

بررسی مقایسه‌ای تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت حضوری و غیر حضوری بر تعهد سازمانی کارکنان

دکتر عبدالوهاب پورقاز* ناصر ناستی زایی** مهدیه هزاره مقدم***

چکیده

مطالعه حاضر با هدف مقایسه تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت حضوری و غیرحضوری بر تعهد سازمانی کارکنان انجام گرفت. بدین منظور تعداد ۶۰ نفر از مدیران و معاونان آموزشی شرکت کننده در دوره سه روزه رهبری آموزشی، که در اسفندماه ۱۳۸۸ در شهرستان زابل برگزار گردید، به عنوان نمونه آماری در دو گروه کنترل (آموزش به شیوه غیرحضوری) و آزمون (آموزش به شیوه حضوری) از طریق پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) در دو مرحله، قبل و ۲ هفته بعد از آموزش، مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون T برای گروه‌های مستقل با کمک نرم‌افزار کامپیوتری SPSS (ورژن ۱۴) استفاده شده است. هرچند یافته‌ها نشان از برتری آموزش‌های کوتاه‌مدت حضوری بر تعهد سازمانی کارکنان داشت، اما نمی‌توان از این نکته غافل شد که یکی از مهمترین راه کارهای ایجاد و توسعه تعهد سازمانی کارکنان، آموزش (چه به شیوه حضوری یا چه به شیوه غیرحضوری) می‌باشد و ناکارآمدی آموزش‌های کوتاه‌مدت غیرحضوری نیازمند آسیب شناسی است.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، آموزش‌های کوتاه مدت، دوره حضوری و غیر حضوری.

مقدمه

استفاده بهینه از منابع موجود در یک سازمان به خصوص نیروی انسانی، وجه اشتراک دیدگاه کلیه صاحب نظران علم مدیریت می‌باشد و بقای دائمی یک مؤسسه و سازمان را منوط به بهره برداری مناسب از این منابع می‌دانند و معتقدند که وجود یک محیط کاری متعالی بهره وری کارکنان را افزایش می‌دهد (سعیدی و نظری، ۱۳۸۶). نیروی انسانی است که با برخورد مناسب می‌تواند مثبت و در جهت اهداف سازمان و یا در صورت عدم هدایت

* استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان

** نویسنده مسئول - دانشجوی دوره دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران و مربی دانشگاه سیستان و بلوچستان

*** دانشگاه علوم پزشکی زاهدان

در خلاف جهت اهداف سازمان گام بردارد. از این رو شناخت رفتار نیروی انسانی در مدیریت اهمیت ویژه‌ای دارد. معمولاً رفتار کارکنان سازمان در بعد فردی متأثر از عوامل چهارگانه ی نگرش^۱، شخصیت^۲، ادراک^۳، و یادگیری^۴، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (رابینز، ۲۰۰۵) و بنابراین، آگاهی از نگرش‌های کارکنان، در زمینه‌ی کار و سازمان، برای مدیران ضروری به نظر می‌رسد (فرهنگی و حسین زاده، ۱۳۸۴). بروک^۵ و دیگران (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند سه نگرش عمده‌ای که بیشترین توجه را به خود جلب کرده اند رضایت شغلی^۶، وابستگی شغلی^۷ و تعهد سازمانی^۸ است (رابینز، ۲۰۰۵) و از این میان، در طول دو دهه ی گذشته، تعهد سازمانی، نگرش شغلی غالبی است که محور توجه پژوهش‌گران بوده و موضوع فراتحلیل‌های زیادی قرار گرفته است (کوهن^۹، ۲۰۰۷؛ اردهیم^{۱۰} و دیگران، ۲۰۰۶).

وجود نیروهای انسانی متعهد به سازمان در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تحقیق بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد و تعهد سطح پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به دنبال دارد؛ از جمله نتایج، ترک خدمت، غیبت زیاد، بی میلی به ماندن در سازمان، کاهش اعتماد مشتریان و کاهش درآمد می‌باشد (دلگشایی و دیگران، ۱۳۸۷: ۶۰) و از این رو مدیران سازمان‌ها جهت توسعه تعهد سازمانی کارکنان تدابیر مختلفی را ارائه می‌دهند که از جمله آنها می‌توان به آموزش‌های کوتاه‌مدت حضوری و غیرحضوری اشاره کرد. امروزه آموزش و پرورش منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژیهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می‌شود (ایمانی و ربیعی، ۱۳۸۷: ۲۲) از این رو در این مطالعه به دنبال بررسی مقایسه‌ای تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت حضوری و غیرحضوری بر تعهد سازمانی کارکنان می‌باشیم.

-
- 1 - Attitude
 - 2 - Personality
 - 3 - Perception
 - 4 - Learning
 - 5 - Brook
 - 6 - Job satisfaction
 - 7 - Job involvement
 - 8 - Organizational commitment
 - 9 - Cohen
 - 10 - Erdheim

تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است و هنوز اتفاق نظر در تعریف تعهد سازمانی وجود ندارد (سولیمان^۱، ۲۰۰۰، زانگرو^۲، ۲۰۰۱) و در واقع تعریف هر کس از تعهد سازمانی وابسته به رویکرد او به تعهد سازمانی است (اسکول^۳، ۱۹۸۱) اما وجه اشتراک این تعاریف آن است که همگی آن را نوعی پیوستگی و ارتباط با سازمان دانسته اند (رنجبریان، ۱۳۷۵). سالانسیک^۴ تعهد را حالتی می‌داند که در آن فرد با اعمال خویش و از طریق این اعمال اعتقاد می‌یابد که به فعالیت هایش تداوم بخشد و مشارکت خود را در انجام دادن آن‌ها حفظ کند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی کند. بوکانان^۵ تعهد سازمانی را نوعی وابستگی تعصب آمیز و عاطفی به اهداف و ارزش‌های سازمان فارغ از ارزش ابزاری آن می‌داند (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴: ۶ و ۵). می‌یر^۶ و دیگران (۲۰۰۲) تعهد را تمایل افراد به گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کنند. لی^۷ و دیگران (۲۰۰۱) نقل از بیکر می‌نویسند، تعهد تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر به خاطر ذخیره کردن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌روند. بنابراین می‌توان پذیرفت تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد آرزو می‌کند در عضویت سازمان باقی بماند و نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کار هستند (کوزه چیان و دیگران، ۱۳۸۲).

