

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه پیام نور استان فارس، مرکز شیراز

برای دریافت کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی

دانشکده علوم انسانی  
گروه مدیریت دولتی

عنوان

رابطه بین مدل ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده  
در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس

استاد راهنما

جناب آقای دکتر محسن جاجرمی زاده

استاد مشاور

سرکارخانم دکتر نرگس عباسی

نگارش

رضا زارع

شهریور ماه ۱۳۸۸



دانشگاه پیام نور

## باسمه تعالی

### تصویب پایان نامه

پایان نامه تحت عنوان: رابطه بین مدل ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان

جهاد کشاورزی استان فارس

که توسط رضا زارع در مرکز شیراز تهیه و به هیأت داوران ارائه گردیده است مورد تأیید می‌باشد.

تاریخ دفاع: ۱۳۸۸/۶/۱۶ نمره: ۱۹/۵ درجه ارزشیابی: عالی

اعضای هیأت داوران

<u>امضاء</u>	<u>مرتبه علمی</u>	<u>هیأت داوران</u>	<u>نام و نام خانوادگی</u>
	استادیار	استاد راهنما	۱- جناب آقای دکتر محسن جاجرمی‌زاده
	دانشیار	استاد مشاور	۲- سرکار خانم دکتر نرگس عباسی
	دانشیار	استاد داور	۳- جناب آقای دکتر علیرضا موغلی
	مریی	نماینده تحصیلات تکمیلی	۴- سرکار خانم فتنه یزدانی

تقدیرم به

شهرکیما از بنیاد جان خویش بر مرا فرزندی ایران را رقوم زدند

واقفم به

عزیزترین عزیزانم پدرم و مادرم به پاس خونها، فداکارهای صبر و ایما از نشان.

## الهی

خواهم که احسان حق نیکوکاری به دیگران را برایم مجرب گردانی و هم نشیمنی و مصاحبت با نیک اندیشان خوب کردار را نصیبم فرمایی و مرا از هر آنچه که تو را از من دور می‌گرداند ایمن داری.

## من ام یسکرا لہ خلوق ام یسکرا خالق

به مصداق این کلام زیبار خود لازم منم تا از زحمات و بهر کارهای ارتادراهنمای  
گرافندروار چه ندیم جناب آقای دکتر مجید جابزاد و ارتاد مشاور کرامی و ار چه ندیم  
سرکار خانم دکتر نرگس عباسی که دل تمانی تحقیق بنده را راهنمای فرمودند و ارائه  
نظرات ارزنده و دقت نظر این عزیزان بود که اجرایی صحیح این پژوهش را میسر نمود  
نهایت تشکر و سپاسگزاری را بنمایم.

## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات</b>
۱	۱-۱) مقدمه
۱	۲-۱) بیان مسئله
۳	۳-۱) اهمیت و ضرورت انجام پژوهش
۴	۴-۱) اهداف تحقیق
۴	۵-۱) نتایج حاصل از این تحقیق
	<b>فصل دوم: ادبیات تحقیق</b>
	<b>بخش اول: سازمان یادگیرنده</b>
۵	۱-۱-۲) مقدمه
۶	۲-۱-۲) مفهوم یادگیری
۷	۳-۱-۲) تعریف واژه یادگیری
۷	۴-۱-۲) مفاهیم و نظریات یادگیری در مدیریت
۸	۵-۱-۲) چرخه یادگیری
۹	۶-۱-۲) مفهوم یادگیری سازمانی و اشکال یادگیری سازمانی
۱۳	۷-۱-۲) سطوح یادگیری در سازمان
۱۵	۸-۱-۲) انواع یادگیری‌های سازمانی
۱۸	۹-۱-۲) انواع یادگیری از دیدگاه شاین
۱۹	۱۰-۱-۲) یادگیری سازمانی از نظر مایاک و باون دورا
۱۹	۱۱-۱-۲) انواع یادگیری از نظر مارکوارت
۲۰	۱۲-۱-۲) یادگیری ثانویه
۲۲	۱۳-۱-۲) قابلیت یادگیری سازمان‌ها
۲۲	۱۴-۱-۲) سازمان یادگیرنده
۲۲	۱-۱۴-۱-۲) تاریخچه مفهوم پردازش سازمان یادگیرنده
۲۴	۲-۱۴-۱-۲) سازمان یادگیرنده چیست؟

## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۲۴	۱-۲-۱۵) تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
۲۶	۱-۲-۱۵-۱) تفاوت میان سازمان‌های سنتی و سازمان‌های یادگیرنده
۲۹	۱-۲-۱۶) مقایسه فرهنگ سازمانی یادگیرنده با غیر یادگیرنده
۳۱	۱-۲-۱۷) سیر تکاملی سازمان‌های یادگیرنده
۳۲	۱-۲-۱۸) ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۳۴	۱-۲-۱۹) رهبری در سازمان‌های یادگیرنده
۳۵	۱-۲-۲۰) ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده
۳۵	۱-۲-۲۱) واکنش‌های سازمان در مواجهه با محیط‌های پیچیده
۳۶	۱-۲-۲۲) نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد سازمان یادگیرنده
۳۸	۱-۲-۲۳) سازمان یاددهنده
۳۹	۱-۲-۲۴) دیدگاه‌ها و مدل‌های مختلف برای مفهوم سازی سازمان یادگیرنده
۳۹	۱-۲-۲۴-۱) دیدگاه پیتر سنگه
۴۲	۱-۲-۲۴-۲) دیدگاه یادگیری
۴۲	۱-۲-۲۴-۳) دیدگاه راهبردی
۴۴	۱-۲-۲۴-۴) دیدگاه INVEST
۴۶	۱-۲-۲۴-۵) دیدگاه تلفیقی
۴۸	۱-۲-۲۴-۶) مدل کریتنر و همکاران
۵۰	۱-۲-۲۴-۷) مدل سیستمی مارکوآرت
۵۵	۱-۲-۲۴-۱-۷) مشخصات مدل سیستمی سازمان یادگیرنده
۵۵	۱-۲-۲۵) موانع و چالش‌های ایجاد سازمان یادگیرنده
۵۶	۱-۲-۲۵-۲) موانع و چالش‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران
	<b>بخش دوم: مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن والدهام</b>
۶۰	۱-۲-۲) مقدمه
۶۱	۲-۲-۲) تاثیر اهداف بر ایجاد کار
۶۳	۳-۲-۲) طراحی مشاغل

## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۶۳	۴-۳-۲) عوامل موثر بر طراحی مشاغل
۶۵	۵-۲-۲) فنون طراحی مشاغل
۶۷	۶-۲-۲) روش‌های انگیزشی در طراحی مشاغل
۶۸	۷-۲-۲) اهمیت انگیزش
۶۸	۸-۲-۲) دیدگاه‌های تاریخی انگیزش
۷۶	۹-۲-۲) نظریه‌های انگیزشی در طراحی مشاغل
۷۶	۱-۹-۲-۲) نظریه فعال سازی
۷۶	۲-۹-۲-۲) نظریه اسناد به ضرورت‌های کار
۷۷	۳-۹-۲-۲) مدل ویژگی‌های شغلی
۷۹	۴-۹-۲-۲) نظریه نظام‌های فنی - اجتماعی
۷۹	۵-۹-۲-۲) نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی
	<b>بخش سوم: پیشینه تحقیق</b>
۸۱	۱-۳-۲) مقدمه
۸۱	۲-۳-۲) تحقیقات داخلی
۸۱	۱-۲-۳-۲) مدل ویژگی‌های شغلی
۸۵	۲-۲-۳-۲) سازمان یادگیرنده
۸۹	۳-۳-۲) نقد تحقیقات داخلی
۹۰	۴-۳-۲) تحقیقات خارجی
۹۰	۱-۴-۳-۲) مدل ویژگی‌های شغلی
۹۶	۲-۴-۳-۲) سازمان یادگیرنده
۱۰۳	۵-۳-۲) نقد تحقیقات خارجی
	<b>بخش چهارم: چهارچوب نظری تحقیق و مدل تحقیق</b>
۱۰۴	۱-۴-۲) چهارچوب نظری تحقیق
۱۰۴	۲-۴-۲) مدل مفهومی تحقیق
۱۰۵	۳-۴-۲) فرضیه‌های تحقیق



## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۱۰۵	۲-۴-۴) سوال‌های تحقیق
۱۰۵	۲-۴-۵) متغیرهای تحقیق
	<b>فصل سوم: روش شناسی تحقیق</b>
۱۰۶	۳-۱) مقدمه
۱۰۶	۳-۲) روش تحقیق
۱۰۶	۳-۳) جامعه آماری
۱۰۷	۳-۴) شیوه نمونه‌گیری و حجم نمونه
۱۰۸	۳-۵) شیوه‌ها و ابزار گردآوری داده‌ها و ارتباط آن با مدل تحقیق
۱۰۹	۳-۶) پایایی و روایی پرسشنامه
۱۱۰	۳-۷) توزیع و گردآوری پرسشنامه
۱۱۰	۳-۸) فنون تجزیه و تحلیل داده‌ها
	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها</b>
۱۱۲	۴-۱) مقدمه
۱۱۲	۴-۲) تحلیل آماری توصیفی
۱۱۲	۴-۲-۱) جنسیت
۱۱۳	۴-۲-۲) میزان تحصیلات
۱۱۳	۴-۲-۳) سابقه کار
۱۱۴	۴-۲-۴) نوع استخدام
۱۱۵	۴-۲-۵) نوع شغل
۱۱۶	۴-۲-۶) محل خدمت
۱۱۶	۴-۳) تحلیل توصیفی سوالات
۱۲۱	۴-۴) تحلیل آماری استنباطی
۱۲۱	۴-۵) آزمون فرضیه اصلی رابطه سازمان یادگیرنده و ویژگی‌های شغلی
۱۲۲	۴-۶) آزمون فرضیات در سطح ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی
۱۲۵	۴-۷) رابطه بین ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی و ابعاد سازمان یادگیرنده

## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۱۲۶	۸-۴) آزمون برای تعیین سهم ابعاد ویژگی‌های شغلی در ایجاد سازمان یادگیرنده
۱۲۷	۹-۴) آزمون تحلیل مسیر
۱۲۹	۱۰-۴) آزمون رتبه بندی ابعاد سازمان یادگیرنده و مدل ویژگی‌های شغلی
۱۳۱	۱۱-۴) آزمون فرضیه رابطه مدل ویژگی‌های شغلی با متغیرهای جمعیت شناختی
	<b>فصل پنجم: نتیجه گیری، پیشنهادات و محدودیت‌ها</b>
۱۳۵	۱-۵) مقدمه
۱۳۵	۲-۵) نتیجه‌گیری
۱۳۹	۳-۵) رابطه بین نتایج این تحقیق با سایر پژوهش‌ها
۱۴۱	۴-۵) پیشنهادات
۱۴۳	۵-۵) توصیه به سایر پژوهشگرها
۱۴۳	۶-۵) محدودیت‌های تحقیق
	<b>منابع</b>
۱۴۵	منابع فارسی
۱۴۹	منابع لاتین
	<b>ضمیمه‌ها</b>
۱۵۲	ضمیمه ۱ پرسشنامه

