



بررسی تاثیر سیستم آموزش ضمن خدمت بر توسعه عملکرد کارکنان

احسان تقی پور (نویسنده مسئول)^۱، سید ابراهیم همتی گلیان^۲، محمد یزدان شناس^۳

^۱ دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر taghipour.ehsan@yahoo.com

^۲ دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر ebrahim_3830@yahoo.com

^۳ دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر myazdan1355@gmail.com

چکیده

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در این پژوهش به بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توسعه عملکرد کارکنان پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان بانک سپه در شعب استان مازندران می باشند. بر اساس رابطه کوکران حجم نمونه ۱۲۷ نفر تعیین شد و بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده پرسشنامه ای مشتمل بر ۴۲ سوال میان کارکنان این بانک توزیع گشت. پس از جمع آوری اطلاعات فرضیات تحقیق بر اساس آزمون رگرسیون مورد آزمون قرار گرفته و نتایج نشان داد که آموزش ضمن خدمت در بانک سپه از طریق ارتقاء مهارت شغلی، خلاقیت کارکنان، انتقادپذیری کارکنان در شعب، مسئولیت‌پذیری کارکنان، بهبود برخورد کارکنان با مشتریان، رعایت ایمنی محیط کار توسط کارکنان، رعایت مقررات توسط کارکنان در شعب بانک، ارتقاء توجه به شعائر اسلامی توسط کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران، بر توسعه عملکرد کارکنان این بانک تاثیر گذار می باشد.

واژه‌های کلیدی

آموزش ضمن خدمت-توسعه عملکرد-بانک سپه -استان مازندران



پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می باشد. تحقیق کاربردی تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد (خاکی، ۱۳۸۸) چون در این پژوهش به توصیف و مطالعه آنچه هست می پردازیم، یک تحقیق توصیفی است و به صورت پیمایشی انجام شده است. تحقیق توصیفی، آنچه را که هست توصیف و تفسیر می کند و به شرایط و روابط موجود، عقاید متداول، فرایند های جاری، آثار مشهود یا روند های در حال گسترش توجه دارد. توجه آن در درجه اول به حال است، هرچند غالباً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مربوط می شوند مورد بررسی قرار می دهد (جان بست، ۱۳۷۱).

امروزه تصور کردن موفقیت سازمان و اثربخشی کارکنان، بدون برنامه ها و فعالیت های موثر مدیریت منابع انسانی مشکل است. چرا که مدیریت منابع انسانی به سازمانها در رسیدن به اثربخشی کمک مینماید. در سازمانهای نوین مدیریت منابع انسانی در راس اثربخشی سازمان است و یکی از چالش های اصلی آن موضوع آموزش است (کوستا، ۲۰۱۴). آموزش افراد در زمینه شغل و حرفه ای که در آن فعالیت می نمایند از روزگاران کهن مورد نظر همه انسانها بوده است. هر فردی که در کره خاکی در حال زیستن است نیازمند یادگیری مسائلی است که پیرامون او قرار دارد. آموزش چگونه زیستن، برخورد اجتماعی و سایر موارد.

در گذشته، آموزش ابتدا در خانواده ها و توسط مادر و پدر صورت می پذیرفت رفته رفته با گسترش یکجا نشینی و تشکیل اجتماعات کوچک روستائی آموزش بیشتر در معابد انجام می شد و بعدها مکتب خانه ها نیز به مکانهای آموزشی اضافه شدند. با گذشت زمان و گسترش اجتماعات بشری انسانها برای آموزش و پرورش فرزندان خود اقدام به تاسیس مدرسه نمودند. در واقع در این دوران یک نظام آموزشی نیز تدوین و طراحی گردید که بر اساس آن مدارس فعالیتهای خود را در جهت آموزش و پرورش انسانها آغاز نمودند. انسانها پس از اینکه شکل و نظام خاصی را به نظام آموزشی کشورهای خود دادند. یعنی ابتدائی راهنمائی، متوسطه و آموزش عالی، به یکی دیگر از نیازهای آموزشی نیز پی بردند. این نیاز آموزشی پس از وارد شدن فرد به بازار کار نمایان شد. یعنی فرد پس از طی دوره های ابتدائی، راهنمائی، متوسطه و آموزش عالی وقتی به شغل و یا کاری مشغول می شد. یکسری نواقصی از نوع تخصصی در خود احساس می نمود که باید برای رفع آن نواقص تلاش می کرد. هر فردی برای رفع این نواقص به انجام کارها و یا آزمایشهایی می پرداخت که ممکن بود یک زمان طولانی با هزینه زیاد صرف این موضوع شود. به همین منظور در این خصوص سازمانها به پیش بینی این موضوع پرداخته و در جهت رفع این نواقص برآمدند و با طرح آموزش ضمن خدمت تا حدود بسیار زیادی به هدف خود رسیدند. آموزش نیروی انسانی در سازمان ها تا پیش از پیدایش مکتب مدیریت علمی در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، به صورت منظم و علمی مورد توجه نبود. اهتمام به این مسئله با جهانی شدن آموزش و رشد فزاینده فناوری اطلاعات، ارتباطات و تغییرات سریع در دانش و مهارت ها شدت مضاعف یافت. (Carnevale & et al, 1999)

