

## چکیده

در این مقاله ضمن اشاره به تاریخچه و اهمیت آموزش مدیران و کارکنان دولت به ارزیابی دوره‌های آموزشی و جدید آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان دولت پرداخته شده است. ابتدا اهداف و برنامه‌های هر رویکرد، بررسی شده است. پس از آن با طرح آسیب‌های رویکرد اول که تیم پژوهشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور انجام داده است، بر اساس الگوی ارزشیابی سیمیلی "استیک" (سیف، ۱۳۷۵، ص ۸۱) دوره‌های مقایسه شده است. این بررسی نشان می‌دهد هر یک از رویکردهای بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق (گام اول فرهنگ‌سازی، گام دوم تخصص‌گرایی، گام سوم بومی‌سازی آموزش مدیران و کارکنان دولت) را دنبال کرده است. طراحی و اجرای برنامه‌ها در رویکرد قدیم به فرهنگ‌سازی آموزش مدیران در دستگاه‌ها پرداخته است. طراحی و اجرای برنامه در رویکرد جدید بر مبنای تأمین نیاز دستگاه‌ها و لذا تخصص‌گرایی شکل گرفته است. در بخش نتیجه‌گیری عنوان شده است که رویکرد جدید به مانند رویکرد قدیم، مشکلاتی را در برداشته و نیاز به آسیب‌شناسی دارد و همچنین وجود رویکرد جدید به معنای مردود شناختن رویکرد قدیم نیست. در پایان پیشنهادهایی مبنی بر سنجش و مقایسه اثربخشی دوره‌های آموزشی: آسیب‌شناسی رویکرد جدید و مقایسه آن با رویکرد قدیم، سازماندهی مجدد واحدهای تشکیلاتی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی، توجه به گام سوم برنامه استراتژیک یعنی بومی‌سازی ساختاری و محتوایی آموزش مدیران و کارکنان عنوان شده است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش ضمن خدمت، فرهنگ‌سازی، تخصص‌گرایی، بومی‌سازی

## بررسی مقایسه‌ای نظام قدیم و جدید آموزش مدیران و کارکنان دولت با نگاه استراتژیک\*

علی شیرین  
کارشناس ارشد مدیریت دولتی  
E-mail: www.shirin1345@yahoo.com

### مقدمه

مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی فعلی) با درک اهمیت آموزش و تربیت مدیران و کارکنان دولت

همگام با برنامه‌های توسعه اقتصادی، فرهنگی، و اجتماعی با فراهم آوردن سازگاری مناسب بین تئوری‌های مدیریتی و محیط سازمانی و کاربردی کردن یافته‌های علمی بر اساس تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری در تیرماه ۱۳۴۸ با برپایی کنفرانسی برای معاونان وزارتخانه‌ها تشکیل و آغاز به کار کرد و نقشی حساس و رسالتی خطیر را عهده‌دار شد.

این مرکز پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در فراز و نشیب‌های متعددی قرار گرفت. ابتدا اهمیت آن کم‌رنگ شد و بخشی از برنامه‌های آموزشی (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی) را به دانشگاه علامه طباطبائی فعلی واگذار و فقط در بخش آموزش‌های کوتاه‌مدت فعالیت خود را دنبال

\* این مقاله جزو مقالات علمی - ترویجی ارزیابی شده است.



کرد. پس از جنگ تحمیلی، مسئله آموزش کارکنان و مدیران به عنوان یکی از موثرترین راهکارهای ارتقای دانش نیروی انسانی سازمان‌های دولتی و غیردولتی مطرح شد و با آماده‌سازی زمینه برای متناسب ساختن این مرکز با وظایفی که نظام جمهوری اسلامی ایران از سازمان‌های دولتی متوقع بود سخت مورد توجه قرار گرفت. به این لحاظ با در نظر گرفتن یک برنامه استراتژیک ۳۰ ساله، برنامه‌های خود را حول سه محور فرهنگ‌سازی، تخصص‌گرایی، و بومی‌سازی دنبال کرد. آنچه ما امروز تحت عنوان تغییرات خواسته یا ناخواسته رویکردهای متفاوت قدیم و جدید برای آموزش کارکنان مطرح می‌کنیم مبتنی بر همین برنامه استراتژیک است. در این نوشتار تلاش شده است با بیان اهداف و برنامه‌ها، رویکردهای قدیم و جدید با هم مقایسه شوند.

#### مروری بر پیشینه پژوهش

#### الف: رویکرد اول (رویکرد قدیم - قبل از انقلاب تا اواخر دهه هفتاد)

این رویکرد از سال ۱۳۶۵ گسترش بیشتری یافت و ترویج و تقویت مدیریت علمی کشور از طریق ایجاد باور ضرورت آموزش و تربیت کارکنان و مدیران و گسترش مدیریت علمی در سازمان‌ها دنبال شد. در این رویکرد، اهداف زیر مد نظر بوده است (مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت، ۱۳۷۱: ۲ و ۳):

- ایجاد تغییرات کیفی در نیروی انسانی موجود و ارشاد در زمینه‌های اعتقادی و فکری؛
- ارتقای سطح دانش، بینش، و معلومات شغلی کارکنان دولت؛
- بالا بردن مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای مدیران و کارکنان؛
- افزایش قدرت تصمیم‌گیری، به خصوص در سطوح مدیریت و سرپرستی، از طریق انتقال اطلاعات و آگاهی لازم و در نتیجه کاهش عوارض بوروکراسی و کندی جریان امور؛
- فراهم کردن امکان جابه‌جایی نیروی انسانی از بخش‌های دچار مازاد به بخش‌های دچار کمبود؛
- متناسب‌ساختن نیروی انسانی با وظایف و مأموریت‌های جدید؛
- گسترش ادبیات مدیریتی در سازمان‌ها

#### برنامه‌های رویکرد اول

برای تأمین اهداف مذکور، شکل و محتوای دوره‌های آموزشی در قالب طرح جامع آموزش کارکنان تحت عناوین زیر طراحی و تدوین گردید:

الف) آموزش‌های کوتاه‌مدت: آموزش‌های کوتاه‌مدت از سال ۱۳۴۸ در قالب سمیناری برای مدیران شروع شد و شامل مجموعه‌ای از دوره‌های کمک کارشناسی، کارشناسی، فنون اداری، و بهبود مدیریت و مدت زمان هر دوره تقریباً بین ۴ تا ۱۲۰ ساعت بود.