## فهرست جداول

شماره صفحه	عنوان
۱۱	۱-۱-۲) تعاریف یادگیری سازمانی
۱۵	۲-۱-۲) نتایج یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی
۲۱	۳-۱-۲) طبقه بندی اصطلاحات یادگیری سازمانی
۲۴	۴-۱-۲) تعاریف سازمان یادگیرنده
۲۷	۵-۱-۲) تفاوت میان سازمان‌های سنتی و یادگیرنده
۲۸	۶-۱-۲) تقسیم بندی سازمان‌ها از نظر لوتانز
۳۰	۷-۱-۲) مقایسه فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ غیر یادگیرنده
۱۰۷	۱-۳) آمار کارکنان سازمان جهادکشاورزی استان فارس
۱۰۹	۲-۳) تناظر سئوالات پرسشنامه با ابعاد سازمان یادگیرنده
۱۰۹	۳-۳) تناظر سئوالات پرسشنامه با ابعاد ویژگی‌های شغلی
۱۱۰	۴-۳) قابلیت اعتماد پرسشنامه
۱۱۲	۱-۴) توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان
۱۱۳	۲-۴) توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۱۱۴	۳-۴) توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت پاسخ دهندگان
۱۱۴	۴-۴) توزیع فراوانی مربوط به نوع استخدام پاسخ دهندگان
۱۱۵	۵-۴) توزیع فراوانی مربوط به نوع مشاغل پاسخ دهندگان
۱۱۶	۶-۴) توزیع فراوانی مربوط به محل خدمت پاسخ دهندگان
۱۱۷	۷-۴) فراوانی داده‌ها (تحلیل توصیفی سئوالات مدل ویژگی‌های شغلی)
۱۱۹	۸-۴) فراوانی داده‌ها (تحلیل توصیفی سئوالات سازمان یادگیرنده)
۱۲۱	۹-۴) آزمون T تست برای ابعاد ویژگی‌های شغلی
۱۲۲	۱۰-۴) نتایج حاصل از آزمون پیرسون مربوط به فرضیه اصلی
۱۲۲	۱۱-۴) رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی با سازمان یادگیرنده
۱۲۶	۱۲-۴) رابطه بین ابعاد ویژگی‌های شغلی با ابعاد سازمان یادگیرنده
۱۲۷	۱۳-۴) مدل فرضیه تحقیق
۱۲۹	۱۴-۴) رتبه بندی ابعاد سازمان یادگیرنده

## فهرست جداول

شماره صفحه	عنوان
۱۲۹	۱۵-۴) کای اسکور
۱۳۰	۱۶-۴) رتبه بندی ابعاد مدل ویژگی های شغلی
۱۳۰	۱۷-۴) کای اسکور
۱۳۱	۱۸-۴) تحلیل واریانس رابطه بین سطح تحصیلات با ویژگی های شغلی
۱۳۱	۱۹-۴) تحلیل واریانس رابطه بین نوع شغل با ویژگی های شغلی
۱۳۲	۲۰-۴) آزمون دانکن، رابطه بین نوع شغل با ویژگی های شغلی
۱۳۲	۲۱-۴) تحلیل واریانس رابطه بین سابقه کار با ویژگی های شغلی
۱۳۳	۲۲-۴) تحلیل واریانس رابطه بین محل خدمت با ویژگی های شغلی
۱۳۳	۲۳-۴) تحلیل واریانس رابطه بین نوع استخدام با ویژگی های شغلی
۱۳۴	۲۴-۴) تحلیل واریانس رابطه بین جنسیت با ویژگی های شغلی

## فهرست نمودارها

شماره صفحه	عنوان
۱۱۲	۱-۴ جنسیت پاسخ دهندگان
۱۱۳	۲-۴ سطح تحصیل پاسخ دهندگان
۱۱۴	۳-۴ سابقه خدمت افراد
۱۱۵	۴-۴ نوع استخدام افراد
۱۱۵	۵-۴ نوع شغل پاسخ دهندگان
۱۱۶	۶-۴ محل خدمت پاسخ دهندگان

## فهرست اشکال

شماره صفحه	عنوان
۹	(۱-۱-۲) چرخه یادگیری
۲۳	(۲-۱-۲) پدیده سازمان یادگیرنده
۳۲	(۳-۱-۲) سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده
۴۱	(۴-۱-۲) مدل قابلیت یادگیری سنگه
۴۴	(۵-۱-۲) مبانی راهبردی سازمان یادگیرنده از نظر گاه
۴۵	(۶-۱-۲) مدل INVEST
۴۷	(۷-۱-۲) شبکه منطقی ابعاد سازمان یادگیرنده و نتایج عملکرد
۴۸	(۸-۱-۲) مدل ساختاری برای روابط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و نتایج عملکرد
۴۹	(۹-۱-۲) مدل کرایتنر
۵۰	(۱۰-۱-۲) مدل سیستمی سازمان یادگیرنده
۵۱	(۱۱-۱-۲) زیر سیستم یادگیری
۵۲	(۱۲-۱-۲) زیر سیستم سازمان
۵۳	(۱۳-۱-۲) زیر سیستم افراد
۵۳	(۱۴-۱-۲) زیر سیستم دانش
۵۵	(۱۵-۱-۲) زیر سیستم فناوری
۶۲	(۱-۲-۲) مراتب تاثیر اهداف در تحلیل شغل
۶۷	(۲-۲-۲) مقایسه توسعه شغلی و تقویت شغلی
۶۷	(۳-۲-۲) راهنمایی برای تقویت یک شغل
۷۰	(۴-۲-۲) سلسله مراتب نیازهای مازلو
۷۳	(۵-۲-۲) تئوری ERG الدر فور
۷۴	(۶-۲-۲) نظریه دو عاملی هرزبرگ
۷۸	(۷-۲-۲) الگوی ویژگی‌های شغلی مربوط به انگیزش کاری
۹۷	(۱-۳-۲) ابعاد سازمان یادگیرنده از نظر مارسیک و واتکینز
۱۰۴	(۱-۴-۲) مدل مفهومی تحقیق
۱۲۷	(۱-۴) تحلیل مسیر، رابطه میان ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی و سازمان یادگیرنده

