

## بررسی چگونگی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آنها

مهدی شریعتمداری \*  
جواد حاتمی \*\*  
احمدرضا اسکندری \*\*\*  
رسول بابامرادی \*\*\*\*

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر بهبود عملکرد کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور (طی سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۰) انجام شد. جامعه پژوهش عبارت بود از ۵۰۳ نفر از کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور که به صورت غیررسمی (پیمانی و قراردادی) و رسمی در سال ۱۳۹۱ در این سازمان شاغل بودند. نمونه پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به تعداد ۲۴۴ نفر از کارکنان انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های مورد نیاز در بین کارکنان، افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری کارکنان، به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان، افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی، افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری و افزایش توان بازده کاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

واژگان کلیدی: آموزش، آموزش ضمن خدمت، اثربخشی، آموزش کارکنان

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

\*\* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی (مسئول مکاتبات: skandari\_sanjesh@yahoo.com)

\*\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

جامعه امروز جامعه‌ای سازمانی است و کیفیت زندگی انسان امروز در گرو کیفیت سازمان‌هایی است که او را احاطه کرده‌اند. سازمان‌ها نیز از منابع و نیروهای متعددی تشکیل شده‌اند. مهم‌ترین و اساسی‌ترین منبع و نیروی هر سازمانی نیروی انسانی آن است. به سخنی دقیق‌تر، شالوده بهره‌وری سازمان‌ها، نیروی انسانی و برنامه‌ریزی برای آن از نظر کیفی و ممانعت از نا به هنگام شدن و عقب افتادن افراد در حرفه خود است (انصاری، به نقل از شفیع‌ی صدیق، ۱۳۸۴). برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی و به هنگام‌سازی آن نیز به دو صورت ممکن انجام می‌گیرد، اولی آموزش‌های قبل از ورود به کار است که به آن آموزش‌های قبل از خدمت یا کار گفته می‌شود و دومی آموزش‌های حین کار یا ضمن خدمت است. اگرچه آموزش‌های قبل از خدمت از اهمیت بالایی برخوردارند، اما موفقیت و حیات هر سازمانی، وابستگی زیادی به آموزش‌های ضمن خدمت دارد. آموزش‌های ضمن خدمت عبارت است از آموزشی سازمان یافته در محیط کار که به موازات اشتغال کارکنان به کار و با قصد بهبود نظام‌مند و مستمر کارکنان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارها، هماهنگ نمودن اهداف، علاقه‌ها و نیازهای آتی مستخدم با نیازهای آتی سازمان با افزایش کارایی کارکنان، ایجاد سازش با محیط و افزایش خدمات آنها به اجرا در می‌آید. این آموزش‌ها به دو صورت کوتاه مدت و بلند مدت به اجرا در می‌آیند (می‌پی و وگاتر به نقل از فتیحی و اجارگاه، ۱۳۷۶).

بررسی و مطالعه ادبیات پژوهشی مرتبط با آموزش‌های ضمن خدمت از تناقضی قابل تأمل در اثربخشی این آموزش‌ها حکایت دارد، به نحوی که گایرولامتو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷)، استرونکهورست<sup>۲</sup> و آکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، ساوا<sup>۴</sup>، تریمیس<sup>۵</sup> و زاچاریو<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، جمشیدیان و رضایی (۱۳۷۶)، ابراهیمی دهشیری (۱۳۷۷)، سقایی (۱۳۷۸)، بلادر (۱۳۷۸)، بر تأثیر معنی‌دار بودن این آموزش‌ها اذعان دارند، علیقلی‌زاده (۱۳۷۱)، سروری و همکاران (۱۳۷۴)، طریقی طاهر (۱۳۷۸)، صالح‌زاده (۱۳۷۶) و معمار اصفهانی (۱۳۷۱) عدم اثربخشی یا اثربخشی بسیار ناچیز این آموزش‌ها را متذکر

- 
1. Girolametto, Luigi
  2. Stronkhorst, Robert
  3. Van den Akker, Jan
  4. Savva, Andri
  5. Trimis, Eli
  6. Zachariou, Aravella

می‌شوند. این در حالی است که دقت نظر و تعمق در مفهوم و اهداف آموزش‌های ضمن خدمت، بینش و نگرش دیگری را در قبال این آموزش‌ها القا می‌کند. تصریح اهداف آموزش‌های ضمن خدمت در قالب افزایش توانایی حرفه‌ای و پرورش توانایی بالقوه کارکنان برای انجام وظایف و کارهای روزمره، ارتقاء دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و قابلیت انعطاف کارکنان نسبت به تغییرات و همچنین استفاده از روش‌ها و وسایل و امکانات مدرن، ایجاد و ارتقاء روحیه همکاری، خلاقیت و نوآوری بین کارکنان و همچنین ایجاد زمینه بهره‌گیری حداکثری از منابع انسانی موجود در راستای اهداف سازمانی (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳) ایجاب می‌کند که آموزش‌های ضمن خدمت از اثربخشی مطلوبی برخوردار باشند.

