



مدل تحول نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مناسب (مطالعه موردی: وزارت آموزش و پرورش)

محمدامین زارعی^۱، زهرا باقری^۲

۱۳

دوره ۴، شماره ۱، بهار ۱۳
بهار ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳-۰۶-۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴-۰۳-۲۵

صص: ۶۱-۲۹

شابا چاپی: ۵۵۹۹-۲۳۲۲

رتبه علمی

ب

پرسه صحت گواهی در:
JOURNALS.MSRT.IR

چکیده

هدف پژوهش، مسأله پژوهی نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، به طور خاص مطالعه ی موردی درباره وزارت آموزش و پرورش و ارائه راهکارهای مناسب برای این وزارتخانه است. روش پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است. در مرحله کیفی از روش تحلیل مضمون برای شناسایی مؤلفه‌ها و در مرحله کمی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (تاپسیس) و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای اولویت‌بندی و سطح‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شد. در مجموع ۲۳۱ مقاله بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۴ از پایگاه‌های معتبر (مانند اسکوپوس، وب آوساینس، اشپرینگر و ...) شناسایی شدند. پس از غربالگری اولیه بر اساس معیارهای مشخص (ارتباط با موضوع، کیفیت علمی و دسترسی به متن کامل)، تعداد نهایی مقالات وارد تحلیل شدند. همچنین در بخش مصاحبه، ۲۰ مدیر ارشد آموزش و پرورش (۱۲ زن و ۸ مرد) با دامنه سنی ۳۸ تا ۶۰ سال به صورت هدفمند انتخاب شدند. یافته‌ها از تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ مدیر آموزش و پرورش و مرور نظام‌مند ۲۳۱ مقاله استخراج شدند. ابتدا مضامین کلیدی شناسایی شد و سپس با استفاده از روش‌های کمی، مؤلفه‌ها اولویت‌بندی و سطح‌بندی گردید. مطابق یافته‌های این مطالعه، مؤلفه‌های کلیدی شامل ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی، به‌روز بودن دوره‌های آموزشی، تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سازمانی، آزادی عمل و تفویض اختیار، زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت، ایجاد انگیزه در کارکنان، تمرکز بر کارگروهی و ارزش‌های اسلامی شناسایی شدند. پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی با توجه به این مؤلفه‌ها بازطراحی شوند.

کلیدواژه‌ها:

آموزش، توانمندسازی منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون، سیاست پژوهی، تحول، علوم انسانی

۱. استادیار، گروه پژوهشی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران (نویسنده مسئول) m.zareie@atu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران

مقدمه و بیان مسأله

نیروی انسانی در فرایند تولید و ارائه خدمات، مهم‌ترین عامل توسعه در جوامع انسانی به شمار می‌رود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۸؛ Anderson, ۲۰۱۷). در طول تاریخ، نقش نیروی انسانی از یک نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است؛ زیرا پیشرفت فناوری بدون تحول در نیروی انسانی فاقد کارایی است. در عصر حاضر، صرف سرمایه‌گذاری مالی به‌تنهایی نمی‌تواند توسعه را تضمین کند، بلکه بهره‌وری نیروی انسانی به‌عنوان عامل کلیدی ارتقای سازمان‌ها و توسعه اقتصادی جوامع مطرح است (Alagaraja & Wang, ۲۰۱۲).

با وجود این، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بهره‌وری نیروی انسانی در ایران طی دهه‌های اخیر کاهش یافته یا رشد چندانی نداشته است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). یکی از دلایل مهم این وضعیت، فقدان نگرش جامع و علمی به آموزش و توانمندسازی منابع انسانی است. آموزش‌های موجود غالباً با نیازهای واقعی کارکنان و الزامات فرهنگی-دینی هماهنگ نیست و در طراحی آن‌ها از رویکردهای ساختاریافته استفاده نمی‌شود.

بر اساس تحلیل مسئله‌شناسی، چالش‌های اصلی نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به‌ویژه وزارت آموزش و پرورش عبارت‌اند از:

- نبود رویکرد ساختاریافته و علمی به توانمندسازی کارکنان
- ضعف در انطباق آموزش‌ها با نیازهای واقعی شغلی
- نادیده‌گرفتن ارزش‌های اسلامی و فرهنگی در طراحی دوره‌ها
- کم‌توجهی به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ارزیابی آموزش‌ها
- فقدان نظام ارزیابی اثربخشی و بازخوردگیری از آموزش‌ها

در بررسی منابع نظری، تحلیل اسناد و شواهد تجربی، و تأمل بر وضعیت موجود در برخی سازمان‌های دولتی به‌ویژه وزارت آموزش و پرورش، می‌توان نوعی گسست میان اهداف مورد انتظار از برنامه‌های توانمندسازی و کیفیت واقعی این آموزش‌ها مشاهده کرد. شواهد متعدد نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از دوره‌های آموزشی، بدون نیازسنجی دقیق و با نگاهی کلیشه‌ای طراحی می‌شوند و به همین دلیل در حل مسائل واقعی کارکنان نقش مؤثری ایفا نمی‌کنند. علاوه بر این، نادیده‌گرفتن مؤلفه‌های فرهنگی و ارزشی در محتوای آموزش‌ها، یکی از دلایلی است که موجب کاهش اثربخشی و مشارکت فعال فراگیران می‌شود. در چنین شرایطی، فرایند آموزش نه‌تنها انگیزه‌ساز نیست، بلکه در مواردی به‌عنوان یک الزام اداری تلقی می‌شود که صرفاً برای تکمیل پرونده شغلی برگزار می‌گردد. نبود نظام ارزیابی دقیق و غیبت بازخوردهای کاربردی نیز این چرخه ناکارآمد را تثبیت کرده است. مجموعه این عوامل، ضرورت بازنگری در چارچوب مفهومی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی را آشکار می‌سازد؛ چارچوبی که هم‌زمان از مبانی علمی، ویژگی‌های سازمانی، و ارزش‌های فرهنگی و اسلامی الهام گرفته باشد.



بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش چنین تعریف می‌شود: فقدان نگرش جامع و اسلامی به آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و ناتوانی در انطباق آموزش‌ها با نیازهای واقعی و ارزش‌های فرهنگی-دینی کارکنان. در این راستا، هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر وزارت آموزش و پرورش و ارائه راهکارهای بهبود مبتنی بر مدل‌های علمی و ارزش‌های اسلامی است.

مبانی نظری

با توجه به دگرگونی‌های سریع دانش بشری، سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های باز باید به تغییرات محیطی پاسخ دهند. منابع انسانی مهم‌ترین عامل سازمان‌ها هستند و تجهیز آن‌ها برای مواجهه با تغییرات اهمیت زیادی دارد. بنابراین، همه سازمان‌ها باید سرمایه، وقت و برنامه‌ریزی خود را به پرورش انسان‌ها اختصاص دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل را در اجرای برنامه‌های توانمندسازی دیده‌اند. توانمندسازی یکی از فنون مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌های آنان در راستای اهداف سازمان است. تعاریف مختلفی از توانمندسازی وجود دارد. زیمرمن (۱۹۹۵) می‌گوید: «تعریف آن آسان و در عین حال دشوار است؛ هرکسی تصویری دارد اما اندکی بر آن اشراف دارند». اولین تعریف توانمندسازی به ۱۷۸۸ برمی‌گردد و به معنای تفویض اختیار در نقش سازمانی است (آقایار، ۱۳۸۲، ص ۳۸). امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد. آموزش و توانمندسازی به‌موافقت با ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان به اهداف سازمانی، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می‌شود (اسدی کرم، ۱۳۸۲، ص ۶۷). بدین منظور برای اجرای هر نوع توانمندسازی، مدیران باید کارکنانشان را مجهز کنند. این تجهیزات شامل آموزش و اطلاعات است (صنعتی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۸۸). اگر اصول توانمندسازی در کلیه جنبه‌های آموزشی که برنامه‌ریزی و ارائه می‌شود، انسجام یابد، آموزش می‌تواند یک راهبرد مهم سازمانی برای توانمندسازی باشد (Dennis, 1998). بهترین نتیجه‌ای که آموزش می‌تواند به دست آورد افزایش توانایی عملکرد است، اما آموزش زمانی مؤثر واقع می‌شود که فردی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کند و اطلاعات و مهارت‌های جدیدی را کسب می‌کند آن را به فرایند کار انتقال دهد و منجر به کسب نتایج باارزش تجاری شود (Brinkerhoff, 2006). انتقال آموزش عبارت است از فرایند کاربرد دانش، مهارت، نگرش و دی‌گر مهارت‌های کسب‌شده در محیط کار (Weldy, 2009).

آموزش اثربخش از هدف‌های توانمندسازی که شامل افزایش روحیه و انگیزش کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش نقل و انتقال کارکنان است حمایت می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد که بدون نیاز به نظارت مافوق عملکرد مستقلی داشته باشند. نهایتاً آموزش در رشد احساس خودکارآمدی کارکنان به‌منظور مشارکت در تصمیم‌گیری از طریق ارائه دانش و مهارت‌های موردنیاز برای انجام مشارکت‌های اثربخش نقش دارد و کارکنان را قادر می‌سازد که از اختیارات و مسئولیت‌های افزایش‌یافته خود به‌طور کارآمد استفاده

کنند (Klidas, Berg & Wilderom, 2007). بدین ترتیب آموزش اثربخش می‌تواند در راستای برآوردن هدف‌های توانمندسازی باشد. هرچه بیشتر در رسیدن به اهداف آموزشی تلاش کنیم به همان نسبت در فرآیند توانمندسازی موفق خواهیم شد. توانمندسازی فیزیکی کارکنان برای ایجاد تعهد، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمانی حیاتی است. توانمندسازی روان‌شناختی نیز به‌عنوان «افزایش درونی انگیزه کار» شناخته می‌شود (Voegtlin, Boehm & Bruch, 2015). روند تکامل این مفهوم از دهه ۱۹۵۰ با روابط انسانی، دهه ۱۹۶۰ با حساسیت به نیازهای کارکنان، دهه ۱۹۷۰ با مشارکت کارکنان، دهه ۱۹۸۰ با تصمیم‌گیری گروهی (حلقه‌های کیفیت) و دهه ۱۹۹۰ با آموزش مدیران برای گسترش توانمندسازی ادامه یافته است (احمدی، صفری‌کهره و نعمتی، ۱۳۹۰، ص ۱۸). توانمندسازی یعنی تسهیم اطلاعات، منابع، پاداش‌ها و اختیار با کارکنان. در بسیاری از سازمان‌ها، توانمندسازی باعث بهبود عملکرد شغلی، خلاقیت، نوآوری، رضایت و تعهد شغلی شده است (Kim & Fernandez, 2015). از دید سازمانی، شامل چهار رفتار رهبری است: برجسته‌کردن اهمیت کار، مشارکت کارکنان، تأکید بر نقاط قوت و حذف محدودیت‌های دیوان‌سالارانه. از دید فردی، توانمندسازی روان‌شناختی متشکل از چهار بعد است: معنا، صلاحیت، استقلال و تأثیر (Lorinkova & Perry, 2014).

صاحب‌نظران سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و روان‌شناختی به توانمندسازی دارند. در رویکرد ارتباطی، مدیر قدرت خود را میان زیردستان تقسیم می‌کند. فاکس (۱۹۹۸) می‌گوید توانمندسازی فرآیندی است که فرهنگ توانمندسازی را توسعه می‌دهد، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و منابع به اشتراک گذاشته و حمایت می‌شود (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸، ص ۲۲). رهبران خدمتگزار بهترین گزینه برای پرورش کارکنان توانمند هستند و متغیرهایی مانند خدمت‌رسانی، تواضع، اعتماد، نوع‌دوستی، عشق الهی، چشم‌انداز و توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند (سلطانی، فرجاد و کاملی، ۱۳۹۵).

وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را قدرت‌بخشیدن به کارکنان می‌دانند تا اعتمادبه‌نفس پیدا کنند و برای انجام وظایف انگیزه بگیرند. توماس، کنس و ولتوس (۱۹۹۰) تعریف کامل‌تری ارائه می‌دهند و به سه بعد دیگر شناختی یعنی احساس حق انتخاب، معنی‌داری و مؤثر بودن اشاره می‌کنند. اسپریتزر (۱۹۹۵) نیز ابعاد شایستگی و خودکفایی را به آن اضافه می‌کند. فاکس (۱۹۹۸) از دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی سخن می‌گوید؛ مکانیکی یعنی تفویض مسئولیت و پاسخگویی (ص ۳۷) و ارگانیکی یعنی توجه به رشد، تغییر، نیازهای کارکنان، کار تیمی، ریسک‌پذیری و اعتماد (ص ۳۸). او بهترین رویکرد را ترکیبی از هر دو می‌داند.

برای توانمندسازی کارکنان، سازمان‌ها اقداماتی مانند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی آموزش‌های ضمن خدمت انجام می‌دهند. آموزش‌های ضمن خدمت معمولاً پس از استخدام و برای بهبود عملکرد و کارایی ارائه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۶؛ پیترز، ۲۰۰۲). در دنیای پرتلاطم امروز، داشتن راهبردی برای توسعه و مزیت رقابتی حیاتی است و توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی اهمیت زیادی دارد. توانمندسازی نوعی انگیزه‌کاری درونی و گرایش فعال است (کنگ و همکاران، ۲۰۱۷). توسعه منابع انسانی یعنی پرورش انسان‌های آگاه در نظام‌های مولد (Abbaspour, 2016) و با تعامل قابلیت‌های کنونی و منابع



سازمان شکل می‌گیرد (Ahmed et al., ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی با اتکاء به تخصص انسانی و حمایت از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندی به بهبود عملکرد و تعهد سازمانی منجر می‌شود (Alagaraja & Wang, ۲۰۱۲). بر اساس دیدگاه نظری، چارچوب مفهومی پژوهش شامل چهار بعد اصلی است:

- بعد آموزشی: کیفیت محتوای آموزشی، تناسب آموزش با نیازهای شغلی
- بعد انگیزشی: مشارکت، انگیزش درونی و رضایت کارکنان
- بعد ساختاری: تفویض اختیار، منابع کافی و حمایت سازمانی
- بعد فرهنگی: توجه به ارزش‌های اسلامی و بومی

مدل نظری پژوهش در قالب مدل **ISM** ترسیم و تحلیل شده و مؤلفه‌ها با تکنیک تاپسیس اولویت‌بندی شده‌اند.

پیشینه پژوهش

. به حقیقت نمی‌توان تاریخچه‌ای برای آموزش عنوان نمود؛ چراکه بشر از بدو خلقت تاکنون جهت غلبه بر طبیعت و نیازهای خود در حال یادگیری و آموختن است. به‌طور کلی، آموزش کارکنان و اهمیت آن در علوم اداری، بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه دقیق قرار گرفت و تا آن تاریخ فقط سازمان‌های محدودی بودند که به تدریس و تعلیم کارکنان خود سعی وافر مبذول می‌داشتند. اما بر اساس مرور مقالات و کتب مختلف می‌توان گفت که تاریخچه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی به دوران باستان بازمی‌گردد. از زمان‌های قدیم، همواره انسان‌ها در تلاش برای بهبود مهارت‌های خود و ارتقای سطح دانش خود بوده‌اند. یک کارخانه، یک سازمان غیرانتفاعی، یک مدرسه، یا حتی یک فرد در زندگی شخصی می‌تواند از آموزش و توانمندسازی بهره‌برداری کند تا بهبود و پیشرفت خود را دست یابد.

به بیانی دیگر، تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. این واژه به معنای اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت برای اولین بار به‌طور رسمی به معنای پاسخگویی تفسیر شد (بابابی، ۱۳۸۱). ریشه‌های توانمندسازی را می‌توان در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی و همچنین در مدیریت با مفاهیمی مانند دموکراسی صنعتی، تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع مشاهده کرد (Hardy) و همکاران، ۱۹۹۸. (در دوران نهضت روابط انسانی، موضوع توانمندسازی در کنار مسائلی چون رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و نظریه **X** و **Y** مک‌گرگور (۱۳۸۱) در کتاب «چهره انسانی سازمان» نیز به آن پرداخت. او بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به‌سوی اهداف به جای کنترل و نظارت تأکید داشت. در این دوره بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارتباطات رو به بالا، غنای شغلی و خودشکوفایی تأکید شد (همان: ۲۵).

در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توانمندسازی به موضوعی روز بدل شد و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو (۱۹۸۸) و توماس، کتس و ولتهوس (۱۹۹۹) توسعه یافت. اواخر دهه ۹۰ شاهد شکل‌گیری رویکردی نوین به توانمندسازی بودیم که در آن بر «بهره‌وری از طریق کارکنان»، «خودمختاری و کارآفرینی» و مدیریت فرهنگ سازمانی تأکید شد (رمضانی، ۱۳۷۷). در سال ۲۰۱۰، میسرا و باسکار در پژوهشی نقش توانمندسازی در سازمان‌های یادگیرنده را بررسی کردند و دریافتند که توانمندسازی با گستره تصمیم‌گیری در چنین سازمان‌هایی رابطه دارد، اما به معنای واقعی باعث تسهیم قدرت نمی‌شود. در ایران، سیاست‌های توسعه و تحول اداری از برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۳) به بعد به موضوع توانمندسازی توجه کرده‌اند. در برنامه دوم (۱۳۷۳-۱۳۷۸) بر افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی تأکید شد. برنامه سوم (۱۳۷۹-۱۳۸۳) اقدامات گسترده‌ای برای اصلاح ساختار اداری، مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری پیش‌بینی کرد. در برنامه چهارم (۱۳۸۳-۱۳۸۸) دیدگاهی تازه به نوسازی دولت و ارتقای اثربخشی حاکمیتی ارائه شد. از سال ۱۳۸۱، برنامه‌های تحول اداری در قالب هفت محور مانند کوچک‌سازی دولت، آموزش و بهسازی نیروی انسانی و اصلاح فرآیندها تدوین گردید. در برنامه ششم توسعه، دولت مکلف شد نسبت به تعیین عادلانه حقوق و بازنشستگی کارکنان و کاهش فاصله حقوق‌ها اقدام کند. در برنامه هفتم توسعه اما، برخی مواد مانند الزام سه سال کار با نصف حداقل حقوق و بدون بیمه و امنیت شغلی، ادغام صندوق‌های بازنشستگی با تأمین اجتماعی، و معافیت کارفرمایان از پرداخت بیمه کارکنان بالای ۳۰ سال سابقه با انتقاداتی مواجه شد (شهبازی و همکاران، ۱۴۰۲).

در راستای تقویت پیشینه نظری این مطالعه، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند، ۲۳۱ مقاله علمی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۴ را از پایگاه‌های داده بین‌المللی معتبر نظیر **Springer**، **Web of Science**، **Scopus** و **Elsevier** و پایگاه‌های داخلی همچون مگ ایران، نورمگز، جهاد دانشگاهی (SID) و شناسایی نمود. پس از غربالگری اولیه بر اساس معیارهایی مانند ارتباط موضوعی، کیفیت علمی، اصالت پژوهش، و دسترسی به متن کامل، در نهایت ۶۲ مقاله (۴۰ مقاله انگلیسی و ۲۲ مقاله فارسی) انتخاب و در فرآیند تحلیل مضمون کیفی مورد استفاده قرار گرفتند. این رویکرد موجب شد تا مرور پیشینه پژوهش، هم‌راستا با اهداف مطالعه و در چارچوبی علمی - تحلیلی صورت پذیرد.

بر اساس این پیشینه، پژوهش حاضر تلاش می‌کند خلأهای مطالعات پیشین را پر کرده و فرآیندهای نیازمند تغییر در آموزش و پرورش را شناسایی کند. در مطالعه پیش رو، برای نخستین بار از رویکرد تلفیق دو تکنیک محاسباتی استفاده خواهد شد. به این ترتیب که برای اولویت‌بندی و انتخاب مؤلفه‌های اصلی سازمان و سطح‌بندی مؤلفه‌های اصلی از روش ساختاری تفسیری استفاده خواهد شد. از آنجایی که مبنای تکنیک ساختاری تفسیری روابط علت و معلولی است، بنابراین با مدل تحول انتخاب‌شده یعنی مدل بورک و لیتوین هماهنگی لازم را خواهد داشت. پیاده‌سازی استراتژی به صورت مرحله‌به‌مرحله بوده و همچنین نیازمند کنترل و بازخورد است. با توجه به این مطلب که مدل طراحی‌شده برای سازمان توسط این پژوهش از دو ویژگی مطرح‌شده برخوردار است، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای پیاده‌سازی استراتژی در نظر گرفته شود.



روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در مرحله کیفی، با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون، مؤلفه‌ها و چالش‌های کلیدی مرتبط با نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی شناسایی گردیدند. بدین منظور، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد آموزش و پرورش گردآوری و با استفاده از تحلیل مضمون، استخراج و دسته‌بندی شدند. نتایج مرحله کیفی شامل مضامین اصلی و فرعی بود که پس از تأیید خبرگان، به‌عنوان پایه طراحی مرحله کمی مورد استفاده قرار گرفتند. در مرحله کمی، این مؤلفه‌ها ابتدا با روش تاپسیس اولویت‌بندی و سپس با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) سطح‌بندی گردیدند. این رویکرد آمیخته، امکان تحلیل عمیق در مرحله کیفی و تصمیم‌گیری ساختاریافته در مرحله کمی را فراهم ساخت.

جامعه آماری این مطالعه را مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش شهر تهران تشکیل می‌دهند. از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است و ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. شرکت کنندگان شامل ۱۲ زن و ۸ مرد با دامنه سنی ۳۸ تا ۶۰ سال بودند. داده‌های مورد نیاز این مطالعه از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده است. مصاحبه‌ها با استفاده از راهنمای مصاحبه‌ای که شامل سؤالات باز پاسخ بود، انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با رعایت اصول اخلاقی انجام و با اجازه شرکت کنندگان ضبط شدند. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون شامل مراحل زیر است:

۱. آشنایی با داده‌ها: ابتدا متن مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و یادداشت برداری شد تا محقق با محتوای داده‌ها آشنا شود.
 ۲. ایجاد کدهای اولیه: سپس داده‌ها به صورت سیستماتیک کدگذاری شدند و ویژگی‌های جالب داده‌ها شناسایی گردیدند.
 ۳. جستجو برای مضامین: کدهای اولیه در گروه‌های معنادار سازماندهی شده و مضامین بالقوه استخراج گردیدند.
 ۴. بررسی مضامین: مضامین استخراج شده مورد بررسی قرار گرفتند تا اطمینان حاصل شود که با داده‌ها و کل مجموعه مرتبط هستند.
 ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این مرحله، ماهیت و جنبه‌های هر مضمون شناسایی و نام‌گذاری شدند.
 ۶. تهیه گزارش: در نهایت، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون به صورت یک گزارش علمی ارائه شد.
- روش تاپسیس ۱ یک روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که برای انتخاب بهترین گزینه از میان مجموعه‌ای از گزینه‌ها استفاده می‌شود. این روش بر اساس این ایده است که گزینه انتخابی باید کمترین فاصله را با گزینه ایده آل مثبت و بیشترین فاصله را با گزینه ایده آل منفی داشته باشد.

روش ۱ ISM یک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است که برای شناسایی و ساختاردهی روابط بین عناصر یک سیستم پیچیده استفاده می‌شود. این روش به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا ساختار سلسله‌مراتبی یک سیستم را شناسایی و درک کنند.

مراحل روش ISM

۱. تعریف سیستم: در این مرحله، سیستم مورد مطالعه و عناصر آن تعریف می‌شوند.
۲. ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM): در این مرحله، روابط بین عناصر سیستم با استفاده از چهار نوع رابطه (V, A, X, O) در قالب یک ماتریس خودتعاملی ساختاری تعیین می‌شوند.
۳. ایجاد ماتریس دسترسی: ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس خودتعاملی ساختاری و قوانین بولین ایجاد می‌شود.
۴. تعیین سطوح: با استفاده از ماتریس دسترسی، سطوح مختلف عناصر سیستم شناسایی می‌شوند.
۵. ترسیم نمودار ISM: با استفاده از ماتریس دسترسی و سطوح شناسایی شده، نمودار ISM ترسیم می‌شود.
۶. بررسی و بازنگری مدل: مدل ISM ایجاد شده باید توسط خبرگان بررسی و در صورت نیاز بازنگری شود.

