

## Identify factors influencing employee service training and its relationship with organizational performance

Vajiheh Zohoorparvande  
Assistant Professor, Payame Noor  
University

Mohammadreza Ahanchian  
Associate Professor, Ferdowsi University  
of Mashhad

### Abstract:

This study aims to identify factors influencing employee service training courses have been conducted. The research method is descriptive - survey population included 237 employees of Khorasan Regional Electric Company. For data collection, the questionnaires were factors influencing the effectiveness of training courses. The questionnaires validity were conducted through citing previous performed research in relation with questionnaires, reviewing the comments of experts, consult with university professors and review the content validity of questionnaires frequently by research team. Also, the reliability of questionnaires was assessed with using from Cronbach's alpha. The Cronbach's alpha coefficient of 0/86 was obtained for questionnaire of effective processes on in-service training effectiveness. For data analysis, descriptive statistical study further inferential statistical techniques such as Pearson correlation coefficient, t-test and regression analysis were used. In addition, differences weren't in attitudes towards working women and men significant factors affecting training. Also significant differences was not observed between groups of samples in terms of qualification or experience in any of the factors.

**Key words:** components, training courses, personnel, organizational performance

## شناسایی عوامل موثر بر آموزش ضمن خدمت کارکنان و رابطه آن با عملکرد سازمانی

و جیهه ظهورپرونده<sup>۱</sup>

عضو هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه پیام نور مشهد

محمد رضا آهانچیان

دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان انجام شده است. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری آن شامل ۲۳۷ تن از کارکنان شرکت برق منطقه ای خراسان رضوی بوده است. برای جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه عوامل موثر بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق استناد به پژوهش های قبلی انجام شده در رابطه با پرسشنامه، بررسی دیدگاه صاحب نظران، مشورت با اساتید دانشگاه و بازبینی مکرر روایی محتوای پرسشنامه توسط تیم تحقیق انجام شد. همچنین پایایی پرسشنامه ها به کمک آلفای کرونباخ سنجیده شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۶، به دست آمد که این بیانگر قابل اعتماد بودن این ابزار می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها ی این پژوهش افزون بر روش های آمار توصیفی از روش های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج به دست آمده از تحلیل ها نشان داد که ۵ عامل در نظر گرفته شده، نقش تعیین کننده در اثرگذاری بر طراحی و اجرای آموزش کارکنان و رابطه معناداری با عملکرد سازمانی دارد. علاوه بر این، تفاوت نگرش کارکنان زن و مرد نسبت به عوامل موثر بر دوره های آموزشی معنادار نبود. هم چنین تفاوت معناداری بین گروه های مختلف نمونه آماری بر حسب مدرک تحصیلی یا سابقه خدمت در هیچ یک از عوامل مشاهده نشد.

**واژگان کلیدی:** عوامل، دوره های آموزش ضمن خدمت، کارکنان، عملکرد سازمانی

1. zohoor2002@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۶/۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۵/۱۴

## شناسایی عوامل موثر بر آموزش ضمن خدمت کارکنان و رابطه آن با عملکرد سازمانی

مقدمه

در سال های اخیر با پیدایش اشکال جدیدی از خدمات و ترکیب آن با فناوری اطلاعات اهمیت منابع مجازی در کنار منابع فیزیکی برای سازمان ها قابل تصور شده است. از این رو مفهوم منبع ثروت برای جوامع یا سازمان ها دچار تغییر و تحول شده و این تغییر به نوبه خود تغییر در فضای کسب و کار جوامع را سبب گردیده است و به همین دلیل سازمان های مختلف به فکر جایگزینی منابع موجود با منابع جدید افتادند. در این میان، موضوع سرمایه انسانی موضوعی است که به لحاظ نظری جایگاه ویژه ای را در سطح جهانی به خود اختصاص داده است و به عنوان منبعی پر ارزش برای سازمان ها و شاخصی در توسعه یافتگی کشورها و سرمایه ای کلیدی در رشد کارآفرینی به حساب می آید. در واقع سرمایه انسانی یکی از بزرگترین و مهم ترین دارایی های نامشهود یک سازمان می باشد. این سرمایه ارزشمند قادر است کالاها و خدماتی تولید کند که مشتریان به آن ها نیاز دارند (زمبون، ۲۰۰۳) و چون کپی برداری از آن دشوار است به سازمان ها برتری رقابتی خاصی می بخشد (ناوارو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). سرمایه انسانی که به دانش افراد درون سازمان اشاره دارد (بنینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). متعلق به کارکنان و مدیران است و زمانی که آنان سازمان را ترک می کنند مهارت، شایستگی و دانش خود را به بیرون سازمان منتقل می کنند (چن و همکاران، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، مالکیت این سرمایه در اختیار سازمان ها نیست و با خروج افراد از سازمان ها این سرمایه نیز خارج می شود. از این رو حفظ و