با توجه به مطالب فوق، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت امری مبهم است و این وضعیت نیز زائیده علل مختلفی است. عللی که از دید علمی و از منظر برنامه‌ریزی درسی می‌توانند در بخش‌های اساسی نیازسنجی، گزینش هدف‌ها، گزینش و سازماندهی محتوا، اجرا و ارزشیابی مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند. به سخنی دیگر از منظر برنامه‌ریزی درسی و نیازسنجی، گزینش هدف‌ها و سازماندهی محتوا، اجرا و ارزشیابی از عناصر اساسی هر دوره آموزشی به طور اعم و دوره آموزش ضمن خدمت به طور اخص قلمداد می‌گردد (هاوارد نیکلس، ۱۳۶۸؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۷؛ مهرمحمدی، ۱۳۶۷). هر یک از این عناصر دارای ویژگی‌ها، فرآیند و انواع ویژه‌ای هستند که عدم توجه به آنها می‌تواند در نامناسب بودن دوره آموزشی و در نتیجه بی‌اثری یا پایین بودن اثربخشی آن تأثیر به‌سزایی داشته باشد. اگر چه عدم توجه یا توجه نامناسب به هر یک از عناصر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کاستی‌هایی را به وجود می‌آورد و اثربخشی آن را کاهش می‌دهد، در عوض توجه مناسب به هر یک از آنها نیز سبب ارتقاء اثربخشی این آموزش‌ها می‌شود و سبب می‌شود تا این آموزش‌ها بتوانند اهداف اولیه خود را محقق سازند. لذا راه‌های ارتقاء این آموزش‌ها را نیز باید در عناصر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت جستجو نمود. بنابر این سؤال اساسی پژوهش حاضر این است که تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آنها از دیدگاه شرکت‌کنندگان چگونه است؟

سازمان سنجش آموزش کشور به منظور ایجاد اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناگزیر است که همواره تحلیلی از روند فعالیت‌ها و عملکرد خود داشته باشد. این گونه تحلیل‌ها برای مدیریت سازمان، نقاط قوت و ضعف و در صورت امکان فرصت‌ها و

تهدیدها را آشکار می‌سازد. همچنین از رهگذر این اطلاعات، مدیریت و کارکنان سازمان، جایگاه و تأثیرات آموزش و کارآموزی و میزان پیشرفت و تحقق اهداف تعیین شده سازمان را بررسی نمایند.

- سؤال‌های فرعی پژوهش عبارت بودند از:

- ۱- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است؟
- ۲- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش مهارت‌های مورد نیاز کارکنان شده است؟
- ۳- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان شده است؟
- ۴- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان شده است؟
- ۵- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب کاهش حوادث و ضایعات کاری شده است؟
- ۶- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان شده است؟
- ۷- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی شده است؟
- ۸- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان شده است؟
- ۹- آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش سرعت انجام کار در بین کارکنان شده است؟

### پیشینه تحقیق

بررسی و مطالعه ادبیات پژوهشی در زمینه علت اثربخش نبودن آموزش‌های ضمن خدمت از یافته‌ای مهم حکایت دارد و آن، این است که اکثر پژوهش‌هایی که اثربخشی این آموزش‌ها را پایین ذکر کرده‌اند، علت‌های این بی‌تأثیری یا پایین بودن اثربخشی را شرایط برنامه‌ها و فرآیند اجرای این دوره‌ها ذکر کرده‌اند. در تأیید این

نکته، علیقلی‌زاده (۱۳۷۱) حجم زیاد تکلیف‌های درسی، کمبود کتاب، جزوه و وسایل آزمایشگاهی و مشکلات مالی و خانوادگی شرکت‌کنندگان را به عنوان نقاط ضعف آموزش‌های ضمن خدمت عنوان کرده است. معمار اصفهانی (۱۳۷۱) بر عدم آموزش اهداف و برنامه‌های سازمانی، استاندارد و معیار انجام کار و آموزش ناکافی قوانین و مقررات شغلی در آموزش‌های ضمن خدمت، عدم ارتباط یا ارتباط ناچیز آموزش‌های ضمن خدمت با تخصص افراد، پایین بودن توان و تخصص مربیان، نامطلوب بودن شرایط فیزیکی دوره‌ها، عدم استفاده از وسایل کمک آموزشی لازم و عدم ارزشیابی از شرکت‌کنندگان در پایان دوره‌ها صحنه گذاشته است و شاهانی (۱۳۷۷) نامناسب بودن تسهیلات رفاهی، نظری بودن آموزش در اغلب دوره‌ها و توجه اندک به آموزش‌های عملی، نامناسب بودن مکان آموزش به لحاظ بعد مسافت و صلاحیت و توانایی پایین مربیان را از مهم‌ترین این مشکلات دانسته است. بنابر این با توجه به ادبیات پژوهش، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت امری مبهم است و این وضعیت نیز زائیده علت‌های مختلفی است. علت‌هایی که در دید علمی و از منظر برنامه‌ریزی درسی می‌توانند در بخش‌های اساسی نیازسنجی، گزینش هدف‌ها، گزینش و ساماندهی محتوا، اجرا و ارزشیابی مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند (هاوارد نیکلس، ۱۳۶۸؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۷؛ مهرمحمدی، ۱۳۶۷). اگر چه عدم توجه به هر یک از عناصر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، کاستی‌هایی را به وجود می‌آورد در عوض توجه مناسب به هر یک از آنها نیز سبب افزایش اثربخشی این آموزش‌ها در عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.

