

واکاوی علل ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی: پژوهشی بر مبنای استراتژی تلفیقی

جبار باباشاهی*

منصوره محمدنژاد فدردی**

چکیده

موفقیت سازمان‌های دولتی در دستیابی به اهداف، در گرو بهسازی دانش، اطلاعات و مهارت‌های منابع انسانی است که این امر مستلزم آموزش و توسعه منابع انسانی است. پژوهش حاضر با هدف شناخت چالش‌های فراروی اثربخشی آموزش‌های بخش دولتی انجام شده است. استراتژی انجام پژوهش، تلفیقی از روش‌های نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و روایت‌پژوهشی است. جامعه آماری پژوهش در بخش روایت‌پژوهی را خبرگان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، اسناد و روایت‌ها بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که ده مجموعه علت (آسیب‌های فرایندی، محتوایی، مدیریتی، ساختاری، رفتاری - ارتباطی، نگرشی، منابع انسانی، منابع مالی، مخاطب و رسانه آموزشی)، زمینه‌ساز ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی بخش دولتی است.

واژه‌های کلیدی: آموزش‌های سازمانی، اثربخشی آموزش، ارزیابی اثربخشی آموزش و آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی، روایت‌پژوهی.

j.babashahi@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران

m.mohamadnezhad@ut.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران

مقدمه

دستیابی به بهره‌وری به عنوان یکی از مهم‌ترین آثار بقای یک سازمان در تمامی سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های بخش دولتی به لحاظ در اختیار داشتن سرنوشت یک جامعه، یک دغدغه همیشگی بوده و هست. دشواری جذب نیروهای شایسته و خروج نیروهای کلیدی، تأثیری منفی بر بهره‌وری دارد. از این رو یکی از راه‌کارهای متداول در مرتفع نمودن این مشکلات، آموزش و توسعه نیروهای انسانی در جهت دستیابی به کیفیت مورد نظر است.

آموزش و توسعه منابع انسانی، اقدامی کلیدی در جهت اصلاح ناکارآمدی در مهارت‌های کارکنان یا ایجاد ارزش برای سرمایه‌های انسانی سازمان است. توسعه، فرایند ارتقای یک فرد و بهبود اثربخشی وی در آینده است و تمرکزی بلندمدت دارد. از طرفی آموزش تمرکز کوتاه‌مدت دارد و به افراد در کسب مهارت در وظایف خود و در حوزه دانش و مهارت‌های استاندارد کمک می‌کند (پورصادق و مهدی‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۹۷). اگر این اقدامات با هوشمندی همراه گردد، می‌تواند زمینه اشتیاق کارکنان به نوآوری و افزایش تعهد سازمانی آنها را فراهم آورد (حسینی و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۲۱۰). آموزش و توسعه علاوه بر اهتمام بر بهینه‌سازی بهره‌برداری از ظرفیت‌های منابع انسانی در سازمان، به علت تأثیرات مثبتی که بر همسوسازی تحقق اهداف سازمان و اهداف فردی هر کدام از کارکنان دارد، می‌تواند به عنوان یک ابزار کاربردی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرند (Ghosh et al, 2017: 251).

روایت‌های یادشده، تنها یک روی سکه است. آموزش به‌خودی‌خود کارآمد و اثربخش نخواهد بود و در دنیای واقع، با چالش‌ها، مشکلات، محدودیت‌ها و موانعی روبه‌روست. به عنوان مثال، علی‌رغم توجه کارگزاران دولتی به مقوله آموزش در دهه‌های اخیر، نظام آموزش کارکنان دولت در حوزه‌های نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره‌های آموزش با کاستی‌ها و محدودیت‌هایی مواجه است (صدری نوش‌آبادی و دیگران، ۱۳۸۳).

در دنیای واقع، همیشه نوعی تضاد و دوگانگی بین «نیاز به آموزش و توسعه منابع انسانی در عمل» و «دشواری‌های اجرای آموزش‌های اثربخش» وجود دارد. صرف برگزاری آموزش، نمی‌توان به سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کرد، بلکه آموزش باید

مبتنی بر اصول، قواعد و سازوکارهایی باشد که برطرف‌کننده نیازهای سازمان‌ها باشد. در راستای حل این مشکل، یکی از راه‌کارهای جامعه علمی و اجرایی، انجام مطالعات مبتنی بر آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش است که این امر نیز با توجه به نبود ارزیابی‌های کافی پس از اتمام دوره‌های آموزشی و تناقض این اصل با فلسفه اصلاح مداوم و بهبود برنامه آموزشی، مغفول مانده است (ر.ک: کاظمی و همراهی، ۱۳۸۸).

