

## تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب براساس مدل کرک پاتریک

دکتر حمیدرضا رضازاده بهادران<sup>۱</sup>؛ دکتر علی اکبر خسروی بابادی<sup>۲</sup>؛ سارا تونتاب حقیقی<sup>۳</sup>

### چکیده

در این تحقیق به بررسی «تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک» پرداخته شده است و سؤال اصلی تحقیق به این شرح است «آیا آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس مدل کرک پاتریک تأثیر دارد؟» به دنبال سؤال اصلی تحقیق حاضر هدف اصلی نیز بررسی تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان بر اساس مدل کرک پاتریک است. لازم به ذکر است که طرح تحقیق پژوهش حاضر در حیطه تحقیقات توصیفی جای می‌گیرد و از نوع زمینه‌یابی (پیمایشی) است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (۶۶۷ نفر) تشکیل می‌دهند که تعداد ۲۴۷ نفر از آنها به عنوان حجم نمونه مکفی با استفاده از روش نمونه تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه پژوهشگر ساخته ۳۰ سؤالی در سه دسته واکنش، یادگیری، رفتار (تغییر رفتار) است که در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای اندازه‌گیری شده است و دارای ضریب اعتبار ۰/۹۵ است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصله از پرسشنامه از مدل آماری  $t$  تک گروهی،  $t$  دو گروه مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است و در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده است که تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان بر اساس مدل کرک پاتریک در سطح  $\alpha=0/01$  بالاتر از حد متوسط بوده و از تأثیر بالایی برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: آموزش ضمن خدمت، کارایی، ارزشیابی واکنش، ارزشیابی یادگیری، ارزشیابی رفتار (تغییر رفتار)

### Effect of In-Service Education Courses on Staff's Efficiency of Islamic Azad University South Tehran Branch based on Kirk Patrick Model

H. Rezazadeh Bahadoran, Ph.D., A. Khosravi babadi, Ph.D., S. Toontab Haqiqi, M.Sc.

#### Abstract

This study reviews effect of in-service education courses on staffs' efficiency of Islamic Azad University South Tehran Branch based on Kirk Patrick model and the main question of this study is mentioned as follow: whether in-service education courses is effective on staffs' efficiency of Islamic Azad University South Tehran Branch based on Kirk Patrick? In the way of main question of this study, the major aim is effect of in-service education courses on staffs' efficiency based on Kirk Patrick model.

It is worth mentioning that research plan of this study is placed in descriptive studies and is field finding (measurement) type. The statistic community of the study consists of the whole staffs of Islamic Azad University South Tehran Branch (667 peoples) and 247 of them were selected as suitable sample volume by use of stage-random sample method.

۱.۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳. کارشناس ارشد برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

The used tools for this study are researcher made questionnaire by 30 questions in three categories, reaction, learning, behavior (change of behavior). They were measures in five Likert spectrum and its reliability coefficient is 95%. For analyzing obtained data from questionnaire, we used statistical model of T-one group, T in two independent groups and one-way variance and finally analyzing of data showed that the effect of in-service education courses on staffs' efficiency based on Kirk Patrick model in the level of  $\alpha = 0.01$  was higher than middle level and consist of high effect.

**Keywords:** In-Service Education, Efficiency, Reaction Measurement, Learning Measurement, Behavior Measurement (change of behavior)

## مقدمه

« آموزش عبارت است از انتقال دانستنی‌ها، اطلاعات، مهارت‌ها به فرد به شرطی که در او ایجاد کند، اصولاً آموزش راهی است که مقصد آن پدید آوردن دگرگونی و تحول است و آموزشی که به هیچ تحولی منجر نشود از معنی حقیقی خود دور است». (فتحی، ۱۳۸۹).

در فرآیند آموزش باید به مواردی همچون نیاز سنجی، اهداف و شناسایی افراد نیازمند آموزش توجه شود که در ذیل به شرح هر کدام پرداخته می‌شود.

آموزش ضمن خدمت به آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در مؤسسه و سازمان صورت می‌گیرد و هدف از آن آماده سازی افراد برای اجرای بهتر وظایف و مسئولیت‌های کاری است و عمدتاً در سه محور اساسی (توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد نگرش‌ها) انجام می‌شود. جهت‌گیری اصلی آموزش‌های کاری با وظایف مورد تصدی هماهنگی دارد. (فتحی، ۱۳۸۳)

آموزش ضمن خدمت عبارت است از «آموزش رسمی و کلاسیک که به صورت دوره‌های آموزشی انجام می‌شود». (مشبکی، ۱۳۸۰)

## ضرورت و اهمیت آموزش ضمن خدمت کارکنان

اهمیت و ضرورت آموزش هنگامی آشکار می‌شود که به این حقیقت توجه داشته باشیم که تحقق توسعه مستلزم پرورش نیروی انسانی با کفایت و با صلاحیت است. زیرا توسعه بدون داشتن انسان‌های توسعه یافته امری غیرممکن است. (فتحی، ۱۳۸۹)

کاسیو درباره ضرورت آموزش ضمن خدمت معتقد است: « آموزش ضمن خدمت باعث ایجاد و افزایش انگیزه شغلی می‌شود و می‌تواند به‌عنوان یک موتور محرکه کارکنان را به فعالیت وادار سازد. وی معتقد است:

از آنجایی که کارکنان یک سازمان به‌عنوان سرمایه اصلی آن سازمان محسوب می‌شوند و دارای توان استعداد‌های ذاتی و بالقوه هستند، لذا برای از قوه به فعل درآوردن این استعدادها به آموزش نیاز دارند.

توسعه منابع انسانی از طریق آموزش به‌عنوان فرآیندی برای بهبود و اعتلای قابلیت و توانایی افزایش دانش و آگاهی، تغییر گرایش و نگرش انسان‌ها اهمیتی اساسی و نقش تعیین کننده‌ای دارد. شاید بتوان گفت بهره‌وری یک سازمان به توانایی و کامیابی آن در شناسایی و تامین نیازهای آموزشی کارکنان بستگی دارد. بنابراین هدایت راهبردی فرآیند آموزشی در هر سازمان جنبه مهمی از عملکرد مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد.

کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب با توجه به رشد و توسعه روز افزون این واحد دانشگاهی از این قاعده مستثنی نیستند و باید هم‌گام با پیشرفت دانش و تکنولوژی جدید مهارت‌ها و دانش جدید را فرا گیرند.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### مفهوم آموزش

برای آموزش تعریف یکسانی وجود ندارد تا بتواند همه ابعاد آموزش را به تصویر کشد و همه متخصصان بر آن اتفاق نظر داشته باشند. تعاریفی که از آموزش وجود دارد تعاریفی است که هر کدام از متخصصین با توجه به دیدگاه و نقطه نظری که به آموزش دارند آن را تعریف کرده‌اند که در ذیل به ذکر بعضی از این تعاریف پرداخته می‌شود.

« آموزش عبارت است از انتقال دانسته‌ها و آموخته‌ها به دیگری، بدین معنی که فرد تحت تعلیم قرار می‌گیرد تا آنچه را که معلم آموخته است به او نیز بیاموزد.» (عسکریان، ۱۳۷۸)

۷. تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان

### اهداف به‌سازی منابع انسانی

در جهان امروز آنچه بیش از هر چیز اهمیت دارد، نیروی انسانی است به گونه ای که اقتصاددانان بر این باورند که آنچه سرانجام ویژگی‌های روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند منابع انسانی آن کشور است (امامی میبدی و محمد نژاد، ۱۳۳۵).

