

شناسایی چالش‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و ارائه راهکارهای اصلاحی در دانشگاه شهیدمدنی آذربایجان

رباب حجازی^۱، پیمان یارمحمدزاده^{۲*}، روح الله مهدیون^۳

۱- کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، ایران.

۲- دانشیار دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

۳- دانشیار دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰	مطالعه حاضر، با هدف شناسایی چالش‌های آموزش ضمن خدمت حضوری کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان و ارائه راهکارهای اصلاحی به روش میکس متد (کیفی- کمی) اجرا گردید. مطالعه حاضر در فاز کیفی تحلیل محتوای عرفی به روش اکتشافی بوده و در فاز کمی از روش توصیفی پیمایشی بهره گرفته شد. جامعه آماری مطالعه حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، جمعاً به تعداد ۲۲۸ نفر، تشکیل داده است. روش نمونه‌گیری در قسمت کیفی، هدف‌مند ملاک‌مدار تا رسیدن به اشباع نظری و در قسمت کمی، طبقه‌ای نسبی بود و برای گردآوری داده‌ها در قسمت کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در قسمت کمی از پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی از کدگذاری کلارک و براون و در بخش کمی از آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفتیم. بر اساس نتایج حاصل، چالش‌ها در بخش کیفی عبارت‌اند از: بی‌توجهی به نحوه برگزاری کلاس‌ها (مشکلات زمانی، مکانی، مشکلات اجرایی دوره‌ها)، نیازسنجی و نگرش‌ها نسبت به آموزش (نیازسنجی نامناسب، نگرش نسبت به آموزش)، مشکلات مالی، ماهیت دوره‌ها (به‌روز نبودن دوره‌ها، تخصصی نبودن دوره‌ها، عدم ارتباط آموزش با شغل)، محتوای نامناسب، اثربخشی پایین و عدم ارزشیابی (محتوای نامناسب، اثربخشی نامطلوب و عملی نبودن، عدم ارزیابی کارکنان و نبود معیار سنجش دوره‌ها). با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در بخش کمی، دریافتیم که بیشترین میانگین مربوط به چالش نیازسنجی و نگرش نسبت به آموزش است و بر اساس آزمون فریدمن، اولویت چالش‌ها بدین شرح است: اولویت اول: نیازسنجی و نوع نگرش به آموزش، اولویت دوم: ماهیت دوره‌ها، اولویت سوم: چالش‌های مالی، اولویت چهارم: بی‌توجهی به نحوه برگزاری دوره‌ها، اولویت پنجم: اثربخشی پایین، محتوای نامناسب و نبود ارزیابی. برای رفع چالش‌های مذکور، راهکارهایی مانند: تغییر در نحوه برگزاری دوره‌ها، تغییر نگرش به آموزش، اثربخش‌تر کردن و تغییر محتوای دوره‌ها، نیازسنجی و ارزشیابی ارائه گردید.
مقاله پژوهشی)	کلمات کلیدی: آموزش ضمن خدمت، چالش، کارکنان، دانشگاه شهید مدنی، روشهای نوین آموزش

مقدمه

دارایی انسانی مهم‌ترین ثروت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، البته این درحالی است که به اندازه کافی آموزش دیده باشند و آگاهی و استعدادشان به طرز معناداری رشد یافته باشد (بکر و اخوان، ۲۰۰۸). آموزشی که بدون توجه به چالش‌های کلی سازمان و ضعف

و کمبودهای افراد برگزارشود، صرفاً وقت کارکنان را می‌گیرد. امروزه با وجودی که سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی گوناگونی برای کارکنان برگزار می‌کنند، ولی بسیاری از این برنامه‌ها، آنگونه که باید اثربخش نیست و برنامه‌های انگیزشی نیروی انسانی مثل گرفتن امتیاز، اغلب یک حس زودگذر بین کارکنان ایجاد می‌کند (خنفر و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۹۷). بر اساس بیانات پراوین^۱ (۲۰۲۲)، توسعه در دنیای دیجیتال بر برنامه‌های آموزش کارکنان تأثیر گذاشته، این نشانگر این نکته هست که مهارت‌ها و اطلاعات ارائه شده در برنامه‌های آموزشی نیاز به بازسازی دارند چراکه رویکرد سنتی دیگر به‌طور کامل جوابگوی نیازهای آموزشی حال حاضر نیست. از نظر جان اف می: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود منظم و مستمر کارکنان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارها و شایستگی‌هایی که به رفاه آنان و سازمانی که در آن شاغل هستند، یاری می‌رساند. براین اساس هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بالا در تولید، بالابردن کارایی شغل و کسب شرایط ایده آل و جایگاه‌های بالاتر هست (ابطحی، ۱۳۷۵). آموزش ضمن خدمت پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌گیرد و هدف از آن آماده‌سازی افراد برای انجام بهتر مسئولیت‌هایشان و ارتقا آگاهی، توانایی، مهارت‌های آنان است. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳). آموزش همواره به عنوان ابزاری مطمئن برای ارتقای کیفیت عملکرد و حل مسائل سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها بوده و هست و نبود آن و سهل انگاری در آن یکی از مسائل حاد هر سازمان است از این رو آموزش مانند قلب می‌ماند که با هرتپش خود، خون را به هر جزء سازمان می‌رساند و آن را از اطلاعات، دانش و یافته‌های جدید و نوآوری‌ها سیراب می‌کند و هر دم که متوقف شود، موجب فروپاشی سازمان و از هم گسستگی کل مجموعه می‌شود (شریعت مداری و همکاران، ۱۳۹۵). سیمونز^۲ و همکاران (۲۰۰۱)، آموزش یک گام اصلی در همه سازمان‌ها در کل جهان است و باعث بهره‌وری و بهبود سازمان می‌شود، اما برای اجرای مؤثر این نقش، آموزش باید در قالب یک برنامه منظم برگزار شود. استورمن^۳ و همکاران (۲۰۰۱)، هنگامی که جریان آموزش تکمیل می‌شود، سازمان‌ها توقع افزایش عملکرد افراد و تغییر مثبت در رفتار آن‌ها را دارند.

بررسی‌هایی که در امر آموزش ضمن خدمت صورت گرفته است حاکی از وجود چالش‌ها و مشکلات گوناگونی است که نیازمند مطالعه و اکتشاف راه‌حل‌های اصولی و منطقی می‌باشد. مطالعات متعددی در زمینه شناسایی چالش‌ها و موانع آموزش ضمن خدمت صورت گرفته است و نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت کارکنان با چالش‌هایی مثل: کیفی بودن آموزش کارکنان، نگرشی نظام گرا داشتن نسبت به طراحی و اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، ناهماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت، ناپیوستگی آموزش‌های ضمن خدمت، استاندارد نبودن آموزش‌های غیرحضوری، نبود پایگاه اطلاعاتی منسجم و مؤثر، عدم تربیت نیروی متخصص در امر آموزش کارکنان، نبود نشریه حرفه‌ای مناسب، نیازسنجی آموزشی غیرواقعی، ارزیابی غلط و غیراستاندارد، مدرسان نامرتب با دوره‌ها و عدم تناسب بین محتوای آموزشی با اهداف تعیین شده، داشتن نگاه هزینه‌ای نسبت به آموزش و ... مواجه است. همه این عوامل آموزش ضمن خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث می‌شود آموزش کارکنان مطلوبیت لازم را نداشته باشد. میزان مؤثر واقع شدن آموزش ضمن خدمت به شناسایی چالش‌های آن بستگی دارد و نباید به مسئله آموزش با دیدی غیرضروری نگرست بلکه باید با دیدی جامع‌نگر و کاملاً علمی آن را باور کرد و در جهت رفع نقایص و چالش‌های آن با جدیت تلاش نمود. بنابراین هدف اصلی مطالعه حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و ارائه راهکارهای اصلاحی در دانشگاه شهید مدنی آذربایجان است.

^۱. Praveen

1. Simons

1. Sturman

مبانی نظری

آموزش‌های مربوط به کارکنان درواقع شامل همه کوشش‌هایی است که در جهت بالا بردن سطح دانش، آگاهی، معلومات، مهارت و تردستی‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام بهتر وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید. آموزش کارکنان اگر به طرز صحیح، جامع ارائه شود و به عنوان وسیله‌ای مطمئن برای رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده، از آن استفاده شود، موجبات بقاء و کارآمدی و پویایی سازمان را فراهم می‌نماید (منافی شرف‌آباد، ۱۳۹۰). آموزش کارکنان برای تسهیل یادگیری در آنان است (محمدی، ۱۳۸۲). یادگیری فرایند ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار که حاصل تجربه و خبرگی است، و نمی‌توانیم آن را به حالت‌های تربیتی بدن، نسبت دهیم (سیف، ۱۳۷۹).