## فهرست اشکال

شماره صفحه

عنوان

۱۲۸ (۲-۴) تحلیل مسیر، رابطه میان ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی و ابعاد سازمان یادگیرنده

## چکیده

پیدایش مفهوم سازمان یادگیرنده در مقابل سازمان‌های سنتی، گذار از ایستایی به پویایی است. این ایده در واقع رویکردی جدید در زمینه مدیریت سازمان‌هاست که عملاً بسیاری از اصول و شیوه‌های سنتی مدیریت را به چالش کشیده است. سازمان یادگیرنده، سازمانی آگاهانه است که در آن یادگیری به عنوان عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها، اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آنها مورد نظر است. سازمان یادگیرنده، موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختاری توانمند خلق نموده و مراقبت و نگهداری و ارزشیابی از یادگیری و توسعه آن را در دستور کار خود قرار داده است.

رضایت نتیجه‌ای است که از باورهای مثبت و منفی فرد نسبت به ابعاد کارش حاصل می‌آید و همین خود پیدا است که رضایت و عدم رضایت افراد مربوط به احساس و جهت‌گیری کلی عاطفی آنهاست. علمای مدیریت عوامل بسیاری را که با رضایت شغلی مرتبط بود را مورد بررسی قرار داده‌اند. صاحب‌نظران عوامل مرتبط با رضایت شغلی را این‌گونه دسته‌بندی می‌کنند: «نظارت و سرپرستی»، «همکاران»، «ماهیت شغل»، «فرصت‌های ارتقا و میزان حقوق و دستمزد». در میان رده‌ها و روش‌های ارتقای انگیزش و رضایت شغلی، طراحی مجدد مشخصه‌های شغلی و در نوع خاص آن مدل «هاکمن والدهام» از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش به بررسی رابطه بین مدل ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان جهادکشاورزی استان فارس در اسفند ماه سال ۱۳۸۷ پرداخته است. محقق از پرسشنامه‌های تشخیص شغلی (هاکمن و والدهام، ۱۹۸۰) و نیم رخ سازمان یادگیرنده (مارکوارت، ۲۰۰۲) جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده و نرم افزار SPSS را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار گرفته است.

## کلمات کلیدی

مدل ویژگی‌های شغلی، تنوع مهارت، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد، سازمان یادگیرنده.



## فصل اول: کلیات

## ۱-۱) مقدمه

نظریه‌ی سازمان یادگیرنده طی دو دهه اخیر مورد توجه دانشمندان مدیریت قرار گرفته است. سازمان‌ها به منظور ارائه بهترین خدمات و کالاها به مشتریان سعی دارند که مشابه انسان، با هوش جمعی خود در شرایط نو رفتار نو داشته باشند و از طریق انطباق با محیط، اصلاح رفتار، تغییر ساختارها و یادگیری فرایندی به تقاضاهای گوناگون محیط‌های پیچیده پاسخ گویند.

