

# تأثیر ابعاد دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حل مسائل سازمانی

زهره معتمدی‌نیا

مدرس دانشگاه پیام نور ایلام

عبدالحمید پاپزن\*

دانشیار گروه ترویج و توسعه روستایی دانشگاه رازی کرمانشاه

حسین مهدی‌زاده

استادیار تکنولوژی آموزشی دانشگاه ایلام

هوشنگ ناصری‌راد

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور ایلام

تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۱۹

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تأثیر ابعاد دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حل مسائل سازمانی انجام شد. این تحقیق با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۲۲ مروج استان ایلام بود که به صورت سرشماری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از فن پیمایش و به کمک ابزار پرسشنامه انجام شده است. روایی محتوایی ابزار تحقیق را پانل متخصصان گروه ترویج و توسعه روستایی دانشگاه رازی تأیید نمودند. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میانگین آن برای متغیرهای مطالعه ۰/۸۲ بود. مطابق یافته‌ها میانگین متغیر حل مسائل سازمانی به واسطه آموزش‌های ضمن خدمت ۳/۷۲ و بالاتر از حد متوسط بود، به علاوه متغیرهای ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، رضایت شغلی و آشنایی با تازه‌های علمی ۵۹ درصد از تغییرات حل مسائل سازمانی را تبیین نمودند.

**واژه‌های کلیدی:** مروجان، آموزش ضمن خدمت، حل مسائل سازمانی.

\* نویسنده مسئول مکاتبات، hamidpapzan@razi.ac.ir

## مقدمه

امروزه رشد و توسعه سریع علوم و فنون در تمامی رشته‌ها و موضوعات علمی به چشم می‌خورد. این شتاب به طور فزاینده‌ای در دانش کشاورزی نیز وجود داشته و موجب تغییرات مداوم در نیاز سازمان‌ها و مؤسسات کشاورزی و ارباب رجوع آن‌ها شده و نیاز به آموزش کارکنان را نمایان‌تر ساخته است. آموزش کارکنان، توسعه دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های آن‌ها برای بهبود عملکرد شغلی در زمان حال و آینده به منظور تحقق اهداف سازمان است، بنابراین به روز نگه‌داشتن دانش و اطلاعات کارکنان ترویج از جمله مروجان می‌تواند ابزاری برای موفقیت فعالیت‌های سازمان محسوب شود (شعبانعلی فمی، ۱۳۸۳)، لذا سازمان‌ها برای تجدید حیات و نو آفرینی در برابر تحولات و بهسازی منابع انسانی خود اقدام به اجرای برنامه‌هایی می‌کنند. یکی از این اقدامات، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت است (نادری و همکاران، ۱۳۸۶). که نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی برای توسعه محسوب شده (عیدی و همکاران، ۱۳۸۷)، و هدف از آن ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت‌های سنگین‌تر آماده کند (سلطانی، ۱۳۸۴)، به علاوه آموزش ضمن خدمت از مؤثرترین ابزارها برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات به خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی است و چنانچه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه موجب افزایش رضایت کارکنان (جمشیدیان و

رضایی، ۱۳۸۳). تقویت شایستگی و کسب دانش، مهارت و توانایی‌های جدید در راستای بهبود عملکرد شغلی آن‌ها (منفرد و زمانی، ۱۳۸۴)، تقویت انگیزه (دعائی و مردانه، ۱۳۷۷)، و توانمندسازی افراد می‌شود (Shahpasand & Rajab Bigi, 2007).

بررسی سیر تحول سازمان‌ها در ممالک توسعه یافته نشان می‌دهد که رمز موفقیت این سازمان‌ها توجه ویژه به تحصیلات، بازآموزی و آموزش‌های تخصصی در حین کار بوده است، بنابراین در قرن بیستم آموزش ضمن خدمت در بسیاری از ممالک توسعه یافته شکل گرفت و در نیمه دوم قرن نیز نهادینه شد. در ایران نیز همانند بسیاری از ممالک آموزش ضمن خدمت به صورت استاد - شاگردی از گذشته وجود داشته، اما آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی به شیوه امروزی و به صورت موسسه‌ای تا اواسط دهه ۱۳۱۰ مطرح نبود. در سال ۱۳۴۰ با تأسیس شورای عالی اداری کشور آموزش ضمن خدمت و تربیت نیروی انسانی وضعیت بهتری پیدا نمود. در این میان از جمله وزارت خانه‌هایی که مقوله آموزش ضمن خدمت کارکنان را به طور جدی مورد توجه قرار داد، وزارت جهاد کشاورزی بود. چرا که قدمت آموزش کارکنان به قدمت خود وزارتخانه بوده که البته از دو دهه نیز تجاوز نمی‌کند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳).

