

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶

ص ص: ۷۵-۸۳

آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با استفاده از مدل سه شاخکی

بهمن طیبی*^۱ - زین العابدین فلاح^۲

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران ۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۰۵، تاریخ تصویب: ۱۳۹۵/۰۳/۰۳)

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. روش تحقیق این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه معاونان و مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۱۸۵ نفر بود که بر حسب جدول مورگان، ۱۱۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها در نهایت ۱۰۳ پرسش‌نامه عودت گردید. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسش‌نامه آسیب‌شناسی آموزش محمودی (۱۳۹۴) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه به تایید متخصصان رسید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۸۴ صدم بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که آسیب‌های آموزشی هر سه حوزه ساختاری، رفتاری، محیطی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بیش از حد متوسط است. آسیب‌های حوزه محیطی نیز نسبت به دو حوزه رفتاری و ساختاری شرایط بحرانی‌تر را از خود نشان داد.

واژه‌های کلیدی

آسیب‌شناسی آموزش، ادارات ورزش و جوانان، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل محیطی.

مقدمه

آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند.

آموزش‌ها باید با توجه به اصول روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد. (۶). بدین منظور باید ضعف‌ها و آسیب‌های وارد بر این دوره‌ها شناسایی و مرتفع شوند تا باعث هدر رفتن سرمایه‌های انسانی نشوند آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و تشریح وضعیت جاری سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها تعریف شده است. (۱۲). در آسیب‌شناسی سازمانی، مشاوران، پژوهشگران و مدیران از الگوهای مفهومی و روش‌های تحقیق کاربردی برای ارزیابی وضعیت جاریسازمان و کشف راه‌هایی برای حل مسایل، رویارویی باچالش‌ها یا ارتقای عملکرد بهره می‌گیرند (۱۴). استفاده از اطلاعات حاصل از آسیب‌شناسی و تفسیر آن به ویژه در رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی مانند مداخله فعال در یادگیری، به عنوان راهنمایی برای انطباق و هدایت تلاش‌های یادگیری فراگیران توصیه گردیده است (۱۳). در زمینه آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در ایران، کمتر از هر زمینه دیگری تحقیق انجام شده است. یکی از دلایل کم توجهی به این امر این است که ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی مورد توجه دقیق و صحیح قرار نگرفته است. عدم ارزشیابی ناکافی و نادرست با فلسفه اصلاح مداوم و بهبود برنامه آموزشی در تناقض است. زیرا تنها از طریق ارزشیابی آموزش می‌توان نقاط ضعف و معایب را شناسایی و در راستای بهبود آنها قدم برداشت. (۷). اگر برنامه‌های آموزشی ارزیابی نشود این احتمال وجود دارد که هر برنامه آموزشی کارکنان را اثربخش تشخیص دهیم. (۱۱).

از میان عوامل سازمانی، بی‌شک نیروی انسانی به عنوان اساسی‌ترین عامل نقش کلیدی در تولید کادر و خدمات دارد.

نیروی انسانی کارآمد را می‌توان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست. از این رو هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت گردد، فرایندی سرمایه‌افزا می‌باشد که نتیجه آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت کار ظاهر می‌شود.

آموزش فرایندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین گفته می‌شود آموزش کلید توسعه است، بر حقیقتی کتمان‌ناپذیر تاکید شده است. آموزش‌های مختلف در هر سازمان به منظور ارتقا سطح دانش، مهارت کاری، بهبود و توسعه رفتار کارکنان و کارایی بیشتر سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (۳). برای آموزش تعاریف متعددی ارائه شده است. آموزش یعنی کوشش در جهت بهبود عملکرد مشاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن. آموزش اثربخش یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده را شامل می‌شود و به نیاز شناخته شده پاسخ می‌دهد (۳). بنابراین می‌توان گفت که آموزش کارکنان انجام یک سلسله عملیات مرتب و منظم، مداوم و با هدف و یا اهداف مشخصی است که برای ۳ منظور اصلی زیر به کار می‌رود: ایجاد یا افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان، ایجاد یا افزایش سطح مهارت‌های شغلی کارکنان، ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه.