در پژوهش حاضر تلاش بر این است که از طریق واکاوی علل ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی، موانع تحقق اثربخشی این دوره‌ها در سازمان‌های دولتی شناسایی شود. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که علل ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی کدامند؟ در این راستا پس از مروری بر مطالعات انجام‌شده و استخراج مفاهیم اصلی در باب موضوع از طریق به کارگیری رویکرد تلفیقی دو استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و استراتژی روایت‌پژوهی، چارچوبی از مهم‌ترین علل ناکارآمدی ارائه خواهد شد.

ادبیات نظری پژوهش

به طور کلی فرایند آموزش شامل چهار بخش نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی است. مهم‌ترین گام این فرایند و سنگ بنا را نیازسنجی آموزشی تشکیل می‌دهد؛ زیرا در صورت قصور، کوتاهی و سهل‌نگاری در این بخش، تمامی تلاش‌های تیم آموزش بی‌نتیجه خواهد ماند. برای شناخت مشکلات موجود در حوزه آموزش، لازم است این فرایندها به صورت دقیق شناسایی و وضعیت هر کدام از این مراحل مشخص گردد (مختارزاده و آقاجانی، ۱۳۹۳)، به نحوی که بتوان راه‌کارهای منطقی برای حل آنها ارائه کرد.

ارزیابی اثربخشی آموزش

برای تعیین میزان اثربخش بودن یک برنامه آموزشی، ضرورت دارد که عملکرد آن ارزیابی شود، تا بتوان انحرافات احتمالی از هدف‌های برنامه را کشف، اصلاح و از بروز هزینه‌های ناخواسته جلوگیری کرد (ر.ک: میرسپاسی، ۱۳۹۳). از این فرایند با عنوان ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی یاد می‌کنند. این گام، تکمیل‌کننده فرایند آموزش است. فراتر از این اقدام، ضرورت دارد که عملکرد کلی فرایند، نظام و مدیریت آموزش نیز

بررسی و واکاوی شود. در واقع باید نوعی آسیب‌شناسی صورت پذیرد. آسیب‌شناسی به معنای شناسایی مشکلات و عوامل کاهنده اثربخشی یک سازمان یا پدیده سازمانی است که در مطالعه حاضر، آموزش‌های سازمانی بخش دولتی است. تفاوت میان آسیب‌شناسی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در این است که چتر آسیب‌شناسی بسیار گسترده است و افزون بر فرایند آموزش، مدیریت این فرایند، عوامل محیطی تأثیرگذار بر آموزش و سایر عوامل مؤثر را نیز بررسی می‌کند.

در زمینه سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، روش‌ها، فنون و الگوهای مختلفی وجود دارد. در زمینه الگوهای ارزیابی اثربخشی آموزش می‌توان به مواردی نظیر مدل هدف‌مدار تایلر، الگوی چهارمرحله‌ای کرک پاتریک، الگوی فیلیپس (ارزش‌یابی بازگشت سرمایه)، الگوی C.I.P.O، الگوی سالیوان، الگوی CIPP، روش ادیورنه، الگوی T.V.S، الگوی ایزو ۱۰۰۱۵ و... اشاره کرد که هر کدام از این مدل‌ها با داشتن مختصات خاص خود، قوت‌ها و ضعف‌هایی دارند. با توجه به تنوع دوره‌های آموزشی از نظر محتوا، مخاطب، نتایج و سایر ویژگی‌های مرتبط با هر دوره نمی‌توان یک الگوی خاص را برای ارزیابی تمامی دوره‌های آموزشی پیشنهاد داد (همه‌مرادی و دیگران، ۱۳۹۳). هر یک از مدل‌ها و الگوهای پیشنهادی مزایا و معایب خاص خود را دارد. در زمینه آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی نیز رویکردهای متفاوتی وجود دارد که هر یک از آنها، مختصات خاص خود را دارد. در ادامه، مطالعاتی که اقدام به آسیب‌شناسی و یا سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی کرده‌اند، بررسی می‌شود.

سوابق پژوهش‌های پیشین

از جمله مطالعاتی که درباره سنجش اثربخشی آموزش انجام شده است می‌توان به دو مورد اشاره کرد. چوکو (۲۰۱۷)، اثربخشی آموزش را از منظر مدرس دوره‌های آموزشی بررسی کرده است. وی بهره‌مندی مدرس از برخی ویژگی‌ها را به عنوان محرک اثربخشی آموزش معرفی کرده است. این ویژگی‌ها عبارتند از: ارائه مثال‌های واقعی، کار گروهی، تعامل، درگیر ساختن مشارکت‌کنندگان در دوره، ایفای نقش تسهیلگری، ذکر داستان‌ها و نمایش مثال‌های عملی. همچنین گش و همکاران (۲۰۱۷)، عواملی نظیر

مهارت ارتباطی مدرس، کاربردی بودن آموزش، جایگاه آموزش و امکانات آموزشی را از عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی دوره‌های آموزشی ذکر کرده‌اند.

