

بررسی نقش آموزشهای کوتاه مدت در اثربخشی مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی

دکتر سعید فرح بخش^۱

خلاصه:

هدف اساسی این تحقیق بررسی اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی یکی از استانهای غربی کشور بود. تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی به شمار می رود. تعداد ۳۸۴ نفر از مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی بعنوان نمونه آماری و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب انتخاب گردیدند و دو فرم پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی آموزش های کوتاه مدت ویژه مدیران و کارکنان را تکمیل نمودند. داده های گردآوری شده با استفاده از آزمون t دو گروهی وابسته و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان می دهد که عملکرد و مؤلفه های مربوط به شغل مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی پس از آموزش از عملکرد آنان قبل از طی دوره آموزشی بالاتر بود و نشان دهنده آن است که آموزش کوتاه مدت مدیران و کارکنان در مراکز آموزشی در افزایش عملکرد کلی آنان و همچنین خرده مقیاسهای مربوط به آن اثربخش بوده است.

کلید واژه: آموزش ضمن خدمت، مدیران، کارکنان، سازمانهای دولتی، اثربخشی

^۱ . استادیار دانشگاه لرستان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه مدیریت آموزشی، Email: farahbakhshs@yahoo.com
تلفن: ۰۹۱۶۶۶۱۷۴۷۱، آدرس: خرم آباد، کیلومتر ۵ جاده بروجرد، منطقه کمالوند، دانشگاه لرستان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

امروزه این امر پذیرفتنی است که همه چیز در حال تغییر و دگرگونی است؛ با نگاهی به اطراف خود در می یابیم که این تغییرات در همه ابعاد زندگی بشر وجود دارد و ویژگی بارز آن سرعت چشمگیر تغییر و دگرگونی است. برخی از این تغییرات در زندگی شغلی و سازمانی به وجود آمده است. امروزه افزایش جمعیت و گسترش شهرنشینی، ازدیاد و تنوع نیازها، پیچیدگی بیشتر روابط شغلی، تخصصی تر شدن وظایف و مسئولیتهای شغلی، تغییر در دانش و نگرش کارکنان و مواردی از این قبیل موجب شده است که روشها، و رویه های کاری نیز دچار تغییر و دگرگونی شود. بدون تردید، با توجه به تغییرات مذکور، سازمان های اثربخش تلاش می کنند تا آمادگی های لازم برای انجام درست وظایف شغلی در منابع انسانی که شامل مدیران و کارکنان می گردد را فراهم آورند و در چنین شرایطی بیشتر سازمان ها به دنبال راه حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. غالب سازمان ها و موسسات پیشرو، بیش از پیش توجه خود را به دوره های آموزشی به منظور بهسازی منابع انسانی خویش معطوف داشته اند. اما در حالی که اهمیت و ضرورت طراحی و اجرای آموزش های حین کار در سازمان ها به صورت یک امر طبیعی در آمده است و همگان بر آن اتفاق نظر دارند، آنچه در طراحی و اجرای آموزش اهمیت فوق العاده ای پیدا می کند، کیفیت برگزاری این دوره ها و همچنین میزان اثربخشی این نوع آموزش ها است که بتوان از نتایج به دست آمده، آموزش های تکمیلی و جهت داری را طراحی کرد. تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آنها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت های ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند [۱۰].

از این رو، سازمان ها به مثابه سیستم های باز همواره با محیط خود در حال تعامل و ارتباط متقابل می باشند؛ بطوریکه دوام و بقای آنها به چگونگی تعامل با محیط پیرامونی و متغیرهای تأثیر گذار در آن بستگی دارد. چنانچه سازمانی بخواهد خود را با تغییرات محیطی همساز نماید، ناچار است برنامه های آموزشی متنوع و مناسبی جهت توسعه دانش نیروهای انسانی خود تنظیم نماید. از این رو، سازمان ها برای تحقق اثربخش اهداف خود؛ برنامه های آموزشی متنوع کوتاه مدت، میان مدت و یا بلند مدت؛ قبل و یا بعد از استخدام برای مدیران و کارکنان خود طراحی و اجرا می کنند و برای حصول اطمینان از اثربخشی این دوره ها؛ نتایج را مورد بررسی دائمی قرار می دهند تا از این طریق نقاط قوت و ضعف برنامه های آموزشی خود را اصلاح نمایند.

ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمان ها و موسسات درگرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بیش منابع انسانی است. بر همین اساس، اکثر سازمان ها دوره های آموزشی در داخل یا خارج از کشور برای کارکنان خود برگزار می کنند و اجرای هر دوره متضمن

سرمایه گذاری هنگفت است لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار بااهمیت است [۹]. سازمان ها از ترکیب اجتماعی افراد انسانی تشکیل شده اند و اثربخشی و کارایی آنها تا حدود بسیاری ناشی از تواناییهای فنی، ذهنی و آمادگی های (انگیزه ها) روانی و اجتماعی مدیران و کارکنان می باشد. از این رو، آموزش منابع انسانی متناسب با نیازهای شغلی و تحولات ایجاد شده در مشاغل مختلف از ضرورت های اجتناب ناپذیر تلقی می گردد. با توجه به مفهوم کلی آموزش که به تغییرات نسبتاً ثابت و پایدار در فرد تأکید می کند؛ آموزش کارکنان، به مجموعه آموزش هایی اشاره دارد که موجب ارتقای میزان دانش، نگرش و مهارت های کارکنان به منظور انجام مؤثرتر وظایف شغلی می گردد. بدون تردید، عدم موفقیت بسیاری سازمان ها، از فقدان دانش و تخصص کافی منابع انسانی در انجام وظایف شغلی ناشی می شود؛ زیرا دانش و آگاهی زیربنای انجام موفقیت آمیز وظایف متنوع و پیچیده شغلی به شمار می رود و از این رو است که صاحب نظران علم سازمان و مدیریت معتقدند همواره می بایستی بین شغل، شاغل و شرایط احراز شغل هماهنگی وجود داشته باشد. این واقعیتی اجتناب ناپذیر است که اولاً هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه های شغل خود آشنا نیست؛ ثانیاً آموزش خاص کارکنان تازه وارد نیست؛ ثالثاً آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند و رابعاً آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است [۱۱]. از این رو، یکی از وظایف اساسی هر سازمانی، آموزش مدیران و کارکنان است.