آموزش کارکنان عبارت است از بهبود منظم و مستمر و مدام کارکنان از نظر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای موردنیاز شغلی است. این نظام شرایط بهتری را برای کارکنان برای احراز مقام بالاتر و بهتر، فراهم می‌سازد. از آموزش کارکنان، تعاریف گوناگونی ارائه شده است. آنچه در همه این تعاریف مورد توافق نظر است، این است که آموزش کارکنان، مفهوم آموزش را در محیط کاری مورد توجه قرار می‌دهد. سیستم آموزش زمانی موفق خواهد بود که نیازسنجی دقیق و واقعی در سازمان صورت گیرد. نیاز آموزشی عبارت است از مهارت، دانش و توانایی که افراد، آن را دارا نیستند و برای آنکه کار خود را به نحو احسن انجام دهند، بدان نیاز دارند. (سعادت، ۱۳۹۱).

آموزش، مجموعه کوشش و تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده از پیش تعیین‌شده سازمان‌ها برای آسان کردن یادگیری افراد، در مورد شایستگی‌های شغلی آن‌ها است. این شایستگی‌ها، دانش، بینش و مهارت و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی موفق کارا، نیاز هستند را، دربر می‌گیرد. به‌طورکلی آموزش کارکنان عبارت است از همه تلاش و کوشش‌هایی که در جهت بهبود و ارتقای سطح دانش و آگاهی، توانایی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای، و همچنین ایجاد و تقویت رفتار مطلوب و مناسب در کارکنان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام مؤثر مسئولیت‌های محوله خود می‌نماید (سعادت، ۱۳۹۱).

یکی از مرسوم‌ترین و مؤثرترین روش‌های آموزش کارکنان، آموزش ضمن خدمت می‌باشد. آموزش ضمن خدمت کارکنان جریانی است که بهبود عملکرد کارکنان و به تبع آن تعالی و ترقی سازمان را تضمین می‌نماید (پارسا و قنبری همای کوه، ۱۳۸۸). وایلز^۱، آموزش ضمن خدمت را کوششی برای ارتقاء شایستگی کارکنان از طریق دوره‌های آموزش کلاس‌های بازآموزی، نشست‌ها، بازدیدها، سخنرانی‌ها و اصلاح و درنهایت بهبود وضعیت کارکنان بیان می‌کند. شانی، آموزش ضمن خدمت را منعطف‌ترین راه برای توسعه گسترش نگرش و مهارت‌های کارکنان می‌داند که منجر به افزایش کیفیت کار افراد، اعمال کنترل صحیح و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان می‌شود (احمدی، رضایی، ۱۴۰۰). آموزش ضمن خدمت به هر طریقی اجرا شود، تنها در مواقعی که بر اساس نیازهای واقعی و پیش‌داشته‌های کارکنان (دانش و مهارت‌هایی که قبلاً فراگرفتند) باشد، منجر به کسب دانش، مهارت، نگرش بالاتر، رشد فکری، شغلی و شخصیتی کارکنان می‌شود (آستری، ۱۳۹۴). آموزش ضمن خدمت می‌تواند، با تجربه کاری به دست آمده در محیط کار رخ دهد، یا انجام دادن و وظایف سازمانی به شیوه عملی و یا با بهره‌گیری از کلاس‌های آموزشی محیط کار، اجرایی شود. به‌طورکلی آموزش ضمن خدمت دانش و معلومات جدیدی را به سبد آموزش‌ها و توانایی و مهارت قبلی کارکنان اضافه می‌کند و آنان را همگام با پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۰، به نقل از احمدی و رضایی ۱۴۰۰). به‌طورکلی در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگری، بقاء و دوام سازمان‌ها در گرو ایجاد تعادل میان روش و شیوه‌های اجرای کار و مسئولیت‌ها در سازمان با و تحولات شتاب‌زده و نوآوری‌های جدید است. شاید ازجمله مسائلی که بیشتر صاحب‌نظران درباره آن توافق دارند، که اکثر صاحب‌نظران آموزش مبتنی بر نیازسنجی واقعی را، کلید این مشکل می‌دانند. اهمیت این تعادل و هم‌سویی، نیاز به درک ضرورت آن از سوی کارکنان و مدیران و جایگاهی که آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف

^۱.wales

دارد، سبب شده که امروز در هر سازمانی، بخش ویژه‌ای تحت عنوان واحد آموزش کارکنان ایجاد شود (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۸۹، به نقل از احمدی و رضایی، ۱۴۰۰).

شیوه‌های آموزش در سازمان‌ها دانش و مهارت‌های لازم را برای افزایش کیفیت عملکرد کارکنان و فواید قابل‌توجهی را برای سازمان فراهم می‌کند (تریسی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). مرسوم‌ترین طبقه‌بندی روش‌های آموزشی، به‌طور معمول بر اساس محل آموزش صورت می‌گیرد: آموزش حین خدمت و آموزش خارج از محل خدمت. آموزش حین خدمت متداول‌ترین روش آموزشی است که در فعالیت‌های شغلی انجام می‌شود. متداول بودن این روش به دلیل سادگی و کم‌هزینه بودن است. آموزش حین خدمت کارکنان را در موقعیت واقعی کار قرار می‌دهد و سرپرستان را ملزم می‌کند، روش درست کار را به‌طور مستقیم در محل کار به کارکنان خود یاد دهند. این‌گونه آموزش‌ها کارایی را افزایش داده و برای مشاغلی که شبیه‌سازی آن‌ها دشوار است یا آنکه می‌توان آن را با مشاهده کردن و انجام دادن فراگرفت، توصیه می‌شوند. نوع دیگر آموزش، آموزش خارج از محیط کار هست. آموزش حین کار و آموزش خارج از محیط کار ممکن است در ضمن خدمت انجام بگیرد. اگرچه بسیاری، تمایز و فرقی بین آموزش ضمن خدمت و حین کار قائل نمی‌شوند. اما این دو، بیان‌کننده دو مفهوم متفاوت‌اند. همان‌طور که اشاره گردید، آموزش حین خدمت آموزشی است که در آن کارآموز و کارمند در محیط واقعی کار و درحالی‌که وظیفه واقعی خود را انجام می‌دهد، توسط شخص دیگری آموزش می‌بیند. اما در آموزش ضمن خدمت شخص برای زمان معینی در یک دوره آموزشی مرتبط با شغل خود شرکت می‌کند که البته این دوره دارای برنامه، محتوا، مدت از قبل پیش‌بینی شده است. در چنین آموزشی ممکن است شرکت‌کننده به‌طور موقت همانند آموزش خارج از محیط کار از انجام وظایف خود منفک گردد. در آموزش‌های خارج از محل کار ممکن است از سخنرانی تا دوره‌های سمیناری و... استفاده گردد و در اجرای این نوع برنامه‌های آموزشی از کارکنان داخل سازمان، مربیان حرفه‌ای، مشاوران و اساتید دانشگاه استفاده گردد (سیدجوادین، ۱۳۹۶).

دکتر ابیلی در پژوهشی ۴ نوع آموزش را برای کارکنان سازمان‌ها تجویز می‌کند که عبارت‌اند از: ۱- آموزش قبل از خدمت: آموزشی که فرد قبل از وارد شدن به سازمان به آن نیاز دارد تا بتواند مهارت و شرایط موردنیاز را برای احراز شغل به دست آورد. ۲- آموزش بدو خدمت: آموزشی است که در جهت توجیه کارکنان جدید و تازه‌وارد و آشنا ساختن آنان با روال فعالیت سازمان و فرهنگ آن، وظایف محوله و قوانین و مقررات مختلف سازمان است. این آموزش به کارکنان تازه‌وارد کمک می‌کند تا هرچه سریع‌تر با اهداف و انتظارات، خط‌مشی، فرهنگ سازمان آشنا شوند و ضمن انطباق با شرایط و اهداف سازمان، به افرادی مؤثر و پویا در گروه کاری تبدیل شوند.

۳- آموزش ضمن خدمت: آموزشی است که در صحنه واقعی کار و هم‌زمان با انجام دادن وظایف شغلی، به کارکنان ارائه می‌شود. این نوع آموزش به افراد کمک می‌کند تا بر اساس انتظارات سازمانی (فرهنگ، اخلاق حرفه‌ای، روابط اجتماعی و...) رفتار و واکنش مناسب و صحیح از خود ارائه دهند و به‌ویژه از طریق کسب معلومات و مهارت‌های لازم و تلفیق آن‌ها با تجارب شغلی (پیش‌داشته‌ها)، کارایی بیشتری را برای انجام دادن وظایف موجود یا مسئولیت‌های احتمالی آینده و شایستگی لازم را برای ارتقای شغلی و مدارج بالاتر سازمانی احراز کنند.