اگر می‌خواهیم در عصر شتاب که همگان بر قطار سریع و السیر تحول و پیشرفت نشسته‌اند، از دیگران جا نمانیم، همواره باید ابزاری در اختیار داشته باشیم تا مسافر دائمی قطار باشیم. در این عصر، تنها سازمان‌های پویا، باقی می‌مانند زیرا دنیای امروز دیگر نمی‌تواند منتظر بماند تا سازمان‌های بروکراتیک و سنتی، باروبنه بردارند و عصا کشان خود را برسانند. جایی که آسمان مسخر زمین می‌شود، چه جای سازمان‌های سنتی است. یکی از مهمترین ابزارها برای رویارویی با محیط‌های پیچیده و عدم اطمینان نسبت به محیط، ایجاد سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> و نهادینه کردن یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> است.

پیتر دراگر اندیشمند شهیر مدیریت معتقد است که از حالا به بعد کلید موفقیت‌های سازمانی دانش است و در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است.

غنی سازی<sup>۳</sup> شغلی یکی از روش‌هایی است که برای افزایش رضایت مندی شغلی<sup>۴</sup> و انگیزش کاری<sup>۵</sup> کارکنان به کار می‌رود. هاگمن والدهام<sup>۶</sup> مدل ویژگی‌های شغلی<sup>۷</sup> را به عنوان یکی از روش‌های غنی سازی شغلی در طراحی مشاغل ارائه داده‌اند. غنی سازی شغلی روشی است که از طریق آن مشاغل به صورت عمودی توسعه پیدا کرده و مسئولیت افراد افزایش یافته در نتیجه رضایتمندی کارکنان از شغلشان افزایش پیدا می‌کند. غنی کردن عناصر معینی از مشاغل که می‌تواند در تغییر حالات روانی افراد موثر باشد اثر بخشی شاغلان را افزایش می‌دهد.

## ۱-۲) بیان مسئله

ایجاد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده امروزه به عنوان تئوری غالب در عرصه نظریه پردازی مطرح است. بر این اساس سازمان‌های موفق بایستی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را در خود نهادینه کنند.

1) learning organization

2) organizational learning

3) job Enrichment

4) job Satisfaction

5) job motivation

6) G.R. Oldham and J. R. Hackman

7) job characteristics model .

رویکرد انگیزشی طراحی کار، اثر فعالی بر فعالیت های اثر بخشی سازمانی داشته و رویکردی برای رفع نیازها و رضایت کارکنان بوده و با غنی کردن مشاغل به دنبال توسعه عملکرد و رضایت افراد است. این روش انگیزشی، به افراد خود مختاری، مسئولیت پذیری، اتمام (یعنی انجام یک کار تا انتها) و باز خورد عملکرد می دهد. رویکرد انگیزشی، معمولاً با تحقیق هاگمن والدهام و هزربرگ همراه است

از آنجا که رقابت های تنگاتنگ در عرصه کشف علوم و ارائه خدمات کشاورزی روز به روز افزایش می یابد لذا باید ویژگی ها و مشخصات مشاغل ارائه خدمات در سازمان جهاد کشاورزی در راستای ایجاد سازمان یادگیرنده مورد بازبینی و بهبود قرار گیرد. لذا اگر بتوان ویژگی های کلیدی مشاغل را متناسب با الگوی مورد نظر سازمان یادگیرنده تطابق و سازگاری داد و ضمن افزایش مهارت های فردی و گروهی، تغییر در رفتار و نگرش ایجاد کرد بهتر می توان در برابر شکست ها و ناتوانی های سازمان بر اثر ناتوانی و درگیری مجموعه افراد سازمانی و عدم شناخت ظرفیت ها و توانایی های بالقوه و بالفعل آنها مقاومت نشان داد.

ویژگی های شغلی در فعالیت های صفی و ستادی سازمان جهاد کشاورزی به علت ماهیت وظایف محوله از ماهیت انگیزشی اندکی برخوردار است. لذا طراحی و مهندسی مجدد مشاغل با توجه به اینکه امروزه سازمان های کشاورزی در بسیاری از کشورها نقش فعال و اثر گذاری را در ساختار اقتصادی و اجتماعی بر عهده دارند اجتناب ناپذیر است. با درک اهمیت این موضوع به نظر می رسد تمرکز بر روی ویژگی های کلیدی مشاغل و بهبود ظرفیت ها به منظور تحقق رضایت ارباب رجوع به ویژه در محیط پیچیده و پویای کنونی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

با توجه به نقش موثری که این دو مولفه می توانند در موفقیت و شکست یک سازمان ایفا کنند تصمیم گرفته شد این پژوهش انجام گیرد.