همانگونه که ذکر شد یکی از هدف های اساسی آموزش های بدو و ضمن خدمت مدیران و همچنین کارکنان سازمان ها؛ افزایش اثربخشی در سطح فردی و سازمانی است. به زعم پیتز دراکر اثربخشی یعنی انجام دادن کار درست؛ با این وجود اثربخشی بر نتایج کار تمرکز دارد. اثربخشی سازمانی هنگامی حاصل می شود که سازمان به هدفها یا نتایج مطلوب خود نایل آید. از این رو، برای اثربخشی، مدیران سازمان؛ در درجه اول باید هدفهای مناسب تعیین نمایند و امور و کارهای درست برای انجام دادن انتخاب نمایند. اثربخشی، کلید موفقیت سازمان محسوب می شود. به زعم وی، نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصت های مطلوب و موفقیت آمیز در کار سازمان ها، تلویحاً، اثربخشی را لازم می شمارد [۱۵].

گسترش برنامه ها و مراکز آموزشی در سازمان ها مستلزم صرف منابع انسانی، مالی و مادی فراوانی است که تامین این منابع موجب حساسیت بیشتر مدیران و شرکت کنندگان در دوره ها نسبت به آموزش شده است. بنا به تصویب هیأت وزیران در خصوص برنامه ریزی جامع نیروی انسانی بخش دولتی، کلیه دستگاههای اجرایی موظفند برنامه های آموزشی حین خدمت کارکنان خود را به نحوی تنظیم نمایند که هر یک از کارکنان و مدیران به ترتیب ۴۰ و ۱۰۰ ساعت به طور متوسط از آموزش سالانه برخوردار شوند. بر اساس طرح جامع آموزش مدیران، کلیه مدیران مکلف اند سالانه حداقل ۴۰ ساعت و حداکثر ۱۰۰ ساعت از آموزش های کوتاه مدت بهبود مدیریت را که در مدیریت آموزش و پژوهش برگزار می گردد را طی نمایند. بر اساس این مسئولیت، هر ساله دوره های مختلف آموزشی در زمینه های مختلف بهبود مدیریت و دیگر مهارت های مورد نیاز کارکنان توسط مدیریت آموزش و پژوهش تهیه، تنظیم و اجرا می

شود و تعداد بی شماری از مدیران و کارکنان سازمان های دولتی تحت آموزش های کوتاه مدت قرار می گیرند.

آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتا پایدار در فرد می باشد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود تولنایی ها، تغییر مهارتها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید[۱۳]. با گذشت زمان و مطابق با تغییر و تحولات سیستم های اجتماعی و بروز پیچیدگی در سازمان ها، اداره سازمان ها نیازمند به دانش و معلومات جدید است. آموزش کارآمدترین ابزار و قویترین فرآیند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت آنان برای انجام وظایف می باشد. بیشتر سازمانها منابع فراوانی را به آموزش و پیشرفت کارکنان خود اختصاص می دهند. آموزش علاوه بر ایجاد رشد و بالندگی، گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات فنی، تخصصی و تعلیم مهارت های لازم برای اجرای صحیح وظایف و مسئولیت ها است. گستره فعالیت نظام آموزشی و بازتاب کارکردهای آن در داخل سازمان ها باعث شده است که نظام آموزشی تمامی کارکنان خود را اعم از رئیس و مرئوس مورد حمایت قرار دهد. آموزش اگر چه برای تمامی کارکنان ضروری است، اما در مورد مدیران از آنجایی که نقش بسیار مهمی را ایفا می کنند، ضرورت بیشتری دارد. اگر به دانش، تخصص و توانایی مدیران در حل مشکلات سازمان توجه کافی مبذول نشود، ممکن است مدیریت سازمان خود به عنوان یک نیروی بازدارنده به بی نظمی دامن زند.

برخی معتقدند که آموزش پس از عمل کارمندپایی و استخدام اولین اقدام و به صورت توجیه کارکنان جهت آشنا شدن با مشاغل و سازمان می باشد. به عقیده صاحب نظران، آموزش باید برای فراگیرنده الگویی را فراهم آورد تا آن را پی بگیرد و هدفهای معینی را برقرار کند تا به آنها دست یابد، فرصتی را فراهم آورد تا مهارت های خود را تکامل بخشد، بازخوردهایی را ایجاد کند تا از چگونگی پیشرفت خود آگاه شود و سرانجام او را تشویق کند تا مهارت های کسب شده را به شغل خود انتقال دهد[۸]. در دستگاه های دولتی مشاغل متعدد و گوناگونی وجود دارد که تصدی هریک از آنها به معلومات و مهارت های ویژه ای نیاز دارد و متصدیان این مشاغل بدون احراز آنها نمی توانند از عهده انجام دادن وظایف و مسئولیت های شغلی خود برآیند. مهم ترین فعالیت بهسازی و توسعه سازمان، آموزش کارکنان است. آموزش کوششی مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطح شایستگی و عملکرد سازمانی است. بنابراین هدف از آموزش، بهبود بهره وری و کارایی، جلوگیری از منسوخ شدن مهارتها، آماده شدن برای وظایف سطح بالاتر و بالاخره بهبود دانش، نگرش و تغییر رفتار است[۷]. بطور کلی آموزش کارکنان به دلایل زیادی از اهمیت خاص برخوردار است. به عبارتی آشنایی با موقعیت های شغلی سبب می شود که بین آموخته های فرد و آنچه که وی در آینده باید انجام دهد یک حالت هماهنگی برقرار گردد و این هماهنگی موجب کارایی بیشتر کارکنان می گردد. با توجه به نقش کلیدی نیروی انسانی در نیل به هدف های سازمانی، آموزش و بهسازی مستمر کارکنان، مساله ای مهم و داشتن طرح و برنامه های منظم و جامع برای بالابردن مهارت های آنان واجد اهمیت بسیار می باشد. ویلیام جیمز معتقد است که کارکنان در حالت

معمول با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند؛ و چنانچه اگر آنها آموزش ببینند و به طورشایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد تواناییهای خود را بروز می دهند[۱۳].

از جمله مشکلاتی که اکثر سازمان ها با آن روبرو هستند پیری در سازمان است یعنی مرحله ای که در آن از قدرت تحرک و درجه انعطاف پذیری سازمان کاسته می شود. با توجه به روند رو به افزایش انحلال و از هم پاشیدگی بسیاری از سازمان های امروزی؛ فراهم آوردن مکانیزم های تحول آفرین برای تداوم حیات آنها اجتناب ناپذیر است. جوان سازی در سازمان های پیر مستلزم این است که رهبری سازمان با ایجاد تغییرات اساسی در استراتژی، رویه ها، سیستم ها، تجهیزات، کیفیت آموزش، ساختار و فرهنگ سازمان، وضعیت موجود را در یک فرآیند زمانی فشرده به وضعیت مطلوب تبدیل کند یعنی سازمان جدیدی را از درون سازمان قدیم از نو متولد سازد.