وقتی از آموزش منابع انسانی در سطح فردی، برای ارتقای توانمندی و کارآمدی آنها بهره گرفته می‌شود در سطح سازمانی تغییرات مثبتی در میزان کارآرایی، انطباق پذیری و مزیت رقابتی ایجاد می‌شود (۸). اما این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های

مناسبتی دریافت نمی کند تا خروجی های مناسبی به جامعه ارائه دهد و این خود اهمیت آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان را آشکار می سازد. اسماعیلی (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان ها در ایران دریافت که مهم ترین آسیب ها عبارتند از: نبودن آموزش ضمن خدمت کارکنان، عدم نگرش برنامه ریزی شده نسبت به طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت، عدم هماهنگی میان انواع آموزش های ضمن خدمت، عدم تناسب آموزش ها با نیازها و اقتضائات محلی و ملی، مدرک گرایی و نمره محوری به جای تولید علم و تلاش مستمر فکری و معرفتی. پیدایی (۱۳۸۸) در پژوهش با عنوان آسیب شناسی آموزش کارکنان با تأکید بر اثربخشی آن در سازمان های ایرانی دریافت که فقدان نگرش مثبت به امر آموزش از سوی برخی از مدیران، ضعف کارشناسان و پرسنل آموزش از نظر مهارت، دانش و تجربه، متزلزل بودن جایگاه واحد آموزش در سازمان ها، جدایی آموزش از منابع انسانی، ضعف برخی از مؤسسات آموزشی و عدم وجود آمارهای مناسب در زمینه سرمایه گذاری های آموزشی از مهم ترین آسیب های آموزشی هستند.

دلوری (۱۳۹۰)، در پژوهش خود با عنوان آسیب شناسی آموزش های سازمانی در بخش دولتی براساس مدل سه شاخکی دریافت که مهم ترین آسیب دوره های آموزشی بخش های دولتی این است که سیستم آموزش کارکنان در ایران ورودی های مناسبی دریافت نمی کنند تا خروجی های مناسبی به جامعه ارائه دهند.

شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیق خود با عنوان آسیب شناسی زیرساختی و فرایندی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان دریافتند که مهم ترین آسیب های آموزش ضمن خدمت کارکنان عبارتند از:

نتایج تحقیقات نشان می دهد زمانی می توان به طور مؤثر اثرات آموزش در سازمان ها را ارزیابی کرد که عواملی نظیر ساختار کار و ساختار سازمان و اندازه سازمان و فرایندهای موجود و سطح موجود سرمایه های دانشی سازمان را مشخص کرده باشیم (۱۰). بدین منظور ما نیازمند مدلی جامع برای ارزیابی این دوره ها هستیم که در این تحقیق مدل ۳ شاخکی که یکی از جامع ترین یافته های ارزیابی دوره های آموزشی است مورد استفاده قرار می گیرد (۱۲). مدل سه شاخکی در طبقه بندی مدل ها از نوع مدل های منطقی است که بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده ها را می توان در قالب نظریه سه شاخکی (ساختار، رفتار و محیط) مورد بررسی، مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داد. منظور از عوامل رفتاری کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوی سازمان را تشکیل می دهند که شامل انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی می شود. عوامل ساختاری در بر گیرنده مجموعه ی روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن سازمان را می سازند مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و سرانجام عوامل محیطی شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند می گردد. رابطه بین این سه شاخه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیر و در واقع نوع روابط موجود بین این شاخه لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد سازمان می باشند. هر چند این شاخه ها گاهی دچار آفت هایی می شوند. آسیب های موجود در نظام آموزش کارکنان دولت گواه این است که هر چند در کشور تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز دوره های آموزشی ضمن خدمت به عمل می آید و هزینه و زمان بسیاری صرف این دوره ها می شود. اما کیفیت نامطلوب ابعاد درونداد و برونداد به خوبی نشان دهنده این است که سیستم آموزش کارکنان در ایران ورودی های

تا آسیب های موجود در نظام آموزش کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان را بررسی نماید.

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است که به صورت میدانی اجرا شده است. برای جمع آوری داده های مورد نیاز پژوهش، از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. به طور کلی پرسشنامه های تحقیق شامل دو بخش بود. بخش اول مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی است و مشتمل بر سؤالاتی مربوط به سن، میزان تحصیلات، سابقه کاری و رشته تحصیلی و در بخش دوم پرسشنامه تحقیق که مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق می باشد. از پرسشنامه آسیب شناسی آموزش محمودی و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شد که شامل ۱۷ سؤال بود. برای آسیب شناسی آموزش های سازمانی در سه بعد عوامل ساختاری شامل هشت سؤال، عوامل رفتاری شامل پنج سؤال و عوامل محیطی شامل چهار سؤال استفاده شده است. برای تعیین روایی^۱ پرسشنامه های تحقیق از نظرات و پیشنهادات اساتید دانشگاهی و به منظور تعیین پایایی^۲ آن ها از روش آلفای کرونباخ^۳ استفاده گردید که مقدار آن ۸۴ صدم بدست آمد که رقم قابل قبولی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان است که براساس آمار اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان تعداد آنها ۱۸۵ نفر در سال ۱۳۹۴ بود. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد و بر حسب تعداد جامعه و جدول مورگان^۴ ۱۱۶ نفر به عنوان شرکت کنندگان در تحقیق (آزمودنی) انتخاب شدند که در نهایت ۱۰۳ پرسشنامه های تکمیل شده را عودت دادند. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از دو روش توصیفی (میانگین،

