

نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان براساس مدل راف

دکتر پریسا ایران نژاد^۱، دکتر ابرج ساعی ارسی^۲، مریم موسوی^۳

چکیده

هدف از انجام این تحقیق مطالعه نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف است. به همین منظور به بررسی نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه بعد مهارت، دانش، نگرش، انگیزه و توانایی های اداری کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران پرداخته شده است. با توجه به ماهیت و نوع پژوهش، یک تحقیق توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری عبارتست از کلیه کارکنان و کارشناسان ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران. شامل ۴۰۰ نفر زن و

^۱ - گروه آموزش ابتدایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران - مسئول مکاتبات.

parisairannejad@yahoo.com

^۲ - استادیار گروه علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر، ابهر، ایران

saiearasi@gmail.com

^۳ - دانشی آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.

۱۱۰۰ نفر مرد. جمعاً ۱۵۰۰ نفر. نمونه گیری به شیوه تصادفی طبقه‌ای انجام گرفته است، و حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی - مورگان ۳۰۶ نفر در نظر گرفته شده است. ابزار اندازه گیری پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۲۳ سوال بسته پاسخ با طیف لیکرت می‌باشد. برای تعیین پایایی آن از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و مقدار آن ۰/۸۵۷ بدست آمده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی شامل (فراوانی، درصد، میانگین، میانه، نما، واریانس و انحراف استاندارد) و برای بررسی بارهای عاملی از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) و رگرسیون چند متغیره استفاده گردیده است، یافته های پژوهش بیانگر آن است که به ترتیب بیشترین نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش، انگیزه، نگرش، مهارت های ارتباطی و توسعه توانایی های اداری بوده است.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت - توسعه شایستگی - مدل راف

مقدمه و بیان مساله

امروزه منابع انسانی پرورش یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان هاست و این زمانی تحقق می‌یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را خوب مدیریت کرد و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگه داری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه می‌بایست بر اساس اصول و معیار های علمی شایستگی را در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد. شایسته‌سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. استقرار شایسته‌سالاری پدیده و فرآیند ساده‌ای نیست، بلکه مجموعه‌ی پیچیده‌ای از ساز و کار هایی است که طی یک فرآیند بلند مدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه‌ی آن را فراهم آورد. زیر بنا های مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در سازمان با شایسته‌دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. عدم شایستگی و ناکارآمدی بعضی از کارکنان در ادارات، مؤسسات و شرکت ها، مشکلی است که گریبانگیر اکثر سازمان های دولتی و بعضی سازمان های غیر دولتی شده است. عدم شایستگی و عدم آگاهی کارکنان نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. در مدیریت بحران نیز، بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده اند. پس شاید بتوان عدم شایستگی و عدم آگاهی کارکنان را نیز

نوعی بحران نامید. که می توان به آن بعنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد. عدم شایستگی و عدم آگاهی کارکنان را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب میل به هدف های سازمانی با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می شود (طباطبایی، ۱۳۹۱، ص ۶۹). البته نباید این نکته را فراموش کرد که وسایل و ابزارهای ارتباطی برای ایجاد زمینه های انتشار گسترده اطلاعات در بعد زمانی و مکانی با هدف دست یابی به توسعه دانایی محور، یک زیرساخت ضروری و لازم محسوب می شوند، ولی کافی نیستند. (برناردین، ۲۰۱۰) جان اف. می (۲۰۱۰) در تعریف آموزش ضمن خدمت گفته است: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظامدار و پیوسته استخدام شدگان از نظر دانش، مهارت ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می کند. به این ترتیب هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارآیی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقامات بالاتر می تواند باشد (ابطحی، ۱۳۹۲ آموزش ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آموزشی گفته می شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می گیرد، و هدف از آن آماده سازی افراد برای اجرای بهتر مسئولیت هایشان و بهبود توانایی ها و مهارت های آنان است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۱، ص ۶). شایستگی ها به شکل های مختلفی دیده می شود که عبارتند از:

شایستگی های فنی. تعریف مهارت ها و انواع شایستگی اغلب با عنوان شایستگی های فنی یا عملی یا سخت و یا تحت عنوان صلاحیت های شغلی خوانده می شود.

