



بسمه تعالی

دانشگاه تهران

دانشکده مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی

عنوان:

بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت در افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه

تهران در سال ۱۳۸۱

استاد راهنما:

دکتر محمد سعید تسلیمی

استاد مشاور:

دکتر علی اکبر فرهنگی

استاد داور:

دکتر منوچهر شجاعی

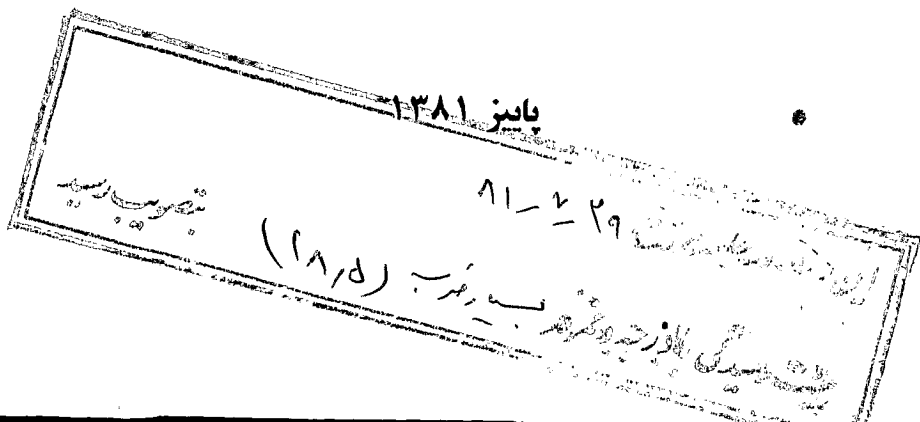
نگارش:

رضا خدایی محمودی

۱۳۸۲ / ۷ / ۱۰

وزارت اطلاعات آران و همدان  
مستندسازی

پاییز ۱۳۸۱



### تقدیر و تشکر :

با حمد و سپاس از درگاه احدیت که به ما توان تحصیل ، پویایی و گام نهادن در راه علم را بخشید . تحقیق حاضر با استعانت از درگاه ایزد متعال و با همراهی و همکاری عزیزانی انجام پذیرفته است که بر خود لازم می دانم مراتب قدر دانی و سپاسگزاری خود را از ایشان ابراز نمایم.

از جناب آقای دکتر تسلیمی به خاطر راهنمایی های بی دریغشان و از جناب آقای دکتر فرهنگی جهت مشاوره های دلسوزانه شان تشکر می نمایم.

همچنین از آقای دکتر شجاعی ، که داوری پایان نامه اینجانب را بر عهده گرفتند کمال تشکر را دارم. بعلاوه لازم است از اساتید محترم دانشکده و همکلاسیهای عزیزم که با ارائه نظرات ارزشمند خود مرا در انجام هر چه بهتر این تحقیق یاری نمودند، قدر دانی نمایم. در پایان بر خود لازم می دانم از کمکها و مساعدتهای بی دریغ دوست و برادر ارجمند جناب آقای حسن پور تقدیر و تشکر نمایم.

## تقدیم به :

- تمام کسانی که با افتخار در راه آسایش زندگی و گسترش علم و معرفت

تلاش می کنند.

- پدر و مادر زحمت کش و دلسوزم که برای تربیت و تحصیل من از

هیچگونه تلاشی دریغ نورزیده اند.

- برادران و خواهران بزرگوار و مهربانم که در طول تحصیل همواره مشوق

من بوده اند.