نظام به‌سازی آموزش منابع انسانی را در سه هدف زیر خلاصه می‌کند.

الف) هدف‌های سازمانی (ب) هدف‌های کارکنان (ج) هدف‌های اجتماعی

الف) هدف‌های سازمانی: تأمین هدف‌های سازمانی ایجاد می‌کند که قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که برای انجام وظایف محوله ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت شود. علاوه بر تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی، پذیرفتن آگاهانه قوانین و مقررات و سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی به‌وجود آوردن شیوه‌های رهبری اداری و مدیریت از ویژگی‌هایی است که در تأمین اهداف سازمانی کمک می‌کند (میر سپاسی، ۱۳۷۹).

ب) هدف‌های کارکنان: وحدت تناسب بین شخصیت افراد و مسئولیت‌های واگذاری به آنها و دانش و توانایی انجام کار در وجود انسان ایجاد رضایت می‌کند، به‌عبارت دیگر انسان هرچه بهتر بتواند کاری را انجام دهد از خود و نتیجه کار خود راضی‌تر است. کاردانی نه تنها به استحکام و اتکای به خود می‌افزاید، بلکه به‌عنوان یک سرمایه ارزنده حرفه‌ای و تخصص اطمینان بخش زندگی مطلوب‌تر در آینده است. به‌عبارت دیگر هر قدر نظام آفرینش بهتر و بیشتر بتواند توانایی‌های بالقوه افراد را به فعل درآورد، نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند، بلکه جامعه بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هرجهت تقویت‌کننده روح و روان انسان است (همان منبع).

ج) هدف‌های اجتماعی: جامعه و هدف‌های آن بر کلیه ارگان‌هایی که در آن نشو و نما می‌کنند، که می‌توان آن را فراسیستم یا نظام فراگیر نام نهاد. بنابراین هدف‌های اجتماعی، سمت‌دهنده اصلی برنامه‌ها و عملیات مؤسسات و سازمان‌های مختلف هستند. توجه به اهداف مزبور مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شعائر ملی، اهداف و نحوه حرکت به سوی آنها را در اردوگاه‌های مربوط ترسیم و با تنگناهای محیط شغلی از موانع مشخص و شناخته شده برخوردار نمایند (همان منبع).

۱. آموزش ضمن خدمت فرصت‌های لازم را برای ارتقاء شغلی ایجاد می‌کند و در حقیقت نردبانی است که کارکنان می‌توانند از طریق آن پله‌های پیشرفت و ترقی را پیمایند.

۲. آموزش ضمن خدمت رفتار شاغلین و مستخدمین را اصلاح و تعدیل می‌کند و باعث می‌شود که انضباط و قوانین مقررات شغلی را بیشتر رعایت نمایند.

۳. آموزش ضمن خدمت باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. از این رو فرد آموزش دیده از بازدهی بهتر و بالاتری نیز برخوردار است (شاهانی، ۱۳۷۷).

ادامه حیات هر سازمانی در گروه کارکنان است، آموزش ضمن خدمت که در دوره‌های حساب شده ادامه یابد و ضمن کوشش در افزایش توان مهارتی و دانشی کارکنان در حل مسائل و مشکلات محیط کار نیز چاره ساز باشد، یعنی هم عرض آموزش شغلی، آموزش های درک محیط و توجه عوامل نیز مد نظر قرار گیرند. (عسکریان، ۱۳۷۸، ص ۵۳)

با توجه به آنچه گفته شد افزایش و تکامل اطلاعات، آگاهی‌ها و مهارت‌های کارکنان، کاهش مشکلات، حوادث و اتلاف منابع، ایجاد ثبات و پایداری در سازمان و همچنین ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان و افزایش کارایی را می‌توان در اثر اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت انتظار داشت که در نهایت موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود. اهداف آموزش ضمن خدمت بیانگر مقاصد و اهدافی است که رسیدن به آنها مطلوب باشد، اما هر جا مسئله مطلوبیت مطرح شود اختلاف نظر بسیار زیاد می‌شود. دلیل این امر آن است که داوری درباره مطلوب بودن یک پدیده غالباً براساس ارزش‌ها صورت می‌پذیرد.

به این ترتیب اهداف آموزش ضمن خدمت نیز تا حدود زیادی تحت تأثیر این داوری و اختلاف نظر قرار دارد. به این دلیل اهداف آموزش ضمن خدمت در کشورهای مختلف دنیا مانند اهداف آموزش و پرورش تحت تأثیر مجموعه متنوعی از متغیرهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است. در نتیجه نمی‌توان از مجموعه‌ای اهداف آموزش ضمن خدمت سخن گفت که مورد قبول تمام نظام‌های اجتماعی و حتی سازمانی باشد. با این همه مهم‌ترین مواردی که به منزله مقاصد نسبتاً مشترک سازمان‌ها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است به شرح زیر است. (فتحی، ۱۳۸۳)

۱. هماهنگ و هم‌سو نمودن کارکنان با سازمان

۲. افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان

۳. کاهش حوادث و ضایعات کاری

۴. به‌هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان

۵. کمک به تغییر و تحولات سازمانی

۶. انطباق با شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی

## کارایی

عبارت است از رابطه‌ای میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی (علاقه بند، ۱۳۷۴).

## شاخص‌های کارایی

از نظر موریس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۲، شاخص‌های کارایی عبارت‌اند از:

۱. جمعیت فراگیران (ثبت نام به علاوه خصوصیات فراگیران)
۲. تکمیل دوره (درصد تارکین دوره و کیفیت آن) ۳. موفقیت فراگیران (درصد فراگیرانی که با کیفیت خوب فارغ التحصیل شده‌اند، به علاوه شغل فارغ التحصیل) ۴. ارزش افزوده ۵. اشتغال و نیمرخ رضایت مشتری ۶. وضعیت و نیمرخ کیفیت. (خورشیدی و ملک شاهی راد، ۱۳۸۵)

رنیسس لیکرت<sup>۲</sup> براساس تحقیقاتی که به عمل آورده معتقد است که رابطه مستقیم و نزدیکی بین بازدهی، کارایی و روحیه وجود دارد، یعنی به همان نسبت که روحیه کارکنان بالا می‌رود بازدهی و میزان تولید آنان نیز افزایش می‌یابد. لیکرت از تحقیقات مزبور چنین نتیجه می‌گیرد که حفظ و پرورش نیروی انسانی عامل بسیار مؤثری در کارایی سازمان به شمار می‌رود. به نظر لیکرت در بررسی‌های سازمانی دو مسئله باید موضوع تحقیق قرار گیرد: ۱. نوع و شدت تأثیر انگیزه‌های مختلفی که رفتار انسانی را در شرایط عملی کار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. طریقه استفاده مؤثر از انگیزه‌های مزبور و برطرف کردن تعارض و تضادی که ممکن است بین آنها وجود داشته باشد (اقتداری، ۱۳۸۸).

لیکرت تأمین رضایت و حفظ روحیه افراد را منطبق با منافع سازمان می‌داند و حتی شاخص‌های خاصی برای اندازه‌گیری و بررسی چگونگی روحیه کارکنان تهیه نموده است تا مدیران سازمان بتوانند از طریق تجزیه و تحلیل وضع موجود و بررسی روابط اقدامات لازم در جهت و بهبود روحیه کارکنان به عمل آورند.

