

## تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان (مطالعه مورد: وزارت تجارت افغانستان)

محمود فیروزیان<sup>۱</sup>، محمد سروری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه بین المللی اهل بیت (ع) (نویسنده مسئول)  
<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین المللی اهل بیت (ع)

### چکیده

آموزش ضمن خدمت یکی از موضوعات اساسی و مهم برای سازمان های پویا در محیط در حال تغییر است که در جهت رشد منابع انسانی نقش کلیدی داشته و به عنون موتور محرک سازمان از آن یاد می شود. متأسفانه در افغانستان چه در سازمان های دولتی و خصوصی در این رابطه توجه نشده است. هدف این تحقیق تبیین تأثیر آموزش ضمن خدمت با ابعاد (زمینه، درونداد، فرایند و بیرونداد آموزش) بر عملکرد کارکنان می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از جهت شیوه اجرا توصیفی-پیمایشی می باشد. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده است که برای مشخصات پاسخ دهندگان با ۴ سؤال دموگرافیک (چند گزینه ای) و ۲۶ سؤال برای متغیرهای، زمینه، درونداد، فرایند، بیرونداد و عملکرد کارکنان از نوع (طیف ۱ تا ۵ لکرت) ترتیب شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان وزارت تجارت افغانستان بوده که نگرش آنهان نسبت به تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان سنجیده شده است. روش نمونه گیری نیز تصادفی ساده در نظر گرفته شده است. از پرسشنامه های توزیع شده در میان جامعه آماری این پژوهش به تعداد ۱۰۹ پرسشنامه جمع آوری شده بعد از تنظیم، کد گذاری و ترتیب، وارد برنامه Spss22 گردیدن برای تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق از دو نوع آمار استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل مشخصات دموگرافی پاسخ دهندگان از آمار توصیفی توسط نرم افزار Spss22 استفاده شده و برای تجزیه تحلیل داده های جمع آوری شده جهت رد یا تأیید فرضیه ها به روش مدل یابی معادلات ساختاری از نرم افزار Smart PLS3 استفاده شده است. روایی و پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ، ضریب ترکیبی، شاخص متوسط واریانس استخراج شده و روایی و اگرایی مورد بررسی قرار گرفته، نتایج بدست آمده روایی و پایایی ابزار را مناسب تعریف کرده است. و نتایج بیان می دارد که متغیر های زمینه، درونداد و فرایند بر عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری نداشته و این فرضیه ها رد شده است. تنها فرضیه بیرونداد بر عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری داشته و مورد تأیید قرار گرفته است.

**واژه های کلیدی:** زمینه، درونداد، فرایند، بیرونداد، عملکرد کارکنان

## ۱. مقدمه

سرعت دانش بشری چنان زیاد است که سازمان ها برای بقا، نیازمند به بازسازی خود جهت همراهی با تغییرات شتابان محیطی هستند. آموزش و بهسازی، آموزش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت جهت بهبود سطوح شایستگی عملکرد سازمان است. کارکنان نیز برای غلبه بر مسایل و دشواری های ناشی از تغییرات سریع از محیط سازمان باید آموزش های لازم را بگذرانند تا بهتر بتوانند از استعداد های خود بهره گرفته و سازمان را در راه رسیدن به اهدافش کمک نمایند یکی از راه های انجام چنین آموزش هایی، اجرای آموزش های ضمن خدمت می باشد. که با فراهم آوردن امکان دسترسی کارکنان به آموزش های کوتامدت سعی در افزایش توانایی ها، مهارت ها و نگرش های آن ها دارد (حدادنیا و همکاران، ۱۳۸۹).

از آنجا که نیروی انسانی کارآمد، با ارزش ترین منبع هر سازمانی به حساب می آید قسمت اعظم سرمایه گذاری ها معطوف به نیروی انسانی گردیده است. مهم ترین ابزاری که در این منظور مورد استفاده قرار می گیرد «آموزش» است که با هدف ارتقاء کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش موجب توانمندی افراد در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان، مورد استفاده قرار می گیرد (خراسانی، ۱۳۸۶). از این رو هر سازمان بایستی زمینه رشد و توسعه دانش کارکنان خویش را فراهم کرده و بسترهای مناسبی را در این زمینه ایجاد کند. این کار در ابتدا با برگزاری کلاسها و جلسات توجیهی جهت آشنایی با فرایندهای کاری سازمان برای کارکنان تازه استخدام آغاز می شود و در طول خدمت نیز با برگزاری منظم دوره های بازآموزی کلاس های آموزشی، دانش و اطلاعات کارکنان روز آمد می شود. تا آنها بتوانند با ترکیب اطلاعات و تجربیات کاری، دانش و توانمندی های خود را ارتقاء دهند. در این راستا توجه به امر آموزش در راستای افزایش توانمندی ها و بهبود عملکرد کارکنان برای سازمانها دارای اهمیت بسیاری باشد. اهمیت این امر در سازمانها تا آنجاست که مطابق استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بایستی روش های اجرایی برای مدیریت تحصیلات، آموزش و شایستگی کارکنان تعیین و مدون شده، به اجرا در آمده و نگهداری شود تا بدین وسیله توسعه نظام مندی در شایستگی افراد ایجاد شود (قلیچ لی، ۱۳۸۶).

