

## بررسی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان بر حضور فعال و هدفمند در کلاس های آموزشی ضمن خدمت سازمانهای دولتی: ارائه الگوی تفکر بر اساس نظریه زمینه ای

علی رفیعی<sup>۱</sup>

غلامرضا صدیق اورعی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۶)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان بر حضور فعال و هدفمند در کلاس های آموزشی ضمن خدمت سازمان های دولتی صورت گرفته است. این پژوهش با روش پژوهش کیفی انجام شده که جهت گردآوری داده ها، ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته محقق ساخته بکاربرده شده است. جامعه آماری پژوهش دست اندرکاران حوزه آموزش می باشد. روش نمونه گیری پژوهش هدفمند و از نوع گوله برفی است. داده های پژوهش از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر به اشباع رسید. داده ها بر اساس نظریه گراند تئوری تحلیل شد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها ۹ مقوله کلی برای پاسخ به سوال چرایی فقدان یا انگیزه پایین برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان شرکت های دولتی و ۱۰ مقوله کلی برای پاسخ به سوال چگونگی ایجاد یا افزایش انگیزه برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان شرکت های دولتی بود. این مقوله ها برای سوال چرایی شامل «عدم نیازسنجی دقیق»، «عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریتی»، «فراگیران»، «عدم شایستگی مدرسان»، «عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی» و مقوله ها برای سوال چگونگی شامل «نیازسنجی دقیق»، «مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی»، «استفاده از مدرسان حرفه ای» و «توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی» می شود. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود مقوله های مذکور جهت ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان استفاده شود.

**کلیدواژه ها:** آموزش ضمن خدمت، انگیزه، کارمند، کلاس های آموزشی.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد رشته پژوهش علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول) [rafiee23.abi@khrw.ir](mailto:rafiee23.abi@khrw.ir)

<sup>۲</sup> استادیار گروه آموزشی علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد. [Sedighourae@um.ac.ir](mailto:Sedighourae@um.ac.ir)

## مقدمه و بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> مانند موتورخانه کشتی باوجود اینکه به چشم نمی آید اما نقش بسیار مهمی در حرکت آن به سمت مقصد دارد. این کارمندان سازمان هستند که باید اصلاحات را به اجرا گذاشته، خدمات عمومی را به نحو شایسته و کارآمد به شهروندان ارائه، قانون را اجرا نموده، عدالت را گسترش دهند و نوآوری را به ارمغان آورند. در بخش دولتی به نفع تمامی افراد جامعه است که سازمان بتواند خدمات به موقع و با کیفیت ارائه دهد. باوجود مکانیزه شدن بسیاری از امور در سایه پیشرفت های فناوری، ارائه چنین خدماتی تا حد زیادی به دانش، مهارت و انگیزه کارکنان بستگی دارد که خود تحت تاثیر سیاست ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه تامین، انگیزش، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی است(۲۳).

به رغم تلاش های زیادی که دولت در سالهای اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است هنوز در بیشتر سازمان های دولتی کشور، مدیریت منابع انسانی با مشکلات و ضعف های زیادی مواجه است. موانع فرهنگی، بی انگیزه گی، تبعیض، تعصبات ذهنی و شناختی، ترک کارکنان باسابقه، عدم مشارکت کارکنان، رشوه خواری، عدم شناخت نیاز کارکنان از جمله عوامل رفتاری چالش های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به شمار می آیند(۴۸).

زمینه و بستر سازمان های دولتی از منظر نهادی<sup>۲</sup>، سیاسی و فرهنگی نیز با بخش خصوصی متفاوت است و امکان تقلید مطلق از بخش خصوصی در بخش دولتی نیست(۲۳). این ها می تواند بر عدم موفقیت پروژه های ارتقای عملکرد موثر باشد(۳).

آموزش و توانمندی شغلی<sup>۳</sup> یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و مخصوصاً در مدیریت نیروی انسانی است. بعد از نظام جذب، نظام بهسازی و بکارگیری متناسب سرمایه ی انسانی قرار دارد. در واقع آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه های هر سازمان بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی بشمار می رود و سبب توانمندی و رشد سرمایه انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند و در نهایت موجب رسیدن به هدف های سازمانی با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می شود(۱۵).

<sup>1</sup> Human resources management

<sup>2</sup> institutional

<sup>3</sup> Job ability

<sup>4</sup> Human capital

انگیزش کارکنان دولت از جمله موضوعات جذاب و از گسترده ترین چالش های مدیریت دولتی بوده است و مبنای انگیزه آن باور، ارزش ها و نگرش ها است. عوامل اثرگذار بر این انگیزه می تواند در زمینه های اجتماعی-تاریخی، انگیزشی، ویژگی های شخصیتی و رفتارهای فرد وجود داشته باشد (۲۱). توجه به انگیزه کارمندان برای شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا کارمندان با انگیزه در طول دوره ها دارای کارایی، اثربخشی و بهره وری هستند و به صورت کلی شرکت در دوره های آموزشی لازمه اش انگیزه است.

دنیای امروز دنیای سازمانی است زیرا انسان هر جایی که زندگی میکند و هر کاری که انجام می دهد با سازمان های متفاوتی در ارتباط است و بیشتر زندگی روزمره مردم بخشی از سازمان است. عموماً، برای انجام دادن یک فعالیت لازم و بایسته، سازمان تشکیل می شود که هدف، روش و فعالیت مشخصی دارد و به تناسب امور یادشده، نیروی انسانی متناسب و کارآمدی بکارگرفته می شود.

مهمترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی متخصص و متعهد است که مهمترین مزیت رقابتی و از مهمترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی محسوب می شود. سازمان ها باید با اقدامات مناسب و درست این سرمایه بالقوه را به سرمایه بالفعل تبدیل کرده و در جهت اهداف سازمان هدایت کنند. این سرمایه هیچگاه در ترازنامه و صورتهای سود و زیان سازمان منعکس نمی شود درحالی که سودآوری سازمان ها بواسطه سرمایه انسانی است. نیروی انسانی متخصص و متعهد با رفتار و اتخاذ تصمیمات صحیح و بموقع می تواند زیان های مادی را بزودی جبران و تامین کند و بر سرمایه های مادی سازمان بیافزاید و بیش از آنچه که برای تربیت و آموزش او هزینه می شود برای سازمان ارزش افزوده بوجود آورد (onlineword.ir).

از سوی دیگر با محیطی ناپایدار و پیچیده، رقابت روزافزون، تغییرات و تحولات سریع، پیشرفت های تکنولوژی، توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات سریع در جهان امروز روبرو هستیم (۱۸) که با سرعت تغییرات در محیط و روش های کارآمد همراه است لذا آموزش مداوم نیروی انسانی سازمان را ضروری می سازند. لذا آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان، یک امر ضروری برای کارآمدی، اثر بخشی و بهره وری است. پژوهش های معدودی در زمینه انگیزه کارمندان دولت برای شرکت در دوره های ضمن خدمت انجام شده است. خلاصه ای از برخی یافته های این پژوهش ها در جدول ۱ آمده است.

## پیشینه پژوهشی انگیزه کارمندان

عنوان	محقق	سال	روش	یافته ها
ارائه الگویی به منظور ارزیابی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در شرکت پایانه‌های نفتی ایران	جوکار تنگ کرمی و همکاران	۱۳۹۴	کمی	عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، انتظار و سودمندی درونی با انگیزه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به طور مستقیم رابطه معنادار دارد و متغیر عوامل آموزشی قوی‌ترین پیش‌بین برای انگیزش کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌باشد.
عوامل انگیزشی موثر بر شرکت پرستاران در برنامه های آموزش ضمن خدمت: مطالعه موردی پرستاران شاغل در بیمارستان های آموزشی- عمومی دانشگاه علوم پزشکی کرمان	والی و همکاران	۱۳۹۴	کمی	عوامل حرفه ای از اهمیت بسیار زیادی در برنامه ریزی دوره های آموزشی ضمن خدمت برای پرستاران در مراکز بیمارستانی است.
عوامل موثر بر انگیزش پرستاران بیمارستان های آموزشی شهر بجنورد جهت شرکت در برنامه های آموزش ضمن خدمت	صادقی و همکاران	۱۳۹۳	کمی	ابعاد حرفه ای می تواند انگیزه آن ها را جهت شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت تامین کند.
با موضوع عوامل اجتماعی- فردی موثر بر انگیزش تحصیلی در دانش آموزان	عباس زاده و همکاران	۱۳۸۷	کمی	بین متغیرهای امکانات مدارس، عوامل روانی، عوامل گروهی، سطح تحصیلات، عوامل مدیریتی- آموزشی، عوامل فیزیکی، سن و انگیزش تحصیلی همبستگی معنی داری وجود دارد.
رابطه فرصت دیجیتالی با انگیزه شرکت و کارایی دوره های آموزش مهارتهای (ICDL)	محمودپور و همکاران	۱۳۸۹	کمی	بین دسترسی به مولفه های فرصت های دیجیتالی و انگیزه بالا برای شرکت در دوره های ICDL و کارایی این دوره ها رابطه ی معنی داری وجود دارد.
عوامل موثر بر انگیزه پرستاران برای شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت	سجادیانیا و همکاران	۲۰۱۵	کیفی	نیازسنجی آموزشی مناسب، توجه دقیق به نیازهای آموزشی پرستاران، تعیین مناسب زمان و مکان برای ارائه دوره های آموزشی و تشویق شرکت پرستاران در دوره های آموزشی از عوامل موثر بر انگیزه پرستاران

عنوان	محقق	سال	روش	یافته ها
				است.
بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران در مناطق اصفهان و کردستان براساس نظریه تعدیل یافته انتظار	ابراهیم آبادی	۲۰۱۱	کمی	شرایط، انتظار، ابزار درونی، و ظرفیت درونی بر انگیزه کارکنان تاثیر داشته است.
تأثیر آموزش بر عملکرد شغلی و توسعه شغلی: نقش انگیزه به عنوان متغیر مداخله گر	نیتی و همکاران	۲۰۲۱	کمی	آموزش و انگیزه میتواند عملکرد شغلی را بهبود بخشد.
تأثیر آموزش و ارتقای شغلی بر انگیزه کاری و پیامدهای آن بر عملکرد شغلی	Haryon و همکاران	۲۰۲۰	کمی	تأثیر مثبت و معنادار آموزش و ارتقاء بر انگیزش کار ، تأثیر مثبت و معنادار آموزش و ارتقاء و انگیزه کاری بر عملکرد شغلی داشت
تأثیر آموزش بر انگیزش کارکنان در مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بزرگ در زمینه خدمات برای بازار داخلی	Ozkese r	۲۰۱۹	کمی	تایید فرضیه ها آموزش با توجه به سن کارمندان متفاوت است و آموزش می تواند به عنوان یک عامل کلیدی برای افزایش انگیزه در نظر گرفته شود.
بررسی عوامل مؤثر انگیزش کارکنان در بخش آموزش عالی	Hanays و ha همکاران	۲۰۱۸	کمی	توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان و کار گروهی تأثیرات مثبت قابل توجهی بر انگیزش کارکنان دارد.

با نگاهی دقیق تر به یافته های پژوهشی در حوزه آموزش های ضمن خدمت کارمندان دولت و علی الخصوص مطالعات داخلی یک نقص عمده ای در بررسی پیشینه پژوهش وجود دارد. تا جایی که مطالعات داخلی نشان می دهد، تحقیقاتی درباره انگیزه های شرکت در دوره های آموزشی ضمن خدمت انجام شده اما درباب چگونگی افزایش آن تعداد آن بسیار کم است که به طور ضمنی اشاره به

نبود یا کمبود انگیزه در دوره های آموزشی ضمن خدمت دارند. اکثر این تحقیقات از نگاهی کمی به این موضوع پرداخته اند. به عبارت دیگر؛ روش شناسی این تحقیقات در پرداختن به این موضوع کمی بوده است. بررسی جامع به این موضوع می طلبد که نگاهی کیفی برای تفهیم موضوع داشته باشیم.

مطالعات خارجی انجام شده به نقش آموزش به عنوان عاملی انگیزه بخش برای افزایش کارایی شغلی اشاره دارد که ماهیت آموزش به عنوان عاملی انگیزه بخش حفظ کرده است. نکته جالب در این مطالعات آن است که به عوامل موثر بر انگیزه برای شرکت در دوره های آموزشی اشاره نشده بلکه به آموزش به عنوان عنصری انگیزه بخش جهت افزایش کارایی شغلی اشاره دارد. به عبارت دیگر؛ آموزش ضمن خدمت ماهیت خود را به عنوان یک عنصر انگیزش بخش برای افزایش کارایی شغلی حفظ کرده است ولی در تحقیقات داخلی آموزش به عنوان یک عنصر انگیزه بخش مطرح نیست و ماهیت خود را از دست داده یا در حال از دست دادن است.

پژوهش حاضر تلاش دارد با درنظر گرفتن خلا پژوهشی اشاره شده و با بکارگیری روشهای کیفی که امکان تعمیق بیشتر بر روی علل فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان در آموزش های ضمن خدمت را مهیا سازد، به مطالعه راه حل های ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی بپردازد و به دو سوال « چرا کارمندان سازمان های دولتی برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت، انگیزه کافی ندارند؟ » و « چگونه می توان این انگیزه را در کارمندان سازمان های دولتی ایجاد یا تقویت کرد؟ » پاسخ دهد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر، یک مطالعه کیفی به روش پدیدارشناسی است. به منظور جمع آوری داده ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، استفاده شد. به منظور بررسی روایی سوالات مصاحبه از اجرای یک مصاحبه برای پیش آزمون استفاده شد. جهت تعیین پایایی سوالات مصاحبه ها با ارسال سوالات مصاحبه ها به افراد خبره از میزان صحت و پایایی آن اطمینان حاصل شد. مصاحبه ها تا جایی ادامه داشت که به اجماع نظری دست یافته شود. داده های بدست آمده از مصاحبه ها به روش گراند تئوری تحلیل و بررسی شد. همچنین از نمونه گیری گوله برفی جهت تعیین نمونه استفاده شد. به علاوه به دلیل تجربیات و تخصص که متخصصان مدیریت آموزشی داشتند، به عنوان جامعه آماری پژوهش حاضر جهت کشف راه حل های ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان انتخاب شدند.

<sup>1</sup> Phenomenology

در این پژوهش اطلاعات مصاحبه ای از ۲۵ نفر مشارکت کننده ساکن در میدان مطالعه گردآوری گردید. برای تعیین افراد مورد مصاحبه از نمونه گیری کیفی - هدفمند و نیز برای تعیین تعداد مصاحبه شوندهگان از منطق اشباع نظری در نمونه گیری نظری استفاده شد.

بدین ترتیب که مصاحبه های متعدد انجام شدند تا جایی که فضای مفهومی سوالات تحقیق اشباع شد و جواب ها تکراری یا مشابه به نظر رسیدند. بعد از گردآوری اطلاعات مقتضی و مناسب که خود حدود یک سال به صورت مستمر به طول انجامید. در این مدت، محقق تمام میدان مطالعه را به دقت و با حوصله بررسی و در تمام مدت به جنبه های گوناگون جامعه مورد نظر توجه کرد. فرآیند انجام تحقیق با مشارکت همدلانه، فعال و دلسوزانه اکثر مصاحبه شونده ها همراه بود.