۴- آموزش بعد از خدمت: آموزشی است که به‌منظور حاضر کردن کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی برگزار می‌شود. این نوع آموزش در زمینه کسب مهارت‌های درآمدزا، نحوه رویارویی با خلأ قدرت (ناشی از بازنشستگی، نحوه سپری کردن تایم بیکاری و سرانجام نحوه تأمین و حفظ سلامت جسمی و روحی، روانی) به بازنشستگان کمک می‌کند (به نقل از انتظاری، ۱۳۹۵).

^۱.Tracy

نظام آموزشی کارکنان، به مجموعه‌ای از ساختارها، اجزاء و عناصر درهم‌تنیده آموزشی گفته می‌شود که دروندادهای آموزشی (اهداف آموزشی، منابع انسانی، مالی، مادی، ...) را از طریق فرایندهای آموزشی (برنامه‌های آموزشی و درسی، رویکردهای مختلف آموزشی، فناوری آموزشی و تکنیک‌های مختلف ارزشیابی و...) به بروندادهای آموزشی (فراگیران برخوردار از دانش و مهارت شغلی و سازمانی و نگرش موردنیاز) تبدیل می‌کند، به نحوی که امکان بهسازی عملکرد فردی و سازمانی را فراهم سازد (رادمنش، ۱۳۹۹). آموزش پروسه‌ای است که دارای پنج مرحله اصلی است: ۱- تشخیص نیازهای آموزشی-۲- تعیین اهداف آموزشی-۳- انتخاب و گزینش روش‌های آموزش-۴- برنامه‌ریزی برای برگزار کردن کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی-۵- سنجش یا ارزیابی دوره‌های آموزشی (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۶۷).

برای آنکه آموزش، به صورت وسیله‌ای برای ارتقای کارایی، بهره‌وری سازمان درآید باید ویژگی‌هایی داشته باشد که عبارت‌اند از: ۱- به صورت یک جریان در نظر گرفته شود-۲- درکل بخش‌های سازمان ازجمله، شیوه‌ها و فنون و برنامه‌های سازمان به عنوان جزء تفکیک‌ناپذیر، ادغام گردد-۳- دارای هدف باشد-۴- جامع باشد-۵- مرتبط و دارای توالی منطقی باشد-۶- مداوم باشد-۷- مبتنی بر نیازهای کارکنان باشد-۸- بانگیزه، توأم باشد-۹- مورد سنجش قرار گیرد-۱۰- پیگیری شود (انتظاری، ۱۳۹۵). اهداف آموزش کارکنان عبارت‌اند از: ۱- اصلاح و بهبود سطح دانش و معلومات و آگاهی کارکنان-۲- ایجاد یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی و فنی، مهارت‌های اجتماعی (مثل روابط اجتماعی)-۳- ایجاد یا ارتقای سطح دید و نگرش کارکنان سازمان-۴- ایجاد و تقویت رفتار مطلوب و متناسب بافرهنگ و ارزش‌های پایدار جامعه در افراد (ابطحی، ۱۳۶۸).

با توجه به اطلاعات و منابع مختلف، آموزش ضمن خدمت برحسب زمان به سه دسته (کوتاه‌مدت، بلندمدت، ترکیبی) و برحسب هدف به چهار دسته (توجیهی، بازآموزی، جبرانی، دانش‌افزایی) و برحسب ماهیت به دو دسته (ویژه و تخصصی، عمومی) تقسیم می‌شود. معروف‌ترین سیاق‌های آموزش ضمن خدمت بدین شرح است: ۱- گردش شغلی یا چرخش شغلی: یکی از روش‌های اثربخش برای گسترش افق دید و نگرش هر فردی که برای مدیر شدن یا جایگاه دیگر، آموزش می‌بیند، گردش شغلی یا همان چرخش شغلی است. گردش شغلی شیوه‌ای است که به وسیله آن، افرادی که جزئی‌نگر هستند و دیدشان فقط به حوزه تخصصی خودشان ختم می‌شود، به افراد کل‌نگر تبدیل شوند و نارسایی و چالش‌های سازمان را در ابعاد جامع‌تری بررسی و درک کنند و راهکار مناسب ارائه دهند.

۲- آموزش کارگاهی: در مکانی خارج از محیط کار، کارگاهی با همان ویژگی‌ها و خصوصیات و با همان امکانات و ماشین‌آلات و.. که افراد در کار خود از آن‌ها بهره می‌برند، برگزار می‌شود و تلاش می‌شود تا حد امکان، شرایطی شبیه به شرایط محیط واقعی کار ایجاد شود و آموزش‌های لازم به افراد داده شود. این روش برای مواقعی که باید کارکنان زیادی را یکجا و باهم و در یک سازمان (مثل کارکنان دانشگاه) برای شغلی خاص آموزش داد، بسیار کاربرد دارد.

۳- مربی‌گری یا کوچینگ: روشی است که در آن رئیس خود، همانند یک معلم و مربی، آموزش کارکنان را عهده‌دار. همان‌طور که یک مربی در زمین ورزش ورزشکار را زیر نظر می‌گیرد و فنون لازم را برای اصلاح عملکردش به او یاد می‌دهد، در سازمان نیز مربی، رفتار و نحوه عملکرد کارکنان را از هر نظر بررسی می‌کند و با رهنمودها و مراقبت‌های خود، کارکنان را در جهت پیشرفت و کمال هدایت می‌نماید.

۴- استادشاگردی: آموزش به این سبک در حرفه‌هایی از قبیل مکانیکی و... بسیار رایج است. روش استادشاگردی برای یاد دادن مهارت‌های دشوار و پیچیده توصیه می‌شود و اگر دقت و توجه لازم در طرح‌ریزی و اجرای آن به خرج داده شود، می‌تواند بسیاری از مزایای سایر روش‌های آموزشی را یکجا در خود داشته باشد (سعادت، ۱۳۷۹).

مطالعات متعدد بیانگر این است که بهترین نتایج زمانی رخ داده است که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان طی ۴ مرحله ارائه شوند: ۱- آماده‌سازی کارآموز: در این مرحله باید تشویش و اضطراب کارکنان را کم کرد و برایش توضیح داد که چرا برای

سپری کردن دوره آموزشی انتخاب شده است-۲- نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز: ابتدا نحوه انجام کار با سرعت عادی برای کارآموز نشان داده می‌شود، سپس بار دیگر به آهستگی برای او تکرار می‌شود و در صورت نیاز توضیحات لازم داده می‌شود. در هر مرحله از عملیات، قسمت‌های سخت کار یا جایی که احتمال خطا وجود دارد، به دقت برای کارآموز تشریح می‌شود، این عمل چندین بار تکرار می‌شود-۳- انجام آزمایشی کار توسط کارآموز: از کارآموز خواسته می‌شود که کار را چندین بار به‌طور آهسته انجام دهد و ضمن آن توضیحات لازم را بدهد. اشتباهات و نقاط ضعف کارآموز به او تذکر داده می‌شود و اگر لازم باشد، بعضی از مراحل پیچیده کار مجدد برای او انجام داده می‌شود-۴- پیگیری: باید کسی را به کارآموز معرفی کرد که در صورت نیاز بتواند از او راهنمایی بگیرد. باید به تدریج نظارت بر کار او را کاست و فقط هرچند وقت یکبار، کار او را نسبت به استانداردهای کمی و کیفی سنجید (سعادت، ۱۳۸۶).