درباره آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی، پژوهش‌های متعددی انجام شده است. بسیاری از پژوهش‌های اخیر در این زمینه با رویکرد مبتنی بر بستر^۱ (یعنی اینکه در انجام پژوهش ملاحظات خاص سازمان مورد مطالعه مدنظر قرار گرفته است) انجام شده است.

صدری نوش‌آبادی و همکاران (۱۳۸۳)، آسیب‌های موجود در نظام آموزش سازمان‌های دولتی را در چهار دسته آسیب‌های مربوط به بستر آموزش کارکنان دولت (نظیر بی‌اعتقادی مدیران به امر آموزش کارکنان، نبودن ساختار مناسب اداری برای تمشیت امور مربوط به آموزش، نبودن انگیزه کافی در کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی و گرایش بیش از حد کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی که منجر به مدرک تحصیلی می‌شود، عملکرد سلیقه‌ای مدیران و مسئولان آموزش و گرایش آنها به مدگرایی و هدایت نشدن سرمایه‌گذاری‌ها در بخش آموزش به سوی نیازهای سازمان و شغل)، آسیب‌های مربوط به قوانین و مقررات آموزش کارکنان دولت، آسیب‌های مربوط به ساخت نظام آموزش کارکنان دولت و آسیب‌های مربوط به فرایند آموزش کارکنان دولت شناسایی کردند.

دلوری (۱۳۹۰) با بهره‌گیری از مدل سه‌شاخگی، آسیب‌های موجود در نظام آموزش کارکنان دولت را در سه بعد ساختار (نظیر ضعف سیستم نیازسنجی، عدم سنجش اثربخشی دوره‌ها و...)، رفتار (ضعف مدرس، مدیران و کارشناسان آموزش و...) و زمینه (ضعف مؤسسات آموزشی، نبودن سیستم آموزشی باکیفیت بومی و...) بررسی نمود. کاظمی و همراهی (۱۳۸۸) با بهره‌گیری از الگوی سیپ^۲، اقدام به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت استان فارس بر اساس چهار بعد زمینه، درونداد، فرایند و برون داد کردند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۳) با بهره‌گیری از مدل OEM، با نگاهی سیستمی - فرایندی (دروندادها، فرایندها، محصولات، پیامدها و برون‌دادها)، اقدام به بررسی آسیب‌شناسی ضمن خدمت در نواحی آموزش و پرورش استان قم کردند. همچنین در

1. Contextual Approach
2. Context, Input, Process, Product (CIPP)

۱۳۲ / آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

پژوهشی دیگر، مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) با نگاهی فرایندی به چهار گام اصلی آموزش، اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران کردند.

درباره مطالعات بین‌المللی می‌توان به مطالعه جین و جین (۲۰۱۵) اشاره کرد که به بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش در بین بانک‌های خصوصی، دولتی و بانک‌های بین‌المللی در کشور هند پرداخته‌اند. این پژوهشگران، اثربخشی آموزش را از منظر مدیران و در سطح پنج بعد تعهد به مشارکت در آموزش، دسترسی به فرصت‌های آموزشی، مرتبط بودن آموزش، مزایای آموزش و رضایت از آموزش پرداختند.

چارچوب مفهومی پژوهش

بررسی چارچوب‌های مختلف ارائه‌شده برای سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و همچنین آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی، نشان از وجود ظرفیت و انعطاف لازم برای ارائه چارچوب خلاقانه و ابداعی دارد. در پژوهش سعی شده است که با نگاهی جامع به مطالعات پیشین صورت‌گرفته و الهام از کدهای پژوهشی آنها، بدون ارائه چارچوب مفهومی اولیه، کار پژوهش با رویکرد اکتشافی - استقرایی ادامه یابد که در انتها به یک چارچوب نهایی ختم می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های توصیفی - غیر آزمایشی به شمار می‌آید. در این پژوهش برای تحقق اهداف مدنظر، همزمان از دو استراتژی پژوهشی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و روایت‌پژوهی استفاده شده است. از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد متنی^(۱) در بخش تحلیل اسناد و مقالات انجام‌شده در حوزه آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی استفاده شده است. در بخش روایت‌پژوهی، نمونه آماری مورد مطالعه را متخصصان و خبرگان حوزه آموزش و توسعه در سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهد که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند و تعداد آنها ۱۱ نفر است (ملاک تعداد نمونه، تجربه مشارکت‌کنندگان و غنای اطلاعات کسب‌شده از آنها

_____ واکاوی علل ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی: ... / ۱۳۳
 بوده است). اطلاعات مرتبط با این خبرگان در جدول شماره (۱) نمایش داده شده است.
 ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، اسناد (مقاله‌ها، کتاب‌ها و...) و
 دیدگاه‌های متخصصان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بوده است.

