

آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارآیی

نیروی انسانی در بخش دولتی

چکیده

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، بخصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی می‌باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجراء شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

مقاله حاضر با طرح این فرض که آموزش ضمن خدمت کارآیی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد در قالب فرضیه اصلی پژوهش خود در اداره دارایی استان اصفهان به طرح چند فرضیه فرعی می‌پردازد. فرضیه‌هایی که تأثیر آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های شغلی نیروی انسانی، مهارت‌های مدیران و رضایت شغلی کارکنان را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

روش تحقیق بکار گرفته شده از نوع میدانی بوده و ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر منابع کتابخانه‌ای و مشاهده، استفاده از مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد و

آماري تحقيق عبارت است از آن دسته از کارکنان اداره دارايی اصفهان که طی سالهای ۱۳۶۹ تا ۱۳۷۳ در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت داشته‌اند. به منظور مقایسه افراد و تعیین اثر دوره‌ها، پرسشنامه‌های مورد نظر در میان یکصد نفر آموزش دیده و نیز یکصد نفر از افراد آموزش‌نندیده توزیع گردیده و این افراد به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. ضمن اینکه، فرضیه‌های پژوهش براساس اطلاعات دریافتی از گروه آموزش دیده انتخاب گردیده است. در پایان، تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های دریافتی با استفاده از روشهای آماری توصیفی انجام‌گرفته و نتایج حاصل از تحلیل‌های انجام‌شده نشان داده است که آموزش ضمن خدمت، عامل افزایش کارآیی، مهارت و رضایت شغلی کارکنان در اداره دارایی استان اصفهان بوده و در واقع، فرضیه‌های پژوهش با ۹۵٪ درجه اطمینان به تأیید رسیده است.

مقدمه

امروزه رشد نیروی انسانی از طریق آموزش و پرورش بیش از پیش مورد توجه و تأکید سازمانها قرار گرفته‌است. تأکیدی که در کوشش‌های مدیریت نوین، تحولی چشمگیر به‌شمار می‌آید. به بیان دیگر اکنون آموزش و پرورش کارکنان در ردیف اساسی‌ترین وظایف هر مدیر قرار گرفته است. در این راستا مهمترین وظیفه مدیر آن

هموار نماید. آموزش، کاراترین ابزار و قویترین فرآیند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و آماده تقویت نمودن آنان برای انجام وظایف می باشد. امروزه اغلب کشورهای توسعه یافته برای بقاء، رشد و تداوم توسعه، بخش قابل توجهی از درآمد ناخالص ملی خود را به طرق مختلف صرف آموزش و تربیت نیروی انسانی می نمایند و با تعلیم مهارت های ضروری به کارکنان، میزان بهره وری کار را افزایش می دهند. به علاوه، اجرای برنامه های آموزشی در سازمان، پرورش استعدادها، ژرف بینی، جامع نگری و پایبندی افراد به ارزشهای سازمانی را تقویت می نماید.

این مقاله تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش کارآیی نیروی انسانی در اداره دارایی استان اصفهان را مورد توجه و ارزیابی قرار می دهد. نویسندگان مقاله در پی پاسخگویی به این پرسش اصلی هستند که آیا گذراندن دوره های آموزش ضمن خدمت کارآیی کارکنان را افزایش می دهد؟ همچنین آیا آموزش ضمن خدمت قادر است نیروی انسانی را برای انجام بهتر وظایف محوله پرورش دهد؟ گذراندن این دوره ها، چگونه برنامه ریزی مدیریت، تخصص، خلاقیت، رضایت شغلی و طرز برخورد کارآموزان با ارباب رجوع را تحت تأثیر قرار می دهد؟ آیا عملکرد کارکنان را افزایش می دهد؟

ارزیابی قرار خواهد گرفت و به این منظور ابتدا رابطه بین دو عامل آموزش ضمن خدمت و کارآیی مشخص می‌گردد. سپس میزان تأثیر این دو عامل بر یکدیگر سنجیده می‌شود و از این طریق معیار ارزیابی دقیقی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. معیاری که دقت عمل مدیران در تصمیم‌گیری و اختصاص بودجه به آموزش را بهبود می‌بخشد.