نگهداشت سرمایه انسانی بستگی مستقیمی به نحوه بکارگیری این سرمایه ها توسط سازمان ها و توسعه خلاقیت و نوآوری آنان دارد. یکی از عواملی که به این امر کمک می کند آموزش سرمایه های انسانی است. به عبارت دیگر این اصل که آموزش در ارتقای سطح دانش، توانمندی ها و نگرش های انسان تاثیر بسزایی دارد مورد توافق تمامی صاحب نظران و متخصصان امر آموزش و تعلیم و تربیت می باشد (صدری و پاک دل، ۲۰۰۹ در دماوندی و الزامی، ۱۳۹۲). بنابراین چه مطرح شد در دنیای امروز هیچ سازمانی را نمی توان بی نیاز از آموزش ضمن خدمت کارکنان خود دانست در این رابطه با توجه به مفاد آیین نامه اجرایی ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر تخصیص یک درصد از اعتبارات جاری و عمرانی هر یک از دستگاه های دولتی برای اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان بیانگر اهمیت این موضوع در جامعه ایران است (اورنگی و همکاران، ۱۳۹۰). به تبع این تصمیم، شرکت برق منطقه ای خراسان رضوی هر ساله هزینه های هنگفتی را برای آموزش نیروی انسانی تحت پوشش خود تخصیص می دهد. اما آن چه بیش از هر چیز در این میان توجه مسوولان آموزشی شرکت را به خود جلب کرده است کارایی و اثربخشی بیشتر و بهتر این نوع آموزش ها است. از این رو بررسی و آگاهی از نتایج آموزشی کارکنان لازمه فرایند آموزش است. با این کار است که حلقه آموزش تکمیل می شود. بر این اساس پژوهش حاضر درصدد است تا با شناسایی عوامل موثر بر دوره های آموزش ضمن خدمت به مسوولان امر در این زمینه یاری برساند.

### پیشینه پژوهش

پژوهش های بسیاری در زمینه تحقیق، در داخل و خارج از کشور انجام شده است که هریک از منظری متفاوت به بررسی آنها پرداخته و به نتایج متفاوتی دست

محاسبه اثربخشی دوره‌ها به ترتیب ۱.۴۸ و ۱.۶۰ و ۲.۲۰ از ۳ می‌باشد، تعیین همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته معنی دار است. حسن پور (۱۳۸۷) نیز طی پژوهشی که با عنوان « بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه معلمان و دبیران استان کرمان در سال‌های ۱۳۸۶-۱۳۸۳ و ارائه راهکارهای بهبود برگزاری این دوره‌ها » انجام داد، نتایج قابل توجهی را از مطالعه روی ۲۸۰ نفر بدست آورد. این نتایج عبارت بودند از: عمده‌ترین نقطه ضعف در طراحی دوره‌های آموزشی عبارت بود از: مشخص نکردن روش اجرای دوره‌ها به صورت کارگاهی و عملی. عمده‌ترین نقطه قوت در طراحی دوره‌ها شامل تناسب گروه شغلی شرکت کنندگان با نوع دوره انتخابی بود. عمده‌ترین نقطه ضعف در اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت عبارت بود از عدم اجرای دوره‌ها همراه با برنامه‌های جانبی مانند اردو، بازدیدهای علمی و غیره. و عمده‌ترین نقطه قوت در اجرای این دوره‌ها، اطلاع رسانی به موقع و صحیح برای اجرای دوره‌های آموزشی شناخته شد. عمده ترین نقطه ضعف در نظارت بر اجرای دوره‌های آموزشی شامل عدم استفاده از نظرات سازنده مجریان و شرکت کنندگان در محیط‌های آموزشی بود. عمده ترین نقطه قوت مربوط به نظارت بر دوره‌ها عبارت بود از نظارت بر حضور و غیاب شرکت کنندگان خطیبی و همکارانش (۲۰۰۲) در نتایج تحقیق خود مبنی بر بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تاثیر آن بر افزایش کارایی بدین مطلب اشاره می کنند که ۷۰ درصد مدیران و ۶۵ درصد کارکنان بیان کردند که آموزش های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی های شغلی آنان شده است (دماوندی و الزامی، ۱۳۹۲). شاهکرمی پور و تیرگر (۱۳۹۱) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان بانک مسکن به این نتیجه دست یافتند که بین چگونگی اجرای دوره های آموزش ضمن