فرایندی: وجود موانع در قوانین بالادستی، عدم کنترل واحدهای آموزش روی دروندادهای اطلاعاتی تشکیل دهنده فرایندهای نیازسنجی، عدم شکل گیری و فرهنگ سازمانی برای ارج نهادن به آموزش های سازمانی، عدم پیاده سازی و اجرای کامل استانداردهای آموزشی شناخته شده در واحد آموزش و در بخش زیرساختی عبارتند از: عدم بکارگیری مدل های استاندارد نیازسنجی آموزشی، انجام نیازسنجی آموزشی غیرواقعی، عدم ثبات دروندادهای نیازسنجی آموزشی مانند شرح وظایف سازمانی با دوره های مورد نیاز شغلی کارکنان، منابع مالی محدود، عدم طراحی برنامه بهبود و اصلاح مستمر برنامه های آموزش براساس نتایج ارزیابی و اثربخشی برنامه آموزشی.

محمودی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیق با عنوان آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخکی دریافتند که بیشترین چالش های نظام آموزشی کارکنان در حوزه ساختاری و در مقوله هایی نظیر راهبردهای (استراتژی)، سیاست ها و اهداف سازمانی، ساختار سازمانی و مدیریتی و فرایندهای سازمانی است.

در حوزه ورزش در استان گلستان نیز با توجه به اینکه آموزش های مختلفی در حوزه کارکنان انجام می شود ولی کارکنان در انجام بسیاری از امور دچار مشکلاتی هستند و بسیاری از کارها با کندی صورت می پذیرد و بعضا مراجعه کنندگان و ارباب رجوع ها از این شرایط ناراضی هستند. که یکی از دلایل آن می تواند کمبود مهارت یا دانش نزد کارکنان باشد. که خود می تواند برگرفته از نوع و یا میزان آموزش کارکنان و آسیب های مربوط به آن باشد.

بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و ضرورت پرداختن به آن در سازمان های ورزشی بعنوان سازمانی حیاتی در تامین سلامت جسم و روح جامعه این تحقیق بر آن است

1. Validity
2. Reliability
3. Cronbach's Alpha
4. Morgan

آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. که نتایج حاصل از آن نشان داد که بین درصد های توزیع نظرات آزمودنی ها در خصوص عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل محیطی با درصدهای توزیع طبیعی در سطح $\alpha = 0/05$ تفاوت معنی داری وجود ندارد. به عبارت دیگر توزیع نگرش آزمودنی ها یک توزیع طبیعی و نرمال دارد و می توان از آزمون های پارمتریک جهت توصیف و مقایسه متغیرها استفاده کرد.

نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان می دهد که پاسخ آزمودنی ها از سطح متوسط بالاتر بوده که این تفاوت از نظر آماری معنی دار است.

انحراف استاندارد و کمترین و بیشترین) و استنباطی (آزمون کولموگروف اسمیرنوف^۱، تیتست^۲ و تحلیل واریانس^۳) استفاده شد.

یافته های تحقیق

نتایج تحقیق نشان داد که در بین آزمودنی ها، ۶۶ صدم مرد و ۴۴ صدم زن بودند، ۸۲/۲ صدم متاهل و ۱۷/۸ صدم مجرد بودند. میانگین سنی آزمودنی ها ۳۵/۲ سال و انحراف استاندارد ۵/۷ سال بود. میانگین سابقه کاری آزمودنی ها ۱۰/۴ سال، و انحراف استاندارد ۶/۷ سال بود. ۱۴/۶ صدم دارای مدرک تحصیلی کاردانی و کمتر، ۵۸/۳ صدم کارشناسی و مدرک تحصیلی ۲۸/۱ صدم آزمودنی ها کارشناسی ارشد و بالاتر بود. رشته تحصیلی ۶۸/۶ صدم آنها تربیت بدنی و ۳۱/۴ صدم در سایر رشته ها تحصیل کرده بودند.

همان طور که جدول ۱ مشاهده می شود، میانگین عوامل ساختاری ۳/۴۱، با انحراف استاندارد ۰/۶۲ می باشد. و همچنین میزان آسیب دیدگی همه ابعاد مربوط به حوزه ساختاری نیز بیشتر از حد متوسط ذکر شده است.

جدول ۲ نشان می دهد، میانگین عوامل رفتاری ۳/۲۰، با انحراف استاندارد ۰/۶۸ می باشد. همچنین در این حوزه نیز همه ابعاد به جزء مورد ضعف اساتید در انتقال مطالب، آسیبی بیشتر از حد متوسط دارند.

همچنین جدول ۳ نشان دهنده، میانگین عوامل محیطی ۳/۵۰، با انحراف استاندارد ۰/۶۵ می باشد. در این حوزه نیز همه ابعاد محیطی ادارات ورزش و جوانان گلستان دارای آسیبی بیش از حد متوسط هستند.

جهت مشخص نمودن طبیعی بودن توزیع نظرات آزمودنی ها در خصوص آسیب شناسی آموزش های سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان از

1. Kolmogoroff Smirnof
2. T - test
3. Anova

جدول ۱. توصیف متغیرهای عوامل ساختاری

عوامل ساختاری					
تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	
۱۰۳	۳/۲۹	۰/۹۵	۱	۵	کمبود فضا و امکانات آموزشی
۱۰۳	۳/۶۲	۰/۹۶	۱	۵	کمبود منابع و اعتبارات حوضه آموزش
۱۰۳	۳/۳۳	۱/۰۲	۱	۵	ضعف سیستم نیازسنجی آموزشی
۱۰۳	۳/۳۹	۱/۰۶	۲	۵	عدم استفاده مناسب از آموزش های الکترونیک
۱۰۳	۳/۴۴	۰/۸۸	۲	۵	ارزیابی سطحی برنامه ها و عدم ارایه باخورد
۱۰۳	۳/۶۲	۱/۰۶	۱	۵	عدم تطبیق پست های سازمانی با مسئولیت های کاری
۱۰۳	۳/۳۴	۰/۹۰	۱	۵	فقدان نظام جامع آموزشی و عدم ارایه بازخورد
۱۰۳	۳/۲۹	۰/۹۸	۱	۵	عدم سنجش مناسب اثربخشی دوره ها و انعکاس آن به مدیران
۱۰۳	۳/۴۱	۰/۶۲	۲	۴/۶۳	جمع

جدول ۲. توصیف متغیرهای عوامل رفتاری

عوامل رفتاری					
تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	
۱۰۳	۳/۰۲	۱/۰۱	۱	۵	عدم نگرش مثبت به امر آموزش از سوی برخی از مدیران ارشد
۱۰۳	۳/۲۸	۱/۰۷	۱	۵	ضعف انگیزه کارکنان جهت حضور موثر در دوره های آموزشی
۱۰۳	۲/۶۴	۰/۸۸	۱	۵	ضعف اساتید از نظر انتقال مطالب علمی
۱۰۳	۳/۴۲	۱/۰۸	۱	۵	تغییرات بی رویه مدیریتی و عدم تمرکز بر برنامه های آموزش
۱۰۳	۳/۶۵	۰/۹۶	۲	۵	تلقی آموزش به عنوان ابزاری جهت ارتقا
۱۰۳	۳/۲۰	۰/۶۸	۱/۶۰	۵	جمع

جدول ۳. توصیف متغیرهای عوامل محیطی

عوامل محیطی					
تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	
۱۰۳	۳/۳۴	۰/۹۵	۲	۵	ضعف موسسات آموزشی خدمات دهنده
۱۰۳	۳/۵۳	۰/۸۸	۲	۵	عدم وجود آمار مناسب در زمینه سرمایه گذاری های آموزشی
۱۰۳	۳/۵۰	۰/۹۵	۲	۵	عدم ارزیابی عملکرد آموزشی سازمان ها توسط استانداری
۱۰۳	۳/۶۷	۰/۹۴	۲	۵	الگو برداری کورکورانه از سیستم های آموزشی و عدم وجود الگو بومی
۱۰۳	۳/۵۰	۰/۶۵	۲/۲۵	۵	جمع

