



## بررسی راه کارهای کیفیت بخشی به آموزش های ضمن خدمت

صادق نصری<sup>۱</sup>، عبدالحسین کرم پور<sup>۲</sup> و مهرداد پیروزنیا<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشیار روان شناسی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، (نویسنده مسئول) Sadegh\_nasri@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار مدیریت بازاریابی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

**چکیده:** هدف این پژوهش شناسایی راه های کیفیت بخشی به آموزش های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی بوده است. این تحقیق یک تحقیق پیمایشی و از نوع توصیفی است و چون در نهایت پیشنهادهای کاربردی ارائه خواهد نمود در دسته ی تحقیقات کاربردی قرار دارد. برای این منظور ۵ شاخص نیازسنجی آموزشی، تدوین اهداف و محتوای آموزشی، راهبردهای یاددهی - یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی، و ارزشیابی، و مؤلفه های آن ها مورد بررسی قرار گرفت. جامعه ی آماری این تحقیق، کلیه کارکنان دانشگاه شهید رجایی که آموزش های ضمن خدمت برای آن ها به اجرا درآمده (حدود ۲۲۳ نفر)، بوده است. نمونه گیری براساس جدول مورگان و به صورت طبقه ای تصادفی انجام شده است و در نهایت تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه ی آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه ی محقق ساخته استفاده و روایی محتوایی آن با نظر متخصصان تأیید شده است. پایایی ابزار در اجرای مقدماتی آن با آلفای کرونباخ ۰/۹۳ در حد مطلوب بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از آزمون مجذور کای استفاده شد. یافته ها حاکی است که مهم ترین عامل برای کیفیت بخشی به دوره های ضمن خدمت در دانشگاه به مدرسان دوره و کم اهمیت ترین عامل به استفاده از آموزش از راه دور و مجازی اختصاص یافت. اولویت های شاخص ها نیز به ترتیب: نیازسنجی آموزشی، رویکردهای یاددهی - یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی رفاهی، هدف گذاری و تعیین محتوای مناسب و در نهایت ارزشیابی از دوره ها تعیین شد. در پایان الگوی نظری آموزش های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی براساس یافته های پژوهش پیشنهاد گردید.

**کلمات کلیدی:** آموزش ضمن خدمت، کیفیت بخشی، فرایند آموزش، فرایند یاددهی-یادگیری.

## Examining ways to Qualify the In-service Trainings

S. Nasri<sup>1</sup>, A. Karampoor<sup>2</sup> and M. Pirooznia<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor in Psychology, Shaheed Rajaee Teacher Training Uni.

<sup>2</sup> Assistant Professor in Marketing Management, Malek Ashtar Uni.

<sup>3</sup> MA in Educational Administration Shaheed Rajaee Teacher Training Uni.

**Abstract:** The purpose of this study was to identify the factors affecting the quality of the in-service trainings in Shahid Rajaee Teacher Training University. This study is a descriptive, survey research. Five indicators, including educational needs assessment, goal development, educational contents, learning-teaching strategies, educational conditions and facilities and evaluation and its components were studied. The population of this study included all the university employees (223 people). 150 people were selected using Morgan's table and stratified random sampling method. The data were gathered through a researcher made questionnaire, the validity of the tool was verified by experts and the reliability was satisfactory with Cornbrash's alpha 0.93. The data were analyzed by the Chi-square test. The findings showed the most important qualifying factor was the courses' trainers and the least important was the virtual and distant education. The properties of the factors are respectively as educational needs assessment, learning-teaching strategies, educational conditions and facilities, goal development, educational contents, and evaluation and its components. At the end, a theoretical model for in-service training was offered.

**Key words:** In-service training, qualification, educational process, learning- teaching process.

## ۱ - مقدمه

با نگاهی به شاخص‌های توسعه، رابطه‌ی توسعه با منابع انسانی به روشنی کشف می‌شود. غیر از چند شاخص که به گونه‌ی مستقیم به انسان مربوط می‌شود، بقیه‌ی آن‌ها مستقیماً به سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی اشاره دارد [۱]. سرمایه‌ی انسانی یک مفهوم کاملاً اقتصادی است. در حقیقت خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است. زیرا این خصوصیات در پرتو آموزش، توانایی‌های انسان را توسعه می‌بخشد و می‌تواند به صورت منبع درآمد‌های بیشتر و یا رضایت خاطر فراوان‌تر در آینده درآید. چنین سرمایه‌ای «انسانی» است، زیرا یکی از ابعاد انسان است و قابلیت رشد و تأثیرگذاری در رشد دیگران و یا سازمان را دارند [۲]. سرمایه انسانی به کیفیت انسان‌ها و کیفیت توانایی‌های فردی می‌پردازد. سرمایه‌گذاری در آموزش، توانایی‌های افراد را ارتقا و به سطح مهارت‌های آنها می‌افزاید. میزان تولید هر کشوری به قابلیت‌ها و کفایت‌های نیروی کار آن جامعه بستگی دارد. در واقع سرمایه انسانی از طریق ایجاد زمینه‌هایی برای تغییر و تحول به توسعه دامن می‌زند.

در طول نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان آن‌چنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار روابط افراد و سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. همچنین رقابت مستمر بین سازمان‌ها به عنوان یکی از چالش‌های اساسی هزاره سوم محسوب می‌شود [۳]. پیشرفت‌های سریع در عرصه فناوری اطلاعات، تأکید روزافزون بر تنوع تولید محصولات و ارائه خدمات، توجه جدی به افزایش مستمر کیفیت، اصرار بر مشتری‌مداری و عواملی از این قبیل منجر به تغییرات اساسی در ماهیت و کارکرد سازمان‌ها شده است. به طوری که امروزه وجود رقابت بین سازمان‌ها و تنوع خواسته‌های مشتریان به عنوان عامل محیطی تأثیرگذار در عملکرد سازمان‌ها روز به روز در حال افزایش است. عوامل محیطی و رقابتی مذکور باعث آن شده است تا سازمان‌ها بر سر منابع مختلف سازمان و به ویژه در عرصه منابع انسانی، به عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی رقابت کنند [۴].

بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی ضرورت تغییر در الگوها را احساس نموده و به دنبال اتخاذ موضعی فراکنشی و کاربست کارآمدترین و اقتصادی‌ترین راهبردها، برای رویارویی با مسائل جدید پیش‌رو و خروج هر چه سریع‌تر از قالب‌های سنتی و غیر پویا و حرکت به سمت سازمان‌های دانش بنیان<sup>۲</sup> و سازمان‌های یادگیرنده می‌باشند. بدیهی است در چنین شرایطی، یکی از مهم‌ترین مولفه‌های سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه‌ی سازمان‌ها می‌تواند مؤثر واقع گردد، آموزش و بهسازی سرمایه‌ی دانشی یا منابع انسانی است که بتواند حد قابل قبولی از دانش شناختی، مهارت‌های پیشرفته و فهم نظام‌مند را در نیروی انسانی سازمان‌ها برای رفع مسائل پیش روی ایجاد نماید [۵]. آموزش و بهسازی مجموعه‌ای از تلاش‌های برنامه‌ریزی شده‌ی یک سازمان برای تسهیل یادگیری کارکنان در خصوص شایستگی‌های شغلی آن‌ها می‌باشد.

آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه‌ی انسانی، و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به‌عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها، قلمداد می‌شود؛ از این‌رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه‌ی سازمان نمایان شده است. بدیهی است این فعالیت نیز مانند هر فعالیت سازمانی دیگر مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی (نقشه اثربخشی) است [۶].

آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های ضمن خدمت برگزار می‌شود، و آن عبارت است از آموزش‌هایی سازمان‌یافته در محیط کار که به موازات اشتغال کارکنان به کار و با قصد بهبود نظام‌مند و مستمر کارکنان از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها، هماهنگ نمودن اهداف، علایق و نیازهای آتی مستخدم با نیازهای آتی سازمان از طریق افزایش کارایی کارکنان، ایجاد سازش با محیط و افزایش خدمات آن‌ها که به دو صورت کوتاه مدت و بلند مدت به اجرا درمی‌آیند [۷].

بنابراین، هدف از آموزش، بهبود نتایج عملکردی و افزایش دانش، مهارت، نگرش و توانایی کارکنان است و سازمان‌ها به خلق، توسعه و حفظ رقابت‌پذیری کارکنان از طریق آموزش تأکید دارند و همین امر توجه به آموزش

محتوا، فرایند یاددهی - یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی - رفاهی و ارزشیابی جستجو نمود. درباره‌ی کیفیت در ادبیات نظری، تعاریف مشابهی آورده شده است. کیفیت عبارت است میزان دستیابی به اهداف [۱۰]؛ کیفیت، یعنی تحقق و دستیابی به اهداف سازمانی در اثر همکاری [۱۱]. کیفیت و مدیریت آن مجموعه‌ای از فعالیت‌های روش‌مند است که در آن سازمان برای رسیدن به اثربخشی در تأمین اهداف عالی خود، همچنین عرضه محصول یا خدمات، در سطحی مطلوب باشد، به طوری که بتواند رضایت‌مندی مشتریان را در زمان و با قیمت مناسب تأمین نماید [۱۲]. مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه‌ای است که در آن به بهبود مستمر فرایندها و کارها توجه دارد، روشی که کارکنان را در بهینه‌سازی کارها سهیم می‌کند. مدیریت کیفیت فراگیر روشی است که اجرای راهبردهای سازمان را تضمین می‌کند [۱۳]. بنابراین کیفیت به معنای رسیدن به اهداف مطلوب است تا خواسته‌های همه افراد در سازمان‌ها تأمین شود.

در ادبیات حوزه‌ی آموزش تعاریف و برداشت‌های متفاوتی را می‌توان برای کیفیت یافت. اگرچه تصور می‌شود که کیفیت مفهومی خودنمایانگر است، اما تعیین و تنظیم آن در قالب چارچوب‌های خاص دشوار خواهد بود. براساس این گفته‌ی قدیمی که «زیبایی در چشم فرد مشاهده‌کننده قرار دارد» و می‌تواند تحت تأثیر عوامل فراوانی قرار گیرد. در نهایت، سازمان جهانی استاندارد، کیفیت را عبارت از مجموع ویژگی‌ها و خصوصیات یک فرآورده یا خدمت می‌داند که نمایانگر توانایی آن در برآوردن خواسته‌های بیان شده و یا اشاره شده است [۱۴].

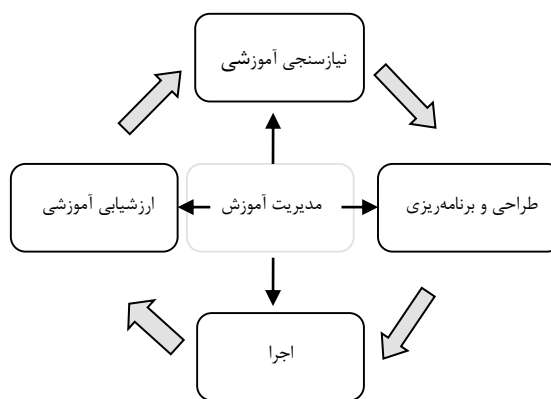
در آموزش‌های ضمن خدمت نیز میزان تحقق اهدافی که این آموزش‌ها برای پاسخگویی به آن‌ها در سطحی مطلوب اجرا گردد، تعریف می‌شود. لذا کیفیت امری ذهنی است و هر شخص یا گروهی، برداشتی خاص از آن دارند. در این پژوهش به کیفیت فرایندهای آموزش و گام‌های آن توجه شده و انتظار دارد با طراحی درست و بررسی وضع مطلوب و شناخت مراحل مختلف آموزش، کیفیت کل آموزش را تحت تأثیر خود قرار دهد. بنابراین،

و بهسازی نیروی انسانی را از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار نموده است. روشن است که از هر نوع آموزشی این نتایج به دست نخواهد آمد. در هر مرحله از پیدایش یک برنامه و شکل‌گیری آن در عمل، امکان بروز افت‌ها و خطاهایی وجود دارد که در این صورت مهم‌ترین پیامد برنامه آموزشی را به وجه مقابل، آن‌چه از آموزش امید می‌رفته است؛ یعنی منابع کمیاب را هدر می‌دهد، وقت کاری کارکنان را می‌گیرد و نسبت به اثر برنامه‌های آموزشی بدبینی به وجود می‌آورد.

با این حال، علی‌رغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به این حوزه، نسبت به برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی تردید در میان تصمیم‌گیران سازمان‌ها در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آن‌ها برای افزایش سرمایه‌گذاری آموزشی، وجود دارد [۸].

به نظر می‌رسد یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت، عدم اتخاذ رویکرد نظام‌مند و بی‌توجهی یا کم توجهی نسبت به هر یک از گام‌های فرایند آموزش می‌باشد (شکل ۱).

برای کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت رعایت گام به گام این فرآیند برای تکمیل آموزش و یادگیری ضروری است.



شکل ۱. فرآیند آموزش [۹]

کیفیت و اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت معلول عوامل متعددی است که در یک بینش علمی و از منظر برنامه‌ریزی درسی این عوامل را می‌توان در ابعاد نیازسنجی، گزینش هدف‌ها، گزینش و سازماندهی

با تعریف دقیق مشکل و همچنین کیفیت بخشی به فرآیندهای یک برنامه‌ی آموزشی می‌توان اثربخشی آن را تضمین نمود.

آموزش ضمن خدمت مجموعه‌ای از عملیات مرتب، منظم و پشت سر هم، پیوسته و با اهداف مشخص و معینی است و به منظور ایجاد و ارتقای سطح دانش و آگاهی افراد شاغل، ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی، مهارت‌های اجتماعی و ادراکی آن‌ها، ارتقای سطح نگرش افراد شاغل و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه در افراد به کار گرفته می‌شود [۱۵].

علی‌رغم اهداف این آموزش‌ها، پاره‌ای از مسائل گریبان‌گیر آموزش کارکنان در سازمان‌هاست که ضرورت دارد در پرتو تحقیقات آینده کالبدشکافی شود و برای برطرف ساختن آن‌ها و در نتیجه بهبود کیفی آموزش کارکنان به مرحله‌ی عمل درآید. مهم‌ترین این مسائل که در اغلب سازمان‌ها مشاهده می‌شود به شرح زیر است: (۱) کیفی بودن آموزش ضمن خدمت، (۲) ناهماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت، (۳) ناپیوستگی آموزش‌های ضمن خدمت، (۴) عدم تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان، (۵) نداشتن نگرش نظام‌گرا نسبت به طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت.