جدول ۱. عناوین دوره‌های کوتاه مدت

عنوان برنامه	سطوح سازمانی فراگیران
بهبود مدیریت: - مدیریت پایه - مدیریت میانی - مدیریت عالی	- ویژه مدیران سطح پایه دستگاه‌های اجرایی دولت - ویژه مدیران سطح میانی دستگاه‌های اجرایی دولت - ویژه مدیران سطح عالی دستگاه‌های اجرایی دولت
فنون اداری	- ویژه کارکنان در بخش دولتی با توجه به رشته و رشته شغلی مانند دوره‌های حسابداری عمومی، کارگزینی، اموال، حسابداری دولتی، انبار، گردش مکاتبات و امور دفتری و ... مجموعه‌ای شامل ۱۲ عنوان است.
کمک کارشناسی، کارشناسی	- ویژه کمک کارشناسان و کارشناسان شاغل در رشته و رشته‌های مختلف مانند کارشناسی برنامه و بودجه، کارشناسی آموزشی و ... مجموعه‌ای شامل ۱۲ عنوان است.
توجیهی بدو خدمت	- ویژه کلیه مستخدمین بدو استخدام در بخش‌های دولتی
آموزش رایانه	- ویژه کلیه مستخدمین به تناسب نیاز مجموعه‌ای شامل ۳۸ عنوان است.
آموزش‌های تخصصی (تک‌درس)	- ویژه کلیه مستخدمین به تناسب نیاز مجموعه‌ای شامل ۷۱ عنوان است.

منبع: "مجموعه عناوین دوره‌های کوتاه‌مدت"، مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق، ۱۳۷۲، با اندکی تغییر.

اقدامات به عمل آمده در این زمینه منجر به تشکیل اولین دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در سال ۱۳۵۲ شد و تا سال ۱۳۵۷ ادامه داشت اما این حرکت هیچ‌گاه شتاب لازم را پیدا نکرد و به دلایلی در سال ۱۳۵۸ این بخش از فعالیت‌های مرکز سابق به مجتمع علوم اداری و بازرگانی (دانشگاه علامه طباطبائی فعلی) منتقل شد. پس از انقلاب اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق در جهت نیل به اهداف بلندمدت آموزشی، فعالیت‌های متعددی را دنبال کرد

ب) آموزش‌های بلندمدت: آموزش‌های بلندمدت شامل مجموعه‌ای از دوره‌های ویژه مشاغل کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، و دوره عالی حرفه‌ای است که هم‌تراز با فوق‌دیپلم، لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری ارزیابی می‌شود. (مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت، ۱۳۷۱: ۳)، همزمان با آغاز فعالیت‌های مرکز در زمینه آموزش‌های کوتاه‌مدت، اندیشه آموزش و پرورش نیروی انسانی مورد نیاز برای تصدی مشاغل مدیریتی و سرپرستی نیز مورد توجه قرار گرفت.

فرابند  
فرمانده

که در اینجا به آنها اشاره می‌شود:

۱) بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب برای ارتقای دانش مدیریتی آن دسته از مدیرانی که به لحاظ شرایط خاص کشور نتوانسته بودند، در معرض آخرین یافته‌های دانش مدیریت قرار گیرند؛

۲) پرورش نیروی انسانی مستعد و کارآمد برای پذیرش مسئولیت‌های آتی؛ براین اساس، مرکز تلاش بی‌وقفه‌ای را برای اخذ مجوز و ایجاد دوره‌های طولانی مدت برای مشاغل کاردانی؛ کارشناسی؛ کارشناسی ارشد و دوره عالی حرفه‌ای تخصصی را آغاز کرد؛

۱-۲) اولین دوره آموزش بلند مدت برای مشاغل کاردانی در سال ۱۳۶۴ تشکیل شد.

۲-۲) دومین دوره آموزشی بلندمدت با عنوان دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی طرح مدیران شایسته ویژه وزرا، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، استانداران، معاونان، مدیران کل، و مقامات همتراز با سه گرایش "مدیریت نیروی انسانی"، "مدیریت سیستم‌ها" و "مدیریت مالی دولتی" در سال ۱۳۶۶ با سخنان افتتاحیه نخست وزیر وقت آغاز به کار کرد. همزمان، استراتژی سی ساله مرکز به قرار زیر طراحی شد: دهه اول به عنوان دهه فرهنگ‌سازی به منظور ایجاد ضرورت آموزش مدیران و گسترش ادبیات مدیریت در سازمان‌ها، دهه دوم تخصص‌گرایی (حرفه‌گرایی) آموزش و طراحی نظام حرفه‌ای برای مدیران کشور به منظور ایجاد زیرساخت اصل شایسته‌سالاری، و دهه سوم به عنوان دهه بومی‌سازی

آموزش مدیران به منظور استفاده از منابع مذهبی و ملی. بدین ترتیب فرهنگ‌سازی، تخصص‌گرایی، و بومی‌سازی آموزش مدیران و کارکنان بخش دولتی به ویژه در نقاط محروم از اهداف اصلی این مرکز پس از پیروزی انقلاب اسلامی بوده است.

۳) آموزش مدیران استان‌ها در قالب تشکیل مراکز آموزش مدیریت دولتی در ۲۷ استان گسترش یافت؛

۴) پذیرش دانشجو در رشته کارشناسی ارشد سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (M.I.S.)، مهندسی سیستم‌ها و روش‌های اداری از دیگر اقداماتی بوده است که در مهرماه سال ۱۳۷۲ آغاز شد.

۵) برگزاری دوره عالی مدیریت حرفه‌ای تخصصی (معادل دکترای مدیریت دولتی / Ph.D) نیز همواره مورد نظر مرکز بوده که پس از انجام مطالعات لازم و تدوین محتوای آن براساس نیاز دستگاه‌های اجرایی کشور از طریق برگزاری آزمون ورودی و انجام مصاحبه علمی در مهرماه سال ۱۳۷۱ آغاز شد. اولین دوره عالی مدیریت حرفه‌ای تخصصی (معادل دکترای مدیریت دولتی) به منظور تأمین هیئت علمی مرکز اجرا شد و فارغ التحصیلان این دوره به عضویت هیئت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق در آمدند؛

۶) مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق همزمان با آموزش کارکنان و مدیران دستگاه‌های دولتی با هدف تعامل آموزش کارکنان و سایر اقشار جامعه پس از اخذ مجوزهای لازم از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مقاطع کاردانی، کارشناسی و کارشناسی



ارشد از طریق کنکور دانشجو پذیرفت. (مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت، ۱۳۷۱: ۱۲).