جدول ۱- نمونه آماری پژوهش

ردیف	نام فرد	حوزه محل فعالیت	حداقل تجربه کاری	جایگاه
۱	ا.ط	سازمان مدیریت	۱۵ سال	مدیر منابع انسانی
۲	م.ق	دانشگاه علوم پزشکی	۱۰ سال	مدیر آموزش
۳	م.ی	شهرداری	۱۲ سال	مدیر آموزش
۴	ک.ص	خودروسازی	۱۰ سال	مدیر آموزش
۵	ح.ر	تأمین اجتماعی	۸ سال	مدیر آموزش
۶	م.ک	سازمان‌های دفاعی	۱۲ سال	مدیر آموزش
۷	م.م	سازمان‌های مالی	۸ سال	متخصص آموزش
۸	ا.م	دانشگاه شهید بهشتی	۲۰ سال	عضو هیئت علمی دانشگاه
۹	م.خ	دانشگاه جامع علمی - کاربردی	۱۵ سال	عضو هیئت علمی دانشگاه
۱۰	ا.خ	دانشگاه شهید بهشتی	۱۵ سال	عضو هیئت علمی دانشگاه
۱۱	ج.ب	دانشگاه تهران	۹ سال	عضو هیئت علمی دانشگاه

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی موجود در این پژوهش از دو روش استفاده شده است. در بخش اسناد (مقالات، مستندات و...) از فن تجزیه و تحلیل تم و در بخش دیدگاه خبرگان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی از روش تجزیه و تحلیل روایتی^۱ استفاده شده است. برای سنجش قابلیت اعتبار یافته‌های پژوهش حاضر سعی شده است که نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در حوزه آسیب‌شناسی مقایسه شود و نوعی مطالعه تطبیقی در این زمینه صورت پذیرد. همچنین در طول فرایند پژوهش از استراتژی‌هایی نظیر متناسب بودن نمونه، حساسیت تیم پژوهشی، مطالعه چندین باره کدها (هم مصاحبه و هم اسناد) و بازخوانی کدها توسط دو نفر پژوهشگر استفاده شده است.

1. Narrative Analysis

یافته‌های پژوهش

تحلیل اسناد (متون، مقاله‌ها، کتاب‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی و...) و همچنین بررسی دیدگاه‌های خبرگان و متخصصان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، نشان‌دهنده علل متعددی است که بر اثربخشی دوره‌های آموزشی تأثیرگذارند. بهره‌گیری از فن تجزیه و تحلیل مضمون و تجزیه و تحلیل روایتی و تلفیق نتایج آنها باعث شناسایی ده دسته آسیب و علل در حوزه آموزش‌های سازمانی شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. رایج‌ترین و پراستنادترین دلیل اثربخش نبودن دوره‌های آموزشی سازمانی، به فرایند آموزش و مدیریت ضعیف در این حوزه برمی‌گردد. فرایند آموزش مشتمل بر چهار گام نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی می‌شود که قصور در هر مرحله بر کل فرایند تأثیرگذار خواهد بود. در بین این چهار گام نیز گام اول (نیازسنجی)، مهم‌ترین گام است، زیرا سنگ بنای آموزش است. در تأیید این ادعا می‌توان به صحبت‌های خبرگان اشاره کرد:

«پایه و اساس آموزش، نیازسنجی است که باید به صورت واقعی صورت پذیرد. در حال حاضر، عامل اصلی اثربخش نبودن دوره‌های آموزشی، نیازسنجی ضعیف است. اگر نیازسنجی‌ها حالت دقیق داشته و بر مبنای مدل‌های مقبول استوار باشد، مشکلی پیش نمی‌آید. اما اگر نیازسنجی‌ها به صورت سلیقه‌ای، استعلامی و تنها توسط خود فرد انجام شود، پیامدهایش را در سایر گام‌های نظام آموزش نشان خواهد داد.»