سرمایه انسانی در این دوره به عنوان مهمترین عامل توسعه ی سازمانی شناخته شده و آموزش بهترین ابزار پاسخ به این نیاز تلقی گردید. (Ivancevich, 2001) این نوع آموزش ها که از آن به عنوان آموزش ضمن خدمت یاد می شود، ناظر بر کوششی نظام دار بود که هدف اصلی آن، هماهنگ کردن علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از آنها انتظار می رفت، بود. (Hess, 1989) تا از طریق اکتساب مداوم دانش، مهارت ها، قوانین و نگرش های مطلوب بهبود عملکرد افراد را در محیط کار فراهم نمایند. (Goldstein, 1994)

آنچه گفته شد سیر تاریخی بود بر روند شکل گیری آموزش ضمن خدمت در سازمان های کشورهای غربی و این در حالی است که در دنیای امروز هیچ سازمانی را نمی توان بی نیاز از آموزش ضمن خدمت کارکنان خود دانست. در این رابطه با توجه به مفاد آئین نامه اجرایی ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مبنی بر تخصیص یک درصد از اعتبار جاری و عمرانی هر یک از دستگاه های دولتی برای اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان، بیانگر اهمیت این موضوع در جامعه ایران (البته در سالهای اخیر) می باشد.

به تبع این تصمیم بسیاری از سازمانهای دولتی با هدف افزایش کرائی و اثربخشی کارکنان خود و همچنین توانمند سازی کارکنان در امر انجامات اقدامات جاری و خلق دانش نو در سازمان، اقدام به برنامه ریزی و برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت نمودند. از سویی دیگر در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمانها در جهت بقا، توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می گیرد. در راستای این هدف خطیر مباحث مربوط به عملکرد و شیوه های ارزیابی، مدیریت و بهبود آنچه در سطح واحدها و چه در سطح



کارکنان و مدیران یکی از مباحث عمده در مدیریت می‌باشد. هر مدیر و مسئول سازمان یا ذینفعی می‌خواهد که اطلاعاتی در ارتباط با نحوه عملکرد کارکنان، واحدها و سازمان مطبوع خود در مقایسه با سایر واحدهای مشابه و یا سایر رقبا در آن صنعت به دست آورد که استفاده از این اطلاعات می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت آن‌ها کمک نماید. بدین سبب است که از دیرباز محققان زیادی به عملکرد در سطح فردی و یا سازمانی توجه داشته‌اند و تعاریف متفاوتی از عملکرد کارکنان ارائه شده است (موسی خانی، مرتضی و همکاران، ۱۳۹۱).

عملکرد اثربخش یک شغل عبارت است از حصول نتایج خاص یا دستیابی به نتایج خاص از پیش تعیین شده برای شغل (نظیر درآمد)، از طریق انجام اقداماتی خاص به طوری که مطابق با سیاست‌ها، رویه‌ها و شرایط محیط سازمانی باشد (Sydanmaanlakka, 2003). عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۷۷). عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت‌زمان معین (آرمسترانگ، ۱۹۹۱). عملکرد عبارت است از آنچه که فرد به‌عنوان وظیفه در شغل انجام می‌دهد (ابطحی، ۱۳۷۰). عملکرد عبارت است از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (کاسیو، ۱۹۸۴). عملکرد حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت‌زمان معین می‌باشد (فرم ارزشیابی کارکنان دولت، ۱۳۷۳). حال سوال اینجاست که آموزش ضمن خدمت تا چه اندازه توانسته است اهداف ایجاد آن را (که همانا توسعه عملکرد کارکنان می‌باشد) تامین نماید. بدین منظور در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا با بررسی دقیق چگونگی اجرای آموزش ضمن خدمت در جامعه مورد مطالعه (بانک سپه استان مازندران) به بررسی تاثیر این آموزش‌ها بر توسعه عملکرد کارکنان بپردازیم. بدین منظور سوال اصلی تحقیق عبارت است از اینکه آموزش ضمن خدمت در بانک سپه استان مازندران چگونه بر توسعه عملکرد کارکنان بانک تاثیر می‌گذارد؟ آموزش در هر سازمانی بر حسب داده‌های نیازسنجی صورت می‌گیرد. نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت یا رفتار باید به وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسسئولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری، انجام داده و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد. (ابطحی، ۱۳۶۸)

نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل رفع است. این گونه نیازها تنها در حوزه‌های دانشی، مهارتی و نگرش مطرح می‌شود. اغلب صاحب نظران نیاز آموزشی کارکنان را به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان تعریف کرده‌اند. پاره‌ای نیز آن را به مفهوم نقصان تعریف کرده‌اند. بر اساس این تعاریف، شناسایی نیازهای آموزشی معادل شناخت فقدان، کاستی یا زمینه‌های گسترش دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط با عملکرد رضایت بخش شغلی است. (سلیمان پور، ۱۳۸۱)

در برنامه ریزی آموزش کارکنان، تعیین نیاز آموزشی، بعد از شناخت دقیق سازمان با توجه به واحدها و نمودار سازمانی و همچنین شناخت سازمان از نظر نیروی انسانی، از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌باشد. یکی از فعالیت‌های فنی در برنامه ریزی تجزیه شغل به اجزا و مراحل تشکیل دهنده آن و تحلیل چگونگی انجام کار در هر یک از مراحل می‌باشد. هدف از تجزیه و تحلیل شغل، شناسایی رفتار موجود، شناسایی رفتار مطلوب و بررسی تفاوت‌ها و تشابهات به طوری که به نیازهای فعلی برسیم. مقصود از تجزیه و تحلیل شغل، شناسایی دقیق نیازهای فعلی می‌باشد و در این راستا «نیاز» عبارت است از حد فاصل بین وضع موجود تا وضع مطلوب. و محقق لازم است از فنون مختلف نیاز شناسی در این فعالیت کارشناسانه استفاده کند. در تعیین نیازها، از نظریات و تجارب متخصصان نیز استفاده می‌شود و نیازها با توجه به اهمیت و فوریت آنها اولویت بندی می‌شوند و در مرحله بعد، اهداف برنامه با توجه به نیازهای اولویت بندی شده، تنظیم می‌شود به گونه‌ای که قابل فهم، تجزیه شده، روشن و قابل وصول و طبقه بندی شده باشد. اولین قدم برای آماده نمودن برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهای آموزشی کارکنانی که باید در برنامه آموزشی شرکت کنند. صاحب نظران تربیت نیروی انسانی هدف‌های متنوعی را برای آموزش ذکر کرده‌اند، در یک جمع بندی کلی این اهداف را می‌توان به صورت زیر نام برد: هماهنگی با تغییرات و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیک - هماهنگی با تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه - هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع - توسعه مهارت‌های ادراکی، روابط انسانی و فنی - کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان - توسعه شناختی، نگرش و دید کلی افراد نسبت به سازمان - تامین نیروی انسانی به



منظور جایگزین کردن افراد جدید به جای افراد خارج شده از خدمت - هماهنگی سیستم ها و فرا سیستم های سازمان - فراهم آوردن زمینه های ارتقاء، ترفیعات و چرخش شغلی نیروی انسانی - بروز استعداد و توان بالقوه نیروی انسانی - رشد کمی و کیفی تولید - اثر بخشی و کارآمد ساختن نیروی انسانی با افزایش نگرش، رضایت شغلی و بهره وری کارکنان - بهره گیری مناسب از امکانات و پرهیز از ضایعات کاری. (میر کمالی، ۱۳۷۷، ص ۲۲)

نتایج تحقیقات بیانگر تاثیر مثبت آموزش ضمن خدمت بر تعهد سازمانی کارکنان و بروز نتایج مثبتی چون کاهش جابجایی و کاهش غیبت در سازمان است (سایهیندیس و بوریس، ۲۰۱۳).

روش به کلیه کوششهایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت های شغلی خود می نماید در بحث از روش های آموزش می توان از دو دسته عمده شیوه هایی که در آموزش کارکنان کاربرد دارد نام برد:

الف: روشهای آموزش گروهی (کنفرانس، سمپوزیوم، سمینار، فورپوم، روش کارگاهی، فضایی اداری، روش تحریک مغزی، شبیه سازی، ایفای نقش، بازی های مدیریتی، روش کازیه، آموزش حساسیت)

ب: روش های آموزش فردی (آموزش به طریق مکاتبه، روش کارآموزی، آموزش خصوصی، آموزش در مشاغل مختلف، تجربه های برنامه ریزی شده) (ابطحی، ۱۳۷۹)