اساسی‌ترین اصول آموزش ضمن خدمت که در عرصه آموزش کارکنان مؤثر است را می‌توان این‌چنین بیان کرد: ۱- اصل فعال بودن فراگیر: تحقیقات و تجارب بسیاری بیانگر این نکته هست که هرچه فراگیر در امر آموزش دخیل و یا فعال باشد، یادگیری به‌طور مؤثر رخ می‌دهد، معمولاً فعال بودن یادگیرنده به عواملی مثل: ارتباط محتوا با چالش‌های شغلی و شخصی، جالب و به‌روز بودن موضوع، ارتباط با تجربیات قبلی، انگیزه و ... است. با این اوصاف، آموزش ضمن خدمت باید به نحوی طراحی و تنظیم و اجرا شود که اطلاعات و دانش و مهارت‌ها توسط خود کارکنان و با تلاش و تحقیق و کنکاش فردی و یا گروهی کسب شود. ۲- اصل احترام به فراگیر: آموزش ضمن خدمت مبتنی بر احترام به کارآموزان (کارکنان) و میزان سعی و تلاش کارکنان است. این امر نیازمند تلاش برای درک و فهم شرایط آنان، نیازهایشان و سعی در از بین بردن موانع موجود بین مدرس و کارآموزان بزرگسال است. به‌عبارت دیگر وظیفه مدرس آن است که گشوده، صادق و مهربان با آنان برخورد نماید و محیطی را خلق و فراهم کند که افراد در تجربیات و نظریات خود با یکدیگر سهیم شوند. نکته حائز اهمیت در این اصل اعتقاد و باور به توانایی یادگیرندگان بزرگسال است. ۳- اصل تناسب: یادگیری در حقیقت دستیابی به برخی مهارت‌ها، دانش و نظام ارزشی ویژه است. اگرچه مدرس مسئول است که در خصوص آنچه باید آموزش داده شود و نحوه آموزش آن تصمیم بگیرد و نحوه تدریس را تعیین کند، توفیق آموزش‌های ضمن خدمت در گرو تناسب محتوای آموزشی با نیازهای واقعی یادگیرندگان بزرگسال است (سلطانزاده، ۱۳۹۶).

به‌طور کلی کارکنان مطالبی را بهتر می‌آموزند که با موقعیت‌های آنان مرتبط باشد. ۴- اصل تداوم: این اصل آموزش‌های ضمن خدمت بیانگر این نکته است که روش‌ها و فنون اجرای کار منطبق با تغییرات و پیشرفت‌های سریع علمی و تکنولوژی و .. هست. ۵- اصل مسئله محوری: در حقیقت توجیه منطقی برگزاری هر دوره آموزشی، وجود مسئله، مشکل یا ضرورت ویژه‌ای در سطح سازمان است و کارکنان نیز با شرکت در دوره‌های آموزشی به دنبال هدف‌های حرفه‌ای و شغلی معین هستند. از این‌رو این نوع آموزش‌ها باید بیشتر به صورت عمل‌گرا و مبتنی بر مشکلات اساسی محیط کار افراد سازمان‌دهی و اجرا شوند. ۶- اصل استقلال یادگیرنده: منظور از استقلال یادگیرنده، تلقی کارآموزان به‌منزله یادگیرندگان مستقلاً است که خود مسئولیت یادگیری خویش را عهده‌دار هستند. یادگیرندگان باید خود هدایت جریان آموزشی را بر عهده گیرند و طراحان و مدرسان فقط نقش مشاوره یا حمایت‌کننده را داشته باشند. ۷- اصل یادگیری متقابل: اگرچه مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت عمدتاً افرادی متخصص و صاحب‌نظر می‌باشند. با توجه به پیچیدگی‌های موجود در موقعیت‌های سازمانی، آنان نمی‌توانند پاسخ‌گوی تمام مسائل و مشکلاتی باشند که کارکنان در محیط با آن روبرو هستند. بر اساس این نکته نمی‌توان انتظار داشت که مدرس از تمام آنچه شرکت‌کنندگان به دنبال آن هستند، آگاه باشد. این امر بیانگر آن است که مربیان دوره‌های آموزش ضمن خدمت باید افرادی باروحيه باز و کل‌نگر باشند و محیط دوره‌های آموزشی را فرصتی برای یادگیری متقابل مدرس و کارآموزان در نظرگیرند و امکان ردوبدل شدن عقاید و نوآوری را فراهم کنند (سلطانزاده، ۱۳۹۶).

نکته حائز اهمیت این است که شناسایی نیازهای واقعی کارکنان و تحلیل صحیح آن قدم نخست و به‌نوعی پیش‌نیاز یک سیستم آموزشی موفق است. به عبارتی دیگر قدم نخست جهت برنامه‌ریزی آموزش، نیازسنجی دقیق است. آموزش، گران است و فقط باید وقتی ارائه شود که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و دردی (مشکلی) را از میان بردارد و ثانیاً بهترین راه‌حل برای چالش و مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل رفع هستند. دوره‌های آموزشی که بدون توجه به این شرایط طرح و ارائه شوند و صرفاً فقط برگزار شوند، درواقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند و وقت کارکنان خواهد بود. در نتیجه آموزش با تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آن، آغاز می‌شود. راملر (۱۹۸۷) در این خصوص نظر قابل‌تأملی دارد که می‌گوید؛ وظیفه‌ای مهم‌تر از تعیین دقیق نیازهای آموزشی در فرایند آموزش و توسعه کارکنان وجود ندارد (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹).

روش‌شناسی

تحقیق حاضر در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ اجرا گردید و از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، (آمیخته) است. تحقیق کاربردی نوعی طرح تحقیقاتی است که در جهت حل نیازهای جامعه به انجام می‌رسد. به سخنی دیگر، به دنبال حل یک مسئله خاص یا ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل مربوط به یک فرد و گروه و جامعه است. این نوع پژوهش در برابر پژوهش بنیادی که هدف آن دستیابی به نظریه‌های جدید و اصلاح نظریه‌های قبلی است، قرار دارد (نجفی، ۱۳۹۳). روش پژوهش در قسمت کیفی، تحلیل محتوای عرفی و اکتشافی و در قسمت کمی، توصیفی پیمایشی می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق حاضر را، کلیه کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان جمعاً به تعداد ۲۲۸ نفر می‌باشد. در قسمت کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار استفاده گردیده است. در قسمت کمی هم از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی بهره گرفتیم. در این روش، جامعه بر اساس معاونت به ۵ بخش تقسیم شد، معاونت اداری و مالی (۵۰ نفر)، معاونت آموزشی (۲۰ نفر)، معاونت پژوهشی (۳۵ نفر)، معاونت دانشجویی (۳۰ نفر)، معاونت فرهنگی (۱۵ نفر). بر اساس این تفکیک جامعه آماری ۱۵۰ نفر انتخاب گردید.

در مطالعه حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در قسمت کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است و ما با کارکنانی مصاحبه کردیم که حداقل بالای ۲ سال سابقه کاری دارند و جمعاً با ۱۸ نفر مصاحبه انجام گرفت. عموماً مصاحبه نیمه ساختاریافته یکی از رایج‌ترین مصاحبه‌ها است که در تحقیقات کیفی کاربرد دارد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات در قسمت کمی از پرسشنامه ساخته شده بر اساس اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است.

برای تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها از روش (کدگذاری کلارک و براون)، استفاده کردیم. این روش از سه مرحله تشکیل شده است: ۱- تجزیه و توصیف متن -۲- تشریح و تفسیر متن -۳- ترکیب و ادغام. در قسمت کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و در قسمت کیفی از آمار استنباطی (آزمون فریدمن)، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. همچنین در جریان تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از ۳ نرم‌افزار (اس پی اس اس، اکسل، پی آل اس ۳) بهره گرفته شده است.

نتایج و بحث

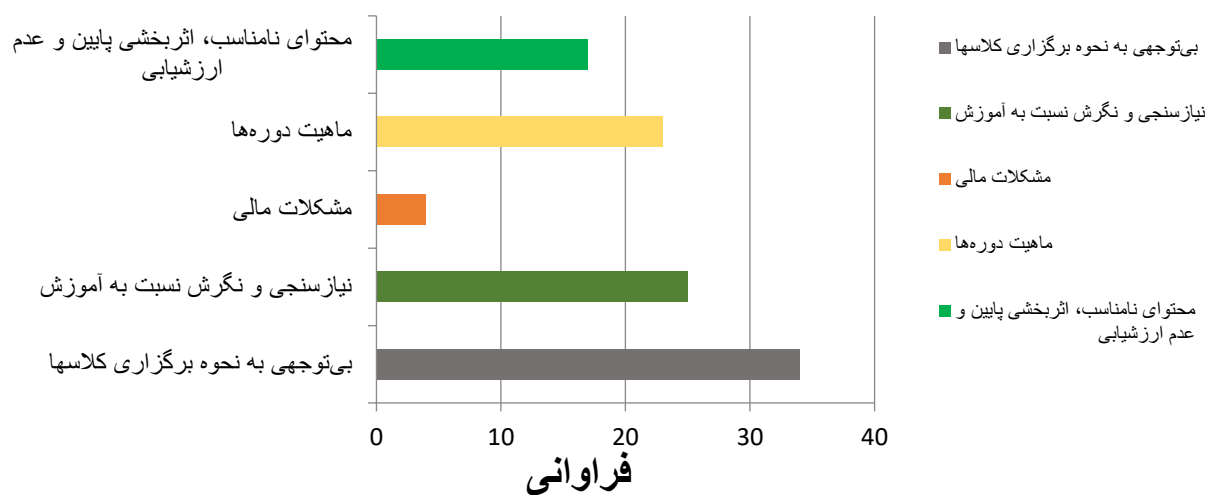
به‌منظور پاسخگویی به مسئله، چالش‌ها و مشکلات آموزش ضمن خدمت کارکنان در دانشگاه شهید مدنی؛ داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تعداد ۴۰ کد اولیه از مصاحبه‌های صورت گرفته، استخراج گردید که بیشترین فراوانی کد اولیه مربوط به کد «برگزاری کلاس‌ها در وقت اداری» است. بعد از مشخص شدن کدهای اولیه، در ادامه طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌های فرعی اصلی که در جدول (۱) نشان داده شده؛ استخراج گردید.

