

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش منابع انسانی

عنوان:

بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم
و تحقیقات

استاد راهنما:

سرکار خانم دکتر زهرا برومند

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمود دهگان

پژوهشگر:

خدیجه جلیوند

زمستان ۱۳۸۹

تقدیم به:

پدرو مادر نازنینم که در تمامی مراحل زندگی و تحصیل حامی و پشتیبان من بوده اند و همیشه
قدرتان زحمات بی دریغ شان خواهم بود

و

برادران عزیزم که همیشه راه سخت زندگی را برایم هموار می کنند

قدردانی و سپاس

سپاس صادقانه خود را تقدیم اساتید محترمی می‌نمایم که اینجانب را در انجام کلیه مراحل این تحقیق مساعدت نمودند، به ویژه استاد محترم، سرکار خانم دکتر زهرا برومند که با قبول مسئولیت راهنمایی این تحقیق مرا مدیون لطف و محبت های خویش قرار داده اند.

جناب آقای دکتر محمود دهگان که سمت استاد مشاوره بنده را به عهده داشته اند

همچنین تشکر و سپاس خویش را از استاد گرانقدر، جناب آقای دکتر خدابخش داشگر زاده که داوری تحقیق بنده را به عهده داشته اند ابراز

می‌نمایم

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
چکیده فارسي
مقدمه
1-1بيان مسئله
2-1اهميت تحقيق
3-1اهداف تحقيق
4-1چارچوب نظري
5-1مدل تحليلي
6-1تعريف عملياتي متغيرها
فصل دوم ادبيات تحقيق
1-2مقدمه
2-2تعريف آموزش
3-2مفهوم آموزش
4-2تاريخچه آموزش کارکنان
5-2اهميت و جايگاه آموزش کارکنان
6-2يادگيري و آموزش
7-2نظريه هاي يادگيري
8-2فرآيند آموزش
9-2انواع روش هاي آموزش
10-2اصول آموزش ضمن خدمت
11-2ارزشيابي آموزش
12-2معياريهاي قابل سنجش در ارزشيابي

55	آموزش و پرورش، نوسازی و بازسازی توسعه کارکنان.....	13-2
57	مزایای آموزش ضمن خدمت برای سازمان.....	14-2
59	اهمیت و دلایل منطقی آموزش.....	15-2
62	توانمندسازی.....	16-2
62	مفهوم توانمندسازی.....	17-2
64	پیشینه تاریخی توانمندسازی.....	15-2
64	پیشینه توانمندسازی در نظام اداری ایران.....	16-2
66	ویژگی های افراد توانمند.....	17-2
67	فرهنگ سازمانی توانمندسازی.....	18-2
70	دلایل توانمندسازی.....	19-2
72	موانع توانمندسازی در سازمان.....	20-2
75	تعاریف توانمندسازی نیروی انسانی.....	21-2
76	رویکردهای توانمندسازی.....	22-2
78	اهمیت توانمندسازی.....	23-2
80	ابعاد توانمندسازی.....	24-2
84	پیامدهای توانمندسازی.....	25-2
85	عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان.....	26-2
90	مشکل توانمندسازی.....	27-2
91	ویژگی های سازمان های توانمند و غیر توانمند.....	28-2
92	نقش آموزش در تواناسازی.....	29-2
	فصل سوم : روش تحقیق	30-2
93	موضوع تحقیق.....	1-3
95	فرضیه های تحقیق.....	2-3
95	حجم نمونه و روش تعیین حجم نمونه.....	3-3
95	روش تحق.....	4-3

