

## رابطه بهبود عملکرد کارکنان و آموزش ضمن خدمت دانشگاه آزاد مشهد

\*دکتر محمد سلطانی \*\*سیامک کردستانی \*\*\*الهه احمدیان \*\*\*\*میناعنابستانی

تاریخ دریافت مقاله: بهمن ۱۳۹۱

تاریخ پذیرش مقاله: مهر ۱۳۹۲

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد مشهد بود. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق، عبارتست از کلیه کارکنان دانشگاه آزاد مشهد که در سال ۱۳۹۰ تحت آموزش ضمن خدمت قرار گرفته‌اند (۴۵۸ نفر). حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان محاسبه شد. ابزار استفاده شده در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی آن با استفاده از نظر خبرگان و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۶)، تأیید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن متغیرها و آزمون‌های تک‌نمونه‌ای و فریدمن، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. نتایج حاکی از رابطه مثبت آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد کارکنان بود.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، عملکرد، کارکنان.

\*عضو هیات علمی آموزشکده سما واحد مشهد Email: soltani35@gmail.com

\*\*مدرس مدعو آموزشکده سما واحد مشهد Email: kordestani\_si@gmail.com

\*\*\*مسئول مکاتبات. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه آزاد واحد کرمان و مدرس مدعو آموزشکده سما واحد مشهد Email: Ahmadianelaheh222@gmail.com

\*\*\*\*مدرس مدعو آموزشکده سما واحد مشهد و مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی کاویان Email: mina\_anabestani@yahoo.com

## مقدمه

انسان موجودی است تغییرپذیر، با توانایی‌های بالقوه و نامحدود که این توانایی‌ها می‌تواند تحت نظام و برنامه‌ریزی‌های آموزش و پرورش صحیح به تدریج به فعل درآید و جوامع انسانی و ارگان‌های مربوط به آن را، از موهبتی بس گران برخوردار نماید. حیات هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد. هرچه این زمینه‌ها به‌هنگام و بهینه باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیش‌تر می‌شود (۴). در حقیقت، آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی است و نظام آموزش، تکمیل‌کننده نظام استخدامی به-شمار می‌رود؛ همچنین باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌نماید. در اوایل دهه ۱۹۶۰ «تئودور شولتز» در زمینه عوامل عمده عقب‌افتادگی کشورهای جهان سوم به این نتیجه رسید که فقدان آموزش و پرورش کافی عامل عمده نارسایی‌ها و کمبودهای کشورهای در حال توسعه است. تجارب کشورهای پیش‌رفته مؤید این ادعا است. تحقیقات دانشمندان دیگر نیز این امر را اثبات کرده‌اند. امروزه آموزش نیروی انسانی و توانمندسازی کسانی که در دستگاه‌ها مشغول به خدمت هستند در سراسر جهان به‌عنوان یکی از برنامه‌های حیاتی و راهبردی مدیریت شناخته شده است، و این بدان دلیل است که همه چیز دیگر، به کیفیت این عامل پیوند پیدا کرده است. پژوهش‌های ویلیام جیمز<sup>۱</sup> از دانشگاه هاروارد نشان می‌دهد، اگر کارکنان آموزش ببینند و به طرز شایسته برانگیخته شوند، ۸۰ تا ۹۰ درصد از قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را بروز می‌دهند (۸).

بر همین اساس، شاهد هستیم که اغلب مؤسسات و سازمان‌ها بیش‌از پیش توجه خود را به آموزش و بهسازی منابع انسانی معطوف داشته و تعیین جایگاه واقعی آموزش در مسیر توسعه سازمان‌ها، رسالتی بزرگ بردوش آن‌ها نهاده است که در این بین، مسأله آموزش ضمن خدمت از مهم‌ترین مسائل قابل توجه در تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارآ در سازمان‌هاست، آموزش ضمن خدمت مفید و موثر، یکی از شاخص‌های اساسی پیشرفت در هر سازمان است.

آموزش و پرورش<sup>۲</sup>

آموزش و پرورش در زمان‌های مختلف، معانی گوناگونی به خود گرفته و در شرایط عقیدتی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی گوناگون، تحول یافته است. تاکنون تعاریف مختلفی از مفهوم آموزش و پرورش به عمل آمده است:

آموزش و پرورش به جریان یا فرایندی متعلم و مستمر گفته می‌شود که هدف آن، هدایت رشد جسمانی و روانی یا به‌طور کلی هدایت رشد همه‌جانبه شخصیت پرورش‌یافتگان در جهت کسب و درک معارف بشری و هنجارهای مورد پذیرش جامعه و نیز کمک به شکوفاشدن استعدادهای آنان است (۳۵). سیستمی است که هدفش، توسعه و بهبود ظرفیت عقلانی، درک (فهم) اجتماعی و ذهنی و عملکرد کاری از طریق فرایند یادگیری است (۱۲).

بنابراین تعریف یک نظام آموزش و پرورش موفق، هم فرد را در شکوفاساختن استعدادهای ذاتیش کمک می‌کند؛ هم او را به‌عنوان یک فرد آگاه از مسائل جهانی و متعهد به ارزش‌های جامعه‌ای که به آن وابسته است، پرورش می‌دهد.

پرورش منابع انسانی، به‌عنوان یک واژه فنی، در دهه ۱۹۶۰، به‌وسیله نویسنده آمریکائی لئونارد نادلر<sup>۳</sup>، به‌کار برده شده و این‌گونه تعریف شده است:

پرورش منابع انسانی انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در جهت کسب نتایج فردی و سازمانی مطلوب است. همچنین می‌توان به پرورش منابع انسانی به‌عنوان رشته‌ای با مبانی فلسفی و نظری نگرینست که قابل تبدیل به عمل است (۲۲). در واقع، پرورش منابع انسانی یک مجموعه از فعالیت‌های سازمان‌یافته است که در زمان معینی انجام می‌شوند و هدف از انجام این فعالیت‌ها ایجاد تغییرات رفتاری در اعضای سازمان است (۲۳).

