

Analysis of the Challenges in the Government Employee Training System: An Examination of Contextual, Structural, and Behavioral Factors in Human Resource

Ali Mahdi^{ID*}

PhD in Urban Planning, Faculty of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Training of government employees, as one of the most important tools for enhancing the efficiency, productivity, and effectiveness of the administrative system, has always attracted the attention of policymakers and human resource development authorities. However, existing evidence indicates that the employee training system in executive organizations faces numerous weaknesses and challenges that cast doubt on the effectiveness of training programs. Accordingly, the purpose of the present study is to identify and analyze the most important weaknesses and challenges of government employee training across behavioral, structural, and contextual dimensions. This study is applied in nature and employs a descriptive–analytical methodology. The research data were collected through library research and a survey, drawing on the perspectives of 94 practitioners involved in the field of government employee training. To analyze respondents’ attitudes and viewpoints regarding existing weaknesses and challenges, the statistical software packages SPSS and LISREL were used. The results of the study indicate that there are significant weaknesses in the government employee training system across all three dimensions—behavioral, structural, and contextual. Among these, contextual factors are in a more unfavorable condition compared to the other two dimensions. A comparison of the mean scores of the sub-indicators shows that the highest mean is related to structural factors (2.94), while the lowest mean pertains to contextual factors (2.19). The findings of this study can be of interest to policymakers and managers in executive organizations and may encourage educational leaders to reconsider and revise their approaches and training programs for employees. Familiarizing managers and instructors with modern, practical, and effective models of employee training can provide the groundwork for improving the quality, efficiency, and effectiveness of the human resource training system in the public sector.

Keywords: Government Employee Training, Human Resource Development, Structural Challenges, Organizational Empowerment, Behavioral and Contextual Factors

Extended Abstract

* Corresponding Author: a.mahdi@ut.ac.ir

How to Cite: Mahdi, A. (2026). Analysis of the Challenges in the Government Employee Training System: An Examination of Contextual, Structural, and Behavioral Factors in Human Resource Development. *Journal of Comparative Public Administration*, 4(1), 188-221. [Doi: 10.22098/cpa.2026.18620.1135](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18620.1135)



Abstract

Background and Objective: Government employee training has always been a concern, attracting the attention of policymakers and those responsible for the development and improvement of organizational human resources. Based on the importance of this issue, the present article analyzes the various damages of government employees training. **Research Methodology:** The present research is considered applied research in terms of its nature and has been carried out in a descriptive-analytical manner in terms of methodology. Data related to the research topic has been collected through library methods and survey studies, using the views of 94 people involved in the field of government employee training, with the aim of analyzing their attitudes and views in the field of weaknesses and challenges of government employees training in executive bodies. **Findings:** The results of this study, which have been calculated using LISREL and SPSS analytical software, while confirming the existence of obvious weaknesses in all three study areas, indicate that contextual factors have worse conditions than the other two factors in the field of training, empowerment and improvement of organizational human resources. **Conclusion:** A comparison of the average of the sub-indicators related to employee training (behavioral factors, structural factors and contextual factors) shows that the highest average (2.94) belongs to the sub-indicator of structural factors and the lowest average (2.19) belongs to the sub-indicator of contextual factors.

Introduction

Developed organizations are essential for national development, and such organizations depend on a developed workforce. Organizational training that rapidly updates employees' knowledge, information, and skills is a crucial factor in organizational development. The importance of training government employees becomes clear when we recognize that achieving development requires nurturing competent and ethical human resources. National and administrative system development is impossible without a developed workforce (Ahanchian, 2010). Given the necessity of training, organizations today strive more than ever to achieve results and sustain themselves. They focus on designing, implementing, and evaluating suitable training programs to achieve these goals (results and survival). As stated, training improves organizational performance and promotes excellence, making a suitable education system essential. However, the educational system alone cannot help an organization reach its goals. Training must be based on scientific principles and methods to address existing needs effectively (Abbasian, 2016). Therefore, this research will explore the concept of an educational system and conduct an operational and field study of the most significant challenges in training government employees within state executive bodies. An educational system is a complex, interdependent set of components and subsystems organized to achieve predetermined goals through continuous interaction (Fatemi Amin & Fouladi, 2009). Effective training supports empowerment goals, including boosting employee morale and motivation, increasing flexibility, and reducing staff turnover. It allows employees to perform independently without constant supervision (Sabbaghian & Arasteh, 2012). The three main aspects of needs assessment and its applications for organizational change and improvement are: 1) Processes, 2) Modeling, and 3) Methods (Kouchaksaraei et al., 2015).

Materials and Methods

This research is applied in terms of purpose, descriptive and exploratory in terms of variable examination, and survey-based in its execution. Data collection was conducted using a questionnaire to capture the views (attitude measurement) of 94 experts and informed individuals. The collected report reflects the attitudes and opinions of managers and experts in the field of employee training systems. Subsequently, based on the findings, efforts were made to propose mechanisms for reforming and reducing problems in the area of government employee training. The distribution of this statistical population is designed to incorporate the perspectives of managers from various locations across the country. In this regard, following a complete and thorough understanding of the employee training regulations, including circulars, bylaws, and various training guidelines, targeted questions were asked of the statistical population in the form of open-ended and closed-ended questionnaires. This questionnaire covered all intended structural, content-related, and environmental dimensions. Finally, the desired analyses were performed using LISREL and SPSS analytical software.

Discussion and Results

A comparison of the average ranks shows that, in the opinion of employees, the best situation among the sub-indicators is in the following order: structural factors, behavioral factors, and finally, contextual factors. The average rank of these sub-indicators is 2.29, 2.10, and 1.61, respectively. Comparing the average ranks reveals that the highest average rank (2.29) is assigned to the structural factors sub-indicator, which means that this sub-indicator, compared to the other two related to employee training in government agencies and organizations, is in a better situation. In this regard, the most significant issues related to employee training are contextual factors. It should be noted that the average rank differs from the arithmetic mean, and the calculation methods for these two averages are different. The table below presents the mean and standard deviation of the variables. The range of the mean is from 1 to 5. Comparing the means of the sub-indicators related to employee training (behavioral factors, structural factors, and contextual factors) shows that the highest mean (2.94) belongs to the structural factors sub-indicator, and the lowest mean (2.19) belongs to the contextual factors sub-indicator. In general, the situation of government agencies and organizations is not favorable in terms of contextual factors, which requires serious attention and planning.

Conclusions

Justify managers more than ever about the importance of training courses for employees and making some of the benefits available to the manager conditional on active participation in the courses.

Dismantling the traditional and destructive thinking in the minds of managers that the ability of subordinate employees is a threat to their job position.

Creating a heartfelt belief in managers and organizational officials regarding the importance of training and its role in productivity and organizational dynamism.

Organization managers can use various courses for greater effectiveness and support participants in training courses. Also, direct managers, with the necessary coordination, can hold courses that are suitable for the jobs of employees.

In the field of interests and attitudes, it should be noted that the attitude of individuals towards training is a key component for participating in the course and succeeding in it. People should have a positive attitude towards training and themselves, which is influenced by various factors and variables, one of the most important of which is the positive and pragmatic attitude of the relevant

manager. Therefore, the organization should, as far as possible, provide the grounds for the formation of this positive attitude in employees.

Matching between the job and the job holder, and correcting managers' mindset towards the training system is of special importance, and this idea should be established that not everyone should attend the courses for the benefits in them. Rather, they should pay attention to the suitability of their work and the content of the training and use it to enhance their skills, not just for organizational benefits or filling free time.

Explaining and supporting the idea that the management styles of managers should be in line with training and supporting training, especially with regard to the human development of their subordinates. This important thing should be supported legally, not conventionally.

Updating the management and training styles of managers, especially in dealing with subordinate human resources, and strengthening this important thing in order to support the human resources of the organization.

Investigating managerial violations of managers in terms of using autocratic and inefficient management styles in the field of employee training.

In most executive bodies, there is no culture of training or even a suitable organization for it. The dominance of credentialism is evident, and there are organizational interferences for coordinating the matter of training. Therefore, the dominance of credentialism in in-service training should be avoided, because this issue is a national problem and taking such measures in both the old and new systems of government employee training reflects the employment laws and regulations of the country and is only documentation. Rather, it is suggested that the evaluation of employee training and improvement activities be carried out in a specialized and practical manner by assigning various responsibilities and examining its effects and consequences, and not just by surveying learners at the end of training courses or conducting scattered training surveys.

- In order for employees to benefit more from the course, it is better to evaluate the level of knowledge of the participants at the beginning of the course without regard to their educational qualifications (in functional courses), and at the end of the course, the exam should be held in theoretical and practical form. The courses should be held in longer time periods so that the efficiency of employees increases.
- Justify managers more than ever about the importance of training courses for employees and making some of the benefits available to the manager conditional on active participation in the courses.
- Providing the ground for continuous communication of human resources with experts and specialists on related topics by the manager.
- Managers of different departments should plan and react to on-the-job training that leads to greater training effectiveness. Therefore, it is necessary to design mentoring and apprenticeship training systems in the organization, where the role of the relevant manager is very important. In order to raise the level of knowledge and vitality of employees, more out-of-province courses should be held according to the needs, and the organization should provide the necessary facilities for employees to communicate with experts outside the organization.




Journal of Comparative Public Administration | 2026 | Volume 4 | Issue 1

- Managers should make it possible to link training activities and the work environment. Due to the specific nature of competency-based training activities, managers must plan a large part of the training through on-the-job training in order to implement this approach.

Keywords :Government Employee Trainingt, Human Resource Development, Structural Challenges, Organizational Empowerment, Behavioral and Contextual Factors

واکاوی چالش‌های نظام آموزش کارکنان دولت: تحلیلی بر عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری در بهسازی منابع انسانی

علی مهدی * 

دکتری برنامه ریزی شهری، دانشکده جغرافیا، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۳

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۸۸-۲۲۱

چکیده

مقدمه و هدف: آموزش کارکنان دولت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتقای کارآمدی، بهره‌وری و اثربخشی نظام اداری، همواره مورد توجه سیاست‌گذاران و متولیان توسعه و بهسازی منابع انسانی بوده است. با این حال، شواهد موجود حاکی از آن است که نظام آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی با ضعف‌ها و چالش‌های متعددی مواجه است که اثربخشی برنامه‌های آموزشی را با تردید مواجه می‌سازد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل مهم‌ترین ضعف‌ها و چالش‌های آموزش کارکنان دولت در ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است.

روش‌شناسی پژوهش: این تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و از حیث روش‌شناسی توصیفی - تحلیلی است. داده‌های پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی و با استفاده از دیدگاه‌های ۹۴ نفر از دست‌اندرکاران حوزه آموزش کارکنان دولت گردآوری شد. به‌منظور تحلیل نگرش‌ها و دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان درباره ضعف‌ها و چالش‌های موجود، از نرم‌افزارهای تحلیلی SPSS و LISREL استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که در هر سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، ضعف‌های معناداری در نظام آموزش کارکنان وجود دارد. در این میان، عوامل زمینه‌ای در مقایسه با دو بعد دیگر از وضعیت نامطلوب‌تری برخوردارند. مقایسه میانگین زیرشاخص‌ها بیانگر آن است که بالاترین میانگین مربوط به عوامل ساختاری (۲.۹۴) و پایین‌ترین میانگین متعلق به عوامل زمینه‌ای (۲.۱۹) است.