## ۲. بیان مسئله

نیاز به آموزش و یادگیری در کلیه ی مراحل زندگی انسانها، به منظور درک بهتر و تطابق با محیط که همیشه در حال تغییر است یک اصل انکارناپذیر است. نه تنها موجب ارتقای توان و قابلیت های فردی انسان می گردد بلکه در محیط کاری و سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. در گذشته گمان می رفت که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن ازهم جدا هستند، بنابر این پیش از آغاز به کار به افراد، آموزش داده می شد. بر اساس این گمان انسان برای زمانی می آموخت و سپس به کار مولد و سودمند می پرداخت و زمانی که کار آغاز می شده، دیگر برای آموزش و پرورش جایی در خور توجه وجود نداشت. این اندیشه اکنون کارآیی و روایی ندارد. و آموزش با زستن انسان همراه است (علم شاهی، ۱۳۹۱).

در جهان کنونی که دامنه علم به سرعت در حال گسترش است، توسعه و آموزش منابع انسانی، سهم عمده ای در حفظ، بقا و موفقیت یک سازمان دارد (نصرآبادی، ۱۳۹۱). منابع انسانی، گرانبها ترین و ارزشمند ترین منبع سازمانها را تشکیل می دهد، استفاده مؤثر سایر منابع از جمله، فناوری، سرمایه و محیط در گرو داشتن منابع انسانی آموزش دیده، با دانش، خلاق، متخصص و متعهد است. در واقع منابع انسانی موتور محرک و مغز سازمان است. در نتیجه توجه به آن، توسعه یادگیری و

آموزش آنها در راستای رسیدن به یک سازمان پویا و یادگیرنده اهمیت فراوانی دارد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰). سازمانها، به مثابه موجوداتی زنده، متحرک و پویا، همزمان با رشد و تحول جوامع، تغییر و تکامل می یابند و از طریق فرایند جذب و انطباق با محیط و بافت اجتماعی خویش سازگار می شود. از نظر را بینر سازمان ها نیز همانند انسانها می آموزند (رسته مقدم، ۱۳۸۴).

رسیدن به اهداف سازمانی بستگی به توانایی و عملکرد کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی منابع انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به طور مؤثر فعالیت های شان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابر این آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیران برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. آموزش و بهسازی می تواند به عنوان بستری در جهت توسعه سازمانی، با اهمیت جلوه نماید. در تمامی سازمان ها دو نکته اساسی مورد توجه است: حفظ بقا و حیات، افزایش کارایی و اثربخشی، حیات سازمانی تا حدود زیادی بستگی به مهارت های مختلف منابع انسانی دارد. هرچند اگر زمینه ها به هنگام و بهینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیشتر می شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزای دارد، بلکه باعث می شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشار های محیطی وفق دهند (فتحی و همکاران، ۱۳۸۳).

یکی از بزرگترین مشکلات سازمان های امروز ناشی از مسئله آموزش است. آموزش، آموزش عامل اساسی تعالی انسانها است و این تعالی می تواند در تلطیف روابط کارکنان و مدیران اثر بخش باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). آموزش ضمن خدمت بی شک از مهم ترین و مؤثر ترین عوامل بهبود امور سازمانی و افزایش کارایی است. دوره آموزش ضمن خدمت منجر به بینش و بصیرت عمیق تر، دانش بالا تر، توانای و مهارت بیشتر در منابع انسانی خواهد شد. آموزش می تواند دستاوردهای متفاوتی داشته باشد که یکی از آنها ایجاد توانمندی در مخاطبین است تا آنان بتوانند به عنوان کارکنانی فعال و مستقل در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند (آقایار، ۱۳۸۲). آموزش همواره به عنوان وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات کارکنان مد نظر بوده و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد سازمانی را تشکیل می دهد. البته آموزش، مشکل گشای همه نابسامانی های سازمان نیست ولیکن بدون شک از مهم ترین و مؤثر ترین تدابیر و عوامل برای بهبود عملکرد و توانمندی کارکنان هر سازمانی به شمار می رود (فتحی، ۱۳۸۳).

### ۳. مبانی نظری تحقیق

#### ۳-۱. مفهوم آموزش:

آموزش تجربه ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی از توانای ها، مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار می سازد. آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش، و تعامل است (دسلر، ترجمه پارسائیان و همکاران، ۱۳۹۷).

منظور از آموزش، کلیه مساعی و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید (ابطحی، ۱۳۹۳). آموزش مجموعه کنش های هدف مند، از پیش اندیشیده شده و طرح ریزی شده ای است که با هدف افزایش رفاه و اثر بخشی فرد و سازمان به طور مداوم و نظام مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت ها و نگرش های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می پردازند (سیف، ۱۳۹۸).

آموزش، فراهم کردن شرایط یادگیری برای افراد در جهت ایجاد و تشکل جهان بینی منظم در آنها، متناسب با فعالیت حرفه ای که دنبال می کنند، است (ابرامووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). آموزش به ویژه از نوع آموزش منابع انسانی در سازمان ها، تسهیل کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارت ها و توانایی هایی است که مستلزم بهبود در اجرای شغل است (سانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

در تعریفی کلی، می توان گفت آموزش کارکنان فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمانی با محیط بیرونی، اگر برنامه ریزی دقیق حساب شده و منطقی انجام نشود، چنین امری محقق نخواهد شد. برنامه ریزی آموزشی عمده تاً اهدافی از قبیل افزایش میزان اطلاعات، دانش و مهارت ها و قابلیت های کارکنان را در سازمان بیش از پیش آماده تر و مجهز تر می سازد. به عبارت دیگر، فهرست برنامه آموزشی باید به نحوی تدوین شود که نیاز های حرفه ای کارکنان و مشکلات در محیط کار را بر طرف سازد به طوری که خود آنان این موضوع را درک کنند (دلفان آذری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

### ۳-۲. آموزش ضمن خدمت

منظور از آموزش ضمن خدمت، آن دسته از آموزش هایی است که بعد از استخدام افراد در سازمان، با هدف آماده سازی کارکنان در جهت انجام بهتر وظایف محوله و بهبود بخشیدن به مهارت و قابلیت های آنان، از سوی سازمان برگزار می گردد (دمیرل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

هدف آموزش دوران مدرسه و دانشگاه، آموزش دانش و معلوماتی است که افراد را برای خدمت در سازمان ها آماده سازد. ولی کارکنان علاوه بر این معلومات به آموزش حرفه ای نیز نیاز دارند تا مهارت های لازم را برای انجام شایسته و ظایف کسب کنند آموزش های دوران خدمت به کارکنان کمک می کند تا نقش خود را در نیل به اهداف سازمان به صورت کارا تر و مؤثر تر انجام دهند (شریفی و همکاران، ۱۳۹۱).

