان برای بهبود و تجهیز نیروی انسانی به دانش و مهارت های لازم توسعه بکار گرفت. کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت، مهارت ها، توانایی ها، دانش ها و نگرش هایی کسب می کنند که به آن ها در انجام اثربخش شغلشان، چه در زمان حال و چه در زمان آینده، کمک می کند. آموزش همچنین سبب برانگیختن و رضایت شغلی افراد و در نتیجه بهره وری آنان و سازمان می گردد و با ایجاد زمینه های شناخت بهتر از شغل و سازمان و نگرش مثبت به آن، به بهسازی فردی و سازمانی کمک می کند (میرکمالی، ۱۳۷۷، صص ۹-۸). آموزش، به ویژه آموزش ضمن خدمت، زمانی ممکن است مؤثر واقع شود که در قالب نظام و الگویی مشخص و نه به صورت پراکنده و ناهمگون ارائه گردد و افرادی آن را برنامه ریزی و اجرا کنند که با مبانی نظری و عملی آموزش و پرورش و آموزش کارکنان آشنا باشند (آموزگار، ۱۳۷۹، ص ۸۶). به طور کلی بسیاری از محققان در این مسئله اتفاق نظر دارند که سازمان ها باید بودجه آموزشی شان را افزایش دهند تا بتوانند حالت رقابتی خود را حفظ کرده و یک نیروی کار قابل تطبیق و منعطف باقی بمانند (ساهییدیس و بوریس، ۲۰۰۸). با این حال و با وجودی که افزایش سرمایه گذاری آموزشی ضروری به نظر می رسد، در سازمان ها بودجه محدود شده- ای به امر آموزش اختصاص داده شده است (کوستا، ۲۰۰۵، ص ۱۱۳). تحقیق حاضر به دنبال بررسی رابطه ی بین آموزش های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و اثربخشی کارکنان آن است. قابل ذکر است که در این تحقیق با مبنا قرار دادن مقاله آقایان "ساهییدیس و بوریس" با عنوان "اثربخشی آموزش

رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)

های گذرانده شده از نظر کارکنان و رابطه آن با نگرش‌های کارکنان"، عوامل "انگیزش"، "تعهد سازمانی" و "رضایت شغلی" به عنوان ابعاد اثربخشی کارکنان در نظر گرفته شده است.

## بیان مسئله

مقوله آموزش، یکی از مواردی است که می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در اثربخشی نیروی انسانی داشته باشد. مشروط بر اینکه، با توجه به نیازهای آموزشی افراد، در چارچوب یک برنامه اصولی متشکل از دانش و فن آوری جدید و روش‌های جدید و روش‌های بهینه و پیشرفته انجام کار قرار گیرد (صالحی نژاد، ۱۳۷۹، ص ۳۴).

به اعتقاد "برادفورد"<sup>۱</sup>، آموزش ضمن خدمت بایستی هم در تشخیص نارسایی‌های سازمان و هم در درمان آن‌ها و هم بهبود اثربخشی فرد و هم در تحول کلی سازمان مؤثر باشد. آموزشی که بدون در نظر گرفتن اهداف فوق و خصوصاً بدون توجه به مشکلات کلی سازمان و کمبودهای نیروی انسانی اجرا شود، از لحاظ کارایی سازمان، چندان تأثیری ندارد. امروزه با وجودی که سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی متنوعی برای کارکنان برگزار می‌کنند، ولی بسیاری از این برنامه‌ها مؤثر نیستند و هدف اصلی برنامه‌های آموزشی را که ایجاد ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی برای بالابردن انگیزه‌های کاری است برآورده نمی‌سازند و برنامه‌های انگیزشی نیروی انسانی اغلب یک حس کوتاه‌مدت (زودگذر) از هیجان و شغف، بین کارکنان ایجاد می‌کند (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۲۵).

مسئله تأثیر آموزش بر بازده کارکنان (انگیزش، رضایت کاری و تعهد) آن چنان که شایسته است مورد توجه قرار نگرفته است و در رابطه با این مسئله که احتمالاً شرکت‌ها می‌توانند با بکارگیری برنامه‌های آموزشی، نگرش کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهند، مطالعات اندکی انجام شده است (ساهییدیس و بوریس، ۲۰۰۸، ص ۶۴).

حال با توجه به مسائل مطرح شده و بنا به درخواست مسئولان محترم شرکت نفت اهواز، در تحقیق حاضر به دنبال بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و اثربخشی کارکنان آن می‌باشیم و می‌خواهیم ببینیم که آیا بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و اثربخشی کارکنان آن (که شامل انگیزش، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌گردد) رابطه معنادار وجود دارد یا خیر؟

---

1 . Bradford

## مروری بر ادبیات تحقیق

### ۱) اثربخشی

بسیاری از محققان در چند دهه گذشته، توجه زیادی به موضوع اثربخشی سازمانی داشته اند و در بسیاری از سازمان ها به ایجاد توانایی و مهارت در کارکنان برای انجام بهتر کارها در محیط پویای امروزی، توجه شده است (لویس، ۲۰۰۹، ص ۳۷۱). اثربخشی سازمان مفهوم پیچیده ای است که درباره چگونگی سنجش، تعریف و دستیابی به آن گزینه‌های مختلفی وجود دارد. به طور کلی اثربخشی سازمانی روشی برای افزایش توانایی سازمان در حفظ و تقویت خودش به عنوان یک سازمان می باشد (گالات، ۲۰۰۶، ص ۷).