تامر آتاباروت<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پروژه تحقیقی در اتحادیه اروپا با عنوان "طراحی آموزش ضمن خدمت معلمان برای تمرینات کلاسی فراگیر" با مشارکت پنج کشور بلژیک، لهستان، پرتغال، انگلیس و ترکیه، در طول دو سال مدت پروژه، از فعالیت‌هایی از قبیل تعیین نیازهای کنونی و ویژه معلمان مدارس ابتدایی، نتیجه گرفت که تحلیل مطالعات پیشینی از هر کشور به طراحی ویژه برنامه آموزش ضمن خدمت برای هر کشور نیاز دارد.

هیتر. ای. جونز<sup>۲</sup> و آندرا کرونیس نوسکانو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان "کارایی آموزش ضمن خدمت معلمان در اختلال نارسایی توجه/ فزون‌کنشی"<sup>۴</sup> دانش‌آموزانی را بررسی کردند که این اختلال را با مشکلات فراوان دارا بودند نتایج

---

1. Tamer Atabarut  
2. Heather A. Jones  
3. Andrea Chronis-Tuscano  
4. Adhd

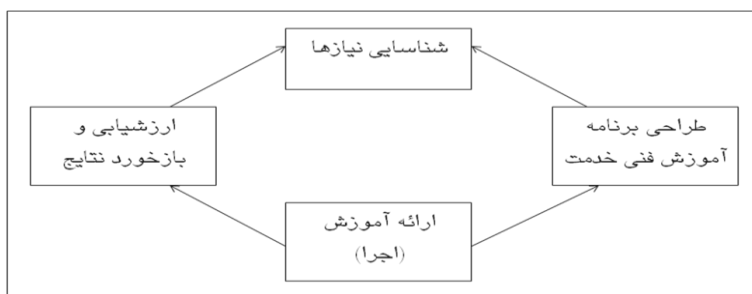
نشان داد که آموزش ضمن خدمت با افزایش دانش، معلمان را در مقابله با این اختلال کمک نمود. شفرده<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان "آموزش ضمن خدمت برای کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی" مراحل برنامه‌ریزی، طراحی و اجرا و ارزیابی یک برنامه آموزشی برای کارکنان و کتابداران حرفه‌ای کتابخانه دانشگاه رُذز<sup>۲</sup> را بیان نمود. نتایج این پژوهش آزمون نهایی مهارت‌های جستجوی کتابداران را کمتر از میانگین استاندارد ارزیابی نمود. کایا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) به منظور نشان دادن ادراک آموزش ضمن خدمت پرستاران درباره استعاره‌ها تحقیقی کمی و کیفی انجام دادند که در نتیجه ۵۹ استعاره شناسایی گردید. استعاره‌ها در نُه گروه مفهومی آموزش ضمن خدمت پرستاران که مشخصات عمومی داشتند، طبقه‌بندی گردید.

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی و ضامن ارایه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی می‌باشد. چنان که منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا 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. سازمان سنجش آموزش کشور به منظور ایجاد اثربخشی دوره‌های آموزشی ناگزیر است که همواره تحلیلی از روند فعالیت‌ها و عملکرد خود داشته باشد این گونه تحلیل‌ها برای مدیریت سازمان، نقاط قوت و ضعف و در صورت امکان فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌سازد. همچنین از رهگذر این اطلاعات مدیریت و کارکنان سازمان می‌توانند جایگاه و تأثیرات آموزش و کارآموزی و میزان پیشرفت و تحقق اهداف تعیین شده را بررسی نمایند. بنابراین سؤال اساسی مطالعه حاضر آگاهی از میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر عملکرد آنها از دیدگاه شرکت‌کنندگان در آموزش ضمن خدمت و مدیران سازمان سنجش آموزش کشور می‌باشد. ایلی (۱۳۷۲) دلایل متعددی را برای ضرورت ارزشیابی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان مطرح می‌کند که عبارتند از: الف) بهبود و افزایش اثربخشی دوره‌ها و بهبود کارایی افراد هر سازمان ب) بررسی میزان پیشرفت یا میزان تحقق اهداف ج) آگاهی از نواقص و کمبودهای دوره و اقدام برای رفع آنها د) پرورش استعدادها ه) کاربرد روش‌های بهتر و جدیدتر برای انجام بهتر کارها.