آموزش دانش ها و تجارب فرد را نظم و سازمان می دهد و به کارگیری صحیح توانایی و مهارت ها را امکان پذیر می سازد و در واقع چنین امری حیاتی و ضروری است. چرا که با توسعه و پیچیدگی سازمانها، مدیران غیر متخصص دیگر قادر به اداره آن نخواهد بود. عواملی که آموزش کارکنان را ضروری ساخته است عبارتند از [۲]: ۱- شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه ها ۲- پیشرفت روزافزون فناوری ۳- پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن ۴- تغییر شغل یا جابجایی شغلی ۵- روابط انسانی و مشکلات انسانی ۶- ارتقا و ترفیع کارکنان ۷- اصلاح عملکرد شغلی ۸- نیازهای تخصصی و حرفه ای نیروی انسانی ۹- کارکنان جدیدالاستخدام ۱۰- بهره وری

مفاهیم مطروحه در رابطه با یادگیری منجر به اصولی شده اند که در موفقیت طراحی و اجرای برنامه های آموزشی سازمانها کاربرد دارد. این اصول عبارتند از [۱۳]:

۱. انگیزش: اثربخشی هر برنامه آموزشی تا حدود زیادی به میزان تمایل افراد یادگیرنده بستگی دارد.
۲. بازخورد: چنانچه کارکنان بازخورد مثبت یا منفی عملکرد خود را دریابند یادگیری آنها از سرعت، دقت و اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد.
۳. تقویت: اصل تقویت یا پاداش تأکید می کند رفتارهای مطلوب هنگامی تکرار خواهند شد که با اعطای پاداش همراه باشد.
۴. تکرار و تمرین: هنگامیکه آموزش گیرندگان آنچه را آموخته اند تکرار و تمرین نمایند، اعتماد به نفس پیدا می کنند و احتمال کمی وجود دارد آنچه را یاد گرفته اند فراموش کنند.
۵. انتقال آموخته ها به شغل: هدف نهایی آموزش بهبود شغلی است. در نتیجه انتقال آموزش شرایط متفاوتی را بوجود می آورد. انتقال مثبت وقتی صورت می پذیرد که اطلاعات یادگرفته شده به طور مستقیم به شغل و کار منتقل شده و بهبود عملکرد را موجب شود.

۶. معنی دار بودن مفاهیم آموزشی: یکی از عوامل اصلی در ایجاد انگیزه انجام انتقال مثبت، معنی دار بودن مفاهیم آموزشی برای آموزش گیرندگان است. هنگامی که مواد آموزشی هیچ رابطه ای با دنیای واقعی ندارند، یادگیری اندکی صورت می پذیرد.

۷. ملاحظات محیطی: کارکنانی که در محیطی مناسب و با آرامش آموزش می بینند، یادگیری بیشتری خواهند داشت. زمان و امکانات دوره آموزشی در این رابطه حائز اهمیت است.

۸. لوازم و امکانات آموزشی: بودن شک یکی از مهمترین موارد آموزش، وجود امکانات و تسهیلات مناسب است که در برخی موارد در ملاحظات محیطی نیز مطرح می شود. استفاده از چند مربی در طی دوره، نمایش فیلم و استفاده از تکنولوژی آموزشی تأثیر بسیاری در میزان یادگیری کارکنان دارد.

۹. اهداف رفتاری: تبیین اهداف رفتاری برای تهیه و تدوین برنامه های آموزشی و ارزشیابی نتایج آموزش ضرورت دارد، زیرا بر اساس اهداف رفتاری می توان نتایج آموزش را ارزشیابی کرد و در اصلاح برنامه بکار بست.

هدف اساسی پژوهش حاضر تعیین میزان اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی در یکی از استانهای غرب کشور است. در همین راستا سؤال پژوهشی تحقیق عبارت است از: آیا آموزش های کوتاه مدت مدیران و کارکنان سازمان های دولتی در سطح استان اثربخش است؟

روش تحقیق:

با توجه به هدف و ماهیت موضوع مورد بررسی، از روش تحقیق توصیفی استفاده شده است. در این روش، وضعیت فعلی اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی تعیین و مورد بررسی قرار می گیرد. از ویژگیهای تحقیقات توصیفی آن است که محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها ندارد و آنها را دستکاری یا کنترل نمی کند و صرفاً آنچه را وجود دارد، مطالعه و به توصیف و تشریح آن می پردازد. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده، یا مطلب چگونه است [۵].

نمونه و روش نمونه گیری:

نمونه آماری تحقیق حاضر عبارت از تعداد ۳۸۴ نفر از مدیران و کارکنان سازمانهای دولتی یکی از استانهای غربی کشور می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب انتخاب شدند. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب روشی است که افراد جامعه با توجه به صفات درون گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم می شوند و افراد نمونه به تناسب از بین آنها انتخاب می گردند [۵]. به منظور برآورد حجم مناسب نمونه آماری از فرمول کوکران بدون حجم استفاده گردید. بر این اساس، تعداد نمونه

آماري محاسبه شده ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد؛ اما به منظور افزايش اعتبار نتايج اين پژوهش، افزايش قدرت تعميم پذيري و يا همكاري نكردن برخي آزمودنيها، محقق نمونه آماري را به ۴۵۰ نفر افزايش داد.

ابزار اندازه گيري:

ابزار اندازه گيري به منظور گردآوري داده هاي مورد نظر جهت پاسخگويي به سؤالات مطرح شده در پژوهش حاضر عبارت از پرسشنامه است. يكي از متداول ترين روشهاي گردآوري اطلاعات ميداني، روش پرسشنامه اي است. در تحقيقات توصيفي و نيز تحقيقاتي كه از گستره جغرافيايي زيادي برخوردار باشد يا افراد جامعه آماري و نمونه آن زياد باشند، معمولاً از روش پرسشنامه اي استفاده مي شود. به وسيله پرسشنامه مي توان از كارآموزان شركت كننده در دوره هاي كارآموزي بازخوردهاي لازم را تهيه كرد و از آن براي بهبود و اصلاح برنامه و اجراي دوره هاي كارآموزي بهره جست. پرسشنامه مذكور از سه بخش به شرح زير تشكيل شده است:

الف) اطلاعات فردي: اين بخش از پرسشنامه شامل تعداد هشت سؤال کوتاه در باره متغيرهاي جمعيت شناختي نظير سن، جنسيت، وضعيت تأهل، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، تعداد و ساعات دوره های آموزشی طی شده و سازمان محل آموزش است.