دیدگاه‌های تعهد سازمانی

منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی درباره این مفهوم ارائه می‌کنند: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی^۸ یا عاطفی می‌داند. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از دلبستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آن که از نظر

1 -Suliman

2-Zangaro

3 - Scholl

4 -Salancik

5 -Buchanan

6- Meyer

7 -Lee

8 -Attitudinal

مفهومی دست کم سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت: ۱. پذیرش و اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان؛ ۲. تمایل به تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان؛ و ۳. تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان (مودی، ۱۹۹۹: ۳).

دیدگاه دیگر، تعهد سازمانی را امری رفتاری^۱ تلقی می‌کند. این نوع تعهد، تعهد حسابگرانه نامیده می‌شود که در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منافعی که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده‌اند به سازمان دلبسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند (هرینیاک و آلیوتو، ۱۹۷۲؛ نقل از ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰: ۱۷۲). رابرتز و دیگران (۱۹۹۹) عقیده دارند این دو نوع نگرش تأثیری متقابل بر یکدیگر دارند و قابل تبدیل به یکدیگرند و برخی شکل‌های تعهد منجر به برخی شکل‌های دیگر می‌شود (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴: ۷).

اما رویکرد نوین به تعهد سازمانی رویکرد چند بعدی است و یکی از مدل‌های چند بعدی که پذیرش عام یافته و در تحقیقات سازمان در طول ۲۳ سال گذشته مورد استفاده قرار گرفته، مدل سه بعدی می‌یر و آلن (۱۹۸۴؛ ۱۹۹۷) می‌باشد (کوهن، ۲۰۰۷، فرهنگ و حسین زاده، ۱۳۸۴). از نظر می‌یر و آلن (۱۹۹۱)، تعهد حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت اشتغال در یک سازمان فراهم می‌آورد. تعهد عاطفی^۲ به وابستگی احساسی فرد در سازمان اشاره دارد، تعهد مستمر^۳ مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در آن می‌شود و سرانجام تعهد هنجاری^۴ احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند (چانگ^۵ و دیگران، ۲۰۰۷). (پژوهش‌های مدیریت و مطالعات فرهنگی)

انواع تعهد

امروز و برینباوم^۶ (۱۹۹۸: ۶۲۲) انواع تعهد مرتبط با کار را به پنج دسته تقسیم کرده‌اند. از نظر آنها این پنج نوع تعهد یک مجموعه را تشکیل می‌دهد، اما هر یک از آنها متغیرهای نگرشی مجزایی است که به یک قانون خاص مرتبط است. این پنج نوع تعهد عبارتند از:

- 1 - Behavioral
- 2- Affective commitment
- 3- Continuance commitment
- 4 - Normative commitment
- 5 - Chang
- 6 - Somers& Birnbaum

۱- تعهد به شغل؛ ۲- تعهد به سازمان؛ ۳- تعهد به گروه کاری؛ ۴- تعهد به حرفه؛ و ۵- تعهد به ارزش‌های کار. از نظر هرسی و دیگران (۱۳۸۳: ۴۱۰) پنج نوع تعهد وجود دارد: ۱- تعهد نسبت به سازمان؛ ۲- تعهد نسبت به مردم؛ ۳- تعهد نسبت به شغل؛ ۴- تعهد نسبت به خود؛ ۵- تعهد نسبت به مشتری.

چلبی (۱۳۸۶) تعهد کار را نوعی تمایل عاطفی مثبت نسبت به رعایت حقوق دیگری در قالب قواعد اخلاقی (اجتماعی) پذیرفته شده درباره کار تلقی می‌کند و از چهار نوع تعهد کاری صحبت می‌کند: ۱- تعهد رابطه‌ای؛ ۲- تعهد سازمانی؛ ۳- تعهد حرفه‌ای؛ و ۴- تعهد کاری، که در حقیقت عام‌ترین، دیرپاترین و بالقوه عمیق‌ترین شکل تعهد در کار محسوب می‌شود. ابطحی و مولایی (۱۳۸۵: ۵۶) نیز از دو نوع تعهد یاد می‌کنند: الف- تعهد حرفه‌ای: سانتوز^۱ و دیگران (۱۹۹۱: ۵۷) تعهد حرفه‌ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه خاص می‌دانند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد حرفه‌ای تأکید می‌کنند. ب- تعهد سازمانی: از نظر مودی^۲ و دیگران (۱۹۸۲: ۲۰) تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد.

