

تاریخ دریافت مقاله: ۸/۱۰/۸۷  
تاریخ بررسی مقاله: ۲۰/۱۲/۸۷  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۸/۲/۸۸

مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)  
دانشگاه شهید چمران اهواز، بهار ۱۳۸۸  
دوره ۵ پنجم، سال شانزدهم، شماره ۱  
صص: ۸۷-۱۱۲

## بررسی میزان سودمندی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و رابطه‌ی آن با رشد دانش و مهارت‌های شغلی در دانشگاه شهید چمران اهواز

دکتر عبدالله پارسا\*

امیر قنبری همایکوه\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش، ارزیابی میزان سودمندی و اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و رابطه‌ی آن با رشد دانش و مهارت‌های شغلی در دانشگاه شهید چمران اهواز از دیدگاه کارکنان آن دانشگاه است. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل همه‌ی کارکنان دانشگاه است. ۲۵۶ نفر از کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت با روش نمونه‌گیری تصادفی، متناسب با حجم جامعه انتخاب شده و بررسی شده‌اند. با استفاده از یک پرسشنامه، شامل ۶۶ گویه و ۵ مقیاس فرعی، داده‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد که در مجموع، کارکنان دانشگاه شهید چمران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت برگزار شده، به لحاظ مؤلفه‌هایی مانند تناسب با نیازهای شغلی، اثر بخشی دوره‌ها در رشد فردی، بهبود نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی، مدیریت سودمند برنامه‌ها و حمایت مدیریتی از کاربرد آموخته‌های حاصل از شرکت در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، رضایت چندانی ندارند. تفاوت بین نگرش کارکنان زن و مرد نسبت به سودمندی دوره‌های آموزش ضمن خدمت، معنادار ( $p < 0/05$ ) است. همچنین متغیرهای تناسب با نیازها، حمایت مدیران و

---

\* - استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز، abdparisa1343@yahoo.com

\*\* - کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، amir\_2000gh@yahoo.com

مدیریت سودمند دوره به ترتیب بیشترین توان پیش‌بینی رشد فردی کارکنان را دارا می‌باشند. تفاوت معناداری بین گروه‌های مختلف نمونه‌ی آماری بر حسب مدرک تحصیلی یا رسته‌ی شغلی در هیچ یک از متغیرها مشاهده نشد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی، آموزش ضمن خدمت، مهارت‌های شغلی کارکنان

### مقدمه

مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه‌ی هر سازمان، نیروی انسانی آن است و اساس به‌سازی، توسعه و بالندگی سازمانی، به‌سازی نیروی انسانی است. تغییرات و تحولات در مناسبات سازمانی که تغییرات جدی در وظایف و شیوه‌های رفتاری اعضای سازمان ایجاد می‌کند. امروزه، بیش از پیش توجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. اصل جامعیت و شمول مهارت‌های رفتاری و حرفه‌ای و نیز اصل استمرار در آموزش و کسب مهارت‌های شغلی و سازمانی با تأکید بر برنامه‌ریزی هماهنگ و متناسب با شرایط جدید جامعه در حوزه‌های گوناگون علمی، فکری فناوری و ... ضرورت وجود و ارزش آموزش‌های ضمن خدمت<sup>۱</sup> را در سازمان‌ها نشان می‌دهد. همچنین آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت نیروی انسانی، افزایش بازدهی کاری کارکنان و ارتقاء بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ از این روی، تقویت قابلیت‌های موجود کارکنان، تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به بهبود عملکرد آنان، از اهداف عمده دوره‌های آموزش ضمن خدمت است.

لزوم توجه به آموزش ضمن خدمت پدیده‌ای جهان‌شمول است و با سیر جوامع سنتی به صنعتی و فراصنعتی، علوم و فنون و تکنولوژی هم رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت نهاده است. دلیل عمده‌ی بازدهی زیاد نیروی انسانی و شکوفایی اقتصادی کشورهایی چون ژاپن و آلمان در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم اهمیت دادن به آموزش به ویژه، آموزش کارکنان بوده است (علوی سنگ‌چشمه، ۱۳۸۶). آموزش در حقیقت، خود مدیریت است. بدین معنا که

1 - In-Service-Training

بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت هم متزلزل می‌شود و به مخاطره می‌افتد. آموزش کارکنان، امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که توجه پیاپی به آن برای سودمند شدن سایر فعالیت‌های مدیریت ضروری است؛ زیرا هر چه کارکنان سازمان آگاه‌تر، برانگیخته‌تر و پویاتر باشند، سازمان نیز توان و پویایی بیشتری خواهد داشت. بدون شک، می‌توان گفت، مهم‌ترین سرمایه‌ی یک ملت، نیروی انسانی و به ویژه نیروی انسانی دانش‌آموخته، با مهارت و صاحب فکر آن است. با توجه به هماهنگی بین سرمایه‌ی انسانی و سرمایه‌های فیزیکی به عنوان دو عامل تولید، هر اندازه مشارکت سرمایه‌ی انسانی در فرایند تولید بیشتر باشد، در نتیجه از سرمایه‌های فیزیکی نیز برای رشد تولیدی، بهره‌ی بهتری دارند (مینسر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱).

بکر<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) نیز معتقد است در عصر متحول امروز، آموزش کارکنان یک سرمایه‌گذاری اساسی به شمار می‌رود و در صورتی که با آموزش بیشتر، سطح دستمزد افراد ارتقاء یابد، در عمل، سرمایه‌گذاری در افراد از نظر اقتصادی، یک سرمایه‌گذاری واقعی برای جامعه خواهد بود. اهمیت آموزش منابع انسانی نیز در سازمان‌ها به حدی است که سازمان امور اداری و استخدامی کشور، قوانین متعددی در این زمینه تصویب کرده است، از جمله ماده‌ی ۱۵۰ قانون برنامه‌ی سوم توسعه و ماده‌ی ۸ آئین‌نامه‌ی اجرائی که تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی را مکلف نمود که کارکنان خود را آموزش دهند. پژوهش حاضر در صدد آن است تا با بررسی ارزیابی آموزش ضمن خدمت، از دیدگاه کارکنانی که از برنامه‌های آموزشی بهره می‌برند، شناخت بیشتری از آن‌ها به دست آید و از نتایج آن در طراحی دقیق‌تر و اجرای اصولی‌تر این برنامه‌ها به کار گرفته شود.

### ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

به دلیل ماهیت آموزش ضمن خدمت، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است، ارائه‌ی تعریفی جامع و فراگیر از آن مشکل است. به طور کلی، آموزش ضمن خدمت، بر خلاف آموزش و پرورش رسمی، از جمله‌ی آموزش‌های غیر رسمی است که با بزرگسالان سروکار

1 - Mincer

2 - Becker

دارد (چایچی، ۱۳۸۱). بر اساس مطالعات مینسر<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) می‌توان تا حدود ۵۰ درصد از کل نابرابری‌های مشاهده شده در مشاغل را ناشی از برگزاری نشدن دوره‌های مؤثر آموزش‌های ضمن خدمت دانست. از این رو برگزاری دوره‌ها به دلایل مختلف با نارسایی‌های گوناگونی روبروست که اثربخشی آن‌ها را کاهش می‌دهد. در این باره، مطالعات و تحقیقات فراوانی انجام گرفته است که به مواردی از آن‌ها اشاره می‌شود:

نتایج تحقیق اورنگی (۱۳۷۴) نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی، موجب افزایش مهارت‌های فنی در شغل و حرفه‌ی آنان، تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد و ایجاد انگیزه در آن‌ها شده است. لازم به ذکر است که این دوره‌ها بر اساس نیازسنجی مشاغل طراحی و اجرا شده بودند.

