



بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان تهران

امید جمشیدی^۱، ناصر سلطانیان^۲، سید داوود حاجی میررحیمی^۳

چکیده

در دنیای متحول و متغیر کنونی، افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب ناپذیر است. هرچه کارگران و کارکنان یک سازمان، ماهرتر و آگاه‌تر باشند تلاش مدیریت برای بهبود عملکرد کارکنان ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود در عملکرد مدیران و کارکنان به ارزش افزوده اقتصادی بیشتری منجر می‌شود. از این رو هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر کیفیت دوره‌های آموزشی (محتوای آموزشی، فضای آموزشی، امکانات و مربی آموزشی) بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران بود. از بین کارکنان سازمان مطبوعه با استفاده با فرمول کوکران ۱۲۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار تحقیق پرسشنامه بود که پایایی مقیاس‌های آن با استفاده از ضریب آلفای کربناخ برای سئوالات مربوط به کسب دانش و مهارت، ۰/۹۰۷، رضایت کارکنان. ۰/۹۳۲ و بهبود انجام وظایف سازمانی ۰/۹۲۵ محاسبه و مورد تایید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که دوره‌های آموزش ضمن خدمت دانش و مهارت کارکنان و پیشرفت کارکنان به طور معنی‌داری افزایش داده است. همچنین مشخص شد که دوره آموزش ضمن خدمت بر رضایت کارکنان تاثیر داشته است. نتایج آزمون t مشخص نمود که آموزش‌های ضمن خدمت جهاد کشاورزی استان تهران نقش برجسته‌ای در بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان برای انجام امور محوله به آنان ندارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت اهداف پیش بینی شده برای آموزش کارکنان بطور کامل تحقق نیافته است.

کلمات کلیدی: آموزش ضمن خدمت، اثربخشی، کارکنان، جهاد کشاورزی استان تهران

^۱ دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی دانشگاه تهران و کارشناس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی، مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره)

^۲ عضو هیات علمی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

^۳ استادیار سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی/موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی/مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره)



مقدمه

توسعه جنبه‌ای از زندگی بشر است. هیچ چیز مانند توسعه و دگرگونی مستمر و مداوم نیست. در سازمان‌ها و موسسات، روند کارها بسوی تغییرات شدیدتر است، و این موضوع بر تمام مراحل فعالیت‌ها همانند تولید، تکنولوژی و کارکنان اثر می‌گذارد. همه سازمان‌ها و شرکت‌ها باید چگونگی اداره توسعه و تغییر را بیاموزند، در غیر این صورت و بالاجبار، تغییر و توسعه، جهت حرکت آن‌ها را مشخص خواهد کرد (پورقاز و بلوچ، ۱۳۸۵).

اما امروزه یکی از عوامل اصلی ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌ها، نحوه و میزان پرورش و توسعه افراد زیر دست است یعنی یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌های مختلف تولیدی، بازرگانی، آموزشی و ... در کنار تولید کالا یا ارائه خدمات، تربیت افرادی است که بتوانند بر مدیریت سازمان و جامعه تاثیرگذار باشند.

سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به خوبی دریافته‌اند که آن چه در راه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند، به زودی در عملیات و دستاوردهای سازمانی انعکاس خواهد یافت (Swanson & Holton, ۲۰۰۹). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش کارکنان بر نگرش‌ها (Sahinidis & Bouris, ۲۰۰۸)، رضایت شغلی (Schmidt, ۲۰۰۷) به نقل از پورقاز و پرونده، ۱۳۸۹)، روش انجام کار (Aguinis & Kraiger, ۲۰۰۹) تعهد (McCabe & Gravan, ۲۰۰۸)، روابط و رفتار سازمانی (Buckley & Caple, ۲۰۰۷) و به طور کلی بر عملکرد منابع انسانی اثر می‌گذارد. تقریباً همه منابع موجود که بر اثرات آموزش به شکل گیری " سرمایه انسانی " تاکید دارند، باور کرده‌اند که آموزش می‌تواند " اثرکاری " فرد را افزایش دهد: " توانایی تخصیص " یعنی استفاده به اندازه و به جا از منابع را بهبود بخشد: و نوآوری و ابتکار را ارتقاء دهد (Schmidt, ۲۰۰۷).

آموزش ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی اطلاق می‌شود که عموماً پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌پذیرد (فتحی و اجارگاه ۱۳۸۵). با توجه به این واقعیت، تعاریف مختلفی از آموزش ضمن خدمت کارکنان ارائه شده است که در زیر به برخی از آنها پرداخته می‌شود:

جان اف. می‌در تعریف آموزش ضمن خدمت می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از: بهبود نظامدار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک نماید. به این ترتیب هدف از آموزش ضمن خدمت ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارایی در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر برای احراز مقامات بالاتر می‌باشد (ابطحی، ۱۳۷۳).

پی‌یر و گارتر آموزش ضمن خدمت را نوعی کوشش نظامدار تلقی می‌کنند که هدف اصلی آن عبارتست از: هماهنگ و همسو کردن آروزها، علائق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود (هاس، ۱۹۸۹).

Goldestine (۱۹۹۳) آموزش ضمن خدمت را عبارت می‌دانند از بهبود بخشیدن فعالیت‌ها و وظایف افراد در رابطه با شغل و حرفه تخصصی آنان که عمدتاً به منظور افزایش دانش و مهارت و تغییر نگرش‌های حرفه‌ای آنان صورت می‌پذیرد تا به وسیله آن افراد به گونه‌ای مؤثر وظایفشان را به انجام رسانند (به نقل از فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۵).

با توجه به تعاریف یاد شده آموزش ضمن خدمت در حقیقت به آن نوع آموزش اطلاق می‌شود که:

- ۱- پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان صورت پذیرد.
- ۲- هدف و منظور از این نوع آموزش آماده سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی است.
- ۳- این نوع آموزش‌ها عمدتاً در سه محور اساسی توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شود (Oberski, ۱۹۹۹)
- ۴- جهت گیری اصلی این آموزش‌ها، مشاغل یا وظایف مورد تصدی است.