جدول ۱- جمع‌بندی مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی مربوط به چالش‌ها و مشکلات آموزش ضمن خدمت کارکنان در دانشگاه شهید مدنی

کدهای اولیه	مقولات فرعی	ارجاعات	مقولات اصلی	ارجاعات
برگزاری دوره‌ها در وقت اداری- حجم کار بیشتر هم‌زمان شدن آموزش و کار- مخالفت مدیران با هم‌زمان شدن آموزش و کار- حضوری برگزار شدن دوره‌ها و کمبود وقت برای شرکت کردن در دوره‌ها-منظم نبودن آموزش‌ها در زمان گذشته-برگزاری آموزش در ترافیک کاری-نبود تقویم آموزشی سالیانه-زیاد بودن تایم کلاس‌ها-عدم تعادل بین کار و آموزش در فراگیران از لحاظ زمانی	مشکلات زمانی	۱۶	بی‌توجهی به نحوه برگزاری کلاس‌ها	۳۴
	مشکلات مکانی	۵		
	مشکل اجرایی دوره‌ها	۱۳		
عدم نیازسنجی عدم نظرسنجی از کارکنان در رابطه با دوره‌ها-عدم نیازسنجی-مفید نبودن مطالب دوره‌ها - یکی بودن آموزش برای هر واحد-نیازسنجی غیرواقعی- مرتبط نبودن آموزش با رشته کارکنان- رفع نشدن چالش‌ها و مشکل واقعی کارکنان در دوره‌ها- نیازسنجی ضعیف-نبود یک نظرسنجی برای آگاهی از نیاز واقعی کارکنان-در نظر نگرفتن نیاز کارکنان-آپدیت نکردن کارکنان (مخصوصاً کارکنان قسمت آی تی)-رفع نشدن چالش‌ها و مشکل واقعی کارکنان در دوره‌ها-مناسب نبودن عنوان دوره‌ها -عدم سختی کار و عنوان دوره‌ها مدرک گرا بودن افراد- بی‌توجهی به ارزش آموزش از سوی فراگیر-شرکت در کلاس به خاطر امتیاز-شرکت در کلاس‌های حضوری به خاطر امتیاز و گرفتن مدرک-عدم همکاری بعضی از مدیران - عدم آگاهی مدیران از نیاز واقعی کارکنان-حضور زدن افراد غایب توسط افراددیگر-جدی نگرفتن آموزش از سوی کارکنان	نیازسنجی نامناسب	۱۲	نیازسنجی و نگرش نسبت به آموزش	۲۵
	نگرش نسبت به آموزش	۱۳		
مشکلات مالی- مسئله مالی و اختصاص ندادن بودجه کافی برای دوره‌های تخصصی	مشکلات مالی	۴	مشکلات مالی	۴
عمومی برگزار شدن دوره‌ها-کم‌رنگ بودن دوره‌های تخصصی-تخصصی نبودن آموزش‌ها و تمرکز روی دوره‌های عمومی-عدم برگزاری دوره‌های تخصصی-عمومی و غیرکاربردی بودن آموزش‌ها-تمرکز بیشتر	به‌روز نبودن دوره‌ها	۵	ماهیت دوره‌ها	۲۳
	تخصصی نبودن دوره‌ها	۱۰		

		۸	عدم ارتباط آموزش با شغل	روی دوره‌های عمومی-بی‌توجهی به دوره‌های تخصصی-مرتبط نبودن آموزش با رشته و شغل کارکنان- به‌روز نکردن کارکنان متناسب با تحولات-کم برگزار شدن دوره‌های تخصصی
۱۷	محتوای نامناسب، اثربخشی پایین و عدم ارزشیابی	۷	محتوای نامناسب	مورد استفاده واقع نشدن مطالب-عدم تناسب بین محتوای آموزشی و اهداف دوره‌ها-کلیشه ای بودن دوره‌ها-درست نبودن دید و نگرش فعلی به آموزش-استفاده نکردن از مباحث جدید-تمرکز نکردن روی چالش‌های کارکنان-مفید و جامع نبودن محتوا (بی‌توجهی به بخش اجرا و عملی کردن آموزش‌ها-استاندارد نبودن آموزش‌ها-تئوری بودن دوره‌ها وعدم توجه به عملی کردن آن-اثربخش نبودن دوره‌های مجازی-اثربخش نبودن دوره‌های مجازی حتی بعد وقت اداری
		۵	اثربخشی نامطلوب و عملی نبودن	کیفی بودن دوره‌ها-نبود یک معیار مشخص برای سنجش اثر دوره‌ها-عدم برگزاری آزمون بعد از اتمام دوره‌ها-نبود آزمون در پایان دوره‌ها-کم توجهی به سنجش میزان اثربخشی دوره‌ها
		۵	عدم ارزیابی کارکنان و نبود معیار سنجش دوره‌ها	

همان‌طور که مشاهده می‌شود کدهای به‌دست‌آمده در مرحله قبل، در قالب مفهوم و مقوله‌های کلی‌تر جایگذاری شده‌اند که بر این اساس دوازده مقوله فرعی و پنج مقوله اصلی برای چالش‌ها و مشکلات آموزش ضمن خدمت کارکنان در دانشگاه شهید مدنی شناسایی شده است. در شکل (۱) نمای کلی از مضامین اصلی استخراج شده، نشان داده شده است.



شکل (۱): نمای کلی مضامین اصلی

برای راهکارهای اصلاحی آموزش ضمن خدمت کارکنان در دانشگاه شهید مدنی آذربایجان بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها تعداد ۲۰ کد اولیه استخراج گردید که بعد از طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی جایگذاری شده‌اند که بر این اساس نه مقوله فرعی و چهار مقوله اصلی شناسایی گردید که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): جمع‌بندی مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی برای راهکارهای اصلاحی آموزش ضمن خدمت

ارجاعات	مقولات اصلی	ارجاعات	مقولات فرعی	کدهای اولیه
۱۲	تغییر در نحوه برگزاری دوره‌ها	۶	تغییرات زمانی و مکانی دوره‌ها	اختصاص مکان ثابت جهت برگزاری دوره‌ها مدیریت میزان ترافیک کاری و زمان دوره
		۲	مالی	تداوم داشتن دوره‌ها تخصیص بودجه لازم جهت برگزاری دوره‌های تخصصی
		۴	دوره‌های غیرحضوری	دوره مجازی بیشتر برگزاری دوره‌های آفلاین و استفاده از فایل‌های صوتی
۱۰	تغییر نگرش نسبت به آموزش	۶	امتیازبندی بر اساس کارایی افراد	امتیازبندی بر اساس کارایی افراد نه مدرک
		۴	فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی	آگاه‌سازی کارکنان نسبت به ارزش و اهمیت دوره‌ها برگزاری دوره‌هایی جهت افزایش روحیه کارکنان
۳۹	اثربخش کردن و تغییر محتوایی دوره‌ها	۱۵	برگزاری دوره‌های تخصصی‌تر	برگزاری دوره‌های تخصصی دوره‌های بیشتر در زمینه فناوری اطلاعات برگزاری دوره‌های عملیاتی و اجرایی
		۲۴	اثربخش‌تر و کاراتر کردن دوره‌ها	برگزاری دوره‌های اثربخش‌تر که منجر به افزایش کارایی شود هدفمندتر کردن دوره‌ها مرتبط کردن عنوان، محتوا و شغل افراد تکراری نبودن دوره‌ها
۱۷	نیازسنجی و ارزشیابی	۷	نیازسنجی	ارزیابی شرکت‌کنندگان در پایان دوره‌ها و نظرسنجی در مورد دوره‌ها
		۱۰	ارزیابی	انتخاب مدرس باتجربه و بادانش نیازسنجی دقیق

همان‌طور که پیش‌تر بیان گردید، برای جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل کمی و آزمون سؤالات تحقیق، از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه مورد استفاده بر اساس اطلاعات استخراج شده از مصاحبه صورت گرفته با متخصصان امر و کارکنان، ساخته شده است. این پرسشنامه، دارای ۴۱ سؤال می‌باشد و هدف از این پرسشنامه شناسایی چالش‌های اثرگذار بر آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان می‌باشد و بر اساس طیف لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) طراحی شده است.