در تأیید تحقیق یاد شده برای تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان آموزش و پرورش تهران، صفری (۱۳۷۵) به این نتیجه رسید که ۷۰٪ کارکنان و ۱۰٪ رؤسای آموزشگاه‌ها رابطه‌ی غیر قابل انکاری را میان آموزش و کارایی قائل شده‌اند. وی مواردی چون نداشتن تناسب محتوا و هدف‌ها با نیازهای کارکنان، چگونگی اجرای برنامه‌های آموزشی، کاستی در برنامه‌ریزی و تعیین نیازمندی‌های آموزشی را از موانع اثربخشی دوره‌ها یاد کرده است و نیاز به تحقیق و پژوهش را لازم و ضروری دانسته است.

شیبانی (۱۳۷۸) در تحقیقی به بررسی اثربخشی نقش دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان جهاد دانشگاهی پرداخته است و مواردی مانند ایجاد تغییر در روش کار، ایجاد احساس و اعتقاد تازه نسبت به کار، کوتاه شدن زمان انجام کار، کاهش هزینه‌های انجام کار، ارتقاء قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و توانایی حل مشکلات، بهره‌گیری از دانش جدید در انجام وظایف شغلی، ایجاد علاقه به آموزش و درک اهمیت توانایی شغلی را از نتایج مثبت دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌داند.

تامسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) آموزش ضمن خدمت را فرایندی می‌داند که کارایی و اثربخشی کمی و کیفی کارکنان و به تبع آن سازمان را افزایش می‌دهد. به نظر وی، آموزش ضمن خدمت هم

---

1 - Mincer

2 - Thamson

بهبودی و توسعه‌ی منابع انسانی را در پی دارد و هم عاملی برای رضایت شغلی و روحیه‌ی بهتر کارکنان خواهد بود. نتایج تحقیق وی تأیید کننده‌ی نتایج تحقیقاتی مانند (اورنگی، ۱۳۷۴؛ صفری، ۱۳۷۵ و شیبانی، ۱۳۷۸) است.

بوید<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) دریافت که برنامه‌های رشد حرفه‌ای کارکنان در صورتی موفقیت‌آمیز است که به نیازهای انسانی و مؤثر آن‌ها توجه شود و بر کاربرد اصول آموزش بزرگسالان در این دوره‌ها تأکید داشته باشد. به باور وی، به علت اعتماد به نفس بیشتر بزرگسالان، آن‌ها بیشتر عملگرا هستند و ترجیح می‌دهند در فرایند یادگیری شرکت فعال داشته باشند، از این رو برای بالابردن کیفیت دوره‌ها بایست به نیازهای انسانی کارکنان به ویژه نیاز به تعلق و شناخت موقعیت حرفه‌ای آن‌ها بیشتر توجه کرد. هم‌چنین، گوبینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که دوره‌های آموزش ضمن خدمت باعث کاهش هزینه‌های گوناگون سازمان، کاهش استعفاء و ترک خدمت کارکنان، کاهش میزان غیبت، کاهش حوادث و سوانح حین کار، بهبود امور سازمان و افزایش کارایی، بینش و بصیرت عمیق‌تر، توانایی و مهارت بیشتر در نیروی انسانی، تولید بیشتر و به طور کلی، افزایش بهره‌وری شده است. نتایج تحقیق وی مشابهت نزدیکی با نتایج تحقیق تامسون (۱۹۹۰) دارد.

در پیوند با این موضوع، هالمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی با موضوع کیفیت آموزش کارکنان در برنامه‌های دانشجویان کارشناسی ارشد با استفاده از آزمون استاندارد ایزو ۹۰۰۰، گزارش داد در صورت به‌روز بودن کارکنان در شغل خود، کیفیت ارائه‌ی خدمات به دانشجویان، کیفیت آموزشی و به طور کلی، کارایی و اثربخشی دانشگاه نیز افزایش خواهد یافت. تحقیقات دیگری نیز در این حوزه‌ها انجام شده است و تقریباً در همه‌ی موارد بر برگزاری صحیح و علمی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و تأثیر آن‌ها بر کارایی و اثربخشی و رضایت شغلی کارکنان تأکید شده است (همایون‌نیا، ۱۳۸۴؛ موسوی‌فر، ۱۳۸۷؛ مظفری، ۱۳۸۳؛ رضایی، ۱۳۸۰؛ نورعلی‌زاده، ۱۳۸۳؛ مهرعلی‌زاده و چینی‌پرداز، ۱۳۸۳ و مهرآوا، ۱۳۸۲).

---

1 - Boyd

2 - Gubbins

3 - Halonen

### پرسش‌های تحقیق

۱. آیا کارکنان دانشگاه، دوره‌های آموزش ضمن خدمت برگزار شده را در رشد فردی خود اثربخش می‌دانند؟
۲. آیا کارکنان، شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت را در بهبود نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی خود مؤثر می‌دانند؟
۳. آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه با نیازهای شغلی کارکنان تناسب داشته است؟
۴. آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه، از دید کارکنان، از مدیریت موفق و سودمندی برخوردار بوده است؟
۵. آیا مدیریت دانشگاه از به کارگیری آموخته‌های حاصل از شرکت در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت حمایت کافی می‌کنند؟
۶. آیا بین جنبه‌های مختلف ارزیابی برنامه (تأثیر بر رشد فردی، تناسب با نیازها، مدیریت اثربخش، حمایت از کاربرد آموخته‌ها و تأثیر بر نگرش‌ها و مهارت‌ها) همبستگی وجود دارد؟
۷. آیا بین کارکنان زن و مرد در نگرش نسبت به جنبه‌های مختلف ارزیابی برنامه (متغیرهای فرعی پنج‌گانه) تفاوت معنادار وجود دارد؟
۸. آیا بین کارکنان بخش‌های مختلف (آموزشی، پژوهشی، مالی-اداری و تکنسین‌ها) در نگرش نسبت به جنبه‌های مختلف ارزیابی برنامه (متغیرهای فرعی پنج‌گانه) تفاوت معنادار وجود دارد؟
۹. آیا بین گروه‌های کارکنان، بر اساس مدرک تحصیلی، در نگرش نسبت به جنبه‌های مختلف ارزیابی برنامه (متغیرهای فرعی پنج‌گانه) تفاوت معناداری وجود دارد؟
۱۰. کدام یک از عوامل مدیریت دوره‌ها، حمایت مدیران، تناسب با اهداف و نیازها، تأثیر بیشتری بر ادراک کارکنان از رشد فردی خودشان دارد.
۱۱. کدام یک از عوامل مدیریت دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها، تأثیر بیشتری بر ادراک کارکنان از رشد مهارت‌ها، دانش و نگرش خودشان دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

### روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی است که به شیوه‌ی همبستگی و با هدف جمع‌آوری اطلاعات برای داوری درباره‌ی میزان سودمندی و اثربخشی برنامه‌های آموزش خدمت و رابطه‌ی آن با رشد فردی و رشد مهارت‌های شغلی دانشگاه شهید چمران اهواز، از دیدگاه کارکنان آن دانشگاه انجام شده است.