بنابراین آموزش ضمن خدمت عموماً مسأله محور یا مشکل محور است بدین معنا که باشناسایی مسائل و مشکلات موجود در عملکرد افراد و در راستای اجرای وظایف محوله، آموزش‌های خاصی به افراد ارائه می‌شود تا نواقص موجود برطرف گردد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۵).

باید توجه نمود که صرف ارائه آموزش ضمن خدمت بدون توجه به اثربخشی آن و مشخص نمودن وضعیت دستیابی به اهداف مدنظر کافی نمی‌باشد. بنابراین لازمه اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت اثربخشی این دوره‌ها می‌باشد.



در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. به عبارت دیگر، اثربخشی به معنای رسیدن به هدف می‌باشد. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است، اثربخشی آموزشی نتیجه یا برآیند یک مطالعه که کیفیت یا میزان دستیابی به هدف‌های آموزشی را اندازه می‌گیرد. به بیان دیگر اثربخشی آموزشی میزان موفقیت نظام آموزشی در دستیابی به الزامات ویژه خود یا انتظارات موجود از آن را نشان می‌دهد (رضایی و همکاران، ۱۳۸۷). اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزشی حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود، ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود، ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزشیابی مناسبی از فرآیند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف انجام شود (همان). نکته مهم و اساسی در مورد اثربخشی آموزشی آن است که قبل از آن که درصد بررسی نحوه اندازه‌گیری اهداف باشیم، می‌بایست در پی انجام صحیح فرآیند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرآیند باشیم. اندازه‌گیری اثربخشی به صورت مطلق در پایان یک دوره آموزش رویکرد کاملی نیست. اثربخشی آموزشی می‌بایست در طول فرآیند آموزشی ایجاد و تضمین گردد. در پایان این فرآیند، برای اطمینان از صحت اقدامات و تحقق اهداف مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گیرد (توسلی و همکاران، ۱۳۸۶).

با عنایت به اینکه بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب ناپذیر سازمان‌ها و موسسات محسوب می‌شود. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنان در راستای تحقق اهداف سازمانی و به بیان بهتر حصول کارایی و اثر بخش سازمانی است. کارایی و اثربخشی به عنوان برون داد نظام‌های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که فرآیندهای کاری و رفتاری اصلاح شود و به راحتی بتوان بر فرآیندها مدیریت نمود. برای تحقق این هدف یکی از مؤثرترین اقدامات، آموزش ضمن خدمت پرسنل می‌باشد.

تحقیقاتی که در زمینه ارزشیابی از اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت انجام شده‌اند، یا درصد تعیین تاثیر احتمالی دوره در تغییر رفتار شغلی منابع انسانی بوده یا با هدف تشخیص پیش بینی کننده‌های اثربخشی دوره اجرا شده‌اند (آهنچیان و پرونده، ۱۳۸۹). Schmidt (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که دو عامل پایبندی شغلی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، عواملی هستند که بیش از همه می‌توان تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت در یادگیری و تغییر رفتار را به کمک آن‌ها پیش بینی کرد.

پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز نشان‌دهنده تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر یادگیری و تغییر رفتار منابع انسانی و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری در شرکت و سازمان‌ها است. مقایسه سقایی (۱۳۷۸) نشان داد آن دسته از کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی که دوره ضمن خدمت را طی کرده است، نسبت به آن‌هایی که در این دوره‌ها شرکت نکرده بودند، کارایی و اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش دانش فنی و تخصصی منابع انسانی مؤثر بوده است. در تحقیق آهنچیان و پرونده (۱۳۸۹) مشخص شد که در بین عناصر اصلی یک دوره آموزشی به ترتیب روش آموزش و شرایط اجرا، اثرگذارتر از نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی هستند. توسلی و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیق خود اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بانک کشاورزی در افزایش دانش فنی کارشناسان بانک کشاورزی را مورد بررسی قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که بین سن و سابقه خدمت کارشناسان با میزان دانش فنی آن‌ها رابطه منفی و معنی دار وجود دارد. پورقاز و بلوچ (۱۳۸۵) تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان بر توسعه مهارت شغلی منابع انسانی در سازمان جهاد سازندگی استان سیستان و بلوچستان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت شغلی کارکنان، افزایش رفتار مطلوب شغلی و افزایش دانش شغلی مؤثر است. مالک (۱۳۷۵) و لرستانی (۱۳۷۳) در تحقیقات خود به نتایج مشابهی رسیدند. علاوه بر نیروهای کارگری و کارکنان، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت در تغییر رفتار مدیران نیز مؤثر است (به نقل از آهنچیان و پرونده، ۱۳۸۹). رئوفی و تاریخی قوچانی (۱۳۸۳) نشان داده‌اند که مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی، استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها و رعایت شرح وظایف شغلی عملکرد بهتری دارند.

سازمان جهاد استان تهران هرساله بخشی از اعتبارات خود را برای آموزش کارکنان و مدیران هزینه می‌کند بطوری که در سال ۱۳۸۹، ۳۶۱۹۱ نفر - ساعت برای پرسنل شاغل خدمات آموزشی ارائه داده است، برای اجرای این حجم از آموزش ۱۰۸۰۰۰۰۰۰ ریال بطور مستقیم هزینه شده است، این رقم مجموع هزینه‌های آموزش بدون در نظر گرفتن دستمزد کارکنان در ساعات حضور در کلاس‌های آموزشی می‌باشد اگر هزینه‌های مربوط به عدم حضور کارکنان در محل کار و فرصت‌های از دست رفته ارباب رجوع برای دریافت