## عوامل مؤثر بر کارایی

عوامل اثرگذار بر کارایی را می‌توان به سه گروه اصلی عوامل انسانی، عوامل فناوری و عوامل اجتماعی دسته‌بندی کرد، که به شرح مختصر آنها می‌پردازیم (همان منبع).

الف) عوامل انسانی: نیروی انسانی به‌عنوان عامل تولید کالا و خدمات از یک‌سو و هماهنگ‌کننده از سوی دیگر شناخته شده است. عوامل مؤثر بر کارایی نیروی انسانی چنین است: تجربه

(جابه‌جایی های سریع نیروی انسانی باعث کاهش کارایی می‌شود)، آموزش (دوره‌ها، برنامه‌هایی در قالب آموزش‌هایی ضمن خدمت باعث افزایش کارایی خواهد شد)، سن، خشنودی کار توجه به نیازهای مادی، معنوی کارکنان برای افزایش انگیزه آنان باعث افزایش کارایی خواهد شد)، درآمد و دستمزد (مهم‌ترین عامل اثرگذار است)، تحصیلات (به‌کارگیری نیروی‌های متخصص با تحصیلات عالی در رده‌های کاری مناسب باعث افزایش کارایی می‌شود. در اینجا نقش و جایگاه دانشگاه‌ها در آموزش‌های متناسب با نیازهای کشور برجسته و آشکار می‌شود.

ب) عامل فناوری: عوامل اثرگذار بر کارایی در پیوند با نوآوری و فناوری چنین است:

مقیاس (اندازه سازمان بر میزان کارایی مؤثر است)، خدمات الکترونیک و اینترنت (اثر مثبت و معنی دار بر کارایی دارد)، تعمیرات، بازسازی و نگهداری، سرمایه‌گذاری‌های تازه، تجهیزات، تکنولوژی، محیط جغرافیایی، مکانیزاسیون (ایجاد مکانیزاسیون در سازمان‌ها باعث افزایش کارایی می‌شود)، تجهیزات و ابزارهای کمک آموزشی، در اینجا نقش برجسته دانشگاه‌ها در دستیابی به فناوری‌های تازه و IT در افزایش کارایی آشکار می‌شود.

ج) عوامل اجتماعی: عوامل اثرگذار بر کارایی در پیوند با مسائل و عوامل اجتماعی چنین است:

مشارکت (به مشارکت طلبیدن نیروی انسانی متخصص در فرآیند تصمیم‌گیری باعث افزایش کارایی می‌شود)، عوامل محیطی، مناسبات اجتماعی، نوع کار، فرهنگی (ایجاد و تقویت فرهنگ بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها باعث افزایش کارایی می‌شود)، قوانین و مقررات، پژوهش‌ها و بررسی‌ها (ایجاد چرخه بهبود کارایی، بررسی روند تغییرات کارایی در گذر زمان)، نهادها، دولت، سیاست‌ها، ارائه خدمات (بهبود خدمات موجود یا خدمات تازه به نیروی کار موجب افزایش کارایی می‌شود)، اتوماسیون (نارسایی سیستم‌های اتوماسیون موجب کاهش کارایی در سازمان‌ها می‌شود)، ایجاد مرکز پژوهش و توسعه در همه سازمان‌ها نوسازی روابط فردی و اجتماعی، ارزشیابی پیوسته مدیران و کارمندان، گسترش فرهنگ پایبندی به وجدان کاری و انضباط اجتماعی (امامی میدی و محمد نژاد)

اندازه‌گیری و تعیین عوامل مؤثر بر کارایی و بهره‌وری و همچنین تلاش برای افزایش دادن کارایی از ضروریات یک سازمان است. فرآیند تولید و خدمات هنگامی کارا محسوب می‌شود که یکی از دو شرط زیر در آن محسوب می‌شود:

نخست آنکه نتوان با هزینه کمتر (کاربرد منابع کمتر) همان میزان محصول را به دست آورد؛ دوم آنکه نتوان با همان میزان

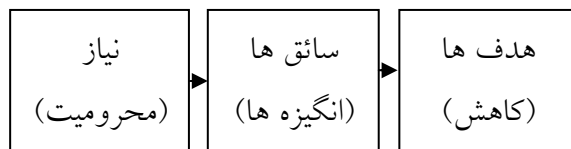
که اجرای عملیات سازمان را برعهده دارند صورت می‌گیرد. بنابراین، ساختار سازمان را نحوه و توزیع و تفویض اختیارات تصمیم‌گیری میسر می‌سازد و آگاهی از طرز کار سازمان‌ها مستلزم دقت نظر در فراگردهایی است که سازمان از طریق آنها تصمیم‌گیری‌های اعضای خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (همان منبع، ص ۱۰۸)

این بُعد شخصی رفتار سازمانی نشان داد که شخصیت و ویژگی‌های فردی در تعیین رفتار مؤثرند. بنابراین برای فهم رفتار فردی، به شناخت انگیزش بعنوان یکی از مهمترین ویژگی‌های روان‌شناختی می‌پردازیم (همان منبع، ص ۱۵۸).

- انگیزش: فراگرد روانی انگیزش در مطالعه رفتار سازمانی از اولویت و اهمیت خاصی برخوردار است. مطالعه انگیزش به «چرایی» رفتار انسان مربوط می‌شود. انگیزش تعاریف گوناگونی دارد که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می‌شود (همان منبع، ص ۱۵۹).

- انگیزش یعنی تحریک افراد به انجام کار برای رسیدن به هدف‌های مطلوب. یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است به همکاری در جهت نیل به هدف‌های سازمانی (اقتداری، ۱۳۸۸، ص ۴۹)

وابستگی متقابل سه عنصر فوق را می‌توان به شکل زیر نشان داد (علاقه بند، ۱۳۸۸، ص ۱۶۰).



بهتر آن است که برای فهم مسائل رفتاری که با طبیعت و انگیزش آدمی ارتباط دارند و انسان را برمی‌انگیزد تا به سازمان ببینند و برای تحقق اهداف آن فعالیت کند و کارایی و بازده کار را افزایش دهد از نظریه‌های مشروحه در ذیل کمک بگیریم.

### ملاک‌های رفتار سازمانی

سازمان‌ها برای آن تأسیس شده‌اند که به عنوان مؤثرترین و کارسازترین واحدهای اجتماعی، هدف‌های خود را درحد انتظار جامعه تحقق بخشند. تمام کوشش‌های سازمانی، غالباً، در جهت ترویج و تشویق رفتارهایی است که از لحاظ سازمان، اثربخش و کارا، و از لحاظ کارکنان سازمانی رضایت بخش و پاداش دهنده باشند. مهمترین ملاک‌های سنجش رفتار در سازمان‌ها، عبارتند از: اثر بخشی، کارایی و رضایت (همان منبع، ص ۱۴۹).

در کتب سازمان و مدیریت، غالباً گفته می‌شود که اثر بخشی هنگامی تحقق می‌یابد که سازمان به نتایج مطلوب خود نایل آید.

منابع، محصول بیشتری تولید کرد. اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری ابزاری نیرومند و سودمند برای افزایش کارایی است. به این معنی که ناآگاهی مدیران در سازمان‌ها از میزان ناکارایی خود، انگیزه‌ای برای کاهش دادن هزینه‌ها برای آنان پدید نمی‌آورد.

