

کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون رفت از آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارشناسان بخش آموزش

Organizational shortcomings and its solutions from viewpoint of managers and staff

دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۰/۲؛ دریافت نسخه نهایی: ۸۹/۲/۳؛ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۹/۱

A. Khorasani, (Ph.D.),  
a-khorasani@sbu.ac.ir  
A. M. Mohammadi (M.A)

دکتر اباصلت خراسانی<sup>۱</sup> و اعظم ملامحمدی<sup>۲</sup>

**Abstract:** In this article, the key educational issues and problems are addressed in Iranian industrial and non-industrial organizations. Data were collected through structured interviews with more than 100 managers and experts across the organizations. Findings of the study were classified in four main categories, including: a) Training managers' approach to learning 2) organizational climate 3) administrative staff's approach to learning 4) success of courses and their effectiveness. Finally, some suggestions were made according to issues and problems addressed in the study.

چکیده: هدف این پژوهش بیان مشکلات اساسی آموزش و ارائه راهکارهایی برای رفع این مشکلات از سوی مدیران و کارشناسان آموزش در سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی است. این کار از طریق مصاحبه هدایت شده در قالب ۴ سؤال اساسی و با ابزار پرسشنامه از ۱۰۰ مدیر و کارشناس آموزش انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها در رابطه با مشکلات آموزش در ۴ بخش کلی بیان شده‌اند که عبارتند از: ۱) دیدگاه مدیران نسبت به آموزش، ۲) شرایط و جو سازمانی حاکم، ۳) دیدگاه پرسنل اداری و کارمندان بخش آموزش، و ۴) چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها. مهم‌ترین نکته مورد توجه در بخش اول مربوط به "هزینه‌های بودن نگاه مدیران در مورد آموزش" است. از جمله اصلی‌ترین نکته‌های که در بخش دوم ارائه می‌شود "کمبود امکانات و عدم تخصیص بودجه کافی به آموزش" است. در بخش سوم نیز نکات مهمی حائز اهمیت است که بیشترین فراوانی در نمونه را مبحث "عدم تناسب مدرک دانشگاهی با شغل سازمانی" داراست.

**Key words:** education, educational needs assessment, educational evaluation, educational managers

کلید واژه‌ها: آموزش، نیازسنجی آموزش، ارزیابی آموزش، مدیران آموزشی

<sup>۱</sup> . عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

<sup>۲</sup> . کارشناس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی

## مقدمه

در دنیای امروز توجه به بعد آموزش در تمامی سطوح شغلی افراد با هدف ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده از سوی آن سازمان امری حیاتی است. کشورها در رسیدن به این هدف در حال رقابت دائم‌اند به گونه‌ای که همه روزه شاهد پدید آمدن تئوری‌ها و نظریه‌های متعددی در این زمینه هستیم.

در کشور ما نیز به خصوص در دو دهه اخیر توجه به امر آموزش در سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی و غیرصنعتی از توجه قابل ملاحظه‌ای برخوردار گردیده است. دیگر نمی‌توان به مدرک دانشگاهی که فرد در ابتدای فعالیت با آن وارد محیط شغلی خود می‌شود، اکتفا کرد. بلکه باید در تمام طول دوره فعالیت فرد در سازمان، وی را با انواع آموزش‌های ضمن خدمت و دوره‌های شغلی متناسب با فعالیتش درگیر و وی را در این زمینه غنی کرد تا بتوان از این طریق در جهت افزایش کیفیت خدمات ارائه شده از آن سازمان، گام برداشت و این همان هدف مشترک تمام سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی داخل و خارج کشور به شمار می‌رود. در واقع کلید ورود به بازار جهانی را رقابت‌پذیری دانسته‌اند که عدم آن انزوا یا وابستگی فرد، سازمان یا کشور را در پی دارد. در این بازار جهانی، کشورها، نهادها و افراد برای قابلیت «رقابت‌پذیری» باید «سازگاری» خود را افزایش دهند. پنداره «زگهواره تا گور دانش بجوی» مصداق عملی یافته است (خراسانی، ۱۳۸۵).

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را به پیش می‌برند (بزاز جزایری، ۱۳۷۹).

از طرفی نمی‌توان گفت مسئله آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها با هیچ کم و کاستی روبرو نیست. طبیعتاً عوامل مختلفی از جمله نوع نگرش مدیران ارشد سازمانی به آموزش، شرایط سازمانی، نوع نگرش کارکنان نسبت به آموزش‌های ضمن خدمت و حتی نحوه برگزاری دوره‌ها و اثربخش بودن آن‌ها و... از جمله مواردی هستند که در این زمینه می‌توانند دخیل باشند. «ویلیام جیمز»<sup>۱</sup> در دانشگاه هاروارد، در یک بررسی دریافت که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می‌کنند. 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 (بزاز جزایری، ۱۳۷۹).

<sup>۱</sup>. Wiliam james

حال در این مقاله سعی بر آن شده تا به بررسی مشکلات سازمان‌ها در زمینه آموزش و ارائه راهکارهایی در این زمینه پرداخته شود. باشد تا مورد استفاده مدیران و کارکنان سازمان‌ها و به خصوص پرسنل بخش آموزش سازمان‌ها قرار گیرد و از نکات ذکر شده در آن در جهت بهبود سازمان خود استفاده نمایند.

## روش و سؤالات پژوهش

برای پیش برد این تحقیق و دست یافتن به اطلاعات مورد نیاز از روش مصاحبه هدایت شده، در قالب ۴ سؤال اصلی استفاده گردیده است، که عبارتند از:

- ۱) به نظر شما مشکل اصلی واحدهای آموزشی در سازمان‌های امروزی کشور ما چه می‌باشد؟
- ۲) به نظر شما چه راهکارهایی جهت برون رفت از این مشکلات وجود دارد؟
- ۳) به نظر شما دلیل کم توجهی سازمان‌ها به مسئله آموزش چیست؟
- ۴) در کل، برگزاری چه کنفرانس‌های تخصصی را پیشنهاد می‌کنید که دانش و مهارت شما را به صورت تخصصی در آموزش افزایش دهد؟

## جامعه آماری

جامعه آماری کلیه مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌های تولیدی و خدماتی را شامل می‌گردد.