اهمیت و ضرورت

عملیات آموزش و بهسازی از فعالیتهای ضروری و مستمر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندیهای نیروی انسانی امکان پذیر است. تسلط روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته ها و پژوهش برای یافتن تکنیکها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال توسعه، مسأله آموزش نیروی انسانی را بیش از پیش مهم و مؤثر نموده است. با توجه به اینکه ایران نیز سالهاست برای نیل به رشد و توسعه مطلوب در تکاپوست، یکی از اهداف استراتژیک و بلندمدت مدیران بلندپایه آن رهانمودن اقتصاد کشور از درآمدهای نفتی و اتکاء به درآمدهای غیر نفتی به عنوان مهمترین منبع درآمد و مؤثرترین ابزار توسعه می باشد. در این راستا آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد آنان، فوق العاده حایز اهمیت است. آموزش صحیح نیروی انسانی، ضمن اینکه در سطح سازمانهای دولتی باعث ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان می گردد زمینه های برخورد مناسبتر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم می نماید. رابطه ای که متأسفانه هنوز از جایگاه مطلوبی برخوردار نیست. با توجه به موارد یادشده و با

است، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش و آرایه نتایج آن در مقاله حاضر آشکار می‌گردد.

تاریخچه

آموزش و پرورش نیروی انسانی در سازمان تا پیش از پیدایش مکتب مدیریت علمی در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، به صورت منظم و علمی مورد توجه نبوده است. با رشد سریع شهرها، بزرگتر شدن ادارات دولتی و پیچیده‌تر شدن اداره امور عمومی در اوایل قرن بیستم، توجه به آموزش کارکنان مورد اهمیت قرار گرفت. نخستین نشانه‌های آموزش منظم نیروی انسانی در مکتب مدیریت علمی مشاهده می‌شود.

تا پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهایی مانند انگلستان برنامه‌های آموزشی جامع و مناسبی برای کارکنان سازمانهای دولتی وجود نداشت. لیکن پس از جنگ، اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانه‌داری تأسیس شد و برنامه‌های آموزشی خود را برای حل مسایل مربوط به توسعه ملی آغاز نمود. چند سال بعد در فرانسه نیز برای اولی بار مرکز آموزش جدیدی به نام مدرسه ملی امور اداری تأسیس گردید. این مرکز به منظور ارتقاء کیفیت و کارآیی نیروی انسانی در سازمانهای دولتی بر اجرای برنامه‌های آموزشی جامع همت گمارد. دولت آمریکا نیز

نیروی انسانی در بخش دولتی باز کرد.

تحولات سیاسی و اجتماعی در ایران نیز توجه دولت را به امر آموزش نیروی انسانی

در بخش دولتی معطوف کرد. چنانکه در تهیه قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵،

فصل جداگانه‌ای به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد. این اقدام نقطه آغازی

در امر آموزش نیروی انسانی در سطح گسترده و منظم تلقی گردید. تأسیس مرکز

آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۴۸ و آغاز فعالیتهای آموزشی این مرکز جهت

آموزش گسترده و منظم در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، علاوه بر فراهم‌نمودن

زمینه‌های آموزش کارکنان دولت، اهمیت موضوع را بیش از پیش آشکار نموده و راه

را برای تجدید بنای نیروی انسانی در سازمانهای دولتی باز کرد.

فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: آموزش ضمن خدمت کارآیی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد.

فرضیه‌های فرعی: ۱- آموزش ضمت خدمات مهارتهای شغلی نیروی انسانی را

افزایش می‌دهد ۲- آموزش ضمن خدمت مهارتهای مدیران در ایفای وظایف مدیریت

را ارتقاء می‌بخشد ۳- آموزش ضمن خدمت رضایت شغلی نیروی انسانی را افزایش

می‌دهد.

روش تحقیق

در سطح یکی از سازمانهای دولتی - خدماتی، بنام اداره دارایی اصفهان انجام شده است. متغیرهای کارآیی نیروی انسانی، وظایف مدیریت، مهارتهای شغلی و رضایت شغلی، متغیرهای وابسته و متغیر آموزش ضمن خدمت، متغیر مستقل پژوهش محسوب می گردد.