سوالات پژوهش

- ۱- سیر تحقیقات صورت گرفته در زمینه نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مناسب چگونه است؟
- ۲- آیا تحقیقاتی جامع و مدون در این زمینه انجام شده و سطح کمی و کیفی این تحقیقات چگونه هستند؟
- ۳- آیا در کشورمان ایران، تحقیقاتی در این راستا صورت گرفته و چه میزان از این تحقیقات در سطح بخش دولتی ایران انجام شده است؟

یافته‌های پژوهش

اولین قدم برای شروع کار این است که مدیر نگرش مثبتی نسبت به فرایند آموزش و توانمندسازی داشته و این نگرش مثبت را در کارکنان به وجود آورده و تقویت کند. وقتی در یک سازمان مدیر و کارکنان، نسبت به آموزش و توانمندسازی دیدگاه مشترک داشته باشند می‌توانند با همکاری و اشتراک مساعی، آن‌ها را در سازمان با موفقیت اجرا کنند. مضامین استخراج شده با توجه به روش تحلیل مضمون در ادامه آمده‌اند.

فقدان توان ذهنی در کارکنان

توانایی‌های هوشی و ذهنی عبارت است از آنچه فرد برای کارهای فکری به آن‌ها نیاز دارد. نوع شغل تعیین‌کننده میزان توانایی‌های هوشی فرد است. به‌طور کلی هر قدر کارمند در سلسله‌مراتب اداری مقام یا پست بالاتری را احراز کند، باید از نظر توانایی کلامی و میزان هوش در سطح بالاتری باشد تا بتواند آن کار را به‌صورت موفقیت‌آمیزی انجام دهد.



فقدان توان جسمی

توانایی جسمی عبارت است از تناسب بین توان فیزیکی و بدنی فرد با وظایف مربوط به هر شغل شامل مقاومت جسمانی، قد، وزن، سلامت مزاج، دید چشم، بویایی و شنوایی و قدرت جسمانی و

اعتماد زیاد به مدیران

افراد توانمند دارای حسی به نام "اعتماد" هستند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، عدالت و صفا خواهد بود.

دانش و مهارت کم یا توسعه نیافته

اهداف کلی توانمندسازی، ارتقاء کارایی و اثربخشی دستگاه‌ها و متناسب‌سازی دانش، مهارت و بینش کارکنان با شغل موردنظر، ایجاد انگیزه‌های لازم جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند توانمندسازی به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارکنان و مدیران برقرار گردد. طبق فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری: نظام آموزش ماده ۵۸: سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی مهارت و نگرش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید کارمندان با شغل موردنظر به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.

فقدان توانایی کامل در تصمیم‌گیری

هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست بلکه هدف بکار گرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن است.

ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری

علاوه بر مدیر، اعضای سازمان، نقش اساسی در فرآیند توانمندسازی ایفا می‌کند. احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهم توانمندسازی است.

فقدان رهبری مؤثر و مناسب کارگروهی و عدم ترغیب فرهنگ توانمندسازی

در بین معیارهای اصلی، آموزش تأثیرگذارترین مؤلفه در افزایش تعهد و بهره‌وری سازمان‌ها و اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیرپذیرترین معیار در این رابطه است که باید بهبود یابد.

محیط کار نامساعد

افزایش فشار روحی موجب تخریب جو رشد سازمانی (توانمندسازی) می‌گردد. محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنان ترغیب می‌کنند که از جمله آن می‌توان به رشد سریع فناوری و تأثیر آن در محیط‌های کاری، افزایش انتظارات مشتریان و توجه به آن به‌عنوان یک عامل رقابتی بسیار مهم اشاره کرد.

هر شخص، مدیر کارهای شخصی خود نیست

ایجاد نظامی از ارزش‌های شرکت، ساختار سیاسی مخالف ساختار سلسله‌مراتبی، تسهیل رهبری در اینکه هر شخص، مدیر کارهای شخصی خود باشد، ارتباط باز و آگاهانه، روابط مبتنی بر عملکرد، کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصادامور مالی آگاهی داشته باشند. افراد دارای مهارت‌های حیاتی، افرادی شایسته در انجام دادن وظایف خود، کنترل مبتنی بر بازخوردهای حاصل از عملکرد و نظام پرداختی که در قبال عملکرد خوب سازمان به همه افراد پاداش تخصیص دهد را به سطوح دیگر سازمان که به‌صورت مستقیم بایک محصول و یا خدمت که همکاران را برای حل مسئله هماهنگ می‌کند، تفویض کنند.

وجود وظایف و رویه‌های کاری تکراری، سخت و طاقت‌فرسا

محتوای شغل شامل وظایف و رویه‌های لازم برای انجام یک شغل خاص می‌شود. ولی زمینه شغل وسیع‌تر از این است؛ که در ارتباط با وظایف و محیط خارجی سازمان نیز قرار دارد. وجود وظایف و رویه‌های کاری تکراری، سخت و طاقت‌فرسا نیز از دیگر مسائلی است که باید مورد توجه قرار گرفته شود.

تمرکز سازمان بر دوره‌های آموزشی داخل سازمانی و عدم توجه به دوره‌های خارج از سازمانی

برخی از کارکنان آموزش و پرورش در دوره‌های ضمن خدمت مشغول به کار هستند و نمی‌توانند به راحتی زمان کافی را برای شرکت در دوره‌های آموزشی در نظر بگیرند. هزینه‌های مربوط به شرکت در دوره‌های آموزشی ممکن است برای برخی از کارکنان آموزش و پرورش بالا باشد. برخی از دوره‌های ضمن خدمت ممکن است محتوای آموزشی نامناسبی داشته باشند و نتوانند به بهبود کیفیت آموزشی کمک کنند. برخی از دوره‌های آموزشی ممکن است با مشکلات فنی مواجه شوند که می‌تواند باعث نارضایتی کارکنان شود. عدم توجه به دوره‌های خارج از سازمانی می‌تواند برای کارکنان در حوزه آموزش و پرورش چندین چالش ایجاد کند. دوره‌های خارج از سازمانی به کارکنان کمک می‌کنند تا توانمندی‌های خود را ارتقا دهند و با روش‌های جدید و به‌روز آشنا شوند.

به‌روز نبودن دوره‌های آموزشی

بنابر نظر صاحب‌نظران و کنشگران مسئله، دوره‌های قدیمی آموزش و پرورش در ایران، از جمله دوره‌هایی همچون دبستان، متوسطه اول، دبیرستان و دانشگاه، با چالش‌هایی مواجه بودند که در برخی موارد هنوز هم ادامه دارد. یکی از چالش‌های مهم آموزش و پرورش در دوره‌های قدیمی، کیفیت پایین آموزش بود. در آن زمان، تعداد دانش‌آموزان در کلاس‌ها بسیار زیاد بود و تعداد معلمان نسبت به تعداد دانش‌آموزان کم بود. به همین دلیل، معلمان نمی‌توانستند به‌صورت کامل به همه دانش‌آموزان توجه کنند و کیفیت آموزش به‌طور قابل توجهی کاهش پیدا می‌کرد.



عدم تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی

به‌زعم صاحب‌نظران و کنشگران مسئله، یکی از چالش‌هایی که در حوزه آموزش و پرورش وجود دارد، عدم تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی است. به‌عبارت‌دیگر، برخی از دوره‌های آموزشی برای سطوح مختلف سازمانی مناسب نیستند و این موضوع می‌تواند باعث کاهش کیفیت آموزش و پرورش در سطوح مختلف سازمانی شود. برای مثال، دوره‌های آموزشی برای کارکنان سطح پایین می‌تواند بسیار ساده و پایه‌ای باشد، درحالی‌که دوره‌های آموزشی برای کارکنان سطح بالا باید به موضوعات پیشرفته‌تر و تخصصی‌تر پرداخته شود.

آموزش‌های تکراری، اتکای سیستم بر کسب نمره قبولی صرف و عدم توجه به یادگیری

کنشگران مسئله بیان داشتند که این چالش یعنی تکراری بودن آموزش‌ها و اتکای سیستم آموزشی بر کسب نمره، می‌تواند باعث شود که کارکنان از یادگیری ارزشمند واقعی، محروم شوند و فقط برای کسب نمره قبولی تلاش کنند.

آموزش‌های ضمن خدمت غیر کاربردی

آموزش‌های ضمن خدمت غیر کاربردی می‌توانند یک چالش برای کارکنان و معلمان در آموزش و پرورش باشند. این آموزش‌ها ممکن است به‌عنوان وقت گذاشتن بیش‌ازحد برای کارکنان و معلمان به نظر بیایند و آن‌ها را از وظایف اصلی خود باز کنند.

فقدان آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان

فقدان آزادی عمل و تفویض اختیار به معلمان می‌تواند یکی از چالش‌های مهم در آموزش و پرورش باشد؛ موضوعی که بسیاری از کنشگران مسئله بر آن تأکید زیادی داشتند. هنگامی که معلمان توانایی تصمیم‌گیری در مورد برنامه درسی، روش‌های آموزش و سایر مسائل آموزشی را ندارند، می‌تواند باعث کاهش کیفیت آموزش و پرورش و ایجاد نارضایتی بین معلمان و دانش‌آموزان شود.

زمان نامناسب آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان

آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان آموزش و پرورش می‌تواند چالش‌های زیادی داشته باشد که عمدتاً به دلیل زمان نامناسب برگزاری این آموزش‌ها است. موضوعی که دغدغه اصلی بسیاری از کنشگران مسئله بوده است. کارکنان آموزش و پرورش برای انجام وظایف خود در مدارس و دانشگاه‌ها به زمان کافی نمی‌توانند دسترسی داشته باشند.

عوامل انسانی در آموزش و توانمندسازی کارکنان

عوامل انسانی در آموزش و توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش نقش بسیار مهمی دارند. این عوامل می‌توانند شامل مدیران آموزشی، مربیان، مشاوران، و کارکنان دیگری باشند که در فرآیند آموزش و پرورش مشارکت دارند.

نبود انگیزه در کارکنان

انگیزه یکی دیگر از موضوعات مهمی بود که با رجوع به مصاحبه‌ها مورد توجه قرار گرفت. نبود انگیزه در کارکنان و معلمان آموزش و پرورش می‌تواند به عوامل مختلفی برگردد.

تکراری بودن دوره‌های آموزشی برای برخی افراد

عدم تنوع در دوره‌های آموزشی می‌تواند به یک چالش در آموزش و پرورش تبدیل شود. این مسئله می‌تواند باعث کاهش انگیزه و احساس خستگی در کارکنان و معلمان شود. همچنین، دوره‌های آموزشی تکراری ممکن است برای کارکنانی که قبلاً آن‌ها را گذرانده‌اند، بی‌اهمیت به نظر بیایند و از این رو، احساس ارزشمندی نخواهند کرد.

فقدان کارگروهی

فقدان کارگروهی یک چالش جدی در آموزش و پرورش است. این مسئله می‌تواند باعث کاهش هماهنگی و همکاری بین کارکنان و معلمان شود و در نتیجه، کیفیت آموزش و پرورش را کاهش دهد.

تعامل غیرکارا با آموزش‌های مجازی

با توجه به شرایط کنونی جهان و ایران که به دلیل شیوع ویروس کرونا، بسیاری از مدارس و دانشگاه‌ها تصمیم به برگزاری کلاس‌های آنلاین گرفته‌اند، تعامل کارکنان و معلمان آموزش و پرورش با آموزش‌های مجازی به یک چالش تبدیل شده است. یکی از اصلی‌ترین چالش‌های این روش آموزش، مشکلات فنی و ارتباطی است.

عوامل محیطی مؤثر بر آموزش و توانمندسازی کارکنان

کنشگران مسئله تأکید داشتند فضای آموزشی باید به گونه‌ای باشد که برای دانش‌آموزان و معلمان جذاب و مناسب باشد. این فضا باید دارای تجهیزات و امکانات آموزشی مناسبی باشد که بتوان از آن‌ها به خوبی استفاده کرد.

