

آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم)

مرضیه سادات حسینی^۱، معصومه شامی^۲، حسین خنیفر^{۳*}

۱. دانشجوی دکتری، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

۲. کارشناس ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۹)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی و مطالعه ابعاد مدل OEM در آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم با به‌کارگیری روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق معلمان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت است. نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. پایایی پرسشنامه با آلفای معادل ۰/۹۷۲ تأیید شد. جهت بررسی فرضیه‌ها، آزمون تی تک‌نمونه اجرا شد. نتایج نشان داد آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس ابعاد مدل OEM مطلوب نیست. ضمناً، ابعاد مدل بر اساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد که طی آن، بعد برون‌دادها از سایر ابعاد نامطلوب‌تر ارزیابی شد. همچنین، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با به‌کارگیری آزمون کای دو، مقایسه و مشخص شد فراگیری که مدرک تحصیلی لیسانس دارند، نسبت به سایر افراد، آموزش‌های ضمن خدمت را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند.

کلیدواژگان

آسیب‌شناسی، آموزش ضمن خدمت، برون‌دادها، پیامدها، درون‌دادها، فرایندها.

* نویسنده مسئول، رایانامه: khanifar@ut.a.cir

مقدمه

امروزه در بررسی منابع و قابلیت‌های سازمان به انسان‌ها به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان نگاه می‌شود. انسان‌ها بزرگترین و فعال‌ترین ارزش‌آفرینان مؤسسه‌ها و سازمان‌ها به حساب می‌آیند. بارزترین نمود سرمایه‌گذاری سازمان‌ها و مؤسسه‌ها برای کارکنان خود آموزش نیروی انسانی است. کارکنان سازمان از طریق این آموزش‌ها توانمندی لازم را کسب می‌کنند و ضمن افزایش قابلیت‌های خود، مهارت‌های مورد نیاز را فرا می‌گیرند (Daneshfard, 2009). آموزش‌های ضمن خدمت^۱ که منتج به بازسازی و نوسازی سریع دانش، اطلاعات و مهارت‌های کارکنان سازمان شود، از جمله عوامل مهم و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف است. از مهم‌ترین اهداف این آموزش‌ها در همه جوامع روزآمد کردن اطلاعات کارکنان در حوزه‌های تخصصی مربوط به آن‌ها است. آموزش ضمن خدمت معلمان به بهبود دانش، نگرش و مهارت‌های آن‌ها منجر می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند توانایی‌های خویش را بهتر بشناسند و در راه تصدی مشاغل بالاتر آماده شوند. اهمیت آموزش زمانی آشکار می‌شود که به این حقیقت توجه شود که تحقق توسعه مستلزم پرورش نیروی انسانی باکفایت و باصلاحیت است. زیرا توسعه بدون داشتن کارکنان توسعه‌یافته غیرممکن است. (فتوحی و اجارگاه، ۱۳۹۳). بنابراین، یکی از عوامل در ایجاد و ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها آموزش نیروی انسانی است. امروزه رشد نیروی انسانی از راه آموزش و پرورش بیش‌ازپیش مورد توجه و تأکید سازمان‌ها قرار گرفته است. تأکیدی که در کوشش‌های مدیریت نوین تحولی چشمگیر محسوب می‌شود. اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی توافق دارند که کلید اصلی تعادل بین روش‌های اجرای کار در سازمان‌ها و تغییر و تحول و نوآوری‌های فراسازمان، استفاده از سازوکار مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است. به همین دلیل امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می‌توان یافت که بخشی ویژه با عنوان آموزش ضمن خدمت کارکنان

1. In-service education

نداشته نباشد (فتحی و اجارگاه^۱، ۱۳۹۳). عیدی و نوه ابراهیم، در پژوهش خویش در مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی بیان می‌کنند آموزش با همه اهمیت و ضرورتش زمانی مؤثر است که با نیازهای معنوی، مادی و روحی حال و آینده کارکنان هماهنگی داشته باشد و در خلاف جهت آن حرکت نکند (ابطحی، ۱۳۸۳). این پژوهش با توجه به مشکلاتی که در سال‌های اخیر گریبانگیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت شده است به منظور بررسی و بیان راهکارهای کیفیت‌بخشی به این دوره‌ها گام برداشته است.

بیان مسئله

نتایج مطالعه عیدی و همکاران (۱۳۸۷) درباره سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی بیان می‌کند، آموزش ضمن خدمت ابزاری برای رشد و پیشرفت سریع کارکنان و بارورکردن احساسی از قبیل خودهدایتی، موفقیت و خودشکوفایی در کارکنان بوده و هدف واضح و روشن آن پیشبرد امور درون و بیرون از محیط کار است. همان‌طور که مشخص است هدف نهایی آموزش کارکنان اثربخشی بیشتر و بهتر است لذا به منظور حرکت به سوی ساختارهای خوب و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان که اغلب به صورت اولویتی در نظام‌های ملی سراسر جهان وجود دارد باید از آموزش‌های ضمن خدمت حمایتی ویژه به عمل آید. (Karagiorgi, 2008)، زیرا در بیشتر موارد هنگام ورود به سازمان آموزش‌های رسمی و نظام‌مندی را از طریق دانشگاه‌ها یا مؤسسات آموزش عمومی می‌گذرانند. اما به علت کلی بودن نوع آموزش‌ها و نیز ماهیت مشاغل که نیازمند تخصص و خبرگی ویژه‌ای است، در زمان اشتغال افراد نیازمند گذراندن آموزش‌های خاصی می‌باشند. به عبارت دیگر، همگام با استخدام فرد در سازمان، باید آموزش‌هایی درباره ماهیت مشاغل و وظایفی که باید در شغل مورد تصدی انجام دهد، ابزارها و وسایل ضروری برای اجرای کار و روش‌های انجام‌دادن امور و نحوه اجرای وظایف محوله دریافت کند (دانشفرد و رشیدی، ۱۳۹۰). از این رو،

