



نوع بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی استادان (پوهنتون بلخ)

نامزد پوهنیاړ میرباسط الله عظیمی

د پیاوړتیا اداره عامه، پوهنځی حقوق، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

Email: sayedbasitazimi1234@gmail.com

چکیده

آموزش ضمن خدمت یکی از ابزارهای اساسی توسعه منابع انسانی و ارتقای کارایی کارکنان در نهادهای آموزشی به شمار می‌رود. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ انجام شده است. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی با رویکرد کمی بوده است. جامعه آماری شامل استادان پوهنتون بلخ بود که ۸۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه گردآوری و با نرم‌افزار SPSS25 تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که میان آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و این آموزش‌ها توانسته‌اند بخشی از تغییرات کارایی را تبیین نمایند. نتایج بیانگر آن است که آموزش‌های هدفمند و متناسب با نیازهای شغلی می‌تواند به بهبود کارایی و کیفیت خدمات آموزشی کمک کند، هرچند عوامل سازمانی دیگر نیز در این زمینه مؤثر اند.

واژه‌های کلیدی آموزش ضمن خدمت؛ پوهنتون بلخ؛ توسعه منابع انسانی؛ عملکرد سازمانی؛ کارایی کارکنان؛ نهادهای آموزشی

Examining the Impact of In-Service Training on Faculty Efficiency (Balkh University)

Mir Basitullah Azimi

Department of Public Administration, Faculty of Law, Kabul University, Afghanistan

Email: sayedbasitazimi1234@gmail.com

Abstract

In-service training is considered a fundamental tool for human resource development and for enhancing employee performance in educational institutions. This study aimed to examine the impact of in-service training on the performance of academic staff at Balkh University. The research was applied in purpose and descriptive-analytical in method, conducted using a quantitative approach. The statistical population consisted of academic staff members of Balkh University, from whom 81 participants were selected as the sample. Data were collected through a questionnaire and analyzed using statistical software. The findings revealed a positive and statistically significant relationship between in-service training and employee performance. Furthermore, in-service training was found to explain a portion of the variance in performance. The results indicate that well-designed, need-based training programs can improve staff performance and the quality of educational services, although other organizational factors also play an important role.

Keywords

In-Service Training; Employee Performance; Human Resource Development; Educational Institutions; Balkh University; Organizational Performance

مقدمه

آموزش ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در سازمان ارائه می‌گردد و هدف از آن آماده‌سازی کارکنان برای اجرای بهتر مسئولیت‌ها، ارتقای دانش، بهبود مهارت‌ها و افزایش توانایی‌های حرفه‌ای آنان است. آموزش در صورتی اثربخش تلقی می‌شود که به عنوان یک فعالیت برنامه‌ریزی شده سازمانی، در پاسخ به نیازهای واقعی کارکنان و سازمان طراحی و اجرا گردد. یک برنامه آموزشی مطلوب باید به گونه‌ای تدوین شود که ضمن تأمین اهداف سازمانی، بتواند نیازها و اهداف فردی کارکنان را نیز برآورده سازد (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۶۸). در عصر حاضر، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که پیوسته در معرض تغییرات سریع علمی، فناوری، اقتصادی و اجتماعی قرار دارد. این تغییرات سبب شده است که دانش و مهارت‌های کارکنان به سرعت کهنه شود و نیاز به یادگیری مستمر بیش از گذشته احساس گردد. در چنین شرایطی، آموزش ضمن خدمت به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی شناخته می‌شود و نقش اساسی در افزایش توانمندی‌های شغلی، بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای کارایی سازمانی ایفا می‌نماید. امروزه بسیاری از سازمان‌های موفق جهان بخش قابل توجهی از منابع و امکانات خود را به آموزش و توسعه کارکنان اختصاص می‌دهند؛ زیرا باور دارند که سرمایه‌گذاری در آموزش، سرمایه‌گذاری برای رشد و موفقیت سازمان است. پوهنتون‌ها به عنوان مراکز تولید دانش، تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علمی جوامع، بیش از سایر نهادها به نیروی انسانی توانمند و کارآمد نیاز دارند. این نهادها با ارائه آموزش عالی، انجام تحقیقات علمی و مشارکت در حل مشکلات جامعه، نقش مهمی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها ایفا می‌کنند. همچنان پوهنتون‌ها محیطی را فراهم می‌سازند که در آن محصلان بتوانند توانایی‌های علمی، فکری و حرفه‌ای خود را توسعه دهند و برای ورود به بازار کار آماده شوند. تحقق این اهداف تا حد زیادی به کیفیت و کارایی استادان وابسته است؛ زیرا استادان مهم‌ترین عنصر در فرآیند آموزش و یادگیری به شمار می‌روند.

پوهنتون بلخ نیز به عنوان یکی از نهادهای معتبر تحصیلات عالی افغانستان، طی سال‌های متمادی در زمینه تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علمی کشور نقش مؤثری ایفا نموده است. این پوهنتون همه ساله هزاران تن از محصلان را در رشته‌های مختلف علمی فارغ ساخته و به جامعه تقدیم می‌کند. تحقق این رسالت بزرگ مستلزم آن است که استادان این نهاد از دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برخوردار باشند و بتوانند خود را با تحولات نوین علمی و آموزشی هماهنگ سازند. یکی از عوامل مهم توسعه اقتصادی، علمی، اجتماعی و فرهنگی هر جامعه، گسترش آموزش و تربیت نیروی انسانی

متخصص و کارآمد است. تحولات روزافزون دانش و فناوری نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف ایجاد کرده است؛ نیازهایی که آموزش‌های رسمی و اکادمیک به تنهایی قادر به پاسخگویی کامل به آن‌ها نیستند. از همین رو، آموزش ضمن خدمت به عنوان مکمل آموزش‌های رسمی مطرح شده و نقش مهمی در به‌روز نگهداشتن دانش و مهارت‌های کارکنان ایفا می‌کند. این نوع آموزش، دانش جدید را به مجموعه آموخته‌های قبلی افراد می‌افزاید و آنان را همگام با پیشرفت‌های علمی و فنی به پیش می‌برد. توسعه آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر بهبود کیفیت خدمات، ارتقای عملکرد شغلی و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها داشته باشد (رازقی، منیر و همکاران، ۱۳۹۴). آموزش ضمن خدمت فرآیندی است که در طول دوره خدمت کارکنان به منظور بهبود راندمان کاری، ارتقای توانمندی‌های شغلی و افزایش بهره‌وری سازمان اجرا می‌شود. این آموزش‌ها می‌توانند بر توانایی‌ها، مهارت‌ها، انگیزه کاری، مسئولیت‌پذیری و آمادگی کارکنان برای پذیرش وظایف جدید تأثیر مثبت داشته باشند (رضایی، کلاتری و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین آموزش ضمن خدمت از مناسب‌ترین روش‌های یادگیری مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز شغلی به شمار می‌رود و در بسیاری از موارد می‌تواند در مدت زمان نسبتاً کوتاه، نتایج مؤثری را به همراه داشته باشد (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۸۵).

با وجود اهمیت آموزش ضمن خدمت، همواره این پرسش مطرح بوده است که آیا این آموزش‌ها واقعاً توانسته‌اند موجب افزایش کارایی کارکنان شوند یا خیر. در محیط‌های آموزشی و اکادمیک نیز این موضوع از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا کیفیت آموزش محصلان تا حد زیادی به توانایی و کارایی استادان وابسته است. هرچند در سال‌های اخیر در پوهنتون بلخ برنامه‌های مختلف آموزشی، کارگاه‌های ارتقای ظرفیت، سمینارهای علمی و دوره‌های آموزشی برای استادان برگزار گردیده است، اما هنوز میزان تأثیر این برنامه‌ها بر کارایی استادان به صورت علمی و تحقیقی مورد بررسی دقیق قرار نگرفته است. از همین رو، وجود این خلأ تحقیقی ضرورت انجام تحقیق حاضر را دوجندان می‌سازد. اهمیت این تحقیق در آن است که نتایج آن می‌تواند میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ را روشن ساخته و زمینه را برای بهبود برنامه‌های آموزشی آینده فراهم نماید. همچنان یافته‌های این تحقیق می‌تواند برای مسئولان پوهنتون بلخ، وزارت تحصیلات عالی و سایر نهادهای آموزشی کشور در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی، ارتقای کیفیت تدریس و افزایش کارایی استادان مفید واقع شود. علاوه بر آن، این تحقیق می‌تواند به عنوان منبعی علمی برای محققان و محصلان علاقه‌مند به حوزه آموزش منابع انسانی و مدیریت آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

بر این اساس، مسأله اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ است. این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال می‌باشد که آموزش ضمن خدمت تا چه اندازه بر کارایی استادان پوهنتون بلخ تأثیرگذار است؟ هدف کلی تحقیق، بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ است. اهداف فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

۱. بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی استادان پوهنتون بلخ.
۲. بررسی نقش آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد آموزشی و حرفه‌ای استادان.
۳. ارائه راهکارهایی به منظور بهبود و اثربخش‌تر ساختن برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در نهادهای تحصیلات عالی.

در این تحقیق تلاش می‌شود تا فرضیه ذیل مورد آزمون قرارگیرد:

○ میان آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان در پوهنتون بلخ رابطه معنادار وجود دارد.

پیشینه تحقیق

پورجاوید و علی بیگی (۱۳۹۷)، در تحقیقی خود به این نتیجه دست یافته‌اند متغیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت ($B=0/55$)، بیشترین تأثیر را بر بهبود کارایی کارکنان داراست پس از آن نیز متغیرهایی چون میزان مطالعه در زمینه تخصصی ($B=0/20$) رضایت شغلی ($B=0/19$) و اعتماد به نفس ($B=0/16$) به ترتیب دارای بیشترین تأثیرگذاری بر بهبود کارایی کارکنان می‌باشند. از این رو توجه به نیازهای آموزشی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از طریق تطبیق مواد و محتوای آموزشی با نیازهای آموزشی آنها جهت افزایش کارایی کارکنان ضروری به نظر می‌رسد.

برجی (۱۴۰۱)، در تحقیقی خود بدین نتایج دست یافته‌اند که آموزش ضمن خدمت معلمان یکی از مهمترین آموزشهای سازمان محسوب می‌شود؛ چرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد و این آموزش میتواند به فرد کمک کند که چگونه خود را با آن تغییرات تطبیق دهد آموزشهای ضمن خدمت یکی از متداول ترین و بهترین راهکارها برای آموزش کارکنان و معلمان و به روزرسانی اطلاعات آنها و در نهایت باعث پیشرفت شغلی ایشان می‌گردد.

محمودی نائینی (۱۳۸۶)، در تحقیقی بدین نتیجه دست یافته‌اند

- آموزشهای ضمن خدمت موجب افزایش تعداد کارکنان فنی - تخصصی در سازمانهای اداری شهر اراک شده است.
- بین آموزشهای ضمن خدمت و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.
- بین آموزشهای ضمن خدمت و ارتقای کیفیت آموزشها رابطه معناداری وجود ندارد.
- بین آموزشهای ضمن خدمت با نیازهای شغلی و ارتقای سطح دانش فنی - تخصصی افراد تطابق وجود ندارد.

فرهادی محلی (۱۳۹۲) در تحقیق خود آورده است؛ ویلیام جیمز از پوهنتون هاروارد، بررسی کرد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند. تحقیق وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد تواناییها و صلاحیتهای خود را بروز میدهند. مسلماً هدف هر فعالیت آموزشی تغییر در رفتار فرد است، این تغییر منجر به بهبود مهارتها میگردد و سطح دانش موجود فرد را افزایش میدهد، به طوری که کارمند یا کارگر شغل فعلی خود را به طور موثر و کارآمد انجام دهد و آمادگی لازم برای ارتقاء شغل همراه با مسئولیتهای بیشتر را بدست آورد. با این وجود، اثر بخشی کار کردهای هر سازمان در یک سطح رضایت بخش، مستلزم آموزشهای ضمن خدمت کارکنان است، لذا سازمان باید فرصتها و بستر لازم را برای آموزش مستمر کارکنان فراهم نماید.

خسروی پور و احمدیان (۱۴۰۳)، در تحقیقی خود بدین نتیجه دست یافته اند بین میزان موفقیت دوره های آموزش ضمن خدمت بر حسب جنسیت و سطح تحصیلات تفاوت آماری معنی داری وجود ندارد. همچنین برای شناسایی عوامل موثر بر میزان موفقیت دوره های آموزش ضمن خدمت از آزمون رگرسیون استفاده شد نتایج تحقیق نشان داد که مولفه اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در سطح ۹۹ درصد اطمینان و مولفه میزان افزایش دانش و مهارت اکتسابی کارکنان در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنی دار شده اند. همچنین رابطه معناداری بین ویژگیهای فردی پاسخگویان (سطح تحصیلات و سابقه خدمت با میزان موفقیت دوره های آموزش ضمن خدمت وجود ندارد. شریعتمداری، حاتمی و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی خود بدین نتیجه دست یافته اند دوره های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت های مورد نیاز در بین کارکنان افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان کاهش حوادث و ضایعات کاری کارکنان به هنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان افزایش کمک به تغییر و تحولات سازمانی افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری و افزایش توان بازده کاری در بین کارکنان سازمان

سنجش آموزش کشور شده است. دستکی (۱۴۰۱)، در تحقیقی خود بدین نتیجه دست یافته اند دلایلی که آموزش ضمن خدمت را ضروری ساخته عبارتند: از رشد سریع تکنولوژی و شتاب فزاینده علوم بشری در تمامی زمینه ها، تغییرات شغلی یا جابه جایی شغلی بهبود عملکرد شغلی و ... و از جمله راههای صحیح ارائه آموزش ضمن خدمت عبارت اند از: تنوع در برنامه های آموزشی، فضای کافی برای برگزاری کلاسهای دوره، کیفیت بالای فضای آموزشی، چیدمان مناسب داخل کلاس و

با توجه به تحقیقات گذشته به این میرسیم که سازمان ها برای رشد، توسعه، حفظ داشته ها و توانایی رقابت در بازارها مجبور هستند دانش، مهارت و تخصص کارمندان خویش را توسعه داده بروز سازند که این امر در پرتو آموزش های ضمن خدمت محقق است. پس مدیران و رهبران سازمان ها باید با ایجاد برنامه های ضمن خدمت توسعه و پیشرفت سازمان های خویش را رقم زنند.

مبانی نظری تحقیق

آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت فرایندی است که کارایی و اثر بخشی کمی و کیفی کارکنان سازمان را افزایش می دهد. (پارسا و قنبری همای کوه، ۱۳۸۸). آموزش ضمن خدمت به هر شیوه ای که اجرا شود تنها در صورتی که برپایه نیازها و پیش داشته های کارکنان باشد منجر به کسب دانش، مهارت نگرش بالاتر رشد فکری حرفه ای و شخصیتی کارکنان میشود (آستری، ۱۳۹۴). همچنان آموزش ضمن خدمت آن دسته از آموزشهایی است که ۱. پس از استخدام فرد در مؤسسه با سازمان صورت میگیرد. ۲. هدف از این آموزش آماده سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت های کاری است. ۳. این نوع آموزشها بیشتر در سه محور اساسی «توسعه دانش بهبود مهارتها و ایجاد با تغییر نگرش ها» عرضه میشود. ۴. جهت گیری اصلی این آموزشها کارها یا وظایف برعهده گرفته شده است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳). آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبد آموزش های قبلی دانش آموختگان قرار میدهد و آنان را همگام با پیشرفت علوم و فنون پیش میبرد، بنابراین گسترش این آموزش ها در بهبود کارآمدی و کیفیت نظام خدمات رسانی اثری مطلوب به جا می گذارد (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۰). آموزش ضمن خدمت از مهم ترین آموزشهای سازمان به شمار می آید زیرا نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات گوناگون است و این آموزش میتواند به فرد برای نحوه انعطاف پذیری با تغییرات کمک کند (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۴). آموزش حین خدمت نیازی برای همه سطوح سازمان است و سازمانها به خاطر قرارگیری در مسیر تحولات علمی و فنی باید این ضرورت را بپذیرند و در سطحی مطلوب تر باید آمادگی لازم را از راه آموزش کارکنان در

خود ایجاد کنند و از این تحولات استقبال کنند (خوش دامن و ابراهیمی جمارانی، ۱۳۸۷). نتایج تحقیقات (عیدی و همکاران، ۱۳۸۷) درباره سنجش اثربخشی دوره های آموزشی نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت ابزاری برای رشد و پیشرفت سریع کارکنان و بارور کردن ابعاد احساسی مانند خود هدایتی موفقیت و خود شکوفایی در کارکنان است. به بیان دیگر همگام با استخدام در سازمان فرد باید درباره ماهیت و وظایف شغلی که بر عهده گرفته آموزش ببیند؛ با ابزارها و وسایل ضروری برای اجرای کار آشنا شود و سرانجام روشهای انجام دادن امور و شیوه اجرای وظایفش را بیاموزد (دانش فرد و رشیدی، ۱۳۹۰). رئوفی و همکاران در تأیید این نتایج نشان دادند که مدیران آموزش دیده 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 آموزش ندیده عملکردی بهتر دارند (رئوفی و تاریخی قوچانی دروس، ۱۳۸۳).

آموزش ضمن خدمت متداول ترین روش آموزشی برای کارکنان غیر مدیریتی است و از مقبولیت بسیار زیادی برخوردار است. آموزش ضمن خدمت را کوششی برای ارتقای شایستگی های کارکنان از طریق دوره های آموزشی صنفهای بازآموزی نشست ها بازدیدها سخنرانی ها و اصلاح وضع کارکنان تعریف میکند آموزش ضمن خدمت شامل فعالیتهایی است که به طور منظم و پیوسته به رشد و پیشرفت حرفه ای منجر میشود و منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۸۵). آموزش ضمن خدمت را متداولترین روش آموزشی ای داشته اند که از مقبولیت بسیاری برخوردار است و نقش بسیار مهمی در آموزش مهارتهای لازم برای کارکنان ایفا مینماید. در واقع در بسیاری از سازمان ها، آموزش ضمن خدمت تنها روش آموزشی است. بدین شکل که معمولاً افراد برای آموختن مهارتهای جدید تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار میگیرند تا ریزه کاری های شغل را به ایشان بیاموزند. این روش مناسب ترین روش برای آموزش دانش و مهارتهای است که میتوان آنها را در زمانی نسبتاً کوتاه چند روز یا چند هفته یاد گرفت. آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی را دارد که یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد. آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده مناسب است و برای کارهای فنی و تخصصی که نیاز به تحصیلات طولانی دارد آموزشهای لازم باید در پوهنتونها صورت گیرد (قلی پوره، ۱۳۹۵، ص ۳۴۶).

روش های آموزش ضمن خدمت

اینجا به متداول ترین روش های آموزش ضمن خدمت به شرح ذیل پرداخته میشود.

۱. **گردش شغلی.** یکی از روشهای بسیار مؤثر برای گسترش افق دید مدیر یا هر کسی که برای مدیر شدن تربیت میشود گردش شغلی است. گردش شغلی روشی است که به وسیله ی آن میتوان متخصصانی را که جزیی نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه ی تخصصی خودشان محدود میگردد تبدیل به افراد کل نگری کرد که مسایل را در ابعاد وسیع تر میبینند و درک میکنند علاوه بر این که چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد میگردد از خستگی و ملالت روحی نیز میکاهد و این امر موجب تحرک فکری خلاقیت و نوآوری می شود. همچنین عمل کرد فرد در سمتها و مسؤولیتهای مختلف، معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش توانایی های او خواهد بود. گردش شغلی از یک سو موجب افزایش تجربه و معلومات حرفه ای کارآموز میشود از سوی دیگر، موجب می گردد کاری را که ترجیح می دهد، شناسایی کند. در گردش یا چرخش شغلی افراد به نوبت در مشاغل مختلف میگشتند و ضروری نبود فقط یک کار ساده ی تخصصی شده را در مدت طولانی انجام دهند اگر افراد را در مشاغل همگون و مشابه که با آنها آشنایی دارند جابه جا کنیم چرخش شغلی ایجاد میشود. به وسیله ی چرخش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار میشوند و در نهایت انگیزه برای انجام کار در آنان به وجود میآید چرخش شغلی یعنی چرخش فرد در مشاغل مختلف به منظور تنوع در شغل و سازمان است به طور مثال خزانه دار بانک به جای آن که فقط پولها را دریافت و یا پرداخت کند تجربه ای که در کارهای مختلف داشت میتواندست سندهای مشتریان را تنظیم کند به سندها رسیدگی کند در بخش حسابهای جاری یا حساب های پس انداز بانک فعالیت کند گردش شغلی خواستار حرکت کارمند از یک شغل به شغل تخصصی دیگر است. به صورت واضح تر در روش چرخش شغلی، هر گاه احساس شود شغلی که فرد اکنون آن را انجام میدهد اهمیت و جاذبه ی خود را برای او از دست داده است شغل جدیدی به او واگذار میگردد (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۸۵-۱۸۶).

۲. **ورکشاپ یا آموزش کارگاهی.** در مکانی خارج از محیط کار ورکشاپ یا کارگاهی با همان ویژگیها و با همان وسایل و موادی که کارآموز در شغل اصلی خود از آنها استفاده میکند، دایر میشود و سعی میگردد تا حد ممکن شرایطی شبیه به شرایط محیط واقعی کار به وجود آید و تعلیمات لازم به کارآموز داده شود. این روش برای مواقعی که باید تعدادی زیادی از کارکنان را یکجا و در یک زمان برای شغل خاص آموزش داد بسیار مناسب است (پرچ و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۴۰۹).

۳. **مربی گری و مشاوره.** مربی گری روشی است که در آن مربی مجرب رفتار و عمل کرد کارآموز را تحت نظر گرفته با راهنماییهای خود وی را در جهت مطلوب هدایت میکند. مربی خوب کسی است

که با مشاوره‌ی سازنده و سودمند کارآموز را توسعه و آموزش داده به پیشرفت شغلی وی کمک کند. درست برگزار شدن این نوع آموزش موجب یادگیری شده و انگیزش افراد را افزایش می‌دهد معایب این روش این است که رابطه‌ی نزدیک یک سرپرست با یک زیر دست ممکن است حسادت دیگران را برانگیزد یا منجر به تشکیل گروه‌های غیر رسمی مخرب گردد و وابستگی شدید بین افراد به وجود آورد که نتیجه‌ی جز زیان برای سازمان نداشته باشد. عیب دیگر این روش این است که در این روش آموزشی مطالب مشخصی نسل به نسل از رئیس به مرئوس منتقل می‌شود این خطر وجود دارد که اگر مربی گری تنها شیوه آموزش در سازمان باشد، همان شیوه‌ی مدیریت قبلی با جنبه‌های مثبت و منفی آن ادامه یابد و در سازمان معمول شود. نکته‌ی مهمتر این است که در سازمان یک مدیر خوب الزاماً مربی خوبی نیست (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۸۷).

۴. **جانشینی موقت.** هنگامی که شغلی به دلیلی معمولاً به علت مأموریت با مرخصی شاغل برای مدت زمانی بدون متصدی میماند فردی را که فکر می‌کنیم می‌تواند در نهایت به آن شغل ارتقا یابد به طور موقت به جای او می‌گذاریم بنابراین جانشینی موقت روشی است که به وسیله آن میتوان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت و آماده نمود (سعادت، ۱۳۹۶، ص ۲۰۱).

۵. **استاد - شاگردی.** آموزش به سبک استاد - شاگردی در حرفه‌هایی از قبیل نجاری لوله‌کشی آهنگری و مکانیکی بسیار معمول است. در این روش شاگرد نزد استادکاری ماهر کار را یاد گرفته و پس از مدتی از نوآموزی و تازه کاری به فرد حرفه‌ای ماهر تبدیل میگردد. روش استاد - شاگردی برای یاد دادن مهارت‌های دشوار و پیچیده بسیار مناسب است و اگر در طراحی و اجرای آن دقت لازم به عمل آمده باشد میتواند بسیاری از مهمترین ویژگیهای سایر روشهای آموزشی را یکجا در خود جمع داشته باشد. در این روش از یک طرف شاگرد در حالی که کار را یاد میگیرد دستمزد نیز دریافت مینماید و این امر در افزایش انگیزه او مؤثر است و از طرف دیگر سازمان نیز از این که با پرداخت مبلغ ناچیزی به شاگرد از نیروی او استفاده میکند راضی است. مشکلی که در این روش وجود دارد این است که نرخ پرداخت دستمزد به شاگردان معمولاً بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی، از پیش تعیین شده و ثابت است این موضوع غالباً موجب دلسردی و انگیزه سوزی کسانی میگردد که استعداد بیشتری برای یادگیری و پیشرفت دارند. همیشه نیز این سوءظن وجود داشته است که زمان دوره‌ی کارآموزی عمداً طولانی تر از آنچه واقعاً برای یادگیری کار لازم است تعیین میگردد تا کارفرما بتواند کماکان از خدمات فردی که در کار مهارت و توانایی پیدا کرده با پرداخت همان مزد اندک بهره مند گردد (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۸۸).

۶. **برنامه های کارآموزی.** در برخی از سازمانها از روش کارآموزی نیز استفاده می شود. در این روش دانشجویان سال آخر برای یادگرفتن ظرافت های دنیایی واقعی کار وارد سازمانها میشوند و تجربیات ارزنده ای را به دست می آورند، از طرفی سازمان نیز از انرژی خلاقیت و انگیزه ی این افراد تازه کار بهره میبرد در این حالت نیز باید یک مربی یا استاد برای کارآموز گمارده شود تا رهبری وی را به عهده گیرد. این روش برای افراد تازه کار و غیر مجرب مناسب است.

۷. **روش سمعی و بصری.** در روشهای سمعی و بصری فیلم؛ تلویزیون، نوارهای ویدیویی و دیگر دستگاه های الکترونیکی مورد استفاده قرار میگیرند کاربرد این دستگاه ها بسیار اثربخش است. شرکت موتورسازی فوردر برای آموزش دادن فروشنده گان از طریق فیلم به آنها آموزش میدهد و با شبیه سازی مشتری به آنها یاد میدهد که چگونه برخورد داشته باشند و چه نوع واکنش های نشان دهند (دسلر، ۱۹۹۹، ص ۱۶۱).

طراحی آموزشی

طراحی آموزشی از جمله عبارات آشنا در برنامه درسی است که مطابق آن شیوه و رویکرد خاصی برای تعیین مسیر آموزش تعیین میشود. اما از دهه های گذشته بر اساس تغییرات اساسی که در این حوزه رخ داده است، عبارات دیگری همچون طراحی محیط های یادگیری طراحی فضاهای یادگیری و نیز طراحی مراکز یادگیری به میان آمده اند که هر کدام نشان دهنده رویکردی نوین به طراحی آموزشی و گستردگی این حیطه اند. طراحی در لغت به معنی ترسیم کردن ساختن و آماده سازی یک نقشه است. از نظر علمی طراحی عبارت است از تهیه نقشه عملی برای دستیابی به آنچه از قبل تعیین شده است. بر این اساس طراحی آموزشی عبارت است از تهیه نقشه های مشخص در مورد چگونگی دستیابی به اهداف آموزشی. نگاهی اجمالی به فرایند طراحی آموزشی نشان میدهد که اولین قدم در طراحی آموزشی «تحلیل» است. این موضوع میتواند توجه به شرایطی را که برای آن طراحی صورت می گیرد، ویژه و خاص کند. از آنجا که بسیاری از مشکلات زمانی رخ می دهند که برنامه ها با شرایط موجود هم خوانی لازم را ندارند بنابراین می توان مدعی شد که طراحی آموزشی ارائه طریق برای گذشتن از مشکلات آموزشی است (بابازاده، ۱۴۰۰).

نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی.

در هنگام طراحی برنامه های آموزشی ضمن خدمت باید به نکاتی چند توجه داشت که مهمترین آنها به این شرح است:

کسانی که مسئولیت آموزش به عهده آنها واگذار میشود باید به دقت انتخاب شوند و خود آموزشهای لازم را دیده باشند. متأسفانه آنچه در عمل مشاهده میشود خلاف این است و اغلب از یکی از کارکنان قدیمی خواسته میشود که آموزش دیگران را بر عهده بگیرد و به همین حد نیز اکتفا میگردد. کارکنانی که مسئول آموزش دیگران میشوند باید اطمینان داشته باشند کسانی که آموزش میبینند جانشین یا رقیب خود آنها نمیشوند یا موقعیتشان را در سازمان به خطر نمی اندازند. همچنین باید آنها را متقاعد کرد که تقبل این بار اضافی، نه تنها بی پاداش نمی ماند بلکه راه را برای پیشرفت و ترقی بعدی ایشان در سازمان هموارتر میکند. از لحاظ شخصیتی نباید میان معلم و کارآموز چنان تفاوتی وجود داشته باشد که ایجاد یک رابطه درست و منطقی را دشوار سازد. در هر حال فراموش نباید کرد که معیار اصلی برای انتخاب معلم توانایی و علاقه او به یاد دادن است. هر معلمی دارای نقاط ضعف و قوتی میباشد از این رو گاهی لازم است که به جای یک معلم از چند معلم برای آموزش استفاده شود (سعادت، ۱۳۹۶، ص ۱۹۶).

اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت

تحقیق نشان می دهد که بهترین نتایج هنگامی به دست آمده است که برنامه های آموزشی ضمن خدمت طی مراحل چهارگانه زیر به اجرا درآمده اند:

۱: **آماده سازی کارآموز.** در مرحله اول باید از تشویش و اضطرابی که ممکن است کارآموز دچارش باشد کاست و او را آرام نمود و برایش توضیح داد که چرا برای گذراندن دوره آموزشی انتخاب شده است. باید او را تشویق کرد که اگر مسأله یا موضوعی برای او روشن نیست سؤال بکند و با سؤالاتی که خود از او میکنیم دریابیم چه چیزهایی را درباره کار میداند و چه چیزهایی را نمی داند. همچنین لازم است ماهیت و اهمیت کاری که انجام میدهد و ارتباط آن را با سایر مشاغل برای او روشن کرد و در حد امکان سعی نمود که آموزش روال عادی کار را بهم نریزد. باید کارآموز را علاقه مند و مشتاق به آموختن نمود و در او ایجاد انگیزه کرد.

۲: **نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز.** نخست 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 دشوار کار یا جایی که احتمال اشتباه وجود دارد بدقت برای کارآموز تشریحی شود. این عمل چندین بار تکرار میگردد و در هر کجا که لازم باشد، توجه کارآموز به نکات اصلی و مهم جلب میگردد با توضیح خواستن و طرح سؤالاتی از کارآموز می توان مطمئن شد که مطالب را درست فهمیده است.

۳: **انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز.** از کارآموز خواسته می شود که کار را چندین بار به طور آهسته انجام دهد و ضمن آن توضیحات لازم را بدهد. اشتباهات کارآموز به او تذکر داده میشود و اگر لازم باشد بعضی از مراحل پیچیده کار دوباره برای او انجام داده میشود معلم یک بار دیگر کار را با سرعت عادی انجام می دهد و سپس از کارآموز میخواهد که او کار را با سرعت عادی انجام دهد. این مرحله چندین بار تکرار میگردد تا کارآموز بتدریج مهارت و سرعت لازم را به دست آورد. به محض اینکه کارآموز توان انجام کار را پیدا نمود به او اجازه داده می شود که کار را آغاز نماید؛ ولی به حال خود رها نميگردد و کماکان مراقبت از دور ادامه می یابد.

۴: **پیگیری.** باید کسی را به کارآموز معرفی کرد که در صورت نیاز بتواند از او کمک بگیرد باید بتدریج از نظارت برکار او کاست و فقط هر چند مدت یکبار کار او را نسبت به استانداردهای کمی و کیفی سنجید اگر مشاهده می شود که کارآموز کار اشتباهی را تکرار میکند باید فوری و قبل از اینکه این عمل به صورت عادت درآمد، به او تذکر داد و چنانچه کار خود را خوب انجام دهد باید مرتب از او تقدیر و ستایش کرد تا زمانی که کارش به حد استاندارد های کمی و کیفی قابل قبول برسد (سعادت، ۱۳۹۶، ص ۱۹۶)

کارآیی

کارآیی به معنای استفاده بهینه از منابع موجود برای تولید حداکثر خروجی ممکن با کمترین میزان اتلاف منابع است. سازمان یا فردی کارا شمرده می شود که با صرف منابع کمتر (زمان، انرژی، سرمایه یا نیروی انسانی)، بتواند بیشترین نتیجه یا محصول را تولید کند. به عبارت دیگر، کارآیی نشان دهنده نسبت میان ستاده ها (نتایج) به نهاده ها (منابع مصرف شده) می باشد و هدف آن، کاهش هزینه ها و افزایش بهره برداری از منابع است (رضاییان، ۱۴۰۱، ص ۷۵). همچنان کارآیی یکی از بنیادی ترین مفاهیم در علوم مدیریت، اقتصاد و مهندسی است که به نسبت ستاده به نهاده اشاره دارد. یعنی تا چه اندازه منابع (زمان، پول، نیروی انسانی و...) برای تولید کالا یا خدمت با کمترین اتلاف استفاده شده اند (رضاییان، ۱۳۹۶). به طور کلی، کارآیی به معنای انجام درست کارها است، در حالی که اثربخشی به معنای انجام کارهای درست می باشد (دراکر، ۱۹۶۷). این دو مفهوم مکمل یکدیگرند و برای دستیابی به عملکرد مطلوب در سازمان، هر دو ضروری اند.

۱. **کارآیی عملیاتی.** به استفاده بهینه از منابع فیزیکی، مالی و انسانی در فرآیندهای روزمره اطلاق می شود. سازمانی با کارآیی عملیاتی بالا می تواند با هزینه کمتر، خروجی بیشتر تولید کند (پورتر، ۱۹۹۵).

۲. **کارآیی اقتصادی.** هنگامی که سازمان یا سیستم، منابع را طوری تخصیص دهد که حداکثر رفاه اقتصادی ایجاد شود. این نوع کارآیی در مباحث اقتصاد خرد اهمیت خاص دارد (مین کیو، ۲۰۲۰).

۳. **کارآیی فنی.** یعنی استفاده از بهترین ترکیب عوامل تولید برای تولید بیشترین خروجی ممکن با فناوری موجود.

۴. **کارآیی مدیریتی.** مربوط به توان مدیران در بهره‌برداری مؤثر از منابع و ظرفیت‌هاست. مدیری که بتواند منابع را بدون اتلاف در خدمت اهداف سازمانی قرار دهد، کارآیی مدیریتی بالایی دارد (روبنس، ۲۰۱۹).

۵. **کارآیی زمانی.** توانایی انجام امور در حداقل زمان ممکن بدون افت کیفیت. این نوع کارآیی در سازمان‌های خدماتی مانند بیمارستان‌ها و بانک‌ها حیاتی است (اسکینر، ۱۹۵۳).

اهمیت کارایی. افزایش کارآیی به کاهش هزینه‌ها، افزایش سودآوری، رضایت مشتری، و استفاده بهتر از زمان و منابع می‌انجامد. در سطح ملی نیز، ارتقای کارآیی یکی از شاخص‌های توسعه اقتصادی و رقابت‌پذیری کشورهاست (بانک جهانی، ۲۰۲۱).

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، همبستگی - تحلیلی با رویکرد کمی می‌باشد. هدف اصلی تحقیق، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ است. داده‌ها به صورت میدانی و از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری و با استفاده از روش‌های آماری تحلیل گردیده‌اند؛ از این رو تحقیق در زمره تحقیقات کمی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق را تمامی استادان پوهنتون بلخ در سال تحصیلی ۱۴۰۳ تشکیل می‌دهد که تعداد آن‌ها حدود ۴۰۰ تن می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۰ درصد، حجم نمونه ۸۱ نفر محاسبه گردید. نمونه‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند به گونه‌ای که همه اعضای جامعه آماری شانس مساوی برای انتخاب شدن داشتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه معیاری بوده است. برای سنجش متغیر آموزش‌های ضمن خدمت از پرسش‌نامه آموزش کارکنان - ده‌بار و برای سنجش کارایی (عملکرد) از پرسش‌نامه عملکرد پاترسون استفاده گردید. پرسش‌نامه شامل دو بخش بود، بخش نخست اطلاعات جمعیت‌شناختی و بخش دوم سؤالات مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق. سؤالات بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده و امتیاز هر متغیر از مجموع پاسخ‌های مربوط به همان متغیر محاسبه گردیده است. به منظور اطمینان از روایی، پرسش‌نامه‌ها در اختیار متخصصان اداره عامه و مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پس از بررسی، مورد تأیید قرار گرفتند. برای سنجش

پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن نشان‌دهنده سطح قابل قبول پایایی ابزار می‌باشد. داده‌های گردآوری شده پس از کدگذاری در نرم‌افزار SPSS تحلیل گردید. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی میزان و جهت رابطه میان آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی استادان استفاده شد؛ زیرا هر دو متغیر در مقیاس فاصله‌ای اندازه‌گیری شده و داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کردند. همچنین به منظور سنجش میزان تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان و تعیین قدرت پیش‌بینی متغیر مستقل، از تحلیل رگرسیون خطی ساده استفاده گردید. انتخاب این آزمون‌ها با اهداف تحقیق که شامل بررسی رابطه و تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان بود، تناسب کامل دارد. سطح معناداری تمامی آزمون‌ها ۰.۰۵ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از ۸۱ تن از استادان پوهنتون بلخ ارائه می‌گردد. یافته‌ها به صورت عینی و بدون تفسیر بیان شده‌اند.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جدول ۱: توزیع پاسخ‌دهندگان بر اساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۵۲	۶۴.۲
ماستر	۲۱	۲۵.۹
دکتور	۸	۹.۹
مجموع	۸۱	۱۰۰

جدول (۱) نشان می‌دهد که از مجموع ۸۱ تن اشتراک‌کننده، ۵۲ تن ۶۴.۲ درصد دارای مدرک لیسانس، ۲۱ تن ۲۵.۹ درصد دارای مدرک ماستر و ۸ تن ۹.۹ درصد دارای مدرک دکتور بوده‌اند. بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک لیسانس است.

آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای آموزش ضمن خدمت و کارایی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد (N)
کارایی	۲۲.۲۶	۴.۳۸	۸۱
آموزش ضمن خدمت	۳۴.۶۶	۶.۰۲	۸۱

جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین نمره کارایی ۲۲.۲۶ با انحراف معیار ۴.۳۸ و میانگین نمره آموزش ضمن خدمت ۳۴.۶۶ با انحراف معیار ۶.۰۲ می‌باشد. تعداد موارد معتبر در تحلیل برابر با ۸۱ تن بوده است.

نتایج همبستگی

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون بین آموزش ضمن خدمت و کارایی

متغیرها	کارایی	آموزش ضمن خدمت
کارایی	۱	۰.۲۶۴
آموزش ضمن خدمت	۰.۲۶۴	۱
سطح معناداری (Sig)	—	۰.۰۰۹
تعداد (N)	۸۱	۸۱

بر اساس جدول ۳ ضریب همبستگی پیرسون بین آموزش ضمن خدمت و کارایی برابر با ۰.۲۶۴ به دست آمده است. سطح معناداری آزمون برابر با ۰.۰۰۹ می باشد که در سطح ۰.۰۵ معنادار است. تعداد نمونه مورد بررسی ۸۱ تن بوده است.

نتایج تحلیل رگرسیون

جدول ۴: خلاصه مدل رگرسیون

شاخص	مقدار
ضریب همبستگی (R)	۰.۲۶۴
ضریب تعیین (R^2)	۰.۰۷۰
ضریب تعیین تعدیل شده	۰.۰۵۸
خطای معیار برآورد	۴.۲۵۷
آماره F	۵.۸۴۸
سطح معناداری	۰.۰۱۸
دوربین-واتسون	۱.۸۱۵

بر اساس جدول ۴ ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰.۰۷۰ به دست آمده است که نشان می دهد ۷ درصد تغییرات کارایی توسط آموزش ضمن خدمت تبیین می شود. مقدار آماره F برابر با ۵.۸۴۸ بوده و سطح معناداری آن ۰.۰۱۸ می باشد.

جدول ۵: ضرایب رگرسیون آموزش ضمن خدمت بر کارایی

متغیر	ضریب غیرمعیاری (B)	خطای معیار	ضریب استاندارد (Beta)	مقدار t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۱۵.۵۹۷	۲.۷۹۷	—	۵.۵۷۶	۰.۰۰۰
آموزش ضمن خدمت	۰.۱۹۲	۰.۰۸۰	۰.۲۶۴	۲.۴۱۸	۰.۰۱۸

جدول ۵ نشان می دهد که ضریب غیرمعیاری آموزش ضمن خدمت برابر با ۰.۱۹۲ است. مقدار t برابر با ۲.۴۱۸ بوده و سطح معناداری آن ۰.۰۱۸ می باشد که در سطح ۰.۰۵ معنادار است.

به طور کلی تحلیل آماری نشان می دهد که بین آموزش ضمن خدمت و کارایی رابطه مثبت وجود دارد و مدل رگرسیون از نظر آماری معنادار می باشد.

بحث و مناقشه

هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ بود. نتایج تحلیل آماری نشان داد که بین آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی استادان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p=0.009, r=0.264$) همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت قادر است ۷ درصد از تغییرات کارایی استادان را تبیین نماید ($p=0.018, R^2=0.070$) این یافته‌ها بیانگر آن است که آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود کارایی استادان نقش دارد، اما میزان تأثیر آن متوسط بوده و کارایی استادان تنها تحت تأثیر آموزش قرار ندارد، بلکه عوامل دیگری نیز در این زمینه نقش‌آفرین هستند. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق پورجاوید و علی‌بیگی (۱۳۹۷) همسو می‌باشد. آنان گزارش نمودند که آموزش‌های ضمن خدمت بیشترین تأثیر را در میان متغیرهای مورد بررسی بر بهبود کارایی کارکنان داشته است. اگرچه در تحقیق حاضر نیز رابطه مثبت و معنادار میان آموزش ضمن خدمت و کارایی مشاهده شد، اما میزان تبیین کارایی توسط آموزش تنها ۷ درصد بود. این تفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت جامعه آماری، نوع سازمان مورد مطالعه و وجود عوامل متعدد تأثیرگذار بر کارایی استادان در محیط‌های اکادمیک باشد. نتایج این تحقیق همچنین با یافته‌های برچی (۱۴۰۱) مطابقت دارد. برچی آموزش ضمن خدمت را یکی از مهم‌ترین ابزارهای سازگاری کارکنان و معلمان با تغییرات محیطی و حرفه‌ای دانسته و آن را عاملی برای پیشرفت شغلی معرفی کرده است. یافته‌های تحقیق حاضر نیز نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت از طریق به‌روزرسانی دانش تخصصی و تقویت مهارت‌های حرفه‌ای می‌تواند زمینه افزایش کارایی استادان را فراهم سازد. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج فرهادی محلی (۱۳۹۲) نیز همخوانی دارد. وی بیان می‌کند که آموزش و انگیزش مناسب می‌تواند بخش عمده‌ای از توانایی‌های بالقوه کارکنان را فعال سازد و موجب ارتقای عملکرد آنان گردد. رابطه مثبت مشاهده‌شده میان آموزش ضمن خدمت و کارایی در این تحقیق نیز مؤید این دیدگاه است که آموزش می‌تواند ظرفیت‌های حرفه‌ای استادان را افزایش داده و آنان را در انجام مؤثرتر وظایف آموزشی و تحقیقی یاری رساند. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۳) همسو است. آنان دریافتند که آموزش‌های ضمن خدمت باعث افزایش مهارت‌های شغلی، ارتقای نظم و انضباط، افزایش هماهنگی کارکنان با اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی می‌شود. از آنجا که این عوامل از مؤلفه‌های مؤثر بر کارایی کارکنان به شمار می‌روند، وجود رابطه مثبت میان آموزش ضمن خدمت و کارایی در تحقیق حاضر نیز قابل توجیه به نظر می‌رسد. یافته‌های دستکی (۱۴۰۱) نیز با نتایج این تحقیقی سازگاری دارد. وی تأکید می‌کند که اثربخشی آموزش‌های ضمن

خدمت تا حد زیادی به کیفیت برنامه‌های آموزشی، تناسب محتوای آموزشی با نیازهای شغلی و شیوه اجرای دوره‌ها وابسته است. در تحقیق حاضر نیز اگرچه آموزش ضمن خدمت تأثیر معناداری بر کارایی داشته است، اما پایین بودن ضریب تعیین نشان می‌دهد که صرف برگزاری دوره‌های آموزشی کافی نیست و کیفیت و تناسب این آموزش‌ها با نیازهای واقعی استادان نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی آن‌ها دارد. در مقابل، یافته‌های تحقیق حاضر با بخشی از نتایج محمدی نائینی (۱۳۸۶) تفاوت دارد. وی به این نتیجه رسید که بین آموزش‌های ضمن خدمت و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. این اختلاف می‌تواند ناشی از تفاوت در نوع سازمان‌های مورد مطالعه، ویژگی‌های نمونه‌ها، کیفیت برنامه‌های آموزشی و شرایط اجرایی آموزش‌ها باشد. همچنین محمدی نائینی به عدم انطباق آموزش‌ها با نیازهای شغلی کارکنان اشاره کرده است؛ موضوعی که می‌تواند اثربخشی آموزش‌ها را کاهش دهد. بنابراین، نتایج متفاوت دو تحقیق نشان می‌دهد که تأثیر آموزش ضمن خدمت به نحوه طراحی، اجرا و انطباق آن با نیازهای واقعی کارکنان بستگی دارد.

نتایج تحقیق حاضر همچنین با یافته‌های خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) قابل مقایسه است. آنان نشان دادند که موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت بیش از آنکه به ویژگی‌های فردی کارکنان وابسته باشد، تحت تأثیر میزان اثربخشی آموزش و افزایش دانش و مهارت‌های اکتسابی قرار دارد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد؛ زیرا رابطه مثبت میان آموزش ضمن خدمت و کارایی نشان می‌دهد که هرچه آموزش‌ها بتوانند دانش و مهارت‌های کاربردی بیشتری در اختیار استادان قرار دهند، احتمال افزایش کارایی آنان نیز بیشتر خواهد بود.

در مجموع، یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت یکی از عوامل مؤثر در ارتقای کارایی استادان پوهنتون بلخ است، اما نقش آن محدود بوده و تنها بخشی از تغییرات کارایی را تبیین می‌کند. این نتیجه بیانگر آن است که کارایی استادان پدیده‌ای چندبعدی است و علاوه بر آموزش، متغیرهایی چون انگیزش شغلی، رضایت شغلی، حمایت مدیریتی، امکانات آموزشی، فرهنگ سازمانی و شرایط محیط کار نیز در شکل‌گیری آن نقش دارند. ازاین‌رو، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت زمانی افزایش می‌یابد که این آموزش‌ها بر اساس نیازسنجی دقیق طراحی شده، از کیفیت مناسب برخوردار باشند و شرایط لازم برای به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار فراهم گردد.

نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان پوهنتون بلخ انجام شد. نتایج کلی تحقیق نشان داد که آموزش ضمن خدمت یکی از ابزارهای مهم در ارتقای کارایی کارکنان

به‌ویژه در نهادهای آموزشی به‌شمار می‌رود، اما به‌تنهایی نمی‌تواند عامل تعیین‌کننده کارایی باشد. یافته‌های آماری بیانگر آن است که میان آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی استادان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش و بهبود آموزش‌های ضمن خدمت، سطح کارایی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. با این حال، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت تنها بخشی از تغییرات کارایی را تبیین می‌کند و سهم آن در حد متوسط است. این موضوع نشان می‌دهد که کارایی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی بوده و علاوه بر آموزش، عوامل دیگری مانند انگیزش شغلی، رضایت شغلی، حمایت مدیریتی، شرایط کاری و امکانات سازمانی نیز نقش مهمی در ارتقای آن دارند. بنابراین، تمرکز صرف بر آموزش بدون توجه به سایر عوامل سازمانی نمی‌تواند منجر به بهبود پایدار کارایی گردد. یافته‌های این تحقیق با نتایج بسیاری از مطالعات پیشین همخوانی دارد که بر نقش مثبت آموزش ضمن خدمت در بهبود مهارت‌ها، عملکرد و توان تطبیق کارکنان با تغییرات تأکید کرده‌اند. در عین حال، نتایج نشان می‌دهد که اثربخشی آموزش زمانی افزایش می‌یابد که این دوره‌ها بر اساس نیازهای واقعی کارکنان طراحی شوند و زمینه عملی‌سازی آموخته‌ها در محیط کار فراهم باشد. در مجموع، این تحقیق نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت می‌تواند به‌عنوان یک راهکار مؤثر در ارتقای کارایی استادان پوهنتون بلخ مورد استفاده قرار گیرد، مشروط بر آن‌که به‌صورت هدفمند، با کیفیت مناسب و همراه با حمایت مدیریتی اجرا شود. این تحقیق با ارائه شواهد تجربی، به غنای ادبیات علمی حوزه مدیریت منابع انسانی در نهادهای آموزشی کمک کرده و می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی بهتر آموزش‌های ضمن خدمت در پوهنتون‌ها باشد. همچنین، نتایج آن زمینه را برای انجام تحقیقات آینده با تمرکز بر سایر عوامل مؤثر بر کارایی کارکنان فراهم می‌سازد. همچنان این تحقیق با محدودیت‌هایی همراه بوده است. جامعه آماری تنها استادان پوهنتون بلخ را شامل می‌شد؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر نهادهای آموزشی باید با احتیاط انجام شود. همچنین داده‌ها بر اساس پرسش‌نامه و خوداظهاری پاسخ‌دهندگان گردآوری شد که ممکن است بر نتایج تأثیر گذاشته باشد. محدودیت زمانی، عدم دسترسی به تمامی اعضای جامعه آماری و عدم پاسخ‌گویی برخی از افراد از دیگر محدودیت‌های این تحقیق بوده است.

