مبانی نظری وپیشینه تحقیق آموزش وآموزش حین کارکارکنان وتجربه ایران وجهان در این باره

[فصل دوم: ادبیات پژوهش](file:///F:\\11\\tolo\\ghanbariتعیین%20رابطه%20آموزش%20حین%20کار%20کارکنان%20سالن%20رنگ%20شرکت%20پارس%20خودرو%20بر%20میزان%20کیفیت%20خودرو%20های%20سواری%20بر%20اساس%20مؤلفه%20های%20مدل%20اچیو%20است\\without%20comment2.docx" \l "_Toc401570580)

[2-1 مقدمه 14](#_Toc401570582)

[2-2 بخش اول: ادبيات نظری پژوهش 14](#_Toc401570583)

[2-2-1 مفهوم آموزش 14](#_Toc401570584)

[2-2-2 تعریف آموزش 15](#_Toc401570585)

[2-2-3 مدل های گوناگون از مراحل و فرآیندهای آموزش 15](#_Toc401570586)

[2-2-3-1 مدل های ساده و خطی 15](#_Toc401570587)

[2-2-3-2 مدل (training and development lead body) T.D.L.B 16](#_Toc401570588)

[2-2-3-3 مدل رویکرد سیستمی به آموزش 17](#_Toc401570589)

[2-2-4 آموزش حین کار 18](#_Toc401570590)

[2-2-4-1 تعاریف آموزش حین کار در ایران 18](#_Toc401570591)

[2-2-5 تفاوت آموزش حین کار و ضمن خدمت 22](#_Toc401570592)

[2-2-6 آموزش ضمن خدمت 22](#_Toc401570593)

[2-2-6-1 مفهوم آموزش ضمن خدمت 22](#_Toc401570594)

[2-2-6-2 تعاریف آموزش ضمن خدمت 23](#_Toc401570595)

[2-2-6-3 تاریخچه آموزش ضمن خدمت 24](#_Toc401570596)

[2-2-6-4 ماهیت آموزش ضمن خدمت 25](#_Toc401570597)

[2-2-6-5 اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت کارکنان 26](#_Toc401570598)

[2-2-6-6 ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت 27](#_Toc401570599)

[2-2-6- 7 ویژگی ها و اصول اساسی آموزش ضمن خدمت در سازمان 28](#_Toc401570600)

[2-2-6-8 مزایای آموزش ضمن خدمت کارکنان 31](#_Toc401570601)

[2-2-6-9 اهداف آموزش ضمن خدمت کارکنان 33](#_Toc401570602)

[2-2-7 عملکرد سازمانی 34](#_Toc401570603)

[2-2-7-1 تعریف عملکرد و عملکرد سازمانی 34](#_Toc401570604)

[2-2-8 عوامل مؤثر بر عملکرد فردی 35](#_Toc401570605)

[2-2-9 معیارهای ارزشیابی عملکرد 35](#_Toc401570606)

[2-2-9 نظریه های ارزشیابی عملکرد 36](#_Toc401570607)

[2-2-9-1 نظریه اول 36](#_Toc401570608)

[2-2-9-2 نظریه دوم 37](#_Toc401570609)

[2-3 بخش دوم: تجارب ایران و کشورهای منتخب برگزار کننده دوره های آموزش حین کار 39](#_Toc401570610)

[2-3-1 تجارب ایران در برگزاری دوره های آموزش حین کار 39](#_Toc401570611)

[2-3-1-1 دلایل برگزاری آموزش های حین کار در ایران 39](#_Toc401570612)

[2-3-1-1-1 دلایل برگزاری آموزش های حین کار غیر خاص (عام) 39](#_Toc401570613)

[2-3-1-1-2 دلایل برگزاری آموزش های حین کار خاص (تخصصی و موردی) 40](#_Toc401570614)

[2-3-1-2 نتایج اولیه پیرامون چگونگی برگزاری آموزش حین کار (توسط وزارت صنایع و معادن) 41](#_Toc401570615)

[2-3-2 تجارب کشورهای منتخب برگزار کننده دوره های آموزش حین کار 43](#_Toc401570616)

[2-3-2-1آموزش حین کار در مالزی 43](#_Toc401570617)

[2-3-2-2آموزش حین کار در سنگاپور 44](#_Toc401570618)

[2-3-2-3 آموزش حین کار در هنگ کنگ 46](#_Toc401570619)

[2-3-2-4آموزش حین کار در ژاپن 46](#_Toc401570620)

[2-3-3 انجمن آموزش شغلی (VTC) 47](#_Toc401570621)

[2-3-4پیش بینی نیازهای آینده نیروی انسانی 47](#_Toc401570622)

[2-3-5 نقش دولت در آموزش های شغلی 48](#_Toc401570623)

[2-3-6 مدل اچیو 48](#_Toc401570624)

[2-3-6-1 مراحل تدوین مدل اچیو 48](#_Toc401570625)

[2-3-7 مدل های بیانگر عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی 55](#_Toc401570626)

[2-3-7-1 مدل هرسی و گلد اسمیت 55](#_Toc401570627)

[2-3-7-2 مدل اینسورث و اسمیت 56](#_Toc401570628)

[2-4 بخش سوم: معرفي شركت پارس خودرو 56](#_Toc401570629)

[2-4-1توليدات شركت پارس خودرو از بدو تأسیس 57](#_Toc401570630)

[2-4-2 اهداف استراتژيك شركت پارس خودرو 57](#_Toc401570631)

[2-4-3 تولیدات و تحولات شرکت در سال‌های مختلف 58](#_Toc401570632)

[2-4-4 محصولات فعلی شرکت 60](#_Toc401570633)

[2-4-5 مشخصات سالن رنگ متمركز 61](#_Toc401570634)

[2-5 جمع بندی مبانی نظری 61](#_Toc401570635)

[2-6 بخش چهارم: پژوهشها و بررسي هاي پيشين 62](#_Toc401570636)

[2-6-1 پیشینه پژوهش در ایران 62](#_Toc401570637)

[2-6-2 پیشینه پژوهش در خارج 67](#_Toc401570638)

[2-6-3 جمع بندی پیشینه پژوهش 75](#_Toc401570639)

**-1 مقدمه**

هدف اين فصل از پژوهش اين است که نتايج پژوهش های پيشين در محدوده آموزش بخصوص آموزش حین کار مورد مطالعه قرار گيرد تا هم به عنوان داده هاي اوليه و هم پيش زمينه اي براي موضوع اصلي پژوهش باشد. در مجموع اين فصل از چهار بخش اصلي تشكيل شده است. بخش اول که شامل 4 قسمت می باشد؛ به ادبیات نظری پژوهش شامل مباني، تعاريف و مفاهيم آموزش و عملکرد سازمانی می پردازد. و در ادامه به تجارب ایران و کشورهای منتخب برگزار کننده دوره های آموزش حین کار و معرفی شرکت پارس خودرو پرداخته است. در بخش آخر سعي شده تا نتايج پژوهش های پيشين كه توسط پژوهشگران خارجي و داخلي در محدوده آموزش، آموزش حین کار و عملکرد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است بررسي گردد، تا هم به عنوان داده هاي اوليه و هم پيش زمينه اي براي موضوع اصلي پژوهش باشد.

**2-2 بخش اول: ادبيات نظری پژوهش**

این بخش به تعاریف و مفاهیم آموزش و عملکرد سازمانی می پردازد که قسمت آموزش به زیر بخش های آموزش حین کار و آموزش ضمن خدمت تشكيل شده است**.**

**2-2-1 مفهوم آموزش**

آنچه آموزش نوین را از تعلیم و تربیت سنتی مشخص و متمایز می کند، تغییر فکر تربیت آغازی به آموزش مداوم درطول زندگی است. معنایی که واژه آموزش در دنیای کنونی دارد به مراتب بغرنج تر و وسیع تر است و فرآیند فرهنگی پیشرفت و شکفتگی تمام امکانات موجود بشری را شامل می شود. «آموزش صرفاً انجام دادن یعنی مقاصد و پژوهش برخی آرزوها نیست، بلکه مجموعه ای است از حرف های دشوار و فرآیندهایی که بر فنون مخصوص استوار هستند.» (فتحی و اجارگاه، 1383، ص 23).

از جمله عوامل پیشرفت کشورهای صنعتی انعطاف پذیری آموزش با توجه به تغییرات تکنولوژی بوده است. «متأسفانه امروز در بهترین دستگاه صنعتی کشور از نظر فعالیت های آموزشی، کمتر از پنج درصد هزینه ها صرف آموزش می شود، در حالی که این رقم در کشورهای اروپایی در مجموع حدود بیست درصد است» (گانبه، 1373، ص 13).

نقش آموزش، یک نقش ایجاد گری است و می تواند در کلیه شئونات اجتماعی یک نقش سازنده داشته باشد. از این جهت سرمایه گذاری نیروی انسانی که برای آینده هر مملکت در نظر گرفته می شود با نقش آموزش ارتباط کامل دارد چرا که اگر روند توسعه با آموزش بنا شود، این بنیان می تواند جامعه را از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تکامل بخشد». آموزش نه تنها تأثیر مستقیم بر رشد اقتصادی دارد، بلکه در تحلیلی که ماریس (1982) از بررسی داده ها در شش کشور در حال توسعه ارائه می دهد، به این نتیجه می رسد که «سرمایه گذاری های عمومی وقتی همراه با سرمایه گذاری های آموزش نباشد تأثیر کمتری بر رشد اقتصادی خواهند داشت» (ساخار و پولوس و ودهال، 1370، ص 34).

درک ضرورت آموزش کارکنان و نقش آن ها در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف، منجر به آن شده است که امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می توان یافت که دارای بخش ویژه ای تحت عنوان «آموزش ضمن خدمت کارکنان» نباشد و در آن برنامه ریزی آموزش کارکنان به یکی از دل مشغولی های مهم مدیریت تبدیل نشده باشد.

**2-2-2 تعریف آموزش**

می توان گفت که آموزش یک استراتژی است که با هدفی خاص و جهتی مشخص در طول زمان اجرا می شود، می توان آموزش را جریانی دانست که افراد طی آن مهارت ها، طرز تلقی ها و گرایش های مناسب را برای ایفای نقش خاصی می آموزند. به عبارت دیگر آموزش فرآیند تغییرات و دگرگونی هاست و برای نگرش و بهبود بینش در انسان ها از ویژگی های خاص برخوردار بوده و فضای فکری آنان را توسعه می بخشد (بانی راد، 1383).

**2-2-3 مدل های گوناگون از مراحل و فرآیندهای آموزش**

صاحب نظران آموزشی از دیدگاه های مختلف به مدل سازی درباره آموزش پرداخته اند. در زیر به چند مدل مهم اشاره می شود:

**2-2-3-1 مدل های ساده و خطی**

رالف تایلر در کتاب خود تحت عنوان اصول اساسی برنامه آموزشی و درسی برای برنامه ریزی چهار مرحله قائل است:

1 - تعیین اهداف

2 - انتخاب تجارب یادگیری

3 - گسترش فرآیند تدریس

4 - ارزشیابی برنامه آموزش (تایلر، 1369، ص 8)

در تعریفی دیگر فرآیند نظام برنامه ریزی آموزشی شامل این موارد است:

1 - تدوین برنامه

2 - تلفیق برنامه

3 - تصویب برنامه

4 - نحوه اجرا و چگونگی ارزشیابی برنامه (تقی پور، ظهیر، 1370، ص17).

**2-2-3-2 مدل (training and development lead body) T.D.L.B**

هیأت آموزش و بهسازی انگلستان (1992) که یک سازمان سیاست گذار دولتی در زمینه های فعالیت های آموزش و بهسازی است، مدل استانداردی برای آموزش و بهسازی کارکنان ارائه نموده است. این الگو یک مرحله مهم را به مراحل اصلی آموزش و بهسازی افزوده است. این مرحله پشتیبانی های داده های و عملیاتی است که نقش بسیار مهمی در پیشرفت روال کار و سطح آموزش و بهسازی در سازمان دارد. که شامل مراحل زیر است:

**الف - شناسایی نیازهای آموزش و بهسازی**

1 - شناسایی الزامات سازمانی

2 - شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروه ها

**ب - طرح ریزی استراتژی ها و برنامه های آموزش و بهسازی**

1- طراحی استراتژی ها و برنامه های آموزش و بهسازی در سطح سازمان

2 - طراحی استراتژی برای کمک به افراد و گروه ها

3 - شناسایی الزامات سازمانی

4 - شناسایی نیازهای یادگیری افراد و گروه ها

5 - طراحی و تولید مواد آموزشی برای یادگیرنده

**ج - ارائه فرصت های یادگیری، منابع و پشتیبانی**

1- اکتساب و تخصیص منابع برای اجرای طرح های آموزش و بهسازی

2 - ارائه فرصت های یادگیری و پشتیبانی لازم برای توانمند کردن افراد و گروه ها در رسیدن به اهدافشان

**د - ارزشیابی اثربخشی آموزش**

1 - ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهسازی

2 - ارزشیابی موفقیت فرد و گروه براساس اهداف تعیین شده

3 - ارزشیابی موفقیت با توجه به گواهی عمومی

**ه- پشتیبانی آموزش و بهسازی**

1 - تلاش و مشارکت برای پیشرفت آموزش و بهسازی

2 - ارائه خدمات لازم برای پشتیبانی عملیات آموزش و بهسازی (عباس زادگان، 1379، ص 43).

**2-2-3-3 مدل رویکرد سیستمی به آموزش**

این رویکرد بر تعیین اهداف آموزشی، تجارب یادگیری کنترل شده برای رسیدن به این اهداف تأکید دارد. معیارهای عملکرد و ارزشیابی داده ها این رویکرد عبارتند از: برای اصلاح مداوم فراگرد آموزش بازخورد را به کار می گیرد. از این دیدگاه برنامه های آموزشی هیچ گاه محصولات تمام شده نیستند. آن ها با داده های که نشان دهنده برآورده شدن اهداف آرمانی است انطباق داده می شود.

این رویکرد پیچیدگی های تعامل بین اجزا را شناسایی می کند. این رویکرد یک چارچوب اجرایی برای برنامه ریزی و باقی ماندن و ادامه دادن به اهداف آرمانی را فراهم می آورد و در این چارچوب یک پژوهش و تعیین اینکه کدام برنامه در رسیدن به اهدافشان موفق بوده اند ضروری است. دیدگاه کل گرایانه دارد و یک مجموعه کلی از تعامل بین خرده سیستم ها است. در این رویکرد علاوه بر سه مرحله نیاز سنجی، آموزش و ارزشیابی یک مرحله دیگر با عنوان مقاصد آموزش است که شامل موارد زیر است(عنایتی و همکاران، 1390):

1. اعتبار آموزش (یادگیرندگان در طول دوره آموزشی چه چیز را فرا می گیرند).
2. اعتبار انتقال (آیا آنچه در طول آموزش آموخته شده است می تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد).
3. اعتبار درون سازمانی (آیا یک برنامه آموزشی اعتباریابی شده در یک سازمان می تواند به گونه ای موفقیت آمیز در سازمان دیگر اجرا شود) (گلدستین، 1992، ص21).

بنابراین، با توجه به مدل های گوناگون ارائه شده در باره مراحل و فرآیندهای آموزش در سازمان، فرآیندی را که در سازمان های مختلف تقریباً همه گیر است و جامعیت دارد و اجرا می شود به قرار ذیل است(محمدی و وکیلی، 1389):

الف - تشخیص نیاز آموزشی

ب - تدوین اهداف برنامه آموزشی

ج - تعیین محتوای مورد نیاز برنامه آموزشی

د - انتخاب روش های آموزش

ذ - اجرای برنامه آموزشی

ه- ارزشیابی برنامه آموزشی

**2-2-4 آموزش حین کار**

**2-2-4-1 تعاریف آموزش حین کار در ایران**

در دوره اسلامی صنایع در عرصه های گوناگون آن پیشرفت چشمگیری داشت و صنعتگران با استفاده از نظام استاد شاگردی، هنر خود را منتقل می کردند در این نظام نوجوانان و جوانان و گاهی کودکان، سال های سال در نزد صنعتگران و پیشه وران با تجربه به کارآموزی می پرداختند. در این نظام، شاگرد از هر نظر مطیع استاد بود و تمام کارها به دستور استاد انجام می شد. کارآموز ضمن آموزش کار، دستمزدی نیز دریافت می کرد و به مرور که بر مهارتش افزوده می شد دستمزدش نیز فزونی می یافت و چنانچه از خود شایستگی نشان می داد، به تدریج مراتب استادی را طی می کرد و خود استاد ماهری می شد (تقی پور، ظهیر، 1370، ص17).

آموزش حین کار در ایران را باید به دو دسته تقسیم نمود تا بتوان نسبت به تأثیر و اثربخشی آن اشاره نمود.

دسته اول: آموزش حین کار غیر سیستماتیک و آموزش حین کار سیستماتیک

دسته دوم: آموزش حین کار خاص و غیر خاص می باشد.

جهت آشنایی با این دو روش به اختصار آن ها را شرح می دهیم:

**آموزش سیستماتیک**

در حقیقت نوعی مدل آموزشی می باشد که براساس اهداف کلان و بلندمدت و طبق یک برنامه ریزی منسجم و از قبل تعیین شده براساس ضرورت ها طراحی می شود و براساس یک جدول زمانی بدست می آید (ابیلی و هداوند، 1383).

**آموزش غیرسیستماتیک**

این نوع آموزش براساس اقتضا و شناخت ضرورت بخش خاصی از صنعت توسط مدیران آموزشی یک سازمان طراحی می شود و عمدتاً انجام این دوره ها کوتاه مدت و هدف اصلی رفع نواقص ناشی از نبود آموزش ویژه و یا ارتقای سطح بهره وری و کیفیت در کوتاه مدت می باشد.

**آموزش حین کار سیسستماتیک**

آموزش حین کار سیستماتیک به نظام سازمان یافته و یا تدریجا نظام یافته ای اطلاق می شود که در یک شبکه چند منظوره (اهداف مدار) و با زیر پوشش قرار دادن بخش وسیعی از یکی از ارکان اقتصادی (به طور خاص صنعت) بتواند سطح وسیعی از مهارت ها، دانش فنی و اثر بخشی نیروی انسانی شاغل در این بخش (صنعت) را مورد پوشش قرار داده و اثربخشی مناسب و سطح ملی را به عنوان ره آورد به همراه داشته باشد.

**آموزش حین کار غیر سیستماتیک**

سازمان آموزشی فنی و حرفه ای در کشور در کنار نظام های آموزشی فنی و حرفه ای که دوره های کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت و قراردادی[[1]](#footnote-1) که در حقیقت جزو رسالت کاری از سازمان می باشد، گاهی اوقات و بنا به مقتضیات خاص به مانند پایین بودن مهارت های فنی در بخش صنعتی که به طور آشکار وجود دارد و یا اینکه نیازمندی آموزشی نسبتاً قابل توجه که ممکن است در یک مجتمع بزرگ صنعتی وجود داشته باشد، اقدام به برگزاری دوره های آموزشی به انتقال کارگران و یا نیروهای انسانی مجتمع به محل سازمان و با ارائه آموزش به صورت خدمت (کار) انجام می نماید تا بتواند نیازهای آشکار را در محل تا حدود مناسبی برطرف نماید(ابیلی و هداوند، 1383).