دانشگاه‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین و اساسی‌ترین مرکز تربیت نیروی انسانی به‌منظور تربیت افراد توانمند، متخصص و کارآفرین باید از اثربخشی و کارایی بالایی برخوردار باشند. این امر تا حد زیادی به مهارت‌ها و آگاهی‌ها و دانش کارکنان وابسته است. هر چه افراد یک دانشگاه آموزش دیده‌تر باشند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی دانشگاه سهیم باشند، مطابق نظر ردینگ [۱۶] یادگیری فردی پایه و اساس تحول مستمر سازمان، توسعه‌ی شایستگی‌های اصلی سازمان و آماده‌سازی افراد برای آینده ناشناخته است. بنابر اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت، هر ساله آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی به‌عنوان نهادی که خود به توسعه‌ی منابع انسانی دانشی (معلم‌ان) اقدام می‌نماید، به اجرا درمی‌آید و با توجه به این که یکی از مأموریت‌های

این دانشگاه اجرای دوره‌های ضمن خدمت برای واحدهای تابعه آموزش و پرورش است، اما به نظر می‌رسد در بخش آموزش کارکنان خود از الگوی مشخصی استفاده نمی‌نماید. چرا که در بررسی وضع موجود از طریق نظرسنجی که اخیراً توسط محققان این مقاله صورت گرفته، کلیه شاخص‌هایی که برای کیفیت در این مقاله مطرح بوده، در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد و همچنین تعداد دوره‌هایی که برگزار شده، هر ساله کاهش چشمگیری را شاهد است به طوری که در سال ۸۷، ۱۴۰ ساعت دوره‌ی آموزشی برای گروه‌های مختلف به صورت تخصصی و عمومی اجرا شده و علی‌رغم تغییرات زیادی که در وظایف و روش‌های کار صورت گرفته، این تعداد ساعات آموزشی در سال‌های ۹۲ و ۹۳ هر کدام به ۲۵ ساعت آموزش تقلیل یافته که عنوان این‌ها نیز به صورت عمومی بوده و خاص تخصص‌های مختلف صورت نگرفته، و این خود می‌تواند نشان از عدم اثربخشی و متعاقب آن کاهش اهمیت این آموزش‌ها در دانشگاه شهید رجایی باشد. یکی از عواملی که در کاهش تعداد دوره‌ها تأثیر بسزایی می‌تواند داشته باشد، عدم استقرار نظام مشخص در برنامه‌ریزی و نیازسنجی که این به نوبه خود می‌تواند باعث عدم شناخت نیازهای واقعی کارکنان در محیط واقعی کار شود، اما شواهد نشان از آن دارد که در دانشگاه شهید رجایی نیازسنجی آموزشی تا کنون به صورت جدی صورت نگرفته است. بعد از نیازسنجی است، که می‌توان برنامه‌ریزی دقیق براساس شاخص‌های کیفیت بخشی صورت گیرد.

اهمیت و ضرورت پژوهش‌هایی از نوع پژوهش حاضر به این جهت است که توانایی‌ها و ضعف‌ها از دیدگاه کارکنانی که در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند، مشخص می‌شود. بنابراین مهم‌ترین ضرورت، فراهم‌سازی آگاهی و فرصت برای جبران نقایص یا ضعف‌هاست. به دلیل اهمیت آموزش ضمن خدمت در بالندگی و شکوفایی استعداد‌های کارکنان و توانمندی آنان در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های بسیاری انجام گرفته است. مثلاً بررسی و مطالعه‌ی پیشینه‌ی پژوهشی در زمینه‌ی ارتقای آموزش‌های ضمن خدمت حکایت از راه‌حل‌های مختلفی دارد؛ به نحوی که افضل خانی [۱۷]

دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقای عملکرد مدیران، هیئت علمی و کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی به این نتایج دست یافت که آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و هیئت علمی و کارکنان مؤثر است. شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها بر این باور بودند که چنانچه شرکت در دوره‌ها با یک سری امکانات و مزایای رفاهی همراه باشد نتایج بهتری در پی خواهد داشت. علیقلی‌زاده [۲۱] عوامل بهره‌وری آموزش‌های ضمن خدمت را شامل ایجاد انگیزه برای آموختن در کارمند، نوع سرپرستی و خصوصیات اخلاقی وی درباره آموزش و نحوه کار کارکنان تحت سرپرستی وی، انطباق روش‌های جدید با نظام و خطمشی سازمان و وجود سامانه تشویق و تنبیه می‌داند.

این پژوهش بر آن است تا راه‌های کیفیت‌بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجائی را براساس شاخص‌های نیازسنجی، گزینش هدف‌ها، گزینش و سازماندهی محتوا، فرایندهای یاددهی - یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی - رفاهی و ارزشیابی مورد بررسی قرار دهد.

### سؤالات پژوهش

۱) راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت نیازسنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید رجائی کدامند؟

۲) راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت اهداف و محتوای آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید رجائی کدامند؟

۳) راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت یاددهی - یادگیری آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید رجائی کدامند؟

۴) راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت امکانات آموزشی - رفاهی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید رجائی کدامند؟

۵) راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید رجائی کدامند؟

راه‌های بهبود کیفیت دوره‌ها را در توجه به فرایند آموزش، کیفیت مدرسان، کیفیت امکانات، کیفیت فراگیران، برگزاری دوره‌ها به صورت متوالی و مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری دانسته است. در بررسی دیگر به عوامل مؤثر در افزایش بازدهی دوره‌های ضمن خدمت معلمان دوره‌ی ابتدایی پرداخته شد و نتایج آن عبارت بود از: ۱) برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید با ویژگی‌های یادگیری بزرگسالان طراحی شود،

۲) تحقیقات و پژوهش‌های علمی طراحی این برنامه‌های آموزشی الزامی است و معلمان نباید در این پژوهش‌ها صرفاً هدف پژوهش باشند بلکه باید فعالانه در این پژوهش‌ها درگیر شوند، ۳) توجه و دقت کامل در مراحل همچون برآورد نیازها، هدف‌گذاری، تعیین محتوی، تعیین نتایج مورد انتظار و چگونگی ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی موجبات موفقیت دوره‌های آموزشی را فراهم می‌کند، ۴) طبق نتایج تحقیقات، برنامه‌های ضمن خدمتی موفق‌ترند که معلمان فعالانه در تعیین نیازها، تدوین اهداف و تعیین وسایل مورد نیاز جهت تحقق اهداف، اداره و برگزاری آن‌ها شرکت داشته باشند، ۵) در طراحی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید ملاحظات جدی براساس نیازهای مشخص شده در محدوده‌ی محیط‌های یادگیری، صورت گیرد، ۶) طرح‌های منظم جهت این برنامه‌های آموزشی ضروری است و برنامه‌های پراکنده و کوتاه مدت و بی‌هدف و بدون توالی اثربخش نیستند، ۷) مسأله دیگر هماهنگی و پیوستگی این دوره‌هاست [۱۸]. علیخانی به بررسی عوامل مؤثر در ارتقای کیفیت آموزش دوره‌های ضمن خدمت (کوتاه مدت) از دیدگاه شرکت‌کنندگان و مدرسان آموزش و پرورش مپردازد. براساس نتایج به دست آمده عواملی همچون ۱) تناسب برنامه‌های آموزشی با نیازهای فراگیران، ۲) استفاده از نیروی مجرب و متخصص، ۳) به کارگیری تدابیر تشویق برای مدرسان و فراگیران، ۴) در اختیار گذاشتن دانش، مواد و تجهیزات آموزشی، ۵) ارزیابی علمی و مستمر فراگیران، در ارتقای آموزش‌های ضمن خدمت مؤثر بوده است [۱۹]. حاتمی [۲۰] در پژوهش خویش با عنوان ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت

## ۲- روش تحقیق

این پژوهش یک بررسی توصیفی از نوع پیمایشی است که موضوع آن بررسی نظرات کارکنان و ارائه پیشنهادهایی کاربردی در عرصه عملی می‌باشد. به کمک این روش راه‌کارهای کیفیت‌بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید رجایی شناسایی و پیشنهادهای کاربردی ارائه گردید. بدین جهت این پژوهش در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. **جامعه آماری:** جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کلیه کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه شهید رجایی که آموزش‌های ضمن خدمت را تا پایان سال ۹۳ گذرانده‌اند و تعداد آن‌ها حدود ۲۲۳ نفر بوده است.