96 جامعه آماری	5-3
97 ابزارهای جمع آوری اطلاعات	6-3
98 سئوالات مربوط به فرضیه ها	7-3
99 روایی پرسشنامه	8-3
101 نمونه گیری و روش نمونه گیری	9-3
102 تعیین حجم نمونه	10-3
فصل چهارم : تجزیه و تحلیل اطلاعات		
108 مقدمه	11-3
109 بررسی جمعیت شناختی پاسخ دهندگان	12-3
110 بررسی توزیع فراوانی سئوال های پرسشنامه	13-3
135 آزمون فرضیه های تحقیق	14-3
137 نتایج توصیفی آزمون	15-3
151 رتبه بندی متغیرهای تحقیق	16-3
153 نتایج تحلیلی آزمون فریدمن	17-3
فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات		
155 مقدمه	1-5
156 نتایج تحقیق	2-5
156 نتایج مبتنی بر فرضیه های تحقیق	3-5
158 پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه تحقیق	4-5

فهرست جداول

		عنوان صفحه
□1	جدول ویژگی‌های سازمان های توانمند و غیر توانمند.....	۱-۲
98	جدول سئوالات مربوط به فرضیه ها.....	1-3
109	جدول توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب میزان تحصیلات.....	1-4
111	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر مهارت در انجام وظایف	2-4
114	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر دانش مشارکت در تصمیم گیری سازمانی	3-4
117	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت در پذیرش تفویض اختیار.....	4-4
120	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر خلاقیت.....	5-4
123	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر رقابت پذیری کارکنان .	6-4
126	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر سازگاری کارکنان ..	7-4
129	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر بهبود ارتباطات.....	8-4
132	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر راندمان بیشتر در کارکنان	9-4
135	جدول توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت مهارت در انجام وظایف.....	10-4
136	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی	11-4
137	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر دانش مشارکت در تصمیم گیری سازمانی.	12-4
138	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	13-4
139	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر پذیرش تفویض اختیار	14-4
140	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	15-4
141	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر خلاقیت در کارکنان	16-4
142	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	17-4
143	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر رقابت پذیری در کارکنان	18-4
144	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	19-4
145	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر سازگاری در کارکنان.	20-4
146	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	21-4
147	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر بهبود ارتباطات.....	22-4

148	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	23-4
149	جدول نتایج توصیفی آزمون کای دو تک بعدی جهت تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر راندمان بیشتر در کارکنان	24-4
150	جدول نتایج تحلیلی آزمون کای دو تک بعدی.....	25-4
151	جدول نتایج میانگین رتبه آزمون فریدمن جهت متغیرهای متأثر از دوره های آموزش ضمن خدمت	26-4
153	جدول نتایج تحلیلی آزمون فریدمن.....	27-4

فهرست نمودارها

	<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
~ii	نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب میزان تحصیلات.....~	1-4
113	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر مهارت در انجام وظایف.....	2-4
116	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر دانش مشارکت در تصمیم گیری سازمانی.	3-4
119	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت در پذیرش تفویض اختیار.....	4-4
122	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر خلاقیت.....	5-4
125	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر رقابت پذیری کارکنان.....	6-4
128	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر سازگاری کارکنان.....	7-4
131	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر بهبود ارتباطات.....	8-4
134	نمودار توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر راندمان بیشتر در کارکنان.....	9-4
152	نمودار: نتایج میانگین رتبه آزمون فریدمن جهت متغیرهای متاثر از دوره های آموزش ضمن خدمت.....	10-4

چکیده: این پژوهش به بررسی رابطه بین آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان واحد علوم و تحقیقات پرداخته است که رابطه بین آموزش ضمن خدمت و ابعاد توانمندسازی را مورد تحلیل قرار گرفته است.

اهداف تحقیق: شامل بررسی رابطه بین دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان به عنوان هدف اصلی و بررسی رابطه بین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت با پذیرش اختیار، دانش کافی برای مشارکت کارکنان، مهارت انجام وظایف، ارتباطات موثر، راندمان بیشتر کارکنان، خلاقیت به عنوان اهداف فرعی تحقیق در نظر گرفته شده است برای رسیدن به اهداف تحقیق و آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و با استفاده از ابزار مطالعاتی کتابخانه ای و نیز ابزار پرسشنامه پژوهش صورت گرفته که روایی آن با استفاده از نظر صاحب نظران مدیریت دانشکده مدیریت و پایایی آن با استفاده از آزمون کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار خی دو و نیز روش تحلیل واریانس فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و نتایج حاصل در مورد فرضیه های تحقیق به شرح ذیل بیان می گردد

۱- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با مهارت در انجام وظایف مورد تأیید قرار گرفت.