بعد از گردآوری داده ها، کار طبقه بندی و منظم کردن آنها انجام شد. بدین شکل که ابتدا مصاحبه ها ضبط شده و به تفکیک نام مصاحبه شونده پیاده سازی شدند سپس برای کدبندی از فایل اکسل استفاده شد. این بخش سخت ترین و وقت گیرترین بخش پالایش داده ها بود. لازم به ذکر است که مصاحبه ها با حوصله و دقت مناسب ابتدا پیاده سازی شده و به متن تبدیل شدند. درگام اول تحلیل اطلاعات، داده های مصاحبه ای به تفکیک هر سوال محوری تحقیق به دقت کدبندی باز شدند و مفاهیم اولیه برگرفته از داده ها بدست آمدند. همزمان از اطلاعات مشاهده ای نیز برای تکمیل مفاهیم، تشخیص مناسب کدها و درک کلی ارتباط بین آنها استفاده میشد. بعلاوه، از داده های مشاهده ای و اطلاعات آماری موجود (گردآوری شده) برای نگارش فصل بررسی توصیفی میدان مطالعه و معرفی عمومی ابعاد جامعه مورد مطالعه بهره گرفته شد. در تمام نگارش گزارش این پژوهش، محقق با مراجعه مکرر به داده های مصاحبه ای خود را در فضای میدان مطالعه قرار می داد و جنبه های مختلف آن را به خاطر می آورد. بعد از اتمام فرآیند کدبندی باز، کدبندی محوری شروع شد که در بخش مربوط به روش مقایسه ثابت از آن صحبت شد. در این قسمت مفاهیم بدست آمده با هم مقایسه شدند و مفاهیم مشترک و مشابه در قالب مقولات مرتبط گنجانده شد، به عبارت دیگر که آن دسته از مفاهیمی که دارای دلالت های مشابه یا معانی مشترک بودند در قالب یک مقوله قرار گرفتند. از این رو تعدادی مقوله استخراج شد که هرکدام از آنها شامل مفاهیم و کدهای خاص خود بود. بعد از استخراج مقولات اساسی تحقیق، کدبندی گزینشی آغاز گردید. در مرحله کدبندی گزینشی، باید مقوله هسته - تحلیلی و جامع تعیین میشد. در این مرحله یا باید از بین مقولات بدست آمده، مقوله های هسته مشخص شود یا پژوهشگر یک مقوله خلاقانه و جدید برای پرکردن فضای مفهومی کل مقولات بدست آمده (برای آن سوال خاص) را تعیین می کرد. لذا مقوله محوری برای هر یک از

سوالات محوری پژوهش که فرآیند کدبندی باز، محوری و گزینشی را طی کرده بودند، تعیین شد. سپس باید الگوواره ای برای هر سوال پژوهشی براساس مقولات بدست آمده ترسیم شود. محقق با استفاده از مصاحبه اطلاعات را گردآوری و با روش نظریه زمینه ای به آن پاسخ داده است. منطق و شیوه ی ارائه یافته های تحقیق بر اساس الگوی عملی (۲۰) استفاده شده است.

### یافته ها

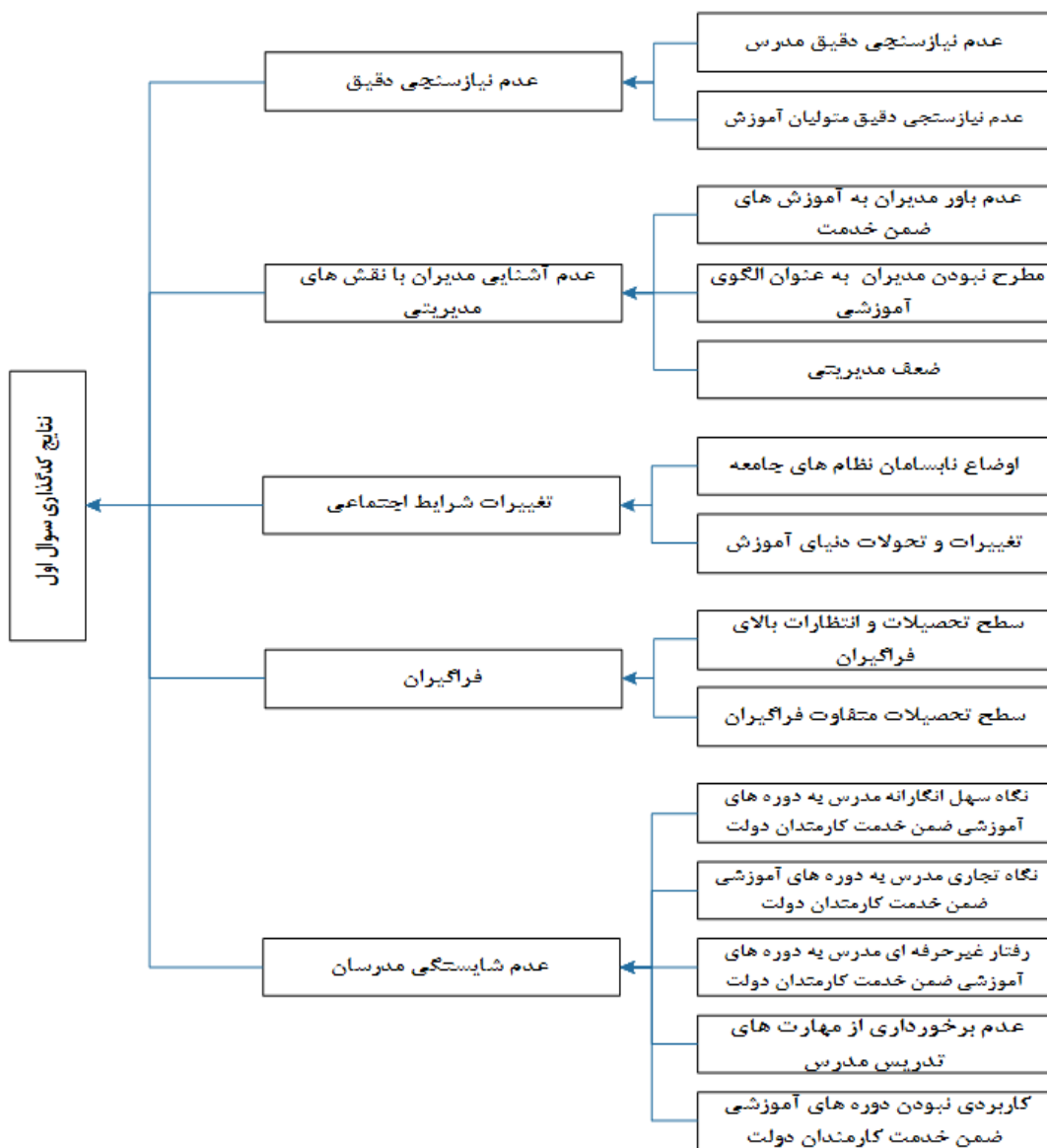
همانطور که بیان شد بعد از مصاحبه با نمونه ها در ابتدا متن مصاحبه ها پیاده سازی شد. سپس شواهد گفتاری مربوط به سوال پژوهش از متن مصاحبه ها جدا شد. در گام بعدی، مفاهیم هر یک از شواهد گفتاری ساخته شد. سپس، مفاهیم مرتبط با هم تحت عنوان کلی تری به نام مقوله گروه بندی گردید. در ادامه سعی شد جهت شفاف سازی مقوله ها به بیان تعریفی از هر مقوله که برگرفته از کلام مصاحبه شوندگان است، پرداخته شود. جهت تهیه جدول تعاریف مقوله ها، در ابتدا هر مقوله گردآوری شد، سپس کلیدواژه ضروری هر مقوله از متن شواهد گفتاری استخراج گردید. نهایتاً پژوهشگران بر اساس کلیدواژگان مذکور به بیان تعاریف مقوله ها پرداختند (۸).

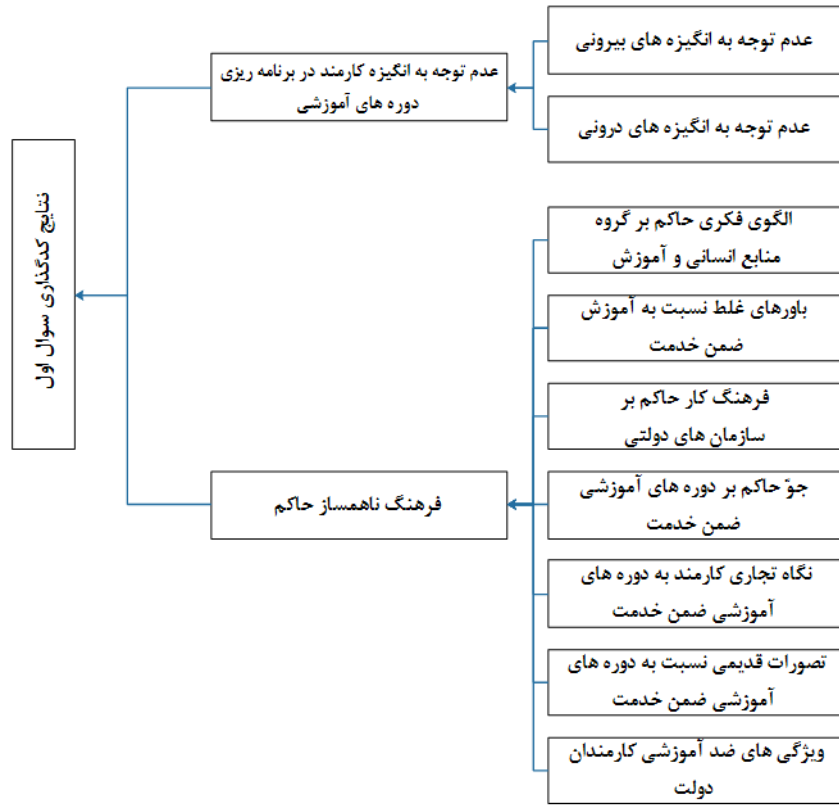
### چرایی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان

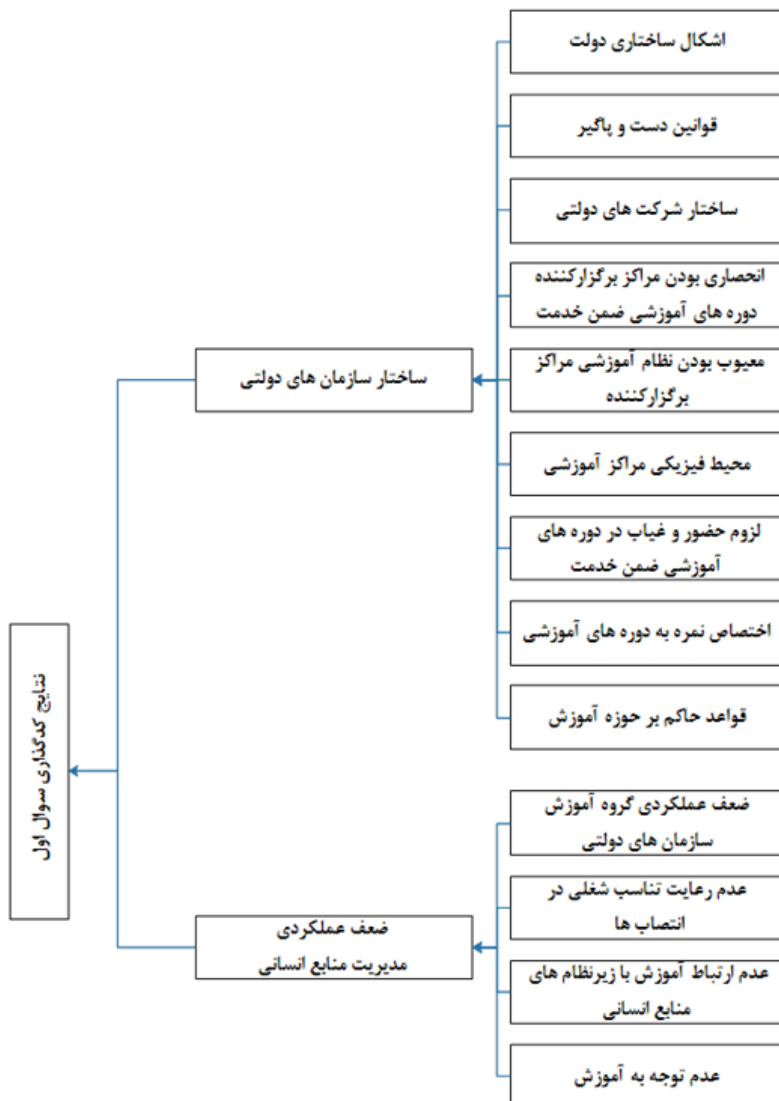
الگوی ۱، کلیدواژه ها یا کدهای مستخرج از متن شواهد گفتاری مصاحبه ها و تعاریف مقوله ها را درج کرده است. در ادامه هر یک از ۹ مقوله بدست آمده از داده های مصاحبه ها همراه با برخی از شواهد گفتاری مصاحبه ها و ادبیات نظری مرتبط آورده شده است.



## الگوی ۱. نتایج کدگذاری سوال اول







## عدم نیازسنجی دقیق<sup>۱</sup>

یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی آموزش های ضمن خدمت بی توجهی یا کم توجهی نسبت به هر یک از گامهای فرایند آموزش-نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی- است (۱۰). موضوع عدم نیازسنجی دقیق در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع عدم نیازسنجی دقیق مدرس و عدم نیازسنجی دقیق متولیان آموزش گره خورده است.

*چون استاد خودش حواسش هست در کلاس میتونه نیاز سنجی کنه و میتونه بر بچه ها تسلط داشته باشه که کی بازی میکنه کی نمیکنه چه کسانی رو به راه بیاره چون اونم به راه میاره به هر حال تا اون کسی که بی ربط هم باشه از اون بازهم استفاده میکنه .*

*برای اینکه فردی که میخواد به عنوان یک مسئول آموزشی مجری باشد و دوره را اجرا کند از استاد دعوت کرده و آمده و بستر آموزش محیا شده و در حال اجرا هست ولی واقعاً از نیاز افراد چون در محیط دیگری هستند مطلع نیست .*

عدم نیازسنجی دقیق در این مقوله برمی گردد به عدم مهارت متولیان آموزش در تشخیص و سنجش نیازآموزشی فراگیران است که برخی از این نیازهای فراگیران، عمومی و برخی تخصصی است.

## عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریتی<sup>۲</sup>

موضوع عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریت در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع عدم باور مدیران به آموزش های ضمن خدمت، مطرح نبودن مدیر به عنوان الگوی آموزشی و ضعف مدیریتی گره خورده است. مدیریت فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و انسجام منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازماندهی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد (۲۷). نظریه نقش های مدیریتی به عنوان جدیدترین نظریه مدیریت می گوید که آنچه مدیر انجام می دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه ی چنین ملاحظاتی فعالیت ها و نقش های مدیریت را مشخص کرد. برای اداره موثر یک سازمان چهار نقش مدیر تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی لازم است. هر یک از این نقش های مدیریتی با یکی از خرده نظام ها و یک نظام اجتماعی ارتباط دارد. به دلیل آنکه هر سازمان یک نظام اجتماعی است و هر خرده نظام اجتماعی

<sup>1</sup> Lack of accurate needs assessment

<sup>2</sup> Management roles

ترکیب شده از خرده نظام های پیوسته بسیاری است. خرده نظام های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری، اقتصادی و تکنولوژی (۲۷). مدیرانی که به این باور ندارند که آموزش های ضمن خدمت می توانند در سازمان کارکرد داشته باشند و این به درک مدیر از کاربرد علم در سازمان بر میگردد. مدیران باید علم به معنای درک و تحلیل واقعیت های سازمانی را فراگیرند تا پایه استواری برای تصمیم های مدیریتی باشد این مدیران نه خودشان به دوره های آموزشی می روند تا به این علم دست یابند یا اینکه علم شان را بروزکنند و نه اینکه کارشناسان زیرنظر خود را به حضور در این دوره ها تشویق می کنند.

می بینیم طرف رئیسش عوض میشه و یک رئیسی میاد که اصلاً از آموزش حمایت نمیکنه یا یک رئیسی میاد که کامل حمایت میکنه.

لایه های ارشد سازمان در دوره های آموزشی حضور ندارند یا به عنوان مدرس یا به عنوان فراگیر یا به عنوان یه الگو و حتی یکبار بیان سرکشی کنند و دوره هم نیاد فقط یکبار بیاد سرکشی کنه وقتی چنین موضوعی نیست مسلماً این میل به مشارکت فعال و هدفمند وجود نخواهد داشت.

من در سازمان هستم و سال اول وارد شدم و دوره های آموزشی شرکت کردم و دو سال و پنج سال بعد حتی ارتقای خاصی در سازمان نمیگیرم ولی یک نفر بدون اینکه آموزش ببینه و بدون اینکه در برنامه های توسعه شرکت کنه صرفاً با لابی کردن و صرفاً با ارتباط با نهادهای خاص در سازمان یک باره به سرعت از بغل من رد میشه (منظورم من نوعی هست)

جوان هایی الان من خودم جوان سراغ دارم تو همکاری جدید شرکت میگه خسته شدم و داره افسرده میشه میگه من یک کاری رو با توان و میل خودم و با علاقه مندی خودم و توانی که داشتم دو گام از مدیرم جلوتر رفتم حالا دارن میگن که تو برای چی این کار رو کردی ، من دارم کارهای شرکت رو پیش میبرم خب یا اون مدیر ضعیفه باید خودشو برسونه به اون یا اینکه یک روالی عادت کردن و چرا انگیزه رو تو اون فرد می کشین.

### تغییر شرایط اجتماعی

موضوع تغییر شرایط اجتماعی در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع اوضاع نابسامان نظام های جامعه و تغییرات و تحولات دنیای آموزش گره خورده است. اوضاع نابسامان نظام های جامعه مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تغییر شرایط اجتماعی به آن اشاره شده است. مصاحبه شوندها بیان می کردن سایر نظام ها نظیر آموزش و پرورش، اقتصاد، فرهنگ اوضاع نابسامانی دارد که این به صورت

ناخودآگاه بر آن اثر می گذارد. دیدگاه تفکر سیستمی<sup>۱</sup> به همین موضوع اشاره دارد که فعالیت های انسان به صورت سیستم های باز هستند که تحت تاثیر محیط قرار دارند(۳۶).

*ما در سازمان جزئی از جامعه هستیم اگر به وزارت آموزش و پرورش ما و جایگاه آن اگر جایگاه و اهمیت واقعی خود را داشت ما هم میتوانیم بگوییم آموزش در سازمان ها داریم.*

تغییرات و تحولات دنیای آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تغییر شرایط اجتماعی به آن اشاره شده است. ظهور اینترنت، رشد و گسترش روزافزون شبکه جهانی وب، تحول و تغییرات شگرفی در فرایند اطلاع یابی و اطلاع رسانی داده است.

*اگر پنج سال یا ده سال پیش میخواستی راجب یک موضوع اطلاع پیدا کنی نیاز بود که حتماً یک دوره آموزشی شرکت کنی ولی الان شما خیلی ساده میتونی در گوگل سرچ کنی مثلاً من اگر بخوام یک دوره آموزشی شرکت کنم باید حداقل هشت ساعت در اون دوره باشم.*

سطح تحصیلات و انتظارات بالا مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فراگیران به آن اشاره شده است. در ساله های اخیر باتوجه به رشد مدرک گرایی<sup>۲</sup> در سطح کشور طبیعتاً اثر آن بر ادارات دولتی و بدنه دولت متصور است که به طبع آن استخدام با مدارک بالا و در نتیجه انتظارات بالای کارمندان را به همراه خواهد داشت و این انتظارات بالا در نظام های سازمان اثرات خود را خواهد داشت.<sup>۳</sup>

*چون رفتی تحقیق کردی و چند تا مقاله داشتی داخل دوره دکتری به هر حال محقق به حساب میای التزام به این هست که بشناسی ولی نمیشناسی تازه پر توقع تراز بقیه هم هستن.*

سطح تحصیلات متفاوت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فراگیران به آن اشاره شده است.

<sup>1</sup> - System Thinking

<sup>2</sup> - Evidence Orientation

<sup>۳</sup> - در اکثر کشورهای جهان از مدارک تحصیلی برای طبقه بندی و قشر بندی افراد مخصوصاً برای گزینش استفاده می شود. رندل کالینز جامعه شناس معاصر آمریکایی آن را بحران مدرک و جامعه با این ویژگی ها را مدرک گرا و الگوی حاکم بر چنین جوامعی را مدرک گرایی می نامد. نمود آن در محبوبیت مدرک در جامعه، درجه بندی و ارزیابی افراد بر اساس مدرک تحصیلی و نگاه ابزاری به مدرک تحلیلی در جامعه است(فیروزجائیان و همکاران، ۱۳۹۷:۱۴۷).

میخوام بگم خدمت شما یک: سطح تحصیلات، دو: اختلاف زمان اخذ مدرک ، این بحثه اختلاف سطح تحصیلات و اختلاف زمانی که مدرک گرفتیم ، شرایط سن اداری مون، اساتید محترمی که از مدل های مختلفی تشریف میارن، اون مطالبی رو که حاضر می کنن، بسیار نوسان داره بین اون چیزی که بچه هایی که داخل کلاس هستن ، خب، اینها خودش خیلی از این مطالب باعث میشه که این در مجموع پرسنل دید مثبتی نسبت به آموزش ها نداشته باشن.

### عدم شایستگی مدرسان

شایستگی به مدرسان کمک می کند تا بتوانند جریان یادگیری را در جهت صحیح پیش ببرند (۴). موضوع عدم شایستگی مدرسان با موضوع نگاه سهل انگارانه مدرس به دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت، نگاه تجاری مدرس به دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت، رفتار غیر حرفه ای مدرس دوره های دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت ، عدم برخورداری از مهارتهای تدریس مدرس دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت و کاربردی نبودن دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت گره خورده است.

اما وقتی خودم میرم و سر این کلاس ها مینشینم و میبینم اون کسی که اومده سر کلاس و داره تدریس میکنه خود اون نفر هم فقط میخواد وقت بگذرونه ، اون نفر هم فقط به دنبال سر دویدن هست دیگه از من دانشجو چه انتظاری هست

.....برخی از اساتید که میان سر کلاس بیشتر بیزینس من و بازاریاب هستن.....

استاد میگن آقای دکتر ، استاد ، مهندس عزیز این مطالبی که شما دارین الان سر کلاس ارائه میکنین فایلش رو هم به ما میدین میگه بله حتماً چشم آخر کلاس که میشه میگه آقا نشد اجازه بدین من ایمیل هاتون رو دارم و براتون میفرستم من شماره استاد رو دارم و چندبار با استاد تماس میگیرم و میخواد سر دویدن رو انجام بده یا یه سی دی به ما میدن در آخر و یه دی وی دی به ما میدن که هر چیزی داخلش اومده غیر از مطالبی که استاد بزرگوار سر کلاس استاد در ارتباط با اون دوره گفته خب به من هم بر میخوره استادی که اونجا نشسته شاید حتی از نظر سنی از من کوچکتر باشه من دوست ندارم توی این سن کسی من رو اینطوری به بازی بگیره.

مهارت را به عنوان ترکیبی از آموزش رسمی، آموزش غیررسمی و تجربه دانست و تدریس فعالیتی میان فردی<sup>۱</sup> و تعاملی<sup>۲</sup> است که مبتنی بر ارتباط کلامی با هدف یادگیری یا تغییر رفتار یک یا چند فراگیر است (۲۸).

.....بگم من همیشه هم نمیتونم راجب اون موضوع بگم و من یه دفعه میزنم به صحرای کربلا که ذهن به یک سمت نره و خاموش بشه و قفل بشه یه دفعه اصلاً در لحظه که هیچکس انتظار نداشت یه مطلب متفرقه میگفتم بعد یه شوخی هم با بچه ها در کلاس داشتم.....

.....استاد باید بتواند خوب حرف بزند.....

کاربردی نبودن دوره های آموزشی ضمن خدمت کارمندان دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله عدم شایستگی مدرسان به آن اشاره شده است. محتوایی که توسط مدرس تولید می شود کاربردی و مفید نیست. تولید محتوا قواعدی دارد که رعایت نمی شود. این قواعد به مدرس کمک می کند که در تدریس خود حرفه ای تر عمل کند.

.....باشم وقتی که من میرم سرکلاسی که چیزی به من گفته میشه که نه به درد دنیای من میخوره و نه به درد آخرت من میخوره.....

### عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی

موضوع عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع عدم توجه به انگیزه های بیرونی و درونی گره خورده است..

انگیزه به مجموعه عواملی اشاره دارد که انسان را به سوی فعالیت و هدف به حرکت وا می دارد، آن را هدایت می کند و عامل تداوم آن می شود. زمانی که انجام یک فعالیت به دور از نتایج آن مدنظر باشد، انگیزه درونی و زمانی که فرد فعالیتی را برای دریافت پاداش، بازخورد مثبت و اجتناب از تنبیه انجام می دهد، انگیزه بیرونی مطرح است (۳۹).

<sup>1</sup> - Inter-Personal

<sup>2</sup> - Intractive



به نظر من بحث های مالی رو روش تمرکز کنین ؛ یعنی پس یکی عللی که انگیزه کافی وجود نداره برای شرکت فعال و هدفمند یکی بحث زیرساخت هست و یکی هم بحث انگیزه های مالی رو در نظر بگیریم .

.....انگیزش درونی به خود آموزش و شیوه اجرا بر میگردد.....

### فرهنگ ناهمساز حاکم

یکی از عوامل موثر در بروز یادگیری در یک سازمان زمینه سازی و بسترسازی در بین کارمندان آن سازمان برای ایجاد فرهنگی است که بوسیله آن همه در تلاش برای رشد دادن یکدیگر باشند و با تاثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت سازمان کمک کنند(۶). فرهنگ ناهمساز حاکم در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع الگوی فکری حاکم بر گروه منابع انسانی و آموزش، باورهای غلط نسبت به آموزش ضمن خدمت، فرهنگ کار حاکم بر سازمان های دولتی، جو حاکم بر دوره های آموزشی ضمن خدمت، نگاه تجاری کارمندان به دوره های آموزشی، تصورات قدیمی نسبت به دوره های آموزشی ضمن خدمت و ویژگی های ضد آموزشی کارمندان دولت گره خورده است.

الگوی فکری حاکم بر گروه منابع انسانی و آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است. گروه منابع انسانی و آموزش نسبت که متولی برگزاری دوره های آموزشی در شرکت می باشند نسبت به برگزاری دوره های نظراتی دارند که انگیزه فراگیران را تحت تاثیر می گذارد.

نباید به محدودیت ها فکر کنن بلکه به ماهیت موضوع فکر کنن گاهاً دفتر آموزش شرکت تو محدودت هست نه /ینجور نباشه....

باورهای<sup>۱</sup> غلط نسبت به آموزش ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است.

دوره آموزشی رو هم تفریح میبینه حوصله نداره که بیاد کار پژوهش و تحقیق انجام بده.....

<sup>۱</sup> - باورها حاصل تجربیات آموخته شده هستند.(یعقوبیان و همکاران، ۱۳۹۸:۱۰۲).

نگاه کنین کلی این فضای زندگی مردم هست و این در کل جامعه مردم پخش شده و این بی انگیزگی رو از سطوح اولیه زندگی میتونین ببینین تا بالا به قول معروف یکی از وزرا میگه هرکسی در هر طبقه ای که هست ناراضی هست.

.....ما دچار یک گفتمان اداری هستیم.

مبنای تمدن و رشد بر پایه ی کار و اندیشه انسانی بنا شده است لذا شناخت ویژگی های فرهنگ کار جوامع از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است (۲۲). فرهنگ کار بامفاهیم اخلاق کار، وجدان کاری و تعهد کاری نزدیک است و گاهی یکی محسوب می شود. فرهنگ کار مجموعه ای از ویژگی ها مانند دقت و سرعت، سازگاری شغلی، انگیزه کاری، توجه به اهداف سازمانی و تسلط شخصی است (۳۰).

فرد فکر میکنه بیاد در دوره شرکت کنه و یک مهارتی رو کسب کنه بعد این مهارتی که کسب میکنه رو میره سرکار مجبوره از این مهارت استفاده کنه کار خودش زیاد میشه به دلیل اینکه شاید در دوره رغبت نداشته.....

جوا حاکم بر دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است. فضای حاکم بر یادگیری عاملی تعیین کننده در ایجاد انگیزه برای یادگیری است (۱۳).

کلاس اگر پنج نفر باشن که با هم مشارکت کنن تمومه و جو خیلی مهم هست.

به قول شما نشاط اجتماعی اثر خودشو میزاره و نشاط نباشه هیچ اتفاقی نمیفته و رشدی نیست.

نگاه تجاری کارمندان به دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است.

که چیزی که من دارم تو دوره های آموزشی فعلی دارم میبینم و شرکت همکاران در این دوره های آموزشی فقط و فقط برای کسب امتیاز دوره آموزشی برای ارزیابی آخر سالشون هست این یکی از چیزهایی هست که به اصطلاح حتی ممکنه به عنوان دوره آموزشی هم حتی نگاه نکنه ، فقط میخواد چون در کارت هدف پیش بینی شده.

مصاحبه شونده ها اشاره به تصویرسازی های ذهنی داشتند که آموزش های ضمن خدمت در سنوات خدمتی برای آنها ایجاد کرده است.

.....اینها کم کم باعث میشود تصور زنگ زده ای از آموزش سازمانی در ذهن افراد شکل بگیرد

میده کسی که ذهنش بازه یعنی تازه وارد یه سیستم میشه خیلی کار کردن باهوش و انتقال یادگیری آسون تر از کسی هست که انگیزشو از دست داده تازه ما اونو میخوایم صفرش کنیم و برگردونیم به حالت اول و دوباره برنامه آموزشی رو روش پیاده کنیم.