ضرورت ایجاد می‌کند برنامه‌ریزی‌های لازم صورت پذیرد. شایان ذکر است برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت با نیازسنجی آغاز می‌شود. نیازسنجی در حقیقت یکی از مراحل مهم و اساسی برنامه‌ریزی است که با شناخت دقیق نیازهای آموزش‌محور اساسی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت معین می‌شود و وسعت نیازسنجی تعیین آن چیزی است که باید آموخته شود (سعادت‌مند و سینائی فر، ۱۳۸۸). به منظور رفع چالش‌های مسیر شغلی و سازمانی قرن ۲۱، کارمندان نیاز دارند به طور دائم دانش، مهارت و عادت‌های کاریشان را به‌روز کنند (Chen & Klimoski, 2007)، در حالی که بهبود دانش و توسعه تکنولوژی‌ها به علت تغییرات بنیادی زندگی انسان است و به نیاز به نیروی کار آموزش‌دیده و باصلاحیت منجر می‌شود (Altun & Gok, 2010). بنابراین، آموزش یکی از کارکردهای ضروری مدیریت منابع انسانی است (Sezer, 2009).

آموزش با بهره‌وری بالای سازمان ارتباط دارد و می‌تواند به اشتیاق کارمندان به نوآوری و افزایش تعهد سازمانی منجر شود (Soltani & Liao, 2010). مطالعات و تحقیقات متعدد نشان می‌دهد در سال‌های اخیر سازمان‌ها به آموزش ضمن خدمت کارکنان بیش از گذشته توجه کرده‌اند، با این حال برخی مسائل، گریبانگیر آموزش کارکنان در سازمان‌هاست (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۶). نبود اثربخشی لازم برنامه‌های آموزشی، نامشخص بودن تأثیر آموزش در سوددهی شرکت و مسائلی از این قبیل، مدیران را با نوعی تردید درباره اثربخشی برنامه‌های آموزشی روبه‌رو کرده است (عبدی و مبینی، ۱۳۸۸). صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف کمک کند. آموزش باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود تا نیازهای موجود را برطرف کند (کاظمی و همراهی، ۱۳۸۸). به اعتقاد برادفورد^۱ آموزش ضمن خدمت باید در تشخیص نارسایی‌های سازمان و درمان آن‌ها و همچنین در بهبود و اثربخشی فرد و تحول کل سازمان مؤثر باشد (مردانی کتکی، ۱۳۸۸). آموزش و برنامه‌های آموزشی و رفع مشکلات آن‌ها منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به مفهوم آموزش از یک

1. Bradford

طرف، و داشتن معیارها و شاخص‌های مناسب در جهت سنجش عملکردهای آموزشی از طرف دیگر است (لباف و میرید، ۱۳۸۸). وقتی بیان می‌شود آموزش همیشه مهم است، معلمان مهم‌ترین افراد در فرایند آموزش هستند. زیرا آن‌ها مسئول رشد جامعه و افرادی که جامعه را هدایت می‌کنند، هستند. بنابراین، معلمان باید همیشه پیشرفت کنند و حرفه‌ای شوند (Altun & Gok, 2010). بنابراین، سازمان‌ها برای بهبود بهره‌وری، نیازمند شناسایی مشکلات آموزشی منابع انسانی خویش می‌باشند. شایان ذکر است کارکرد عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی در آموزش، امکان بررسی ابعاد نامحسوس در آموزش را فراهم می‌کند که در نهایت خروجی‌های ناشی از آن به طراحی و ارائه راه‌های بهبود و تعالی سیستم آموزش کمک شایانی می‌کند (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹). بر اساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله، مهم‌ترین برنامه جمهوری اسلامی ایران برای توسعه، تا سال ۱۴۰۴ رسیدن به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل است (وبگاه اطلاع‌رسانی دولت). این امر از طریق آموزش دائم و متناسب با تغییرات فنی و اجتماعی، میسر است. وزارت آموزش و پرورش و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها، به عنوان اساسی‌ترین رکن آموزش و توسعه کشور، و معلمان به عنوان محور اصلی این رکن، نقشی بسزا در رسیدن به این چشم‌انداز خواهند داشت. بدیهی است اولین قدم در این راه، توجه به مسائل آموزشی معلمان و بررسی کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت آن‌هاست. این تحقیق به دنبال شناسایی مشکلات پیش روی آموزش ضمن خدمت معلمان است. در تحقیق حاضر ضعف‌ها و آسیب‌های دوره‌ها بر اساس مدل OEM^۱ کافمن و هرمن^۲ ارزیابی شد و به این پرسش پاسخ داده شد، که آیا آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس ابعاد این مدل، در وضعیت مطلوب قرار دارد؟ در نهایت، راهکارهایی برای کیفیت‌بخشی به این دوره‌ها مطرح می‌شود.