عوامل موثر بر تعهد سازمانی

تحقیقات متعددی به شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته‌اند که این یافته‌ها به مدیران سازمانی جهت موفقیت بیشتر در بهروری سازمانی کمک می‌نماید از جمله این عوامل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: مشارکت سازمانی (مایر و اسکورمن^۳، ۱۹۹۱)، حمایت سازمانی (بک و ویلسون^۴، ۱۹۹۱)، عدالت سازمانی (ریلاندر^۵، ۲۰۰۳)، فرصت‌های ارتقاء شغلی و نوع نگرش به کار (ماتیو و زاجاک^۶، ۱۹۹۰)، احساس امنیت شغلی (دری و ایورسون^۷، ۱۹۹۱). جامع‌ترین و کاملترین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را

1 - Santos

2 - Mowdey

3 - Mayer & Schoorman

4 - Beck & Wilson

5 - Rylander

6 - Mathiu & Zajac

7 - Derry & Iverson

مدنی و زاهدی (۱۳۸۴: ۹ و ۸) ارائه داده‌اند. آنها در بررسی منابع و مآخذ پیشنهاد پژوهش‌های تعهد سازمانی در یافتند که ۷۳ متغیر به عنوان مستقل و ۶ متغیر به عنوان متغیر وابسته (نتیجه تعهد سازمانی) در ایجاد و توسعه تعهد سازمانی نقش دارند که می‌توان آن‌ها را در ۵ مقوله اصلی دسته بندی کرد: ۱- متغیرهای زمینه ای (سن، جنس، تحصیلات، سابقه کاری، پایگاه اقتصادی و اجتماعی و...)، ۲- متغیرهای شغلی (رضایت شغلی، چالشی بودن شغل، تعارض نقش، ابهام نقش، فرصت های ارتقای شغلی، امنیت شغلی و...)، ۳- متغیرهای سازمانی (حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت سازمانی، سبک رهبری، هدایت سازمانی و...)، ۴- متغیرهای محیطی (فرصت های اشتغال خارج از سازمان، عدالت اجتماعی، تعهد اتحادیه‌ای، تعهدات خویشاوندی و...) و ۵- متغیرهایی که از نتایج تعهد سازمانی محسوب می‌شوند (عملکرد شغلی، تمایل به ماندن در سازمان، موافقت با تغییرات سازمانی و...).

تعاریف و مفاهیم آموزش ضمن خدمت

از آموزش ضمن خدمت نیز همانند تعهد سازمانی تعبیر مختلفی وجود دارد به طوری که در کشورهای مختلف و حتی در سازمان‌های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت کارکنان، تعریف و برداشتهای متفاوتی از این واژه ارائه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷: ۴) که بارزترین تعریف از جان اف می^۱ می‌باشد. وی در تعریف آموزش ضمن خدمت می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظامدار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می‌کند (همان: ۶). از انواع آموزش ضمن خدمت می‌توان به آموزش‌های کوتاه‌مدت اشاره کرد. آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت با هدف آماده سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی و در سه محور اساسی توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها صورت می‌گیرند که مدت آن کمتر از یکسال آموزشی و ارائه آن به دو شیوه حضوری (الزامی بودن حضور یاددهنده و یادگیرنده در مکان و زمان خاص) و غیرحضوری (دریافت منابع آموزشی، مطالعه فردی و سپس شرکت در آزمون پایانی) طبق قوانین و مقررات خاص این دوره‌ها می‌باشد.

اهداف و اصول آموزش ضمن خدمت

از مهمترین اهداف آموزش های ضمن خدمت می توان به ۱- هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان (پیترز و دیگران، ۱۹۹۷)، ۲- افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان (حاجی میررحیمی، ۱۳۷۲: ۳)، ۳- کاهش حوادث و ضایعات کاری (فتحی واجارگاه، ۱۳۸۷: ۴۳)، ۴- بهنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان (انصاری، ۱۳۷۲: ۱)، ۵- انطباق با شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی (طالقانی، ۱۳۷۲) و ۶- تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان (ابیلی، ۱۳۷۲: ۶۶) اشاره کرد.

از مهمترین اصول آموزش ضمن خدمت که بر گرفته از آموزش بزرگسالان می‌باشند می‌توان به ۱- فعال بودن یادگیرنده (بورک، ۱۹۹۰: ۵۴)، ۲- احترام به یادگیرنده (فتحی واجارگاه، ۱۳۸۷: ۳۷)، ۳- اصل مسأله محوری (موسانه، ۱۹۹۵؛ بدینهم، ۱۹۹۸: ۵۴)، ۴- اصل استقلال یادگیرنده (لنفرانسویس، ۱۹۹۱؛ نقل از مک برید، ۱۹۸۹: ۴۱)، ۵- اصل تناسب (لیب، ۲۰۰۱؛ نقل از بلندی و هاوک، ۲۰۰۳: ۷۴)، ۶- اصل تداوم (فتحی واجارگاه، ۱۳۸۷: ۳۸)، و ۷- اصل یادگیری متقابل (همان: ۳۸) اشاره کرد.

اثربخشی دوره های آموزشی

مطالعات در زمینه اثربخشی دوره‌های آموزشی را می‌توان به سه دسته تقسیم بندی نمود: گروهی که آموزش‌ها را اثربخش یافته اند (صبا و دیگران، ۱۳۸۴، نکوئی مقدم و میررضایی، ۱۳۸۴، خطیبی، ۱۳۸۱، نادری و دیگران، ۱۳۸۶)، گروهی که آن‌ها را غیر اثربخش یافته‌اند (زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۶، سلمانی دستجرد و دیگران، ۱۳۸۷) و گروهی که معتقدند آموزش‌های حضوری و غیرحضوری اثربخش بوده و بر یکدیگر برتری ندارند (ماوردی جاغرق، ۱۳۸۸، براز پرنجان و دیگران، ۱۳۸۵). در رابطه با نتایج مطالعاتی که غیر اثربخش بودن آموزش‌ها را تأیید می‌کنند نباید از این نکته غافل شد که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش (از جمله متعهد بار آوردن کارکنان) کمک کند مگر آن که آموزش‌ها با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه بدست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد (عباسیان، ۱۳۸۵) و آنچه که باعث عدم اثربخشی این دوره‌های آموزشی شده است، عدم نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی درست بوده است.