شایستگی های رفتاری. در مورد صلاحیت هایی که رفتار ها یا نگرش ها را تعریف و تعیین می کنند و بطور قطع تعریف شایستگی های لازم در حفظ مشتری را برای مشاغل و نقش های مختلف نیز خلق و ایجاد می کند.

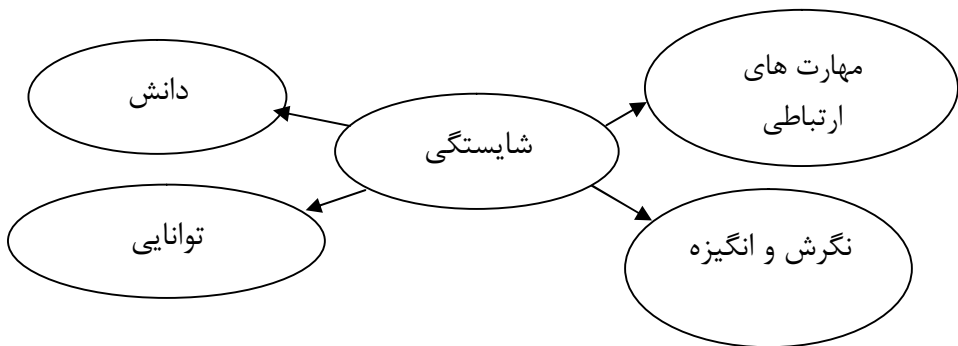
- شایستگی های ذهنی. یک گروه مهم از شایستگی های رفتاری نشان می دهند که چگونه افراد احساسات خود را مدیریت می کنند. این زیر مجموعه از شایستگی ها مجموعاً به نام (هوش و هیجان) نامیده می شود. (نظری منش، ۱۳۹۱، ص ۱۷). عمده ترین معیارهای شایستگی را می توان به شرح زیر برشمرد: مهارت های مدیریتی و سرپرستی مهارت های تصمیم گیری، خلاقیت و نوآوری، مهارت های رهبری، مهارت های فنی، مهارت های ادراکی، مهارت های روابط انسانی، مهارت های گفتگو و مذاکره، مهارت های اطلاعاتی، مهارت کامپیوتری، ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی (زارعی، ۱۳۸۹، ص ۱۶)

شایسته سالاری به شناسایی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروی انسانی با کفایت و فراهم کردن زمینه های اعمال مدیریت برای توانمندی هایشان گفته می شود. در شایسته سالاری معمولاً

استعداد های نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بستر سازی استعداد ها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت سازی تکامل می‌یابد. (قلی پور، ۱۳۹۱، ص ۶۲)

مدل نیاز سنجی آموزش مبتنی بر شایستگی، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگی‌های یاد شده، از راه مجموعه فعالیت های زیر به دست می‌آورد (ناهاس، ۲۰۰۸، ص ۵):

- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان.
- تبیین مأموریت، هدف ها و استراتژی های سازمان.
- تحلیل نقش ها و فعالیت های حال و آینده سازمان.
- تبیین الزامات و شایستگی های مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش ها و فعالیت ها برای دست یابی به هدف ها و استراتژی های سازمانی مورد نظر.



مدل ۱-۱: مدل شایستگی (راف (Raff) ۲۰۰۹، شصتی، ۱۳۹۱، ص ۷۹)

با توجه به مدل فوق، یکی از ابعاد شایستگی وجود مهارت های ارتباطی در بین کارکنان است. بدیهی است که ارتباطات و چگونگی جهت گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه در ادارات است، و ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دست یابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (آهنچیان، ۱۳۹۱).

بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند، بنابراین باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۸۶).

در این راستا، بارتون (۲۰۱۰) سه نوع مهارت ارتباطی را معرفی کرده است که عبارتند از: شنود مؤثر، مهارت کلامی و بازخورد (رضائیان، ۱۳۹۱). لذا با توجه به مطالب فوق، در این پژوهش سوال اساسی این است که آیا آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران نقش دارد؟

هدف اصلی تحقیق

مطالعه نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف.

اهداف فرعی تحقیق

- الف- نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه بعد مهارت ارتباطی در بین کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران.
- ب- نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه بعد دانش کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران.
- ج- ب نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه بعد نگرش کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران.
- د- نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه بعد انگیزه کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران.
- ه- نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه بعد توانایی های اداری کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران.

فرضیه اصلی تحقیق

آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان نقش دارد.