خدمات در ساعاتی که پرسنل در کلاس‌های آموزشی حضور دارند و هزینه‌های جاری و سرمایه‌گذاری ثابت مرکز آموزش جهاد استان تهران را به مجموع هزینه‌ها اضافه شود، هزینه آموزش پرسنل سازمان جهاد استان تهران بیشتر از مبلغ مذکور خواهد شد. باید توجه داشت در صورت اثربخش بودن دوره‌ها هزینه‌های انجام شده می‌تواند منجر به بهبود کارایی و بهره‌وری کارکنان شده و نهایتاً کارایی سازمانی را به دنبال داشته باشد لیکن تاکنون درباره‌ی میزان اثر بخشی دوره‌های آموزشی توسط سازمان جهاد کشاورزی استان تهران به صورت علمی مطالعه‌ای انجام نشده است. از این رو هدف تحقیق حاضر بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌باشد تا نارسایی و نقاط ضعف و موارد و جنبه‌هایی که نیاز به اصلاح و تقویت دارند مشخص شود.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- آموزش ضمن خدمت بر کسب مهارت و دانش و ارتقاء شغلی کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران برای انجام وظایف شغلی (وظایف سازمانی) تاثیر دارد.
- ۲- آموزش ضمن خدمت بر رضایت کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران از دوره‌های آموزشی تاثیر دارد.
- ۳- آموزش ضمن خدمت بر بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران تاثیر دارد.

روش تحقیق

این تحقیق با هدف بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران در سال ۱۳۹۲ انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر میزان و درجه کنترل متغیرها، غیرآزمایشی و توصیفی و از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها میدانی شمرده می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران تشکیل می‌دهند که از میان با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه محاسبه شد و برای افزایش دقت به ۱۲۹ نفر افزایش پیدا کرد. ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر پرسشنامه محقق ساخته بود. اعتبار پرسشنامه با نظر کارگروه کارشناسان مربوط تایید شد. پایایی پرسشنامه تحقیق پس از تکمیل ۳۰ پرسشنامه و با استفاده از آلفای کربنباخ اندازه‌گیری شده است با توجه به اینکه مقدار آلفای کربنباخ محاسبه شده برای سئوال‌ات مربوط به کسب دانش و مهارت، ۰/۹۰۷، رضایت کارکنان، ۰/۹۳۲ و بهبود انجام وظایف سازمانی ۰/۹۲۵ می‌باشد اعتبار بالای ابزار جمع آوری اطلاعات مورد تایید قرار گرفت.

در تحقیق حاضر برای بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مولفه‌ها؛ کسب دانش و مهارت و پیشرفت؛ رضایت از شرکت در دوره‌های آموزشی؛ بهبود انجام وظایف سازمانی و ارتقاء شغلی و پیشرفت کارکنان استفاده شد که در ذیل تحت تعاریف واژه‌ها و مفاهیم به کار رفته مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

آموزش کارکنان: آموزش کارکنان عبارت از انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، مثبت، پشت سرهم، پیوسته و با هدف و یا اهداف مشخص و معین به منظور:

الف- ایجاد و یا ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان.

ب- ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی کارکنان.

ج- ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزشهای پایدار جامعه در کارکنان به کار گرفته می‌شود (ابطحی، ۱۳۷۳).

کسب دانش و مهارت: منظور از کسب مهارت بالا رفتن توانایی فرد برای انجام وظایف سازمانی پس از گذراندن دوره آموزش ضمن خدمت می‌باشد. در تحقیق حاضر برای سنجش مولفه مذکور از مقیاسی با ۱۳ گویه در قالب طیف لیکرت استفاده شده است

ارتقاء شغلی: با توجه به اینکه براساس دستورالعمل اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری در مقابل ۱۰۰۰ ساعت آموزش ضمن خدمت مبلغ ۳۰ هزار تومان به حقوق کارکنان دولت اضافه می‌شود علاوه بر این تصدی کارمندان برای برخی از مشاغل مستلزم گذراندن دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌باشد، بنابراین برخی از کارکنان به منظور ارتقاء شغلی داوطلب شرکت در دوره‌های آموزشی می‌باشند. لازم به توضیح است بر اساس قانون خدمات کشوری هر کارمند در سال به منظور انجام بهینه وظایف خود باید حداقل ۴۰ ساعت در دوره آموزشی شرکت نماید. همچنین هر مدیر نیز باید در طول سال حداقل ۶۰ ساعت در دوره آموزشی متناسب با پست سازمان خود شرکت نماید. این آموزش‌ها ضمن اینکه بر افزایش حقوق کارکنان تأثیر دارد. مشارکت در برگزاری کلاس‌های آموزشی به عنوان مدرس یا فراگیر در نمره ارزشیابی کارکنان نیز تأثیر دارد. هر کارمند در مقابل ساعت آموزش تا سقف ۵۰۰ امتیاز تعلق می‌گیرد.



در تحقیق حاضر نیز میزان شرکت فراگیران در دوره‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که آیا شرکت در دوره‌های آموزشی منجر به ارتقاء شغلی شده است یا خیر؟

رضایت از شرکت در دوره آموزش: میزان رضایتمندی پرسنل از شرکت در کلاس‌ها یکی از معرف‌های تحقق اهداف سازمان به عبارت دیگر یکی از معرف‌های اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد. این متغیر مؤلفه‌های مختلفی مانند وسایل کمک آموزشی، کیفیت استاد و ... را در بر می‌گیرد. در تحقیق حاضر رضایت از شرکت در دوره آموزشی توسط ۲۲ گویه در قالب طیف لیکرت سنجیده شده است.

بهبود انجام وظایف سازمانی: این متغیر از طریق مؤلفه‌های بهبود آگاهی فرد در نتیجه شرکت در دوره آموزش، کمک در برآوردن انتظارات مسئول مستقیم، یکپارچه سازی شیوه انجام امور اداری، افزایش توانایی فراگیر در نتیجه شرکت در دوره آموزش، افزایش مهارت فرد در نتیجه شرکت در دوره آموزش، درک مشکلات جدید سازمانی، ایجاد توانایی در قبول مسئولیت‌های جدید در قالب ۱۳ گویه با طیف لیکرت سنجیده شده است.