**نمونه و روش نمونه‌گیری:** نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی انجام شد و بر اساس جدول مورگان حدود ۱۳۶ نفر تعیین و چون در هر زمان امکان افت آزمودنی‌ها وجود داشت ۱۰ درصد نیز بیشتر (۱۴ نفر) در نظر گرفته شد. بدین ترتیب تعداد نمونه برابر ۱۵۰ نفر تعیین گردید. با توجه به جدول شماره ۱ طبقه‌ها براساس حوزه‌های مختلف در دانشگاه و از میان کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده بودند، به صورت تصادفی انتخاب شد. اما در نهایت ۱۴۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از این تعداد ۱۲۸ پرسشنامه دارای اطلاعات کامل بود که برای تجزیه و تحلیل نهایی تأیید شدند.

**ابزار گردآوری داده‌ها:** برای یافتن راه‌های کیفیت‌بخشی به این آموزش‌ها پس از مطالعات میدانی، از یک پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته با ۳۸ گویه در مقیاس چهار درجه‌ای استفاده شد. این پرسشنامه با توجه به تعاریف نظری و عملیاتی در مورد تمامی عوامل مؤثر در کیفیت‌بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های آنها از منابع گوناگون استخراج گردید. پس از دسته‌بندی مؤلفه‌ها که شامل نیازسنجی آموزشی (۳گویه)، گزینش اهداف و محتوای آموزشی (۱۲گویه)، فرآیندهای یاددهی - یادگیری (۷گویه)، شرایط و امکانات آموزشی (۱۱گویه) و ارزشیابی آموزشی (۵گویه) بود مورد استفاده قرار گرفت. روایی ابزار پژوهش از طریق تحلیل محتوای سؤالات، و مشاوره با متخصصان برنامه‌ریزی آموزشی و حوزه‌ی علوم تربیتی تأیید شد.

ضریب پایایی پرسشنامه نیز از طریق اجرای آزمایشی پرسشنامه برای ۱۰ درصد اعضای جامعه و با استفاده از آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۳ به دست آمد که حاکی از همسانی درونی مطلوب ابزار است.

**تجزیه و تحلیل داده‌ها:** برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از آمار توصیفی جدول توزیع فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی از آزمون مجذور کای و آزمون فریدمن استفاده شد. کلیه مراحل تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار آماری SPSS انجام شد.

## ۳- نتایج و بحث

از ۱۲۸ نفر نمونه‌ی پژوهش ۶۰/۲ درصد افراد را کارکنان مرد و ۳۹/۸ درصد را کارکنان زن تشکیل دادند. در جدول ۱ توزیع فراوانی نمونه‌ی آماری پژوهش بر حسب محل خدمت در دانشگاه نشان داده شده است. مطابق با اطلاعات جدول ۱ بیشترین تعداد کارکنان مورد مطالعه (۱۹/۵ درصد) از معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی و کمترین تعداد (۲/۳ درصد) از واحد ریاست بودند. در جدول ۲ توزیع فراوانی کارکنان شرکت‌کننده در پژوهش بر حسب پست سازمانی آمده است. بیشترین تعداد کارکنان دارای پست کارشناسی (۶۴/۱ درصد) و کمترین تعداد (۱/۶ درصد) دارای پست انبارداری بودند. براساس نتایج آزمون فریدمن، شاخص نیازسنجی با میانگین ۳/۳۳ مهم‌ترین راه کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی محسوب می‌شود. پس از آن شاخص فرآیندهای یاددهی- یادگیری با میانگین ۳/۳۱ دومین اولویت کیفیت‌بخشی شناخته شده است. شرایط و امکانات آموزشی-رفاهی با میانگین ۳/۲۹، شاخص تدوین اهداف و محتوای آموزشی ضمن خدمت با میانگین ۳/۰۹ و شاخص ارزشیابی با میانگین ۲/۹۸ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. مقدار آزمون مجذور کای ۲۱/۲۴ بوده است که در سطح خطای  $p < 0/01$  معنادار بوده است. در جدول ۳ نتایج مربوط به آزمون مجذور کای شاخص‌های کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت آمده است.

بررسی راه کارهای کیفیت بخشی به آموزش های ...

با توجه به یافته های جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل تک تک گویه های مربوط به شاخص نیازسنجی (سؤال اول) با استفاده از آزمون  $X^2$ ، تمامی گویه ها، با ۹۵ درصد اطمینان از لحاظ آماری معنادار هستند. بنابراین مهم ترین راه های کیفیت بخشی به وضعیت نیازسنجی آموزش های ضمن خدمت از نظر شرکت کنندگان در نظرسنجی به ترتیب اولویت عبارتند از:

- اولویت اول: توجه به مشکلات و مسائل کاری کارکنان به عنوان مبنایی برای برگزاری دوره های ضمن خدمت
- اولویت دوم: نظرخواهی از کارکنان درباره ی برگزاری، عناوین، محتوا و زمان و محل اجرای دوره های ضمن خدمت
- اولویت سوم: مشارکت افراد در تهیه و اجرای برنامه های آموزشی

یافته های حاصل از این سؤال با یافته های عیدی و نوه ابراهیم (۱۳۹۰) مبنی بر توجه به نیازسنجی در اولویت اجرای برنامه های آموزشی، افضل خانی (۱۳۹۱)، مبنی بر تأثیر نیازسنجی آموزشی به عنوان راهی برای کیفیت بخشی به آموزش های ضمن خدمت، علیخانی (۲۰۰۲) مبنی بر هماهنگی آموزش های ضمن خدمت متناسب با نیازهای آموزشی افراد، همخوانی دارد. بنابراین نیازسنجی و مؤلفه های گوناگون آن باعث افزایش و کیفیت بخشی به آموزش های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجائی خواهد شد، چرا که کارکنان بهتر از هر فرد دیگری به نیازهای مهارتی، دانشی و حتی نگرشی خود واقفند و برحسب نیاز در این دوره ها شرکت می کنند.