آموزش<sup>۴</sup>

آموزش عبارتست از گسترش نگرش و دانش مهارت و الگوهای رفتاری مورد نیاز یک فرد، برای انجام عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل معین (۳۵)؛ و اغلب مستلزم فعالیت‌های ساختاریافته و برنامه‌ریزی شده است (۲۱).

عملکرد<sup>۵</sup>

عملکرد عبارتست از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل، که مطابق با این تعریف مفهوم عملکرد فراتر از مفهوم بهره‌وری است (۲۲). عملکرد در این تحقیق به عنوان تابعی موثر از مهارت، سرعت، کیفیت، ارتباط بین افراد، انگیزه و خلاقیت و نوآوری پیش‌روی کارکنان در نظر گرفته شده که رابطه مستقیم با هریک از فاکتورهای مذکور دارد و تبعاً بهبود و افزایش هریک از فاکتورها، بر عملکرد تأثیر مثبتی خواهد داشت. بنابراین، عملکرد نمره‌ای است که فرد از پرسشنامه تدوین شده مورداستفاده در این تحقیق، کسب می‌نماید.

### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی کمیت و کیفیت وظایف انجام شده توسط یک فرد یا گروه در کار محوله را می‌گویند. عملکرد شغلی زیربنای بهره‌وری است و بایستی بتواند به کسب اهداف سازمانی کمک نماید (۳۳).

### عوامل مؤثر در عملکرد

عملکرد تابعی از مهارت، خلاقیت، ارتباطات، کیفیت، انگیزه و سرعت است. منطبق این توازن، سادگی و واقع‌بین بودن آن است. اگر از کارکنان عملکرد بالایی در انجام امور محوله مورد انتظار است، وی باید مهارت انجام کار، خلاقیت و نوآوری در انجام کار، توانایی ارتباطات مفید و مؤثر بین فردی، کیفیت بالا و بهینه امور محوله، انگیزه لازم و سرعت بهینه در انجام کار را داشته باشد. همه عوامل مذکور، مهم و ضروری هستند و قصور در ایجاد هر کدام از این عوامل به احتمال زیاد منجر به کاهش عملکرد مورد انتظار خواهد شد.

### سرعت

منظور از سرعت در این پژوهش، سرعت در ارائه خدمات، همراه با دقت و اطمینان از صحت ارائه خدمات، می‌باشد.

### مهارت شغلی

منظور از مهارت شغلی، آموخته ذهنی یا رفتارهای حرکتی است، به میزانی که جهت تسهیل در انجام شغل یا اعمال پیچیده شغل مورد نیاز است. بنابراین، مهارت‌ها توانایی‌هایی بالفعل هستند که از به کارگیری توانایی‌های بالقوه و استعدادها در اثر تجربه و عمل حاصل می‌شوند و فقط با آموزش حاصل نمی‌گردند؛ فرآیندی پرورشی هستند که جهت انجام شغل باید لحاظ شوند. تاکنون تحقیقات زیادی در رابطه با انواع مهارت-های شغلی و مدیریتی صورت گرفته است که برخی از آنها عبارتند از: مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت اجرایی (۳۴).

انگیزه، میل به کوشش فراوان به منظور تأمین اهداف سازمان به گونه‌ای است که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود (۳۱). انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند، و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کنند. از این رو، مدیران با احاطه به نحوه انگیزه کارکنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند (۲). فقدان علاقه و انگیزه به کار، باعث ایجاد کارکنانی افسرده، ناراضی و غیرمولد می‌گردد که به‌طور کامل، از نیروهای بالقوه خود در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده نمی‌نمایند.

موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیاد متکی بر خلاقیت، نوآوری، کشف و اختراع است. خلاقیت، همان تمایل و ذوق به «ایجاد» است که در همه افراد و در همه سنین به طور بالقوه وجود دارد؛ به عبارت دیگر، خلاقیت ظرفیت دیدن روابط جدید و پدید آوردن اندیشه‌های غیرمعمول و فاصله گرفتن از الگوهای سنتی تفکر می‌باشد. تفکر خلاق، ترکیبی از قدرت ابتکار و انعطاف‌پذیری است که یادگیرنده را قادر می‌سازد خارج از تفکر معقول به نتایج متفاوت و مولد بیندیشد (۱۱).

خلاقیت، پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر جدید است؛ در حالی که نوآوری، عملی ساختن آن اندیشه و فکر آن است. به عبارت دیگر، خلاقیت اشاره به ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو است (۳۷).

ارتباطات فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده است و آن را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی نمود (۳۴).

کیفیت را می‌توان انجام دادن کار به‌طور صحیح و مداوم، در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار به‌طور صحیح و مداوم یعنی برآوردن و یا تأمین خواست‌های سیستم طبق استاندارد (۵).