-
1. Organizational Element Model(OEM)
 2. Herman& Herman

مرور متون نظری تحقیق

آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت و اهمیت آن

تامسون^۱ (۱۹۹۰) آموزش ضمن خدمت را فرایندی می‌داند که کارایی و اثربخشی کمی و کیفی کارکنان و به تبع آن سازمان را افزایش دهد (پارسا و قنبری همایکوه، ۱۳۸۸). آموزش ضمن خدمت برای افرادی اجرا می‌شود که در استخدام دولت یا سازمان‌ها باشند. به عبارت دیگر، شرط اساسی برخورداری از این نوع آموزش آن است که فرد رسماً در استخدام سازمان باشد. مقصود اصلی آموزش ضمن خدمت پرکردن خلأ مربوط به اطلاعات شغلی کارکنان و افزایش معلومات، تخصص‌ها و بهبود روابط اداری کارکنان است (چایچی، ۱۳۸۱). هدف اصلی آموزش ضمن خدمت توانمندکردن افراد برای موفقیت در مشاغل، توسعه حرفه‌گرایی، تطبیق با تغییرات و موقعیت‌های جدید در زندگی کاری برای بهبود عملکرد مورد نیاز برای رفع نیازهای کاری ایشان است (Altun & Gok, 2010). استانداردهای جهانی مدیریت کیفیت، بر اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان، تأکید کرده و به لزوم اندازه‌گیری میزان اثربخشی آموزش‌ها توجه کرده است. طبق متن صریح استاندارد ایزو ۹۰۰۱، آموزش و اجرای برنامه‌های آموزشی در ایجاد و حفظ محیطی کیفیت‌خواه بسیار مهم و کارساز است. به این منظور همه پرسنل سازمان از جمله مدیران ارشد، باید درباره اصول و فعالیت‌های کیفی و اجرای روش‌های مناسب اصلاح و بهسازی کیفی با آموزش قرار گیرند (خاک تاریک و عظیمی، ۱۳۸۷). برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مزایای فردی و سازمانی دارند. مزایای سازمانی، افزایش کارایی در محصولات، بهبود کیفیت خدمت، تسهیل تبعیت، ایجاد امنیت شغلی، تشریک مساعی و رسیدن به موقعیت عالی را شامل می‌شود. همچنین، مزایای فردی معمولاً روحیه و اعتماد به نفس افراد، پیشرفت شغلی، افزایش کارایی، مشارکت در اجتماع و انگیزش را موجب می‌شود. کروی نشان داد آموزش‌های ضمن خدمت در

1. Thamson

بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام دادن وظایف در کارکنان مؤثر است. رئوفی و همکاران در تأیید این نتایج نشان دادند مدیران آموزش‌دیده، در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی، اهمیت دادن به آموزش کارکنان، استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان، اعتماد به نفس در انجام امور، رعایت شرح وظایف، نسبت به مدیران آموزش‌ندیده عملکرد بهتری دارند (Oral, 2010). منابع انسانی برای هر سازمان و به‌طور کلی برای جامعه مهم‌ترین عامل و سرمایه است. نیروی کار در هر سازمان باید متناسب با پیشرفت‌های علمی و فنی توسعه یابد تا بتواند جوابگوی نیازهای سازمانی و ملی باشد. امروزه دوره‌های آموزشی به شکل‌های گوناگون در همه جا رایج و به عنوان یک ضرورت شناخته شده است، ولی هنوز در برخی موارد دید جامع و منظم درباره آموزش شکل نگرفته است. در حالی که آموزش نیاز همه سطوح سازمان است و سازمان‌ها نیز چون در مسیر تحولات علمی و فنی قرار می‌گیرند، به‌ناچار باید این ضرورت را بپذیرند و برخورد بهتر این است که آمادگی لازم را به وسیله آموزش کارکنان در خود ایجاد کنند و از این تحولات استقبال کنند (خوش‌دامن و همکاران، ۱۳۸۷).

مسائل و مشکلات آموزش ضمن خدمت

مشکلات آموزش ضمن خدمت در تحقیق‌های مختلف و از دیدگاه‌های متفاوت مورد بحث قرار گرفته است. برای نمونه یکی از مشکلات یادشده در تحقیق اوزتاسکین (۲۰۱۰) عدم اثربخشی در به‌کارگیری فناوری است. در آموزش ضمن خدمت باید بر تحقیق علمی و توسعه مطالعاتی درباره سودمندی آموزش مبتنی بر رایانه و امکانات دیگر فناوری آموزشی تأکید کرد و تحقیقات مرتبط با این موضوع، از نظر مالی حمایت شوند. برنامه‌های آموزش ضمن خدمت لزوماً به شیوه عمیق اجرا نمی‌شوند. حتی کارکنان درک کرده‌اند برنامه‌های آموزش ضمن خدمت نسبتاً غیرمرتبط است. آموزش و توسعه می‌تواند کارهای مختلف توسط سازمان‌های مختلف، تصور شود. برخی اوقات به عنوان فعالیتی یک‌باره و بعضی مواقع به عنوان پاسخی به محیط در حال تغییر و پیچیده و زمانی دیگر، به عنوان ابزار راهبردی برای تغییر محیط و همان‌طور که بیان شد زمانی نیز به عنوان

وسيله‌ای برای دستیابی به خودمنفعتی مدیریتی. موضوع دیگر تعارض بین توسعه مهارت‌های کارکنان و نیازهای آینده سازمان است، یا همان‌طور که رینبرد^۱ (۱۹۹۵) می‌گوید فرایندی که کارکنان به عنوان آموزش شناسایی و تجربه می‌کنند، ممکن است از آنچه مدیران منابع انسانی به عنوان آموزش شناسایی می‌کنند و ارزش می‌گذارند، متفاوت باشد. اکثر برنامه‌های آموزش، پاسخ کوتاه‌مدتی به تصمیم‌های مدیریت که هدفش دستیابی به اهداف خاص بدون ارزیابی اینکه چگونه آموزش اهداف کارمند و اهداف سازمانی را ارتقا می‌دهد، است (Soltani, 2010) در تحقیق میربد و لباف، مشکلات آموزش در فرایند آموزش مطرح شده است. به نظر آن‌ها آموزش فرایندی مرحله‌ای است، که در هر مرحله مشکلات خاصی به وجود می‌آید. آن‌ها با مقایسه آموزش در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته دریافتند که بیشتر مشکلات کشورهای در حال توسعه مربوط به مراحل اولیه اجرای آموزش و ایجاد بستر مناسب برای برگزاری دوره‌های آموزشی است، در حالی که مشکلات کشورهای توسعه‌یافته متوجه بهبود و ارتقای روش‌ها با هدف بهره‌برداری بیشتر است (میربد و لباف، ۱۳۸۸). نتایج تحقیق کاظمی و همراهی نشان داد آسیب‌های مهمی بر بعد درون‌داد وارد است که مهم‌ترین آن‌ها وجود انگیزه کسب مدرک برای ارتقای شغلی، افزایش حقوق و در نتیجه توجه ناکافی فراگیران به دانش حاصل از این دوره‌ها، همچنین، اطمینان نسبی فراگیران از اخذ مدرک پس از طی این دوره‌ها است. از مهم‌ترین آسیب‌ها و ضعف‌های بعد درون‌داد دوره‌های آموزش ضمن خدمت مواردی مانند نبود امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب جهت برگزاری دوره‌ها، نبود مدرسان مجرب با تحصیلات مرتبط با محتوای دوره، عدم تربیت کارکنان متخصص در امر آموزش کارکنان، کاربردی نبودن محتوای دوره‌های آموزشی و تأکید صرف آن بر مطالب نظری خسته‌کننده و اختصاص بودجه ناکافی در زمینه آموزش و پژوهش، و روشن نبودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان است (کاظمی و همراهی، ۱۳۸۸). ذبیحی و عرفانیان در تحقیقی، آسیب‌ها و موانع نظام آموزشی ایران را بر مبنای الگوی