در آینده کارایی سازمان بر مبنای مقدار محصول اندازه‌گیری نخواهد شد. به علت وجود سیستم‌های مالی متفاوتی که دولت برای تأمین مایحتاج فیزیولوژیکی تبعه خود به مرحله اجراء خواهد گذاشت پول و وسائل مادی ارزش و معنای خود را از دست خواهد داد. دیگر پرسنل برای تأمین زندگی خود از نقطه نظر فیزیولوژیکی و تأمین شغلی تلاش نخواهند کرد. مبنای انگیزش برای انسان‌ها، رضایت درکار بهره‌گیری از قدرت خلاقیت و ابداع و ابتکار، درجه خود مختاری برای اخذ تصمیم و شوق برای انجام شغلی که به وی واگذار گردیده خواهد شد. هر قدر از مسائل مادی در سازمان برحذر باشیم اندازه‌گیری کارایی نیز بر مبنای مقدار سود حاصله در مدت زمان معین و یا تعداد محصولی که به بازار عرضه می‌نماید نخواهد بود کارایی بر مبنای اربابان رجوع و پرسنل سازمان آماده بودن سازمان برای مواجه شدن با تغییرات که در محیط خارجی و داخلی بوجود می‌آید اندازه‌گیری خواهد شد (مقدس و کاشفی، ۱۳۷۰).

### کارایی و رفتار سازمانی

همانطور که قبلاً گفتیم کارایی عبارت است از رابطه‌ای میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی (علاقه بند، ۱۳۸۸).

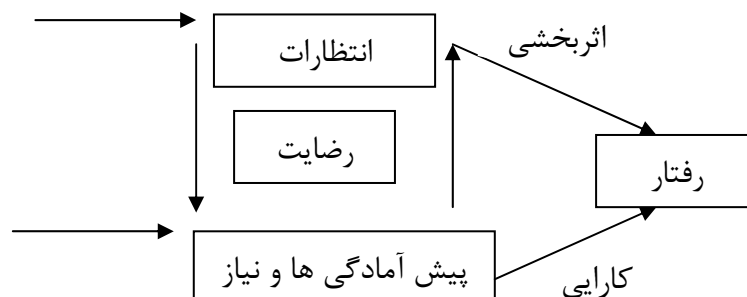
### رفتار سازمانی

امروزه مفهوم «رفتار سازمانی» کاربرد فراوانی یافته است. رفتار سازمانی در علم سازمان معمولاً به دو معنا استعمال می‌شود: ۱. رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی دانشگاهی است که تأکید آن بر فهم و توصیف رفتار انسان در محیط سازمانی، و هدف و کوشش آن پرتوافکنی بر کل عامل پیچیده انسانی در سازمانها و تعیین علت و معلول‌های رفتار است. به عبارت دیگر، «رفتار سازمانی» بیشتر جنبه نظری و پژوهشی دارد.

۲. رفتار سازمانی به عنوان مفهومی که به مجموعه‌ای از ابعاد و متغیرهای سازمانی دلالت دارد و به مفهوم شخصیت قائل شدن به سازمان نیست. سازمان از طریق حرکات و فعالیت‌های جمعی اعضای زنده خود «رفتار» یا «عمل» می‌کند. این حرکات و فعالیت‌ها نیز تابع الگوهایی است که سازمان پیشاپیش معین کرده است (همان منبع، ص ۱۵۷).

«سایمون»، رفتار سازمانی را شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری می‌داند. تصمیم‌گیری به منظور تأثیر بر رفتار افرادی

بعدی رفتار سازمانی توضیح دهیم. شکل (۱)، روابط مفاهیم اثربخشی، کارایی و رضایت را با عناصر اصلی مدل فوق نشان می‌دهد (همان منبع، ص ۱۵۰).



شکل ۱. روابط انتظارات و نیازها با اثربخشی، کارایی و رضایت

در مقابل، کارایی را به این سادگی تعریف نمی‌کنند. مثلاً یکی از تعاریف رایج، میزان کارایی سیستم را نسبت میان برون دادها و درون دادها (بازده و هزینه‌ها) می‌داند. در اینجا کوشش خواهیم کرد که مفاهیم اثربخشی، کارایی و رضایت را بر حسب مدل دو

کردن «ارزشیابی آموزشی نظام دار در برگیرنده سنجش رسمی ارزش پدیده های آموزشی است» (مهجور، ۱۳۷۴).

### اهداف ارزشیابی

یکی از اهداف ارزشیابی، جوش دادن کارکنان به سازمان و ایجاد همبستگی متقابل بین فرد و سازمان مورد نظر است. زیرا اگر کسی را به اجبار در سازمان نگه داریم، نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارد، بلکه اگر فرصت پیدا کند، بار سنگینی نیز بر دوش سازمان خواهد گذاشت (خورشیدی و ملک شاهی راد، ۱۳۸۵، ص ۲۵).

هدف دیگر این است که مشخص شود آیا اهداف مورد نظر که از قبل تعیین شده است، تحقق یافته‌اند؟ و آیا عملکرد رضایت بخش بوده است یا نه؟ و بنابراین نیاز به قضاوت و داوری می‌باشد. این داوری‌ها ممکن است محصول گرا یا فرآیند گرا باشد. لازم است داوری‌ها هم در رابطه با فرآیند و هم محصول به منظور به دست آوردن درکی روشن از ارزش کلی هر برنامه باشد (همان منبع، ص ۵۱).

هدف دیگر ارزشیابی فراهم نمودن اطلاعات برای تصمیم‌گیری است. نتایج حاصل از ارزشیابی یک پایه اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری در مورد ادامه، تغییر و یا قطع برنامه فراهم می‌آورد (همان منبع، ص ۵۲).

مراحل ارزشیابی آموزشی، زمان اجرا و نوع تصمیم‌ها صرف نظر از این که چه چیز مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، اطلاعات مختلفی جمع آوری می‌شود. ملاک‌های مختلفی به کار می‌رود و تصمیمات مختلفی اتخاذ می‌شود، اما فرآیند اساسی ارزشیابی

کارایی: همانطور که قبلاً گفتیم و مورد نظر محقق است رابطه‌ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی. وقتی رفتار سازمانی یک فرد با شخصیت وی همخوانی دارد، رفتار او طبیعی جلوه می‌کند و او با فشار روانی کمتری در نقش سازمانی خود روبرو می‌گردد. در این حالت، رفتار را کارآمد می‌نامند. اگر رابطه برعکس باشد و رفتار سازمانی فرد با نیازها و مقاصد او همخوانی نداشته باشد، رفتار ناکارآمد است. رفتار می‌تواند در آن واحد اثربخش باشد ولی کارآمد نباشد. برحسب روابط مدل مورد بحث، کارایی تابعی از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی می‌باشد. طبق مدل فوق، رضایت تابع توافق و تعادل میان انتظارات و شرایط سازمان و پیش آمادگی‌ها و نیازهای شخصیتی فرد است. درحالتی که این دو عامل تعادل و تطابق داشته باشد، رفتار به طور همزمان برآورنده انتظارات سازمان و نیازهای فرد خواهد بود. به عبارت دیگر، اثربخشی، کارایی و رضایت، توأمأ، حاصل خواهند شد. چنین وضعی یکی از مشکلات عمده سازمان‌ها محسوب می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۸، صص ۱۵۱-۱۵۰).