### جامعه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری تحقیق شامل کارکنانی است که طی سال‌های ۸۴ و ۸۵ در دوره‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه شهید چمران اهواز شرکت نموده‌اند. این تعداد به ترتیب ۵۷۷ نفر و ۵۱۱ نفر است که البته اکثریت آن‌ها به صورت تکراری در هر دو سال در دوره‌های مختلف شرکت کرده‌اند. بنابراین، پرسشنامه‌ها به شیوه‌ی نمونه‌گیری تصادفی ساده بین شرکت‌کنندگان توزیع و سرانجام تعداد ۲۵۶ پرسشنامه‌ی معتبر جمع‌آوری شد که حدود ۵۰ درصد کل شرکت‌کنندگان را در برمی‌گیرد. توزیع افراد نمونه‌ی آماری تحقیق به تفکیک جنسیت و مدرک تحصیلی در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. توزیع نمونه‌ی آماری به تفکیک جنسیت و مدرک تحصیلی

جنسیت	تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	مجموع
مرد	۲۲	۱۸	۵۴	۱۱	۱۰۵	
زن	۲۴	۲۱	۸۹	۱۷	۱۵۱	
جمع	۴۶	۳۹	۱۴۳	۲۸	۲۵۶	

### ابزار تحقیق

در این پژوهش، از پرسشنامه‌ی ساخته شده توسط (همایونیا، ۱۳۸۴) استفاده شده است که ۶۶ گویه و ۵ مقیاس فرعی دارد و با ضریب آلفا کرانباخ (۰/۹۶) از پایایی قابل قبولی برخوردار است. ضرایب آلفا کرانباخ مقیاس‌های فرعی نیز بین ۰/۷۸ تا ۰/۹۱ هستند و ضریب تنصیف (دو نیمه‌سازی) پرسشنامه نیز  $\alpha = 0/79$  است. بنابراین می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی بسیار خوبی برخوردار است. مقیاس‌های فرعی این پرسشنامه به ترتیب، تناسب دوره‌ها با اهداف سازمانی (با ۸ گویه)، مدیریت سودمند دوره (با ۱۴ گویه)، تأثیر دوره بر رشد فردی (با ۱۰ گویه)، تأثیر دوره بر رشد مهارت‌ها و نگرش‌ها (با ۲۷ گویه) و هم‌چنین میزان حمایت مدیران از دوره‌ها (با ۷ گویه) را از دید کارکنان بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌سنجد. روایی پرسشنامه در تحقیق نامبرده با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و استادان دانشگاه تأیید شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش افزون بر روش‌های آمار توصیفی، از روش‌های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون، آزمون  $t$  گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک راهه و هم‌چنین تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش بر اساس پرسش‌های یازده‌گانه‌ی تحقیق سعی شده است با بهره‌گیری از آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد، میانگین و هم‌چنین آمار استنباطی مانند آزمون  $t$  تک گروهی، آزمون  $t$  برای گروه‌های مستقل، تحلیل واریانس، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون نتایج هر سؤال جداگانه استخراج و گزارش شود. نخست بخشی از اطلاعات توصیفی متغیرهای تحقیق در جدول ۲ می‌آید:



جدول ۲. اطلاعات توصیفی متغیرهای تحقیق

گروه	تناسب با نیازها		مدیریت دوره		رشد فردی		رشد نگرش‌ها		حمایت مدیران	
	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد
آموزشی	۱۹/۳۴	۵/۱۷	۳۴/۹۴	۸/۷۷	۲۵/۸	۷/۱۱	۶۸/۴۷	۱۷/۷۴	۱۵/۵۱	۵/۲۷
پژوهشی	۱۸/۰۲	۶/۱۱	۳۴/۰۶	۹/۷۳	۲۶/۲۹	۷/۲۶	۶۸/۵۴	۱۴/۷	۱۶/۳۳	۴/۴۳
اداری	۱۹/۵۸	۴/۳۶	۳۳/۳۹	۸/۲۱	۲۵/۷۴	۷/۳۵	۵۸/۷۱	۱۵/۶	۱۴/۵	۶/۵۹
تکنسین	۱۸/۵	۴/۶۳	۳۱/۷۶	۷/۸۷	۲۶/۴۴	۶/۸۸	۶۶/۳۳	۱۶/۳۵	۱۶	۴/۹۸

پرسش نخست: برای بررسی تأثیر دوره‌ها بر رشد فردی، بر اساس پاسخ به گویه‌ها، مشخص شد ۷۱ درصد کارکنان معتقدند دوره‌های آموزش ضمن خدمت برگزار شده، نتوانسته است انعطاف‌پذیری و قابلیت‌سازی کارکنان را در حد قابل قبولی رشد دهد و از این جهت تأثیر دوره‌ها را نامطلوب و بسیار کم ارزیابی کرده‌اند. ۶۰/۶ درصد آن‌ها گفته‌اند که برگزاری دوره‌ها در ایجاد و بهبود نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل، دانشگاه و مدیریت سازمان موفق نبوده است. ۵۳ درصد کارکنان با علاقه و اشتیاق برای یادگیری حضور نیافتند و عزم و اراده ۶۲/۳ درصد آن‌ها جهت افزایش کارایی در سازمان تحقق نیافته است، این در حالی بود که قدرت خطرپذیری آن‌ها برای حل مسائل کاری فقط در حدود ۳۷/۴ افزایش یافته است و از این جهت تأثیر دوره‌ها را بسیار کم و اندک توصیف کردند.

بررسی بیشتر دیدگاه کارکنان نسبت به تأثیر دوره بر رشد فردی خود، با استفاده از آزمون t تک گروهی انجام شد. به این منظور، میانگین نمره‌ی کارکنان در این متغیر با میانگین مفروض بر اساس تعداد گویه‌های مقیاس مربوط بر حسب مقیاس نمره‌گذاری لیکرت ۲۴

ارزیابی شد. این نتایج در جدول ۳ آمده است. بر این اساس میانگین نمره‌ی کارکنان در مجموع پایین‌تر از میانگین مفروض است و تفاوت موجود معنادار است.

جدول ۳. آزمون t تک گروهی، تأثیر دوره بر رشد فردی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری
تأثیر دوره بر رشد فردی	۲۱۸	۲۵/۹	۶/۸۳	۲۱۷	-۸/۸۵	( $P < ۰/۰۰۰۱$ )

پرسش دوم: به منظور یافتن تأثیر دوره‌ها بر بهبود نگرش‌ها و مهارت‌ها از دیدگاه کارکنان، ۵۳/۴ درصد افراد، تأثیر دوره‌ها را در ایجاد انگیزه‌ی شغلی کارکنان را بسیار کم و کم ارزیابی کردند و از این جهت رضایت چندانی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت وجود ندارد. به باور ۵۴/۷ درصد کارکنان، دوره‌ها نتوانسته است در مهارت‌های کاربردی و توانایی کاری کارکنان برای ایفای بهتر نقش خود تأثیر مثبتی داشته باشد و در مجموع ۵۶/۹ درصد آن‌ها تأثیر دوره‌های آموزشی برگزار شده را در افزایش کارایی و عملکرد سازمانی نامطلوب و اندک توصیف کردند. ۲۹/۹ درصد کارکنان، از توانایی کاربرد تحلیل سیستمی و دادن اختیار از سوی مدیران جهت شرکت در برنامه‌ها رضایت داشتند و ۷۸/۷ درصد افراد معتقد بودند مشارکت نکردن در برنامه‌ها باعث شده است آن‌ها تغییرات را به صورت خوش‌آیند نپذیرند. از سایر موارد می‌توان به تأثیرات کم و اندک برنامه‌های آموزش ضمن خدمت بر توانایی کارکنان در برقراری ارتباطات شغلی اثربخش ۱۸/۷ درصد و سازگاری با محیط کاری ۲۴/۴ درصد اشاره کرد. برای بررسی بیشتر نگرش کارکنان نسبت به رشد نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی آن‌ها، با استفاده از آزمون t تک گروهی، میانگین نمره‌ی آن‌ها با میانگین مفروض بر اساس تعداد گویه‌های مقیاس مربوط بر حسب مقیاس نمره‌گذاری لیکرت ۸۱ مقایسه شد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است. برابر نتایج، بین میانگین مفروض و میانگین نمرات کارکنان در نگرش نسبت به تأثیر دوره بر رشد نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی، تفاوتی معنادار وجود دارد.