با توجه به این که مروج به عنوان یک نیروی آموزشی می‌تواند همکاری‌های مهمی به منظور تولیدات پایدار و توسعه روستایی داشته باشد، از این رو نیاز حیاتی به تعداد زیادی از کارکنان آموزش دیده در بسیاری از کشورهای در حال

مطالعه خود مبنی بر بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی به این مطلب اشاره نموده‌اند که آموزش‌های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی‌های کارکنان شده است، همچنین ویلیام جیمز از دانشگاه هاروارد در مطالعه خود دریافت که کارکنان در سازمان‌ها از ۲۰ تا ۳۰ درصد از توانایی خود استفاده می‌کنند. تحقیقات وی نشان دهنده این بود که اگر کارکنان آموزش دیده و به طرز شایسته‌ای نیز برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند (رئوفی و تاریخی قوچانی‌دروس، ۱۳۸۳).

با استناد به نتایج تحقیقات علوی و شریعی (۱۳۸۹) که با هدف بررسی رضایت کارکنان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی طراحی و اجرا شد، مشخص شد که بیشترین میانگین رضایت کارکنان مربوط به مقوله رضایت از برنامه و کمترین آن مربوط به رضایت از محتوای دوره‌های آموزشی بوده است.

در پژوهش آهنچیان و ظهورپرونده (۱۳۸۹) با عنوان راهکارهای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها که با ۶ عنصر اصلی برنامه-های آموزشی یعنی نیازسنجی، محتوای منابع یادگیری، مربی، روش، شرایط اجرا و ارزشیابی بررسی شد، مشخص شد که در بین عناصر اصلی یک دوره آموزشی به ترتیب روش آموزش و شرایط اجرا اثرگذارتر از نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی هستند.

نتایج حاصل از تحقیق جمشیدیان و رضایی (۱۳۸۳) گواهی است بر این موضوع که آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به

توسعه وجود دارد. نتایج مطالعه‌ای که توسط فائو<sup>۱</sup> بر روی کشورهای پرو، مالزی، هندوراس، نیجریه، هند و لوسفون آفریقا انجام شد، حاکی از این واقعیت بود که فراهم نمودن فرصت‌هایی برای آموزش‌های ضمن خدمت مروجان لازم و ضروری است (Crowder, 2010). چنانچه پیداست منابع انسانی در بخش دولتی کشاورزی - وزارت جهاد کشاورزی - به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در تولید، وظیفه برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های بخش را بر عهده دارند. به همین منظور برای افزایش اثربخشی سازمان، دوره‌های آموزش ضمن خدمتی برای کارکنان در نظر گرفته شده است. تحقیقات انجام شده در داخل و خارج نیز تأثیرات مثبت انواع برنامه‌های آموزش نیروی انسانی از جمله آموزش‌های ضمن خدمت را بر کارایی، اعتماد به نفس، آگاهی و مهارت کارکنان نشان می‌دهد (Emamzade Ghasemi et al., 2004). به طوری که در تحقیق رئوفی و تاریخی قوچانی‌دروس (۱۳۸۳) نیز مشخص شد که کارکنان آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به کارکنان آموزش ندیده عملکرد بهتری داشته و اثربخش‌تر هستند، همچنین کارکنان آموزش دیده در زمینه استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان عملکرد بهتری دارند، از طرفی کارکنان آموزش دیده در زمینه اعتماد به نفس در انجام امور نسبت به کارکنان آموزش ندیده از عملکرد بهتری برخوردارند و همچنین کارکنان آموزش دیده در زمینه رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به کارکنان آموزش ندیده دارای عملکرد بهتری هستند. خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) نیز در

<sup>۱</sup>. FAO

اهداف و مأموریت‌های سازمان تقویت می‌نماید، به علاوه موجب افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان می‌شود، حیطة دانش و معلومات مربوط به وظیفه کارکنان را گسترش داده و بر مهارت‌های شغلی آن‌ها می‌افزاید. از سوی دیگر مشارکت نیروی انسانی در اتخاذ تصمیم‌های سازمانی رضایت شغلی آن‌ها را در پی دارد.