جدول ۲- آسیب‌های فرایندی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد	مقوله
	•	نامناسب بودن کل فرایند و ساختار آموزش (نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزش‌یابی)	فرایند آموزش
•	•	نبودن الگوی نظام‌مند برای آموزش	نیازسنجی
•	•	نبودن الگوی خاص و مدون نیازسنجی آموزشی	
•		بی‌توجهی به افزایش تنوع شغلی در نیازسنجی آموزشی	
•		توجه ناکافی به نظرخواهی از مدیران و کارکنان درباره نیازهای	

آموزشی مربوط به شغل		
•	•	استفاده نکردن از ابزار و فنون مؤثر در نیازسنجی آموزشی
•	•	میزان تطابق اندک دوره‌های آموزشی با شرح وظایف پرسنل
•	•	نبود برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت آموزشی
	•	رعایت نشدن اصول یادگیری
•	•	منطبق نبودن آموزش‌ها با اهداف سازمان
•		ضعف در تعیین اهداف آموزشی
•		مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی
•		توجه اندک به مشخص کردن منابع دوره قبل از شروع آن
•	•	توجه اندک به حداقل و حداکثر سن برای شرکت در دوره
•	•	انتخاب نشدن روش آموزشی متناسب توسط سازمان
•		تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری
•		متنوع نبودن روش‌های آموزش
•		انعطاف‌پذیری اندک زمان برگزاری دوره‌های آموزشی
•		مناسب نبودن ساعات و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی
•	•	انتخاب نشدن روش آموزشی متناسب توسط مدرس
•		نبود نظم و انضباط در اجرای دوره‌های آموزشی
•		نظم و انضباط ضعیف در حین اجرای دوره
•		توجه اندک واحدها و افراد به اطلاع‌رسانی مرتبط با دوره آموزشی
•		استفاده نکردن مدرسان از روش‌های مختلف ارزشیابی
•		نبودن الگوی جامع، استاندارد و مناسب برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی (ارزش‌یابی فراگیر، ارزش‌یابی مدرسان، بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی و...)
•	•	نظارت نشدن رسمی و غیر رسمی از میزان دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده نظام آموزشی

طراحی و برنامه‌ریزی

اجرا

ارزش‌یابی

یکی از مهم‌ترین عواملی که خبرگان و اسناد بر آن تأکید داشته‌اند، کیفیت پایین دوره‌های آموزشی است. یکی از متخصصان آموزش بیان کرده است که: «مهم‌ترین چالشی که باعث اثربخش نبودن دوره‌های آموزشی است،

غیر کاربردی بودن دوره‌های آموزشی یا به تعبیر دیگر مرتبط نبودن دوره‌های آموزشی به وظایف کاری فرد، اهداف و برنامه‌های کاری واحدها و اهداف استراتژیک سازمان است. علت این امر هم در نیازسنجی‌های آموزشی غیر دقیق و غیر کارشناسی نهفته است.»

جدول ۳- آسیب‌های محتوایی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
•		نامناسب بودن منابع آموزشی
•	•	کیفیت و محتوای نامناسب آموزش‌های سازمانی
•	•	متناسب نبودن محتوای دوره‌های آموزشی با نیازهای سازمانی
•	•	تئوریک بودن (غیر کاربردی بودن) دوره‌های آموزشی
•	•	مسئله‌محور نبودن دوره‌های آموزش
•	•	ارائه دوره‌های تکراری و فاقد محتوای جدید
•	•	مبتنی بر بستر نبودن محتوای دوره‌های آموزشی

یکی دیگر از آسیب‌های موجود، به مدیریت آموزش برمی‌گردد. اتخاذ تصمیم‌های نادرست مدیریتی می‌تواند کلیت فرایند آموزش و اثربخشی آن را تحت‌الشعاع قرار دهد. مهم‌ترین عوامل مدیریتی در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴- آسیب‌های مدیریتی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
•	•	برون‌سپاری نامناسب فعالیت‌های آموزشی
	•	مدیریت غیر منسجم و متکثر آموزش‌های بخش دولتی و موازی‌کاری و گاه تعارض در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها
	•	ضعف در کنترل و نظارت بر مؤسسات و مراکز مجری آموزش کارمندان سازمان‌های دولتی
•		نظارت نکردن مدیران عالی بر کم و کیف اجرای دوره‌های آموزشی
	•	تدوین نشدن شاخص‌های استاندارد برای ارزیابی دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر کیفیت انجام فعالیت‌های آموزش و تأکید صرف بر کمیت آموزش

مؤلفه‌های ساختاری نیز از جمله عواملی هستند که بر کیفیت دوره‌های آموزشی تأثیرگذارند. مواردی نظیر قوانین، چیدمان‌های ساختاری، ایجاد ارتباطات و شبکه‌های ارتباطی ناکارآمد و غیرضروری از جمله عوامل تأثیرگذار هستند. سایر عوامل در جدول شماره (۵) آمده است.