---

1. Shepherd  
2. Rhodes  
3. Hulya kaya

چارچوب نظری تحقیق حاضر الگوی نظام‌دار می‌باشد. این الگو برای اولین بار در سال ۱۹۶۰ در ارتش ایالات متحده امریکا طراحی و اجرا شد. مهم‌ترین مؤلفه‌های آن عبارتند از: ۱- سیاست‌گذاری آموزشی ۲- شناسایی نیازهای آموزشی ۳- تدوین اهداف و برنامه آموزشی ۴- اجرای برنامه آموزشی. تحقیقات نشان داده است که کاربرد این الگو در سازمان‌ها بسیار مؤثر و اثربخش بوده است. شکل زیر عناصر این الگو را نشان می‌دهد.



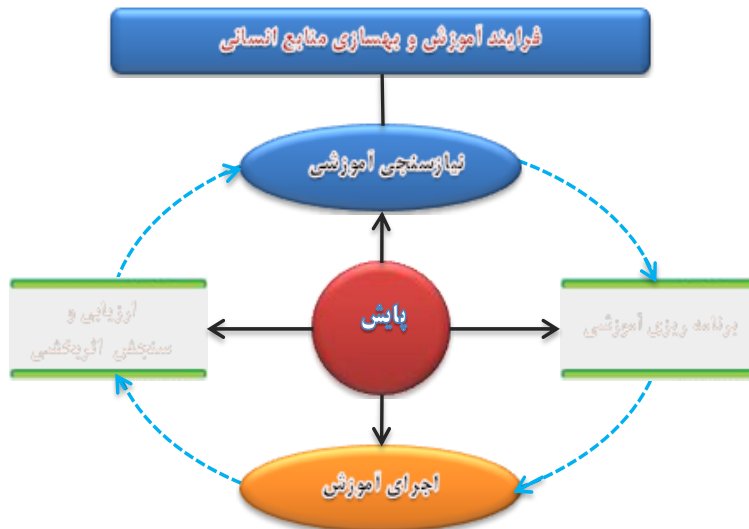
شکل (۲) الگوی نظام‌دار (جتتری، ۱۹۹۴)

در این الگو، آموزش و بهسازی در قالب گام‌های متوالی تعریف می‌شود. نیازسنجی عنصر محوری و آغازین این الگو است و ارزیابی از نقش و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

با توجه به مبنای نظری الگوی نظام‌دار، مقیاس تحقیق حاضر بر مبنای شاخص‌های ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی (میرسپاسی، ۱۳۷۴) تنظیم گردید. ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی، فرآیندی تخصصی، چند وجهی و نسبتاً زمان‌بر است. میرسپاسی معتقد است که اندازه‌گیری درجه تأثیر هر برنامه آموزشی بر عملکرد سازمان، مستلزم وجود معیارهای معتبر و صحیحی است که با استفاده از آنها بتوان میزان اثربخشی برنامه آموزشی را تشخیص داد. وی مهم‌ترین معیارهای اندازه‌گیری اثربخشی برنامه آموزشی را شامل موارد زیر می‌داند:

- ۱- تولید ۲- زمان تولید لازم برای انجام کار ۳- تعداد کارکنانی که به حجم تولید مورد نظر می‌رسند ۴- افزایش نرخ یادگیری ۵- کاهش اتلاف و اسراف در ملزومات اداری موجود ۶- کاهش حوادث ۷- کاهش غیبت ۸- کاهش تغییر پست افراد ۹- اندازه‌گیری اطلاعات (میرسپاسی، ۱۳۷۴).

اهمیت و جایگاه آموزش و نیز به کارگیری شیوه‌های مختلف آموزش در سازمان‌های آموزشی، تولیدی، صنعتی و اداری به جایی رسیده است که نه تنها مدیران در سازمان‌ها باید با شیوه‌های آموزشی آشنا شوند و آنها را به کار گیرند بلکه باید امکانات و شرایط مساعد را فراهم نمایند و برنامه‌ریزان و کارشناسان را تشویق و هر چه بیشتر نسبت به امر آموزش کارکنان اقدام کنند تا کارآیی و بهره‌وری آنها را افزایش دهند و سودمندی سازمان‌ها را افزونی بخشند. به طور کلی آموزش کارکنان فرآیندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمان و در نهایت انطباق سازمان با محیط بیرونی.



شکل (۱) فرایند آموزش کارکنان (پیدایی و فیروزی، ۱۳۸۹)

### روش تحقیق

با توجه به این که این پژوهش در صدد بررسی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آنها از دیدگاه شرکت‌کنندگان در دوره‌ها می‌باشد، پژوهش حاضر با استفاده از روش توصیفی (پیمایشی) انجام شده است. جامعه پژوهش عبارت بود از ۵۰۳ نفر از کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور که به صورت غیررسمی (پیمانی و قراردادی) و رسمی در سال ۱۳۹۱ در این