علاوه بر سازمان آموزش فنی و حرفه ای، برخی از سازمان ها و شرکت های صنعتی در ایران خود از یک نظام آموزشی حین کار که دارای اثربخشی خوبی هم می باشد، استفاده می نمایند. این سازمان ها عبارتند از: شرکت ملی نفت ایران، هواپیمایی کشوری، صنایع دفاع، مجتمع فولاد مبارکه و مجتمع مس شهید باهنر.

مجتمع مس شهید باهنر را می توان از جمله سازمان هایی دانست که با توجه به نقش بسزایی که اثر بخشی نیروهای انسانی بر روی روند فرآیند ساخت و یا خدمات و از طرفی به روز بودن دانش فنی و مهارت های نیروهای انسانی دارد، باعث گردیده است که این دسته از سازمان ها از آموزش حین کار به عنوان یکی از اهداف ثابت سازمان ها استفاده نمایند. به طور اجمال با توجه به اینکه سازمان آموزش فنی و حرفه ای از آموزش حین کار به عنوان یک تاکتیک و نه هدف استفاده می نماید بنابراین آن را غیر سیستماتیک می نامند(هداوندوصادقیان، 1390).

**آموزش حین کار غیر خاص و خاص**

آموزش در بخش صنعت به دو دسته تقسیم می شوند که عبارتند از: آموزش حین کار غیر خاص (عام) و آموزش حین کار خاص (تخصصی).

روند آموزش حین کار در ایران با توجه به پیشینه تاریخی آن نشان می دهد که سوابق آموزش حین کار غیر خاص (عام) بسیار طولانی تر از آموزش حین کار خاص می باشد. برای درک بهتر این موضوع به تعریف آموزش حین کار خاص و غیر خاص می پردازیم.

**تعریف آموزش حین کار غیر خاص (عام)**

واحدهای صنعتی و تولیدی که در مقیاسی کوچک و متوسط قرار دارند به طور پراکنده از تخصص های مختلف به منظور تکمیل فرآیند تولید خود استفاده می کنند. میزان و درجه بندی تخصصی حرفه های بکار رفته در سطح متوسط بوده و از عمق زیادی برخوردار نمی باشند و در همین راستا حرفه تخصصی بکار رفته در این دسته ها از واحدهای صنعتی نیز محدود می باشد (از لحاظ تعداد حرفه)، لذا آموزش هایی که برای حرفه های تخصصی پراکنده با سطح متوسط از دانایی و کاربردی در واحدهای کوچک و متوسط صنعتی به کار می رود را آموزش حین کار غیر خاص می نامند (تقی پور، ظهیر، 1370، ص17).

**مؤسسات و نهادهای برگزار کننده آموزش حین کار غیر خاص**

با تأسیس اداره آموزش های فنی و حرفه ای در وزارت آموزش و پرورش که بعداً به وزارت کار و امور اجتماعی منتقل شد. اولین دوره های آموزش های حین کار غیر خاص در کشور به عنوان بخش اعظم وظایف آن اداره متبوع در کارخانجات اطراف تهران عمدتاً کارخانجات ریسندگی، صابون سازی و ریخته گری های سنتی بود، با کمک مربیان تربیت شده در هنرستان بزرگ تهران و دانشسرای عالی فنی تهران به اجرا درآمد.

نحوه این دوره های آموزشی بدین صورت بود که مربیان فنی به کارخانه ها مراجعه می کردند و در یک زمان بندی فشرده حرفه های مختلف صنعتی که در کارخانجات بکار رفته بود را به کارگران و تکنسین ها آموزش می دادند. اساس کار این دوره ها بدین صورت می باشد که مربیان بدون مطالعه سوابق کاری افراد و بدون اینکه بر روی تخصص های بخشی و موردی نظر داشته باشند، یک سر فصل درسی را که عمدتاً مبانی اولیه آن حرفه بود را آموزش می دادند(گلدستین، 1992، ص21).

پس از تأسیس و راه اندازی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور که یکی از معاونت های وزارت کار و امور اجتماعی می باشد، آموزش های حین کار غیر خاص از توجه و اهمیت بیشتری برخوردار شد تا جایی که اساسی ترین وظایف و فعالیت های این سازمان ارائه آموزش های فنی حرفه ای به دو صورت آموزش حین کار غیر خاص و دوره های ثابت آموزش خاص و غیر خاص (غیر حین کار) می باشد. آموزش های حین کار غیر خاص با توجه به درخواست کتبی واحدهای صنعتی نسبت به اعزام مربیان برای برگزاری دور های آموزشی حین کار غیرخاص اقدام می نمایند و همانطور که در بالا گفته شده، آموزش های حین کار غیر خاص (عام) عمدتاً براساس بازدهی اصول و مبانی (آموزش های عمومی) حرفه های مختلف می باشد که در آن هیچ گونه پیش آزمون از افراد گرفته نمی شود و در حین آموزش بر روی حل مشکلی خاص نیز تکیه نمی گردد بلکه به طور گذرا مواد درسی از قبل تعیین شده ارائه می گردد.

در حال حاضر علاوه بر سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، اکثر نهادها، وزارت خانه های صنعتی، شرکت های بزرگ صنعتی (دولتی) از واحد آموزش برخوردار می باشند که عمدتاً در ارتباط با آموزش های حین کار غیر خاص در محیط های خود اقدام می نمایند.

**تعریف آموزش حین کار خاص (تخصصی)**

آموزش حین کار خاص به نوع و نگرشی خاصی از سبک آموزشی می باشد که با استفاده از مربیان خبره و دارای دانش فنی و آگاهی صنعتی به روز پس از رفع موارد اشکال در فرآیند تولید و با آماده سازی خط تولید، مواد درسی را در خصوص اشکالات پیش آمده که جزئی از موانع افزایش بهره وری و بهبود مستمر کیفیت تولید و خدمات پس از تولید می باشد را آموزش حین کار خاص (تخصصی) می گویند(زوار و همکاران، 1386).

**2-2-5 تفاوت آموزش حین کار و ضمن خدمت**

آموزش حين كار به نوعي از آموزش گفته مي شود كه در هنگام كار كردن كارگران در روي خط توليد به منظور ايجاد مهارت لازم در شغل ارائه مي شود در اين دوره كارگر از خط توليد منفك نمي شود و مزد كارگر نيز پرداخت مي شود. تنها تفاوت اين نوع آموزش با آموزش ضمن كار در این است که آموزش حین كار؛ به منظور افزايش مهارت شاغلين در صنعت و بر اساس استانداردهاي مصوب انجام مي شود. آموزش حین كار در خط توليد در حين انجام كار صورت مي پذيرد اين نوع آموزش خصوصيات ويژه اي دارد: 1) كوتاه بودن مدت آموزش؛ 2) مهيا بودن ابزار و امكانات آموزشي در محيط واقعي كار؛ 3) صرفه جويي در وقت كارگران و جلوگيري از ركود يا توقف در توليد؛ كه به طور دقيق مفهوم آموزش حين كار را مي رساند.

**2-2-6 آموزش ضمن خدمت**

**2-2-6-1 مفهوم آموزش ضمن خدمت**

همانند بسیاری دیگر از مفاهیمی که با قلمروهای پیچیده فعالیت های انسانی سرو کار دارند، آموزش ضمن خدمت[[2]](#footnote-2) نیز مفهومی بحث انگیز است که در باره آن توافق نظر وجود ندارد، به عبارت روشن تر در کشورهای مختلف و حتی در سازمان های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت کارکنان، تعریف و برداشت متفاوتی از این واژه ارائه می شود. برای آنکه برداشت های روشن تری از مفهوم آموزش ضمن خدمت داشته باشیم، بهتر است ابتدا آموزش های مختلف سازمانی را بررسی کنیم، زیرا در این صورت درک مفهوم آموزش ضمن خدمت کارکنان آسانتر خواهد بود.

به طور کلی آموزش هایی را که در سازمان های مختلف ارائه می شود، می توان در دو طبقه کلی قرار داد: (فتحی و اجارگاه، 1383، ص15).

الف - آموزش قبل از خدمت [[3]](#footnote-3)

ب - آموزش ضمن خدمت

آموزش قبل از خدمت عبارت است از آن نوع آموزشی که قبل از ورود با استخدام فرد در سازمان به وی ارائه می شود. هدف اصلی این نوع آموزش افزایش با ایجاد توانمندی ها و شایستگی های لازم در پرسنل می باشد تا از این رهگذر افراد را برای تصدی مشاغل ویژه آماده نماید. زمان آموزش قبل از خدمت می تواند به دو شکل کوتاه مدت و بلندمدت باشد.

**2-2-6-2 تعاریف آموزش ضمن خدمت**

تعاریف بسیاری از آموزش ضمن خدمت ارائه شده است. از این تعاریف می توان نتیجه گرفت که آموزش ضمن خدمت به آن نوع آموزش اطلاق می شود که:

1 - پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان صورت می پذیرد.

2 - هدف و منظور از این آموزش، آماده سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت های کاری است.

3 - این نوع آموزش ها عمدتاً در سه محور اساسی «توسعه دانش، بهبود مهارت ها و ایجاد یا تغییر نگرش ها» ارائه می شود.

4 - جهت گیری اصلی این آموزش ها، کارها یا وظایف مورد تصدی است (الوانی، 1374، ص 40).

بنابراین آموزش ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی اطلاق می شود که عموماً پس از استخدام فرد در سازمان صورت می پذیرد. با توجه به این واقعیت، تعاریف مختلفی از آموزش ضمن خدمت کارکنان ارائه شده است که در زیر برخی از آن ها را ذکر می کنیم.

جان اف. می[[4]](#footnote-4) در تعریف آموزش ضمن خدمت می گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام دار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک نماید. به این ترتیب هدف از آموزش ضمن خدمت ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش عملکرد در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر برای احراز مقامات بالاتر می باشد (ابطحی، 1374، ص 10).

گولدستین[[5]](#footnote-5)، آموزش ضمن خدمت را فرآیند اکتساب نظامدار مهارت ها، قوانین، مفاهیم با نگرش هایی می داند که منجر به بهبود عملکرد افراد در محیط کار می شود (گولدستین، 1993 ).

برخی دیگر آموزش ضمن خدمت را عبارت می دانند از بهبود بخشیدن فعالیت ها و وظایف افراد در رابطه با شغل و حرفه تخصصی آنان که عمدتاً به منظور افزایش دانش و مهارت و تغییر نگرش های حرفه ای آنان صورت می پذیرد تا به وسیله آن افراد بتوانند به گونه ای مؤثر وظایفشان را به انجام رسانند(فتحی و اجارگاه، 1383، ص15).

**2-2-6-3 تاریخچه آموزش ضمن خدمت**

با گسترش و توسعه سازمان های اداری و دولتی، همچنین مطرح شدن فعالیت های تخصصی در چنین نهادهایی، لزوم آموزش کارکنان در بخش اداری و خدماتی ملموس گردید. در خدمات دولتی گذراندن دوره های خاص آموزشی، ضروری اعلام شد و به دست آوردن پاره ای از مشاغل، مستلزم گذراندن دوره های آموزشی خاص شد. آموزش ضمن خدمت در کشور، برای اولین بار جهت آموزش کارکنان گمرگ و وزارت دارایی تشکیل گردید و از سال 1327 برنامه های آموزش کارکنان جزء طرح های دولت قرار گرفت (سعیدی، 1379، ص 8).

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، به لحاظ تحولات عظیم در نظام سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، آموزش کارکنان چه در بخش اداری و بخش صنعت، در تمام ابعاد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت (ابطحی، 1379، ص34).

به عنوان مثال در وزارت آموزش و پرورش واحدهای انستیتو مدیریت و برنامه ریزی از تشکیلات دفتر آموزش ضمن خدمت حذف گردیده به جای آن تقریباً «طی مدت یکسال در کلیه مراکز استان ها، مرکزی به نام مرکز آموزش ضمن خدمت تأسیس شد. در شرایط فعلی آموزش ضمن خدمت کارکنان در ایران دارای مشکلات زیر می باشد:

1. کیفی نبودن آموزش ضمن خدمت کارکنان
2. هماهنگ نبودن انواع آموزش های ضمن خدمت
3. تداوم نداشتن آموزش های ضمن خدمت
4. استاندارد نبودن آموزش های غیر حضوری
5. بیکاری پنهان در مشاغل آموزش ضمن خدمت
6. نبود پایگاه داده های منسجم و کارا
7. تربیت نکردن پرسنل متخصص در امر آموزش ضمن خدمت کارکنان
8. نبود انجمن یا نشریه حرفه ای مناسب در خصوص آموزش ضمن خدمت
9. نبود ارتباط نظام دار سازمان ها و مؤسسات آموزشی.

**2-2-6-4 ماهیت آموزش ضمن خدمت**

بخش عظیمی از افزایش عملکرد مستقیماً در رابطه نزدیک با آموزش ضمن خدمت می باشد. در این راستا علاوه بر توجه به آموزش باید در نظر داشت که این مقوله به تنهایی راه گشای مسائل و مشکلات سازمان نمی باشد. به منظور استفاده از تکنولوژی نوین و هماهنگ نمودن کارکنان با پیشرفت های علمی، ضرورت آموزش مداوم آشکار می گردد. آموزش نمی تواند صرفاً به آنچه در ابتدای کار به کارمند آموخته می شود محدود گردد و باید امری مداوم و مستمر باشد (اسدی، 1379، ص 64).

آنچه که دانش نوین را از تعلیم و تربیت سنتی جدا می کند، تعبیر فکر تربیت اولیه (آموزش در محدوده زمانی خاص) به آموزش مداوم در طول زندگی است. امروزه آموزش و پرورش به تعلیماتی که در ابتدای کار به افراد داده می شود محدود نبوده و پیشرفت و شکفتگی تمام امکانات موجود بشری را مدنظر دارد. آموزش صرفاً انجام دادن بعضی مقاصد و پژوهش برخی آرزوها نیست بلکه مجموعه ای است از حرفه های دشوار و فرآیندهایی که بر فنون مخصوصی استوار هستند، ما باید به دنبال یک آموزش مستمر و فراگیر باشیم(گلدستین، 1992، ص21).

بدین معنی که در یک مجموعه تولیدی همه زیر پوشش آموزش باشند، اعم از کارگر، کارمند، مدیر و غیره و کسی فکر نکند کارش اهمیت ندارد. یک عضو مجموعه تولیدی هر که می خواهد باشد باید در جریان مستمر آموزش قرار گیرد و پس از یک دوره آموزشی رها نشود. (ابراهیمی، 1377، ص 39).

قرن ها زندگی بشر تا به امروز، همراه با دگرگونی هایی بوده در یک چنین شرایطی است که انسان به عنوان عمده ترین عامل برای کسب بیشترین بازده از کمترین هزینه مطرح می شود. اگر بپذیریم که مهم ترین ثروت یک سازمان و تشکیلات، انسان ها هستند و اگر این مطلب واقعیت داشته باشد که کارکنان در هر سازمان تعیین کننده ترین عامل برای بقا و ادامه حیات آن سازمان هستند پس باید گفت که خلق بهترین شرایط از بیشترین بهره دهی سازمان در گرو گسترش توانایی ها و پرورش کامل استعدادهای درونی نیروی انسانی حتی در شرایط محدودیت منابع مالی است (محمدی، 1383، ص 39).

**2-2-6-5 اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت کارکنان**

نیروی انسانی امروزه به عنوان عاملی استراتژیک مطرح است. دلیل این امر تغییر و تحولاتی است که امروزه، به قدری سریع، چند جانبه، پیچیده و فراگیر در سازمان ها مطرح است. در چنین زمینه ای جایگاه بسیار مهم نیروی انسانی به عنوان طراح، سازنده و پردازنده نظام های عملیاتی و سایر منابع سازمان بیش از پیش نمایان می شود. در چنین وضعی عملکرد به شکل فزاینده ای مبتنی بر دانش، مهارت ها و توانایی های عقلی انسان آموزش دیده است(زوار و همکاران، 1386).

مک گریگور (1988) زمانی که اهداف استراتژیک سازمان با سرمایه انسانی مورد نیاز برای تولید یا نیل به نتیجه مطلوب تلفیق گردد، «مدیریت استراتژیک» مورد نیاز خواهد بود. آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش عملکرد می شود. از این منظر می توان گفت(تقی پور، ظهیر، 1370، ص17).

- باید به آموزش و هزینه های آن به عنوان نوعی سرمایه گذاری نگریسته شود.

- اثربخشی آموزش مستلزم طراحی و برنامه ریزی دقیق واقع بینانه است.

- به اذعان اکثریت منابع موجود در زمینه مدیریت یا آموزش و بهسازی منابع انسانی، همه اعضای سازمان به تناسب موقعیت و جایگاه سازمانی خود در قبال آموزش و بهسازی منابع انسانی مسئولند با این حال مسئولیت نهایی همچنان برعهده مدیران است.

آموزش های ضمن خدمت نیز به علت تخصصی شدن مشاغل و دنیای پیچیده و رو به پیشرفت امروزی یکی از ضرورت هایی است که افراد شاغل سازمان ها و مسئولین سازمان ها نیاز به آن را جهت همگام شدن با تغییرات و افزایش عملکرد بیش از پیش حس می نمایند (محمدی، 1383).

**2-2-6-6 ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت**

برنامه های آموزشی که بدون ارزشیابی و به صورت سیستماتیک بسته و منجمد، یکی پس از دیگری اجرا می گردند، پس از گذشت اندک زمانی با شکست روبرو خواهند شد. در صورتی که برنامه های آموزشی مخصوصاً آموزش ضمن خدمت باید به صورت سیستم های باز به مرحله اجرا درآیند. به این ترتیب که مسئولان امر دائماً با محیط خارج خود (محیط واقعی کار) در تماس باشند و شرایط داخل و خارج سیستم آموزشی خود را به کمک روش های کامل و صحیح ارزشیابی، با محیط واقعی کار منطبق سازند(ابطحی، 1379، ص34).

مسأله مهم دیگر این که ارزشیابی برنامه های آموزشی بدون ارزشیابی صحیح و کامل از نحوه کار شرکت کنندگان در برنامه، کاری ناقص و بدون ثمر خواهد بود. بنابراین در یک ارزشیابی کامل از برنامه آموزشی، باید توجه مخصوص و دقیقی به محتوا و چگونگی برنامه ها و تأثیرات آن در شرکت کنندگان معطوف داشت. آن گونه تأثیراتی که موجب تغییر رفتار، مهارت و یا عملکرد آموزش دیدگان در راه انجام کار و یا وظایف محوله گردیده است و نه صرفاً مطالب و تئوری هایی که در کلاس درس طرح شده است. منظور از تغییر رفتار، تغییراتی است که در عمل، انجام وظیفه و یا کنش در مقابل عمل و نظایر آن در شرکت کنندگان برنامه های آموزشی، ایجاد شده است و تغییر در مهارت و کاردانی، تغییراتی است که در اثر آموزش، در میزان قدرت، توانایی و لیاقت آموزش دیدگان ایجاد می گردد.

فیلیپس می گوید: «ارزیابی یعنی اندازه گیری ارزش یک برنامه آموزشی برای تعیین درجه تأثیری و سودمندی آن»، او اضافه می کند که: «در ارزشیابی برنامه های آموزشی باید درجه معلومات، مهارت ها و رفتارهایی که شرکت کنندگان قادر هستند در محیط واقعی کار از آن ها استفاده کنند، اندازه گیری شود، نه چیزهایی که در ضمن شرکت در برنامه های آموزشی فرا گرفته اند».[[6]](#footnote-6) وی دو معیار وسیع برای ارزشیابی پیشنهاد کرده است.

که یکی از آن دو شامل روش هایی است که برای ارزشیابی کار از نظر خصوصیات و اجزای تشکیل دهنده آن وظایف صورت می گیرد که توسط چهار معیار سنجش ارزشیابی می گردند.

1 - آزمایش معلومات و داده ها

2 - ارزشیابی وظایف انجام شده بر مبنای هدف

3 - ارزشیابی براساس مشاهده نمونه های کار انجام شده

4 - ارزشیابی براساس مقایسه با دیگر نمونه های شغلی در زمینه های مربوطه (فورد، 1999، ص 11).

**2-2-6- 7 ویژگی ها و اصول اساسی آموزش ضمن خدمت در سازمان**

ویژگی های آموزش ضمن خدمت در سازمان را می توان از دو بعد کلی مدنظر قرار داد:

ویژگی های ناشی از وضعیت سازمانی و ویژگی های ناشی از خصوصیات مخاطبین که آن را در شمار آموزش بزرگسالان قرار می دهد(میرزاپور، 1393):

- ویژگی های ناشی از وضعیت سازمانی

سازمان متشکل از خرده سیستم های بسیاری است که دارای رابطه متقابل و در عین حال متغیری هستند و هر خرده سیستم نیز متشکل از امکانات و فرآیندها و عاملیتی برای انجام کاری است که از آن انتظار می رود اگرچه گستره مسئولیت های افراد در سطوح و جایگاه های مختلف سازمانی، متغیر و متنوع است. با این حال بروندادهای آنان است که عملاً فرآیندها و نتایج را تبلور و عینیت می بخشد.و برونداد افراد تابعی از عواملی عملکردی مخلتفی مانند عملکرد مورد انتظار، نتایج، بازخورد، منابع موجود و در دسترس، دانش و مهارت، ظرفیت ها و قابلیت های فردی و... است. از این رو آموزش ضمن خدمت یکی از راه های بهبود عملکرد می باشد و از طرف دیگر آموزش ضمن خدمت یک سیستم پردازنده است که دروندادها را پردازش و به برونداد تبدیل نموده و در اختیار سیستم های دریافت کننده قرار می دهند تا آن ها را به عنوان درونداد مورد استفاده قرار می دهند بنابراین می توان نتیجه گرفت که:

اولاً: آموزش ضمن خدمت یکی از خرده سیستم های سازمان و در تعامل با سایر خرده سیستم ها است و نوعی فعالیت نرم محسوب می شود که انجام احسن آن مستلزم دانش، مهارت و نگرش های ویژه ای است(گلدستین، 1992، ص21).

ثانیاً: آموزش ضمن خدمت وظیفه بهسازی و شایسته سازی نیروی انسانی سازمان و بالتبع ایجاد و توسعه مستقیم یا غیر مستقیم عوامل و زمینه های لازم برای بهبود عملکرد سازمان را برعهده دارد.

ثالثاً: مستلزم نیازسنجی و برنامه ریزی دقیق است. آموزش ضمن خدمت در صورتی اثربخش خواهد بود که به منظور پاسخ به نیازی شناخته شده، و پژوهش هدفی معین برنامه ریزی، سازماندهی و اجرا شود.

رابعاً: آموزش ضمن خدمت یک سیستم پردازنده است که می تواند به صورت انفعالی سیستم های دریافت کننده را پشتیبانی کند یا به طور فراکنشی آن ها را تغذیه و حتی عملاً هدایت کند.

خامساً: آموزش ضمن خدمت باید از دو بعد بازخورد بروندادها براساس معیارهای پردازش و بازخورد ارزش بروندادها برای سیستم دریافت کننده مورد ارزشیابی قرار گیرد.

- آموزش ضمن خدمت کارکنان از جهت خصوصیات مخاطبین، اصول، نقش و وظیفه آموزشگران و نهایتاً نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی متفاوت از آموزش و پرورش عمومی و رسمی است آموزش ضمن خدمت نوعی آموزش بزرگسالان است با وجوه تمایز بر شمرده جدول ذیل با آموزش و پرورش عمومی (عباس زادگان و ترک زاده، 1381، ص 39- 19).

جدول (2-1) تمایز آموزش کارکنان از آموزش و پرورش عمومی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **وجوه تمایز** | **آموزش و پرورش عمومی** | **آموزش ضمن خدمت کارکنان** |
| حوزه | وسیع | محدود مشخص شده |
| اهداف | عمدتاً کمی، دراز مدت و عمومی | جزئی، کوتاه مدت و خاص |
| گرایش | موضوع مدار | مشکل مدار |
| شرکت کنندگان | خردسالان با تجربیات محدود | بزرگسالان با تجربیات متنوع |
| نقش آموزشگر | انتقال دهنده محتوا | تسهیل کننده جریان آموزش و یادگیری |

لومن[[7]](#footnote-7) اصول عمده آموزشی و بهسازی منابع انسانی را به شرح زیر برشمرده است.

**1 - داوطلبانه بودن:** در فرآیند آموزش هیچ یک از عوامل نباید با زور و اجبار و علی رغم میلشان به فعالیت واداشته شوند.

**2 - عدم تبعیض:** سن، جنس، نژاد، مذهب، حوزه کاری و غیره هیچ کدام نباید ملاک تعیین یا تمایز تبعیض آمیز بین افراد برای برخورداری از آموزش قرار گیرد.

**3 - هزینه اثربخشی:** فعالیت های آموزشی باید مبتنی بر فایده بیان شده باشد و عواید حاصل از هزینه های انجام شده به روشنی و تفصیل نشان داده شود. بودجه آموزش نباید به سادگی و بی برنامه خرج شود (نیاز سنجی آموزشی اولین گام جهت پژوهش این اصل).

4 - تصویر سازی دقیق

در همه مراحل اجزا و فرآیندهای آموزش اعم از تعیین نیازها، برنامه ریزی، اجرای ارزشیابی، منافع حاصل از آموزش، اساتید، شرکت کنندگان و مواد.... بدون هیچ گونه اغراق یا خردانگاری رعایت شود.

5 - صلاحیت و شایستگی

همه اجرا باید از حداکثر صلاحیت و شایستگی ممکن جهت قرار گرفتن در سیستم آموزش برخوردار باشند. در این زمینه خصوصاً روی رویه ها و روش های اجرایی، مجریان اصلی و محتوا و مواد آموزشی تأکید می شود.

6 - ارزش ها

لازم است آموزش دهندگان و آموزش گیران به ارزش آنچه تدریس می کنند و می آموزند معتقد باشند(تقی پور، ظهیر، 1370، ص17).

7 - صداقت و احترام

در برخوردهای انسانی و محترم دانستن فردیت فراگیران (آموزش و بهسازی منابع انسانی)

**2-2-6-8 مزایای آموزش ضمن خدمت کارکنان**

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی آموزش ضمن خدمت کارکنان است. زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در افزایش عملکرد یک سازمان است. نظام آموزش ضمن خدمت هر قدر بهتر بتواند توانایی های بالقوه افراد را به فعلیت درآورد، نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می بیند بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می نهد و این خود از هر جهت تقویت کننده روح و روان انسان است که فواید و مزایای بسیاری بر آن مرتبط است. مزیت هایی که آموزش ضمن خدمت می تواند برای سازمان و کارکنان به همراه داشته باشد عبارتست از(عباس زادگان و ترک زاده، 1381، ص 39- 19).:

برای سازمان

- دانش و مهارت های شغلی را در تمام رده های سازمان بهبود می بخشد.

- به درک و اجرای سیاست های سازمانی کمک می کند.

- اعتماد را تقویت می کند.

- به افزایش عملکرد و کیفیت کار کمک می کند.

- به کاهش فرضیه ها در بسیاری از زمینه ها مانند تولید، منابع انسانی و امور اداری کمک می کند.

- روابط مدیریت و نیروی کار را بهبود می بخشد.

- هزینه مشاوران برون سازمانی را با بهره گیری از مشاور توانمند داخلی کاهش می دهد.

برای افراد که در نهایت به سازمان برمی گردند:

- به فرد کمک می کند تا تصمیمات بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه ای اثربخش تر حل کند. از طریق آموزش و بالندگی، متغیرهای انگیزشی مقبول بودن، پیشرفت، رشد و مسئولیت در فرد ریشه می گیرند و به عمل در می آیند.

- رضایت شغلی و مقبولیت شغلی را افزایش می دهد.

- توانایی یادگیری را افزایش می دهد.

برای مدیریت منابع انسانی، روابط انسانی، روابط بین گروهی و سیاست های سازمانی:

- ارتباط را بین گروه و افراد بهبود می بخشد.

- اجرای سیاست ها و مقررات سازمانی را ساده می کند(گلدستین، 1992، ص21).

ابطحی، سیدحسین در این زمینه می گوید: «منظور ما ازآموزش ضمن خدمت کارکنان عبارت است از جمله مساعی و کوشش هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و همچنین ابعاد تغییر در رفتارهای مطلوب که در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و یا آنان را برای انجام دادن وظایف و مسئولیت های شغل آماده می نماید. آموزش ضمن خدمنت به کارکنان این امکان را می بخشد که مهارت های خویش را در انجام وظایف سازمانی افزایش دهند در نتیجه محصول کار خود را از جهات کمی و کیفی بهبود بخشند.

با آموزش ضمن خدمت کارکنان می توان یک نوع نظارت شخصی و خودکار در آنان ایجاد نمود و از این طریق کنترل مستقیم و نظارت دائمی سرپرست را کاهش داد. بنابراین به طور خلاصه مزایای اجرای آموزشی ضمن خدمت کارکنان را می توان در چند مورد زیر خلاصه کرد:

**-** بهبود کمی و کیفی تولیدات و خدمات: افزایش مهارت های لازم برای انجام مشاغل سازمانی مستلزم سرعت و صحت عمل می باشد. معمولاً افزایش مهارت ها و دانش های شغلی منتج به افزایش کمی و کیفی محصول یا تولید می گردد.

**- تقویت روحیه:** کارمندان سازمانی با داشتن مهارت های لازم شغلی می توانند وظایف خویش را به نحو مؤثر انجام دهند. موفقیت شغلی در نزد کارمند موجب رضایت تمایلات شخصی و منتفع ساختن سازمان می گردد. در چنین وضعی به خاطر کسب موفقیت های شغلی در خود احساس غرور و سربلندی می کنند که در نتیجه باعث بالا رفتن سطح روحیه آنان می شود(زوار و همکاران، 1386).

**- کاهش اعمال کنترل و نظارت مستقیم**

کارکنان تعلیم دیده افرادی هستند که به خوبی خود را سرپرستی می کنند و نیاز به کنترل و نظارت مستقیم سرپرستان ندارند. تعلیمات علمی خود نوعی نظارت و کنترل شخصی در خودکاری اعضای سازمانی به شمار می آید. به عبارت دیگر کارمند تعلیم دیده خود ناظر اعمال و رفتار خویش می باشد و کمتر احساس می شود که به اعمال کنترل مستقیم و نظارت دائم نیاز داشته باشد.

**- کاهش میزان حوادث حین کار:**

نداشتن داده ها و مهارت های شغلی در نزد کارکنان سازمان موجبات بروز حوادث و مخاطرات جانی و مالی را فراهم می آورد. بنابراین برای جلوگیری از هر گونه اتفاقات و حوادث جانی و مالی داشتن داده ها و مهارت های شغلی یک نیاز اساسی برای هر فرد در سازمان به شمار می آید و تمام سازمان ها نیز موظفند تعلیمات لازم را در این زمینه در دسترس کارکنان خود قرار دهند (شریعتمداری، 1383).

شریعتمداری علاوه بر موارد فوق به عنوان مزایای آموزشی ضمن خدمت کارکنان، موارد ذیل را نیز بر آن افزوده است:

- هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان

- به هنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان

- کمک به تغییر و تحولات سازمانی

- انطباق با شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی

- تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان

**2-2-6-9 اهداف آموزش ضمن خدمت کارکنان**

فتحی و اجارگاه (1383) اهداف آموزش ضمن خدمت را به شرح زیر که شامل جهت گیری های کلی آموزشی در سازمان ها می باشد لیست کرده است:

- افزایش توانایی حرفه ای و پرورش توانایی های بالقوه برای وظایف و کارهای روزمره

- آماده کردن کارکنان برای تصدی وظایف و مسئولیت های جدید

- ارتقای سطح دانش و آگاهی های کارکنان اداری و آموزشی

- ارتقای سطح مهارت های شغلی و کارکنان اداری و آموزشی

- ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش های پایدار جامعه در کارکنان

- افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان

- افزایش قابلیت انعطاف در کارمند نسبت به اعمال روش های جدید و نو و استفاده از وسایل و تجهیزات درون و نیز تغییرات سازمانی

- ایجاد روح همکاری بین همکاران در جهت تحقق اهداف سازمان

- ایجاد زمینه استفاده از حداکثر منابع موجود انسانی به منظور دستیابی به اهداف و سیاست های سازمان

- به هنگام سازی آموزش نیروی انسانی شاغل در جهت ارتقای سطح داده هاشان و نیز زمینه های رشد خلاقیت و نوآوری (تقی پور، ظهیر، 1370، ص17).

**2-2-7 عملکرد سازمانی**

مباحث مربوط به عملکرد و عملکرد سازمانی از ابتدای دهه 1990 در حالی مورد توجه جدی قرار گرفت که انقلاب عملکرد در بخش خصوصی شروع شده بود. این موضوع به سرعت در بخش دولتی تأثیر گذاشت و این عقاید در مدیریت دولتی نوین مطرح گردید. مفاهیم و فرآیندهایی که در بخش خصوصی مطرح می شد به شدت شروع به جایگزینی در بخش دولتی کرد به طوری که نتیجه گرایی و پاسخ گویی به سهامداران بیشتر مورد توجه قرار گرفت.

مدیریت صحیح بر سازمان بدون اندازه گیری عملکرد میسر نخواهد شد. کلوین فیزیکدان معروف در این رابطه اشاره دارد، مادامی که چیزی را اندازه گیری نکرده ایم چیزی در مورد آن نمی دانیم. هم چنین اندازه گیری عملکرد می تواند سازمان را بهبود بخشد و به اتخاذ استراتژیهای شایسته یاری رساند، اندازه گیری عملکرد نتایج زیر را به همراه دارد (اکنن و همکاران، 2002).

1. استراتژی های سازمان را به اهداف روشن و ملموس تبدیل می نماید.
2. ارتباط صحیحی را بین کارکنان و استراتژی های سازمان برقرار می سازد.
3. کارکنان را رهنمون می سازد تا اقدامات خود را در راستای اهداف سازمان سازماندهی نمایند.
4. حلقه ای را فراهم می سازند که میزان واقعی بودن هدف سنجیده می شود.
5. تصویری شایسته و صحیح از سازمان را در اختیار می گذارد.

**2-2-7-1 تعریف عملکرد و عملکرد سازمانی**

از عملکرد سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است. از دیدگاه لی آن هو[[8]](#footnote-8) (2008) عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی دستیابی صحیح یک سازمان به اهدافش را اندازه گیری می کند، عملکرد سازمانی می تواند از طریق اثربخشی و کارایی اهداف به دست آمده سازمان، ارزیابی شود (باروتیان، 1388).

آشفورث و لوسان (2009) عملکرد سازمانی را توانایی یک سازمان در استفاده کارآمد از منابع اش می داند که بازدهی را که با اهدافش سازگارتر و مرتبط با همه ذینفعانش است، ایجاد می کند.

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می دهند (تونس میشل، 1373، ص 119).

عملکرد به معنای حاصل و نتیجه کار و میزان کار است. هم چنین در تعریف دیگری آمده است: میزان نتایج به دست آمده به وسیله یک فرد، تیم، سازمان با فرآیند می باشد (ایزدی، 1384).

برای عملکرد تعاریف مختلف دیگری نیز ارائه شده است: از جمله اینکه عملکرد عبارتست از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (کاسیو، 1989). عملکرد فردی قبل از آنکه به شاخه هایی از علم مدیریت نظیر مدیریت تولید نسبت داده شود ترجیحاً به رفتار فردی نسبت داده شده است.

**2-2-8 عوامل مؤثر بر عملکرد فردی**

1. توانایی
2. یادگیری
3. شخصیت
4. ادارک
5. انگیزش
6. استرس یا فشار روانی (رابینز، 1384)

**2-2-9 معیارهای ارزشیابی عملکرد**

شاخص هایی که مدیران برای ارزشیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کنند با توجه به نوع فعالیت سازمان ها متفاوت است. سه دسته از شاخص های شناخته شده در این زمینه که اکثر مدیران مؤسسات آن ها را ملاک ارزشیابی کارکنان قرار می دهند، شامل نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی های کارکنان است. اگر قرار باشد هدف (و نه وسیله) مورد توجه باشد، در آن صورت مدیریت باید نتیجه کار کارگر با کارمند را ارزشیابی کند و از معیارهایی چون میزان تولید، ضایعات و بهای تمام شده هر واحد محصول استفاده کند. رفتار کارکنان از قبیل نحوه برخورد با ارباب رجوع، شیوه رهبری و یا نقشی که هریک از کارکنان در عملکرد گروه و سازمان به عهده دارند به عنوان ملاک ارزشیابی مدیران به کار می رود(گلدستین، 1992، ص21).

ویژگی های کارکنان از قبیل نشان دادن اطمینان، هوشیاری، صمیمی بودن و داشتن تجربه در کار، امروزه در اغلب سازمان ها به عنوان شاخص هایی برای ارزشیابی سطح عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد.