یافته اند. مقنی زاده (۱۳۸۲) طی پژوهشی که با عنوان « بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره) » در شهر تهران انجام داد، یک نمونه ۵۳۰ نفری از فراگیران آموزش ضمن خدمت و ۴۴۸ نفری از مدیران را مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصله از این مطالعه بدین شرح بود: الف: سازماندهی مناسب و بهینه پاره عملیات‌های مدیریت منابع انسانی در ستاد وزارتخانه، همچنین تدوین برنامه جامع نیروی انسانی و تدوین استراتژی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی ب: ارائه آموزش‌های کم هزینه و خودآموز برای کارکنان و مدیران فوق دیپلم و بالاتر وزارتخانه در موارد ممکن پ: استفاده کامل، درست و به هنگام از امکانات قانونی ت: تنظیم برنامه آموزش کارکنان وزارتخانه در غالب پودمان- های مهارت از طریق: تجزیه و تحلیل سازمانی نیازهای آموزشی و تجزیه و تحلیل فردی نیازهای آموزشی کارکنان ث: ارائه پودمان‌های آموزشی در چهار حوزه گسترده مهارتی خواندن و نوشتن، فنی پایه، میان فردی و ادغامی مفهومی. سعدی (۱۳۸۷) نیز در پژوهشی که با عنوان « بررسی میزان اثربخشی دوره‌های فنی و حرفه‌ای در استان همدان » انجام داد، هدف خود را از انجام این تحقیق: بررسی میزان اثربخشی، بررسی وضعیت شغلی افراد، بررسی رضایت مندی افراد، بررسی استفاده از آموزش توسط افراد، بررسی افزایش سطح نگرش و دانش و مهارت افراد، بررسی اثر آموزش‌ها بر شغل افراد و نهایتاً طراحی الگویی برای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی عنوان کرد. وی ۱۶۹ نفر را به عنوان نمونه به روش پیمایشی مورد مطالعه قرار داد که نتایج دقیقی را بدست آورد. نتایج وی حاکی از این بود که ویژگی‌های فردی (افراد جوان و سطح تحصیلات پایین‌تری دارند) و نگرش افراد (افراد با انگیزه‌های متنوع به این دوره‌ها آمده‌اند)، تعیین عناصر اثربخشی و نقش آموزش‌ها (هر سه نوع دوره‌ها) در ارتقای دانسته‌های افراد موثر بوده است،

عنوان " بررسی رابطه بین آموزش کارکنان و پاداش " در دانشگاه ویسکانسین استات انجام داد به این نتیجه دست یافت که آموزش در مراحل و گرایش های مختلف در سازمانی با نظام پرداخت مبتنی بر مهارت و شایسته سالاری شغلی از محبوبیت بالایی برخوردار است. به بیان دیگر، یادگیری مهارت جدید معادل با دریافت حقوق بیشتر است (یغمایی سابق، ۱۳۹۱). همچنین چاو جنگ و هسو<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز طی تحقیقی که به روش پیمایشی و با عنوان « ساخت شاخص های ارزشیابی برای دوره های آموزشی کارآموزی دانش آموزان در صنعت بیمه » در کشور تایوان و در دانشگاه چانگا انجام دادند، به نتایج زیر دست یافتند: آنها برای بعد واکنش: حدود ۹ شاخص، برای بعد یادگیری: ۱۵ شاخص، و برای بعد رفتاری: ۱۰ شاخص ارزشیابی شناسایی کردند. هامتینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز با توجه به اینکه محیط های آموزش مجازی، تفاوت مختصری با دیگر محیط های آموزشی دارد؛ با هدف پیشنهاد یک مدل سه مرحله ای برای ارزشیابی محیط های آموزش مجازی، پژوهشی را با عنوان « ارزشیابی برنامه های آموزش مجازی: اصلاح و انطباق محیط های آموزش مجازی با مطابقت با الگوی ارزشیابی کیرک پاتریک » در حوزه سیستم های اطلاعات کامپیوتر دانشگاه جوردن در کشور آمریکا انجام داد. وی این پژوهش را به روش پیمایشی به انجام رساند و نهایتاً به نتایج زیر دست یافت: در این پژوهش سه مرحله وجود داشت که عبارت بودند از: واکنش، یادگیری، نتایج. در مرحله واکنش بررسی چالش های ویژه ای که از طرف محیط ایجاد می شد مد نظر قرار گرفت؛ اما این در حالی بود که در مراحل یادگیری و نتایج، همترازی میان برنامه درسی و نیازهای آموزشی مطالعه و بررسی شد. کازاماکی و ملاتدر (۱۹۹۹) در

خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد. زرپرور و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش با عنوان " بررسی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت پرستاران بیمارستان امام رضا ارومیه " به این نتیجه دست یافتند که دیدگاه پرستاران و سرپرستاران نسبت به دوره های آموزشی مثبت بوده و دوره ها موثر می باشند. شفیع زاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف بررسی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران به این نتیجه دست یافتند که رضایتمندی کارکنان در ابعاد مورد بررسی در حد مطلوبی قرار دارد و هم چنین بین مولفه های مورد بررسی و نظام جامع آموزش کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

علاوه بر تحقیقات انجام شده در داخل مرزها، مطالعات گسترده و وسیعی نیز در سایر کشورهای جهان در حوزه ارزشیابی اثربخشی انجام و یا در دست انجام است. به طوری که در پژوهش لی و پرشینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) با عنوان « بررسی ابعاد و معیارهایی در طراحی یک ابزار جهت ارزشیابی واکنش افراد نسبت به دوره های آموزشی » در کشور آمریکا، که در دانشگاه ایندیانا به انجام رسید نتایج عینی به دست آمد. آنها ۱۱ بعد و ۵ معیار برای ابزار مورد نظر جهت ارزشیابی واکنش دوره های آموزشی شناسایی و دسته بندی کردند. هر یک از این معیارها، شامل چندین معیار فرعی یا زیر مولفه می شد، که در طراحی ابزار ارزشیابی واکنش، مهم تشخیص داده شدند. این معیارها عبارت اند از: مقدمات و دستورالعمل ها، فرمت سوالات، ساخت سوالات، طرح پرسشنامه، و در نهایت تحلیل داده ها. و در پایان این تحقیق ابزار یکپارچه و منسجمی را برای ارزشیابی واکنش افراد نسبت به دوره ها ارائه کرد. توماس جی، هافکات (۲۰۰۲) در تحقیقی که با

2-Yoau-Chau Jeng; Pi-Chun Hsu  
3-Thair M. Hamtini

1-Sung Heum Lee; James A. Pershing

مشورت با اساتید دانشگاه و بازبینی مکرر روایی محتوای پرسشنامه توسط تیم تحقیق انجام شد. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها به کمک آلفای کرانباخ سنجیده شد. ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه ۰/۸۶، به دست آمد که این بیانگر قابل اعتماد بودن این ابزار می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی افزون بر روش‌های آمار توصیفی از روش‌های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### الف) توصیف داده‌ها

توزیع فراوانی جامعه آماری مورد مطالعه نشان می‌دهد که ۹۲ درصد جامعه آماری را کارکنان مرد ۸ درصد از کارکنان زن تشکیل شده است. بر اساس تحلیل صورت گرفته در حدود ۷۰ درصد از جامعه آماری دارای سنوات خدمتی ۵- ۱۰ سال هستند که نشان دهنده تجربه مناسب نیروی انسانی و آشنایی آنان با چالش‌ها و فرصت‌های محیطی است که فعالیت‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هم‌چنین در حدود ۹۸ درصد از کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی به بالا می‌باشند که بیانگر آن است که از این پتانسیل بالقوه می‌توان در طراحی و اجرای دوره‌های مورد نیاز به منظور تامین نیازهای دانشی سازمان برای مواجهه موثر با تحولات محیطی استفاده کرد.

#### ب) تحلیل داده‌ها

به منظور شناسایی عوامل موثر بر اثربخشی دوره‌های آموزشی از پنج عامل استفاده شد. در قسمت ذیل به بررسی هر یک از عوامل و سپس جمع بندی آنها به منظور دستیابی به نتیجه نهایی پرداخته می‌شود.

- عامل نیازسنجی: نتایج نشان می‌دهد که در حدود ۹۰ درصد از کارکنان نیازسنجی آموزشی<sup>۱</sup> را عاملی مهم