۲- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با دانش مشارکت در تصمیم گیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

۳- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با تفویض اختیار مورد تأیید قرار گرفت.

۴- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با خلاقیت مورد تأیید قرار گرفت.

۵- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با رقابت پذیری کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

۶- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با سازگاری کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

۷- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با بهبود ارتباطات مورد تأیید قرار گرفت.

۸- فرضیه فرعی وجود رابطه معنی دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با راندمان بیشتر کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

لذا بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه های فوق پیشنهاد می گردد، کیفیت و کمیت این دوره ها در واحد علوم و تحقیقات افزایش یافته و مسئولین مربوطه شرایط برگزاری این دوره ها را برای تمامی کارکنان فراهم سازند تا موجب افزایش عملکرد آنان شود

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه:

بدون شک دنیای امروز دنیای سازمان هاست و منابع انسانی جزء جدائی ناپذیر آن است که مهمترین نقش را در سازمان ایفا می کند از این رو لازم است که راه توسعه دانش و توانائی های آنها فراهم شود کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می رسانند در محیط کار خلاقیت ایجاد می کنند نفع و ضرر سازمان را نفع و ضرر خودشان می دانند و اغلب منافع سازمان را بر منافع خودشان ترجیح می دهند به سازمان اعتماد دارند احساس مسئولیت بیشتری می کنند از مهارت ها و توانایی هایشان استفاده می کنند و به بهبود مستمر می اندیشند در قبال نتایج مسئولیت می پذیرند. توانمند سازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانائی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد افراد به واسطه دانش و انگیزه شان صاحب قدرت هستند تواناسازی عبارت است از آزاد کردن این قدرت هر گاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و مدرن با دگرگونیهای برق آسا ادامه حیات دهند بایستی این نیروی بالقوه را مهار کنند برای اجرای هر نوع توانمند سازی مدیران باید کارکنانشان را مجهز کنند این تجهیزات شامل اطلاعات دادن از طریق آموزش می شود مدیران زمانی اطمینان حاصل می کنند که کارکنان تجربه های پیشرفت و آموزش مستمر را دریافت کرده اند که از آموزش ضمن خدمت نتیجه مثبت گرفته شود.

یکی از مهم ترین آموزش های سازمان آموزش حین خدمت محسوب می شود چرا که نیازهای شغلی ، شرایط محیطی ، علم و تکنولوژی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می گیرد و این آموزش می تواند به فرد کمک کند که چگونه خود را با این تغییرات تطبیق دهد.

حیات و بقا سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت و آگاهی مختلف کارکنان دارد هر چه آگاهی ها و مهارت ها بهینه تر و به روزتر باشد قابلیت سازگاری و انعطاف سازمان با محیط بیرون بیشتر می شود. در دنیای امروزی هر چیزی تاریخ مصرفی دارد حتی علم و مدرک تحصیلی و اگر به روز نشود از اثر بخشی کافی برخوردار نمی شود. اگر کارکنان در محیط کار برای هر وظیفه ای که به عهده می گیرند آموزش های لازم و مدام را ببینند این انسان ها هستند که تصمیم های سازمانی را شکل می دهند و راه حل پیشنهاد می دهند و باعث کارائی و اثربخشی سازمان می شوند پس نقش انسان در حیات سازمان بسیار مهم است دوره های آموزش ضمن خدمت می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهد.

آموزش کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی سبب بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود (بلانچارد، ۱۳۸۱، ۱۰۰).