برای اثر بخش‌تر بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدل‌های گوناگونی ارائه شده است که می‌توان از مدل سیپ نام برد. در این مدل مهمترین هدف ارزشیابی، بهبود و اصلاح دوره و نه تثبیت برنامه است. این الگو درصدد یافتن ابزاری است که بتواند برنامه را بهبود داده و آن را برای استفاده بهتر آماده کند. این الگو به مدیران و برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا با دریافت بازخوردی نظام دار از جریان امور، نیازهای مهم را در اولویت قرار داده و منابع موجود را در خدمت بهترین نوع فعالیت قرار دهند. این مدل دارای چهار بعد زمینه^۱ (عوامل محیطی)، درونداد^۲ (عوامل تشکیل دهنده برنامه)، فرآیند^۳ (عوامل اجرایی) و برونداد^۴ (عوامل مربوط به ادامه، قطع، تعدیل یا گسترش برنامه) می‌باشد.

کاظمی و همراهی (۱۳۸۸: ۱۲۷-۱۲۶) اظهار می‌کنند که در اثربخشی بعد زمینه بالا بردن میزان علاقه مندی و آگاهی افراد از اهمیت و تأثیر آموزش در ارائه خدمات با کیفیت و نقش آن در ارتقای شغلی افراد، در اثربخشی بعد درونداد وجود امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب، وجود مدرسان مجرب و دارای تحصیلات مرتبط با دروس تدریس شده، کاربردی بودن محتوای آموزشی، جهت برگزاری دوره‌های آموزشی، تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان و اختصاص بودجه کافی در زمینه آموزش و پژوهش، در اثربخشی بعد فرآیند انعطاف پذیری کلاس درس، ارتباط فراگیران با مدرسان در خصوص مشکلات علمی، وجود نظم و انضباط در اجرای دوره‌های آموزشی و به طور کلی هماهنگی مناسب عوامل اجرایی، مدرسان و فراگیران و در اثربخشی بعد برونداد کاربردی بودن دانش‌ها و مهارت‌های یادگرفته شده در چارچوب نیازهای شغلی فراگیران و توانایی این دوره‌ها در تغییر نگرش فراگیران نسبت به کار می‌توانند نقش داشته باشند.

اهمیت موضوع

اهمیت و ضرورت تحقیق را می‌توان از دو بعد تعهد سازمانی و آموزش‌های کوتاه‌مدت مشخص کرد. تعهد کارکنان به سازمان، مولد دارایی‌های نامشهود بوده (ابوالعلائی، ۱۳۸۵) و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعهد کارکنان، یک نیروی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها

-
- 1 - Context
 - 2 - Input
 - 3 - Process
 - 4 - Output

(کالورسون^۱، ۲۰۰۲) و کیفیت زندگی سازمانی (توران^۲، ۱۹۹۸) است. از تأثیرات تعهد سازمانی می‌توان به تأثیر معکوس آن بر ترک شغل (پیشوا، ۱۳۷۷)، غیبت (حسینی کاشانی، ۱۳۸۴)، تأخیر (مودی و دیگران، ۱۹۸۲) و تأثیر مثبت آن بر رضایت شغلی (حسینی کاشانی، ۱۳۸۴)، افزایش چشمگیر عملکرد شغلی و پیشرفت شغلی (رضایی، ۱۳۸۴) اشاره کرد.

در مورد آموزش اکنون مدیران به خوبی می‌دانند که "آموزش در حقیقت خود مدیریت است" زیرا بدون آموزش، پایه‌های مدیریتی سازمان به خطر می‌افتد و کارمندی که نتوانند خود را با تغییرات کنونی در جامعه و اهداف جدید در سازمان تطبیق دهند، زمینه عقب ماندگی سازمان را فراهم می‌آورند (منصوری و پیشوتنی زاده، ۱۳۸۶: ۲۳). از آنجایی که ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد، لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم در تمامی سطوح سازمانی است (عباسیان، ۱۳۸۵). از طرف دیگر، سازمان‌ها سالانه هزینه قابل توجهی را در زمینه آموزش‌های کوتاه مدت (حضوری و غیر حضوری) با هدف متعهد بارآوردن کارکنان متقبل می‌شوند، بنابراین ارزیابی عملکرد این دوره‌ها برای برنامه‌ریزی و اجرای بهتر الزامی می‌شود. در رابطه با پیشینه پژوهش لازم به یادآوری است که محققان در مرور ادبیات موضوع، تحقیقی که به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت در تعهد سازمانی کارکنان بپردازد مشاهده نکرد.

اهداف و فرضیات تحقیق

مطالعه حاضر با هدف مقایسه تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت حضوری و غیرحضوری بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زابل انجام گرفت که به دنبال پاسخگویی به فرضیات ذیل است:

- ۱- تأثیر دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غیرحضوری بر تعهد سازمانی کارکنان بیشتر است (فرضیه اصلی).
- ۲- تأثیر دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غیرحضوری بر تعهد عاطفی کارکنان بیشتر است.

1 - Culverson

2 - Turan

- ۳- تأثیر دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غیرحضوری بر تعهد مستمر کارکنان بیشتر است.
- ۴- تأثیر دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غیرحضوری بر تعهد هنجاری کارکنان بیشتر است.