پژوهشی در خصوص تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر روی شرکت‌های سوئدی نشان دادند این دوره‌ها هزینه‌های تولید و حوادث کاری را به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش دادند (اورنگی و همکاران، ۱۳۹۱). استروف و اشمیت (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که ساختار آموزش سازمان و فرایندهای شکل گرفته از آن بر نحوه طراحی و اجرای برنامه‌ها اثرگذار است (هداوند، ۱۳۹۲). مارتین و ردهکریشنا (۱۹۹۹) در تحقیقی که بر روی کارکنان اداری انجام دادند چهار عامل نیازهای آموزشی، روش‌های مطلوب آموزشی، اطلاعات برنامه و افراد شرکت‌کننده و اطلاعات آموزش ضمن خدمت را شناسایی کردند. اسمیت و همکاران (۱۹۹۷) در تحقیقی که با هدف شناسایی عوامل غیر موثر شدن دوره‌های آموزشی به این نتیجه دست یافتند که: آموزش‌ها فاقد عمق و محتوای کافی بودند، شرکت‌کنندگان قبلاً اطلاعات ارایه شده را می‌دانستند و مریدان دوره‌ها نیز از لحاظ علمی ضعیف بودند (آهنچیان و ظهورپرونده، ۱۳۸۷). روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها غیر آزمایشی و از نظر سطح پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی است. جامعه آماری تحقیق ۲۳۷ نفر از کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی بوده است و از روش سرشماری برای توزیع پرسشنامه‌ها بهره گرفته شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه مذکور در دو بخش طراحی شد که بخش اول آن درباره مشخصات فردی و حرفه‌ای کارکنان نظیر جنسیت، مدرک تحصیلی، سن، میزان سابقه کار و شغل سازمانی آنان بود. بخش دوم شامل سوالات اختصاصی درباره پنج عوامل موثر بر دوره‌های آموزشی بود. روایی پرسشنامه از طریق استناد به پژوهش‌های قبلی انجام شده در رابطه با پرسشنامه، بررسی دیدگاه صاحب‌نظران،

۱- نیازسنجی آموزشی عبارت است از شناسایی مسایل و مشکلات فرد کارکنان و نیز مرتبط با دانش، مهارت و رفتار لازم برای کار موفقیت آمیز است.

نیازسنجی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، اجرای دوره آموزشی، آموزش فراگیران و فرایندهای محیط کار در نمونه مورد مطالعه ابتدا نرمال بودن متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. آزمون نرمال بودن توزیع که آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) می‌داند، نشان داد که توزیع تمام متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد؛ لذا برای بررسی رابطه بین این متغیرهای فاصله ای - نسبی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	M	SD	K-S	Sig.
نیازسنجی آموزشی	۳/۵۰۴	۰/۶۱۷	۰/۷۲۸	۰/۶۶۴
برنامه ریزی آموزشی	۳/۲۲۸	۰/۵۷۰	۱/۰۱۴	۰/۲۵۵
اجرای دوره	۳/۴۲۹	۰/۵۹۵	۰/۵۴۶	۰/۹۲۷
آموزش فراگیران	۳/۹۳۴	۰/۶۱۹	۰/۸۷۰	۰/۴۳۵
محیط کاری	۳/۸۵۰	۰/۷۲۸	۰/۷۶۶	۰/۶۰۱
عملکرد سازمانی	۳/۸۰۷	۰/۷۴۶	۰/۷۷۳	۰/۵۸۹
رفتار سازمانی	۳/۷۵۱	۰/۷۴۵	۰/۷۸۵	۰/۵۶۹

از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی وجود رابطه معنادار در بین متغیرهای تحقیق استفاده شده است. که نتایج حاکی از رابطه معنادار و مستقیمی بین متغیرهای مزبور است. نتایج آزمون عبارتند از:

- شدت همبستگی بین متغیر عملکرد سازمانی و نیازسنجی آموزشی به ارزش  $I = ۰.۳۶۷$  و سطح معناداری  $sig = ۰.۰۰۳$  بدست آمد. این بدان معنی است که هرچه نیازسنجی آموزشی بیشتر شود عملکرد سازمانی افراد بهتر می‌شود.

● شدت همبستگی بین متغیر عملکرد سازمانی و برنامه ریزی آموزشی به ارزش  $I = ۰.۴۳۷$  و سطح معناداری

در افزایش اثربخشی دوره ها ارزیابی نموده اند. این در حالی است که تنها در حدود ۹/۲ درصد از پاسخگویان ضرورت آن را در حد کم ارزیابی نموده اند.

- عامل برنامه ریزی آموزشی: بررسی تاثیر برنامه ریزی آموزشی<sup>۱</sup> بر اثربخشی آموزشی نشان می دهد که فقط ۲۲/۲ درصد از کارکنان تاثیر این عامل را بر افزایش میزان اثربخشی دوره ها پایین ارزیابی نموده اند اما بقیه کارکنان تاثیر این عامل را زیاد ارزیابی نموده اند.

- عامل نحوه اجرای دوره آموزشی: در خصوص عامل نحوه اجرای<sup>۲</sup> دوره آموزشی نتایج نشان می دهد که در حدود ۱۸ درصد از کارکنان تاثیر این عامل را بر افزایش اثربخشی دوره ها زیاد دانسته اند.

- عامل آموزش گیرنده: نتایج نشان می دهد در حدود ۷۰ درصد کارکنان تاثیر عامل آموزش گیرنده<sup>۳</sup> را بر دوره های آموزشی بالا ارزیابی نموده اند.