اگرچه در اکثر سازمان ها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموزش های کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولاً به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزش های تخصصی و کاربردی دیگری می باشند و به عبارت

---

<sup>۲</sup>Abramova

<sup>۳</sup>Sung

<sup>۴</sup>Delfan Azari

<sup>۵</sup>Demirel

دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی‌های کاری، مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش‌های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می‌سازد. علاوه‌بر این‌که تحولات سریع در شیوه‌ها و تکنیک‌های ویژه، ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت را توجیه می‌کنند. مهم‌ترین مواردی که به عنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمان‌ها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است. به شرح زیر می‌باشد.

#### ۱. هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان

این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست‌ها و خط مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است.

#### ۲. افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان

مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهم‌ترین دل مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها می‌باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌شان افزایش یابد، نظرات گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریات، نظریه هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو<sup>۱</sup> است. از نقطه نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فرونی رضایت شغلی افراد در جهت انجام وظایف شغلی دارد.

#### ۳. کاهش حوادث و ضایعات کاری

در بسیار از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً به واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این موضوع خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به واسطه فقدان مهارت و دانش افراد به وجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توان نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آنها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و ... که عمدتاً به واسطه عدم آگاهی افراد از سیاست‌ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنایی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت بطور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرارگیرد (رجایی‌نیا، ۱۳۹۲).

#### ۴. تقلیل کارایی در انجام کار

این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگرچه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام سازی آنان دارد.

---

<sup>۱</sup> Maslow

## ۵. کمک به تغییر و تحولات سازمانی

تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان به وقوع می پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده سازی پرسنل و نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل مشغولی اطلاعاتی، نگرانی در باره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی در باره ناتوانی در انجام وظایف، و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه ریزی تغییر و... آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می نماید. بنابراین از جمله مهم ترین و ظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان ها، کمک به تغییرات سازمانی است.

## ۶. انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی

تمامی سازمان های معاصر در محیطی فعالیت می کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش ها و ایدئولوژی ویژه ای هستند. موفقیت بسیاری از آن ها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان ها که می توان آن را فراسیستم اجتماعی در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان ها را تا حدود زیادی تعیین می نماید، بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان ها خصوصاً مدیران و تصمیم گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

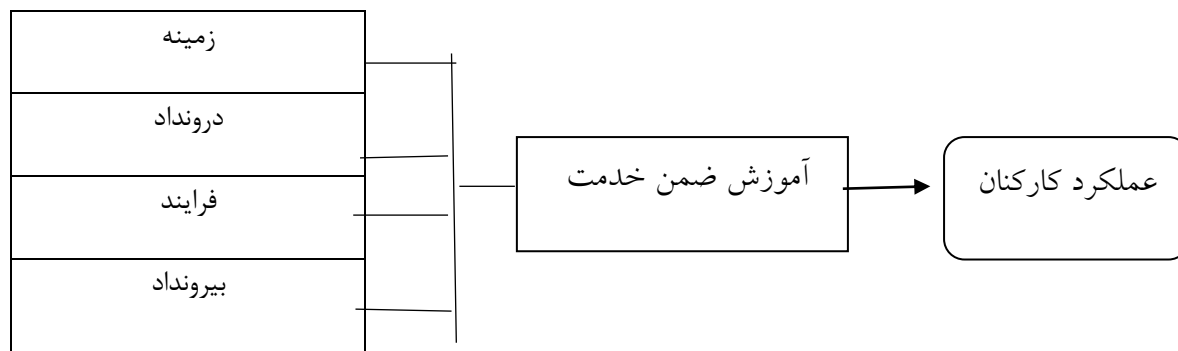
## ۷. تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان

در حقیقت توفیق سازمان ها در دست یابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع فضای اعتماد و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهم تر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می باشد. به نظر می رسد یکی از راه های ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزش های ضمن خدمت می باشد که از یک سو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می ساد و از سوی دیگر و از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشت ها و علایق حرفه ای تقریباً یکسانی را در آنها ایجاد می کنند. تاکید بر هریک از اهداف نامبرده بر حسب شرایط و ویژگی های زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنی که در شرایط خاص ممکن است به برخی از این اهداف نسبت به سایر اهداف اهمیت بیشتری قایل شد (یارندی، ۱۳۹۲).

## ۴. مدل مفهومی تحقیق

شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می دهد که در این مدل آموزش ضمن خدمت با ابعاد چون: (زمینه درونداد، برونداد و فرایند)، به عنوان متغیر مستقل و عملکرد کارکنان متغیر وابسته می باشد. مدل تحقیق برگرفته از مدل (استوفلیبیم)<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و مقاله گل پرور و همکارانش (۱۳۹۱) می باشد

<sup>۲</sup>Stuffleeneam



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می دهد.

## ۵. فرضیه های تحقیق

فرضیه های این پژوهش قرار زیر است.