ویژگی های ضدآموزشی کارمندان دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله فرهنگ ناهمساز حاکم به آن اشاره شده است.

.....حالا ولی دلیلش رو شما همین بی حوصله و بی انگیزه بودن میدونید؟ آره کارمندان دولت کلاً طلبکارن

حوصله داری من میرم سر کلاس میشینم ساعت ده پذیرایی هم میشم و به جای اینکه ساعت چهار برم خونه ساعت یک و نیم تا دو خونمم یه روز هم کار انجام دادم.

### ساختار سازمانهای دولتی

موضوع ساختار سازمانهای دولتی در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع اشکال ساختاری دولت، قوانین دست و پاگیر، انحصاری بودن مراکز برگزارکننده دوره های آموزشی ضمن خدمت، معیوب بودن نظام آموزشی مراکز برگزارکننده ، محیط فیزیکی مراکز آموزشی، لزوم حضور و غیاب در دوره های آموزشی ضمن خدمت، اختصاص نمره به دوره های آموزشی و قواعد حاکم بر حوزه آموزش گره خورده است.

اشکالات ساختاری دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

در ساختار دولتی اساساً وقتی من عملکرد خیلی مهمی نداشته باشم و دوغ و دوش آبی در دولت یکی باشد بنابراین به دنبال ارتقا و بهبود عملکرد نیستم که نیاز به آموزش داشته باشد و احساس نیاز نمیکنم و من اگر در بخش خصوصی باشم آن موقع تشنه یادگیری موثر هستم چون به منافع من گره خورده و ارزش افزوده سازمان من را بالا میبرد.

قوانین دست و پاگیر مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

مورد بعدی قوانین دست و پاگیر است مثلاً با تعداد کم کلاس تشکیل نمی شود.

برنامه های آموزشی رو اومدیم با چی ارزیابی میکنیم، نفر و ساعت یعنی من اگر اختیاری داشتم در حوزه آموزش و تصمیم گیرنده اصلی بودم این مسئله اول از همه فکر میکنم برای پنجاه یا شصت سال پیش بوده الان ما باید بریم به سمتی که بگیم چه میزان یادگیری اتفاق افتاده

انحصاری بودن مراکز برگزارکننده دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

موسسات آموزشی که بدتر از کارمندان شرکت هستند حالا تو وزارت نیرو جای دیگه رو نمیدونم داخل خود وزارت نیرو، بینین دولتی هستند سود و زیان براشون اهمیتی نداره میخوان ساعت رو پر کنن اونا هم یک آماری باید بدن آخر هر سال که این تعداد نفر و این تعداد ساعت دوره فنی و غیر فنی برای آب و برق و گاز زیر مجموعه خودمون اجرا کردیم

یک مورد دیگه هم برمیگرده به سازمان برگزارکننده چه ما که یک مرکز آموزش دولتی هستیم و چه بعضی از مراکز خصوصی که وارد بحث آموزش شدن مثلاً آموزش ها انحصاری میشه و مثلاً میگن ما فقط گواهینامه این مجتمع رو قبول داریم و این مجتمع خودش رو به روز نمیکنه و خودش رو آپدیت نمیکنه و سرفصل های قدیمی و عناوین همه عناوین تکراری هست.....

معیوب بودن نظام آموزشی مراکز برگزارکننده ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

واقعیت این هست که یک سیستم فرسوده هست کل سیستم آموزش بر اساس استاد و شاگردی یک سیستمی هست که به نظر میاد باید شکل های نوین تری رو داشته باشه

کاری ندارم که سیستم آزمون گیری ما هم اشکال داره.....

محیط فیزیکی مراکز آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

محیط هست دقیقاً خود آقای طلوع می‌گه این محیط مجتمع انقدر کسل کننده و تاریک هست که همکاران ما انگیزه ندارن برای همین مهندس می‌گه شما هر جا بخواین ما براتون دوره برگزار میکنیم دیگه مجتمع نیان .

از همه جهت از این جهت که چه دوره ای برن و کجا برن و حتی مکان برگزاری آموزش ها هم بدترین فضا و بدترین قسمت ها رو میگذارن برای آموزش یعنی جاهایی که نه رنگ و روی درست و حسابی داره و نه حال و هوای درستی داره اینها همه در ظاهر خیلی ساده هست ولی در باطن وقتی دو بار یا سه بار یا چهار بار تکرار میشه یک چیز ناخودآگاه در ذهن آدم به وجود میاره و این ناخودآگاه این هست که آموزش اگر مهم بود سازمان به مکانش اهمیت میداد.

لزوم حضور و غیاب در دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

حضور و غیاب اعتماد متقابل را از بین می برد. شان همکار در حضور و غیاب از بین می رود

اختصاص نمره به دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

یعنی اصلاً رد در آموزش نداریم و مردودی نداریم یک دوره آموزشی ضمن خدمت بگذرونه و اصلاً این رو نداره که مثلاً ممکنه من این دوره رو بیفتم چون یک بحث اینه که امتحانات واقعی نیست ، تازه امتحانش هم واقعی باشه چیه خود استاد و بخصوص کسانی که با شرکت دارن کار میکنن من استاد دانشگاهی که مشاور من هست من در اداره مسئول پروژه هستم ایشون تو دوره آموزشی استاد من هست همیشه اصلاً ما بده بستون نداشته باشیم با هم دیگه اصلاً امکان پذیره

آموزش ها من اعتقاد صد درصد دارم که باید نمره رو ارزش حذف کنیم چون تقلب میکنیم مخصوصاً الان که دوره ها مجازی شده چون این اتفاق میفته و اصلاً فکر نمیکنیم که در شان هست یا نه چون نمره چهارده و هفده یکی هست و بازخوردی نداره و طرف می‌گه بریم چه فرقی میکنه و نمره برای رقابت خیلی خوبه ولی ما چه نیازی به نمره داریم و منی که هفده میگیرم با فردی که بیست میگیره تفاوتی داره خب نه فرقی هم نداره چون دو تامون هم چیزی یاد نگرفتیم

قواعد حاکم بر حوزه آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ساختار سازمانهای دولتی به آن اشاره شده است.

یه بخشی از آن فرهنگ‌گست که باید به اجبار در دوره های آموزشی شرکت کنیم.

ما این رو داریم غیر مستقیم اجرایی میکنیم یعنی همون درخواستی که اول پر میکنیم جوری نظر سنجی هست ولی نظر سنجی و درخواست اجباری هست و طرف نگاه میکنه که ساعتش پر شده یا نه و بعد بر اساس اون اعلام نیاز میکنه و این به نظر من بزرگترین معضل آموزش هست.

### ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی

ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی به آن اشاره شده است. برخی از سازمان ها برای بخش آموزش دارای یک پست وجود دارند و برخی دیگر تحت عنوان گروه یا مدیریت آموزش هایی را به کارمندان خود ارائه می کنند. ضعف عملکردی گروه منابع انسانی و آموزش را میتوان در سطح کارشناس آموزش مطرح کرد که به مهارت های لازم مجهز نیست و یا در سطح گروه یا مدیریت مطرح می شود که مهارت لازم جهت ارتباطگیری و برقراری ارتباط نزدیک با سایر بخش های سازمان ندارد تا بتواند به خوبی به شناسایی و تطبیق اولویت های آموزشی با اهداف سازمان بپردازد.

ضعف عملکرد آموزش هم هست که نرفته این مسئله رو بهش بپردازه تو جلسات مختلف که مدیر مشخص نکرده که این دوره باعث چه عملکردی تو حوزه کاری شده مدیران ملزم بشن که عملکرد بدن و بگن اینجا صرفه جویی شد و این بهبود انجام شد بعد از این دوره. خود مسئولین آموزش هم کاری نکردن؟ ما خودمون هم بله چون میبینیم که سازمان الویت هاش چیز دیگری هست خیلی نمیبریم به اون سمت که این مسئله رو در جلسات بهش بپردازیم، مثلاً مدیر ارشد رو باید آگاه کنیم مدیر سرمایه و منابع انسانی رو آگاه کنیم نسبت به این مسئله حساس کنیم و اونجا به گزارش ارئه بدیم که مدیر اطلاع نداشته و باز خوردی نداشته خب چجوری این تعهد رو امضا میکنن.

یک اراده کافی رو نمیدیدیم که اینا بیان و بشینن کار رو انجام بدن، خود اراده و تسلیم نشدن در برابر مشکلات و محدودیت ها برای متصدیان دفتر آموزشی و شرکتی که میخوان برنامه ریزی بکنن میتونه انگیزه ساز یک اراده کافی رو نمیدیدیم که اینا بیان و بشینن کار رو انجام بدن

باتوجه به اینکه کد محوری ضعف عملکردی گروه آموزش سازمان های دولتی با کدهای محوری عدم بروزرسانی دوره های آموزشی، آموزشی نبودن نماینده های آموزش، عدم استفاده از مدرس توانمند و عدم توجه به سنوات خدمتی فراگیر در برنامه ریزی دوره های آموزشی قرابت معنایی دارد لذا محقق

تصمیم گرفت که این کدها را ذیل کد ضعف عملکردی گروه آموزش سازمانهای دولتی بیاورد. عدم بروزرسانی دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. تحولات فزاینده در زمینه دانش و تکنولوژی، نیازهای آموزشی تازه ای را برای مشاغل مختلف بوجود می آورد و لازم است این مشاغل با پیشرفت علوم همراه باشد و رشد این آموزش ها در بهبود کارآمدی و کیفیت خدمت رسانی اثر مطلوبی بجا می گذارد(۷).

*نیاز روز را هم باید در نظر گرفت. دوره ها باید بروز باشد.*

*آموزش ها آپدیت همیشه مطابق با نیاز صنعت و نیاز روز دنیا*

آموزشی نبودن نماینده های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. از آنجایی که کارمندانی که با آموزش سازمان همکاری می کنند و موارد آموزشی را به کارمندان اطلاع رسانی می کنند دیدگاه آموزشی ندارند نارسایی ها را برای نیازسنجی، برنامه ریزی و...آموزش سازمان ایجاد می کنند.

*پس شما سه تا فرآیند رو برای ما تعریف کردین ؛ شما مثلاً به یک مدیر میگین یک نماینده برای ما معرفی کن بعد مدیر میگردد که کی از همه بیکار تر هست و کی به درد نمیخوره که بشه رابط آموزشی ؛ دقیقاً چیزی که در ذهن مدیر میگردد همینه ؛ بله همینه خاطر جمع باشین ؛ ولی همه نماینده ها اینطوری نیستن ؛ بله ولی اگر خودت بتونی بیای در دل بچه ها و باهاشون صحبت کنی که چی برای روابط آموزش خوبه .*

عدم استفاده از مدرس توانمند مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. در فرایند برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی به استفاده از مدرسان توانمند توجه نمی شود(۲۵) در حالی که آموزش کلید شکوفا کردن توانایی انسان است و مهمترین نقش در آموزش متعلق به استاد است چرا که تاثیر گسترده و عمیقی دارند(۱۱).

*یکی اساتیدی که انتخاب میشن معمولاً افرادی هستند که هیچ جای دیگری به عنوان مثال بازخورد ندارن یا موفق نبودن یا به لحاظ علمی یا تجربی در جایگاه درستی نیستند*

مطالب انقدر پیش پا افتاده بود انقدر پیش پا افتاده بود بر اساس همین که استاد میومد میگفت مثلا بچه های آب منطقه ای هستن اینها بیشتر از این نمیخوان فقط میخوان به حضور داشته باشن و برن یک دوره رد بشه ،انقدر پیش پا افتاده بود اصلا میموندی این چی رو میخواند به ما یاد بده ؟چی رو میخواند به ما اضافه کنه؟هیچی. ما هم به هر حال اومده بودیم میومدیم فقط حضورمون رو می زدیم و وایمیستادیم و می رفتیم

عدم توجه به سنوات خدمتی فراگیران در دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. در برنامه ریزی دوره های آموزشی عدم توجه به سنوات خدمتی، در نظر نگرفتن طبقه شغلی کارمندان و حداقل و حداکثر سن برای شرکت در دوره های آموزشی نارسایی هایی وجود دارد(۲۵).

اشخاص با سنوات بالاتر کلاس آموزشی متناسب با شخصیت خود نمی دانند بهتر است آموزش آنان به نحوی دیگر باشد. به این شکل محترمانه تر خواهد بود.

من فکر کنم بیشتر مشکل بین همکارانی هست که سابقه کارشون بالا هست چون در سابقه کار بالا حالا به خصوص در آب خراسان رضوی برای اینکه اینجا به مجموعه بزرگی هست و چالش های بسیار زیادی داره شما در حین کار با بی نهایت چالش روبرو میشین و رفع میکنین یعنی تجربه کاری شما به حدی میرسه که حس میکنین دیگه نیازی به دوره آموزشی ندارین

سازمانهای موفق آنهایی هستند که به موضوع آموزش با دیدگاه سرمایه گذاری راهبردی می نگرند. سرعت تولید دانش های جدید، تاکید و خواست مشتریان بر افزایش کیفیت خدمات، تغییرات مداوم در نوع درخواست ها، تاکید بر افزایش مهارت کارکنان برای افزایش کارایی از جمله دلایل توجه به نقش آموزش ضمن خدمت کارکنان می باشد(۲۵). عدم اطلاع کارمند از نیازهای آموزشی خود مفهوم دیگری است که در کنار مفهوم ضعف عملکردی گروه های آموزش سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. نیازهای آموزشی<sup>۱</sup> به نیازهایی گفته می شود که از طریق آموزش قابل رفع هستند که در حوزه های دانشی،<sup>۲</sup> مهارتی<sup>۳</sup> و نگرشی<sup>۴</sup> مطرح می شوند(۴۶).

---

1 - Educational Need

2 - Knowledge

3 - Skill

4 - Attitude



اصلاً کارکنان هم نیاز خودشون رو نمیدونن من به این هم رسیدم تو کارمندان

دید آینده هم به شغلش نداره یعنی به نقل از آقای درودی نمیدونه ده سال آینده چه نیازهایی داره آگه این دید رو هم داشته باشه و آگاهی نسبت به آینده داشته باشه خوبه.

عدم رعایت تناسب شغلی در انتصاب ها مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی به آن اشاره شده است. تناسب شغلی یکی از ابعاد تناسب سازمانی است که به تناسب میان خصوصیات فردی و الزامات شغلی اشاره دارد که بیشتر به سازگاری میان دانش، مهارت ها و توانایی های کارمند از یک سو و الزامات شغلی از سویی دیگر اطلاق می شود (۳۴). نتایج یک پژوهش نشان می دهد رعایت نشدن تناسب شغل و شاغل سبب ایجاد حدود ۷۰ درصد نیاز آموزشی می شود (۱۴).

سازمان های دولتی چقدر به موضوع شایسته سالاری و شایسته گماری دقت میکنیم یک عزیزی میگفت که خیلی ها بیشتر شایسته ی سالاری هستند

عدم ارتباط آموزش ها با زیرنظام های مدیریت منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله ضعف عملکردی مدیریت منابع انسانی به آن اشاره شده است. زیرنظام های مدیریت منابع انسانی تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان است (۴۴).