انتظارات بالای جامعه از کارکنان توانمند (ارزش‌ها و فرهنگ‌ها)

پژوهشگر دریافت که انتظارات بالای جامعه از معلمان شامل بسیاری از امور مختلف است که باعث می‌شود معلمان باید به‌عنوان شخصیت‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه به شمار بیایند. برخی از این انتظارات عبارت‌اند از:

۱- ارائه آموزش باکیفیت و به‌روز

۲- ایجاد بستری برای رشد و پیشرفت دانش‌آموزان

۳- ارتقای سطح فرهنگی جامعه از طریق آموزش و پرورش نسل جوان

۴- ارائه راهکارهایی برای حل مسائل و چالش‌های جامعه

توانمندسازی معلمان به‌منظور ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و بهبود ارتباط با جامعه بسیار مهم است. برخی راهکارهای توانمندسازی معلمان شامل موارد زیر است:

۱- آموزش روش‌های جدید آموزشی و پرورشی

۲- ارائه مواد و منابع آموزشی باکیفیت و به‌روز

۳- ارائه فرصت‌های آموزشی و پژوهشی برای معلمان



۴- تشویق به شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی

۵- ارتقای سطح دانش و تخصص معلمان

۶- ارتقای سطح فرهنگی و اجتماعی معلمان به‌منظور ارتباط بهتر با جامعه و دانش آموزان.

تصور نادرست عموم مردم از ناکارآمدی آموزش‌های مجازی

تصور نادرست عموم مردم درباره ناکارآمدی آموزش‌های مجازی به دلیل تجربه ناموفق برخی از دوره‌های آموزشی در گذشته است.

کمبود منابع آموزشی

چالش کمبود منابع آموزشی کارکنان و معلمان، از جمله چالش‌های مهم در زمینه آموزش و توانمندسازی است. این موضع یکی از مهم‌ترین موضوعات است که کنشگران بر روی آن اتفاق نظر دارند.

به‌صورت کلی می‌توان بیان نمود که در مقایسه مصاحبه‌های انجام‌شده با نتایج سایر پژوهش‌های عمومی در این زمینه می‌توان ادعا کرد که چهار عامل بر نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و به‌طور خاص، آموزش و پرورش تأثیرگذارند: (۱) فشار فرهنگ و شرایط محیطی، (۲) فقدان برنامه‌ریزی و نیازسنجی آموزشی - توانمندسازی کارکنان، (۳) عدم استفاده از منابع آموزشی به‌روز و جدید و (۴) عدم توجه به تغییرات تکنولوژیکی شیوه‌های آموزش و توانمندسازی کارکنان. با اجرای این راهکارها، آموزش و توانمندسازی نه تنها به بهبود فردی کارکنان منجر می‌شود بلکه توسعه کل سازمان را نیز به دنبال خواهد داشت و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد خواهد کرد.

واحد معنایی	کد اولیه	زیرمضمون	مضمون اصلی
آموزش و توانمندسازی ابزاری استراتژیک برای افزایش بهره‌وری، تعهد و رضایت کارکنان است.	آموزش به عنوان مزیت	آموزش به عنوان کلید مزیت رقابتی	اهمیت آموزش و توانمندسازی
	رضایت و تعهد شغلی	افزایش تعهد و رضایت شغلی	
آموزش با هدف ارتقاء مهارت‌ها و کاربرد آنها در محیط کاری انجام می‌شود.	ارتقاء مهارت	افزایش توانایی عملکرد	اهداف آموزش
	انتقال به عمل	انتقال دانش به محیط کار	
مدیران نقش محوری در اجرای موفق فرآیند آموزش و توانمندسازی دارند.	نگرش مثبت مدیریتی	نگرش مثبت مدیران	نقش مدیران در توانمندسازی
	فرهنگ‌سازی	تقویت فرهنگ آموزش و توانمندسازی	
	انگیزش کارکنان	افزایش انگیزش و روحیه	

مزایای آموزش اثربخش	استقلال کاری	خودکارآمدی	آموزش اثربخش باعث انگیزش، خودکارآمدی و حفظ نیروی انسانی می‌شود.
	کاهش جابه‌جایی	حفظ نیرو	
موانع و چالش‌ها	نداشتن توان ذهنی و جسمی کافی	ضعف توانایی	موانع متعددی مانع از تحقق توانمندسازی می‌شوند که باید شناسایی و رفع گردند.
	فقدان اعتماد و مشارکت	بی‌اعتمادی	
	محیط کاری نامناسب	محیط کاری ضعیف	
	سختی وظایف و زمان‌بندی نادرست	زمان‌بندی نامناسب	
راهکارها و پیشنهادات	طراحی آموزش‌های به‌روز	آموزش به‌روز	برای موفقیت، آموزش باید متناسب، مشارکتی و با حمایت سازمانی همراه باشد.
	ایجاد فرصت مشارکت	مشارکت‌محوری	
	بهبود محیط کار	محیط حمایتی	
	ترکیب آموزش‌های درون و برون سازمانی	تلفیق آموزش‌ها	
	تقویت تفویض اختیار	تفویض اختیار	

در ادامه فرآیندهایی که نیازمند تغییر هستند؛ آورده شده است.

۱. ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی
۲. به‌روز بودن دوره‌های آموزشی
۳. ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی
۴. آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان
۵. زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان
۶. ایجاد انگیزه در کارکنان
۷. تمرکز بر کارگروهی و تیمی
۸. تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی



موارد ذکر شده به عنوان فرآیندهایی که نیازمند تغییر هستند، نقش مهمی در ارتقای اثربخشی آموزش و توانمندسازی کارکنان دارند و به خوبی با مضمون‌های اصلی تحلیل مضمون پیشین مرتبط‌اند.

اولاً، «ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی» و «به‌روز بودن دوره‌های آموزشی» نشان‌دهنده نیاز به نوآوری و تطابق مداوم آموزش‌ها با تغییرات محیط کاری و فناوری‌های جدید است. این موارد مستقیماً با اهداف آموزش و راهکارهای پیشنهادی جهت ارتقای کیفیت آموزش مرتبط بوده و موجب افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شوند.

ثانیاً، «ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی» اهمیت توجه به تنوع نیازهای آموزشی کارکنان در جایگاه‌های مختلف سازمان را نمایان می‌کند. این موضوع تضمین می‌کند که آموزش‌ها نه تنها از نظر محتوا بلکه از نظر ساختار و روش ارائه نیز متناسب با توانمندی و سطح دانش افراد باشد که این خود باعث افزایش رضایت و اثرگذاری آموزش می‌شود. سوم، «آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان» یکی از مزایای کلیدی آموزش اثربخش است که در تحلیل مضمون به آن اشاره شده است. تفویض اختیار، اعتماد به کارکنان و افزایش مسئولیت‌پذیری آنها را به دنبال دارد و محیط کاری را به مکانی فعال‌تر و مشارکتی‌تر تبدیل می‌کند.

چهارم، «زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان» اشاره به اهمیت برگزاری آموزش‌ها در زمان‌های مناسب دارد که باعث می‌شود کارکنان با کمترین مزاحمت کاری و بیشترین تمرکز در دوره‌های آموزشی حضور یابند. این مورد مرتبط با موانع و چالش‌هایی است که ممکن است در صورت بی‌توجهی به زمان‌بندی مناسب، اثربخشی آموزش کاهش یابد.

پنجم، «ایجاد انگیزه در کارکنان» به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت آموزش‌های ضمن خدمت، در تحلیل مضمون قبلی نیز به عنوان یک نیاز اساسی ذکر شده است. بدون انگیزه کافی، مشارکت کارکنان در دوره‌ها کم شده و اثرگذاری آموزش کاهش می‌یابد.

ششم، «تمرکز بر کارگروهی و تیمی» باعث تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری بین کارکنان می‌شود که علاوه بر بهبود کیفیت کار، فرهنگ سازمانی را نیز تقویت می‌کند. این مورد با اهداف آموزش و مزایای آموزش اثربخش ارتباط مستقیم دارد.

در نهایت، «تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی» نشان‌دهنده اهمیت همسویی آموزش‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است که به ویژه در سازمان‌های ایرانی و اسلامی نقش حیاتی دارد. این موضوع در قالب نقش مدیران و راهکارهای پیشنهادی می‌تواند تضمین‌کننده تداوم و پایایی آموزش‌ها در سازمان باشد.

به طور کلی، این فرآیندهای تغییر یافته مکمل تحلیل مضمون پیشین هستند و با بهبود این بخش‌ها، می‌توان بستری موثرتر و منسجم‌تر برای آموزش و توانمندسازی کارکنان فراهم آورد.

مضمون‌های مرتبط	شرح ارتباط با مضامین	فرآیند نیازمند تغییر
-----------------	----------------------	----------------------

اهداف آموزش / راهکارها و پیشنهادات	تحول در دوره‌ها به معنی به‌روزرسانی و ارتقای محتوای آموزشی است که مهارت‌ها را متناسب با نیازهای نوین افزایش می‌دهد.	ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی
اهداف آموزش / مزایای آموزش اثربخش	دوره‌های به‌روز موجب افزایش انگیزش و کاربرد بهتر مهارت‌ها در محیط کار می‌شوند.	به‌روز بودن دوره‌های آموزشی
اهداف آموزش / راهکارها و پیشنهادات	تناسب دوره‌ها با سطوح مختلف سازمانی باعث افزایش اثربخشی آموزش و افزایش رضایت کارکنان می‌شود.	ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سلسله‌مراتب
مزایای آموزش اثربخش / راهکارها و پیشنهادات	تفویض اختیار باعث افزایش استقلال کاری، انگیزش و احساس مسئولیت کارکنان می‌شود.	آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان
موانع و چالش‌ها / راهکارها و پیشنهادات	آموزش در زمان مناسب باعث کاهش فشار کاری و افزایش مشارکت می‌شود.	زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان
مزایای آموزش اثربخش / موانع و چالش‌ها	انگیزش کارکنان به عنوان عامل کلیدی در پذیرش آموزش و توانمندسازی مطرح است و باید تقویت شود.	ایجاد انگیزه در کارکنان
اهداف آموزش / مزایای آموزش اثربخش	کار تیمی مهارت‌های اجتماعی و همکاری را تقویت می‌کند و به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند.	تمرکز بر کارگروهی و تیمی
نقش مدیران در توانمندسازی / راهکارها و پیشنهادات	توجه به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به ویژه فرهنگ اسلامی باعث همسویی کارکنان با اهداف سازمان می‌شود و آموزش‌ها اثربخش‌تر خواهند بود.	تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی

در ادامه طی چندین گام، روش پیشنهادی برای طراحی یک مدل تحول سازمانی آمده است.

گام اول - شناسایی مؤلفه‌های اصلی سازمان

با مطالعه دقیق و همه جانبه محیط داخل و خارج سازمان و پی بردن به شرایط فعلی آن، ضرورت ایجاد تحول مشخص گشته و همچنین مؤلفه‌های اصلی سازمان شناسایی می‌گردند. برای این منظور می‌توان از مطالعاتی که در گذشته درباره سازمان صورت گرفته، مانند روش پژوهش اجتماعی، استفاده کرد.

گام دوم- رتبه بندی مؤلفه های اصلی سازمان با استفاده از شاخص های تاثیر گذار بر اجرای برنامه سازمانی

مؤلفه های تحول و شاخص های تاثیر گذار پژوهش حاضر، بر مبنای روش پژوهش اجتماعی، نظرات استادان و خبرگان سازمانی به شرح زیر می باشد.

مؤلفه های تحول	شاخص های تاثیر گذار بر مؤلفه های تحول
----------------	---------------------------------------



ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی	بهره ور نمودن تجهیزات و امکانات آموزشی
به‌روز بودن دوره‌های آموزشی	ایجاد رشته‌های مورد نیاز جامعه
ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی	ارتقا سطح کیفی و کمی آموزشی
آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان	حمایت مالی و معنوی از طرح‌های برجسته
زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان	تقویت مشارکت و ایجاد انگیزه نوآوری

تحلیل سلسله‌مراتبی، ابزاری است که بطور گسترده در تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شده و نخستین بار توسط ساعتی مطرح شد (Saaty, 1980). روش TOPSIS از مفیدترین روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در بررسی مسائل جهان واقعی است که ابتدا توسط هوآنگ و یون مطرح شد (Hwang & Yoon, 1981).