جدول ۴. آزمون t تک گروهی، تأثیر دوره بر رشد دانش، نگرش و مهارت‌های شغلی

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معناداری
تأثیر دوره بر نگرش‌ها	۱۷۹	۶۶/۴۳	۱۶/۲۰	۱۷۸	-۱۲/۰۳	( $P < ۰/۰۰۰۱$ )

پرسش سوّم: بررسی میزان تناسب برنامه‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه با نیازهای شغلی کارکنان، نشان داد در این متغیر نیز نظرات کارکنان مثبت نیست. ۶۲/۶ درصد کارکنان معتقدند دوره‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه بر اساس نیازهای شغلی کارکنان طراحی نشده است و ۶۶/۸ درصد آن‌ها نیز تناسب محتوای دوره‌ها را با وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان، بسیار کم و اندک ارزیابی کرده‌اند. از نظر ۶۹/۹ درصد آن‌ها ارزش علمی محتوای دوره‌ها و مطالب ارائه شده بسیار کم و نامطلوب توصیف شده است. ۶۴/۱ درصد از کارکنان معتقدند که اهداف دوره‌ها با نیازهای شرکت‌کنندگان تناسب نداشته است. بر این اساس چنین به نظر می‌رسد که هماهنگی نداشتن محتوا با وظایف و مسئولیت‌های شغلی (۶۳/۳) ممکن است به دلیل تناسب نداشتن نیازها باشد. تفاوت میانگین نمره‌ی نگرش کارکنان نسبت به تناسب دوره با نیازها و انتظارات، با میانگین مفروض بر اساس تعداد گویه‌های مقیاس مربوط بر حسب مقیاس نمره‌گذاری لیکرت ۲۴ با استفاده از آزمون t تک گروهی سنجیده شد که نتایج این بررسی در جدول ۵ آمده است. چنانچه می‌بینید تفاوت میانگین نمرات کارکنان در این متغیر با میانگین مفروض معنادار است.

جدول ۵. آزمون t تک گروهی، تناسب دوره با نیازهای شغلی کارکنان

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معناداری
تناسب با نیازها	۲۴۳	۱۸/۸۵۶	۵/۲۲	۲۴۲	-۱۵/۳۵	( $P < ۰/۰۰۰۱$ )

**پرسش چهارم:** سنجش نگرش کارکنان نسبت به موفقیت‌آمیز و سودمند بودن مدیریت دوره‌ها، نشان داد که از نظر ۶۷/۵ درصد کارکنان روش‌های آموزشی متناسب با ویژگی‌های شرکت‌کنندگان انتخاب و تنظیم نشده است. ۶۴/۲ درصد کارکنان نیز بر این باورند که زمان اجرای دوره‌ها با توجه به ویژگی‌های جوی و تراکم کاری آنان نامناسب بوده است و ۶۳/۶ درصد آن‌ها امکانات و تجهیزات آموزشی دوره‌ها را بسیار ضعیف و نامطلوب ارزیابی می‌نمایند. هماهنگی نداشتن محتوا با علم روز ۷۲/۷ درصد و نداشتن تخصص لازم مدرسان (۶۹/۷) درصد از دلایلی است که باعث شده است دوره‌ها به نحو مناسبی سازماندهی نشود (۳۱/۳) درصد. با استفاده از آزمون t تک گروهی، میانگین نمرات نگرش کارکنان نسبت به مدیریت موفق و سودمند دوره با میانگین مفروض بر اساس تعداد گویه‌های مقیاس مربوط بر حسب مقیاس نمره‌گذاری لیکرت ۴۲ ارزیابی شد. نتایج این مقایسه در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶. آزمون t تک گروهی، مدیریت موفق و سودمند برنامه‌های آموزش ضمن خدمت

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معناداری
مدیریت سودمند دوره	۲۰۳	۳۳/۸۴	۸/۷۷	۲۰۲	-۱۳/۲۳	( $P < ۰/۰۰۰۱$ )

بر اساس نتایج، میانگین نمرات کارکنان در این متغیر نیز کمتر از میانگین مفروض است و تفاوت موجود معنادار است.

**پرسش پنجم:** با ملاحظه‌ی دیدگاه کارکنان در مورد حمایت مدیریت دانشگاه از کاربرد آموخته‌های حاصل از شرکت در دوره‌ها، از دیدگاه ۶۶/۳ درصد کارکنان انعطاف ساختاری و کارکردی دانشگاه برای به کارگیری آموخته‌های نوین حاصل از شرکت در دوره‌های آموزشی بسیار کم و اندک است و به عقیده‌ی ۶۵/۱ درصد آن‌ها مدیران دانشگاه نیز از عملیاتی کردن

آموخته‌ها حمایت کافی نمی‌کنند. آزادی عمل در محیط کاری برای اجرای آموخته‌ها از نظر ۶۳/۱ درصد کارکنان بسیار کم است و ۵۹/۷ درصد کارکنان نیز بر این باورند که دانشگاه، امکانات و تجهیزات کافی را برای به کارگیری مهارت‌ها و دانش آموخته شده در اختیار کارکنان قرار نمی‌دهد. حمایت نکردن مدیریت از کاربرد آموخته‌ها ۶۷/۲ درصد و نبود پاداش لازم ۴۲/۸ درصد ممکن است ناشی از نارسایی‌های مدیریت دوره‌ها باشد. میانگین نمرات نگرش کارکنان نسبت به حمایت مدیران از کاربرد آموخته‌ها نیز با میانگین مفروض بر اساس تعداد گویه‌های مقیاس مربوط بر حسب مقیاس نمره‌گذاری لیکرت ۲۱ ارزیابی شد. این نتایج در جدول ۷ آمده است. بر اساس نتایج، میانگین نمرات کارکنان در این متغیر نیز پایین‌تر است و تفاوت آن با میانگین مفروض معنادار است.

جدول ۷. آزمون t تک گروهی، حمایت مدیران از به کارگیری آموخته‌های به دست آمده از دوره‌ها

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معناداری
حمایت مدیران	۲۳۲	۱۵/۵۸	۵/۰۶	۲۳۱	-۱۶/۲۸	( $P < ۰/۰۰۰۱$ )

پرسش ششم: بررسی این پرسش نشان داد همه متغیرهای تحقیق با هم همبستگی مثبت و معناداری دارند. بیشترین همبستگی بین متغیرهای تأثیر دوره بر رشد فردی و تأثیر دوره بر رشد نگرش‌ها و مهارت‌ها ( $r = ۰/۶۱۱$ ) و کمترین همبستگی بین متغیرهای مدیریت موفق دوره و میزان حمایت مدیران دیده می‌شود ( $r = ۰/۲۳$ ). متغیر تناسب دوره با نیازهای شغلی نیز دارای همبستگی مثبت معناداری با رشد فردی ( $r = ۰/۴۴$ ) و رشد نگرش‌ها و مهارت‌ها ( $r = ۰/۴۴$ ) است. نتایج میزان همبستگی‌ها در جدول ۸ آمده است:

جدول ۸. ضریب همبستگی بین جنبه‌های مختلف ارزیابی برنامه

متغیرها	مدیریت دوره‌ها	تأثیر بر رشد فردی	تأثیر بر رشد مهارت‌ها و نگرش‌ها	حمایت مدیریت
تناسب با نیازها	۰/۲۵**	۰/۴۴**	۰/۴۵**	۰/۲۵**
مدیریت دوره‌ها		۰/۵۴**	۰/۵۰**	۰/۲۳**
تأثیر بر رشد فردی			۰/۶۱**	۰/۲۷**
تأثیر بر رشد مهارت‌ها و نگرش‌ها				۰/۴۰**

\*\* ( $P < 0.01$ )

پرسش هفتم: بر اساس یافته‌های جدول ۹ کارکنان زن و مرد تنها در متغیر تأثیر دوره بر رشد مهارت‌ها، نگرش و دانش کارکنان تفاوت معنادار دارند و زنان این تأثیر را بیشتر ارزیابی کرده‌اند و میانگین نمره‌ی بالاتری به دست آورده‌اند. در سایر متغیرها نیز زنان میانگین نمره‌ی بالاتری دارند؛ اما تفاوت آن‌ها با مردان معنادار نیست.

جدول ۹. مقایسه‌ی کارکنان مرد و زن در نگرش نسبت به رشد مهارت‌ها، دانش و نگرش

گروه	تعداد	میانگین	درجه‌ی آزادی	مقدار t	سطح معناداری
مرد	۱۰۵	۶۳/۵۵	۲۵۴	۲/۵۴۷	$(P < 0.05)$
زن	۱۵۱	۶۸/۲۷			

پرسش هشتم: بین کارکنان بخش‌های مختلف (آموزشی، پژوهشی، مالی-اداری و تکنسین‌ها) در نگرش نسبت به جنبه‌های مختلف برنامه تفاوت معناداری وجود ندارد. در متغیرهای تناسب آموزش با نیازها، مدیریت موفق دوره‌ها، رشد مهارت‌ها و نگرش‌ها، کارکنان آموزشی

بیشترین میانگین نمره را به دست آوردند. در متغیر رشد فردی، کارکنان فنی و تکنسین‌ها و در متغیر حمایت مدیران، کارکنان پژوهشی میانگین نمره‌ی بالاتری را کسب کردند؛ اما چنان چه گفته شد این تفاوت‌ها معنادار نیست.

جدول ۱۰. مقایسه‌ی کارکنان بخش‌های مختلف در نگرش نسبت به جنبه‌های گوناگون ارزیابی برنامه

متغیرها	مجموع مجذورات	درجه‌ی آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۳/۴۹۷	۵	۰/۷۷	۱/۳۷۱	N. S.
درون گروه‌ها	۱۸۶/۱۳۵	۳۲۳	۰/۵۹		
کل	۱۸۹/۱۲۷	۳۲۸			

پرسش نهم: بین گروه‌های کارکنان، از نظر مدرک تحصیلی، در هیچ یک از متغیرهای مختلف تفاوت معناداری وجود ندارد. نکته شایان یادآوری آن است که دارندگان مدرک فوق لیسانس نسبت به سایر گروه‌ها، در تمامی متغیرها کمترین میانگین نمره را به دست آورده‌اند و دارندگان مدرک لیسانس در ۴ متغیر (به جز رشد فردی) بالاترین میانگین نمره را داشته‌اند؛ اما همان‌طور که گفته شد این تفاوت‌ها معنادار نبوده است.

جدول ۱۱. مقایسه‌ی کارکنان بر اساس مدرک تحصیلی در نگرش نسبت به جنبه‌های مختلف ارزیابی برنامه

متغیرها	مجموع مجذورات	درجه‌ی آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۳/۷۵۲	۵	۰/۷۵	۱/۲۸	N.S
درون گروه‌ها	۱۸۷/۱۶۷	۳۲۲	۰/۵۶		
کل	۱۹۰/۸۰۸	۳۲۷			

سؤال دهم: در پاسخ به این سؤال، از تحلیل رگرسیون هم زمان استفاده شد. نتایج این تحلیل در جدول‌های ۱۲ و ۱۳ آمده است:

جدول ۱۲. بررسی رابطه‌ی عوامل مدیریت دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها بر رشد فردی

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه‌ی آزادی	مجموع مجزورات	رشد فردی
P < ۰/۰۰۰۱	۴۳/۴۸۴	۱۲۷۳/۸۸۹	۳	۳۸۲۱/۶۶۷	رگرسیون
		۲۹/۲۹۵	۲۵۲	۷۳۸۲/۴۲۳	باقیمانده
			۲۵۵	۱۱۲۰۴/۰۹۰	کل

برابر نتایج به دست آمده از رگرسیون هم زمان، هر سه متغیر مدیریت سودمند دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها بر نگرش کارکنان با رشد فردی رابطه داشته‌اند و روی هم رفته، ۳۴ درصد از واریانس تغییرات این متغیر را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۱۳. بررسی رابطه‌ی عوامل مدیریت دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها بر رشد فردی

سطح معناداری	R <sup>۲</sup>	R	t	β	B	رشد فردی
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۲۹۱	۰/۵۸۴	۶/۷۹۶	۰/۴۰۹	۰/۳۱۶	مدیریت دوره
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۳۲۶		۳/۵۷۳	۰/۱۲۶	۰/۱۶۸	حمایت مدیران
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۱		۳/۲۵۱	۰/۱۹۷	۰/۲۵۳	تناسب با نیازها

در روش گام به گام مشخص شد که متغیر تناسب دوره با نیازهای شغلی بیشترین توان پیش‌بینی را (R<sup>۲</sup> = ۰/۳۴۱) دارد و پس از آن به ترتیب متغیر حمایت مدیران (R<sup>۲</sup> = ۰/۳۲۶) و متغیر مدیریت موفق دوره (R<sup>۲</sup> = ۰/۲۹۱) در پیش‌بینی متغیر تأثیر دوره بر رشد فردی کارکنان مؤثرند و این تأثیر گذاری معنادار است.



پرسش یازدهم: بر اساس نتایج به دست آمده از تحیل رگرسیون هم زمان سه متغیر مدیریت سودمند دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها روی هم رفته، نزدیک به ۳۷ درصد از واریانس تغییرات متغیر تأثیر دوره بر رشد مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند و این تأثیرگذاری معنادار است. نتایج این تحلیل در جدول‌های ۱۴ و ۱۵ آمده است:

جدول ۱۴. بررسی تأثیر عوامل مدیریت دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها بر رشد نگرش و مهارت‌ها

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه‌ی آزادی	مجموع مجذورات	رشد نگرش و مهارت‌ها
P < ۰/۰۰۰۱	۴۹/۱۰۵	۶۸۲/۶۲۴	۳	۲۰۴۸۲/۸۷۲	رگرسیون
		۱۳۹/۰۴۲	۲۵۲	۳۵۰۳۸/۵۶۲	باقیمانده
			۲۵۵	۵۵۵۲۱/۴۳۴	کل

جدول ۱۵. بررسی تأثیر عوامل مدیریت دوره‌ها، حمایت مدیران و تناسب با اهداف و نیازها بر رشد نگرش و مهارت‌ها

سطح معناداری	R <sup>۲</sup>	R	t	β	B	متغیرها
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۲۵	۰/۶۰۷	۵/۵۶۲	۰/۳۲۸	۰/۵۶۴	مدیریت دوره
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۳۳۷		۵/۲۶۴	۰/۲۷۴	۰/۸۱۲	حمایت مدیران
P < ۰/۰۰۰۱	۰/۳۶۹		۳/۵۷۳	۰/۲۱۲	۰/۶۰۷	تناسب با نیازها