- عامل فرایندهای محیط کار: در بررسی نظر کارکنان درباره تاثیر عامل فرایندهای محیط کار<sup>۴</sup> بر افزایش اثربخشی دوره ها نیز می توان به این نتیجه دست یافت که بیش از نیمی از کارکنان تاثیر این مولفه را بر افزایش اثربخشی بالا ارزیابی نمودند. به منظور بررسی رابطه بین متغیر وابسته عملکرد سازمانی با متغیرهای مستقل

۲- برنامه ریزی آموزشی به معنای فرایند اتخاذ مجموعه ای از تصمیمات برای انجام اقدامات مربوط به آموزش افراد در آینده می باشد.

۳- این عامل به چگونگی اجرای دوره آموزشی اشاره دارد که خود تابع عوامل متعددی است از جمله: ماهیت دوره، اهداف و محتوای دوره، شرکت کنندگان در دوره، حجم کلاس ها، منابع و امکانات در دسترس، مدت زمان دوره، ماهیت دروس و علاقه و تمایل مدرس

۴- منظور از آموزش گیرندگان کارکنانی هستند که در دوره های آموزشی شرکت می کنند.

۵- فرایندهای محیط کار به طور کلی اشاره به شرایط شغلی فرد دارد که از آن جمله: شغل مناسب فرد، رابطه مطلوب فرد با مدیرش، رابطه مطلوب فرد با همکارانش

با متغیر وابسته  $R = 0.054$  است که بطور مشترک  $0.29 = R^2$  از واریانس متغیر وابسته را توضیح می‌دهند.

جدول ۲: مقدار ضریب همبستگی چندگانه در

آزمون رگرسیون در گام‌های مختلف و نتایج مربوط به

معناداری آزمون رگرسیون

متغیر مستقل	R	R <sup>2</sup>	df	F	Sig.
آموزش فراگیران <sup>۱</sup>	۰/۴۷۱	۰/۲۲۲	۱	۱۶/۵۶۵	۰/۰۰۰
آموزش فراگیران + فرایندهای محیط کار <sup>۲</sup>	۰/۵۴۰	۰/۲۹۱	۲	۱۱/۷۱۷	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: عملکرد سازمانی \*  $P \leq 0.05$

مقدار نهایی F به ارزش ۱۱/۷۱۷ و سطح معناداری  $\text{sig} = 0.000$  نشان می‌دهد که تحلیل رگرسیون از لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۳: نتایج مربوط به ضرایب متغیر مستقل وارد

شده در معادله رگرسیون

متغیر مستقل	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant) <sub>۱</sub>	۱/۵۵۲	۰/۵۵۰		۲/۸۲۱	۰/۰۰۷
آموزش فراگیران	۰/۵۶۴	۰/۱۳۹	۰/۴۷۱	۴/۰۷۰	۰/۰۰۰
(Constant) <sub>۲</sub>	۰/۹۴۸	۰/۵۵۸		۱/۶۱۱	۰/۱۱۳
آموزش فراگیران	۰/۴۲۹	۰/۱۴۵	۰/۳۵۸	۰/۹۵۴	۰/۰۰۵
فرایندهای محیط کار	۰/۲۹۳	۰/۱۲۴	۰/۲۸۶	۲/۳۵۹	۰/۰۲۲

متغیر وابسته: عملکرد سازمانی

با توجه به داده های فوق، معادله رگرسیون چندگانه چنین است:

میزان عملکرد سازمانی شاغلین =  $0.95 + 0.36$  (میزان آموزش فراگیران) +  $0.29$  (فرایندهای محیط کار)

با توجه به معادله می‌توان گفت که میزان آموزش فراگیران و فرایندهای محیط کار تأثیر فزاینده‌ای بر میزان عملکرد سازمانی شاغلین دارد.

$\text{sig} = 0.000$  بدست آمد. در واقع می‌توان گفت که افزایش برنامه‌ریزی آموزشی باعث بهتر شدن عملکرد سازمانی افراد می‌شود.

• شدت همبستگی بین متغیر عملکرد سازمانی و اجرای دوره آموزشی به ارزش  $F = 0.435$  و سطح معناداری  $\text{sig} = 0.000$  بدست آمد. یعنی بهتر اجرا شدن دوره‌های آموزشی تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی داشته است.

• شدت همبستگی بین متغیر عملکرد سازمانی و آموزش فراگیران به ارزش  $F = 0.417$  و سطح معناداری  $\text{sig} = 0.000$  بدست آمد. این بدان معنی است که هرچه رضایت آموزش گیرنده بیشتر باشد از خود عملکرد سازمانی بهتری بروز می‌دهد.