1. Rainbird

فرایند برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت طبقه‌بندی کرده‌اند. طبق نظر آنان، در انتخاب محتوای برنامه آموزشی نکات اساسی مانند عدم همخوانی محتوا با اهداف تعیین‌شده، عدم ارتباط محتوا با مسائل روز کارکنان، عدم انتخاب و به‌کارگیری روش آموزشی مناسب از جمله در محتوای برنامه درسی، ماهیت دروس، بودجه و منابع مالی، تعداد کارآموزان و امکانات و لوازم آموزشی، ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی به‌طور خاص، و عدم حمایت مدیریت عالی از برنامه‌های آموزشی با توجه به استمرار برنامه‌ها مورد غفلت واقع می‌شود (ذبیحی و عرفانیان خانزاده، ۱۳۸۹).

آسیب‌شناسی و مراحل آن

هر سازمان مشابه انسان، موجودی پویا و زنده است و پیش‌نیاز انجام‌دادن هر درمان و بهبود در بدن، انجام‌دادن آزمایش‌های کاملی از وضعیت بدن انسان است. هر چه دقت این آزمایش‌ها بیشتر باشد، بهبودها و فرایند درمان مؤثرتر خواهد بود. نقطه شروع هر تغییر و بهبود، درک و شناخت کامل وضعیت موجود و پیدا کردن مشکلات آن است که عارضه خوانده می‌شود. با انجام‌دادن این فرایند، تلاش می‌شود معضلات و تنگناهایی مشخص شود که ممکن است سدی در مسیر رشد سازمان باشد. لذا با انجام‌دادن فرایند عارضه‌یابی سازمانی به مشکلات و امراض سازمان پی ببرند، سپس با تعریف پروژه‌های بهبود قدم اول را برای آماده‌سازی خود در مسیر رشد و تعالی بردارند. عارضه‌یابی یکی از ابزارهای اولیه و مفید برای سازمان‌هایی است که در اندیشه تعالی‌اند و سعی دارند در این راه قدم بگذارند. اصولاً سازمانی متعالی است که کیفیت خروجی‌های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان کالا و خدمات، و جامعه قرار گیرد. آسیب‌شناسی فرایندی نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان است (مانزینی، ۱۳۸۵). آسیب‌شناسی سازمانی رویکردی نظام‌مند برای بیماری‌های مختلف از برخی سازمان‌های فعال در بازارهای اقتصادی، تجزیه و تحلیل علائم، علل عمومی، صورت‌های شناختی و درمان

موفقیت آمیز است (Enache, 2010). مانزینی^۱ در سال ۱۹۸۸ آسیب‌شناسی را یکی از مداخلات برنامه‌ریزی شده در برنامه تحول سازمانی می‌داند. آسیب‌شناسی به شیوه‌ای قانونمند و بخش جدایی‌ناپذیر از روش‌شناسی، به تحول سازمانی اعتبار می‌بخشد (عطافر و همکاران، ۱۳۸۵). میرزایی اهرنجانی (۱۳۸۰)، بیان می‌کند وقتی بخشی از سازمان یا کارکردی خاص از سازمان در معرض آسیب قرار می‌گیرد، اگر به موقع کشف و با آن‌ها برخورد نشود، بخش‌ها و عملکردهای دیگر سازمان را مختل می‌کند و آسیب از مرحله ابتدایی به مرحله بحرانی و در نهایت، به مرحله خطرناک تبدیل می‌شود و سازمان را به‌طور جدی در معرض نابودی قرار می‌دهد (کاشانی محمدی، ۱۳۸۸).

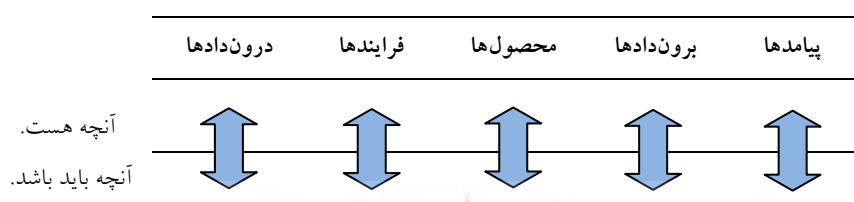
ارتقای کیفیت هر کالا، خدمت یا فعالیت، در گرو آگاهی از وضعیت موجود است تا بتوان بر آن اساس برای وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی کرد. جهت آگاهی از وضعیت موجود ابتدا باید آن را ارزیابی کرد. کیفیت دوره‌های آموزشی را می‌توان به‌کارگیری مدل‌های مختلفی مانند مدل‌های هدف‌گرا، مدل‌های ارزیابی خبرگان، مدل اجرای عمل، مدل‌های طبیعت‌گرایی مشارکتی و مدل‌های مدیریت‌گرا ارزیابی کرد.