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه ی آماری پژوهش بر حسب محل

بخش ها و واحدهای خدمت	فراوانی	درصد
حوزه ریاست	۳	۲/۳
معاونت اداری و مالی	۲۴	۱۸/۸
معاونت آموزشی	۲۵	۱۹/۵
معاونت فرهنگی	۶	۴/۷
معاونت پژوهشی	۷	۵/۵
معاونت دانشجویی	۱۰	۷/۸
مدیریت حراست	۶	۴/۷
دانشکده مکانیک	۱۰	۷/۸
دانشکده عمران	۷	۵/۵
دانشکده برق و کامپیوتر	۸	۶/۳
دانشکده علوم انسانی	۷	۶/۳
دانشکده علوم پایه	۵	۳/۹
دانشکده معماری	۴	۳/۱
دانشکده تربیت بدنی	۶	۴/۷
کل دانشگاه	۱۲۸	۱۰۰

جدول ۲. توزیع فراوانی شرکت کنندگان در مطالعه برحسب پست

سمت	فراوانی	درصد
مسئول دفتر	۱۰	۷/۸
انباردار	۲	۱/۶
نگهبان	۴	۳/۱
رئیس اداره	۴	۳/۱
کارشناس	۸۲	۶۴/۱
کارشناس مسئول	۲۶	۲۰/۳
	۱۲۸	۱۰۰

جدول ۳. میانگین آزمون مجدد کای مربوط به شاخص های کیفیت بخشی به آموزش های ضمن خدمت

شاخص ها	خیلی مهم	مهم	کم اهمیت	بی اهمیت	مجدور کای	بیشترین فراوانی
نیازسنجی آموزشی	۵۸	۵۲	۱۷	۱	۵۸/۶۴	خیلی مهم
تدوین اهداف و محتوای آموزشی	۳۹	۶۴	۲۲	۳	۷۶/۹۶	مهم
فرایندهای یاددهی - یادگیری	۶۰	۴۹	۱۷	۲	۳۳/۵۸	خیلی مهم
شرایط و امکانات آموزشی	۵۵	۵۷	۱۴	۲	۴۶/۷۶	مهم
ارزشیابی آموزشی	۳۱	۶۸	۲۴	۵	۴۹/۶۸	مهم

• ارتباط و هماهنگی اهداف و محتوای یک دوره با محتوای آموزش‌های ضمن خدمت در دوره یا سال قبل

یافته‌های حاصل از این سؤال با یافته‌های افضل‌خانی (۱۳۹۱)، مبنی برگزاری دوره‌ها به صورت متوالی، سهرابی‌نژاد (۲۰۰۷)، مبنی بر توجه و دقت کافی در هدف‌گذاری و تعیین محتوا و تعیین نتایج مورد انتظار، همخوانی دارد. بنابراین تهیه و تدوین اهداف دوره‌های آموزشی براساس توالی دوره‌ها و همخوانی آن‌ها برای یادگیری عمیق‌تر فراگیران می‌تواند بسیار مؤثر باشد. توجه به اولویت‌بندی اهداف نیز باعث افزایش و کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی خواهد شد.

با توجه به جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل تک‌تک گویه‌های مربوط به شاخص فرآیندهای یاددهی-یادگیری (سؤال سوم) با استفاده از آزمون  $X^2$ ، تمامی گویه‌ها، با ۹۵ درصد اطمینان، از لحاظ آماری معنادار هستند بنابراین، مهم‌ترین راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت یاددهی - یادگیری آموزش‌های ضمن خدمت از نظر شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به ترتیب اولویت عبارتند از:

راه‌های خیلی مهم و دارای اولویت اول:

- بهره‌گیری از روش‌های نوین و فعال تدریس و رویکردهای جدید یاددهی - یادگیری در آموزش
- تأکید بر فهمیدن مطالب، تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزشیابی آن‌ها در فرایند آموزش
- بهره‌گیری از وسایل و امکانات آموزشی و کمک آموزشی اعم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در آموزش
- بهره‌گیری از محیط کار به عنوان محل آموزش
- توجه به بعد روانی - حرکتی و مهارتی فراگیران و انجام فعالیت‌های عملی
- تغییر آرایش کلاسی از سنتی به آرایش‌های دارای قابلیت همکاری، کار گروهی و جابجایی برای فراگیران
- راه‌های مهم و دارای اولویت دوم:
- توجه به بعد عاطفی و روانی فراگیران و ترغیب و تشویق آن‌ها به یادگیری بیشتر

با توجه به جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل تک‌تک گویه‌های مربوط شاخص وضعیت اهداف و محتوای آموزشی (سؤال دوم) با استفاده از آزمون  $X^2$ ، تمامی گویه‌ها، با ۹۵ درصد اطمینان، از لحاظ آماری معنادار هستند بنابراین، مهم‌ترین راه‌های کیفیت‌بخشی به وضعیت اهداف و محتوای آموزش‌های ضمن خدمت از نظر شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به ترتیب اولویت عبارتند از:

راه‌های مهم به ترتیب اولویت:

- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت بر اساس نیازهای حال و آینده دانشگاه
- تهیه اهداف و محتوای آموزش ضمن خدمت براساس نیازهای حال و آینده، استعداد و علایق خصوصیات سنی و ویژگی‌های شناختی و تفاوت‌های فردی فراگیران
- تهیه اهداف در سطوح غایی (چرا آموزش ضمن خدمت اجرا می‌شود) کلی (پس از یک دوره افراد باید چه چیزهایی را یاد گرفته باشند) و جزئی (هر جلسه چه چیزی را یاد بگیرند).
- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت برای افزایش قدرت فهمیدن و کاربرد مطالب
- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت برای افزایش قدرت تجزیه و تحلیل و ترکیب مطالب و راه‌حل‌ها
- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت برای انتقال اطلاعات و معلومات و افزایش قدرت یادآوری
- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت برای کمک به شرکت‌کنندگان در زمینه انعکاس ارزش‌های کسب شده از دوره‌ها در شخصیت و رفتار
- انعطاف‌پذیری، کامل بودن، هماهنگی و تناسب، صراحت و روشنی اهداف آموزش‌های ضمن خدمت
- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت برای ایجاد تمایل در شرکت‌کنندگان جهت شرکت در دوره‌ها
- تهیه اهداف و محتوای ضمن خدمت با توجه به مهارت تمرین رفتار و فعالیت‌های یادگیری توسط فراگیران
- ارتباط و هماهنگی اهداف و محتوای یک دوره با محتوای دیگر دوره‌های ارائه شده در یک سال



شرکت‌کنندگان، نحوه ثبت‌نام و امتیازات آن

• استفاده از آموزش‌های مجازی و از راه دور یافته‌های حاصل از این سؤال با یافته‌های افضل‌خانی (۱۳۹۱)، مبنی بر تأثیر کیفیت مدرسین و کیفیت امکانات در کیفیت بخشی به دوره‌ها، علیخانی (۲۰۰۲)، مبنی بر استفاده از نیروی مجرب و کارآموده و در اختیار داشتن مواد و تجهیزات آموزشی، علیقلی‌زاده (۱۳۷۱) مبنی بر ایجاد انگیزه برای آموختن در کارمند، آموزش برخوردار از امکانات مناسب، به کارگیری استادان صاحب‌نظر، همخوانی دارد. بنابراین استفاده از استادان مجرب و آشنا با اهداف آموزش‌های ضمن خدمت و رعایت تجانس افراد در کلاس‌ها به عنوان اولویت خیلی مهم باعث افزایش و کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی خواهد شد. البته استفاده از آموزش‌های مجازی و از راه دور نه این که مهم تلقی نشد ولی نسبت به سایر موارد درصد توجه کمتری را به خود اختصاص داد.