فرضیه های فرعی تحقیق

- ۱- آموزش ضمن خدمت در توسعه مهارت ارتباطی در بین کارکنان نقش دارد.
- ۲- آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش کارکنان نقش دارد.
- ۳- آموزش ضمن خدمت در توسعه نگرش کارکنان نقش دارد.
- ۴- آموزش ضمن خدمت در توسعه انگیزه کارکنان نقش دارد.
- ۵- آموزش ضمن خدمت در توسعه توانایی های اداری کارکنان نقش دارد.

پیشینه پژوهش های خارجی

بولینو، ترنلی و نیهوف (۲۰۰۹) رفتارهای مدنی - سازمانی را رفتارهایی نظیر کمک به دیگران، زود حاضر شدن بر سر کار (و یا دیر ترک کردن محل کار)، انجام کار در سطح استانداردهایی فراتر از استانداردهای سازمان، تحمّل مشکلات غیر متعارف کار و درگیر شدن فعال در کلیه امور سازمان معرفی نموده اند. از نظر تاریخی نیز گاهی رفتارهای مدنی - سازمانی به مثابه تعهد بالای کارکنان به سازمان و اهداف آن نسب داده شده است. در پژوهشی که توسط گل پرور در سال ۱۳۹۱ با عنوان نقش مشارکت شهروندی، شایسته سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان ها انجام شده است بیان می شود: نتایج حاصله نشان داد که برای پیش بینی رفتار مدنی و سازمانی در شرکت های گروه الف (به عنوان متغیر تصنعی) شایسته سالاری قادر به پیش بینی این متغیر است. در پژوهشی که توسط مظفری در سال ۱۳۹۱ با عنوان تعیین مهارت ها و شایستگی های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و آرایه یک الگوی مدیریتی انجام شده بیان می شود: نتایج تحلیل واریانس نشان داد که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارتهای ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. مدیران میانی به مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. با توجه به ماهیت و نوع پژوهش، تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی - پیمایشی است. هدف محقق از انجام این نوع پژوهش توصیف عینی واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع می باشد.

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق مطالعه نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف است. قلمرو مکانی تحقیق ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران است، و قلمرو زمانی آن سال ۱۳۹۳ می باشد.

- جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش عبارتست از کلیه کارکنان و کارشناسان ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران می باشد که ۱۵۰۰ نفر است.

روش نمونه گیری و حجم نمونه

در این پژوهش نمونه گیری به شیوه تصادفی طبقه ای انجام می گیرد. به طوری که سعی می شود نمونه آماری در گروههای مختلف شغلی در ادارات مرکزی بانک سپه به تفکیک جنسیت انجام گیرد.

حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی - مورگان ۳۰۶ نفر به نسبت جمعیت مذکر و مؤنث در نظر گرفته شده است..

شیوه گردآوری اطلاعات: الف - مطالعه کتابخانه‌ای:

یکی از اساسی‌ترین مراحل در جمع‌آوری اطلاعات برای پژوهش، جمع‌آوری مطلب از طریق مطالعات کتابخانه‌ای است. از طریق این ابزار برای شناخت مبانی نظری تحقیق، دستیابی به اطلاعات حاصل از تحقیقات در گذشته و ادبیات تحقیق استفاده شده است. در این رابطه، به منابع قابل دسترس در زمینه موضوع تحقیق مراجعه شده از طریق کتاب‌ها، مجلات و سایت‌های اینترنتی مطالب و اطلاعات لازم و مورد نیاز گردآوری شده است.

ب- پرسشنامه:

در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مطالعات انجام شده و بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط در حیطه دانش - نگرش - انگیزه و مهارت‌های ارتباطی و توانایی‌های اداری کارکنان استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۲۳ سوال بسته پاسخ با طیف لیکرت است. پاسخ‌های پیشنهادی سوالات به صورت پاسخ بسته و براساس مقیاس لیکرت با پنج گزینه است. این پرسشنامه در بین کارکنان ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران توزیع و جمع‌آوری گردید.

تعیین روایی پرسشنامه

به منظور رعایت اصل روایی محتوایی در پرسشنامه از نظرات استادان راهنما و مشاور و ۱۲ متخصص مدیریت و علوم تربیتی بهره‌گیری شده است.