• شدت همبستگی بین متغیر عملکرد سازمانی و فرآیندهای محیط کار به ارزش  $F = 0.376$  و سطح معناداری  $\text{sig} = 0.003$  بدست آمد. رابطه فوق نشان می‌دهد که از دیدگاه پاسخگویان هرچه فرآیندهای محیط کار مطلوبتر باشد عملکرد سازمانی افراد بهتر می‌شود.

تحلیل رگرسیون چندگانه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته عملکرد سازمانی

برای تعیین میزان تاثیرگذاری متغیرهای مستقل بر میزان عملکرد سازمانی (تبیین متغیر وابسته) تحلیل رگرسیون چندگانه به روش قدم به قدم انجام شد. همانطور که از جداول زیر پیداست تحلیل رگرسیون در دو قدم اجرا شده است و در مجموع دو متغیر مستقل وارد معادله رگرسیون شدند. این متغیرها به ترتیب از قوی‌ترین (از لحاظ توانایی قدرت تبیین) به ضعیف‌ترین عبارتند از فرایندهای محیط کار و آموزش فراگیران. ضریب همبستگی چندگانه متغیرهای وارد شده به معادله

1- stepwise

نتیجه گیری و پیشنهاد

در پژوهش حاضر عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزشی شرکت برق منطقه ای خراسان رضوی بررسی شد. تحلیل های انجام شده نشان می دهد که از منظر کارکنان عامل نیازسنجی آموزشی بیشترین و عامل چگونگی اجرای دوره کمترین میزان اثرگذاری را در اثربخشی دوره های آموزشی داشته اند. از نتایج به دست آمده می توان چنین استنباط کرد که عوامل اثرگذار در طراحی و اجرای دوره های آموزشی شرکت برق منطقه ای خراسان با عوامل موثر در سایر دوره های آموزشی تفاوت چندانی ندارد. دلیل این موضوع هم وجوه اشتراک فرایندهای طراحی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی در همه برنامه های آموزشی می توان باشد. البته قابل ذکر است که باید درک درستی از واقعیات، شرایط و قابلیت های محیطی داشت. با توجه به نتایج به دست آمده تشکیل کمیته آموزش، تقویت موسسات جدید آموزشی در حوزه های تخصصی، برقراری ارتباط مستقیم میان دوره های آموزشی و اهداف استراتژیک شرکت، طراحی اهداف رفتاری برای هر دوره آموزشی قبل از اجرای دوره و ابلاغ آن به مشارکت کنندگان، توجه بیشتر به کیفیت دوره ها تا کمیت آنها، طراحی و یا تکمیل سامانه فراگیر آموزش و تشکیل کمیته آموزش از مهم ترین پیشنهادهایی است که برای اجرای موثر آموزش ضمن خدمت توصیه می شود. دستورالعمل آموزشی زیر به عنوان راهنمایی برای مسوولان آموزش کارکنان پیشنهاد می گردد.

**دستورالعمل آموزش ضمن خدمت کارکنان**

اهداف

- ۱- ارتقاء سطح آمادگی سرمایه انسانی با توجه به افق ۵ ساله شرکت
- ۲- ایجاد وحدت رویه به منظور تسهیل و تسریع در امور بهسازی و توسعه سرمایه انسانی شرکت
- ۳- ارتقاء سطح شایستگی سرمایه انسانی شرکت

شمول

دامنه کاربرد و استفاده این دستورالعمل کلیه واحدهای آموزش در سطح شرکت که مسوولیت برگزاری آموزش های ضمن خدمت و بدو خدمت (برحسب مورد) و آماده سازی را بر عهده دارند در بر می گیرد.

ترکیب کمیته آموزش و بهسازی سرمایه انسانی شرکت

۱- مدیر دفتر برنامه ریزی منابع انسانی و آموزش (رئیس کمیته)

۲- رئیس گروه کارشناسان آموزش (دبیر کمیته)

۳- نماینده حوزه مدیریت (عضو کمیته)

۴- نماینده حوزه برنامه ریزی و تحقیقات (عضو کمیته)

۵- نماینده حوزه طرح و توسعه (عضو کمیته)

۶- نماینده حوزه بهره برداری (عضو کمیته)

۷- نماینده حوزه مالی و پشتیبانی (عضو کمیته)

۸- استاد دانشگاه (مشاور و عضو کمیته)

تبصره: کمیته آموزش می تواند در صورت نیاز از وجود کارکنان/کارشناسان صاحب نظر و تجربه حسب نیاز با هماهنگی و رعایت سلسله مراتب سازمانی استفاده نمایند.