از طرفی، امروزه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به موضوع بسیار مهمی تبدیل شده است و استفاده از نتایج ارزیابی‌ها، به عنوان یک ابزار مدیریتی غیرقابل چشم‌پوشی، هم برای مسئولان بی‌واسطه سازمان‌ها، و هم برای مدیران ارشدی که چندین سازمان مشابه را با واسطه و به وسیله مجموعه‌ای از مدیران میانی اداره می‌کنند، عمومیت یافته است. اکثر تحقیقات مشابه در این زمینه، حاکی از تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت بر میزان اثربخشی و کارایی و بهبود عملکرد کارکنان است. به عنوان مثال، در تحقیقی که ایزدی (۱۳۷۲)، به منظور بررسی کارایی و اثربخشی آموزش ضمن خدمت معلمان مقطع کاردانی رشته آموزش ابتدایی در سطح استان مازندران، انجام داد؛ مشخص شد معلمان که در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت می‌کنند، کارایی و نظم بیشتری داشته و از رشد اعتقاد به کار بالاتری نیز برخوردارند. همچنین پژوهشی دیگر توسط بزازجزایری (۱۳۷۹)، به منظور بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر روی عملکرد شرکت صنایع فولاد اهواز، صورت گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان آموزش دیده از روحیه کار گروهی بهتری برخوردارند، به طور کلی این فرضیه که کارکنان آموزش دیده اثربخشی بیش تری نسبت به کارکنان آموزش ندیده دارند، تأیید شد. پهلهوریان (۱۳۷۳)، نیز در تحقیقی که با عنوان "بررسی و مقایسه اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در دو طیف کوتاه مدت و بلندمدت در بخش عمران روستایی"، انجام داد؛ به این نتیجه رسید اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه مدت بیش تر از آموزش‌های ضمن خدمت بلندمدت است.

پژوهشی دیگر توسط پورظهير (۱۳۷۰)، با عنوان "بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر روی عملکرد شرکت صنایع فولاد اهواز"، صورت گرفت. نتایج نشان داد کارکنان آموزش دیده از روحیه کار گروهی بهتری برخوردارند، به طور کلی در این تحقیق، این فرضیه که کارکنان آموزش دیده اثر بخشی بیش تری نسبت به کارکنان آموزش ندیده دارند، در سطح آلفای ۰/۰۵ تأیید شد. همچنین، کروی و متانی (۱۳۸۸)، در پژوهش خود نشان دادند که آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر است.

حاتمی (۱۳۸۸)، نیز در پژوهش خود، اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت را در افزایش دانش، مهارت و نگرش مدیران تأیید کرد. در تحقیقی که رثوفی و تاریخی (۱۳۸۳) انجام دادند، تلاش نمودند یافته‌های تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت را بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران بررسی نمایند. جامعه آماری در این تحقیق مدیران و معلمان مرد شهر مشهد بودند و نتایج زیر به دست آمد: ۱- 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 می‌باشند. ۲- مدیران آموزش دیده در زمینه‌های «اهمیت دادن به آموزش کارکنان»، دارای عملکرد بهتری بوده و کارایی بیش تری دارند. ۳- مدیران آموزش دیده در زمینه «استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان» عملکرد بهتری دارند. ۴- مدیران آموزش دیده در زمینه «اعتماد به نفس در انجام امور» نسبت به مدیران آموزش ندیده از عملکرد بالاتری برخوردارند. ۵- مدیران آموزش دیده در زمینه «رعایت شرح وظایف شغلی» نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان دارای عملکرد بهتری می‌باشند.

امامزاده قاسمی و همکاران (۱۳۸۳)، طی پژوهشی با ارائه الگویی اجرایی در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران، به تعیین تأثیر آن بر کیفیت مراقبت‌های پرستاری پرداختند. نتایج نشان داد استفاده از این الگوی اجرایی در آموزش ضمن خدمت پرستاران، موجب ارتقای کیفیت مراقبت‌ها می‌شود و در اجرای آموزش ضمن خدمت پرستاران می‌تواند به عنوان یک الگوی اثربخش در جهت دستیابی به کیفیت مراقبت‌های پرستاری مطلوب معرفی شود.

فروغی ابری و همکاران (۱۳۸۶)، نیز به بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان از دیدگاه مدیران و کارکنان پرداختند. در این پژوهش، ۷ عامل: طرح درس، نحوه آموزش، ارزشیابی علمی و مستمر، روابط بین فردی، مطابقت دوره‌های آموزشی با نیازهای فراگیران، تدابیر لازم تشویق و ترغیب فراگیران و نظارت، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که در هر ۷ عامل مرتبط با ارتقای کیفیت آموزش، میانگین پاسخ‌های شرکت‌کنندگان، بیش تر از حد متوسط بوده و عامل روابط بین فردی با میانگین ۴/۱۱ دارای بیشترین مقدار، و عامل نظارت با میانگین ۳/۹۶ دارای کمترین مقدار بوده است.

همچنین، اورنگی و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی به بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی برگزار شده ضمن خدمت در زمینه روش‌ها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه‌گیری بر عملکرد معلمان چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر شیراز پرداختند. یافته‌ها نشان داد دوره‌های آموزش ضمن خدمت روش‌ها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه‌گیری، تأثیری بر عملکرد حرفه‌ای معلمان در تدریس کلاسی، کلاس‌داری، ارزشیابی کلاسی و وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان ندارد.