### ارزشیابی آموزشی

ولف (۱۹۸۴) در کتاب «ارزشیابی آموزشی» تعریف بیبای<sup>۱</sup> از ارزشیابی را مطرح می‌کند و ویژگی‌های این تعریف را به طور کامل توضیح داده است. بیبای ارزشیابی را چنین تعریف می‌کند. «جمع آوری و تفسیر نظام دار شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی با چشمداشت به اقدامی معین بیانجامد» (همان منبع، ص ۴۲). پایهام (۱۹۷۵) معتقد است که ارزشیابی یعنی تعیین ارزش

است. سطوح مورد نظر پاتریک به قرار ذیل است: (فتحتی و دیبا، ۱۳۸۴، ص ۸).

سطح (۱) عکس‌العمل (واکنش)، سطح (۲) یادگیری، سطح (۳) رفتار و سطح (۴) نتایج این مدل به سه سطح (۱ و ۲ و ۳) می‌پردازد.

### ارزشیابی عکس‌العمل (واکنش)

عبارتست از بررسی عکس‌العمل‌ها و واکنش‌های کارآموزان که بلافاصله بعد از پایان دوره آموزشی انجام می‌پذیرد (فتحتی، ۱۳۸۴، ص ۱۳).

### ارزشیابی یادگیری

عبارتست از «سنجش میزان یادگیری شرکت‌کنندگان نوعاً از طریق امتحان در پایان دوره» (همان منبع، ص ۲۹).

### ارزشیابی رفتار (تغییر رفتار)

عبارت است از «سنجش میزان تغییرات حاصله در رفتار شغلی به عنوان ماحصل یادگیری دانش و مهارت‌های جدید در دوره آموزشی است» (همان منبع، ص ۴۸).

به دو سطح اول ارزشیابی اثربخشی الگوی کرک پاتریک، ارزشیابی گرم گویند (چون فاصله پس از پایان دوره انجام می‌شود) و به دو سطح دیگر آن ارزشیابی سرد گویند (چون مدتی پس از اتمام دوره اجرا می‌شود) (فتحتی و دیبا، ۱۳۸۴، ص ۹).

در روان‌شناسی کار آموزش عبارت است از یک سری اقدامات منظم و برنامه‌ریزی شده که طی آن فکر، رفتار، دانش و مهارت لازم و مناسب برای انجام یک وظیفه شغلی به فرد منتقل می‌شود و یا افزایش پیدا می‌کند.

برای آموزش کارکنان باید برنامه‌ای طراحی کرد که با نیازها و انگیزه‌های آنان تناسب داشته باشد. در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین روش‌های اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. این بیان به ویژه در صنایع و سازمان تجاری معنا و مصداق بارزی می‌یابد، زیرا استفاده نکردن از فناوری جدید در سازمان به معنای از دست دادن بازار کار و مشتریان و در نتیجه اضمحلال و نابودی سازمان است. در این میان از جمله مسائلی که اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص آن توافق دارند نهفته بودن کلید اصلی این تعادل در استفاده از سازوکار مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است.

ضرورت آموزش کارکنان و نقش آن در بهبود عملکرد و

همواره یکسان است. چه ارزشیابی از یادگیری دانش آموزان یا دانشجویان و یا چه ارزشیابی از یک دوره آموزشی، چه ارزشیابی از یک پروژه علمی و نظایر اینها انجام می‌شود، اصول و مراحل اساسی کار هیچ تغییری نمی‌کند.

یافته‌های گی (۱۹۹۱) بیانگر بیش از ۵۰ الگوی ارزشیابی آموزشی است. بدین ترتیب مراحل زیر برای ارزشیابی تمام فعالیت‌های آموزشی قابل اجرا است (خورشیدی و ملک شاهی راد، ۱۳۸۵، ص ۵۷).

گی (۱۹۹۱) مراحل ارزشیابی را به سه دسته زیر تقسیم نموده است:

### خلاصه الگوی کرک پاتریک (فتحتی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۷)

نوع ارزشیابی	متغیرها و زمینه‌های سطوح ارزشیابی	منظور اصلی
فوری	سطح (۱)	بررسی واکنش‌ها (عکس‌العملها)
فوری	سطح (۲)	سنجش یادگیری
پیگیری	سطح (۳)	تغییر در رفتار
پیگیری	سطح (۴)	نتایج به دست آمده

الف) مرحله طراحی: که شامل موارد زیر است با سؤال‌هایی از این نوع سروکار دارند که «چه کاری انجام خواهیم داد؟» (زمان و آینده).

ب) مرحله فرآیندی (اجرائی) شامل موارد زیر است: با سؤال‌هایی از این نوع سروکار دارند که «چگونه آن را انجام می‌دهیم؟» (زمان حال)

ج) مرحله فرآورده ای یا تولیدی که شامل موارد زیر است: با سؤال‌هایی از این نوع سروکار دارند که «چگونه آن را انجام دادیم؟» (زمان گذشته)

### الگوی دونالد کرک پاتریک

از دیگر الگوهای ارائه شده برای تبیین جایگاه ارزشیابی در آموزش ضمن خدمت کارکنان، الگوی کرک پاتریک است. تأکید عمده این الگو بر سنجش اثربخشی برنامه آموزش ضمن خدمت است و در این راستا، تمام تلاش خود را برای ارزیابی پایانی و پیگیری دوره‌های آموزشی به کار بسته است. این الگو در سازمان‌های متعددی نظیر بانک بارکلی اجرا شده است (فتحتی، ۱۳۸۳، صص ۱۸۸-۱۸۵).

در این الگو که بخش عمده‌ای از الگوهای ارزشیابی را در خود دارد، چند سطح برای ارزشیابی پایانی یا تأثیر مطرح شده

است و کارا و اثر بخش تر از سایر سازمان‌ها خواهد بود. در زمینه ارزشیابی سیستم‌های آموزشی و همچنین نیروی انسانی ابهاماتی وجود دارد. برخی از این ابهامات به بررسی عملکرد فردی و برخی موارد به شناسایی عملکرد گروهی در سازمان معطوف است. در برخی موارد نظام‌های ارزشیابی مدنظر قرار گرفته شده و سؤالات فراوانی پیرامون اثربخشی و کارایی نظام‌های ارزشیابی و آموزشی مطرح می‌گردد. با این وجود ارزیابی در هر نظام آموزشی خاص، شرایط ویژه‌ای را دامن می‌زند و تابعی از عوامل سازمانی، فرهنگی و اقتصادی است (اخوان‌علیزاده، ۱۳۸۵، ص ۱).

نوعی ارزشیابی از نظام‌های آموزشی دنیا در زمان‌های قدیم مورد استفاده بوده و قدمت دیرینه‌ای را به خود اختصاص داده است، به طوری که می‌توان مبدا رشد ارزشیابی آموزشی را به کشور ایالت متحده آمریکا منسوب دانست، اما اینگونه ارزشیابی‌ها بیشتر بر پایه احساسات مبتنی بوده و تنها در برخی موارد جنبه‌های کمی را در برمی‌گرفت، اما به تدریج نیاز ارزشیابی مبتنی بر شواهد عینی فعالیت‌ها و تعیین اثربخش و کارآمدی برنامه‌های عمومی احساس و ضرورت دآوری و قضاوت در مورد موفقیت برنامه‌های خاص مطرح شد.