ملاک هایی که برای ارزشیابی عملکرد انتخاب می گردند، باید با توجه به سطوح سازمانی و درجات شغلی افراد فرق کند. در ارزشیابی مدیران و سرپرستان باید عواملی از قبیل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، نظارت، قضاوت، تصمیم گیری در شرایط بحرانی، قوه ابتکار، ارتباطات، آگاهی از مسائل سیاسی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری مورد توجه قرار گیرد. در ارزشیابی کارکنان عادی، عواملی همچون کاردانی و مهارت، خلاقیت و نوآوری شخصیت، مسئولیت پذیری، صداقت، حسن شهرت، توجه به معیارهای اخلاقی، اعتماد به نفس، وجدان کاری، قانون گرایی و انضباط اداری، پیشرفت و تسلط بر کار، قوه ادارک و استدلال، قدرت فراگیری و تأثیرات آموزش های حین خدمت از جمله عوامل مهمی هستند که بایستی به نوعی مدنظر قرار گیرند (رزاقی رستمی، 1380، ص12).

**2-2-9 نظریه های ارزشیابی عملکرد**

در مورد نحوه ارزشیابی نظرات مختلفی ارائه شده است که مجموعاً می توان آن ها را تحت سه نظریه کلی مطرح کرد:

**2-2-9-1 نظریه اول**

طبق این نظریه، بهترین روش ارزشیابی عملکرد اندازه گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می گیرد و طبعاً طبق این نظریه چنین ارزیابی هایی منجر به تشخیص شایستگی گردیده و معیار کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت بوجود می آورد. به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می توان استحقاق و ظرفیت های واقعی آن ها را در مقایسه با یکدیگر دریافت و با جبران مناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارج نهاد.

**2-2-9-2 نظریه دوم**

به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در بعضی موارد غیر ملموس است، که نمی توان آن را اندازه گیری کرد و در این صورت ارزشیابی عملکرد این گونه مسئولین ناصحیح و غیر عادلانه انجام می شود.

این دسته از نظریه پردازان، ارزشیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول کار آن ها ترجیح می دهند. به عبارت دیگر این طور ادعا می کنند که اشخاص با صفات پسندیده ای چون تقوی، وظیفه شناسی، دانش، مهارت و کاردانی مسلماً در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کافی است صفات و ویژگی های اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آن ها را مشخص کرد.

بی شک نظریه دوم با بینش های معنوی - اخلاقی هماهنگی بیشتر دارد. زیرا در این مکاتب با این که یکی از ضوابط اصلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و رفتار قابل مشاهده اجتماعی آن هاست، با این وجود اولویت و اصالت به قصد و نیت انسان داده می شود که مسلماً ارزشیابی آن بدست انسان بسیار دشوار است. به هر صورت تأکید روی مشخصات فردی، می تواند به وسیله اصلاح و هدایت کارکنان یک سازمان و بالاخره یک جامعه نیز باشد. مشخصات و صفات افراد را معمولاً به دو دسته تحت عنوان مشخصات مثبت و مشخصات منفی تقسیم بندی می کنند.

مشخصات منفی عبارتند از:

- نداشتن ابتکار و خلاقیت

- عدم تمایل به پیشرفت، ترقی و تعالی

- بی دقتی و بی توجهی در کار

- نداشتن حس همکاری

- توجه داشتن به روابط و جنبه های خارج از کار

- عدم اعتماد به نفس

- نداشتن انضباط

لازم به توضیح است که عوامل مثبت و منفی در ارزشیابی شایستگی تنها موارد فوق نخواهد بود بلکه به تناسب نوع و ماهیت کار می توان عوامل دیگری به آن ها اضافه و یا از آن ها کم کرد.

مشخصات مثبت عبارتند از:

- قوه ابتکار و خلاقیت

- حس همکاری

- میزان بازدهی و بازپروری

- کیفیت ودرجه دقت در کار

- داشتن قدرت بیان و نفوذ کلام

- مهارت و قدرت استفاده از داده های منفی

- قابلیت انجام کارهای مختلف و قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط مختلف محیط

- توانایی برنامه ریزی و انجام کارها در حدود مقررات و امکانات

- آشنایی با ویژگی ها و ابعاد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی محیط

- ویژگی های اخلاقی و شخصیتی

- از همه بالاتر و ارزنده تر متقی بودن که در داشتن وجدان کار و صحت عمل خلاصه می شود (میرسیاسی، 1376، ص41).

**2-3 بخش دوم: تجارب ایران و کشورهای منتخب برگزار کننده دوره های آموزش حین کار**

**2-3-1 تجارب ایران در برگزاری دوره های آموزش حین کار**

زمان بکارگیری آموزش های فنی و حرفه ای برای اولین بار در سال 1337 هجری شمسی توسط آلمانی ها در محلی نزدیک میدان آزادی تهران راه اندازی شد و به منظور تکمیل کادر مربی این مرکز که به عنوان آموزشکده فنی معروف بود. هنرستان بزرگ تهران در خیابان سی تیر تأسیس گردید و آلمانی ها با حضور مربیان خود و همچنین تأمین امکانات فنی به عنوان پایه گذار آموزش فنی حرفه ای در ایران بودند که بعداً این بخش تحت عنوان سازمان آموزش فنی و حرفه ای و زیرمجموعه وزارت کار و امور اجتماعی درآمد(میرسیاسی، 1376، ص41).

با توجه به اثربخشی به جای مانده از الگوی موفق آموزش حین کار، وزارت صنایع و معادن درصدد می باشد که بتواند با استفاده از امکانات سازمانی خود و بدون ایجاد نهاد و یا مرکز جدید، آموزش حین کار را به طور یک هدف سازمان یافته و با استفاده از امکانات مناسب به طوری نظام یافته گسترش داده و علاوه بر افزایش تعداد استان های تحت پوشش زمینه های آموزشی را گسترده تر نموده و از طرفی کیفیت برنامه های آموزشی را تا سطح استانداردهای جهانی افزایش دهد(علیزاده، 1390).

**2-3-1-1 دلایل برگزاری آموزش های حین کار در ایران**

در این قسمت، دلایل برگزاری دوره های آموزش حین کار خاص و غیر خاص مورد بررسی قرار می گیرد.

**2-3-1-1-1 دلایل برگزاری آموزش های حین کار غیر خاص (عام)**

کمبود شدید نیروهای کاربردی و کارگران ماهر به عنوان مولد تولید از طرفی و پایین بودن سطح دانش فنی و مهارت های حرفه ای نیروهای شاغل در صنایع کوچک کشور از طرف دیگر باعث گردید تا سازمان آموزش فنی و حرفه ای به عنوان متولی ترویج و توسعه مهارت های فنی و حرفه ای، نسبت به برنامه ریزی و برگزاری دوره های آموزش حین کار غیر خاص از سال 1342 اقدام کند. لذا توجه به تغییرات به عمل آمده در برنامه های سازمان آموزش فنی و حرفه ای، دلایل برگزاری چنین حرکت ملی به شرح زیر می باشد(علیزاده، 1390).:

1 - پایین بودن سطح مهارت های فنی و حرفه ای کارگران، تکنسین ها، و کارفرمایان صنعتی صنایع کشور خصوصاً واحدهای کوچک و متوسط

2 - عدم آشنایی نیروهای فنی و تخصصی در صنایع کوچک و متوسط با تکنولوژی های مدرن

3 - واحدهای صنعتی کوچک و متوسط فاقد بخش مستقل آموزشی بوده و از طرفی بودجه لازم و نفرات مجرب (مربیان) مورد نیاز آموزش کارگران را نداشته اند.

4 - عدم استقبال مدیران صنایع کوچک و متوسط برای اعزام نیروهای کارگری خود به مراکز آموزشی متمرکز به علت نیاز مبرم این واحدها به حضور به کار کارگران در محل کار خود

5 - تجارب کسب شده در خصوص بالا بودن اثر بخشی آموزش های حین کار در کشورهای مختلف.

6 - با استفاده از سیستم آموزش حین کار که در کوتاه مدت انجام می گیرد فرصت بهتری برای سازمان آموزش فنی و حرفه ای پیش می آید که بتواند واحدهای بیشتری را در سطح کشور پوشش آموزشی بدهد.

7 - عملاً آموزش های کوتاه مدت (حین کار) اثرات مثبتی را نسبت به آموزش بلند مدت نشان داده است.

**2-3-1-1-2 دلایل برگزاری آموزش های حین کار خاص (تخصصی و موردی)**

برای اولین بار در کشور و پس از مطالعات و پژوهشات به عمل آمده پیرامون پایین بودن سطح بهره وری، کیفیت تولید، استهلاک زیاد ماشین آلات و نهایتاً عدم توفیق واحدهای صنعتی کوچک و متوسط کشور در انجام نوآوری های صنعتی باعث گردیده تا وزارت صنایع و معادن با توجه به موقعیت خطیر بخش صنعت و وجود این دیدگاه که در آینده تولیدات صنعتی و صادرات آن بتواند بخش قابل توجهی از تأمین درآمدهای ارزی کشور را به عهده داشته باشد به شرطی که گره هایی که در بالا به آن اشاره شد برچیده شود(میرسیاسی، 1376، ص41).

وزارت صنایع و معادن نسبت به برنامه ریزی های لازم برای اجرا دوره های آموزش حین کار تخصصی و موردی طرحی را به نام طرح پژوهش و بررسی را که متولی برنامه ریزی، هدایت و نظارت بر آموزش های حین کار خاص و موردی بود، در سال 1374 راه اندازی نمود. نکته شایان توجه این مهم می باشد که این طرح با استفاده از پتانسیل های موجود در بخش خصوصی (ارائه دهنده آموزش های تخصصی)، انجام گرفت.

عمده ترین دلایل اجرای دوره های آموزشی حین کار تخصصی توسط طرح پژوهش و بررسی وزارت صنایع و معادن به شرح زیر می باشد:

1- با توجه به اینکه زمان استفاده از تکنولوژی تولید نظیر ماشین آلات، ابزارهای مختلف و روش های تولید (فرآیند) به طور دائم در حال تغییر و تحول می باشند و نیاز نیروهای فنی در واحدهای کوچک و متوسط به دستیابی به دانش فنی و دانش نرم افزاری تکنولوژی های جدید متضمن حیات پویای سازمان های تولید خواهد بود، بحث آموزش های حین کار باید فراتر از اصول و مبانی و یا آموزش پایه ای باشد. آموزش های موردی و تخصصی به عنوان یکی از تکنیک های مؤثر و کارآمد می تواند خلاء موجود را در صنایع کوچک و متوسط پر کند.

2 - سازمان آموزش فنی و حرفه ای برنامه ریزی های لازم برای آموزش های حین کار تخصصی را ندارد.

3 - وزارت صنایع و معادن با توجه به نتایج مهم که در بیش از 35 پژوهشات به عمل آمده در بیش از 8 رشته صنعتی که از سال 1371 لغایت 1374 توسط اساتید دانشگاه ها پیرامون صنایع کوچک و متوسط بدست آمده، فقدان مهارت های ویژه و عدم توانمندی های لازم برای رفع اشکالات فنی و موانع تولید بهینه و یا کیفیت و نهایتاً رکود سطح بهره وری در این واحدها آموزش حین کار تخصصی را به عنوان یکی از بهترین تاکتیک ها برای رفع موانع موجود مدنظر قرار دارد.

4 - تجارب کشورهایی که دارای رشد شتابان در صنایع کوچک و متوسط داشته اند و بخش صنعت کوچک کشورهای منتخب (سنگاپور، مالزی، هنگ کنگ، ژاپن، اندونزی) توانسته اند با استفاده از آموزش های حین کار تخصص خود بسیاری از عقب ماندگی های خود را برطرف نموده و پیشرو در صادرات صنعتی باشند نیز می تواند یکی دیگر از دلایل موجود می باشد.

**2-3-1-2 نتایج اولیه پیرامون چگونگی برگزاری آموزش حین کار (توسط وزارت صنایع و معادن)**

سرمایه گذاری علمی برای نیروی انسانی تنها سرمایه گذاری اقتصادی است که نه تنها مستهلک نمی شود، بلکه به صورت فزاینده بازده آن افزایش می یابد و حد آن قابل اندازه گیری نیست. به همین جهت، وزارت صنایع و معادن اهم برنامه خود را ارائه آموزش در جهت ارتقا توان فنی پرسنل شاغل در واحدهای صنعتی قرار داده است. و به علت نوپا بودن این حرکت در ابتدا با مشکلات عدیده ای چون عدم تمایل واحدهای صنعتی به اجرای چنین دوره ها، مقاومت سازمان آموزش فنی و حرفه ای و مخالفت برخی از مسئولین استان ها که گریبان گیر چنین طرح آموزشی بود باعث گردید تا وزارت صنایع و معادن با بکار گرفتن شرکت ها و نیروهای زبده و متخصص، این آموزش ها را طراحی و به اجرا در بیاورد و با گذر زمان شکل مطلوب و جایگاه مورد انتظار را بدست آورد. در این راستا می توان نتایج اولیه آموزش حین کار را به شرح زیر عنوان نمود(علیزاده، 1390).:

1 - با افزایش مهارت فنی افراد شیوه کار آن ها با ماشین ها و ابزار، تغییر می یابد و چون با حوادث ناشی از کار نیز تقلیل خواهد یافت.

2 - افراد با مهارت کم، مواد اولیه را ضایع می کنند و بعضی از محصولاتی را هم که تولید می کنند قابل استفاده نیست لذا به هر نسبتی که به افراد آموزش داده شود به همان نسبت این زیان هم کم می شود.

3 - در نتیجه آموزش، گذشته از پیشرفتی که نصیب افراد می شود، میزان توانایی آن ها برای رشد و شکوفایی بعدی افزایش و سیستم می تواند با توجه بیشتر به عده ای که قابلیت زیادتری دارند به سرعت پیشرفت آن ها افزوده و از آن ها استفاده مطلوب تری نمایند(علیزاده، 1390).

4 - ارائه آموزش بدون ایجاد اختلال در تولید

5 - هزینه نداشتن آموزش برای واحدهای صنعتی

6 - ایجاد الفت و انس میان مدرسین و واحدهای صنعتی (ارتباط صنعت و دانشگاه)

7 - تأثیر عاطفی در میان سطوح پایین تر و ایجاد انگیزه در جهت بهبود کار

8 - آشنایی مدیران و سایر نیروهای فنی، تخصصی با چگونگی انجام صحیح کارها و در نهایت با شیوه های جدید فنی و تخصصی

9 - افزایش ضریب کارایی و کاهش ضایعات مواد اولیه و انرژی، زمان غیر مفید تولید و نهایتاً بهبود بهره وری و ظرفیت تولیدی

10 - حمایت از حرکت های نوآوری و خلاقیت های فردی در داخل واحدهای صنعتی

**2-3-2 تجارب کشورهای منتخب برگزار کننده دوره های آموزش حین کار**

آموزش حین کار، به عنوان یکی از مؤثرترین شیوه های آموزشی بخش صنعت و تولید از دهه 50 میلادی مورد استفاده کشورهای پیشرفته صنعتی قرار گرفت که نتیجه اثرات مثبتی را در خصوص به روز کردن دانش فنی، کاهش آسیب دیدگی نیروی انسانی مقابل کارکرد تکنولوژی و امکانات سخت افزاری، افزایش بهره وری نیروی انسانی کاهش ضایعات دستیابی به تولیدات با ظرفیت بالا و تنوع بیشتر خواهد شد. نحوه طراحی، مدل های اجرایی و نتایج بدست آمده در کشورهای مختلف را می توان به عنوان بررسی تاریخی و کسب تجربه، مفید تلقی نمود.

**2-3-2-1 آموزش حین کار در مالزی**

«شرکت های کوچک و متوسط صنعتی در راستای برنامه بلند مدت 15 ساله توسعه اقتصادی و رفاهی مالزی که از سال 1980 میلادی شروع و در سال 1995 میلادی به اتمام رسید. علاوه بر مورد توجه قرار گرفتن سیاست گذاران صنعتی و اقتصادی، شدیداً دچار تحول و تغییرات خاص گردید. عمده واحدهای صنعتی کوچک و متوسط در مالزی تا قبل از شروع برنامه توسعه کالاهای دستی و با ارزش افزوده پایین تولید می کردند. به ندرت واحدهایی بودند که از تکنولوژی نیروی انسانی کارآمد و مهارت دیده برخوردار باشند. دولت مالزی در برنامه طویل المدت 15 ساله خود بر پنج اصل مهم که به عنوان گلوگاه های توسعه واحدهای صنعتی کوچک و متوسط بود اقدامات حمایتی و تقویتی را تدارک دید. این پنج اصل عبارت بودند از:

1 - افزایش توانمندی های فنی - تخصصی و مهارتی نیروی انسانی شاغل

2 - پرورش مدیران واحدهای صنعتی کوچک و متوسط در قالب تفکرات کارآفرینی

3 - توسعه سطح تکنولوژی موجود در واحدهای صنعتی کوچک و متوسط

4 - توسعه راه های بازاریابی و بازار شناسی در صنایع کوچک و متوسط

5 - توسعه همکاری های فنی و تولیدی میان صنایع کوچک با صنایع بزرگ صنعتی(علیزاده، 1390).

در حال حاضر 7 مؤسسه مختلف آموزشی، پرورش و توسعه دانش فنی، تخصصی و مهارت های ویژه کارکنان واحدهای صنعتی کوچک و متوسط را به عهده دارند و حتی به منظور تشویق واحدهای صنعتی برای آموزش کارکنان خود تخفیف های مالیاتی ویژه ای را در نظر گرفته اند. آموزش نیروهای انسانی در صنایع کوچک و متوسط دارای ابعاد مختلفی می باشند. یکی از این ابعاد آموزش حین کار کارکنان می باشد که توسط مؤسسه ای به نام (ITI) (Industrial Training Institute) انجام می شود.

بر همین اساس این مؤسسه با داشتن شعبات مختلف در مناطق خاص و صنعتی و با توجه به قوانین و مقررات موجود که توسط وزارت صنایع و تجارت خارجی مالزی (MITI) سازماندهی و نظارت می شود، عهده دار آموزش حین کار کارکنان در سطوح مختلف می باشد.

واحدهای صنعتی با توجه به نیازهای آموزشی و تخصصی خود، مراتب را به اتحادیه های صنعتی اطلاع داده و سپس اتحادیه ها با کمک شعبات مؤسسه آموزش های صنعتی (ITI) اقدام به برگزاری دوره های آموزش حین کار در محل واحد می کنند. آموزش حین کار در مالزی توانسته است تأثیر بسیار مثبتی بر روی اثربخشی کارخانه های کوچک و متوسط صنعتی بگذارد که کاهش ضایعات و هزینه های ساخت، کاهش استهلاک ماشین آلات و افزایش بهره وری تولید در این دسته از واحدها می باشد. لازم به ذکر است که مؤسسه آموزش های صنعتی از بهترین مربیان و متخصصین صنعتی به همراه بهترین تجهیزات آموزشی استفاده می کنند(میرسیاسی، 1376، ص41).

آموزش حین کار غیر سیستماتیک نیز در مالزی وجود دارد، بدین صورت که آن دسته از واحدهای صنعتی کوچک و متوسط پیمانکار که با صنایع بزرگ همکاری تولیدی دارند از طرف واحدهای بزرگ صنعتی هر از چندگاه با توجه به نیازهای آموزشی کارکنان تحت آموزش حین کار قرار می گیرند.