- H1: کیفیت درونداد آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.
- H2: کیفیت فرایند آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.
- H3: کیفیت بیرونداد آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.
- H4: کیفیت زمینه آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.

## ۶. تعریف متغیرهای تحقیق

### ۶-۱. تعاریف مفهومی متغیرها

**زمینه آموزش:** تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزش، بررسی محتوای کاری شرکت کنندگان در برنامه

آموزشی، تعیین وظایف و مسئولیت های شرکت کننده گان می باشند (مطهری نژاد، ۱۳۸۲).

**درونداد آموزش:** عوامل درونی نظام آموزشی شامل منابع انسانی، منابع مالی و کالبدی اطلاق می گردد (حسینی نصب،

۱۳۷۲).

**فرایند آموزش:** مجموعه ای از اطلاعات کیفی در مورد جنبه های تدریس و کیفیت یادگیری، سیاست ها و شیوه های

مربوط به آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد و توسعه حرفه ای کارکنان، کیفیت برنامه درسی و ارزیابی یادگیری دانش

آموزان، کیفیت امکانات و فناوری است (کوه پیس و همکاران، ۲۰۰۲).

**برونداد آموزش:** نشاندهنده کمیتی از نتایج تولید، از جمله نتایج قابل اندازه گیری فوری و پیامد های مستقیم فعلیت های اجرا شده برای چنین نتایجی است (بورکی؛ ۱۹۹۸).

**عملکرد کارکنان:** عملکرد شغلی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده منابع انسانی گذاشته شده است (کاسی او؛ ۱۹۹۸).

## ۷. روش شناسی تحقیق

روش انجام این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه اجرای آن توصیفی-پیمایشی بوده است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه از نوع پرسشنامه بسته استفاده شده است. پرسشنامه ای که در این پژوهش استفاده شده است دارای پنج متغیر (زمینه، درونداد، فرایند، برون داد و عملکرد) بوده است. که متغیر زمینه دارای ۵ گویه از ۱ تا ۵، درونداد دارای ۵ گویه از ۶ تا ۱۰، فرایند دارای ۵ گویه از ۱۱ تا ۱۵، برون داد دارای ۵ گویه از ۱۶ تا ۲۰، و عملکرد دارای ۶ گویه از ۲۱ تا ۲۶ می باشند. برای ارزیابی گویه ها از طیف ۵ لکری (کاملاً موافق، موافق، نظر ندارم، مخالفم و کاملاً مخالف استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان وزارت تجارت افغانستان بوده و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات ۱۰۹ پرسشنامه جمع آوری و مورد استفاده قرار گرفته است.

## ۸. روش تجزیه و تحلیل

برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو نوع آمار استفاده شده است. آمار توصیفی و استنباطی، از طریق آمار توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی و دموگرافی پاسخ دهندگان مانند (جنسیت، سن، تحصیلات و تجربه کاری) تجزیه و تحلیل شده است. و در جهت اندازه گیری روایی و پایایی، تائید و رد فرضیه ها از آمار استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل ویژگی های پاسخ دهندگان که مربوط آمار توصیفی است از برنامه Spss22 استفاده گردیده است و برای تعیین روایی و پایایی، تائید و رد فرضیه ها که مربوط به آمار استنباطی بوده از برنامه Smart PLS3 استفاده شده است.

## ۹. نتایج توصیفی

در جدول ۱ آمار توصیفی (کارکنان وزارت تجارت افغانستان) درج گردیده است. نتایج نشان می دهد که بیشتری اعضای پاسخ دهنده را مردان تشکیل می دهند (۸۳،۵٪). اکثریت افراد که در این پژوهش اشتراک کرده اند دارای مدرک کارشناسی هستند. (۷۴،۳٪). بزرگترین بخش جامعه آماری، افراد بین سنین (۳۰-۳۹ و ۴۰-۴۹) می باشند که ۶۷٪ را تشکیل می دهند که بیانگر نیروی کار اکثراً جوان در این وزارت می باشند. و همچنین ۳۲،۱٪ از کارکنان دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵، ۳۱،۲٪ ۶ تا ۱۰ و ۳۶،۷٪ ۱۱ تا ۱۵ سال می باشند.