نتایج مطالعه عیدی و همکاران (۱۳۸۷) در خصوص سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی حاکی از این بود که آموزش ضمن خدمت ابزاری برای رشد و پیشرفت سریع کارکنان و بارور نمودن احساس‌هایی از قبیل خودهدایتی، موفقیت و حتی خودشکوفایی در کارکنان بوده و هدف واضح و روشن آن نیز پیشبرد امور درون و بیرون از محیط کار می‌باشد. چنانچه پیداست هدف نهایی آموزش کارکنان اثربخشی بیشتر و بهتر است، لذا به منظور حرکت به سوی ساختارهای خوب و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان که اغلب به صورت اولویتی در نظام‌های ملی سراسر جهان وجود دارد، بایستی از آموزش‌های ضمن خدمت حمایتی ویژه به عمل آید (Karagiorgi et al., 2008). چرا که در بیشتر موارد افراد در هنگام ورود به سازمان، آموزش‌های رسمی و نظام‌داری را از طریق دانشگاه‌ها یا مؤسسات آموزش عمومی پشت سر می‌گذرانند، اما به علت کلی بودن نوع آموزش‌ها و نیز ماهیت مشاغل که نیازمند تخصص و خبرگی ویژه‌ای است در زمان اشتغال افراد نیازمند گذراندن آموزش‌های خاصی می‌باشند. به عبارت دیگر همگام با استخدام فرد در سازمان ماهیت مشاغل و وظایفی که فرد باید در شغل مورد تصدی انجام

دهد، ابزارها و وسایل ضروری برای اجرای کار و روش‌های انجام دادن امور مستلزم آن است که فرد درباره نحوه اجرای وظایف محوله آموزش‌هایی را دریافت نماید (دانش‌فرد و رشیدی، ۱۳۹۰). از این رو ضرورت ایجاب می‌نماید تا برنامه‌ریزی‌های لازم صورت پذیرد. لازم به ذکر است که برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت با نیازسنجی آغاز می‌شود. نیازسنجی در حقیقت یکی از مراحل مهم و اساسی برنامه‌ریزی است که با شناخت دقیق نیازهای آموزش محور اساسی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، معین می‌شود و وسعت نیازسنجی تعیین آن چیزی است که باید آموخته شود (سعادت‌مند و سینایی‌فر، ۱۳۸۸). با این حال نتایج مطالعه منفرد و زمانی (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که با توجه به اهمیت برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت در سازمان جهاد کشاورزی عملاً این برنامه‌ها مورد تأکید و توجه نمی‌باشند. در تأیید این موضوع می‌توان به این مورد اشاره نمود که در پروژه آموزش ضمن خدمتی که با همکاری اداره کشاورزی غنا، دانشگاه غنا و دانشگاه گلف<sup>۲</sup> کانادا انجام شد، مروجان مشکلات این دوره‌ها را این‌گونه عنوان نمودند: برگزاری کم دوره‌های آموزش ضمن خدمت، ارتباط ضعیف با مدیران ترویج، کمبود تجهیزات و وسایل ناکافی، پایین بودن پیشرفت‌های شغلی و نبود شرح وظایف شغلی (Bortei Doku, 2010). در حالی که در مطالعه‌ای که بر روی کشورهای استرالیا، بلژیک، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، ایتالیا، هلند، نروژ، پرتغال، سوئد، سوئیس و ترکیه انجام پذیرفت، مشخص شد که به منظور افزایش

<sup>2</sup>. Guelph

این تحقیق در نظر دارد که به شناسایی تأثیر ابعاد دوره های آموزش ضمن خدمت بر حل مسائل سازمانی بپردازد. به منظور دستیابی به هدف کلی تحقیق، اهداف اختصاصی به صورت زیر تدوین شده‌اند:

شناسایی تأثیر رضایت شغلی مروجان کشاورزی بر حل مسائل سازمانی آن‌ها؛ شناسایی تأثیر ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی مروجان کشاورزی بر حل مسائل سازمانی آن‌ها؛ شناسایی تأثیر میزان آشنایی مروجان کشاورزی با تازه‌های علمی بر حل مسائل سازمانی آن‌ها؛ شناسایی تأثیر توجه به اصل نیازسنجی از مروجان بر حل مسائل سازمانی آن‌ها؛ شناسایی تأثیر توجه به اصل مشارکت مروجان در تهیه برنامه‌های آموزشی بر حل مسائل سازمانی آن‌ها؛ شناسایی تأثیر توجه به اصل انگیزش در مروجان بر حل مسائل سازمانی آن‌ها؛ شناسایی تأثیر تناسب محتویات دوره بر حل مسائل سازمانی مروجان؛ شناسایی تأثیر بهره‌گیری از وجود آموزشگران و اساتید مجرب بر حل مسائل سازمانی مروجان.