جدول ۲. عناوین دوره‌های آموزشهای بلندمدت

مقطع	عنوان رشته	سطوح سازمانی فراگیران
مشاغل کاردانی	اداری ویژه دستگاه‌های دولتی خاص	• کلیه کارکنان با توجه به نیاز دستگاه
	مالی ویژه دستگاه‌های اجرایی خاص	• کلیه کارکنان با توجه به نیاز دستگاه
	اداری و مالی برای همه دستگاه‌ها	• کلیه سطوح در رسته‌های مختلف
	مدیریت آموزشی ویژه آموزش و پرورش	• معاونان و روسای مدارس ابتدایی و راهنمایی
	مدیریت برنامه‌ریزی آموزش مدیران	• کمک کارشناسان مرکز آموزش مدیریت دولتی
	سیاسی و مدنی	• کارکنان و مدیران عملیاتی وزارت کشور
مشاغل کارشناسی	مدیریت صنعتی	• افسران صنایع نیروی هوایی
	مدیریت بازرگانی	• کارشناسان و مدیران شرکت بازرگانی پتروشیمی
	مدیریت دولتی برای همه دستگاه‌ها	• کلیه سطوح در رسته‌های مختلف
	مدیریت آموزشی ویژه مدیران آموزش و پرورش	• روسای ادارات و مدیران مدارس راهنمایی و دبیرستان
	مدیریت شهری	• ویژه کارشناسان و مدیران شهرداری
مشاغل کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی ویژه مدیران کلیه دستگاه‌های دولت	• طرح مدیران ویژه مدیران کل، معاونان و روسای سازمان‌ها و سایر عناوین همسطح
	مدیریت صنعتی ویژه مدیران بخش‌های مختلف صنعتی دولت	
	مدیریت آموزشی ویژه مدیران آموزش دستگاه‌ها به ویژه آموزش و پرورش و سایر متقاضیان	• طرح مدیران ویژه مدیران کل، معاونان و روسای سازمان‌ها و سایر عناوین همسطح
	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیران کلیه دستگاه‌ها	• آزمون: ویژه کلیه کارکنان
برنامه آموزش مدیران و غیر مدیران در محیط آموزش مدیریت از طریق کنکور سراسری	کاردانی	مدیریت دولتی
	کارشناسی	مدیریت دولتی
	پیوسته	
	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
		مدیریت صنعتی
		مدیریت دولتی
		• داوطلبان شرکت در کنکور سراسری

منبع: "مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت"، ۱۳۷۱، با مختصر تغییر

## ب: رویکرد دوم (نظام جدید آموزش کارکنان – اواخر دهه هفتاد و دهه هشتاد)

در دهه فرهنگ‌سازی، پس از آنکه آموزش مدیران در سراسر کشور گسترش یافت مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق با استفاده از دیدگاه‌های کارشناسان، پژوهشگران، و سایر صاحب نظران سعی کرد تا مدیران را در سراسر کشور به شکل تخصصی آموزش دهد. از این رو با تغییر ساختار سازمانی و ایجاد دو حوزه صف (مرکز سابق آموزش مدیریت دولتی استان تهران) و ستاد، فعالیت‌هایی را برای تخصصی کردن آموزش‌های مدیران و کارکنان آغاز کرد. همزمان، با تصویب ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم در سال ۱۳۷۹ و همچنین ادغام سازمان امور اداری و استخدامی با سازمان برنامه و بودجه و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، فرصتی جدید برای توجه نظام‌مند به آموزش و بهسازی کارکنان دولت فراهم آمد. این بحث مطرح بود که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در اجرای ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم باید اهداف در محاق مانده و اصلی در حوزه آموزش کارکنان دولت را که حداقل از سال ۱۳۴۵ تعیین شده و هنوز تحقق نیافته است قابل دسترس سازد (محقق معین، ۱۳۸۳: ۳).

## آسیب‌شناسی رویکرد اول

در پژوهشی تیمی از طریق مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه با برنامه‌ریزان و مجریان آموزش‌های کارکنان دولت در وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت پست و

تلگراف و تلفن سابق؛ سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، وزارت نیرو؛ وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ وزارت کشاورزی سابق؛ و شرکت مخابرات؛ کاستی‌ها و مسائل آموزش کارکنان دولت را تحت عنوان "آسیب‌های آموزش کارکنان" در چهار دسته طبقه‌بندی کردند که در جدول ۳ نمایش داده شده است (طباطبایی، صدری، رحمانی، رضائی، پاکدل، ۱۳۸۳: ۶۴ و ۶۵).

بر این اساس آموزش کارکنان دولت را نمی‌توان با توسعه اجزای درونی آن به لحاظ کمی و کیفی توسعه داد، بلکه لازمه توسعه آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی اولاً: تلفیق خط‌مشی‌های آموزشی با سایر خط‌مشی‌های سازمانی و تعیین استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح دولت (به‌طور کلی) و در سطح هر یک از وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، و شرکت‌های دولتی (به‌طور خاص) است و ثانیاً: توجه به عناصر خارج از سازمان مرتبط با مقوله آموزش و بهسازی کارکنان است. با اتخاذ چنین رهیافتی، رابطه نظام‌مند آموزش و بهسازی با شرایط و تحولات درون سازمانی و برون سازمانی در ابعاد علمی، فناوری، اجتماعی، اداری، فرهنگی، پژوهشی، و غیره برقرار می‌شود (محقق معین، ۱۳۸۱: ۴).

بر اساس مفاد قانون برنامه سوم توسعه، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت باید متناسب با مشاغل مورد تصدی کارکنان و مدیران کوتاه مدت اجرا شود. بنابراین کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند برنامه‌های