با توجه به جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل تک‌تک گویه‌های مربوط به شاخص ارزشیابی (سؤال پنجم) با استفاده از آزمون  $X^2$ ، تمامی گویه‌ها از لحاظ آماری با ۹۵ درصد اطمینان، معنادار هستند. بنابراین، مهم‌ترین راه‌های کیفیت بخشی به وضعیت ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت از نظر شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به ترتیب اولویت عبارتند از:

در این پژوهش هیچکدام از راه‌های ارزشیابی از دوره‌ها به عنوان اولویت خیلی مهم انتخاب نشد ولی اولویت‌های مهم به ترتیب زیر تعیین شد.

راه‌های مهم به ترتیب اولویت:

- برقراری سیستم نظارت صحیح بر ارزشیابی از دوره‌ها
- انجام ارزشیابی آغازین و ارزیابی آموخته‌های قبلی شرکت‌کنندگان و بررسی تکالیف مربوط به جلسه گذشته در تدریس مبحث جدید
- استفاده از خودارزیابی و ارزشیابی از دوره‌ها توسط شرکت‌کنندگان و مدیران آن‌ها در محیط واقعی کار
- کاهش توجه بیش از حد به امتحان پایان دوره
- انجام ارزشیابی تکوینی و ارزیابی از آموخته‌های فراگیران در پایان هر جلسه

یافته‌های حاصل از این سؤال با یافته‌های افضل‌خانی (۱۳۹۱)، مبنی برگزاری دوره‌ها با امکانات و کیفیت وسایل آموزشی و کمک آموزشی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، سهرابی‌نژاد (۲۰۰۷)، مبنی بر توجه و دقت کافی به ویژگی‌های یادگیری بزرگسالان، همخوانی دارد. بنابراین استفاده از روش‌های نوین تدریس که بیشتر بر فعال بودن یادگیرنده در امر آموزش توجه دارد و نیازها و علایق او را هدف قرار می‌دهد باعث افزایش و کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی خواهد شد.

با توجه به جدول ۳، نتایج تجزیه و تحلیل تک‌تک گویه‌های مربوط به شاخص شرایط و امکانات آموزشی-رفاهی (سؤال چهارم) با استفاده از آزمون  $X^2$ ، تمامی گویه‌ها، با ۹۵ درصد اطمینان، از لحاظ آماری معنی‌دار هستند بنابراین، مهم‌ترین راه‌های کیفیت بخشی به وضعیت شرایط و امکانات آموزشی-رفاهی آموزش‌های ضمن خدمت از نظر شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به ترتیب اولویت عبارتند از:

راه‌های خیلی مهم و دارای اولویت اول:

- استفاده از استادان با تجربه و دانشگاهی
- توجه به تناسب شغل فرد و محتوای دوره، متجانس‌سازی شرکت‌کنندگان براساس وظایف محوله
- راه‌های مهم و دارای اولویت دوم:
- آشنا بودن مدرسان ضمن خدمت با سیاست‌ها و اهداف سازمان
- تدریس دروس توسط مدرسان به صورت خلاق، جذاب و مرتبط با محیط کار
- رعایت جمعیت مناسب در کلاس‌های درسی ضمن خدمت
- استفاده از کلاس‌های دارای نور، صدا، تصویر و امکانات آموزشی (رایانه، اینترنت و...)
- برنامه‌ریزی مناسب برای تعداد و مدت زمان دوره‌ها در طی سال، ماه و هفته
- استفاده از عوامل اجرایی آشنا و توانمند در زمینه‌ی دوره‌های ضمن خدمت
- تهیه و توزیع اطلاعیه‌های مربوط به شرایط

دیدگاه روست [۲۴] موافق است. او تأکید می‌کند که دقیق‌ترین روش‌های سنجش نیازهای آموزشی کارکنان بر ارزشیابی آن‌ها از عملکرد خود بنیاد گذاشته می‌شود. یافته‌های پژوهش در خصوص راهبردهای یاددهی و یادگیری و مؤلفه‌های آن یعنی تأکید بر روش‌های تغییر آرایش کلاس، بهره‌گیری از روش‌هایی مبنی بر فهمیدن، تجزیه و تحلیل و ترکیب مطالب، توجه به ابعاد روانی - حرکتی و بهره‌گیری از امکانات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری در آموزش، اولویت دوم راه‌های کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت دانسته‌اند.

یافته‌های پژوهش در خصوص شرایط و امکانات آموزشی و مؤلفه‌های آن، و براساس یافته‌های پژوهش، استفاده از استادان با تجربه و دانشگاهی، تناسب بین شغل فرد و عنوان و محتوای دوره، متجانس‌سازی شرکت‌کنندگان براساس وظایف و سمت‌های شغلی، تجربه کاری و مدرک تحصیلی، همخوانی دوره‌ها و استفاده از فناوری‌های جدید اولویت سوم راه‌های کیفیت‌بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت عنوان شد.

یافته‌های پژوهش در خصوص تعیین اهداف و محتوای آموزشی و مؤلفه‌های آن، و براساس یافته‌های پژوهش، تعیین اهداف و محتوا براساس نیازهای آنی و آتی، روشن بودن اهداف، تهیه اهداف رفتاری نیز در اولویت چهارم راه‌های کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت قرار داشتند.

یافته‌های پژوهش در خصوص ارزشیابی و مؤلفه‌های آن، یعنی توجه به ارزشیابی از کل برنامه، ارزشیابی از یادگیری کارکنان توسط خود آن‌ها و مدیران در محیط کار و توجه کم‌تر به آزمون‌های پایانی در اولویت پنجم راه‌های کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت قرار گرفت. و لیکن این امر با توجه به اهمیت ارزشیابی از فرایند آموزشی نیاز به بررسی بیشتری دارد

همچنین یافته‌ها نشان داد که شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، گویه‌ی استفاده از استادان با تجربه و دانشگاهی را مهم‌ترین عامل، و استفاده از آموزش از راه دور و مجازی را کم‌اهمیت‌ترین عامل در بهبود کیفیت دوره‌های ضمن خدمت دانسته‌اند، یعنی بهره‌گیری از روش‌های نوین تدریس و رویکردهای جدید یاددهی -

یافته‌های حاصل از این سؤال با یافته‌های سهرابی‌نژاد (۲۰۰۷)، مبنی بر ارزشیابی صحیح از برنامه‌های آموزشی، موجبات موفقیت آن‌ها را فراهم نموده است، علیخانی (۲۰۰۲)، ارزیابی علمی و مستمر فراگیران در ارتقای کیفیت آموزشی‌های ضمن خدمت، همخوانی دارد. بنابراین استفاده از روش‌های صحیح ارزشیابی از دوره‌ها و روند پیشرفت تحصیلی افراد، باعث افزایش و کیفیت‌بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی خواهد شد

#### ۴ - نتیجه‌گیری

آموزش ضمن خدمت ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به گونه‌ای که با به کارگیری آن سازمان‌های آموزشی می‌توانند گام‌های بسیار بلند و وسیعی در مسیر رشد و توسعه بردارند. بهسازی منابع انسانی نظام بازخوردی است که سازمان‌ها از طریق آن به توسعه‌ی شغلی و سازمانی اقدام می‌کنند. شواهد بسیار زیادی در دست است که نشان می‌دهد بهسازی کارکنان فرایندی است که از طریق آموزش انجام می‌شود. با وجود این به رغم ارزش راهبردی آموزش، در بهسازی منابع انسانی و توسعه سازمان، هر نوع آموزش و با هر کیفیت، به چنین نتایجی دست نمی‌یابد [۲۲]. یک دلیل این امر آن است که در دوره‌های آموزشی همه‌ی هدف‌ها تحقق نمی‌یابد [۲۳] یعنی اثربخشی آن صد در صدی نیست، اما از مدیران آموزش انتظار می‌رود که برای ارتقای سطح اثربخشی تلاش کنند. بنابراین، بدیهی است که جستجو برای یافتن راه‌کارهای ارتقای اثربخشی دوره‌ها، یک موضوع چالشی برای مدیران واحدهای آموزش است.