آموزش سنتی، معمولاً فرآیند یادگیری را بسیار محدود و در قالب اهداف کاملاً مشخص، در دوره زمانی نسبتاً کوتاه و با تنها یک جنبه عملی و کاربردی می بیند. بعضی از آموزش های مورد نیاز کارکنان در سازمان ها هنوز با این معیار ها سنجیده می شود. آموزش دادن افراد برای درک مفهوم و نحوه اجرای فرآیند های توانمند سازی اهداف مناسبی برای آموزش هستند، زیرا در دوره های زمانی نسبتاً کوتاه آموزش داده می شوند. (Kinla, 2004)

سازمانهای امروزی باید در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است اداره شوند. در چنین شرایطی، مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرآیند سازی است. توانمند سازی روش نوینی برای بقای سازمان های پیشرو در محیط رقابتی است. (Spryitzer, 1995)

اگر سازمان بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی سازمان را تشکیل می دهند. نظام آموزشی موثر با ارتقای سطح مهارت های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می شود. اگر نظام آموزشی کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب و کار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاش های سازمان برای توانمند سازی نیروی انسانی به نتایج قابل مقایسه با کشورهای دیگر نخواهد رسید. (مهدی پور، ۱۳۸۵)

آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به اهداف و مأموریت های سازمان تقویت می نماید. آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان موثر است. همچنین این آموزش ها جیطة دانش و معلومات مربوط به وظیفه کارکنان را گسترش می بخشند و بر مهارت های شغلی آنان می افزایند. آموزش صحیح نیروی انسانی، ضمن ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان های دولتی زمینه برخورد مناسب تر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم می آورد. (احمدی، ۱۳۸۴)

در جهان کنونی که دامنه علم به سرعت در حال گسترش است، نیروی انسانی آموزش دیده، به عنوان مهمترین سرمایه برای رشد و توسعه کشور محسوب می شود. سرمایه انسانی عبارت است از مهارت ها، ظرفیت ها و توانایی هایی که افراد در فرآیند آموزش، بدست آورده و موجب بهره وری بیشتر فعالیت حرفه ای آنها می شود. (جباری، ۱۳۷۸)

به طوری کلی امروزه بسیاری از محققان در این مسئله اتفاق نظر دارند که سازمانها باید بودجه آموزشی شان را افزایش داده تا بتوانند حالت رقابتی خود را حفظ نموده و با اقدام یک نیروی رقابت پذیر و منعطف باقی بمانند. (سایهیندیس و بوریس، ۲۰۱۳)



تحقیقات انجام شده در این راستا نشان می‌دهد که رضایت شغلی هنگامی به وجود می‌آید که از مهارت های کارکنان به گونه ای اثربخش استفاده شده و فرصت های آموزشی برای ارتقای این مهارت ها فراهم گردد و محیط کاری، زمینه ای را برای توانمندسازی کارکنان مهیا سازد تا بتوانند از توانایی هایشان در انجام وظایف به بهترین وجه استفاده کنند. (کلاست تورنر، ۲۰۱۲)

حیات هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت ها و آگاهی های مختلف کارکنان دارد. هر چه این زمینه ها بهنگام و بهینه باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود. (بزاز جزایری، ۱۳۷۵) یکی از راهکارهای مناسب برای حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان، ارائه برنامه های آموزشی مناسب و با کیفیت به آنان است و اجرای چنین برنامه هایی تاثیر بسیار مهمی در افزایش تعهد کارکنان به سازمان و جلوگیری از تحلیل رفتن ذخیره دانش و مهارت موجود در سازمان دارد. (Mulder, 2001)

سازمان هایی که منابع و تلاش زیادی را صرف برنامه های آموزش و توسعه مهارت های کارکنان خود می کنند، زمینه ارتقای دائم مهارت ها، افزایش انگیزش، افزایش انتقال دانش و پویایی های مثبت روان شناختی و سازمانی خود را فراهم می سازند و فرصت رقابت خود را افزایش می دهند. (Pate & Martin, 2000)

در یک سازمان اگر آموزش باعث تحول و بهبود کیفیت کاری نگردد رشد سازمانی اتفاق نخواهد افتاد. ارائه آموزش موثر زمانی امکان پذیر خواهد بود که اولاً، مدیران ارشد اعتقاد و اطمینان حاصل کنند که کارکنان توانمند تر و آگاه تر می توانند مسئولیت های خود را بهتر انجام دهند و در ارتقای کیفیت کاری موثر تر خواهند بود. ثانیاً این احساس ایجاد گردد که تغییر و تحول در فناوری، دانش روز، نیازهای شغلی و مهارت های حرفه ای ایجاب می کند که کارکنان متناسب با تحولات جهانی، آموزش ببینند و ثالثاً شاخص های متناسب برای ارزیابی اثربخشی و کیفیت آموزش ارائه شده را داشته باشیم. (ابراهیم زاده، ۱۳۸۰)