ابتداء فرضیه های تحقیق به وسیله آزمون نسبت دو جمله ای "شکست - پیروزی" [۴] مورد آزمون قرار می گیرد. سپس نسبت جامعه با نسبت نمونه مقایسه می گردد. در صورتی که نسبت نمونه بزرگتر از نسبت جامعه باشد نتیجه می گیریم که از نظر فراگیران، آموزش ضمن خدمت بر افزایش کارآیی تأثیر مثبت دارد. سپس با استفاده از ضریب توافق "کرامر" موضوع را از دیدگاه سه گروه فراگیران، سرپرستان و آموزش ندیده ها مورد آزمون قرار داده، ضریب توافق یا عدم توافق گروههای مورد مطالعه را بدست می آوریم.

اطلاعات مورد نیاز علاوه بر منابع کتابخانه ای از دو روش مصاحبه و پرسشنامه گردآوری شده است.

الف: مصاحبه: پژوهشگران تلاش نموده اند با افرادی که آموزش ضمن خدمت را در سطح سازمان گذرانده اند مصاحبه نمایند و آثار آموزش را بر کارآیی آنان مورد

سئوالات از پیش تعیین شده، سئوالات دیگری نیز از پاسخگو پرسیده شده است.

ب- پرسشنامه: با توجه به فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای با ۲۵ پرسش تنظیم

گردید. پس از آزمون اولیه پرسشنامه در یک گروه کوچک، آزمون روایی انجام

گردید به این ترتیب که ابتدا برای طراحی پرسشنامه، از چندین پرسشنامه تحقیقاتی

که پژوهش مشابهی را انجام داده بودند استفاده بعمل آمد سپس تعدادی کتب و

مقالات در زمینه آموزش ضمن خدمت که می‌تواند بر کارآیی تأثیر داشته باشد

انتخاب شده و پرسشنامه اولیه طراحی گردید سپس با توزیع این پرسشنامه در بین

گروهی از کارشناسان، اشکالات آن برطرف شده و پرسشنامه نهایی طراحی گردیده

در جامعه آماری نظر توزیع شد و اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید. این فرآیند نشان

می‌دهد که از طریق روائی ساختن، وسیله اندازه‌گیری مناسب بوده‌است.

جامعه آماری تحقیق عبارت است از افرادی که دوره‌های آموزش ضمن خدمت را در

سطح سازمان گذرانده‌اند. نحوه برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان مورد نظر

به گونه‌ایست که ابتدا یک برنامه آموزشی کوتاه مدت از طرف واحد آموزش سازمان

تنظیم می‌گردد. سپس این برنامه توسط تعدادی از مسئولین واحدهای سازمان در

محل دانشکده در اصفهان تدریس می‌شود. پس از آموزشهای این دوره‌ها به صورت

نظری، پرسشنامه تدوین شده در میان ۱۰۰ نفر از افرادی که طی سالهای ۶۹ تا ۷۳

آموزش دیده‌اند، توزیع گردید. ضمن اینکه، از میان افراد آموزش ندیده در سالهای

این ترتیب، نتایج حاصل با ضریب بیشتری با واقعیت تطابق پیدا کرد.

تجزیه و تحلیل

از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۷۵ درصد از دانش‌آموختگان، ۷۵ درصد از افراد آموزش ندیده و ۵۲ درصد از سرپرستان، پرسشنامه‌های خود را پس از پاسخگویی بازگرداندند. سپس به منظور تأیید فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش آزمون دو جمله‌ای "شکست-پیروزی" میزان موفقیت (X) در نمونه مورد بررسی برای هر متغیر تعیین گردید. به این ترتیب که پاسخ هر فرد به سئوالات مورد نظر در صورت انتخاب گزینه زیاد یا خیلی زیاد، پیروزی (S) و در صورت انتخاب گزینه کم یا خیلی کم شکست (F) محسوب گردید. بدیهی است در این روش پاسخهای ارایه شده به گزینه متوسط در نظر گرفته نمی شود. سپس تعداد افراد موفق (X) در N امتحان (پاسخ) بدست آمده مشخص گردید و از طریق آن نسبت نمونه یا P حاصل گردید. در این مرحله با داشتن P_0 (نسبت جامعه) می توان فرضیه‌ها را فرمول بندی نمود و با استفاده از آزمون Z و تعیین ناحیه و سطح معنی داری (A) این فرضیات را به شرح زیر آزمون نمود:

از آنجا که ۶۰٪ افراد نمونه مورد بررسی (آموزش دیدگان) معتقدند که آموزش

ضمن خدمت کارآیی کارکنان را افزایش می دهد، داریم:

H1: P>60%

پس با بدست آوردن Z محاسبه شده و مقایسه آن با Z جدول، برای هر یک از

فرضیه‌های تحقیق نتایج بشرح زیر حاصل گردید:

نتایج بدست آمده در مورد فرضیه اصلی تحقیق نشانگر آن است که افراد نمونه مورد

بررسی، با نظر نویسندگان موافق بوده‌اند.

محاسبه شده $Z = 83/2 < Z$ جدول $95 = 645/1 = Z\%$

از آنجا که مقدار Z محاسبه شده از Z جدول بیشتر است، خطای نوع اول (۵٪) این

فرضیه رد می‌گردد و فرضیه جانشین ($P < 60\%$) پذیرفته می‌شود. استنتاج حاصل از

این قسمت آن است که بیش از ۶۰٪ افراد جامعه آماری معتقدند آموزش ضمن خدمت

کارآیی کارکنان را افزایش می‌دهد.

با انجام محاسبات قبلی برای فرضیه فرعی شماره ۱ نیز خواهیم داشت:

$Z = 1/90 < Z$ جدول $95 = 645/1 = Z\%$ محاسبه شده لذا این فرضیه نیز با خطای نوع اول

(۵٪) رد می‌گردد و فرضیه جانشین $P < 60\%$ پذیرفته می‌شود. استنتاج بدست آمده آن

است که بیش از ۶۰٪ افراد جامعه معتقدند آموزش ضمن خدمت مهارت‌های شغلی

کارکنان را افزایش می‌دهد برای فرضیه فرعی شماره ۲ داریم:

محاسبه شده $Z = 52/4 < Z$ جدول $95 = 645/1 = Z\%$

پذیرفته می‌شود. در این مرحله نیز استنتاج بدست آمده آن است که بیش از ۶۰٪ افراد جامعه معتقدند آموزش ضمن خدمت مهارت مدیران را در انجام وظایف و ایفای نقشهای مدیریتی افزایش می‌دهد. برای فرضیه فرعی شماره ۳ داریم:

$$\text{محاسبه شده } Z = 14/2 < Z_{\text{جدول}} = 95 = 645/1 = Z\%$$

در نتیجه با خطای نوع اول (۵٪) فرضیه فرعی سوم نیز رد می‌گردد و فرضیه جانشین آن ($P < 60\%$) پذیرفته می‌شود. نتیجه حاصل از رد این فرضیه این است که بیش از ۶۰٪ افراد جامعه معتقدند آموزش ضمن خدمت رضایت شغلی مدیران را افزایش می‌دهد.

در مرحله دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها، ضریب توافق همبستگی کرامر به شرح زیر حاصل گردید: محاسبات انجام شده نشان دهنده آن است که مقدار V بدست آمده ($V = 0/235$) برای سه گروه مورد بررسی، در راستای تأیید فرضیه اصلی است.

یعنی پاسخ دهندگان در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش کارایی افراد توافق نظر دارند و نظر نویسندگان را تأیید می‌نمایند. لذا فرضیه اصلی با اطمینان ۹۵٪ از نظر گروههای مورد بررسی پذیرفته شد. مقدار (V) محاسبه شده برای فرضیه فرعی شماره یک ($V = 0/254$) نیز نشان دهنده توافق گروههای یادشده راجع به مسأله مورد بررسی است. بنابراین فرضیه فرعی شماره ۱ با اطمینان ۹۵٪ از نظر

محاسبه گردید که نشانگر توافق زیاد گروه مورد بررسی در مورد نقش آموزش ضمن خدمت و تأثیر آن بر افزایش مهارت‌های مدیریتی است. بنابراین فرضیه فرعی شماره ۲ با اطمینان ۹۵٪ از نظر آموزش دیدگان و سرپرستان پذیرفته شد. همچنین از آنجا که مقدار (V) برای فرضیه شماره ۳، برابر با ۰/۱۰۲ محاسبه گردید این فرضیه نیز با اطمینان ۹۵٪ از نظر گروه مورد بررسی پذیرفته شد.