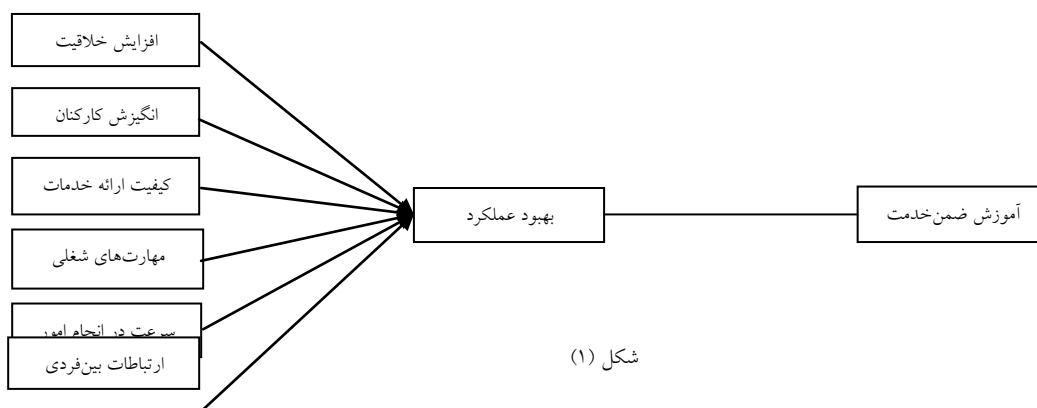
حدادینا و همکار (۱۳۸۹) نیز طی تحقیقی به بررسی دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در مورد تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کیفیت آموزشی پرداختند. نتایج حاصله نشان داد، آموزش‌های ضمن خدمت در حد زیادی باعث افزایش توانایی‌های علمی، درک بهتر نیازهای دانشجویان، استفاده بهتر از امکانات و تجهیزات آموزشی، توسعه محتوای علمی مورد نیاز، بهبود انجام وظایف تدریسی و بهبود قابلیت اعتماد به دانشگاه می‌گردد.

دانشگاه آزاد اسلامی، از جهت تربیت نیروی انسانی متخصص و فنی، به‌عنوان یکی از دستگاه‌های مهم کشور در امر آموزش و پرورش تعریف شده است. این سازمان، جهت ارتقاء سطح کیفیت در ارائه خدمات خود، می‌بایست کارکنان را در تمام سطوح، برای پذیرش و به‌عهده گرفتن مسئولیت‌های بیش‌تر آماده نماید.

علی‌رغم این‌که به آموزش‌های ضمن خدمت به سبب تحول سریع جوامع و نیاز انسان‌ها به انطباق با آن‌ها بهامی دهند و ارزیابی دوره‌های آموزشی به‌عنوان یکی از مراحل اصلی فرایند آموزش مطرح است، شواهد و مدارک زیادی مبنی بر این‌که سازمان‌ها نتایج حاصل از دوره‌های آموزشی را پی‌گیری و ارزیابی کنند، وجود ندارد (۳۱). تحقیق حاضر بر آن است که تاثیر دوره‌های آموزشی کوتاه مدت بر عملکرد کارکنان را از دیدگاه آنان بسنجد، و این بررسی به منظور ایجاد زمینه‌های لازم برای بهبود مداوم برنامه آموزش ضمن خدمت، بررسی میزان تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده (که همانا تاثیر مثبت بر عملکرد کارکنان است)، رفع نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب، کمک به پاسخگویی به مقامات مافوق و تأمین کنندگان هزینه‌های برنامه و کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه، انجام شد.

### چارچوب مفهومی تحقیق

همانطور که گفته شد، این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر بهبود عملکرد کارکنان است. ارزیابی تاثیر دوره‌های آموزشی در این تحقیق عبارتست از فرایند جمع‌آوری اطلاعات مفید و لازم از عناصر نظام آموزشی (که کارکنان از اجزای اصلی آن هستند) به منظور اتخاذ تصمیمات مناسب و ارتقاء و بهبود فعالیت‌ها و امکانات نظام آموزشی و نیل به اهداف مورد نظر. همانطور که در ذیل نمایش داده شده است، عملکرد تابعی از مهارت، خلاقیت، ارتباطات، کیفیت، انگیزه و سرعت است. منطق این توازن سادگی و واقع بین بودن آن است. اگر از کارکنان عملکرد بالایی در انجام امور محوله مورد انتظار است، وی باید مهارت انجام کار، خلاقیت و نوآوری در انجام کار، توانایی ارتباطات مفید و مؤثر بین فردی، کیفیت بالا و بهینه امور محوله، انگیزه لازم و سرعت بهینه در انجام کار را داشته باشد (۱۵). همه عوامل مذکور مهم و ضروری هستند و قصور در ایجاد هر کدام از این عوامل به احتمال زیاد منجر به کاهش عملکرد مورد انتظار خواهد شد. از نظر پیترز (۱۹۹۷)، آموزش ضمن خدمت در برگیرنده آن نوع آموزش‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی داده می‌شود (۲۶). از این رو، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شکل زیر است:



### اهداف تحقیق

تحقیق حاضر بر آن است که تاثیر دوره‌های آموزشی کوتاه مدت بر عملکرد کارکنان را بسنجد، و این سنجش به منظور ایجاد زمینه‌های لازم برای بهبود مداوم برنامه آموزش ضمن خدمت، بررسی میزان تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده (که همانا تاثیر مثبت بر عملکرد کارکنان است) و رفع نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب، کمک به پاسخگویی به مقام‌های مافوق و تأمین کنندگان هزینه‌های برنامه و کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه انجام می‌شود.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد، اما از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی و از نظر تجزیه و تحلیل سوالات، تحقیقی اکتشافی و زمینه‌یابی است. پژوهش‌گر در این تحقیق، به دنبال بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت، بر عملکرد کارکنان می‌باشد. جامعه آماری نیز عبارتست از کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مشهد، که تعداد آن‌ها ۴۵۸ نفر است. همچنین حجم نمونه با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده بدون جایگذاری و از طریق جدول مورگان ۲۰۸ نفر محاسبه شد.