روش

تحقیق حاضر از نوع شبه آزمایشی است. به طرح‌های آزمایشی که در آن‌ها نتوان از انتساب تصادفی استفاده کرد، طرح‌های شبه آزمایشی گفته می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۱۶). جامعه آماری این تحقیق تمامی مدیران و معاونین مقاطع مختلف تحصیلی آموزش و پرورش شهرستان زابل بودند که در دوره سه روزه رهبری آموزشی (کد ۹۱۴۰۰۴۷۹) که از طرف سازمان آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان در اسفندماه ۱۳۸۸ در آن شهرستان برگزار گردید شرکت داشتند. کلیه فراگیران (۶۰ نفر) به عنوان نمونه آماری در دو گروه ۳۰ نفری کنترل و آزمون مورد مطالعه قرار گرفتند. در ضمن گروه بندی فراگیران در دوره‌های حضوری و غیرحضوری توسط سازمان مربوطه انجام گردیده و محقق هیچگونه نقشی در این زمینه نداشته است. گروه آزمون به صورت حضوری در کلاس‌های رهبری آموزشی به مدت سه روز (صبح و عصر) شرکت داشتند و گروه کنترل پس از دریافت منبع آموزشی خود به مطالعه و آموزش خویش پرداختند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه شامل فرم اطلاعات دموگرافیک و پرسشنامه معتبر تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) بود که به بررسی ۳ بعد تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر می‌پرداخت. پرسشنامه دارای ۲۴ گویه بوده که برای سنجش هر یک از اجزای سه گانه تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر از ۸ گویه استفاده شد و بر اساس مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده بود که شیوه نمره گذاری آن به شرح ذیل بود: (کاملاً موافقم = ۵ و کاملاً مخالفم = ۱). در این پرسشنامه حداقل نمره فرد ۲۴ و حداکثر آن ۱۲۰ می‌باشد و هرچه نمره فرد بالاتر باشد نشان از تعهد سازمانی بالاتر است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب کل به دست آمده ۰/۷۷۲ بود. پرسشنامه‌ها در دو مرحله، قبل و ۲ هفته بعد از آموزش، توسط کلیه نمونه‌ها در دو گروه تکمیل شدند. در ضمن برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون T برای گروه‌های مستقل با کمک نرم‌افزار کامپیوتری SPSS (ورژن ۱۴) استفاده شده است.

یافته‌ها

در مطالعه حاضر تعداد ۶۰ آزمودنی مورد مطالعه قرار گرفتند که ۵۵/۱۷٪ مرد، ۹۳/۸٪ متأهل، ۴۱/۶۶٪ دارای گروه سنی ۴۱-۳۵، ۷۶/۶۶٪ دارای سنوات خدمت بالای ۱۵ سال، ۷۱/۶٪ دارای تحصیلات کارشناسی و ۶۸/۳۳٪ مدیر و ۴۳/۳۳٪ مشغول به فعالیت در دبیرستان بودند. (جدول شماره ۱).

جدول ۱: وضعیت دموگرافیکی آزمودنی‌ها

| مشخصات | وضعیت | تعداد (درصد) |
|------------------------|---------------|--------------|
| جنسیت | زن | ۲۶ (۴۴/۸۳) |
| | مرد | ۳۴ (۵۵/۱۷) |
| تأهل | متاهل | ۵۷ (۹۳/۸) |
| | مجرد | ۳ (۶/۲) |
| گروه سنی (به سال) | ۲۲-۲۷ | ۲ (۶/۹) |
| | ۲۸-۳۴ | ۱۲ (۲۷/۵۹) |
| | ۳۵-۴۱ | ۲۵ (۴۱/۶۶) |
| سنوات خدمت (به سال) | بالای ۴۲ | ۲۱ (۳۵) |
| | زیر ۵ | ۲ (۳/۳۳) |
| | ۵-۱۰ | ۵ (۸/۳۳) |
| تحصیلات | ۱۱-۱۵ | ۷ (۱۱/۶۶) |
| | بالای ۱۵ | ۴۶ (۷۶/۶۶) |
| | کاردانی | ۱۶ (۲۶/۶۶) |
| پست | کارشناسی | ۴۳ (۷۱/۶) |
| | کارشناسی ارشد | ۱ (۱/۶۶) |
| | مدیریت | ۴۱ (۶۸/۳۳) |
| موسسه آموزشی | معاونت | ۱۹ (۳۱/۶۶) |
| | ابتدایی | ۱۴ (۲۳/۳۳) |
| | راهنمایی | ۲۰ (۳۳/۳۳) |
| دوره آموزشی | دبیرستان | ۲۶ (۴۳/۳۳) |
| | حضور | ۳۰ (۵۰) |
| | غیرحضور | ۳۰ (۵۰) |

برای پاسخ‌گویی به فرضیات پژوهش از آزمون T برای گروه‌های مستقل استفاده شد که یافته‌های مربوط به آن در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: مقایسه تعهد سازمانی (و ابعاد آن) در آزمودنی‌ها قبل و بعد از آموزش