**2-3-2-2 آموزش حین کار در سنگاپور**

«کشور سنگاپور در سال 1966 میلادی استقلال خود را رسماً از مالزی بدست آورد و به منظور افزایش توانمندی های اقتصادی خود، اقدام به صنعتی کردن کشور نمود. سنگاپور سریع مورد علاقه سرمایه گذاری صنعتی کشورهایی نظیر ژاپن، امریکا و انگلستان قرار گرفت و با توجه به سیاست های جذب سرمایه گذاری در سنگاپور روند سرمایه گذاری صنعتی و ایجاد مراکز تولیدی در این کشور سریع رشد کرد به طوری که درآمد ارزی سنگاپور از محل صادرات صنعتی در سال 1990 بالغ بر 65 میلیارد دلار تخمین زده شده است.

سنگاپور جزو کشورهایی می باشد که نیروی انسانی آن در بخش صنعت از توانمندی های بسیار بالایی برخوردار می باشد و با توجه به اینکه سرمایه گذاری صنعتی در این کشور یکی از پتانسیل هایی می باشد که مورد توجه سرمایه گذاران خارجی قرار گرفته است(علیزاده، 1390).

نیروی انسانی ارزان قیمت ولی در عین حال برخوردار از انگیزه و قدرت درک صنعتی همراه با تلاش بالایی برخوردار می باشند. طبق آمارسنجی به عمل آمده توسط یکی از سازمان های پژوهش محور بین المللی که در سال 1955 میلادی در مورد میزان و سنجش بهره وری نیروی انسانی در بخش های مختلف اقتصادی (به ویژه صنعت) نیروهای انسانی سنگاپور بالاترین میزان بهره وری را در جهان (حتی بالاتر از ژاپن، امریکا) برخوردار بوده است. نظام آموزش های فنی و حرفه ای و تخصصی در سنگاپور بسیار پیشرفته می باشد با توجه به همان پتانسیل هایی که در مورد نیروهای انسانی گفته شده است دولت سنگاپور به خاطر جذب بیشتر توجه سرمایه گذاران خارجی در بخش صنعت، برنامه های خاصی را برای آموزش های تخصصی از سال 1970 تاکنون تدارک دیده است و سازمان های متفاوتی با برنامه های آموزشی تخصصی آن را دنبال می کنند.

تا سال 1972 مجموعاً 9 مؤسسه آموزشی وجود داشت که بازده سالانه فارغ التحصیلی از 324 نفر در سال 1968 به بیش از 4000 نفر در سال 1972 افزایش پیدا کرد.

در سال 1973 به منظور تمرکز، هماهنگی و تقویت آموزش صنعتی، مؤسسه آموزش های صنعتی (ITB) بوجود آمد. این یک سیستم فرموله شده آموزش حین کار خارج از سیستم کلاسیک می باشد که بر این محورها استوار است:

1 - بهبود مهارت های تکنیکی در محل کار از طریق آموزش مداوم

2 - بهبود آموزش فنی و حرفه ای در مهارت های تکنیکی و آموزش های حین کار

3 - استاندارد نمودن مهارت های تکنیکی و تخصصی

این مؤسسه می کوشد از طریق زیر به اهداف فوق دست یابد:

1 - آموزش فنی قبل از استخدام

2 - آموزش حین کار برای کارگران شاغل در محیط های صنعتی و برای افزایش قابلیت های فنی و تخصصی

این مؤسسه دو برنامه ریزی را جهت کارگران پیشنهاد می کند:

آموزش برای افزایش مهارت ها و بهبود و توسعه تخصص کارگران

دلایل تأکید سنگاپور بر تقویت آموزش های حین کار صنعتی:

1 - مهارت های ارتقایی به منظور دست یابی به ملزومات صنعتی

2 - سرعت افزایش تحول تکنولوژیکی

3 - کمبود نیروی انسانی متخصص

4 - بخش اعظمی از نیروی کار با آموزش کم نیازمند آموزش های حین کار مستمر می باشند.

**2-3-2-3 آموزش حین کار در هنگ کنگ**

«در هنگ کنگ آموزش های شغلی شامل آموزش صنعتی و آموزش و پرورش تکنیکی می باشد. بخش های مختلفی در امر آموزش شغلی از جمله دولت، آژانش های آموزشی و استفاده کنندگان مشارکت دارند(میرازپور، 1393).

**2-3-2-4 آموزش حین کار در ژاپن**

«مدارس حرفه ای تکنیکی در سال 1962 به منظور تعلیم و تربیت و آموزش مهندسین سطوح میانی در رشته های مهندسی و مطالعات ناوگان بازرگانی، به مدت 5 سال کامل با دوره های مختلف تشکیل شد. هر فردی که دروس مدرسه ای حرفه ای را با موفقیت سپری کرده است می تواند برای دوره های دانشگاهی اقدام نماید.

در سال 1996 تعداد 11269 نفر دانش آموز در 62 دانشکده حرفه ای وارد شده اند. همچنین مراکز آموزش خاص خارج از سیستم مراکز رسمی وجود دارد. آن ها آموزش شغلی خاص و تکنیکی در ارتباط با تقاضای مردم ارائه می دهند. مدیریت و کنترل عمده این مراکز، خصوصی می باشد. دوره ها به صورت یک ساله با حداقل 680 ساعت و کوتاه مدت سه ماهه یا بیشتر می باشد.

بیشتر شرکت های صنایع تولیدی دانش آموزان و افرادی که فارغ التحصیل دوره های عمومی می باشند را بر افراد دوره های تکنیکی و حرفه ای را به دلیل اینکه می توانند خودشان را با شغل های گوناگون که شرکت براساس تحصیل و آموزش ارائه می کند هماهنگ کنند، ترجیح می دهد.

البته این شرکت ها، عموماً کوچک یا متوسط هستند و به همین دلیل نمی توانند آموزش کافی ارائه نمایند. سیستم آموزشی و تحصیلی در ژاپن در سال های اخیر با تغییرات فراوانی مواجه شده است. مدارس براساس نیاز صنایع، دوره های آموزشی برقرار می نمایند. یعنی برنامه تحصیلی مدارس تمایل به تمرکز بیشتر روی دوره های فنی و حرفه ای و عملی دانش و مهارت است.

ضوابط تأسیس مدارس آموزش های خاص بسیار متنوع و گوناگون و براساس تنوع صنایع و ساختار حرفه ها تنظیم شده است.

ثبت نام در این مدارس از 131492 نفر در سال 1976 به 799551 در سال 1996 افزایش و تعداد مدارس از 893 در سال 1976 به 3512 مدرسه در سال 1996 افزایش یافت.» (4)

**2-3-3 انجمن آموزش شغلی** **(VTC)**

در سال 1982 انجمن آموزش شغلی (VTC) تأسیس و وظایف زیر را عهده دار شده است د(میرازپور، 1393).

1- ایجاد یک سیستم جامع آموزش و پرورش تکنیکی و آموزش صنعتی متناسب با نیازهای جامعه

2 - ترویج و تنظیم آموزش کارآموزان

3 - ارائه و هماهنگ نمودن قوانین آموزش جهت توانمند شدن پرسنل

4 - توسعه و اجرای آموزش برای کارگران، صنعتگران و تکنسین ها

5 - تأمین و حمایت از دانشکده های فنی، مؤسسات فنی و مراکز آموزش صنعتی و مراکز حرفه ای

(VTC) از 18 نفر از نمایندگان غیر دولتی از صنعت، خدمات و 4 اداره دولتی تشکیل شده است.

انجمن آموزش شغلی در اجرای تعهدات آموزش فنی، 20 کمیته آموزش تأسیس و این کمیته های آموزش مصمم به تهیه و پیش بینی نیازهای نیروی انسانی، آماده سازی و ارائه برنامه های آموزشی می باشد. این انجمن دارای 31 مرکز و مؤسسه فنی است که از دوره های دیپلم و ارائه گواهی نامه در سطح تکنسین و صنعتگر تا آموزش مدیران را عهده دار می باشد و همچنین دارای یک مرکز داده ها جهت حمایت مدیران در همه سطح می باشد.

**2-3-4 پیش بینی نیازهای آینده نیروی انسانی**

یک سیستم آموزشی و طراحی مؤثر بر نیروی انسانی، سیستمی است که قادر به انجام تعادل بین نیازهای صنعتی و نیروی انسانی آموزش دیده از سیستم است.

تغییرات تکنولوژیکی در مکان های حرفه ای مختلف به سرعت رخ داده و ضروری است که آموزش یاران با پیشرفت های تکنولوژی آشنا شوند (میرازپور، 1393).

**2-3-5 نقش دولت در آموزش های شغلی**

دولت مسئول ارائه علوم فنی و آموزش حین کار است. دولت همچنین مسئولیت سرمایه گذاری در تأسیس و بهره برداری مراکز آموزش صنعتی جهت بخش های صنعتی و بازرگانی را تقبل کرده است. فعالیت های (VTC) در امر آموزش توسط دولت کمک مالی می شود.

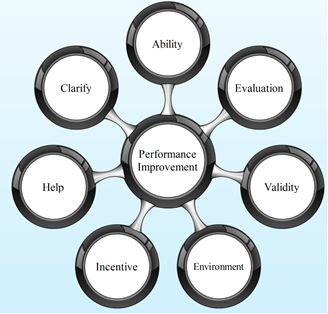
**2-3-6 مدل اچیو**

**2-3-6-1 مراحل تدوین مدل اچیو**

الف: اولین قدم برای تدوین مدل، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد تأثیر می گذارند. عواملی مانند مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار.

ب: قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد، ترکیب کنند. (هرسی و بلانچارد، 1378، ص 421)

پژوهش های آتکینسون نشان می دهد که عملکرد، تابع انگیزش و توانایی است. پورتر و لاور با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند. لورش و لارنس با این موضوع به گونه ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیده اند که عملکرد صرفاً به کنش خصایص موجود در فرد مربوط نیست. بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می شود. مدل اچیو از دو عامل دیگر نیز در معادله مدیریت عملکرد بهره می گیرد. یکی عامل بازخورد است و دیگری عامل اختیار.



شکل (2-1)مدل اچیو

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نموده اند. یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد، کلمه ACHIEVE است که با جانشین Ability به جای توانایی، Clarity به جای وضوح، Help به جای کمک، Incentive به جای مشوق، Evaluation به جای ارزیابی، Validity به جای اعتبار، Environment به جای محیط، مدل اچیو بوجود آمد (هرسی و بلانچارد، 1378، ص 423)

مدیر با استفاده از مدل اچیو درباره چگونگی تأثیر بخشی عملکرد فعلی یا بالقوه ی پیروان، در زمینه یک تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد. آن گاه مدیران باید مطابق با علت های منحصر به فرد آن مشکل خاص قدم های لازم را بردارند. هفت عامل موجود در مدل اچیو، همراه با چاره جویی های معمول برای حل مشکل عبارتند از:

**توانایی**

در مدل اچیو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان گفته می شود (البته توانایی در به انجام رسانیدن موفقیت آمیز یک تکلیف) لازم است به یاد داشته باشیم شایستگی افراد عمومیت ندارد. از اجزای کلیدی این ها هستند: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیر رسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می بخشد). تجزیه ی مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات ممیزه ای که اتمام موفقیت آمیز را تقویت می کند) مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد: آیا این شخص دانش و مهارت های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ (هرسی و بلانچارد، 1382، ص 510).

در صورتی که در توانایی فرد اشکال وجود داشته باشد راه حل های ارائه شده شامل این موارد است: کارآموزی خاص، دوره های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیت های مشخص. این موارد را باید از نقطه نظر اثربخشی هزینه ها مورد توجه قرار داد. توانایی های فرد به دو قسم می باشد: توانایی هوشی و توانایی جسمی (هرسی و بلانچارد، 1382، ص 423 - 425).

**توانایی هوشی**

عبارت است از آنچه که فرد برای کارهای فکری به آنها نیاز دارد. نوع شغل، تعیین کننده ی میزان توانایی های هوشی داوطلبی است که متقاضی احراز پست مزبور است. به طور کلی، هر قدر کارمند در سلسله مراتب اداری مقام با پست بالاتری را احراز کند، باید از نظر توانایی کلامی و میزان هوش در سطح بالاتری باشد، تا بتواند آن کار را به صورت موفقیت آمیزی انجام دهد.

توانایی جسمی

توانایی های هوشی، در صحنه ی عملکرد فرد و به هنگام ارتقای مقام احراز پست های بالای سازمانی، نقش مهمی را ایفا می کنند. درست به همین صورت، در صحنه کارهای که به مهارت و تخصص چندان زیادی ندارند، یعنی امور در سطوح پایین سازمان و به صورت استاندارد انجام می شوند و توانایی های جسمی و بدنی می توانند نقش حیاتی ایفا کنند. در مواردی که نوع کار به گونه ای است که تنها آن عده از افراد که مهارت دست، قدرت کار استعدادهای مشابهی دارند از عهده انجام آن برمی آیند، مدیریت سازمان باید افرادی را به آن مشاغل بگمارد که از توانایی های بالای فیزیکی و جسمی برخوردار باشند (رابینز، 1386، ص 130 - 132)

**تناسب فرد با شغل**

پیش بینی و تعیین نوع رفتار کارمند یکی از مسائلی است که مدیریت سازمان با آن رو به رو می شود. افراد دارای توانایی ها و استعدادهای متفاوتی هستند. با توجه به نیازهای متفاوت سازمانی باید افرادی را که دارای توانایی های متناسب با آن مشاغل هستند، استخدام کرد. بنابراین، اگر فرد توانایی بسیار بالایی داشته باشد (یعنی نه تنها شرایط لازم را دارد بلکه توانایی های بیشتری هم دارد) عملکرد وی بسیار عالی خواهد بود. نوع پست سازمانی با کاری که باید انجام شود تعیین کننده ی شرایطی است که داوطلب (از نظر هوشی یا جسمی) باید داشته باشد. اگر تنها به توانایی های کارمند یا فقط به شرایط مورد نیاز شغل یا کار مربوط توجه شود، در آن صورت می توان گفت که به مسأله عملکرد کارمند و رابطه ی متقابل آن دو (یعنی رابطه ی بین توانایی های کارمند و نیازهای مورد نیاز پست سازمانی) هیچ توجهی نشده است (رابینز، 1386، ص 134).

**وضوح (درک یا تصور نقش)**

این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه ی کار، محل و چگونگی انجام آن اطلاق می شود. برای آن که پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه ی رسیدن به این مقاصد و اهداف و الویت های اهداف و و مقاصد (چه هدف هایی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشند.

وجود مشکل در بسیاری از موارد توافق بر سر اهداف کافی نیست. مدیران باید اطمینان به دست بیاورند که همه ی اهداف به گونه ای رسمی ثبت و ضبط شوند. پیروان را برای رسیدن به منظور تصریح بیشتر، باید تشویق کرد (هرسی و بلانچارد، 1382، ص 425).

یکی از علل اصلی تنش های شغلی، عدم وضوح نقش است. به عبارت دیگر، عدم وجود داده ها مورد نیاز برای انجام شغل به صورت اثربخشی یا فقدان داده ها کافی، موجب ادراک مبهم فرد از نقش می شود. ابهام نقش، احتمال عدم رضایت شغلی را افزایش و نوآوری در کار را کاهش می دهد و در نهایت بیزاری از شغل را به همراه می آورد.

ابهام نقش آن گونه که توسط کان و همکاران (1964) تعریف شده عبارت است از «نقش واحد یا نقش های چند گانه ای که متصدی نقش با آن ها روبرو می شود که ممکن است رفتارها (فعالیت ها یا وظایف و اولویت های نقش) با سطوح عملکرد (معیاری که متصدی نقش به وسیلۀ آن مورد قضاوت قرار می گیرد) در آن به صورت واضح تشریح نشده باشد». نیلور، پریچارد و آیگن[[9]](#footnote-9) (1980) بیان می دارند که ابهام نقش زمانی بوجود می آید که متصدیان نقش از نتایج احتمالی فعالیت های کاری خود اطمینان نداشته و خود از این عدم اطمینان آگاه باشند. سینگ و رودز [[10]](#footnote-10) معتقدند که ابهام نقش بیشتر تابع اقدام یا دخالت های مدیریت است، یعنی اجرای برنامه هایی به منظور کاهش ابهام نقش، ممکن است اثربخش تر از مداخلاتی باشد که برای کاهش آن از سوی مدیریت سازمان انجام می شود.

کان و همکاران (1964) معتقد است که جلوگیری از ابهام نقش مستلزم این است که فرد بداند:

1 - از مجموعه ی نقش چه انتظاراتی می رود (یعنی حقوق، وظایف و مسئولیت ها).

2 - چه فعالیت هایی، مسئولیت های نقش را تأمین و برآورده می کند.

3 - چه پیامدهایی از عملکرد نقش، متوجه فرد، دیگران و سازمان می شود.

وی همچنین بیان می دارد که وجود سه شرط در یک سازمان می تواند آن سازمان را به محیطی ابهام آلود برای فرد تبدیل کند که عبارتند از: میزان پیچیدگی سازمان، تغییرات فنی یا سازمانی سریع، و فلسفه مدیریت که درباره ارتباطات درون سازمانی نوع خدماتی که یک سازمان فراهم می آورد نیز می تواند بر سطح ابهام یا تضاد نقش تأثیر گذار باشد. طبق نظر راجرز و مولنار، سازمان های تأمین کننده خدمات انسانی گرایش بیشتری به استخدام افراد متخصص داشته و اعضای آن نسبت به سازمان های دیگر، عدم اطمینان و ابهام کمتری نسبت به نقش و رفتارهای شغلی خود دارند. این بیانگر این است که نقش های حرفه ای بیشتر مورد حمایت مدیریت قرار گرفته و از سطوح کمتری از ابهام برخوردارند. ابهام نقش از فرهنگ نیز متأثر است. پژوهش های فراوانی از جمله پژوهش های هافستد [[11]](#footnote-11) (1980)، نشان داده اند که ایجاد ابهام در نقش با چندین متغیر فرهنگی رابطه دارد که می توان از این میان به فردگرایی یا فاصله قدرت در یک جامعه اشاره نمود (بائر و اسپنسر، [[12]](#footnote-12) 2002).

**پیامدهای وضوح نقش**

سه پیامد مهم وضوح نقش عبارتند از: رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی

**رضایت شغلی**

رضایت شغلی به میزانی که کارکنان از شغل شان با نوع کاری که انجام می دهند احساس رضایت می کنند اشاره دارد. کارکنانی که وضوح نقش را درک می کنند از کارشان رضایت بیشتری دارند.

**تعهد سازمانی**

پژوهش های فراوانی اثبات نموده اند که وضوح نقش با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. تعهد اثربخش اشاره دارد به وابستگی های عاطفی کارمندانی که وضوح نقش را در مشاغل خود درک می کنند، به احتمال زیادی احساس تعلق بیشتری به سازمان خواهند داشت و اهداف سازمان مورد قبول آن ها خواهد بود و بنابراین تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت. (هرسی و بلانچارد، 1378، ص 421).