با توجه به نقش بسیار مهم آموزش ضمن خدمت مناسب و با کیفیت، در رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان دانشگاه شهید رجایی در سال ۹۳ بدین منظور ۵ شاخص کیفیت‌بخشی پیشنهاد و بررسی شد.

براساس یافته‌های پژوهش، نیازسنجی و مؤلفه‌های آن یعنی توجه به مسائل مربوط به نیاز کارکنان و نظرخواهی از کارکنان درباره‌ی برگزاری عناوین دوره‌ها، محتوا و توجه به مشکلات کاری افراد اولویت اول برای ارتقای کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت است. این یافته با

تهیه‌ی برنامه آموزشی است. آنچه در نظام بهسازی سازمان‌ها به تدریج باید مورد تأکید قرار گیرد نتایج حاصل از آموزش، نه صرفاً انجام آموزش است؛ به عبارتی دیگر، هدف از آموزش باید ایجاد سازمان یادگیرنده باشد. به تعبیر پیتر سینگه سازمان یادگیرنده مکانی است که کارکنان سازمان به صورت مداوم ظرفیت‌ها و استعداد‌های خود را گسترش می‌دهند، تا نتایج مطلوب و موردنظر سازمان را تأمین نمایند.

در برنامه‌ریزی آموزشی باید خواسته‌های تمام گروه‌های ذینفع (سازمان، جامعه و فرد) مورد توجه قرار گیرد. تا سازمان به هدف کلی خود که همانا بهره‌وری است، دست یابد.

بنابر نتایج تحقیق پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

با توجه به یافته‌های مربوط به وضعیت **نیازسنجی** آموزش‌های ضمن خدمت و براساس نتایج این تحقیق و نظرات صاحب‌نظران پیشنهاد می‌گردد:

- کمیته دائمی نیازسنجی در دانشگاه تشکیل شود تا فعالیت‌های مربوط به نیازسنجی از یک اقدام مقطعی به یک فرایند مستمر تبدیل شود. این کمیته باید نمایندگانی خبیره در هر واحد برای برنامه‌ریزی‌های آتی داشته باشد و در فواصل مشخص نتایج مطالعات خود را به کمیته اصلی اعلام نماید.

- طراحی و تنظیم مسیر رشد حرفه‌ای و شغلی کارکنان به‌عنوان فعالیتی زیربنایی.

- استفاده از روش‌های نیازسنجی براساس الگوهای مسأله محور به جای الگوهای موضوع محور.

- جمع‌آوری انتظارات واحدها و مدیران مربوط از کارکنان خود برای امورات جاری و آتی.

- تهیه‌ی استانداردهای مهارت براساس شرح وظایف هر شغل.

با توجه به یافته‌های مربوط به وضعیت **اهداف و محتوای** آموزش‌های ضمن خدمت پیشنهاد می‌شود:

- اهدافی که از نظر دانش، مهارت و رفتار باید در شرکت‌کنندگان یک دوره ایجاد گردد، و این‌که شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی در چه شرایطی باید آموخته‌های علمی خود را مورد استفاده

یادگیری، مدیریت کلاس و تدریس محتوا با استفاده از روش‌های فعال و خلاقانه، توانایی در استفاده از ابزار و امکانات آموزشی و تجهیزات مربوط نقش مهمی را در ارتقای کیفیت دوره‌ها خواهد داشت. براساس یافته‌های تحقیق با توجه به نقش مدرس در انتقال داده‌ها و تحقق اهداف آموزشی، در مرحله‌ی عمل بسیار حائز اهمیت است، چرا که وی باید نیازهای آموزشی را برطرف نماید. یافته‌های پژوهش درصد کمی، به کیفیت بخشی دوره‌ها از طریق آموزش‌های مجازی و از راه دور به خود اختصاص داد. با توجه به عدم آشنایی بسیاری از افراد با این نوع آموزش‌ها می‌توان نتیجه گرفت که دلیل اهمیت کمی که به این شاخص اثربخشی داده شد، به احتمال زیاد همین باشد. یافته‌های حاصل از این بخش با نتایج تحقیق آهنجیان [۲۴] مطابقت دارد، در تحقیق وی نیز کمترین عامل تأثیرگذار بر کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت آموزش از راه دور و مجازی است. اما با بعضی از تحقیقات دیگر ناهمخوان است. برای مثال هانگ و همکاران [۲۵] در تحقیق خود در یک برنامه‌ی آموزش همزمان الکترونیکی نشان دادند که برای ارتقای این برنامه‌ها باید به عوامل مؤثری چون انگیزش کارکنان، نگرش آن‌ها به اینترنت، توانمندی‌های فنی آن‌ها در زمینه‌ی رایانه، و تجربه‌های قبلی کارکنان توجه کرد.

در مجموع روشن شد که از بین ۵ شاخص کیفیت بخشی به دوره‌ها به ترتیب، نیازسنجی آموزشی، رویکردهای یاددهی - یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی-رفاهی، تعیین اهداف و محتوای آموزشی و در نهایت ارزشیابی از دوره‌ها در دانشگاه شهید رجائی از اهمیت بیشتری برخوردارند.

**جمع‌بندی:** قبل از تصمیم‌گیری در خصوص برگزاری دوره‌های آموزشی باید عملکرد نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد و دقیقاً روشن شود که آیا آموزش بهترین راه‌کار برای کاهش شکاف به وجود آمده در عملکرد می‌باشد، یا خیر؟

همان‌طور که از نتایج تحقیق برمی‌آید برنامه‌ریزی برای اجرای آموزش ضمن خدمت در هر سازمانی بسیار گسترده و وسیع است و باید برای آن خط‌مشی خاص ارائه نمود و این خود مستلزم مشارکت همه‌ی افراد در