روش گام به گام نشان داد که بیشترین واریانس را متغیر نگرش نسبت به تناسب با نیازها پیش‌بینی می‌کند (R<sup>۲</sup>=۰/۳۶۹). نگرش نسبت به حمایت مدیران با (R<sup>۲</sup>=۰/۳۳۷) و نگرش نسبت به مدیریت موفق دوره (R<sup>۲</sup>=۰/۲۵) در مرتبه‌های بعدی تأثیرگذاری هستند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاضر بر این نکته دلالت دارند که از نظر کارکنان، تأثیر دوره‌های آموزشی بر رشد قابلیت‌سازی آن‌ها اندک بوده است. تحلیل این نتیجه همراه با در نظر گرفتن نتایج دیگر -توجه نکردن به نیازهای شغلی کارکنان در تنظیم و طرح‌ریزی دوره‌های آموزشی- نشان می‌دهد دوره‌ها نتوانسته‌اند در ایجاد نگرش مثبت نسبت به شغل و سازمان متبوع، تغییرات مثبتی پدید آورند. با توجه به هدف سازمان و قبول هزینه‌های ناشی از اختصاص منابع انسانی و مالی و صرف وقت (شامل وقت کارکنان و مدیران و سازمان) انتظار می‌رود بر اساس قاعده‌ی هزینه-سود، کارایی پیش‌بینی شده به دست آید و اثربخشی دوره در فرآیند فعالیت‌های سازمان آشکار شود. به همین منظور لازم است قدرت خطرپذیری، نظم و انضباط کاری، انگیزه‌ی شغلی، توانایی تشخیص مشکلات سازمانی و قدرت تجزیه و تحلیل سیستمی در کارکنان افزایش و بهبود یابد و در آنان علاقه‌ی بیشتری به یادگیری پدید آورد. در صورتی که دوره‌ها به صورتی سودمند برگزار شوند کارکنان خواهند آموخت که چگونه تجربیات خود را به دیگران منتقل نمایند و با برقراری ارتباطات اثربخش سازمانی، توانایی آن‌ها برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌یابد و در پی آن، کیفیت عملکرد شغلی آنان نیز بهبود خواهد یافت.

این در حالی است که داده‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که بخش زیادی از کارکنان، تأثیر دوره‌ها را بر افزایش عزم و اراده‌ی خود، ناچیز دانسته‌اند و نزدیک به دو سوم آن‌ها معتقدند این دوره‌ها نتوانسته قدرت خطرپذیری آن‌ها را برای حل مسائل کاری بهبود بخشد و در نتیجه اشتیاقی برای حضور و شرکت در دوره‌ها ندارند. بنابر این در مجموع، پاسخ به پرسش نخست تحقیق، نشان دهنده‌ی نامطلوب بودن دوره‌های آموزشی و ناکارآمدی آن‌ها در رشد فردی کارکنان است. نتایج تحقیق حاضر در ضرورت اهمیت و تأثیر دوره‌ها بر رشد فردی کارکنان با یافته‌های تحقیقات (شیبانی، ۱۳۷۸؛ تامسون، ۱۹۹۰؛ گوبینز، ۲۰۰۶ و موسوی‌فر، ۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد.

صاحب‌نظران بر این باورند تحول و نوآوری در سازمان با یادگیری کارکنان سازمان و آموختن دانش جدید در حوزه‌های شغلی در پیوند است. بنابراین، مدیران دانشگاه و به ویژه

برنامه‌ریزان دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان باید با بررسی جدی، علل این ادراکات منفی را جست و جو نمایند و با رفع این علل، نسبت به تقویت و غنی و اثربخش کردن این دوره‌ها اقدام نمایند.

بررسی پرسش دوم تحقیق نیز نشان می‌دهد توانایی کارکنان در برقراری ارتباط اثربخش شغلی و سازگاری با محیط کار به واسطه‌ی شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، تغییر نکرده و یا تغییر بسیار اندکی داشته است. به باور کارکنان، مشارکت نکردن آنان در تصمیم‌گیری‌ها باعث شده است نسبت به این دوره‌ها- که با هدف تغییر نگرش کارکنان اجرا می‌شوند- پذیرش چندانی نداشته باشند. نپذیرفتن تغییرات از سوی کارکنان، منجر به مقاومت آن‌ها می‌شود. هر چند ممکن است با الزامات سازمانی، در کوتاه‌مدت کارکنان وادار به پذیرش تغییرات شوند؛ اما با این برنامه‌ها همراهی نخواهند کرد. به مصداق "همدلی از هم‌زبانی خوشتر است" انتظار می‌رود در یک سازمان رشد یابنده، کارکنان با نوآوری‌ها همراهی نمایند و همراهی نیازمند باور اهمیت و ارزشمندی تغییرات است. این باور نتیجه‌ی شناخت و معرفت درستی است که به واسطه‌ی دانش معتبر و متناسب پدید می‌آید. هم‌چنین تناسب محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای شغلی، سطح سواد کارکنان و مسئولیت‌های آن‌ها، هم‌چنین بهره‌گیری از روش‌های صحیح برای برگزاری دوره‌ها، ارائه مطالب، حمایت مدیران مافوق و پیش‌بینی تسهیلات کافی و مناسب برای تشویق کارکنان به کاربرد آموخته‌های خود و نوآوری در کارکنان، از جمله اقداماتی است که باید صورت پذیرد. معرفت و دانش بیشتر، حس خوداتکایی و خودباوری کارکنان و هم‌چنین انگیزه‌های شغلی آنان را رشد می‌دهد. کارکنانی که اعتماد به نفس بالاتری دارند، معمولاً از قدرت اسناد درونی بالاتری نیز برخوردارند و هنگام بروز ناکامی و شکست در وظایف خود نیز، به جای آن که عوامل بیرونی و محیطی را مقصر بدانند، ترجیحاً می‌کوشند با جست و جوی علل درونی افزایش توانمندی‌ها، دانش و مهارت خود، بر ناکامی غلبه کنند. دوره‌های آموزش ضمن خدمت فرصت مناسبی برای افزایش و بهبود نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان است. به شرط آن که بتوانند کارکنان را در کسب مهارت‌های شغلی مورد نیاز تقویت کنند و آگاهی‌های لازم را برای آشنایی با دانش روز و تجهیزات و روش‌های جدید انجام کارها در اختیارشان بگذارد. اما نتایج بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان به پرسش دوم تحقیق نیز منفی

