



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## چالش های نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت در ایران

مطهره اعتصامی<sup>۱</sup>، سارا فلاح<sup>۲</sup>، کبری یوسفوند<sup>۳</sup>، سارا حاجیوند سورانی<sup>۴</sup>، معصومه جانجانی گودرزی<sup>۵</sup>

### چکیده :

سرپرستان معتقدند که دوره های آموزش ضمن خدمت می تواند قابلیت های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. در همین راستا امروزه اغلب کشورهای توسعه یافته برای بقاء، رشد و تداوم توسعه، بخش قابل توجهی از درآمد ناخالص ملی خود را به طرق مختلف صرف آموزش و تربیت نیروی انسانی مینمایند و با تعلیم مهارت های ضروری به کارکنان، میزان بهره وری کار را افزایش میدهند. این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می دهند؛ که چنین غفلتی تمام تلاشهای آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبرو می سازد و مشاهده شده است نظام آموزشی کارکنان با توفیق چندانی همراه نبوده است، در این مقاله مهمترین چالشهای پیش روی برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان با توجه به الگوی پنج مرحله ای آموزش ضمن خدمت اشاره شده است از جمله اینکه محتوی دقیقاً با هدف های تعیین شده همخوانی ندارد، عدم انتخاب و به کارگیری روش آموزشی مناسب، ضعف مدرسان دوره های آموزشی و ... در انتها توصیه های لازم جهت بهبود برنامه های آموزشی پیشنهاد می گردد از قبیل شکل اجرای دوره ها متناسب با ماهیت موضوعی دوره و یا نیاز سازمان برگزار شود، کسب حمایت مدیریت عالی سازمان برای برنامه های آموزشی، نهادینه کردن آموزش (به عنوان یک فرهنگ)، مهیا نمودن تسهیلات و امکانات متناسب، انتخاب مدرسان توانمند و ...

**واژگان کلیدی:** آموزش ضمن خدمت - کارکنان - نیازسنجی - آسیب شناسی

<sup>۱</sup> کارشناسی آموزش زبان و ادبیات فارسی

<sup>۲</sup> کارشناس آموزش ابتدایی از دانشگاه فرهنگیان

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد ریاضی کاربردی

<sup>۴</sup> کارشناس آموزش ابتدایی از دانشگاه فرهنگیان

<sup>۵</sup> کارشناس آموزش ابتدایی از دانشگاه فرهنگیان



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

## مقدمه :

تحقق فرایند آموزش مستمر در ساخت و بافت درونی سازمان ، بعنوان سیستمی پویا ، متحرک و پیشبرنده روح جدیدی در کالبد سازمان خواهد دمید و همچون مکانیسمی قدرتمند کارآئی کمی و کیفی سازمان را دائماً افزایش خواهد داد. خوشبختانه در دو سه دهه اخیر کشور ما به اهمیت آموزش و نیروی انسانی پی برده و برای آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان ها، برنامه های آموزشی متعددی طراحی و اجرا کرده است . عملیات آموزش و بهسازی از فعالیتهای ضروری و مستمر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط میباشد و آموزش ، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف ، مدیران را در اداره سازمانها یاری میرساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب ، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندیهای نیروی انسانی امکان پذیر است . در این راستا آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد آنان ، فوق العاده حایز اهمیت است . آموزش صحیح نیروی انسانی، ضمن اینکه در سطح سازمانهای دولتی باعث ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان میگردد زمینه های برخورد مناسبتر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم مینماید. چه اینکه در کشورهای توسعه یافته هزینه هایی که در زمینه آموزش صرف می شود به عنوان یک سرمایه گذاری است ،طبق بررسی های به عمل آمده متوسط بازگشت سرمایه هر یک دلار، تقری معادل ۳۰ دلار است . لذا با توجه به اهمیت آموزش ضمن خدمت کارکنان در این مقاله به این مهم می پردازیم .

## بیان مساله :

روند مستمر تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت های شگرف در علوم و فنون مجموعه پدیده ها و مسائلی هستند که نیازهای آموزشی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش می دهد . امروزه رشد نیروی انسانی از طریق آموزش و پرورش بیش از پیش مورد توجه و تأکید سازمانها قرار گرفته است . تأکیدی که در کوشش های مدیریت نوین ، تحولی چشمگیر به شمار میآید. به بیان دیگر اکنون آموزش و پرورش کارکنان در ردیف اساسیترین وظایف هر مدیر قرار گرفته است . در این راستا مهمترین وظیفه مدیر آن است که با تدوین مستمر برنامه های آموزشی، راه دگرگون شدن و بهبود کار را هموار نماید. آموزش ، کارآمدترین ابزار و قویترین فرآیند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی آماده تقویت نمودن آنان برای انجام وظایف میباشد. در عین حال مساله ای که مورد توجه می باشد این است که چرا در ایران برنامه های آموزشی کارکنان نتوانسته آنطور که باید موجب افزایش بهره وری گردد؟

## تعریف آموزش :

«آموزش کوششی است نسبتاً منظم برای انتقال دانش یا مهارت از شخصی که می داند یا می تواند کاری را انجام دهد، به شخص یا اشخاصی که نمی دانند و یا نمی توانند آن کار را انجام دهند (دعایی، ۱۳۷۷، ص ۸)

آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کار بهبود بخشد.. (سید جوادین، ۱۳۸۴، ص ۴۳۴)



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

## آموزش کارکنان در کشورهای مختلف :

« اهمیت و نقش مثبت سیستم آموزش کارکنان در سازمان ها، به ویژه از آن جهت است که عمر مفید تاسیسات ، وسایل و تجهیزات فنی را افزایش و میزان هزینه های سازمان را کاهش می دهد، بروز حوادث و وقایع ناگوار و ضایعات جانی و مالی را به حداقل می رساند و در مجموع میزان بهره گیری مطلوب تر از امکانات فیزیکی ، مالی و نیروی انسانی را تا حداکثر ممکن بالا می برد» (سیاوش گلابی ، ۱۳۷۹ ، ص ۵۴) .

توجه به آموزش نیروی انسانی مقارن با پیشرفت های عظیم در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شدت گرفت و تقریباً در نیمه دوم قرن بیستم در بسیاری از کشورها نهادینه شد.

در کشور انگلستان در سال ۱۹۴۴ برای اولین بار آموزش ضمن خدمت کارکنان به طور سازمان یافته مورد توجه قرار گرفت . در این زمان سازمانی تحت عنوان « اداره کل کارآموزی و آموزش » وابسته به وزارت خزانه داری تشکیل شد و آموزش کارکنان این وزارتخانه را بر عهده گرفت . در ایالات متحده آمریکا نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان از سال ۱۹۴۹ توسعه یافت و در دهه ۱۹۶۰ بخش عظیمی از نیروی انسانی تحت پوشش آموزش ضمن خدمت قرار گرفتند.

در ژاپن سیستم آموزشی به منظور پرورش نیروی کار کاملاً ماهر طراحی شده است . آموزشهای مربوط با کارکنان در ژاپن بیشتر در قالب (OJT) یا آموزش ضمن خدمت به صورت سیستماتیک در شرکت ها و سازمان های مختلف ژاپن اجرا می شود

آموزش اصلی کارکنان معمولاً شامل دوره های فشرده توجیهی است که در قالب چرخش شغلی ارائه میگردد و هسته اصلی برنامه های آموزشی میباشد. (خراسانی، ۱۳۸۵، ۱۸)

با توجه به مطالب فوق مشخص می شود که آموزش ضمن خدمت در نیمه دوم قرن بیستم ، همپای توسعه صنعتی ، در کشورهای پیشرفته ، گسترش یافته و سازمانهای موفق در سراسر جهان به طور متوسط چهار درصد از حقوق را به آموزش و بهسازی کارکنان اختصاص میدهند . در ایران نیز آموزش ضمن خدمت به شیوه نوین از دهه ۱۳۱۰ آغاز شد. بر اساس اطلاعات موجود از سال ۱۳۱۴ در راه آهن دولتی ایران ، مرکزی تحت عنوان هنرستان فنی راه آهن تاسیس شد و سپس در سال ۱۳۱۸ آموزشگاهی در وزارت پست و تلگراف و تلفن آغاز به کار کرد و به تدریج در سایر سازمان ها و وزارتخانه هامسأله تاسیس مراکز آموزشی دنبال شد. در سال ۱۳۴۵ همگام با قانون جدید استخدام کشوری آموزش ضمن خدمت نظم و انسجام بیشتری یافت . بر اساس فصل چهارم قانون استخدام کشوری وزارتخانه ها و سازمان های دولتی مکلف شدند که به مسأله آموزش کارکنان بپردازند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی به لحاظ تحولات عظیم در نظام سیاسی ، اجتماعی فرهنگی، آموزش ضمن خدمت کارکنان چه در بخش دولتی و اداری و چه در بخش صنعت در جمیع ابعاد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت (ابطحی ، ۱۳۶۸، ۹۷).



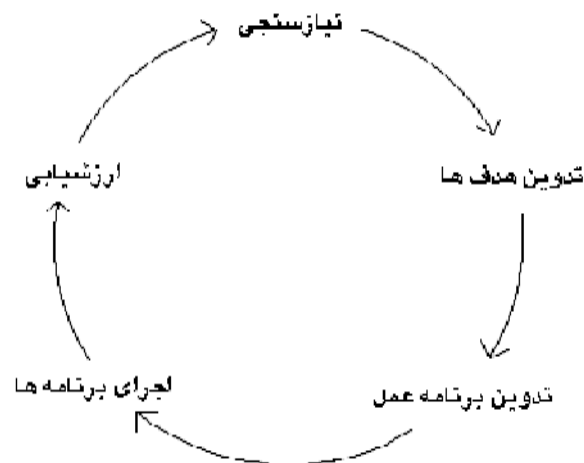
# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

## فرآیند برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان

مراحل برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت را می توان طبقه بندی نمود. (فتحی و اجارگاه ، ۱۳۷۶ ، ص ۹۳) .

- ۱) نیازسنجی یا برآورد احتیاج های اساسی سازمان
- ۲) تدوین هدف ها بر اساس فعالیت های نیازسنجی
- ۳) تدوین برنامه عمل به منظور تحقق هدف های پیش بینی شده
- ۴) اجرای برنامه های آموزش ضمن خدمت
- ۵) ارزشیابی آموزش های ضمن خدمت



(( نمودار شماره ۱ : مراحل اساسی برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت ))

## نیازسنجی یا برآورد نیازها

در برنامه ریزی ، جهت تهیه ، تدوین و توسعه نظام آموزشی کارکنان ، نیازسنجی به عنوان سنگ زیرین تمامی فعالیت ها اقدامات و نخستین و حساس ترین مرحله شناخته شده است « نیاز یعنی ، فاصله میان نتایج جاری و نتایج مورد نظر » (مشایخ و بازرگان ، ۱۳۷۴ ، ص ۱۴۶) . نیاز آموزشی تنها در زمینه کمبود و نقصان مهارت ها ، گرایش ها و دانش ها در ارتباط با وضعیت مطلوب ، موضوعیت پیدامی کند و در محیط های آموزشی ، کمبود نیروی انسانی ، امکانات فیزیکی و بودجه رانمی توان نیاز آموزشی به حساب آورد.

استونروفریمن انواع روش های نیازسنجی را تحت چهارعنوان مورد بحث قرار داده اند که عبارتند از:

- ۱) ارزیابی عملکرد
- ۲) تجزیه و تحلیل شرایط کار (شغل )
- ۳) تجزیه وتحلیل سازمانی
- ۴) بررسی منابع انسانی (استونر، ۱۳۷۵، ص ۸۲۲)



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

## تعیین هدف های برنامه آموزشی

هدف آموزش عبارت است از ایجاد تغییر مطلوب در رفتار فراگیر (ولف، ۱۳۷۵، ص ۴۹) هدف های آموزشی باید به وضوح بیان کنند که  
افر د آموزش دیده هنگام بازگشت به محل کار چه کاری باید انجام دهند. یک هدف آموزشی خوب در برگیرنده سه ملاک است،

(۱) رفتاری که باید بعد از آموزش نشان داده شود.

(۲) ملاک عملکردی که باید بدست آید.

(۳) شرایطی که تحت آن عملکرد باید انجام گیرد.

## تدوین برنامه عمل .

منظور از برنامه عمل عبارت است از پیش بینی مجموعه ای از ضوابط و مقررات، فعالیت ها و امکانات که حدود اجرای آموزش ضمن  
خدمت در یک دوره معین را مشخص می سازد. در برنامه عمل، چند عنصر مورد توجه قرار می گیرد:

**الف - محتوی و مواد آموزشی:** محتوای دوره یا برنامه آموزش کارکنان، مطالب و موضوعاتی هستند که باید از سوی کارآموزان  
آموخته شوند. محتوای آموزشی، تابع هدف های دوره آموزشی می باشد.

**ب - روش های اجرای دوره:** در تعریف روش های آموزشی گفته شده است « روش ها، راه ها یا وسایلی هستند که شرایط بهتری  
را بر ی یادگیری فراهم می سازند. (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۸۲) روش های متداول در آموزش کارکنان سخنرانی، حل مسأله، مطالعه  
موردی، ایفای نقش، کارگاه آموزشی و بازدید علمی نام برد.

**ج - تجهیزات و امکانات آموزشی:** فراهم آوردن امکانات، تجهیزات و تسهیلات مناسب و کافی در فرآیند یاددهی - یادگیری  
برنامه آموزش کارکنان، نقش مهمی را ایفا می کند.

**د- مدرسان برنامه آموزشی:** به کارگیری مدرسان ذیصلاح برای یک دوره آموزشی در اثربخشی آن بر کارآموزان نقش قابل توجهی  
دارد مدرس باید کوشش نماید مسایل را با واقع بینی تجزیه و تحلیل کند و سعی کند به عنوان یک هماهنگ کننده، گروه را به  
سوی تحقق هدف هدایت نماید. (بیان، ۱۳۷۹، ص ۷۰).

## ارزشیابی آموزش های ضمن خدمت

کرانباخ ارزشیابی را «جمع آوری و کاربرد اطلاعات به منظور تصمیم گیری درباره یک برنامه آموزشی» تعریف کرده است. (ولف  
۱۳۷۵، ص ۸) به هر حال ضرورت و اهمیت ارزشیابی در برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت مساله ای غیر قابل انکار است. مراحل  
ارزشیابی برنامه آموزش به قرار زیر است: (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶، ص ۱۴۴).

۱- ارزشیابی قبل از شروع برنامه. (تشخیص وضعیت موجود)

۲- ارزشیابی در حین اجرای برنامه. (ارزشیابی تکوینی)



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

۳- ارزشیابی پس از اجرای برنامه. (ارزشیابی پایانی)

۴- ارزشیابی در محیط واقعی کار (ارزشیابی پی گیری)

هدف این نوع ارزشیابی آن است که میزان توانایی افراد شرکت کننده در دوره را در انجام بهتر کارها بررسی کند. و به نظر متخصصان تعلیم و تربیت کامل ترین و معتبرترین نوع ارزشیابی می باشد.

## آسیب ها و چالش های نظام آموزشی کارکنان دولت در ایران :

همانطور که عنوان مقاله مشخص می کند قصد داریم در این قسمت موانع و آسیب های نظام آموزشی ایران بر مبنای الگوی فرایند برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان را بر شماریم .

\*در انتخاب محتوای برنامه آموزشی نکات اساسی زیر مورد غفلت واقع می شود:

۱) محتوی دقیقاً با هدف های تعیین شده همخوانی ندارد.

۲) محتوی با مسایل روزمره کارکنان ارتباط چندانی ندارد.

۳) محتوی مبتنی بر تجربیات و اطلاعات قبلی آموزش گیرندگان نمی باشد.

۴) عدم انتخاب و به کارگیری روش آموزشی مناسب از جمله در محتوای برنامه درسی، زمان ، ماهیت شرکت کنندگان ، ماهیت دروس ، بودجه و منابع مالی ، تعداد کارآموزان و امکانات و لوازم آموزشی

۵) ضعف مدرسان دوره های آموزشی به طور خاص ؛

الف - نداشتن دانش و اطلاعات کافی،

ب - عدم آشنایی با شیوه های تدریس ،

ج - نداشتن قدرت رهبری

۶) عدم حمایت مدیریت عالی از برنامه های آموزشی یا توجه بر استمرار برنامه ها

به غیر از آسیبهای الگوی پنج مرحله ای آموزشهای ضمن خدمت می توان مهمترین دلایل عدم توفیق برنامه های آموزشی در ایران را موارد زیر معرفی کرد؛

\*متأسفانه اخیراً در ایران مشاهده شده است که مدیران سازمانها جهت جلوگیری از بازگشت بودجه به خزانه، دوره های آموزشی غیر مفید و حتی صوری برگزار می کنند تا بودجه آموزش و پژوهش سال بعد را بتوانند در یافت کنند، پر واضح است که در سازمانهایی که چنین نگرشی به آموزش وجود دارد برنامه های آموزشی هیچ تاثیری در روند بهبود کارایی سازمان ندارد. این مهم در زمینه پژوهش های سازمانی نیز مشاهده می شود. و آسیبهای زیادی را به سازمان از بابت عدم توجه به الزامات عمومی آموزش و پژوهش نصیب سازمان نموده است که برخی از این آسیب ها عبارت است از:

\*فرآیندهای مورد نیاز سیستم آموزشی - پژوهشی و کاربرد آنها شناسایی نمی گردد و به جای آن حجم انبوهی از مستندات و برنامه های آموزشی تولید می گردد. جالب آنکه معمولاً این حجم انبوه مستندات پژوهشی و آموزشی را مشاور با استفاده از یافته های خود



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

در پروژه های اجرا شده قبلی و با بکارگیری روش الکترونیکی کپی (copy) و جایگزینی (paste) تولید نموده است و در بسیاری از موارد هیچ کدام از کارکنان سازمان در طراحی و تدوین این مستندات و یا برنامه های آموزشی مشارکتی نداشته اند.

\* معیارها و روش های پایش و اندازه گیری اثربخشی فرآیندهای سیستم آموزشی به درستی و روشنی تعریف نمی گردد. البته زیاد هم نباید انتظار داشت سازمانی که همزمان با اجرای برنامه های کاری خود برنامه های آموزشی تبیین می کند بتواند به تعریف معیارهای و روش های اثربخشی فرآیندها آموزش فکر کند.

\* با توجه به اینکه حضور در کلاسهای آموزشی برای کارکنان مساوی است با دریافت حقوق ، لذا اکثر شرکت کنندگان نه با هدف کسب آموزش بلکه با انگیزه کسب درآمد در این دوره ها شرکت می کنند. به عبارتی سازمان ها نتوانسته اند جنبه ارزشی بودن و مفید بودن آموزش را نهادینه کنند.

\* کارکنان خود را ناگزیر از تغییر و کسب آموزش نمی دانند ، به دیگر سخن ، کارکنان انگیزه تغییر در خود و رفتارشان را ندارند. با توجه به سرعت رشد علم در جهان همه انسانها باید خود را با شرایط جدید و امروزی وفق دهند. در جهان کنونی هر چیزی تاریخ مصرفی دارد حتی مهارت و اگر آن نیز به روز نشود از درجه اعتبار ساقط میگردد. اما اکثر کارکنان سازمانهای دولتی در محیط بی تغییر سازمانی خود این احساس را ندارند.

\* فقدان یا کمبود آگاهی نسبت به وظیفه و شیوه انجام دادن آن ، مانعی برای گرایش به تغییر در رفتارهای موجود است .

\* کارکنان که ارتباطی بین علایق و تحصیلات و نیز آینده شغلی خود با دوره آموزشی طراحی شده نمی یابند غالباً در دوره های آموزشی شرکت نکرده و یا در صورت شرکت انگیزه ای برای یادگیری نشان نمی دهند. شاید مهمترین دلیل عدم رغبت به حضور فعال در این دوره ها بر میگردد به نحوه انتخاب و جذب مستخدم توسط مدیریت منابع انسانی. متأسفانه در بسیاری از سیستم های اداری کشور این مشکل بصورت حاد وجود دارد که افراد در جایگاههای تخصصی خود نیستند پس بنابراین خلا آموزش احساس می شود لیکن با آموزش های کوتاه مدت که بمنظور بروز کردن آموخته های قبلی است نیز نمیتوان به آنچه خواسته کارفرماست رسید. \* یادگیریهای کارکنان و تغییر در رفتار بدون پاداش است . اگر کارکنان از نتیجه تغییر و آموزش منتفع نگردند و آثار آن را در رشد شخصی و پیشرفت شغلی خود احساس نکنند برای «تغییر رفتار» برانگیخته نمی شوند. از آنجا که تفاوتی مابین آنکه در دوره های آموزشی شرکت می نماید و دانسته ها را بکار می گیرد با آنکه در این نوع دوره ها شرکت نمی کند وجود ندارد مسلم است که دیگر انگیزه ای نیز برای کسب علم و دانش بوجود نخواهد آمد همانطور که قرآن کریم می فرماید آیا برابند آنان که میدانند با آنان که نمیدانند؟ این آیه تفاوت میگذارد بین عالم و جاهل .

\* عدم وجود فضاهای سازمانی مؤثر در تغییر رفتار کارکنان : محققان ، دو نوع فضای سازمانی یا جو روانی در محیط کار را سبب ممانعت از پیدایش تغییر در رفتار کارکنان در سازمان ها معرفی کرده اند که عبارتند از: فضای مانع تراش ، فضای رغبت زدا . در ادامه به طور مختصر، ویژگی های این دو فضای بیان شده ، ارائه می گردد و می توان بیان کرد که در اکثر سازمانهای کشور این فضا حاکم است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

(۱) **فضای مانع تراش:** در این فضاها، مدیر یا سرپرست از کاربست آنچه کارکنان در دوره های آموزشی آموخته اند هراس دارد. این نوع هراس به احتمال زیاد، هراس مدیر یا سرپرست از «مدیر یا مدیران فرادست» اوست. همچنین، هراس مدیر یا سرپرست از کار بست آموخته های کارکنان امکان دارد ناشی از احتمال تغییر در روش رهبری او باشد. چنین محیط های کاری باعث سرشکستگی کارکنان میشود چون اصلا نمی توانند ابراز وجود نمایند زیرا مدیریتی نادان در فرادست وی رهبریت را برعهده گرفته است.

(۲) **فضای رغبت زدا:** در چنین فضاها، مدیر یا سرپرست هرگز نمی گوید: «شما قادر به کاربرد آموخته هایمان نیستید» بلکه او به روشنی در عملکردش نشان می دهد که اگر تغییر در رفتار کارکنان رخ دهد، ناخرسند خواهد شد و او علاقه ای به تغییر رفتار کارکنان ندارد.

افزون بر این، در فضای رغبت زدا، مدیر آموخته های کارکنان را از دوره های آموزش الگوی عمل قرار نمی دهد. همین امر محیط منجمد کننده ای را پدید می آورد که بسیاری از کارکنان ترجیح میدهند از این محیط به محیطی دیگر بروند زیرا دانسته هائی دارند که مدیر نمیگذارد بکار برده شوند.

## نتیجه گیری

منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت، همواره از عناصر و محورهای کلیدی برنامه های تحول سازمانی هستند که به صورت ثروت و فرصت بالقوه سازمانهای تولیدی و خدماتی در اکثر مواقع غیر قابل استفاده و ناشناخته می مانند. یکی از ابزارهای اصلی به فعلیت رساندن ثروت و فرصت بالقوه تحول سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت تقویت آموزش نیروی انسانی به عنوان منبع لایزال ثروت و استقرار سیستم جامع آموزش کارکنان در ابعاد نگرشی، دانشی و مهارتی است.

با توجه به مجموعه مطالب و مباحث ارائه شده در این مقاله می توان نتیجه گرفت که عواملی چون تدوین هدف ها، محتوای مطالب، نحوه اجرای آموزش، ویژگی مدرسان، امکانات آموزشی و رفاهی و امتیازات حاصل از گذراندن دوره ها بر رشد و توسعه دوره های آموزشی موثر می باشد که در صورت عدم توجه به این موارد، خود می توانند به عنوان چالشها و آسیب های نظام آموزش کارکنان بروز کند. آموزش یک اقدام راهبردی جهت حفظ و توسعه سازمان در شرایط محیطی پیچیده امروزی است. اهمی استراتژیک نیروی انسانی به عنوان طراح، سازنده و پردازنده رویه ها، عملیات و منابع از یک سو و ظهور و شیوع سازمان های جدید مبتنی بر اطلاعات و علم گرا و سهم تعیین کننده نیروی انسانی در موفقیت سازمان ها و شرکت ها نشان دهنده افزایش روز افزون اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان می باشد. اما اندازه گیری اثربخشی آموزش بسیار مشکل و پیچیده است. در هر حال نقطه آغازین برای این امر باید مشخص شود و در چارچوب تئوری ها و پشتوانه های علمی تقویت گردد. مادامیکه سهم آموزش در افزایش بهره وری و تولید واضح تر و به کمیت تبدیل نگردد، به آموزش صرفا با دید هزینه ای و نه با دید سرمایه ای نگاه خواهد شد. اگر چه این مشکل تا حدودی در کشورهای پیشرفته حل شده است، ولی ضرورت مطالعه و پژوهش در کشور ما در زمینه سنجش اثربخشی آموزش، بسیار جدی است.





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

## راهکارها و پیشنهادات :

انتظار می رود، مدیران و سرپرستان پس از مطالعه نوشته حاضر، رفتارهای سازمانی خود را با توجه به نکات ارائه شده سنجیده و درباره نتایج سنجش رفتار خود قضاوت کنند. در صورتی که، مدیر رفتار و فضای سازمانی از نوع فضای- مانع تراش یا رغبت زدا داشته باشد، ضرورتاً باید دست کم به خاطر تعهد به موفقیت سازمان به ایجاد تغییر در فضای سازمانی بکوشد لذا اگر مقاله حاضر را بدون راهکار به اتمام برسانیم حق مطلب ادا نشده است لذا در ادامه چند راهکار و توصیه برای مدیران سازمانها جهت بهبود برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان ارائه می گردد.

\*عوامل متعددی در اثر بخشی آموزش دخیل هستند اما به نظر میرسد مهمترین عامل مؤثر در این زمینه نیاز سنجی صحیح و متناسب آموزشی است بطور کلی می توان گفت که نیاز سنجی آموزشی ۱ عبارتست از شناسایی نیازها. ( فاصله آنچه هست و آنچه باید باشد ) و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته و یا حذف شود. (بازرگان، ۱۳۸۰، ص ۱۵)  
\*یکی دیگر از مواردی که در اثر بخشی آموزشی تأثیر دارد شکل اجرای دوره هاست که بایستی متناسب با ماهیت موضوعی دوره و یا نیازی که سازمان تشخیص می دهد بصورت سمیناری، دوره ای، مکاتبه ای، حضوری و یا در قالب یک اردوی علمی تفریحی برگزار شود.