"کامرون و وتن"<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) به طور مختصر بیان می کنند که یک مدل کلی و جامع از اثربخشی سازمانی وجود ندارد و تصور مجموعه ای جهانی از معیارهای اثربخشی سازمانی مشکل است. لذا انتخاب چارچوب مفهومی بایستی با توجه به سؤالات خاص تحقیق صورت گیرد. برخی از مدل های رایج مورد استفاده در تحقیق اثربخشی سازمانی، به طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱. مدل های مورد استفاده در تحقیق اثربخشی سازمانی (Gallant, 2006, P.10)

مدل	روش های تعیین اثربخشی
منبع سیستم	سازمان از طریق دستیابی به منابع مورد نیاز، قادر به تقویت خودش می باشد.
فرایندهای داخلی	فعالیت های داخلی سازمان به صورت روان و بدون مشکل اجرا می شود.
مشتریان استراتژیک	سهامداران سازمان راضی هستند.
مشروعیت	سازمان از طریق درگیر شدن در فعالیت های قانونی تقویت می شود.
سیستم های با عملکرد بالا	سازمان در مقایسه با سازمان های مشابه دیگر خوب کار می کند

### ۱-۱) تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روان شناسی بوده است (فرهنگی و حسین زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۴) و مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. اگرچه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافت می شود، ولی در بررسی که دو صاحب نظر به نام های "می یر و آلن"<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۷ درباره تعاریف تعهد سازمانی انجام دادند، مشخص گردید که هر یک از

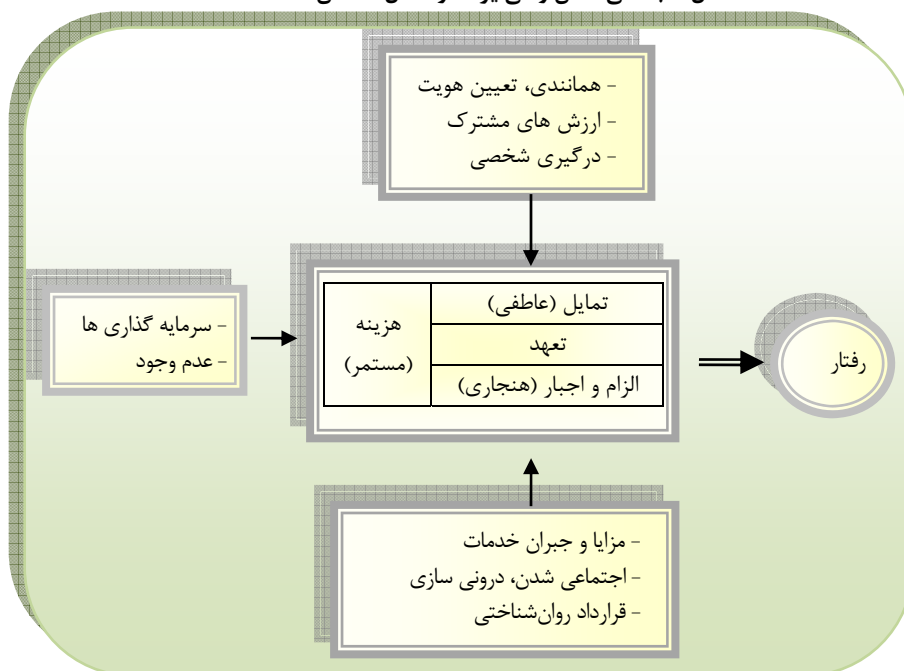
1 . Cameron & Whetten

2 . Meyer & Allen

رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)

این تعاریف، به یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، هزینه‌های متحمل شده و احساس تکلیف بر می‌گردد. به عبارت دیگر تعهد سازمانی، تداوم احساس مسئولیتی است که یک کارمند نسبت به وظایفش در سازمان دارد و به عنوان دلبستگی عاطفی به سازمان، تعیین هویت کردن با آن و درگیر شدن در سازمان و اهداف آن تعریف شده است (کارلسون، ۲۰۰۹، ص ۱۲).

مدل ۳ بخشی "آلن و می" در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل ۳ بخشی می و آلن (Meyer & Herscovitch, 2001, P. 317)

نتایج نشان داد که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۹۸)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی (می، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳)، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد (شیون و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۳۱۳). تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند (اسماعیلی، ۱۳۸۰، ص ۶۷). "آگبرو" (۲۰۰۶) نیز بیان می دارد که

<sup>۱</sup> . Ugboro

کارکنان متعهد، الگوهای رفتاری را که برای رسیدن به اهداف سازمانی درونی شده اند، ابراز می‌دارند. این کارکنان باورها و تجربیاتشان را در سازمان به کار می‌گیرند و تمایل دارند تا به گونه ای اثربخش به سازمان کمک کنند (کارلسون، ۲۰۰۹، ص ۳۳). هم‌چنین با افزایش تعهد سازمانی کارکنان، از میزان غیبت و جابجایی شغلی آنان کاهش یافته و عملکرد شغلی بهتری خواهند داشت (بارتلت، ۲۰۰۱، ص ۳۳۷). لذا اولویت اصلی در هر سازمانی، باید جلب و حفظ کارکنان متعهد باشد و ناکامی در تحقق این امر، به معنای از دست دادن کارایی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است و هر سازمانی باید در جهت بهبود سطح تعهد کارمندانش تلاش کند.

## ۱-۲) انگیزش

فرایند انگیزش نیز، یکی از مهم‌ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی است. زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان، یک فعالیت کاملاً تخصصی است. به کمک فرایند انگیزش می توان سهم مؤثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی را افزایش داد (عباس پور، ۱۳۸۴، ص ۱۹۷). افراد به وسیله انواع مختلفی از نیازها تحریک می شوند که این نیازها خود از نظر ترتیب اهمیت، در زمان ها و شرایط مختلف تغییر می کنند. طبق نظر "رایت"<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، درک نیازهای انسانی<sup>۲</sup>، اولین قدم برای پیش بینی در رفتار کاری است. از انگیزش کاری، به علت پیچیده بودن مفهوم آن، یک تعریف واحد وجود ندارد (لندبرگ و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۸۹۱). به طور کلی انگیزش به عنوان نیروهایی در درون افراد که منجر به کنش در آن ها می شود تعریف شده است. انگیزش در تئوری های جدید به این فرض اشاره دارد که افراد فعالیت ها و رفتارهایی را دنبال می کنند که معتقدند به نتایج یا اهداف مطلوب منجر می شود (باکوم، ۲۰۰۸، ص ۴۸). وجود کارکنان برانگیخته برای محیط کار به شدت در حال تغییر، یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. کارکنان برانگیخته، به بقاء و ماندگاری سازمان ها کمک می کنند و غالباً فعال و اثرگذارند. برای اثربخش بودن، مدیران نیاز دارند آن چیزهایی را که در زمینه نقش های مورد انتظار، کارکنان را برمی انگیزد، درک کنند. چراکه افراد با انگیزه تلاش بیشتری برای تولید می کنند و تمایل بیشتری برای استفاده از توانایی ها و مهارت هایشان در انجام وظایف دارند (بارتلت، ۲۰۰۱، ص ۳۰۱). وقتی فرد احساس مسئولیت و احساس انگیزه کند و عشق و تعلق خاطر به سازمان خود در انجام وظایف داشته باشد، طبعاً در بهبود کارهایش تأثیر می گذارد، در زمان و هزینه ها صرفه جویی می شود و بهره وری فرد نیز ارتقاء می یابد. انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی آنان به دست می آید اما برای