### جدول ۳. آسیب‌های آموزش کارکنان در رویکرد اول

انواع آسیب‌ها	مسائل مربوط
آسیب‌های مربوط به بستر آموزش کارکنان دولت	<p>۱- عدم اعتقاد مدیران به آموزش کارکنان و در نظر نگرفتن هزینه‌های آموزشی به عنوان سرمایه‌گذاری ضروری سازمان</p> <p>۲- فقدان ساختار مناسب اداری برای تمثیت امور مربوط به آموزش به نحوی که در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی واحد مستقلی برای آموزش کارکنان وجود ندارد.</p> <p>۳- ناکافی بودن انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزش شغلی کوتاه مدت</p> <p>۴- گرایش بیش از حد کارکنان به دوره‌های آموزشی منجر به مدرک تحصیلی رسمی یا مدارک معادل با ارزش استخدامی</p> <p>۵- عملکرد سلیقه‌ای و مادگرایانه مدیران و مسئولان آموزش دستگاهها در تعیین دوره‌های آموزش کارکنان</p> <p>۶- صرف نکردن بودجه‌های آموزش در آموزشهای مورد نیاز مشاغل و سازمان</p>
آسیب‌های مربوط به قوانین و مقررات آموزش کارکنان	<p>۱- فقدان بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به آموزش به ویژه مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری</p> <p>۲- عدم شمول مقررات آموزشی موجود به همه سازمان‌های دولتی و وجود چندگانگی قانونی</p> <p>۳- کم‌توجهی به آموزش کارکنان در برنامه‌های اول و دوم توسعه و بودجه‌های سالیانه</p> <p>۴- بی‌توجهی کامل به ساز و کارهای اجرایی برای تحقق حداقل توجهاتی که در برنامه اول و دوم توسعه در خصوص آموزش کارکنان وجود داشته است به نحوی که هیچگونه دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی در خصوص نحوه پرداختن به آموزش کارکنان و هزینه اعتبارات آموزش کارکنان در سال‌های برنامه اول و دوم از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۷۶ تدوین نشده است؟</p> <p>۵- نبودن ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی در خصوص اجرای قوانین و مقررات آموزشی در قانون استخدام کشوری و قوانین برنامه اول و دوم توسعه.</p>
آسیب‌های مربوط به ساختار نظام آموزش کارکنان دولت	<p>۱- مشخص نبودن مبانی نظری نظام آموزش کارکنان دولت</p> <p>۲- فقدان حاکمیت نگرش سیستمی در نظام آموزش کارکنان دولت</p> <p>۳- مترادف گرفتن نظام آموزش کارکنان دولت با مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی مرتبط با یکدیگر</p> <p>۴- بی‌ارتباط بودن نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام‌های حقوق و دستمزد، طبقه‌بندی مشاغل، ارتقا و انتصاب، و ارزشیابی</p> <p>۵- جامع نبودن طبقه‌بندی دوره‌های آموزشی</p>
آسیب‌های مربوط به فرآیند آموزش کارکنان دولت	<p>۱- در قلمرو نیازسنجی، این نوع آسیب‌ها عبارت‌اند از: فقدان الگوی خاص و مدون و عدم نیاز سنجی آموزشی برای تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان دولت و اکتفا به حداقل بررسی و همچنین در نظر نگرفتن نیاز فرد و سازمان و تعیین نشدن سیر آموزشی</p> <p>۲- در قلمرو طراحی و تدوین برنامه‌ها، این نوع آسیب‌ها عبارت‌اند از: به‌کار نگرستن نیروهای متخصص، مشارکت نداشتن ذی‌نفعان آموزشی (کارکنان و مدیران آنها) و جامع نبودن طراحی برنامه‌ها</p> <p>۳- در قلمرو اجرای دوره‌های آموزشی، رعایت نشدن موازین آموزش بزرگسالان در اجرای برنامه‌های آموزش کارکنان، ساختار نامناسب برای انتخاب مدرس مناسب برای آموزش کارکنان، وجود مقررات نامناسب نحوه پرداخت حق‌التدریس، انحصاری کردن اجرای برخی از دوره‌ها در مرکز آموزش مدیریت دولتی و مشکلات برنامه درسی آموزش‌های تخصصی دستگاه‌های اجرایی</p> <p>۴- در قلمرو ارزشیابی آموزشی از فرآیند آموزش کارکنان دولت نیز مشکلاتی در این بخش وجود دارد: مشخص نبودن جایگاه ارزشیابی در نظام آموزش کارکنان، ارزشیابی نکردن فرآیند آموزش، عدم پیش‌بینی دستورالعمل‌ها و الگوهای لازم برای ارزشیابی آموزش کارکنان، ارزشیابی‌های تصادفی و غیر نظام‌دار، و سرانجام استفاده نکردن از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرآیند آموزش.</p>

منبع: طباطبایی، صدری، رحمانی، رضائی، پاکدل، ۱۳۸۳، با اندکی تغییر

فرابند

آموزشی سالانه خود را برای دوره برنامه سوم به تفکیک سال شامل: مباحث و موضوعات آموزشی، چگونگی اجرای دوره‌ها، و چگونگی پوشش کلیه کارکنان شاغل را تهیه و جهت تأیید به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ارسال کنند. (قانون برنامه سوم، ۱۳۷۹: ۱۱۲). بر اساس بند ۸ آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۵۰ مصوب مهرماه سال ۱۳۷۹ هیئت وزیران موظف شده بود که نظام آموزش کارکنان دولت را اصلاح کند. لذا در آخرین روز اداری دومین سال اجرای برنامه سوم توسعه، نظام جدید آموزش کارکنان دولت، طی بخشنامه‌ای به کلیه دستگاه‌های مشمول نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت جهت اجرا ابلاغ شد.

## اصول و ویژگی‌های رویکرد جدید آموزش کارکنان دولت

در بخشنامه ابلاغی نظام جدید آموزش کارکنان دولت به دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت، چهار اصل به عنوان اصول حاکم بر نظام جدید معرفی شده است که عبارت‌اند از:

- حاکمیت نگرش سیستمی در نظام جدید
  - شمول و فراگیری نظام جدید بر کلیه کارکنان دولت
  - جامعیت تأمین نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران در جنبه‌های فنی، انسانی و ادراکی
  - در نظر گرفتن مستمر تحولات علم و فناوری
- (مصوبات برنامه آموزش و بهسازی نیروی

انسانی، ۱۳۸۱: ۹ و ۱۰).

ویژگی‌های نظام جدید نیز عبارت‌اند از:

الف) برقراری ارتباط نظام آموزشی کارکنان با سایر

نظام‌های مدیریت منابع انسانی

ب) ایجاد سازوکار انگیزشی برای ترغیب کارکنان

به آموزش از طریق برخورداری از یک ماه حقوق و

فوق‌العاده شغل به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش و

همچنین دریافت گواهینامه‌های مهارتی، تخصصی،

و تخصصی پژوهشی که سرانجام منجر به ارتقای گروه

شغلی می‌شود.

ج) محدود کردن دوره‌های بلندمدت

د) توجه به جوانب مختلف نیازهای آموزشی اعم

از شغلی، فرهنگی، توانایی‌های عمومی، و مدیریتی

(مصوبات برنامه‌های آموزش و بهسازی نیروی

انسانی، ۱۳۸۱: ۱۰).

## اهداف رویکرد دوم

نظام جدید آموزش کارکنان با تأکید بر نیازهای

سازمانی، شغلی، و فردی کارکنان درصدد است اهدافی

را برای بهینه‌سازی عملکرد سازمانی و شغلی و

همچنین رشد و اعتلای فردی کارکنان محقق سازد.

اهم اهداف مذکور عبارت‌اند از:

● افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات

دولتی و بهبود میزان پاسخگویی به مردم.

● ارتقای سطح کیفی سرمایه انسانی بخش دولتی

از طریق افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان دولت.



● توسعه آگاهی‌های عمومی کارکنان دولت به منظور افزایش کیفیت ارائه خدمات.

● توانمندسازی مدیران در بهبود وظایف مدیریتی.

● آماده‌سازی کارکنان دولت برای ارتقا به رده‌های شغلی بالاتر.

● رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ سازمانی، و بهبود روابط انسانی کارکنان دولت.

● ایجاد ارتباط شفاف و مشخص بین نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های استخدامی (مصوبات برنامه‌های آموزش و بهسازی نیروی انسانی، ۱۳۸۱: ۱۲).