شناخت ویژگی های کلیدی مشاغل و اینکه این ویژگی ها چگونه می توانند انگیزه کارکنان را افزایش دهند؟

چگونه می توان مشاغل انگیزشی داشت که بین نیازهای توسعه فردی و سازمانی به منظور پیگیری شایسته هر دوی آنها تعادل ایجاد کند؟

محقق را بر آن داشته که در پی بررسی ویژگی های کلیدی مشاغل بر اساس مدل ویژگی های شغلی هاگمن والدهام برآید و تحقیق نماید که:

آیا بین ویژگی های سازمان های یادگیرنده بر اساس مدل سیستمی مارکوارت<sup>8</sup> و مدل ویژگی های شغلی هاگمن والدهام ارتباط وجود دارد؟

---

<sup>8</sup>)Michael J . Marquardt

### ۱-۳) اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که در آن فناوری جهانی شدن بر هر بخش زندگی تاثیر می‌گذارد. امروزه یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است. سازمان‌ها، همانند افراد، باید سریع‌تر و بهتر خود را با محیط متغیر و آشوبناک انطباق دهند در غیر این صورت دچار شکست می‌شوند.

در محیط کسب و کار شدیداً رقابتی امروزی، سازمان‌های یادگیرنده، مزیت رقابتی مهمی را حفظ می‌کنند. توانایی آنها در مدیریت قدرت یادگیری در همه‌ی سطوح - فردی، گروهی و سازمانی - این سازمان‌ها را قادر به تبدیل سریع دانش به محصولات و خدمات نوین، استراتژی‌های بازاریابی جدید و شیوه‌های پیشتازی در انقلاب یادگیری می‌کند.

با توجه به مسائل بیان شده می‌توان به اهمیت این موضوع پی برد که در این دنیای پویا، مرتبط به هم و غیر قابل پیش بینی شرط بقا، داشتن سازمانی یادگیرنده است. سازمان‌هایی که سریع‌تر یاد می‌گیرند، با سرعت بیشتری خود را با شرایط محیطی تطبیق می‌دهند و در نتیجه مزیت‌های استراتژیک چشمگیری را در دنیای کسب و کار بدست می‌آورند.

از سوی دیگر سود و بهره‌وری سازمانی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان و ارباب رجوع به کیفیت زندگی کاری کارکنان بستگی دارد. سازمان‌ها باید در جستجوی توسعه کامل استعدادهای بالقوه کارکنان برای احترام گذاشتن به نیازهای اجتماعی، معنوی و همچنین نیازهای اقتصادی کارکنان باشند. شاید این جملات برایمان آشنا باشد که (( مگر ما در این سازمان چقدر حقوق می‌گیریم که از خود خلاقیت نشان دهیم و یا اینکه: مگر از ما پشتیبانی می‌شود که تحقیقات علمی داشته باشیم؟ یا اینکه با ارباب رجوع مشاخره کنیم)).

با این تفاسیر هدف و اهمیت طراحی مشاغل سازمان تاثیر عمده‌ای بر کارکنان و سازمان دارد. طراحی نامناسب شغل‌ها اغلب منجر به خستگی، کاهش بازدهی، افزایش انتقال افراد، تقلیل انگیزه کارکنان، نزول رضایت شغلی، کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمان خواهد شد. هدف‌های متعددی در طراحی مشاغل مطرح شده که مهمترین آنها عبارتند از: ۱) کارایی و یافتن بهترین روش تولید محصول یا ارائه خدمات ۲) بهره‌وری و استفاده مطلوب‌تر از منابع انسانی و مادی ۳) بهتر از رقیبان بودن ۴) تعیین هویت جهت نیروی کار ۵) افزایش انگیزش کارکنان و انجام مسئولیت‌های اجتماعی سازمان برای کارکنان از طریق بهبود شرایط کار. در این تحقیق تلاش شده است تا به این مهم که آیا می‌توان با نهادینه کردن ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، هویت، اهمیت، استقلال و بازخورد) و انگیزشی نمودن مشاغل، سازمانی یادگیرنده