در این روش علاوه بر در نظر گرفتن فاصله یک گزینه A_i از نقطه ایده‌آل، فاصله از نقطه منفی هم در نظر گرفته می‌شود. بدان معنی که گزینه انتخابی باید دارای کمترین فاصله از راه حل ایده‌آل بوده و در عین حال دارای دورترین فاصله از راه حل ایده‌آل منفی باشد و دارای الگوریتم زیر است.

قدم یکم- تبدیل ماتریس تصمیم‌گیری موجود به یک ماتریس بی‌مقیاس شده.

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m r_{ij}^2}}$$

قدم دوم- ایجاد ماتریس بی‌مقیاس وزین با مفروض بودن بردار W به عنوان ورودی به الگوریتم.

$$W = \{w_1, w_2, \dots, w_n\}$$

$$V = N_D \cdot W_{n \times n} = \begin{vmatrix} V_{11} & V_{12} & V_{1j} & V_{1n} \\ V_{21} & V_{22} & V_{2j} & V_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ V_{m1} & V_{m2} & V_{mj} & V_{mn} \end{vmatrix}$$

به طوری که ND ماتریسی است که امتیازات شاخص‌ها در آن بی‌مقیاس و قابل مقایسه شده است و $Wn \times n$ ماتریسی

است قطری که فقط عناصر قطر اصلی آن غیر صفر خواهد بود.

قدم سوم- مشخص نمودن راه حل ایده‌آل و راه حل ایده‌آل-منفی.

برای گزینه ایده‌آل $(+A)$ و ایده‌آل $(-A)$ تعریف کنیم.

$$A^+ = \{(\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') | i = 1, 2, \dots, m\} = \{v_1^+, v_2^+, \dots, v_j^-, \dots, v_n^+\}$$

$$A^- = \{(\min_i v_{ij} | j \in J), (\max_i v_{ij} | j \in J') | i = 1, 2, \dots, m\} = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_j^-, \dots, v_n^-\}$$

$$J = \{j = 1, 2, \dots, n | j \in \text{benefit}\}$$

$$J' = \{j = 1, 2, \dots, n | j \in \text{Cost}\}$$

قدم چهارم-محاسبه اندازه جدائی(فاصله)

فاصله گزینه A_i باید با استفاده از روش اقلیدسی بدین قرار است.

$$d_{i+} = \left\{ \sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2 \right\}^{0.5}; i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_{i-} = \left\{ \sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2 \right\}^{0.5}; i = 1, 2, \dots, m$$

قدم پنجم-محاسبه نزدیکی نسبی A_i به راه حل ایده آل. این نزدیکی نسبی را به صورت زیر تعریف می‌شود.

$$cl_{i+} = \frac{d_{i-}}{(d_{i+} + d_{i-})}; 0 \leq cl_{i+} \leq 1; i = 1, 2, \dots, m$$

چنانچه $A_i = A$ گردد آنگاه $di += 0$ بوده و خواهیم داشت: $cli += 1$ و در صورتی که $A_i = A$ - شود آنگاه $di = 0$ بوده و $cli += 0$ خواهد شد. بنابراین هر اندازه گزینه A_i به راه حل ایده آل (A) نزدیکتر باشد، ارزش cli به واحد نزدیک تر خواهد بود

قدم ششم-رتبه بندی گزینه ها. بر اساس ترتیب نزولی cli می‌توان گزینه های موجود از مساله مفروض را رتبه بندی نمود. رتبه بندی نهایی گزینه ها با استفاده از روش تاپسیس به شرح زیر است.

cl1	0.721	ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی
cl2	0.209	به‌روز بودن دوره‌های آموزشی
cl3	0.288	ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی
cl4	1	آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان
cl5	0.279	زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان



گام سوم - تعیین مؤلفه‌های تأثیرگذار در اجرای تحول (مؤلفه‌های تحول) و مدل تحول نهایی

با انتخاب یک تکنیک رتبه‌بندی کمی مانند تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری یا **ISM**، مؤلفه‌هایی که از اهمیت بیشتری در رابطه با تحول برخوردارند، تعیین می‌گردند. سپس مؤلفه‌هایی که در گام قبلی وزن بیشتری داشتند، سطح‌بندی می‌گردند. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و بهم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (**Warfield, 1974**). این روش‌شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌کند (**Faisal, 2006**). مراحل این روش به طور خلاصه عبارتند از:

- تشکیل ماتریس دستیابی با توجه به ارتباط بین مؤلفه‌ها، بررسی رابطه تسری و تشکیل ماتریس دستیابی اصلاح شده در صورت لزوم
- تشکیل مجموعه قابل دستیابی، مجموعه مقدم و اشتراک دو مجموعه قبلی
- تعیین سطح اول با توجه به یکسان بودن مجموعه قابل دستیابی با مجموعه اشتراک
- حذف اشتراک و تکرار مجدد مراحل قبل تا تعیین سطح تمامی مؤلفه‌ها

در این گام، به منظور تعیین روابط مورد نظر بین مؤلفه‌ها، می‌توان از مدل علت و معلولی بورک و لیتوین استفاده نمود. معیارهای انتخابی با توجه به بررسی نوع تحول، نظرات خبرگان سازمانی و روش پژوهش اجتماعی به شرح ذیل است.

۱. ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی
 ۲. به‌روز بودن دوره‌های آموزشی
 ۳. ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی
 ۴. آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان
 ۵. زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان
 ۶. ایجاد انگیزه در کارکنان
 ۷. تمرکز بر کارگروهی و تیمی
 ۸. تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی
- سپس در ابتدا یک ماتریس خود تعاملی را ترسیم می‌نماییم با شروط مفروض:
- ۱، اگر معیار **i** فقط بر معیار **j** تأثیر می‌گذارد.
 - ۲، اگر هم معیار **i** بر **j** و هم معیار **j** بر **i** تأثیر می‌گذارد.
 - ۱-، اگر فقط معیار **j** بر معیار **i** تأثیر می‌گذارد.
 - ۰، اگر هیچ رابطه‌ی تأثیر گذاری میان دو معیار وجود ندارد.

اعداد را وارد جدول می‌نمائیم.

جدول ۱- ماتریس خود تعاملی

معیار	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳	مولفه ۴	مولفه ۵	مولفه ۶	مولفه ۷	مولفه ۸
مولفه ۱	-	-۱	-۱	۰	-۱	۲	۱	۰
مولفه ۲	-	-	۱	۱	۲	۲	۲	۲
مولفه ۳	-	-	-	۱	۲	۱	۲	-۱
مولفه ۴	-	-	-	-	۲	۲	۱	۲
مولفه ۵	-	-	-	-	-	۲	۲	۲
مولفه ۶	-	-	-	-	-	-	۲	۲
مولفه ۷	-	-	-	-	-	-	-	۲
مولفه ۸	-	-	-	-	-	-	-	-

ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس خود تعاملی ساختاری به ماتریس صفر و یکی تبدیل می‌شود که نام آن ماتریس دسترسی

اولیه است. در این ماتریس فقط اعداد صفر و یک وجود دارند.

جدول ۲- ماتریس دسترسی اولیه

معیار	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳	مولفه ۴	مولفه ۵	مولفه ۶	مولفه ۷	مولفه ۸	قدرت محرك
مولفه ۱	-	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
مولفه ۲	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
مولفه ۳	۱	۰	-	۱	۱	۱	۱	۰	۵
مولفه ۴	۰	۰	۰	-	۱	۱	۱	۱	۴
مولفه ۵	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۷
مولفه ۶	۱	۱	۰	۱	۱	-	۱	۱	۶
مولفه ۷	۰	۱	۱	۰	۱	۱	-	۱	۵
مولفه ۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	-	۶
قدرت وابستگی	۴	۴	۴	۵	۶	۷	۷	۵	-



ماتریس دسترسی نهایی، برای معیارها با در نظر گرفتن رابطه تسری بدست می آید تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار گردد. بدین منظور بایستی ماتریس اولیه را به توان $(k+1)$ رساند بطوریکه حالت پایدار برقرار شود. بنابراین برخی از عناصر صفر نیز به یک تبدیل خواهند شد.

\mathbf{M}

\mathbf{K}

$$\mathbf{M}^* = \mathbf{M} = \mathbf{M}$$

و این ماتریس با استفاده از فرمول های ۱ و ۲ بدست می آید. در ماتریس نهایی تعداد یک هایی که در سطر اول قرار می گیرند نشان دهنده ی تعداد خطوط یا تاثیراتی است که ناشی از معیار اول می باشد. تعداد یک هایی که در ستون اول قرار می گیرند نشان دهنده ی تاثیراتی است که بر معیار اول گذاشته می شود. جزئی که بر کلیه ی اجزای سیستم تاثیر می گذارد و هیچ جزئی بر آن تاثیر نمی گذارد منبع است.

هریک از اجزای سیستم (معیارها) دارای دو مجموعه متقدم و متاخر یا قابل دستیابی است. مجموعه ی متقدم شامل معیارهایی است که به آن معیار منتهی می شوند و یا اینکه بر آن معیار تاثیر می گذارند.

سطح بندی معیارها، پس از تعیین مجموعه قابل دستیابی و مجموعه متقدم برای هر یک از معیارها و تعیین مجموعه مشترک انجام میگردد. با بدست آوردن اشتراک دو مجموعه قابل دستیابی و متقدم، مجموعه مشترک بدست می آید. بنابراین سطوح معیارها را می توان مشخص کرد.

با استفاده از این روش درمی یابیم که به روز بودن دوره های آموزشی در سطح ۱ قرار گرفته و بر سایر موانع تاثیر گذار است. ایجاد انگیزه در کارکنان و ارتباط موثر با صنعت متاثر از سایر عوامل می باشند و به خودی خود تاثیری بر عوامل دیگر نمی گذارند.

جدول ۳- ماتریس دسترسی نهایی

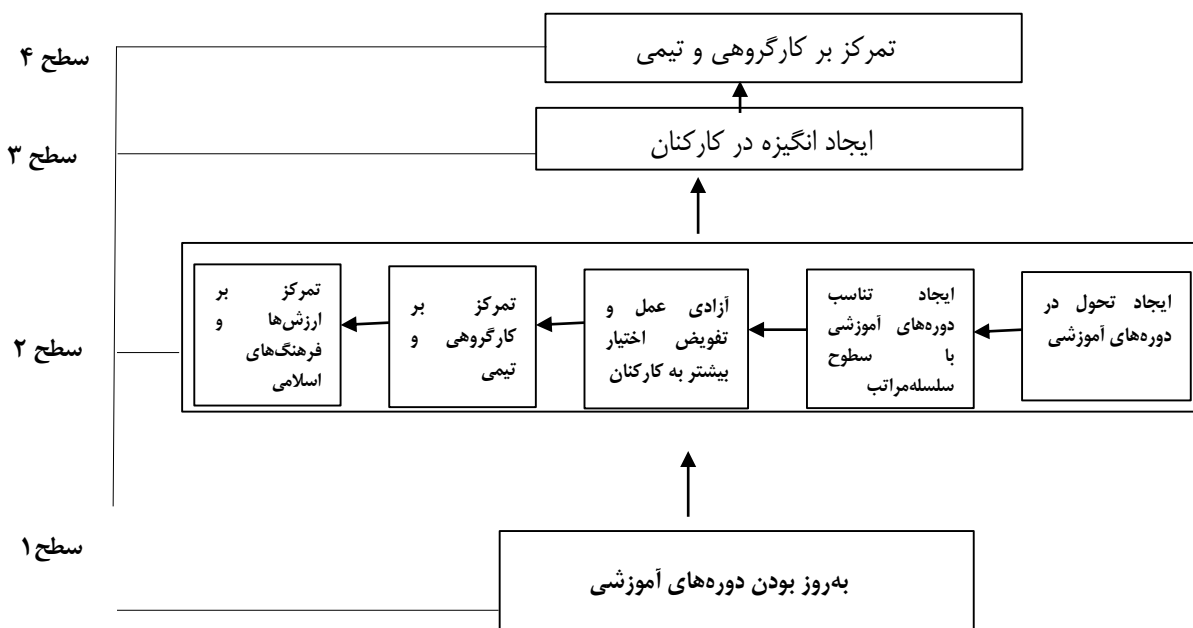
معیار	مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	مؤلفه ۳	مؤلفه ۴	مؤلفه ۵	مؤلفه ۶	مؤلفه ۷	مؤلفه ۸
مؤلفه ۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
مؤلفه ۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
مؤلفه ۳	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
مؤلفه ۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
مؤلفه ۵	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
مؤلفه ۶	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱



مؤلفه ۷	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
مؤلفه ۸	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱

جدول ۴- تکرار روش ISM به منظور سطح بندی

موانع	نام مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه مقدم	اشتراک	سطح
۱	ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی	۷ و ۶ و ۱	۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶	۱ و ۶	-
۲	به روز بودن دوره‌های آموزشی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲	۲	-
۳	ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۲ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸	۳ و ۵ و ۷	-
۴	آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۳ و ۵ و ۷	-
۵	زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان	۱ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	-
۶	ایجاد انگیزه در کارکنان	۱ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱
۷	تمرکز بر کارگروهی و تیمی	۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲
۸	تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی	۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	-



شکل ۱- مدل تحول و ارتباط بین مؤلفه های اصلی سازمان با استفاده از تکنیک ISM

نتیجه گیری و پیشنهادها

چالش های پیش روی نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مناسب بر اساس مدل تحول و روش پژوهش اجتماعی به شرح ذیل است:

۱. ایجاد تحول در دوره های آموزشی:

ایجاد تحول در یک سازمان ممکن است با چالش های فراوانی همراه باشد. یکی از این چالش ها، مقاومت نسبت به تغییرات است. افراد واکنش ها و مقاومت های مختلفی را در برابر تغییرات نشان می دهند. می توانند احساس ترس از ناشناخته یا از دست دادن مزایای فعلی داشته باشند و یا از اینکه فرصت های جدید بهتر و یا قابل اعتمادی فراهم کنند هراس دارند. یک چالش دیگر نیز، تعهد رهبری به تحول است. اگر تعهد رهبران سازمان به تحول و اجرای آن کم باشد، این موضوع می تواند به عدم موفقیت فرآیند تغییرات منجر شود. در صورتی که رهبران سازمانی به تغییر اعتقاد نداشته باشند، این انگیزه کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد و می تواند تحول را با مشکلاتی روبرو کند. یک چالش دیگر، انتخاب راهبرد مناسب است. برنامه ریزی دقیق برای اجرای تحول می تواند مؤثر باشد. انتخاب راهبردها و فرآیندهای مناسب برای تحول مهم است و تعیین موفقیت یا شکست آن نقش اساسی دارد. مدیریت فرآیندها یک چالش دیگر است. در نتیجه برای اجرای یک تحول موفق، نیازمند به فرآیندها و رویه هایی است که به انجام تغییرات و اصلاحات کمک کنند.

۲. به روز نمودن دوره های آموزشی

به‌روز کردن دوره‌های آموزشی در یک سازمان نیز ممکن است با چالش‌هایی همراه باشد. این چالش‌ها می‌توانند به انتخاب مناسب موضوعات آموزشی، استفاده از فناوری‌های نوین، میزان مشارکت کارکنان و ارزیابی تأثیر آموزش منابع و وقت موردنیاز برای به‌روزرسانی وابسته باشند. یکی از چالش‌های اساسی، انتخاب مناسب موضوعات آموزشی است. با تغییرات مداوم در صنعت و فناوری، انتخاب موضوعاتی که واقعاً موردنیاز و مفید برای کارکنان است، امری حیاتی است ولی تعیین آن ممکن است چالش‌برانگیز باشد. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین و مدرن یک چالش دیگر است. ممکن است زمان و منابع قابل‌توجهی برای ایجاد دوره‌های آموزشی بر اساس فناوری‌های جدید موردنیاز باشد. همچنین، ممکن است تکنیک‌ها و روش‌های مدرن برای انتقال دانش و آموزش به کارکنان، نیازمند به‌مهارت‌ها و دانش جدیدی باشند. مشارکت کارکنان نیز یکی از چالش‌های مهم است. اطمینان از اینکه نیازها و ترجیحات کارکنان در زمینه آموزش‌ها به‌خوبی مشخص شده و در نظر گرفته شده‌اند، می‌تواند چالش بزرگی باشد. ارزیابی تأثیر آموزش نیز مهم است. ممکن است برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان نیاز به منابع زمانی و مالی قابل‌توجهی باشد. درنهایت، مدیریت زمان و منابع، برای به‌روزرسانی دوره‌های آموزشی نیز یک چالش مهم است. از آنجاکه این فرآیند به‌روزرسانی در طولانی‌مدت تغییر می‌کند، مدیران باید به‌دقت منابع خود را مدیریت کرده و زمان‌بندی مناسبی برای این کار ایجاد کنند.

۳. ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی

ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی یکی از چالش‌های مهمی است که هر سازمانی باید با آن مواجه شود. زیرا سطوح مختلف سازمانی شامل نیازها، مهارت‌ها و اهداف متفاوتی دارند. این تناسب باید به‌گونه‌ای صورت گیرد که دوره‌های آموزشی بتوانند به بهبود عملکرد و توسعه حرفه‌ای افراد در هر سطح کمک کنند. در ادامه به بررسی چالش‌ها و راهکارهای ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی می‌پردازیم: هر سطح سازمانی نیازها و اولویت‌های خود را دارد. برای ایجاد تناسب، باید به‌طور دقیق نیازهای آموزشی هر سطح را شناسایی کرد. تخصیص منابع مالی و زمان برای اجرای دوره‌های آموزشی با توجه به سطوح سلسله‌مراتب باید با دقت انجام شود. این نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و تعیین اولویت‌های واقعی دارد. اغلب چالش اصلی ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب، مشارکت کارکنان در فرآیند شناسایی نیازها و طراحی دوره‌هاست. بدون مشارکت فعال کارکنان، تناسب مطلوب برقرار نمی‌شود.

۴. آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان

آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش انگیزه آن‌ها را به همراه داشته باشد، اما می‌تواند با چالش‌ها و موانعی نیز همراه باشد. در ادامه به بررسی چالش‌ها و راهکارهای آن می‌پردازیم: ایجاد تعادل مناسب بین آزادی عمل و تفویض اختیار با نظارت و کنترل صحیح یکی از چالش‌های اصلی است. درواقع، باید از یک‌سو، کارکنان احساس کنند که می‌توانند تصمیمی اتخاذ کنند اما از سوی دیگر، این تصمیم‌گیری‌ها نباید منجر به اختلال در عملکرد یا اهداف سازمانی شود. اختیار دادن به



کارکنان نیازمند ایجاد ارتباط‌های مؤثر و شفاف بین مدیران و کارکنان است. این ارتباط‌ها باید به گونه‌ای باشند که کارکنان احساس کنند تصمیمات و اختیاراتشان مورد ارزیابی و توجه قرار می‌گیرد. آگاهی از این موضوع ضروری است که آزادی بیش از حد ممکن است منجر به اشتباهات عمده و مسائل عملیاتی ناخواسته شود که این مسئله نیازمند مدیریت مناسب است.

۵. زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان

زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت یک موضوع حیاتی است که در سازمان‌های دولتی بسیار مهم هست. این موضوع چند چالش اساسی را در بردارد که می‌تواند بهبود و بهره‌وری این آموزش‌ها را افزایش دهد. یکی از چالش‌های اصلی زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت، تعیین زمان مناسب برای ارائه آموزش هست. گاهی اوقات شرایط اضطراری یا شلوغی کاری ممکن است باعث کاهش تمرکز کارکنان بر روی آموزش‌های ضمن خدمت شود. تشخیص زمان مناسب برای این آموزش‌ها نیازمند تحلیل دقیق شرایط سازمانی و توجه به زمان‌بندی‌های مناسب است. بخش دیگری که باید مورد توجه جدی قرار گیرد؛ ارتقاء نیروی انسانی برای اجرای و پشتیبانی از آموزش‌های ضمن خدمت است. ارائه کیفیت و استانداردهای بالای آموزشی نیازمند حضور افراد ماهر و متخصص در این زمینه است. بدون داشتن نیروی انسانی متخصص، اجرای مؤثر آموزش‌های ضمن خدمت ممکن است تحت تأثیر قرار گیرد. چالش دیگری که وجود دارد، ارزیابی منظم آموزش‌های ضمن خدمت به منظور بهینه‌سازی زمان‌سنجی آن‌ها هست. این ارزیابی می‌تواند شامل بازخورد کارکنان، اعمال تغییرات در زمان‌بندی و بهبود روند آموزشی باشد. در نهایت، ارتباط و هماهنگی زمان‌بندی آموزش‌های ضمن خدمت با دیگر فعالیت‌های سازمانی نیز یک چالش مهم است. تضمین این‌که آموزش‌ها با فعالیت‌های دیگر تداخل نداشته و از هماهنگی کافی برخوردار باشند، امری حیاتی برای بهره‌وری واقعی این آموزش‌هاست.

۶. ایجاد انگیزه در کارکنان

چالش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان دولتی می‌تواند به عنوان یک مسئله مهم در مدیریت دولتی مطرح شود. این امر می‌تواند باعث توسعه و بهبود عملکرد و ارتقای خدمات عمومی شود. در این زمینه، چند چالش اساسی وجود دارد که می‌تواند بر ایجاد انگیزه در کارکنان دولتی تأثیرگذار باشد. یکی از چالش‌های مهم، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت شغلی برای کارکنان است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی به دلیل محدودیت‌های ساختار سازمانی ممکن است محدود یا کمتر قابل دسترس باشد. این موضوع می‌تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان شود. شفافیت و روشن‌سازی در مورد فرصت‌های پیشرفت و ارتقا مهارت‌ها و وضعیت شغلی می‌تواند یک چالش دیگر باشد. اگر کارکنان احساس کنند که فرصت‌های ارتقا و پیشرفت به ناچاری هستند و در دسترسشان نیستند، انگیزه آن‌ها کاهش می‌یابد. کارکنان دولتی نیازمند احساس ارزشمند بودن کارهایشان و تشویق برای ارائه خدمات باکیفیت به مردم هستند. در بعضی موارد، کارکنان احساس می‌کنند که کارهایشان به دلیل ساختارها و روال‌های دستگاه دولتی، کمتر ارزش‌گذاری می‌شود که می‌تواند انگیزه آن‌ها را کاهش دهد. ایجاد فرصت‌های مشارکت

سازمانی و بهبود فرآیندهای عدالت در تصمیم‌گیری می‌تواند به افزایش انگیزه کارکنان دولتی کمک کند. وقوع این موضوع می‌تواند احساس ارتباط و مشارکت فعال در بهبود فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را برای کارکنان ایجاد کند.

۷. تمرکز بر کارگروهی و تیمی

انعطاف‌پذیری کافی در ساختار سازمانی، تفکر گروهی مؤثر، ارتباطات کارآمد، و مدیریت استراتژیک توانمندی‌هایی هستند که برای اجرای مؤثر استراتژی‌های کارگروهی و تیمی لازم است. در محیط‌های دولتی، چالش‌هایی مانند بیش‌مقیاس بودن (که گاهاً به علت اندازه بزرگ سازمان)، تنوع فرهنگی و نظامی، فشارهای سیاسی، محدودیت‌های بودجه‌ای، و پیچیدگی فرآیندها می‌تواند به تأخیرها یا اشکالات در کارگروهی و تیمی منجر شود. همین‌طور، از توجه به مسائلی مانند ساختار سازمانی، توزیع مناسب وظایف و مسئولیت‌ها، ارتباطات اثربخش، و ایجاد فرهنگی مناسب برای همکاری و تعامل کارگروهی می‌تواند بهبود چشم‌گیری در آینده‌ی ای کارگروهی و تیمی در این سازمان‌ها داشته باشد. در برخی موارد، اعضای تیم ممکن است فقط به موفقیت و چالش‌های خود توجه کنند و از اهداف کلان سازمان فاصله بگیرند. در دولت‌ها که بعضاً بخش‌ها و ادارات مختلفی دارند، انطباق و هم‌خوانی کارها ممکن است به چالش برخورد کند. تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی می‌تواند مانع از پیشرفت مؤثر تیم‌ها شود. وقتی که اعضای تیم در مناطق مختلف و یا در زمان‌های متفاوت کار می‌کنند، هماهنگی ممکن است دشوار شود. در دنیای پیچیده‌ای که امروزه در آن زندگی می‌کنیم، ارتباطات دور نیز ممکن است چالش‌های خود را داشته باشد.