سازمان شاغل بودند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و بر اساس جدول مورگان از بین ۵۰۳ نفر، در مجموع تعداد ۲۴۴ نفر انتخاب شدند. ابزار این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مقیاس اثربخشی آموزش ضمن خدمت کارکنان (بابامرادی، ۱۳۹۰) بود. مقیاس موردنظر به دقت در دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و اثربخشی آموزش ضمن خدمت تنظیم شده است که در بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی مشخصات پاسخ‌دهنده شامل جنس، سن، زمینه تحصیلی (سطح تحصیلات و گروه تحصیلی) و بخش سؤال‌های اثربخشی آموزشی با تعداد پنجاه سؤال شامل مؤلفه‌های نظم و انضباط کارکنان، مهارت‌های مورد نیاز کارکنان، هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان، رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان، حوادث و ضایعات کاری خود در سازمان، به هنگام‌سازی دانش و توانش کارکنان، تغییر و تحولات سازمانی، تقویت روحیه همدلی و همکاری کارکنان سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمان می‌گردد. نُه مؤلفه کلی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) مؤلفه‌های اساسی تحقیق و تعداد سؤال‌ها

تعداد سؤال‌ها	مؤلفه‌ها
۵	نظم و انضباط کارکنان
۵	مهارت‌های مورد نیاز کارکنان
۵	هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان
۷	رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان
۵	حوادث و ضایعات کاری خود در سازمان
۷	به هنگام‌سازی دانش و توانش کارکنان
۵	تغییر و تحولات سازمانی
۶	تقویت روحیه همدلی و همکاری کارکنان
۵	سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمانی
۵۰	جمع کل

جمع امتیازهای متعلق به سؤال‌های پرسشنامه نشان‌دهنده نظر پاسخگویان در مورد تأثیر دوره‌های آموزشی بر شرکت‌کنندگان در دوره‌ها است. برای سنجش روایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روایی محتوایی و صوری استفاده گردید. پرسشنامه‌های

مورد استفاده در این تحقیق از روایی صوری و محتوایی برخوردارند، زیرا در تهیه آنها با برگرفته از الگوهای نظری و تأیید استادان محترم راهنما و مشاور و نیز سایر استادان و نخبگان صاحب‌نظر استفاده گردید و از جدیدترین اطلاعات و نظریه‌های علمی موجود در زمینه‌های مذکور بهره گرفته شد. در این پژوهش، برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها، به اجرای آزمایشی پرسشنامه در نمونه‌ای با حجم ۱۵ نفر پرداخته و پایایی آنها با محاسبه آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۳ برآورد گردید. این میزان نشان دهنده پایایی بالا و انسجام درونی پرسشنامه می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد فراوانی و میانگین نشان داده شده‌اند و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مناسب آماری تی تست (t test) استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است؟

جدول (۲) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص آماری
				متغیر
۰,۰۵	۰,۸۱	۳,۶۵	۲۴۴	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر نظم و انضباط در بین کارکنان

میانگین به دست آمده (۳/۶۵) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور در سطح ۰/۰۵ از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۳) نتایج آزمون (t - test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

t - test برای مقیاس میانگین‌ها					شاخص آماری	متغیر
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t		
بیشترین مقدار	کمترین مقدار					
۰.۵۵۲۲	۰.۶۵۴۹	۰.۰۰۰	۲۴۳	۱۳.۵۵۹	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش نظم و انضباط در بین کارکنان	

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه مقدار (t) محاسبه شده (۱۲/۵۵۹) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در باره تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

سؤال دوم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش مهارت‌های مورد نیاز کارکنان شده است؟

جدول (۴) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

نیاز کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور				شاخص آماری	متغیر
میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد		
۰,۰۴	۰,۶۴	۴,۰۷	۲۴۴	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان	

میانگین به دست آمده (۴/۰۷) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور در سطح ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۵) نتایج آزمون (t - test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

t - test برای مقیاس میانگین‌ها				متغیر	شاخص آماری	
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی			مقدار t
بیشترین مقدار	کمترین مقدار					
۰.۹۸۹۵	۱,۰۷۰۸	۰.۰۰۰	۲۴۲	۲۵,۹۵۸	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان	

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه مقدار (t) محاسبه شده (۲۵/۹۵) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در خصوص تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مهارت‌های مورد نیاز کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش مهارت‌های مورد نیاز در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

سؤال سوم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان شده است؟

جدول (۶) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان سنجش آموزش کشور

شاخص آماری				متغیر
میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰,۰۵	۰,۷۲	۳,۸۶	۲۴۴	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان

میانگین به دست آمده (۳/۸۶) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان سنجش آموزش کشور با ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۷) نتایج آزمون (t - test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان سنجش آموزش کشور

شاخص آماری				متغیر	
t - test برای مقیاس میانگین‌ها				مقدار t	درجه آزادی
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	بیشترین مقدار		
۰٫۷۶۴۴	۸۵۵۷			۰٫۰۰۰	۲۴۳

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه مقدار (t) محاسبه شده (۱۸/۴) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در خصوص تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

سؤال چهارم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان شده است؟

جدول (۸) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

شاخص آماری				متغیر	
میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان	
۰٫۰۴	۰٫۶۹	۳٫۹۳	۲۴۴		

میانگین به دست آمده (۳/۹۳) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۹) نتایج آزمون  $t$ -test تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