جدول ۵- آسیب‌های ساختاری

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
•	•	ضعف در آیین‌نامه‌ها و قوانین
	•	ساختار سازمانی ناکارآمد
•	•	نبود ساختار مناسب اداری در دستگاه‌های استانی برای برنامه‌ریزی آموزشی
	•	ساختار نامناسب نظام آموزشی سازمانی
•	•	انحصاری کردن آموزش پرسنل و برگزاری برخی دوره‌ها در مراکز و مؤسسات خاص و فعال نبودن بخش خصوصی برای ایجاد رقابت
•		ساختار نامناسب برای انتخاب مدرس
•		مرتبط ساختن آموزش به ارتقای شغلی افراد
	•	فرهنگ سازمانی غیر حامی
	•	نبود ارتباط نظام‌مند آموزش با سایر نظام‌های پرسنلی

سازمان‌های موفق آنهایی هستند که به مقوله آموزش از دیدگاه سرمایه‌گذاری می‌نگرند. متأسفانه بسیاری از مدیران در بخش دولتی، این نگاه را ندارند. برخی از خبرگان به این نکته بدین صورت اشاره کرده‌اند:

«با توجه به اینکه نتایج آموزش در بلندمدت ظاهر می‌شود و در

کوتاه‌مدت نتایج ملموسی به دست نمی‌آید، مدیران آموزش را به عنوان

هزینه می‌نگرند. حتی در برهه‌هایی که سازمان با محدودیت مالی مواجه

است، بهترین راه صرفه‌جویی را در کاهش هزینه‌های آموزشی می‌بینند».

یکی دیگر از متخصصان، همکاری نکردن مدیران (هم در حوزه ستاد و هم در

حوزه صف) را مانعی اساسی در فرایند آموزش ذکر کرده است.

جدول ۶- آسیب‌های نگرشی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
•		رویکرد منفعلانه به آموزش و توسعه منابع انسانی
•	•	حمایت نکردن مدیریت ارشد از مقوله آموزش
	•	معتقد نبودن و باور نداشتن مدیران ارشد به آموزش و مفید بودن آن
•	•	باور قلبی و تعهد عملی نداشتن مدیران تمامی سطوح
•		تعهد ناکافی درباره آموزش نیروی انسانی در سازمان
•		تأکید بر برگزاری دوره به جای اثربخشی آن
	•	برخورد علمی نکردن با دوره‌ها و شرکت صرف کسب گواهینامه

در سال‌های اخیر، به علت ایجاد مشکلات مالی برای اکثر سازمان‌ها، محدودیت منابع مالی و بودجه‌ای به عنوان یک عامل تأثیرگذار بر آموزش، خودنمایی همیشگی دارد. اکثر خبرگان و به‌ویژه مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی بر این عامل تأکید اساسی داشته‌اند. یکی از مدیران اعلام داشته است:

«محدودیت‌های بودجه‌ای برای پرداخت به‌موقع دستمزدهای اساتید و تأمین فناوری‌های به‌روز تأثیر بسیار زیادی دارد. تداوم همکاری با مدرسان توانمند و همچنین بهره‌گیری از فناوری‌های روز، نیازمند دستیابی به منابع مالی پایدار در حوزه آموزش است.»

جدول ۷- آسیب‌های مرتبط با منابع مالی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
	•	وجود مقررات نامناسب نحوه پرداخت
•	•	کمبود بودجه و محدودیت‌های بودجه‌ای
•	•	تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی به آموزش کارکنان

در این میان عملکرد نامناسب پرسنل واحد آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین مدرسان این دوره‌ها، یکی از عواملی است که خود را در چارچوب آسیب‌های مرتبط با منابع انسانی نشان می‌دهد که در جدول (۸) به آنها اشاره شده است.

جدول ۸- آسیب‌های مرتبط با منابع انسانی

اسناد	روایت‌های گفتاری	توضیحات	مقوله
	•	ترکیب نامناسب نیروی واحد آموزش	آسیب‌های مرتبط با پرسنل اجرایی آموزش
	•	اداره واحدهای آموزش توسط افراد غیر متخصص	
•		تربیت نشدن پرسنل متخصص در امر آموزش	
•	•	کمبود مدرس مجرب، متخصص، توانمند و دارای تحصیلات مرتبط	آسیب‌های مرتبط با مدرسان دوره

هنر اصلی مدیران و جزء جدانشدنی مهارت مدیران، مهارت‌های ارتباطی است. بهره‌گیری از این قابلیت، کارآمدی خود را در همه حوزه‌ها از جمله آموزش و توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد. ایجاد تعامل سازنده میان اعضای واحد آموزش، مدرس و سازمان، مدرس و فراگیران و واحد آموزش و فراگیران، نقشی اساسی در تحقق اثربخشی آموزش‌های سازمانی دارد.