پیشرفت کارکنان: پیشرفت کارکنان از طریق مؤلفه‌های افزایش حقوق و مزایا در نتیجه شرکت در دوره آموزشی، ایجاد زمینه برای قبول مسئولیت جدید در سازمان، بالا بردن امتیاز ارزشیابی سالانه، یادگیری تجزیه و تحلیل و حل مشلات جدید. مورد سنجش قرار گرفته است.

در تحقیق حاضر بررسی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت بر مولفه‌های: کسب مهارت، ارتقاء شغلی، رضایت از شرکت در دوره‌های آموزشی، بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان در قالب سه فرضیه مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

بررسی میزان رضایت از دوره‌های آموزشی از جنبه‌های مختلف از جمله نحوه تدریس، قابل فهم بودن مطالب، مکان و زمان برگزاری کلاس‌ها، امکانات و تجهیزات، کلاس‌های عملی، بازدید و ... اگر چه هر کدام به تنهایی بخشی از نقاط قوت و ضعف دوره‌های آموزشی را تشریح می‌کنند و اطلاع از جزئیات آن‌ها می‌تواند راهنمایی برای برنامه ریزان، مدیران، مجریان و کارشناسان سازمان باشد، اما معیاری را برای داوری نهایی درباره دوره‌های آموزشی در اختیار مدیران قرار نمی‌دهند.

برای رسیدن به قضاوت نهایی درباره رضایتمندی دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش شاخص سازی تمامی مؤلفه‌های مربوط به رضایتمندی، متغیری با عنوان میزان رضایت از دوره‌های آموزشی ایجاد شده روش شاخص سازی به شرح ذیل بوده است: ابتدا گویه‌هایی که معرف رضایت دوره‌های آموزشی بودند شناسایی شدند، در مرحله بعد به منظور اطمینان از مناسب بودن آن‌ها روابط همبستگی آن‌ها محاسبه شدند، در این مرحله گویه‌های که دارای همبستگی معنی دار با سایر گویه‌ها نبودند از مجموعه معرف‌های رضایتمندی از برگزاری دوره‌های آموزشی حذف شدند. در مرحله بعد با جمع کردن امتیازات معرف‌هایی که در مرحله قبل برای سنجش رضایتمندی مناسب تشخیص داده شده بودند و تقسیم آن‌ها بر تعداد متغیرها، متغیر جدید با داده‌های مختص سنجش رضایتمندی کلی از دوره‌های آموزشی بدست آمده نتایج مربوط به مجموع امتیازات رضایتمندی از دوره‌های آموزش در جدول شماره (۱) نشان داده شده.

جدول شماره ۱ توزیع فراوانی میزان رضایت از دوره‌های آموزشی

میزان رضایت	فراوانی	درصد	درصد متغیر
خیلی کم	۵	۴	۴
کم	۱۳	۱۰/۴	۱۴/۴
زیاد	۸۴	۶۷/۲	۸۱/۶
خیلی زیاد	۲۳	۱۸/۴	۱۰۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰	
نا معتبر	۴		

۲/۷۱ = میانگین

۲/۷۴ = میانه

۳ = مد



در جدول شماره (۲)، اولویت‌بندی گویه‌های کسب دانش و مهارت نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود سه گویه «ایجاد وحدت رویه انجام وظایف سازمانی»، «ارتقای توانایی‌های فردی برای احراز مشاغل بالاتر توسط فراگیر» و «توانایی و مهارت مورد نیاز در حوزه تخصصی فراگیر» اولویت‌های نخست را به خود اختصاص دادند.

جدول (۲): اولویت‌بندی گویه‌های کسب دانش و مهارت

اولویت	CV	SD	میانگین*	دانش
۱	۰/۲۶	۰/۶۶	۲/۸	ایجاد وحدت رویه برای انجام وظایف سازمانی
۲	۰/۲۸	۰/۷۸	۲/۸	ارتقای توانایی‌های فردی برای احراز مشاغل بالاتر توسط فراگیر
۳	۰/۲۹	۰/۸۳	۲/۸۷	توانایی و مهارت مورد نیاز در حوزه تخصصی فراگیر را فراهم نموده
۴	۰/۳۰	۰/۸۹	۲/۹	پس از شرکت در دوره فراگیر بهتر می‌تواند انتظار مدیر مستقیم خود را برآورده نماید
۵	۰/۳۲	۰/۸۸	۲/۷۶	تنوع بخشیدن انجام امور توسط کارمند در سطح سازمان را فراهم نموده است
۶	۰/۳۴	۰/۷	۲/۰۷	محتوای مطالب دوره مناسب با وظایف محوله به فراگیر می‌باشد
۷	۰/۳۴	۰/۹۸	۲/۸۶	میزان بهبود آگاهی فراگیر در زمینه شغلی پس از شرکت در دوره
۸	۰/۳۶	۱/۰۲	۲/۷۹	توانایی تجزیه تحلیل مشکلات جدید مربوط به شغل و سازمان
۹	۰/۴۰	۱/۱۲	۲/۸۱	میزان تأثیر دوره در ایجاد وحدت رویه در سطح سازمان برای انجام وظایف سازمانی
۱۰	۰/۴۱	۱/۱۲	۲/۷۲	فراهم نمودن زمینه برای قبول مسئولیت توسط فراگیر
۱۱	۰/۴۵	۱/۱۱	۲/۴۵	میزان تأثیر دوره آموزشی در کسب مهارت برای انجام وظایف شغلی
۱۲	۰/۷۴	۱/۰۵	۱/۴۲	متناسب بودن محتوای مطالب دوره آموزش باپست سازمانی فراگیر
۱۳	۰/۸۳	۱/۲۲	۲/۴۷	میزان تأثیر دوره در افزایش توانایی تجزیه و تحلیل وظایف و مأموریت‌های شغلی

کاملاً مخالف= ۱، مخالف= ۲، موافق= ۳ و کاملاً موافق= ۴

گویه‌های تشکیل دهنده رضایت در جدول (۳) همراه با اولویت‌بندی آن‌ها براساس ضریب تغییرات (CV) نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود سه گویه رضایت از «تناسب بین محتوای مطالب با ساعات پیش بینی شده برای ارائه مطالب»، «ارزیابی میزان یادگیری فراگیر» و «پوشش دادن نیازهای کارکنان سازمان» به ترتیب اولویت‌های اول تا سوم را به خود اختصاص دادند.