۸. تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی

در سازمان‌های دولتی، آموزش درون‌سازمانی یکی از عوامل مهم برای ایجاد توسعه و بهبود عملکرد است. حالا وقتی ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی به‌عنوان یک ابعاد مهم از فرهنگ کاری سازمانی مطرح می‌شود، چند چالش می‌تواند پیش آید. اولین چالش ممکن است مربوط به تفسیر صحیح و برداشت درست از ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی در محیط سازمانی باشد. یعنی می‌بایست اطمینان حاصل کرد که نه‌تنها ارزش‌ها و اصول اسلامی به‌درستی در آموزش انتقال یابند، بلکه همین مسائل به‌صورت عملی و عمیق در فعالیت‌های روزمره سازمان حاکم شود. در اینجا، یک چالش دیگر ممکن است مربوط به این باشد که چگونه این ارزش‌ها و فرهنگ‌ها به عملکرد و تصمیم‌گیری‌های مختلف در سازمان، از جمله رهبری، مدیریت، و ارتباطات، نفوذ کنند. آیا این ارزش‌ها و اصول به‌اندازه کافی واقع‌گرا و به‌موقع توجه می‌شود؟ در پیشبرد این چالش‌ها، بهتر است توجه داشت که نیاز به برنامه‌ریزی کارآمد آموزش درون‌سازمانی داریم که تمام اعضای سازمان را به ارتقاء دانش و شناخت ارزش‌ها، فرهنگ و اصول اسلامی تشویق کند. اما این چالش‌ها، فرصت‌های بزرگی را هم به همراه دارند! ایجاد فضاهای آموزشی برای بحث و تبادل نظر درباره ارزش‌های اسلامی و نقش آن‌ها در سازمان می‌تواند یکی از پیشنهادها مفید باشد. همچنین، ارتقاء فرهنگ سازمانی با تأکید بر ارزش‌ها و اصول اسلامی می‌تواند باعث افزایش رضایت و مشارکت کارکنان، بهبود اختلافات میان فرهنگ‌ها و ارتقاء اثربخشی



سازمانی شود. در نهایت، بدین منظور، برگزاری دوره‌های آموزشی متنوع و شفافیت در فرایندهای آموزشی که بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی تمرکز دارند، می‌تواند گام‌های مهمی برای موفقیت در این حوزه باشند.

۹. تحول در برنامه‌ریزی راهبردی آموزش سازمانی

بررسی سیستم‌های آموزشی نشان داده است که یکی از دلایل اصلی ناموثر بودن اقدامات آموزشی، فقدان کلان اندیشی آموزشی مدون و مورد تأییدی است که جهت فعالیت‌ها را در یک افق زمانی مشخص و در چارچوب اهداف سازمان نشان دهد. لذا به نظر می‌رسد یکی از اقدامات زیربنایی بسیار مهم در زمینه تولید اثربخشی و بهره‌وری بیشتر سیستم‌های آموزشی توجه به مدیریت راهبردی آموزشی است. پس از مشخص شدن موقعیت راهبردی و شناسایی راهبرد یا اهداف راهبردی اولویت‌بندی شده آموزشی، نوبت به قرار دادن این اهداف در مناظر چهارگانه مالی، مشتری، فرآیندها و یادگیری می‌رسد. منظر مالی در حوزه آموزش سازمانی اشاره به بازگشت مبالغ مستقیم و غیرمستقیم سرمایه‌گذاری شده در آموزش‌های سازمانی دارد. منظر مشتری، اشاره به تأمین رضایت‌بخش‌های مختلف سازمانی از اثربخشی آموزش‌های ارائه‌شده و رفع نیازمندی‌های آن‌ها دارد. منظر فرآیندها، اشاره به سطح کارآمدی فرآیندهای داخلی سیستم آموزش نظیر نیازسنجی آموزشی، اجرا، بودجه‌بندی و... دارد. منظر رشد و یادگیری، اشاره به قابلیت‌های نیروی انسانی سیستم آموزش سازمانی و زیرساخت‌های اطلاعاتی و فرهنگی موردنیاز برای ارائه خدمات آموزشی دارد. از چالش‌های برنامه‌های راهبردی آموزش و پرورش عبارت‌اند از: بازگشت سرمایه آموزشی، هدفمندی آموزش‌های شغلی، تعالی آموزشی، توزیع فرصت‌های عادلانه آموزشی، بهینه‌سازی مستمر ساختار آموزش و نوآوری در تعریف و ارائه خدمات آموزشی هستند که برنامه‌ریزان راهبردی باید به آن‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند.

راهکارهای بهبود و ارتقاء نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مناسب بر اساس مدل تحول و روش پژوهش اجتماعی به شرح ذیل است:

۱. ایجاد تحول در دوره‌های آموزشی

راه‌حل‌های احتمالی نیز برای مدیریت چالش‌های مطرح‌شده وجود دارد. برای مقابله با مقاومت نسبت به تغییرات، آگاهی‌زایی و اطلاع‌رسانی کلیدی است. مدیریت باید تأثیر تغییرات را برای کارکنان شفاف کند و آن‌ها را پایه‌گذاری آسان‌ترین راه شناخته‌شده عالی برای پذیرش تغییرات، همراه با ارائه حمایت و انگیزه برای کارکنان نیز مهم است. به‌علاوه، ارائه فرصت‌های آموزشی در مورد تغییرات و راهکارهای موفق می‌تواند به بهبود توانمندی‌های کارکنان و در نهایت موفقیت تحول کمک کند. از سوی دیگر، ایجاد یک فضای باز و دوستانه برای بحث و تبادل اطلاعات نیز می‌تواند به ایجاد فرصت‌های جدید برای بررسی تغییرات و ایجاد یک محیط‌زیست مثبت که محرک تحول است، کمک کند.

۲. به‌روز بودن دوره‌های آموزشی

برای انتخاب مناسب موضوعات آموزشی، می‌توان از نظرسنجی و مشاوره با کارکنان و مدیران مختلف استفاده کرد. برای استفاده از فناوری‌های نوین، می‌توان از همکاری با تیم‌های فناوری اطلاعات و تحقیقات و توسعه بهره گرفت. از طرف دیگر، برای مشارکت کارکنان، ایجاد فرصت‌های برای بازخورد و مشارکت در فرآیند آموزش می‌تواند مفید باشد. باین‌همه چالش، به‌روزرسانی دوره‌های آموزشی می‌تواند بهبود مستمر و پیشرفت سازمان را تضمین کند، اما نیازمند توجه و برنامه‌ریزی دقیقی است.

۳. ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب سازمانی

اجرای یک فرآیند جامع برای تحلیل نیازهای آموزشی هر سطح با توجه به آنچه لازم است برای بهبود کارکرد آن سطح از اهمیت بالایی برخوردار است. برقراری ارتباط مستقیم با مدیران سطوح مختلف و خودشان رعایت اولویت‌های آموزشی و ارتباط آن با اهداف سازمانی واقعی می‌تواند به ایجاد تناسب کمک کند. بهبود مداوم فرآیند طراحی دوره‌های آموزشی به‌منظور تطبیق با شرایط متغیر سازمانی و فناوری‌های جدید از اهمیت زیادی برخوردار است. استفاده از فناوری‌های مدرن مانند آموزش الکترونیکی، ویدئوهای آموزشی تعاملی و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین می‌تواند کمک شایانی به ایجاد تناسب دوره‌های آموزشی با سطوح سلسله‌مراتب نماید. انجام ارزیابی دوره‌های آموزشی و دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان برای بهبود مستمر و ایجاد تناسب مناسب از اهمیت بسیاری برخوردار است.

۴. آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان

ارائه توضیحات و آموزش‌های لازم به کارکنان در خصوص حدود و محدودیت‌های آزادی و اختیار می‌تواند کمک کند تا از ایجاد اشتباهات و مشکلات پیشگیری شود. ایجاد یک فرآیند ارزیابی منظم توانمندی‌ها و عملکرد کارکنان همراه با بازخورد سازنده می‌تواند به تعقیب هدف‌های سازمانی کمک کند. ترویج فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌تواند کمک‌کننده باشد تا افراد احساس کنند تصمیمات و انتخاب‌هایشان ارزشمند و در نظر گرفته می‌شود. استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یا سیستم‌های مدیریت روابط با مشتری داخلی (IRBM) می‌تواند کمک‌کننده باشد تا اختیارات تفویض شده و نتایج آن به‌صورت شفاف و قابل دنبال‌شدن‌تری نمایش داده شود. آزادی عمل و تفویض اختیار به کارکنان یک موضوع جذاب و چالش‌برانگیز است که در صورت مدیریت با دقت می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش انگیزه افراد منجر شود. با اجرای راهکارهای مناسب و ترویج فرهنگ مناسب، می‌توان این موضوع را به یک فرصت برای رشد و پیشرفت تبدیل کرد.

۵. زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان

استفاده از سیستم‌های مدیریت آموزش برای زمان‌بندی و ارائه به‌موقع آموزش‌ها، توسعه فرهنگ سازمانی جهت حمایت از آموزش‌های ضمن خدمت، مشارکت فعال کارکنان در فرآیند زمان‌بندی و ارائه پیشنهادها و اطمینان از داشتن نیروی انسانی متخصص و متعهد به ارائه آموزش‌های ضمن خدمت از مهم‌ترین راهکارهای این حوزه محسوب می‌شوند. به‌عنوان یک راهکار دیگر، استفاده از فناوری نیز می‌تواند در بهبود زمان‌بندی و ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مؤثر باشد. این ابزارها می‌توانند به



تشخیص نیازهای آموزشی و همچنین ارائه زمان‌بندی مناسب کمک کنند. موضوع چالش‌های زمان‌سنجی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت یک موضوع پرکشش و با تأثیر بالایی بر بهره‌وری سازمانی است. بهبود این موضوع می‌تواند منجر به رشد و پیشرفت بهتری در ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان دولتی شود.

۶. ایجاد انگیزه در کارکنان

ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه شغلی، ایجاد سیستم‌های شفافیت و ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و توانمندی، تشویق به مشارکت و فعالیت‌های خلاقانه و تضمین عدالت و تساوی در دسترسی به فرصت‌های پیشرفت از راهکارهای مرتبط با این موضوع هستند. از راهکارهای دیگر برای افزایش انگیزه کارکنان دولتی می‌توان به ارتقاء فرهنگ سازمانی، ارتقاء لحاظ‌پذیری از نظر کارکنان، و توسعه سیاست‌ها و فرآیندهایی که ارتقاء مشارکت و انگیزه را تأمین کنند، اشاره کرد. ایجاد انگیزه مثبت در کارکنان دولتی می‌تواند به‌عنوان یک عامل اساسی در بهبود عملکرد و ارائه خدمات مؤثر باشد.