### برنامه‌های رویکرد دوم

نظام جدید آموزش کارکنان دولت از نظر عناصر موجود و ارتباط نسبتاً پایدار آنها با یکدیگر که همان ساختار نظام آموزشی است، دارای سه دسته عناصر مرتبط به هم است: ۱) دوره‌های نوآموزی؛ ۲) دوره‌های بازآموزی؛ و ۳) دوره‌های آماده‌سازی، که شرح آن در جدول ۴ آمده است.

### مدل پژوهشی

در این پژوهش، برای بررسی دو رویکرد قدیم و جدید از الگوی ارزشیابی سیمایی<sup>۳</sup> رابرت ای. استیک (۱۹۶۷) استفاده کلی می‌شود. در این الگوی ارزشیابی، بر دو عمل اساسی ارزشیابی یعنی توصیف<sup>۴</sup> و داوری<sup>۵</sup> تأکید می‌شود. توصیف و داوری دو روی هر ارزشیابی

به حساب می‌آیند و بدین لحاظ به الگوی ارزشیابی استیک نام سیمایی داده‌اند. بنابراین، دو فعالیت عمده هر مطالعه ارزشیابی رسمی، توصیف کامل و داوری درباره موضوع مورد ارزشیابی است. در سه مرحله از هر برنامه آموزشی یعنی پیش‌آمدها<sup>۶</sup>، مبادله‌ها<sup>۷</sup> و بازده‌ها<sup>۸</sup> یا پی‌آمدها این دو عمل توصیف و داوری اجرا می‌شود. منظور استیک از پیش‌آمدها، شرایط موجود پیش از آموزش است که می‌توانند به پی‌آمدها یا بازده‌ها بینجامند؛ منظور از مبادله، "توالی درگیری‌ها" یا فرآیند آموزش است؛ و بازده‌ها یا پی‌آمدها آثار برنامه آموزشی است. (سیف، ۱۳۷۵: ۸۱)

بر اساس این مدل، هر یک از رویکردهای قدیم و جدید آموزش کارکنان دولت به عنوان موضوعی قابل ارزیابی توجیه می‌شود. در جدول توصیف شرایط پیش از آموزش و اهداف تعریف و دو رویکرد به عنوان انتظارات پیش‌آمدها تعریف می‌شود. آنگاه در مستطیل مربوط به مشاهدات پیش‌آمدها، اهداف تحقق می‌یابد و شرایط پس از آموزش مشخص می‌شود. در مستطیل‌های انتظارات و مشاهدات مبادله‌ها به ترتیب فرآیندهای آموزشی مربوط به برنامه‌های پیش‌بینی شده و اجرا شده درج و در نهایت بازده مورد انتظار و مشاهده شده ناشی از برنامه‌های مورد انتظار و اجرا شده تعیین می‌شود. در جدول داوری در ستون "معیارها" شاخص‌های اندازه‌گیری برای هر بخش مدنظر قرار می‌گیرد. برای مثال، می‌توان برای سنجش پیش‌آمدها از شاخص‌های اثربخشی، برای سنجش مبادله‌ها از



جدول ۴. عناوین دوره‌های نظام جدید آموزش کارکنان دولت (آموزش‌های پودمانی)

تعریف	عنوان برنامه‌های اصلی	ساختار دوره‌های آموزشی با در نظر گرفتن مقطع و ماهیت دوره‌ها
به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردد که در بدو خدمت به افراد جدیدالاستخدام ارائه می‌گردد.	- دوره توجیهی بدو استخدام	الف: دوره‌های نوآموزی: این دوره‌ها با هدف ارائه دانش و مهارت و ایجاد بینش جدید در کارکنان اجرا می‌شود.
به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل مشترک بین کلیه دستگاه‌های اجرایی را به شاغلان انتقال می‌دهد.	- دوره‌های شغلی مشترک اداری	
به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل ویژه یک یا چند دستگاه اجرایی را به شاغلان انتقال می‌دهد.	- دوره‌های شغلی اختصاصی	
به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که به منظور رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ‌پذیری سازمانی، و بهینه‌سازی روابط انسانی کارکنان در نظام اداری به مستخدمان دولت در طول خدمت آنان ارائه خواهد شد.	- دوره‌های عمومی فرهنگی - اجتماعی	
به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که به مستخدمان دولت در طول خدمات خود به منظور افزایش توان تخصصی و سازگاری با محیط جدید ارائه خواهد شد.	- دوره‌های عمومی توانمندی‌های عمومی	
به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در جهت توانمندسازی کارکنان و مدیران در زمینه‌های بهبود وظایف مدیریتی و توسعه توانایی‌های انسانی، ادراکی، و فنی ارائه خواهد شد.	دوره‌های بهبود مدیریت	ب: دوره‌های بازآموزی: این دوره‌ها برای رفع کاستی‌های دانشی مهارتی و نگرشی کارکنان ارائه می‌شود.
به مانند تعاریف فوق	دوره‌های مشترک اداری دوره‌های شغلی اختصاصی دوره‌های عمومی فرهنگی - اجتماعی دوره‌های عمومی توانمندی‌های عمومی دوره‌های بهبود مدیریت	
به مانند تعاریف فوق	دوره‌های شغلی اختصاصی دوره‌های بهبود مدیریت	ج: دوره‌های آماده‌سازی: به آن دسته از دوره‌های آموزشی اطلاق می‌شود که فرد را برای پذیرش مسئولیت‌های جدید یا پست‌های بالاتر در آینده آماده می‌کند.

منبع: مصوبات برنامه‌های آموزش و بهسازی نیروی انسانی، ۱۳۸۱، با اندکی تغییر

## جدول داوری

## جدول توصیف

توجیه	مشاهدات	انتظارات
	پیش آیند	توافق
	مبادله‌ها	وابستگی‌ها
	بازده	توافق

منبع: (سیف، ۱۳۷۵: ۸۲)

فرهنگ‌سازی و ایجاد باور ضرورت آموزش مدیران و گسترش ادبیات مدیریتی را دنبال کرد.

در رویکرد دوم نیز با ایجاد دوره‌های پودمانی، آموزش‌ها بر مبنای نیاز دستگاه‌ها شکل گرفت و می‌توان گفت تا حدودی به بحث تخصص‌گرایی گرایش پیدا کرد. حال با طرح دو سؤال به تجزیه و تحلیل این دو رویکرد می‌پردازیم.

**سؤال اول:** آیا برنامه‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی برای گسترش ادبیات مدیریتی (مدیریت علمی) در سازمان‌ها اثربخش بوده است؟

**پاسخ:** در این مورد سه ادعا وجود دارد. ادعای اول آن است که آموزش مدیران و کارکنان در قالب

معیارهای بهره‌وری، و برای سنجش بازده از شاخص‌های کارایی استفاده و بر اساس معیارهای سنجیده شده در هر بخش متناسب با آن قضاوت کرد. در هر سه بخش، میزان توافق بین انتظارات و مشاهدات و همچنین میزان وابستگی بین سطوح عمودی قابل بررسی است.

در این مقاله، هر یک از دو رویکرد بر اساس پژوهش‌های انجام شده بررسی خواهد شد.

### ارزیابی دو رویکرد

در بخش‌های قبلی اشاره شد که مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق در دهه اول (۷۸-۱۳۶۸)،

تایید پژوهش‌های انجام شده بر پیش آیند، مبادله، بازده، مبادله → پژوهش‌های انجام شده مبتنی بر پیش آیند، مبادله، بازده → اجرای دوره‌های آموزشی → برنامه‌ها + اهداف

پیش آیند

مبادله

معیارها

داوری

آموزش‌های بلندمدت صرفاً یک رانت آموزشی برای مدیران و کارکنان بوده و برای سازمان‌های اداری ارزشی علمی و کاربردی نداشته است.

ادعای دوم آن است که به دلیل اینکه ظرفیت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دهه شصت و هفتاد محدود بوده است امکان آموزش مدیران در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی وجود نداشته و آموزش‌های بلندمدت در مرکز ضرورت پیدا کرده است و اکنون با گسترش ظرفیت دانشگاه‌ها ضرورتی برای این امر وجود ندارد. در واقع در این نگاه، آموزش کارکنان و مدیران یعنی قشر بزرگسال و قشر جوان در یک سطح تحت بررسی قرار می‌گیرد. لذا اعتقاد این است ادامه آموزش کارکنان و مدیران در قالب دوره‌های بلندمدت صرفاً یک رانت آموزشی برای آنان محسوب می‌شود و برای جامعه اداری ارزشی نداشته است و ندارد.

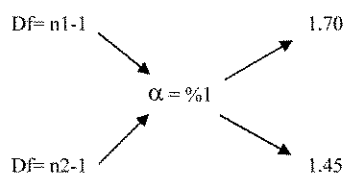
در ادعای سوم که آموزش بزرگسالان شاغل با آموزش دانشگاهی به دلایلی چند متفاوت است: اول) افراد شاغل بزرگسال از تجربیات زیادی برخوردار هستند؛ دوم) اشتیاق و علاقه وافر برای تبدیل مباحث نظری به عملی دارند؛ سوم) ارتباط بین مدیران بخش‌های مختلف دولتی در محیط آموزشی و گفتمان نزدیک آنها باعث حل شدن خیلی از معضلات نظام اداری می‌شود؛ و چهارم) با توجه به ویژگی‌های شخصیتی بزرگسالان محیط‌های آموزشی مناسب مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی ضرورت دارد. در اینجا به چند مورد از پژوهش‌های انجام شده پیرامون اثربخشی

دوره‌های آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی اشاره می‌کنیم. این موارد شامل دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت نظام قدیم است.

❖ علی محمد مشرفی در سال ۱۳۷۸ در پایان‌نامه کارشناسی ارشد، اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کوتاه مدت مرکز آموزش مدیریت دولتی را بر کارکنان ادارات کل شهر کرمان بررسی کرده است. در این پژوهش ۱۶۴ نفر در دو گروه آموزش دیده و آموزش ندیده به صورت تصادفی در قلمرو زمانی سال ۷۷ و ۷۶ انتخاب و با روش تحقیق علی مقایسه‌ای مطالعه شدند. فرضیات این پژوهش با استفاده از روش آماری تحلیل واریانس و آزمون مقایسه میانگین‌های دو گروه مستقل مورد سنجش قرار گرفت و نتیجه‌گیری شد که آموزش‌های کوتاه مدت ضمن خدمت کارکنان در افزایش کارایی، بالارفتن سطح تخصص و مهارت‌های شغلی کارکنان، بهبود جریان کار کارکنان، و بالا رفتن روحیه کارکنان موثر بوده است.

نمونه محاسبات:

$$F_{ob} = \frac{S_2^2}{S_1^2} = \frac{2.59}{0.9} = 2.87$$



$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_A = \mu_1 \neq \mu_2$$

$$Z_{XL} - X_2 = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{X_1} + \frac{S_2^2}{X_2}}} = \frac{16.5 - 13.5}{\sqrt{\frac{10^2}{10} + \frac{17^2}{17}}} = 17.64$$

$$Z = 17.64$$

$$z_{\frac{\alpha}{2}} = 2.58$$

$$17.64 > 2.58$$

❖ بدقزاده در پایان نامه کارشناسی ارشد با استفاده از مدل ارزش های رقابتی به مطالعه نقش آموزش های کوتاه مدت در تغییر نگرش مدیران و کارکنان استان آذربایجان غربی نسبت به اثر بخشی پرداخته و نتیجه گرفته است که آموزش های کوتاه مدت در تغییر نگرش های مدیران و کارکنان نسبت به مشخصه های اثربخشی موثر بوده است.

❖ سیدرضا سیدی نیز در پایان نامه کارشناسی ارشد اثربخشی دوره های آموزشی بلندمدت مرکز آموزش مدیریت دولتی را در استان مرکزی بررسی کرده است. در این پژوهش یک نمونه ۲۶۴ نفری از بین جامعه آماری فارغ التحصیلان مقاطع رشته های مختلف کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد سال های ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۶ به روش تصادفی ساده انتخاب شد و با استفاده از آزمون تفاوت میانگین ها فرضیات تحقیق مورد سنجش قرار گرفت و این نتایج به دست آمد.

الف) در تمامی مقاطع و رشته ها، محتوای دروس ارائه شده با نیاز فراگیرندگان متناسب نبوده و نتوانسته است این نیاز را مرتفع کند. به عبارت دیگر اکثر شرکت کنندگان نیاز زیادی به درس های مربوط داشته اند اما این نیاز آنها در حد قابل قبولی مرتفع نشده است.

ب) دوره های ارائه شده در تمامی مقاطع و رشته ها، باعث افزایش اثربخشی شغلی فراگیرندگان

شده است.

ج) دوره های ارائه شده در تمامی مقاطع و رشته ها (به جز کارشناسی رشته مدیریت آموزشی) باعث تغییرات معناداری در رفتار شرکت کنندگان شده است. آمارها حاکی است که ۲۱٪ افراد پذیرفته شده در دوره های بلندمدت مرکز آموزش دولتی استان تهران موفق به اخذ گواهینامه پایان دوره تحصیلات نشده اند و وضعیت تحصیلی آنها به شکل اخراجی، منصرف از تحصیل و بلا تکلیف است. می توان گفت در بین این گروه افرادی هستند که کلیه درس های خود را به اتمام رسانیده اند ولی آخرین گام های تحصیلی از جمله پایان نامه را نگذرانده اند و این دلیل بر تمایل نداشتن مدیران به مدرک گرایی است. در بین فارغ التحصیلان افرادی (حداقل چهار نفر در کارشناسی ارشد) وجود دارد که کلیه گرایش های تخصصی کارشناسی ارشد را گذرانده اند بی آنکه در وضعیت تحصیلی و شغلی آنها تاثیری داشته باشد. با مجموعه این پژوهش ها می توان تا حدودی ادعای اول و دوم را رد و ادعای سوم را تأیید کرد.