جدول (۳) گویه‌های تشکیل دهنده رضایت کارکنان

اولویت	CV	SD	میانگین*	دانش
۱	۰/۲۲	۰/۷۰	۳/۰۸	تناسب بین محتوای مطالب با ساعات پیش بینی شده برای ارائه مطالب
۲	۰/۲۶	۰/۵۸	۲/۱۵	ارزیابی میزان یادگیری فراگیر
۳	۰/۲۷	۰/۵۷	۲/۰۹	پوشش دادن نیازهای کارکنان سازمان
۴	۰/۲۷	۰/۵۲	۱/۹۳	نحوه تدریس مدرس
۵	۰/۲۹	۰/۶۰	۲/۰۴	نظر فراگیر درباره دوره ای که شرکت نموده است
۶	۰/۳۰	۰/۶۳	۲/۰۹	مناسب بودن زمان هر جلسه
۷	۰/۳۰	۰/۶۹	۲/۲۸	رضایت از مطالب ارائه شده در کلاس
۸	۰/۳۱	۰/۶۱	۱/۹۵	مناسب بودن زمان برگزاری دوره
۹	۰/۳۲	۰/۷۰	۲/۱۵	تناسب محتوای دوره با وظایف محوله
۱۰	۰/۳۲	۰/۶۴	۱/۹۸	مناسب بودن مکان برگزاری دوره آموزشی
۱۱	۰/۳۴	۰/۷۲	۲/۱۱	میزان مفید بودن دوره برای فراگیر
۱۲	۰/۳۴	۰/۷۴	۲/۱۸	متناسب بودن جزوه یا کتاب با دوره آموزش برای شرکت کنندگان
۱۳	۰/۳۴	۱/۰۴	۳/۰۱	کیفیت فعالیتهای گروهی
۱۴	۰/۳۵	۰/۹۰	۲/۵۷	کیفیت کلی وسایل کمک آموزشی (ابزار نوشتاری - تصویری و...)
۱۵	۰/۳۶	۱/۰۳	۲/۸۵	کامل بودن اهداف دوره
۱۶	۰/۳۷	۱/۰۵	۲/۸۵	سازگاری وسایل کمک آموزشی با هدفهای دوره
۱۷	۰/۳۹	۰/۸۲	۲/۱	فراهم بودن امکانات و تسهیلات لازم برای فراگیر جهت شرکت در دوره
۱۸	۰/۳۹	۱/۱۹	۳/۰۳	میزان برآورده شدن انتظارات فراگیر
۱۹	۰/۳۹	۰/۸۹	۲/۲۸	مشارکت داشتن فراگیران در ساخت کلاس
۲۰	۰/۴۳	۰/۷۲	۱/۶۷	فراهم نمودن زمینه حضور در کلاس توسط مدیر مستقیم
۲۱	۰/۵	۱/۱۲	۲/۲۴	میزان قابل فهم بودن مطالب ارائه شده برای فراگیر
۲۲	۰/۸۲	۱/۵۴	۱/۸۷	در نظر گرفتن نیازها و ماموریت‌های سازمانی در طراحی دوره

خیلی کم= ۱، کم= ۲، زیاد= ۳ و خیلی زیاد= ۴

براساس نتایج الویت‌بندی (جدول ۴) مشخص شد که در زمینه بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت شغلی سه گویه؛ «پس از شرکت در دوره نگرش فراگیر در زمینه انجام وظیفه تغییر یافته است»، «پس از شرکت در دوره فراگیر بهتر می‌تواند انتظار مدیر مستقیم خود را برآورده نماید» و «بهبود آگاهی در زمینه شغلی پس از شرکت در دوره آموزش» سه اولویت نخست را کسب نمودند.



جدول (۴) گویه‌های تشکیل دهنده بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان

اولویت	CV	SD	میانگین*	دانش
۱	۰/۲۶	۰/۷۲	۲/۷۹	پس از شرکت در دوره نگرش فراگیر در زمینه انجام وظیفه تغییر یافته است
۲	۰/۲۷	۰/۷۵	۲/۸۱	پس از شرکت در دوره فراگیر بهتر می‌تواند انتظار مدیر مستقیم خود را برآورده نماید
۳	۰/۲۸	۰/۸۳	۲/۸۵	بهبود آگاهی در زمینه شغلی پس از شرکت در دوره آموزش
۴	۰/۲۹	۰/۸	۲/۷۶	دوره آموزشی زمینه را برای تنوع بخشیدن انجام امور توسط کارکنان در سطح سازمان فراهم نموده است
۵	۰/۲۹	۰/۸۱	۲/۷۹	میزان ارتباط دوره با شغل فراگیر
۶	۰/۲۹	۰/۸۲	۲/۷۹	با شرکت در دوره آموزش فراگیر می‌تواند مشکلات جدید سازمانی مرتبط با شغل خود را تجزیه و تحلیل نماید.
۷	۰/۳۰	۰/۸۸	۲/۹۱	محتوای پیش بینی شده برای دوره متناسب با پست سازمانی فراگیر بوده است
۸	۰/۳۱	۰/۹۲	۲/۹۳	محتوای دوره متناسب با وظایف محوله به فراگیر طراحی شده
۹	۰/۳۲	۰/۹۱	۲/۷۸	دوره آموزشی تأثیر مستقیم در بهبود انجام امور محوله داشته است
۱۰	۰/۳۳	۱/۰۲	۳/۱	دوره آموزشی موجبات وحدت رویه برای انجام وظایف سازمانی فراگیر شده
۱۱	۰/۳۴	۰/۹۲	۲/۷۲	دوره آموزشی زمینه را برای قبول مسئولیت جدید را برای فراگیر نموده است
۱۲	۰/۳۵	۰/۹۳	۲/۶۷	میزان تأثیر دوره در افزایش توانایی تجزیه و تحلیل وظایف و مأموریت‌های شغلی
۱۳	۰/۵۰	۱/۲	۲/۴۵	میزان تأثیر دوره در کسب مهارت برای انجام وظایف شغلی

خیلی کم= ۱، کم= ۲، زیاد= ۳ و خیلی زیاد= ۴

فرضیه اول: آموزش ضمن خدمت بر کسب مهارت و دانش موردنیاز کارکنان جهاد استان تهران برای انجام وظایف شغلی (وظایف سازمانی) تاثیر دارد.