بحث و نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش می‌تواند مورد توجه سیاست‌گذاران و مدیران دستگاه‌های اجرایی قرار گیرد و رهبران آموزشی را به بازنگری در رویکردها و برنامه‌های آموزشی کارکنان ترغیب نماید. آشنا ساختن مدیران و مدرسان با الگوهای نوین، کاربردی و اثربخش آموزش کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت، کارآمدی و اثربخشی نظام آموزش منابع انسانی در بخش دولتی باشد.

کلیدواژه‌ها: آموزش کارکنان دولت، بهسازی منابع انسانی، چالش‌های ساختاری، توانمندسازی سازمانی، عوامل رفتاری و زمینه‌ای.

* نویسنده مسئول: a.mahdi@ut.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: مهدی، علی. (۱۴۰۵). واکاوی چالش‌های نظام آموزش کارکنان دولت: تحلیلی بر عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری در بهسازی منابع انسانی. مدیریت دولتی تطبیقی، ۴(۱)، ۱۸۸-۲۲۱. [Doi: 10.22098/cpa.2026.18620.1135](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18620.1135)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است. Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



مقدمه

توجه به آموزش و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین راهبردهای توسعه منابع انسانی، همواره در کانون توجه سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی قرار داشته است. آموزش کارکنان دولت، فرایندی هدفمند و نظام‌مند است که با هدف ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان و متناسب‌سازی توانمندی‌های آنان با نیازهای سازمان و تحولات محیطی طراحی و اجرا می‌شود. اهمیت این موضوع زمانی آشکارتر می‌شود که در نظر گرفته شود تحقق برنامه‌های توسعه‌ای کشور و ارتقای کارآمدی نظام اداری، مستلزم برخورداری از کارکنانی خلاق، انعطاف‌پذیر و توانمند است؛ امری که بدون آموزش اثربخش و مستمر محقق نخواهد شد (آهنچیان، ۱۳۸۹). در شرایط کنونی، سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی نظیر پیچیدگی وظایف، شتاب تحولات فناوری، افزایش انتظارات شهروندان و محدودیت منابع مواجه‌اند و آموزش کارکنان می‌تواند به‌عنوان ابزاری راهبردی، نقش مؤثری در مواجهه با این چالش‌ها ایفا کند. با وجود این، صرف توجه به آموزش و اجرای برنامه‌های آموزشی، تضمین‌کننده بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی نیست. تجربه‌های عملی و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های آموزشی در دستگاه‌های اجرایی کشور، از اثربخشی لازم برخوردار نبوده و نتوانسته‌اند به‌طور مطلوب به ارتقای توانمندی کارکنان منجر شوند. این مسئله بیانگر وجود ضعف‌ها و آسیب‌هایی در نظام آموزش کارکنان دولت است که ریشه در عوامل گوناگون رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای دارد. از این‌رو، بازنگری در رویکردها و سازوکارهای آموزش کارکنان و شناسایی چالش‌های موجود، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود. نظام آموزشی سازمانی، مجموعه‌ای پیچیده و به‌هم‌پیوسته از اهداف، محتوا، روش‌ها، منابع و شرایط اجرایی است که در تعامل مستمر با یکدیگر، تحقق اهداف آموزشی و سازمانی را دنبال می‌کنند (فاطمی امین و فولادی، ۱۳۸۸). اثربخشی این نظام زمانی تضمین می‌شود که برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازسنجی دقیق، اصول علمی و شرایط واقعی سازمان طراحی شده و با ساختارها و فرهنگ سازمانی هم‌راستا باشند. آموزش اثربخش، علاوه بر ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان، می‌تواند موجب افزایش انگیزش، بهبود نگرش‌ها، تقویت احساس شایستگی و استقلال عملکردی آنان شود و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان و افزایش کیفیت خدمات عمومی بینجامد (صباغیان و آراسته، ۱۳۹۱).

در این راستا، آسیب‌شناسی آموزش کارکنان دولت به‌عنوان رویکردی تحلیلی و اصلاح‌محور، می‌تواند نقش مهمی در شناسایی نقاط ضعف و موانع موجود ایفا کند. آسیب‌شناسی سازمانی معمولاً بر سه حوزه اصلی تمرکز دارد: فرآیندها، ساختارها و روش‌ها؛ حوزه‌هایی که هر یک می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت و اثربخشی آموزش کارکنان تأثیرگذار باشند (کوچکسرایبی و همکاران، ۱۳۹۴). بررسی نظام‌مند این ابعاد، زمینه لازم را برای ارائه راهکارهای عملی و مبتنی بر شواهد جهت بهبود نظام آموزش کارکنان فراهم می‌سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل آسیب‌های آموزش کارکنان دولت در دستگاه‌های اجرایی کشور و با تمرکز بر ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای انجام شده است. این پژوهش می‌کوشد ضمن تبیین وضعیت موجود، تصویری روشن از چالش‌های پیش‌روی نظام آموزش کارکنان ارائه داده و مبنایی علمی برای تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران و مدیران در جهت ارتقای اثربخشی آموزش و توسعه منابع انسانی در بخش دولتی فراهم آورد.

مبانی نظری

در نظام آموزش کارکنان دولت، نخست باید توجه داشت که آموزش صرفاً انتقال دانش نیست، بلکه فرآیندی استراتژیک برای بهسازی منابع انسانی است که هدف آن تقویت توانمندی‌های کلیدی کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری و ارتقای عملکرد سازمانی می‌باشد (Zolak Poljašević et al, 2025). از این منظر، آموزش کارکنان دولت باید در بستر کلان سیاست‌گذاری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی تعریف شود تا بتواند عامل تحول مثبت تلقی گردد. برای مثال، گزارش "The Public Sector Workforce in 2025: Lots of Moving Parts" نشان می‌دهد که حتی در کشورهای توسعه‌یافته، فارغ از عملیات آموزش، چالش‌هایی مانند کمبود نیروهای متخصص و تغییر مداوم مهارت‌ها وجود دارد و بخش آموزش باید متناسب با آن‌ها طراحی شود (Young, 2025). عامل دوم، یعنی عوامل زمینه‌ای، به شرایط محیطی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی اطلاق دارد که نظام آموزش کارکنان دولت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به‌ویژه، در محیط‌هایی که ساختار حقوقی و سیاست‌گذاری ضعیف یا مغشوش است، برنامه‌های آموزشی ممکن است صرفاً تشریفاتی واقع شوند. پژوهش "Policy Outlook: Addressing Modern Workforce Challenges" در سال ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که فناوری‌های نوظهور (به‌ویژه هوش مصنوعی)، شکاف مهارتی و قوانین کاری منسوخ، از مهم‌ترین موانع توسعه نیروی انسانی در بخش عمومی به شمار می‌آیند (SHRM, 2025). سومین بُعد، عوامل ساختاری، شامل فرآیندها، زیرساخت‌ها، طراحی دوره‌های آموزشی، تخصیص منابع، مدیریت دانش، ارزیابی و بازخورد است. پژوهش "Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change" نشان می‌دهد که در کشورهایی با مدیریت دولتی سنتی، مقاومت ساختاری، بودجه ناکافی، و فرهنگ بوروکراتیک، مانع اصلی تحول در سیستم‌های آموزش و مدیریت منابع انسانی هستند (Zolak Poljašević et al, 2025). علاوه بر این، مقاله "The effect of training on public service delivery" به‌طور ویژه نشان داد که آموزش اثربخش با سازوکارهای ساختاری مناسب مانند ارزیابی منظم، تطابق با نیاز شغلی و معیارهای عملکرد، رابطه مثبت دارد (Nor, 2025). در نهایت، عوامل رفتاری که غالباً کمتر دیده می‌شوند اما نقش کلیدی در اثربخشی آموزش دارند، شامل انگیزش کارکنان، مشارکت فعال، فرهنگ یادگیری، پذیرش تغییر، تعامل بین مدرسان و کارکنان، و مدیریت یادگیری مادام‌العمر است. از جمله یافته‌ها این است که کارکنانی که احساس می‌کنند آموزش برایشان معنی دارد، توان و اختیار دارند، و بازخورد دریافت می‌کنند، انگیزش بیشتری دارند و عملکردشان ارتقا می‌یابد (Management Concepts, 2025). همچنین نتایج مطالعات این حوزه مؤید این مهم است که در سال ۲۰۲۵ که در بخش عمومی، حفظ کارکنان پس از آموزش با انگیزش، فرصت رشد، کیفیت‌داده شدن آموزش و حمایت مدیران رابطه دارد (Fedotova et al, 2025).