برنامه کاری:

برنامه کاری کمیته آموزش عبارت است از تصمیم گیری در زمینه چگونگی تشکیل جلسات کمیته، رسمیت دادن به آن، رای گیری، مصوبات، شرایط و نحوه انتصاب و مدت زمان عضویت کارشناسان. علاوه بر موارد فوق اقدامات ذیل نیز باید در دستور کار کمیته قرار گیرد:

- بررسی یافته ها و نتایج به دست آمده از تحقیقات
- توسعه سیاست ها و راهبردهای مناسب بر اساس طرح فراهم شده از تحقیق ها
- مدیریت اجرایی الگوی عملیاتی طراحی شده با استفاده از تشکیل گروه های مشاور و کارشناسی و نیز گروه های کار



- ابلاغ رسمی دستورالعمل ها و برنامه های لازم برای توسعه نظام اثربخشی آموزشی به واحدهای مورد نظر - ارزشیابی و کنترل مداوم بر روند اجرای فرایند.

### فهرست منابع و مآخذ

۱. اصغری، فرهاد و جلیلیان، حمیدرضا (۱۳۹۱). بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان بر بهره وری آنان در جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه. فصلنامه علمی امداد و نجات، سال چهارم، شماره ۳.
۲. اورنگی، عبدالمجید و همکاران (۱۳۹۰). بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه ای معلمان شهر شیراز. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۵.
۳. آهنگچیان، محمدرضا و ظهورپرورنده، وجیهه (۱۳۸۷). راهکارهای ارتقای اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت برق منطقه ای خراسان رضوی. کار پژوهشی
۴. حسن پور، عصمت (۱۳۸۷). بررسی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه معلمان و دبیران استان کرمان در سال های ۱۳۸۶-۱۳۸۳ و ارائه راهکارهای بهبود برگزاری این دوره ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۵. دماوندی، مجید و همکاران (۱۳۹۲). بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن. نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش. جلد ۷ شماره ۳.
۶. زرپرور، سعید و همکاران (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت پرستاران بیمارستان امام رضا ارومیه از دیدگاه پرستاران و سرپرستاران. مجله دانشکده پرستاری و مامایی. دوره یازدهم، شماره نهم، پی در پی ۵۰

۷. سعدی، حشمت اله (۱۳۸۷). بررسی میزان اثربخشی دوره های فنی و حرفه ای در استان همدان. سازمان فنی و حرفه ای استان همدان
۸. شاهکری پور، زهرا و تیرگر، هدایت (۱۳۹۱). رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. فصلنامه راهبردهای آموزش، دوره ۵، شماره ۴.
۹. شفیعی زاده، حمید و همکاران (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان: مطالعه موردی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۷، شماره ۱.
۱۰. مقنی زاده، محمد حسن (۱۳۸۲). بررسی میزان اثر بخشی دوره های آموزش ضمن خدمت مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره)، موسسه آموزش عالی علمی کاربردی وزارت جهاد کشاورزی.
۱۱. هداوند، سعید (۱۳۹۲). تحلیل عوامل موثر بر طراحی و اجرای دوره های آموزش فنی و مهندسی (مطالعه موردی: شرکت توزین نیرو). فصلنامه آموزش مهندسی ایران، سال پانزدهم، شماره ۵۸.
۱۲. یغمایی سابق، مهسا (۱۳۹۱). تاثیر آموزش ضمن خدمت بر مهارت های شغلی کارکنان کتابخانه های عمومی شهر تبریز. فصلنامه دانش شناسی (علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات). سال پنجم، شماره ۱۷.
13. Bnnany, M. E. I (2008), "Study of determinants of intellectual capital
14. capital, Vol.9, No3. pp.487-498.
15. Chen, J ; Zhu, Z and Yuan Xie, H (2004), "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", Journal of intellectual capital, Vol.5 , No.1. pp.195 -212.
16. Hamtini, Thair M. (2008), Evaluating E-learning Programs: An Adaptation of Kirkpatrick's Model to Accommodate E-learning Environments, Journal of Computer Science 4 (8): Science Publications, 693-698.

17. Lee , Sung Heum; Pershing, James A. (2002), Dimensions and design criteria for developing training reaction evaluations, HRDI 5:2 , pp. 175–197.
18. Navarro, Juan Gabriel Cegarra and Beatriz Rodrigo Mayo (2005), "Business performance management and unlearning process", Knowledge and process management, Vol.12, No.3, PP.161-170.
19. Yoau, Chau Jeng; Pi, Chun Hsu. (2003), Establishment of Evaluation Indicators for Student Practical Training in Insurance Industry
20. Zambon,S(2003), " Accounting, intangibles and intellectual capital: an overview of the issues and some considerations", WP4:Accounting,Audit and Financial Analysis in the new economy university of Ferrara.