مدل و چارچوب تحقیق

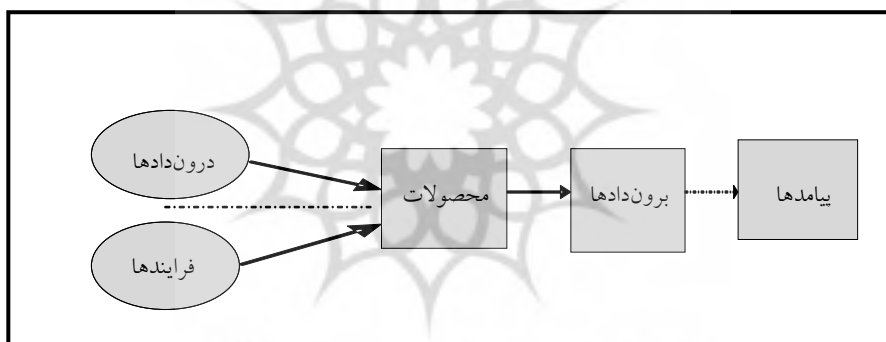
در این تحقیق الگوی عناصر سازمانی به کار گرفته شده است. این الگو ارتباط میان آنچه سازمان‌ها به کار می‌گیرند، انجام می‌دهند یا تولید می‌کنند با نتایج آن را نشان می‌دهد. الگوی عناصر سازمانی^۲ متشکل از عناصر پنج‌گانه‌ای است که آنچه را که سازمان به کار می‌گیرد (درون‌داد)، انجام می‌دهد (فرایند)، در درون سازمان عرضه می‌کند (محصول)، به برون سازمان عرضه می‌کند (برون‌داد) و پیامدها و بازدهی که برای جامعه به بار می‌آورد، توصیف می‌کند. همه عناصر سازمانی به یکدیگر مربوطند و برای دستیابی به مقصد نهایی مؤثرند. این الگو سه حیطه دارد (کافمن و هرمن، ۱۳۸۲):

1. Manzini
2. Organization Elements Model

- کوشش‌های سازمانی (آنچه سازمان به کار می‌گیرد و انجام می‌دهد)؛
 - نتایج سازمانی (آنچه سازمان درون خود تولید می‌کند)؛
 - نتایج برای جامعه.
- در شکل ۱ رویکرد سیستمی به نظام آموزشی (الگوی عناصر سازمانی) نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی عناصر سازمانی شامل ابعاد آنچه هست و آنچه باید باشد (کافمن و هرمن، ۱۳۸۵)



شکل ۲. شکل تغییر یافته مدل OEM کافمن

این الگو ارتباط میان آنچه سازمان‌ها به کار گرفته، انجام داده یا تولید می‌کنند و نتایج آن را نشان داده است. پنج عنصر سازمانی در سه زمینه کوشش‌های سازمانی (آنچه سازمان به کار می‌گیرد و انجام می‌دهد)، نتایج سازمانی (آنچه درون سازمان تولید می‌کنند) و نتایج اجتماعی (آنچه برای اجتماع تولید می‌شود و به اجتماع برمی‌گردد) خلاصه شده است.

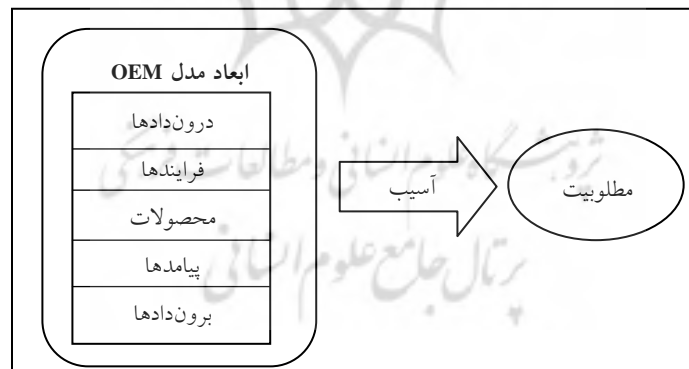
هر یک از عناصر سازمانی به عناصر دیگر وابسته‌اند. کوشش‌های سازمانی (درون‌دادها و فرایندها) به نتایج سازمانی (محصول و برون‌دادها) می‌انجامد و این دو، دستیابی به نتایج اجتماعی

(پیامدها) را میسر می‌کنند (کافمن و هرمن، ۱۳۸۵). بنا بر ماهیت تحقیق و جامعه آماری، مؤلفه‌های موجود در مدل تغییراتی کرد. شکل نهایی در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. جدول نهایی تحقیق شامل ابعاد و مؤلفه‌ها

پیامدها (آثار درون‌دادها در جامعه و برای جامعه و جوامع محلی)	برون‌دادها (محصولات)	محصول (نتایج درحال‌تکوین)	فرایندها (چگونگی انجام‌دادن کار)	درون‌دادها (مواد خام)
خودکفایی و اعتمادبه‌نفس، افراد مولد و مؤثر که به خود و جامعه کمک می‌کنند.	فارغ‌التحصیلان، کسانی که برنامه‌ها را به پایان رسانده‌اند، گواهی‌نامه‌های به‌دست‌آمده	دوره‌های طی شده، آزمون‌های مهارت طی شده با موفقیت، مهارت‌های کسب‌شده، پیشرفت تحصیلی و شغلی معلم	وسایل آموزشی مورد استفاده، برنامه‌ریزی و روش‌ها و نحوه اجرا، و نحوه مدیریت	منابع انسانی و آموزشی (محتوا و متن)، نیازها و اهداف، آیین‌نامه‌ها و قوانین، بودجه
نتایج اجتماعی/ آثار	نتایج سازمانی	نتایج سازمانی	کوشش‌های سازمانی	

در نهایت، چارچوب تحقیق به شرح شکل ۳ نمایش داده می‌شود.