بیان مساله:

منابع انسانی به عنوان مهمترین و با ارزش ترین سرمایه یک سازمان است بنابراین نیاز است که با ارزش ترین منبع کارآموده، آگاه و توانمند باشد این نیاز به خصوص در سازمان های آموزشی - فرهنگی بیشتر احساس می شود آموزش ضمن خدمت یکی از مهم ترین ابزار جهت بالابردن آگاهی ها و توانمندی های کارکنان است که اگر متناسب با نیازهای آنها بخصوص در سازمان های آموزشی - فرهنگی برگزار نشود کارکنان مهارت لازم در اجرای وظایف خطیر خود، دانش لازم در اجرای وظایف خطیر، دانش لازم جهت مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی و پذیرش قبول اختیارات تفویض شده از طرف مدیران را نداشته و افرادی وابسته، غیر مستقل، فرمانبر و زیر دست بار می آیند. در صورت فقدان آموزش ضمن خدمت ارتباط با ارباب رجوع به خوبی برقرار نشده در نتیجه ارباب رجوع ناراضی می شود کارکنان کارائی و اثربخشی لازم را نداشته در نتیجه بی توجهی به امر آموزش کارکنان، ثبات و سکون سازمان ها و به دنبال آن فنا و نابودی آن ها را به همراه خواهد آورد اقتصاددانان معتقدند آنچه نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند منابع انسانی آن کشور است و نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را بوجود می آورند و توسعه ملی را به پیش می برند، کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه و از آن در اقتصاد ملی به نحو موثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد. گاهی کیفیت نامطلوب برخی دوره های آموزشی یا نامساعد بودن شرایط محیط کار برای استفاده از آموخته های علمی این سؤال را پیش می آورد که آموزش نیروی انسانی چه نقشی در پیشبرد اهداف سازمانی دارد در پاسخ به این سؤال باید گفت با آموزش صحیح و مداوم کارکنان و همچنین فراهم نمودن محیط مساعد برای آنان می توان به این مهم دست یافت.

اهمیت تحقیق:

اصولاً پیشرفت و تحولات سریع علوم و تکنولوژی همراه با تحولات سریع فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی ایجاب می کند که نیروی انسانی شاغل در سازمان ها به منظور همراهی باتحولات مذکور نقش لازم را ایفا کنند.

در روسیه معمولاً هر یک از وزارتخانه ها دارای نهاد آموزش و پژوهشی مستقل هستند که اقدام به آموزش کارکنان خود در دوران اشتغال به صورت تمام وقت و پاره وقت می نمایند که این آموزش ها هم از نوع تمام وقت و هم از نوع کوتاه مدت که در دوره های بلند مدت کارکنان از کار منفک می شوند البته در برخی از دوره های بلند مدت در برخی وزارتخانه ها کارکنان به صورت شبانه آموزش می بینند و رابطه کاری خود را با محل کار حفظ می کنند.

در ایتالیا عموماً همه افرادی که به استخدام وزارتخانه ها درمی آیند لازم است دوره آموزش توجیهی را طی کنند که این دوره در برخی از وزارتخانه ها به ۹ ماه نیز می رسد هر وزارتخانه ای دارای امتحان جامعی است که داوطلبین استخدام باید در آن شرکت نمایند که پس از قبولی لازم است مصاحبه و تست های روانشناسی و فتناری را بگذرانند مصاحبه در واقع، یک محک اثبات شایستگی داوطلب، برای عهده دار شدن پست مورد نظر است در این کشور معمولاً کارکنان قبل از ارتقاء به سمت بالاتر باید آموزش لازم را طی نمایند این آموزش ها راعمولاً مراکز متعددی که کارشان ارائه خدمات آموزشی است برگزار می کنند گردش های علمی و بازدید از دستگاه های دولتی و خصوصی جزء برنامه های آموزشی هستند.