جدول ۱: پیشینه تحقیقات

نویسنده(گان)	سال	روش تحقیق	موضوع تحقیق	نتایج کلیدی
Jamaluddin (2025)	۲۰۲۵	کمی (پرسشنامه مقطعی)	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش منابع انسانی در بخش عمومی	آموزش‌های اثربخش منجر به افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان شده است.
Nor (2025)	۲۰۲۵	کمی (تحلیل آماری)	تأثیر آموزش بر کیفیت خدمات عمومی	آموزش‌های هدفمند با ارزیابی منظم و تطابق با نیازهای شغلی، اثربخشی خدمات عمومی را بهبود می‌بخشد.
Lin, Horowitz & Fry (2024)	۲۰۲۴	پیمایش کمی	ارزیابی رضایت کارکنان از فرصت‌های آموزشی در محل کار	۳۷٪ از کارکنان آمریکایی از فرصت‌های آموزشی موجود در محل کار خود رضایت کامل یا زیاد دارند.
Fedotova et al. (2025)	۲۰۲۵	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	تأثیر آموزش بر رشد شغلی و حفظ کارکنان در بخش عمومی	آموزش‌های اثربخش با انگیزش کارکنان و فرصت‌های رشد شغلی، نرخ حفظ کارکنان را افزایش می‌دهد.
Iddrisu (2024)	۲۰۲۴	کمی (طراحی مقطعی)	تأثیر آموزش مؤثر بر عملکرد کارکنان و کیفیت ارائه خدمات عمومی	آموزش‌های مؤثر با بهبود عملکرد کارکنان، کیفیت خدمات عمومی را ارتقا می‌بخشد.
Zolak Poljašević et al. (2025)	۲۰۲۵	کیفی (مطالعه موردی)	ارزیابی اثربخشی آموزش در بخش دولتی و چالش‌های ساختاری آن	مقاومت ساختاری، بودجه ناکافی و فرهنگ بوروکراتیک، موانع اصلی تحول در سیستم‌های آموزش و مدیریت منابع انسانی هستند.
SHRM (2025)	۲۰۲۵	تحلیلی	چالش‌های نیروی کار مدرن در بخش عمومی و نیاز به طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب	فناوری‌های نوظهور، شکاف مهارتی و قوانین کاری منسوخ، از مهم‌ترین موانع توسعه نیروی انسانی در بخش عمومی به شمار می‌آیند.
Young (2025)	۲۰۲۵	تحلیلی	چالش‌های نیروی کار دولتی در سال ۲۰۲۵ و نیاز به طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب	حتی در کشورهای توسعه‌یافته، چالش‌هایی مانند کمبود نیروهای متخصص و تغییر مداوم مهارت‌ها وجود دارد و بخش آموزش باید متناسب با آن‌ها طراحی شود.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که آموزش کارکنان دولت نقش کلیدی در بهسازی منابع انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی دارد. برنامه‌های آموزشی هدفمند و مبتنی بر نیازسنجی دقیق موجب افزایش رضایت شغلی، انگیزش و بهره‌وری کارکنان می‌شوند. علاوه بر این، ساختار و فرآیندهای آموزشی، مانند تخصیص منابع، طراحی دوره‌ها، ارزیابی و بازخورد، اثر مستقیم بر اثربخشی آموزش دارند و موانعی مانند مقاومت سازمانی و فرهنگ بوروکراتیک می‌توانند مانع تحقق اهداف آموزشی شوند. عوامل زمینه‌ای نیز اهمیت بالایی دارند؛ تغییرات سریع مهارت‌ها، فناوری‌های نوظهور و سیاست‌های سازمانی می‌توانند موفقیت آموزش را تحت تأثیر قرار دهند. همچنین، عوامل رفتاری مانند انگیزش، مشارکت فعال و فرهنگ یادگیری، برای تحقق اثربخشی آموزش ضروری هستند. به‌طور کلی، پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که نظام آموزش کارکنان دولت سیستمی چندبعدی است و موفقیت آن نیازمند توجه همزمان به عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری و همسویی با اهداف سازمان و تغییرات محیطی است.

محورهای نظریه‌ای و کاربردی

۱. محورهای نظریه‌ای

الف) آموزش به‌عنوان فرآیند استراتژیک

ادبیات نشان می‌دهد آموزش کارکنان دولت فراتر از انتقال دانش صرف است و به عنوان ابزاری استراتژیک برای بهسازی منابع انسانی شناخته می‌شود. هدف آن تقویت توانمندی‌های کلیدی کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری و ارتقای عملکرد سازمانی است (Zolak Poljašević et al., 2025). این رویکرد نظری بیان می‌کند که آموزش باید در چارچوب سیاست‌گذاری کلان، ساختار و فرهنگ سازمانی طراحی شود تا بتواند عامل تحول مثبت در سازمان تلقی گردد.

ب) عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای شامل شرایط محیطی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی هستند که اثربخشی آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در محیط‌هایی با ساختار حقوقی و سیاست‌گذاری ضعیف، برنامه‌های آموزشی ممکن است صرفاً تشریفاتی باشند. همچنین تغییرات سریع مهارت‌ها، ظهور فناوری‌های نوظهور و سیاست‌های سازمانی می‌تواند موفقیت برنامه‌های آموزشی را محدود کند (SHRM, 2025; Young, 2025).

ج) عوامل ساختاری

ادبیات تأکید دارد که ساختار سازمانی و فرآیندهای آموزشی، از جمله تخصیص منابع، طراحی دوره‌ها، مدیریت دانش، ارزیابی و بازخورد، نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی آموزش دارند. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، مقاومت ساختاری، بودجه ناکافی و فرهنگ بوروکراتیک مانع اصلی تحول در نظام آموزش و مدیریت منابع انسانی هستند (Zolak Poljasevic et al., 2025). همچنین مطالعات نشان می‌دهند که آموزش اثربخش زمانی تحقق می‌یابد که با سازوکارهای ارزیابی مستمر و تطابق با نیاز شغلی همراه باشد (Nor, 2025).

د) عوامل رفتاری

عوامل رفتاری کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما نقش کلیدی در اثربخشی آموزش دارند. انگیزش کارکنان، مشارکت فعال، فرهنگ یادگیری و پذیرش تغییر، از مهم‌ترین این عوامل هستند. ادبیات نشان می‌دهد کارکنانی که آموزش برایشان معنا دارد و بازخورد دریافت می‌کنند، انگیزش بالاتر و عملکرد بهتری دارند (Management Concepts, 2025). همچنین فرصت‌های رشد شغلی و مدیریت یادگیری مادام‌العمر، تأثیر مستقیمی بر حفظ کارکنان و بهره‌وری آنها دارند (Fedotova et al., 2025).

۲. محورهای کاربردی

الف) طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی

مطالعات تأکید دارند که آموزش باید با نیازهای شغلی و مهارتی کارکنان همسو باشد. استفاده از ابزارهای نیازسنجی، پرسشنامه و تحلیل داده‌ها کمک می‌کند برنامه‌ها هدفمند و اثربخش شوند (Jamaluddin, 2025; Nor, 2025).

ب) ارزیابی و بازخورد مستمر

ادبیات کاربردی نشان می‌دهد که ارزیابی مستمر و ارائه بازخورد برای اصلاح و بهبود برنامه‌ها ضروری است. این اقدامات موجب تطابق آموزش با نیاز واقعی کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات عمومی می‌شوند (Nor, 2025).

ج) انگیزش و مشارکت کارکنان

مطالعات کاربردی تأکید می‌کنند که ایجاد انگیزش و مشارکت فعال کارکنان، از طریق ارائه فرصت رشد شغلی، بازخورد مؤثر و معنا دادن به آموزش، اثربخشی برنامه‌ها را افزایش می‌دهد. کارکنانی که در فرآیند آموزش احساس مالکیت دارند، عملکرد بهتری نشان می‌دهند (Fedotova et al., 2025).

د) مدیریت موانع ساختاری و زمینه‌ای

ادبیات کاربردی بر مدیریت موانع ساختاری و زمینه‌ای، از جمله مقاومت سازمانی، بودجه ناکافی، قوانین منسوخ و فناوری‌های نوظهور، تأکید دارد. برنامه‌های آموزشی موفق نیازمند طراحی منعطف و همسویی با سیاست‌های کلان و تغییرات محیطی هستند (SHRM, 2025; Young, 2025).

ه) ارتقای کیفیت خدمات عمومی

مطالعات کاربردی نشان می‌دهند آموزش اثربخش به بهبود کیفیت خدمات عمومی، افزایش رضایت کارکنان و شهروندان و ارتقای بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند (Iddrisu, 2024; Nor, 2025). این جنبه کاربردی نشان می‌دهد که آموزش تنها ابزار توسعه منابع انسانی نیست، بلکه عامل مستقیم بهبود عملکرد سازمان و خدمات ارائه شده است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن در راستای شناسایی، تحلیل و بهبود آسیب‌های موجود در نظام آموزش کارکنان دولت در دستگاه‌های اجرایی کشور قابل بهره‌برداری است. از حیث ماهیت و نوع بررسی متغیرها، این پژوهش در زمره مطالعات توصیفی - اکتشافی قرار می‌گیرد که با هدف تبیین وضعیت موجود و کشف ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر آموزش کارکنان دولت انجام شده است. از نظر روش اجرا نیز، تحقیق به شیوه پیمایشی صورت گرفته است؛ بدین معنا که داده‌های مورد نیاز از طریق گردآوری مستقیم اطلاعات از جامعه آماری پژوهش به دست آمده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان حوزه آموزش کارکنان دولت در دستگاه‌های اجرایی کشور است که به دلیل نقش مستقیم یا غیرمستقیم آنان در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های سازمانی، از آگاهی و تجربه لازم در این حوزه برخوردار بوده‌اند. حجم نمونه شامل ۹۴ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی نظیر سابقه فعالیت در حوزه آموزش کارکنان، سطح مسئولیت و میزان آشنایی با نظام‌نامه‌ها و فرآیندهای آموزشی انتخاب شدند. به‌منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، تلاش شد پراکنش جغرافیایی پاسخ‌دهندگان متنوع بوده و دیدگاه مدیران و صاحب‌نظران مستقر در نقاط مختلف کشور در تحلیل‌ها لحاظ شود.

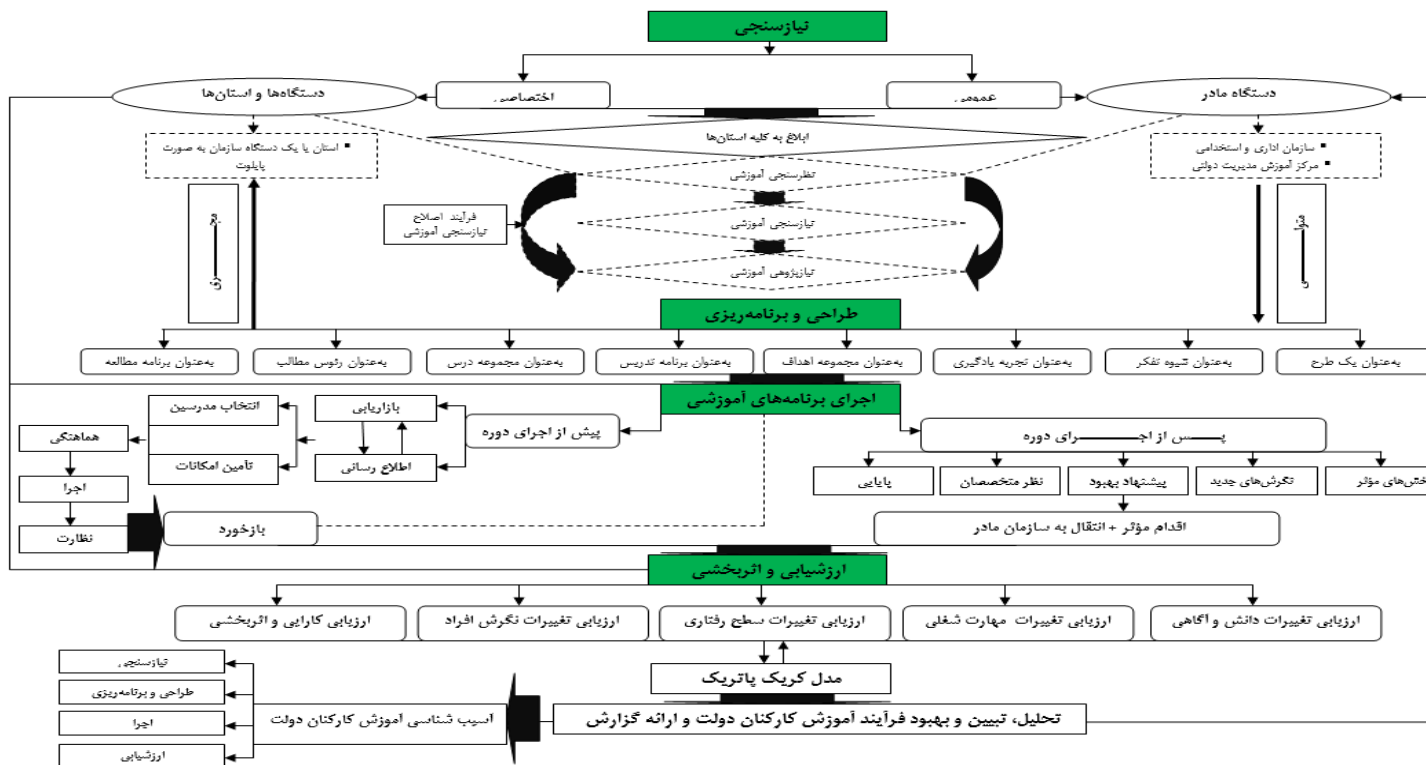
ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است که طراحی آن در چند مرحله انجام شد. در مرحله نخست، با مطالعه منابع نظری و پژوهش‌های پیشین و بررسی اسناد بالادستی و نظام‌نامه‌های آموزش کارکنان

دولت شامل بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزشی، ابعاد و مؤلفه‌های اولیه استخراج گردید. در مرحله دوم، بر اساس این ابعاد، سؤالات پرسشنامه در قالب سؤالات بسته (طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای) و تعدادی سؤالات باز به‌منظور دریافت دیدگاه‌های تکمیلی پاسخ‌دهندگان تدوین شد. پرسشنامه نهایی سه بعد اصلی ساختاری، محتوایی و محیطی آموزش کارکنان دولت را پوشش می‌دهد. به‌منظور اطمینان از روایی ابزار پژوهش، روایی محتوایی پرسشنامه با بهره‌گیری از نظر خبرگان و متخصصان حوزه آموزش کارکنان بررسی و اصلاحات لازم اعمال شد. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. علاوه بر این، به‌منظور ارزیابی دقیق‌تر روایی سازه‌ای و پایایی ترکیبی، شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) محاسبه شد. نتایج این شاخص‌ها که در جدول ۲ ارائه شده‌اند، نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی و روایی پرسشنامه در تمامی ابعاد مورد بررسی است.

پس از گردآوری داده‌ها، فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در سطح آمار توصیفی، نرم‌افزار SPSS برای کدگذاری داده‌ها، محاسبه فراوانی‌ها، میانگین‌ها، انحراف معیار و توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به کار گرفته شد. این مرحله، تصویری کلی از وضعیت متغیرهای پژوهش و نگرش پاسخ‌دهندگان نسبت به ابعاد مختلف آموزش کارکنان دولت ارائه داد. در سطح آمار استنباطی، به‌منظور بررسی ساختار عاملی متغیرها، تحلیل روابط بین ابعاد پژوهش و ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزار LISREL استفاده شد. بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری این امکان را فراهم ساخت تا روایی همگرا و واگرا سازه‌ها مورد بررسی قرار گیرد و میزان تأثیر هر یک از ابعاد ساختاری، محتوایی و محیطی در تبیین آسیب‌های آموزش کارکنان دولت مشخص شود. شاخص‌های برازش مدل نیز به‌منظور اطمینان از کفایت مدل پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفت. در نهایت، نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌های آماری و تفسیر داده‌ها، مبنایی برای شناسایی دقیق‌تر آسیب‌های نظام آموزش کارکنان دولت و ارائه راهکارهای اصلاحی و کاربردی قرار گرفت؛ به‌گونه‌ای که یافته‌های پژوهش علاوه بر غنای نظری، از قابلیت استفاده عملی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری آموزشی برخوردار باشند.

جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ و شاخص‌های CR و AVE

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE
ساختار	۰/۹۲۱	۰/۸۳۰	۰/۷۲۳
محتوا	۰/۸۱۱	۰/۸۱۳	۰/۷۸۶
محیط	۰/۸۰۹	۰/۷۹۹	۰/۷۱۴
کل پرسشنامه	۰/۹۱۹	-	-



شکل ۱: فرآیند جامع آموزش کارکنان دولت در ایران

یافته‌ها

مطلوبیت و کیفیت شاخص عوامل رفتاری کارکنان دولت

بررسی مطلوبیت و کیفیت شاخص‌های عوامل رفتاری کارکنان به‌عنوان متغیر مهمی است که در طرح حاضر مورد سنجش قرار گرفته شد. این متغیر با استفاده از ۳ زیرشاخص (شامل فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های رفتاری کارکنان و سبک‌های رهبری) و در قالب ۱۱ گویه در سطح سنجش ترتیبی مقیاس لیکرت و در قالب پنج گزینه مورد پرسش قرار گرفت. جدول ۲ به بررسی جزئیات هر گویه بر حسب فراوانی و درصد معتبر پرداخته است.

جدول ۲: توزیع فراوانی نظرات کارکنان دولت در رابطه با مطلوبیت و کیفیت زیر شاخص‌های عوامل رفتاری

ردیف	گزینه	فراوانی	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		گویه	زیر شاخص
			درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۲.۲	۹	۲.۶۷	۱۶	۶۱	۱۹.۴	۷۴	۵۴.۵	۲۰.۸	۱.۸	۷	۸.۴	۳۲	شفاف بودن فرایند اجرای دوره‌های آموزشی میزان مهارت و دانش لازم کارکنان واحد آموزش دستگاه‌های دولتی	فرهنگ سازمانی
	۵	۲.۵	۱۳.۹	۵۳	۴۱.۴	۱۵۸	۳۰.۱	۱۱۵	۹.۷	۳۷	۵	۱۹		
۲.۶	۱۰	۲.۸۳	۰.۳	۱	۵۷	۲۱۹	۱۴.۱	۵۴	۱۶.۴	۶۳	۱۲.۲	۴۷	وجود انگیزه کارکنان برای آموزش حضور جدی کارکنان در دوره‌های آموزشی باورمندی به اثربخشی آموزش بر ارتقا کارکنان در سازمان‌ها توجه کارکنان دولت به مدرک‌گرایی در خصوص شرکت در دوره‌های آموزشی	ویژگی‌های رفتاری کارکنان
	۷	۲.۴۵	۲۲.۵	۸۶	۳۴.۷	۱۳۳	۲۴.۸	۹۵	۱۱	۴۲	۷	۲۷		
	۴	۲.۳۴	۲۹.۷	۱۱۴	۲۹.۷	۱۱۴	۲۷.۹	۱۰۷	۲.۱	۸	۱۰.۷	۴۱		
	۴	۲.۳۴	۱۳	۵۰	۳.۱	۱۲	۸.۳	۳۲	۶۴.۶	۲۴۸	۱۰.۹	۴۲		
۲.۴	۶	۲.۴۴	۲۰.۸	۸۰	۳۰.۷	۱۱۸	۳۲.۶	۱۲۵	۱۵.۴	۵۹	۰.۵	۲	تشویق کارکنان برای آموزش توسط مدیران وجود سبک آموزشی نزد مدیران سازمان‌های دولتی رویکرد مدیران نسبت به ارائه آموزش و توانمندسازی کارکنان نگرش مثبت مدیران به هزینه‌کرد برای آموزش کارکنان	سبک‌های رهبری
	۳	۲.۲۶	۱۵.۶	۶۰	۴۸.۴	۱۸۶	۲۹.۷	۱۱۴	۶.۳	۲۴	-	-		
	۵	۲.۴۲	۴.۹	۱۹	۵۹.۶	۲۲۹	۲۳.۷	۹۱	۱۱.۷	۴۵	-	-		
	۲	۲.۲۲	۷	۲۷	۶۸.۸	۲۶۴	۱۹.۵	۷۵	۴.۴	۱۷	۰.۳	۱		

مطلوبیت و کیفیت شاخص عوامل ساختاری کارکنان دولت

متغیر مطلوبیت و کیفیت شاخص‌های عوامل ساختاری کارکنان با استفاده از ۵ زیرشاخص (شامل نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای برنامه‌ریزی آموزشی، اثربخشی دوره‌های آموزشی و ساختار سازمانی) و در قالب ۵۲ گویه در سطح سنجش ترتیبی مقیاس لیکرت و در قالب پنج گزینه (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲ و خیلی کم=۱) مورد پرسش قرار گرفت. جدول ۳ به بررسی جزئیات هر گویه بر حسب فراوانی و درصد معتبر پرداخته است.

جدول ۳: توزیع فراوانی نظرات کارکنان دولت در رابطه با مطلوبیت و کیفیت زیر شاخص‌های عوامل ساختاری

میانگین	رتبه در گویه	رتبه در شاخص	میانگین	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		گویه	زیر شاخص
				درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۳۰۰۳	۴	۴۶	۳۰۰۹	۸۰۳	۳۲	۱۳۰۸	۵۳	۴۷۰۱	۱۸۱	۲۱۰۴	۸۲	۹۰۴	۳۶	توجه به نظرخواهی از مدیران و کارکنان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود	نیازسنجی آموزشی
	۳	۴۴	۳۰۰۴	۷	۲۷	۲۲۰۴	۸۶	۴۰۰۴	۱۵۵	۱۹۰۳	۷۴	۱۰۰۹	۴۲	استفاده از الگوهای نیازسنجی موثر در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان	
	۵	۵۰	۳۰۱۶	۵۰۲	۲۰	۲۴۰۵	۹۴	۳۴۰۹	۱۳۴	۱۹۰۸	۷۶	۱۵۰۶	۶۰	توجه به تعیین نیازهای آموزشی دستگاه‌های اجرایی به صورت سالیانه	
	۶	۵۲	۳۰۲۳	۳۰۴	۱۳	۲۱۰۱	۸۱	۴۱۰۱	۱۵۸	۱۷۰۷	۶۸	۱۶۰۷	۶۴	تطابق محتوای دوره‌های آموزشی کارکنان دستگاه‌ها با شرح وظایف کارکنان	
	۲	۴۳	۳۰۰۳	۳۰۱	۱۲	۲۷۰۶	۱۰۶	۴۲	۱۶۵	۱۵۰۱	۵۸	۱۱۰۲	۴۳	در نظر گرفتن رویکرد جامع و کلی در خصوص تعیین منابع نیازسنجی آموزشی	
	۱	۴۲	۳۰۰۳	۲۰۶	۱۰	۲۶	۱۰۰	۴۶۰۴	۱۷۸	۱۵۰۴	۵۹	۹۰۶	۳۷	شناسایی و الویت بندی نیازهای دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان	
۲۰۹۶	۱۲	۵۳	۳۰۲۵	۱۰۰۲	۳۹	۱۵۰۱	۵۸	۲۸۰۶	۱۱۰	۳۱۰۵	۱۲۱	۱۴۰۶	۵۶	توجه به طبقه شغلی کارکنان برای شرکت در دوره‌ها	بهره‌رسانی آموزشی
	۱۱	۴۷	۳۰۰۹	۱۶۰۷	۶۴	۱۴۰۴	۵۵	۲۴۰۸	۹۵	۳۱۰۳	۱۲۰	۱۲۰۸	۴۹	تفکیک سطوح تجربه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی	
	۵	۲۳	۲۰۶۵	۲۹۰۶	۱۱۳	۱۷۰۳	۶۶	۱۶۰۵	۶۳	۳۱۰۲	۱۱۹	۵۰۵	۲۱	توجه به میزان کیفیت مطالب آموزشی در هر دوره	
	۸	۳۰	۲۰۷۷	۱۵۰۶	۶۰	۳۰۰۷	۱۱۸	۱۸۰۲	۷۰	۳۱۰۸	۱۲۲	۳۰۶	۱۴	تناسب بین مکانهای آموزشی با محتوای ارائه شده	

	۱۰	۴۱	۳۰.۱	۱۲.۸	۴۹	۲۳.۲	۸۹	۲۷.۷	۱۰.۶	۲۱.۹	۸۴	۱۴.۴	۵۵	تلاش برای ارتقا میزان انگیزش یادگیری در شرکت کنندگان	
	۷	۲۸	۲.۷۶	۱۶.۳	۶۲	۲۳.۴	۸۹	۳۲	۱۲۲	۲۴.۷	۹۴	۳.۷	۱۴	تخصیص بودجه و اعتبار جهت آموزش کارکنان	
	۹	۳۱	۲.۷۸	۱۶.۵	۶۳	۲۱.۸	۸۳	۳۲.۸	۱۲۵	۲۴.۷	۹۴	۴.۲	۱۶	مکانیزم‌های انگیزشی برای آموزش کارکنان	
	۴	۲۲	۲.۶۴	۲۳	۸۸	۱۹.۶	۷۵	۳۲.۷	۱۲۵	۱۹.۴	۷۴	۵.۲	۲۰	میزان کاربردی بودن برنامه های آموزشی کارکنان	
	۱	۴	۲.۲۹	۲۳	۸۸	۴۰.۵	۱۵۵	۲۱.۱	۸۱	۱۵.۱	۵۸	۰.۳	۱	وجود تقویم آموزشی برای آموزش کارکنان	
	۲	۱۵	۲.۵۶	۱۳.۸	۵۳	۳۸.۴	۱۴۷	۳۲.۴	۱۲۴	۸.۴	۳۲	۷	۲۷	میزان انطباق طراحی دوره‌های آموزشی و آزمون‌ها واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی با استانداردهای مرتبط	
	۳	۱۷	۲.۶	۱۵.۱	۵۸	۳۱.۶	۱۲۱	۳۳.۹	۱۳۰	۱۵.۹	۶۱	۳.۴	۱۳	میزان موفقیت واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی در مستندسازی اطلاعات دوره‌های آموزشی	
	۶	۲۴	۲.۶۶	۱۰.۲	۳۹	۳۸.۱	۱۴۵	۲۶.۸	۱۰۲	۲۴.۹	۹۵	-	-	کیفیت مستندسازی فرآیندها و تجار سازمانی در دستگاه های دولتی	
۳.۳۴	۱۰	۴۸	۳.۱۵	۱۳	۵۰	۱۶.۴	۶۳	۲۷.۶	۱۰.۶	۲۷.۶	۱۰.۶	۱۵.۴	۵۹	کیفیت اطلاع رسانی و هماهنگی‌های واحد آموزش در قبل و حین اجرای آموزش	اجرای برنامه های آموزشی
	۱۱	۴۹	۳.۱۶	۱۳	۵۰	۱۶.۷	۶۴	۲۴	۹۲	۳۳.۳	۱۲۸	۱۳	۵۰	توجه به نظم و انضباط محیط آموزش در حین اجرای دوره	
	۶	۳۵	۲.۸۸	۱۹.۳	۷۴	۲۱.۴	۸۲	۱۶.۲	۶۲	۳۷.۶	۱۴۴	۵.۵	۲۱	توجه به زمانبندی اجرای دوره های آموزشی	
	۹	۴۰	۲.۹۶	۱۳.۳	۵۱	۲۴.۲	۹۳	۲۰.۱	۷۷	۳۸	۱۴۶	۴.۴	۱۷	توجه به مناسب بودن امکانات رفاهی در حین برگزاری دوره	
	۱۲	۵۱	۳.۱۹	۹.۱	۳۵	۲۰.۱	۷۷	۲۶	۱۰۰	۳۱.۸	۱۲۲	۱۳	۵۰	استفاده از مدرسان خبره و توانمند برای تدریس	

	۷	۳۸	۲.۹۱	۱۲.۸	۴۹	۲۳.۴	۹۰	۲۹.۴	۱۱۳	۲۷.۹	۱۰.۷	۶.۵	۲۵	استفاده از فناوری های جدید در آموزش کارکنان		
	۸	۳۹	۲.۹۲	۱۳.۵	۵۲	۲۰.۱	۷۷	۳۱.۸	۱۲۲	۲۹.۷	۱۱۴	۴.۹	۱۹	کیفیت بستر سخت افزاری و نرم افزاری مورد نیاز واحدهای آموزش دستگاه های اجرایی		
	۵	۳۴	۲.۸۳	۱۸.۸	۷۲	۱۶.۹	۶۵	۳۳.۱	۱۲۷	۲۵	۹۶	۶.۳	۲۴	میزان توجه به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره های آموزشی		
	۱	۱۲	۲.۴۶	۲۰.۶	۷۹	۳۲.۸	۱۲۶	۲۷.۳	۱۰۵	۱۸.۵	۷۱	۰.۸	۳	راه اندازی نشریات تخصصی در حوزه آموزش کارکنان دولت و مسائل نظام اداری		
	۲	۱۹	۲.۶۳	۱۳.۸	۵۳	۳۳.۹	۱۳۰	۳۲	۱۲۳	۱۵.۴	۵۹	۴.۹	۱۹	میزان تنوع در روش های آموزش کارکنان		
	۳	۲۱	۲.۶۴	۱۵.۴	۵۹	۲۶.۸	۱۰۳	۳۶.۷	۱۴۱	۱۹.۸	۷۶	۱.۳	۵	توجه به مکانیسم های یادگیری گروهی در آموزش های کارکنان		
	۴	۲۵	۲.۶۹	۱۲.۵	۴۸	۳۳.۶	۱۲۹	۲۶.۳	۱۰۱	۲۷.۳	۱۰۵	۰.۳	۱	توجه به یادگیری ها و آموزش مبتنی بر وب		
۲.۸۱	۱	۷	۲.۳۷	۳۳.۶	۱۲۹	۲۵.۸	۹۹	۱۷.۷	۶۸	۱۵.۶	۶۰	۷.۳	۲۸	میزان یادگیری شرکت کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی	انرجی دوره های آموزشی	
	۷	۳۳	۲.۸۲	۱۹.۵	۷۵	۲۰.۳	۷۸	۲۹.۲	۱۱۲	۲۰.۱	۷۷	۱۰.۹	۴۲	توجه استادان و مسئولین آموزش به آزمون های پایانی دوره ها		
	۱۰	۴۵	۳.۰۶	۱۳.۵	۵۲	۲۰.۳	۷۸	۲۸.۱	۱۰۸	۲۲.۴	۸۶	۱۵.۶	۶۰	توجه به انجام نظرسنجی از شرکت کنندگان در پایان هر دوره		
	۳	۲۰	۲.۶۴	۲۴.۵	۹۴	۲۲.۱	۸۵	۲۸.۱	۱۰۸	۱۵.۱	۵۸	۱۰.۲	۳۹	توجه به فرهنگ ارزیابی آموزشی		
	۶	۲۹	۲.۷۷	۱۸.۸	۷۲	۲۳.۷	۹۱	۳۳.۱	۱۲۷	۱۰.۴	۴۰	۱۴.۱	۵۴	توجه به شاخص ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی		
	۵	۲۷	۲.۷۲	۱۹.۳	۷۴	۲۷.۹	۱۰۷	۳۰.۲	۱۱۶	۶.۸	۲۶	۱۵.۹	۶۱	استفاده از الگوهای مختلف و روش های گوناگون ارزیابی		
	۲	۱۹	۲.۶۲	۱۶.۴	۶۳	۲۹.۴	۱۱۳	۳۷.۲	۱۴۳	۹.۴	۳۶	۷.۶	۲۹	میزان اهتمام به تدوین گزارش		

													عملکرد برنامه‌های آموزشی در دوره زمانی مشخص	
	۹	۳۷	۲.۸۹	۱۱.۲	۴۳	۳۰	۱۱۵	۳۴.۵	۱۳۲	۶.۵	۲۵	۱۷.۸	۶۸	ارزشیابی از واکنش فراگیران به دوره های آموزشی
	۴	۲۶	۲.۷	۱۹	۷۳	۲۸.۶	۱۱۰	۳۰.۷	۱۱۸	۶	۲۳	۱۵.۶	۶۰	تاثیر آموزش کارکنان بر بهبود عملکرد دستگاه های دولتی
	۸	۳۶	۲.۸۹	۱۳.۵	۵۲	۲۸.۹	۱۱۱	۳۰.۲	۱۱۶	۹.۱	۳۵	۱۸.۲	۷	تاثیر آموزش کارکنان بر بهره‌وری دستگاه‌های دولتی
۲.۷۱	۳	۳	۲.۲۸	۳۱.۶	۱۲۱	۲۱.۷	۸۳	۳۶.۶	۱۴۰	۷	۲۷	۳.۱	۱۲	توجه به کاهش رسمیت، تمرکز، پیچیدگی و رویه‌های دست و پاگیر در آموزش کارکنان
	۷	۹	۲.۴۲	۱۷.۷	۶۸	۳۸.۳	۱۴۷	۲۸.۱	۱۰۸	۱۵.۹	۶۱	-	-	ثبات مدیریتی به منظور استمرار برنامه های آموزش کارکنان
	۱	۱	۲.۲۷	۱۳	۴۵	۵۸	۲۰۰	۱۷.۱	۵۹	۱۱.۹	۴۱	-	-	جایجایی شغلی کارکنان با توجه به دیدگاه واحد آموزش در دستگاه‌های دولتی
	۵	۶	۲.۳۶	۱۵.۲	۵۸	۴۰.۳	۱۵۴	۳۷.۲	۱۴۲	۷.۳	۲۸	-	-	انعطاف در سطوح سازمانی برای افزایش سرعت و کیفیت آموزش کارکنان
	۶	۸	۲.۴۲	۱۶.۳	۵۹	۳۵.۲	۱۲۷	۳۸.۵	۱۳۹	۱۰	۳۶	-	-	وجود واحدهای تخصصی توانمند برای آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی
	۹	۱۱	۲.۴۴	۱۸.۳	۶۷	۳۰.۱	۱۱۰	۴۳.۲	۱۵۸	۵.۵	۲۰	۳	۱۱	میزان ثبات جایگاه واحد آموزش در دستگاه ها و سازمان های دولتی
	۱۲	۱۶	۲.۵۸	۲۱.۸	۸۱	۱۸	۶۷	۴۰.۱	۱۴۹	۲۰.۲	۷۵	-	-	میزان انطباق ساختار سازمانی دستگاه‌های دولتی با فرایند آموزش کارکنان دولت
	۴	۵	۲.۳۳	۲۴.۲	۸۶	۳۱.۵	۱۱۲	۳۱.۵	۱۱۲	۱۲.۹	۴۶	-	-	ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، حقوق و دستمزد و انتصاب

۱۱	۱۴	۲.۵۶	۱۴.۶	۵۲	۲۴.۷	۸۸	۵۰.۶	۱۸۰	۱۰.۱	۳۶	-	-	میزان ارتباط شاخص- های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۳	۳۲	۲.۸	۱۹.۵	۷۵	۱۵.۶	۶۰	۳۶.۲	۱۳۹	۲۲.۱	۸۵	۶.۵	۲۵	ارتباط دوره‌های آموزشی گذرانده شده و مسیر ارتقاء شغلی کارکنان
۱۰	۱۳	۲.۴۹	۲۰.۴	۷۶	۲۰.۹	۷۸	۵۰.۴	۱۸۸	۵.۱	۱۹	۳.۲	۱۲	همکاری سایر واحدهای دستگاه‌های دولتی با واحد آموزش خود
۸	۱۰	۲.۴۲	۲۳.۱	۸۸	۲۴.۷	۹۴	۴۱.۷	۱۵۹	۷.۶	۲۹	۲.۹	۱۱	ایجاد تسهیلات توسط واحدهای پشتیبانی دستگاه‌ها برای فراگیران
۲	۲	۲.۲۸	۲۷.۴	۱۰۵	۳۴.۵	۱۳۲	۲۶.۴	۱۰۱	۶	۲۳	۵.۷	۲۲	اختصاص نیروی انسانی کافی در بخش آموزش دستگاه‌ها

مطابق جدول ۴، میانگین تمامی گویه‌های شاخص عوامل زمینه‌ای کمتر از حد متوسط (۳) است که نشان‌دهنده وضعیت نامناسب زیرشاخص‌های سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری آموزش کارکنان دولت در دستگاه‌های دولتی است. کمترین میانگین‌ها در سیاست‌گذاری مربوط به گویه‌های وجود آمار مناسب سرمایه‌گذاری‌های آموزشی (۲.۳۷) و استانداردهای کیفی و کمی مؤسسات آموزشی خصوصی (۲.۴۱) است. در قانون‌گذاری نیز ضمانت اجرایی و مقررات تشویقی، تنبیهی و حمایتی (۲.۳۱) و توجه به آموزش کارکنان در قوانین توسعه (۲.۴۹) کمترین میانگین را دارند. به‌طور کلی، میانگین زیرشاخص سیاست‌گذاری ۲.۵۱ و قانون‌گذاری ۲.۲۵ است که نشان‌دهنده نیاز جدی به بهبود این عوامل می‌باشد.

تحلیل عاملی تأییدی عوامل رفتاری

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش متغیر ویژگی‌های رفتاری کارکنان

RMSEA	AGFI	GFI	CFI	df	X ²	شاخص
۰/۰۲	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۹۰	۲	۷/۵۵	ویژگی‌های رفتاری
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر فرهنگ سازمانی						
۰/۰۴	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۱	۲	۸/۴۷	فرهنگ سازمانی
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر سبک‌های رهبری						
۰/۰۷	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۳	۲	۶/۴۹	سبک رهبری

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۱

تحلیل عاملی تأییدی عوامل ساختاری

جدول ۶: شاخص‌های نیکویی برازش متغیر نیازسنجی آموزشی

شاخص	X2	df	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
نیازسنجی آموزشی	۷۳/۳۰	۹	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۸۶	۰/۱۳۷
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر برنامه‌ریزی آموزشی						
برنامه‌ریزی آموزشی	۱۱۳۲/۷۱	۵۴	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۲۲۸
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر اجرای برنامه‌های آموزشی						
اجرای برنامه‌های آموزشی	۷۸۵/۰۱	۵۴	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۱۸۸
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر اثر بخشی دوره‌های آموزشی						
اثر بخشی دوره‌های آموزشی	۱۹۹/۴۴	۳۵	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۱۱۱
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر ساختار سازمانی						
ساختار سازمانی	۱۰۹۵/۶۸	۶۵	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۲۰

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ای

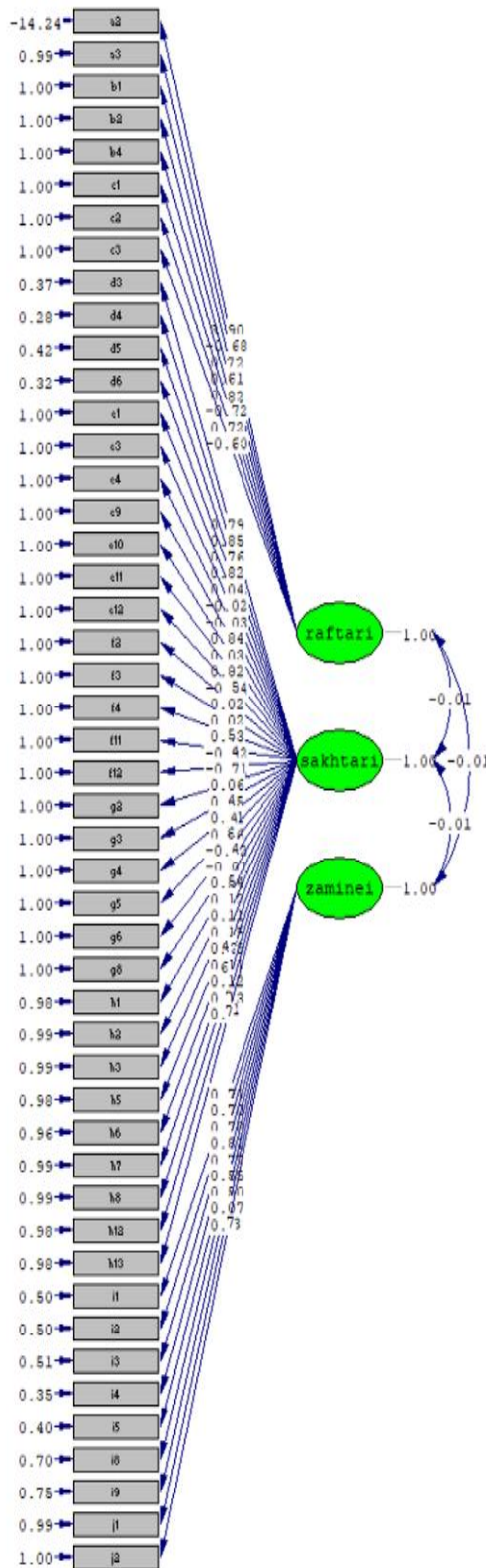
جدول ۷: شاخص‌های نیکویی برازش متغیر ویژگی‌های زمینه‌ای کارکنان

شاخص	X2	df	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر سیاست‌گذاری						
سیاست‌گذاری	۴۲۰/۳۱	۲۷	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۱۹۵
شاخص‌های نیکویی برازش متغیر سیاست‌گذاری						
سیاست‌گذاری	۳۹۲/۹۷	۵	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۴۵۰

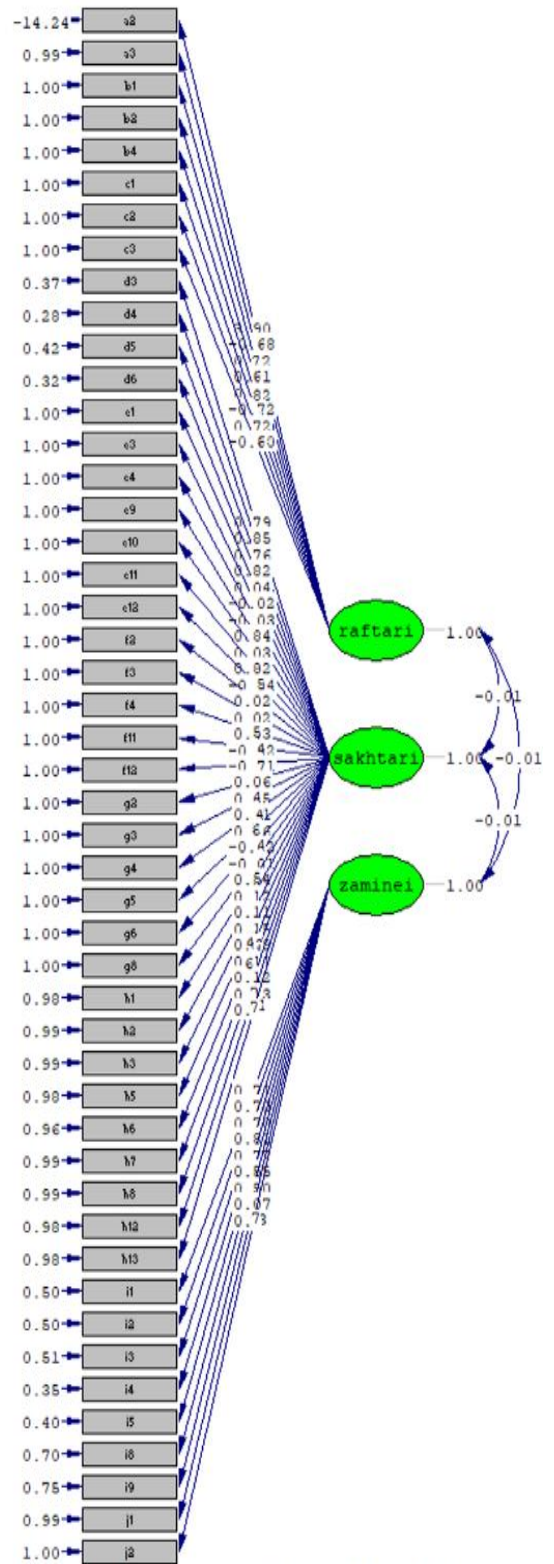
فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۱

نمودار ۲: مدل کای اسکوئر تحقیق بر اساس خروجی لیزرل

نمودار ۱: مدل نهایی اندازه‌گیری



Chi-Square=5127.66, df=1077, P-value=0.00000, RMSEA=0.099



56, df=1077, P-value=0.00000, RMSEA=0.099

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۱

جدول ۸: میانگین رتبه زیرشاخصهای مربوط به آموزش کارکنان (عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای)

Ranks	
شاخص	Mean Rank
عوامل رفتاری	۲.۱۰
عوامل ساختاری	۲.۲۹
عوامل زمینه‌ای	۱.۶۱

جدول ۹: میانگین رتبه زیرشاخصهای مربوط به آموزش کارکنان (عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای)

Descriptive Statistics					
شاخص	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
عوامل رفتاری	۳۸۴	۲.۶۷	۰.۷۵۳۷۶	۱	۵
عوامل ساختاری	۳۸۴	۲.۹۴	۰.۹۹۴۴۲	۱	۵
عوامل زمینه‌ای	۳۸۴	۲.۱۹	۰.۸۱۲۹۵	۱	۵

مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که به ترتیب بهترین وضعیت زیر شاخص‌ها از نظر کارکنان به ترتیب عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و در آخر عوامل زمینه‌ای است. میانگین رتبه این زیرشاخص‌ها به ترتیب ۲.۱۰، ۲.۲۹ و ۱.۶۱ است. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه (۲.۲۹) به زیرشاخص عوامل ساختاری اختصاص دارد و که بدین معناست که این زیرشاخص نسبت به دو زیرشاخص دیگر مربوط به آموزش کارکنان در ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی از وضعیت بهتری برخوردار است و در این ارتباط نیز، مهم‌ترین آسیب مربوط به آموزش کارکنان، عوامل زمینه‌ای هستند. لازم به ذکر است که میانگین رتبه با میانگین حساسی تفاوت دارد و نحوه محاسبه این دو میانگین متفاوت است. در جدول بعد میانگین و انحراف استاندارد متغیرها ارائه شده است. دامنه میانگین از ۱ تا ۵ است. مقایسه میانگین زیرشاخص‌های مربوط به آموزش کارکنان (عوامل رفتاری، عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای) نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۲.۹۴) متعلق به زیرشاخص عوامل ساختاری و پایین‌ترین میانگین (۲.۱۹) متعلق به زیرشاخص عوامل زمینه‌ای است. به‌طور کلی وضعیت ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی از نظر عوامل زمینه‌ای مناسب نیست که توجه و برنامه‌ریزی جدی را می‌طلبد.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

جدول ۱۰: آسیب‌ها و راهکارهای شناسایی شده آموزش کارکنان در شاخه رفتاری

راهکار پیشنهادی	اهمیت مسأله در بُعد رفتاری (منبع از نتایج مطالعه)
توجه بیش از پیش مدیران به اهمیت دوره‌های آموزشی برای کارکنان و منوط کردن برخی از مزایای در اختیار مدیر به فعالین حاضر در دوره‌ها برچیدن این تفکر سنتی و مخرب در ذهن مدیران که توانمندی کارکنان زیرمجموعه تهدیدی برای موقعیت شغلی آنان است. ایجاد باور قلبی در مدیران و مسئولان سازمانی جهت اهمیت دادن به آموزش و نقش آن در بهره‌وری و پویای سازمانی مدیران سازمان می‌توانند از دوره‌های متنوع برای اثربخشی بیشتر بهره گرفته و از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی حمایت نمایند، همچنین مدیران مستقیم با هماهنگی‌های لازم می‌توانند به برگزاری دوره‌ای بپردازند که با مشاغل کارکنان متناسب باشد. در زمینه علائق و نگرش‌ها باید خاطر نشان ساخت که نگرش افراد به آموزش مؤلفه‌ای کلیدی برای شرکت در دوره و موفقیت در آن است، افراد باید به آموزش و خود نگرش مثبتی داشته باشند که این نگرش مثبت به واسطه عوامل و متغیرهای متفاوتی تحت	نگرش مثبت مدیران به هزینه کرد برای آموزش کارکنان

<p>تأثیر قرار می‌گیرند که یکی از مهم‌ترین آنها نگرش مثبت و عملگرایی مدیر مربوطه است. بنابراین سازمان باید تا آنجا که می‌تواند موجبات شکل‌گیری این نگرش مثبت را در کارکنان فراهم نماید.</p> <p>متناسب‌سازی بین شغل و شاغل، اصلاح ذهنیت مدیران نسبت به سیستم آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید این تفکر استقرار یابد که هر فردی برای مزایای دوره‌ها در آن حاضر نشود. بلکه به تناسب کار خود و محتوای آموزش توجه کرده و از آن برای مهارت‌افزایی استفاده کند نه صرفاً مزایای سازمانی و یا پرکردن وقت خالی</p>	
<p>تبیین و حمایت از این اندیشه که سبک‌های مدیریتی مدیران بایستی در راستای آموزش و حمایت از آموزش بویژه با نظرداشت توسعه انسانی زیرمجموعه خود باشد. این مهم به لحاظ قانونی و نه عرفی بایستی مورد حمایت قرار گیرد.</p> <p>به روز نمودن سبک‌های مدیریتی و آموزشی مدیران بویژه در برخورد و مواجهه با نیروی انسانی زیرمجموعه و تقویت این مهم در راستای پشتیبانی از نیروهای انسانی مجموعه</p> <p>بررسی تخلفات مدیریتی مدیران از حیث به‌کارگیری سبک‌های مدیریتی استبدادی و ناکارآمد در حوزه آموزش کارکنان مجموعه</p>	<p>وجود سبک آموزشی نزد مدیران سازمان‌های دولتی</p>
<p>در غالب دستگاه‌های اجرایی، فرهنگ آموزش و حتی تشکیلات مناسب برای آن وجود ندارد، غلبه مدرک‌گرایی مشهود بوده و تداخل‌های تشکیلاتی برای هماهنگی امر آموزش وجود دارد. لذا بایستی از تسلط مدرک‌گرایی در آموزش‌های ضمن خدمت اجتناب گردد، چرا که این موضوع عارضه‌ای ملی است و اتخاذ چنین تدابیری در هر دو نظام قدیم و جدید آموزش کارکنان دولت، بازتاب قوانین و مقررات استخدامی کشور و صرفاً مستندسازی است. بلکه پیشنهاد می‌شود ارزشیابی از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان به صورت تخصصی و کاربردی و با واگذاری مسئولیت‌های مختلف و بررسی آثار و پیامدهای آن صورت گیرد و به نظرخواهی از فراگیران در پایان دوره‌های آموزشی و یا بررسی‌های پراکنده آموزشی بسنده نشود.</p> <p>برای بهره‌مندی بیشتر کارمندان از دوره بهتر است بدون نظرداشت مدرک تحصیلی (در دوره‌های کارکردی) در ابتدای دوره سطح دانش شرکت‌کنندگان ارزیابی شود و در پایان دوره آزمون به صورت تئوری و عملی برگزار شود، دوره‌ها در بازه زمانی بیشتری برگزار شوند تا بازدهی کارکنان بالاتر برود.</p>	<p>مدرک‌گرایی در خصوص شرکت در دوره‌های آموزشی</p>
<p>توجه بیش از پیش مدیران به اهمیت دوره‌های آموزشی برای کارکنان و منوط کردن برخی از مزایای در اختیار مدیر به فعالین حاضر در دوره‌ها</p> <p>فراهم آوردن زمینه ارتباط مستمر نیروی انسانی با صاحب‌نظران و متخصصان موضوع مرتبط توسط مدیر</p> <p>مدیران بخش‌های مختلف بایستی نسبت به آموزش‌های ضمن کار که موجب ایجاد اثربخشی آموزشی بیشتر است، برنامه‌ریزی و واکنش نشان دهند. از این رو طراحی سیستم‌های آموزشی مربی‌گری و استاد شاگردی در سازمان ضروری است که نقش مدیر مربوطه بسیار مهم است. برای بالا رفتن سطح دانش و شادابی کارمندان باید دوره‌های خارج از استان بیشتری متناسب با نیاز برگزار شود و سازمان متبوع باید تسهیلات لازم را برای ارتباط کارمندان با متخصصان خارج از سازمان فراهم کند.</p> <p>مدیران باید امکان برقراری پیوند فعالیت‌های آموزشی و محیط کار را فراهم سازند. به دلیل ماهیت خاص فعالیت‌های آموزشی شایستگی محور، مدیران برای پیاده‌سازی این رویکرد باید بخش زیادی از آموزش را از طریق آموزش‌های حین کار برنامه‌ریزی گردد.</p>	<p>رویکرد مدیران نسبت به ارائه آموزش کارکنان</p>
<p>آموزش‌های تجربی موجب ایجاد بالاترین اثربخشی آموزشی می‌شوند. به دلیل چند بُعدی بودن مفهوم شایستگی و ضرورت انتقال مهارت به آموزش‌گیرندگان در این فرایند، استفاده از روش‌های مختلف آموزشی مانند مطالعات موردی، بازی‌های آموزشی، بحث گروهی، سمینار و پروژه‌های کاری الزامی است که نقش و عملکرد مدیر مربوطه در این مسیر مهم است.</p> <p>ضرورت دارد تا سازمان نسبت به شناسایی و اولویت‌بندی حرفه‌ها و مشاغل بر اساس نقاط مرجع استراتژیک و شناسایی راهبردهای هر گروه از مشاغل در بعد آموزش اقدام کند.</p> <p>توجه بیش از پیش مدیران به اهمیت دوره‌های آموزشی برای کارکنان و منوط کردن برخی از مزایای در اختیار مدیر به فعالین حاضر در دوره‌ها</p> <p>مدیریت سازمان می‌تواند از دوره‌های متنوع برای اثربخشی بیشتر بهره گرفته و از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی حمایت نماید، همچنین مدیریت سازمان می‌تواند به برگزاری دوره‌هایی بپردازد که با مشاغل کارکنان متناسب باشد.</p> <p>وضع قوانین الزام‌آور برای حضور و مشارکت حداکثری کارکنان در دوره‌ها و منوط کردن حضور در دوره برای ارتقاء اداری و یا احراز برخی از پست‌های سازمانی</p> <p>توجه به جایگاه شغلی، کاستی‌ها و علایق کارکنان و طراحی آموزشی متناسب با جایگاه ایشان برای مشارکت هرچه بیشتر آموزشی</p> <p>متناسب‌سازی بین شغل و شاغل توسط مدیر مربوطه با هماهنگی و اصلاح ذهنیت کارکنان نسبت به سیستم آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید این تفکر استقرار یابد که هر فردی برای مزایای دوره‌ها در آن حاضر نشود. بلکه به تناسب کار خود و محتوای آموزش توجه کرده و از آن برای مهارت‌افزایی استفاده کند نه صرفاً مزایای سازمانی و یا پرکردن وقت خالی</p>	<p>تشویق کارکنان برای آموزش توسط مدیران</p>