<sup>۱</sup>Burke

<sup>۲</sup>Cascio

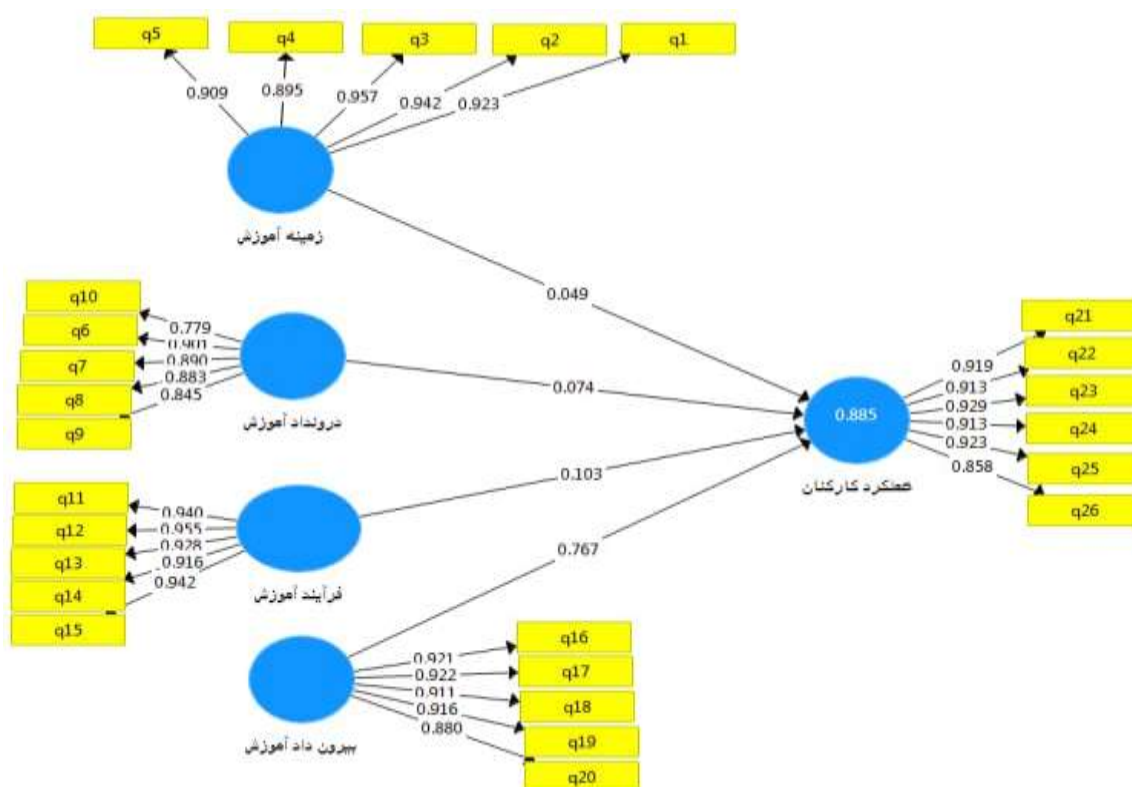


جدول ۱: آمار توصیفی نمونه آماری

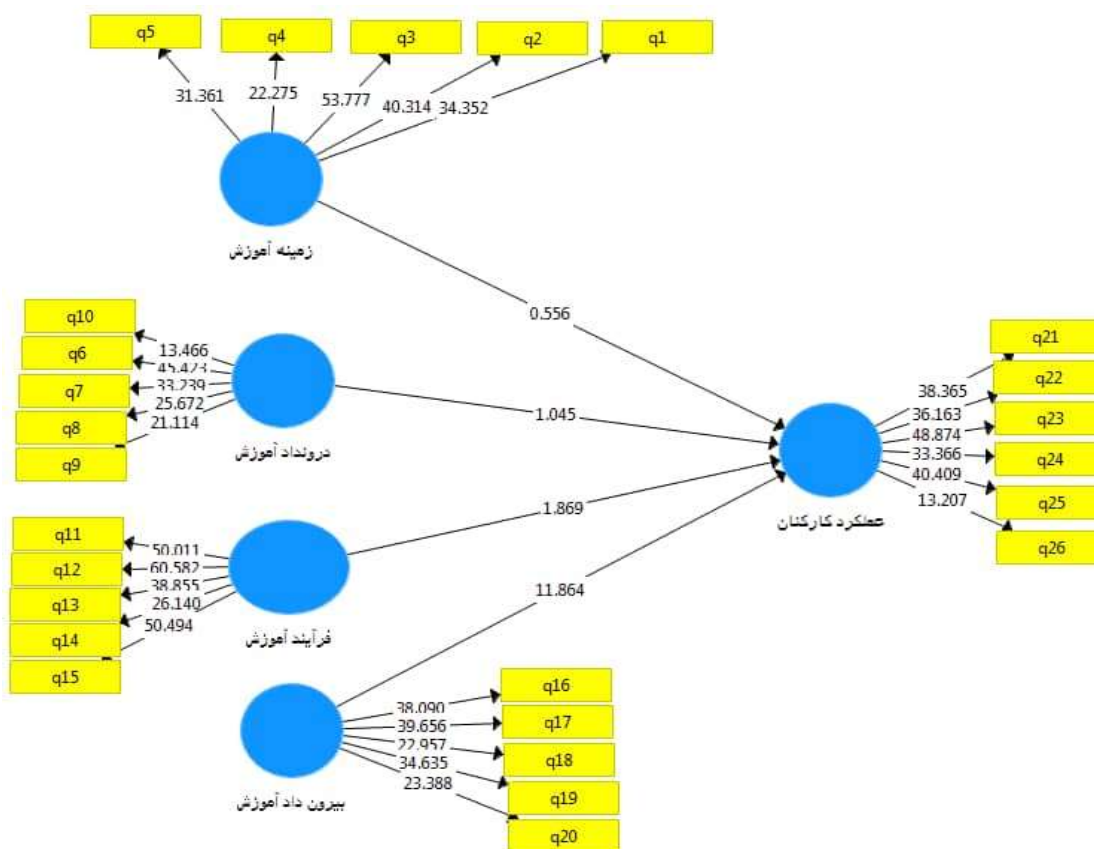
جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه خدمت
مرد: ۹۱	بین ۲۰ تا ۲۹: ۲۷	دیپلم: ۴	بین ۱ تا ۵ سال: ۳۵
زن: ۱۸	بین ۳۰ تا ۳۹: ۳۸	فوق دیپلم: ۱۱	۶ تا ۱۰ سال: ۳۴
	بین: ۴۹ تا ۴۹: ۳۵	کارشناسی: ۸۱	۱۱ تا ۱۵ سال: ۴۰
	بین ۵۰ تا ۶۰: ۹	کارشناسی ارشد: ۱۳	

#### ۱۰. آمار استنباطی

جهت آزمون فرضیه ها، پایایی و روایی ابزار گرد آوری اطلاعات، یک پارچگی و همسوی گویند ها و قدرت پاسخ گوینی آنها در شرایط یکسان، و تعیین روابط بین متغیر ها از آمار استنباطی استفاده صورت می گیرد جهت تجزیه و تحلیل آن از نرم افزار (اسمارت پی ال اس ۳). در این پژوهش استفاده صورت گرفته است. در جدول ۲ و شکل های (۲ و ۳) مقادیر ضرایب مسیر و آماره پی ویلیو و تی ویلیو ارائه شده که اثرات متغیر های متغیر های مستقل بر متغیر های وابسته را نشان می دهد.