**کمک (حمایت سازمانی)**

اصطلاح کمک به کمک رسانی، یا حمایتی گفته می شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل این موارد است: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است. حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره ی کافی از منابع انسانی.

در صورتی که کمک با حمایت سازمانی کاهش یابد، مدیران باید به گونه ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجا است. اگر مشکل کمبود پول، منابع انسانی، وسایل با تسهیلات باشد مدیران باید بینند آیا می توان منابع لازم را به گونه ای که سرمایه برگردد تهیه کنند؟ اگر امکان تهیه ی منابع وجود نداشته باشد. در آن صورت چه بسا که مدیران ناچار شوند در اهداف تجدیدنظر کنند تا پیروان در مقابل شرایطی که از اختیار آنان خارج است، مسؤل ندانند (هرسی و بلانچارد، 1382، ص 425).

از اوایل دهه 1990، موضوع حمایت سازمانی به صورت یکی از علایق پژوهشگران در حوزه روانشناسی و مدیریت مطرح شد. این علاقه، در نتیجه ی ساختاردهی مجدد و کوچک سازی سازمان های اروپایی و امریکای شمالی پدید آمد. در واقع در مواقع بحران، حمایت سازمانی، و بخصوص حمایت سازمانی ادراک شده می تواند به حفظ یا افزایش برون داده های فردی یا سازمانی کمک کند.

طبق نظر لوینسون (1965) کارکنان گرایش به این دارند که به سازمانی که در آن کار می کنند، شخصیت بدهند. بر مبنای اعمال مدیران و سرپرستان، کارکنان نسبت به اهداف سازمان واکنش نشان می دهند. بنابراین، حمایت سازمانی، میزانی است که کارکنان احساس می کنند که سازمان به آنها در انجام وظایف شان کمک می کند (آبه [[13]](#footnote-13) وهمکاران، 2007).

**حمایت سازمانی ادارک شده**

حمایت سازمانی ادارک شده باور کارکنان از میزان حمایت و رفاه سازمان از آنان است. حمایت سازمانی ادارک شده بر نظریه ی حمایت سازمانی مبتنی است که در برگیرنده ی تمایل سازمان به برآوردن نیازهای اجتماعی - عاطفی کارکنان می باشد. مشارکت در تصمیم گیری، عدالت در پرداخت ها، پیشرفت، ترفیع و ارتقای آزادی عمل در کار و امنیت شغلی با حمایت سازمانی ادراک شده پیوند خورده اند. حمایت سازمانی ادارک شده به کارکنان اطمینان می دهد که سازمان با قاطعیت از آن ها حمایت می کند تا آنان کارشان را در شرایط کاری عاری از استرس به انجام رسانند. نظریه ی حمایت سازمانی، همچنین می افزاید که حمایت سازمانی ادارک شده، هنجارهایی را جستجو می کند تا کارکنان را به گونه ای با ارزش ها و باورهای سازمان همنوا کند و بدین صورت در تحقق اهداف سازمان نقش به سزایی را ایفا خواهد نمود. حمایت سازمانی ادراک شده احساسات مثبت را موجب شده و به تحقق نیازهای اجتماعی - عاطفی کارکنان منجر می گردد. (هرسی و بلانچارد، 1378، ص 421)

**حمایت سرپرست**

حمایت سرپرست، که یکی از مؤلفه های مهم حمایت سازمانی است. درجه ی تصور کارکنان از میزان حمایت های سرپرست به منظور رفاه هرچه بیشتر آنان است. سرپرستانی که حمایتگر به نظر می رسند، در مدیریت احساسات و عواطف زیردستان، اثربخش ترند. مدیریت عواطف کارکنان، مؤلفه ای حیاتی و اساسی در مدیریت تعهد سازمانی به شمار می رود. از آنجایی که سرپرستان به عنوان نمایندگان سازمان به صورت مستقیم مسئول هدایت، ارزیابی و حمایت از زیردستان شان هستند، در نتیجه کارکنان، حمایت سرپرستان را به عنوان یک منبع خصوصی سازمان ملاحظه می کنند. نظریه ی حمایت سازمانی بیان می دارد که اقدامات سرپرستان، شاخص هایی از اهداف و مقاصد سازمان به شمار می روند. سرپرستان به سازمان و کارکنان شان شخصیت می بخشند. سرپرست حمایت گر، سازمان را به کارمند پیوند داده و توانایی برقراری ارتباط بین سازمان و کارمندانش را به خوبی دارند (دادلی و همکاران، 2008).

مشوق

اصطلاح مشوق به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای موفقیت آمیز اطلاق می شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش های درونی یا بیرونی در پی دارند.

**ارزیابی (بازخورد عملکرد)**

ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و دوره های گاه به گاه گفته می شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می دهد پیوسته از چند و چون کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خودآگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع بینانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره ای رسمی قرار گیرند، باید از نتایج ارزیابی های مرتب غیر رسمی در باره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است.

**بازخورد عملکرد**

بازخورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق می شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خط مشی های شرکت مناسب است (همان منبع، 426ص).

**محیط (تناسب محیطی)**

اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (همان منبع، ص 427).

**2-3-7 مدل های بیانگر عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی**

علاوه بر دیدگاههایی که که در رابطه با عوامل مؤثر بر بهره وری وجود دارد، دو مدل در قالب عملکرد کل سازمان و بویژه منابع انسانی(به عنوان بوجود آورنده بهره وری) می توان مطرح کرد که در زیر به آن ها اشاره می شود.

**2-3-7-1 مدل هرسی و گلد اسمیت**

در مدل هرسي و گلد اسميت (که معروف به مدل اچیو است)، عملكرد كاركنان تابعی از متغيرهايي است که در ذیل آمده است(خاکی، 1386، ص5 ).

P =f (A.C.H.I.E.V.E)

1. عملکرد (میزان اهدافی که تحقق یافته اند)
2. توانایی (قدرت به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف)
3. وضوح (وضوح در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)
4. حمایت سازمانی (حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثر بخشی کار به آن نیاز دارند)
5. انگیزه (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف)
6. ارزشیابی (سازوکار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار)
7. اعتبار (متناسب، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر)
8. محیط (مجموعه عوامل مؤثر بر برون سازمانی)

در تدوین مدل برای تحلیل عملکرد منابع انسانی هرسی و گلد اسمیت دو هدف را در نظر گرفته اند: اولی تعیین عوامل کلیدی است که می تواند بر عملکرد منابع انسانی تأثیر بگذارد و دومین هدف اراﺋﻪ این مدل به گونه ای است که مدیران بتوانند آن را به کار گیرند و در بهبود بهره وری منابع انسانی مورد استفاده قرار دهند(محمدی و نوری فرد، 1387).

**2-3-7-2 مدل اینسورث و اسمیت**

در مدل اینسورث و اسمیت، رابطه عملکرد کارکنان با سایر متغیرها به صورت ذیل نشان داده شده است:

* عملکرد (میزان اهدافی که تحقق یافته اند)
* وضوح نقش (درجه روشن بودن وظایف و ﻣﺴﺌﻮلیتها )
* شایستگی (درجه مساعد بودن محیط و حمایت عملی شرایط محیطی ار تلاش برای تحقق اهداف سازمان)
* ارزشها (نظام ارزشی حاکم بر محیط، مکانیسم هدف گذاری، نظام تصمیم گیری سازمان، مدیران، کارکنان)
* تناسب ترجیحی (تا چه حد افراد شغلشان را بر کارهای دیگر ترجیح داده و می دهند)
* پاداش (سیستم پاداش دهی سازمان چکونه است؟) (خاکی، 1386، ص55).

**2-4 بخش سوم: معرفي شركت پارس خودرو**

شركت پارس خودرو درسال 1335 به عنوان يك شركت توليدي و بازرگاني در زمين اتومبيل هاي جيپ فعاليت خود را آغاز و از آن دوران تا كنون موفق به توليد انواع خودروهاي سواري و دو ديفرانسيل در كشور گرديد

مساحت شركت پارس خودرو در حال حاضر بالغ بر 590000 متر مربع مي باشد كه از اين ميزان حدود 192000 متر مربع آن به فضاي توليدي و اداري شامل سوله ها، ساختمان ها وكارگاه هاي مختلف اختصاص يافته است.

مهمترين امكانات موجود شركت شامل ماشين آلات پرس قطعات ( تا ظرفيت 1800 تن ) تجهيزات اطاق سازي، خطوط رنگ، خطوط تزئينات، تست خودرو و ماشين آلاتي از قبيل فرز CNG، دستگاه برش ليزري پرس دو آلفوم ودستگاه اندازه گيري CMM مي باشد.

**2-4-1 توليدات شركت پارس خودرو از بدو تأسیس**

- انواع جيپ در مدلهاي شهباز، توسن، صحرا ( كالسكه اي، كروكي و نظامي ) و لندرور.

- انواع استيشن در مدلهاي آهو، پاترول ( ون، هارتاب، آمبولانس و پو لرسان)، رونيز و سرانزا.   
- انواع سواري در مدل هاي آريا، شاهين، شورلت ايران، شورلت نوا، بيوك، كاديلاك، سپند كار، PK، پرايد، ماكسيما.

- انواع وانت در مدلهاي وانت شورلت، وانت سيمرغ، وانت نيسان پاترول و پيكاپ. لوگان L90 - مگان L84

**2-4-2 اهداف استراتژيك شركت پارس خودرو**

- تنوع در توليدات و خدمات

- افزايش سهم شركت در بازار

- دستيابي به تراز ارزي

- پيشرو در كاهش قيمت تمام شده و توليد خودرو هاي اقتصادي

- متمركز شدن به موضوع ارتقای كيفيت

شرکت پارس خودرو در سال 1335، به شماره ثبت 5272 و با نام شرکت «جیپ» تاسيس گردید و با واردات و فروش اتومبيل‌های جیپ ویلیز و قطعات یدکی آن فعالیت خود را شروع کرد.  
شرکت در سال 1338 پس از احداث کارخانه در جاده مخصوص کرج (محل کنونی شرکت)، مونتاژ انواع اتومبيل‌های جیپ را در ایران آغاز نمود. در سال 1345 به دنبال احداث سالن‌های پرس و ساخت قطعات و توسعه عملیات، تولید اتومبيل‌های آریا و شاهین (رامبلر) به محصولات قبلی اضافه گردید. در تاریخ 04/02/1352 شرکت «موتور جک (سهامی خاص)» به شماره ثبت 16832 تاسيس و کلیه دارايي‌ها و تعهدات شرکت جیپ به این شرکت منتقل شد. نام شرکت در تاریخ 08/02/1352 بر طبق مصوبه مجمع عمومی فوق‌العاده به «شرکت جنرال موتورز ایران (سهامی خاص)»، در سال 1359 به «خودروسازی ایران» و سپس در همان سال به «پارس خودرو» تغییر یافت.

شرکت پارس خودرو بر اساس صورتجلسه مجمع فوق‌العاده مورخ 26/01/1371 و به استناد ماده 278 قانون اصلاح، قسمتی از قانون تجارت، از سهامی خاص به سهامی عام تبدیل گردید و اساسنامه جدید شرکت مشتمل بر 80 ماده و 15 تبصره مورد تصویب قرار گرفت.

در اواخر سال 1378 و در پی عرضه سهام شرکت در بازار بورس، شرکت سایپا 51‌درصد از سهام شرکت را خریداری نمود و با این اتفاق این شرکت از شمول شرکت‌های دولتی خارج گردید. در سال 82، 34‌درصد دیگر از سهام شرکت توسط شرکت سایپا خریداری شد.

**2-4-3 تولیدات و تحولات شرکت در سال‌های مختلف**

1335: تاسيس «شرکت جیپ»  
1338: تولید جیپ  
1348: تولید آریا و شاهین، تولید جیپ آهو  
1352: تاسيس «شرکت موتور جک» و تغییر آن به «جنرال موتورز ایران»  
1353: تولید شورلت اپل  
1355: تولید شورلت نوا، بیوک و آمبولانس چروکی  
1356: تولید کادیلاک و وانت شورلت  
1359: تغییر نام «شرکت جنرال موتورز ایران» به «شرکت خودروسازی ایران» و سپس تغییر به «شرکت پارس‌خودرو»، تولید جیپ توسن  
1362: تولید لندرور  
1364: تولید جیپ نظامی و کالسکه‌اي با موتور میتسوبیشی  
1365: تولید نیسان پاترول ون  
1366: تولید جیپ توپدار، نیسان پاترول‌هاردتاپ، آمبولانس  
1367: تولید نیسان وانت  
1369: تولید جیپ صحرا، نیسآن هایروف، نیسان پولرسانی  
1371: تبدیل شرکت پارس خودرو از سهامی خاص به سهامی عام  
1374: تولید جیپ جوانان و فایبر گلاس  
1375: تولید سپند، توسعه سالن پرس  
1377: تمرکز گرایی خطوط تولید از وضعیت Sectional به وضعیت Functional، خط رنگ شاسی  
1378: عرضه سهام شرکت پارس خودرو در بازار بورس/ خرید 51‌درصد از سهام عرضه شده توسط «شرکت سهامی عام سایپا»، تولید سپند 2  
1379: تولید سپند جوانان، مونتاژ پراید (تریم نهایی)  
1380: تولید سافاری، پی کی، ماکسیما، پیکاپ دوکابین  
1381: افزایش سهام شرکت سایپا از 51‌درصد به 84‌درصد، تولید پیکاپ تک کابین، پی کی انژکتوری، رونیز  
1382: تولید سرانزا  
1383-1382: راه‌اندازی سالن رنگ متمرکز  
1384: تولید کامل پراید GTX (بدنه، رنگ، مونتاژ)، New PK، سایپا 141 به طور کامل در پارس خودرو، عقد قرارداد تولید مگان به ظرفیت 15000 دستگاه در سال.  
1385: احداث آزمایشگاه جهت تست مواد و قطعات، اجرای سیستم‌های نوین مدیریت نظیر NPW، SPR، CRM، بهبود کیفیت محصولات، دریافت لوح تقدیر سرآمدی EFQM، تمدید گواهینامه بین‌المللی نظام مدیریتی در محیط زیست EMS، دریافت گواهینامه OHSAS 18001  
سال 1386: پارس خودرو در مسیر تعالی

سال 86 بدون تردید یکی از برجسته‌ترین و درخشان‌ترین سال‌های شرکت محسوب مي‌شود. طی این سال، شرکت با توانمندی‌های بالقوه خود و با استفاده بهینه از تجهیزات و نیروی انسانی جوان، خلاق و با انگیزه و با مدیریتی جوان و نوآور، توانست هم در بعد کیفی و هم در بعد کمی رشد قابل توجهی را در عرصه صنعت کشور داشته باشد. در این سال پارس خودرو با تولید 202605 دستگاه خودرو، علاوه بر تحقق کامل برنامه تولید، میزان 10‌درصد رشد تولید نسبت به سال گذشته را نیز تجربه نمود.

مجموع تعداد تولیدات شرکت در 2 سال اخیر از مجموع تعداد تولید در 25 سال گذشته نیز فراتر رفته است که رشد خیره‌کننده‌اي را نشان می‌دهد.

فروش شرکت نیز در سال 86 از رشد 23‌درصد نسبت به سال قبل برخوردار بوده است. قابل ذکر است که ضمن حفظ سهم بازار خودروهای ساخت داخل (20‌درصد)، افزایش رضایتمندی مشتریان در کیفیت و فروش محصولات نیز به دست آمده است.

پارس خودرو با افزایش تیراژ تولید و فروش، کنترل هزینه‌ها، حداکثر کردن استفاده از ظرفیت‌های موجود و کاهش سرانه هزینه تولید محصولات، ضمن حفظ کیفیت محصولات توانسته است در سال 86 حدود 115‌درصد سود خالص هر سهم (EPS) را نسبت به برنامه اصلاحی پژوهشگر سازد که نسبت به سال قبل 29‌درصد رشد را نشان مي‌دهد. ضمنا سرمایه شرکت در این سال از مبلغ 1200‌میلیارد ریال به 2000‌میلیارد ریال افزایش یافته است.

سهام پارس خودرو در طی سال 86، یکی از پرطرفدارترین سهام‌های بورس بوده که اثر مساعد و قابل توجهی بر شاخص کل بورس گذاشته است. ضمنا پارس خودرو از جنبه نقد شوندگی یکی از بهترین سهام‌های نقد شونده در بین شرکت‌های بورسی را دارا مي‌باشد.

**2-4-4 محصولات فعلی شرکت**

1 - تندر (E0، E1، E2)  
2 - مگان (1600، 2000)  
3 - ماکسیما (معمولی، اتوماتیک)  
4 - پراید (GTX، 141)  
5 - پیکاپ (تک کابین، دو کابین)  
6 - رونیز  
7 - سرانزا  
8 - مورانو  
اهم طرح‌های انجام شده و در دست اجرا   
\*انجام پژوهشات در زمینه دوگانه سوز نمودن خودروهای تولیدی شرکت  
\*انجام پروژه دوگانه سوز نمودن خودروی پراید  
\* آغاز تولید انبوه آن تندر 90  
\*پروژه تولید محصول مگان  
\*اتمام ساخت سالن ورزشی چند منظوره در شرکت  
\*پروژه Face lift زانتیا  
\*پروژه افزایش ظرفیت سالن رنگ فعلی

**2-4-5 مشخصات سالن رنگ متمركز**

1. مساحت سالن ( در دو طبقه ): 47090 متر مربع
2. تاریخ شروع بهره برداری: آذرماه 1382
3. تعداد نیروی انسانی در سه شیفت: 1600 نفر
4. طول کانوایر زمینی: 7513 متر
5. طول کانوایر هوایی: 2115 متر
6. ظرفیت اسمی: 45 دستگاه در ساعت
7. توان تولید: بعد از افزایش ظرفیت، 45 دستگاه در ساعت

**2-5 جمع بندی مبانی نظری**

در عصر حاضر با توجه به شتاب فزاینده ای که علم و تکنولوژی پیدا کرده، عملکرد افراد تا حد زیادی بستگی به میزان آموزشی که قبل و یا در زمان اشتغال در راستای شغل خود می بیند داشته و در غیر این صورت به دلیل پیچیدگی و همه جانبگی تغییرات از عملکرد مطلوب جهت انجام وظایف خود در سازمان برخوردار نخواهند بود. شتاب و حرکتی که جوامع در نیمه دوم قرن بیستم از شیوه های کهن به سوی تغییرات تازه و قبول آن تغییرات دارند به حدی بوده که در بسیاری از اقشار جامعه دیگر امروزه یادآور این نکته است که برای حفظ کارآیی نظام و عوامل و اجزای آن پیوسته باید آموزش کارکنان و تطبیق دادن توانایی های آنان با نیازهای جدید و مسئولیت های نو مورد توجه قرار گیرد. از طرف دیگر الزامات موجود در محیط های اجتماعی، سازمان را وارد به گرایش های تدریجی به سمت نظام های باز به منظور حفظ حیات خود و افزایش عملکرد فعالیتی نموده است از جمله عناصر اولیه به منظور تحقق پذیری چنین شرایطی، تأکید برای فراهم سازی مقدمات ایجاد سازمان یاد گیرنده، ایجاد سازمان و جامعه به وضوح ضرورت دارد. آموزش حین کار کارکنان یکی از مکانیزم ها و فعالیت هایی می باشد که قادر است بستر را جهت تحقق یابی چنین سازمان هایی فراهم سازد. در کشور ما نيز سرمايه‌گذاري‌هاي زيادي صرف برگزاري دوره‌هاي آموزشي ضمن خدمت در سازمان‌ها انجام مي‌شود، اما اغلب روش هاي آموزشی بکار گرفته شده برای آموزشهای ضمن خدمت سنتي بوده و میزان تأثیر آنها بر کیفیت محصولات در هاله ای از ابهام قرار دارد.