آموزش به تنهایی شامل برخی انواع تغییرات برای کارکنان می شود از قبیل تغییر در اینکه آنان چگونه وظایف شغلی خود را انجام دهند چگونه بادیگران مرتبط شوند شرایطی که تحت آن عمل کنند یا اینکه در مسئولیتهای شغلی آنان تغییراتی روی دهد. (عباسپور، ۱۳۸۷، ۱۶۷)

دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان با هدف گسترش توانایی های علمی و توسعه دانش و تخصص اعضای رده های مختلف سازمان صورت می گیرد. چنین دوره هایی چه به صورت بلند مدت برگزار شود و یا در قالب دوره های کوتاه، چه به صورت فعالیت های عملی و کارگاهی باشد و یا مبانی علمی و نظری موضوع را مورد توجه قرار دهد، مستلزم تدابیر و راهبردهای آموزشی پیچیده ای است. پیچیدگی برنامه ریزی آموزشی کارکنان سازمان ها بیشتر به انتخاب و انتقال دانش ارزشمندی متکی است که اولاً: توان و مهارت حرفه ای کارکنان را تعالی بخشد و ثانیاً: در جریان تحولات علمی، فرهنگی و اجتماعی پیش برنده آرمان ها و اهداف سازمان باشد

آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود و به مثابه ابزاری به شمار می آید که از طریق آن، سازمانها گستره ای را تعیین می کنند که در آن دارایی انسانی آنها سرمایه های پایدار تلقی می شوند. (عباسپور، ۱۳۸۷).

اعتبار آموزش و بهسازی هنگامیکه مزایای آن برای همه محسوس باشد افزایش می یابد لذا آموزش دهندگان برای حفظ اعتبار برنامه، مدام اقدام به ارزشیابی آموزشی خود می نمایند. (دعائی، ۱۳۷۷).

ساواک (۲۰۱۴) الزامات آموزش اثربخش را شناسایی نموده و اجزاء آن را شامل، مبتنی بودن با نیازهای شرکت کنندگان، روشن بودن اهداف، جدول بندی و زمانبندی برنامه ها، چسباندن برنامه هادر مکان مناسب برای دید همگان، دعوت از افراد ذیحقبرای حضور داشتن در برنامه، انتخاب اساتید موثر، استفاده از رو ها و کمک های موثر، به انجام رسانیدن اهداف برنامه ها، ارزیابی برنامه می باشد. (ساواکول، ۲۰۱۴)

آموزش، کارآمدترین ابزار و قویترین فرایند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت آنان برای انجام وظایف می باشد. با توجه به تغییر و تحولات روزمره و پیشرفت علوم و فنون فناوری و نیز تعدد مشاغل و حرف و برای جلوگیری از اتلاف منابع، آموزش کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است و اجرای آن نیاز به برنامه ریزی و مطالعه دقیق براساس نیازهای آموزشی کارکنان دارد. (هوشنگ طالبی، ۱۳۸۵).

مرسوم ترین روشهای آموزشی به کار رفته در سازمانها را می توان به دو گروه آموزش های ضمن خدمت و آموزشهای خارج از محل خدمت دسته بندی کرد (دولان و همکاران، ۱۳۸۱).



آموزش ضمن خدمت عبارت است از برگزاری دوره های مختلف کار آموزی ، بازآموزی ، دانش افزایی و گردهمایی های آموزشی به منظور دانش افزایی و استفاده از سایر مزایای استخدامی و مالی (صافی ، ۱۳۸۳ : ۱۶۳)
برای اینکه نیروهای انسانی شاغل در سازمانها روزآمد باشند باید به طور مداوم آموزش ببینند . آموزش کارکنان از مهمترین عوامل بهبود نظام و فعالیتهای هر سازمان است . (شاهانی ، ۱۳۷۷).

آموزش ضمن خدمت مجازی برای کارکنان ، از آن جهت دارای اهمیت است که غالباً در سازمانهای متفاوت کارکنان برای شرکت در آموزشگاههای گوناگون ناگزیدند محل خدمت خود را ترک کنند و این امر مشکلات جدی برای انجام دادن امور و وظایف سازمانی به وجود می آورد . (کورش فتحی و اجارگاه ۱۳۸۴).

آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و موثر در امر نگهداری و بهره وری نیروی انسانی محسوب می شود و استفاده ی بهینه از نیروی انسانی، ابزار و امکانات و اداره ی صحیح و مطلوب سازمان، از جمله ثمرات برنامه های آموزشی کارکنان می باشد.
(نکوئی مقدم و همکاران ، ۱۳۸۴)

در پژوهش حاضر از پرسشنامه ساخته محقق جهت جمع آوری دادهها استفاده گردیده است. قبل از توزیع پرسشنامه بین افراد نمونه به منظور رفع اشکالهای احتمالی آن، پرسشنامه اولیه بین ۱۵ واحد از واحدهای جامعه آماری توزیع شد و سپس نظرات آنها در پرسشنامه نهایی اعمال شد. بنابراین می توان گفت که پرسشنامه حاضر حداقل از اعتبار ظاهری لازم برخوردار می باشد یا به عبارتی روا می باشد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای پژوهش حاضر، آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS17 محاسبه گردید. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۱۵ نسخه از پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS17 میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ برای تک تک متغیرها و بصورت کلی محاسبه شد و بر اساس آن پایایی ابزار جمع آوری اطلاعات مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه های این تحقیق به شرح زیر می باشد:

فرضیه اصلی:

آموزش های ضمن خدمت بر توسعه عملکرد کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.

فرضیات فرعی:

۱. آموزش های ضمن خدمت بر مهارت شغلی کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۲. آموزش های ضمن خدمت بر خلاقیت کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۳. آموزش های ضمن خدمت بر انتقادپذیری کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۴. آموزش های ضمن خدمت بر مسئولیت پذیری کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۵. آموزش های ضمن خدمت بر بهبود برخورد کارکنان با مشتریان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۶. آموزش های ضمن خدمت بر رعایت ایمنی محیط کار توسط کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۷. آموزش های ضمن خدمت بر رعایت مقررات توسط کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
 ۸. آموزش های ضمن خدمت بر توجه به شعائر اسلامی توسط کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران تاثیر می گذارد.
- جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بانک سپه استان مازندران می باشند. با توجه به بررسی به عمل آمده تعداد کارکنان بانک سپه در استان مازندران در حدود ۲۰۰ نفر می باشد. بر این اساس حجم نمونه بر اساس رابطه کوکران بدست خواهد آمد.
در پژوهش حاضر، برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. حجم کل نمونه نیز بر مبنای فرمول زیر (کوکران) محاسبه شده است



$$n = \frac{NZ_{(\alpha/2)}^2 p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{(\alpha/2)}^2 p(1-p)} = \frac{200 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(0.05)^2 \times (200-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)} = 127$$

در این پژوهش برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی (آزمون t-test و آزمون فریدمن) استفاده شده است.

جدول زیر خلاصه‌ای از وضعیت جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی را در قالب آمار توصیفی نشان می‌دهد.

تحصیلات					سن				تعداد دوره‌ها				متغیر
دکتری	ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	بالاتر از ۵۰	۴۰- ۵۰	۳۰- ۴۰	۲۰- ۳۰	۴ و بیش تر	۳	۲	۱	
۲	۴۱	۵۸	۱۷	۹	۸	۲۶	۶۲	۳۱	۳۶	۶۲	۱۷	۱۲	فراوانی
۱/۶	۳۲/۳	۴۵/۷	۱۳/۴	۷	۶/۳	۲۰/۵	۴۸/۸	۲۴/۴	۲۸/۴	۴۸/۸	۱۳/۳	۹/۵	درصد فراوانی

به منظور آزمون فرضیات تحقیق از آزمون رگرسیون استفاده شده است. جدول زیر خلاصه‌ای از این آزمون و نتایج فرضیات را نشان می‌دهد:

نتیجه	Sig	ضریب همبستگی	تعداد پاسخ‌دهنده	متغیر
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۰/۲۹۶	۱۲۷	مهارت شغلی
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۴۰۲	۱۲۷	خلاقیت
تأیید فرضیه	۰/۰۰۳	۰/۳۵	۱۲۷	انتقاد پذیری



تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۳۱۹	۱۲۷	مسئولیت پذیری
تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۳۶۱	۱۲۷	بهبود برخورد کارکنان با مشتریان
تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۰۴۳	۱۲۷	رعایت ایمنی محیط کار توسط کارکنان
تائید فرضیه	۰/۰۱۳	۰/۰۴۷	۱۲۷	رعایت مقررات توسط کارکنان
تائید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۳۵۶	۱۲۷	توجه به شعائر اسلامی توسط کارکنان

با توجه به کمتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ این نتیجه حاصل میشود که میان آموزش ضمن خدمت و عملکرد کارکنان در ابعاد ذکر شده رابطه وجود دارد.