شاخص آماری					متغیر	
$t$ - test برای مقیاس میانگین‌ها				مقدار $t$		درجه آزادی
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	بیشترین مقدار			
۸۴۵۸	۹۳۲۷			۰۰۰	۲۴۳	۲۱،۱۵۵

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون ( $t$ )، با عنایت به اینکه مقدار ( $t$ ) محاسبه شده (۲۱/۱) در مقایسه با مقدار ( $t$ ) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در خصوص تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها می‌باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌شان افزایش یابد، نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریه‌ها، نظریه هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو است. از نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد برای انجام وظایف شغلی دارد (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

سؤال پنجم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب کاهش حوادث و ضایعات کاری شده است؟

جدول (۱۰) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حوادث و ضایعات کاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

شاخص آماری				متغیر
میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰,۰۴	۰,۶۶	۳,۹۰	۲۴۴	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت در حوادث و ضایعات کاری بین کارکنان

میانگین به دست آمده (۳/۹) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کاهش حوادث و ضایعات کاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور در سطح ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۱۱) نتایج آزمون (t - test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حوادث و ضایعات کاری کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

t - test برای مقیاس میانگین‌ها					شاخص آماری	متغیر
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t		
بیشترین مقدار	کمترین مقدار					
۸۱۱۶	۸۹۵۴	.۰۰۰	۲۳۸	۲۱,۰۳۹	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حوادث و ضایعات کاری در بین کارکنان	

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه (t) محاسبه شده (۲۱/۰۳) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در خصوص تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حوادث و ضایعات کاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب کاهش حوادث و ضایعات کاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً به واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان به خصوص در مورد کسانی که با ابزارها و

تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانه‌ها سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به واسطه فقدان مهارت و دانش افراد به وجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آنها نظیر تنبیه، توییح، اخراج که عمدتاً به واسطه عدم آگاهی افراد از سیاست‌ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنایی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت به طور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

**سؤال ششم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان شده است؟**

جدول (۱۲) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

متغیر	شاخص آماری	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان	۲۴۴	۳,۹۰	۰,۷۰	۰,۰۴

میانگین به دست آمده (۳/۹) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور در سطح ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۱۳) نتایج آزمون (t-test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

t-test برای مقیاس میانگین‌ها				شاخص آماری		متغیر
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t		
بیشترین مقدار	کمترین مقدار					
۸۰۸۹	۸۹۷۵	۰۰۰	۲۴۳	۱۹,۹۵۵		تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان



بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه مقدار (t) محاسبه شده (۱۹/۹) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در باره تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تأکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابه هنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. بنا به تعریف، نابه هنگامی در حرفه عبارت است از کاهش کارآیی در انجام کار در طول زمان و بالاخره فقدان دانش یا مهارت نوین است. این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگر چه تمامی عوامل ایجادکننده نابه هنگامی در حرفه را نمی‌توان با آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان با به‌سازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در به هنگام‌سازی آنان دارد (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

**سؤال هفتم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی شده است؟**

جدول (۱۴) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

متغیر	شاخص آماری		
	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان	۲۴۴	۳٫۸۲	۰٫۷۶
			میانگین خطای استاندارد
			۰٫۰۵

میانگین به دست آمده (۳/۸۲) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور در سطح ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۱۵) نتایج آزمون (t-test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

t-test برای مقیاس میانگین‌ها				شاخص آماری	
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t	متغیر
بیشترین مقدار	کمترین مقدار				
۰.۷۲۴۶	۰.۸۲۱۶	۰.۰۰۰	۲۴۰	۱۶,۶۸۲	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه مقدار (t) محاسبه شده (۱۶/۶۸) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در باره تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است. تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان به وقوع می‌پیوندد، به طور عمده مستلزم آماده‌سازی نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل‌مشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر، آموزش و توجیه کارکنان نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفا می‌نماید. بنابراین از جمله مهم‌ترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها، کمک به تغییرات سازمانی است (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

سؤال هشتم پژوهش: آیا دوره های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان شده است؟

جدول (۱۶) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

متغیر	شاخص آماری			
	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان	۲۴۴	۳٫۸۳	۰٫۷۶	۰٫۰۵

میانگین به دست آمده (۳/۸۳) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۱۷) نتایج آزمون  $t$ -test تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

متغیر	$t$ -test برای مقیاس میانگین‌ها			
	مقدار $t$	درجه آزادی	تفاوت میانگین‌ها	
			سطح معنی‌داری	کمترین مقدار
تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان	۱۷٫۱۱۸	۲۴۰	۰٫۰۰۰	۸۳۴۰

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون ( $t$ )، با عنایت به اینکه مقدار ( $t$ ) محاسبه شده (۱۷/۱۱۸) در مقایسه با مقدار ( $t$ ) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در باره تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت برافزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است. در حقیقت توفیق سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع فضای اعتماد و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهم‌تر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می‌باشد. (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

به نظر می‌رسد یکی از راه‌های ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد که از یکسو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می‌سازد و از سوی دیگر با افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشت‌ها و علاقه‌ها حرفه‌ای تقریباً یکسانی را در آنها ایجاد می‌کند (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

آنچه قابل ذکر است اینست که تأکید بر هر یک از هدف‌ها بر حسب شرایط و ویژگی‌های زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنی که در شرایط خاص ممکن است بر برخی از این هدف‌ها نسبت به سایر هدف‌ها اهمیت بیشتری قائل شد (شریعتمداری، ۱۳۸۳).