| بعد | زمان | آزمودنی | میانگین | خطای معیار | درجه آزادی | میزان T | Sig |
|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------|---------|-------|
| تعهد عاطفی | قبل از آموزش | کنترل آزمون | ۳۳/۳۳ ۳۱/۷۲ | ۴/۴۱ ۳/۹۷ | ۵۸ | -۱/۴۷۶ | ۰/۱۴۵ |
| | بعد از آموزش | کنترل آزمون | ۳۲/۰۳ ۳۵/۴۳ | ۵/۲۴ ۲/۷۵ | ۵۸ | ۳/۱۴۶ | ۰/۰۰۳ |
| تعهد مستمر | قبل از آموزش | کنترل آزمون | ۲۷/۹۶ ۲۸/۸۶ | ۶/۵۲ ۵/۹۱ | ۵۸ | ۰/۵۶ | ۰/۵۷۸ |
| | بعد از آموزش | کنترل آزمون | ۲۷/۴۶ ۳۰/۷۳ | ۶/۳۳ ۳/۵ | ۵۸ | ۲/۴۷۲ | ۰/۰۱۶ |
| تعهد هنجاری | قبل از آموزش | کنترل آزمون | ۲۹/۴۲ ۳۰/۶ | ۵/۵۷ ۴/۷۳ | ۵۸ | ۰/۸۷۳ | ۰/۳۸۶ |
| | بعد از آموزش | کنترل آزمون | ۲۹/۹۶ ۳۲/۸۳ | ۵/۴۹ ۴/۹۴ | ۵۸ | ۲/۱۲۴ | ۰/۰۳۸ |
| تعهد کلی | قبل از آموزش | کنترل آزمون | ۹۰/۷۳ ۹۱/۲ | ۱۱/۳۵ ۱۰/۸۴ | ۵۸ | ۰/۱۶۳ | ۰/۸۷۱ |
| | بعد از آموزش | کنترل آزمون | ۸۹/۴۶ ۹۹ | ۱۲/۲ ۸/۴۹ | ۵۸ | ۳/۵۱۱ | ۰/۰۰۱ |

با توجه به محرز شدن نقش آموزش‌های ضمن خدمت حضوری بر تعهد سازمانی کارکنان، یافته‌های گروه آزمون با توجه به متغیرهای پست اجرایی، جنسیت و سنوات خدمت مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج در همه موارد معنادار نبود، به این معنا که تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت حضوری با توجه به پست اجرایی، جنسیت و سنوات خدمت فراگیران یکسان است.

نتیجه گیری

هر چند دستیابی به اهداف آموزشی صرف، منوط به استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی است اما پویایی نظام آموزش و پرورش وابسته به عوامل مختلفی از جمله داشتن کارمندی خشنود، برخوردار از تعهد و وفاداری بالا نسبت به سازمان و دلبسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با به کار بستن تمام توان خویش برای کارایی بیشتر و بهتر این سازمان فرهنگی گام بردارند و یکی از راه کارهای متعهد بارآوردن کارکنان آموزش می باشد. آموزش از طریق افزایش علم و توانایی بیشتر برای حل مسائل محیط کار می تواند تعهد کارکنان به سازمان را افزایش دهد (دلگشایی و دیگران، ۱۳۸۷):


۶۵). از آنجا که تمام سازمان‌ها از جمله سازمان آموزش و پرورش سالیانه هزینه قابل توجهی را در زمینه آموزش‌های کوتاه مدت (حضوری و غیرحضوری) با هدف متعهد بارآوردن کارکنان متقبل می‌شوند، بنابراین تحقیق حاضر با هدف ارزیابی عملکرد این دوره‌ها برای برنامه‌ریزی و اجرای بهتر انجام گرفت. در این مطالعه تعداد ۶۰ نفر از مدیران و معاونان مقاطع مختلف تحصیلی شهرستان زابل به دو شیوه حضوری (۳۰ نفر) و غیرحضوری (۳۰ نفر) که در دوره سه روزه رهبری آموزشی (کد ۹۱۴۰۰۴۷۹۹) که از طرف سازمان آموزش و پرورش استان در اسفندماه ۱۳۸۸ برگزار گردید مورد مطالعه قرار گرفتند که داده‌های تحقیق با استفاده از آزمون T برای گروه‌های مستقل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد:

یافته اصلی این مطالعه نشان می‌دهد که دوره آموزشی کوتاه‌مدت حضوری نسبت به دوره آموزشی کوتاه‌مدت غیرحضوری در ایجاد و توسعه تعهد سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن مؤثرتر می‌باشد (که این موضوع فرضیه اصلی تحقیق را تأیید می‌کند) اما نمی‌توان از این نکته غافل شد که یکی از راهکارهای ایجاد و توسعه تعهد سازمانی کارکنان، آموزش (چه به شیوه حضوری یا چه به شیوه غیر حضوری) می‌باشد. البته آموزش‌هایی می‌توانند به افزایش کارایی دامن‌بزنند که هدف دار، پیوسته و پر محتوا باشند و کارشناسان، استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی، آنها را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. این آموزش‌ها می‌توانند منابع انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت‌های علم و فناوری به پیش برند و در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشند (بطحی، ۱۳۸۹: ۱۲۰). این نتیجه مهم (عدم تأثیر دوره‌های آموزشی غیر حضوری در تعهد سازمانی کارکنان) ممکن است به دلایل متعددی در بسیاری از سازمان‌های دیگر رخ دهد. اولاً مسؤلان برگزاری دوره‌های آموزشی غیر حضوری با هدف کاهش هزینه‌های سازمانی اقدام به برگزاری این دوره‌ها می‌کنند و در نتیجه سرمایه‌گذاری مناسب را در این زمینه اعمال نمی‌کنند در حالی که باید پذیرفت که هزینه‌های آموزشی را نباید جزء هزینه‌های مصرفی سازمان به حساب آورد، بلکه این هزینه‌ها را باید با دید هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای آینده نگریست، زیرا نتایج آن در دراز مدت مشخص می‌گردد (همان: ۱۲۱). ثانیاً فراگیران دوره‌های آموزشی غیرحضوری، در مدت زمان دوره آموزشی بر خلاف فراگیران دوره‌های آموزشی حضوری در محیط کاری خود حضور دارند و به علت مشغله فکری محیط کاری توانایی تمرکز مناسب بر مطالب و محتوای آموزشی را ندارند. ثالثاً محتوای آموزشی به صورت خودآموز طراحی نمی‌شود، از

رسانه های مختلف استفاده به عمل نمی آید و فقط به ارسال منابع آموزشی اکتفا می شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷: ۲۰۵) و رابعا مهمترین دلیل این می تواند باشد که فراگیران دوره های آموزشی غیرحضوری منابع آموزشی را به دقت مطالعه نکرده و بدون انگیزه کافی و فقط برای کسب حداقل نمره قبولی و اخذ مدرک در این دوره ها شرکت می کنند که موارد فوق ضرورت آسیب شناسی دوره های غیرحضوری را می رساند.