تعیین پایایی پرسشنامه‌ها

برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و مقدار آن ۰/۸۵۷ بدست آمده که از اعتبار مناسبی برخوردار است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از روش‌های آمار توصیفی شامل (فراوانی، درصد، میانگین، میانه، نما، واریانس و انحراف استاندارد) استفاده شده است، و برای بررسی بارهای عاملی از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) و رگرسیون چند متغیره استفاده گردیده است.

یافته های توصیفی تحقیق:

نتایج محاسبات آماری پیرامون ویژگی های فردی کارکنان ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران بیانگر آن است که: ۳۳/۷ درصد از کارکنان مؤنث و ۶۶/۳ درصد از آنان مذکر بوده اند، و ۱۹ درصد از کارکنان دارای سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال و ۴۱/۸ درصد از آنان بین سن ۳۱ تا ۴۰ سال و ۲۷/۱ درصد سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۲/۱ درصد بالاتر از ۵۰ سال داشته اند. ۵/۲ درصد از کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۲۵/۲ درصد از آنان مدرک کاردانی و ۵۷/۵ درصد کارشناسی و ۱۱/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۰/۷ درصد دارای مدرک دکترا بوده اند، و ۱ درصد از کارکنان دارای سنوات خدمت ۱ تا ۵ سال و ۲۲/۲ درصد از آنان ۶ تا ۱۰ سال و ۲۷/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۷/۸ بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۱/۹ درصد دارای سنوات خدمت ۲۰ سال بالاتر می باشند. بر اساس دیدگاه کارکنان، نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه مهارت های ارتباطی کارکنان به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۳۴۹۵) و در گروه مذکر (۴/۲۱۶۷) است، و نقش آن در توسعه دانش به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۵۳۴۰) و در گروه مذکر (۴/۳۷۹۳)، و نقش ضمن خدمت در توسعه نگرش به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۴۹۵۱) و در گروه مذکر (۴/۲۰۲۰)، و نقش آن در توسعه انگیزه به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۴۹۵۱) و در گروه مذکر (۴/۳۳۵۰) تأکید شده است، و نقش آن در توسعه توانایی های اداری به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۴۷۵۷) و در گروه مذکر (۳/۸۴۷۳) مورد تأکید قرار گرفته است، و میانگین پاسخ ها بیانگر آن است که به ترتیب بیشترین نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش، انگیزه، نگرش، مهارت های ارتباطی و توسعه توانایی های اداری بوده است. بر اساس نتایج بدست آمده، ضریب همبستگی بین آموزش ضمن خدمت و توسعه مهارت های ارتباطی کارکنان ($I = ۰/۴۷۲$ و $\text{sig} < ۰/۰۵$) و توسعه دانش ($I = ۰/۰۵$) و توسعه نگرش ($I = ۰/۵۲۶$ و $\text{sig} < ۰/۰۵$) و توسعه انگیزه ($I = ۰/۵۳۲$ و $\text{sig} < ۰/۰۵$) و توسعه توانایی های اداری کارکنان ($I = ۰/۴۸۴$ و $\text{sig} < ۰/۰۵$) است.

تحلیل استنباطی داده ها

نتایج تحلیل واریانس پیرامون نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان در ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران به شرح ذیل است

جدول شماره ۱: آزمون تحلیل واریانس متغیرهای پژوهش به تفکیک جنسیت

		مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	Sig
مهارت های ارتباطی	بین گروهها	۱/۲۰۴	۱	۱/۲۰۴	۴/۱۶۶	۰/۰۴۲
	درون گروهها	۸۷/۸۸۱	۳۰۴	۰/۲۸۹		
	جمع	۸۹/۰۸۵	۳۰۵			
توسعه دانش	بین گروهها	۱/۶۳۵	۱	۱/۶۳۵	۶/۷۶۸	۰/۰۱۰
	درون گروهها	۷۳/۳۴۲	۳۰۴	۰/۲۴۲		
	جمع	۷۵/۰۵۹	۳۰۵			
توسعه نگرش	بین گروهها	۷/۰۹۸	۱	۷/۰۹۸	۲۸/۹۹۹	۰/۰۰۰
	درون گروهها	۷۴/۴۰۹	۳۰۴	۰/۲۴۵		
	جمع	۸۱/۵۰۷	۳۰۵			
توسعه انگیزه	بین گروهها	۱/۷۵۳	۱	۱/۷۵۳	۷/۵۰۹	۰/۰۰۷
	درون گروهها	۷۰/۹۶۹	۳۰۴	۰/۲۳۳		
	جمع	۷۲/۷۲۲	۳۰۵			
توسعه توانایی های اداری	بین گروهها	۲۶/۹۸۶	۱	۲۶/۹۸۶	۱۵۷/۸۹	۰/۰۰۰
	درون گروهها	۵۱/۹۵۵	۳۰۴	۰/۱۷۱		
	جمع	۷۸/۹۴۱	۳۰۵			