لازم به ذکر است که روایی پرسشنامه توسط نخبگان و صاحب‌نظران موضوع تحقیق، مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین معروف‌ترین ابزار اندازه‌گیری برای سنجش سازگاری درونی، ضریب آلفای کرون باخ است که در تحقیق حاضر جهت سنجش و ارزیابی پایایی پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج حاصل از نرم‌افزار spss نشان می‌دهد که پرسشنامه مورد استفاده پایایی بسیار خوبی دارد؛ این نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): نتایج پایایی آلفای کرونباخ

تعداد متغیرها	آلفای کرونباخ
۴۱	۰/۹۱۸

با توجه به جدول (۴) که شاخص‌های توصیفی مربوط به تم‌های اصلی چالش‌ها و مشکلات آموزش ضمن خدمت را نشان می‌دهد، بیشترین چالش تأثیرگذار از نظر نمونه مورد بررسی، مربوط به چالش‌ها و مشکلات مربوط به نیازسنجی و نگرش است همچنین کمترین تأثیرگذاری مربوط به چالش و مشکل بی‌توجهی به نحوه برگزاری دوره‌ها می‌باشد.

جدول (۴): شاخص‌های توصیفی مربوط به تم‌های اصلی چالش‌ها و مشکلات آموزش ضمن خدمت

مقوله‌های اصلی مشکلات	تعداد	بیشترین	کمترین	میانگین	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
چالش‌های مالی	۱۵۰	۵	۱	۳/۵۳	۰/۸۱	-۰/۲۷	-۰/۲۴
بی‌توجهی به نحوه برگزاری کلاس‌ها	۱۵۰	۵	۱/۴۴	۳/۱۱	۰/۶۴	۰/۱۸	-۰/۱۶
نیازسنجی و نگرش	۱۵۰	۴/۹۲	۱/۴۲	۳/۶۶	۰/۶۵	۰/۹۴	-۰/۹۱
ماهیت دوره‌ها	۱۵۰	۵	۱/۴۲	۳/۴۳	۰/۷۳	۰/۳۳	-۰/۶۶
اثربخشی محتوا ارزیابی	۱۵۰	۴/۸۸	۱/۲۲	۳/۱۱	۰/۶	۱/۰۹	-۰/۶۴

به‌منظور بررسی روایی و اعتبار سازه و مدل اندازه‌گیری چالش‌ها و موانع آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید مدنی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی به این معنی هست که آیا ابزار طراحی شده، متغیرها و صفت تحقیق را اندازه‌گیری می‌کند یا نه؟ جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار Smart PLS3 که مشکلات دیگر نرم‌افزارها مانند لیزر و آموس را از قبیل اندازه نمونه، شروط کلاسیک و ... را ندارد؛ استفاده شده است. در ابتدا مدل اندازه‌گیری ترسیم شده سپس بارهای عاملی بررسی شده و متغیرها با بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف می‌گردد. در نهایت نیکویی برازش مدل بررسی شده است تا از اعتبار بارهای عاملی اطمینان حاصل شود. جدول (۵) نتایج تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد.

جدول (۵): نتایج تحلیل عاملی تأییدی چالش‌ها و مشکلات آموزش ضمن خدمت کارکنان

گویه	مقوله	بار عاملی	انحراف معیار	T محاسبه شده	P Values
۱۱.۹۱A	محتوای نامناسب، اثربخشی نامطلوب و عدم ارزیابی	۰/۴۵۹	۰/۰۸۹	۵/۱۸۳	۰/۰۰۱
۲۳.۹۲A		۰/۷۶۴	۰/۰۳۶	۲۱/۱۴۳	۰/۰۰۱
۲۴.۹۳A		۰/۷۶۴	۰/۰۳۲	۲۳/۷۱۷	۰/۰۰۱
۲۷.۹۴A		۰/۳۳۱	۰/۱۱۸	۲/۷۹۳	۰/۰۰۱
۲۸.۹۵A		۰/۴۰۷	۰/۱۰۶	۳/۸۴	۰/۰۰۱
۳۰.۹۶A		۰/۵۱۷	۰/۰۷۷	۶/۷۵۸	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۱۳/۲۵۴	۰/۰۵	۰/۶۶۹	بی‌توجهی به نحوه برگزاری دوره‌ها	۳۳.qvA
۰/۰۰۱	۱۸/۰۹۱	۰/۰۴	۰/۷۳		۳۷.qvA
۰/۰۰۱	۱۰/۱۷۳	۰/۰۶	۰/۶۱۳		۴۰.qvA
۰/۰۰۱	۹/۲۲۵	۰/۰۷۲	۰/۶۶۲		۳.qvB
۰/۰۰۱	۷/۶۴۹	۰/۰۷۹	۰/۶۰۷		۴.qvB
۰/۰۰۱	۸/۰۵۵	۰/۰۷۳	۰/۵۸۷		۵.qvB
۰/۰۰۱	۱۱/۱۲۷	۰/۰۵۹	۰/۶۵۶		۶.qvB
۰/۰۰۱	۱۲/۵۸۱	۰/۰۵۷	۰/۷۱۳		۷.qvB
۰/۰۰۱	۱۴/۲۷۲	۰/۰۴۷	۰/۶۷۲		۸.qvB
۰/۰۰۱	۶/۱۶۲	۰/۰۹	۰/۵۵۳		۳۱.qvB
۰/۰۰۱	۷/۴۷۸	۰/۰۸۱	۰/۶۰۹		۳۲.qvB
۰/۰۰۱	۴/۰۷۷	۰/۱	۰/۴۰۹		۳۵.qvB
۰/۰۰۱	۱۳/۸۳۸	۰/۰۶۴	۰/۸۹	مشکلات مالی	۱.qvF
۰/۰۰۱	۷/۵۵۲	۰/۱۱۲	۰/۸۴۷		۲.qvF
۰/۰۰۱	۲۵/۴۳۵	۰/۰۳۲	۰/۸۰۴	ماهیت دوره‌ها	۲۲.qvM
۰/۰۰۱	۱۵/۳۱۱	۰/۰۴۸	۰/۷۴		۲۵.qvM
۰/۰۰۱	۱۰/۸۵۶	۰/۰۵۶	۰/۶۱۲		۲۶.qvM
۰/۰۰۱	۱۴/۲۶۲	۰/۰۴۸	۰/۶۸۴		۲۹.qvM
۰/۰۰۱	۱۲/۹۶۷	۰/۰۵۴	۰/۷۰۳		۳۴.qvM
۰/۰۰۱	۵/۹۵۶	۰/۰۸۶	۰/۵۱۲		۳۸.qvM
۰/۰۰۱	۲۴/۹۴۵	۰/۰۳۲	۰/۷۸۷		۴۱.qvM
۰/۰۰۱	۱۹/۳۱۴	۰/۰۴	۰/۷۷۳	نیازسنجی و نگرش نسبت به آموزش	۹.qvN
۰/۰۰۱	۴/۴۲۱	۰/۰۹۵	۰/۴۱۹		۱۹.qvN
۰/۰۰۱	۸/۹۸	۰/۰۷۲	۰/۶۴۳		۲۰.qvN
۰/۰۰۱	۷/۶۲۱	۰/۰۷۹	۰/۶۰۲		۲۱.qvN
۰/۰۰۱	۱۱/۶۶۵	۰/۰۵۸	۰/۶۷۱		۳۶.qvN
۰/۰۰۱	۵/۶۹۷	۰/۰۸۴	۰/۴۷۷		۳۹.qvN
۰/۰۰۱	۱۰/۸۱۵	۰/۰۶	۰/۶۴۴		۱۰.qvN
۰/۰۰۱	۱۱/۶۸	۰/۰۵۵	۰/۶۴		۱۲.qvN
۰/۰۰۱	۱۴/۵۷۳	۰/۰۴۷	۰/۶۸۴		۱۳.qvN
۰/۰۰۱	۱۰/۹۰۳	۰/۰۵۹	۰/۶۴۷		۱۴.qvN
۰/۰۰۱	۱۷/۰۲۴	۰/۰۴۲	۰/۷۲۱		۱۵.qvN
۰/۰۰۱	۱۰/۹۱۴	۰/۰۶۱	۰/۶۶۱		۱۶.qvN