ابزار عمده برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته، شامل ۲۴ سوال در ۶ متغیر می‌باشد، نحوه امتیازدهی سوالات با استفاده از مقیاس ۵ گزینیه‌ای است. باتوجه به آن که پرسشنامه مذکور استاندارد نبوده است، به تائید اساتید و صاحب نظران رسیده، همچنین، سوالات مطابق با اوضاع و احوال و شرایط فرهنگی جامعه آماری مورد نظر، طراحی شده است؛ از این رو روایی آن مورد تائید می‌باشد. همچنین از طریق نمونه اولیه، پایایی آن مورد بررسی مجدد قرار گرفته است. از آنجایی که آلفای کرونباخ معمولاً شاخص مناسبی جهت سنجش قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است؛ قابلیت اعتماد پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق نیز به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی شده است. همان‌گونه که در جدول «۱»، مشاهده می‌گردد با توجه به مناسب بودن ضرایب آلفا، اعتبار درونی تائید می‌شود.

جدول (۱) ضرایب آلفای کرونباخ، تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت، بر عملکرد کارکنان

ردیف	سرفصل سوالات	ضریب آلفا
۱	افزایش مهارت	نمونه اولیه ۰/۸۳۳۸ نمونه نهایی ۰/۸۸۴۸
۲	افزایش سرعت	۰/۸۲۳۳ ۰/۸۴۰۴
۳	افزایش کیفیت ارائه خدمات	۰/۸۹۸۶ ۰/۸۷۹۹
۴	بهبود ارتباطات بین همکاران	۰/۹۰۵۹ ۰/۸۵۴۱
۵	افزایش انگیزه	۰/۸۷۱۲ ۰/۸۶۰۴
۶	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۸۴۲۸ ۰/۹۰۹۰
-	تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت، بر عملکرد کارکنان	۰/۹۶۳۸ ۰/۹۳۷۷

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در آمار توصیفی، از جداول فراوانی و درصدها، میانگین‌ها و انحراف معیارها و در آمار استنباطی، از آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن متغیرها و آزمون‌های یک‌نمونه‌ای و فریدمن برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده گردید. ضمناً برای انجام محاسبات، بسته نرم‌افزاری SPSS به کار گرفته شد.

## یافته‌های تحقیق

## آزمون فرض نرمال بودن متغیرها

قبل از تعیین نوع آزمون مورد استفاده، به خصوص در آزمون‌های مقایسه‌ای لازم است از نرمال بودن متغیرها مطمئن شویم. با توجه به نتایج حاصل از جدول «۲»، به خوبی نرمال بودن متغیرها تائید می‌گردد.

جدول (۲) نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف، تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت، بر عملکرد کارکنان

عوامل	آماره Z کولموگروف-اسمیرنف	سطح معنی داری	نتیجه
افزایش مهارت	۱/۳۰۴	۰/۰۶۸	نرمال
افزایش سرعت	۱/۱۰۸	۰/۱۸۲	نرمال
افزایش کیفیت ارائه خدمات	۱/۰۷۲	۰/۲۰۱	نرمال
بهبود ارتباطات بین همکاران	۱/۳۰۷	۰/۰۶۶	نرمال
افزایش انگیزه	۱/۱۳۴	۰/۱۵۲	نرمال
افزایش خلاقیت و نوآوری	۱/۰۶	۰/۲۱۱	نرمال

### ویژگی های جامعه شناختی اعضای نمونه

به منظور آشنایی بیشتر با اعضای نمونه آماری پژوهش، برخی مشخصات و ویژگی ها برحسب درصد در جدول (۳)، نشان داده شده است.

جنسیت	زن (۲۱/۶)	مرد (۷۵/۵)
تاهل - مجرد	متاهل (۸۷/۵)	مجرد (۹/۶)
نوع استخدام	رسمی (۷۴٪)	قراردادی (۲۶٪)
مدرک تحصیلی	دیپلم (۸۳٪)	فوق دیپلم (۱۱٪)
سن	بین ۲۰-۳۰ سال (۱۱٪)	فوق لیسانس (۱٪)
سابقه شغلی	بین ۱-۵	بین ۶-۱۰
	بین ۱۱-۱۵	بین ۱۶-۲۰
	بین ۲۱-۲۵	بین ۲۶-۳۰
	بالتر از ۳۰	
	٪۳۰	٪۲
	٪۲۰	٪۱۰
	٪۲۳	٪۱۱
	٪۴	٪۵

### آزمون فرضیه های تحقیق

" فرضیه اصلی: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب بهبود عملکرد آنها می گردد." نتایج تحلیل آماری نشان داد که چون سطح معنی داری معادل ۰/۰۰۱ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد و فرض مقابل را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمت کارکنان موجب بهبود عملکرد آنها می گردد.

" فرضیه فرعی ۱: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش مهارت های شغلی آنها می گردد." با توجه به نتایج به دست آمده، چون سطح معنی داری معادل ۰/۰۰۰ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد و فرض مقابل را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمات کارکنان، موجب افزایش مهارت های شغلی آنها می گردد.

" فرضیه فرعی ۲: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش سرعت در انجام امور آنها می گردد." با توجه به نتایج به دست آمده، چون سطح معنی داری معادل ۰/۰۴۷ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد و فرض مقابل را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش سرعت در انجام امور آنها می گردد.

" فرضیه فرعی ۳: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش کیفیت ارائه خدمات آنها می گردد." با توجه به نتایج به دست آمده، چون سطح معنی داری معادل ۰/۰۰۰ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد و فرض مقابل را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش کیفیت ارائه خدمات آنها می گردد.

" فرضیه فرعی ۴: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب بهبود ارتباطات فردی آنها می گردد." با توجه به نتایج به دست آمده، چون سطح معنی داری معادل ۰/۰۰۰ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد و فرض مقابل را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب بهبود ارتباطات فردی آنها می گردد.