## نمونه آماری

نمونه آماری مورد نظر نیز از ۱۰۰ مدیر و کارمند زن و مرد در رده‌های مختلف تحصیلی از دیپلم تا متخصصان با مدارک دکتری در بخش آموزش سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشور می‌باشد که این تعداد بر اساس جدول مورگان برآورد شده بود و نیز نوع نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است.

## ابزار تحقیق

ابزار تحقیق در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که در قالب سؤالات ذیل به صورت حضوری انجام شده است. سؤالات این مصاحبه در قالب کلی به ۴ مقوله اصلی پرداخته است:

۱) به نظر شما مشکل اصلی واحدهای آموزشی در سازمان‌های امروزی کشور ما چه می‌باشد؟

- ۲) به نظر شما چه راهکارهایی جهت برون رفت از این مشکلات وجود دارد؟  
۳) به نظر شما دلیل کم توجهی سازمان‌ها به مسئله آموزش چیست؟  
۴) در کل، برگزاری چه کنفرانس‌های تخصصی را پیشنهاد می‌کنید که دانش و مهارت شما را به صورت تخصصی در آموزش افزایش دهد؟

### تکنیک تحقیق

تکنیک و متد جمع‌بندی نظرات افراد با تکنیک تحلیل محتوا- مقوله بندی انجام شده است. به این صورت که ابتدا مشکلات و چالش‌های آموزش با روش مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع آوری و تدوین گشته و سپس بر اساس نوع پاسخ در مقوله‌های مرتبط قرار داده شده‌اند.

### تحلیل یافته‌ها

تحلیل یافته‌های همه سؤالات با تکنیک تحلیل محتوا و با روش مقوله بندی انجام شده است. در تحلیل پاسخ‌های داده شده به سؤال اول که در قالب زیر بیان شده بود: "۱) به نظر شما مشکل اصلی واحدهای آموزشی در سازمان‌های امروزی در کشور ما چه می‌باشد؟" پاسخ‌ها در ۴ بخش اصلی به شرح زیر بیان می‌شود:

الف) دیدگاه مدیران نسبت به آموزش

ب) شرایط و جو سازمانی حاکم

ج) دیدگاه پرسنل اداری و پرسنل بخش آموزش

د) چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها

الف) دیدگاه مدیران نسبت به آموزش: یکی از اصلی‌ترین عناصر هر سازمان برای تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>، نظارت<sup>۲</sup>، هدایت و پیشبرد آن در جهت تعالی، مدیر و دیدگاه او نسبت به سازمان است. در این میان آموزش سازمان از اصلی‌ترین مهره‌ها برای رسیدن به رشد و پیشرفت مورد نظر است. حال در این میان موانعی که متناسب با دیدگاه مدیران باعث کند شدن این سیر می‌شود، عبارتند از:  
۱) داشتن دیدگاه غالب نسبت به هزینه‌ای بودن آموزش و عدم توجه به سرمایه‌ای<sup>۳</sup> بودن آن و عدم اعتمادشان به آموزش و کارکردی که می‌تواند داشته باشد. به این معنی که مدیران بیشتر از آنکه به هزینه بر بودن آموزش توجه کنند، بهتر است به نوعی سرمایه گذاری که برای سازمان از

1. Decision – making

2. Control

3. Investment

طریق آموزش حاصل می‌شود، توجه کنند. زیرا در این صورت هزینه صرف شده خیلی زودتر از حد تصور رفع خواهد شد.

تحقیقات نشان می‌دهد باید به آموزش به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری نگریسته شود. مبالغ هنگفت سرمایه‌گذاری‌های آموزشی شرکت‌های بزرگ خارجی و نیز شواهد ارائه شده از نرخ بالای بازگشت سرمایه‌گذاری‌های آموزشی مؤید این مدعا است. مثال‌های زیر در این خصوص قابل توجه است (ترک زاده، ۱۳۷۹: الف) شرکت موتورولا و شرکت روور گروه نرخ بازگشت ۳۰ به ۱ سرمایه‌گذاری‌های آموزشی را اعلام کرده‌اند. نتیجه دیگر این سرمایه‌گذاری‌ها عبارت است از کاهش هزینه ۳/۳ میلیارد دلاری، دو برابر شدن سهم فروش هر کارمند و افزایش ۴۷ درصدی میزان سود در فاصله زمانی پنج ساله (گریفیث و ویلیام، ۱۹۹۹، ص ۵۶).

ب) کارخانه هانیول کانادا پس از اجرای برنامه آموزشی بلند مدت خود اعلام کرد بهره‌وری شرکت ۴۰ درصد افزایش یافته است. چرخه زمانی تحویل محصول، نصف شده و نرخ دوباره‌کاری و ضایعات به نصف کاهش یافته است (گلدستین، ۱۹۹۸، ص ۴۸). از طرفی مدیران انتظار زود بازده بودن آموزش<sup>۱</sup> را دارند که این خود باعث می‌شود نوعی یأس از آموزش حاصل شود. زیرا گاهی آموزش به دلیل ملموس نبودنش، آنگونه که باید، به سرعت خود را نشان نمی‌دهد و این باعث می‌شود مدیران اهمیت کافی را برای آموزش قائل نشوند.

۲) عدم وجود فرهنگ آموزش<sup>۲</sup> نزد مدیران: آموزش و ضرورت آن به قدر کافی در سازمان و در میان فعالیتهای مدیران جای خود را پیدا نکرده است. به همین دلیل آن گونه که باید، مدیران به آموزش توجه ندارند. فرهنگ آموزش یک مفهوم یا کلیتی چند بعدی از جایگاهی است که آموزش در حیات سازمان دارد. فرهنگ آموزش یک مفهوم نسبی است که به سطح پیشرفتگی آموزش و نیز حدی که در سازمان گسترده و نافذ است، بستگی دارد. دست‌اندرکاران آموزشی وظیفه دارند آن را شناسایی، تبیین، مدیریت و بهسازی کنند (ترک زاده، ۱۳۷۹).