تقدیر و تشکر

در پایان بر خود لازم می بینیم که از تمام کسانی که در اجرای هرچه بهتر این مطالعه با ما همکاری داشتند خصوصا آقایان خاشی: معاونت محترم پژوهش، برنامه ریزی و منابع انسانی و شهرکی: ریاست محترم گروه ارتقاء و آموزش نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان تشکر و قدردانی نماییم.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع فارسی

- ۱- ابطحی، س. ح. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. چاپ ششم. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- ابطحی، س. ح.؛ مولایی، ن. (۱۳۸۵). رابطه میان تعهد حرفه ای و سازمانی؛ تدبیر؛ ۱۷(۱۷۷): ۶۱-۵۶.
- ۳- ابوالعالی، ب. (۱۳۸۵). کارکنان دارایی ارزشمند سازمان: ساختن زیربنای استعداد‌های انسانی سازمان، عصر مدیریت؛ ۱ (۱): ۷۴-۶۸.
- ۴- ابیلی، خ. (۱۳۷۲). ضرورت ارزشیابی از دوره های آموزش ضمن خدمت، سمینار آموزش در سازمانها؛ کاشان.
- ۵- انصاری، م. ا. (۱۳۷۲). نابهنگامی و اثرات آن در حرفه، مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش ضمن خدمت کارکنان؛ تهران.
- ۶- ایمانی، م. ت.؛ ربیعی، م. (۱۳۸۷). نیازسنجی آموزشی در برنامه ریزی استراتژیک آموزشی با استفاده از الگوی عناصر سازمانی، اطلاع رسانی مدیریت؛ ۹(۱۳۳ و ۱۳۴).
- ۷- برازپردنجانی، ش.؛ محمدی، ع.؛ برومند، بهروز. (۱۳۸۵). مقایسه تأثیر دو روش آموزش حضوری و غیرحضوری مراقبت از خود بر کیفیت زندگی و مشکلات جسمی بیماران تحت درمان با همودیالیز نگه دارنده، ره آورد دانش؛ ۹ (۱): ۲۲-۷.
- ۸- پیشوا، س. (۱۳۷۷). رابطه بین جو سازمانی مدارس و تعهد سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران؛ ۴.
- ۹- چلیبی، م. (۱۳۸۶). جامعه شناسی نظم: تشریح و تحلیل نظری نظم اجتماعی. چاپ چهارم، تهران: نشر نی.
- ۱۰- حاجی میر رحیمی، د. (۱۳۷۲). اهمیت و نیازهای آموزشی ضمن خدمت مروجین و کارشناسان ترویج، مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش ضمن خدمت کارکنان؛ تهران.
- ۱۱- حسینی کاشانی، ف. م. (۱۳۸۴). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی مدیران نظامی جمهوری اسلامی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.

- ۱۲- خطیبی، ا. (۱۳۸۱). بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تاثیر آن در افزایش کارایی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان زنجان، پایان نامه دانشگاه علوم پزشکی زنجان.
- ۱۳- دلگشایی، ب.؛ توفیقی، ش.؛ کرمانی، ب. (۱۳۸۷). رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان، افق دانش؛ ۱۴ (۴): ۶۸-۶۰.
- ۱۴- رضایی، ب. (۱۳۸۴). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۵- رنجبریان، ب. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی، مجله دانشکده ی علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان؛ ۱۰ (۲ و ۱): ۵۷-۴۱.
- ۱۶- زارعی متین، ح.؛ محمدی الیاسی، ق.؛ صنعتی، ز. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم)، فرهنگ مدیریت؛ ۵ (۱۶): ۱۱۶-۸۷.
- ۱۷- سرمد، ز.؛ بازرگان، ع.؛ و حجازی، ا. (۱۳۸۶). روش های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ چهارم، تهران: آگاه.
- ۱۸- سعیدی، پ.؛ نظری، م. ر. (۱۳۸۶). اصول مدیریت و سرپرستی. چاپ اول، گرگان: مؤسسه فرهنگی و انتشاراتی سارلی.
- ۱۹- سلمانی دستجرد، ا.؛ همتی نژاد، م.؛ رحمانی نیا، ف. (۱۳۸۷). رابطه آموزش های ضمن خدمت با خود کارآمدی معلمان تربیت بدنی، حرکت؛ ۹ (۳۷): ۲۰۴-۱۹۳.
- ۲۰- صبا، م. ص.؛ بزم آمون، ح.؛ رضوی، ز. (۱۳۸۴). مقایسه دو روش آموزش حضوری و غیر حضوری بر افزایش میزان شیردهی انحصاری به مادران باردار، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان؛ ۱۲ (۳): ۴۲-۴۷.
- ۲۱- طالقانی، غ. (۱۳۷۲). جایگاه ویژه نظام آموزش کارکنان در ایران و برخی از کشورهای جهان، مجموعه مقالات اولین سمینار آموزش ضمن خدمت کارکنان؛ تهران.
- ۲۲- عباسیان، ع. (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کرک پاتریک)، تدبیر؛ ۱۷ (۱۷۰): ۵۵-۵۲.