مهمترین در سازمان به نظرم ارتباط و پیوند بین آموزش و نظام جبران خدمات هست که این هم موضوع اولیه بود که اشاره کردم

وقتی در منابع انسانی پیوند درست بین ارزشیابی و عملکرد ما با آموزش ما نباشد طرف انگیزه ندارد

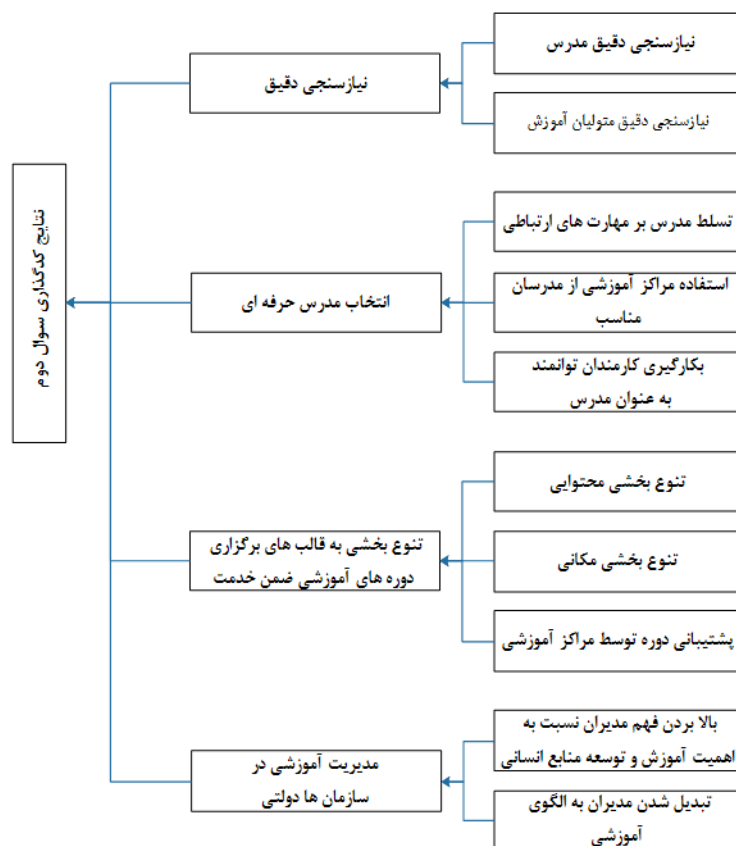
از همه جهت از این جهت که چه دوره ای برن و کجا برن و حتی مکان برگذاری آموزش ها هم بدترین فضا و بدترین قسمت ها رو میگذارن برای آموزش یعنی جاهایی که نه رنگ و روی درست و حسابی داره و نه حال و هوای درستی دارد اینها همه در ظاهر خیلی ساده هست ولی در باطن وقتی دو بار یا سه بار یا چهار بار تکرار میشه یک چیز ناخودآگاه در ذهن آدم به وجود میاره و این ناخودآگاه این هست که آموزش اگر مهم بود سازمان به مکانش اهمیت میداد.

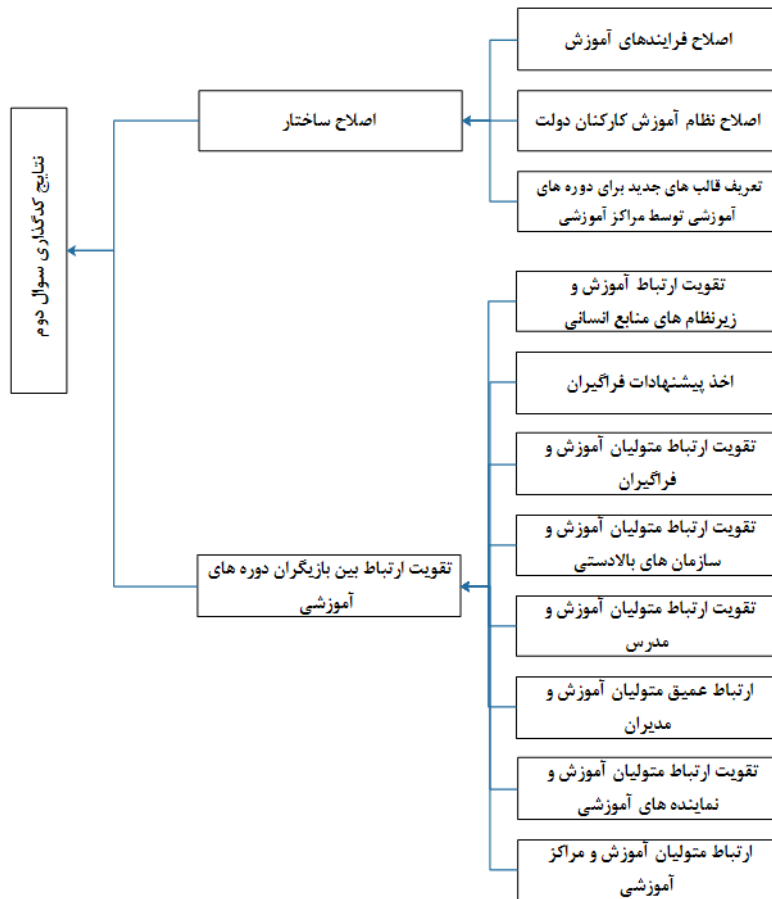
<sup>۱</sup> - چالش اخیر مدیریت دولتی مسئله کارایی است (قلی پور، ۱۳۸۱: ۶۷).

### چگونگی ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان

در جستجو‌هایی که محقق داشته است تنها به چند پژوهش در باب انگیزه های مرتبط با دوره های آموزشی ضمن خدمت رسید که بیشتر آنها به انگیزه های درونی و بیرونی و راهکارهایی کلی اشاره داشته اند (جوکار تنگ کرمی و همکاران ۱۳۹۴، والی و همکاران ۱۳۹۴، صادقی و همکاران ۱۳۹۳، عباس زاده و همکاران ۱۳۸۷، Sajjadnia و همکاران (۲۰۱۵) و brahim Abadi, Farhad (۲۰۱۱)). وجه تمایز پژوهش حاضر ارائه راهکارهای جامع با توجه به وضع موجود است. در پاسخ به سوال چگونگی ایجاد یا تقویت انگیزه در کارمندان سازمان های دولتی کرد موارد ذیل احصاء گردید: نیازسنجی دقیق، انتخاب مدرس حرفه ای، تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت، مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی، اصلاح ساختار، تقویت ارتباط بین بازیگران دوره های آموزشی، در نظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی، مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت، مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد حرفه ای متولیان آموزش. الگوی ۲، کلیدواژه ها یا کدهای مستخرج از متن شواهد گفتاری مصاحبه ها و تعاریف مقوله ها را درج کرده است. در ادامه هر یک از ۱۰ مقوله بدست آمده از داده های مصاحبه ها همراه با برخی از شواهد گفتاری مصاحبه ها و ادبیات نظری مرتبط آورده شده است.

## الگوی ۲. نتایج کدگذاری سوال دوم





## نیازسنجی دقیق

مهم ترین مقوله اصلی مستخرج از داده ها، مقوله «نیازسنجی دقیق» است. موضوع نیازسنجی دقیق در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع نیازسنجی دقیق مدرس، نیازسنجی متولیان آموزش، کاربردی کردن دوره آموزشی توسط مدرس دوره، کاربردی کردن دوره های آموزشی توسط متولیان آموزش شرکت، توجه متولیان آموزش شرکت های دولتی به سبک های یادگیری فراگیران، توجه به سنوات خدمتی در برنامه ریزی دوره های آموزشی و آگاه کردن کارکنان از اهداف سازمان گره خورده است. نیازسنجی به دلیل نقش زیربنایی و ساختاری خود نسبت به سایر فرایندهای آموزش کارکنان از اهمیت و

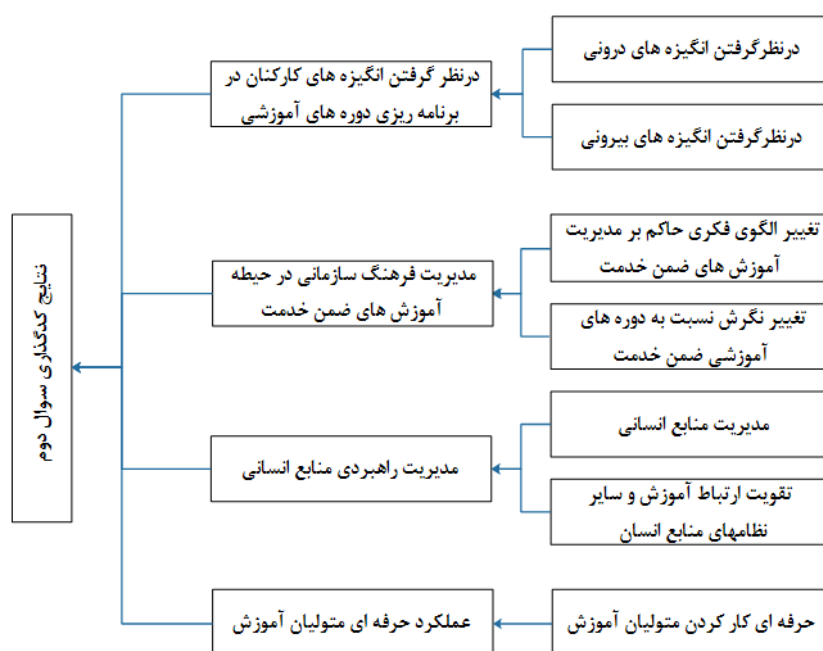
حساسیت بالاتری برخوردار است و اگر به درستی انجام شود مبنای علمی تری برای برنامه ریزی آموزشی فراهم خواهد کرد (۱۰).

نیازسنجی دقیق مدرس دوره مفهوم دیگری است که ذیل مقوله نیازسنجی دقیق به آن اشاره شده است. مدرسان یکی از مهمترین عناصر نظام آموزشی هستند که با مهارت هایی که می توانند داشته باشند خواهند توانست نیازهای فراگیران را پاسخ گویند. به عبارت دیگر یادگیری و موفقیت فراگیر پیش بینی کننده کیفیت مدرس است (۴۲).

به استاد باید گفت که بیاید سازمان را بشناسد و نیازسنجی انجام دهد مثلا دوره ۳۰ ساعت ، ۱۰ ساعتش را بیاید به سازمان و با همکاران گفتگو کند و محیط را حداقل بشناسد و سرفصل ها را با همکاران چک کند و تدوین کند که سرفصل ها بومی سازی گردد و باید ۵۰ درصد از کار استاد همین باشد.

نیازسنجی دقیق متولیان آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله نیازسنجی دقیق به آن اشاره شده است. اولین و اساسی ترین مرحله در اجرای فرایند آموزش اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است (۳۲) که قطعا نقطه ی شروع آن متولیان آموزش ضمن خدمت سازمانهای دولتی می باشند.

به نظر من علت اصلی یکی این هست که باید ببینیم اول در سازمان چه میگذرد و برگردیم در چرخه خود آموزش و فرآیند آموزش یعنی آنچه که در نیازسنجی میگویند و هدف گذاری برویم تا ارزیابی و اثر بخشی این میشود.



از آنجایی کدهای محوری کاربردی کردن دوره های آموزشی توسط متولیان آموزش، توجه متولیان آموزش شرکت های دولتی به سبک های یادگیری فراگیران، توجه به سنوات خدمتی در برنامه ریزی دوره های آموزشی و آگاه کردن کارکنان از اهداف سازمان در ذیل کد محوری نیازسنجی دقیق متولیان آموزش می گنجد لذا محقق این کدها را ذیل کد محوری نیازسنجی دقیق متولیان آموزش قرار داد.

یکی از مهم ترین مقوله اصلی مستخرج از داده ها، مقوله « انتخاب مدرس حرفه ای » است. انتخاب مدرس حرفه ای در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع تسلط مدرس بر مهارت های ارتباطی، استفاده مراکز آموزشی از مدرس مناسب و بکارگیری کارمندان توانمند به عنوان مدرس گره خورده است. تسلط مدرس بر مهارت های ارتباطی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله انتخاب مدرس حرفه ای به آن اشاره شده است. مهارت های ارتباطی به مهارت هایی گفته می شود که شخص می تواند بوسیله ی آنها با دیگران به گونه ای ارتباط برقرار کند که باعث ظهور رفتارهای مثبت و پرهیز از واکنش های منفی در طرف مقابل شود. این مهارت برای مدرسان از اهمیت بسیار ویژه ای برخوردار است چرا که مدرسان تاثیر بسزایی بر زندگی یادگیرندگان دارند (۱۲).

استاد باید بتواند خوب حرف بزند.

استاد باید تعاملی کار کند. علاوه بر اینکه فراگیر یاد می دهد استاد نیز چیزی یاد می گیرد.

استفاده مراکز آموزشی از مدرس مناسب مفهوم دیگری است که ذیل مقوله انتخاب مدرس حرفه ای به آن اشاره شده است. انتخاب مدرس مناسب در فرایند برنامه ریزی دوره ی آموزشی جای می گیرد که به مراکز آموزشی برمی گردد که مدرسانی را که پیشنهاد می کنند مناسب دوره آموزشی باشند.

تو آموزش از همه چیز مهمتر استاده. یعنی واقعاً شما الان توی خودتون نگاه بکنید توی بکگراند خودتون دروسی که استاد های خوب داشتین اثر بخشی اش تا الان مونده

بکارگیری کارمندان توانمند به عنوان مدرس مفهوم دیگری است که ذیل مقوله انتخاب مدرس حرفه ای به آن اشاره شده است.

برای همکاران بالای بیست سال یا بیست و دو سال سابقه کار بهترین راه اینه که شکل آموزششون عوض بشه و اونها آموزش ده باشن یا اینکه در قالب تجربه بیان یک چیزهایی یا اینکه تدریس کنن و از این تدریس استفاده بشه از تجربیات شون در مقام فراگیر قرار نگیرن و در مقام استاد قرار بگیرن هم شان شون حفظ بشه مثلاً من الان کتاب کوچکی که نوشتم در قالب یک تجربه مدیریتی هست.

تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت

یکی دیگر از مقوله اصلی مستخرج از داده‌ها، مقوله « تنوع قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت » است. تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در مصاحبه‌های انجام شده کاملاً با موضوع تنوع بخشی محتوایی و تغییر قالب های مکانی برگزاری دوره های آموزشی گره خورده است.

کلاس ها شلوغ نشود که تخصصی شود مثلاً یک گروه خاص کاری وارد شوند.

یک دوره رو برگزار کنیم، مثلاً تو یه دوره سه دسته بشن افراد یه عده برن کار پژوهشی انجام بدن و یه عده ای برن ویدیو آموزشی ببینن و عده ای هم برن کلاس آموزشی ببینن

تنوع بخشی مکانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت به آن اشاره شده است.

مثلاً ببریم سد چالیدره مگر سد چالیدره چه اشکالی داره و یه نهار هم بدین مگر شما اونجا نهار نمیدین به بچه ها خب اونجا هم نهار بدین اینطوری هم پروتکل های رعایت شده و هم خیلی راحت من یادم میاد سال هشتاد و دو یا هشتاد و سه حتی با خانواده دعوت میکردن و اینطوری انگیزه به وجود میاوردن و خانواده میرفتن اونجا بازی میکردن مابقی میومدن سرکار و در کلاس آموزشی و این دسته بندی شده بود.

### مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی

موضوع مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی در مصاحبه‌های انجام شده کاملاً با موضوع بالا بردن فهم مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی و تبدیل شدن مدیران به الگوی آموزشی گره خورده است. مدیریت آموزشی به طور عام، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی فرایند آموزش تعریف شده است (۵). در فرایندهای آموزش باید مدیران در نظر گرفته شوند. بالا بردن فهم مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی به آن اشاره شده است. باتوجه به پیچیده شدن جوامع و سازمان ها نیاز به نیروی انسانی با ویژگی هایی خاص است لذا این سازمان ها در حوزه جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش باید به این ویژگی ها توجه و بر اساس آن برنامه ریزی کنند (۳۸). این مدیران سازمان هستند که باید به این فهم و درک از اوضاع و شرایط برسند.

شاید ضعف عملکرد آموزش هم هست که نرفته این مسئله رو بهش بپردازه تو جلسات مختلف

اگر آموزش قرار هست برای همکاران مهم باشه قبل از اون برای مدیران باید خیلی مهم باشه

تبدیل شدن مدیران به الگوی آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت آموزشی در سازمان های دولتی به آن اشاره شده است.

بعد فرهنگی یا گفتمانی این هست که خود مدیر به عنوان یک الگو ظاهر بشه و بیاد دو دوره تدریس کنه و در دو دوره آموزشی حضور داشته باشه و بینش و اصطلاحاً *touchable* بشه و قابل لمس بشه در دوره های آموزشی و در سمینارها

شما باید چهار نفر دیگه هم کنار این فرد بگذارین که از این افراد هم بحث جانشین پروری به وجود بیاد هم این تجربیات منتقل بشه اگر میخوایم کسی رو جابجا کنیم حداقل بزاریم چند نفر کنار دستش باشن

### اصلاح ساختار

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده ها، مقوله «اصلاح ساختار» است. موضوع اصلاح ساختار در مصاحبه های انجام شده کاملاً با موضوع اصلاح فرایندهای آموزش، اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت، تعریف قالب های جدید برای دوره های آموزشی توسط مراکز آموزشی، تغییر قالب برگزاری دوره های آموزشی، امتیاز محور نبودن دوره های آموزشی، نداشتن حدنصاب نفرات برای دوره ها و کاهش مدت دوره آموزشی گره خورده است. اصلاح فرایندهای آموزش مفهوم دیگری است که ذیل مقوله اصلاح ساختار به آن اشاره شده است. فرایندهای حاکم بر سازمان در حوزه آموزش را باید شناسایی و بررسی مجدد کرد تا بهترین آن انتخاب گردد. به عبارت دیگر مبتنی بر فرایند باید آموزش های ضمن خدمت را باید مدیریت کرد.<sup>۱</sup>

آموزش منتهی به مدرک نشه و منتهی به رضایت بشه

بازبینی کنیم سیستمهای مرتبط با فرآیند آموزشی مان را و اصلاح کنیم

<sup>۱</sup> - مدیریت فرایند محور شامل شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان برآوردن نیازهای مشتریان است (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۴).



اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله اصلاح ساختار به آن اشاره شده است. با توجه به اصول حاکم بر نظام نوین آموزشی<sup>۱</sup> باید به صورت مداوم قوانین و فرایندها را مورد بازنگری قرار داد. یکی از وظایف کارشناسان و مدیران منابع انسانی باید بازخوردهایی باشد که به سازمان های بالادستی می دهند. به عبارت دیگر آسیب شناسی و بررسی مستمر نظام آموزش و فراهم نمودن بازخوردهای لازم جهت اصلاح و بازنگری آن.

ما آموزش همکار رو منوط کردیم به ارزیابی ها و برایش امتیاز گذاشتیم یعنی همکار یک نگاه تجاری به آموزش پیدا کرده یعنی نگاه تجاری به آموزش رو باید برداریم که آموزش تجاری نیست .

نکته دوم آموزش اختیاری حداقل پنجاه درصد ؛ باید باشه ؟ نه من مثلاً یک دوره دارم در رابطه با بحث فلان هر کسی خواست بیاد و اگر هم خواست نیاد.

با توجه به اینکه مفاهیم نداشتن حدنصاب نفرات برای دوره ها ، امتیاز محور نبودن دوره های آموزشی و کاهش مدت دوره های آموزشی قرابت معنایی با مفهوم اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت دارد لذا ذیل این مفهوم تعریف و توضیح داده می شود. نداشتن حدنصاب نفرات برای دوره ها مفهوم دیگری است که در کنار مقوله اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت به آن اشاره شده است.

مراکز برگزارکننده بیرونی را در نظر بگیرید که خود همکار شرکت کند که نیازی برای به حدنصاب رسیدن نباشد. خود همکار به این نتیجه برسد که این دوره برایش بهتر است. دوره ای خوب است که خود شخص با علاقه برود.

من میگم اگر به دنبال اثر بخشی هستین ساعت آموزش رو کم کنین و من نوعی مجبور نشم چهل ساعت برم و من ده ساعت برم ولی پنج نفر بریم سر کلاس و برای پنج نفر تشکیل بدن این موضوع برای بحث استاد و شاگرد هست که به نظر من مهم هست.

امتیاز محور نبودن دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مقوله اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت به آن اشاره شده است.

یعنی این آموزش نباید مبنایش به مبنای امتیازی باشه.....

<sup>۱</sup>- نگرش سیستمی، اصل جامعیت و اصلاح و بازخورد مستمر، توجه به تغییرات، نگرش راهبردی، همکاری و مشارکت (qavani n.i r).

صرفاً برای یه سری امتیازات که برش پیش بینی شده و شاید خیلی هم عددی نباشه ولی خب تنها انگیزه اش باید همون امتیازاتی باشه که بهش داده میشه و این در یادگیری هم تاثیر منفی خواهد داشت یعنی تلاشی برای اینکه تفهیم بشود رو نخواهد داشت و فقط گذراندن دوره و مدرکی که خواهد گرفت هدف خواهد بود که این خب نتیجه کافی رو برای این کسی که کلاس ها رو تنظیم کرده نخواهد داشت

کاهش مدت دوره های آموزشی مفهوم دیگری است که در کنار مقوله اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت به آن اشاره شده است.

دوره ها هرچه زمانش کمتر باشد بهتر است.

من میگم اگر به دنبال اثر بخشی هستین ساعت آموزش رو کم کنین و من نوعی مجبور نشم چهل ساعت برم و من ده ساعت برم ولی پنج نفر بریم سر کلاس و برای پنج نفر تشکیل بدن این موضوع برای بحث استناد و شاگرد هست که به نظر من مهم هست

تعریف قالب های جدید برای دوره های آموزشی توسط مراکز آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله اصلاح ساختار به آن اشاره شده است.

بله بیایم انعطاف این رو داشته باشیم که به شکل های مختلفی یک دوره رو برگزار کنیم، مثلاً تو یه دوره سه دسته بشن افراد یه عده برن کار پژوهشی انجام بدن و یه عده ای برن ویدیو آموزشی ببینن و عده ای هم برن کلاس آموزشی ببینن.

مراکز برگزارکننده بیرونی را در نظر بگیرید که خود همکار شرکت کند که نیازی برای به حدنصاب رسیدن نباشد. خود همکار به این نتیجه برسد که این دوره برایش بهتر است. دوره ای خوب است که خود شخص با علاقه برود.

### تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده‌ها، مقوله « تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی » است. موضوع تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی در مصاحبه‌های انجام شده کاملاً با موضوع تقویت ارتباط آموزش و زیرنظام های منابع انسانی، اخذ پیشنهادات فراگیران، تقویت ارتباط متولیان آموزش و سازمان های بالادستی، تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدرس، تقویت ارتباط

متولیان آموزش و مدیران، تقویت ارتباط متولیان آموزش و نماینده های آموزشی و تقویت ارتباط متولیان آموزش و مراکز آموزشی گره خورده است. تقویت ارتباط آموزش و زیرنظام های منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

*پیوند بزئید بین آموزش به عنوان یک مولفه و به عنوان یک ساب سیستم با سایر سیستم های منابع انسانی آموزش میدهم که چه بشود که مسیر ارتقا ما باز بشود.*

اخذ پیشنهادات فراگیران مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است. یکی از ساده ترین ابزار برای رسیدن به مدیریت مشارکتی، استقرار نظام پیشنهادات است. ضمن شناسایی نیازهای کارکنان می توان به نقاط قوت و ضعف جهت استفاده بهینه از منابع و امکانات دست یافت. البته اخذ پیشنهادات نتنها می تواند فراگیران را دربرگیرد بلکه شامل سایر بازیگران فرایند اجرای دور های آموزشی خواهد شد.

*دیگه مثلاً من گفتم من در تجربیاتی که در این دو سال از افراد میشنیدم و اینکه جالب بود که خود مدیر آموزش شرکت برق فردی هست که از دیگران خیلی نظر میگیره و از همکاران نظر میگیره و از ما نظر میگیره مثلاً میگه چه دوره ای خوب هست که برگزار کنیم و مدیر و این قضیه چهارشنبه ها همه ایده ها از سمت همکاران باشه و خودشون درخواست داشته باشن وقتی نظراتشون رو میپرسه انگار اونها رو مشارکت میده و انگار میگن تو هم در بازی باش به قول معروف و اینطوری رغبتشون بیشتر میشه در دوره ها شرکت کنن وقتی خودشون نظر دادن و گفتن این دوره باشه اینطوری رغبتشون هم بیشتر میشه و مشارکت همکاران رو بطلبن خیلی خوب میشه و این مسائلی بود که فکر میکنم موثر هست.*

تقویت ارتباط متولیان آموزش و فراگیران مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

*یعنی اون فضای آموزشی و افرادی که میخوان بیان اونجا همدل باشن و یه سری وجوه مشترک داشته باشن و تضاد نداشته باشن*

*دیگه مثلاً من گفتم من در تجربیاتی که در این دو سال از افراد میشنیدم و اینکه جالب بود که خود مدیر آموزش شرکت برق فردی هست که از دیگران خیلی نظر میگیره و از همکاران نظر میگیره و از ما نظر میگیره مثلاً میگه چه دوره ای خوب هست که برگزار کنیم و مدیر و این قضیه چهارشنبه ها همه*

ایده ها از سمت همکاران باشه و خودشون درخواست داشته باشن وقتی نظراتشون رو میپرسه انگار اونها رو مشارکت میده و انگار میگن تو هم در بازی باش به قول معروف و اینطوری رغبتشون بیشتر میشه در دوره ها شرکت کنن وقتی خودشون نظر دادن و گفتن این دوره باشه اینطوری رغبتشون هم بیشتر میشه و مشارکت همکاران رو بطلین خیلی خوب میشه و این مسائلی بود که فکر میکنم موثر هست .

تقویت ارتباط متولیان آموزش و سازمان های بالادستی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

راهکار رو ما تنها نمیتونیم باید همون جلسات متولیان آموزش که میزاریم اونجا به موضوعی مصوب بشه و خود شرکت مادر تخصصی پیگیری کنه چون ما این اختیار و اجازه رو نداریم که بریم با سازمان غیر استخدامی وزارت نیرو وارد مذاکره بشیم خود مادر تخصصی باید وارد این زمینه بشه ، اون هم تلاشش رو کرده کارگروه گذاشته ، مثلاً دوره های تخصصی کارگروه آب رو گذاشته ، حالت ما هستن دیگه اونا در سطح کلان دارن دست و پا میزنن ما هم داریم دست و پا میزنیم.

یک بار از اول به آخر مرور کنیم واقعاً میرسیم به همین چیزی که ما با این کارهای پژوهشی و متدهای جدیدی که میخوایم پیاده کنیم تو اونها قرار داده اینو من به ضرس قاطع میگم همه اون چیزی که شما با پژوهش به بحث انگیزه میخواین برسین واقعاً دستورالعمل هاش از قبل وجود داره حالا نمیگم صد درصد ولی واقعاً هشتاد درصد مقرراتی که ابلاغ میشه همین رو داخلش پیدا کردم

تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدرس مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

نگاه کنین قبل از اینکه استاد رو دعوت کنیم به نظر من یه نشست باهاش داشته باشین به هر حال شما نیم ساعت یا بیست دقیقه که با طرف صحبت بکنین متوجه میشین که چند مرد حلاجیه . بله این توصیه خوبی بود.

از نظر من در پرونده های داخلی کلید آموزش استاد هست و استاد خوب بیاوریم افراد جذب میشوند و همه اینها یک وزنی دارن

تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدیران مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

آموزشی تشویقی بهش بده و احکام رو از سوی بالاترین مقام دستگاه اجرایی بدین و این یک تشویق هم میشه.

باید در تغییر رویه مدیران تاثیر بگذارد این دوره های و اگر نمیگذارد مشکل دارد متوجه هستید مثلاً مدیری که در بخش منابع آب هست و بعد هم از اونها باید بخواهیم که حتماً در دوره مهمی که مثلاً ما گذاشته ایم شرکت کنند. تقویت ارتباط متولیان آموزش و نماینده های آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

شما اول روی رابطه ها کار کنید شما تا رابط خوب در معاونت ها پیدا نکنین نمیتونین اهداف رو پیاده کنین.

آره اول رابط ها رو پیدا کنین و به رابط ها آموزش بدین و رابط های خوب پیدا کنین و نگین که فلانی رو معرفی کن خودت پیدا کن.

تقویت ارتباط متولیان آموزش و مراکز آموزشی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله تقویت ارتباط میان بازیگران دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده ها، مقوله « درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی » است. موضوع درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی کاملاً با موضوع درنظر گرفتن انگیزه درونی و بیرونی گره خورده است. از آنجایی که انگیزش یکی از متغیرهای مهم برای پیش بینی فعالیت های انسانی است (۳۲). لذا شناخت آنها و برنامه ریزی فعالیت های آموزشی بر اساس آن بسیار حائز اهمیت است. در این مفهوم محقق انگیزه را به دو دسته ی درونی و بیرونی تقسیم کرده است. درنظر گرفتن انگیزه های درونی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله درنظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

از نظر من ماهیت نظام آموزش خودش بزرگترین برانگیزاننده هست در سیستم های مختلف منابع انسانی خود آموزش انقدر جذابیت داره اینکه شخص بعد از شرکت در این برنامه آموزشی میدونه.

...یه دوره ایزوتوپ قرار هست برگزار بشه هرکسی که علاقه مند هست بیاد نه امتیاز داره و نه نمره داره این رو اعلام کنیم .....

در نظر گرفتن انگیزه های بیرونی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله در نظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی به آن اشاره شده است.

*اون کارمند چند جا اون دانش رو که وقتی بهش میگیریم به دردت میخوره ،لمس کنه.خب یکیش اینه که هر کارمندی به ته برجش نگاه میکنه به ته ماه نگاه میکنه به آخر ماه نگاه میکنه به فیش حقوقی نگاه می کنه ،یکی اونجاها باید دیده بشه.*

به نظر من بحث های مالی رو روش تمرکز کنین ؛ یعنی پس یکی عللی که انگیزه کافی وجود نداره برای شرکت فعال و هدفمند یکی بحث زیرساخت هست و یکی هم بحث انگیزه های مالی رو در نظر بگیریم .

### مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت

مقوله « مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت» با موضوع تغییر الگوواره حاکم بر مدیریت آموزش های ضمن خدمت و تغییر نگرش نسبت به دوره های آموزشی ضمن خدمت گره خورده است. تغییر الگوواره حاکم بر مدیریت آموزش های ضمن خدمت دیگری است که ذیل مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت به آن اشاره شده است. الگوواره مجموعه ای از قواعد، مقررات و پیش فرض هایی است که باید ها و نبایدها را مشخص می کنند و راههای کسب موفقیت را در محدوده ای خاص به ما نشان می دهند(۳۷).

یعنی اگر فرهنگ سازمانی و فرهنگ یادگیرنده نباشه باید اینها رو تغییر بدهیم که حتماً هم نیست ؟

*که اصل بر اینه که در بحث تنبیه و تشویق میگن بیشتر بر پاداش تکیه کنید تا بر تنبیه*

تغییر نگرش نسبت به دوره های آموزشی ضمن خدمت مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت به آن اشاره شده است. آمادگی برای واکنش نسبت به یک فرد، شی، فکر یا وضعیت است(۲). انواع نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری را می توان مورد بررسی قرار داد(۲۶).

ما آموزش همکار رو منوط کردیم به ارزیابی ها و براش امتیاز گذاشتیم یعنی همکار یک نگاه تجاری به آموزش پیدا کرده یعنی نگاه تجاری به آموزش رو باید برداریم که آموزش تجاری نیست.

به نظر من به آموزش باید به عنوان یک سرمایه دیده بشه من صد درصد بهش اعتقاد دارم.

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی با موضوع مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و تقویت ارتباط بین آموزش و سایر نظام های منابع انسانی گره خورده است. برای آنکه سازمان به نحو اثربخش فعالیت کند به ماموریت و راهبرد، راهبرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. مدیریت منابع انسانی شامل برنامه هایی می شود که به طور خاص مربوط به انسان در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای بکارگیری موثر آنها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تاکید می کند. به عبارت دیگر مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است (۳۳).

مدیریت منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن اشاره شده است. تمام مقالات و کتب منابع انسانی بر اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی های سازمان یاد می کنند و در سازمان هایی که با یکدیگر رقابت می کنند مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی، بر منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار داده اند. به دلیل همین اهمیت است که سازمان ها باید به دنبال ایجاد نظام های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند. کارکردهای منابع انسانی تامین، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و پاداش و روابط کار است. هر یک از این کارکردها باید آسیب شناسی شده و راه حل های مناسبی برای آن در نظر گرفته شود.

کردید بحث مدیران رو هم گفتید که شرایط احراز ندارند و علت اینکه اهمیت نمیدن به آموزش خود مدیران هستند و راهکار حل مسئله این هست که مدیران سر جای خود بنشینند جانشین پروری اصلش اجرا بشه و مدیران طبق شرایط احراز به کار گرفته بشوند که نمیشن تو شرکت .

ببینید ما الان متأسفانه ارتقا و انتصاباتیه که داریم خیلی سلیقه ای هست یعنی یک کارراهه مشخص نکردیم.

تقویت ارتباط آموزش و سایر نظام های منابع انسانی مفهوم دیگری است که ذیل مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی به آن اشاره شده است. مهمترین نظام های مدیریت منابع انسانی، نظام های

آموزش و توسعه منابع انسانی، نظام های نگهداری منابع انسانی، نظام های جبران خدمت منابع انسانی و نظام های مدیریت عملکرد است (۴۵).

پیوند سیستم های منابع انسانی با آموزش را تقویت کنیم.

بنابراین من باید در نظام ارتقا و انتصابات و نظام جابجایی نقشی پررنگ تر از این که هست برای موضوع یادگیری و توسعه و توجه به اون در نظر بگیریم.

### حرفه ای کار کردن متولیان آموزش

یکی دیگر از مقوله های مستخرج از داده ها، مقوله « حرفه ای کار کردن متولیان » است. با توجه به اهمیت نقش متولیان آموزش مقوله ای جداگانه به آن اختصاص داده شده است.

اتفاقاً شما میدونم در اصفهان خیلی خوب کار میکنید و خیلی هم میدونم که خوب کار میکنید متأسفانه در خیلی از استانها همکار آموزش ما که لایه لای صحبت هاشون متوجه میشیم که کاری هم نمیشه کرد و شرکت نیرو نداره جایگزین این شخص کنه

در بحث انتخاب استاد یک نظر دیگر هم بدهم که شما استادی را انتخاب کنید که خیلی به سیستم وزارت نیرو وابسته نباشد و یک استاد مستقل انتخاب کنید حتی اگر استاد آکادمیک هم میخواهید این خیلی مهم هس.

### نتیجه گیری و بحث

بر اساس یافته های این پژوهش، ۹ مقوله اساسی برای تبیین چرایی فقدان یا ضعف انگیزه کارمندان برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت وجود دارد. عدم نیازسنجی دقیق، عدم آشنایی مدیران با نقش های مدیریتی، تغییر شرایط اجتماعی، فراگیران، عدم شایستگی مدرسان، عدم توجه به انگیزه کارمند در برنامه ریزی دوره های آموزشی، فرهنگ ناهمساز حاکم، ساختار

---

1 - Training and Development of Human Resources System.

2 - Human Resources Maintenance System.

3 - Human Resources Compensation Systems.

4 - Human Resources Performance Management Systems.



سازمان های دولتی و ضعف مدیریت منابع انسانی سازمانهای دولتی مقوله هایی است که انگیزه پایین کارمندان شرکت های دولتی را برای حضور فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت تبیین می کند. ۱۰ مقوله اساسی برای ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت یافت شد. نیازسنجی دقیق، انتخاب مدرس حرفه ای، تنوع بخشی به قالب های برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت، مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی، اصلاح ساختار، تقویت ارتباط بین بازیگران دوره های آموزشی، در نظر گرفتن انگیزه های کارکنان در برنامه ریزی دوره های آموزشی، مدیریت فرهنگ سازمانی در حیطه آموزش های ضمن خدمت، مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد حرفه ای متولیان آموزش مقوله هایی است که می توان انگیزه کارمندان برای حضور فعال و هدفمند را در دوره های آموزش ضمن خدمت ایجاد یا افزایش داد. رعایت این ۱۰ مقوله برای ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان بسیار ضروری و لازم به نظر می رسد.

وجه شباهت پژوهش حاضر با سایر پژوهش ها در حوزه آموزش های ضمن خدمت، توجه به انگیزه به عنوان عامل پیش برنده در دوره های آموزشی ضمن خدمت است. اولین و اساسی ترین ارزش افزوده تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین تبیین و ارائه راهکارهای جامع جهت ایجاد یا افزایش انگیزه کارمندان شرکت های دولتی جهت حضور فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت دانست. همچنین وجه تمایز دیگر این پژوهش استفاده از روش کیفی و بکارگیری ابزار مصاحبه بر روی متخصصان حوزه آموزش است.

این پژوهش با روش کیفی درصدد آن برآمد تا به فهم چرایی نداشتن انگیزه کافی کارمندان سازمان های دولتی برای شرکت فعال و هدفمند در دوره های آموزشی ضمن خدمت و چگونگی ایجاد یا تقویت این انگیزه را در کارمندان سازمان های دولتی برسد. از دیدگاه نویسنده این مقاله پیشنهاد های کاربردی و عملیاتی جهت ارتقای انگیزه کارمندان در حوزه آموزش وجود دارد که راهبردهای چرایی نبود یا کاهش انگیزه کارمندان دولت را به قرار زیر بیان می کند.

### نیازسنجی دقیق

نیازسنجی دقیق مقوله گزینشی است که برای پاسخ به سوال دوم طراحی شد. این مقوله را می توان در دو سطح یکی در سطح کارشناسان آموزش سازمانهای دولتی و دیگری در سطح مدرسان بررسی کرد. پیشنهاد می گردد در سطح کارشناسان آموزش شرکت های دولتی در نیازسنجی دقیق دوره های آموزشی به موارد ذیل دقت گردد: کسب دانش و مهارت نیازسنجی آموزشی، پایش سبک های یادگیری کارکنان و لحاظ نمودن آن در برنامه ریزی دوره های آموزشی - و ارائه آن به مدرس و همگن

کردن فراگیران بر اساس پست، سن و سنوات. در سطح مدرسان نیز پیشنهاد می‌گردد: اراه اهداف، محورها و نیازهای آموزشی فراگیران به مدرس، طراحی پیش‌آزمون و پس‌آزمون بر اساس اهداف و محورهای دوره توسط مدرس.

### انتخاب مدرس حرفه‌ای

دومین مقوله بسیار مهمی که می‌تواند انگیزه کارمندان را برای شرکت فعال و هدفمند در دوره‌های آموزشی بالا ببرد استفاده از مدرس توانمند است که در قالب مدرس حرفه‌ای پیشنهاد می‌گردد: انتخاب مدرسان مسلط به مهارت‌های ارتباطی، روش تدریس مناسب و .....، ایجاد بانک مدرسان، استفاده از کارکنان توانمند به عنوان مدرس.

### تنوع قالب‌های برگزاری دوره‌های آموزشی

تنوع قالب‌های برگزاری دوره‌های آموزشی مقوله دیگری است که در دسته تنوع بخشی محتوایی پیشنهاد می‌گردد: برگزاری دوره‌های آموزشی مختص یک گروه کاری، برگزاری تخصصی دوره‌های آموزشی و برقرای نظام استاد شاگردی در کلاس. در دسته تنوع بخشی مکانی پیشنهاد می‌گردد: برنامه ریزی بازدیدهای علمی ضمن دوره در داخل و خارج از استان برای فراگیران، استفاده از امکانات سازمانهای دولتی برای برنامه ریزی برگزاری دوره‌های آموزشی، تولید محتوای چند رسانه‌ای، طراحی و پیاده‌سازی سیستم آموزش الکترونیکی مبتنی بر تلفن همراه.

### مدیریت آموزشی در سازمان‌های دولتی

مدیریت آموزشی در سازمانهای دولتی ابتدا باید با بالا بردن فهم مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی باشد و با تبدیل کردن مدیران به الگوی آموزشی راه را هموارتر کرد. برای این امر موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد: پرداختن به آموزش در جلسات مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با مدیران کلیدی و ارشد جهت ارائه گزارش و نیازسنجی، طراحی و اجرای فرایندهایی الزام آور برای مدیران جهت بررسی دوره‌های آموزشی کارشناسان، برگزاری دوره‌های کاربردی و اثربخش مختص مدیران، ارائه گزارش سالانه به مدیران برای عملکرد آموزشی و مقایسه آنها با یکدیگر، استفاده از مدیران به عنوان مدرس، تبدیل کردن مدیر به مربی، متعهد کردن مدیران به اهمیت دادن به آموزش

---

<sup>1</sup>- Coach

و توسعه کارشناسان، اجرای جانشین پروری، تعریف فعالیت شغلی به همراه نیاز آموزشی، اصلاح فرایندهای آموزشی(تاثیر گواهینامه بر حقوق و مزایا بعد از کاربردی کردن دوره آموزشی توسط کارمند و مطالبه مدیر از کارمند).

### اصلاح ساختار

مقوله اصلاح ساختار، منظور ساختارهایی است که مرتبط با آموزش است. پیشنهاد می گردد اصلاح ساختارها در چند حوزه پیگیری گردد: ۱-اصلاح فرایندهای درونی گروه منابع انسانی و آموزش متناسب با شرایط روز ۲-اصلاح نظام آموزش کارکنان دولت که نیازمند بازخورد علمی به مراکز تصمیم گیری است نظیر کاهش مدت دوره های آموزشی، اجرای معیار ارزشیابی مناسب، امتیازمحوری دوره های آموزشی و ..... .

### تقویت ارتباطات بین بازیگران دوره های آموزشی

پیشنهاد تقویت ارتباطات بین بازیگران دوره های آموزشی را می توان در چند دسته مورد بررسی قرار داد: الف. تقویت ارتباط بین آموزش و زیرنظام های منابع انسانی. ب. تقویت ارتباط میان متولیان آموزش و سازمان های بالادستی: این ارتباط می تواند در قالبهایی چون تشکیل کارگروه کشوری، تعریف دوره های جدید، ارائه بازخورد دوره ها و مدرسان به سازمانهای بالادستی و..... باشد. پ. تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدرس: برای استفاده از مدرسان مناسب دوره های آموزشی که بصورت کاربردی به ارائه مطالب در دوره های ضمن خدمت بپردازد پیشنهاد می گردد: ارائه اهداف و محورهای دوره قبل از شروع دوره به مدرس، برگزاری جلساتی با مدرس، اختصاص مقداری از ساعت دوره به حضور استاد در محل سازمان و آشنایی با محل کار فراگیران(برنامه ریزی ملاقات با مدیران مرتبط با فعالیت های کاری فراگیران نیز میتواند در دستور کار قرار گیرد)، ت: تقویت ارتباط متولیان آموزش شرکت و فراگیران: اهمیت این طیف ارتباط از آنجا مشخص می شود که همه این پژوهش حاضر و برنامه ریزی سازمانها برای کارکنانی است که میخواهند اهداف سازمان را محقق کنند. بنابراین باید متولیان مربوطه در ارتباط مستمر با آنها برای اخذ پیشنهادات و نیازسنجی آموزشی باشند. بنابراین فراگیران در دو دسته مدیران و کارشناسان تقسیم می شوند که برای هر کدام از این دسته ها پیشنهاد می گردد: الف.مدیران: انتخاب و تقدیر هرساله از مدیران آموزشی برتر، برگزاری جلسات نیازسنجی آموزشی با مدیران(مدیر ارشد و مدیران راهبردی سازمان باید در اولویت باشند). ب. کارشناسان: اخذ پیشنهاد از فراگیران بعد از هر دوره، انتخاب و تقدیر از فراگیران برتر بعد از هر دوره آموزشی، شناسایی و استفاده از کارکنان توانمند در دوره های آموزشی، اطلاع رسانی شفاف به کارکنان قبل و بعد از دوره

در مورد اهداف و محورهای، افزایش همدلی در فراگیران هر دوره برای یادگیری. ث: تقویت ارتباط متولیان آموزش و مدیران: یکی دیگر از مهمترین بخش‌ها جهت کاربردی کردن دوره‌های آموزشی ارتباط با مدیران است که پیشنهاد می‌گردد: برگزاری جلسات فصلی با مدیران جهت نیازسنجی آموزشی و اخذ نیازهای آموزشی، ارائه گزارشات دوره‌های آموزشی به مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش برای طیف‌های متفاوت مدیران، بکارگیری مدیران به عنوان مدرس. ج: تقویت ارتباط متولیان آموزش شرکت و نماینده‌های آموزشی: از آنجایی که نماینده‌های آموزشی در گروه‌های مختلف کاری سفیران آموزش هستند: ۱- لحاظ نمودن معیارهای آموزشی در انتخاب نماینده‌های آموزشی ۲- برگزاری جلسه با نماینده‌های آموزشی در ابتدای هر سال و تقدیر از نماینده‌های برتر اعلام برنامه‌ها و راهبردهای سالانه آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی نگرشی برای نماینده‌های آموزشی. ج: تقویت ارتباط متولیان آموزش و مراکز آموزشی: برگزاری دوره‌های آموزشی با مراکز متعدد، ارزیابی سالانه مراکز برگزارکننده و ارائه بازخورد به آنها.