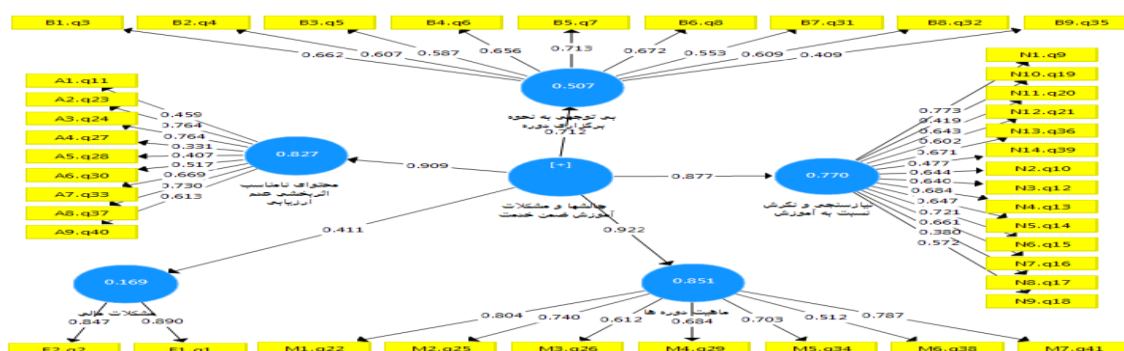
۰/۳۸	۰/۰۹۴	۴/۰۶	۰/۰۰۱
۰/۵۷۲	۰/۰۷۶	۷/۴۹۸	۰/۰۰۱
۱۷.۹۸N			
۱۸.۹۹N			

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، تمامی گویه‌های پرسشنامه به‌جز سؤال ۲۷ دارای بار عاملی مطلوب (بزرگ‌تر از ۰/۴) هستند و معناداری ضرایب در سطح ۹۹ درصد مورد تأیید است. در ادامه برای اطمینان از صحت نتایج حاصل شده، نیکویی مدل برازش شده را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.

جدول (۶): شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی

شاخص برازش	میزان	ملاک	نتیجه
CV COM	۰/۴۴۸	بزرگ‌تر از صفر	مطلوب
GOF	۰/۴۱۵	بزرگ‌تر از ۰/۲	مطلوب
SRMR	۰/۱	کمتر از ۰/۱	قابل قبول

با توجه به جدول فوق، برازش مدل اندازه‌گیری مطلوب ارزیابی شده و نتایج به‌دست‌آمده برای بارهای عاملی مورد تأیید است و تمامی گویه‌ها اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل را دارند. بنابراین با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، دسته‌بندی گویه‌ها در مقولات اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها و کدگذاری کلارک و براون، مورد تأیید واقع گردید. شکل (۲) مدل و بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شکل (۲): مدل اندازه‌گیری برای تحلیل عاملی

برای پاسخگویی به این سؤال که اولویت چالش‌های آموزش ضمن خدمت چگونه است؟ باید آزمون فریدمن را به کار بگیریم. در ادامه نیز میانگین رتبه‌های هر یک از موانع و یا چالش‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه شهید مدنی محاسبه گردیده است. متغیری که تأثیر کمی داشته باشد، دارای پایین‌ترین رتبه خواهد بود. جدول (۷) نتایج آزمون فریدمن را نشان می‌دهد.

جدول (۷): نتایج آزمون فریدمن

متغیر	تعداد	میانگین رتبه	مقدار کی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
چالش‌های مالی	۱۵۰	۳/۲۵	۱۱۴/۰۴	۴	۰/۰۰۱
بی توجهی به نحوه برگزاری دوره‌ها	۱۵۰	۲/۴۰			
نیازسنجی و نوع نگرش به آموزش	۱۵۰	۳/۸۸			
ماهیت دوره‌ها	۱۵۰	۳/۲۶			
اثربخشی پایین، محتوای نامناسب و نبود ارزیابی	۱۵۰	۲/۲۲			

با توجه به جدول فوق، چالش‌ها و موانع آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به ترتیب از زیاد به کم به صورت زیر می‌باشد:

اولویت اول: نیازسنجی و نوع نگرش به آموزش

اولویت دوم: ماهیت دوره‌ها

اولویت سوم: چالش‌های مالی

اولویت چهارم: بی‌توجهی به نحوه برگزاری دوره‌ها

اولویت پنجم: اثربخشی پایین، محتوای نامناسب و نبود ارزیابی.

نتیجه‌گیری کلی

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که آموزش ضمن خدمت را امری ضروری و مفید ارزیابی کردند اما برای آموزش ضمن خدمت چالش‌ها و موانعی عنوان گردید که رفع این موانع را در توسعه و پیشرفت سازمانی حیاتی دانستند. هفت دسته چالش عمده شناسایی گردید که عبارت‌اند از: چالش نیازسنجی و نوع نگرش نسبت به آموزش ضمن خدمت، چالش ماهیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، چالش مالی برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، چالش بی‌توجهی به نحوه برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، چالش اثربخشی پایین، محتوای نامناسب و نبود ارزیابی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، چالش بی‌توجهی به نحوه برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، چالش اثربخشی پایین، محتوای نامناسب و نبود ارزیابی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان. چالش نیازسنجی و نوع نگرش نسبت به آموزش ضمن خدمت هم در بین کارکنان و هم از دید مدیران و مسئولان به عنوان اولین و مهم‌ترین چالش عنوان گردیده است که شامل مقولات با عناوین: «نیازسنجی نامناسب» و «نوع نگرش به آموزش ضمن خدمت» است.

از نظر کارکنان و نمونه مورد بررسی، در مورد دوره‌های برگزار شده و در دست برگزاری نیازسنجی مطلوبی صورت نگرفته است و دوره‌ها کلیشه‌ای بوده و در اکثر مواقع مفید واقع نشده‌اند. همچنین دوره‌های برگزار شده با رشته کارکنان ارتباط چندانی نداشته و نیاز اصلی کارکنان را پوشش نداده است. نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از یک سو، افق درازمدتی ایجاد می‌کند تا مدیران و کارکنان سازمان، تصویری صریح و آشکار از کیفیت دوره‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر برنامه‌ریزان و کارکنان آموزشی را نسبت به نقاط مثبت و منفی دوره‌ها یا برنامه‌ها آگاه می‌کند و در نهایت باعث می‌شود در سازمان، دوره‌های پربار و مفیدتر طراحی شود. یافته‌ها حاکی از این است که مدرک گرا بودن کارکنان و شرکت در دوره‌های آموزشی صرفاً به خاطر مدرک و امتیاز حاصل از آن همچنین توجه مدیران به وجود یا عدم وجود مدرک کارکنان به جای توجه به نتایج و ارتقای سطح عملکردی کارکنان، سبب گشته است که دوره‌های برگزار شده و آموزش ضمن خدمت انتظارات مورد نظر را برآورده نسازد.

چالش ماهیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بین کارکنان به عنوان دومین چالش از منظر بااهمیت بودن عنوان گردیده است که شامل مقولات با عناوین: «به روز نبودن دوره‌ها»، «تخصصی نبودن دوره‌ها» و «عدم ارتباط آموزش با شغل» است. چالش مالی برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان به عنوان سومین چالش از منظر بااهمیت بودن مطرح شده است. یافته‌های حاصل از بررسی نمونه آماری، مشکلات مالی و اختصاص ندادن بودجه کافی برای برگزاری دوره‌های مفیدتر و تخصصی‌تر حکایت می‌کند که مانعی در جهت بهره‌وری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است. بی‌شک باکیفیت‌تر کردن دوره‌ها مستلزم هزینه‌های مالی خواهد بود اما صرف این هزینه‌ها موجب می‌گردد تا با فراهم شدن زیرساخت‌ها و تجهیزات آموزشی مناسب برای دوره‌ها و جذب اساتید باتجربه و خبره و متخصص اثربخشی دوره‌ها بالاتر رفته و شاهد افزایش بهره‌وری منابع انسانی باشیم که خود الزامات صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش هزینه‌های سربار و غیرضروری را فراهم می‌آورد و موجب جبران هزینه‌ها می‌گردد.