1 . Wright

2 . The understanding of human needs

رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)

افزایش روحیه و رضایت کارکنان لازم است به ارضای نیازهای آن‌ها در محیط کار توجه شود (بروکس و کیت، ۲۰۰۶، ص ۱۱۸). لذا توجه به نیروهای انگیزشی در سازمان‌های دولتی، به‌خصوص در سازمان‌هایی که کارکنان مجبور به انجام کارهای طاقت فرسا، پرمسئولیت و دریافت‌های اندک هستند، یکی از مهارت‌های مهم مدیریتی است.

### ۱-۳) رضایت شغلی

رضایت شغلی همواره به عنوان یک مسئله در سازمان‌ها مطرح بوده است. به طوری که تا سال ۱۹۸۰ میلادی، بیش از ۴ هزار مقاله پیرامون آن انتشار یافته است. چرا که رضایت شغلی مؤلفه مهمی است که بر بهره‌وری و اثربخشی کلی سازمان اثر می‌گذارد (وود، ۲۰۰۸، ص ۳۳). در ابتدا "هوپوک"<sup>۱</sup> در سال ۱۹۳۵، مفهوم رضایت شغلی را در نظر گرفت. او چنین فرض کرد که رضایت شغلی شامل چیزی است که در محیط کار احساس شده و کارکنان را هم از لحاظ روحی و هم از لحاظ جسمی راضی و خشنود می‌کند. "کریبین"<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۲ یک تعریف کلی تری را ارائه داد: "رضایت شغلی، کل احساسات مربوط به محیط کار است که شامل خود شغل، سرپرستان، گروه کاری، سازمان‌ها و حتی زندگی خانوادگی می‌گردد" (تاسی و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۶۰).

رضایت شغلی به طور گسترده در تحقیقات سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است و شواهد مهمی مبنی بر وجود رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی وجود دارد. مدیریت سازمان‌ها از آن جهت نسبت به طراحی و اجرای تحقیقات در زمینه رضایت شغلی کارمند علاقه مند هستند که می‌دانند بین رضایت شغلی افراد و (۱) کاهش هزینه تولید، (۲) افزایش بهره‌وری، (۳) کاهش غیبت کارکنان از کار، (۴) افزایش کارایی و همچنین (۵) کاهش تعداد اشتباهات در کار، رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد (ساعتچی، ۱۳۸۰، ص ۳۲۳). کارکنانی که رضایت کمتری دارند، کمتر از توان و ظرفیت‌شان کار می‌کنند و رفتارهای مختل‌کننده‌ای که بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را کاهش می‌دهد، از خود نشان می‌دهند. رضایت شغلی ناشی از جنبه‌های مختلف شغل هم‌چون پرداخت، فرصت‌های ترفیع، سرپرست، همکاران و عوامل محیط کاری همچون سبک سرپرستان، خط مشی‌ها و رویه‌ها، تعلق گروه کاری، شرایط کاری و مزایای شغلی است و با توجه به اثرات بالقوه‌ای که بر عملکرد سازمانی دارد، می‌تواند پیشگویی‌کننده خوبی برای اثربخشی سازمانی باشد و لذا نادیده گرفتن آن برای سازمان زیانبار است و هزینه زیادی به دنبال دارد.

---

1 . Hoppock

2 . Cribin

## ۲) آموزش ضمن خدمت

اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان و نقش آن در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف، منجر شده که به این مقوله توجه ویژه ای شود و امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می توان یافت که دارای بخش ویژه‌ای تحت عنوان "آموزش ضمن خدمت" نباشد و در آن برنامه ریزی آموزش کارکنان به یکی از دل‌مشغولی‌های مهم مدیریت تبدیل نشده باشد (رولیر، ۱۹۹۳، نقل شده توسط فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴، ص ۲). از طرفی، کارکنان امروزی نسبت به کارکنان گذشته، مهارت‌ها و دانش بیشتری را به کار می‌برند. چراکه امروزه کارکنان به موازات پیشرفت تکنولوژی به مهارت‌های توسعه یافته‌ای نیاز دارند، در حالی‌که این مهارت‌ها در ده سال قبل جزئی و اندک بوده‌اند. لذا ضروری است تا سرپرستان از مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان شان آگاه باشند و تغییرات لازم برای رشد و توسعه مستمر آن‌ها را فراهم کنند (کارلسون، ۲۰۰۹، ص ۲). اما علی‌رغم تلاش‌های بسیاری که در طی چند دهه گذشته برای برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت اثربخش انجام شده است، متصدیان مختلف، این حقیقت را بیان داشته‌اند که ساختار آموزش ضمن خدمت در همه زمینه‌ها کافی و مناسب نیست. "دونالد کریک پاتریک"<sup>۱</sup> و "جیمز کریک پاتریک"<sup>۲</sup>، برای اثربخشی برنامه‌های آموزشی، ۱۰ اصل ارائه کرده‌اند که در جدول (۲) آورده شده است:

### جدول ۲. الزامات برنامه‌های آموزشی اثربخش (ساواکول، ۲۰۰۸، ص ۱۰۳)

- ۱- مبتنی بودن برنامه‌های آموزشی بر نیازهای شرکت کنندگان
- ۲- روشن بودن اهداف آموزشی
- ۳- جدول بندی و زمانبندی برنامه‌ها در زمان مناسب و بجا
- ۴- چسباندن برنامه‌ها در مکان مناسب
- ۵- دعوت از افراد ذیحق برای حضور داشتن در برنامه
- ۶- انتخاب اساتید مؤثر و کاری
- ۷- استفاده از روش‌ها و کمک‌های مؤثر
- ۸- به انجام رسانیدن اهداف برنامه‌ها
- ۹- راضی و قانع کردن شرکت کنندگان
- ۱۰- ارزیابی برنامه

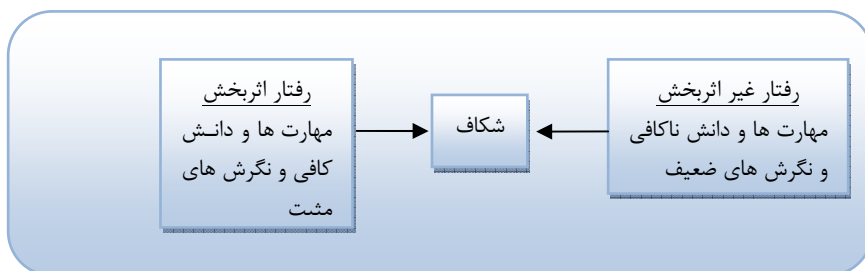
1. Donald L. Kirkpatrick

2. James D. Kirkpatrick



### ۳) آموزش ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان

امروزه تصور کردن موفقیت سازمان و اثربخشی کارکنان، بدون برنامه‌ها و فعالیت‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی مشکل است. چراکه مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها در رسیدن به اثربخشی کمک می‌کند. به گونه‌ای که "اسکالر"<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و "ایوانسویچ"<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌دارند که مدیریت منابع انسانی در رأس اثربخشی سازمانی است. حال یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی، موضوع آموزش است (کوستاو، ۲۰۰۵، ص ۱۱۳).  
طبق نظر "هاریسون"<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، در حالت نظری، یادگیری کسب شده از طریق آموزش، متغیری است که بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشته و به عنوان عامل کلیدی برای دستیابی به اهداف سازمانی در نظر گرفته می‌شود (ساهییدیس و بوریس، ۲۰۰۸، ص ۶۷).  
با این وجود، اتخاذ یک فعالیت آموزشی به عنوان یک راه حل، در مواقعی که عملکرد دچار ضعف یا مشکل شده است، نشان دهنده وجود این پیش فرض است که این ضعف عملکرد - یعنی شکاف بین عملکرد مطلوب و عملکرد واقعی - به دلیل فقدان آموزش می‌باشد. این مطلب به خوبی توسط "اسوارت"<sup>۴</sup> و همکارانش در شکل (۳) نشان داده شده است:



شکل ۲. شکاف رفتار اثربخش (اسوارت و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۹۰)

### ۳-۱) آموزش ضمن خدمت و انگیزش کارکنان

مدیران باید توجه کنند که هر رفتار سازمان از ۳ عامل می‌تواند منشأ گرفته باشد: ۱- عدم توانایی فرد در انجام وظیفه (که از طریق آموزش، فرد در انجام وظایف خود توانا می‌گردد)

- 1 . Schuler
- 2 . Ivancevich
- 3 . Harrison
- 4 . Swart

دکتر حسین خنیفر، دکتر علی نقی امیری، اکبر فرجی ارمکی، دکتر غلامرضا جندقی و ...

- ۲- عدم توانایی فرد در انجام شغل (که از طرق مختلف از جمله تولید شغل و آموزش آن، جابجایی و آموزش، اسلوب های آموزشی دیگر می توان این مشکل را ترفیع ساخت)
- ۳- فقدان یا کاهش انگیزه (که از طریق جلسات متعدد آموزشی، توجیهی و تبادل اطلاعات در سازمان می توان پاسخی مناسب برای آن ها یافت) (آتش پور، ۱۳۸۴، ص ۱۶۹).
- آموزش ضمن خدمت در کارکنان انگیزه ایجاد می کند، یعنی زمانی که آن ها ملاحظه می کنند سازمان فرصت هایی را برای فراگیری دانش و مهارت تدارک دیده، نگرش مثبت و مطلوبی را نسبت به سازمان پیدا می کنند و در نتیجه با علاقه و انگیزه بیشتر به فعالیت می پردازند. هم چنین آموزش ضمن خدمت با بالا بردن توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله، امکان استفاده بهتر از منابع انسانی را پدید می آورد و با ایجاد احساس تسلط در انجام کار و تأثیر آن توسط مدیریت، انگیزه کارکنان افزایش می یابد.

## ۲-۳ آموزش ضمن خدمت و تعهد سازمانی کارکنان

نتایج تحقیقات بیانگر تأثیر مثبت آموزش بر تعهد سازمانی کارکنان و بروز نتایج مثبتی چون کاهش جابجایی، کاهش غیبت است (ساهییدیس و بوریس، ۲۰۰۸، ص ۶۷). برای به وجود آوردن هرگونه تعهد، باید نگرشی مناسب با آن تعهد ایجاد کرد و بایستی مسئله آموزش را در سازمان ها بیش از پیش مورد توجه جدی قرار داد. آموزش ضمن خدمت به دلیل افزایش علاقه، تخصص و احساس مسئولیت در افراد، باعث می شود که آن ها به زندگی شغلی خود علاقه مند شوند و کار را معنی دارتر ببینند. به دنبال این امر از میزان غیبت و ترک خدمت آن ها کاسته می شود. همچنین آموزش باعث سازگاری بیشتر فرد با محیط کار و سازمان شده و وی را نسبت به وظایفش متعهد می سازد (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۱۰). خصوصاً آموزش های تخصصی که هم تعهد سازمانی را افزایش می دهد و هم به حفظ آن کمک می کند. زیرا با توجه به وظیفه اختصاصی فرد، قابلیت ها و شایستگی های تخصصی بدست آمده از این طریق، برای کارمند خیلی ارزشمند است، اما آموزش های عمومی که برای سایر کارکنان و حتی سایر سازمان ها نیز برقرار و ارزشمند است، هرچند تعهد سازمانی را افزایش می دهد ولی ممکن است در حفظ و استمرار آن بی اثر باشد (کلین، ۲۰۰۱، ص ۳۵۹). لذا یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار مولد و خلاق است که به اهداف سازمان تعهد داشته باشد و در پیگیری نتایج آموزش، سطح تعهد افراد را نیز در نظر بگیرد (بارتلت، ۲۰۰۱، ص ۳۳۸).