" فرضیه فرعی ۵: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش انگیزه آنها می گردد." با توجه به نتایج به دست آمده، چون سطح معنی داری معادل ۰/۱ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد نمی کنیم و آن را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش انگیزه آنها نمی گردد.

" فرضیه فرعی ۶: دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش خلاقیت و نوآوری آنها می گردد." با توجه به نتایج به دست آمده، چون سطح معنی داری معادل ۰/۱۴ است، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$ ، فرض صفر را رد نمی کنیم و آن را می پذیریم؛ یعنی دوره های ضمن خدمت کارکنان، موجب افزایش خلاقیت و نوآوری آنها نمی گردد.

جدول (۴) نتایج آزمون آمون t استیودنت برای متغیر دوره های ضمن خدمت بر عملکرد

فرضیه ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	معنی داری
فرضیه اصلی	۳/۱۷۱	۰/۷۷۱	۳/۲	۰/۰۰۱
فرضیه فرعی ۱	۳/۷۷	۰/۹۰۷	۴/۳	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی ۲	۳/۱۰	۰/۹۰۴	۱/۶۹	۰/۰۴۷

۰/۰۰۰	۴/۲۳	۰/۹۹۵	۹۳/۲	فرضیه فرعی ۳
۰/۰۰۰	۴/۹۴	۰/۸۳۲	۳/۲۸	فرضیه فرعی ۴
۰/۱	۱/۲۶	۰/۸۳۵	۳/۰۷	فرضیه فرعی ۵
۰/۱۴	۱/۰۹	۰/۸۶۲	۳/۰۶	فرضیه فرعی ۶

همچنین نتایج حاصل از آزمون "فرضیه: از دیدگاه پاسخگویان، بین مزایای آموزش‌های ضمن خدمت، اولویت وجود دارد"، نیز نشان داد، با توجه به آن که میزان کای دوی فریدمن ۵۴/۱۸۴، و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ است؛ و با توجه به آن که سطح معنی داری به دست آمده از سطح معنی-داری ۰/۰۵ کمتر است، می توان ادعانمود از دیدگاه پاسخگویان، بین مزایای آموزش‌های ضمن خدمت، اولویت وجود دارد.

جدول (۵) نتایج آزمون فریدمن برای اولویت مزایای آموزش‌های ضمن خدمت

ردیف	آماره	مقدار
۱	کای دو فریدمن	۵۴/۱۸۴
۲	درجه آزادی	۵
۳	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

جدول (۶) میانگین رتبه‌ها و رتبه برای تعیین اولویت، مزایای آموزش‌های ضمن خدمت

عوامل	میانگین رتبه‌ها	اولویت
افزایش مهارت	۳/۸۲	سوم
افزایش سرعت	۳/۲	چهارم
افزایش کیفیت ارائه خدمات	۳/۹	اول
بهبود ارتباطات بین همکاران	۳/۸۹	دوم
افزایش انگیزه	۳/۱۵	پنجم
افزایش خلاقیت و نوآوری	۳/۰۴	ششم

## بحث و نتیجه گیری

نتایج به‌طور کلی حاکی از تأثیر مثبت و مستقیم آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد مشهد بود. و این نتیجه، با تحقیقات مشابه در این زمینه همخوانی دارد. از جمله با تحقیق ایزدی (۱۳۷۲)، که بدین نتایج رسیده بود که معلمانی که در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت می‌کنند، کارایی و نظم بیشتری دارند و از رشد اعتقاد به کار بالاتری برخوردار هستند. همچنین با نتایج تحقیق بزاز جزایری (۱۳۷۹)، که فرضیه "کارکنان آموزش دیده اثربخشی بیشتری نسبت به کارکنان آموزش ندیده دارند"، را تأیید کرده بود نیز، همخوانی دارد. از سوی دیگر، با پژوهش پورظهیر (۱۳۷۰)، که به این نتیجه رسیده بود که آموزش ضمن خدمت موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و جباری (۱۳۷۸)، که تأثیر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت بر بهبود عملکرد را تأیید کرده بود، همخوانی دارد.

در مقابل پاریس و وایت (۱۹۸۶)، به عدم اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت اشاره دارند. ایشان در پژوهش خود نشان دادند که آموزش‌های ضمن خدمت به دلیل هزینه‌های بالا، اتلاف وقت و ناکارآمدی روش آموزش، اثربخش نیستند؛ که این نتیجه با نتایج حاصل از این تحقیق مغایرت دارد.

البته در تحقیق حاضر، آموزش ضمن خدمت با ۴ مؤلفه عملکرد رابطه معنی دار داشت، به این معنی که آموزش ضمن خدمت در سازمان، باعث افزایش مهارت، افزایش سرعت، افزایش کیفیت ارائه خدمات و بهبود ارتباط بین همکاران می‌شود ولی با دو مؤلفه دیگر متغیر وابسته عملکرد، یعنی افزایش انگیزه و افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه معنی دار نداشت.

نتیجه حاصل از تحلیل آماری فرضیه فرعی ۱ با نتایج تحقیقات مشابه همخوانی داشت، به عنوان مثال، جیمز (۱۹۹۸)، صیادی سی-سخت (۱۳۸۷)، در پژوهش‌های خود اثربخشی آموزش ضمن خدمت را در ارتقاء دانش، مهارت، نگرش و رفتار شغلی نیروی انسانی نشان دادند. همچنین، احمدی (۱۳۸۰)، در پژوهشی نشان داد که: بین اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت و مهارت‌های پیش و پس از طی دوره آموزش، رابطه معنی داری وجود ندارد. که با نتیجه حاصل از تحقیق حاضر همخوانی ندارد.