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- برنامه‌ریزی مناسب دوره‌های آموزشی به تناسب واحدهای سازمانی مختلف؛
- امتیازبندی افراد برحسب عملکرد و پیشرفت‌های مهارتی؛
- تخصصی‌تر و کارآمدتر کردن دوره‌ها؛
- ارزیابی و سنجش منظم افراد و دوره‌های آموزشی؛
- قوانین انگیزشی جامع و الزامی در مورد آموزش‌های ضمن خدمت تدوین و اجرا شود و دوره‌های آموزشی از حالت صرفاً اخذ مدرک خارج شده و در جهت بهبود عملکرد و کارایی کارکنان برنامه‌ریزی‌های لازم صورت پذیرد؛
- هرچند، امر کاهش هزینه‌ها به‌عنوان یک شاخصه مهم در آموزش کارکنان مطرح است؛ اما مدیران سازمان‌ها باید در امر آموزش کارکنان علاوه بر بحث هزینه‌ها به «کیفیت و اثربخشی آموزش» هم به‌عنوان دو شاخص مهم‌تر، توجه و بودجه کافی برای آموزش کارکنان در نظر گیرند.
- با توجه به اینکه هر اندازه کادر آموزشی با تخصص‌تر و باتجربه‌تر باشد به همان اندازه آموزش‌های ارائه شده توسط آنان نیز تخصصی‌تر و کارآمدتر خواهد بود؛ لذا توجه به کادر آموزشی و سوابق و تجربیات قبلی آنان ضروری می‌نماید؛
- نظر به اینکه بسیاری از کارکنان از شرایط برگزاری حضوری و سنتی دوره‌ها احساس نارضایتی می‌نمودند و جو کلاس‌های آموزشی را مطلوب ارزیابی نکردند؛ لذا پیشنهاد می‌شود که از روش‌های نوین آموزشی نظیر کلاس‌های آنلاین، وبینار، پادکست‌های ضبط شده و ... استفاده گردد.

منابع

- آسترکی، مرضیه. (۱۳۹۴). ارتباط بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۰(۴)، ۳۶-۴۳.
- اصغری، مرتضی. عسگرانی، مرتضی. (۱۳۹۶). رویکردها و چالش‌های آموزش ضمن خدمت در شهرداری تهران. ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، ۲۸(۳۰۰)، ۴۱-۴۴.
- اصلانی، شهلا. رستمی، فرزاد. مهاجران، بهناز. (۱۳۹۵). جایگاه دانشگاه در توسعه پایدار. همایش ملی دانشگاه، محور توسعه، تربت حیدریه، ۳۹-۴۳.
- اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، ایران، ۳۱-۳۶.
- بخشی، وحدت. (۱۳۹۹). شناسایی نارسایی‌ها و موانع آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان استان آذربایجان شرقی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی، تهران، ایران، ۱۷-۲۴.
- حبیبی، آرش. سرآبادانی، مونا. (۱۴۰۱). آموزش کاربردی اس پی اس اس، تهران، انتشارات نارون.
- حبیبی، حمدالله. همراه زاده، ملیکا. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی مدیریت آموزش‌های سازمانی، مطالعه پدیدارشناسانه. ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۴)، ۵۵-۷۶.
- حکیم‌زاده، رضوان. ملکی پور، احمد. ملکی پور، موسی. (۱۳۹۴). واریسی وضعیت (کیفیت) دوره‌های مجازی آموزش ضمن خدمت فرهنگیان، مطالعه موردی، فرهنگیان منطقه دهلران، فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۵(۴)، ۳۵-۵۰.
- سجادی، محمدتقی. کیان، مرجان. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی پدیده انتقال آموزش ضمن خدمت نهاد آموزش و پرورش، مطالعه موردی استان خراسان رضوی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

- سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۶). طراحی و تنظیم الگوی بهره‌وری منابع انسانی با تمرکز بر آموزش ضمن خدمت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی. فصلنامه مدیریت توسعه، ۴(۳)، ۱۱-۱۹.
- شریعت مداری، مهدی. حاتمی، جواد. (۱۳۹۵). بررسی چگونگی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آن‌ها، فصلنامه مدیریت آموزشی، ۵(۱۲)، ۷-۱۲.
- شمس، غلام‌رضا. دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۴). آموزش و بهسازی کارکنان، تهران، انتشارات آیت.
- علیزاده، سمانه. (۱۴۰۰). نقش و جایگاه آموزش کارکنان در دانشگاه‌های کشور، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راه‌حل‌های نوین در مهندسی صنایع مدیریت و حساب داری، دانشگاه دامغان، ایران، ۱۱-۱۵.
- غیاثی، سعید. صالحی، مریم. مالک پور، کامران. (۱۳۹۴). اهمیت و لزوم استفاده از آموزش و آموزش ضمن خدمت در سازمان. اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، ۵۴-۶۰.
- لیمائی، علی، سبحانی، عبدالرضا، داودی، امیرحسین. (۱۳۹۹). تدوین مدل توسعه و ارتقاء آموزش اثربخش ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی مورد مطالعه شهر تهران، تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۲(۴۶)، ۶۷-۹۱.
- مهدی پور، حسین. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر پویایی اشتغال بر تولید ناخالص داخلی سرانه در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز، ایران.
- موسوی، مریم. (۱۳۹۹). بررسی چالش و نارسایی‌های دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و ارائه راه‌حل‌های مناسب، پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار، تهران، ایران، ۱۷-۲۴.
- یاراحمد زهی، محمدحسین. درخشانی، جلال. درخشانی، میثم. (۱۳۹۵). بررسی چالش‌ها و نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی، توسعه اقتصادی، امل، ایران، ۴۱-۴۹.
- Banu, Ozkesr. (2019). The effect of training on staff motivation in human resources management. *Procedia Computer Science* 158: 802-810.
- Bennet, N., and lemoine, G.J. (2014). what vuca really means for you, *Harvard business review*. 92(1-2);27.
- Fei, Wang. Lee Jung, Yae. (2016). Relationship between empowerment of university staff throu in-service training and its effects on educational quality.
- Husehid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.
- Junejo.M.I., Sarwar, S. Ahmed, R.R. (2018). Impact of in-service training on performance of teacher a case of STEVTSA Karachi region. *International Journal of Experiential Learning & Case Studes*. 2(2).50-60.
- Keller, G. (2015), statistics for management and Economics, Abbreviated, Cengage learning.
- Levin, R.I. (2011), statistics tor management. Pearson Education India.
- Noe, R.A. (1999). Employment training and development. United state of American.
- Praveen, M.K., and Appasaba, L.V., and Prayag Gokhale. (2022). Role of digital simulation in employee training.
- Sung, Sun. (2014). Do organizations spend wiselyon employees? Effects of training and developmentinvestment on learning and innovation in organizations. *JOrgan Behave*. 35.3.393-412.
- Tracey, J.B., and Hinkin, T. R. (2006). The costs of employee turnover: when the devil is in the details. *Cornell Hospitality report*, 6(15):4-13.
- Wang, F., Yae, L. J., & Zheng, P. Z. (2021). Relationship between empowerment of university staff through in-service training and its effects on educational quality.

Identifying The Challenges of in-service Training of Employees and Providing Corrective Solutions in Shahid Madani University of Azerbaijan

Robab Hejazi^{*1}, Peyman Yarmohammadeh², Rohollah Mahdioun³

1-Master Human Resources Education and Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Iran. robab.hejazibo77@gmail.com

2-Associate proffessor, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, iran.

3-Associate proffessor, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, iran.

Abstract

The present study was carried out with the aim of identifying the challenges of in-service training of employees of Shahid Madani University and providing corrective solutions using the mixed method. In the qualitative phase of the present study, conventional content analysis was done using an exploratory method, and in the quantitative phase, a descriptive survey method was used. The statistical population of the present study is made up of all the employees of Shahid Madani University of Azerbaijan, totaling 228 people. To analyze the data, we used Clark and Brown coding in the qualitative part and descriptive and inferential statistics in the quantitative part. Based on the results, the challenges in the qualitative part are: neglecting the way classes are held (time and place problems, implementation problems of courses), needs assessment and attitudes towards education (improper needs assessment, attitude towards education), financial problems, the nature of courses (updated Absence of courses, lack of specialization of courses, lack of connection between education and job), inappropriate content, low effectiveness and lack of evaluation (inappropriate content, unfavorable effectiveness and impracticality, lack of employee evaluation and lack of criteria for evaluating courses). Based on Friedman's test, the priority of the challenges is as follows: first priority: needs assessment and type of attitude towards education, second priority: nature Courses, third priority: financial challenges, fourth priority: neglecting the way courses are held, fifth priority: low effectiveness, inappropriate content and lack of evaluation. In order to solve the mentioned challenges, solutions such as: change in the way of holding courses, changing attitude towards education, making the courses more effective and changing the content, needs assessment and evaluation were presented.

Keyword: In-service training, challenges, employees, Shahid Madani University, modern methods of education.