از جمله مهمترین اهداف آموزش آموزش‌های ضمن خدمت تغییر در مهارت‌های ارتباطی (نگرشی) فراگیران می‌باشد، برای تحقق این هدف در گام اول لازم است فراگیر آگاهی لازم را کسب نماید. در گام دوم فراگیر خود را با آموخته‌ها درگیر نماید به عبارت دیگر فراگیر به حدی به موضوع، پدیده یا فعالیت مورد نظر علاقه مند شود که به دنبال آن رود و از کارکردن با آن یا مشغول بودن با آن احساس رضایت کند، در گام سوم باید آموخته‌ها به صورت یک عقیده یا نگرشی در وی متجلی شود. گام چهارم فراگیر بتواند با بهره گیری از آموخته‌ها، آگاهانه با معیارهای کنترل کننده رفتار که پایه گرایش‌های او را تشکیل می‌دهد، آگاهانه از گرایش‌های خود دفاع کند و نهایتاً ارزش‌ها به صورت صفت متمیزه فرد در آیند در این حالت است که فرد (فراگیر) به اشاعه اندیشه‌های مشخص می‌پردازد و برای ارشاد دیگران راهی را که خود برگزیده معرفی می‌کند. با توجه به توضیحات مذکور لازم است اثر گذاری آموزش مهارت‌های ارتباطی (نگرشی) کسب مهارت و دانش مورد نیاز می‌باشد. در صورتی که فراگیر نتوانسته باشد طی فرآیند آموزش دانش و مهارت مورد نیاز را کسب نماید. بدیهی است قادر به تغییر در مهارت‌های ارتباطی (نگرشی) خود نخواهد بود.

از دیدگاه کارکنان میزان اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در کسب مهارت و دانش مورد نیاز ارزیابی شد. نتایج حاصله در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵: آماره‌های توصیفی برای مقیاس تاثیر دوره آموزشی ضمن خدمت بر کسب دانش و مهارت

تعداد پاسخ	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد گویه
۱۲۹	۳۳/۷۲	۵/۴	۱۳	۵۰	۱۳

برای بررسی فرضیه مذکور، از مقیاسی با ۱۳ گویه استفاده گردید. حداقل نمره در این مقیاس ۱۲ و حداکثر ۵۲ می‌باشد. میانگین نمرات کسب شده ۳۳/۷۲ و انحراف معیار نمرات ۵/۴ محاسبه شد.



جدول شماره ۶: آماره‌های آزمون t یک نمونه‌ای برای آزمون فرضیه اول پژوهش

مقدار مورد آزمون = ۲۶			
مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین‌ها
۵/۰۲۷	۱۲۸	۰/۰۰۰	۷/۵۴

میانگین به دست آمده از آزمون ۳۳/۷۲ است که از مقدار مورد آزمون یعنی ۲۶ بزرگتر است. مقدار آزمون t نیز ۵/۰۲۷ محاسبه شد که با درجه آزادی ۱۲۸ و در سطح $P=0/01$ معنی دار است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه با ۹۹ درصد اطمینان تأیید می‌شود. به عبارتی دوره آموزش ضمن خدمت دانش و مهارت کارکنان را افزایش داده است.

فرضیه دوم: آموزش ضمن خدمت بر رضایت کارکنان جهاد استان تهران تأثیر دارد.

رضایت از شرکت در دوره آموزش را به عنوان یکی از معرف‌های تحقق اهداف سازمانی به عبارت دیگر به عنوان یکی از معرف‌های اثر بخشی آموزش‌های ضمن خدمت معرفی شد.

جدول ۷: آماره‌های توصیفی برای مقیاس تأثیر دوره آموزشی ضمن خدمت بر رضایت کارکنان

تعداد پاسخ	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد گویه
۱۲۹	۵۱/۴	۱۰/۹۳	۲۲	۸۳	۲۲

برای بررسی فرضیه مذکور، از مقیاسی با ۲۲ گویه استفاده گردید. حداقل نمره در این مقیاس ۲۲ و حداکثر ۸۳ بود. میانگین نمرات کسب شده توسط افراد نمونه ۵۱/۴ و انحراف معیار نمرات ۱۰/۹۳ محاسبه شد.

جدول شماره ۸: آماره‌های آزمون t یک نمونه‌ای برای آزمون فرضیه دوم پژوهش

مقدار مورد آزمون = ۴۴			
مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین‌ها
۳/۱۷۵	۱۲۸	۰/۰۰۵	۷/۴

میانگین به دست آمده از آزمون ۵۱/۴ است که از مقدار مورد آزمون یعنی ۴۴ بزرگتر است. مقدار آزمون t نیز ۳/۱۷۵ محاسبه شد که با درجه آزادی ۱۲۸ در سطح معنی‌داری $P=0/01$ قرار دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه با ۹۹ درصد اطمینان تأیید می‌شود. به عبارتی دوره آموزش ضمن خدمت رضایت کارکنان را افزایش داده است.

فرضیه سوم: آموزش ضمن خدمت بر بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران تأثیر داشته است.