جدول ۹- آسیب‌های رفتاری - ارتباطی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
•	•	ارتباط نامناسب مدرس و سازمان
•		ارتباط نداشتن فراگیران با مدرسان درباره مشکلات
•	•	نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی
•	•	ناهماهنگی میان عوامل اجرایی، مدرسان و فراگیران

عامل فناوری نیز جزء عواملی بوده است که هم متخصصان و هم پژوهشگران، آن را عاملی تأثیرگذار و تسهیلگر در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی معرفی کرده‌اند.

جدول ۱۰- آسیب‌های مرتبط با رسانه آموزشی

اسناد	روایت‌های گفتاری	موارد
•	•	استفاده نامناسب از فناوری‌های آموزشی
	•	نبود امکانات و تجهیزات مناسب

برخی از خبرگان از زاویه متفاوتی به اثربخشی دوره‌های آموزشی نگریسته‌اند. آنها مخاطب‌شناسی را یکی از هنرهای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی ذکر کرده‌اند: «یکی از جدی‌ترین چالش‌های آموزش‌های بخش دولتی، حضور مخاطبانی است که تناسبی با دوره آموزشی ندارند. مخاطب‌شناسی خود یک هنر عمده در این عرصه است. برخی دوره‌ها، مدیریتی است که در آن کارکنان و کارشناسان نیز حضور بهم می‌رسانند. بالعکس، دوره‌های مخصوص کارمندان با حضور مدیران برگزار می‌شود. حتی دوره‌هایی هستند که مخاطبان، صرف کسب امتیاز آموزشی در آن حاضر می‌شوند».

جدول ۱۱- آسیب‌های مربوط به مخاطب

موارد	روایت‌های گفتاری	اسناد
یکنواخت نبودن فراگیران از نظر دانش، تجربه، پست و...	•	•
پایین بودن علاقه‌مندی افراد به شرکت در دوره	•	•
اندک بودن آگاهی افراد از سودمندی آموزش		•

یکی از بزرگ‌ترین نقدها از دیدگاه خبرگان آموزش، هدف مخاطبان است: «خبرگان بیان کردند که هدف و انگیزه مخاطبان بیشتر معطوف به کسب امتیاز برای ارتقای شغلی و سایر امتیازهای اداری است».

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف واکاوی علل ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی با بهره‌گیری از استراتژی تلفیقی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ده دسته عامل تأثیرگذار در این حوزه (آسیب‌های فرایندی، محتوایی، مدیریتی، ساختاری، آسیب‌های مربوط به منابع انسانی، آسیب‌های مربوط به منابع مالی، آسیب‌های رفتاری-ارتباطی، آسیب‌های مربوط به مخاطب، آسیب‌های مربوط به رسانه آموزشی و آسیب‌های نگرشی) است.

مقایسه نتایج پژوهش حاضر با مطالعات پیشین نشان‌دهنده آن است که بررسی مورد به مورد یافته‌های پژوهش حاضر در مطالعات گوناگون پیشین تأیید شده است. با مروری بر الگوهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، یافته‌های پژوهش‌ها انطباق

بیشتری با الگوی CIPP دارد، زیرا مواردی نظیر آسیب‌های ساختاری ذیل بعد زمینه‌ای این مدل قرار می‌گیرد؛ آسیب‌های مرتبط با مخاطب، منابع انسانی، منابع مالی و آسیب‌های محتوایی به درونداد برمی‌گردد؛ سایر موارد هم در قالب چهار رکن این مدل می‌گنجد. بخشی از یافته‌های پژوهشی حاضر در قالب و چارچوب مدل چهارمرحله‌ای ارزیابی اثربخشی آموزشی می‌گنجد که اثربخشی آموزشی را متأثر از نیازسنجی آموزشی مناسب، طراحی مناسب دوره آموزش، عملکرد فراگیر و عملکرد آموزش‌دهنده می‌داند (Devi & Shaik, 2012).

متمایز از پژوهش حاضر، در پژوهشی خاص که با تمرکز بر مدرسان دوره‌های آموزشی برگزار شده است، عواملی نظیر ذهن باز، هوش عاطفی و خودباوری مدرس به عنوان عوامل مؤثر بر افزایش اثربخشی آموزش شناسایی شده است (Punia & Kant, 2014). اما وجه متمایز پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین، بهره‌گیری از استراتژی تلفیقی است؛ یعنی ضمن بررسی متون، به شناسایی دیدگاه‌های متخصصان و خبرگان حوزه آموزش و منابع انسانی اقدام شده است. همین رویکرد باعث تحقق دیدگاه سیستمی در نگاه به مقوله اثربخشی آموزش شده است. ضمن آنکه سعی شده است که دستاوردهای سایر پژوهش‌های پیشین در این پژوهش استفاده شود.