در کشور سوئیس برای شرکت کارکنان در یک کلاس یا دوره امتحان ورودی به عمل می آید یعنی در کنار توجه به سن، تحصیلات دانشگاهی، تجربه و سنوات خدمت، موفقیت در امتحان ورودی، جزء معیارهای دیگر، برای کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی خاص است کارکنان پس از استخدام بصورت آزمایشی به کارآموزی مشغول می شوند پس از اتمام خدمت کارآموزی از داوطلبان امتحان جامع به عمل می آید تا مطمئن شوند که آیا کارآموزان آشنایی لازم در اجرای وظایف شغلی کسب کرده اند یا نه همچنین اغلب وزارتخانه ها دارای مرکز آموزش مستقلی هستند که به ارائه خدمات آموزشی از طریق برگزاری دوره های مختلف آموزشی مشغول می باشند.

ایران کشوری بزرگ و نسبتاً پرجمعیت است که در حال توسعه می باشد و از نیروی انسانی جوان برخوردار است بسیاری از افراد ممکن در شغلی غیر مرتبط با مدرک تحصیلی شان مشغول بکار باشند این موضوع و موضوع های دیگر اهمیت آموزش ضمن خدمت را نشان می دهد یکی از اهداف مدیران و مسئولان رها نمودن کشور از درآمدهای نفتی و اتکا به درآمدهای غیر نفتی می باشد در این راستا آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد آنان بسیار حائز اهمیت است آموزش صحیح نیروی انسانی ضمن اینکه در سطح سازمانهای دولتی باعث ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان می گردد زمینه های برخورد مناسبتر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم می نماید.

باتوجه به برنامه های آموزشی سازمان های کشورهای توسعه یافته جهان، در کشور ما نیز جهت توانمندسازی کارکنان نیاز است که دوره های آموزشی مناسب با نیاز آنان برگزار شود تا بتواند بدین وسیله عملکرد سازمان را ارتقا بخشد. (آل طه، عالمزاده، ۱۳۸۷، ۱۰۴)

اهداف تحقیق

هدف اصلی:

بررسی رابطه بین دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان

اهداف فرعی:

بررسی رابطه بین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و پذیرش اختیار

بررسی رابطه بین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و دانش کافی برای مشارکت کارکنان.

یافتن رابطه بین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و مهارت انجام وظایف محوله

یافتن رابطه بین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و ارتباطات موثر.

بررسی رابطه بین برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت با راندمان بیشتر کارکنان

بررسی تاثیر برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت با خلاقیت کارکنان.

چارچوب نظری

تاثیر آموزش ضمن خدمت بر راندمان سازمان

افزایش راندمان سازمان بستگی مطلق به تحقق اهداف سازمانی دارد به عبارت دیگر هنگامی از راندمان بالای سازمان سخن گفته می شود که قادر باشد اهداف تعیین شده خود را محقق کند در صورتی که آموزش ضمن خدمت قادر باشد اطلاعات و معلومات کارکنان را در حد کفایت ارتقاء دهد ، کشمکش های سازمانی را مرتفع می کند، ثبات و کاهش ضایعات و حوادث را تداوم می بخشد تغییرات سازمانی را تسهیل می نماید و انگیزه ها را تقویت می بخشد و در واقع بر راندمان کلی سازمان تاثیر مثبت خواهد گذاشت شاید به این اعتبار است که آموزش ضمن خدمت را از جمله فعالیت های کیفی هر سازمانی از جمله وزارت آموزش و پرورش فرض می نماید. (فتحی و اجارگاه، ۴۶، ۱۳۷۳)

