



نقش آموزش کارکنان در توسعه سازمانی: مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان گلستان

هادی مهدیان^۱، غلامرضا دین پناه^۲، محمدشریف شریفزاده^۳

چکیده

هدف این تحقیق بررسی آموزش کارکنان در توسعه سازمانی است. این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود. کارشناسان جهاد کشاورزی استان گلستان به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شدند ($N=280$) و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ۱۶۲ کارشناس به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. روایی ابزار پژوهش از طریق اعضای هیئت به دست آمد. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ $0/88$ محاسبه گردید. متغیر مستقل این تحقیق آموزش ضمن خدمت و متغیرهای وابسته ابعاد توسعه سازمانی (هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیسم‌های سودمند) بود. نتایج نشان داد بین میانگین‌های هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیسم‌های سودمند توسعه سازمانی در رابطه با میانگین نرمال آن‌ها در سطح ۹۹ درصد اختلاف معنی‌داری وجود داشت. بدین معنی که دوره‌های آموزش ضمن خدمت در توسعه سازمانی اثربخش بوده است.

کلمات کلیدی: آموزش ضمن خدمت، توسعه سازمانی، کارشناسان، استان گلستان.

^۱ نویسنده مسئول، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد ساری

^۲ عضو هیات علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد ساری

^۳ دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان



مقدمه

از جمله ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است. شکی نیست که سازمان‌ها دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند، لذا باید تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرا باشند. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک سازمان‌های هزاره سوم شده است، سازگاری و انطباق افراد و سازمان‌ها با تحولات در عرصه‌های مختلف اقتصادی-اجتماعی، ضرورت یافته است. در این راستا، یکی از راه‌های غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا که پیش روی سازمان‌ها قرار دارد توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش و یادگیری، برای ارتقای دانش و مهارت‌ها است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌گردد، از این رو آموزش و یادگیری مداوم ضرورت دارد (بازرگان و همکاران ۱۳۹۱). آموزش ضمن خدمت در کنار سایر انواع آموزش‌های رسمی و غیررسمی عهده‌دار بهسازی منابع انسانی می‌باشد. از جمله مسائل مهم امروز سازمان‌ها فراهم ساختن زمینه برای رشد و توسعه استعدادهای فردی، تغییر و بهبود نگرش و افزایش رضایت‌مندی آنان، آشنا ساختن کارکنان با هدف‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی و در کنار آن فراهم ساختن زمینه رشد رفاه فردی و توسعه اجتماعی در سطح منطقه‌ای، ملی و حتی جهانی است که در نهایت منجر به توسعه سازمانی می‌شود. این آموزش روش‌ها و فنون انجام کار را بهبود می‌بخشد همچنین موجب کسب دانش و افزایش مهارت‌های شغلی شده و اتلاف منابع مادی، انسانی و سازمانی جلوگیری می‌کند (دولان، ۲۰۰۷).