ب) پرسشنامه سنجش اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت ویژه مدیران: اين پرسشنامه بسته پاسخ و محقق ساخته است. پرسشنامه مذکور حاوی تعداد چهل عبارت کوتاه و ساده می باشد که حالات و رفتارهای مدیران را در دو بخش قبل و بعد از آموزش نشان می دهد. در اين پرسشنامه از مدیران خواسته می شود که حالات و رفتارهای مدیریتی خود را نسبت به عبارات مطرح شده، با انتخاب پاسخهایی که در طیف پنج درجه ای لیکرت که از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظيم شده بود، مشخص نمایند. برای تعیین روایی پرسشنامه مذکور از روش روایی محتوی استفاده شد. منظور از روایی محتوی پاسخگویی به اين سؤال است که آیا پرسشنامه يا آزمون، نمونه های معرف از حوزه رفتار مورد اندازه گيري را در بر می گیرد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضريب آلفای کرباخ استفاده گرديد. مقصود از پایایی، درجه ثبات نمره های است که با بازآزمایی افراد واحد با آزمون واحد در موقعیتهای مختلف، یا با آزمایش افراد با سلسله ماده های همتا و یا تحت سایر شرایط متغیر به دست می آید [۱]. ضريب پایایی پرسشنامه مذکور با استفاده از آلفای کرباخ ۰/۹۲. صدم محاسبه گرديد که نشان دهنده پایایی بالای آزمون است.

ج) پرسشنامه سنجش اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت ویژه کارکنان: پرسشنامه سنجش اثربخشی آموزشهای ویژه کارکنان نیز محقق ساخته است. اين پرسشنامه شامل تعداد چهل عبارت کوتاه و ساده می باشد که رفتارهای شغلی مختلفی را در دو بخش قبل و بعد از آموزش نشان می دهد. در اين پرسشنامه از شرکت کنندگان خواسته شده است که حالات و رفتارهای شغلی خود را نسبت به عبارات مطرح شده، با انتخاب پاسخهایی که در طیف پنج درجه ای لیکرت که از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظيم شده بود، مشخص

نمایند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه مذکور از روش روایی محتوی استفاده شد. ضریب پایایی پرسشنامه مذکور ۰/۹۲. صدم محاسبه گردید که نشان دهنده پایایی بالای آزمون است.

روشهای اجرا و تجزیه و تحلیل:

به منظور اجرای پرسشنامه، پس از هماهنگی های لازم در مورد اجرای پرسشنامه ها و کسب مجوزهای لازم؛ پرسشگر به ادارات گروه نمونه رجوع و با همکاری واحد آموزش یا ادارات روابط عمومی سازمانهای مورد نظر؛ پرسشنامه ها را تکمیل نمود. اجرای پرسشنامه بر روی هر آزمودنی به طور متوسط ۱۵ تا ۲۰ دقیقه طول می کشید و طول مدت اجرای پرسشنامه ها ۳۰ روز بود. از ۴۵۰ عدد پرسشنامه توزیع شده در نمونه آماری، تعداد ۳۸۰ پرسشنامه تکمیل شده عودت داده شد؛ از این تعداد، ۱۳ پرسشنامه به علت مخدوش بودن کنار گذاشته شد. بنابراین، تعداد نهایی نمونه آماری تحقیق، عبارت از ۳۶۷ نفر می باشد. به منظور توصیف داده ها از آمارهای توصیفی نظیر جدول توزیع فراوانی، میانگین و درصد استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها و پاسخگویی به سئوالات تحقیق، آزمونهای استنباطی مورد استفاده قرار گرفت. بدین ترتیب، از آزمون t دو گروه وابسته برای تعیین اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت مدیران و کارکنان و تعیین میزان تفاوت بین وضعیتهای دوگانه قبل و بعد از آموزش استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده ها:

جدول ۱. توزیع فراوانی گروه نمونه بر حسب تعداد دوره های طی شده و نوع مسئولیت آنان

تعداد دوره آموزشی	نوع مسئولیت		مجموع
	مدیر	کارمند	
۱ دوره	۳۲	۶۳	۹۵
۲ دوره	۴۰	۵۸	۹۸
۳ دوره	۲۲	۳۲	۵۴
۴ دوره	۲۷	۲۸	۵۵
۵ دوره و بیشتر	۲۳	۴۲	۶۵
مجموع	۱۴۴	۲۲۳	۳۶۷

Table 1. Frequency of samples based on number of courses and responsibility type

Educational Courses	Responsibility Type		Total
	Manager	Employee	
1	22	63	95
2	40	58	98
3	22	22	54
4	27	28	55
5 and More	23	42	65
Total	144	223	376

داده های جدول ۱ نشان می دهد که از مجموع کارکنان گروه نمونه سازمانهای دولتی استان که طی یک سال گذشته موفق به طی دوره های آموزشی کوتاه مدت شده اند؛ تعداد ۹۵، ۹۸، ۵۴، ۵۵، و ۶۵ نفر به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، و ۵ دوره آموزشی یا بیشتر را طی کرده اند.

جدول ۲. توزیع فراوانی گروه نمونه بر حسب میزان ساعات آموزش و نوع مسئولیت آنان

مجموع	نوع مسئولیت		ساعات آموزش
	کارمند	مدیر	
۱۴۵	۸۶	۵۹	کمتر از ۳۰ ساعت
۶۳	۴۱	۲۲	بین ۳۱ تا ۶۵ ساعت
۵۸	۳۷	۲۱	بین ۶۶ تا ۱۰۰ ساعت
۱۰۱	۵۹	۴۲	بیشتر از ۱۰۰ ساعت
۳۶۷	۲۲۳	۱۴۴	مجموع

Table 2. Frequency of samples based on training hours and responsibility type

Training Hours	Responsibility Type		Total
	Manager	Employee	
Below 30 Hours	59	86	145
31-65	22	41	63
66-100	21	37	58
More than 100	42	59	101
Total	144	223	367

داده های جدول شماره ۲ نشان می دهد که از مجموع کارکنان گروه نمونه سازمانهای دولتی استان که طی یک سال گذشته موفق به طی دوره های آموزشی کوتاه مدت شده اند؛ تعداد ۱۴۵، ۶۳، ۵۸، و ۱۰۱ نفر به ترتیب کمتر از ۳۰ ساعت، بین ۳۱ تا ۶۵ ساعت، بین ۶۶ تا ۱۰۰ ساعت و بیشتر از ۱۰۰ ساعت دوره آموزشی یا بیشتر را طی کرده اند. داده ها نشان دهنده آن است که کمی کمتر از نیمی از مدیران و کارمندان سازمانها دولتی استان کمتر از ۳۰ ساعت دوره آموزشی را گذرانده اند.