- قرار دهند، مشخص شود.
- برای نیل به اهداف آموزشی باید نسبت به ارزیابی امکانات و محدودیت‌های آموزشی اقدام نمود و کلیه- امکانات درون سازمانی و عوامل پیش‌برنده برون- سازمانی شناخته شوند.
  - تشکیل کمیته‌ی برنامه‌ریزی درسی با استفاده از استادان دانشگاه و کارشناسان خبره.
  - تلاش برای خارج کردن محتوا از تمرکز محض بر انتقال دانش فنی و ارتقای مهارت‌های تخصصی بدون توجه به سایر مهارت‌های عمومی و اجتماعی.
  - تعیین اهداف و محتوای دوره‌ها براساس نیازهای آنی و آتی دانشگاه و عمل نمودن به صورت فراکنشی.
  - تعیین اهداف دوره‌ها در امتداد هم و مرتبط با دوره‌های قبلی.
- با توجه به یافته‌های مربوط به وضعیت **یاددهی** - **یادگیری** که بیشترین نظرات در بخش اولویت‌های خیلی مهم را به خود اختصاص داده‌اند، پیشنهاد می‌شود:
- تهیه‌ی شناسنامه به روز و کامل از مدرسانی که معمولاً تدریس دوره‌های آموزش ضمن خدمت را برعهده دارند.
  - ارزشیابی مستقل و محرمانه از عملکرد مدرس هر دوره در حین آموزش و پس از پایان آن به کمک همه‌ی فراگیران، یا فراگیران منتخب.
  - اعطای فرصت‌های تحقیق - مطالعاتی، ضمن دوره و به‌ویژه پس از پایان دوره به شرکت‌کنندگان تا به یادگیری خود عمق ببخشند.
  - تقویت ارتباط با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و سایر سازمان‌های برتر به منظور تکمیل اطلاعات مربوط به آخرین روش‌های آموزش کارکنان.
  - توجه جدی‌تر به آموزش‌های مجازی، الکترونیکی و از راه دور.
  - ایجاد و تشکیل کمیته فناوری آموزشی در دانشگاه برای استفاده بیشتر از فناوری‌های نوین در امر تدریس و یادگیری و همچنین فرهنگ‌سازی برای یادگیری الکترونیکی به دلیل مشغله‌ی کاری کارکنان و همچنین پراکندگی آن‌ها می‌توان آموزش‌های مختلف را به صورت ویدئویی در سایت
- مربوط قرار داد تا هرکارمندی مطابق نیاز خود به آن‌ها مراجعه نماید و بدین ترتیب یادگیری به یک امر فردی تبدیل شود.
- با توجه به یافته‌های مربوط به **شرایط و امکانات آموزشی** - **رفاهی** آموزش‌های ضمن خدمت پیشنهاد می‌شود:
- توانمند نمودن مجریان دوره و شناسایی راه‌کارهای علمی برای برگزاری دوره‌ها.
  - به هر کدام از شرکت‌کنندگان در آموزش‌های ضمن خدمت مسؤلیتی داده شود تا از این طریق بتوان حس همکاری و همیاری را در آن‌ها تقویت نمود.
  - تجانس‌سازی افراد براساس نوع شغل و مدرک و جنسیت نیز می‌تواند در کیفیت دوره‌ها تأثیر بسزایی داشته باشد.
- با توجه به یافته‌های بخش **ارزشیابی** آموزش‌های ضمن خدمت پیشنهاد می‌شود:
- شاخص‌های اصلی ارزشیابی قبل و بعد از دوره تعیین شوند.
  - ارزشیابی دقیق از دانش، مهارت و رفتار شرکت‌کنندگان قبل از دوره و مقایسه‌ی آن در خاتمه و یا حین اجرای دوره.
  - استفاده از ارزشیابی فراگیران، در محیط واقعی کار خود؛ یعنی موفقیت و یا عدم موفقیت یک برنامه آموزشی را باید در محیط واقعی کار جستجو نمود.
  - ارزشیابی از نتایج آموزش در محیط واقعی کار، از دید شرکت‌کنندگان، مدیران، همکاران و در صورت امکان از مراجعان و استفاده‌کنندگان از خدمات افرادی که دوره‌های آموزشی را طی نموده‌اند.
- در شکل ۲ الگوی نظری پیشنهادی آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه شهید رجایی براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است.



## مراجع

- quality, Tehran, Paykan , (1999). [In Persian]
- [14] Mohammadi, R., & others. The evaluation of quality in higher education: concepts, principles, methods, criteria, Tehran, National Education Measurement and Evaluation Organization, (2004). [In Persian]
- [15] Dessler, Gray., *Personnel Management*. Fourthe Edition Prentice-Hall Dorte, Verner, Mette, Verner, (2005). *Economic Impact of Professional Training in the Informal Sector*. World Bank policy Research Working, (1988).
- [16] Redding, J., Strategic readiness: The making of the learning Organization, San Francisco: Jossey-Bass, (1994).
- [17] Afzalkhani, M., & and Nejabat., S., discuss ways quality of in-service training courses for teachers and education staff in Semnan city, *scientific - research new approach in educational management*, (2011), Vol. 3, No. 15, pp. 83–98. [In Persian]
- [18] Sohrabinezhad, Neda., Evaluation on-service-training quality on Fars Province Tourism. Thesis. Shiraz University, (2007). [In Persian]
- [19] Alikhani, B. *Study of the effective factors on the promotion the quality of on-service-training courses (short time) from the view point of the participants and the professors of Mehrdasht education department*. Thesis Tehran university (2002). [In Persian]
- [20] Hatami, H. Evaluate of efficiency in-service training of manpower studies section in promotion management, faculties & staff IAU. *Quarterly journal of new approaches in educational Administration. IAU Marvdasht Branch*. (2010), Vol. 2 , No. 5, pp. 77–100. [In Persian]
- [21] Aligholizadeh, T., Analytical training in-service teacher education in Tehran in the decade from 1975 to 1985 in order to provide an effective model for the planning, Isfahan University, a master's thesis, (1992). [In Persian]
- [21] Grugulis, I. *Skills, training and human resource development: a critical text*, Basingstoke, Palgrave, Macmillan, (2007).
- [1] Nasiri, Ramin., *The study on the rate of fruitfulness of on-service-training from the point of view of Semnan province High school Teacher*. Thesis. Garmsar University, (2009). [In Persian]
- [2] Emadzadeh, M., Economics of Education, Isfahan, Isfahan University Jihad unit, (2002). [In Persian]
- [3] Porter. M.E., Chief of Corporation smarts. Training, (1998) Vol. 35, No. 3, pp. 28–34.
- [4] Swanson, R.A. & Holton, E.F., Foundation of Human Resource Development. San Francisco: berrett-koebler, (2001).
- [5] Navehebrahim, A., and Eidi, A., *Measurement, on Approach to Create Learning Universities. First Conference in Organization Management and Leadership*, Tehran, Iran, (2006). [In Persian]
- [6] Abbaszadegan, M., Torkzadeh, J., A needs assessment in organizations. Tehran: Enteshar Publication, (2000). [In Persian]
- [7] Fathi Vajargah, K., Introduction to planning training staff, Tehran search term, (2013). [In Persian]
- [8] Frances Bee and Roland Bee., Learning Needs Analysis and Evaluation, British library, (2003).
- [9] Khorasani, A, & Eidy., A., Used a needs assessment techniques (with emphasis on the requirements of the international standard ISO10015, Tehran, Iran Industrial Research and Training Center, (2009). [In Persian]
- [10] Qasmynzhad, A., The assessment of the effectiveness of in-service training (short-term) Chaharmahal Bakhtiari culture from their perspective, Chahar Mahal and Bakhtiari, the Council of Education Research, (2005). [In Persian]
- [11] Alaqheband, A., Foundation and Principle of Education Administration, Tehran: Rava Publication, (2005). [In Persian]
- [12] Jelodari, B., Guide to the establishment and certification of quality management, Tehran, freedom, (2000). [In Persian]
- [13] Mehraban, R. Executive to implement a comprehensive quality management

- [22] Donohue, R & et al, Description of a Standardized Treatment Center That Utilized Evidence-Based Treatment, Behavior Modification, (2009), Vol. 33, No. 3. pp. 411–433.
- [23] Rossett, A, *Training need assessment*, New Jersey, Educational Technology Publications Inc., (1987).
- [24] Ahanchian, M., Strategies to improve the effectiveness of training in organizations, new ideas of Education, Faculty of Education and Psychology, University of Alzhra, (2010), Vol. 6, No.1, pp. 95–126. [In Persian]
- [25] Hung, S. Y, et al, Exploring E-learning Effectiveness Based on Activity Theory: An Example of Asynchronous Distance learning, *MIS Review*, (2009), Vol. 15 No. 1, pp. 63–87.

Archive of SID