## عنوان

فصل اول طرح تحقیق.....	۱ تا ۸
مقدمه.....	۱
۱-۱- تشریح و بیان مسأله.....	۲
۲-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق.....	۴
۳-۱- سابقه تحقیقات انجام شده.....	۵
۴-۱- فرضیه های تحقیق.....	۵
۶-۱- روش تحقیق.....	۶
۷-۱- روش های گرد آوری اطلاعات.....	۶
۸-۱- قلمرو تحقیق.....	۶
۹-۱- جامعه آماری.....	۷
۱۰-۱- نمونه آماری.....	۷
۱۱-۱- روش یا روشهای نمونه گیری.....	۷
۱۲-۱- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی.....	۷
فصل دوم مبانی نظری تحقیق	
فصل دوم قسمت اول: آموزش کارکنان.....	۱۱ الی ۶۳
۱-۱-۲- مروری اجمالی بر تاریخچه آموزش کارکنان در ایران.....	۱۱
۲-۱-۲- تعریف آموزش.....	۱۲
۳-۱-۲- برخی ویژگیها و اصول اساسی آموزش.....	۱۴
۴-۱-۲- هدفهای آموزش ضمن خدمت و رابطه آن با بهسازی سازمانی.....	۱۷
۵-۱-۲- اهداف آموزش کارکنان.....	۲۳

۲۶.....	۲-۱-۶- دلایل و ضرورت آموزش کارکنان.....
۲۷.....	۲-۱-۷- مزایای آموزش کارکنان.....
۲۹.....	۲-۱-۸- یادگیری.....
۲۹.....	۲-۱-۸-۱- نظریه های یادگیری.....
۳۲.....	۲-۱-۸-۲- اصول یادگیری.....
۳۴.....	۲-۱-۹- فرایند آموزش کارکنان.....
۳۵.....	۲-۱-۹-۱- تعیین نیازهای آموزشی.....
۴۱.....	۲-۱-۹-۲- تعیین اهداف آموزشی.....
۴۳.....	۲-۱-۹-۳- انتخاب روشهای آموزش.....
۴۹.....	۲-۱-۹-۴- ارزشیابی دوره آموزشی.....
۵۰.....	الف - اهداف ارزشیابی.....
۵۰.....	ب- مراحل ارزشیابی.....
۵۲.....	ج- انواع ارزشیابی.....
۵۶.....	د- مدل‌های ارزشیابی.....
۵۸.....	۲-۱-۱۰- رویکرد های نوین مدیریتی و آموزش کارکنان.....
۹۳ الی ۶۳.....	فصل دوم قسمت دوم: بهره وری نیروی انسانی.....
۶۳.....	مقدمه.....
۶۳.....	۲-۲-۱- تعاریف بهره وری.....
۶۷.....	۲-۲-۲- تحلیل اندیشه بهره وری.....
۷۱.....	۲-۲-۳- بهره وری منابع انسانی.....
۷۴.....	۲-۲-۴- بهره وری و راهبرد منابع انسانی.....

۲-۲-۵- توسعه منابع انسانی.....	۷۴
۲-۲-۶- اهمیت بهره وری نیروی انسانی.....	۸۰
۲-۲-۷- انگیزه و بهره وری.....	۸۲
۲-۲-۸- رابطه بهره وری با وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط در کار.....	۸۲
۲-۲-۹- عوامل مؤثر بر بهبود بهره وری نیروی انسانی.....	۸۶
۲-۲-۱۰- مدلهای بهره وری نیروی انسانی.....	۸۹
۲-۲-۱۱- کدامین شیوه مدیریتی برای افزایش بهره وری نیروی انسانی مناسب است؟.....	۹۱
فصل سوم: روش تحقیق.....	۱۰۰ الی ۱۹۵
مقدمه.....	۹۵
۳-۱- روش تحقیق.....	۹۵
۳-۲- روش جمع آوری اطلاعات.....	۹۶
۳-۳- جامعه آماری.....	۹۶
۳-۴- نمونه آماری.....	۹۶
۳-۵- روش سنجش پایایی پرسشنامه.....	۹۷
۳-۶- بررسی روایی پرسشنامه.....	۹۸
۳-۷- روش نمونه گیری.....	۹۸
۳-۸- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۹۹
۳-۹- محدودیتهای تحقیق.....	۱۰۱
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۱۱۰ الی ۱۱۶
مقدمه.....	۱۰۳

۱-۴- بررسی ویژگیهای جمعیتی پاسخ دهندگان	
۱-۱-۴- بررسی وضعیت نمونه آماری از نظر جنسیت	۱۰۴
۲-۱-۴- بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نظر تحصیلات	۱۰۵
۳-۱-۴- بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نظر نوع استخدام	۱۰۶
۴-۱-۴- بررسی وضعیت پاسخ دهندگان از نظر سابقه کار	۱۰۶
۲-۴- بررسی توصیفی یافته های پژوهش	۱۰۷
۳-۴- آزمون فرضیات	۱۱۱
۱-۳-۴- فرضیه اول	۱۱۲
۲-۳-۴- فرضیه دوم	۱۱۳
۳-۳-۴- فرضیه سوم	۱۱۴
۴-۳-۴- فرضیه چهارم	۱۱۵
۵-۳-۴- فرضیه پنجم	۱۱۶
فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها	۱۱۸ الی ۱۲۶
مقدمه	۱۱۸
۱-۵- خلاصه تحقیق	۱۱۸
۲-۵- نتیجه گیری	۱۲۱
۳-۵- پیشنهادها	۱۲۴
منابع و مأخذ	۱۲۸
پیوست ها و ضمیمه	۱۳۴

- پرسشنامه

- تحلیل های آماری (spss)



فصل اول

طرح تحقیق

## مقدمه

می توان گفت تغییر مهمترین خصیصه ای است که سازمانها با آن روبرو هستند. از دیدگاه سازمانی، تغییر به مفهوم دگرگونی و تحول در سازمان به منظور فراهم آوردن امکان استمرار فعالیت یا بقای آن با توجه به شرایط محیطی است. شرایطی که ویژگی اصلی یا اولیه آن، پیچیدگی، تنوع و تحول سریع است. آموزش و بهسازی منابع انسانی در چنین شرایطی یک راهبرد اصلی تلقی میشود (عباس زادگان و ترک زاده ۱۳۷۹، صص ۱۷ و ۱۸). نیروی انسانی امروزه به عنوان عاملی استراتژیک مطرح است. دلیل این امر در یک سطح کلی، تغییراتی است که با شتاب حادث می شود. در چنین شرایطی جایگاه بسیار مهم نیروی انسانی بعنوان طراح، سازنده و پردازنده نظامهای عملیاتی و سایر منابع سازمان پیش از پیش نمایان می شود. کیفیت نیروی انسانی و مدیریتی که بر آن اعمال می شود عاملی اساسی در تعیین کیفیت سازگاری سازمان با شرایط<sup>۱</sup> تغییر خواهد بود. از سوی دیگر در سازمانهای مبتنی بر اطلاعات و علم گرای امروز و فردا، تولیدات نهایی، تولیدات هوشیارانه و پیچیده و خدمات دانش بر<sup>۲</sup> خواهد بود. بنابراین نیروی انسانی در اینجا به درونداد اصلی و اساسی تبدیل می شود. در چنین وضعی بهره‌وری به شکل فزاینده ای مبتنی بر دانش، مهارتها و تواناییهای عقلی انسان آموزش دیده است.

در این حالت دانش و بینش بعنوان مبنایی برای بهره‌وری، بتدریج جایگزین کار آموزی و آموزش تجربی می شود. (مک گریگور، ترجمه منوریان، ۱۳۷۲، صص ۱۶۸ و ۱۵۷)

آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می شود که چنانچه بدرستی برنامه ریزی و اجرا شود می تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه ای داشته باشد. ارائه آموزش اثر بخش در یک سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، مدلها، رویکردها و ابزارها و مکانیزمهای جدید

1-smart

2-knowledge-intensive

است. آموزش 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 بهره وری می شود. لذا می توان گفت که یکی از اقدامات زیر بنایی که باعث کارآمدی سازمانها می شود ایجاد یا در اختیار گرفتن و توسعه پیوسته سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی آن است.

آنچه که دانش نوین را از تعلیم و تربیت سنتی جدا می کند تغییر نگرش به مقوله آموزش از آموزش در محدوده زمانی خاص به آموزش مداوم در طول زندگی است. امروزه آموزش کارکنان به تعلیماتی که در ابتدای کار به افراد داده می شود محدود نمی شود، زیرا آموزش مستمر کارکنان با توجه به تغییرات سریع محیطی ضروری است. (Byers, 1974, p. 102) نتیجه آنکه آموزش و بهسازی کارکنان امروز به عنوان عامل استراتژیک جهت حفظ و توسعه سازمان مطرح است، و این خصیصه ایجاب می کند که از دیدگاهی نو بدان نگریده شود و فعالیتها و اقدامات لازم بر آن اساس طرح ریزی و ارزشیابی شود.

#### ۱-۱ - تشریح و بیان مساله :

آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مد نظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می شود.

سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارتها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند بدین جهت به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هر چه موثرتر از این نیروها، آموزش بعنوان موثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و

محیطی بطور موثر فعالیتهایشان را ادامه داده و بر کارایی و بهره‌وری خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده بوسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. سازمان یک سیستم پویا است، زیرا شرایط و اوضاع محیطی بطور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان موثر است ضروری است که سازمان برای حفظ و بقاء، خود را با این تغییرات وفق دهد.

به عقیده صاحب‌نظران علم مدیریت سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، باید بطور مداوم و مستمر اقدام به توسعه و بهسازی در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جو فرهنگ سازمانی نماید، مهمترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. بعبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند از عهده خواسته‌های جدید و مسائل و دشواریهای تازه بر آیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش کارکنان خود را فراهم آورند تا آنان بتوانند با استفاده از فرصتهای آموزشی ایجاد شده از تمام استعدادهای خود بهره‌گرفته و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب از خود بروز دهند.

از مهمترین اقداماتی که در این راستا و در جهت تامین نیروی انسانی متخصص و ارتقاء توان علمی آنان در انجام امور محوله صورت گرفته، علاوه بر اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه مدت می‌توان از دوره‌های آموزش عالی غیر رسمی معادل، مصوب ۱۳۷۰ وزارت علوم که در آن برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت بلند مدت در مقاطع تحصیلی و دانشگاهها برای سازمانها پیش بینی شده است، نام برد.

هدف از این تحقیق نیز همانطور که از عنوان آن مشخص است، بررسی نقش دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه تهران از چهار بعد: انگیزش، بهبود سبک انجام کار، تعهد سازمانی و استفاده بهینه از منابع سازمان می‌باشد.

و به این منظور، برای پاسخ به این سوال که آیا شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت باعث افزایش بهره وری کارکنان شده است یا نه؟ پرسشنامه ای طراحی و در اختیار کارکنانی که این دوره ها را گذرانده اند (البته بعد از نمونه گیری) گذاشته خواهد شد.

### ۱-۲- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

همانطور که می دانیم نیروی انسانی گرانترین و با ارزشترین سرمایه هر سازمان است و آموزش نیروی انسانی اساسی ترین نقش را در جهت هرچه کارآمدتر کردن کارکنان ایفا می نماید و در واقع آموزش یکی از ابزار اساسی مدیریت می باشد، مشروط بر اینکه برنامه های آموزش در جهت تغییر و اصلاح کارکنان برای رسیدن به هدفهای سازمان طرح ریزی شده باشد. مسلماً مدیران با به وجود آمدن تغییرات روز افزون در ابزار و وسایل تولید و استفاده از روشهای جدید باید به فکر افزایش بهره وری کارکنان خود نیز باشند. بخش عظیمی از افزایش بهره وری کارکنان 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.

شتاب گرفتن رخدادها، دامنه وسیع تغییرات، پیچیدگی روز افزون پدیده ها، خروج سریع روند حوادث از سیر و مدار مطلوب، و عدم توانایی در تصحیح سیر این حوادث و در نتیجه گسترش بحران، همه و همه ما را بر این می دارد که بیش از پیش بر آینده تسلط پیدا کنیم، بنا بر این باید بیاموزیم که چگونه خود را با این تغییرات انطباق دهیم؟ و چگونه آثار و نتایج تغییرات را حس و درک کنیم؟ و چگونه بر آن مسلط شویم و آن را اداره کنیم؟