**سؤال نهم پژوهش: آیا دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش سرعت انجام کار در بین کارکنان شده است؟**

جدول (۱۸) آمار توصیفی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

متغیر	شاخص آماری	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر سرعت انجام کار در بین کارکنان		۲۴۴	۴,۰۶	۰,۶۹	۰,۰۴

میانگین به دست آمده (۴/۰۶) نشان می‌دهد که تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور در سطح ۰/۰۵ درصد خطا از میانگین فرضی نمره‌ها (۳) بیشتر است.

جدول (۱۹) نتایج آزمون (t - test) تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور

t - test برای مقیاس میانگین‌ها					شاخص آماری	متغیر
تفاوت میانگین‌ها		سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مقدار t		
بیشترین مقدار	کمترین مقدار					
۰,۹۶۸۳	۱,۰۵۶۰	۰,۰۰۰	۲۴۲	۲۳,۷۱۵	تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر سرعت انجام کار در بین کارکنان	

بنابر یافته‌های به دست آمده از آزمون (t)، با عنایت به اینکه مقدار (t) محاسبه شده (۲۳/۷۱۵) در مقایسه با مقدار (t) جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در باره تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر افزایش سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور با میانگین فرضی جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان در پاسخ به این سؤال پژوهش عنوان نمود دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش سرعت انجام کار در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

روی هم رفته، نتایج این پژوهش بیانگر آن است که آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش مهارت شغلی نیروی انسانی و افزایش نظم و دقت، ایجاد جاذبه و علاقه‌مندی نسبت به شغل خویش، افزایش میزان استقلال فرد در انجام وظایف شغلی و رفع مشکلات کاری می‌شود. آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش دانش شغلی نیروی انسانی می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان تقویت می‌کند. آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی مؤثر است. همچنین این آموزش‌ها حیطه دانش و معلومات مربوط به وظیفه نیروی انسانی را گسترش می‌دهند و بر دانش، مهارت‌های شغلی و تغییر رفتار آنان تأثیرگذار است. دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های مورد نیاز در بین کارکنان، افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری کارکنان، به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان، افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی، افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری و افزایش توان بازده کاری در بین کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شده است. نتایج پژوهش نمایانگر آن است که آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب‌ترین تمهیدات لازم برای هماهنگی نیروی انسانی در سازمان است. همچنین این آموزش‌ها نحوه برخورد کارکنان را بهبود می‌بخشد و بر دامنه برخوردهای مناسب آنان می‌افزاید. دوره‌های آموزش چنانچه متناسب با نیاز سازمان و منابع انسانی آن طراحی شود و به درستی اجرا گردد، اثربخشی سازمان را نیز تقویت خواهد نمود و موجب افزایش کارایی آنان می‌شود.

### محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌هایی مانند عدم صدور مجوز برای اجرای پرسشنامه، عدم درک از لزوم تحقیق نزد مقامات، عدم همکاری تعدادی از افراد و مدیران و نمونه‌ها، پاسخ‌دهی ناصحیح به پرسش‌ها و نداشتن زمان کافی برای اجرای تحقیق. منابع علمی بسیار کم و محدود (حداقل به زبان فارسی) در این زمینه موجود است که به طور مستقیم به موضوع مورد مطالعه و تحقیق مربوط باشد. به همین دلیل نیازمند استفاده از منابع لاتین بود که خود مشکلات دیگری همچون محدود بودن زمان استفاده از اینترنت در سازمان، برگردان درست متون لاتین به فارسی و یک دست کردن آنها را به همراه دارد.

### پیشنهادها

- در صورت امکان چندین دوره آموزشی ضمن خدمت به صورت نمونه انتخاب شود و مورد ارزشیابی اثربخشی قرار گیرد تا نتایج قابل استناد شود.
- حضور در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت سازمان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ترفیع و ارتقاء کارکنان و ارتقاء گروه و پایه شغلی کارکنان سازمان مؤثر باشد تا انگیزه لازم برای شرکت در دوره‌های آموزشی را داشته باشند.
- برای اثربخشی بیشتر آموزش‌ها، باید دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کیفیت و جذابیت بیشتری داشته باشند. همچنین لازم است که مدیران و سرپرستان مستقیم افراد، طی گردهمایی‌های بیشتر با اهمیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی آشنا شوند. ضمن آن که استفاده صحیح از دانش و مهارت‌های افراد در ارتقاء شغل و پست‌های مشخص، و مؤثر بودن آموزش‌ها در ارتقاء کارکنان در اثربخشی بیشتر آموزش‌ها بسیار مؤثر است.
- به منظور اثربخشی دوره‌ها بر افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان، پیشنهاد می‌شود سازمان از مدرسانی استفاده کند که بر هدف‌ها، استانداردها و ارزش‌های سازمان و مشاغل موجود آگاه باشند، تا کارکنان را طوری پرورش دهند که بتوانند سازمان را همچون یک کل ببینند و جایگاه خود را به عنوان جزئی از یک کل و در ارتباط با اهداف عالی سازمانی دریابند.