جمع بندی و نتیجه گیری

یافته ها نشان می دهد سازمان های نوین در محیطی پر تلاطم و پیچیده قرار گرفته اند و رمز بقای آنها تنها دست یابی به مزیت رقابتی است. منابع انسانی برای سازمانهای پیشرو به عنوان مزیتی رقابتی است که می توان خود تولید کننده مزیت های رقابتی دیگر باشد. در این میان امروزه بازارهای پولی کشور (بانک ها) نیز به در رقابتی شدید با یکدیگر به دنبال جلب توجه و کسب مشتریانی بیشتر هستند. بر این اساس شناسایی عواملی که می تواند بر توسعه عملکرد کارکنان بانکها را موجب شود از ضروریات پژوهشی و تحقیقاتی می باشد. از سویی دیگر امروزه آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی بحدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن می گردد. حدود نیمی از مشاغل که امروز در بسیاری از کشورها می بینیم در پنجاه سال پیش، وجود نداشته است. تغییر چندباره فعالیت حرفه ای در طول عمر کاری، برای مردم روزه روز عادی تر می شود. این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر بسیار ضعیف، یا به کلی محال است. در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد.



بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۰ هفتاد و پنج درصد همه کارگران کنونی آن کشور نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در کشور سوئد نیز برای پاسخگویی به چنین دگرگونی‌هایی سیاست فعال نگهداشتن نیروی انسانی را در پیش گرفته و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ویژه ملی خود را برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌کند. از این رو پندار سنتی که دوره کودکی، نوجوانی و جوانی را تنها برای آموختن می‌داند منسوخ گردید و اکنون تنها با یادگیری پیوسته و پایدار می‌توان با دگرگونی‌های فن‌شناختی و سرشت اشتغال در جامعه متحول سازگار و همراه شد.

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود. لازم به تذکر است که آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام‌شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده - مدیر یا زیردست - محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد.

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد. بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند بهتر می‌توانند در ارتقاء سطح کارایی سازمان سهیم باشند و سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال می‌توانند آنها را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند. مقاصد نسبتاً مشترک سازمانها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت شامل هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان، افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری، بهنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان، کمک به تغییر و تحولات سازمانی، انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی، تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که آموزش ضمن خدمت در بانک سپه از طریق ارتقاء مهارت شغلی، خلاقیت کارکنان، انتقادپذیری کارکنان در شعب، مسئولیت‌پذیری کارکنان، بهبود برخورد کارکنان با مشتریان، رعایت ایمنی محیط کار توسط کارکنان، رعایت مقررات توسط کارکنان در شعب بانک، ارتقاء توجه به شعائر اسلامی توسط کارکنان در شعب بانک سپه استان مازندران، بر توسعه عملکرد کارکنان این بانک تاثیر گذار می‌باشد.



منابع:

- ابطحی، سید ح (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، دانشگاه پیام نور، تهران
- ابطحی، سید حسن « مفهوم ، خواص و مشکلات آموزش کارکنان » مدیریت دولتی ، شماره اول ، ۱۳۶۶
- ابطحی، سید حسین « ارزشیابی برنامه آموزشی » مجموعه مقالات سازمان مدیریت و برنامه ریزی آموزشی کشور ، تهران ، ۱۳۷۹
- ابیلی، خدایار و موقفی، حسن (۱۳۸۲). دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی. تهران: نشر شیوه.
- ابن علی، علی اکبر ، ۱۳۸۳، مجموعه قوانین و مقررات استخدامی، مرکز آموزش مدیری دولتی.
- اسماعیلی زاده، کمیل (۱۳۸۹). ارائه الگوی ترکیبی از باز خور ۳۶۰ درجه ای و تحلیل سلسله مراتبی داده ها به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸)، مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- انیسه، م (۱۳۸۳)، ارائه یک مدل جهت ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان بهره وری انرژی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- پیچ، دیل، اس، (۱۳۴۴). مدیریت افراد در کارها، انتشارات مک میلان.
- تایلر، رالف « اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی » ترجمه تقی پور ظهیر ، انتشارات آگاه ، تهران ، ۱۳۶۹
- تقی پور ظهیر ، علی ، « مقدمه ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی » انتشارات آگاه ، تهران ، ۱۳۷۰
- جزئی، نسرن، (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی ، چاپ اول، تهران: نشرنی.
- قیقی، محمد علی، رعنائی، حبیب ا... (۱۳۷۶). بهره وری نیروی انسانی - ارزشیابی عملکرد کارکنان. چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- حافظ نیا، محمد رضا «مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی» انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۲، چاپ نهم
- خاکی (۱)، غلامرضا، (۱۳۸۷)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، چاپ چهارم
- خاکی (۲)، غلامرضا، (۱۳۸۷)، روش تحقیق در مدیریت، انتشارات بازتاب، چاپ سوم
- خلیلی شورینی، سیاوش، (۱۳۸۶)، روش های تحقیق در علوم انسانی، انتشارات یادواره کتاب، تهران
- دانایی فر ، حسن، الوانی، مهدی، آذر ، عادل، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکرد جامع؛ انتشارات صفار، چاپ ششم، ۱۳۹۱.
- رابرت. بی ، گراهام، (۱۳۸۰) ، روانشناسی اجتماعی . ترجمه علیمحمد کاروان . تهران ، انتشارات اندیشه.
- پژوهش پرستاری دوره ۳ شماره های ۸ و ۹ بهار و تابستان.
- گریفین مورهد، (۱۳۸۲)، رفتار سازمانی. مترجمین سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، چاپ هفتم، تهران: انتشارات مروارید .
- لوبوف ، مایکل، (۱۳۸۲)، بزرگترین عامل مدیریت در دنیا . ترجمه مهدی ایراننژاد پاریزی . انتشارات شرکت توسعه کتابخانه های ایران
- محمدی داوود برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمانها، موسسات و صنایع ۱۳۸۵ نشر پیام