نتیجه حاصل از تحلیل آماری فرضیه فرعی ۲ نیز، با نتیجه برخی تحقیقات مشابه همخوانی دارد؛ از جمله، با پژوهش ابراهیمی قوام-آبادی (۱۳۷۷)، که نشان داد آموزش راهبرد یادگیری، سرعت یادگیری را به شکل قابل توجهی افزایش می‌دهد.

همچنین، نتیجه حاصل از تحلیل آماری فرضیه فرعی ۳، با نتیجه برخی تحقیقات مشابه همخوانی دارد. از جمله، با پژوهش بهشتی (۱۳۸۲)، که در بررسی خود، به این نتایج دست یافت که آموزش ضمن خدمت شغلی، موجب افزایش دقت و ارتقای کیفیت فعالیت‌ها در کارکنان می‌شود. و همچنین صیادی سی سخت (۱۳۸۷)، نیز در پژوهشی به این نتایج دست یافت که آموزش‌های ضمن خدمت شغلی در کارکنان، موجب افزایش دقت، ارتقای کیفیت فعالیت‌ها، افزایش دانش شغلی، افزایش مهارت شغلی، بهبود روحیه و کاهش هزینه در بسیاری از زمینه‌ها می‌گردد، بدیهی است که چنین نتایجی با نتایج کلی تحقیق به‌طور اعم، و فرضیه فرعی ۱ و ۳ به‌طور اخص همخوانی دارد.

نتیجه حاصل از تحلیل آماری فرضیه فرعی ۴، با نتیجه برخی تحقیقات مشابه همخوانی دارد. به‌عنوان مثال، ایزدی (۱۳۷۲)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که یکی از فواید برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، بهبود ارتباطات بین فردی است. همچنین، نتیجه حاصل از تحلیل آماری فرضیه فرعی ۵، با نتیجه تحقیق جیمز (۱۹۹۸)، همخوانی ندارد. وی در مطالعات خود دریافت که کارکنان در سازمان‌ها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می‌کنند. پژوهش‌های وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند، به‌گونه‌ای شایسته برانگیخته می‌شوند، و ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانایی‌های خود را برومی‌دهند. که این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیق حاضر که عدم تاثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش انگیزه را تأیید کرد، همخوانی ندارد.

همچنین، نتیجه حاصل از تحلیل آماری فرضیه فرعی ۶، با نتیجه حاصل از تحقیق رئوفی و تاریخی (۱۳۸۳)، که استقبال از تغییرات و نوآوری-ها در سازمان توسط مدیران آموزش دیده را به‌عنوان یکی از نتایج حاصل از تحقیق خود، تأیید کرده بودند، همخوانی داشت. همچنین عواملی همچون: در دسترس نبودن پرسشنامه استاندارد، در ارتباط با موضوع تحقیق (که از این بابت وقت زیادی صرف تدوین پرسشنامه مورد استفاده گردید)، عدم دقت و دل‌سوزی کافی برخی از کارکنان در پاسخ به پرسش‌ها، عدم امکان انجام امور تحقیق در ضمن کار اداری، را می‌توان از محدودیت‌های این تحقیق برشمرد. از سوی دیگر، به دلیل عدم وجود سوابق دقیق، امکان بررسی دیدگاه‌های کارکنان در بازه زمانی طولانی‌تر، فراهم‌نگردید و تنها کارکنانی که در طول سال ۱۳۹۰ در این دوره‌ها شرکت کرده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌ها، توصیه‌های زیر را سرلوحه برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های خود قرار دهند:

گرچه در بنیاد آموزش‌های ضمن خدمت این باور وجود دارد که این نوع آموزش‌ها می‌توانند دانش و مهارت مشارکت‌کنندگان را افزایش دهند و نگرش آن‌ها را مثبت گردانند (۱)، اما دست‌اندرکاران آموزش‌های ضمن خدمت همواره نگران اثربخشی فعالیت‌های خود هستند زیرا چنان‌که اسلومن (۲۰۰۳) اظهار داشته « این نوع آموزش‌ها هنگامی مفید خواهند بود که کارمندان بخواهند یادگیرند و سرپرستان بخواهند یاد-بدهند». بنابراین، به‌نظر می‌رسد اولین قدم در برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، ایجاد علاقه و انگیزه در مدیران و کارمندان است. همچنین، به‌منظور ایجاد علاقه و افزایش انگیزه شرکت‌کنندگان، به شرکت مجدد در کلاس‌ها، و گذراندن دوره‌های آموزشی لازم، پیشنهاد می‌گردد عوامل ترغیب‌کننده مانند افزایش حقوق و مزایا، در نظر گرفتن امتیاز بیش‌تر در فرم ارزشیابی سالانه، برقراری حق برجستگی، تخصیص گروه و پایه حقوق و ... مدنظر مدیران سازمان‌ها قرار گیرد.

## فهرست منابع

- 1) Ahmadi, Saeed (2000). Evaluation of In-service training in teaching skills of teachers Asrykhshy Shiraz guidance of managers - teachers and students.25.
- 2) Alvani, Seyd Mehdi (2002). General Management, Ney Publication.
- 3) Amir YarAhmadi, Mahmoud, (1999). Toward the city human-oriented processing enterprises and urban planning, municipal Tehran,
- 4) Ballot, G, and Taymaz, Efires Haman capital. (2001): A study on French and Swedish Fires labor economics. Vol. 8, pp.443-462.
- 5) BazazJazayeri, Ahmad (2000). Staff training identified as necessary in the organization. Tehran: State Management Training Center.
- 6) BazazJazayeri, Ahmad (1994), the effect of in-service training on staff performance steel martyr Beheshti University of Iran Faculty of Educational Sciences.
- 7) Beheshti, Nahid (2003). Evaluation of the effectiveness of in-service training (short-term job) Management and Planning Organization for Research and Training Administration of Tehran Province.