ارزشیابی مناسب از نیروی انسانی شاغل در نظام‌های آموزشی، به عنوان فرآیند منظمی از جمع‌آوری، تحلیل اطلاعات و ارائه بازخورد در مورد کمیت و کیفیت کار و نحوه عملکرد نیروی انسانی برخوردار بوده و باعث می‌شود آگاهی از توانمندی و ضعف‌ها مشخص گردیده و تمهیدات لازم جهت ارتقاء سطح آموزش و کارایی آنان فراهم شود و تصمیم‌گیری به سهولت انجام گیرد. بنابراین، ارزشیابی نیروی انسانی می‌تواند بالندگی و شکوفایی نظام آموزشی را صورت دهد. این ارزشیابی از نیروی انسانی شاغل در نظام‌های آموزشی به عنوان اولین گام ایجاد تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی توسعه منابع انسانی است، اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری را برای برنامه‌ریزی‌های آتی جهت اثربخشی نیروی انسانی و سایر فعالیت‌های حاکم در نظام‌های آموزشی فراهم خواهد آورد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه‌های شغلی کارکنان و در نهایت اثربخشی، تأثیر و بازدهی و کارایی مطلوب را افزایش خواهد داد (همان منبع، ص ۱).

مطالعات و پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که هم‌اکنون نمایش تأثیرات و نتایج واقعی دوره‌های آموزشی به یک دغدغه تمام عیار واحدهای آموزشی مبدل شده است، چه آنکه مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها در قبال هزینه‌ها و منابع صرف شده، خواهان گزارش عملی و عینی درباره اثرگذاری واقعی دوره‌های آموزشی می‌باشند.

کرک پاتریک با درک اهمیت و ضرورت ارزشیابی اثربخشی

کارایی و دستیابی به اهداف سازمان، منجر به آن شده است که امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می‌توان یافت که دارای بخش ویژه‌ای تحت عنوان «آموزش ضمن خدمت کارکنان» نباشد و در آن برنامه ریزی آموزش کارکنان به یکی از مسائل مهم مدیریت تبدیل نشده باشد. این چگونگی در سازمان‌ها که از فناوری در سطح بالایی بهره می‌برند و پیروزی یا موفقیتشان بسته به کاربست روش‌ها و فنون پیشرفته اجرای امور است، از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. در بسیاری از ممالک توسعه یافته آموزش پرسنل سازمان‌ها بخشی از یادگیری آموزش مادام‌العمر در نظر گرفته می‌شود و تمام پرسنل در طی دوران خدمت خویش آموزش‌های معینی را برای ادای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی طی می‌نمایند. برای مثال در بسیاری از شرکت‌های صنعتی و تولیدی ژاپن، مؤسسات و مکان‌های ویژه‌ای برای آموزش پرسنل تأسیس شده‌اند و با بهره‌گیری از افکار و عقاید جدید، بهبود کیفیت عملکرد کارکنان و در نتیجه کارایی بیشتر سازمان را دنبال می‌نمایند (فتحی، ۱۳۸۹، ص ۳).

از آنجایی که میزان رسیدن به اهداف یک سازمان در کارایی آن سازمان خلاصه می‌شود، اهمیت نقش نیروی انسانی در افزایش کارایی و بهبود سطح کیفی و کمی امور بر هیچ کس پوشیده نیست. لذا توجه به این امر مدیران سازمان را در اجرای اهداف سازمانی مساعدت خواهند کرد. یکی از عناصر مهم یک برنامه آموزشی در جهت بالابردن دانش و مهارت کارکنان آن سازمان، تشکیلات، روابط سازمانی، قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های حاکم بر آن سازمان است که این اطلاعات عملکرد رفتار فرد را در محیط کار روشمند قانونی و آسان می‌سازد و این اطلاعات و مهارت‌های تخصصی اگر در ارتباط با وظایف شغلی کارمندی که متصدی آن شغل است باشد موجب رشد کیفی و کارایی آن سازمان شده و از به هدر رفتن و اتلاف منابع جلوگیری می‌کند. قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی باید نیازها و اولویت‌های آموزشی توسط آن سازمان در نظر گرفته شود و بر مبنای نیازها و اولویت‌ها نسبت به معرفی کارکنان جهت طی دوره‌های آموزشی مربوط اقدام گردد. از آنجایی که یکی از منابع نیازهای آموزشی روابط انسانی و اجتماعی می‌باشد، لذا در بخش اجتماعی ایجاد روابط با ارباب رجوع و سایر افراد خارج از سازمان که کارکنان به نحوی به لحاظ شرایط و موقعیت شغلی با آنان سروکار دارند باید به نحوی مطلوب با اجرای برنامه‌های پویا و هدفمند درصدد تقویت حس مسئولیت صورت پذیرد.

**افزایش کارایی و اثربخشی:** کارایی و اثربخشی (انجام دادن درست کار و کار درست انجام دادن) در گرو وجود کارکنان مجرب و متخصص و شایسته است، یعنی سازمانی که مدیریت آن به امر آموزش توجه بیشتری دارد سازمانی پویا و پیشرونده



### جامعه آماری

با توجه به اینکه در تحقیق فوق به نظرسنجی از کارکنان دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب که دوره‌های آموزش ضمن خدمت را گذرانده‌اند پرداخته می‌شود، بنابراین تعداد ۶۶۷ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی که مشغول به فعالیت هستند، جامعه آماری را در بر می‌گیرد.

### نمونه و روش نمونه‌گیری

در تحقیق حاضر از جدول مورگان به منظور برآورد حجم نمونه کارکنان استفاده شد و با در نظر گرفتن تعداد جامعه (۶۶۷ نفر)، حجم نمونه ۲۴۷ نفر مدنظر قرار گرفت که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

جدول سطوح جامعه و نمونه آماری

واحد‌های نمونه‌گیری	جامعه آماری		نمونه آماری	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
حوزه ستادی	۳۶۱	۵۳/۸	۱۳۳	۵۳/۸
دانشکده تربیت معلم و علوم تربیتی	۴۷	۶/۹	۱۷	۶/۹
دانشکده علوم انسانی	۳۵	۵/۸	۱۴	۵/۸
دانشکده فنی و مهندسی	۱۳۹	۲۰/۶	۵۱	۲۰/۶
دانشکده صنایع	۲۱	۳/۲	۸	۳/۲
دانشکده مدیریت و حسابداری	۶۴	۹/۷	۲۴	۹/۷
کل	۶۶۷	۱۰۰	۲۴۷	۱۰۰

### ابزار اندازه‌گیری

در پژوهش حاضر نیز از یک پرسشنامه پژوهشگرساخته مبتنی بر مدل کرک پاتریک استفاده شده است. با توجه به اینکه مدل کرک پاتریک در ۳ حیطه «نوع عکس‌العمل»، «میزان یادگیری» و «میزان تغییر رفتار کارکنان» مطرح می‌شود، از این‌رو، سؤالات پرسشنامه، با تأکید بر طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای اصلاً، خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد) و مبتنی بر ۳ حیطه مذکور طراحی شده است.

دوره های آموزشی در سازمان‌ها، بر آن است تا در قالب یک مطالعه مقدماتی، ارزشیابی اثربخشی را در این سازمان‌ها مورد تفسیر و شرح قرار دهد (فتحی و ودیبا، ۱۳۸۴، ص ۳).

### اهداف تحقیق

در این تحقیق با یک هدف اصلی و سه هدف فرعی به شرح زیر مواجه هستیم:

#### الف) هدف اصلی

بررسی تاثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان براساس مدل کرک پاتریک.