### ۳-۳) آموزش ضمن خدمت و رضایت شغلی کارکنان

"آنتونی"<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) بیان می‌دارند که رضایت شغلی هنگامی ایجاد می‌گردد که از مهارت‌های کارکنان به گونه‌ای اثربخش استفاده و فرصت‌های آموزشی برای ارتقای این مهارت‌ها فراهم گردد و محیط کاری، زمینه‌ای را برای تواناسازی کارکنان مهیا سازد تا بتوانند از توانایی‌هایشان در انجام وظایف به بهترین وجه استفاده کنند (کلست تورنر، ۲۰۰۷، ص ۳۱). آموزشی که به کارکنان ارائه می‌شود، می‌تواند به آن‌ها در کم کردن ناکامی‌هایی که در نتیجه ناآشنایی با مطالبات کاری برای رویارویی مؤثر با آن ایجاد شود، کمک کند. کارکنانی که در یک شغل احساس شایستگی نمی‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که شغلشان را رها کنند، یا اگر تصمیم به ماندن داشته باشند، بازده کاریشان بهینه نخواهد بود. هرچه شکاف بین مهارت‌های کارکنان و مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها بیشتر باشد، فقدان رضایت شغلی کارکنان و احتمال تغییر شغل آن‌ها بیشتر خواهد بود (ساهینیدیس و بوریس، ۲۰۰۸، ص ۶۵).

### ۴) مروری بر پیشینه تحقیق

- آقای مالک شهاب (۱۳۷۸)، تحقیقی با عنوان "بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی استان آذربایجان غربی، از دید شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها"، انجام داده است. داده‌های بدست آمده از این تحقیق بیانگر آن می‌باشد که اثربخشی افراد از طریق شرکت در آموزش‌های ضمن خدمت افزایش یافته است.

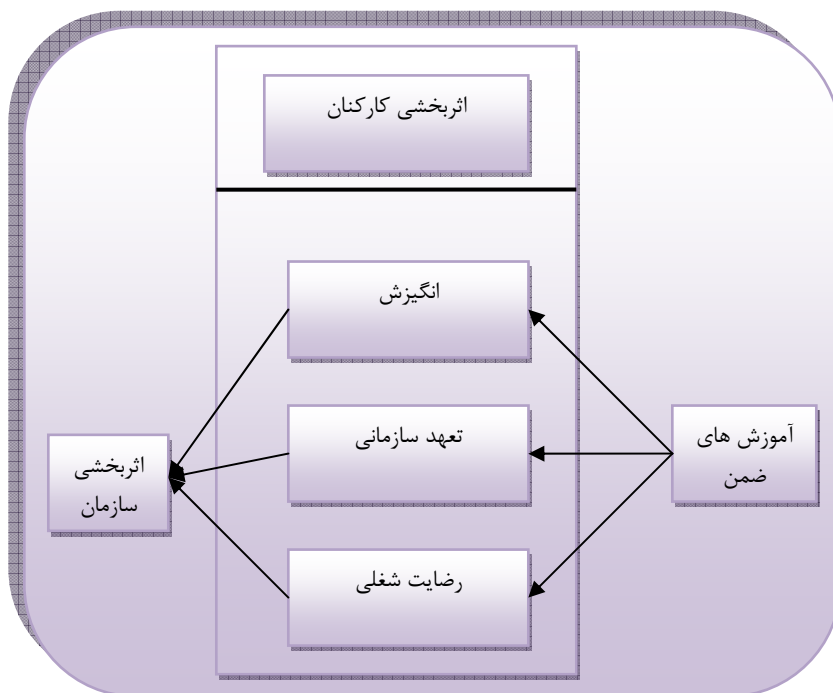
- آقای رضا خدائی محمودی در سال ۱۳۸۱، پژوهشی با عنوان "بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت در افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه تهران" انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که بین آموزش‌های ضمن خدمت و ابعاد بهره‌وری (استفاده بهینه از منابع انسانی، افزایش تعهد سازمانی، بهبود سبک انجام کار، افزایش انگیزه کارکنان) رابطه معنادار وجود دارد.

- آقای مجید مرادی (۱۳۸۱)، در پایان نامه کارشناسی ارشد خود، تأثیر آموزش بر عملکرد کارکنان صنایع پلاستیک استان قم را بررسی کرده است. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که:

۱- بین برگزاری دوره‌های آموزشی و افزایش رضایت شغلی کارکنان، رابطه معنی داری وجود ندارد.

### چارچوب مفهومی تحقیق

در این تحقیق با مبنا قرار دادن مقاله آقایان "ساهییدیس و بوریس"، با عنوان "اثربخشی آموزش‌های گذرانده شده از نظر کارکنان و رابطه آن با نگرش‌های کارکنان"، عوامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزش، به عنوان ابعاد اثربخشی کارکنان در نظر گرفته شده است و در نهایت مدل زیر ارائه گردیده است.



شکل ۳. چارچوب مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

### اهداف تحقیق

#### هدف اصلی

بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمنی خدمت شرکت نفت اهواز و اثربخشی کارکنان آن.

#### اهداف فرعی

۱- بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمنی خدمت شرکت نفت اهواز و رضایت شغلی کارکنان آن.

۲- بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمنی خدمت شرکت نفت اهواز و انگیزش کارکنان آن.

رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)

۳- بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و تعهد سازمانی کارکنان آن.

## فرضیات تحقیق

### فرضیه مهم

بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و اثربخشی کارکنان آن، رابطه معنادار وجود دارد.