شکل ۳. چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم از نظر ابعاد مدل OEM در وضعیتی مطلوب قرار دارند.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه‌های فرعی تحقیق به شرح زیر است:

۱. آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم در بعد درون‌داده‌ها وضعیتی مطلوب دارند.
۲. آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم در بعد فرایندها وضعیتی مطلوب دارند.
۳. آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم در بعد محصولات وضعیتی مطلوب دارند.
۴. آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم در بعد برون‌داده‌ها وضعیتی مطلوبی دارند.
۵. آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم در بعد پیامدها وضعیتی مطلوب دارند.

فرضیه جانبی

بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی معلمان حاضر در دوره‌های آموزش ضمن خدمت و ابعاد مدل OEM، تفاوت معنادار وجود دارد.

روش تحقیق

این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی و از شاخه پیمایشی است.

جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری ۱۲۹۰ نفر از معلمان حاضر در دوره‌های آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش استان قم است و روش نمونه‌گیری، تصادفی است. حجم نمونه ۲۹۶ نفر محاسبه شد که برای اطمینان بیشتر ۳۷۰ پرسشنامه توزیع و ۳۰۲ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته است. روایی آن توسط خبرگان بررسی شد و در پرسشنامه تغییراتی در ابعاد مدل ایجاد شد. برای سنجش پایایی، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از افراد جامعه قرار گرفت. با توجه به آلفای کرونباخ (۰٫۹۷۲)، پایایی پرسشنامه قابل قبول است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، آزمون‌های تی تک‌نمونه، آزمون فریدمن و آزمون کای دو اجرا شد.

نتایج آزمون فرضیه‌ها

به طور کلی فرض صفر بیان‌کننده مطلوبیت آموزش‌های ضمن خدمت و فرض یک نامطلوب بودن آموزش‌های ضمن خدمت را در ابعاد مدل بررسی می‌کند.

جدول ۲. آزمون تک‌نمونه برای ابعاد تحقیق

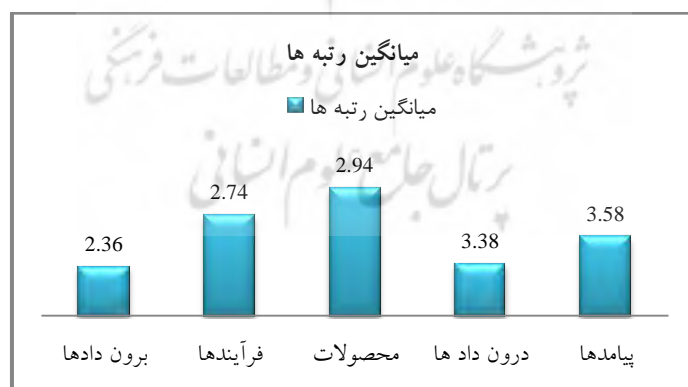
مقدار آزمون = ξ				
ابعاد	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
درون‌دادها	-۱۰٫۰۶۱	۲۹۵	۰٫۰۰۰	-۰٫۴۵۶۰۸
فرایندها	-۱۵٫۹۸۹	۲۹۵	۰٫۰۰۰	-۰٫۷۳۹۸۶
محصولات	-۱۳٫۱۰۹	۲۹۵	۰٫۰۰۰	-۰٫۶۵۸۷۸
برون‌دادها	-۱۶٫۳۸۵	۲۹۵	۰٫۰۰۰	-۱٫۲۳۶۵
پیامدها	-۷٫۰۷۰	۲۹۵	۰٫۰۰۰	-۰٫۳۶۴۸۶

با توجه به اینکه در همه ابعاد سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ است تفاوت معناداری با میانگین در نظر گرفته شده توسط محقق دارند. لذا همه ابعاد در سطح نامطلوب قرار دارند و فرضیه اصلی رد می‌شود.

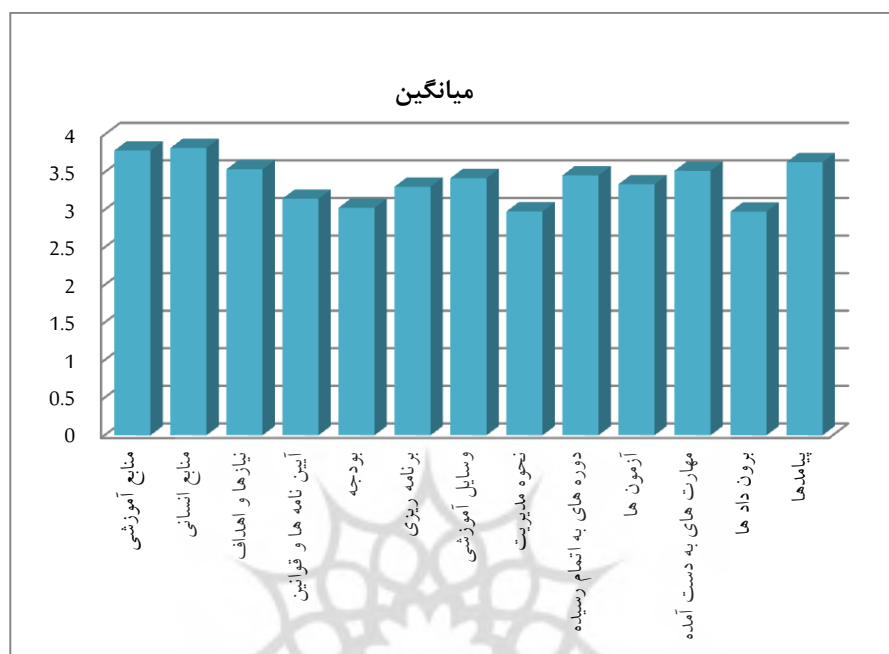
ضمناً برای رتبه‌بندی ابعاد مدل از نظر میزان مطلوبیت آزمون فریدمن اجرا شد. در این آزمون فرض صفر بیان می‌کند بین ابعاد مدل، تفاوت معناداری وجود ندارد و فرض یک وجود تفاوت معنادار در ابعاد مدل را بررسی می‌کند. در این آزمون به دلیل اینکه سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمد، فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود. بدین معنا که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه‌ها وجود دارد و طبق جدول ۳ به ترتیب پیامدها، درون‌دادها، محصولات، فرایندها و برون‌دادها رتبه‌بندی می‌شوند. جدول ۳ نشان می‌دهد بعد برون‌داد از سایر ابعاد نامطلوب‌تر است.