- ۲۳- فتحی و اجارگاه، ک. (۱۳۸۷). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. چاپ پنجم، تهران: سمت.
- ۲۴- فرهنگی، ع.ا؛ حسین زاده، ع. (۱۳۸۴). دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی، تدبیر؛ ۱۶(۱۵۷): ۱۷-۱۴.
- ۲۵- کاظمی، م؛ همراهی، م. (۱۳۸۸). آسیب شناسی دوره های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیپ (مطالعه موردی: استان فارس)، پژوهش های مدیریت؛ ۲(۴): ۱۳۰-۱۱۳.
- ۲۶- کوزه چیان، ه؛ زارعی، ج، و طالب پور، م. (۱۳۸۲). بررسی ارتباط تعهد سازمانی و رضایت شغلی مدیران و معلمان مرد تربیت بدنی آموزشگاه های استان خراسان، فصلنامه المپیک، ۱۱(۱ و ۲): ۵۲-۴۳.
- ۲۷- ماوردی جاغرق، م. (۱۳۸۸). بررسی اثر بخشی آموزش مهارت های ارتباطی بر رضایتمندی زناشویی، مهارت ها و باورهای ارتباطی مردان نابینا و همسران بینایشان، طرح پژوهشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- ۲۸- مدنی، ح؛ زاهدی، م.ج. (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی (مطالعه موردی در شرکت های پالایش گاز فجر و بیدبلند)، جامعه شناسی ایران؛ ۶(۱): ۳۳-۳.
- ۲۹- منصوری، ع؛ پشتونی زاده، م. (۱۳۸۶). آموزش ضمن خدمت برای کتابداران در عصر نوین، کتاب؛ ۱۸(۲): ۲۴-۱۳.
- ۳۰- نادری، ن؛ جمشیدیان، ع؛ و سلیمی، ق. (۱۳۸۶). توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت، پژوهش نامه ی علوم انسانی و اجتماعی؛ ۷(۲۷): ۱۳۲-۱۱۳.
- ۳۱- نکوئی مقدم، م؛ میر رضایی، ن. (۱۳۸۴). تأثیر آموزش های ضمن خدمت در بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مدیریت اطلاعات در بهداشت و درمان ۱۳۸۴؛ ۲(۱): ۴۰-۴۶.
- ۳۲- هرسی، پ؛ بلانچارد، ک؛ جانسون، د. (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه کبیری، ق. چاپ هشتم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

منابع انگلیسی

- 1-Beck, K.; Wilson, C. (1998), Development of Organizational Commitment: Pre-recruitment, Training and Probation, *NPRUARS* 122(3): 1-60.
- 2-Blandy R.M Dockery and A. Hawke (2003), Training Investment in the Australian Context, International Conference on Education and Training Brisbane, Australia Griffith University.
- 3-Burke. R (1990), Programming for Staff Development, Washington: Falmer Press.
- 4-Chang, H. T., Chi, M. W, & Miao, M. C. (2007), Testing the relationship between three component organizational / occupational commitment and organizational / occupational turnover intention using a none-recursive model, *JVB*; 70(2):320-335.
- 5-Cohen, A. (2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *HRMR*16(3):356-375.
- 6-Culverson, D.E. (2002), Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency [dissertation]. University of Waterloo (Canada) : 18-19.
- 7-Derry, J.P., Iverson, R.D. (1998), Antecedents and consequences of dual and unilateral commitment: A longitudinal Study. University of Melbourne. Working Paper in HRM & IR 1: 11-20.
- 8-Erdheim, J, wang, M, zickar, M. J. (2006) Linking the Big five Personality constructs to organizational commitment. *PID* 41(5): 959-970.
- 9-Lee K.; Allen, N. J.; Meyer, J. P. and Rhee, K. Y. (2001), Cross-cultural generalizability of the Three-Component Model of organizational commitment: An application to South Korea. *APs* 50(4):596-614.
- 10-Mathiu, J.E., Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *PB* 108(2):171-94.
- 11-Mayer, R.C.; Schoorman, F. D. (1998), Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *JOB* 19 (1):15-28.
- 12-McBride R (ed.) 1989. The in-service training of teachers. London: The Falmer Press.
- 13-Meyer; J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), Affective, continuance and normative commitment to the

- organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *JVB*; 61(1): 20-52.
- 14-Mowday, R. T. (1999), Chicken, Pigs, breakfast and commitment, *OBN* 10: 3.
- 15-Mowday R. T.; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1982), Employee organizational linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover. New York: Academic press: 72.
- 16-Mowday, R. T.; Porter, L.W.; and Steers, R. M. (1982), Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press: 20 -22.
- 17-Peters, L.; Greer, C.R. and Youngblood, S. (1997), *Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management (Paperback)*; Blackwell publishers Ltd.
- 18-Robbins, S.P (2005), *Organizational Behavior*, 11th Ed. New York: Prentice-Hall.
- 19-Rylander, D. H. (2003), Changes in organizational commitment for sales force newcomers: An exploratory look at early employment influences, *Association of Collegiate Marketing Educators Proceedings*, U. S. Tate: 140-146.
- 20-Santos, S.; Not-Land, E. (1998), Factors Related to Commitment of Extension Professionals in the Dominican Republic: Implications for Theory and Practice; *JAЕ* 35(3):57-61.
- 21-Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force, *AMR* 6(4):589-599.
- 22-Somers, M.J., Birnbaum, D. (1998), Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts, *JOB* 19(6):621-34.
- 23- Suliman, A. M. & Iles, P. A (2000), The multidimensional nature of organizational commitment in a non western context, *JMD*19(1):71-82.
- 24-Turan, S.E. (1998), *Measuring organizational climate and organizational commitment in the Turkish Educational Context [dissertation]*. Turkey University: 1-45.
- 25-Zangaro, G.A. (2001), Organizational commitment: a concept analysis, *NF* 36(2):14-21.



شپوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی