

## بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت با عملکرد مدیران، از دیدگاه دبیران (مطالعه موردی)

دکتر محمد علی فرنی<sup>۱</sup>

ایران الهی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت با عملکرد مدیران مقطع متوسطه شهرستان مهاباد در سال تحصیلی ۱۳۸۵-۱۳۸۴ انجام گرفته است. این تحقیق به دنبال تعیین رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد مدیران متوسطه از دیدگاه دبیران آنان می‌باشد.

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق ۴۲۷ نفر دبیر است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۲۸۰ نفر است که به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده است. به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته ۳۵ گویه‌ای استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از نرم افزار SPSS بهره‌گیری بعمل آمده است.

نتایج تحقیق نشان داد که بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد مدیران (آموزشی، اداری و مالی) رابطه وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش ضمن خدمت، عملکرد آموزشی، مالی، اداری

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (mohammadalifarnia@yahoo.com)

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

بررسی سیر شکل‌گیری و تحول سازمان‌های بشری نشان می‌دهد که در گذشته به علت سادگی جوامع و فناوری محدود، ساختار سازمان‌ها و کارکرد آنان عموماً ساده و ابتدایی بوده و به همین دلیل هر فرد می‌توانست ظرف مدت کوتاهی از طریق کارآموزی یا آموزش‌های استاد-شاگردی برای مشاغل خاص آماده شود. با این همه به علت تغییر و تحول در ابعاد مختلف زندگی بشری، بخصوص بعد از انقلاب صنعتی، چهره ویژه‌ای به مشاغل و حرف‌بخشیده شد و آموزش استاد-شاگردی توانایی خود را برای آماده‌سازی افراد جهت تصدی مشاغل مختلف از دست داد.

در دنیای معاصر بیش از هر زمان دیگر بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین روشهای اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. به همین دلیل در بسیاری از ممالک توجه به مقوله آموزشی اهمیت بسزایی یافته است، برای مثال در بسیاری از شرکتهای صنعتی و تولیدی ژاپن، مؤسسات و مکانهای ویژه‌ای برای آموزش پرسنل تاسیس شده است که با بهره‌گیری از فناوری و افکار و عقاید جدید، بهبود کیفیت کار کارکنان و مدیران را دنبال می‌کند (رولیر، ۱۹۹۳).

از آنجا که مقوله و امر مدیریت در هدایت سازمانهای اجتماعی و تداوم آنها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است، بنابراین مدیران نیز به عنوان جزئی مهم از نیروی انسانی در سازمانها، نیازمند تکامل کیفی هستند تا بتوانند خود را با این تحولات و تغییرات وفق دهند و می‌توان گفت آموزش مدیران از اهمیت استراتژیک در سازمان برخوردار است. نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی از این رو باید گفت که آموزشهای مدیران پس از استخدام در مؤسسه یا سازمان باید صورت گرفته و هدف و منظور آن آماده‌سازی برای کارکرد بهتر

مدیران و عمدتاً حول سه محور توسعه دانش، بهبود مهارت ها و ایجاد و یا تغییر نگرش آنان باشد (فورد، ۱۹۹۹).

وجود مشکلات محسوسی چون عدم همخوانی وظایف و عملکردهای مدیران با تحولات آموزش و پرورش، عدم علاقه مدیران به تفکر در باره کار و نیاز به آموزش در زمینه فعالیت هایشان، افزایش تعداد دانش آموزان، عدم همخوانی رفتارهای مدیران در مدارس با تحولات آموزش و پرورش، عدم اولویت بندی مسائل و مشکلات مدرسه و همچنین وجود مشکلات محسوس دیگر لزوم توجه هرچه بیشتر مسئولان را می طلبد.

به همین دلیل در دنیای معاصر کشورهای مختلفی را می توان سراغ گرفت که با وجود دارا بودن نیروی انسانی فراوان باز هم در زمره کشورهای در حال توسعه اند و کلید اصلی این معما و درک چگونگی آن در گرو توجه به کیفیت نیروی انسانی و آموزش نهفته است (فتحی و اجاره گاه، ۱۳۸۳).

از آنجا که کارایی و اثربخشی در مدارس ما در گرو عملکرد مدیران است و مدیران وظایف و عملکردهای مختلف و متعددی دارند، لذا انجام آنها مهارت و صلاحیت های گوناگون را می طلبد. چون با بهبود عملکرد مدیران چهره مدارس ما نیز دگرگون خواهد شد و فضای مدرسه به فضای محبت و رشد و بالندگی مبدل خواهد گردید و با انتقال عناصر فرهنگی به نسل نوظواسته و اعمال روش های مناسب تربیتی موجبات رشد شخصیت کودکان و نوجوانان فراهم خواهد شد، و هر گونه کوتاهی و اشتباه در این مورد تاثیرات جبران ناپذیری در رشد دانش آموزان در تمامی ابعاد و به تبع آن جامعه را در بر خواهد داشت.

در این تحقیق برآنیم تا به این سؤال اصلی جواب دهیم که از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه، آیا آموزش های ضمن خدمت بر بهبود عملکرد مدیران تاثیر دارد؟ در راستای پاسخگویی به این سؤال سه فرضیه زیر مطرح شده است:

- ۱- از دیدگاه مدیران، بین آموزشهای ضمن خدمت و عملکرد آموزشی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۲- از دیدگاه مدیران، بین آموزشهای ضمن خدمت و عملکرد اداری مدیران رابطه وجود دارد.
- ۳- از دیدگاه مدیران، بین آموزشهای ضمن خدمت و عملکرد مالی رابطه وجود دارد.

### پیشینه تحقیق

خدابخش (۱۳۷۵) در تحقیقی پیرامون بررسی راه های ایجاد انگیزه برای شرکت کارکنان اداری و آموزشی در دوره های ضمن خدمت به این نتایج دست یافت که محتوای ارائه شده در دوره های ضمن خدمت در ایجاد انگیزه کارکنان مؤثر است، دادن پاداش و امتیاز در ایجاد انگیزه مؤثرند و لحاظ نمودن علایق و نیازها و گرایشات سنی متفاوت نیز در ایجاد انگیزه مؤثرند.

رضایی (۱۳۷۹) در تحقیقی پیرامون تقویت انگیزه کارکنان، راهبردی مناسب برای شرکت فعال تر در کلاسهای کوتاه مدت ضمن خدمت انجام داد: هدف از تحقیق خود را ارائه راهبردی مناسب به منظور شرکت فعال تر معلمان یا کارکنان آموزش و پرورش در دوره های کوتاه مدت آموزش نیروی انسانی (ضمن خدمت) می داند.

شعبانی (۱۳۷۴) در تحقیقی در زمینه بررسی اثربخشی آموزشهای کوتاه مدت ضمن خدمت با عنوان بررسی میزان اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت به این نتایج دست یافت: که ویژگیهای فردی تاثیر بر آموزشها نداشته است و گذراندن دوره ها باعث افزایش مهارت شغلی گردیده و این آموزشها موجب ثبات شغلی می گردند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

قنبری (۱۳۷۲) در تحقیقی درخصوص نقش یا تاثیر آموزشهای ضمن خدمت در بهبود عملکرد شغلی مدیران به این نتایج دست یافت: که عملکرد مدیران بعد از آموزش بهبود یافته است.

تا قبل از شروع قرن جدید تقریباً هیچ گونه مطالعه منظمی در مورد مدیریت وجود نداشت و کار مدیران تنها براساس تجربه و عقل سلیم انجام می گرفت و نیازی هم به آموزش و نوسازی آنان وجود نداشت تا اینکه تیلور کوشش کرد که این دیدگاه را تغییر دهد و پیام اصلی او این بود که " مدیران به طور علمی با کار برخورد کنند تا بتوانند راه انجام آنها تعیین کنند" (لاننبورگ، ۱۳۸۲).

یکی از محققین دانشگاه او کلاهما پیرامون تاثیر بهبود کیفیت بر بخش آموزش های شغلی را بشرح زیر بیان نمود (لاننبورگ، ۱۳۸۲):

- ۱- تغییر در صلاحیتهای مورد نیاز برای تسلط کارکنان به انجام فعالیت های مناسب
- ۲- تغییر در نحوه استفاده از دستورالعمل ها
- ۳- تغییر در نقش های سازمانی کارکنان
- ۴- تغییر در نحوه استفاده از دستورالعمل ها

پژوهشگران در تحقیقی دیگر بر روی حدود ۷۵ درصد از سازمان های آمریکایی که در زمینه آموزش ضمن خدمت انجام شد، دریافتند که: (لوتانز، ۱۹۹۵)

- ۱- تقریباً سه چهارم از سازمان ها به نوعی از سیستم عملیات بر پایه آموزش استفاده می نمایند.
- ۲- سازمان ها در بخش های بزرگ در گذشته و حال بطور مستمر از سیستم عملیات بر پایه آموزش ضمن خدمت استفاده نموده که در حال گسترش است.

لوتانز در مطالعات خود برای تشریح مدیریت اثربخش دو معیار را به کار گرفته است :

- ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان بواسطه ارتباطات صحیح.
- تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا.

یکی از معیارهای سنجش مدیران، میزان تحقق اهداف سازمان است. آنچه در این راستا مهم بشمار می آید پابندی مدیریت به رسالت و فلسفه وجودی سازمان است. لوتانز علاوه بر این معیار رضایت و تعهد کارکنان را که به واسطه ارتباط صحیح بین مدیریت و کارکنان بوجود می آید برای اثربخشی مدیریت لحاظ کرده، اگر چه معیار اصلی ارزیابی مدیر، کیفیت عملکردی وی در تحقق اهداف سازمان است و لیکن در انجام این امر کارکنان نیز نقش کلیدی دارند (لوتانز، ۱۹۹۵).

### روش تحقیق

این پژوهش در پی آن است که رابطه بین عملکرد مدیران را با آموزشهای ضمن خدمت مورد بررسی قرار دهد، بنابراین پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیق کاربردی و از لحاظ روش انجام از نوع تحقیق همبستگی است.

جامعه آماری تحقیق را کلیه دبیران مقطع متوسطه که در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ در دبیرستانهای شهرستان مهاباد و روستاهای اطراف آن مشغول بوده اند تشکیل می دهد. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری طبقه ای نسبی است. با مراجعه به جدول مورگان حجم نمونه آماری دبیران زن و مرد تعیین گردید. جدول شماره (۱) نیز حجم جامعه آماری دبیران به تفکیک جنسیت و نیز حجم نمونه بدست آمده از جدول مورگان را که داخل پرانتز نوشته شده است، نشان می دهد.

جدول (۱) - جامعه آماری دبیران و حجم نمونه حاصله از آن

جنسیت	جمع
زن	۱۶۳ (۱۱۲)
مرد	۲۶۴ (۱۶۸)

برای جمع آوری اطلاعات در قسمت پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده گردید. ابزار اندازه گیری این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است که برای سنجش عملکرد مدیران پرسشنامه‌ای به دبیران مقطع متوسط در سطح شهرستان مهاباد و روستاهای اطراف آن داده شد.

سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت تنظیم شد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه‌ها ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه بین دبیران توزیع و پاسخ نامه‌ها در نرم افزار SPSS وارد و آلفای کراباخ محاسبه شد که اعتبار ابزار پژوهش پرسشنامه دبیران ۰/۹۱ برآورد گردید، که نشانگر اعتبار بالایی است. به منظور سنجش روایی، پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما و مشاور و متخصصان امر تعلیم و تربیت قرار گرفت که نظرات اصلاحی آنان در پرسشنامه‌ها لحاظ گردید.

### یافته‌های توصیفی

در تحلیل توصیفی نمونه بدست آمده از بین متغیرهای مربوط به ویژگیهای فردی متغیرهای سن، جنسیت، مدرک تحصیلی مورد بررسی قرار گرفت:

- میانگین و انحراف معیار سنی پاسخگویان به ترتیب عبارتند از ۳۶/۵ و ۵/۸ سال و دامنه سنی آنان بین ۲۵ و ۵۲ سال می باشد.

- در نمونه مورد بررسی، ۶۰٪ از دبیران مرد و ۴۰٪ زن بوده اند.

- بر اساس یافته‌ها میزان تحصیلات دبیران در نمونه مورد بررسی به ترتیب

۱۸/۶٪ مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۶۹/۱٪ کارشناسی و ۱۱/۸٪ نیز دارای

مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد است.

ضمناً در پاسخ به این سؤال که "آیا مدیر دبیرستان شما، در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت شرکت کرده است؟" بیشتر پاسخگویان (۶۴/۶ درصد) اظهار نموده‌اند که مدیر آنان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت شرکت کرده است.

### یافته‌های استنباطی

فرضیه اول: از دیدگاه دبیران، بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد آموزشی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول زیر آزمون همبستگی بین دو متغیر آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد آموزشی مدیران، از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه را نشان می‌دهد. با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰۰، فرضیه اول تایید می‌شود. ضمناً چون همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۷۵۸ بوده پس یک همبستگی مثبت معنی دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد آموزشی مدیران تایید می‌شود.

جدول (۲)- آزمون وجود همبستگی بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد آموزشی مدیران

ضریب همبستگی	۰/۷۵۸
سطح معنی داری	۰/۰۰۰
تعداد	۲۸۰

فرضیه دوم: از دیدگاه دبیران، بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد اداری مدیران رابطه وجود دارد.

جدول زیر آزمون همبستگی بین دو متغیر آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد اداری مدیران را، از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه نشان می‌دهد. با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰۰، فرضیه دوم تایید می‌شود. ضمناً چون همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۸۴۰ بوده پس همبستگی مثبت قوی معنی دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد اداری مدیران تایید می‌شود.

جدول (۳): آزمون وجود همبستگی بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد اداری مدیران

ضریب همبستگی	۰/۸۴۰
سطح معنی داری	۰/۰۰۰
تعداد	۲۸۰



فرضیه سوم: از دیدگاه دبیران ، بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد مالی مدیران رابطه وجود دارد.

جدول زیر آزمون همبستگی بین دو متغیر آموزش های ضمن خدمت و عملکرد مالی مدیران را، از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه نشان می دهد. با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۰۰ ، فرضیه سوم نیز تایید می شود. ضمناً چون همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۷۵۸ است پس یک همبستگی قوی مثبت معنی دار بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد مالی مدیران تایید می شود.

جدول (۴): آزمون وجود همبستگی بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد مالی مدیران

ضریب همبستگی	۰/۷۸۰
سطح معنی داری	۰/۰۰۰
تعداد	۲۸۰

### نتایج

نتایج آزمون ها نشان می دهد که بین افزایش عملکرد آموزشی مدیران از دیدگاه دبیران و عملکرد اداری مدیران رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. یعنی مدیرانی که دارای عملکرد آموزشی بالاتر و اثربخش تری هستند، در زمینه عملکرد اداری هم اثربخش تر و موفق تر هستند.

بین افزایش عملکرد آموزشی مدیران از دیدگاه دبیران و عملکرد و تواناییهای مالی مدیران رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. یعنی مدیرانی که دارای عملکرد آموزشی بالاتر و اثربخش تری هستند، در زمینه عملکرد مالی هم اثربخش تر و موفق تر هستند.

بین افزایش عملکرد اداری مدیران از دیدگاه دبیران و عملکرد مالی مدیران رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. یعنی مدیرانی که دارای عملکرد اداری بالاتر و اثربخش تری هستند، در زمینه عملکرد مالی هم اثربخش تر و موفق تر هستند.

پس بطور کلی، نتایج تحقیق نشان داد که بین آموزشهای ضمن خدمت و عملکرد مدیران رابطه وجود دارد.

### پیشنهادها

- براساس نتایج و یافته های حاصل از این تحقیق موارد زیر پیشنهاد می شود:
- ۱- نیازهای آموزشی مدیران دوره متوسطه بطور مداوم (هر سال یا هر دو سال یکبار) مورد ارزیابی و سنجش قرارگیرد. همچنین در امر نیازسنجی از نظرات دبیران نیز استفاده گردد.
  - ۲- محتوای آموزشی دقیقاً براساس نیازسنجی تهیه و تدوین گردد. به عبارت دیگر محتوای آموزشی باید پاسخگوی نیازهای مدیران باشد.
  - ۳- با توجه به وجود رابطه مثبت بین آموزشهای ضمن خدمت و عملکرد مدیران، ضروری است تا برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت با جدیت تمام دنبال گردد، علاوه براین لازم است تا به کیفیت دوره ها نیز توجه بیشتری شود.



**منابع:**

- ابطحی، حسن (۱۳۷۵)، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی صنایع ایران.
- خدابخش، احمد (۱۳۷۵)، بررسی راههای ایجاد انگیزه برای شرکت کارکنان در دوره های آموزشی کوتاه مدت ضمن خدمت، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره چهارم، شماره ۲۵.
- رضایی، حسن (۱۳۷۹)، تقویت انگیزه کارکنان راهبردی مناسب برای شرکت فعالتر در کلاس های کوتاه مدت ضمن خدمت، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- شعبانی، مهدی (۱۳۷۴)، بررسی اثربخشی آموزش های کوتاه مدت ضمن خدمت کارکنان آب استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۸۳)، برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت، تهران: انتشارات سمت.
- قنبری، محمد (۱۳۷۲)، تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد مدیران مدارس راهنمایی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، شماره ۳۱.
- لانبورگ، ف- اورنستین (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی مفاهیم و عمل، ترجمه محمدعلی فرنیاء، تبریز: جمالی.
- Ford. D. (1999), Bottom-Line Training, Texas: Gulf Publishing Company.
- Roullier, j.Z.and I.L.Goldstein (1993), the climate and positive Transfer of Training, Human Resources Development Quarterly.
- Luthans, F. (1995) , Organizational behavior, 4th ed., New York, Mc Graw- Hill.
- Torrington, D. (1989) , Effective Management, People and Organization, Prentice Hall.