خلاصه اینکه به منظور استفاده صحیح از تکنولوژی نوین، و هماهنگ نمودن کارکنان با پیشرفتهای علمی، ضرورت آموزش مداوم آشکار می گردد. و به همین دلیل است که سازمانها سالانه مبالغ زیادی را صرف آموزش و بهسازی نیروی انسانی خود می کنند بنابراین ضرورت بررسی این

موضوع که آیا آموزش کارکنان با توجه به هزینه های آن باعث افزایش بهره وری نیروی انسانی می شود یا نه ؟ کاملاً واضح و روشن می نماید. (بتوئی ، ۱۳۶۹ ص ۲۹)

### ۱-۳- سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

تحقیقات چندی در زمینه نقش آموزش در ارتقای بهره وری و کارایی کارکنان انجام شده است که از آن جمله می توان به پایان نامه خانم هما مجلل که با عنوان تحقیقی پیرامون رابطه کارایی و آموزش در سال ۱۳۵۴ انجام گرفته اشاره کرد. همچنین تحقیق دیگری در سال ۱۳۷۶ توسط آقای نادر علی محرابی تحت عنوان، نقش آموزش در افزایش بهره وری کارکنان وزارت اقتصاد و دارایی ، انجام شده است ، البته تحقیقات دیگری نیز در این زمینه انجام گرفته است که در اینجا به ذکر همه موارد پرداخته نمی شود .

### ۱-۴- فرضیه های تحقیق

الف - فرضیه اهم : آموزش ضمن خدمت با افزایش بهره وری کارکنان رابطه معنی داری دارد .

ب - فرضیات فرعی :

۱. آموزش ضمن خدمت با استفاده بهینه کارکنان از منابع سازمان رابطه معنی داری دارد .

۲. آموزش ضمن خدمت با افزایش تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد .

۳. آموزش ضمن خدمت با بهبود سبک انجام کار کارکنان رابطه معنی داری دارد .

۴. آموزش ضمن خدمت با افزایش انگیزه کارکنان رابطه معنی داری دارد .

### ۱-۵- اهداف اساسی از انجام تحقیق

مهمترین اهداف تحقیق حاضر عبارتند از :

۱. بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر افزایش بهره وری کارکنان دانشگاه تهران .

۲. ارائه پیشنهادات و راهکارهای بهینه به مسئولین دانشگاه برای بهبود و بهسازی نیروی انسانی .

## ۱-۶- روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات غیر آزمایشی بوده و جزو تحقیقات توصیفی ( چون هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است ) پیمایشی می باشد.

تحقیق پیمایشی عبارتست از جمع آوری منظم اطلاعات در باره افراد ، گروهها و اجتماعات ، از طریق مصاحبه ( حضوری ) و یا پرسشنامه ( غیر حضوری ) برای کاربردهای زیر :

تعیین درصد افراد موافق و مخالف - رابطه بین متغیرها ( نه علت ) - شناخت شرایط موجود ، در رابطه با نیازها که در این جا ما از پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده خواهیم کرد.

## ۱-۷- روش های گرد آوری اطلاعات

۱. پرسشنامه : با توجه به فرضیات تحقیق پرسشنامه ای از نوع پرسشنامه بسته ( که در آن سوالات ، کاملاً مشخص و جوابها از قبل در گزینه های مختلف مطرح می شود ) با استفاده از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت طراحی خواهد شد و در اختیار کارکنانی که در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده اند ( با توجه به نمونه های انتخاب شده ) گذاشته خواهد شد.

۲. بررسی اسناد و مدارک : برای نوشتن ادبیات تحقیق ، از مطالعات کتابخانه ای و همچنین اینترنت استفاده خواهد شد.

## ۱-۸- قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی : قلمرو موضوعی تحقیق همانطور که قبلاً گفته شد ، بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت در افزایش بهره وری کارکنان دانشگاه تهران می باشد.

## ۱-۸-۱- دوره زمانی انجام تحقیق

دوره زمانی انجام این تحقیق شش ماه اول سال ۱۳۸۱ می باشد.