نتیجه‌گیری

اطلاعات حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده آن است که آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمان تقویت می‌نماید. آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان مؤثر است. همچنین این آموزش‌ها حیطه دانش و معلومات مربوط به وظیفه کارکنان را گسترش می‌بخشد و بر مهارت‌های شغلی آنان می‌افزاید. از سوی دیگر مشارکت نیروی انسانی در اتخاذ تصمیمات سازمانی رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد. همچنین کارکنان سازمان، متمایل به شرکت در دوره‌ها هستند و معتقدند چنانچه شرکت در دوره‌های آموزشی با یک سری امکانات و مزایایی رفاهی همراه باشد، نتایج بهتری حاصل خواهد شد. قابل توجه است که نتایج یادشده نیز در پرتو تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها تقویت شده و

خدمت یکی از مناسبترین تمهیدات لازم برای هماهنگی نیروی انسانی در سازمان است. همچنین این آموزشها نحوه برخورد کارکنان با ارباب رجوع را بهبود بخشیده بر دامنه برخوردهای مناسب کارکنان می افزاید. دوره های آموزشی چنانچه متناسب با نیاز سازمان و منابع انسانی آن طراحی شود و به درستی اجراء گردد اثربخشی سازمان را نیز تقویت خواهد نمود و بالاخره با توجه به نتایج بدست آمده از نظرخواهی انجام شده در جامعه آماری، آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی موجب افزایش کارایی کارکنان می گردد.

فهرست منابع

- ۱- ابطحی، سیدحسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۴.
- ۲- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات نشر نی، ۱۳۷۴.
- ۳- ایزدی، کاظم، روش تحقیق در علوم اجتماعی، چاپ اول (ترجمه)، تهران: انتشارات کیهان، ۱۳۶۷.
- ۴- بزاز جزایری، سیداحمد، آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمان های اداری و صنعتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.
- ۵- جوادین، سیدرضا، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۶- جعفری، رضا، روحیه و رضایت از کار، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
- ۷- زاهدی، شمس السادات، آموزش در ارتباط با توسعه، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.

انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰

۹- گروهی از اساتید مدیریت، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی،

تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.

۱۰- منصورکیا، منصور، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روشها در مدیریت اداری،

صنعتی، بازرگانی، چاپ سوم، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۷۵.

۱۱. Chruden, H. J., Sherman, A. W. Personnel Management, Fourth

.Edition, Cincinnati: South West Publishing Co., 1972

۱۲. Daft, R. L., Organization Theory and Design, 3rd Edition, St. Paul:

.West Publishing Co. 1989

۱۳. Klatt, L. A., Murdick, R.G. & Schuster, F. E. Human Resource

Management A Behavioral Systems Approach, Illinois: Richard D.

.Irwin, Inc. 1978

۱۴. Koontz, H., Weihrich, H. Management, 9th Edition, New

.York:McGraw Hill Book Company, 1989

.Resources, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1981

پی نوشتها

۱- فردریک وینسلو تیلور، اصول مدیریت علمی، ترجمه محمدعلی طوسی (تهران

۱۳۷۰)، صفحه ۲۹.

۲- بهزاد پورآهن، آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمانها، در شیوه‌های علمی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی، به کوشش دکتر داود محب علی (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵): ص ۱۹۸.

۳- همان مأخذ، ص ۱۹۹

واژه‌های عملیاتی اصلی بکار گرفته شده در این مقاله شامل «آموزش ضمن خدمت»، «رضایت شغلی»، «کارآیی» و «ارتباط» می‌باشد. معانی عملیاتی هر کدام از این واژه‌ها عبارتست از اینکه «آموزش ضمن خدمت» به دوره‌های کوتاه مدت اطلاق می‌شود که کارکنان اداره دارایی اصفهان جهت افزایش دانش و مهارت خود طی می‌کنند، «کارآیی»، دستیابی به اهداف سازمانی با حداقل هزینه و دستمزد است، «رضایت شغلی»، میزان خرسندی تجربه شده در زمانی است که یک خواسته برآورد می‌شود،

دارد.

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com

www.kandoocn.com