نشتمین کنفرانس ملی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار

6th National Conference on
Humanities and Education With a focus on sustainable development
www.mpconf.ir



موسی خانی، م، حق خواه، د، حسن زاده، (۱۳۸۸)، ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، صص ۱۴۵ تا ۱۶۱.

مصدق خواه، مسعود، ساکت چقوش، علیرضا، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، شماره ۱، بهار و تابستان.

مؤمنی، منصور، (۱۳۸۷)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، انتشارات کتاب نو.

مؤمنی، منصور، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، کتاب نو، چاپ اول، ۱۳۸۹.

مختاری پور مرضیه، سیادت سید علی، (۱۳۸۵)، بررسی تاثیر وظایف مدیران گروه‌های آموزشی بر کارایی اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان از دیدگاه هیات علمی، دانش مدیریت، شماره ۶۵، صص ۷۱-۹۰.

Edwards, M, (2000), “NGOs in global future: Marrying local delivery to world wide leverage”, NGO’s Conference.

Bazargan A(2005). Introduction to Assessing Quality in Higher Medical Education in Iran: Challenges and Perspectives. Quality in Higher Education. 5(1):61-69

Cheng EWL, Li H (2006) Job performance evaluation for construction companies: an analytic network process approach. J Const Eng Manage 132(8):827–835.

Celeste Turner, Hollyene. (2007), “Predictors of teacher job satisfaction in urban middle schools, In partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, University of North Carolina, pp.1-128

Costea, Eleni Stavrou, (2014), The challenge of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU, department of Public and Business Administration, Journal of European Industrial Training, Vol 29, No.2, pp.112-134.

De Capua, Andrea & Wintergerst, Ann, 2005, Assessing and validating a learning styles instrument, System 33

Donald L Kirkpatrick James D Kirkpatrick University of Wisconsin in Madison Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance, 2005

Fulmer Robert (2007) The effect of friendship and the relationship dimensions of the classroom Grigoroudis, C. Zopounidis (2012), Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization, Oper Res Int J, 12:83–106.

Goldstein, Irwin, I: training in organizations: needs assessment, development and evaluation, 3rd, 1992.

Johannes, Louw (2006), Integrating management and employee expectations in determining organizational specific performance appraisal system’s design, University of Pretoria.

Joshi S, Pradhan A, Dinit H (2004). Faculty opinion survey following attendance to teacher training workshop in Kathmandu Medical College. Katmandu Univ. Med. J; 2: 51-55.

Nisar, Tahir M. (2007), Evaluation of Subjectivity in Incentive Pay, J Finan Serv Res 31:53–73.

Mathis RL, Jackson JH (2007) Human resource management, 12th edn. South-Western College Pub, Cincinnati

Mulder, M (2001). Customer Satisfaction With training program, Journal of European Industrial Training. (25).321-331

Osman Ibrahim H., Lynn N. Berbari, Yusuf Sidani, Baydaa Al-Ayoubi, Ali Emrouznejad (2011), Data Envelopment Analysis Model for the Appraisal and Relative Performance Evaluation of Nurses at an Intensive Care Unit, J Med Syst, 35:1039–1062.

Pate, J, & Martin, G (2000). Company based life long learning Journal of High Technology Management Research. 11.259-319

ششمین کنفرانس ملے
علوم انسانے و آموزش و پرورش بامحوریت توسعه پایدار

6th National Conference on
Humanities and Education With a focus on sustainable development
www.mpconf.ir



Sels L, De Winne S, Delmotte J, Maes J, Faems D, Forrier A (2006) Linking HRM and small business performance: an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Bus Econ* 26(1):83–101.

Sahindis ,Alexandros.G & Bouris ,John , (2013),Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitude , *Journal of European Industrial Training* , Vol .32,No.1 ,pp.63 - 76.

Saowakul ,Weerawn,(2014),Implementing the Four Levels:A Practical Guide for effective Evaluation of training program “*Journal of Applied Management and Entrepreneurship*,Vol.13,No.3,pp.103-105