فرضیه اول پژوهش: آموزش ضمن خدمت در توسعه مهارت ارتباطی در بین کارکنان

نقش دارد.

بر اساس محاسبات آماری بدست آمده از پاسخ های کارکنان پیرامون نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه مهارت ارتباطی ($\text{Sig}/ < 0/05$ ، و $F=4/166$ با درجه آزادی ۱ و $df=304$) با اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که فرض پژوهش مبنی بر این که " آموزش ضمن خدمت در توسعه مهارت ارتباطی کارکنان نقش دارد" پذیرفته می شود، محاسبات حاکی از آن است که میانگین پاسخ ها به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۳۴۹۵) و در گروه مذکر (۴/۲۱۶۷) می باشد. در راستای مطالب فوق، تحقیق حاضر با پژوهش رئوفی در سال ۱۳۹۰ همخوانی دارد.

- فرضیه دوم پژوهش: آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش در بین کارکنان نقش

دارد.

بر اساس محاسبات آماری بدست آمده از پاسخ های کارکنان پیرامون نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش ($\text{Sig}/ < 0/05$ ، و $F=6/76$ با درجه آزادی ۱ و $df=304$) با اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که فرض پژوهش مبنی بر این که " آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش کارکنان نقش دارد" پذیرفته می شود، بر اساس نتایج بدست آمده، از دیدگاه کارکنان نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه دانش کارکنان به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۵۳۴۰) و در گروه مذکر (۴/۳۷۹۳) است. در این راستا بین پژوهش حاضر با پژوهش مظفری در سال ۱۳۹۱ همخوانی وجود دارد.

- فرضیه سوم پژوهش: آموزش ضمن خدمت در توسعه نگرش در بین کارکنان نقش

دارد.

بر اساس محاسبات آماری بدست آمده از پاسخ های کارکنان پیرامون نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه نگرش ($\text{Sig}/ 0/05$ ، و $F=28/999$ با درجه آزادی ۱ و $df=304$) با اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که فرض پژوهش مبنی بر این که " آموزش ضمن خدمت در توسعه نگرش کارکنان نقش دارد" پذیرفته می شود، بر اساس نتایج بدست آمده، از دیدگاه کارکنان نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه نگرش به ترتیب در گروه مؤنث (۴/۵۲۴۳) و در گروه مذکر (۴/۲۰۲۰) است. در این راستا پژوهش گل پرور در سال ۱۳۹۲ با پژوهش حاضر هم راستاست.

- فرضیه چهارم پژوهش

آموزش ضمن خدمت در توسعه انگیزه در بین کارکنان نقش دارد.

بر اساس محاسبات آماری بدست آمده از پاسخ های کارکنان پیرامون نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه انگیزه ($\text{Sig/} < 0/05$) و $F=7/509$ با درجه آزادی ۱ و $df=304$) با اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که فرض پژوهش مبنی بر این که " آموزش ضمن خدمت در توسعه انگیزه کارکنان نقش دارد " پذیرفته می شود، بر اساس نتایج بدست آمده، از دیدگاه کارکنان نقش آن در توسعه انگیزه به ترتیب در گروه مؤنث ($4/5243$) و در گروه مذکر ($4/2020$) تأکید شده است. نتایج این پژوهش با تحقیق انجام شده توسط بولینو، ترنلی و نیهوف (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

- فرضیه پنجم پژوهش

آموزش ضمن خدمت در توسعه توانایی های اداری کارکنان نقش دارد.

بر اساس محاسبات آماری بدست آمده از پاسخ های کارکنان پیرامون نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه توانایی های اداری ($\text{Sig/} < 0/05$) و $F=157/89$ با درجه آزادی ۱ و $df=304$) با اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که فرض پژوهش مبنی بر این که " آموزش ضمن خدمت در توسعه توانایی های اداری کارکنان نقش دارد " پذیرفته می شود، بر اساس نتایج بدست آمده، از دیدگاه کارکنان نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه توانایی های اداری کارکنان به ترتیب در گروه مؤنث ($4/4757$) و در گروه مذکر ($4/8473$) مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج پژوهش سوبل (۲۰۱۲) با نتایج فوق همخوانی دارد. همچنین با پژوهش یغمائی در سال ۱۳۹۱ مطابقت دارد..

جدول شماره ۲: رگرسیون چند متغیره بین نقش آموزش ضمن خدمت و متغیرهای پژوهش

		توسعه توانایی های اداری	توسعه انگیزه	توسعه نگرش	توسعه دانش	مهارت های ارتباطی
ضریب همبستگی پیرسون	نقش آموزش ضمن خدمت	۰/۶۳۴	۰/۴۸۴	۰/۵۳۲	۰/۵۲۶	۰/۴۷۲
	Sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۰۶	۳۰۶	۳۰۶	۳۰۶	۳۰۶

بر اساس نتایج جدول فوق، به ترتیب ضریب همبستگی بین آموزش ضمن خدمت و توسعه مهارت های ارتباطی کارکنان ($\text{Sig} < 0/05$ و $I=0/472$) و توسعه دانش ($\text{Sig} < 0/05$ و $I=0/526$) و توسعه نگرش ($\text{Sig} < 0/05$ و $I=0/532$) و توسعه انگیزه ($\text{Sig} < 0/05$ و $I=0/484$) و توسعه توانایی های اداری کارکنان ($\text{Sig} < 0/05$ و $I=0/634$) است. این بدان معنی است که با اطمینان ۹۵٪

می‌توان گفت که آموزش ضمن خدمت با مهارت‌های ارتباطی، توسعه دانش، توسعه نگرش، توسعه انگیزه و توسعه توانایی‌های اداری ارتباط معنادار دارد.

پیشنهاد‌های مبتنی بر پژوهش

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش و مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده برای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

- فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی ایجاد و تقویت شود.
- ساختار، تشکیلات و مقررات سازمان‌ها متناسب با شایسته‌سالاری متحول شود.
- از میزان بوروکراسی و مقررات دست و پا گیر اداری کاسته شود و حرکت سازمان‌ها از دیوان‌سالاری به سوی شایسته‌سالاری هدایت شود.
- آموزش تخصصی و کاربردی برای تربیت نیروی انسانی شایسته و کارآمد به طور مستمر، برنامه‌ریزی و اجرا شود. به‌نوآوری، ابتکار و خلاقیت کارکنان میدان داده شود.
- سازمانها به سوی عدم تمرکز شتاب بیشتری داشته باشند.
- یک نظام ارزشیابی دقیق و علمی در سازمانها استقرار یابد و تمامی اجزا و ارکان سازمان را در جهت بهبود کیفیت و اثربخشی و همگامی با پیشرفت‌های جهانی، به طور مستمر مورد ارزشیابی قرار دهد و در به کار گماردن مدیران، ثبات مدیریت و شایستگی همواره مد نظر باشد.
- تفویض اختیار به مدیران رده‌های پایین سازمان در جهت ابراز شایستگی‌ها، افزایش یابد.
- به مدیریت کیفیت در سازمانها توجه لازم معطوف شود.
- در جذب و انتصاب مدیران، تخصص، شایستگی و مهارت، جایگزین مدرک تحصیلی و سابقه خدمت گردد.
- فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جایگزین فرهنگ خویشاوند‌سالاری، رابطه‌سالاری شود.

۴-۵- پیشنهاد برای پژوهش های آینده

- پیشنهاد می‌گردد پژوهش های گسترده تری پیرامون عوامل مؤثر در توسعه شایستگی کارکنان انجام گیرد.
- پیشنهاد می‌شود مطالعات تطبیقی در سایر کشورها پیرامون عوامل مؤثر در توسعه شایستگی کارکنان انجام گیرد.
- پیشنهاد می‌شود کلاس های آموزشی توسط مراکز آموزشی ذیربط، پیرامون توسعه شایستگی کارکنان در هر سازمان برگزار گردد.

محدودیت‌های تحقیق

الف- محدودیت های تحت کنترل پژوهشگر

محدودیت‌های مربوط به ابزار: محقق با مطالعه پژوهش های انجام شده داخلی و خارجی در زمینه‌ی نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف پرسشنامه را مناسب تشخیص داده است؛ اما هر ابزار و هر شیوه‌ی اجرایی دارای محدودیت‌های خاص خود است. محدودیت مکانی: این پژوهش در محدوده کارکنان ادارات مرکزی بانک سپه شهر تهران انجام گرفته است.

محدودیت زمانی: کمبود زمان در اختیار یکی از محدودیت های اصلی پژوهش بوده است.

- محدودیت های خارج از کنترل پژوهشگر

محدودیت‌های مربوط به پاسخگویان: هرچند تلاش جدی برای اجرای مطلوب ابزارهای تحقیق اعمال شد، و سعی شد پاسخگویان از اهداف و انگیزه تحقیق و پاسخ دادن به پرسشنامه‌ها به طور صحیح آگاه شوند؛ اما نباید فراموش کرد که آنان موظف به دادن پاسخ یا دادن پاسخ صحیح به سؤالهای خارج از حیطه تکلیفی خود نیستند.

محدودیت منابع علمی: همچنین کمبود منابع علمی از قبیل کتب، مجلات و مقالات پیرامون موضوع تحقیق، دشواری دسترسی به منابع علمی، کمبود سوابق تحقیق، از محدودیت های اصلی پژوهش بوده است.

منابع فارسی

الف) فارسی

۱. ابطحی، حسین و عابسی، سعید ۱۳۹۲ توانمندسازی کارکنان. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۹۱). رابطه مهارت های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی. پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی، ۶۰، ۱۲-۴۱.
۳. الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۲)، مباحث ویژه در مدیریت دولتی، تهران، انتشارات پیام نور.
۴. الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۰)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی .
۵. بزاز جزایری، سیداحمد. (۱۳۸۲)، آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمان های اداری و صنعتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. رضائیان، علی. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
۷. زارعی، حسین. (۱۳۸۹)، مدیریت شایسته سالار، تعاون، شماره ۱۱۳ .
۸. طباطبایی، سید احمد. (۱۳۸۳)، نظام آموزش و کارکنان دولت، تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
۹. فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۱)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران. انتشارات سمت.
۱۰. قلی پور، یزدان ۱۳۹۱، شایسته سالاری در سازمان ها، تدبیر، شماره ۱۴۷.
۱۱. گل پرور، محسن، و عریضی، حمیدرضا. (۱۳۹۱). نقش مشارکت شهروندی، شایسته سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان ها، رفاه اجتماعی، ۶ (۲۳): ۲۷۶-۲۵۱.
۱۲. مظفری، سیدامیراحمد. (۱۳۹۱). تعیین مهارت ها و شایستگی های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و آرایه یک الگوی مدیریتی در این زمینه. علوم حرکتی و ورزش. ۱(۱): ۹۲.
۱۳. میر کمالی، سید محمد (۱۳۸۷)، آموزش ضمن خدمت، اساسی ترین عامل بهسازی سازمانی، فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷ .
۱۴. نظری منش، لیلیا . (۱۳۹۱)، شاخص های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی . تدبیر، شماره ۸۴.

ب) انگلیسی:

1. Barton, G.R., Saecy, P.C. & Fortnum, H.M..(2006). Heariag impaired children in the UK k Aulitcry performance communication skills, educational achie ements quality of life, and cochlear implantation. Ear and Hearing. 27, 161-186.
2. Barzegar,. & N, Farjad, S. (2013), A Study on the Impact of on the Job Training Courses on the Staff Performance (a Case Study), Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 29, 2011, Pages 1942-1949.
3. Bernardin Bernardin. H, J. (2010), Human resource management. United state: megraw hill.
4. Habermas, Jurgen, .(2000); on the logic of the social science, Trans, Nichoison &of stark oxford policy press in association with basil
5. Isner, Elliot, (2001); educational imagination, mc Millan, inc.
6. Mayer, Richard .(2004); Cognition & instruction journal of educational psychology V 84, N4.
7. Robbins, S. P., & Langton, N. (۲۰۱۲). Organizational Behavior: concepts, controversies, Applications. 4th Canadian Edition, Toronto: Prentice Hall Inc.
8. Roffe JM. Innovation and creativity in organization:A review of the implications for uraning and developraent. J Euro Ind Trai. 2009;23(4):224-37.