### روش پژوهش

با تازه‌های علمی، توجه به اصل نیازسنجی از مروجان، توجه به اصل مشارکت مروجان در تهیه برنامه‌های آموزشی، توجه به اصل انگیزش در مروجان، تناسب محتویات دوره با نیازهای آموزشی مروجان و بهره‌گیری از وجود استادان و آموزشگران مجرب و کارآموده استفاده شده است. متغیرهای نام برده در قالب طیف پنج ارزشی (خیلی زیاد = ۵، زیاد = ۴، تا حدودی = ۳، کم = ۲،

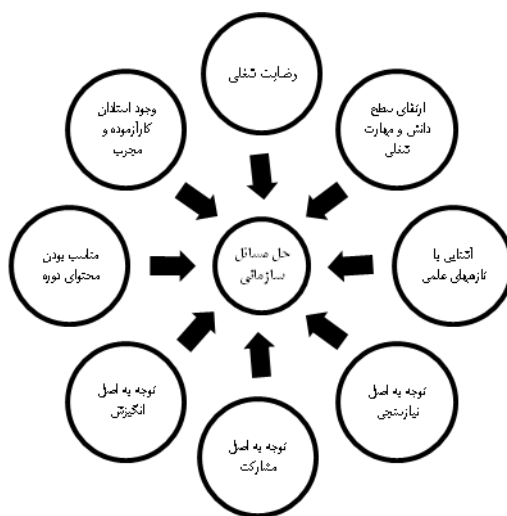
اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت وجود استادان مجرب از جمله ضروریات می‌باشد، چرا که معرفی عقاید و نظرات جدید، همچنین مهارت‌های نوین مستلزم بهره‌گیری از وجود مربیان کارآموده است (Richard & Daugherty, 2010). حال با توجه به این که تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که دانش و علوم جدید وارد میدان زندگی شوند، به همین دلیل سازمان‌ها نیز راهی جز مجهز نمودن کارکنان خود به سلاح هماهنگی با دنیای پیشرفته را ندارند و این به دست نخواهد آمد مگر آن که از آموزش‌های ضمن خدمت به منظور ارتقای سطح علمی کارکنان استفاده شود. در این راستا هر ساله وزارت جهاد کشاورزی نیز وقت و هزینه هنگفتی را صرف برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان به امید ارتقای سطح دانش و مهارت، تخصص و آشنایی آن‌ها با فنون و تازه‌های علمی و در نهایت برای اثربخش نمودن عملکرد سازمان متبوع خود می‌نماید. حال سؤال اساسی این پژوهش این است که آیا برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حل مسائل سازمانی مروجان اثرگذار است؟

### اهداف تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی و بر مبنای روش توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را ۱۲۲ مروج استان ایلام تشکیل داده‌اند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری برای گردآوری داده‌ها از سرشماری استفاده شد. در این تحقیق از روش پیمایش با کمک ابزار پرسشنامه به منظور سنجش متغیرهای حل مسائل سازمانی، رضایت شغلی، ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، آشنایی

تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های مقایسه میانگین جامعه با عدد ثابت، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه بهره گرفته شد. در شکل ۱ چارچوب مفهومی مطالعه ترسیم شده است.

خیلی کم (= ۱) مورد سنجش واقع شده‌اند. روایی محتوایی ابزار پژوهش را پانل متخصصان گروه ترویج و توسعه روستایی دانشگاه رازی تأیید نمودند. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میانگین آن برای متغیرهای مطالعه ۰/۸۲ محاسبه شد. به منظور



شکل ۱- ابعاد موثر بر حل مسائل سازمانی

## یافته‌ها

در این مطالعه معادل ۶۰ درصد در طیف ۵ ارزشی می‌باشد. چنانچه از نتایج جدول شماره ۱ برمی آید میانگین متغیرهای حل مسائل سازمانی، رضایت شغلی، ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی و آشنایی با تازه‌های علمی بالاتر از حد متوسط (۳/۴) برآورد شده‌اند. به عبارتی می‌توان گفت که اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت زمینه ساز حل مسائل سازمانی، رضایت شغلی، اعتدالی سطح دانش و مهارت شغلی و آشنایی مروجان کشاورزی با فنون و تازه‌های علمی بوده است. در حالی که میانگین متغیرهای توجه به اصل نیازسنجی از مروجان، مشارکت آن‌ها در تهیه و تدوین برنامه-

به منظور مشخص نمودن وضعیت متغیرهای حل مسائل سازمانی، رضایت شغلی، ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، آشنایی با تازه‌های علمی، توجه به اصل نیازسنجی، توجه به اصل مشارکت، توجه به اصل انگیزش، مناسب بودن محتوای دوره و بهره-گیری از وجود استادان کارآزموده و مجرب از آزمون مقایسه میانگین جامعه با عدد ثابت استفاده شد. عدد ثابت برای این متغیرها ۳/۴ فرض شده، بدین صورت که اگر میانگین هر کدام از متغیرها ۳/۴ و یا بالاتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت متغیرهای نام برده در میان مروجان استان ایلام مثبت بوده، لازم به ذکر است که میانگین ۳/۴

های آموزشی، توجه به امور برانگیزاننده آن‌ها برای حضور با نشاط در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تناسب محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت با نیازهای آموزشی مروجان و نیز بهره‌گیری از وجود استادان مجرب و کارآموده پایین‌تر از حد متوسط محاسبه شده‌اند.