سیاسگزاری

نویسنده مراتب سپاس و قدردانی خود را از محترم پوهاند خلیل الرحمن سروری به پاس رهنمایی‌های علمی و همکاری‌های ارزشمند ایشان در تدوین این مقاله ابراز می‌دارد.

پیشنهادات

با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق و بر اساس تحلیل‌های آماری انجام شده، آموزش‌های ضمن خدمت تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان پوهنتون بلخ داشته است، هرچند شدت این تأثیر در حد متوسط ارزیابی شده است. بر این اساس، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد؛

۱. با توجه به تأثیر مثبت آموزش‌های ضمن خدمت بر کارایی استادان، پیشنهاد می‌شود برگزاری این دوره‌ها به صورت منظم، مستمر و برنامه‌ریزی شده در پوهنتون بلخ ادامه یابد.
۲. از آنجا که آموزش‌های ضمن خدمت توانسته‌اند موجب بهبود کارایی استادان شوند، پیشنهاد می‌شود محتوای دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای واقعی آموزشی، تحقیقی و حرفه‌ای استادان طراحی گردد تا اثربخشی آن افزایش یابد.
۳. با توجه به اینکه رابطه مثبت بین آموزش ضمن خدمت و کارایی تأیید گردید، پیشنهاد می‌شود فرصت مشارکت تمامی استادان در برنامه‌های آموزشی به صورت عادلانه فراهم شود.
۴. نتایج تحقیق نشان داد که آموزش ضمن خدمت به تنهایی نمی‌تواند تمامی تغییرات کارایی را تبیین کند؛ بنابراین مسئولان پوهنتون علاوه بر توسعه برنامه‌های آموزشی، به عواملی مانند انگیزش شغلی، رضایت شغلی، حمایت مدیریتی و فراهم‌سازی امکانات کاری نیز توجه نمایند.
۵. پیشنهاد می‌شود پس از برگزاری هر دوره آموزشی، میزان تأثیر آن بر بهبود کارایی استادان مورد ارزیابی قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی شناسایی و اصلاح شود.
۶. با توجه به اینکه آموزش ضمن خدمت تنها ۷ درصد از تغییرات کارایی را تبیین نموده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده سایر عوامل مؤثر بر کارایی استادان، از جمله انگیزش شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مورد بررسی قرار گیرد.
۷. پیشنهاد می‌شود تحقیق مشابهی در سایر پوهنتون‌های دولتی و خصوصی افغانستان انجام شود تا امکان مقایسه نتایج و تعمیم یافته‌ها فراهم گردد.
۸. از آنجا که تحقیق حاضر با روش کمی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) استفاده شود تا ابعاد مختلف تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی استادان با عمق بیشتری بررسی گردد.
۹. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی تأثیر انواع مختلف آموزش‌های ضمن خدمت (کارگاه‌ها، سمینارها، برنامه‌های آنلاین و دوره‌های تخصصی) بر کارایی استادان به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار گیرد.

منابع

- ابراهیمی، ج. (1387). *آموزش اصول سرپرستی (مقدماتی)* (چاپ چهاردهم). نشر تورنگ.
- اصلانیور، ج.، و همکاران. (۱۳۹۰). رابطه نیرومندی در کار با سلامت و عملکرد شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی اهواز. *یافته‌های نو در روان‌شناسی*، ۷(21)، ۶۵-73.
- آستری. (۱۳۹۴). رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان پوهنتون‌های آزاد اسلامی استان لرستان. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*.
- آتش‌پور، آ.، و همکاران. (1384). *مؤلفه‌های رفتاری سازمان، مدیریت و کارکنان*. انتشارات رعنا.
- بابازاده، ف. (1400). *طراحی آموزشی* (چاپ اول). دفتر انتشارات و فناوری آموزشی.
- برچی، آ. (1401). بررسی دوره‌های ضمن خدمت آموزشی و نقش آن‌ها بر پیشرفت شغلی معلمان [پایان‌نامه].
- پارسا، ق. (۱۳۸۸). بررسی میزان سودمندی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و رابطه آن با رشد دانش و مهارت‌های شغلی در پوهنتون شهید چمران اهواز. *مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی*.
- پرچ، م.، و دیگران. (1391). *کتاب جامع مدیریت* (چاپ پنجم). مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- پورجاولید، س.، و علی‌یگی، ا. (۱۳۹۷). تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر بهبود کارایی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی.
- توکلی، ث. (۱۳۸۸). ضرورت ارزشیابی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در کتابخانه‌ها: رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی. *نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی*، ۱ (4).
- خسروی‌پور، ب.، و احمدیان، ز. (۱۴۰۳). سنجش میزان موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان جهاد کشاورزی شهرستان اهواز.
- دانشفر، ر. (۱۳۹۰). بررسی کیفیت مراکز آموزش ضمن خدمت پوهنتون آزاد اسلامی (مطالعه موردی واحدهای منطقه ده پوهنتون آزاد اسلامی). *نشریه محقق*.
- دسلر، گ. (1393). *مبانی مدیریت منابع انسانی* (ع). پارسائیان و س. م. اعرابی، مترجمان؛ چاپ یازدهم). دفتر تحقیقات فرهنگی. (اثر اصلی منتشر شده در ۱۹۹۹).
- ربیعی، م.، و همکاران. (۱۳۹۰). تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کارایی نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان ستادی پوهنتون. *فصلنامه راهبردی آموزش*، (22)، ۸۵-89.
- رازقی، م.، و همکاران. (۱۳۹۴). بررسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارشناسان مراکز ناتوانی یادگیری در شهرستان‌های استان تهران. *فصلنامه مشاوره و روان‌درمانی*، ۴ (14).
- رضاییان، ع. (1401). *اصول مدیریت*. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی پوهنتون‌ها (سمت).
- رضایی کلانتری، م.، و همکاران. (۱۳۹۴). اصلاح مقررات و بهبود ساختار آموزش ضمن خدمت: راهکاری برای توسعه حرفه‌ای معلمان. در *سومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی*.
- رئوفی، و تاریخی، س. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*.
- سروری، خ. (1399). *مدیریت منابع انسانی*. انتشارات عازم.

- سعادت، ا. (1396). *مدیریت منابع انسانی* (چاپ بیست و دوم). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی پوهنتون‌ها (سمت).
- شریعتمداری، م.، و همکاران. (۱۳۹۳). بررسی چگونگی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آن‌ها.
- فرهادی محلی، ع. (۱۳۹۲). نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی.
- فتحی، و اجارگاه. (1393). *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان* (چاپ هشتم). نشر سمت.
- قلی‌پور، آ. (1395). *مدیریت منابع انسانی* (چاپ نهم). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی پوهنتون‌ها (سمت).
- محمدی نائینی، م. (1386). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان سازمان‌های اداری شهر اراک [پایان‌نامه].
- حسینی، س. (1394). نقش آموزش کارکنان در کیفیت خدمات با توجه به نقش تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان امور مالیاتی استان گیلان) [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پوهنتون آزاد اسلامی واحد رشت].
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row.
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419–430.