### فرضیات اخص

۱- بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و رضایت شغلی کارکنان آن، رابطه معنادار وجود دارد.

۲- بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و انگیزش کارکنان آن، رابطه معنادار وجود دارد.

۳- بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و تعهد سازمانی کارکنان آن، رابطه معنادار وجود دارد.

## روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی از شاخه پیمایشی یا زمینه یابی است. به گونه ای که هدف، توصیف نمودن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. از سوی دیگر، از آنجا که هدف بررسی رابطه دو به دوی متغیرهای موجود در تحقیق است، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می باشد. از طرفی هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج و یافته‌ها برای حل مسایل موجود در سازمان به تحقیق می‌پردازیم آن را تحقیق کاربردی می نامیم. لذا تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است. این تحقیق در شرکت نفت اهواز (قلمرو مکانی) و به منظور بررسی ارتباط بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (قلمرو موضوعی) صورت گرفته است و قلمرو زمانی نیز منطبق بر زمان انجام تحقیق یعنی ماه‌های شهریور و مهر سال ۱۳۸۸ می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق را کارکنان رسمی شرکت نفت اهواز که حداقل یکسال از گذراندن آموزش‌های مرتبط با شغل فعلی شان گذشته است، تشکیل می دهند که مشتمل بر ۴۲۰ نفر می باشند. از آنجا که در این تحقیق، رابطه همبستگی بین متغیرها مورد مطالعه قرار می گیرد، لذا برای تعیین حجم نمونه، از فرمول زیر استفاده شده است:

4c

$$n = 3 + \frac{1 + r}{1 - r} \cdot \frac{2}{2} = 119$$
  
بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش، تقریباً برابر با  $\frac{1 + r}{1 - r}$  باشد که بر سه پیت ۱۰۰، پرسشنامه

توزیع و ۱۲۰ پرسشنامه جمع آوری و تحلیل گردید. شیوه نمونه‌گیری این تحقیق، تصادفی طبقه‌ای می باشد. یعنی از میان کارکنان سازمان به تعداد حجم نمونه، افرادی به تصادف انتخاب گردیدند.

در این پژوهش، داده‌های مربوط به آموزش‌های ضمن خدمت شامل ساعات آموزش، نحوه نیازسنجی و چگونگی اجرا، از طریق مراجعه مستقیم به اسناد و مدارک موجود در سازمان، از جمله شناسنامه‌های آموزشی کارکنان و سئوال‌ات باز پرسشنامه حاصل شده است. در واقع در این پژوهش، بررسی متغیر وابسته‌ی "اثربخشی کارکنان" از طریق سئوال‌ات بسته‌ی پرسشنامه و بررسی متغیر مستقل "آموزش‌های ضمن خدمت" از طریق سئوال‌ات باز پرسشنامه و مطالعه‌ی شناسنامه آموزشی کارکنان و استخراج ساعات آموزش ضمن خدمت گذرانده شده انجام می‌گردد. همچنین داده‌های مربوط به اثربخشی کارکنان، از طریق پرسشنامه محقق ساخته - که روایی آن از طریق خبرگان مورد تأیید قرار گرفته بود- استخراج گردید. در این تحقیق جهت سنجش روایی پرسشنامه تدوین شده، آن را در اختیار ۱۰ نفر از اساتید و صاحب نظران قرار داده و پس از اخذ نظرات جمع مذکور، اقدامات اصلاحی با نظر نهایی اساتید اعمال گردید و پرسشنامه نهایی شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، یک مرحله پیش آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع آوری گردید و پس از وارد کردن داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. در این تحقیق میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اثربخشی کارکنان، ۰/۹۱۴۷ بدست آمد. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده بالاتر از ۰/۷ است، لذا پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردار است. پرسش نامه در قالب ۴۳ پرسش به کارمندان ارائه گردیده است که ابعاد مختلف رضایت شغلی، انگیزش و تعهد سازمانی را در بر می‌گیرد.

میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تک تک متغیرها نیز به شرح جدول ۳ می باشد:

جدول ۳. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تک تک متغیرها

متغیر	شاخص‌ها	آلفا
رضایت شغلی	- رضایت از کار - ارتباط با همکاران - فرصت‌های ارتقاء - پرداخت	۰/۷۵۷۳
انگیزش	- احساس امنیت - احساس اجتماعی	۰/۸۶۷۴

رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)

	- احساس احترام - احساس استقلال - احساس خودشکوفایی	
۰/۷۷۶۴	- تعهد عاطفی - تعهد مستمر - تعهد هنجاری	تعهد سازمانی

در این تحقیق، آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان متغیر مستقل و اثربخشی کارکنان (شامل تعهدسازمانی، انگیزش و رضایت شغلی)، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی یافته‌ها

جهت بررسی فرضیات تحقیق، از آزمون "ضریب همبستگی اسپیرمن" استفاده شد. تحلیل‌های آماری

مربوط به آزمون فرضیه مهم و فرضیات اخص تحقیق، بطور خلاصه در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن

نتیجه	Sig	فرضیه	
Sig > /۰.۵ رد فرضیه	۰/۴۶۱	بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و میزان رضایت شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.	اخص ۱
Sig > /۰.۵ رد فرضیه	۰/۱۷۰	بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و انگیزش کارکنان رابطه معنادار وجود دارد	اخص ۲
Sig > /۰.۵ رد فرضیه	۰/۱۳۵	بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و میزان تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.	اخص ۳
Sig > /۰.۵ رد فرضیه	۰/۲۱۳	بین آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و میزان اثربخشی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.	اهم

به علاوه برای تعیین میانگین هر یک از ابعاد اثربخشی کارکنان، از آزمون t یک نمونه ای استفاده شد که در آن  $H_0$  بر نامطلوب بودن وضعیت اثربخشی کارکنان دلالت داشت. نتیجه حاصل از این آزمون در جدول ۵ آورده شده است:

جدول ۵. نتایج آزمون t یک نمونه ای برای بررسی وضعیت اثربخشی کارکنان

ابعاد اثربخشی کارکنان	Test Value = 3					
	آماره □	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین ها	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین ها	
					سطح پایین	سطح بالا
رضایت شغلی	۱۰/۷۲۸	۱۱۹	۰/۰۰۰۱	۰/۴۹۱۷	۰/۴۰۰۹	۰/۵۸۲۴
انگیزش	۸/۶۲۱	۱۱۹	۰/۰۰۰۱	۰/۴۶۹۰	۰/۳۶۱۳	۰/۵۷۶۸
تعهد سازمانی	۱۳/۷۳۵	۱۱۹	۰/۰۰۰۱	۰/۶۶۸۳	۰/۵۷۲۰	۰/۷۶۴۷

\* در بررسی توصیفی ابعاد اثربخشی کارکنان مشاهده شد که پاسخ دهندگان میانگین تمامی ابعاد مورد نظر را بالاتر از ۳/۴۵ و مطلوب ارزیابی کرده‌اند و از نظر آنان "تعهد سازمانی" بالاترین و "انگیزش" پایین ترین میانگین را داشته است. در بررسی توصیفی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و ابعاد اثربخشی کارکنان آن، رابطه معنادار بین آن ها مشاهده نگردید. نتیجه حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان می دهد که بین ساعات آموزش ضمن خدمت گذرانده شده و ابعاد اثربخشی کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد. همچنین فرضیه اهم تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنادار بین آموزش های ضمن خدمت شرکت نفت اهواز و اثربخشی کارکنان آن رد شد. نتیجه حاصل از آزمون t یک نمونه ای نشان می دهد که طبق نظر کارکنان، جامعه مورد مطالعه، از نظر کلیه ابعاد مورد آزمون، در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

### بحث و نتیجه گیری

تحلیل اطلاعات حاصل نشان می دهد که دوره های آموزشی برگزار شده در شرکت نفت اهواز - علی رغم صرف هزینه های بسیار- دارای اثربخشی خیلی بالایی نبوده و نتوانسته است در ارتقاء اثربخشی کارکنان تأثیر چندانی بگذارد. به عبارت دیگر فرضیه اصلی تحقیق رد شده و اثربخشی کارکنان شرکت به آموزش های ضمن خدمت آن ربطی نداشته است. این نتیجه ممکن است به دلایل مختلفی رخ دهد. از جمله این که دوره های آموزش ضمن خدمت در کشور ما به صورت عمومی برای همه سازمان ها طراحی و اجرا می شود و ممکن است ارتباط زیادی با سازمان خاصی نداشته باشد. همچنین بسیاری از کارکنان، از پایین بودن سطح کیفیت این دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی / دوره ۴ / شماره ۶ / بهار و تابستان ۱۳۹۰



رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز)

دوره‌ها و به روز نبودن آن ابراز نارضایتی می‌کردند و معتقد بودند که نیازسنجی آموزشی به طور علمی و دقیق نیست. لذا بازبینی در برنامه های آموزشی این شرکت، ضروری به نظر می‌رسد. این نتیجه در حالی است که تحقیقات قبلی نتایج دیگری را در بر داشت. در تحقیق صورت گرفته توسط آقای مالک شهاب (۱۳۷۸) که با عنوان "بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی استان آذربایجان غربی، از دید شرکت کنندگان در این دوره‌ها"، انجام داده است نتایج بیانگر آن می‌باشد که اثربخشی افراد از طریق شرکت در آموزش‌های ضمن خدمت افزایش یافته است. در تحقیق آقای رضا خدائی محمودی در سال ۱۳۸۱ که پژوهشی با عنوان "بررسی نقش آموزش های ضمن خدمت در افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه تهران" انجام داده است نتایج تحقیق نشان داد که بین آموزش‌های ضمن خدمت و ابعاد بهره‌وری (استفاده بهینه از منابع انسانی، افزایش تعهد سازمانی، بهبود سبک انجام کار، افزایش انگیزه کارکنان) رابطه معنادار وجود دارد. اما نتایج تحقیق آقای مجید مرادی (۱۳۸۱)، که تأثیر آموزش بر عملکرد کارکنان صنایع پلاستیک استان قم را بررسی کرده است، بیانگر آن است که بین برگزاری دوره های آموزشی و افزایش رضایت شغلی کارکنان، رابطه معنی داری وجود ندارد.

بر اساس یافته های تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

برای ایجاد رابطه معنادار بین آموزش‌های ضمن خدمت و رضایت شغلی کارکنان پیشنهاد می‌شود کلاس های آموزش ضمن خدمت یا سایر برنامه های آموزشی، به گونه ای برگزار شود که این احساس را در کارکنان ایجاد کند که آن ها دارائی ارزشمندی برای سازمان به حساب می‌آیند و جزء جدائی ناپذیر سازمان هستند. همچنین موافقت مدیران با ترخیص کارکنان خود جهت شرکت در کلاس های آموزشی، می تواند در ایجاد چنین احساسی مؤثر باشد. به علاوه رعایت عدالت در برگزاری دوره های آموزشی - خصوصاً به هنگام تعیین اسامی افراد جهت شرکت در دوره های آموزشی خاص که به ندرت برگزار می‌شود- و یا ایجاد شرایط مساوی برای همه کارکنان جهت حضور در دوره های آموزشی، می تواند در رضایت آنان مؤثر باشد.

به منظور ایجاد رابطه معنادار بین آموزش های ضمن خدمت و انگیزش کارکنان پیشنهاد می‌شود برخی از دوره های آموزشی خاص، به صورت واحدهای درسی تعریف شوند، و افراد پس از گذراندن تعداد معینی واحد و کسب حداقل امتیاز در نظر گرفته شده، به مدرک تحصیلی بالاتر یا معادل آن دست یابند.

به منظور تقویت رابطه معنادار بین آموزش های ضمن خدمت شرکت و تعهد سازمانی کارکنان پیشنهاد می‌شود، مدیران و مسئولان ضمن توجه به درخواست های کارکنان مبنی بر برگزاری دوره های آموزشی خاص، شرایط یکسانی برای کلیه کارکنان جهت حضور در دوره های آموزشی

دکتر حسین خنیفر، دکتر علی نقی امیری، اکبر فرجی ارمکی، دکتر غلامرضا جندقی و ...