**2-6 بخش چهارم: پژوهش­ها و بررسي هاي پيشين**

**2-6-1 پیشینه پژوهش در ایران**

با عنایت به این که آموزش حین کار (OJT) از سال 1386 در شرکت پارس خودرو راه اندازی شده است و در عین حال در دیگر خودرو سازی ها نیز مانند سایپا و ایران خودرو نیز انجام می شود. پس از بررسی پژوهش های انجام شده تنها دو پژوهش داخلی در زمینه آموزش حین کار در این رابطه در صنعت انجام شده است. اما پژوهش پیش رو در نخستین خودرو ساز کشور و کیفی ترین خودرو ساز کشور انجام می شود ولی دو پژوهش دیگر این ویژگی بارز را ندارند.

**پژوهش اول:** بررسی میزان اثر بخشی دوره های آموزش حین کار در صنعت خودرو برگزار شده توسط شرکت خدمات علمی صنعتی تهران از دیدگاه کارفرمایان و شرکت کنندگان در دوره در سال 1378-1377 توسط خانم ربابه قلعه بانی که در آن پژوهش، شرکت های تولیدی قطعات خودرو را به عنوان مطالعه موردی مدنظر می گیرد. در این پژوهش میزان اثربخشی دوره‌های آموزش حین کار در شرکتهای تولید قطعات خودرو، تحت پوشش از نوع صنعت خودرو که توسط شرکت خدمات علمی صنعتی تهران، برگزار شده است مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش توصیفی پیمایشی یا زمینه‌یابی بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد از نظر کارفرمایان دوره‌های آموزش حین کار منجر به بهبود کیفیت محصول شده است و در مورد دیگر فرضیه‌ها، مبنی بر افزایش سطح تولید و بهبود عملکرد کارگران و بالا رفتن رضایت فردی از دیدگاه کارفرمایان نتایج مثبت حاصل نشد،ولی از نظر کارگران تفاوت معنی‌داری در جامعه آماری مشاهده شده و هر سه فرضیه تأیید گردید.

**پژوهش دوم:** بررسی اثربخشی آموزش حین کار واحدهای صنعتی کوچک استان تهران از دیدگاه مدیران واحدها تهیه شده بوسیله ایرج ابصاری می باشد. این پژوهش سعی بر بررسی آموزش های حین کار و میزان اثربخشی آن بر روی صنایع کوچک دارد و تحلیل و ارزیابی خود را بر اساس دو جنبه کمی و کیفی تنظیم نموده است در جنبه کمی استفاده از روش تجزیه و تحلیل آماری، آزمون میانگین t و از لحاظ کیفی استفاده از روش های توصیفی و مقایسه ای و تجزیه و تحلیل یافته ها را دنبال می نماید. استفاده از پرسشنامه بعنوان یک ابزار مهم پژوهشی که در هر دو جنبه کمی و کیفی مورد استفاده قرار می گیرد از جمله مواردی است که در این پژوهش جایگاه ویژه ای دارد. ن‍ت‍ای‍ج‌ ب‍دس‍ت‌ آم‍ده‌ ح‍اک‍ی‌ از آن‌ اس‍ت‌ ک‍ه‌ در ب‍رن‍ام‍ه‌ری‍زی‌ آموزش‍ی‌ دوره‌ ح‍ی‍ن‌ خ‍دم‍ت‌ ب‍ه‌ طب‍ی‍ع‍ت‌ ک‍ار گ‍روه‌ه‍ای‌ م‍خ‍ت‍ل‍ف‌ ش‍غ‍ل‍ی‌ ت‍وج‍ه‍ی‌ ن‍ش‍ده‌ اس‍ت‌ و گ‍روه‌ه‍ای‌ ن‍ام‍ت‍ج‍ان‍س‌ در ی‍ک‌ ب‍رن‍ام‍ه‌ آموزش‍ی‌ ی‍ک‍س‍ان‌ ق‍رار گ‍رف‍ت‍ه‌ان‍د. ب‍ن‍اب‍رای‍ن‌ س‍ازم‍ان‍ده‍ی‌ و ب‍رن‍ام‍ه‌ری‍زی‌ آموزش‍ی‌ ای‍ن‌ دوره‌ در راس‍ت‍ای‌ ن‍ی‍ازه‍ای‌ ش‍غ‍ل‍ی‌ ش‍رک‍ت‌ ک‍ن‍ن‍دگ‍ان‌ در دوره‌ ن‍ب‍وده‌ اس‍ت‌.

در زمینه آموزش های ضمن کار پژوهش هایی به شرح زیر صورت گرفته است:

اورنگی و همکاران (1390) به بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه ای معلمان شهر شیراز پرداختند. روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی از نوع علی - مقایسه ای بود. برای این منظور معلمان به دو گروه مطالعه و مقایسه (گواه) تقسیم شدند. برای گردآوری داده های مورد نیاز از چک لیست مشاهده و فرمی برای استخراج نمرات دانش آموزان استفاده شد. داده های حاصل با استفاده از شاخص های میانگین و آزمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته های حاصل از این مطالعه نشان داد دوره های آموزش ضمن خدمت روش ها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه گیری، تأثیر بر عملکرد حرفه ای معلمان در تدریس کلاسی، کلاس داری، ارزشیابی، کلاسی و وضعیت تحصیلی دانش آموزان ندارد.

محمدی نائینی (1389) ارزیابی برنامه های آموزشی غیر رسمی کارکنان سازمان های اداری را مورد بررسی قرار دادند که در پی آن، جامعه آماری پژوهش را آن دسته از کارکنان زن و مردی شامل می شود که در سازمان های اداری شهرستان اراک در سال 85 - 84 مشغول به کار می باشند. نمونه آماری شامل 188 نفر از شاغلان این سازمان ها است که با روش نمونه گیری دو مرحله ای انتخاب شدند.

داده ها و داده ها پژوهش با استفاده از مشاهده - مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید و نتایج نشان دادند:

1 - آموزش های ضمن خدمت موجب افزایش تعداد کارکنان فنی - تخصصی در سازمان های اداری شهر اراک شده است.

2 - بین آموزش های ضمن خدمت و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

3 - بین آموزش های ضمن خدمت و ارتقای کیفیت آموزش ها رابطه معناداری وجود ندارد.

4 - بین آموزش های ضمن خدمت با نیازهای شغلی و ارتقای سطح دانش فنی - تخصصی افراد تطابق وجود ندارد.

بهرامی خوشخو (1389) به بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر اثربخشی عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستان های دخترانه و پسرانه شهرستان اسلام شهر می پردازد. در این پژوهش بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت در زمینه های روابط انسانی، برقراری محیط صمیمی و دوستانه، ابتکار و نوآوری، اعتماد به نفس، رعایت شرح وظایف و اثربخش بودن عملکرد مدیران آموزش دیده و مقایسه آن با مدیران آموزش ندیده و ارائه پیشنهادهایی براساس نتایج پژوهش در اختیار مسئولین و دست اندرکاران نظام آموزشی مخصوصاً مسئولین تأمین و تربیت نیروی انسانی در آموزش و پرورش قرار خواهد داد.

برای دستیابی به این اهداف از روش توصیفی، پیمایشی استفاده شده است و جامعه آماری در این پژوهش مدیران و دبیران دبیرستان های دخترانه و پسرانه شهرستان اسلام شهر می باشد که به روش تصادفی ساده در دو گروه انجام شده است. 158 نفر از دبیران مدیران آموزش دیده و گروه دوم شامل 158 نفر از دبیران مدیران آموزش ندیده می باشند که از بین 17000 نفر انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده و برای تجزیه و تحلیل یافته ها پژوهش از روش های آماری توصیفی و استنباطی مناسب استفاده شده است.

نتایج حاصل اندازه های پژوهش نشان داد که مدیرانی که در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده اند از لحاظ هریک از متغیرها ایجاد محیط صمیمی و دوستانه، ابتکار و نوآوری و اعتماد به نفس و رعایت شرح وظایف نسبت به مدیرانی که در این دوره های شرکت نکرده اند اثربخش تر می باشند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که آموزش ضمن خدمت در اثر بخشی عملکرد مدیران مؤثر می باشد.

رئوفی و همکاران (1388) به بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان کارائی و بهره وری مدیران و کارکنان مدارس پرداختند. بخشی از نتایج به دست آمده در این پژوهش عبارت اند از:

1 - مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش تر می باشند.

2 - مدیران آموزش دیده در زمینه های «اهمیت دادن به آموزش کارکنان» دارای عملکرد بهتری بوده و کارایی بیشتری دارند.

3 - مدیران آموزش دیده در زمینه «استقبال از تغییرات و نوآوری ها در سازمان عملکرد بهتری دارند.

4 - مدیران آموزش دیده در زمینه «استقبال از تغییرات و نوآوری ها در سازمان» عملکرد بهتری دارند.

مهناز یادگاری (1386) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر گذراندن دوره های آموزشی بر عملکرد کارشناسان شهرداری تهران» با سؤال پژوهشی:

1 - آیا گذراندن دوره های آموزشی موجب افزایش مهارت های فنی و شناختی، افزایش نظم و انضباط، افزایش روحیه تعاون و همکاری، تسهیل در کارها، یادگیری نحوه استفاده از منابع و وسایل افزایش علاقه به کار در بین کارشناسان شهرداری تهران می شود؟ فرضیه بین نظرات آزمودنی ها در مورد هریک از متغیرهای پژوهش برحسب جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه کار و سن تفاوت وجود دارد. در جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان شهرداری تهران و نمونه آماری شامل 357 نفر از کارشناسان که به شیوه تصادفی انتخاب شدند با استفاده از آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، نمودار شاخص های مرکزی مثل میانگین و شاخص پراکندگی مثل انحراف معیار و واریانس) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه ای، تحلیل واریانس و t برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل) و روش پژوهش میدانی نتایج زیر را بدست آورده است.

1 - گذراندن دوره های آموزشی موجب افزایش مهارت های فنی و شناختی کارشناسان می شود.

2 - گذراندن دوره های آموزشی موجب افزایش نظم و انضباط نمی شود.

3 - گذراندن دوره های آموزشی موجب روحیه تعاون و همکاری کارکنان نمی شود.

4 - گذراندن دوره های آموزشی موجب علاقه به کار از سوی کارشناسان نمی شود.

5 - گذراندن دوره های آموزشی موجب تسهیل در انجام کارهای پیچیده از سوی کارشناسان می شود.

6 - بین نظرات آزمودنی ها در مورد هریک از متغیرهای پژوهش برحسب جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه کار و سن تفاوت وجود دارد.

حسنعلی غلامشاهی (1386) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان تهران» با فرضیه های زیر:

1 - بین آرای کارمندان مرد و زن در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آن ها تفاوت وجود دارد.

2 - بین آرای کارمندان متاهل و مجرد در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آن ها تفاوت وجود دارد.

3 - بین آزای کارمندان با سابقه بیش از 15 سال خدمت و افراد کمتر از 15 سال سابقه در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آن ها تفاوت وجود دارد و با جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات استان تهران به تعداد 800 نفر از کسانی که دوره های آموزش ضمن خدمت را گذرانده اند که به تعداد 260 نفر به عنوان آماری که به روش تصادفی انتخاب شدند که با روش تحلیل داده ها در بخش آمار توصیفی از شاخص های مرکزی شامل فراوانی، درصد، میانگین و از شاخص های پراکندگی شامل انحراف معیار، و در بخش آمار استنباطی از آمار غیر پارامتری خی دو و آزمون پارامتری t دو گروه مستقل و روش پژوهش پس رویدادی به صورت پیمایشی نتایج زیر را بدست آورده است:

1 - با اطمینان 95 درصد بین آرای کارمندان زن و مرد در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت تفاوت وجود دارد.

2 - با اطمینان 95 درصد بین آرای کارمندان متاهل و مجرد در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آنان تفاوت وجود دارد.

3 - با اطمینان 95 درصد کارکنانی که بیش از 15 سال سابقه دارند تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد را بیش از کسانی که کمتر از 15 سال سابقه دارند اعلام کرده اند.

مهدی رجبیان (1385) در پژوهشی تحت عنوان «ارزشیابی اثر بخشی دوره های آموزشی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک کشاورزی مشهد» با هدف بررسی تأثیر دوره های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان بانک کشاورزی شهر مشهد و سؤال های پژوهشی زیر:

1 - آیا بین نظر کارکنان زن و مرد در مورد اثرگذاری دوره های آموزشی بر عملکرد شغلی تفاوت معناداری وجود دارد؟

2 - آیا بین نظر کارکنان با تعداد دوره های گذرانده شده متفاوت در خصوص اثربخشی دوره های آموزشی بر عملکرد شغلی تفاوت معناداری وجود دارد؟

3 - آیا بین نظر کارکنان با سنوات خدمت متفاوت در خصوص اثربخشی دوره های آموزشی بر عملکرد شغلی تفاوت معناداری وجود دارد؟

و با جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک کشاورزی شهر مشهد که در دوره های آموزشی ضمن خدمت شرکت کرده اند و نمونه آماری 100 نفر از کارکنان و تعداد 24 نفر از سرپرستان مستقیم آنان با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، نمودار، انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون آماری تحلیل واریانس یک طرفه) و روش پژوهش میدانی نتایج زیر حاصل گردید.

1- برگزاری دوره های آموزشی از نظر کارکنان و مدیران بر عملکرد شغلی تأثیر بسیار زیادی دارد.

2 - بین نظر افراد نمونه با تعداد دوره های آموزشی گذرانده شده، پست های سازمانی، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و جنسیت متفاوت در خصوص اثربخشی دوره های آموزشی، تفاوت معناداری مشاهده نشد.

خطیبی و همکاران (1381) در نتایج خود مبنی بر بررسی نظام آموزشی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش عملکرد به این مطالب اشاره می کند که هفتاد درصد مدیران و 65 درصد کارکنان بیان کردند که آموزش ضمن خدمت موجب افزایش دانش، ارتقای داده ها شغلی و افزایش عملکرد آن ها می گردد.

**2-6-2 پیشینه پژوهش در خارج**

اسلام خان وفاروگ[[14]](#footnote-14) (2011) به بررسی اثرات آموزش بر عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج حاصله از پژوهشات قبلی که در این زمینه به عمل آمده بیانگر این حقیقت است که آموزش پرسنل کمک مؤثری به آن ها در زمینه ایفای وظیفه محوله می نماید که در نهایت منجر به بهبود عملکرد آن ها می گردد. یافته های این بررسی، برنامه های آموزشی منظم تر و سازگارتر را جهت رسیدن به ترقی و پیشرفت پیشنهاد می کند. همچنین نتایج نشان می دهد که افزایش و بهبود زمینه های آموزشی عملکرد، به عنوان بازخورد آن توسعه می یابد.

ان کیم[[15]](#footnote-15) (2009) تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کتابداران کتابخانه های دانشگاه های منطقه جنوبی نیجریه را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این بررسی 172 کتابدار از 11 دانشگاه بود. نتایج به دست آمده حاکی از این بود که میان آموزش های ضمن خدمت و عملکرد کتابداران یک ارتباط معنادار مشاهده می گردد. علاوه بر این آموزش های ضمن خدمت می تواند به طور معناداری عملکرد کتابداران را مورد پیش بینی قرار دهد.

MCintosh و Hopkins از پژوهشگران دانشگاه تنشی آمریکا در سال 2009 در پژوهشی که روی 45 نفر از پرورش دهندگان اسب در مراکز کشاورزی (مرکز پرورش اسب) که به طور تصادفی 12 نفر از بخش شرقی 18 نفر از بخش مرکزی و 15 نفر از بخش غربی منطقه تنسی گزینش شده بودند. به این نتیجه رسیدند که تمام شاخص های مورد پژوهش پس از آموزش های ضمن خدمت افزایش پیدا کردند که به شرح ذیل می باشد:

جدول (2-2) نتایج حاصله از پژوهش هاپکینز

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **درصد تغییر** | **پس از آموزش** | **قبل از آموزش** | **موضوعات مورد سنجش** |
| 45+ | 94/3 | 72/2 | داده ها عمومی |
| 58+ | 13/4 | 61/2 | ابتکار |
| 49+ | 94/3 | 64/2 | بهداشت |
| 52+ | 2/4 | 72/2 | داده ها غذایی |
| 75+ | 93/3 | 21/2 | تکثیر |
| 74+ | 68/3 | 11/2 | گزینش و ژنتیک |
| 61+ | 77/4 | 59/2 | آموزش و رفتار |
| 60+ | 7/4 | 57/2 | مدیریت زراعت |
| 96+ | 07/4 | 07/2 | مدیریت اقتصادی |

با توجه به داده های بدست آمده، نتیجه گرفتند که آموزش های حین کار به طور فزایندهای بر جامعه مورد پژوهششان تأثیرگذار بوده است.

توماس و همکاران (2008) به مطالعه تأثیر برنامه های آموزشی بر عملکرد شرکت ها پرداختند. در این بررسی 196 شرکت مورد بررسی قرار گرفت. یافته های اصلی نشان داد که شرکت هایی که برنامه های آموزشی را در سال 2006 به کار گرفتند در میزان فروش خود افزایشی را مشاهده نمودند که این افزایش هم در شرکت های تولیدی و هم در شرکت های غیر تولیدی رخ داد. اگرچه شرکت های تولیدی که برنامه های آموزشی را بعد از سال 2005 به کار بردند یک افزایش 9 درصدی در فروش و 1/9 درصدی در بهره وری را به ازای فاصله زمانی سال 2005 الی 2006 داشتند، اما هیچ گونه تأثیر معنی داری در بازه زمانی مذکور برای شرکت های غیر تولیدی مشاهده نشد.

ان جی و سی یو[[16]](#footnote-16) (2004) اثرات آموزش بر عملکرد کارکنان یک شرکت در چین را از طریق آموزش های تکنیکی و مدیریتی مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که آموزش های تکنیکی هیچ گونه تأثیری روی عملکرد سازمان ندارد.

