

روش‌ها: در این مطالعه روش پژوهش علی-مقایسه‌ای است. حجم نمونه شامل کلیه کارکنان و مدیران شاغل در جمعیت هلال‌احمر است. حجم نمونه شامل ۳۲۴ نفر از جمله ۱۶۲ نفر از کارکنان و تمامی مدیران مربوطه می‌باشد که در مورد این کارکنان نظر داده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه محقق ساخته سنجش بهره‌وری از دیدگاه کارکنان و از نیز دیدگاه مدیران است. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۶۸ و ۰/۸۷ می‌باشد برای تعیین روایی ابزار نیز از قضاوت ۵ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران در خصوص سئوالات استفاده شده است. از واریانس سه عاملی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت نتوانسته است تغییرات معناداری را در متغیرهای بهره‌وری شامل روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری و رعایت وظایف شغلی کارکنان آموزش دیده را با توجه به سن، سابقه کار، تحصیلات و جنسیت در مقایسه با کارکنانی که این آموزش‌ها را ندیده‌اند، ایجاد نماید اما میزان اعتماد به نفس کارکنان آموزش دیده را با توجه به جنسیت افزایش داده است.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به جامعه آماری پژوهش مشخص گردید که آموزش‌های ضمن خدمت نتوانسته است تغییری در روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری و رعایت وظایف شغلی کارکنان جمعیت هلال‌احمر کرمانشاه ایجاد نماید.

کلمات کلیدی: بهره‌وری کارکنان، آموزش ضمن خدمت، جمعیت هلال‌احمر

بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان بر بهره‌وری آنان در جمعیت هلال‌احمر استان کرمانشاه

فرهاد اصغری^۱، حمید رضا جلیلیان^۲

۱. نویسنده مسئول: دکترای مشاوره، استادیار گروه علوم تربیتی

دانشگاه گیلان، عضو هیأت علمی دانشگاه گیلان

E-mail: farhad.asghari@gmail.com

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام‌نور

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۹۱/۵/۱۰

چکیده

مقدمه: پیشرفت شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و تأثیرات آن در عرصه‌های مختلف و فعالیت‌های اداری و خدماتی مؤسسات و سازمان‌ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی در سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است. هدف اصلی این پژوهش ارزیابی و مطالعه میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان بر متغیرهای بهره‌وری شامل، میزان اعتماد به نفس، روابط انسانی، بکارگیری تغییر، نوآوری و رعایت وظایف شغلی کارکنان جمعیت هلال‌احمر کرمانشاه از دیدگاه کارکنان و مدیران آنها است.

مقدمه

پیشرفت شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و تأثیرات آن در عرصه‌های مختلف و فعالیت‌های اداری و خدماتی مؤسسات و سازمان‌ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است (۹). توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها از طریق اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان به عهده دستگاه‌های اجرایی است که کارکنان خود را برای فعالیت‌های دستگاه و آماده‌سازی آنان برای قبول مسئولیت‌های مختلف آموزش می‌دهند (۳). بررسی‌ها نشان داده اجرای آموزش‌های ضمن خدمت باعث اثربخشی و افزایش بهره‌وری شده، از طرفی کارایی را بالابرده و سطح توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد (۹). بعنوان مثال، در سال ۲۰۰۴ پس از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در شرکت موتورلا مشخص شد که هر یک دلار سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، ۳۳ دلار بازده به همراه داشته است (۱۲). بررسی دیگر در سال ۲۰۰۵ گویای آن است که بسیاری از سازمان‌های آمریکایی، افزایش مناسب بودجه‌های آموزشی خود را با میانگین ۷ درصد رشد نسبت به سال گذشته گزارش کرده و بیان کرده اند که حدود ۱۲۷۳ دلار صرف آموزش هر یک از کارکنان خود کرده‌اند (۱). در مطالعه‌ای در کشور کره جنوبی اثر آموزش‌های ضمن خدمت بر افزایش بهره‌وری کارکنان بنگاه‌های اقتصادی مورد سنجش قرار گرفت که نتایج نشان داد آموزش‌های ضمن خدمت توانایی کارکنان بنگاه‌های اقتصادی را افزایش داد و بهره‌وری آنها را بالا برده است (۸). نتایج بررسی انجام شده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان نشان داد که ۶۵ درصد کارکنان معتقد بودند آموزش‌های شغلی موجب افزایش دانش و ارتقای اطلاعات

شغلی و باعث افزایش کارایی و بهره‌وری آنان گردیده است (۹).

با توجه به تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته که به اختصار نتایج آنها بررسی گردید می‌توان گفت، هدف نهایی آموزش کارکنان در سازمان‌ها افزایش و بهبود کارایی، بهره‌وری و اثربخشی است، بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش کارکنان، لازمه فرایند آموزش است و با این کار است که حلقه آموزشی تکمیل می‌شود در حقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از یک سو، آینه‌ای فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان سازمان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند. از این رو، پژوهش حاضر به صورت ویژه به دنبال بررسی و ارزیابی میزان تأثیر و اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت بر بهره‌وری کارکنان جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه از دیدگاه مدیران و خود کارکنان می‌باشد.

روش‌ها

در این تحقیق از مطالعه علی - مقایسه‌ای^۱ استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه بوده است. به دلیل حجم کم جامعه آماری، تمامی کارکنان به عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند. حجم کل نمونه ۳۲۴ نفر است که شامل ۱۶۲ نفر کارمند آموزش دیده و آموزش ندیده و نظر مدیران مربوطه در مورد این افراد می‌باشد. ابزار جمع‌آوری

^۱ Causative-comparative

و متغیرهای بهره‌وری (روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی) استفاده شده است.

یافته‌ها

در این بخش، داده‌های بدست آمده از اجرای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در بخش توصیفی، داده‌های مربوط به گروه نمونه انتخاب شده برای انجام پژوهش آورده شده است. در بخش دوم، داده‌های مربوط به تجزیه و تحلیل استنباطی به اختصار بیان شده است که از طریق آزمون آماری تحلیل واریانس سه عاملی انجام شده است. نتایج نشان داد که ۴۰/۷ درصد از کارکنان گروه نمونه آموزش دیده بودند و ۵۹/۳ درصد از کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت را ندیده‌اند. ۲۷/۷ درصد از گروه نمونه را زنان تشکیل داده و ۷۳/۳ درصد را مردان تشکیل دادند.

اطلاعات دو پرسشنامه محقق ساخته شامل پرسشنامه سنجش بهره‌وری از دیدگاه مدیران و از دیدگاه کارکنان است. پرسشنامه عوامل مرتبط با بهره‌وری را در چهار بُعد روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس در انجام وظایف محوله و رعایت وظایف شغلی با توجه به سن، تحصیلات، سابقه کار و جنسیت از دیدگاه کارکنان و مدیران مورد ارزیابی قرار داده است. مقیاس اندازه‌گیری در این مطالعه فاصله‌ای است و پایایی، پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۶۸ است. روایی محتوایی پرسشنامه نیز از طریق قضاوت ۵ نفر از متخصصان (اعضای هیات علمی دانشگاه) در این خصوص که سئوالات پرسشنامه تا چه اندازه معرف متغیرها هستند استفاده شده است. برای تحلیل استنباطی اطلاعات از تجزیه و تحلیل واریانس سه عاملی به منظور آزمون تفاوت متغیرها در بین مدیران، کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده

جدول شماره ۱- میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای روابط انسانی، تغییر و نوآوری، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی (گروه‌های آموزش دیده و آموزش ندیده)

متغیرها	گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
روابط انسانی	آموزش دیده	۷۴	۴.۱۱	۰.۵۶
	آموزش ندیده	۸۸	۴/۱	۰.۵۳
تغییر و نوآوری	آموزش دیده	۷۴	۴	۰.۵۱
	آموزش ندیده	۸۸	۳.۸۰	۰.۶۵
اعتماد به نفس	آموزش دیده	۷۴	۳/۵۷	۰.۴۳
	آموزش ندیده	۸۸	۳.۵۱	۰.۵۴
رعایت وظایف شغلی	آموزش دیده	۷۴	۴.۳۳	۰.۵۳
	آموزش ندیده	۸۸	۴.۳۰	۰.۵۷
مجموع		۱۶۲	۳.۹۷	۰.۵۴

جدول شماره ۲- نتایج تحلیل واریانس سه طرفه را در تعیین تفاوت در میزان برقراری روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی از نظر مدیران، کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده با توجه به سن

منابع تغییر	مجموع مجنورات	درجه آزادی	میانگین مجنورات	F	درجه معناداری
گروهها (آموزش دیده و آموزش ندیده)	۰.۱۸۲	۱	۰.۱۸۲	۱.۱۵۳	۰.۲۸۴
کارکنان و مدیران	۵۳۹۳	۱	۵۳۹۳	۳۴.۲۱۰	۰.۰۰۰
گروههای سنی	۰.۳۰۰	۳	۰.۱۰۰	۰.۶۳۳	۰.۵۹۴
تعامل نظرات کارکنان و مدیران در گروههای (آموزش دیده و ندیده)	۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲	۰.۰۱۲	۰.۹۱۲
تعامل گروههای آموزش دیده و آموزش ندیده و ردههای سنی	۱.۱۷۹	۳	۰.۳۹۳	۲.۴۹۴	۰.۰۶۰
تعامل بین نظرات کارکنان و مدیران و ردههای مختلف سنی	۰.۲۲۲	۳	۰.۰۷۴	۰.۴۶۹	۰.۷۰۴
تعامل نظرات کارمندان و مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده و سن	۱.۲۴۴	۳	۰.۴۱۵	۲.۶۳	۰.۰۵۰
خطا	۴۵۷۱۵	۲۹۹	۰.۲۹۰		
کل	۴۸۱۹.۱۹	۳۳۴	-		

جدول شماره ۳- نتایج تحلیل واریانس سه طرفه در تعیین تفاوت در میزان برقراری روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی از نظر مدیران، کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده با توجه به جنسیت

منابع تغییر	مجموع مجنورات	درجه آزادی	میانگین مجنورات	F	درجه معناداری
گروهها (آموزش دیده و آموزش ندیده)	۰.۴۳۲	۱	۰.۴۳۲	۲.۷۱۲	۰.۱۰۱
تفاوت بین نظرات کارکنان و مدیران	۳۵۶۸	۱	۳۵۶۸	۲۲.۷۳۸	۰.۰۰۰
جنسیت	۰.۰۲۱	۱	۰.۰۲۱	۰.۱۳۲	۰.۷۱۶
تعامل نظرات کارکنان و مدیران در گروههای (آموزش دیده و ندیده)	۰.۰۸۱	۱	۰.۰۸۱	۰.۵۵۱	۰.۴۵۸
تعامل گروههای آموزش دیده و آموزش ندیده و جنسیت	۰.۵۵۲	۱	۰.۵۵۲	۳.۳۴۶	۰.۰۶۴
تعامل بین نظرات کارکنان و مدیران و جنسیت	۰.۱۳۱	۱	۰.۱۳۱	۰.۸۱۹	۰.۳۶۶
تعامل نظرات کارمندان و مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده و جنسیت	۰.۰۲۵	۱	۰.۰۲۵	۰.۱۵۴	۰.۶۹۵
خطا	۴۹.۱۱۲	۲۹۹	۰.۱۵۹		
کل	۴۹۶۸۵.۵	۳۳۴	-		

نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین کارکنان آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده زن و مرد در متغیرهای روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی وجود ندارد، اما بین میانگین نظرات مدیران و کارکنان در این متغیرها تفاوت معنادار وجود دارد. بین نظرات کارمندان و مدیران آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده و جنسیت تعامل وجود ندارد.

داده‌های جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین کارکنان آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده در گروه‌های سنی مختلف در متغیرهای روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی وجود ندارد، اما بین میانگین نظرات مدیران و کارکنان در این متغیرها تفاوت معناداری وجود دارد. بین نظرات کارمندان و مدیران آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده و سن تعامل وجود ندارد. داده‌های جدول شماره ۳

جدول شماره ۴- نتایج تحلیل واریانس سه طرفه در تعیین تفاوت در میزان برقراری روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی از نظر مدیران، کارکنان آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده با توجه به تحصیلات

منابع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	درجه معناداری
گروهها (آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده)	۰.۰۳۷	۱	۰.۰۳۷	۰.۲۲۶	۰.۶۳۵
تفاوت بین نظرات کارکنان و مدیران	۲۳۵۰	۱	۲۳۵۰	۱۴.۲۹۲	۰.۰۰۰
تحصیلات	۰.۲۲۶	۴	۰.۰۵۶	۰.۳۴۳	۰.۸۴۹
تعامل نظرات کارکنان و مدیران در گروههای (آموزش‌دیده و نندیده)	۰.۳۱۵	۱	۰.۳۱۵	۱.۹۱۳	۰.۱۶۸
تعامل گروههای آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده و تحصیلات	۰.۳۷۰	۳	۰.۱۲۳	۰.۷۴۹	۰.۵۲۴
تعامل بین نظرات کارکنان و مدیران و تحصیلات	۰.۳۱۳	۴	۰.۰۷۸	۰.۴۶۷	۰.۷۵۳
تعامل نظرات کارمندان و مدیران آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده و تحصیلات	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۰۲	۰.۰۱۵	۰.۹۹۸
خطا	۴۷۰۱۹	۲۹۹	۰.۱۶۴		
کل	۴۷۹۲.۴۶	۳۳۴	-		

جدول شماره ۵- نتایج تحلیل واریانس سه طرفه در تعیین تفاوت در میزان برقراری روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی از نظر مدیران، کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده با توجه به تحصیلات

منابع تغییر	مجموع مجنورات	درجه آزادی	میانگین مجنورات	F	درجه معناداری
گروهها (آموزش دیده و آموزش ندیده)	۰.۱۷۳	۱	۰.۱۷۳	۱.۱۱۶	۰.۲۹۲
تفاوت بین نظرات کارکنان و مدیران	۱۶۶۳	۱	۱۶۶۳	۱۰.۷۵۲	۰.۰۰۱
سابقه کار	۱.۰۳۹۰	۷	۰.۱۴۸	۰.۹۶۰	۰.۴۶۱
تعامل نظرات کارکنان و مدیران در گروههای (آموزش دیده و ندیده)	۳۶۸	۱	۳۶۸	۲۳۸۱	۱/۲۴
تعامل گروههای آموزش دیده و آموزش ندیده و سابقه کار	۰.۰۴۸	۵	۰.۰۱۰	۰.۰۶۲	۰.۹۹۷
تعامل بین نظرات کارکنان و مدیران و سابقه کار	۱۶۳۱	۷	۰.۲۳۳	۱۵۰۷	۰.۱۶۵
تعامل نظرات کارمندان و مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده سابقه کار	۱.۹۵۶	۵	۰.۳۹۱۲	۲۵۳۰	۰.۰۲۹
خطا	۴۲.۳۷۰	۲۹۹	۰.۲۷۶		
کل	۴۷۶۳.۳۴۷	۳۲۴	-		

تفاوت معنادار وجود دارد. بین نظرات کارمندان و مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده و جنسیت تعامل وجود دارد.