\* ایجاد فضای درخواست کننده (Requiring) در چنین فضایی، مدیر از فراگرفته های کارکنان آگاهی دارد و اطمینان می دهد که زمینه کاربست آموخته های آنان را در انجام وظایف شغلی به کار بگیرد. از این رو، مدیر اعلام آمادگی می کند که برای اطمینان خاطر کارکنان، از این نظر که آموخته هایشان به کار بسته خواهد شد، با آنان قراردادی تنظیم می کند. قرارداد کاربست آموخته های کارکنان معمولاً در پایان دوره آموزشی بسته می شود. این فضا شاید ایده آل و حتی غیر واقعی بنظر برسد ولی مطمئن باشید هستند مدیرانی که چنین رفتار میکنند .

\*حمایت مدیریت عالی سازمان از آموزش و بهسازی منابع انسانی و تاکید بر ایجاد سازمانهای یادگیرنده  
\*میزان اعتقاد و اهمیتی که کارکنان به آموزش قائل هستند و بطور کلی جایگاهی که به آموزش در سازمانها اختصاص داده شده می تواند در بهینه شدن امر آموزش مؤثر واقع شود. که باید با فرهنگ سازی این مهم را ممکن نمود.

\*محتوی باید دقیقاً با هدف های تعیین شده همخوانی داشته باشد و محتوی باید با مسایل روزمره کارکنان ارتباط داشته باشد به طور کلی محتوای دوره آموزشی باید حاوی موضوعاتی باشد که برآورنده نیازهای فراگیر باشد و نبایستی دروسی که کارآئی نداشته و کارآموز قبلاً آن را گذرانده است، ارائه شود .

\*مهیا نمودن تسهیلات وامکانات متناسب از جمله : مکان برگزاری دوره شامل کلاس، آزمایشگاههای مطابق استاندارد، تسهیلات رفاهی از جمله خوابگاه، غذا، برنامه های تفریحی و مزایای مادی.

\*انتخاب مدرسان دوره های آموزشی با ویژگیهای تجربه و عشق آموختن، اطلاعات کافی و قدرت رهبری



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

## منابع و ماخذ:

- (۱) استونر، جیمز و ادوارد فریمن. مدیریت. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی.، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران ۱۳۷۵.
- (۲) بازرگان، عباس، ارزشیابی آموزش، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۰.
- (۳) بیان، حسام الدین و محمد شکیبا مقدم. مدیریت شیوه های نو در آموزش.، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران. ۱۳۷۹.
- (۴) حاجی کریمی، عباسعلی، مدیریت منابع انسانی، انتشارات تورنگ، چاپ اول. تهران. ۱۳۷۹.
- (۵) خراسانی، اباصلت. راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه های تولیدی و خدماتی. انتشارات اریا پژوه. چاپ اول. تهران. ۱۳۸۵.
- (۶) دعایی، حبیب الله و کریم مردانه. به سازی منابع انسانی. موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ اول مشهد. ۱۳۷۷.
- (۷) سلطانی، ایرج. شاخصهای کارکنان پرورش یافته، مجله تحول اداری، شماره ۴۳، ۲۷.
- (۸) سید جوادین، سید رضا. ۱۳۸۴. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. انتشارات نگاه دانش. چاپ سوم. تهران.
- (۹) فتحی، کورش و اجارگاه. آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان وزارت آموزش و پرورش اداره کل آموزشهای ضمن خدمت، ۱۳۷۶.
- (۱۰) کافمن، راجروری هرمن. برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه عباس بازرگان و فریده مشایخ انتشارات مدرسه. چاپ اول. تهران. ۱۳۷۴.
- (۱۱) گلابی، سیاوش. سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی.، انتشارات فردوسی، چاپ اول، تهران. ۱۳۷۹.
- (۱۲) میچل، ترنس. مدیریت در سازمان ها. ترجمه محمد حسین نظری نژاد. انتشارات استان قدس رضوی. چاپ اول. تهران ۱۳۷۶.
- (۱۳) میرکمالی، سیدمحمد. رهبری و مدیریت آموزشی. تهران، نشر رامین، چاپ سوم، ۱۳۷۸.
- (۱۴) ولف، ریچارد، ارزشیابی آموزشی. ترجمه علیرضا کیامنش، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۵.
- (15) Donald L Kirkpatrick, Another Look At Evaluating Training Programs. ASTD. press. 2002.