سؤال دوم: آیا برنامه های نظام جدید آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان که برای نیازهای دستگاه های اجرایی طراحی شده اند اثربخش هستند؟ می خواهیم ببینیم با ارائه رویکرد دوم، مسائل مربوط به آسیب های اعلام شده در رویکرد اول بر طرف شده است یا خیر؟ در این خصوص پژوهش جدی مشاهده نشد ولی با مطالعه گزارش های نظارت برنامه سوم و

فرابند  
فرایند

ارزشیابی دوره‌های مدیریت آموزش و پژوهش تهران می‌توان تا حدودی این رویکرد را تحلیل نمود.

در گزارش نظارت سال اول برنامه سوم (۱۳۷۹) به مجلس، اشاره خاصی به نظام جدید آموزش کارکنان نشده است. در گزارش نظارت سال دوم برنامه سوم (۱۳۸۰) تنها در صفحه ۷۹۵ گزارش در تحلیل عملکرد ماده ۱۵۰ به ضرورت شفاف‌سازی بودجه‌های آموزش کارکنان تأکید شده است زیرا کاهش ۴۰٪ درصدی اعتبارات کارکنان دولت در سال ۱۳۸۰ نسبت به سال ۱۳۷۹ دیده می‌شود. در گزارش نظارت سال سوم برنامه، بر این موارد تأکید شده است: تکلیف دستگاه اجرایی مبنی بر اختصاص یک درصد از اعتبارات جاری و عمرانی خود به آموزش‌های غیررسمی کارکنان، چاپ کتاب در خصوص نحوه طراحی آموزش‌ها به شیوه پودمانی، تکلیف دستگاه‌ها به پیش‌بینی آموزش برای مدیران و کارکنان، تأمین ابزارهای انگیزشی دوره‌های پودمانی (به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش مصوب پرداخت پاداش یک ماه حقوق و فوق‌العاده شغل و یک سال تعجیل در ارتقا)، و طراحی آموزش‌های مبتنی بر نیازهای سازمان، شغل، و فرد. در گزارش همچنین ذکر شده است که بیشتر تکالیف قانونی در قالب آیین‌نامه‌ها، مصوبات، بخشنامه‌ها، و دستورالعمل‌ها تنظیم و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شده است. دستگاه‌های اجرایی حرکت وسیعی را در جهت آموزش کارکنان شروع کرده‌اند ولی تحقق کامل اهداف، مستلزم رفع برخی مشکلات و

تنگناهاست که اصلی‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- نداشتن ارتباط منطقی سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی با نظام آموزش کارکنان؛
- فقدان نظام اطلاعاتی مناسب، به عنوان مقدمه برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی خصوصاً در بخش آموزش
- فقدان باور نسبت به ضرورت آموزش مدیران؛
- وجود نگرش جدا بودن نظام سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی از نظام اجرایی برنامه‌ها؛
- در خصوص اجرای ماده ۱۵۰ برنامه سوم مشکلات به شرح زیر مطرح شده است:
- مشوق تعیین شده، باعث شده است که برخی از کارکنان صرفاً کمیت آموزش‌ها را مدنظر قرار دهند تا کیفیت و محتوای آنها را.
- تعیین محدودیت زمانی کوتاه برای تهیه و ارسال برنامه‌های آموزشی باعث شده است که برنامه ارائه شده از طرف دستگاه‌ها ویژگی لازم را نداشته باشد.
- دستگاه‌ها برای اجرای سیاست فوق با کمبود امکانات از جمله فضای آموزشی تجهیزات و نیروی انسانی متخصص روبه‌رو هستند.
- تنگنای مالی و قطعی نبودن سهم آموزش کارکنان از کل اعتبار مصوب (محقق معین، ۱۳۸۳: ۱۳ و ۱۴).

نتایج ارزشیابی دوره‌های آموزشی در مدیریت آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان در دوره‌ها و

استادان همواره از موارد زیر گله مند هستند:

۱. نامناسب بودن محتوا با زمان در نظر گرفته شده برای پودمان‌ها
۲. نبود توالی مناسب بین پودمان‌ها.
۳. اجرایی نشدن اصول حاکم بر رویکرد آموزش پودمانی مانند اصل توجه به یادگیری در حد تسلط (آیا با شش ساعت آموزش می‌توان بر مدل‌های برنامه‌ریزی مسلط شد؟).
۴. ناممکن بودن ارزیابی شرکت‌کنندگان برخی از دوره‌ها به سبب کوتاه بودن مدت دوره.
۵. تطبیق نداشتن ویژگی‌های برشمرده در رویکرد آموزش پودمانی با پودمان‌های طراحی شده.

### نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اکثر دوره‌های آموزشی نظام قدیم آموزش کارکنان و مدیران در مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق اثربخش بوده‌اند به‌طوری‌که با فراهم کردن محیطی آرام با شرایطی متناسب با سن و شغل مدیران و کارکنان، آنها را به سمت افزایش دانش و تغییر بینش و سرانجام تغییر رفتار سوق داده است و افراد در تلاش‌اند بر اساس اصول علمی سازمان‌های خود را بطور اثر بخش اداره کنند نه براساس اجتهاد نابجا. اما برخی دوره‌های ارائه شده با نیاز فراگیران متناسب نبوده و نتوانسته است این نیاز را مرتفع کند. به هر حال، مهم این است که صاحب‌نظران در ایران به مانند سایر کشورهای در حال

توسعه و توسعه یافته به این نتیجه رسیده‌اند که دوره‌پایه بودن اقتصاد و تکنولوژی به عنوان محور توسعه به سرمایه و مدیریت پایه و اساس توسعه محسوب می‌شود و مدیریت می‌تواند با ترکیب متغیرهای اقتصادی، تکنولوژی، اجتماعی، و فرهنگی رشد و توسعه کشور را رقم بزند. بنابراین، گسترش ادبیات مدیریتی و برداشتن گام فرهنگ‌سازی مشهود است ولی پرداختن به موضوع نیاز سازمان‌ها و در نهایت تخصص‌گرایی ضرورتی است. از سوی دیگر، رویکرد دوم که مبتنی بر تأمین نیاز سازمان‌ها طراحی شده است با گام دوم برنامه استراتژیک مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق به دنبال تخصص‌گرایی نیروی انسانی ماهر و حرفه‌ای همسوست ولی مانند رویکرد اول مسائل خاص خود را دارد. به برخی از آنها در گزارش نظارت برنامه سوم و به برخی دیگر نیز در ارزشیابی دوره‌ها اشاره شده است. گزارش نظارت برنامه سوم نشان می‌دهد که برخی از آسیب‌های برشمرده برای رویکرد اول در مورد رویکرد دوم نیز وجود دارد از جمله:

- نبود ارتباط منطقی سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی با نظام آموزش کارکنان؛
  - تنگناهای مالی و قطعی نبودن سهم آموزش کارکنان از کل اعتبار مصوب.
- همچنین گزارش مذکور نشان می‌دهد کندی ابلاغ و تعدد بیش از حد بخشنامه‌ها و مصوبات باعث سردرگمی دستگاه‌های اجرایی شده است و در نهایت



دستگاه‌ها طراحی شده است.

### پیشنهادهات

با توجه به نتایج حاصل، به جهت ارتقای سطح کیفی نظام آموزش مدیران و کارکنان دولت و امکان دستیابی موثر به اهداف و چشم‌انداز پیش بینی شده موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. به‌رغم وضع موجود سیاست‌گذاری آموزش کارکنان در دفاتر ستادی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، به منظور شفاف‌سازی فرآیند انجام کار و جلوگیری از کارهای موازی؛ طراحی و تدوین و تأیید محتوای دوره‌ها، طراحی فرآیندهای اجرا و نظارت در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و اجرای آن در سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها انجام شود.

۲. با توجه به اینکه حدود پنج سال از اجرای نظام جدید آموزش کارکنان می‌گذرد بهتر است این نظام در قالب یک طرح پژوهشی در سراسر کشور ارزیابی شود تا بتوان در چشم‌انداز برنامه با کیفیت بهتر به اجرا مبادرت کرد.

۳. پودمان‌های آموزشی به‌صورت مجموعه پیوسته در قالب رشته‌های تخصصی مبتنی بر نیاز دستگاه‌ها تعریف شود تا از انسجام لازم برخوردار گردد.

۴. تا زمانی که برنامه‌های نظام جدید آموزش مدیران و کارکنان در حوزه‌های آموزش‌های بهبود مدیریت، مشترک اداری، و توجیهی بدو خدمت

اجرای برنامه‌های نظام جدید آموزش کارکنان عقب‌تر از برنامه سوم است. این گزارش و ارزشیابی دوره‌های برگزار شده بیانگر این است که روشن نبودن نقش و جایگاه واحدهای تشکیلاتی متعدد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و تغییر زیاد وظایف آنها روند اجرای برنامه‌های آموزشی را در دستگاه‌ها با مشکل مواجه کرده است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی، دفاتر بخشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز توسعه فناوری و نوسازی اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، و موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی واحدهایی از تشکیلات هستند که مرتباً به دستگاه‌ها بخشنامه ابلاغ یا تفسیرهای متفاوتی از آن را ارائه می‌کنند.

برنامه‌های رویکرد اول را سازمان امور اداری و استخدامی و مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق و برنامه رویکرد دوم را دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی، دفاتر بخشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، و دستگاه‌های اجرایی طراحی کرده‌اند ولی این دو رویکرد جدا از هم نیستند زیرا هر دو در یک برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌بینی شده‌اند. رویکرد اول مبتنی بر گام اول برنامه استراتژیک یعنی فرهنگ‌سازی و ایجاد باور ضرورت آموزش مدیران و گسترش ادبیات مدیریتی و رویکرد دوم مبتنی بر گام دوم برنامه استراتژیک یعنی تخصیص‌گرایی و به جهت تأمین نیاز



کردن گام تخصص‌گرایی و ترویج اصل شایسته‌سالاری، به بومی‌سازی محتوا توجه شود.

۷. میزان اثربخشی رویکرد اول و دوم در مدیریت‌های آموزش و پژوهش سراسر کشور سنجیده، با هم مقایسه، و بازخورد آن در نظام آموزشی اعمال شود.

### پی‌نوشت‌ها

#### 1. R. E. Stake

۲- در اواخر سال ۱۳۸۰ پس از ادغام مرکز آموزش مدیریت دولتی و مؤسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه، مرکز سابق آموزش مدیریت دولتی استان تهران به مدیریت آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران تغییر نام یافت و ستاد مرکز آموزش مدیریت دولتی هم با مؤسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه ادغام و تحت عنوان مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تغییر نام یافت.

#### 3. Countenance Model

#### 4. Description

#### 5. Judgement

#### 6. Antecedents

#### 7. Transactions

#### 8. Outcomes

ارزیابی نشده‌اند در واگذاری به بخش خصوصی تعجیل نشود. علاوه بر این، لازم است موارد واگذار شده از جمله پودمان‌های مهارت‌های هفتگانه کامپیوتر ارزیابی شود.

۵. آموزش‌های پودمانی از لحاظ محیط آموزشی، مربیان، فرآیند برنامه‌های آموزشی و ... با ویژگی‌های گروه‌های فراگیر تطبیق داده شود. به عبارت دیگر محیط آموزشی بزرگسالان از سایر رده‌های سنی تفکیک شود.

۶. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به تقویت زیرساخت‌های نظام آموزش پودمانی از جمله تقویت محتوایی پودمان‌ها نیز بپردازد. هم‌اکنون یکی از دفاتر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی در حال آماده‌سازی و تدوین درس‌نامه‌های جدید برای آموزش‌های بهبود مدیریت و توجیهی بدو خدمت است. این امر برای آموزش‌های شغلی و عمومی نیز ضرورت دارد. به عبارت دیگر ضمن کامل

### منابع

- سیف، علی‌اکبر (۱۳۷۵). روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران: انتشارات آگاه.
- طباطبائی، صدقی، رحمانی، رمضانی، پاکدل (۱)، نظام آموزش کارکنان دولت (مبانی، اصول، راهبردها و الگوی طراحی)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور - معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳، (۱۳۷۸)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- محقق معین، محمدحسن (۱۳۸۳). پیشنهاد نظام اجرایی جهت ارزیابی آموزش‌های ضمن خدمت، <http://www.moein.net>
- مضمونات برنامه‌های آموزش و بهسازی نیروی انسانی از ۷ برنامه تحول در نظام اداری (۱۳۸۱). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور - معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، چاپ اول.
- مجموعه عناوین دوره‌های کوتاه مدت (۱۳۷۷). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق - دفتر آموزش‌های فنون و تخصص اداری
- مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت (۱۳۷۱). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق - معاونت آموزش‌های بلندمدت.

فرابند  