۳) مدیران نسبت به بعدهای تخصصی آموزش آشنایی کافی ندارند و آموزش لازم را نسبت به ضرورت وجود آموزش همه جانبه در سازمان برای تمامی کارکنان ندیده‌اند.

۴) به دلیل عدم درک صحیح مدیران از ضرورت آموزش در سازمان‌ها و به تبع آن، تأثیر در چشم اندازهای مدیران در سازمان و نداشتن استراتژی<sup>۳</sup> مشخص نسبت به آموزش و در نتیجه نداشتن برنامه‌ریزی دقیق برای آموزش از جمله مشکلات اصلی واحدهای آموزشی در سازمان‌ها است. چرا که تا زمانی که مدیری نسبت به آموزش دید مثبت نداشته باشد و آن را برای سازمان

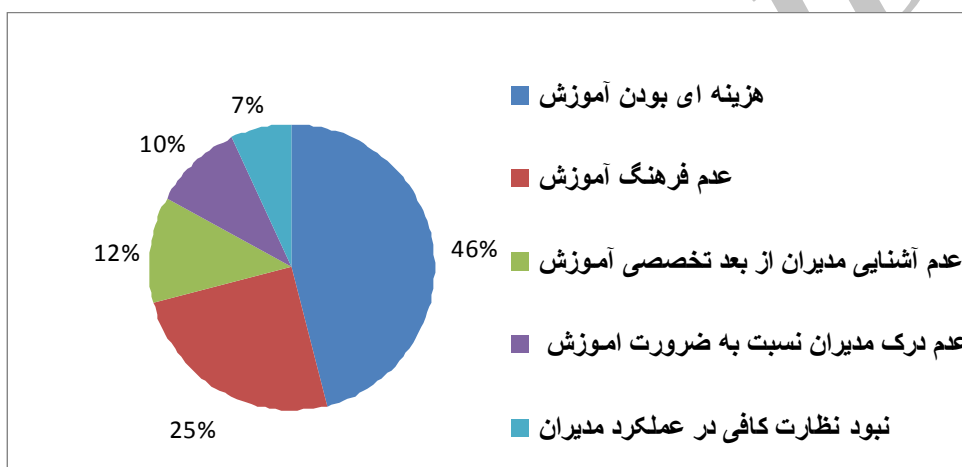
۱. To quick yield result of training

۲. Culture of training

۳. Strategy

ضروری نداند، نمی‌توان انتظار رشد خاصی از آموزش را در سازمان داشت. عملی ساختن دیدگاه نوین آموزش مستلزم بیان یک استراتژی آموزشی روشن است که در آن آمارها، نظام کنترلی و حتی توزیع مسئولیت‌ها روشن شده باشد. در این صورت منابع آموزشی، سهم معنادار و متمایزی در سطوح مختلف (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی) فرایند بهسازی ایفا و از طریق آموزش و بهسازی مؤثرتر افراد، به حصول عواید گسترده‌تری از منابع انسانی سازمان کمک می‌کند (خراسانی، ۱۳۸۵).

۵) در آخر می‌توان به نبود نظارت کافی بر عملکرد مدیران نسبت به آموزش را از جمله عمده‌ترین دلایل مشکلات واحدهای آموزشی در سازمان‌ها، در این بخش دانست.



نمودار شماره ۱

ب) شرایط و جوّ سازمانی حاکم: نوع اداره سازمان‌ها، جهت‌گیری که آن سازمان دارد و در کل سیاست‌ها، خط مشی‌ها، سلسله مراتب و سبک مدیریتی سازمان، در ارتقای کیفیت و رسیدن به اهداف تعیین شده آن سازمان بسیار تأثیرگذارند. اینکه جو حاکم بر یک سازمان چگونه محیطی است و یا اینکه نسبت به آموزش چه دیدی در سازمان حاکم است، از جمله عناصر تأثیرگذار در پیشبرد اهداف سازمان‌هاست. از جمله عواملی که باعث کند شدن سیر کیفیت سازمان‌ها در ارتباط با محیط سازمان‌ها و دیدگاه‌های حاکم بر آن‌ها می‌شود، عبارتند از:

۱) وجود بروکراسی<sup>۱</sup> اداری و سلسله مراتبی بودن روابط یکی از مهم‌ترین موانع در جهت پیشرفت به سمت آموزش است. زیرا بروکراسی اداری یکی از عوامل کند شدن حرکت و دیر

<sup>۱</sup>. Bureaucracy

عمل کردن سازمان‌ها در رابطه با آموزش و گرفتن تأییدیه‌ها و موافقت نامه‌های لازم برای برگزاری یک دوره آموزشی است.

۲) دیدگاهی که شاید بتوان گفت در بسیاری از سازمان‌ها حاکم است و آن عبارتست از جدی نگرفتن آموزش و اعتقاد به کاربردی نبودن آن و باور نداشتن آموزش به عنوان عنصری که می‌تواند سازمان را در جهت تحقق پیشرفت مورد نظر کمک نماید.

۳) وجود نقایصی که در رفتار سازمانی و سلسله مراتب سازمانی وجود دارد نیز مزید بر علت است. زیرا گاهی این نقایص باعث می‌شود بخش‌های مختلف سازمان، نیازهای یکدیگر را به درستی درک نکنند و باعث به وجود آمدن کاستی‌هایی در روند برگزاری دوره‌های آموزشی و نیز سستی در حرکت بخش آموزش به همان صورت که شایسته آن باشد، گردد.