آموزش ضمن خدمت به منظور بهبود اطلاعات، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان صورت می‌پذیرد اما آنچه عملاً در سازمان‌های مختلف دنبال می‌شود، ممکن است بسیار محدود متمرکز بر دانش تخصصی کارکنان باشد. به همین دلیل بین آموزش ضمن خدمت ایده آل و آنچه عملاً در عمل جریان دارد تفاوت زیادی وجود دارد. بهبود روش‌های انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان از نظر ارتقای شغلی دو مفهومی هستند که رابطه معنی‌داری با همدیگر دارند، اما متأسفانه تعداد زیادی از کارکنان دستگاه‌های دولتی تأثیر سازمان توانمند در پیشرفت خود را درک نمی‌کنند. بطوریکه برخی از پرسنل برای اتفاقاتی که در سازمان رخ می‌دهد هیچ عکس‌العملی نشان نمی‌دهند. اشاعه این طرز تفکر به عنوان یکی از مشکلات دستگاه‌های دولتی غیر قابل انکار می‌باشد برای رهایی از این نگرش یکی از راهها، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌باشد به عبارت دیگر یکی از کارکردهای آموزش تقویت انگیزه جلب مشارکت پرسنل در اداره سازمان می‌باشد با توجه به اهمیت مقوله بهبود وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان مفاهیم مرتبط با آن از طریق مجموعه از گویه‌های مرتبط به هم که نقش موثری در اثر گذاری دوره‌های آموزشی دارند سنجیده شد این مقوله‌ها عبارتند از ایجاد وحدت رویه برای انجام وظایف شغلی، تنوع بخشیدن انجام امور کارکنان، تناسب محتوای دوره آموزشی با پست سازمانی فراگیر و تناسب بین محتوای دوره با وظایف محوله به فراگیر، تأثیر دوره بر کیفیت انجام امور محوله به فراگیر، میزان تأثیر دوره در کسب مهارت شغلی، تأثیر دوره در افزایش توانایی تجزیه و تحلیل وظایف و مأموریت‌ها، میزان ارتباط دوره یا شغل فراگیر، نقش دوره در تغییر نگرش فراگیر، تأثیر دوره آموزشی در برآوردن انتظارات مدیر مستقیم و فراهم سازی زمینه قبول مسئولیت جدید، سنجیده شد.



برای اطمینان از اعتبار گویه‌های مذکور جدول ماتریس همبستگی گویه‌ها تهیه شد با استفاده از این جدول گویه‌های که با سایر گویه‌ها فاقد ارتباط بودند از مجموعه گویه‌های مناسب برای سنجش تأثیر دوره آموزش ضمن خدمت بر بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان حذف شدند و با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای تأثیر دوره‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج در جداول شماره ۸ و ۹ قابل مشاهده می‌باشند.

جدول ۹: آماره‌های توصیفی برای مقیاس تأثیر دوره آموزشی ضمن خدمت بر بهبود انجام وظایف سازمانی

تعداد پاسخ	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد گویه
۱۲۹	۲۷/۴۵	۶/۶۵	۱۳	۴۸	۱۳

برای بررسی فرضیه مذکور، از مقیاسی با ۱۳ گویه استفاده گردید. حداقل نمره در این مقیاس ۱۳ و حداکثر ۴۸ بود. میانگین نمرات کسب شده توسط افراد نمونه ۲۷/۴۵ و انحراف معیار نمرات ۶/۶۵ محاسبه شد.

جدول شماره ۱۰: آماره‌های آزمون t یک نمونه‌ای برای آزمون فرضیه سوم پژوهش

مقدار مورد آزمون = ۲۶				
مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین‌ها	
۱/۴۱	۱۲۸	۰/۲۳۳	۱/۴۵	

میانگین به دست آمده از آزمون ۲۷/۴۵ است که از مقدار مورد آزمون یعنی ۲۶ بزرگتر است. مقدار آزمون t نیز ۱/۴۱ محاسبه شد که با درجه آزادی ۱۲۸ در سطح معنی داری قرار ندارد. براساس نتایج «آموزش‌های ضمن خدمت جهاد کشاورزی استان تهران نقش برجسته‌ای در بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان برای انجام امور محوله به آنان ندارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت اهداف پیش بینی شده برای آموزش کارکنان بطور کامل تحقق نیافته است.

نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت در افزایش دانش و مهارت کارکنان موثر می‌باشد. بنابراین آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان تهران با تعیین نیازهای آموزشی از طریق تجزیه و تحلیل و بررسی تشکیلات، بررسی عملیات و طرز انجام کارها، تجربه و تحلیل و بررسی افراد توانسته است باعث افزایش بیشتر و بینش عمیقتر، دانش و معرفت بالاتر برای ایفای وظایف محوله افراد شده و در نتیجه ارتقاء شغلی را باعث شود. این امر عامل موثری برای تغییر و تحول کارکنان است بنحوی که این فعالیت‌ها می‌تواند در بهبود و توسعه سازمان مورد استفاده قرار گیرد و نیل به هدف‌های سازمانی را با کارایی بهتر و اثربخشی بیشتری فراهم آورد.

میزان رضایت از دوره‌های آموزشی علاوه بر ارزیابی میزان مهارت فراگیران از جمله متغیرهایی است که در ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش مورد توجه قرار می‌گیرد. این روش بر این موضوع تأکید دارد که میزان رضایت درخصوص فعالیت‌های آموزش و تداوم آن‌ها به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است، با عنایت به این رویکرد در اثربخشی آموزش مؤلفه‌های مفیدبودن دوره آموزش، قابل فهم‌بودن مطالب، مناسب بودن زمان برگزاری دوره آموزش، مناسب بودن زمان هر جلسه، پیش‌بینی نیازها و ماموریت‌های سازمان، پوشش دادن نیازهای کارکنان سازمان، متناسب بودن محتوای دوره با وظایف فراگیر، همکاری مدیر مستقیم جهت شرکت در دوره، فراهم بودن امکانات و تسهیلات لازم برای شرکت در دوره، کیفیت جزوه و کتاب آموزشی دوره، رضایت از مطالب ارائه شده در کلاس، میزان یادگیری، نحوه تدریس مدرس، مناسب بودن مکان برگزاری دوره، تناسب بین محتوا و مدت زمان پیش‌بینی شده، سازگاری وسایل کمک آموزشی با هدف‌های دوره، کیفیت وسایل کمک آموزشی، قابل درک بودن مطالب ارائه شده، کامل بودن اهداف دوره، برآورده شدن انتظارات فراگیران، کیفیت فعالیت‌های گروهی، مشارکت داشتن فراگیران در مباحث کلاس، با بهره‌گیری از نظر فراگیران سنجیده شد. نتایج تحقیق حاضر هم بیانگر تأثیر معنادار آموزش ضمن خدمت بر رضایت کارکنان است. ولی باید توجه داشت که عواملی از قبیل متناسب نبودن محتوای مطالب با وظایف سازمانی فراگیر، پایین بودن میزان یادگیری فراگیران، عدم رضایت از تناسب بین سرفصل‌های پیش‌بینی شده با مدت دوره آموزشی، نامناسب بودن اهداف دوره آموزشی از نظر فراگیران و ناتوانی موردنیاز