با توجه به یافته‌های تحقیق، راه‌کارهای زیر برای اثربخش‌تر نمودن دوره‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود:

- انجام هرگونه تغییری با هدف بهبود عملکرد واحدهای آموزش در سازمان‌های دولتی، پیش از هر چیز مستلزم شناخت دقیق‌تر وضعیت موجود آموزش در آن سازمان‌هاست.
- سازمان‌ها، انرژی و تمرکز خاصی بر نیازسنجی آموزش صرف نمایند. سعی کنند که این گام را جدی‌تر از همیشه بنگرند و از مدل‌های کارآمد و متناسب با اقتضات سازمان برای نیازسنجی آموزش استفاده کنند.
- برنامه جامع و بلندمدت آموزش (هم‌راستا با استراتژی‌های سازمان) در سازمان‌های دولتی تهیه، تدوین و عملیاتی گردد.
- تهیه و اجرای یک طرح آموزشی خاص برای هر سازمان (سفارشی‌سازی آموزش) در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد.

- برای مدیران و سایر پرسنل، متناسب با سطوح و مسئولیت‌های آنان، دوره‌های آموزشی خاص طراحی شود.
- اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی به صورت مستمر پایش شود.
- از روش‌های نوین آموزش در راستای افزایش انعطاف‌پذیری بیشتر دوره برای حضور مخاطبان استفاده شود.
- قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران، کارشناسان و کارمندان حوزه آموزش ارتقا یابد.
- زیرساخت‌های فناورانه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در حوزه آموزش فراهم آید.
- بین واحدهای آموزش سازمان‌های مختلف در راستای به اشتراک‌گذاری تجربیات، ارتباط بیشتر و منسجم‌تری برقرار گردد.
- برای دوره‌های آموزشی سازمان‌ها باید مدرسان توانمند، مجرب و قابل اعتماد انتخاب شود؛ ضمن آنکه پیش از شروع دوره، تعامل مناسبی با آنها از لحاظ طراحی دوره، محتوا، انتظارات سازمان و... ایجاد شود.
- در انتها یادآوری می‌شود که شناخت چالش‌ها، شرط لازم برای تحقق اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی سازمانی است، ولی شرط کافی نیست. شرط کافی، اهتمام عملی مدیران سازمان و مدیران حوزه منابع انسانی و به طور خاص مدیران و متخصصان آموزش بر رفع موارد یادشده است.

پی‌نوشت

۱. یعنی داده‌های مورد استفاده برای تحلیل، متون مربوط به کتاب‌ها و مقاله‌های مرتبط با موضوع بوده است.

منابع

- پورصادق، ناصر و تورج مهدی‌زاده ملامباشی (۱۳۹۴) مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد استراتژیک، تهران، واژگان.
- حسینی، مرضیه سادات و دیگران (۱۳۹۳) «آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مطالعه موردی: نواحی آموزش و پرورش استان قم)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۲۰۱-۱۲۲۱.
- دلاوری، رضا (۱۳۹۰) «آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی بر اساس مدل سه‌شاخگی»، نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، تهران، اسفند.
- صدری نوش‌آبادی، سید صدرالدین و دیگران (۱۳۸۳) نظام آموزش کارکنان دولت (مبانی، اصول، راهبردها و الگوهای طراحی) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- کاظمی، مهدی و مهرداد همراهی (۱۳۸۸) «آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیپ (مطالعه موردی: استان فارس)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صص ۱۱۳-۱۳۰.
- مختارزاده، آزاده و فهیمه آقاجانی (۱۳۹۳) «شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره ۱۵ و ۱۶، صص ۳۷-۵۰.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳) مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، میر.
- همه‌مرادی، مجید و دیگران (۱۳۹۳) «ارزش‌یابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی گاز ایران بر اساس سه الگوی پاتریک، فیلیپس و سیپ»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۰۳-۱۳۰.
- Chukwu, G. M., (2017) Trainer attributes as drivers of training effectiveness, Industrial and Commercial Training, Vol. 48 No. 7, pp. 367-373.
- Devi, R., and Shaik, N (2012) Evaluating training & development effectiveness - A measurement model, Asian Journal of Management Research, Volume 2 Issue 1.
- Ghosh, P., Joshi, J. P., Satyawadi. R., Mukherjee. U., and Ranjan, R (2017) Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction, Industrial and Commercial Training, Vol. 43 No. 4, pp. 247-255.
- Jain, Sh., and Jain, R (2015) An Empirical Assessment of Training Effectiveness in Indian Banks. Management and Labour Studies, Vol 40, Issue 3-4.
- Punia, B. K., and Kant, S (2014) A review of factors affecting training

Archive of SID