- 8) Ebrahimghavamabadi, soghra (1998). Effectiveness of three instructional strategies for learning(Bilateral training), Thoughts on cycling and direct explanation of comprehension, Problem, Metacognitive knowledge, Academic self-concept and learning speed at the second girl students, Score lower than 15 in Tehran, Iran, PhD thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, AllamehTabatabai University.
- 9) Emamzadeghasemi, Hormatosaadat ,Zohrevanaki,robabememariyan,(2004) Application of Model-service training of nurses on nursing care Department of Surgery, Iranian Journal of Medical Education Year IV, Number 2 (12).
- 10) ForoughiAbri Ahmad Ali, , Mohamad Ali Nadi,AlirezaEbrahimpoor,(2008), Factors affecting the quality of in-service training of staff of Islamic Azad University Khorasgan, Journal of Curriculum Development, Year V, No. 19.
- 11) Grewal, Dhruv, Michael Levy and V. Kumar (2009), "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework," *Journal of Retailing*, 85 (1), 1-14.
- 12) Griffin, M ;,( 2003) Organizational Behavior, translated by Mehdi Alvani and GH Memarzadeh Tehran, Pearl Publishing.
- 13) Haddadnia, Sirus; Shahidi, Nima, (2010), Leadership and Educational Administration Quarterly, Year IV, No. 4, pp. 33.
- 14) Hatami, Hossein.(1388), Evaluate the effectiveness of training in improving the performance of the Office of Human Resources Management, Faculty and staff in academic units 1 Islamic Azad University, New Approach Journal of Educational Management, Second Year, No. V, pp. 100-77.
- 15) Harrison. R. (2002). Learning and development. CIPD.
- 16) Izadi,Samad(1993), Effectiveness of teacher training in the field of elementary education bachelor degrees in Mazandaran province, Fourth Symposium on Physical Status, Education, Tehran.
- 17) Jabari,L,(1999), Measuring the effectiveness of training programs, Journal tadbir, No. 27, pp. 29-18.
- 18) Jymzaz, William (1998). Effects of motivation of their staff training at Harvard University.
- 19) Karroubi, Mehdi; Metane, Mehrdad,(2009) Empowerment of human resources through education, service, beyond the management of the third year, No. 9, pp. 30-7.
- 20) Michael Levy and V. Kumar (2009), "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework," *Journal of Retailing*, 85 (1), 1-14.
- 21) Mirkamali,Seiyedmohamad(1998), The most basic service education reform, Journal of Management in Education, Volume V, No. 27.
- 22) Mirsepasi, Naser (1997). Human Resource Management and Labor Relations (exercises and papers), Sherwin Publication.
- 23) Nadler, L ,( 1984).The hand book of Human Resource Development.
- 24) Orangi, AbdolMajid,Qaltash,Abbas,Shahamat,Nader, Yuslyany, Gholam Ali, Tasyramvzsh of the practice of in-service teachers in Shiraz(2011), New approach in Educational Administration Quarterly , Second year, No. 1, pp. 95-114.
- 25) Paris. M, White, H.S (1986), the education of specnal librarian. Special librarian vol. 77, no. 4, pp. 202-212.
- 26) Peters, L. et al. (1997). Encyclopedia of Human Resources Management. Blackwell publishers Ltd.
- 27) Pilevarian,asghar(1994), Evaluate and compare the effectiveness of training programs, both short and long range in rural Jihad, MS Thesis, Tehran University, Faculty of Educational Sciences and Psychology.
- 28) Poorzahie.Ali (1991). "Introduction to lesson planning and training" Informed Publishing, Tehran.
- 29) RaufiFard, Firooze, (2000), State Management Training Center administrators to efficiently evaluate the impact of training graduate Master of view of the center of Yazd elites and subordinates, martyr Beheshti University Faculty of Educational Sciences.
- 30) Rauf, MohhamdHossein, Quchan historical lessons, Amir,(2004), Impact of training on productivity management and school staff ,Journal of Educational Psychology, Fifth Year, No. 1 (9).
- 31) Robbins, Stephen, P.(1999). Organizational Behavior. Translation: Ali Persian, SeydMohamadArabi, And Tehran: Office of Cultural Research.
- 32) SayyadiSisakht, Yazdan (2008). Evaluation of the effectiveness of management education and research training and Boyer Ahmad Province reiterated the view of the company - in these courses in 2007, University Marvdasht.
- 33) Schermerhorn, J R, & Hunt, J G, John Wiley & Sons Inc, (1995) Basic organizational behavior.
- 34) SeydJavadin, Seyd Reza (2002). Human Resource Management and Personnel Affairs, Tehran: NegahDanesh.
- 35) Seyf, Aliakbar,(1991). Learning and training, Agah Publication.
- 36) Sluman, Martin. (2003). Professional Education Strategies, Mohammad ZiaeiBigdeli Tehran, Sargl publication.
- 37) Shalley, Christina E., J. Zhou and Greg R. Oldham (2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should we go from Here?" *Journal of Management*, 30 (6), 933-58.
- 38) Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros and Leonard A. Schlesinger (2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies," *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-4.
- 39) West, Michael A. and James L. Farr (1990), "Innovation at Work," Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, West M. and Farr J., eds. Chic ester, England: Wiley, 3-13.