جدول ۳. توزیع فراوانی گروه نمونه بر حسب محل آموزش کوتاه مدت و نوع مسئولیت آنان

مجموع	نوع مسئولیت		محل آموزش
	کارمند	مدیر	
۶۹	۵۰	۱۹	مدیریت آموزش و پژوهش
۱۹۲	۱۰۸	۸۴	سازمان محل خدمت
۸۷	۴۹	۳۸	هر دو
۱۹	۱۶	۳	سایر
۳۶۷	۲۲۳	۱۴۴	مجموع

داده های جدول شماره ۳ روشن می سازد که از مجموع کارکنان سازمانهای استان تعداد ۶۹ نفر در مدیریت آموزش و پژوهش وابسته به استانداری دوره آموزش کوتاه مدت خود را طی کرده اند؛ این در حالی است که تعداد قلیل توجه ای از افراد یعنی ۱۹۲ نفر گروه نمونه در سازمانهای متبوع خود دوره آموزشی کوتاه مدت را طی کرده اند. این امر روشن می سازد که سازمانهای دولتی در استان دارای ظرفیت های قابل توجه در ارائه خدمات آموزشی به کارکنان خود جهت افزایش توانایی، دانش و مهارتهای شغلی مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف باشند.

جدول ۴. جدول توزیع نمرات میانگین مدیران از پرسشنامه اثربخشی دوره آموزشی کوتاه مدت

متغیر	میانگین به دست آمده	میانگین پرسشنامه	حداقل و حداکثر نمره پرسشنامه
تعهد سازمانی	۲۱/۵۶	۱۵	۵ - ۲۵
تصمیم گیری	۲۱/۰۰	۱۵	۵ - ۲۵
انجام وظیفه	۳۷/۳۱	۲۷	۹ - ۴۵
استفاده از منابع	۲۹/۳۷	۲۱	۷ - ۳۵
برنامه ریزی	۳۳/۵۰	۲۴	۸ - ۴۰
ایجاد انگیزه	۲۵/۰۰	۱۸	۶ - ۳۰
عملکرد کلی	۱۶۳/۵۳	۱۲۰	۴۰ - ۲۰۰

داده های جدول شماره ۴ روشن می سازد که مدیران سازمانها دولتی در بررسی عملکرد کلی خود بعد از اتمام دوره آموزشی کوتاه مدت، میانگینی معادل ۱۶۳/۵۳ را کسب نموده اند. این میانگین حاکی است که آنان به طور کلی در مقایسه با میانگین شاخص پرسشنامه از نمرات بالاتری برخوردار بوده اند و به عبارت دیگر آنان توانسته اند کمی بیشتر از سه چهارم نمرات ممکن را از پرسشنامه تعیین اثربخشی آموزش کوتاه مدت کسب نمایند. این امر در مورد خرده مقیاسهای اثربخشی یعنی افزایش تعهد سازمانی اشان، بهبود تصمیم گیریهای مدیریتی در سازمان، انجام مطلوب وظایف فنی سازمانی، استفاده بهینه از منابع سازمان اعم از منابع مادی، مالی و انسانی، برنامه ریزی در امور سازمان و نهایتا ایجاد انگیزه در کارکنان و زیردستان خود در سازمان نیز صدق می کند.

جدول ۵. جدول توزیع میانگین کارکنان از پرسشنامه اثربخشی دوره آموزشی کوتاه مدت

متغیر	میانگین به دست آمده	میانگین پرسشنامه	حداقل و حداکثر نمره پرسشنامه
تعهد سازمانی	۱۸/۵۷	۱۵	۵ - ۲۵
تغیر و نوآوری	۱۸/۲۳	۱۵	۵ - ۲۵
انجام وظیفه	۳۴/۴۰	۲۷	۹ - ۴۵

استفاده از منابع	۲۲/۶۶	۱۸	۶-۳۰
دانش شغلی	۳۳/۰۸	۲۷	۹-۴۵
نگرش شغلی	۱۸/۹۴	۱۸	۶-۳۰
عملکرد کلی	۱۴۵/۸۹	۱۲۰	۴۰-۲۰۰

داده های جدول شماره شماره ۵ مبین آن است که کارمندان سازمانها در بررسی عملکرد کلی خود بعد از اتمام دوره آموزشی کوتاه مدت، میانگینی معادل ۱۴۵/۸۹ را کسب نموده اند. این میانگین حاکی از آن است که آنان به طور کلی در مقایسه با میانگین شاخص پرسشنامه از نمرات بالاتری برخوردار بوده اند و به عبارت دیگر آنان توانسته اند کمی کمتر از سه چهارم نمرات ممکن را از پرسشنامه اثربخشی آموزش کوتاه مدت کسب نمایند. این امر در مورد خرده مقیاسهای عملکرد یعنی افزایش تعهد سازمانی اشان، توجه به مقوله تغییر و نوآوری در انجام وظایف شغلی خود، انجام مطلوب وظایف شغلی و نقش خود، استفاده بهینه از منابع سازمان و کاهش هزینه های اداری، افزایش دانش و مهارتهای شغلی مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود و نیز ایجاد نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان نیز صادق است.

جدول ۶. نتایج آزمون تی برای تعیین اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت مدیران

متغیر	آموزش قبلی		آموزش بعدی		درجه آزادی	t	سطح معنی داری
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار			
تعهد سازمانی	۱۹/۳۱	۲/۲۷	۲۱/۵۶	۲/۱۰	۱۴۳	۱۵/۵۱	۰/۰۰۰
تصمیم گیری	۱۸/۶۱	۲/۱۱	۲۱/۰۰	۲/۲۲	۱۴۳	۱۴/۰۳	۰/۰۰۰
انجام وظیفه	۳۳/۶۱	۳/۵۸	۳۷/۳۱	۳/۸۵	۱۴۳	۱۲/۱۷	۰/۰۰۰
استفاده از منابع	۲۶/۴۳	۳/۰۷	۲۹/۳۷	۲/۸۵	۱۴۳	۱۴/۱۲	۰/۰۰۰
برنامه ریزی	۲۹/۸۱	۳/۶۱	۳۳/۵۰	۳/۶۴	۱۴۳	۱۲/۹۴	۰/۰۰۰
ایجاد انگیزه	۲۲/۶۵	۲/۳۴	۲۵/۰۰	۲/۴۳	۱۴۳	۱۴/۲۱	۰/۰۰۰
عملکرد کلی	۱۵۰/۴۶	۱۴/۲۴	۱۶۳/۵۳	۱۵/۸۸	۱۴۳	۱۰/۹۴	۰/۰۰۰