### در نظر گرفتن انگیزه‌های کارکنان در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی

پیشنهادات را در مقوله در نظر گرفتن انگیزه‌های کارکنان در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی را می‌توان در دو دسته تقسیم کرد: الف. انگیزه‌های درونی: تاکید بر ماهیت انگیزه بخش آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی انگیزشی بصورت مستمر (قرار هفتگی با عنوان جذاب)، ارسال پیامهای آموزشی انگیزشی به اشکال مختلف. ب. انگیزه‌های بیرونی: ارتباط داشتن دوره‌ها با سود مالی، در نظر گرفتن اضافه کار آموزشی برای پنج شنبه‌ها، در نظر گرفتن مشوق‌های آنی برای فراگیران، تقدیر از فراگیران فعال با امضای مدیرعامل.

### مدیریت فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش ضمن خدمت

مقوله مدیریت فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش ضمن خدمت را می‌توان در دو طیف مدیریت کرد: تغییر الگوی فکری حاکم بر مدیریت آموزش‌های ضمن خدمت و تغییر نگرش نسبت به دوره‌های آموزشی ضمن خدمت. برای این دو دسته پیشنهاد می‌گردد: الف. سنجش فرهنگ سازمانی در حوزه آموزش و تعریف پروژه‌های بهبود، قرار دادن پایه‌های وجدانی و اخلاقی برای دوره‌های آموزشی، تغییر توجه از نرساعت به یادگیری، مدیریت جو دوره‌های آموزشی، تغییر اصطلاح «نمره» به «معیار ارزشیابی»، غلبه جو تشویق و امید در دوره‌های ضمن خدمت (مانند سپردن مسولیت‌هایی در دوره به فراگیران)، برنامه ریزی دوره‌ای ضمن خدمت بر اساس سنوات مخصوصا همکاران و تغییر دیدگاه

مدیران به کارمندان از نیروی انسانی به منابع انسانی و از آن به سرمایه انسانی، هویت دادن به دوره های آموزشی: که واسطه ای است برای شکل دادن هویت سازمانی.

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

مقوله مدیریت راهبردی منابع انسانی که مستلزم مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با مدیریت راهبردی سازمان است. برای تحقق این امر پیشنهاد می گردد: رعایت اصل جانشین پروری، رعایت شرایط احراز صلاحیت برای انتخاب و انتصاب مدیران، تجزیه و تحلیل دوره های آموزشی مدیران قبل از انتصاب، بکارگیری کارکنان توانمند در پست ها و قالب های مختلف و در نظر گرفتن مزایا مرتبط با آن، طراحی و اجرای کارراهه شغلی، مدیریت رشد متناسب عناصر سازمان، آگاهی کارکنان از اهداف و راهبردهای سازمان، ارتباط دادن زیرنظام های منابع انسانی با یکدیگر.

### عملکرد حرفه ای متولیان آموزش

مقوله عملکرد حرفه ای متولیان آموزش که نقش کلیدی را در اجرای پیشنهادات جهت ایجاد یا افزایش انگیزه کارکنان دارد. لذا پیشنهاد به متولیان امر پیشنهاد می گردد: تسلط بر مهارت های ارتباط موثر، اختصاص بهترین روزهای کاری به آموزش، تدوین و رعایت استانداردهای آموزشی، رعایت شرایط احراز در انتخاب و انتصاب کارکنان مدیریت منابع انسانی و آموزش، ارتباط با اساتید مطرح کشور برای ارتقا آموزشهای ضمن خدمت، استفاده از مجلات مطرح کشور و بین المللی حوزه آموزش ، استفاده از سایتهای داخلی و بین المللی حوزه آموزش.

---

<sup>۱</sup> - اگر همبستگی شغلی-تناسب شغل و شاغل- برقرار باشد درصد زیادی از هزینه های آموزشی جهت آموزش کارمندان برای تطبیق کاهش خواهد یافت(فتحی واجارگاه و همکاران، ۶۸:۱۳۹۱).

## منابع

1. Abbaszadeh, Mohammad; Alizadeh Aghdam, Mohammad Baqer and Kohi, Kamal (2007) Social-personal factors affecting academic motivation in high school students. Sociological studies.
2. Afrasiabi, Roya and Maleki, Azam (2019) Examining organizational culture, innovative behavior with work-related attitude with the mediating role of psychological empowerment, *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, Year 4, Number 29, Spring. Pourasad, Mojtaba; Ahmadi, Kiyomarth and Fatemi, Adel (1400) Finding the roots of the existing damage in the human resource management systems of government organizations based on the RCA method, *scientific journal of human resource management research*, year 13, number 3, autumn.
3. Ahmadi, Farid and Ahmadi, Soheila (2008) Promoting productivity and democracy in the modern public service paradigm, *Public Administration Quarterly*, first year, autumn.
4. Aslami, Mahbubeh; Ismaili, Zahra; Saidipour, Bahman and Sarmadi, Mohammad Reza (2017) Explaining the competency of lecturers in the electronic learning environment, *strategic journal of education in medical sciences*, volume 11, number 2, June and July 2017.
5. Asman Dara, Abdul Hamid and Bakht, Mansour (1400) educational management in the perspective of pragmatism, a new approach in *educational sciences quarterly*, volume 4, number 1, spring.¶
6. Batmani, Fardin and Heydari, Saber (2018) Investigating the relationship between organizational culture and teachers' organizational learning, *School Management Scientific Research Quarterly*, 7th Volume, 1st Issue, Spring.¶
7. Bazgir, Tahmine; Hijazi, Asad and Karbalai Hossein Afshar, Mozghan (2019) Determining the impact of in-service training courses on the empowerment of elementary school principals in Tehran, *bi-quarterly promotional scientific journal of new teacher training strategies*, 6th year, 10th issue, autumn and winter.
8. Chenari, Zohra; Rezaizadeh, Morteza; Mohammadi Eliasi, Qanbar and Bahar, Bandali (2019) Identifying and explaining the solutions to improve

- the organizational coaching process, *Career and Organizational Consulting Quarterly*, Volume 12, Number 45, Winter.
9. Ebrahim Abadi, Farhad (2011) The Effects of Demographic Characteristics on Employees' Motivation to Participate in the In-Service Training Courses based on the Modified Expectancy Theory. *Canadian Social Science*. Vol. 7. No. 3. pp. 150-158.
  10. Eidi, Akbar and Noh Ebrahim, Abdur Rahim (2013) Passing from pseudo-needs assessment to real educational needs assessment, *New Approach in Educational Management Scientific Research Quarterly*, 2nd Year, Number 4, Number 8, Winter.¶
  11. Esmaili, Mahmoudreza; Hazni, Seyyed Ali; Mouszadeh, Behrouz and Zavareh, Ali (2016) Characteristics of a good professor and its effect on the academic motivation of dental students, *research in medical science education*, volume 9, number 3, fall.¶
  12. Ezzati Larsari, Ebrahim and Ashaghi, Behnam (2018) measuring the components of communication skills in teaching (case study: physical education teachers), *scientific quarterly for the promotion of educational research*, fifth year, seventeenth issue, spring.
  13. Faghani, Maryam; Joybari, Leila; Thanago, Akram and Mansourian, Azadreza (2012) Studying students' views on educational climate in Golestan University of Medical Sciences, *Journal of Education Development in Medical Sciences*, Volume 6, Number 12, Winter.
  14. Fathi & jargah, Korosh; Khorasani, Abaslat and Dosti, Homan (2013) Needs assessment and analysis of the training gap of the employees of an insurance company and compilation of their training needs based on the skill standard model, *Insurance Research Journal*, year 27, number 2, winter.
  15. Ghahrani Goluzan, Ali Akbar and Mostafavi Azam Al-Sadat (2014) Investigating the impact of in-service training on employee empowerment from the perspective of learners in Qazvin Governorate, *Journal of Development and Transformation Management*.
  16. Hanaysha, J. R., & Hussain, S. (2018). An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1–2), 22–31
  17. Haryono, S., Supardi, S & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112.

18. Javadi, Mohammad; Azar, Adel and Ganjali, Asadullah (2018) Maturity of human capital in superior production organizations and its strategic requirements, scientific research quarterly of human resources management in the oil industry, year 11, number 42, winter
19. Jokar Tang Kerami, Bijan; Amirianzadeh, Mozghan (2014) Presenting a model to evaluate factors influencing employees' motivation to participate in in-service training courses in Iranian Oil Terminals Company, Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry - Year 7, Number 25, Number 32, Fall.
20. Mahmoudpour, Bakhtiar; Bandak, Musa; Zandi, Farzad (2009) The relationship between digital opportunity and participation motivation and the efficiency of skills training courses (ICDL), Educational Psychology Quarterly, Year 5, Number 14.
21. Manzari Tavakoli, Alireza; Bahramzadeh, Mohammadreza and Selajgeh, Sanjar (1400) Prospects for employees' motivation, Scientific Quarterly Journal of Approaches in Business Management, Volume 2, Number 3, Autumn.
22. Moghaddam Aseel, Maryam (2016) The role of individual factors affecting the promotion of work culture, Iranian Social Science Studies, 14th year, number 54, autumn.
23. Mohammadi, Mohammad and Laali, Fatemeh (1400) review and critique of the book Human Resource Management in Government Organizations, critical research journal of humanities texts and programs, Research Institute of Humanities and Cultural Studies, year 21, number three, Khordad.
24. Mohammadpour, Ahmad (2012): Reconstructing the meaning of the consequences of modernization, doctoral dissertation in anthropology, Shiraz University.
25. Mokhtarzadeh, Azadeh and Aghajani, Fahima (2013) Identifying and prioritizing the inadequacies of the training system for employees of the tax organization of Tehran, Public Administration Mission Quarterly, Year 5, Number 15 and 16, Autumn and Winter
26. Monfared, Mahmoud and Khodaviyan, Alireza (2013) The effect of positive organizational behavior on employees' attitude towards organizational change (case study of Khorasan Razavi Governorate), Organizational Behavior Studies Quarterly, 3rd year, number 3, autumn.



27. Nayerpour, Ehsan (2019) principles and theoretical foundations governing management, management researches in the Islamic world, second year, number 5, winter.
28. Nazari, Nabi; Majegi Tabar, Fariba and Mirzaifar, Daoud (2019) The relationship between teaching skills, academic excitement, academic stress and perceived behavioral control in predicting students' academic progress, educational research quarterly, 15th year, summer.
29. Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(2), 2385-2393.
30. Niazi, Mohsen; Behroozian, Behrooz; Sakhaei, Ayoub and Hosseinizadeh Arani, Seyed Saeed (2016) meta-analysis of studies on the relationship between the perception of organizational justice and work culture, Scientific Research Quarterly of Government Organizations Management, Volume 5, Number 2, Spring.
31. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. Procedia Computer Science, 158, 802-810.
32. Pakdel, Rahmatullah (1379) needs assessment in the process of systematic training of employees, Tadbir, No. 102, Khordad.
33. Pilpa, Hossein and Farkhian, Sahil (2019) The impact of strategic human resources management on organizational performance with regard to the mediating role of entrepreneurial orientation, applied researches in management and accounting, number 17, spring.
34. Qolipour, Arin (2018) Explanation of internal and external factors affecting the organizational construction of identity in government organizations, Public Administration, Volume 3, Number 7, Fall.
35. Rahmani, Ahmed; Salehi, Javad; Azarshin, Maryam and Bakshinia, Taybeh (2018) The role of external and internal motivation in adults' tendency towards physical activity, growth and motor-sports learning, number 7, spring and summer.
36. Rahnavard, Farajullah; Mohammadi Fateh, Imran and Asadi, Reza (2017) systemic thinking as a platform for improving the performance of leaders and the effectiveness of government organizations, management and development process, period 3, summer.

37. Rashidi, Mohammad Mahdi (2018) Paradigm or pattern of thinking, specialized scientific quarterly of Entrepreneurship Index, fourth year, number 12, summer.
38. Razavi Saeedi, Seyyed Reza (1400) Presenting the competency model of managers in complex organizations, Human Resources Education and Development Quarterly, Year 8, Number 30, Autumn.
39. Rezakhani, Simin Dekht (2007) Investigating the internal and external motivation of students in different fields of Islamic University of Roudhan Branch, New Thoughts in Educational Sciences, No. 2, Spring.<sup>۹</sup>
40. Sadeghi, Ahmed; Harishabadi, Mehdi; Abbasi, Zohra and Hosseini, Seyedhamid (2014). Factors affecting the motivation of nurses in teaching hospitals in Bojnord city to participate in in-service training programs. Jundishapour Education Development, 5(2), 114-121.
41. Sajjadnia , Zahra. Sadeghi ,Ahmad . Kavosi, Zahra. Zamani, Mehri . Ravangard, Ramin (2011)Factors affecting the nurses' motivation for participating in the in-service training courses, J Health Man & Info. Jan 2(1):25.
42. Salimi, Jamal and Abdi, Arash (2016) Phenomenology of students' perception of educational elements in the university: a case study of the concept of teachers' educational qualifications, bi-quarterly journal of educational planning studies, 6th term, 12th issue, autumn and winter.
43. Salimi, Mustafa; Ghorban Ali and Ebrahimabadi, Farhad (2008) Investigating the effective factors for participation in training courses while serving the National Oil Products Distribution Company of Iran in Isfahan and Kurdistan regions based on modified expectancy theory
44. Seyed Naghavi, Mir Ali; Khanbashi, Mohammad and Salawati, Mohsen (2016) Aligning the general strategy of human resources with the strategy of human resources subsystems, Quarterly Journal of Human Resource Management Research of Imam Hossein University (AS), 9th year, number 1, spring.Sharif,
45. Tavakoli, Abdullah; Hashemi, Alireza; Thabit, Abbas and Razaghi, Saeed (2017) Presenting the structural model of green human resource management based on human resource management systems, Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS), Year 10, Number 1, Spring.

46. Turkzadeh, Jafar; Naseri Jahormi, Reza and Rahmani, Hadi (2014) educational needs assessment of research experts of Yazd University using the model of job and employee, scientific research quarterly journal of new approach in educational management, fifth year, number 4, winter.
47. Wally, Leila; Fatahpour, Amir Hossein; Raadabadi, Mahdi and Saberi Anari, Seyed Hossein (2014). Motivating factors affecting nurses' participation in in-service training programs: a case study of nurses working in teaching-general hospitals of Kerman University of Medical Sciences. Health Management (Health System), 6(2 (consecutive 16)), 65-72.
48. Zeraatkar, Somayeh; Rajabi Farjad, Hajih and Naqashzadeh, Saqi (2019) Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its impact on productivity, Human Resource Management Research, Year 12, Number 4, Winter.