Marguis (1999) در پژوهش Ballot & Taymaz که در فاصله سال های 1986 تا 1992 در فرانسه به اجرا درآمد نیز نشان داده شده است که عملکرد در حوزه صنعت به دلیل افزایش کارکنان آموزش دیده افزایش یافته است. به بیان دیگر با افزایش یک درصدی کارکنان آموزش دیده عملکرد دو درصد افزایش یافته است. دیگر مطالعات نیز ناظر بر این نتایج هستند. از این منظر که آموزش های ضمن خدمت تأثیری مثبت و معنی دار بر عملکرد و رشد دستمزدهای کارکنان دارد.

لیو و همکاران (1990) سیستم آموزش ضمن خدمت را در فن آوری های شرکت بی سی پی مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفته که آموزش ضمن خدمت اگر براساس نیازهای کارگران طراحی و محتوای مناسبی برای آن پیش بینی شود، می تواند منجر به افزایش توان و مهارت به کارگران شود.

چن، سيلورثورن و هانگ[[17]](#footnote-17) (2005) در پژوهشي به بررسي رابطه سطوح ارتباط سازماني، استرس شغلي، تعهد سازماني و عملکرد سازماني در شرکت هاي آمريکايي و تايواني پرداختند. حجم نمونه در آمريکا شامل ۳۰ کارمند متخصص و ۲۷ مدير و در تايوان ۷۵ کارمند حرفه اي و ۱۲ مدير بود. نتايج اين پژوهش حاکي از اين بود که اختلاف کمي ميان کارمندان متخصص از نظر ارتباط سازماني و استرس شغلي بين ايالات متحده و تايوان وجود دارد، اما از نظر تعهد سازماني و عملکرد سازماني، ميان کارمندان اين دو کشور اختلاف زيادي مشاهده شد که اين امر مي تواند ناشي از اختلافات فرهنگي باشد. همچنين از نقاط قوت اين شرکت ها در هر دو کشور، استفاده کارکنان از فرآيندها و مجراهاي ارتباطي مؤثر بود که به تعهد و عملکرد سازماني بهتر منجر مي شد.

رابرت اسنايدر و جيمز موريس[[18]](#footnote-18) (2012) در ‏پژوهشی به بررسی نگرش مدیران شرکت رنو در خصوص اهمیت آموزش ضمن خدمت کارکنان پرداخته است. برای تجزیه و تحلیل یافته­های پژوهشی از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است که در آمار توصیفی از جدول فراوانی و در آمار استنباطی از خی دو و آزمون ‏t‏ استفاده گردیده است. نتایج نشان می دهد که اهمیت دادن به آموزشهای ضمن خدمت٬ مشارکت مدیران در طراحی و اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت٬ برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت برای مدیران٬ طراحی دوره ها بر اساس مفاد برنامه ها و سیاستگذاری های کلان شرکت در افزایش کمی و کیفی محصولات تولیدی در جهت رقابت پذیری داخلی٬ افزایش صادرات و گسترش بازار بسیار مؤثر می باشد. نگرش مدیران شرکت رنو در زمینه دوره های آموزش ضمن خدمت و تأثیر آن به طور کلی مثبت می باشد. به طور کلی بین نگرش مدیران ارشد٬ میانی و اجرایی شرکت در زمینه آموزش ضمن خدمت تفاوت معنی داری وجود ندارد.‬‬‬‬‬‬‬‬‬‬‬‬

جدول (2-3) خلاصه نتایج حاصله از پژوهش در حوزه آموزش حین کار

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **پژوهشگر** | **سال پژوهش** | **عنوان پژوهش** | **روش پژوهش** | **نتیجه پژوهش** |
| غلامشاهی | 1386 | بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان تهران | توصیفی- استنباطی | 1 - با اطمینان 95 درصد بین آرای کارمندان زن و مرد در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت تفاوت وجود دارد.  2 - با اطمینان 95 درصد بین آرای کارمندان متاهل و مجرد در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد آنان تفاوت وجود دارد.  3 - با اطمینان 95 درصد کارکنانی که بیش از 15 سال سابقه دارند تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد را بیش از کسانی که کمتر از 15 سال سابقه دارند اعلام کرده اند. |
| رئوفی | 1388 | بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان کارائی و بهره وری مدیران و کارکنان مدارس | توصیفی- استنباطی | 1 - مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکرد بهتری داشته و اثربخش تر می باشند.  2 - مدیران آموزش دیده در زمینه های «اهمیت دادن به آموزش کارکنان» دارای عملکرد بهتری بوده و کارایی بیشتری دارند. |
| بهرامی | 1389 | بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر اثربخشی عملکرد مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستان های دخترانه و پسرانه شهرستان اسلام شهر | توصیفی- استنباطی | آموزش ضمن خدمت در اثر بخشی عملکرد مدیران مؤثر می باشد. |
| محمدی | 1389 | ارزیابی برنامه های آموزشی غیر رسمی کارکنان سازمان های اداری | توصیفی- استنباطی | 1 - آموزش های ضمن خدمت موجب افزایش تعداد کارکنان فنی - تخصصی در سازمان های اداری شهر اراک شده است.  2 - بین آموزش های ضمن خدمت و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.  3 - بین آموزش های ضمن خدمت و ارتقای کیفیت آموزش ها رابطه معناداری وجود ندارد. |
| اورنگی | 1390 | بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه ای معلمان شهر شیراز | توصیفی- استنباطی | دوره های آموزش ضمن خدمت روش ها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه گیری، تأثیر بر عملکرد حرفه ای معلمان در تدریس کلاسی، کلاس داری، ارزشیابی، کلاسی و وضعیت تحصیلی دانش آموزان ندارد. |
| رابرت اسنايدر و جيمز موريس | 2012 | بررسی نگرش مدیران شرکت رنو در خصوص اهمیت آموزش ضمن خدمت کارکنان | توصیفی- استنباطی | بین نگرش مدیران ارشد٬ میانی و اجرایی شرکت در زمینه آموزش ضمن خدمت تفاوت معنی داری وجود ندارد.‬‬‬‬‬ |
| چن، سيلورثورن و هانگ | 2005 | بررسي رابطه سطوح ارتباط سازماني، استرس شغلي، تعهد سازماني و عملکرد سازماني در شرکت هاي آمريکايي و تايواني | توصیفی- استنباطی | اختلاف کمي ميان کارمندان متخصص از نظر ارتباط سازماني و استرس شغلي بين ايالات متحده و تايوان وجود دارد، اما از نظر تعهد سازماني و عملکرد سازماني، ميان کارمندان اين دو کشور اختلاف زيادي مشاهده شد |
| لیو و همکاران | 1990 | سیستم آموزش ضمن خدمت را در فن آوری های شرکت بی سی | توصیفی- استنباطی | آموزش ضمن خدمت اگر براساس نیازهای کارگران طراحی و محتوای مناسبی برای آن پیش بینی شود، می تواند منجر به افزایش توان و مهارت به کارگران شود. |
| توماس و همکاران | 2008 | تأثیر برنامه های آموزشی بر عملکرد شرکت ها | توصیفی- استنباطی | شرکت هایی که برنامه های آموزشی را در سال 2006 به کار گرفتند در میزان فروش خود افزایشی را مشاهده نمودند که این افزایش هم در شرکت های تولیدی و هم در شرکت های غیر تولیدی رخ داد. |
| Macintosh & Hopkins | 2011 | پژوهشی که روی 45 نفر از پرورش دهندگان اسب در مراکز کشاورزی (مرکز پرورش اسب) | توصیفی- استنباطی | آموزش های ضمن خدمت به طور فزایندهای بر جامعه مورد پژوهششان تأثیرگذار بوده است. |
| ان کیم | 2009 | تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کتابداران کتابخانه های دانشگاه های منطقه جنوبی نیجریه | توصیفی- استنباطی | آموزش های ضمن خدمت می تواند به طور معناداری عملکرد کتابداران را مورد پیش بینی قرار دهد. |
| اسلام خان وفاروگ | 2011 | بررسی اثرات آموزش بر عملکرد کارکنان | توصیفی- استنباطی | افزایش و بهبود زمینه های آموزشی عملکرد، به عنوان بازخورد آن توسعه می یابد. |

**2-6-3 جمع بندی پیشینه پژوهش**

در این بخش از پژوهش به بررسی پیشینه پژوهش های انجام شده در داخل و خارج از کشور از نظر گذشت در این راستا اکثر قریب به اتفاق پژوهشگران معتقدند که آموزش های ضمن خدمت و حین کار نقش بسیار مؤثری بر بهبود عملکرد سازمانی دارد. و هر چه آموزش ها را با اهرم های ارزشیابی آموزشی مورد ارزیابی قرار دهیم بهتر می توانیم از آموزش های انجام شده حداکثر استفاده را ببریم.

**فهرست منابع فارسی**

1. ابطحی، سید حسین، (1374)، مفهوم، خواص و مشکلات آموزش کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره اول، ص 17.
2. ابیلی، خدایار؛ هداوند، محمد رضا (1383)، [ارزیابی کیفیت دوره های آموزشی مؤسسات ارائه دهنده خدمات آموزشی به شرکت ایران خودرو](http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/82370)، [روانشناسی و علوم تربیتی(دانشگاه تهران)،](http://www.noormags.com/view/fa/magazine/110)  شماره 68، صص 56-46
3. ایزدی، محمد(1384)، ارزیابی عملکرد بیمارستان های تامین اجتماعی تهارن بر اساس الگوی تعالی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، داشنگاه آزاد اسلامی، علوم و پژوهشات.
4. باروتیان، هدی سادات(1388)، بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و عملکرد سازمانی بر اسا مدل اچیو، پایان نامه کارشناسی ارشد، داشنکده رو.انشناسی و علوم تربیتی، داشنگاه علامه طباطبایی.
5. بانی راد، نادر، (1383)، بررسی تأثیر دوره های کوتاه مدت آموزشی بر کارآیی کارکنان از دیدگاه مدیران، نهمین کنفرانس شبکه های توزیع برق، ص2.
6. تایلر، رالف، (1369)، اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی، تهران، انتشارات آگاه، ص 8..
7. تقی پور، ظهیر، (1370)، مقدمه ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی، تهران، انتشارات آگاه، ص 17.
8. حافظ نیا، محمد رضا(1385)؛ مقدمه ای بر روش پژوهش درعلوم انسانی، چاپ اول تهران: سمت، چاپ پنجم
9. حافظ نیا، محمد رضا(1385)؛ مقدمه ای بر روش پژوهش درعلوم انسانی، چاپ اول تهران: سمت، چاپ پنجم
10. حافظ نیا، محمد رضا(1385)؛ مقدمه ای بر روش پژوهش درعلوم انسانی، چاپ اول تهران: سمت، چاپ پنجم
11. [حيدرعلي،](http://www.adinebook.com/gp/search/ref=pd_sa_top/197-1350640-7571081?search-alias=books&author=%D8%AD%DB%8C%D8%AF%D8%B1%D8%B9%D9%84%DB%8C+%D9%87%D9%88%D9%85%D9%86&select-author=author-exact)  هومن.(1391)، مدل يابي معادلات ساختاري با کاربرد نرم افزار ليزرل، انتشارات سمت، تهران، چاپ سوم.
12. خاکي، رضا(1386)، روش تحقيق با رويکردي به پايان نامه نويسي، کانون فرهنگي انتشارات داريت، تهران، چاپ دوم
13. خلیلی، سیدعلی، دانشوری، امجد(1378)، راهنمای پژوهش و نگارش و مقالات علمی و رساله تحصیلی، مشهد، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.چاپ سوم.
14. خلیلی، سیدعلی، دانشوری، امجد(1378)، راهنمای پژوهش و نگارش و مقالات علمی و رساله تحصیلی، مشهد، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.چاپ سوم.
15. رابینز، استیفن بی، (1384)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات موسسه داده ها و پژوهش های بازرگانی.
16. رزاقی رستمی، علیرضا، (1380)، نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان، مجله تدبیر، ص 12.
17. زوار، تقی؛بهرنگی، رضا؛عسکریان، مصطفی؛نادری، عزت 1386) ارزشيابي كيفيت خدمات مراكز آموزشي دانشگاه پيام نور استانهاي آذربايجان شرقي و غربي از ديدگاه دانشجويان، [پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي](http://fa.journals.sid.ir/JournalList.aspx?ID=1185)ع شماره 46، صص67-90.
18. ساخار و پولوس. ج. و دهال، م. (1370)، آموزش برای توسعه، تحلیلی از گزینش های سرمایه گذاری. ترجمه: پریدخت وحیدی و حمید سهرابی، مرکز مدارک اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی سازمان برنامه و بودجه، ص 34.
19. ساروخانی، باقر(1385).روش های پژوهش در علوم اجتماعی، جلد سوم روش های کمی: آمار پیشرفته. تهران: نشر دیدار چاپ دوم
20. سرمد، زهره و ديگران(1391)، روش هاي تحقيق در علوم رفتاري، انتشارات آگاه، تهران، چاپ چهارم
21. سعیدی، قربانعلی، (1379)، مروری بر دوره های آموزشی ضمن خدمت معلمان و مدیران مدارس و ارائه الگوی مناسب آموزش، فصلنامه تعلیم تربیت شمار 62، ص 8.
22. سكاران، اوما.(1390). روش هاي تحقيق در مديريت، انتشارات مركز آموزش مديريت دولتي، ترجمة محمد صائبي و محمود شيرازي، تهران، چاپ چهارم.
23. شاه محمدی، امیرشاپور(1388)، پژوهش و توسعه و روش های آن، تهران، انتشارات کتاب فروشی دهخدا، چاپ دوم.
24. شریعتمداری، مهدی، (1383)، ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی توسعه هزاره سوم، نشریه فصلنامه علمی خود، شماره 9، گرمسار، انتشارات دانشگاه آزاد واحد گرمسار.
25. ظهوری، فروغ(1378)، نکته هایی در باب تصحیح متون، تهران، نشر دانش، چاپ اول.
26. عباس زادگان، سید محمد و ترک زاده، جعفر، (1379)، نیاز سنجی آموزشی در سازمان ها، شرکت سهامی انتشارات تهران، ص 19، 39، 43.
27. عباسپور، عباس، (1387)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ سوم، تهران، نشر سمت، ص 26.
28. علیزاده، رضا (1391)، [ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه پیام نور مرکز همدان از دیدگاه دانشجویان دوره کارشناسی در سال 1390](http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/563875)، پایانامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد تهران. تهران
29. عنایتی، حمید؛درخشان، ارسطو؛حمدی، آرش (1390)، ارزيابي کيفيت خدمات آموزشي دانشگاه پيام نور همدان بر اساس مدل سروکوآل، [پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي](http://fa.journals.sid.ir/JournalList.aspx?ID=1185)، شماره 61، صص 78-68.
30. فتحی و اجارگاه، کوروش، (1383)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران، انتشارات سمت، ص 143-144.
31. گانیه، آر. ام، شرایط یادگیری و نظریه آموزشی، (1373)، ترجمه: نجفی زند، تهران، رشد، ص 13.
32. محمدی، مسعود؛ وکیلی، علی (1389) [ارزيابی کيفيت خدمات آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی زنجان از ديدگاه دانشجويان](http://www.zums.ac.ir/edujournal/files/site1/user_files_6c6196/admin-A-12-1-17-d6c260f.pdf)، توسعه آموزش، شماره 45، صص 109-97
33. مومني، منصور(1386)، روش تحقيق با رويکردي به پايان نامه نويسي، تهران، کانون فرهنگي انتشارات داريت، چاپ دوم.
34. میرزاپور، حسن(1393)، ارزيابي كيفيت در خدمات آموزش عالي انجام، پایانامه مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران.
35. میرزایی، رحمان(1388) روش پژوهش در علوم انسانی، تهران، انشارات سمت، چاپ سوم..
36. میرسپاسی، ناصر، (1376)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات نقش جهان، چاپ 11 تهران، ص 41.
37. الوانی، سید مهدی، (1374)، مدیریت عمومی، چاپ هشتم، تهران، انتشارات نشر نی، ص 40.
38. هداوند، سعید؛ صادقیان، شهره (1390) ارزیابی کیفیت آموزشهای فنی و مهندسی بر اساس مدل مقیاس کیفیت خدمات، آموزش مهندسان ایران، شماره 83، صص 127-112.
39. هرسی، پال، بلانچارد، کنت ایچ، ترجمه: قاسم کبیری، (1373)، مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، انتشارات جهاد دانشگاهی.
40. هرسی، پال، بلانچارد، کنت ایچ، (1382)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ ششم، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

فهرست منابع لاتین

1. Aube, G., Rousseau, V., & Morin, e. M. 2007, Perceived Organizational Support and Organizational Committee. Journal of Managerial Psychology, 22, 479-495.
2. Bauer, J. C., & Spencer, J. 2002, Role Ambiguity& Role Clarity: A Comparisons of attitude in Germany & the United State.
3. Cacio, Wayne F., 1989, Human resources: Productivity "Quality of work Life" Profits. Second Edition, Mcgraw Hill International Editions.
4. Dawley, D. D., Andrews, M. C., &Bucklew, N. N. 2008, Mentoring, Supervisor, Support, &Prevised Organizational support: What matter most? Leadership and Organizational Development Journal, 29, 235-247.
5. Ford, D,. 1999, Bottom-line training, Texas: Gulf Publishing Company.
6. Goldesteain, Irwin, I., 1992, Training in Organizations: needs assessment, development and evaluation, 3rd, pp 21.

1. - آموزش قراردادی بدین صورت می باشد که چنانچه یک مجتمع بزرگ صنعتی تقاضای آموزش نیروهای خود را در سازمان آموزش فنی و حرفه ای به منظور تأمین نیازهای مجمتع اقدام به برنامه ریزی کرده است. [↑](#footnote-ref-1)
2. 11- Goldstein

   12- Carrel, Kunzites, 1988

   13- In Service Education [↑](#footnote-ref-2)
3. - Pre – Service Education [↑](#footnote-ref-3)
4. - J.F. May [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. - Dephilips, 1975 [↑](#footnote-ref-6)
7. - Loemen [↑](#footnote-ref-7)
8. Ho [↑](#footnote-ref-8)
9. - Singh & Rhoads [↑](#footnote-ref-9)
10. - Rogers & Molnar [↑](#footnote-ref-10)
11. - Hafset [↑](#footnote-ref-11)
12. - Bauer & spencer [↑](#footnote-ref-12)
13. - Aube [↑](#footnote-ref-13)
14. - Aslam Khan. Farooq [↑](#footnote-ref-14)
15. - Nkebem [↑](#footnote-ref-15)
16. - Ng. Siu [↑](#footnote-ref-16)
17. - Chen, Silverthorne & Hung [↑](#footnote-ref-17)
18. - Snyder, R. A., & Morris, J. H. [↑](#footnote-ref-18)