بحث

نتایج پژوهش نشان داد که آموزش های ضمن خدمت بر متغیرهای بهره‌وری شامل روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، میزان اعتماد به نفس کارکنان و رعایت وظایف شغلی بین کارمندان آموزش دیده و آموزش ندیده با توجه به متغیرهای سن، جنسیت، سابقه کار و تحصیلات تفاوت معناداری ندارد و فرضیات پژوهشی رد می‌شوند. به عبارت دیگر دوره‌های آموزش ضمن خدمت نتوانسته است متغیرهای مذکور را در کارمندی که این دوره‌ها را طی نموده‌اند تقویت نماید. بین نظر مدیران و کارمندان در میزان برقراری

داده‌های جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده با تحصیلات متفاوت در متغیرهای روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی وجود ندارد، اما بین میانگین نظرات مدیران و کارکنان در این متغیرها تفاوت معنادار وجود دارد. بین نظرات کارمندان و مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده و تحصیلات تعامل وجود ندارد.

داده‌های جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین کارکنان آموزش دیده و آموزش ندیده با سوابق متفاوت کار در متغیرهای روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، اعتماد به نفس و رعایت وظایف شغلی وجود ندارد، اما بین میانگین نظرات مدیران و کارکنان در این متغیرها

روابط انسانی تفاوت معناداری مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین‌ها، مدیران میزان متغیرهای مذکور را در بین کارمندان با توجه به سن، تحصیلات، سابقه کار و جنسیت کمتر از خود کارمندان بیان نموده‌اند و کارمندان نمرات بالاتری را در متغیرهای فوق به خود اختصاص داده‌اند. تفاوت معناداری بین نظر مدیران درباره کارمندان آموزش‌دیده و کارمندان آموزش‌ندیده و نظر خود کارمندان در ارزیابی شخصی وجود ندارد.

نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر با سایر پژوهش‌های خارجی و داخلی از جمله پژوهش خطی در سال ۱۳۸۱ در زمینه تأثیر آموزش بر ارتقای شغلی و کارایی کارکنان، مطالعه البداوی و علی‌جانی در سال ۱۳۸۷ با عنوان تأثیر آموزش الکترونیکی^۱ و عوامل بهره‌وری درونی کارکنان و نتایج مطالعات شرکت موتورولا در سال ۲۰۰۴ و سازمان‌های آمریکایی در سال ۲۰۰۵، همخوانی ندارد. عدم تناسب رشته تحصیلی با پست اشغال شده توسط افراد، نامناسب بودن محتوای آموزشی دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت، تدریس محتواهای آموزشی توسط اساتید غیرمتخصص، اختصاص زمان نامناسب جهت گذراندن دوره‌ها، ارزشیابی نامناسب از دوره‌ها، اختصاص کم و یا نامناسب بودجه جهت اجرای آموزش‌های ضمن خدمت، کم بودن دوره‌های تخصصی متناسب با مشاغل تخصصی، فاصله زیاد دوره‌های ضمن خدمت، نبود برنامه منظم جهت آموزش افراد و کم‌اهمیت بودن دوره‌های آموزشی برای کارمندان می‌تواند توجیه‌گر اثربخش نبودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر شاخص‌های بهره‌وری باشد. عامل دیگری که می‌تواند توجیه‌گر نبود تفاوت معنادار بین کارکنان آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده باشد، کسب

عنوان رتبه برتر جمعیت هلال‌احمر کرمانشاه در بین جمعیت‌های هلال‌احمر کشور از لحاظ توانمندی است که می‌تواند نشان از بهره‌وری همه کارکنان (آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده) داشته باشد. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود که برگزاری دوره‌های ضمن خدمت با تأکید بر بهبود روابط انسانی بین کارکنان و ارباب رجوع برای کارکنان زن و مرد دارای مدارک تحصیلی و سوابق کاری مختلف، روش‌های تقویت خلاقیت و نوآوری شغلی جهت کارکنان با سوابق کاری بالاتر از ۱۰ سال و تحصیلات پایین (سیکل و دیپلم)، تقویت اعتماد به نفس برای کارکنان مرد با توجه به سوابق کاری، مدارک تحصیلی و سنین مختلف و وظایف و عملکرد شغلی برای کارکنان زن و مرد با مدارک تحصیلی، سنین و سوابق کاری مختلف صورت گیرد.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در جامعه مورد بررسی نشان داد که دوره‌های آموزش ضمن خدمت نتوانسته است متغیرهای بهره‌وری شامل روابط انسانی، بکارگیری تغییر و نوآوری در محیط کار، میزان اعتماد به نفس کارکنان و رعایت وظایف شغلی بین کارکنان را بهبود دهد، از این رو می‌توان نتیجه گرفت که اگر آموزش‌های ضمن خدمت با روش‌ها، محتوا و بودجه مناسب و توسط متخصصین اجرا نشود، نمی‌تواند در بهبود روابط انسانی، رعایت وظایف شغلی توسط کارکنان و همچنین تقویت روحیه نوآوری آنان مؤثر واقع شود.