جدول ۱- نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین متغیرهای مطالعه با عدد ثابت ۳/۴

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	t	df	S
حل مسائل سازمانی	۳/۷۲	۰/۶۳	۰/۰۵	۵/۵۸	۱۲۱	۰/۰۰۰
رضایت شغلی	۳/۷۱	۰/۷۳	۰/۰۶	۴/۷۷	۱۲۱	۰/۰۰۰
ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی	۳/۷۳	۰/۷	۰/۰۶	۵/۲۲	۱۲۱	۰/۰۰۰
آشنایی با تازه‌های علمی	۳/۷۱	۰/۷	۰/۰۶	۴/۹۲	۱۲۱	۰/۰۰۰
توجه به اصل نیازسنجی	۲/۸۵	۰/۷۹	۰/۰۷	-۷/۶۳	۱۲۱	۰/۰۰۰
توجه به اصل مشارکت	۳/۰۹	۱	۰/۰۹	-۳/۳	۱۲۱	۰/۰۰۱
توجه به اصل انگیزش	۳/۳	۰/۷۷	۰/۰۷	-۱/۳۷	۱۲۱	۰/۱
مناسب بودن محتوای دوره	۳/۲۶	۰/۷۳	۰/۰۶	-۲	۱۲۱	۰/۰۴
وجود استادان کارآموده و مجرب	۳/۳۸	۰/۷	۰/۰۶	-۰/۲۹	۱۲۱	۰/۷

به واسطه آموزش‌های ضمن خدمت دارد و پس از آن متغیرهای رضایت شغلی، آشنایی با تازه‌های علمی، مناسب بودن محتوای دوره، توجه به اصل انگیزش، بهره‌گیری از وجود استادان مجرب و کارآموده، توجه به اصل مشارکت در تهیه و تدوین برنامه و توجه به اصل نیازسنجی از مروجان قرار دارند.

حال به منظور بررسی این گمانه که آیا بین متغیرهای مورد مطالعه و حل مسائل سازمانی ارتباطی وجود دارد یا نه، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شد. چنانچه از نتایج جدول شماره ۲ بر می‌آید متغیر ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی بالاترین همبستگی را با حل مسائل سازمانی

جدول ۲- شناسایی ارتباط بین متغیرهای مطالعه و حل مسائل سازمانی

متغیرها	شدت همبستگی	سطح معناداری
رضایت شغلی	۰/۶۷**	۰/۰۰۰
ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی	۰/۷۱**	۰/۰۰۰
آشنایی با تازه‌های علمی	۰/۶۵**	۰/۰۰۰
توجه به اصل نیازسنجی	۰/۲۶**	۰/۰۰۳
توجه به اصل مشارکت	۰/۲۷۶**	۰/۰۰۲
توجه به اصل انگیزش	۰/۴۵**	۰/۰۰۰
مناسب بودن محتوای دوره	۰/۴۹**	۰/۰۰۰
وجود استادان کارآموده و مجرب	۰/۲۷۹**	۰/۰۰۲

\*: همبستگی بین دو متغیر در سطح ۰/۰۱ درصد معنی‌دار می‌باشد.

به منظور مشخص نمودن تأثیر متغیرهای مطالعه بر حل مسائل سازمانی از تکنیک رگرسیون چندگانه استفاده شد. در گام نخست ابتدا متغیرهای رضایت شغلی، ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، آشنایی با تازه‌های علمی، توجه به اصل نیازسنجی، توجه به اصل مشارکت، توجه به اصل انگیزش، مناسب بودن محتوای دوره و بهره‌گیری از وجود استادان کارآموده و مجرب وارد معادله رگرسیونی با متغیر حل مسائل سازمانی شدند که نتایج آن در جدول شماره ۳ آورده شده است.

به منظور مشخص نمودن تأثیر متغیرهای مطالعه بر حل مسائل سازمانی از تکنیک رگرسیون چندگانه استفاده شد. در گام نخست ابتدا متغیرهای رضایت شغلی، ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، آشنایی با تازه‌های علمی، توجه به اصل نیازسنجی، توجه به اصل مشارکت، توجه به اصل انگیزش، مناسب بودن محتوای دوره و بهره‌گیری از وجود استادان کارآموده و مجرب وارد معادله رگرسیونی با متغیر حل مسائل سازمانی شدند که نتایج آن در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳- خلاصه رگرسیون چندگانه به منظور شناسایی تأثیر متغیرهای مطالعه بر حل مسائل سازمانی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	B	SD	Beta	t	Sig	R <sup>2</sup>	AdR <sup>2</sup>
ضریب ثابت		۰/۸۱	۰/۲۲	—	۳/۶۸	۰/۰۰۰		
ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی		۰/۳۶	۰/۰۷	۰/۴	۴/۹۴	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۵۹
رضایت شغلی		۰/۲۲	۰/۰۷	۰/۲۵	۲/۹۸	۰/۰۰۳		
حل مسائل سازمانی		۰/۱۹	۰/۰۷	۰/۲۱	۲/۵۲	۰/۰۱		
آشنایی با تازه‌های علمی								

با استناد به نتایج رگرسیون از مجموع متغیرهای اشاره شده که وارد معادله شدند، ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی ( $t = 4/94$  و  $sig = 0/000$ )، رضایت شغلی ( $t = 2/98$  و  $sig = 0/003$ ) و آشنایی با تازه‌های علمی ( $t = 2/52$  و  $sig = 0/01$ ) یک مدل قابل اتکا ( $F = 60/13$  و  $sig = 0/000$ ) را تشکیل داده‌اند، همچنین دقت در ضرایب استاندارد شده حاکی از این است که ارتقای سطح

دانش و مهارت شغلی با ضریب استاندارد ۰/۴، رضایت شغلی با ضریب استاندارد ۰/۲۵ و آشنایی با تازه‌های علمی با ضریب استاندارد ۰/۲۱ بر حل مسائل سازمانی تأثیرگذار بوده و ۵۹ درصد از تغییرات آن را تبیین نموده‌اند.



### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه تغییرات سریع و عمیق علمی موجب شده است تا هر از گاهی مطالب و نظریه‌های جدیدی وارد میدان زندگی شوند، لذا به ناچار باید سعی در فراگیری علوم جدید نمود، همچنین تغییرات دنیای متحول کنونی سبب دگرگونی‌های بسیاری در سبک‌ها و روش‌های سازمانی شده است. هر تغییری نیز کسب دانش و مهارت‌های جدیدی را ضروری می‌نماید، از این رو تربیت نیروی انسانی کارآمد نه تنها لازم بلکه ضرورت پرهیزناپذیری دارد. سازمان ترویج نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نیاز به وجود مروجان کارآموده در آن بسیار محسوس می‌باشد. علاوه بر این بایستی اذعان داشت که امروزه کمتر سازمانی قادر است تا بدون آموزش و بهبود نیروی انسانی توسعه یابد، چرا که می‌توان از آموزش به عنوان یک ابزار مدیریتی استفاده نمود، مشروط بر این که برنامه‌های آموزشی به طور مفید و موثر برای تغییر و اصلاح کارکنان و برای دستیابی به هدف‌های سازمانی طرح‌ریزی شده باشد، لذا بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش کارکنان لازم بوده و با این عمل است که حلقه آموزش تکمیل می‌شود. در حقیقت ارزیابی دوره‌های آموزشی از یک سو آینه‌ای فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان سازمان، تصویری روشن‌تر از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر برنامه‌ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاه شده و از این راه به پربار نمودن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش نیروی انسانی یاری رسانند. هدف این پژوهش شناسایی تأثیر ابعاد دوره‌های آموزش

ضمن خدمت بر حل مسائل سازمانی بود که نتایج زیر را در پی داشت:

میانگین متغیر توجه به اصل نیازسنجی از مروجان ۲/۸۵ و پایین‌تر از حد متوسط برآورد شد، لذا از آنجایی که برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت با نیازسنجی آغاز می‌شود، می‌توان چنین اذعان نمود که کم توجهی به اصل نیازسنجی از مروجان یکی از کاستی‌ها یا نقاط ضعف دوره‌های آموزش ضمن خدمت اجرا شده بوده است.

میانگین متغیر توجه به اصل مشارکت مروجان در تهیه برنامه‌های آموزشی ۳/۰۹ و پایین‌تر از حد متوسط بود، لذا می‌توان از مشارکت کم مروجان در تهیه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به عنوان یکی دیگر از نقاط ضعف این برنامه‌ها نام برد.

میانگین متغیر توجه به اصل انگیزش ۳/۳ و پایین‌تر از حد متوسط بود، از این رو با توجه به میانگین پایین‌تر از حد متوسط متغیر نام برده، می‌توان کم توجهی به استفاده و بهره‌گیری از وجود عوامل انگیزشی برای مروجان را به عنوان یکی دیگر از نقاط ضعف برنامه‌های آموزش ضمن خدمت نام برد.

میانگین متغیر تناسب محتوای دوره با نیازهای آموزشی مروجان ۳/۲۶ و پایین‌تر از حد متوسط برآورد شد. به عبارت دیگر تناسب کم محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت با نیازهای آموزشی مروجان از جمله مشکلات دوره‌های آموزشی نام برده بوده که این یافته با یافته‌های علوی و شریعتی (۱۳۸۹) مبنی بر رضایت نداشتن کارکنان از محتوای دوره‌های آموزشی مطابقت داشت.

میانگین متغیر بهره‌گیری از وجود استادان کارآموده و مجرب ۳/۳۸ و پایین‌تر از حد متوسط

این که کارکنان آموزش دیده دارای عملکرد بهتری هستند، موافقت داشت.

متغیرهای ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، رضایت شغلی و آشنایی با تازه‌های علمی به ترتیب دارای بالاترین همبستگی‌ها با متغیر حل مسائل سازمانی بودند.

ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی، رضایت شغلی و آشنایی با تازه‌های علمی، متغیرهای تأثیرگذار بر حل مسائل سازمانی بوده و ۵۹ درصد از تغییرات آن را تبیین نمودند.

با استناد به یافته‌ها می‌توان چنین عنوان نمود که نظر به میانگین بالاتر از حد متوسط متغیر حل مسائل سازمانی، سازمان متبوع در خصوص افزایش کارایی کارکنان تا حد بسیاری به هدف خویش دست یافته است. افزون بر این عواملی چون ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی مروجان، افزایش رضایت شغلی آن‌ها و نیز آشنایی مروجان با تازه‌های علمی از عوامل موثر بر حل مسائل سازمانی بوده‌اند. این موضوع را می‌توان از دو جنبه مورد نظر قرار داد: اول این که برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای مروجان و شرکت آن‌ها در دوره‌های نام برده موجب افزایش دانش و مهارت، رضایت شغلی و آشنایی آن‌ها با تحولات پیرامونی شده و دوم این که افزایش دانش و مهارت، رضایت و آگاهی مروجان سبب شده تا آن‌ها امور سازمانی خود را به شکل بهتری انجام دهند، لذا می‌توان دوره‌های برگزار شده را موثر ارزیابی نمود و عنوان داشت که ضعف در مقوله-های کم توجهی به اصل نیازسنجی از مروجان، مشارکت دادن کم آن‌ها در تهیه برنامه، کم توجهی به عوامل انگیزشی، تناسب کم محتوای دوره با

برآورد شد. به دیگر سخن بهره‌گیری کم از وجود استادان با تجربه از دیگر نقاط ضعف دوره‌های آموزش ضمن خدمت اجرا شده بود که این یافته با یافته‌های Richard & Daugherty (2010) مغایرت داشت.

میانگین متغیر رضایت شغلی ۳/۷۱ و بالاتر از متوسط محاسبه شد. به دیگر سخن اجرای دوره-های آموزش ضمن خدمت از موجبات رضایت شغلی در میان مروجان بوده است که این یافته با یافته‌های جمشیدیان و رضایی (۱۳۸۳) همسو و موافق بود.

میانگین متغیر ارتقای سطح دانش و مهارت شغلی ۳/۷۳ و بالاتر از متوسط بود که این یافته با یافته-های خطیبی و همکاران (۱۳۸۱)، جمشیدیان و رضایی (۱۳۸۳) و Emamzade Ghasemi et al (2004) موافق و همسو بود.

میانگین آشنایی با تازه‌های علمی ۳/۷۱ و بالاتر از حد متوسط بود، لذا می‌توان گفت که از نظر مروجان استان ایلام برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت این توان را داشته است که مروجان را با مباحث نوین و تازه‌های علمی در راستای شغل آن‌ها آشنا سازد.

میانگین متغیر حل مسائل سازمانی ۳/۷۲ و بالاتر از متوسط بود، لذا می‌توان چنین اظهار داشت که آموزش ضمن خدمت موجب عملکرد بهتر کارکنان یا به عبارتی انجام درست مسائل سازمانی شده است که این یافته با یافته‌های Emamzade Ghasemi et al. (2004) مبنی بر تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان و نیز یافته‌های رئوفی و تاریخی قوچانی دروس (۱۳۸۳) مبنی بر

سازمان‌ها. *اندیشه‌های نوین تربیتی*. دوره ۶، شماره ۱، صفحه ۹۵-۱۲۶.

۲. جمشیدیان، م.، و رضایی، الف. (۱۳۸۳). آموزش ضمن خدمت و آثار آن بر افزایش کارایی نیروی انسانی در بخش دولتی. *فصلنامه پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان*. شماره ۹، صفحه ۸۴-۷۵.

۳. خطیبی، ا.، عسگری، ل.، نادری، ح.، و کفاش، ع. (۱۳۸۱). بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی در دانشگاه علوم پزشکی زنجان. *قابل دسترس در:*

<http://hromo.molome.gov-ir>

۴. دانش‌فرد، ک.، و رشیدی، ذ. (۱۳۹۰). بررسی کیفیت مراکز آموزش ضمن خدمت دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی واحدهای منطقه ده دانشگاه آزاد اسلامی). *فصلنامه مدیریت*. سال هشتم، شماره ۲۲، صفحه ۵۰-۳۶.