شکل ۲ ضریب همبستگی، ضریب مسیر و بارهای عاملی را نشان می دهد.



شکل ۳ مقادیر تی ویو را نشان می دهد.

جدول ۲: مقادیر ضریب مسیر، تی ویو و پی ویو را نشان می دهد.

اثر مستقیم			متغیر وابسته	متغیر مستقل
P-Value	T-Value	B		
۰,۰۵۹	۰,۵۵۶	۰,۰۴۹	عملکرد کارکنان	زمینه آموزش
۰,۰۳۳	۱,۰۴۵	۰,۰۷۴	عملکرد کارکنان	درونداد آموزش
۰,۰۵۱	۱,۸۶۹	۰,۱۰۳	عملکرد کارکنان	فرایند آموزش
۰,۰۰۰	۱۱,۸۶۴	۰,۷۶۷	عملکرد کارکنان	بیرونداد آموزش

## ۱۱. بارهای عاملی سؤالات پژوهش

بار عاملی نشان دهنده ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و آشکار است. اگر بارعاملی هر یک از سوالها کمتر از ۰,۴ باشد از کفایت لازم بر خوردار نبوده و باید حذف شود با توجه به جدول ۳ بارهای عاملی تمام سؤالات پرسشنامه از ۰,۴ بالا تر بوده که بیان کننده مناسب بودن متغیر های آشکار است.

جدول ۳: بارهای عاملی سؤالات تحقیق

سؤالات	بار عاملی	سؤالات	بار عاملی	سؤالات	بار عاملی	سؤالات	بار عاملی
۱	۰,۹۲۳	۸	۰,۸۸۳	۱۵	۰,۹۴۲	۲۲	۰,۹۱۳
۲	۰,۹۴۲	۹	۰,۸۸۵	۱۶	۰,۹۲۲	۲۳	۰,۹۲۹
۳	۰,۹۵۷	۱۰	۰,۷۷۹	۱۷	۰,۹۲۲	۲۴	۰,۹۱۳
۴	۰,۸۹۵	۱۱	۰,۹۴۰	۱۸	۰,۹۱۱	۲۵	۰,۹۲۳
۵	۰,۹۰۹	۱۲	۰,۹۵۵	۱۹	۰,۹۱۶	۲۶	۰,۸۵۸
۶	۰,۹۰۰	۱۳	۰,۹۲۸	۲۰	۰,۸۸۰		
۷	۰,۸۹۰	۱۴	۰,۹۱۶	۲۱	۰,۹۱۹		

## ۱۲. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

پایایی ترکیبی (CR) معیار بهتری نسبت به آلفای کرونباخ برای ارزیابی برازش درونی مدل و سنجش بهتر پایایی است. در روش پی ال اس، هردوی این معیار ها به کار برده می شود. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر ۰,۷ باشد. نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه گیری دارد. در جدول ۴ مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ نمایش داده شده است.

جدول ۴: پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ را نشان می دهد

متغیر	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرون باخ (C- $\alpha$ )
زمینه	۰,۹۶۸	۰,۹۵۸
درونداد	۰,۹۳۴	۰,۹۱۲
فرایند	۰,۹۷۳	۰,۹۶۵
برونداد	۰,۹۶۰	۰,۹۴۸
عملکرد	۰,۹۶۶	۰,۹۵۸

## ۱۳. ارزیابی روایی سازه های تحقیق

## ۱۳-۱. روایی همگرا

روایی همگرا، یک سنجه کمی است. که میزان همبستگی درونی و همسویی گویه ها سنجش یگ مقوله را بیان می دارد. هرگاه یک سازه (متغیر پنهان) بر اساس چند گویه (متغیر مشاهده پذیر) اندازه گیری شود همبستگی بین گویه های آن بوسیله روایی همگرا قابل بررسی است. اگر همبستگی بین بارهای عاملی گویه ها بالا باشد، پرسشنامه دارای روایی همگرا می باشد. برای روایی همگرا، باید میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شود. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE بزرگتر از ۰,۵ باشد.

جدول ۵: مقادیر AVE سازه های تحقیق را نشان می دهد.

سازه ها	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
زمینه	۰,۸۵۶
درونداد	۰,۷۴۱
فرایند	۰,۸۷۶
برونداد	۰,۸۲۸
عملکرد	۰,۸۲۷

## ۱۳-۲. روایی واگرا (تشخیصی)

روایی تشخیصی این مفهوم را بیان می کند، که سؤالات اندازه گیری کننده یک متغیر از سؤالات اندازه گیری کننده متغیر دیگر تفاوت داشته یا قابل تمیز باشند، که این هم در تعامل کامل با ادبیات نظری و اثبات آن است. روایی تشخیصی را می توان به روش های زیر برای مدل های اندازه گیری در تحقیق بررسی کرد.

## ۱۳-۲-۱. معیار فورنل - لارکر

معیار فورنل لارکر بیان کننده این مورد است. که ریشه دوم مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد. مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. جدول ۶ معیار فورنل لارکر را در این پژوهش نشان می دهد.