۷. تمرکز بر کارگروهی و تیمی

ارتباطات باز و شفافیت بین اعضای تیم، کلیدی برای موفقیت هر گروهی است. از ابتدا نیازهای مشترک، اهداف و توقعات واضح باید مورد بررسی قرار گیرد. اطمینان از اینکه تیم دسترسی به منابع لازم را دارد، از جمله چالش‌هایی است که توسط مدیران باید مورد توجه قرار گیرد. اعضای تیم باید دقیقاً بدانند که چه کسی چه کاری انجام می‌دهد و چه مسئولیتی را بر عهده دارد. به‌کارگیری فناوری مناسب می‌تواند ارتباطات را تسهیل کرده و از اشکالات مرتبط با زمان و مکان جلوگیری کند. مثلاً استفاده از سامانه‌های مدیریت پروژه و اشتراک فایل آنلاین. در نهایت توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای هر فرد و افزایش دانش کلیه اعضا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۸. تمرکز بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی

در این راستا، ارتقاء سیاست‌ها و رویه‌های داخلی سازمان به‌گونه‌ای که ارزش‌ها و اصول اسلامی تحت پوشش قرار گیرند و در تمامی فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها اجرا شوند، می‌تواند یک راهکار مؤثر باشد. همچنین، نهادینه‌سازی ارزش‌ها و اصول اسلامی از طریق مقررات و اهداف سازمانی نیز می‌تواند گام مهمی باشد. به چندین راهکار می‌توان فکر کرد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها نقش مدیریت برتر در پشتیبانی از ارزش‌های اسلامی است. مدیران باید به‌عنوان نمونه پیشرو، این ارزش‌ها را در رفتارها و تصمیم‌گیری‌هایشان نشان دهند. همچنین ایجاد برنامه‌های آموزشی تخصصی که به‌طور مداوم ارزش‌ها و اصول اسلامی را ترویج کنند، می‌تواند دشواری‌ها را کاهش دهد. در پایان، ارتقاء فرهنگ سازمانی از طریق توسعه برنامه‌های جامع آموزشی و مشارکتی که تأکید فراوانی بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های اسلامی داشته باشند، می‌تواند بهبود چالش‌ها و تضمین انتقال اثربخش این اصول در سازمان را فراهم کند.

۹. تحول در برنامه‌ریزی راهبردی آموزش سازمانی



برای شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای سیستم آموزشی، تیم مدیریت راهبردی آموزشی می‌بایستی متناسب با چشم‌انداز آموزشی ترسیم‌شده اقدام به تهیه فهرست موارد اقدام نماید. پیشنهاد می‌شود بعد از اینکه چشم‌انداز آموزشی طراحی و تصویب شد و به‌منظور بهره‌گیری از نظرات جامعه بیشتری از خردمندان سازمانی، پرسشنامه‌ای تنظیم و نظرات افراد خبره در خصوص فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی دریافت شود و نظرات جمع‌بندی شده به‌عنوان ورودی در کمیته مدیریت راهبردی آموزش موردبررسی و در صورت معتبر بودن لحاظ گردد.

بهره‌گیری از نظرات ذینفعان مختلف آموزشی به‌منظور مشارکت در فرآیند تدوین راهبردهای آموزشی به دلایل مختلف مثل عدم دسترسی به آن‌ها، تفاوت در سطح نیاز به مشارکت آن‌ها، محدودیت‌های زمان، هزینه و امکانات، مسائل پیش‌بینی‌نشده و...؛ نیاز به استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف گردآوری اطلاعات مناسب دارد. نمونه‌هایی نظیر دلفی، پرسشنامه، کارگاه بارش مغزی و... از جمله روش‌هایی هستند که به‌منظور تنظیم چشم‌انداز آموزشی و توافق بر روی آن می‌توان با توجه به مقتضیات سازمانی از آن‌ها بهره جست.



منابع

۱. وبسایت مقام معظم رهبری آیت الله خامنه‌ای، <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=۱۶۹۹۲>
۲. ابطحی، سید حسین و سعید عابسی. (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۳. احمدی، پرویز؛ صفری کهره، محمد؛ نعمتی، سمیه. (۱۳۹۰). مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی). چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۰). "مدیریت دولتی و اعتماد عمومی"، دانش مدیریت؛ شماره ۵۵، ویژه نامه مدیریت دولتی، صص ۵-۲۷.
۵. اسدی کرم، علیرضا (۱۳۸۲). تاثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات. نشریه تعاون، ۱۴۵، صص ۶۶-۶۹.
۶. اسکات، سینیتا، دنیس، ژافه (۱۳۷۵)، توانمندسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: توسعه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۷. اسکوایر، کترین، «تفاوت‌های ظرفیت سازی فردی و سازمانی»، مترجم: سعید نشاط، مرکز مطالعات جامعه مدنی، تهران، ۱۳۸۲.
۸. اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۶). متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱-۱۸، ۱.
۹. آقاییار، سیروس (۱۳۸۲)، توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، صص ۲۸.
۱۰. بابایی. علی اکبر و همکاران. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان - سرمایه گذاری جایگزین. مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
۱۱. بلانچارد، کنت، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۶)، مدیریت توانمندسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد (۱۳۷۸). تهران: نشر مدیران.
۱۲. بلانچارد، کن و راند، ولف (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، تهران: نشر حدیث
۱۳. تقی زاده، هوشنگ و ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری مقایسه ای. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۸۵-۱۱۱، ۸.
۱۴. جعفرزاده، رحیم (۱۳۸۶)، الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
۱۵. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، انتشارات سمت
۱۶. رضیئی، سمیه (۱۳۸۴)، بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت عملیات اکتشاف نفت
۱۷. رمضان، بهزاد. (۱۳۷۷). مدیریت توانمند. نشر دایره.
۱۸. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان)، انتشارات ارکان، چاپ دوم.
۱۹. سلیمیان، معصومعلی، «طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندسازی»، رساله دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد، ۱۳۸۱.
۲۰. سید جوادین، سید رضا؛ حیدری، حامد و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۸). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۷۵-۸۸.
۲۱. سیدی فرد، سیدعلی (۱۳۹۵)، هستی‌شناسی اجتماعی: درآمدی بر یک نظریه نو، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، بسیج دانشجویی.
۲۲. شهبازی، زهره؛ مبارکی، مهدی و مصطفوی، نجمه سادات. (۱۴۰۲). هدف شناسی و امکان شناسی توسعه اجتماعی در ایران. مطالعات جامعه شناسی، ۱۶(۵۸)، ۷-۳۰. doi: 10.3049/jss10.1371.1938528.2021
۲۳. صنعتی، زینب؛ زارعی متین، حسن؛ و محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. فصلنامه فرهنگ مدیریت، صص ۸۷-۱۱۶.
۲۴. فتحی اجارگاه، کوروش (۱۳۸۳)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت

۲۵. کروی، مهدی، و متانی، مهرداد. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۳(۹)، ۷-۳۰. <https://sid.ir/paper/fa181992SID>
۲۶. مک‌گرگور، دوگلاس (۱۳۸۱). چهره انسانی سازمان/ دوگلاس مک‌گرگور؛ ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۷. معماریان، امید، ۱۳۸۲، «ظرفیت‌سازی و جامعه مدنی فراتر از مرزهای آموزش»، مرکز مطالعات و آموزش سازمان‌های جامعه مدنی، شماره ۱۴ و ۱۵، ص ۲۴.
۲۸. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)، کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۲۹. نیازی، محسن و کارکنان نصرآبادی، محمد. (فروردین ۱۳۸۸). توانمندسازی براساس راهبرد اجتماعی. ماهنامه تدبیر. ۲۰ (۲۰۳)، صص ۲۱-۲۶. قابل‌بازیابی از: <http://magiran.com/p>
۳۰. هرسی، پال و کنث بلانچارد (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی‌علاقه بند، انتشارات امیرکبیر.

۳۱

۳۲

1. Abbaspour et al. (۲۰۱۶), the Use of Future Strategies and Human Resources Empowerment and Productivity in Education, Case Study: Tehran Province Education Bureau.
2. Ahmed, A, Arshad, M A, Mahmood, A, & Akhtar, S. (۲۰۱۶). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. Journal of Human Values, ۲۲(۳), ۱۷۹-۱۶۵.
3. Alagaraja & Wang, P. M (۲۰۱۲). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. ۳rd ed. Boston: McGraw-Hill
4. Anderson, V. (۲۰۱۷). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. Human Resource Development International, ۲۰(۴), ۳۲۷-۳۴۵.
5. Barifajou (۲۰۱۶), Technology Adoption in Human Resource Management in Higher Education Institutions.
6. Baron, A, & Armstrong, M (۱۹۹۸). Human Capital Management: Achieving Value Through People. London: Kogan Page.
7. Barton, Harry; Barton, Lisac (۲۰۱۱). "Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context", Human Resource Management Review Vol. ۲۱.
8. Bassi, L. J., & Mirrer, D. P. (۲۰۰۸). Maximizing Your Return on People. Harvard Business Review ۸(۷۱), ۴۲-۳۲.
9. Behzadian, M, Otaghsara, S. K, Yazdani, M, & Ignatius, J. (۲۰۱۲). A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. Expert Systems with Applications, ۳۹(۱۷), ۱۳۰۵۱-۱۳۰۶۹
۱۰. Benitez et al (۲۰۱۶). Human Resource Management in Higher Education: ۱۳
۱۱. Blanchard, KH, ۱۹۹۹, Total Quality Management: ۲Ed, Empowerment Takes More Than One Minute, Barlett-Koehler. San Francisco.
۱۲. Bowen, D. E, and E. E. Lawler. "Empowering Service Employees." Sloan Management. ۱۹۹۵; ۳۶: ۹۵-۸۷.



۱۳. Bri nkerhoff , R O (۲۰۰۶). Increasi ng i mpact of trai ni ng i nvest ment : An eval uati on strat egy for bui l di ng organi zati onal l earni ng capabi lity. *Industrial and Commercial Trai ni ng*, ۳۸(۶), pp. ۳۰۷-۳۰۲.
۱۴. Braun, V. & Cl arke, V. (۲۰۰۶). Usi ng thenati c anal ysi s i n psychol ogy. *Qual itati ve Research i n Psychol ogy*, ۳, ۷۷-۱۰.
۱۵. Carrol , ۱۹۹۵ *Teamwork vs. Teamtalk: Lets Get Real About Teamwork & Past the Hype: Team Excel lence i nteracti on Desi gn Inc.*
۱۶. Carter, M (۲۰۰۱), *Strategic planni ng (i n nonprof it or for prof it organi zati ons)*, <http://wwwStrategi cplanni ng.com>
۱۷. Col ley, L., McCourt, W, & Witerhouse, J. (۲۰۱۲). *Hybri ds and contradi cti ons: Human resource management i n the contemp orary publ ic sector. International Journal of Publ ic Admi ni strati on*, ۳۵(۸), ۵۱۲-۵۰۷.
۱۸. Conger J, Rabi ndra Nand Kananga H "The Empowerment Process: I ntegrati ng Theory and Practi ce." *Academy of Management Review* ۱۹۹۸; ۱۳(۳): ۴۸۲-۴۷۱.
۱۹. Davenport, T.H and L. Prusak (۱۹۸۸), *Worki ng knowl edge, how organi zati ons manage what they know* Boston: Harvard Busi ness School Press.
۲۰. Dennis, G. ۱۹۹۸. *Here Today, Gone Tomorrow Corrections Today*, Vol. ۶۰ issue.۳. *empowerment*", *I ntegrati ng Manufacturi ng Systems*. ۲۰۰۲; ۱۳(۴): ۲۱۱-۲۰۱.
۲۱. Fai sal , M, Banwet, DK and Shankar, R (۲۰۰۶). "Supply chai n ri sk mi ti gati on: model i ng the enabl ers"" *Busi ness Process Management*, vol . ۱۲, no. ۴, pp. ۵۳۵-۵۵۲.
۲۲. Fox, J (۱۹۹۸). *Employee empowerment an apprenticeship model*, barney School of busi ness. Uni versi ty of Hart ford. *Advi ser Morgan Sander*.
۲۳. Foy N *Empoweri ng Peopl e at Work*. Cambri dge. ۱۹۹۷.
۲۴. Greasly, K Brynan, A Pri c, A Nai smi th, N Soet ant o, R (۲۰۰۸) "Understandi ng Empowerment from an Empl oye e Perspect i ve", *Team Performance Agent*, ۱۴(۲/۱): ۵۵-۳۹.
۲۵. Gonez, C. & Rosen, B (۲۰۰۱). "The l eaded- member Exchange as a l i nk between manageri al trust and empl oye e. Empowerment . Group and organi zati on management".
۲۶. Goyal , K K, & J ai n, P. K (۲۰۱۶). *Acomprehensi ve study of confi gurati on sel ecti on for a fl exi bl e manufacturi ng system usi ng di fferent mul ti -criteri a deci si on-maki ng methods. Internati onal Journal of Producti on Research*, ۵۴(۱۲), ۳۵۸۲-۳۶۰۳.