سطح معنی داری	آموزش قبلی		آموزش بعدی		متغیر		
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار			
۰/۰۰۰	۱۹/۳۱	۲/۲۷	۲۱/۵۶	۲/۱۰	تعهد سازمانی		
۰/۰۰۰	۱۸/۶۱	۲/۱۱	۲۱/۰۰	۲/۲۲	تصمیم گیری		
۰/۰۰۰	۳۳/۶۱	۳/۵۸	۳۷/۳۱	۳/۸۵	انجام وظیفه		
۰/۰۰۰	۲۶/۴۳	۳/۰۷	۲۹/۳۷	۲/۸۵	استفاده از منابع		
۰/۰۰۰	۲۹/۸۱	۳/۶۱	۳۳/۵۰	۳/۶۴	برنامه ریزی		
۰/۰۰۰	۲۲/۶۵	۲/۳۴	۲۵/۰۰	۲/۴۳	ایجاد انگیزه		

عملکرد کلی	۱۵۰/۴۶	۱۴/۲۴	۱۶۳/۵۳	۱۵/۸۸	۰/۰۰۰
------------	--------	-------	--------	-------	-------

جدول ۶ نتایج آزمون t دو گروه وابسته را نشان می دهد. چنانچه مشهود است، ارزش t محاسبه شده برای مقایسه میانگین نمرات عملکرد مدیران قبل از طی دوره آموزش کوتاه مدت و پس از آن برابر با ۱۰/۹۴ می باشد که در سطح ۹۹ درصد معنی دار است ($t=10/94$ ، $p<0/01$). بنابراین می توان نتیجه گیری کرد که بین میانگین نمرات عملکرد مدیران قبل از آموزش کوتاه مدت با عملکرد آنان پس از دوره کوتاه مدت آموزشی تفاوت معنی داری وجود دارد. بررسی میانگین ها نشان می دهد که عملکرد مدیران پس از آموزش با میانگین ۱۶۳/۵۳ به طور معنی داری از میانگین عملکرد آنان قبل از طی دوره آموزشی که برابر با ۱۵۰/۴۶ است بالاتر می باشد و نشان دهنده آن است که آموزش کوتاه مدت مدیران در مراکز آموزشی به طور معنی داری اثربخش بوده است. از این رو، بر اساس نتایج به دست آمده در باره سؤال اول تحقیق می توان گفت فرض صفر رد می گردد و در نتیجه آموزش کوتاه مدت مدیران اثربخش بوده است.

به علاوه، ارزش های t برای مورد خرده مقیاس های عملکرد یا مؤلفه های مربوط به شغل مدیران یعنی افزایش تعهد سازمانی اشان، بهبود تصمیم گیریهای مدیریتی در سازمان، انجام مطلوب وظایف فنی سازمانی، استفاده بهینه از منابع سازمان اعم از منابع مادی، مالی و انسانی، برنامه ریزی در امور سازمان و نهایتا ایجاد انگیزه در کارکنان و زیردستان خود در سازمان به ترتیب برابر با ۱۵/۵۱، ۱۴/۰۳، ۱۲/۱۷، ۱۴/۱۲، ۱۲/۹۴، و ۱۴/۲۱ می باشد. این ارزشها نشان می دهد بین میانگین نمرات عملکرد یا مؤلفه های مربوط به شغل مدیران قبل از طی دوره آموزشی و پس از آن در ابعاد مختلف تعهد سازمانی، بهبود تصمیم گیریهای مدیریتی در سازمان، انجام مطلوب وظایف فنی سازمانی، استفاده بهینه از منابع سازمان اعم از منابع مادی، مالی و انسانی، برنامه ریزی در امور سازمان و نهایتا ایجاد انگیزه در کارکنان و زیردستان خود در سازمان در سطح ۹۹ درصد تفاوت وجود دارد. بررسی میانگین ها روشن می سازد که آموزش کوتاه مدت مدیران، اثربخشی قابل توجه ای در افزایش مؤلفه های مربوط به شغل آنان در خرده مقیاسهای ذکر شده داشته است.

جدول ۷. نتایج آزمون تی برای تعیین اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت کارکنان

متغیر	آموزش قبلی		آموزش بعدی		درجه آزادی	t	سطح معنی داری
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار			
تعهد سازمانی	۱۸/۵۷	۲/۵۳	۲۰/۸۷	۲/۴۶	۲۲۲	۱۵/۸۴	۰/۰۰۰
تغیر و نوآوری	۱۸/۲۳	۲/۹۴	۲۱/۱۶	۲/۱۳	۲۲۲	۱۶/۱۲	۰/۰۰۰
انجام وظیفه	۳۴/۴۰	۴/۳۲	۳۸/۳۸	۳/۴۴	۲۲۲	۱۳/۳۹	۰/۰۰۰

استفاده از منابع	۲۲/۶۶	۳/۲۶	۲۵/۴۶	۲/۷۷	۲۲۲	۱۴/۳۶	۰/۰۰۰
دانش شغلی	۳۳/۰۸	۴/۵۶	۳۷/۸۲	۳/۵۲	۲۲۲	۱۵/۶۵	۰/۰۰۰
نگرش شغلی	۱۸/۹۴	۲/۵۷	۲۱/۳۲	۲/۲۱	۲۲۲	۱۵/۲۲	۰/۰۰۰
عملکرد کلی	۱۴۵/۸۹	۱۷/۸۹	۱۶۵/۰۴	۱۴/۲۰	۲۲۲	۱۷/۰۶	۰/۰۰۰

جدول شماره ۷ نتایج آزمون t دو گروه وابسته یعنی نمرات عملکرد یا مؤلفه های مربوط به شغل کارکنان قبل و بعد از آموزش کوتاه مدت را نشان می دهد. همانگونه که اطلاعات روشن می سازد، ارزش t محاسبه شده برای مقایسه میانگین نمرات عملکرد کلی کارکنان قبل از طی دوره آموزش کوتاه مدت و پس از آن برابر با ۱۷/۰۶ می باشد که در سطح ۹۹ درصد معنی دار است ($t=17.06, p<0.01$). بنابراین این می توان نتیجه گیری کرد که بین میانگین نمرات عملکرد کلی کارکنان قبل از آموزش کوتاه مدت با عملکرد آنان پس از دوره کوتاه مدت آموزشی تفاوت معنی داری وجود دارد. بررسی میانگین ها نشان می دهد که عملکرد کارکنان پس از آموزش با میانگین ۱۶۵/۰۴ به طور معنی داری از میانگین عملکرد آنان قبل از طی دوره آموزشی که برابر با ۱۴۵/۸۹ است بالاتر می باشد و نشان دهنده آن است که آموزش کوتاه مدت کارکنان در مراکز آموزشی به طور معنی داری اثربخش بوده است. از این رو، بر اساس نتایج به دست آمده در باره سئوال دوم تحقیق می توان گفت فرض صفر رد می گردد و در نتیجه آموزش کوتاه مدت کارکنان در سطح استان اثربخش بوده است.