جدول ۶: معیار فورنل - لارکر و جذر متوسط واریانس استخراج شده (AVE)

فرایند آموزش	عملکرد کارکنان	زمینه آموزش	درونداد آموزش	برونداد آموزش	
				۰,۹۱۰	برنداد آموزش
			۰,۸۶۱	۰,۷۰۹	درونداد آموزش
		۰,۹۲۵	۰,۸۵۶	۰,۸۰۳	زمینه آموزش
	۰,۹۰۹	۰,۸۰۶	۰,۷۴۵	۰,۸۳۱	عملکرد کارکنان
۰,۹۳۶	۰,۷۳۸	۰,۷۵۰	۰,۸۳۱	۰,۶۹۹	فرایند آموزش

با در نظر داشت جدول ۶ مقدار متوسط واریانس استخراج شده در تمام سازه ها بزرگ تر از ۰,۵ بوده و هم چنان بر اساس معیار فورنل لارکر ریشه دوم مقادیر واریانس استخراج شده روی قطر اصلی ماتریس، بزرگتر از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه می باشند. سازه های پژوهش دارای روایی می باشند.

## ۱۳-۲-۲. روایی واگرایی یگانه - دوگانه HTMT

روایی واگرایی یگانه دوگانه (HTMT) شاخص دیگری برای ارزیابی روایی واگرا است. حد مجاز این شاخص میزان ۰,۸۵ تا ۰,۹ می باشد اگر مقادیر کمتر از ۰,۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است. در جدول ۷ معیار HTMT نمایش داده شده است.

جدول ۷: معیار HTMT برای ارزیابی روایی تشخیصی متغیرها

فرایند آموزش	عملکرد آموزش	زمینه آموزش	درونداد آموزش	برنداد آموزش	
					برون داد آموزش
			۰,۸۱۵	۰,۷۵۹	درونداد آموزش
			۰,۸۱۵	۰,۸۷۶	زمینه آموزش
		۰,۸۳۸	۰,۷۹۶	۰,۸۷۶	عملکرد آموزش
	۰,۷۶۵	۰,۷۷۹	۰,۸۸۷	۰,۷۲۸	فرایند آموزش

۱۴. ضریب تعیین یا ضریب تشخیص ( $R^2$ )

ضریب تشخیص یکی از معیارهای اصلی برای بررسی برازش مدل در روش حداقل مربعات جزئی است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می‌دهد که چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود. به عبارت دیگر، این شاخص بیانگر میزان تغییرات هریک از متغیرهای وابسته به وسیله متغیرهای مستقل است. ضریب تعیین همیشه بین ۰٪ و ۱۰۰٪ است که ۰٪ نشان می‌دهد که مدل هیچ یک از تغییر پذیری داده‌های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین نمی‌کند و ۱۰۰٪ نشان می‌دهد که مدل همه تغییر پذیری داده‌های پاسخ در اطراف میانگین آن را تبیین می‌کند. جدول ۸ ضریب تعیین یا تشخیص را نشان می‌دهد.

متغیر	ضریب تعیین یا تشخیص ( $R^2$ )
عملکرد	۰,۸۸۵

جدول ۸: ضریب تعیین نشان می‌دهد

با توجه به جدول ۸ مقدار  $R^2$  برای متغیر درون را مدل نزدیک به ۱۰۰٪ است که نشان دهنده مناسب بودن  $R^2$  است.

## ۱۵. آزمون فرضیه ها

در این بخش باتوجه به نتیجه، به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های تحقیق و محاسبه آماره  $T$  که مقدار آن در جدول ۴-۷ درج شده است. در صورتی که مقدار آماره  $T$  از ۱,۹۶ بیشتر شود. بیانگر صحت رابطه بین متغیرها بوده و در نتیجه فرضیه ها در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار می گیرد. و همچنین با استفاده از ضرایب استاندارد مسیر که میزان تغییرات متغیر وابسته از متغیر های مستقل را نشان می دهد. و مقادیر آن در شکل ۳ بیان شده است. جهت تأیید و یا رد فرضیه ها استفاده می شود. با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، نتایج فرضیات تحقیق در جدول ۹ آمده است. لازم به یاد آوری است که متغیر های که در آن مقدار آماره  $T$  آن بیشتر از ۱,۹۶ باشد، تأیید می شود. و متغیر های که مقدار آماره  $T$  آن ها کمتر از ۱,۹۶ باشد مورد تأیید واقع نمی شوند.

جدول ۹: نتیجه فرضیه های تحقیق

رد یا تأیید	معناداری	ضریب مسیر	فرضیه های تحقیق
رد	۱,۰۴۵	۰,۰۷۴	کیفیت درونداد آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.
رد	۱,۸۶۹	۰,۱۰۳	کیفیت فرایند آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.
رد	۰,۵۵۶	۰,۰۴۹	کیفیت زمینه، آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.
تأیید	۱۱,۸۶۴	۰,۷۶۷	کیفیت بیرونداد آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان وزارت تجارت افغانستان تأثیر دارد.

## ۱۶. نتایج تحقیق

باتوجه به تجزیه و تحلیل داده ها و مقادیر آماره تی ویلیو و ضرایب مسیر که در جدول ۱ ارائه گردیده است. فرضیه های (زمینه، درونداد، فرایند به دلیل پایین بودن آماره تی از ۱,۹۶ و سطح اطمینان ۹۵٪ رد گردید و فرضیه بیرونداد مورد تأیید قرار گرفت به دید معنی که بیرونداد آموزش بر عملکرد کارکنان تأثیر معنی داری دارد. با در نظر داشت نتایج این پژوهش می توان گفت! تأثیر آموزش بر عملکرد کارکنان نتیجه محور بوده آموزش بر عملکرد کارکنان موثریت دارد که بیرونداد داشته باشد نه هر آموزشی.

## ۱۷. پیشنهادات کاربردی

با توجه به یافته های این پژوهش، مطالعات پیشین و تئوری های مطرح شده در این موضوع می توان موارد زیر را به عنوان پیشنهادات کاربردی برای مدیران مطرح کرد:

- ۱- مطالب آموزشی متناسب با نیاز های شغلی کارکنان و سطح توانایی آنها ارائه گردد. تا هم مفید و هم قابل درک باشد.
- ۲- به برنامه آموزشی به عنوان یک موضوع مهم و اساسی توجه گردد و مثل سایر بخش های توسعه ای سازمان، بودجه مشخص در جهت آموزش کارکنان اختصاص یابد.
- ۳- نظرات کارکنان در تهیه برنامه های آموزشی مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- افرادی که جهت آموزش انتخاب می شوند، همگن و هم سطح باشند هم از نوع انجام وظایف شغلی و هم از نظر سطح تحصیلات آکادمیک.
- ۵- ویژگی ها و تفاوت های افراد در نظر گرفته شود؛ یعنی باید دید که فرد معمولاً از چه راهی بهتر یاد می گیرد و روش آموزش، مطابق آن طراحی گردد.
- ۶- برای افراد کم تجربه فرصت بیشتری برای اشتراک در دوره های آموزشی داده شود.
- ۷- دوره های آموزش ضمن خدمت باید استمرار داشته، مقطعی نباشد و مطالب آموزشی، جهت تغییرات سریع محیطی و تکنولوژی، در هر دوره آموزشی به روز گردد.
- ۸- سعی شود در پایان دوره آموزشی، ارزیابی صورت گیرد. و از نتایج بدست آمده در دوره های بعدی استفاده شود.

## ۱۸. پیشنهادات برای تحقیقات آینده

- ۱- بررسی عوامل دیگر در کنار آموزش ضمن خدمت مانند، امنیت شغلی و سطح دست مزد در جهت بهبود عملکرد کارکنان.
- ۲- بررسی تطبیقی سیستم های آموزش در کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه یافته، بخصوص سازمانهای پیش قدم در این راستا.
- ۳- بررسی تطبیقی آموزش های ضمن خدمت بین سازمان های دولتی و خصوصی در افغانستان.

## ۱۹. محدودیت های پژوهش

وجود محدودیت و مشکلات، در همه پژوهش ها امری انکار ناپذیر است. این پژوهش نیز از این امر مستثنی نبوده و محدودیت های زیر از جمله مهم ترین آنها بوده است:

- ۱- باتوجه به این که ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه بوده و به شکل حضوری توزیع و جمع آوری شده است. به دلیل فراگیر شدن ویروس کرونا تعطیل و نیمه تعطیل شدن سازمانهای دولتی به خصوص وزارت تجارت افغانستان یکی از این محدودیت ها، بوده است.



۲- بخشی از این تحقیق در افغانستان صورت گرفته، کمبود وجود منابع علمی، فارسی، انگلیسی و پژوهش های انجام شده در افغانستان فرایند انجام این تحقیق را طولانی تر نمود.

۳- با توجه به این که این تحقیق در بازه زمانی محدودی انجام شده، بنابر این تأثیر متغیر های بر یکدیگر نیز در همان بازه زمانی محدود است. لازم بود این تحقیق در بازه زمانی مختلف انجام می شد.

۴- همکاری و دقت نکردن در پاسخ دهی پرسشنامه از طرف جامعه آماری، دلیل بر ناهمگنی داده ها بوده و در نتیجه تحلیل داده ها را با مشکل مواجه نمود.

## منابع

علمشاهی، م.ر.، ۱۳۹۱. بررسی اثربخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت زامیاد (عضو گروه خودروسازی سایپا)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تهران مرکز، دانشکده روان شناسی و علوم اجتماعی.

حدادنیا، سیروس، شهیدی، نیما، ۱۳۹۱، بررسی دیدگاه اعضای هیئت علوم پزشکی تهران، دوره هیجدهم شماره ۱،

مرادی نصر آبادی، ز، ۱۳۹۱. نقش آموزش های ضمن خدمت در توانمند سازی کارکنان، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، پایان نامه کارشناسی ارشد،

منوریان، ع. و تهامی، ف، ۱۳۹۰، شناسایی و اولویت بندی عوامل بحرانی موفقیت در استقرار نظام مدیریت دانش. فصلنامه مطالعات منابع انسانی

رسته مقدم، آ، ۱۳۸۴. مطالعه ویژگی های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده. نشریه دانش مدیریت، ش ۶۹.

فتحی، واجار گاه، ک ۱۳۸۳. درآمد بر برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: انتشارات سرآمدی کاوش.

دسلر، گری (۱۹۹۰). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ۱۳۹۷ تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ص، ۱۲،

سیف، علی اکبر (۱۳۹۸). روانشناسی پرورشی نوین. تهران: انتشارات آگاه ک

شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی تأثیر دوره های آموزشی بر میزان رضایت و استرس شغلی کارکنان دانشگاه ها، مقالات همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه، تهران.

رجایی نیا، مهدی (۱۳۹۲). آموزش منابع انسانی. تهران: انتشارات ساره.

یارندی، محمد (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی و ضرورت نوگرایی حرفه ای. تهران انتشارات ترمه.

مطهری نژاد، حسین (۱۳۸۲). کیفیت نظام آموزش کارکنان. ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر.

Delfan Azari, Gh.A, Yadegari, F, & Nazem, F. (2018). Offering a Human Resources Model for Training in the Ministry of Sports and Youth. International Journal of Social Sciences(IJSS).

Demirel, I.N. (2018). The Opinions of Administrators about In-Service Treaining Related to The Administration and Investigation. International Journal of Higher Education.

Sung, S. (2014). Do organization spend Wisely on learning and innovation in organizations. J. Organ Behav,