۴) گاهی جو سازمانی<sup>۱</sup> به گونه‌ای است که باعث می‌شود نیروهایی وارد محیط کار شوند که از نظر مدرک دانشگاهی و روحیه کاری<sup>۲</sup> متناسب با شغل مورد نظر نباشند. این امر باعث می‌شود در واحدهای آموزشی نیروهای انسانی متناسب با شغل مورد نظر وارد محیط کار نشوند و به تبع مشکلات زیادی را در این بخش ایجاد کنند.

۵) کمبود امکانات و عدم تخصیص بودجه کافی به بخش آموزش از جمله مشکلات مهم دیگر بخش آموزش است. گاهی شرایط سازمان‌ها به گونه‌ای است که امکانات و بودجه کافی به بخش آموزش اختصاص داده نمی‌شود و این امر باعث می‌شود سازمان‌ها آن گونه که باید دین خود را نسبت به بخش آموزش ادا نکنند.

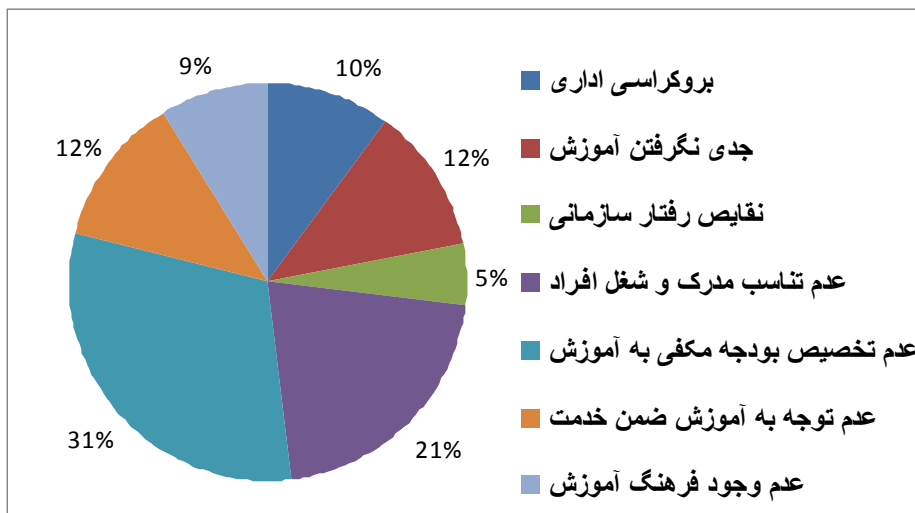
۶) عدم توجه کافی سازمان‌ها به بحث آموزش ضمن خدمت<sup>۳</sup> پرسنل و عدم آشنایی واحدهای آموزشی با نمونه‌های برتر آموزشی کشور برای تغییر دیدگاه سازمان‌ها نسبت به بحث آموزش و توجه به آن به هدف ارتقای سازمانی و نیروی انسانی از جمله موارد اشاره شده است.

۷) در آخر می‌توان از فرهنگ آموزش نام برد. زیرا همه موارد ذکر شده زمانی اصلاح خواهد شد و زمانی به بحث آموزش در سازمان‌ها آن گونه که شایسته آن است توجه می‌شود که فرهنگ آموزش در سازمان‌ها نهادینه شود و سازمان‌ها آموزش را به صورت یک ضرورت در نظر بگیرند.

1. Organizational climate

2. Job morale

3. Off – the – job training



نمودار ۲

ج) دیدگاه کارمندان اداری و کارکنان بخش آموزش: از دیگر عناصر مهم هر سازمان، کارمندان آن سازمان به شمار می‌روند. دیدگاهی که پرسنل نسبت به رشد و پیشرفت سازمان دارند و باوری که از آموزش در درجه اول رشد و بالندگی خود و بعد برای ارتقای سازمان دارند، باعث می‌شود سازمان روند سریع‌تری را در آموزش طی کند. از جمله موارد ذکر شده نسبت به دیدگاه و باور پرسنل اداری که در کند کردن حرکت آموزش دخالت دارند، می‌توان موارد زیر را نام برد:

۱) مشخص نبودن رسالت و اهداف اصلی آموزش برای کارکنان بخش آموزش. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های ما، برای کارکنان آموزش، هدف اصلی آموزش به صراحت مشخص نیست و آن‌ها برای ضرورت آموزش در سازمان به درستی اغناء نشده‌اند تا بتوانند به درستی در این مسیر و با عزمی راسخ گام بردارند و همین مسئله باعث می‌شود تا نتوانند مدیران ارشد سازمان‌ها را برای تخصیص بودجه به بخش آموزش قانع کنند. بنا به نظر آقای «جرج وبستر» در کتاب *Gower handbook of training & development*، «مدیران و کارشناسان آموزش، دیگر نقش واحد یا مدل شغلی استاندارد ندارند».

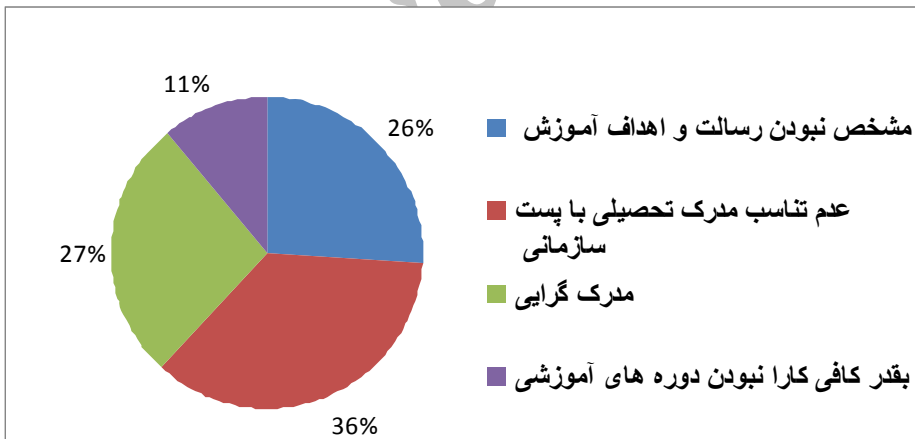


وبستر می‌گوید نقش‌های کارشناسان آموزش در جاهای مختلف به دلیل تنوع عوامل ذیربط، متفاوت است. بنا به مسائل ذکر شده می‌توان گفت از جمله عوامل اصلی موفقیت هر سازمان تعریف دقیق اهداف سازمان و نقش‌های کارکنان است.

۲) از جمله موانع دیگر برای رشد سازمان‌ها متناسب نبودن میزان تحصیلات و مدرک با پست سازمانی در میان پرسنل آموزشی است و این مسئله باعث می‌شود تا نیروی انسانی وارد شده در بخش آموزش از ضرورت‌های آموزش در سازمان درک درستی نداشته باشد و آن گونه که باید، در این بخش عمل نکند. پس می‌توان گفت نبود پرسنل متخصص در زمینه آموزش در این بخش یکی از مشکلات مهم هر سازمان در بخش آموزش است.

۳) مدرک گرایی<sup>۱</sup> در سازمان‌ها برای ارتقاء شغلی و افزایش درآمد افراد باعث می‌شود که کارکنان سازمان‌ها صرفاً برای افزایش درآمد خود و گرفتن مدرک در دوره‌های آموزشی شرکت کنند و دید چندان مثبتی نسبت به آموزش برای ارتقاء شغلی خود و افزایش بازدهی شغلی خود نداشته باشند.

۴) به دلیل کارا نبودن کافی دوره‌های آموزشی (از نظر شفیع‌ا (۱۳۷۸) کارایی عبارت است از بهره برداری صحیح از منابع برای دستیابی به نتایج مربوط که معمولاً فرایندی مقطعی و کمی است) و به تبع آن نداشتن انگیزه<sup>۲</sup> و تمایل کافی کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی از دیگر مشکلات عمده سازمان‌ها در زمینه آموزش است.



نمودار ۳

۱. Certification

۲. Motivator

د) چگونگی برگزاری دوره‌ها و میزان اثربخشی<sup>۱</sup> آن‌ها: همانطور که می‌دانیم، اگر در سازمانی سه بخش قبلی که به تفصیل در مورد آن‌ها بحث شد، به طور کامل بدون نقص و مشکل باشند، اما در نحوه برگزاری دوره‌ها مشکلی وجود داشته باشد، هدف آموزشی سازمان‌ها زیر سؤال می‌رود و دچار تردید می‌گردد. مشکلات فعلی سازمان‌ها در برگزاری دوره‌ها به این صورت هستند:

۱) یکی از اصلی‌ترین مشکلات سازمان‌ها در زمینه آموزش، عدم توجه دقیق به بحث نیازسنجی<sup>۲</sup> صحیح و برگزاری دوره‌ها متناسب با نیازهای به وجود آمده و نیز نداشتن برنامه‌ریزی مناسب برای برگزاری دوره‌ها است. همانطور که می‌دانیم اولین گام برای برگزاری هر دوره آموزشی نیازسنجی دقیق و عمیق در مورد آن دوره و اولویت‌بندی دوره‌ها متناسب با نیازهای تعیین شده است. بدیهی است تعیین نیازهای آموزشی به بررسی و تجزیه و تحلیل و در مواردی به تحقیقات مفصل در جهت شناخت شغل و شاغل نیاز داشته و این امر مستلزم انجام تحقیقاتی است که دقیقاً معلوم کند چه کسانی به چه آموزش‌هایی، با چه محتوایی، به چه میزانی و در چه زمانی نیاز دارند. حال اگر دوره‌ای بدون در نظر گرفتن نیازها برگزار شود، نه تنها کارایی لازم را نخواهد داشت بلکه حجم زیادی از بودجه تخصیص داده شده به آموزش را نیز هدر خواهد داد.

۲) مشکل عمده دیگر در برگزاری دوره‌های آموزشی، عدم تطابق آموزش با استانداردها<sup>۳</sup> و حرکت متناسب با استانداردهای آموزش است. بحث استانداردها در آموزش از جمله نکات مهمی است که در اغلب کشورها برای برگزاری دوره‌های آموزشی به آن توجه می‌کنند. در کشور ما نیز برای دستیابی به نتایج مطلوب باید استانداردها را بیشتر مورد توجه قرار داد. به طور کلی، استانداردها در بخش آموزش این امکان را می‌دهند که به نیازهای مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کارکنان توجه شود و با تغییر و اصلاح برنامه‌های درسی بر اساس نیازهای آنان، اتخاذ روش‌های تدریس، انتخاب مدرسان مجرب برای دوره‌ها و ایجاد تحول و توسعه در روش‌های ارزیابی، افراد آموزش دیده‌ای با توانایی‌های لازم برای اثربخشی در شغل خود تربیت شوند تا نتیجه ارزیابی عملکرد آن‌ها نسبت به قبل بهتر شود. چرا که افزایش اثربخشی منجر به افزایش تولید خواهد شد (خراسانی، ۱۳۸۰).

۳) مشکل دیگر سازمان‌ها در زمینه محتوای<sup>۴</sup> دوره‌ها است. نحوه بیان محتوا در دوره‌ها، مرتبط بودن محتواها با یکدیگر و نیز مرتبط بودن محتوا با عنوان هر دوره، توجه به بعد تئوری و عملی محتوا با هم، ارتباط اساتید دعوت شده با بخش صنعت و سازمان مربوطه و نیز با محتوای مورد

1. Effectiveness

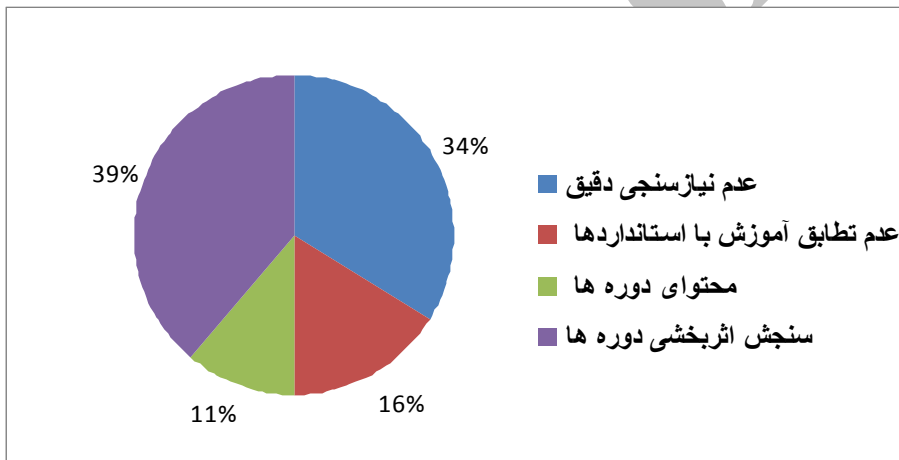
2. Needs assessment

3. Not to comply with standards

4. Content

تدریس از جمله عوامل مهمی است که باید در حین برگزاری دوره‌ها به آن‌ها توجه شود که متأسفانه در کشور ما کمتر به این مسائل توجه می‌شود و بیشتر بعد کمی دوره‌ها مورد توجه است.

0) در آخر سنجش میزان اثربخشی دوره‌ها و پی‌گیری نتایج آموزش و اثربخش بودن آن از جمله مسائلی است که به طور دقیق به آن‌ها پرداخته نمی‌شود. در حالی که زمانی می‌توان به اجرای برنامه و کارا بودن آن امیدوار بود که ضمن نیازسنجی دقیق برای اجرای آن، به دقت به تعیین اثربخشی آن دوره با ابزار متناسب آن پرداخت. زیرا در غیر این صورت است که می‌توان به جرأت گفت: "هر گفتمانی آموزش نیست و هر آموزشی لزوماً منجر به یادگیری نمی‌شود".



نمودار ۴

یکی از متداول‌ترین روش‌هایی که برای ارزیابی بیرونی و اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدلی است که توسط Kirkpatrick ارائه شده است. در این مدل ۴ سطح برای اندازه‌گیری اثربخشی دوره آموزشی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

(۱) Reaction: اندازه‌گیری احساسی که شرکت‌کنندگان نسبت به دوره دارند.

(۲) Learning: میزان دانش و حقایقی که از این دوره آموخته‌اند.

بررسی کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای...

۳) Behavior: اندازه‌گیری میزان توسعه مهارت استفاده از دانش و اطلاعات در محیط کار پس از اتمام دوره.

۴) Result: اندازه‌گیری نتیجه‌ای که برنامه آموزشی بر روی عملکرد آن سازمان داشته است.

عمده‌ترین شاخص‌های بررسی اثربخشی آموزش نیز عبارتند از:

- افزایش سود
- بهبود تولید
- بهبود کیفیت
- کاهش دوباره کاری
- کاهش ضایعات
- کاهش خرابی دستگاه‌ها
- کاهش هزینه‌های نگهداری
- افزایش درصد زمان فعالیت
- کاهش هزینه‌های عملیات
- کاهش مشکلات عملکرد پرسنلی
- افزایش فروش
- افزایش سهم بازار
- کاهش زمان فرایند
- کاهش الزام و اجبار کاری
- کاهش نارضایتی مشتری
- کاهش نرخ برگشت کالا و خدمات
- کاهش تغییرات پرسنلی
- کاهش غیبت کارکنان
- کاهش مشکلات انضباطی
- بهبود عملکرد در پس آزمون‌ها زمانی که با نتایج پیش آزمون مقایسه می‌گردند.
- افزایش امکانات و تسهیلات پاکیزگی (بهداشتی)
- و بهبود در رضایت مشتری (جانسون، ۱۹۹۳).

پس از بررسی سؤال اول، از کارشناسان و مدیران آموزش خواسته شد به سؤال دوم "به نظر شما چه راهکارهایی جهت برون رفت از این مشکلات وجود دارد؟"، پاسخ دهند که به اجمال به بررسی پاسخ‌های داده شده در قالب ۴ بخش اصلی قبلی می‌پردازیم:

(الف) تلاش در جهت تغییر در دیدگاه مدیران نسبت به آموزش که شامل بیان موارد زیر است:  
(۱) تلاش در جهت تغییر رویکرد مدیران و نیز دستیابی به یک دید تخصصی نسبت به آموزش و تلاش در جهت تغییر دید مدیران نسبت به بودجه‌ای که به آموزش اختصاص می‌دهند.

(۲) توجه مدیران به بازده آموزش و به دنبال آن اختصاص بودجه مکفی به بخش آموزش  
(۳) دعوت از مدیران ارشد موفق داخلی و نیز اندیشمندان جهانی در درجه اول برای افزایش شناخت مدیران در زمینه مسئولیت‌های مهم آموزش و نیز در جهت افزایش کارایی<sup>۱</sup> آموزش.

(ب) تغییر در جو و شرایط حاکم بر سازمان‌ها برای رسیدن به کیفیت مورد نظر:  
(۱) تلاش در جهت استاندارد کردن وظایف و روش کار سازمانی و بخش‌های آموزشی و عمل کردن مطابق با استانداردهای تعیین شده.

(۲) تدوین سیاستگذاری‌های کلان و برنامه‌ریزی شده تا سازمان‌ها مسیر صحیح خود را پیدا کنند.  
(۳) تدوین استراتژی‌های نوین در جهت کسب و کار و به تبع آن تعریف استراتژی آموزش و شفاف سازی آن در سازمان.

(۴) هدف گذاری آموزشی متناسب با مؤلفه‌های سازمانی و آموزشی موجود.  
(۵) ایجاد مؤسسات و تشکل‌هایی برای آموزش با هدف ثبت تجارب مفید و استفاده از آن‌ها در صورت نیاز و نیز ایجاد الزاماتی خاص در سازمان‌ها برای عمل کردن بر طبق استانداردها.  
(۶) ایجاد تعامل بین مراکز علمی و دانشگاه‌ها با دستگاه‌های اجرایی در جهت تدوین محتوا و ارائه مطالب به روز و مورد نیاز سازمان‌ها.

(۷) داشتن شبکه *paperless* در سازمان‌ها و به تبع آن، افزایش اختیارات مدیران برای آموزش.  
(۸) انجام و اعلام نتایج تحقیقات علمی برای نشان دادن اهمیت آموزش و سرمایه‌گذاری در آن و نیز، محاسبه دقیق بازگشت سرمایه ناشی از سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش و توجه دقیق به آن برای ادامه سرمایه‌گذاری و اعمال تغییرات مورد نیاز.

(۹) تدوین قوانین مناسب و کاربردی برای ارزیابی نتایج دوره‌ها و تعیین اثربخشی آن‌ها و نیز نیازسنجی دقیق و علمی برای آموزش.

(۱۰) ایجاد زمینه‌ای مناسب در هر سازمان برای بروز خلاقیت کارکنان و ایجاد شرایطی برای به کارگیری آن‌ها در سازمان در جهت افزایش کیفیت.

<sup>۱</sup> Efficiency

۱۱) ایجاد فرهنگ آموزش در تمامی ابعاد سازمان و در جهت بهبود دیدگاه‌های کارکنان و مدیران سازمان.

۱۲) استفاده از نرم افزارهای متعدد تبادل اطلاعات در هر سازمان برای آگاهی از تشکیل دوره‌های آموزشی متعدد و اطلاع رسانی دقیق در این زمینه.

ج) تغییر در دیدگاه پرسنل اداری و افزایش توان علمی پرسنل بخش آموزش:

۱) افزایش انگیزه و علاقه کارکنان در زمینه آموزش و در وهله اول ایجاد نگرش در مورد افزایش توان علمی خود در رابطه با آموزش و سپس داشتن نگرش ارتقاء شغلی در سازمان.

۲) برگزاری دوره‌هایی برای انجام ارزیابی و تعیین اثربخشی صحیح دوره‌ها در سازمان‌ها برای مدیران و مسئولین آموزش و نیز انجام نیازسنجی معقول و دقیق دوره‌ها.

۳) ایجاد دوره‌هایی برای کارمندان بخش آموزش در جهت افزایش توان علمی‌شان و نیز به کارگیری محتواهای به روز و برگزاری دوره‌ها متناسب با استانداردهای آموزشی.

د) چگونگی برگزاری دوره‌ها و بررسی میزان اثربخشی آن‌ها که راهکارهایی به شرح زیر برای این بخش مطرح گردید:

۱) به کارگیری کارشناسانی با توان علمی و مهارت بالا و خلاق در بخش آموزش و برگزاری دوره‌ها برای ایجاد خلاقیت<sup>۱</sup> و نوآوری<sup>۲</sup> در زمینه آموزش.

۲) به روز رسانی آموزش و استفاده از مفاهیم آموزشی جدید در محتوای دوره‌ها و نیز کاربردی‌تر کردن مطالب آموزشی و عملیاتی کردن مطالب آموزشی داده شده.

۳) ارائه اهداف هر دوره به صورت صریح و دقیق و در نظر گرفتن آن‌ها در طول اجرای دوره آموزشی مورد نظر و نیز در صورت امکان ایجاد هماهنگی کامل بین استاد و اعضای دوره قبل از اجرا برای درک نیازهای طرفین.

۴) ارائه آموزش‌ها متناسب با شرح مشاغل افراد و متناسب با تخصص آن‌ها در هر فرد.

۵) توجه به اثربخشی دوره‌ها در ابتدای امر؛ نه در آخر برنامه.

در آخر در بررسی پاسخ‌های داده شده به سؤال "به نظر شما دلیل کم توجهی سازمان‌ها به مسئله آموزش چیست؟"، به بیان آن‌ها به صورت تیتروار می‌پردازیم که به نوعی جمع بندی مباحث قبلی نیز به شمار می‌رود:

۱) دیدگاه منفی مدیران نسبت به نیاز به آموزش و نیز در بین کارمندان سازمان‌ها.

۲) عدم نیازسنجی دقیق در تعیین دوره‌های آموزشی

1. Creativity

2. Innovation

- ۳) عدم داشتن مهارت تخصصی و فنی کارمندان آموزشی.
- ۴) عدم وجود نگاهی یکسان و یکپارچه و مثبت نسبت به آموزش در سازمان‌ها در کارکنان و مدیران بخش آموزش.
- ۵) هزینه‌بر بودن آموزش و عدم تمایل مدیران به سرمایه‌گذاری در این بخش و عدم توجه به اثرات مثبت آن.
- ۶) نبود الزامات قانونی برای آموزش.
- ۷) آموزش نتوانسته خود را به طور دقیق توجیه کند و به اثبات برساند.
- ۸) عدم آگاهی از مزایای آموزش.
- ۹) نبود فرهنگ مناسب آموزشی.
- ۱۰) نداشتن تنوع و خلاقیت در برنامه‌های سازمانی و گرایش به مسیر روزمرگی.
- ۱۱) کاربردی نبودن آموزش‌ها.
- ۱۲) عدم توانایی اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها برای تعیین مفید بودن آموزش.
- ۱۳) داشتن نگاه حراستی به منابع انسانی و عدم اعتقاد و عزم ملی در خصوص توسعه منابع انسانی.
- ۱۴) عدم احساس نیاز نسبت به آموزش در خود افراد برای ارتقاء کیفی شغل خود.