فراگیران باعث شده‌اند تا از نظر رضایتمندی انتظارات فراگیران به صورت کامل تأمین نگردد، بنابراین لازم است تمهیداتی برای بهبود فرآیند اجرای دوره‌های آموزش باتوجه به متغیرهای مذکور از مرحله نیازسنجی تا برگزاری دوره آموزشی اتخاذ گردد. نتایج تحقیق نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت جهاد کشاورزی استان تهران نقش برجسته و تاثیر معنی‌داری در بهبود انجام وظایف سازمانی و پیشرفت کارکنان برای انجام امور محوله به آنان ندارد. شاید بتوان این نقیصه را ناشی از رعایت نکردن اصول نیازسنجی، تعریف عناوین، سرفصل‌های آموزش ضمن خدمت دانست. از طرف دیگر نتایج تحقیق نشان می‌دهد از نظر فراگیران بخش قابل توجهی از مطالب ارائه شده دوره‌های آموزش کاربردی نمی‌باشند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد طی فرآیند تعریف عنوان دوره‌های آموزش و تدوین سرفصل دوره‌ها، شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و طبیعی استان در نظر گرفته شود تا فراگیران بتوانند از آموزش‌های عملی بهره بیشتری ببرند.

از طرف دیگر باتوجه به این‌که دوره‌های آموزشی به‌منظور پاسخگویی به نیازهای سازمان و رفع مشکلات مربوط به تحقق اهداف سازمان می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد در سرفصل دوره آموزش با هماهنگی متقاضیان دوره تهیه گردد. برای عملیاتی نمودن این پیشنهاد، پیشنهاد می‌گردد مدرسان دوره‌های آموزش اولین جلسه را به موضوع مشکلات سازمان در خصوص موضوع دوره‌های آموزشی و تنظیم سرفصل آموزش اختصاصی داده شود.

منابع

پورقاز، ع، بلوچ، م. ۱۳۸۵. بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان بر توسعه مهارت‌های شغلی منابع انسانی در سازمان جهاد سازندگی استان سیستان و بلوچستان. مجله علوم انسانی و اجتماعی شمال « بهار ۱۳۸۵ - شماره ۲ (از صفحه ۸۷ تا ۱۰۸)».

رضایی، م. شیخ، ح. ظریفیان، ش. ۱۳۸۷. ارزشیابی آموزش کشاورزی، وزارت جهاد کشاورزی - معاونت ترویج و آموزش، نشر آموزش کشاورزی

توسلی، ب. پزشکی راد، غ و چیدری، م. ۱۳۸۶. اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بانک کشاورزی در افزایش دانش فنی کارشناسان بانک کشاورزی. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران. جلد ۳. شماره ۲. ۱۳۸۶

آهنچیان، م. ظهورپرونده، و. ۱۳۸۹. راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. مجله اندیشه‌های نوین تربیتی. دوره ۶. شماره ۱. بهار. صص ۹۵-۱۲۶

اندیشمند، و. ۱۳۷۶. بررسی میزان رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی کارکنان اداره بهزیستی شهرستان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی

رئوفی، م. تاریخی قوچانی دورس، ا. ۱۳۸۳. تاثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. مطالعات تربیتی و روانشناسی. ۵ (۱). ۶۷-۷۹

لرستانی، ا. ۱۳۷۳. ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه به عملکرد کارکنان وزارت معادن و ارائه الگوی مناسب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.

مالک، ش. ۱۳۷۵. بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی استان آذربایجان غربی از دید شرکت کنندگان در این دوره‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش کشاورزی میاندوآب.

ابطحی، ح. ۱۳۷۳. مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، چاپ دوم

نوری، ع، ۱۳۸۵. مدیریت آموزش اثربخش در سازمان‌ها - انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ۲۱

فتحی، ا. اجارگاه، ک. ۱۳۸۵. اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کرک پاتریک). مجله تدبیر. شماره ۱۷۰



Bartel, A. P, (۱۹۹۴). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, ۳۳ (۴), ۴۱۱ – ۴۲۵.

Swanson, R. A& Holton, E. F, (۲۰۰۹). *Foundations of Human Resources Development*, ۳rd edition, San Francisco: Berret-Koehler Publisher.

Sahinidis, E& Bouris, J, (۲۰۰۸). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes, *Journal of European Industrial Training*, ۳۲ (۱), ۶۳-۷۶.

McCabe, T. S & Garavan, T. N, (۲۰۰۸). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues, *Journal of European Industrial Training*, ۳۲ (۷), ۵۲۸-۵۶۸.

Buckley, R & Caple, J, (۲۰۰۷). *The theory and practice of training*, ۵th edition, London: Kogan-Page.

Schmidt, S. W, (۲۰۰۷). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction, *Human Resource Development Quarterly*, ۱۸ (۴), ۴۸۱-۴۹۸.

Oberski, I., Ford, K., Higgins, S., & Fisher, P. (۱۹۹۹). The importance of relationships in teacher education. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, ۲۵(۲), ۱۳۵-۱۵۰.