است و در حد نگران‌کننده‌ای، تأثیر دوره‌های آموزشی را بر بهبود مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی خود نامطلوب ارزیابی کرده‌اند. تحلیل بیشتر این پاسخ منفی همراه با پاسخ منفی به پرسش نخست، نیازمند آن است که محتوای دوره‌ها و فرایندهای طرح ریزی و اجرای آن‌ها بازبینی شود. در حالی که بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد تناسب دوره‌ها با نیازهای شغلی، بیشترین توان پیش‌بینی را برای رشد نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی دارد. نتایج تحقیق (اورنگی، ۱۳۷۴؛ صفری، ۱۳۷۵؛ بوید، ۲۰۰۳ و همایون‌نیا، ۱۳۸۴) به نوعی تأکیدکننده‌ی یافته‌های کنونی است. به همین دلیل، باید پاسخ به پرسش‌های سوّم و چهارم تحقیق در مورد تناسب دوره‌ها با نیازهای شغلی و مدیریت دوره‌ها نیز تحلیل شود. بیش از ۶۰ درصد کارکنان معتقدند محتوای دوره‌ها تناسب بسیار اندک و غیر قابل قبولی با وظایف شغلی آن‌ها داشته و ارزش علمی مطلوبی نداشته است. از آن جا که محتوا، وسیله‌ی عملیاتی‌کردن هدف در هر برنامه‌ی آموزشی و درسی است، دو استنباط مطرح می‌شود؛ یکی انتخاب هدف اشتباه و دیگری که احتمال قوی‌تری دارد، اشتباه در شیوه‌ی تنظیم و سازماندهی محتوای علمی و معتبر و روش‌های اجرای دوره‌ها است که مورد اخیر در نظرات نزدیک به هفتاد درصد کارکنان بازتاب یافته است. همسو با این یافته‌ها، می‌توان به تحقیقات (بوید، ۲۰۰۳؛ گوینز، ۲۰۰۶؛ همایون‌نیا، ۲۰۰۷) اشاره کرد. در تحقیق موسوی‌فر (۱۳۸۷) نیز همبستگی مثبت معناداری بین این مجموعه از عوامل گزارش شده است. بزرگسالان معمولاً تمایل چندانی به پذیرنده و شنونده بودن ندارند و البته تجاربی دارند که منتظرند با ایجاد فرصت‌های مناسب در مورد آن‌ها سخن بگویند؛ از این رو، روش‌های آموزش بزرگسالان باید به صورت جدی بر مشارکت آن‌ها در گفت و گو و فعالیت‌های یاددهی-یادگیری مبتنی باشد. با استفاده از مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، که دراکر<sup>۱</sup> پیشنهاد کرده است می‌توان برنامه‌هایی موفق‌پ‌ریزی کرد که به طور مشترک از سوی کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می‌شود و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیت‌های کلی سازمان بهره می‌گیرند (بووی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). از این شیوه نیز می‌توان در طراحی دوره‌های آموزش ضمن خدمت دانشگاه بهره برد. مقبولیت و اعتبار علمی مدرستان،

---

1 - Drucker

2 - Bovee

روش‌های یاددهی - یادگیری مشارکت‌جویانه، مکان و زمان مناسب برای برگزاری دوره‌ها و تحمیل نشدن هزینه‌های شخصی (مادی و غیر مادی) بر کارکنان برای شرکت در دوره‌ها و گرایش جدی به وجود نوآوری کافی در محتوا از نشانه‌های مدیریت موفق و سودمند دوره‌های آموزشی است که متأسفانه کارکنان دانشگاه در این باره، نظر خوش بینانه‌ای ندارند و مدیریت دوره‌ها را ناموفق ارزیابی کرده‌اند. در صورتی که بر اساس یافته‌های تحقیق، نگرش نسبت به حمایت مدیران می‌تواند تا حدود ۳۴ درصد از واریانس متغیرهای رشد فردی و رشد نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی را پیش‌بینی کند. این نتایج با یافته‌های تحقیق موسوی‌فر (۱۳۸۷) ناهمخوان است؛ اما با نتایج تحقیق مهرعلی‌زاده و چینی‌پرداز (۱۳۸۳) و مهرآوا (۱۳۸۲) همسو است.

شرکت در دوره‌ها به تنهایی مفید نیست. هدف از ترغیب کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی، انباشت دانش نیست، بلکه هدف اصلی، کاربرد آموخته‌ها در عمل و بهره‌گیری از مهارت‌ها در بهبود و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی سازمانی است. فراهم کردن فرصت مناسب برای عملی کردن آموخته‌ها، تدوین دستورالعمل‌های روشن و تنظیم و اجرای سامانه‌ی پاداش مناسب، تدارک تجهیزات و امکانات لازم و انعطاف‌پذیرکردن ساختارها و فرایندها، به ادراکات مثبت کارکنان از حمایت مدیریت سازمان می‌انجامد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد نزدیک به ۶۸ درصد کارکنان حمایت مدیریت از کاربرد آموخته‌ها را ناکافی دانسته‌اند و نزدیک به ۶۰ درصد آن‌ها چرخه‌ی پاداش را در دانشگاه را غیر رضایت‌بخش و بدون قدرت انگیزشی ارزیابی کرده‌اند. وجود همبستگی مثبت معنادار بیانگر آن است که مجموعه‌ی این عوامل با یکدیگر یک کل یک‌پارچه را تشکیل می‌دهند و در واقع، ضعف در هر عامل می‌تواند به ناکارآمدی و ضعف سایر مؤلفه‌ها منجر شود. اگر برنامه‌های آموزشی به شیوه‌ی مناسبی مدیریت نشود؛ یعنی برای مثال از محتوای علمی، به روز، جذاب، معتبر و متناسب با نیازهای شغلی و انتظارات سازمانی برخوردار نباشد، تأثیر قابل قبولی بر رشد مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی ندارد و به رشد فردی کارکنان کمکی نخواهد کرد. نبود سامانه‌ی پاداش مناسب و انگیزه بخش و یا حمایت نکردن مدیریت، موجب بی‌علاقگی و دل‌سردی کارکنان خواهد شد و در نتیجه با خوگرفتن به روش‌های سنتی، در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و به همین دلیل هزینه‌های زیادی بر دانشگاه برای توسعه‌ی آن تحمیل می‌شود.

در واقع، شاید بر اساس تئوری انتظار و امکان، بتوان گفت اعضای سازمان از یکسو امکان انجام تلاش و فعالیت را برآورد می‌کنند که آیا اگر کاری را انجام دهند، نتیجه‌ی قابل قبولی خواهند گرفت یا خیر و از سوی دیگر انتظار دارند که نتیجه به پاداش بیانجامد و در صورتی که این امکان و یا انتظار تحقق نیابد، تلاشی برای بهبود انجام نخواهند داد یا کار را متوقف می‌کنند. بنابراین، انتظار می‌رود مدیران حوزه‌های مختلف دانشگاه، فضای حمایتی معنوی، مادی و شیوه‌های پاداش معقول و منطقی را برای تشویق کارکنان به کاربرد آموخته‌ها در بهبود فرایند کارشان فراهم کنند. نتایج تحقیقات (گوبینز، ۲۰۰۶؛ موسوی فر، ۱۳۸۷؛ شبیانی، ۱۳۷۸ و مهر آوا ۱۳۸۲) یافته‌های تحقیق کنونی را تأیید می‌کند. در مجموع و در جمع‌بندی نتایج، می‌توان به نکات و توصیه‌های زیر اشاره کرد:

۱- برنامه‌هایی که بدون در نظر گرفتن طبیعت یادگیرنده طراحی و اجرا شوند بی‌شک، سرانجام هدر دادن منابع، اتلاف وقت و نیروی سازمان را در پی خواهد داشت. تجزیه و تحلیل دقیق نیاز شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد که این نیازها از ماهیت اوضاع و مسائلی که بر یادگیرندگان تأثیر می‌گذارد، سرچشمه می‌گیرند. وقتی به شرکت‌کنندگان امکان مشارکت فعال داده شود، از خود جدیت و شوق بیشتری نشان خواهند داد و نیازهای آن‌ها به صورت غیرمستقیم قابل تشخیص و کشف نیازهای آن‌ها آسان‌تر است؛ زیرا نیاز، نشانه‌ای است که به آسانی شناخته نمی‌شود.

۲- به کار گرفتن استعدادها، متناسب با تخصص و رسته‌ی شغلی کارکنان و شرکت کردن فعالانه (به جای قرار گرفتن در نقش ثابت یادگیری) در برنامه‌های متناسب با نیازهای شغلی، بسیار مفید و سازنده است.