تاثیر آموزش ضمن خدمت بر سازگاری

در یک حالت آرمانی ، انتظار این است که فردی که به عنوان کارمند استخدام می شود ، هم درجهت نیازهای سازمان و اهداف آن کوشش کند و هم انتظارات و نیاز شخصی خود را برطرف کند این وضعیت هنگامی استقرار پیدا می کند که انتظار سازمانی و نیازهای فردی کاملاً هماهنگ و هم سو باشد در محیط واقعی سازمان این هماهنگی به ندرت اتفاق می افتد از دیدگاه علم مدیریت اگر فرد مطابق با انتظارات و اهداف سازمان عمل کند گفته می شود که رفتار او سازگار است و اگر مطابق با نیازها و انگیزه خود عمل کند گفته می شود رفتار او هم ساز است در حالت سازگاری، فرد به یک رباط یا آدمک سازمانی مبدل می شود که از خود فکر و ایده ای نداشته و خلاقیت و نوآوری در وجود او نابود می شود در حالت هم سازی فرد مطابق با نیازهای خود رفتار کرده و اهداف سازمان را نادیده می گیرد. معمولاً متخصصین علم مدیریت برای این که به این تضاد و کشمکش فرد و سازمان خاتمه دهند راه هایی را پیشنهاد می نمایند تا از این طریق همبستگی فرد و سازمان حداقل تا درجه هایی تضمین گردد. از جمله این راه حل ها دادن آزادی عمل نسبی در ایفای نقش سازمانی به کارمند، توجه به علایق و آمادگی های قبلی ، برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت می باشد. از این رو آموزش های ضمن خدمت می تواند با اجرای دوره های آموزشی متنوع، توجیه اهداف سازمانی و ترغیب افراد به نهادی کردن

انتظارات سازمانی و موافق کردن آن با خواسته های فردی این کشمکش را در حدود توانایی هایش کاهش دهد.

تاثیر آموزش ضمن خدمت بر تفویض اختیار

بسیاری از شرکت ها اکنون برای بالا بردن اثربخشی از تیم های کاری استفاده می کنند و به کارکنان تفویض اختیار می نمایند. استفاده از تیم و تفویض اختیار، بخشی از پدیده ای است که بسیاری از سازمان ها آن را برنامه مشارکت کارکنان می نامند در اجرای چنین برنامه ای هدف این است که از کارکنان بخواهند در امر برنامه ریزی، سازماندهی، و مدیریت عمومی کارها مشارکت کنند و بدین وسیله اثر بخشی سازمان افزایش یابد. کارکنان آموزش دیده یک عضو خوب برای تیم محسوب می شوند. برای مثال، شرکت تویوتا ساعت ها وقت صرف می کند تا به کارکنان تازه استخدام بیاموزد که به حرف دیگران گوش بدهند و همکاری کنند در فرآیند آموزشی شرکت تویوتا همواره بر ایثار و از خودگذشتگی در راه کارهای تیمی تاکید می شود. مثلاً به افراد تمرین های کوتاهی داده می شود تا نمونه هایی از کار تیمی خوب و کار تیمی بد را مشخص نمایند و شرکت بدین وسیله نگرش کارکنان را نسبت به کار تیمی خوب تقویت می نماید. برخی از شرکت ها از آموزش خارج از سازمان استفاده می کنند تا کار در تیم را به افراد بیاموزند معمولاً آموزش های خارج از سازمان ایجاب می کند که یک تیم مدیریت را به خارج از شرکت و به دامنه کوه ها و صخره ها ببرند در این آموزش ها سعی می شود تا روح همکاری با تیم تقویت شود و افراد دریابند که باید به یکدیگر اعتماد کنند و برای از میان برداشتن موانع فیزیکی به کمک یکدیگر تکیه نمایند گفته یکی از افرادی که در این برنامه مشارکت کرده بود: هرگاه من از صخره ای بالا می رفتم باید کسی به من کمک می کرد من به کمک احتیاج داشتم نمونه دیگری از این نوع همکاری با اعتماد افتادن است که در آن کارگر یا کارمند باید خود را آهسته به عقب بیندازد شاید از ارتفاع سه متری و عده ای که در پایین قرار دارند و دست های خود را بالا آورده اند او را بگیرند. هدف این است که حس همکاری و اعتماد به یکدیگر تقویت شود به ویژه بین همکاران.