۵. دعائی، ح.، و مردانه، ک. (۱۳۷۷). *بهسازی منابع انسانی*. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.

۷. رثوفی، م.، و تاریخی قوچانی دروس، ا. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. *مطالعات تربیت و روان‌شناسی*. (۱) ۵، صفحه ۷۹-۶۷.

۸. سعادت‌مند، ز.، و سینایی فر، ا. (۱۳۸۸). نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت دبیران ادبیات فارسی از دیدگاه مدیران، کارشناسان و دبیران دوره‌های راهنمایی شهرستان ایذه در سال ۸۸-۷۸. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزش*. سال سوم، شماره ۲، صفحه ۱۲۴-۱۰۷.

۹. سلطانی، ا. (۱۳۸۴). نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرایندهای سازمانی. *فصلنامه*

نیازهای آموزشی مروجان و بهره‌گیری کم از وجود استادان با تجربه نیز مانع از عملکرد مناسب مروجان نبوده‌اند که این یافته با یافته‌های آهنجیان و ظهورپرونده (۱۳۸۹) مبنی بر اولویت روش و شرایط اجرا بر نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی موافق و همسو بود. با این حال نمی‌توان این نقاط ضعف را از نظر دور داشت چرا که هر کدام از موارد نام برده و توجه به آن‌ها چه بسا موجب عملکرد بهتر مروجان و سازمان شود.

### پیشنهادها

با توجه به آنچه گذشت، پیشنهاد می‌شود:

- نیازسنجی از مروجان نه در حد سخن که در عمل بایستی از نیازهای واقعی این قشر پرتلاش آگاه شده و در راستای رفع آن‌ها کوشید.
- مشارکت دادن مروجان در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت.
- بهره‌گیری از وجود عوامل انگیزاننده به منظور تشویق مروجان برای حضور با نشاط و به دور از رفع تکلیف در دوره‌های مزبور، انگیزاننده‌هایی چون ترفیع و ارتقای موقعیت شغلی و حقوقی.
- رعایت استانداردهای لازم برای تهیه برنامه‌های آموزشی.
- بهره‌گیری از وجود استادان و آموزشگران با تجربه و دارای اخلاق حرفه‌ای.

### منابع و مأخذ

۱. آهنجیان، م.، و ظهورپرونده، و. (۱۳۸۹). راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی در

16. Bortei Doku, E. (2010). *In-service training of extension staff: a successful Ghanaian experience*.  
<http://www.cababstractsplus.org/abstracts/Abstract.aspx?AcNo=19856700372>
17. Crowder, V. (2010). *Assessment of pre-service and in-service extension education*.  
<http://www.fao.org/sd/EXdirect/EXAn0001.htm>. Emamzade Ghasemi., H., Vanaki, Z., & Memarian, R. (2004). The effect of using applied in- service education model on quality of nursing care in surgery Unit. *Iranian Journal of Medical Education*. 4(2 (12)), 13-21.
18. Karagiorgig, Y., Kalogirou, C., Theodosiou, V., Theophanous, M., & Kendeou, P. (2008). Underpinnings of adult learning in formal teacher professional development in Cyprus. *Journal of In- Service Education*. 34 (2), 125- 146.
19. Richard, A., & Daugherty, M. K. (2010). In- service activities for technology education: The role of colleges and universities. *Journal of Technology Education*. 1(2), 64-67.
20. Shahpasand, M. R., & Rajab Beygi., M. (2007). An analysis of the acoured job emprowerment for in- service training of the managers in the agricultural Jijad Ministry. *Iranian Journal of Agricultural Sciences*. 38 (2), 291-300.
- مدیریت فردا. شماره ۳ و ۴. پاییز و زمستان. صفحه ۹۲ - ۸۷.
۱۰. شعبانعلی فمی، ح. (۱۳۸۳). اصول ترویج و آموزش کشاورزی. تهران: دانشگاه پیام نور.
۱۱. علوی، ش.، و شریعتی، م. (۱۳۸۹). رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*. جلد ۱۰، شماره ۳، صفحه ۲۱۰ - ۲۰۰.
۱۲. عیدی، ا.، علی‌پور، م.، و عبدالمهی، ج. (۱۳۸۷). سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۰، صفحه ۳۲ - ۲۶.
۱۳. فتحی و اجارگاه، ک. (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. تهران: سمت.
۱۴. منفرد، ن.، و زمانی، غ. (۱۳۸۴). ارزیابی برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی. *مجله علوم کشاورزی*، شماره (۶) ۱۲، صفحه ۵۹ - ۴۹.
۱۵. نادری، ن.، جمشیدیان، ع.، و سلیمی، ق. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی* (ویژه مدیریت). سال هفتم، شماره ۲۷، صفحه ۱۳۲ - ۱۱۳.