به علاوه، ارزشهای t برای مؤلفه های افزایش تعهد سازمانی اشان، توجه به مقوله تغییر و نوآوری در انجام وظایف شغلی خود، انجام مطلوب وظایف شغلی و نقش خود، استفاده بهینه از منابع سازمان و کاهش هزینه های اداری، افزایش دانش و مهارت های شغلی مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود و نیز ایجاد نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان به ترتیب برابر با ۱۵/۸۴، ۱۶/۱۲، ۱۳/۳۹، ۱۴/۳۶، ۱۵/۶۵ و ۱۵/۲۲ می باشد. این ارزشها نشان می دهد بین میانگین نمرات کارکنان قبل از طی دوره آموزشی و پس از آن در ابعاد مختلف افزایش تعهد سازمانی اشان، توجه به مقوله تغییر و نوآوری در انجام وظایف شغلی خود، انجام مطلوب وظایف شغلی و نقش خود، استفاده بهینه از منابع سازمان و کاهش هزینه های اداری، افزایش دانش و مهارت های شغلی مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود و نیز ایجاد نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان در سطح ۹۹ درصد تفاوت وجود دارد. بررسی میانگین ها روشن می سازد که آموزش کوتاه مدت کارکنان، اثربخشی قابل توجه ای در افزایش عملکرد یا مؤلفه های مربوط به شغل داشته است.

بحث و نتیجه گیری:

یکی از نتایج تحقیق آن بود که میانگین عملکرد و مؤلفه های مربوط به شغل مدیران سازمانهای دولتی استان پس از آموزش از میانگین عملکرد آنان قبل از طی دوره بالاتر می باشد و نشان دهنده آن است که

آموزش کوتاه مدت مدیران در مراکز آموزشی اثربخش بوده است. این امر در مورد تمامی خرده مقیاسهای عملکرد و مؤلفه های مربوط به شغل مدیران نیز صادق است. به عبارت دیگر آموزشهای کوتاه مدت در مراکز آموزشی استان موجب گردیده است تا مدیران عملکرد بالاتری نسبت به قبل از آموزش در رابطه با افزایش تعهد سازمانی اشان، بهبود تصمیم گیریهای مدیریتی در سازمان، انجام مطلوب وظایف فنی سازمانی، استفاده بهینه از منابع سازمان اعم از منابع مادی، مالی و انسانی، برنامه ریزی در امور سازمان و نهایتاً ایجاد انگیزه در کارکنان و زیردستان خود در سازمان از خود داشته باشند.

بررسی ادبیات موضوع در زمینه تأثیر آموزش به طور کلی حاکی از آن است که آموزش در هر زمینه ای موجب افزایش دانش، مهارت و انگیزش مدیران و کارکنان در سازمانها می گردد و این به نوبه خود اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. از این رو یکی از راههای بنیادی در افزایش اثربخشی سازمانها؛ آموزش و ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان است. چنانچه دوره های آموزشی ضمن خدمت مدیران و کارکنان به درستی طراحی و اجرا گردد؛ مزایای گوناگونی را به دنبال دارد. این دوره ها معمولاً موجب افزایش روحیه و رضایت شغلی، افزایش مهارتهای مدیریتی و یا شغلی، ایجاد تحرک در کارکنان، افزایش حس وفاداری به سازمان، افزایش حس همکاری و مشارکت و افزایش اعتماد به نفس در مدیران و کارکنان می گردد.

نتایج برخی تحقیقات مبین آن بود که که دوره های آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت شغلی مدیران بانکهای تجارت مؤثر بوده است [۵ و ۱۷]. در تحقیقی تأثیر دوره های آموزشی ضمن خدمت مدیریت بر اثربخشی مدیران سازمانهای دولتی در استان کهگیلویه و بویر احمد بررسی شد. محقق نشان داد که دوره های آموزشی ضمن خدمت مدیران موجب بالا رفتن توان آنان در انجام وظایف محوله شده است. همچنین این دوره ها موجب افزایش و توانمندی مدیران گردیده و از جهت تقویت مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران، دوره ها اثربخش ارزیابی شده است. همچنین مدیران در پرتو طی کردن دوره های آموزشی، رضایت شغلی نسبتاً بالایی را به دست آورده اند [۱۶].

همچنین نتایج دیگر این تحقیق روشن می سازد که میانگین عملکرد و مؤلفه های مربوط به شغل کارکنان سازمانهای دولتی پس از آموزش از میانگین عملکرد آنان قبل از طی دوره آموزشی بالاتر می باشد و نشان دهنده آن است که آموزش کوتاه مدت کارکنان در مراکز آموزشی اثربخش بوده است. این امر در مورد تمامی خرده مقیاسهای عملکرد و مؤلفه های مربوط به شغل آنان نیز صدق می کند. به عبارت دیگر آموزشهای کوتاه مدت در مراکز آموزشی استان موجب گردیده است تا کارکنان عملکرد بالاتری نسبت به قبل از آموزش در رابطه با افزایش تعهد سازمانی اشان، توجه به مقوله تغییر و نوآوری در انجام وظایف شغلی خود، انجام مطلوب وظایف شغلی و نقش خود، استفاده بهینه از منابع سازمان و کاهش هزینه های اداری، افزایش دانش و مهارتهای شغلی مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف خود و نیز ایجاد نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان از خود نشان دهند.