### ارائه راه حل‌ها و راهکارهای پیشنهادی

تحلیل سؤال ۴ را به دلیل اهمیت و جایگاه آن، به این بخش اختصاص می‌دهیم. زیرا نیازهای عمده مدیران و کارکنان بخش آموزش برای ارتقای آموزش در سازمان‌ها در آن بیان شده است که عبارتند از:

- برگزاری کنفرانس‌های آموزشی برای مدیران به صورت الزامی برای درک جایگاه آموزش در سازمان
- برگزاری کنفرانس‌های تخصصی اثربخشی \_ نیازسنجی
- در کل برگزاری کنفرانس‌های مربوط به منابع انسانی و ارتقای شغلی افراد و ارائه اطلاعات جامع و کامل در این زمینه
- بازدید از شرکت‌های موفق و بررسی روند حرکت شرکت‌های شکست خورده و انتقال تجربیات به یکدیگر با هدف رفع تنش‌های آموزشی موجود

- ارائه آموزش‌ها و مهارت‌های رایانه‌ای<sup>۱</sup> و تجزیه و تحلیلی آماری<sup>۲</sup>
  - برگزاری کنفرانس‌هایی در زمینه ایجاد فرهنگ آموزش برای تمامی کارکنان سازمان‌ها با هدف تحریک احساس نیاز در افراد در این زمینه و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای کسب آموزش
  - برگزاری کنفرانس‌های تخصصی در زمینه ابزارهای کیفیت و استانداردهای آموزشی
  - برگزاری کنفرانس‌های تخصصی در زمینه معرفی نظام‌های آموزشی سازمان‌های کشورهای پیشرفته و مقایسه آن با وضع موجود و ارائه راه‌حل‌هایی در زمینه رفع کاستی‌های آموزش
  - برگزاری کنفرانس‌های تخصصی در زمینه ایجاد فرهنگ آموزش الکترونیک
  - و ...
- این‌ها بخشی از نیازهای فعلی هر سازمان در رابطه با آموزش است. با برداشتن گام‌هایی در جهت رفع هر یک از این موارد می‌توان نسبت به کیفی‌تر شدن آموزش و رشد و توسعه ملی کشورمان امیدوارتر باشیم.

### بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت، همواره از عناصر و محورهای کلیدی برنامه‌های تحول سازمانی هستند که به صورت استاندارد، گنج درون، ثروت و فرصت بالقوه سازمان‌های تولیدی و خدماتی در اکثر موارد غیر قابل استفاده، مدفون و ناشناخته می‌مانند یا رها می‌شوند. یکی از ابزارهای اصلی به فعلیت رساندن ثروت و فرصت بالقوه تحول سازمانی و بروز مفیدیت نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت، تقویت و هدفمندسازی آموزش نیروی انسانی به عنوان منبع لایزال ثروت و استقرار سیستم جامع آموزش کارکنان در ابعاد نگرشی، دانشی و مهارتی است. خوشبختانه اندک زمانی است که ساز و کارهای طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

لذا دیگر نمی‌توان به مسئله آموزش در سازمان‌ها و ادارات با دیدی فوق برنامه‌ای و غیر ضروری نگریست. بلکه تمامی سازمان‌ها در دنیا به آموزش به عنوان یکی از محورهای اساسی ارتقای کیفیت و به تبعیت از آن، افزایش کارایی و توسعه سازمانی می‌نگرند. بنابراین، نمی‌توان دیگر امر آموزش را در سازمان‌ها نادیده گرفت بلکه باید با دیدی جامع‌نگر و کاملاً علمی آن را بارور کرد و در جهت رفع نقایص آن با جدیت تلاش نمود. چرا که یک سازمان موفق، آموزش استاندارد، کارکنان اثربخش در زمینه فعالیت‌ها و مدیران با درایت و خلاق در تصمیم‌گیری و

<sup>1</sup>. Statistical analysis

<sup>2</sup>. Computerial skills



مدیریت را دارد. لذا امید است مدیران و متولیان محترم منابع انسانی از نکات مورد توجه در این مقاله استفاده کرده و در راستای تحولی عمیق در آموزش سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی و غیر صنعتی کشور بردارند.

## منابع

- اگوايو، ر. (۱۳۷۸). *آموزه‌های دکتر دمینگ*. ترجمه م. تیموری، تهران: نشر آموزه.
- ابطحی، ح. (۱۳۶۸). *آموزش و بهسازی منابع انسانی*. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.
- سالیس، ا. (۱۳۸۰). *مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش*. ترجمه ع. حدیقی، تهران: نشر هوای تازه.
- بزاز جزایری، ا. (۱۳۷۹). *آموزش کارکنان*. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد اول، مجموعه هفدهم.
- بزاز جزایری، ا. (۱۳۷۳). *اثربخشی برنامه‌های آموزشی*. تهران: نشریه آموزش هماهنگ.
- ترک زاده، ج.، بازرگان، ع. (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- خراسانی، ا. (۱۳۸۰). *جایگاه آموزش در استانداردهای بین المللی ISO*. نشریه روش، شماره ۶۶.
- خراسانی، ا. و مهدی، ر. (۱۳۸۵). *راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی*. تهران: نشر آریا پژوه.
- خراسانی، ا. (۱۳۷۹). *قرن آینده قرن آموزش از راه دور*. نشریه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان.
- شفیعا، م. ع. (۱۳۷۸). *سنجش اثربخشی آموزش‌های کاربردی*. تهران: جزوه ساپکو.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۱). *اصول و مبانی مدیریت آموزشی*. تهران: انتشارات بعثت.
- یگانه، م. (۱۳۷۹). *استاندارد و استاندارد کردن*. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت صنعتی.
- Bartram, S. & Gibson, H. (1998). *Training needs analysis*. Gower Press.
- Craig, R. (2003). *The ASTD training & development handbook*. 4<sup>th</sup> Ed. ASTD Press.
- Kirkpatrick, D. (2002). *Another look at evaluating training programs*. ASTD Press.
- Kirkpatrick, D. (2003). *Measuring return on investment*. ASTD Press.
- Richard, J. (1993). *Quality training practices*. ASQC Press.