۳- توانایی، دانش و تخصص مدرسان، نیازمند بازنگری جدی است. در بخش مدیریت دوره‌ها، کمترین میزان رضایت از توانمندی مدرسان اظهار شده بود، در صورتی که اجرای موفق یک برنامه‌ی درسی به اندازه، طراحی مثبت آن اهمیت دارد. مدرسان دوره‌ها نه تنها باید با شرایط سازمانی و شرایط شغلی کارکنان آشنایی کافی داشته باشند؛ بلکه باید بر روش‌های نوین تدریس به ویژه آموزش بزرگسالان مسلط و افزون بر تخصص و تسلط موضوعی، باید اطلاعات روانشناختی - تربیتی و جامعه‌شناختی کافی در مورد بزرگسالان، توقعات، نیازها و

روحیات آن‌ها داشته باشند. هم‌چنین باید بتوانند محتوای دوره‌ها را به صورت کاربردی آموزش دهند و انگیزه و علاقه‌ی کافی برای یادگیری فعال را در کارکنان افزایش دهند.

## منابع

### فارسی

- اورنگی، جواد (۱۳۷۴). *بررسی و به‌سازی منابع انسانی*. تهران: مؤسسه‌ی مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی صنایع ایران.
- پال‌برجون، د. (۱۳۵۹). *فلسفه‌ای برای آموزش بزرگسالان*. ترجمه‌ی غفار بهبهانیان، تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
- تیرگر، هدایت و آل آقا، فریده (۱۳۸۳). *مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی*. تهران: سنجش تکمیلی، چاپ دوم.
- چایچی، پریچهر (۱۳۸۱). *شیوه‌های آموزش ضمن خدمت*. تهران، آن.
- رضایی، اکبر (۱۳۸۰). *تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش کارایی کارکنان اداری دارایی اصفهان در سال‌های ۸۰-۱۳۷۰*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت، چاپ هفتم.
- شکاری، عباس (۱۳۸۳). *مسائل آموزش و پرورش ایران و راه‌کارهای آن*. تهران: عابد.
- شیبانی، حسن (۱۳۷۸). *نقش دوره‌های آموزش ضمن خدمت و بررسی تأثیر آن بر کارایی کارکنان جهاد دانشگاهی*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- صفری، احمد (۱۳۷۵). *آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش تهران و بررسی آموزش در کارایی کارکنان*. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی اهواز.
- علاقه‌مند، علی (۱۳۷۰). *مقدمات تکنولوژی آموزشی*. تهران: متون درسی دانشگاه پیام نور.
- علوی سنگ چشمه، سید جمال (۱۳۸۶). *دستاوردهای نظام جدید آموزش کارکنان*.

- فیضی، طاهره (۱۳۷۹). مبانی سازمان مدیریت. تهران: پیام نور، چاپ هفتم.
- مظفری، مجید (۱۳۸۳). بررسی نیازهای آموزشی دبیران حرفه‌وفن استان اصفهان به منظور طراحی برنامه‌ی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت. شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش اصفهان.
- معین، محمد (۱۳۷۸). فرهنگ فارسی. تهران: امیر کبیر.
- موسوی‌فر، فخری (۱۳۸۷). بررسی نگرش کارکنان نسبت به میزان سودمندی و موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمان بهزیستی طی سال‌های ۸۵-۱۳۸۰. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی دزفول.
- مهرآوا، محمدرضا (۱۳۸۲). بررسی عملکرد اثربخشی آموزش در ارتقای سطح علمی کارکنان معاونت آموزش و تحقیقات وزارت کشاورزی، پروژه‌ی کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی خوزستان.
- مهرعلی زاده، یدا... و چینی پرداز، رحیم (۱۳۸۳). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت اداری کل بنادر و کشتیرانی استان خوزستان- بندر امام خمینی (ره) طی سال‌های (۱۳۸۳-۱۳۸۰). گزارش نهایی طرح، دانشگاه شهید چمران اهواز، معاونت پژوهشی.
- نورعلی‌زاده، رحمن (۱۳۸۳). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت سایپا بر عملکرد شغلی کارکنان. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
- نیستانی، محمدرضا و کیدوری، امیرحسین (۱۳۸۳). ارزیابی در آموزش عالی.
- [www.webneyestan.blogspot.com](http://www.webneyestan.blogspot.com)
- همایونیا، آنتیا (۱۳۸۴). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی آبنفا اهواز. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران.
- هیکس، جی. و گولت، سی. ری. (۱۳۶۹). تئوری‌های سازمان و مدیریت. ترجمه‌ی گوئل کهن، تهران: اطلاعات، جلد ۱.



## لاتین

- Aghazadeh, S. M. (2007). "Re-examining the training side of productivity improvement: evidence from service sector". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (8), pp. 744-757.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed). *Handbook of social psychology*. Clark University Press, pp. 798-884.
- Becker, G. S. (1976). "*Human Capital*". Columbia University Press, New York 2nd Edition Investment in Learning: the Individual and Social Value of American Higher Education, San Francisco, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 9-14
- Bovee, Courtland L. (1993). *Management, International*. And thill. John v. and wood, marian Burk and dvel, George P. Ed. Graw hill book co, p. 329.
- Boyd. B. (2003). *Transforming teacher staff development, education Information*. Toward a Political Economy of Education, A Radical Critique Of Ivan Illich's Deschooling Society, In Ivan Illich etal, pp. 9-17.
- Certo, Samuele (1994). *Modern Management, Diversity Quality Ethies, and the Global Environment*, 6 td ed. Allyn & Bacon, p. 149.
- Conti, G. (2005) "Training, productivity and wages in Italy". *Labour Economics*, 12 (4), pp. 557-576.
- Droba, D. D. (1933). The nature of attitude. *Journal of social psychology*, p. 244.
- Gubbins jedmund (2006). *Evaluation of the employees attitudes toward in-service training, Training and development journal*. London wip old. December, pp. 140-146.
- Halonen, P. (2007). *Quality in Education tuning International Master's Programmes, Head of Quality Assurance*. University of jyvaskla, pp. 320-324.

- Hashimot, M. (1994). *Employment-based Training in Japanese firms*. Chicago: university of Chicago press, Common Elements in the Planning Process. (editors), Educational Planning: Concepts, Strategies, And Practices, Longman Publishing Groups, pp. 231-249.
- Kretch, D.; Crutchfield, R. S., and Ballacheg, e. l. (1962). *Individual in society*. Mc graw-hill, p. 66.
- Lyons, P. (2005) "A robust approach to employee skill and knowledge development". *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), pp. 3-9.
- Mincer, J. (1967). *Progress in Human Capital Analyses of the Distribution of Earnings*. In Atkinson, A. B. (Ed): the Personal Distribution of Incomes, London, Allen and Unwin, pp. 136-92.
- Mincer, J. (1981). *Human Capital and Economic Growth*. Working Paper no. 803, National Bureau of Economic Research, Cambridge ma. European Development of New Indicators in the Field of Lifelong Learning, Helsinki, pp. 10-13.
- Reevas, M. (1998). *Evaluation of Training London: the Industrial Society Publishing, Secondary Education*. Perspective, Bangkok, pp. 110-121.
- Robbins, Stephen p (1994). *Educational Management*, (6th. Ed), prentic halls Inc.
- Thamson, George (1990). *A text book of human resource management, Singh, Educational Planning in Asia*. International Institute for Educational Planning, Paris London, pp. 29-34.