آموزش کارکنان با تأکید بر نیازهای سازمانی، شغلی و فردی کارکنان در صدد آن است با افزایش توانایی حرفه‌ای ایجاد رفتار مطلوب، ارتقاء رضایت شغلی، افزایش قابلیت انعطاف در اعمال، روش‌های جدید، ایجاد و گسترش همکاری بین کارکنان و به هنگام سازی آموزش کارکنان شاغل در ارتقای بهینه‌سازی و عملکرد سازمانی و شغلی و همچنین رشد و اعتلای فردی کارکنان گام بردارد. آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان، و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج بعدی می‌شود (Anderson & Huang, ۱۹۹۳). در یک سازمان اگر آموزش باعث تحول و بهبود کیفیت کاری نگردد رشد سازمانی اتفاق نخواهد افتاد. ارائه آموزش‌های مؤثر زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که اولاً، مدیران ارشد اعتقاد و اطمینان حاصل کنند که کارکنان توانمندتر و آگاه‌تر می‌توانند مسئولیت‌های خود را بهتر انجام دهند و در ارتقای کیفیت کاری مؤثرتر خواهند بود. ثانیاً این احساس ایجاد گردد که تغییر و تحول در فناوری، دانش روز، نیازهای شغلی و مهارت‌های حرفه‌ای ایجاد می‌کند که کارکنان متناسب با تحولات جهانی، آموزش ببینند و ثالثاً، شاخص‌های مناسب برای ارزیابی اثربخشی و کیفیت آموزش ارائه شده را داشته باشیم (توسلی و همکاران، ۱۳۸۶). آموزش نیروی انسانی در بخش کشاورزی همانند تمامی بخش‌های دیگر تضمین‌کننده موفقیت برنامه‌های این بخش است. اداره جهاد کشاورزی نیز با توجه به نقش حساس آن در کشور، احتیاج مبرم به نیروی انسانی ورزیده و برخوردار از دانش روز را دارا می‌باشد تا بتواند از طریق آموزش‌های مداوم کارکنان خود در سراسر کشور، موجبات بهبود بهره‌وری و کارایی آن‌ها را فراهم آورد (قاسم زاده، ۱۳۹۱) و هر ساله در سطح وسیعی توسط مدیریت آموزش و پژوهش و بر اساس دستورالعمل موسسه آموزش عالی و معاونت پژوهش سازمان، آموزش‌های لازم را مطابق با نیازهای روز کارکنان به جهت بهبود کارایی و بهره‌وری کارکنان و توسعه سازمانی، در محل ادارات خود در سراسر استان برگزار می‌نماید. باقری (۱۳۹۰) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت در زمینه نگرش‌های مثبت‌کاری، میزان آشنایی با وظایف شغلی، همکاری گروهی و ابتکار و نوآوری کارکنان آموزش‌دیده و مقایسه آن با کارکنان آموزش‌ندیده و ارائه پیشنهادهایی بر اساس نتایج تحقیق به مسئولان آموزش جهاد کشاورزی و مدیران و سایر افراد ذی‌نفع انجام داده است. برای دستیابی به این اهداف از روش تحقیق پس از وقوع استفاده شد. جامعه آماری کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی اسلام آباد غرب و در دو گروه ۳۰ نفری آزمایش و کنترل انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد و روایی آن توسط اساتید محترم تایید گردید. عمده‌ترین یافته‌های تحقیق شامل: کارکنانی که در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده‌اند از لحاظ هریک از متغیرهای نگرش‌های مثبت‌کاری، میزان آشنایی با وظایف شغلی، همکاری گروهی، ابتکار و نوآوری نسبت به کارکنانی که در این دوره‌های شرکت نکرده‌اند از وضعیت بهتری برخوردارند و دارای بهره‌وری بالاتری بوده‌اند.

منفرد (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان بررسی اثرات و مزایای آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌های جهاد کشاورزی انجام داده که جامعه آماری آن متشکل از کارشناسان و مدیران سازمان‌های جهاد کشاورزی کشور، معاونین فنی-اجرایی، آموزش و تحقیقات و رؤسای مجتمع‌های آموزشی جهاد کشاورزی بوده‌اند و به این نتیجه رسید که اثرات و آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌های جهاد کشاورزی به اندازه میزان اهمیت آن‌ها برای پاسخگویان نیست. پژوهشی دیگر توسط حسینیان و طباطبائی (۱۳۸۸) با عنوان اثربخشی



آموزش‌های ضمن خدمت بر خشنودی شغلی موثر بوده و بر اطلاعات و توانایی‌های حرفه‌ای آن‌ها تأثیر داشته است و افزایش دانش و توانمندی حرفه‌ای آن‌ها را باعث شده است. آلدردینگ^۱ در پژوهش خود در سال ۲۰۱۲ به این نتیجه رسید که هدف اصلی فعالیت‌های توسعه سازمانی، داشتن روح برای سازمان و به اشتراک گذاشتن آن، آگاهانه و به میل و رغبت خود کارکنان است. او عبارت روح سازمانی را مجموعه‌ای از تجارب سازمانی می‌داند که کارکنان را برای رسیدن به اهداف شخصی، سازمانی و اجتماعی خود هدایت می‌کند و این تجربیات مطابق است با، ارزش‌های فردی و سازمانی کارکنان، اهداف، ماموریت و چشم‌اندازهای سازمان. هونگ (۲۰۱۱) «ناهماهنگی بین صلاحیت‌های مورد نیاز تدریس معلمان ضمن خدمت» را مورد بررسی قرار دادند. هدف از انجام این پژوهش شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی و مقایسه وضعیت موجود و مطلوب بود. با استفاده از تحلیل عامل صلاحیت‌های معلمان در ۶ دسته اصلی توانایی فکری، سیستم ارزش‌ها، مهارت‌های بین فردی، توانایی مدیریت، توانایی‌های حرفه‌ای و ویژگی‌های شخصیتی دسته‌بندی شد. نتایج پژوهش تفاوت قابل ملاحظه بین نظر معلمان در مورد صلاحیت‌های تربیت‌های تربیت پیش از خدمت معلمان و نیازمندی‌های شغلی معلمان در حال خدمت نشان نداد. بیشترین تفاوت بین سه گویه مدیریت ریسک، تفکر پیش‌کنشی و تفکر منطقی بود که این صلاحیت‌ها در طول دوره تربیت معلم به اندازه کافی و مورد نیاز حرفه معلمی، توسعه داده نشده است. ماس و هوتگم^۲ (۲۰۱۲) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که توسعه سازمانی یک مفهوم جامع و چند بعدی است، بنابراین از آن یک، تعریف دقیق وجود ندارد. آن‌ها توسعه سازمانی را، حصول اطمینان از رسیدن به اهداف سازمانی به وسیله بهبود عملکردهای فردی و گروهی تعریف کردند. توسعه سازمانی یک عمل آگاهانه و برنامه‌ریزی شده از تغییر است که به طور مشترک توسط مدیران، کارشناسان و کارمندان به منظور حل یک مشکل بکار برده می‌شود که در قلب این عمل، دستیابی به بهره‌وری سازمانی با تأکید بر کارایی انسانی و دموکراتیک وجود دارد.

ریچاردسن (۲۰۱۰) به تحقیق تحت عنوان آسیب شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت در نروژ پرداخته است. سرپرستان معتقدند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. در همین راستا امروزه اغلب کشورهای پیشرفته برای بقاء، رشد و تداوم توسعه، بخش قابل توجهی از درآمد ناخالص ملی خود را به طرق مختلف صرف آموزش و تربیت نیروی انسانی می‌نمایند و با تعلیم مهارت‌های ضروری به کارکنان، میزان بهره‌وری کار را افزایش می‌دهند با این همه، گاه عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاش‌های آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می‌سازد و مشاهده شده است نظام آموزشی کارکنان با توفیق چندانی همراه نبوده است، در این مقاله مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان با توجه به الگوی پنج مرحله‌ای آموزش ضمن خدمت اشاره شده است از جمله اینکه محتوی دقیقاً با هدف‌های تعیین شده همخوانی ندارد، عدم انتخاب و به کارگیری روش آموزشی مناسب، ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی و در انتها توصیه‌های لازم جهت بهبود برنامه‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد از قبیل شکل اجرای دوره‌ها متناسب با ماهیت موضوعی دوره و یا نیاز سازمان برگزار شود، کسب حمایت مدیریت عالی سازمان برای برنامه‌های آموزشی، نهادینه کردن آموزش (به عنوان یک فرهنگ)، مهیا نمودن تسهیلات و امکانات متناسب، انتخاب مدرسان توانمند.

روش تحقیق

روش تحقیق، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ میزان و درجه کنترل، میدانی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری اطلاعات نیز از نوع تحقیقات توصیفی و غیر تجربی (غیرآزمایشی) می‌باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی است زیرا نتایج آن می‌تواند در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های مناسب در این زمینه قابل استفاده باشد. همچنین از لحاظ میزان و درجه کنترل میدانی است چرا که کلیه متغیرهای مورد نظر را در وضعیت طبیعی، مورد بررسی قرار داده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارشناسان جهاد کشاورزی استان گلستان می‌شود (N=۲۸۰).

¹ Aldridge

² Maes and Hootegem



طبق جدول کرجسی و مورگان ۱۶۲ کارشناس به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت تعیین روایی محتوایی و ظاهری چندین نسخه از پرسشنامه، در اختیار اساتید و کارشناسان کشاورزی و ترویج گذاشته شد. پس از دریافت نظرات و اصلاحات لازم، اصلاحات و نظرات نهایی اعمال کرده و پرسشنامه مزبور جهت تعیین پایایی آماده شد. برای تعیین پایایی ابزار تحقیق، اقدام به آزمون مقدماتی کردیم. در این آزمون، پرسشنامه مذکور به ۳۰ کارشناس در استان مازندران داده شد. پس از استخراج داده‌ها، ضریب کرونباخ آلفا برای هر یک از متغیرها توسط نرم افزار SPSS گرفته شد. ضریب کرونباخ آلفا برای توسعه سازمانی ۰/۸۸ محاسبه شد. متغیر مستقل تحقیق آموزش ضمن خدمت و متغیر وابسته ابعاد توسعه سازمانی (هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیسم‌های سودمند) می‌باشند. ابعاد هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیسم‌های سودمند هر کدام در بین کارشناسان با ۵ سؤال که دارای طیف شش گزینه‌ای لیکرت می‌باشد، اندازه‌گیری شد. امتیازدهی به طیف مذکور به صورت زیر می‌باشد: هیچ=۰، خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴، خیلی زیاد=۵. بنابراین حداکثر امتیاز برای هر یک از ابعاد ۲۵ و حداقل امتیاز صفر خواهد بود.

نتایج و بحث

توصیف مختصر ویژگی پاسخگویان

با توجه به داده‌ها، ۱۷/۳ درصد از پاسخگویان سن ۴۰ سال و کمتر، ۶۴ درصد سن بین ۵۰-۴۱ سال و ۱۸/۷ درصد سن ۵۱ سال و بیشتر داشتند. همچنین ۱۴ درصد از پاسخگویان سطح تحصیلات فوق دیپلم، ۶۴/۷ درصد کارشناسی و ۲۱/۳ درصد کارشناسی ارشد داشتند. بر اساس نتایج، ۲۰ درصد از پاسخگویان سابقه کارشان ۱۰ سال و کمتر، ۳۴/۷ درصد سابقه بین ۲۰-۱۱ سال و ۴۵/۳ درصد سابقه بین ۳۰-۲۱ سال داشتند.

اثرات آموزش کارکنان بر توسعه سازمانی

با توجه به داده‌ها، ۸ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توسعه سازمانی را کم، ۵۶ درصد متوسط و ۳۶ درصد زیاد بیان کردند. جدول ۱ توزیع تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توسعه سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: توزیع فراوانی کارشناسان بر حسب تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توسعه سازمانی

| وضعیت | فراوانی | درصد معتبر | درصد تجمعی |
|---------------------|---------------------|------------|--------------|
| خیلی کم (۰-۳۵) | ۰ | ۰ | ۰ |
| کم (۳۶-۷۰) | ۱۲ | ۸ | ۸ |
| متوسط (۷۱-۱۰۵) | ۸۴ | ۵۶ | ۶۴ |
| زیاد (۱۰۶-۱۴۰) | ۵۴ | ۳۶ | ۱۰۰ |
| خیلی زیاد (۱۴۱-۱۷۵) | ۰ | ۰ | ۱۰۰ |
| جمع | ۱۵۰ | ۱۰۰ | - |
| میانگین = ۹۶/۵ | انحراف معیار = ۱۷/۱ | کمینه = ۳۹ | بیشینه = ۱۲۷ |

تأثیر آموزش ضمن خدمت بر ابعاد توسعه سازمانی

- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد هدف توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۳/۳ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد هدف توسعه سازمانی را کم، ۳۴/۷ درصد متوسط و ۶۲ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.
- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد رهبری توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۵/۳ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد رهبری توسعه سازمانی را خیلی کم و کم، ۳۶/۷ درصد متوسط و ۵۸ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.



- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد نگرش نسبت به تغییر توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۷/۳ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد نگرش نسبت به تغییر توسعه سازمانی را خیلی کم و کم، ۳۴/۷ درصد متوسط و ۵۸ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.
- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد پاداش توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۱۲ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد پاداش توسعه سازمانی را کم، ۳۱/۳ درصد متوسط و ۵۶/۷ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.
- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد روابط توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۳/۳ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد روابط توسعه سازمانی را کم، ۲۸ درصد متوسط و ۶۸/۷ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.
- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد ساختار توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۱/۳ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد ساختار توسعه سازمانی را کم، ۳۵/۴ درصد متوسط و ۶۳/۳ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.
- تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد مکانیزم‌های سودمند توسعه سازمانی: با توجه به داده‌ها، ۷/۳ درصد از پاسخگویان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بعد مکانیزم‌های سودمند توسعه سازمانی را کم، ۲۶/۷ درصد متوسط و ۶۷ درصد زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.

جدول ۲: توزیع فراوانی کارشناسان بر حسب تأثیر آموزش ضمن خدمت بر ابعاد توسعه سازمانی

| ابعاد | فراوانی | درصد | شاخص های مرکزی و پراکندگی |
|---------------------------|---------|------|---|
| هدف | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۰ | ۰ | |
| کم (۶-۱۰) | ۵ | ۳/۳ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۵۲ | ۳۴/۷ | میانگین= ۱۶/۳ انحراف معیار= ۲/۹ کمینه= ۷ بیشینه= ۲۱ |
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۸۹ | ۵۹/۳ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۴ | ۲/۷ | |
| رهبری | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۲ | ۱/۳ | |
| کم (۶-۱۰) | ۶ | ۴ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۵۵ | ۳۶/۷ | میانگین= ۱۵/۷ انحراف معیار= ۳/۳ کمینه= ۴ بیشینه= ۲۳ |
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۸۲ | ۵۴/۷ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۵ | ۳/۳ | |
| نگرش نسبت به تغییر | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۱ | ۰/۷ | |
| کم (۶-۱۰) | ۱۰ | ۶/۶ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۵۲ | ۳۴/۷ | میانگین= ۱۵/۹ انحراف معیار= ۳/۴ کمینه= ۵ بیشینه= ۲۱ |
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۸۰ | ۵۳/۳ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۷ | ۴/۷ | |
| پاداش | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۰ | ۰ | |
| کم (۶-۱۰) | ۱۸ | ۱۲ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۴۷ | ۳۱/۳ | میانگین= ۱۶/۱ انحراف معیار= ۳/۹ کمینه= ۶ بیشینه= ۲۵ |
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۶۶ | ۴۴ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۱۹ | ۱۲/۷ | |
| روابط | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۰ | ۰ | |
| کم (۶-۱۰) | ۵ | ۳/۳ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۴۲ | ۲۸ | میانگین= ۱۷/۱ انحراف معیار= ۳/۱ کمینه= ۷ بیشینه= ۲۴ |



| ابعاد | فراونی | درصد | شاخص های مرکزی و پراکندگی |
|---------------------------|--------|------|--|
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۸۷ | ۵۸ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۱۶ | ۱۰/۷ | |
| ساختار | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۰ | ۰ | |
| کم (۶-۱۰) | ۲ | ۱/۳ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۵۳ | ۳۵/۴ | میانگین=۱۶/۵ انحراف معیار=۲/۹ کمینه=۷ بیشینه=۲۱ |
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۹۰ | ۶۰ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۵ | ۳/۳ | |
| مکانیزم های سودمند | | | |
| خیلی کم (۰-۵) | ۰ | ۰ | |
| کم (۶-۱۰) | ۱۱ | ۷/۳ | |
| متوسط (۱۱-۱۵) | ۴۰ | ۲۶/۷ | میانگین=۱۶/۵ انحراف معیار=۳/۵ کمینه=۶ بیشینه=۲۳ |
| زیاد (۱۶-۲۰) | ۷۹ | ۵۲/۷ | |
| خیلی زیاد (۲۱-۲۵) | ۲۰ | ۱۳/۳ | |

مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه ویژگی های شخصی

به منظور انجام مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با جنس و سمت شغلی، از آزمون t استفاده شد. بر اساس اطلاعات موجود بین میانگین های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با جنس و سمت شغلی اختلاف معنی داری وجود نداشت.

جدول ۳: بررسی آزمون t بر حسب مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی پاسخگویان در رابطه با جنس

| ابعاد | مرد (n=۱۳۰) | | زن (n=۲۰) | | t | سطح معنی داری |
|--------------------|-------------|--------------|-----------|--------------|-------|---------------|
| | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | | |
| هدف | ۱۶/۳ | ۲/۹ | ۱۶/۸ | ۲/۶ | ۰/۷۸۵ | ۰/۴۳۴ |
| رهبری | ۱۵/۷ | ۳/۴ | ۱۵/۹ | ۲/۷ | ۰/۱۷۷ | ۰/۸۶۰ |
| نگرش نسبت به تغییر | ۱۵/۹ | ۳/۴ | ۱۵/۹ | ۳/۵ | ۰/۰۷۶ | ۰/۹۳۱ |
| پاداش | ۱۶/۲ | ۳/۹ | ۱۵/۸ | ۴/۱ | ۰/۴۰۵ | ۰/۶۸۶ |
| روابط | ۱۷/۲ | ۳/۱ | ۱۷/۱ | ۳/۲ | ۰/۱۳۱ | ۰/۸۹۶ |
| ساختار | ۱۶/۶ | ۳ | ۱۵/۹ | ۲/۲ | ۰/۹۵۷ | ۰/۳۴۰ |
| مکانیزم | ۱۶/۵ | ۳/۶ | ۱۶/۷ | ۲/۵ | ۰/۲۳۱ | ۰/۸۱۸ |
| توسعه سازمانی | ۹۶/۴ | ۱۷/۳ | ۹۷/۱ | ۱۵/۴ | ۰/۱۶۶ | ۰/۸۶۸ |

جدول ۴: بررسی آزمون t بر حسب مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی پاسخگویان در رابطه با سمت شغلی

| ابعاد | مسؤل (n=۲۰) | | کارشناس (n=۱۳۰) | | t | سطح معنی داری |
|--------------------|-------------|--------------|-----------------|--------------|-------|---------------|
| | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | | |
| هدف | ۱۶/۳ | ۲/۱ | ۱۶/۳ | ۲/۹ | ۰/۰۵۶ | ۰/۹۵۵ |
| رهبری | ۱۶/۲ | ۲/۹ | ۱۶/۷ | ۳/۴ | ۰/۶۰۹ | ۰/۵۴۳ |
| نگرش نسبت به تغییر | ۱۷/۳ | ۲/۷ | ۱۵/۸ | ۳/۴ | ۱/۸۷ | ۰/۰۶۳ |
| پاداش | ۱۷/۴ | ۲/۶ | ۱۵/۹ | ۴/۱ | ۱/۴۹ | ۰/۱۳۹ |
| روابط | ۱۷/۲ | ۲/۳ | ۱۷/۱ | ۳/۲ | ۰/۱۰۵ | ۰/۹۱۷ |



| | | | | | | |
|-------|-------|------|------|------|-------|---------------|
| ۰/۳۴۸ | ۰/۹۴۱ | ۳/۱ | ۱۶/۳ | ۱/۹ | ۱۷/۱ | ساختار |
| ۰/۱۸۰ | ۱/۳۵ | ۳/۶ | ۱۶/۴ | ۲/۴ | ۱۷/۵ | مکانیزم |
| ۰/۲۹۳ | ۱/۰۶ | ۱۷/۶ | ۹۵/۹ | ۱۲/۷ | ۱۰۰/۲ | توسعه سازمانی |

به منظور انجام مقایسه میانگین‌های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با رشته تحصیلی و نوع استخدام از آزمون F استفاده شد. بر اساس اطلاعات موجود بین میانگین‌های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با رشته تحصیلی اختلاف معنی‌داری وجود داشت. به طوری که آموزش‌های ضمن خدمت در کارشناسان با مدرک فوق دیپلم و کارشناسی بیشتر در ابعاد توسعه سازمانی تأثیرگذار بوده است. اما بین میانگین‌های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با نوع استخدام اختلاف معنی‌داری وجود نداشت.

جدول ۵: مقایسه میانگین‌های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با رشته تحصیلی

| ابعاد | فوق دیپلم (۱) (n=۲۱) | کارشناسی (۲) (n=۹۷) | کارشناسی ارشد (۳) (n=۳۲) | F | sig | Post Hoc Duncan |
|--------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|-------|-------|-----------------|
| | | | | | | |
| هدف | ۱۷/۲ | ۱۶/۷ | ۱۴/۷۱ | ۷/۴۵ | ۰/۰۰۱ | ۱ و ۲ > ۳ |
| رهبری | ۱۶/۶ | ۱۵/۹ | ۱۴/۵ | ۳/۳۵ | ۰/۰۳۰ | ۱ و ۲ > ۳ |
| نگرش نسبت به تغییر | ۱۶/۶ | ۱۶/۶ | ۱۳/۷ | ۱۰/۴۶ | ۰/۰۰۰ | ۱ و ۲ > ۳ |
| پاداش | ۱۶/۹ | ۱۶/۴ | ۱۴/۸ | ۲/۶۶ | ۰/۰۴۳ | ۱ و ۲ > ۳ |
| روابط | ۱۷/۸ | ۱۷/۷ | ۱۴/۷ | ۱۵/۷۵ | ۰/۰۰۰ | ۱ و ۲ > ۳ |
| ساختار | ۱۷/۸ | ۱۶/۸ | ۱۴/۶ | ۱۱/۱۶ | ۰/۰۰۰ | ۱ و ۲ > ۳ |
| مکانیزم | ۱۷/۶ | ۱۶/۹ | ۱۴/۹ | ۵/۳۵ | ۰/۰۰۶ | ۱ و ۲ > ۳ |
| توسعه سازمانی | ۱۰۱/۴ | ۹۸/۸ | ۸۶/۲ | ۸/۳۵ | ۰/۰۰۰ | ۱ و ۲ > ۳ |



جدول ۶: مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی در رابطه با نوع استخدام

| ابعاد | رسمی (n=123) | پیمانی (n=10) | قراردادی (n=9) | سایر (n=8) | F | sig | Post Hoc Duncan |
|--------------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------|------|-------|-----------------|
| هدف | ۱۶/۳ | ۱۵/۳ | ۱۷/۳ | ۱۶/۵ | ۰/۸۱ | ۰/۴۸۹ | - |
| رهبری | ۱۵/۶ | ۱۶/۵ | ۱۷/۲ | ۱۵/۱ | ۰/۹۴ | ۰/۴۲۵ | - |
| نگرش نسبت به تغییر | ۱۶/۱ | ۱۴/۵ | ۱۷/۶ | ۱۴/۴ | ۱/۹۸ | ۰/۱۲۰ | - |
| پاداش | ۱۶/۴ | ۱۴/۶ | ۱۶/۶۳ | ۱۴/۳ | ۱/۲۷ | ۰/۲۸۱ | - |
| روابط | ۱۷/۲ | ۱۶/۹ | ۱۷/۱ | ۱۶/۱ | ۰/۳۴ | ۰/۷۹۶ | - |
| ساختار | ۱۶/۶ | ۱۵/۵ | ۱۷ | ۱۵/۴ | ۰/۹۲ | ۰/۴۴۳ | - |
| مکانیزم | ۱۶/۸ | ۱۴/۹ | ۱۶/۶ | ۱۵ | ۱/۴۷ | ۰/۲۲۶ | - |
| توسعه سازمانی | ۹۶/۹ | ۹۱/۹ | ۱۰۱/۴ | ۹۰/۳ | ۰/۸۷ | ۰/۴۵۷ | - |

تأثیر آموزش ضمن خدمت بر ابعاد توسعه سازمانی

به منظور انجام مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی با میانگین نرمال از آزمون t یک طرفه استفاده شد. بر اساس اطلاعات موجود در جدول ۳ بین میانگین های هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیسم های سودمند توسعه سازمانی در رابطه با میانگین نرمال آن ها در سطح ۹۹ درصد اختلاف معنی داری وجود داشت. به طوری که میانگین های هدف، رهبری، نگرش نسبت به تغییر، پاداش، روابط، ساختار، مکانیسم های سودمند توسعه سازمانی از میانگین نرمال بیشتر است. نتایج فوق با تحقیقات رئوفی (۱۳۹۱)، متانی و همکاران (۱۳۸۷)، باقری (۱۳۹۰)، غفوری (۱۳۸۹)، منفرد (۱۳۸۸)، هاشمی (۱۳۸۷)، توسلی و همکاران (۱۳۸۶)، هونگ (۲۰۱۱) و ریچاردسن (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

جدول ۳: بررسی آزمون t بر حسب مقایسه میانگین های ابعاد توسعه سازمانی با میانگین نرمال

| ابعاد | میانگین | میانگین نرمال | t | سطح معنی داری |
|--------------------|---------|---------------|------|---------------|
| هدف | ۱۶/۳ | ۱۵ | ۵/۷ | ۰/۰۰۰ |
| رهبری | ۱۵/۷ | ۱۵ | ۲/۷ | ۰/۰۰۸ |
| نگرش نسبت به تغییر | ۱۶ | ۱۵ | ۳/۵ | ۰/۰۰۱ |
| پاداش | ۱۶/۱ | ۱۵ | ۳/۵ | ۰/۰۰۱ |
| روابط | ۱۷/۱ | ۱۵ | ۸/۶ | ۰/۰۰۰ |
| ساختار | ۱۶/۵ | ۱۵ | ۶/۲ | ۰/۰۰۰ |
| مکانیزم | ۱۶/۵ | ۱۵ | ۵/۴ | ۰/۰۰۰ |
| توسعه سازمانی | ۹۶/۵ | ۱۰۵ | ۶/۱۴ | ۰/۰۰۰ |

نتیجه گیری

آموزش کارکنان در تمامی سازمان ها در صورتی که از کیفیت لازم در طراحی و اجرا برخوردار باشد می تواند اثرات و پیامدهای سازنده ای را در پی داشته باشد. تا کنون مطالعات زیادی برای نشان دادن اثرات این آموزش ها صورت گرفته است که عمده آن ها بر جنبه های فردی و رفتاری کارکنان متمرکز بوده و کمتر به دستاوردهای حاصله برای توسعه سازمانی پرداخته اند. از این رو، این تحقیق با هدف بررسی اثرات آموزش کارکنان در ضمن خدمت بر توسعه سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان گلستان پرداخت. نتایج این تحقیق به طور کلی حاکی از این است که آموزش ضمن خدمت کارکنان می تواند دستاوردهای سازنده ای را برای توسعه سازمانی در



ابعاد مختلف هدف‌گذاری، رهبری، نگرش‌های تغییرگرا، پاداش‌دهی، روابط و ساختار، و سازوکارهای سازمانی در پی داشته باشد. بنابراین، در کل آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان علاوه بر توسعه شخصی و حرفه‌ای کارکنان از طریق ارتقای دانش، بینش و مهارت و در کل رفتار سازمانی آن‌ها می‌تواند اثرات سازنده‌ای را برای توسعه خود سازمان به همراه داشته باشد. البته، این ثمربخشی در گرو کیفیت‌مداری در طراحی و اجرای این دوره‌ها و مبتنی نمودن آن‌ها بر نیازهای کارکنان و شرایط و ملزومات سازمان جهاد کشاورزی است.

پیشنهادها

با توجه به تأثیر آموزش ضمن خدمت در ابعاد توسعه سازمانی پیشنهاد می‌شود:

- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت اهداف سازمانی تفهیم گردد تا کارشناسان در مورد آن‌ها به درک متقابل برسند. همچنین در این دوره‌ها اولویت‌های سازمان مشخص شود تا تصمیم‌گیری بهتر انجام پذیرد.
- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت قابلیت‌های رهبری کارشناسان افزایش یابد و همچنین همکاری سرپرستان و کارشناسان بیشتر شود.
- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نگرش کارشناسان به تغییر بهتر شود به طوری که انجام امور در زمان کمتر و با اثربخشی بالاتری انجام پذیرد.
- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت مشوق‌های لازم ارائه گردد و این دوره‌ها موجبات رشد و تکامل کارشناسان را فراهم آورد.
- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت بهبود روابط کارشناسان با یکدیگر و با سرپرست شان مدنظر قرار گیرد. به طوری که روابط دوستانه حاکم گردد و تضادها کاهش یابد.
- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت تقسیم کار بهینه و کارآمد، آموزش داده شود و همچنین انعطاف‌پذیری در وظایف نیز مدنظر قرار گیرد.
- در دوره‌های آموزش ضمن خدمت خلاقیت و نوآوری کارشناسان بهبود یابد و همچنین مکانیزم‌های اجرایی و نظارتی کارآمد آموزش داده شود.

منابع

- بازرگان، ع.، خرازی، ک.، و جمالی‌فرد، م. (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای آموزش مداوم برای توانمندسازی منابع انسانی در دانشکده های پزشکی و فنی دانشگاه تهران. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۵۰، صص ۱۲-۴.
- باقری، ع. (۱۳۹۰). تأثیر آموزش ضمن خدمت در زمینه نگرش‌های مثبت کاری. فصلنامه مدیریت، صص ۴۲-۱۱۲.
- توسلی، ش. و پزشکی‌راد، س. و چیذری، م. (۱۳۸۶). اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بانک کشاورزی در افزایش دانش فنی کارشناسان کشاورزی بانک. مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۳، شماره ۲، صص ۹۷-۱۰۴.
- دولان، ش. و شولر، ر. (۲۰۰۷)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمدعلی طوسی، محمد صائبی (۱۳۹۰). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رئوفی، س. (۱۳۹۱). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کرائی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- غفوری، ع. ر. (۱۳۸۹)، بررسی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در شرکت برق منطقه‌ای مازندران در دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد قائمشهر.



قاسم زاده، م.، (۱۳۹۱). آموزش مقول‌های غریب در سازمان‌های ایرانی، فصلنامه تحول اداری، شماره ۴۸، ص ۲۰۵.
متانی، م.، حسن زاده، ر.، و متان، م. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد واحد ساری. فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۴۸-۵۶.
منفرد، ن. (۱۳۸۸). بررسی اثرات و مزایای آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌های جهاد کشاورزی. ماهنامه تدبیر، شماره ۸۳، صص ۲۳-۲۵.
هاشمی، ک. (۱۳۸۷). ارزشیابی برنامه‌های آموزشی منطقه ۲ عملیات انتقال گاز. دانشگاه شهید باهنر کرمان.

Aldridge, D.B. (2011). Review of organizational Spirituality: Commitment, Awareness, Readness and Engagement (C.A.R.E.) FOR Organization Development and Transformation: A case Study of ABC Co, Ltd. Social Research Reports, 19,107-112.

Anderson, B., and Huang, S.T. (1993). "Impact of New Library Technology on Training Paraprofessional Staff". The Reference Librarian 18(39), 21-29.

Hoong, j. (2011). "Pure Consciousness and Indian Buddhism" In The Problem of Pure Consciousness, Mysticism and Philosophy.

Maes, G., and Hootegem, G. V. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. Research in Organizational Change and Development, 19, 87-86.

Richardson B.S. (2010). "Essentials of management human resource". 2nd ed. Australia: Thomas, Nelson. P:202.