#### ب) اهداف فرعی

- بررسی تاثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر نوع عکس‌العمل (واکنش) کارکنان
- بررسی تاثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر میزان یادگیری کارکنان
- بررسی تاثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر میزان تغییر رفتار کارکنان

### سؤالات تحقیق

در این تحقیق یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی به شرح زیر مطرح است:

#### الف) سؤال اصلی

تحقیق با توجه به مراحل مدل کرک پاتریک (عکس‌العمل، یادگیری، رفتار «تغییر رفتار») به شرح زیر مطرح می‌شود:  
آیا آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان براساس مدل کرک پاتریک تاثیر دارد؟

#### ب) سؤالات فرعی

- سؤالات فرعی به شرح زیر مطرح می‌شوند:
- واکنش کارکنان نسبت به دوره های آموزش ضمن خدمت آنان چیست؟
  - آیا آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر یادگیری کارکنان تاثیر دارد؟
  - آیا آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر تغییر رفتار کارکنان تاثیر دارد؟

## مدل آماری

سه حیطة نوع عکس‌العمل، میزان یادگیری و میزان تغییر رفتار و از مدل‌های آماری  $t$  دو گروه مستقل و تحلیل واریانس یک‌طرفه به منظور مقایسه کارایی کارکنان استفاده شده است.

در پژوهش حاضر از مدل آماری  $t$  تک‌گروهی به منظور بررسی میزان تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان در

## شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس «عکس‌العمل» در نمونه‌های تحقیق

شاخص‌های توزیع			شاخص‌های پراکندگی			شاخص‌های گرایش مرکزی		
ضریب کشیدگی	ضریب کجی	خطای معیار	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	میانگین	میانه	نما
۰/۴۹	-۰/۳۴	۰/۴۲	۶/۶۹	۴۴/۸۸	۴۱	۲۹/۳۴	۳۰	۳۰

توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را داراست و می‌توان از میانگین به‌عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی استفاده نمود و از مدل‌های آمار پارامتریک استفاده به عمل آورد.

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر اینکه تفاوت اندکی بین نما، میانه و میانگین وجود دارد و از آنجائی که میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی کمتر از رقم ۱ است، می‌توان مطرح نمود که

## شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس «یادگیری» در نمونه‌های تحقیق

شاخص‌های توزیع			شاخص‌های پراکندگی			شاخص‌های گرایش مرکزی		
ضریب کشیدگی	ضریب کجی	خطای معیار	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	میانگین	میانه	نما
۰/۹۸	-۰/۷۴	۰/۳۲	۵/۱۱	۲۶/۱۹	۲۸	۱۹/۴۸	۲۰	۲۱

توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را داراست و می‌توان از میانگین به‌عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی استفاده نمود و از مدل‌های آمار پارامتریک استفاده به عمل آورد.

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر اینکه تفاوت اندکی بین نما، میانه و میانگین وجود دارد و از آنجائی که میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی کمتر از رقم ۱ است، می‌توان مطرح نمود که

## شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس «تغییر رفتار» در نمونه‌های تحقیق

شاخص‌های توزیع			شاخص‌های پراکندگی			شاخص‌های گرایش مرکزی		
ضریب کشیدگی	ضریب کجی	خطای معیار	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	میانگین	میانه	نما
۰/۳۹	-۰/۶۷	۰/۵۹	۹/۰۷	۸۲/۳۶	۴۵	۳۰/۹۹	۳۲	۳۴

توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را داراست و می‌توان از میانگین به‌عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی استفاده نمود و از مدل‌های آمار پارامتریک استفاده به عمل آورد.

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر اینکه تفاوت اندکی بین نما، میانه و میانگین وجود دارد و از آنجائی که میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی کمتر از رقم ۱ است، می‌توان مطرح نمود که

## شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس «کارایی» در نمونه‌های تحقیق

شاخص‌های توزیع			شاخص‌های پراکندگی			شاخص‌های گرایش مرکزی		
ضریب کشیدگی	ضریب کجی	خطای معیار	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	میانگین	میانه	نما
۰/۱۱	-۰/۵۴	۱/۲۱	۱۸/۵۰	۳۴۲/۳۸	۹۸	۸۰/۱۱	۸۳	۹۰

آموزش دوره های ضمن خدمت بر «حمایت و پشتیبانی مدیر از شما» که در حد متوسط گزارش کرده‌اند.

• با توجه به میزان  $t$  تک گروهی بررسی وضعیت موجود دیدگاه کارکنان دانشگاه نسبت به «تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه» می‌توان مطرح نمود که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی وجود دارد. بنابراین، **بررسی سؤال اصلی پژوهش نشان می‌دهد که** با توجه به اینکه میانگین تجربی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد. لذا کارکنان دانشگاه، تأثیر آموزشی دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان را بالاتر از حد متوسط گزارش کرده‌اند.

• **در پژوهش حاضر محقق به یافته جانبی نیز تحت عنوان تأثیر «آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک با تأکید بر دانشکده‌ها» دست یافت که با تأکید بر میزان مقادیر  $F$  به دست آمده و تحلیل واریانس یک طرفه جهت بررسی «تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد، واحد تهران جنوب»، با تأکید بر «دانشکده» می‌توان مطرح نمود که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین خرده-مقیاس‌های «نوع عکس‌العمل»، «میزان یادگیری»، «میزان تغییر رفتار» و «کارایی» وجود دارد. بنابراین، **در بررسی آن با رجوع به میانگین‌ها نشان می‌دهد که** کارکنانی که در دانشکده‌های فنی-مهندسی مشغول می‌باشند تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر نوع عکس‌العمل، میزان تغییر رفتار و کارایی را در مقایسه با دانشکده‌های علوم انسانی و حوزه ستادی، بالاتر از حد متوسط گزارش کرده‌اند.**

با بررسی یافته‌های تحقیق حاضر (تحلیل سئوالات اول، دوم، سوم و سؤال اصلی پژوهش) که به موضوع فوق اختصاص دارد نتیجه به دست آمده با پیشینه تحقیقات داخل و خارج از کشور، مطرح می‌شود که تحقیق حاضر با تحقیقات وفادار (۱۳۸۸)، اخوان عزیزاده (۱۳۸۵) هماهنگ است. به این ترتیب که بر تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت و دوره‌های آموزشی بر اساس مدل کرک پاتریک تأکید داشته و نشان داده‌اند که از اثر بخشی بالایی بر فراگیران و کارکنان برخوردار بوده است.

همچنین تحقیق حاضر با تحقیقات آذروش (۱۳۸۱)، گالشی (۱۳۸۱)، شاه صاحب (۱۳۸۲)، ابراهیمی (۱۳۸۸) ودالی، اگرووفایسک، آرپی (۲۰۰۸) و ویلیام جیمز هماهنگ است، به این ترتیب که بر تأثیر آموزش ضمن خدمت و متناسب بودن آن با شغل افراد و کارایی آنها تأکید داشته و نشان داده‌اند که این دوره‌ها باعث افزایش قابلیت‌های کارکنان و در نتیجه کارایی آنها شده است.

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر اینکه تفاوت اندکی بین نما، میانه و میانگین وجود دارد و از آنجائی که میزان ضریب کجی و ضریب کشیدگی کمتر از رقم ۱ است، می‌توان مطرح نمود که توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را داراست و می‌توان از میانگین به‌عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی استفاده نمود و از مدل‌های آمار پارامتریک استفاده به عمل آورد.