## منابع

- ابراهیمی دهشیری، احمد (۱۳۷۷). بررسی میزان اثربخشی آموزش‌های عمومی ضمن خدمت کارکنان اداره کل بنیاد شهید انقلاب اسلامی استان یزد، اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ابیلی، خدایار (۱۳۷۲). ضرورت ارزشیابی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت، سمینار آموزش در سازمانها؛ کاشان
- انصاری، م. (۱۳۷۲). نابهنگامی و اثرات آن در حرفه، مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران.
- بابامرادی، رسول (۱۳۹۰). طراحی مقیاس ارزیابی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران، دانشگاه تربیت مدرس (چاپ نشده).
- بلادر، فرهاد (۱۳۸۷). بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مربیان مراکز آموزش کشاورزی کشور در کارایی آن، تهران، دانشگاه تربیت معلم، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- جمشیدیان و رضایی (۱۳۷۶). آموزش ضمن خدمت و آثار آن برافزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- سروری، محمدحسین، یوسفی لویه، مجید، پوشنه، کامبیز (۱۳۷۴). بررسی کارایی و اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- سقایی، محمد علی (۱۳۷۸). بررسی تفاوت سطح دانش فنی و تخصصی کارکنان دوره دیپه و دوره ندیده سازمان کشاورزی استان کرمانشاه، تهران دانشگاه تربیت معلم، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- شاهانی، اسد (۱۳۷۷). ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان ترویج سازمان کشاورزی استان مازندران بین سال‌های ۱۳۷۶-۱۳۷۴، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم. فصلنامه علمی خرد. سال پنجم، شماره ۹.

- صالح‌زاده، پروین (۱۳۷۶). بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با رضایت و موفقیت شغلی کارکنان صدا و سیما مرکز خوزستان، تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- طریقی طاهر، عباس (۱۳۸۷). بررسی مسائل و مشکلات دوره‌های آموزشی کوتاه مدت آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش شهرستان همدان: دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- علیقلی‌زاده، تقی (۱۳۷۱). بررسی تحلیلی آموزش‌های ضمن خدمت دبیران آموزش و پرورش استان تهران در دهه ۷۰-۱۳۶۰ به منظور ارائه الگوی مؤثر برنامه‌ریزی، اصفهان: دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۷۶). درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سرآمد کاوش.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۷۷). اصول برنامه‌ریزی درسی، تهران: ایران زمین.
- معماراصفهانی، محمدعلی (۱۳۷۱). اثربخشی آموزشی ضمن خدمت در سازمان‌های دولتی استان لرستان، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- مهرمحمدی، محمود (۱۳۶۷). الگوهای طراحی برنامه‌ریزی درسی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۵ و ۱۶، پاییز و زمستان.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۴). جایگاه مدیریت عملکرد در استراتژی منابع انسانی، سمینار مدیریت عملکرد، تهران.
- هاواردنیکلس، ادری (۱۳۶۸). برنامه‌ریزی درسی (راهنمای عملی). ترجمه داریوش دهقان، تهران: قدیانی.
- Girolametto, L., Weitzman, E., Lefebvre, P., & Greenberg, J. (2007). The effects of in-service education to promote emergent literacy in child care centers: A feasibility study. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 38, 72-83.
- Heather A. Jones, Andrea Chronis-Tuscano (2008). Efficacy of teacher in-service training for attention-deficit/hyperactivity disorder. *Psychology in the Schools*. Volume 45, Issue 10, pages 918-929, December.



- Kaya, H., Işık, B., & Çalışkan, F. (2013). Metaphors used by in-service training nurses for in-service training nurses in Turkey. *Journal of advanced nursing*, 69(2), 404-414.
- Savva, Andri; Trimis, Eli; Zachariou, Aravella (2004). Exploring the Links between Visual Arts and Environmental Education: Experiences of Teachers Participating in an In-Service Training Programme, *International Journal of Art and Design Education*, v23 n3 p246-255 Oct 2004, (EJ686028).
- Shepherd, Eileen (2010). In-service training for academic librarians: a pilot programme for staff. *The Electronic Library*, 28 (4). pp. 507-524. ISSN 0264-0473.
- Stronkhorst, Robert; van den Akker, Jan (2006). Effects of In-Service Education on Improving Science Teaching in Swaziland, *International Journal of Science Education*, v28 n15 p1771-1794 Dec 2006, (EJ753843).
- Tamer Atabarut. (2011). Developing an In-service Training for Inclusive Classroom Practices (DISTINC). Bogazici University Lifelong Learning centre.
- Thechanging environment. (Second ed.). Vermont: Gower Publishing Company Limited