جدول ۳. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن برای ابعاد تحقیق

میانگین رتبه‌ها	ابعاد
۳/۵۸	پیامدها
۳/۳۸	درون‌دادها
۲/۹۴	محصولات
۲/۷۴	فرایندها
۲/۳۶	برون‌دادها



شکل ۴. نمودار میانگین ابعاد تحقیق



شکل ۵. نمودار میانگین مؤلفه‌های تحقیق

همان‌طور که در شکل ۵ مشاهده می‌شود، از بین مؤلفه‌های مورد سنجش، بعد از مؤلفه بعد برون‌دادها، نحوه مدیریت (نحوه مدیریت مسئولان ضمن خدمت) با میانگین ۲٫۹۷۹۷، نامطلوب‌ترین مؤلفه از دیدگاه فراگیران ارزیابی شده است. همچنین، منابع انسانی (نحوه فعالیت مدرسان)، با میانگین ۳٫۸۲۴۳، بالاترین میانگین را دارد و نسبت به سایر مؤلفه‌ها مطلوب‌تر ارزیابی شده است. علاوه بر این آزمون کای‌دو برای مقایسه زیرگروه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اجرا شد. از آنجا که دو ویژگی مدرک تحصیلی و پست سازمانی در پنج بعد مدل نتیجه مشابهی داشت، استنباط می‌شود افراد با مدرک تحصیلی لیسانس، این دوره‌ها را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند. ضمناً از میان معاونان، مدیران، دبیران و سایر افراد، دبیران نظر مطلوب‌تری درباره دوره‌های آموزش ضمن خدمت بیان کرده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

نتایج این تحقیق نشان‌دهنده نامطلوب بودن آموزش‌های ضمن خدمت نواحی آموزش و پرورش استان قم از نظر ابعاد مدل OEM است. لذا به‌طور کلی آسیب‌های آموزش ضمن خدمت را به ترتیب اولویت، شامل کمبود بودجه، ضعف در آیین‌نامه‌ها و قوانین، نیازسنجی نادرست و ضعف در تعیین اهداف، نامناسب بودن منابع آموزشی، کمبود و ضعف نیروی انسانی (مدرس) متخصص در امر آموزش، ضعف در مدیریت و نحوه تعاملات مسئولان ضمن خدمت با معلمان، ضعف در برنامه‌ریزی شامل زمان، مدت و کیفیت دوره، کمبود و یا به‌کارنگرفتن وسایل آموزشی، بی‌نشاط بودن فضای آموزشی، بی‌اثر بودن آزمون‌ها در تثبیت آموخته‌ها و توسعه حرفه‌ای معلم، بی‌اثر بودن دوره اجراشده در دوره‌های بعدی (مقطعی بودن دوره)، عدم دستیابی به مهارت‌های جدید و اثربخش نبودن در حرفه، بی‌اثر بودن آموزش در ایجاد انگیزه، خودکفایی و اعتمادبه‌نفس و تولید ایده‌های جدید در معلمان عدم بهبود وضعیت اشتغال معلمان، بی‌اثر بودن گواهینامه‌های دریافتی در رشد و توسعه حرفه‌ای معلم می‌باشند. با توجه به نتایج تحقیق، برای رسیدن به وضع مطلوب و افزایش مطلوبیت دوره‌های ضمن خدمت راه‌حلی‌هایی به شرح ذیل مطرح می‌شود:

افزایش کیفیت تدریس دوره‌ها: با توجه به نتایج یافته‌های تحقیق، بر اساس نظر معلمان مهم‌ترین عامل در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت، کیفیت تدریس مدرسان است. میزان تحصیلات، تجربه، تعهد و انگیزه مدرسان و توانایی مدرس در ایجاد ارتباطات مطلوب، به‌کارگیری روش‌های مناسب تدریس و اداره کلاس، همچنین توانایی و تلاش بیشتر مدرسان جهت به‌کارگیری امکانات و تجهیزات آموزشی در دوره‌های آموزشی معطوف شود تا با به‌کارگیری این وسایل در عمل و در کلاس‌های آموزشی کیفیت آموزشی بهبود یابد که مطابق با نتایج تحقیق کاظمی و همراهی (۱۳۸۸) است.

طراحی مدل بهینه سنجش اثربخشی آموزش‌ها: به منظور همراستاکردن نتایج آموزش‌ها با اهداف تعیین‌شده باید ارزیابی اثربخش انجام گیرد. باید توجه کرد ارزیابی فقط یک‌بار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی‌گیرد. بلکه در تمام طول اجرای برنامه باید به‌طور مستمر انجام

گیرد. لذا باید یک مدل و نظام جامع و کامل به منظور سنجش اثربخشی آموزش‌ها طراحی کرد. ارزیابی دوره‌های آموزشی از یک سو آینه‌ای فراهم می‌کند تا مدیران و کارکنان سازمان، تصویری روشن‌تر از کم‌وکیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر برنامه‌ریزان و کادر آموزشی را نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاه می‌کند و از این راه به پربارکردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش ضمن خدمت یاری می‌رساند که مطابق با یافته‌های عیدی و نوه ابراهیم (۲۰۱۱) است.

بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان: یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، بی‌توجهی به استانداردهای آموزشی و بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان این رشته است. لذا پیشنهاد می‌شود قبل از انجام دادن نیازسنجی آموزشی، با توجه به اهمیت شرح وظایف در شناسایی استانداردهای آموزشی، دیدگاه خبرگان شغلی و نیز نتایج شبکه شغلی در حوزه مورد مطالعه، بررسی شود که مطابق با نتایج تحقیق پاپزن و معتمدی‌نیا مبنی بر رعایت استانداردهای لازم برای تهیه برنامه‌های آموزشی بهره‌گیری از وجود خبرگان، استادان و مدرسان باتجربه و دارای اخلاق حرفه‌ای (۱۳۹۲) است.

برخی پیشنهادهای دیگر: انجام دادن مطالعات تطبیقی در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت، اجرای دوره‌ها در زمان مناسب، به‌روز کردن محتوای آموزشی، ایجاد انگیزه در فراگیران، اجرای دوره‌ها برای همه دوره‌های تحصیلی و همه رشته‌ها، صرف هزینه و وقت بیشتر برای دوره‌های حضوری و تخصصی، ایجاد انگیزه در مدرسان دوره‌ها، سطح‌بندی دوره‌ها از مقدماتی تا پیشرفته، تناسب محتوای آموزشی با ساعات آموزشی، استمرار دوره‌ها، توجه ویژه مدیران ارشد به این دوره‌ها، وجود امتیازهای ویژه برای شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها، برگزاری دوره‌ها متناسب با فعالیت کاری فراگیران.

منابع و مأخذ

۱. ابطحی، حسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. چاپ اول، تهران، نشر پویند.
۲. پاپ‌زن، عبدالحمید؛ معتمدی‌نیا، زهره (۱۳۹۲). «تأثیر ابعاد دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر حل مسائل سازمانی». مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال ششم، شماره سوم، صفحات ۱۰۸-۱۱۸.
۳. پارسا، عبدالله؛ همایکوه، امیر (۱۳۸۸). «بررسی میزان سودمندی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و رابطه آن با رشد دانش و مهارت‌های شغلی». مجله علوم تربیتی، شماره ۸۵، صفحات ۸۷-۱۱۲.
۴. چایچی، پریچهر (۱۳۸۱). شیوه‌های آموزش ضمن خدمت. تهران، انتشارات آن.
۵. خاک تاریک، مهدی؛ عظیمی، مهدی (۱۳۸۷). «ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها با تأکید بر مدل کرک پاتریک». صنعت لاستیک ایران، شماره ۴۸، صفحات ۸۶-۱۰۰.
۶. خوش‌دامن، رضا (۱۳۸۷). آموزش اصول سرپرستی. تهران، نشر تورنگ.
۷. ذبیحی، محمدرضا؛ عرفانیان‌خانزاده، حمید (۱۳۸۹). «آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت در ایران». اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش، مشهد، مرداد ۱۳۸۹.
۸. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. چاپ هشتم، تهران، نشر سمت.
۹. کاشانی محمدی، صالح (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی ساختار سازمانی شرکت صادرات خدمات مهندسی آب و برق. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.
۱۰. کاظمی، مهدی؛ همراهی، مهرداد (۱۳۸۸). «آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سپ». پژوهش‌های مدیریت، شماره ۴، صفحات ۱۳۰-۱۱۳.
۱۱. کافمن، راجر؛ هرمن، جان (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی استراتژیک نظام‌های آموزشی. ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدرسه.

۱۲. کروی، مهدی؛ متانی، مهرداد (۱۳۹۰). «راهبرد توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت». *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، شماره ۴۹، صفحات ۱۳۸-۱۱۹.
۱۳. لباف، حسن؛ میرید، نازنین (۱۳۸۸). «بررسی مشکلات آموزش در سازمان‌های ایران (و ارائه راه حل برای آن)». *دوماهنامه مدیریت*، شماره‌های ۲۱-۱۵۱، صفحات ۵۸-۵۴.
۱۴. مانزینی، اندرو (۱۳۸۵). *مدیریت تحول سازمانی آسیب‌شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی*. ترجمه علی عطا فر و سعید انالویی، تهران، نشر مؤسسه علمی دانش پژوهان.
۱۵. نوری، فیروز؛ پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). *آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها*. چاپ اول، تهران، نشر سیمای دانش.
۱۶. نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ عبدی، اکبر (۱۳۹۰). «گذر از شبه نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی (مطالعه موردی)». *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دوم، شماره هشتم، صفحات ۷۷-۹۶.

17. Altun, A.; Gok, B. (2010). Determining in service training programs characteristics given to teachers by conjoint analysis . *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1710-1714.
18. Chen, C.; Tsai, C. (2008). Developing a process re-engineering -oriented organizational change exploratory simulation system (PROCESS) . *International Journal of Production Research*, 16, 4463° 4482.
19. Daneshfard, K. (2009). *Calendar of Short-term Educations in Islamic Azad University*, Reading Office.(in Persian)
20. Enache, R. (2010). Forms of Organizational pathology among the teaching Staff in Pravoha County *The New Educational Review Romania 2010*, 20(1), 29-34
21. Oral, B.; Saglam, S. (2010). The importance of in-service training in restructuring sectors *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (2), 4383° 4386.
22. Öztaskin, Ö. (2010). Identifying the in-service training needs of the social studies teachers within the context of lifelong learning . *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (2), 3036° 3042.
23. Saito, E.; Hendayana, S.; Imansyah, H. (2006). "Development of school-based in-service training under the Indonesian Mathematics and Science Teacher Education Project . *Improving Schools*, 9(1), 47-59.
24. Sezer, C. (2009). Analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses . *Procedia Social and Behavioral*

Sciences, (1) , 2385-2389.

25. Soltani, E.; Liao, Y. (2010). Training interventions: fulfilling managerial ends or proliferating invaluable means for employees? *Training Interventions .Europaen Business Review*, (2), 128-152.