### بحث و نتیجه گیری

• با توجه به میزان مقادیر  $t$  تک گروهی بررسی وضعیت موجود دیدگاه کارکنان دانشگاه نسبت به «بررسی تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر نوع عکس‌العمل (واکنش) کارکنان» می‌توان مطرح نمود که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی در تمامی مؤلفه‌ها و کل وجود دارد. بنابراین، **بررسی سؤال اول پژوهش نشان می‌دهد که** با توجه به اینکه در تمامی مؤلفه‌ها میانگین‌های تجربی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد، لذا کارکنان دانشگاه، تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر عکس‌العمل (واکنش) را بالاتر از حد متوسط گزارش کرده‌اند.

• با توجه به میزان مقادیر  $t$  تک گروهی بررسی وضعیت موجود دیدگاه کارکنان دانشگاه نسبت به «بررسی تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر میزان یادگیری کارکنان» می‌توان مطرح نمود که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی در تمامی مؤلفه‌ها و کل وجود دارد. بنابراین، **بررسی سؤال دوم پژوهش نشان می‌دهد که** با توجه به اینکه در تمامی مؤلفه‌ها میانگین‌های تجربی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد، لذا کارکنان دانشگاه، تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر یادگیری را بالاتر از حد متوسط گزارش کرده‌اند.

• با توجه به میزان مقادیر  $t$  تک گروهی بررسی وضعیت موجود دیدگاه کارکنان دانشگاه نسبت به «بررسی تأثیر آموزش دوره‌های ضمن خدمت بر میزان تغییر رفتار کارکنان» می‌توان مطرح نمود که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین نظری با میانگین‌های تجربی در تمامی مؤلفه‌ها به جز مؤلفه «تأثیر دوره‌ها در حمایت و پشتیبانی مدیر از شما» وجود دارد. بنابراین، **بررسی سؤال سوم پژوهش نشان می‌دهد که** با توجه به اینکه در تمامی مؤلفه‌ها میانگین‌های تجربی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد، لذا کارکنان دانشگاه، تأثیر آموزش دوره های ضمن خدمت بر میزان تغییر رفتار را بالاتر از حد متوسط گزارش کرده‌اند. البته به جزء مؤلفه تأثیر

شعاع اردبیلی، یحیی، بررسی عوامل فردی و اجتماعی مؤثر بر کارایی سازمان دادگستری استان آذربایجان شرقی، ۱۳۷۷.

شاهانی، اسد، ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان ترویج سازمان کشاورزی استان مازندران، ۱۳۷۴، پایان نامه ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

علاقه بند، علی، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، ۱۳۸۸، تهران، انتشارات نشر روان

عسکریان مصطفی، مدیریت نیروی انسانی، ۱۳۷۸، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم

فتحی، کورش، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، چاپ چهارم، ۱۳۸۳، تهران، انتشارات سمت

فتحی، کورش، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، چاپ ششم، ۱۳۸۹، تهران، انتشارات سمت

فتحی، کورش و دیبا، طلعت، ارزشیابی اثر بخشی دوره های آموزشی، ۱۳۸۴، تهران، انتشارات آبیژ

کنیکی، لری، راهنمای عملی ارزشیابی برنامه درسی، ۱۳۸۷، ترجمه دکتر محرم آقازاده و دکتر علی اکبر خسروی، چاپ اول، انتشارات آبیژ

کیامنش، عباس، روش های ارزشیابی آموزشی، ۱۳۷۴، تهران، نشر روان

مشیکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۰، تهران، انتشارات ترمه

میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۹، انتشارات نقش جهان

مهور، سیامک، رضا، ارزشیابی آموزشی، نظریه ها، مفاهیم، اصول، الگوها، ۱۳۷۴، تهران، نشر ساسان

مقدس، جلال و کاشفی، مجتبی، مدیریت: وظایف - طرح ریزی - برنامه ریزی - تصمیم گیری، ۱۳۷۰، تهران، انتشارات فروردین.

«مجموعه مقالات در زمینه نیروی انسانی»، دیماه ۱۳۶۶، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، نشریه شماره ۵۵

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA:Berrett-Koehler

A .dean speicher, wayne, a. (1996), schurter , instructional. Improvement and student learning through good teacher evaluation Geographic source : u . s, Indiana . journal. Announ cement: riegun 84.

Worthen, B.R. ( 1997) , assessment of student learning in science. South Carolina univ. Columbia. South carolina center for excellence in the assessment of student learning mar 1993. Geographic source : u.s. south.

Daly, A., Grove, S. J., Dorsch, M. J., & Fisk, R. P. (2009). The impact of improvisation training on service employees in a European airline: a case study type: Case study. *European Journal of Marketing*, 43(3-4), 459-471.

این تحقیق با تحقیقات بریتین (۱۹۸۹) و آدام اسمیت هماهنگ است به این ترتیب که بر آموزش به کارکنان و کارایی تأکید داشته و نشان داده‌اند که آموزش به کارکنان و تقسیم کار در افزایش مهارت‌ها، سرعت و آگاهی کارکنان و همچنین در افزایش سطح تولید و کارایی آنها تأثیر دارد.

این تحقیق با تحقیق اسمیت لورا ام و دیگران (۱۹۹۳) و اسپیجر، آ. دین، اسپجارتراوین (۱۹۸۱) هماهنگ است. به این ترتیب که همگی بر سنجش یادگیری و بهبود آموزش و یادگیری تأکید داشته و نشان داده‌اند که در پرورش استعداد فراگیران و کاهش اصطکاک کارمندان و بهبود قدرت ارزشیابی تأثیر دارد.

### پیشنهادهای تحقیق

۱. توجه بیشتر به کلیه مراحل آموزشی شامل نیاز سنجی، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف دوره‌ها، توجه بیشتری معطوف گردد.

۲. ایجاد ارتباط بین آموزش دوره‌های ضمن خدمت با سایر نظام‌های پرسنلی نظیر طبقه بندی مشاغل، حقوق و دستمزد و ارزیابی کارکنان.

۳. دانش‌گرا کردن سازمان از طریق آموزش دوره‌های ضمن خدمت و توسعه توانایی و فرآیند یادگیری به کارکنان.

۴. انطباق اهداف دوره‌های آموزشی با تقاضای کار خلاق و ارتقاء سطح کیفی در محیط کار جهت افزایش کارایی کارکنان.

۵. اولویت دهی به نیازهای آموزشی (نیاز سنجی) کارکنان اعم از شغلی، فرهنگی و توانایی‌های عمومی جهت افزایش کارایی آنها.

### منابع

اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، ۱۳۸۸، تهران، انتشارات نشر مهربان

اخوان علیزاده، الهه، بررسی اثر بخشی نظام آموزشی دوره های مهارت‌های تعلیم و تربیت ویژه بورسیه های دکترای منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی با تاکید بر مدل ارزشیابی کرک پاتریک، ۱۳۸۵، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز .

امامی میبدی، علی و محمد نژاد، رویا، « نقش کارایی و بهره وری در اصلاح الگوی مصرف »، ۱۳۳۵، مجله سیاسی اقتصادی، شماره ۲۶۰-۲۵۹.

خورشیدی، عباس و ملک شاهی راد، محمد رضا، ارزشیابی آموزشی، ۱۳۸۵، تهران، انتشارات نشر یسپرون.