کدخدایی [۱۸] نتیجه گرفت که دوره های آموزشی ضمن خدمت IT بر عملکرد کارکنان دولتی در استان تأثیر مثبت داشته است. نتایج پژوهش جمشیدیان و رضایی [۴] نیز نشان داد که آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان مؤثر است و نمایانگر آن است که آموزش ضمن خدمت یکی از مناسبترین تمهیدات لازم برای هماهنگی نیروی انسانی در سازمان است. درستکار [۶] نیز نشان داد کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنان آموزش ندیده از کارایی بیشتر، سرعت و دقت کاری بیشتر، مهارت بیشتر همچنین توانمندی کاری بیشتری برخوردار بوده اند. به طور مشابه در پژوهشی نتیجه گرفته شد آموزشهای ضمن خدمت کارکنان در سازمانهای اداری شهر اراک در بهبود عملکرد آنان تأثیر مثبتی داشته است [۱۹].

اما نتایج تحقیق سعیدی رضوانی و بنیقی [۱۲] حاکی از آن بود که دوره های آموزش ضمن خدمت بنیاد شهید تأثیری در افزایش دانش اعتقادی و عمومی کارکنان نداشته است. بررسی ها نشان می دهد بین دو گروه آموزش دیده و آموزش ندیده در زمینه های اعتقادی، تسلط برکار، تسلط بر مکاتبات اداری و بهداشت و روابط کاری با دیگران تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج برخی تحقیقات تقریباً مشابه در خارج از کشور نیز اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت را در افزایش عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار داده اند (۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴ و ۲۵).

با توجه به اینکه آموزشهای کوتاه مدت مدیران و کارکنان در انجام وظایف مدیریتی و شغلی و همچنین در افزایش تعهد سازمانیشان نقش بسزایی داشت؛ پیشنهاد می گردد که سازمانها از طریق دوره های آموزشی چند ساعته حتی الامکان در طول هر فصل؛ این حس را در کارکنان تقویت نمایند. محتوای این گونه دوره ها در راستای افزایش هویت، موفقیت، استقلال و غرور سازمانی کارکنان طراحی گردد. برگزاری دوره های آموزشی رایگان برای مدیران و کارکنان در راستای انجام وظایف مدیریتی آنان قرار گرفته و منافع متعددی در جهت اثربخشی بیشتر سازمانی را به دنبال دارد. آموزش به عنوان یک امر پربازده تلقی گردد و شرایط لازم برای آموزش مدیران میانی و یارپایه فراهم گردد. بدیهی است می بایستی مشوقهای لازم در این زمینه توسط سازمانها در نظر گرفته شود.

منابع:

۱. 4 جمشیدیان، مهدی و رضایی، اکبر (۱۳۸۵) آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی. مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی)، جلد نهم، شماره ۱ و ۲. ===
2. Jamshidian M. and Rezaei, A. (2007). In service training and its effect on human resources efficiency in public sector. Research Journal of Isfahan University, 9(1,2).
۳. 6 دراستکار، بهرام (۱۳۸۵). بررسی رابطه آموزش کارکنان با میزان کارایی در حوزه ستادی (مرکزی) وزارت کار و اموراجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دفتر آموزش و پژوهش استانداری تهران. ===
4. Dorostcar, B. (2007). Study of relationship between staff training and efficiency in ministry of work and social affairs. M.A. Dissertation on public management. Education and Research Center, Tehran.
۵. 7 دعائی، حبیب... (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی. مشهد: انتشارات بیان هدایت نور، ص ۱۵۷. ===
6. Doaei, H. (2203). Human resources management: applied attitude. Masshad: Bayanehedayat.
۷. 9 زارعی، خدیجه (۱۳۸۴). اثربخشی آموزشی. در ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۶، سال شانزدهم. =====
8. Zarei, K. (2006). Educational effectiveness. Journal of Tadbir, No. 166.
۹. 10 ساعتچی، محمود (۱۳۶۸). فرایند ارزشیابی دوره های آموزشی کارکنان سازمانها. در فصلنامه مدیریت دولتی، دوره جدید شماره ششم. ===
10. Saatchi, M. (1989). Process of evaluation of educational courses in organizations. Public management journal, No.6.
۱۱. 11 سعادت، اسفندیار (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت، ص ۱۷۴. ===
12. Saadat, E. (2003). Human resource management. Tehran: Samt Publication.
۱۳. 13 سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش. ص ۴۴۰ - ۴۳۴. ===
14. Seydjavadin, S. R. (2003).). Human resource management and employees affairs. Tehran: Neghahe Danesh Publication.
۱۵. 17 غلامی، علیرضا (۱۳۷۹). بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر کارایی مدیران و روسای شعب بانک تجارت. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. ===
16. Gholami, A. (2001). Study of effectiveness of in service training on managers of Tejarat Bank. M.A. Dissertation, Faculty of Management, Tehran University.
۱۷. 18 کدخدایی، پرویز (۱۳۸۶). بررسی تأثیر دوره های IT بر عملکرد کارکنان دولتی است. ===
18. Kadkhodaei, P. (2008). Study of effectiveness of IT courses on performance of government employees of Lorestan province. Research and Education Management. Khorram Abad, Lorestan.

۱۹. محمدی نائینی، مژگان (۱۳۸۶). بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان سازمانهای اداری شهر اراک. فصلنامه پژوهشهای تربیتی، دانشگاه آزاد واحد بجنورد، شماره دهم، ۱۶۱-۱۳۹. ===

20. Mohammadi, N.M. (2008). Study of effectiveness of in service training on performance of organization's employees in Irak. *Educational researches Journal*, No. (10), 161-139.
- 21.20 Freeman, K. A. and Morris, T. L. (1999). Investigative interviewing with children: evaluation of the effectiveness of a training program for child protective service workers. *In Child Abuse & Neglect Journal*, Volume 23, Issue 7, pp. 701-713.
- 22.21 Kay, R.D. and Shanklin, C. (1999). Effectiveness of a Training Program for Entry-Level Non-Supervisory School Food Service Personnel. *In Journal of the American Dietetic Association*, Volume 99, Issue 9, Supplement 1, P. A31.
- 23.22 Lievens, F. and Sanchez, J. I. (2007). Can training improve the Quality of Inferences Made by Raters in Competency Modeling? A Quasi-Experiment. *In Journal of Applied Psychology*, Volume 92, Issue 3, pp. 812-819.
- 24.23 Loo, R. (1991). Project-management training in Canadian organizations. *In International Journal of Project Management*. Volume 9, Issue 4, pp. 250-257.
- 25.24 Maddi, S. R., Kahn, S. and Maddi, K. L. (1998). The Effectiveness of Hardiness Training. *In Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume 50, Issue 2, pp. 78-86.
- 26.25 Rosholm, M., Skyt N. H. and Dabalen, A. (2007). Evaluation of training in African enterprises. *In Journal of Development Economics*, Volume 84, Issue 1, pp. 310-329.