مورد نیازشان فراهم سازند و ضوابط را -به جای روابط- ملاک عمل انتخاب افراد شرکت کننده قرار دهند.

## منابع

- آتش پور، حمید، (۱۳۸۴)، *مؤلفه های سازمان، مدیریت و کارکنان*، اصفهان، رenna. ص ۹۵-۹۳.
- اسماعیلی، کوروش، (۱۳۸۰)، *تعهد سازمانی*، تدبیر، شماره ۱۱۲. ص ۳۶-۳۴.
- آموزگار، حسین، (۱۳۷۹)، *بررسی وضعیت آموزشی کارشناسان آموزش ضمن خدمت بخش دولتی و طراحی الگوی مناسب*، تحول اداری. ص ۴۱-۲۵.
- ساعتچی، محمود، (۱۳۸۰)، *روان شناسی بهره وری*، تهران، نشر ویرایش. ص ۱۰-۹.
- صالحی نژاد، سیدحسین، (۱۳۷۹)، *نقش آموزش در افزایش بهره وری نیروی انسانی*، پیام دریا، شماره ۴۵. ص ۲۸-۲۵.
- عباس پور، عباس، (۱۳۸۴)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*، تهران، چاپ دوم، سمت. ص ۱۲،۸.
- فتحی واجارگاه، کوروش، (۱۳۸۴)، *برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت*، تهران، سمت. ص ۲۵-۱۱.
- فرهنگی، علی اکبر، حسین زاده، علی اکبر، (۱۳۸۴)، *دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی*، تدبیر، شماره ۱۵۷ قاسمی، جعفر، (۱۳۸۲)، *توانمندسازی*، تدبیر، شماره ۱۳۲
- میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۷)، *آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان*، مدیریت در آموزش پرورش، شماره ۱۷. ص ۵۲-۴۸.
- نوربخش، مهوش، عزیززاده، محمود، (۱۳۸۳)، *بررسی رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهرستان اهواز* مجله حرکت، شماره ۱۲. ص ۱۴-۱۳.

Baker, Abu A. H., & Akhavan Tabassi, Amin, (2008), "*Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran*", International Journal of management, University Sains Malaysia, PP.1-10

Bartlett, Kenneth R, (2001), "*The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field*", Human Resource Development Quarterly, Vol.12, No.4, PP.335-352

Baucum, Cheryl L., (2008), "*A study on intrinsic motivational needs and engagement of leaders*", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Capella University. PP.1-197

Brooks, kit, (2006), "*Human resource development, social capital, emotional intelligence anylink to productivity*", Journal of European Industrial Training, Vol. 30, No.2 , PP. 117-120

Carlson, Dennis J., (2009), "*Self efficacy and employee satisfaction in cross utilization teams: perdicting oganizational commitment and turnover intention of*

- cross utilization employees*", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Capella University, PP.1-103
- Celeste Turner, Hollyene, (2007), "*Predictors of teachers' job satisfaction in urban middle schools*", In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, University of North Carolina., PP. 1-128
- Costea, Eleni Stavrou, (2005), "*The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU*", Department or Public and Business Administration, Journal of European Industrial Training, Vol.29, No.2, PP.112-134
- Europaea, Schola, (2007), "*Structure for in-service training of staff in the nursery and primary cycles of the European Schools*", D-371-en-6, PP.1-8
- Gallant, Karen, (2006), "*Assessing organizational effectiveness in Land Trusts*", A Dissertation Presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science, University of Guelph, PP.1-131
- Gandalf, Ann, (2005), "*Why do nurses at a university hospital want to quit their jobs?*" Journal of nursing management, 13, PP.327-329
- Hansberry, Jane F., (2005), "*An exploration of collaboration and organizational effectiveness in Denver county human service organizations*", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, PP.1-137
- Howard, Mary C., (2008), "*Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, organizational, and occupational commitment among human service workers*", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, PP.1-129
- Klein, Howard. j, (2001), "*Invited reaction: The relationship between training and organizational commitment (A study in the Health Care Field)*", Human Resource Development Quarterly, Vol. 12, No.4, PP.353-361
- Lewis, Herbert F. & Lock, Kathleen A. & Sexton, Thomas R, (2009), "*Organizational capability, efficiency and effectiveness in Major League Baseball: 1901–2002*", European Journal of Operational Research, PP.731–740
- Lundberg, Christine & Gudmundson, Anna & Andersson, Tommy D. (2009), "*Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*", Tourism Management, 30, PP. 890–899
- Meyer, John. P & Herscovitch, Lynne, (2001), "*Commitment in the workplace, toward a general model*", Human Resource Management Review, Vol. 11, PP.299-326
- Sahinidis, Alexandros. G, & Bouris, John, (2008), "*Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes*", Journal of European Industrial Training, Vol. 32, No.1, PP.63-76
- Saowakul, Weerawan, (2008), "*Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of training program*" , Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol.13 , No.3, PP.103-105
- Shiuan, C.B & YU, J. D. & Relley, J.H, (2003), "*Oganizational commitment, supervisory commitment and employee outcoms in the chinese context proximal phyothesis or global hypothesis*", Journal of Oganizational behavior, Vol. 24, No.3

- Swart, J., Mann, C., Brown, S. and Price, A., (2005), "*Human Resource Development: Strategy and Tactics*", Elsevier Butterworth-Heinemann Publications Oxford.
- Tasi, Philip Cheng-Fei & Yen, Yu-Fang & Huang, Liang-Chih , (2007), "*A study on motivation employees' learning commitment in the post-downsizing era: job satisfaction perspective*", *Journal of World Business*, 42, PP.157-169
- Wood, Nancy E., (2008), "*A study on the relationship between perceived leadership styles of hospital clinical leaders and perceived empowerment, organizational commitment, and job satisfaction of subordinate hospital nurses in a management position*", A Dissertation Presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, PP.1-145