References

1. Abdi A, (2008), *Thesis Master of Educational Management, Semnan*, 2008, [In Persian]
2. Albadavy A, Alijany F. *Whether e-learning can increase employee productivity?*, Journal of Sharif, , N.43, Pp.31-37.[In Persian]
3. Durbin S. (2004), *Review of work place skill, Technology Adoption and firm productivity: A review*, New Zealand treasury, Wellington: [n-n]. Available at: <http://www.treasury.govt.nz>
4. Farshadfar Z, *Factors affecting labor productivity in the industrial and agricultural co-operatives in Kermanshah*, 2009, Journal of Taavon, N.202and 203, Pp.35-38. [In Persian]
5. Honary H et al, (2003), *The relationship between motivation and productivity of human resources in the Physical Education Organization of Iran*, Journal of Harakat,N.27,Pp.45-54. [In Persian]
6. J.Connell, Z. Hannif, (2009), *Call centers, quality of work life and HRM practices*, Employee Relations Vol. 31 No. 4, pp. 363-381
7. Karobi M,Matani M, *Empowerment of human resources through training on the job*, Journal of Farasoy Modiriat, 2009, N.30, Pp.7-9. [In Persian]
8. Kazemi A, *Productivity Analysis in Organizations*, Samt Publisher. [In Persian]
9. Khatibi A et al ,2002, *The study of System of vocational education and its impact on staff performance in Zanjan University of Medical Sciences*, 2002, <http://hromo.molome.gov-ir>. [In Persian]
10. Lee,M.J,Keh,J.(2000). *Is Empowerment Really a New Concept?* The International Journal of Human Resource Management 18(14).P.684
11. Moshabaki A, (1997), *Productivity and production management and labor*, the collection articles and proceedings of a group of management professors, publishing Training Centre for Public Administration, Pp.89-111. [In Persian]
12. Pischke J, (2001), *Tenuous Training in Germany*. Journal of population Economics; 14:523.
13. Pourkazemy M,Shakery N. *The study of Organizational Culture of Tehran University School of Management*. Journal of Modares Olom Ensany, 2003, Pp.37-62. [In Persian]
14. Raofi M,Tarikhi D, (2006), *Effect of training on productivity and efficiency of school administrators and staff*, Educational Studies and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad,.Pp.68-79. [In Persian]
15. Robbins, Stephen, (1991), *Management*, sondiego, prentice hall, co.
16. Sarifzade F, Khirandish M, *Analyze the relationship between job performance and employee quality of life in Iran Khodro Diesel Company*, 2009, Journal of Management Research, N.3, Pp.29-52. [In Persian]
17. Wendy Baker. (2002), *Mentoring – Improving the quality of work life and organizational effectiveness: A case study of a formal mentoring program implemented in higher education organization*, UNTITEC Institute of Technology, 26, 173-206
18. Wyatt TA, Wah CY. (2001), *Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development*. *Human Resource Management*. International Journal of Information Management 29, 59-76.
19. Yarmohamadzade P et al, *Relationship between components of a learning organization is based on five principles Peter Sange with the quality of working life of faculty members in academic year 85-84*, 2006, International Conference of management,Pp.1-12. [In Persian]