جدول ۴. میزان تأثیر عوامل آسیب زای آموزش های سازمانی

عوامل آسیب زای آموزش					
میانگین	ارزش آزمون	تفاوت میانگین	میزان t	درجه آزادی	معنی داری
۳/۴۱	۳	۰/۴۱	۶/۷۰۵	۱۰۲	۰/۰۰۰
۳/۲۰	۳	۰/۲۰	۲/۹۹۶	۱۰۲	۰/۰۰۳
۳/۵۰	۳	۰/۵۰	۷/۸۷۷	۱۰۲	۰/۰۰۰

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن در خصوص رتبه بندی عوامل آسیب‌زای آموزش‌های سازمانی

مقدار کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۱۶/۲۰۰	۲	۰/۰۰۱

جدول ۶. رتبه بندی عوامل آسیب‌زای آموزش‌های سازمانی

نام مولفه	میانگین رتبه‌ها
عوامل ساختاری	۲/۰۹
عوامل رفتاری	۱/۶۹
عوامل محیطی	۲/۲۲

نماید. و همین‌طور آمارهای شفاف از سرمایه‌گذاری‌هایی که در حوزه آموزش در سازمان‌های بیرونی وجود دارد را در اختیار همه کارکنان، بالاخص مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار دهد. تا اهمیت موضوع بیشتر هویدا گردد.

در اولویت بندی نشان داده شده است که دومین حوزه آموزش کارکنان از نظر میزان آسیب دیدگی حوزه و یا شاخک ساختاری آن است. در بین عوامل مختلفی که در این حوزه وجود دارند برخی از آنها به شدت آسیب دیده بودند. به عنوان مثال مشخص شد که پست‌های سازمانی افراد با مسئولیتی که افراد الان در آن قرار دارند منطبق نیست و بسیاری از افراد در مسئولیتی غیر از پست سازمانی خود قرار دارند و این موضوع برنامه ریزی آموزشی را دچار مشکل می‌سازد و نمی‌توان تصمیم گرفت که آموزش افراد را باید برای پست‌های سازمانی شان در نظر گرفت یا مسئولیت‌هایی که در حال حاضر در آن قرار دارند. همچنین از عوامل بحرانی دیگر در این حوزه محدودیت شدید و ناکافی منابع مالی آموزش کارکنان بود که با این اعتبارات محدود، نمی‌شود به صورت جدی به موضوع آموزش پرداخت. این نتایج با یافته‌های شریعت‌مداری و همکاران (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اقدامات لازم را نسبت به انتقال افراد به پست‌های سازمانی خود بعمل آورند و جهت افزایش

نتایج ارائه شده در جداول ۵ و ۶ نشان می‌دهد که رتبه بندی سه عامل آسیب‌زای آموزش‌های سازمانی به ترتیب شامل عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری است که این رتبه‌بندی با توجه به سطح معنی‌داری آن از نظر آماری معنی‌دار است ($P < 0/001$ و $\chi^2 = 16/200$).

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که میزان آسیب‌های آموزش کارکنان در هر سه حوزه آن بیشتر از حد متوسط است و در بین حوزه‌های مختلف عوامل محیطی، آسیب دیده‌تر از بقیه عوامل هستند. یعنی اینکه در آموزش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان از یک الگوی متناسب با شرایط سازمانی استفاده نمی‌شود و الگوهای استفاده شده اگرچه شاید از نظر کیفی خوب باشند ولی نیاز هست که با شرایط حال حاضر سازمان بومی گردند. و همین‌طور عدم وجود آمارهای مناسب در زمینه سرمایه‌گذاری آموزشی از عامل‌های جدی آسیب دیده حوزه محیطی بودند که این نتایج با یافته‌های پیدایی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. لذا به واحدهای آموزش ادارات ورزش و جوانان استان گلستان پیشنهاد می‌شود که از روش‌های آموزشی بومی و متناسب با شرایط حاکم بر سازمان استفاده نمایند و یا الگوهای جدید و غیر بومی را ابتدا بر اساس شرایط بومی نموده و سپس استفاده

و آموزش کارکنان مجبور است فراز و نشیب های زیادی را به خود ببیند. این نتایج با یافته های اسماعیلی (۱۳۸۵)، هم خوانی دارد. لذا به ادارت ورزش و جوانان استان گلستان پیشنهاد می گردد فقط طی نمودن دوره های آموزشی را ملاک ارتقاء کارکنان در نظر نگیرند، بلکه ارزیابی از میزان تغییری که در کارکنان در جهت افزایش دانش و مهارت رخ داده است مدنظر باشد. و همچنین در تغییرات مدیریتی می بایست سندی جامع و قوی از آموزش و به پیوست آن گزارشی مکفی از تاثیراتی که آموزش در دوره های گذشته بر بهبود عملکرد کارکنان و سازمان داشته تهیه و در دسترس مدیران ادوار مختلف قرار داده شود تا هر مدیری را راغب به پیروی از راهبردهایی که در سند آمده است نماید.

اعتبارات واحد آموزش از راهکارهای مختلف بالاخص کمک از بخش های غیردولتی تلاش نمایند و همین طور در بخش آموزش مربیان و داوران که هیات های ورزشی با هزینه خودشان برگزار می کنند، در رؤس مشترک نسبت به حضور کارکنان ادارات ورزش و جوانان اقدام نمایند.

در حوزه آخر یعنی بعد رفتاری آموزش اگرچه نسبت به دو بعد دیگر کم آسیب تر نشان داد ولی بازهم این آسیب ها بیشتر از حد متوسط بود. نتایج برگرفته در این حوزه نشان داد که بیشتر کارکنان به آموزش فقط به عنوان ابزاری جهت ارتقاء خود نگاه می کنند و به جهت ارتقاء دانش و مهارت در کلاس های آموزشی شرکت نمی کنند و عامل بعدی اینکه به دلیل تغییرات مدیریتی نگاه تثبیت شده ای به موضوع آموزش در سازمان وجود ندارد

منابع و مآخذ

۱. اسماعیلی، بابک. (۱۳۸۵). "آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان ها در ایران"، مجله توسعه مدیریت، خرداد و تیر ۱۳۸۵، شماره ۷۱، ص ۴۷-۴۲.
۲. پیدایی، میرمهدی. (۱۳۸۸). "آسیب شناسی آموزشی کارکنان با تاکید بر اثربخشی آن در سازمان های ایرانی"، پایان نامه کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری، ص ۹۳-۸۹.
۳. خصالی، طاهره. (۱۳۸۵). "چگونگی برنامه ریزی آموزشی کارکنان در سازمان ها"، فصلنامه مدیریت فردا، سال چهارم، شماره ۱۵ و ۱۶، ص ۳۸-۳۶.
۴. دلآوری، رضا. (۱۳۹۰). "آسیب شناسی آموزش های سازمانی در بخش دولتی براساس مدل سه شاخکی"، نخستین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی، تهران، مؤسسه آفاق صنعت، ص ۸۳-۷۵.
۵. شریعتمداری، مهدی و عادلنژاد، آزاده. (۱۳۹۰). "آسیب شناسی زیرساختی و فرایندی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان"، نخستین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی، تهران، مؤسسه آفاق صنعت، ص ۴۴-۳۸.
۶. عباسیان، عبدالحسین. (۱۳۸۵). "دوره های اثربخش آموزش (مدل کریک پاتریک)"، شماره ۱۷۰، ص ۳۳-۲۷.
۷. فتیحی واجاره گاه، کوروش. (۱۳۸۵). "برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان"، تهران: انتشارات سمت، ص ۸۰-۷۴.
۸. مانزینی، آندرو. (۱۳۸۵). ترجمه: عطا فر، علی؛ قبادیپور، مرضیه؛ آنالویی، سعید. "آسیب شناس سازمانی با رویکرد کاربردی به حد مشکل و بالندگی در سازمان"، مؤسسه علمی دانش پژوه انبرین، ص ۹۰-۷۷.

۹. محمودی کوچکسرای، علی اصغر؛ فراهانی، مهدی؛ رسته مقدم، آرش.(۱۳۹۴). "آسیب شناسی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخکی"؛ فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۴، ص ۵۱-۲۷.
10. Barrett, Alan. Connell, Phillip.(1999). "Does Training GENERALLY Work The Returns to In – Company Training". Economic And Social Research Institute , Dublin,4(2),pp: 33-45.
11. Decenzo , D. A &Robbins .s .p.(2002). "Exploring the role of Customer relationship management (CRM) system in customer knowlledge creation". Human resource management ,vol. 38, No. 1, pp:22-28.
12. Harrison, M. (2014). "Diagnosing Organizations, Methods, Models and Process SoftWare". Journal of operations management. Vol.36, No 2, pp: 42-46.
13. Kraiger, K.Passmore, J. Santos, N. and Malvezzi, S.(2015). "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement". Wiley-Blackwell. Pp: 33-43.
- 14.Saeed, B. and Wang, W. (2013). "The Art of Organizational Diagnosis: Pathogen and Remedies". International Business, Vol. 22, No. 1, pp: 55-58.