<p>پرنگ کردن نقش آموزش‌های ضمن خدمت در مزایا و ارتقای کارکنان و ترغیب ایشان به حضور و فعالیت متمر ثمر در دوره‌های برگزار شده</p> <p>وضع قوانین الزام آور برای حضور و مشارکت حداکثری کارکنان در دوره‌ها و منوط کردن حضور در دوره برای ارتقاء اداری و یا احراز برخی از پست‌های سازمانی</p> <p>بازنگری دوره‌ای در فرآیندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش؛ تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز</p> <p>متناسب‌سازی بین شغل و شاغل، اصلاح ذهنیت کارکنان نسبت به سیستم آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید این تفکر استقرار یابد که هر فردی برای مزایای دوره‌ها در آن حاضر نشود. بلکه به تناسب کار خود و محتوای آموزش توجه کرده و از آن برای مهارت افزایی استفاده کند نه صرفاً مزایای سازمانی و یا پرکردن وقت خالی</p> <p>تاکید بر فرهنگ سازمانی و توجه به تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای افراد و بویژه مدیران سطوح مختلف در راستای بهبود اهداف آموزش، حضور و بهره‌مندی موثر از آن</p> <p>در طراحی و تدوین اهداف دوره به علایق و نیازهای فراگیران توجه گردد تا علاوه بر رفع نیازهای آموزشی، کارکنان انگیزه‌ی لازم جهت شرکت کننده در دوره را داشته باشند.</p> <p>پیشنهاد می‌گردد تا محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای عملی، دانش و مهارت‌های شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی بود و امکان تمرین محتوای مطرح شده برای آنان فراهم آید تا بدین واسطه حضور کارکنان و نیز اثربخشی آموزشی دوره‌ها به سطح مطلوب خود برسد.</p>	<p>حضور جدی کارکنان در دوره‌های آموزشی</p>
<p>ضرورت دارد تا سازمان نسبت به شناسایی و اولویت بندی حرفه‌ها و مشاغل بر اساس نقاط مرجع استراتژیک و شناسایی راهبردهای هر گروه از مشاغل در بعد آموزش اقدام کند.</p> <p>شناسایی چالش‌ها، کاستی‌ها و نیازمندی‌های تخصصی واحدهای مختلف و طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی مناسب برای ایجاد مهارت و دانش لازم کارکنان واحد آموزش (این مهم از سوی فراگیران و جامعه آماری بسیار مورد تأکید بود. از آن جهت که اذعان دارند دوره‌های آموزشی نباید بدون لحاظ داشت نیازسنجی واقع یصورت گیرد)</p>	<p>مهارت و دانش لازم کارکنان واحد آموزش دستگاه‌های دولتی</p>
<p>بازنگری دوره‌ای در فرآیندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش، تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز</p> <p>در طراحی و تدوین اهداف دوره به علایق و نیازهای فراگیران توجه گردد تا علاوه بر رفع نیازهای آموزشی، کارکنان انگیزه لازم جهت شرکت کننده در دوره را داشته باشند.</p> <p>نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرتبط با موضوع آموزش توسط دستگاه‌های ذیربط و کنترل نتایج حاصل از پیش بینی اهداف مندرج در آن با عملکرد صورت گرفته و ارائه بازخورد توسط سازمان‌های نظارتی.</p> <p>جهت ارزیابی منافع اجرایی دوره‌ها برای سازمان شاخص‌سازی مناسب صورت گرفته و همچنین دستورالعمل‌های ارزشیابی دوره-های آموزشی تدوین شود.</p> <p>طراحان و مدرسان دوره با انواع ارزشیابی‌ها و زمان و شرایط استفاده از آن و همچنین آشنایی مدیران ارشد با مزایای ارزشیابی مناسب برای سازمان استفاده گردد.</p> <p>مدرسان و طراحان آموزشی به تهیه طرح ارزشیابی قبل از شروع دوره‌ها و پیگیری موضوع انتقال آموزش توسط فراگیران در محیط کار ملزم گردند.</p>	<p>شفاف بودن فرایند اجرای دوره‌های آموزشی</p>
<p>وضع پیش‌ران‌های انگیزشی برای حضور و مشارکت حداکثری کارکنان در دوره‌ها و منوط کردن حضور در دوره برای ارتقاء اداری و یا احراز برخی از پست‌های سازمانی</p> <p>متناسب‌سازی بین شغل و شاغل، اصلاح ذهنیت کارکنان نسبت به سیستم آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید این تفکر استقرار یابد که هر فردی برای مزایای دوره‌ها در آن حاضر نشود. بلکه به تناسب کار خود و محتوای آموزش توجه کرده و از آن برای مهارت افزایی استفاده کند نه صرفاً مزایای سازمانی و یا پرکردن وقت خالی</p> <p>تاکید بر فرهنگ سازمانی و توجه به تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای افراد و بویژه مدیران سطوح مختلف در راستای بهبود اهداف آموزش و بهره‌مندی موثر از آن</p> <p>بازنگری دوره‌ای در فرآیندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش، تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز</p> <p>فرهنگ سازمان باید پشتیبان برنامه‌های آموزشی کارکنان باشد. واحد آموزش باید با حمایت مدیریت عالی سازمان با ایجاد ساختار مناسب و فرهنگ‌سازی ضرورت فعالیت آموزشی و ایجاد انگیزه برای مشارکت کارکنان را در سازمان نهادینه نماید.</p> <p>تدوین برنامه جامع توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی برای ایجاد انگیزه حداکثری و مشارکتی در هر سازمان از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر است و نمی‌توان از آن بی‌درنگ عبور کرد.</p>	<p>وجود انگیزه کارکنان برای آموزش</p>

<p>پیشنهاد می‌گردد تا محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای عملی، دانش و مهارت‌های شرکت کنندگان در دوره‌ای آموزشی بود و امکان تمرین محتوای مطرح شده برای آنان فراهم آید تا بدین واسطه انگیزه و اثربخشی آموزشی دوره‌ای به سطح مطلوب خود برسد.</p> <p>در زمینه علائق و نگرش‌های کارکنان که فاکتور مهمی در ایجاد انگیزه بین کارکنان است، باید خاطر نشان ساخت که نگرش افراد به آموزش مؤلفه‌ای کلیدی برای شرکت در دوره و موفقیت در آن است، افراد باید به آموزش و خود نگرش مثبتی داشته باشند که این نگرش مثبت به واسطه عوامل و متغیرهای متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین سازمان باید تا آنجا که می‌تواند موجبات شکل‌گیری این نگرش مثبت را در کارکنان فراهم نماید.</p>	
--	--

جدول ۱۱: آسیب‌ها و راهکارهای شناسایی شده آموزش کارکنان در شاخه ساختاری

راهکار پیشنهادی	اهمیت مسأله بُعد ساختار (منبع از نتایج مطالعه)
تدوین آئین نامه‌های داخلی ارتقاء شغلی و شفاف‌سازی مسیر ارتقاء جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در بدو جابجایی‌های شغلی متناسب با تغییرات و جابجایی‌های ایجاد شده .	جابجایی شغلی کارکنان
بررسی و تبیین این مهم در دستگاه‌های مختلف اجرایی در تهران و سایر استان‌ها نیازمند پویا شدن دوره‌های آموزشی، اهداف و کیفیت اجرای دوره‌ها است. از این رو پیشنهاد داخلی سازمان‌ها و دستگاه‌ها بر حسب شرایط محیطی درونی است .	اختصاص نیروی انسانی کافی در بخش آموزش
فراهم آوردن زمینه ارتباط مستمر نیروی انسانی با صاحب‌نظران موضوع مرتبط در برنامه‌های آموزشی کارکنان، طراحی برنامه‌های آموزشی به‌صورت غیرمتمرکز و تعیین زمان مناسب برای اجرای دوره‌های آموزشی مربوط به کارکنان بازنگری شود. بازنگری دوره‌ای در فرآیندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش؛ تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی به‌روز پیشنهاد می‌گردد تا محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای عملی، دانش و مهارت‌های شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی بود و امکان تمرین محتوای مطرح شده برای آنان فراهم آید تا بدین واسطه اثربخشی آموزشی دوره‌ها بهبود یابد. تدوین مقررات داخل سازمانی برای تسهیل هرچه بیشتر از بعد حضور، بُعد مالی، تهیه محتوای مناسب، نمره و ... با فراگیران با موافقت استاد و اطمینان از عدم سوء استفاده از تدوین این مقررات. فراهم کردن ساز و کاری برای مواجه نمودن فراگیر با مسأله مورد بررسی در دفعات مختلف	توجه به کاهش رسمیت، تمرکز، پیچیدگی و رویه های دست و پاگیر در آموزش کارکنان
ارائه فصلی و سالانه برنامه آموزشی به واحدهای مختلف و پاسخ به الزامات برنامه استراتژیک، نیازهای شرح وظیفه، و تقاضاها در برنامه‌های آموزشی و ارائه تقویم آموزشی به دستگاه‌ها، طراحی برنامه‌های آموزشی به‌صورت غیرمتمرکز و تعیین زمان مناسب برای اجرای دوره‌های آموزشی مربوط به کارکنان بازنگری شود. تدقیق تقویم آموزشی با نیازهای واقعی کارکنان	وجود تقویم آموزشی برای آموزش کارکنان
بازنگری دوره‌ای در فرآیندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش؛ تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز منابع انسانی شامل نظام جذب، حقوق و دستمزد و انتصاب قبل از طراحی دوره، تحلیلی دقیق به‌منظور شناخت مخاطبان توسط طراحان آموزشی انجام گیرد تا دوره متناسب با مهارت‌های قبلی و مورد نیاز کارکنان جهت شرکت در آن دوره طراحی گردد. تبیین محتوای آموزش کارکنان و تدقیق تقویم آموزشی با نیازهای واقعی مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، حقوق و دستمزد و انتصاب	میزان ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، حقوق و دستمزد و انتصاب
ارائه توضیحات واحد آموزش در خصوص چرایی و چگونگی ارائه عناوین مختلف دوره‌های آموزشی و اعلان به دستگاه‌ها با نظرداشت ارتباط معنایی و کارکردی آن با مدیریت منابع انسانی و زیربخش‌های مختلف آن	
در برنامه‌های آموزشی کارکنان، طراحی برنامه‌های آموزشی به صورت غیرمتمرکز و تعیین زمان مناسب برای اجرای دوره‌های آموزشی مربوط به کارکنان بازنگری شود. فراهم آوردن زمینه ارتباط مستمر نیروی انسانی با صاحب‌نظران و متخصصان موضوع مرتبط قبل از طراحی دوره، تحلیلی دقیق به‌منظور شناخت مخاطبان توسط طراحان آموزشی انجام گیرد تا دوره متناسب با مهارت‌های قبلی و مورد نیاز کارکنان جهت شرکت در آن دوره طراحی گردد. پیشنهاد می‌گردد تا محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای عملی، دانش و مهارت‌های شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی بود و امکان تمرین محتوای مطرح شده برای آنان فراهم آید تا بدین واسطه انعطاف و اثربخشی آموزشی دوره‌ها به سطح مطلوب خود برسد.	انعطاف در سطوح سازمانی برای افزایش سرعت و کیفیت آموزش کارکنان

<p>نظرسنجی(نیازسنجی) مجازی از فراگیران در سطوح مختلف سازمانی و تخصصی در راستای تعیین و اعلان دوره‌های آموزشی مختلف در راستای توسعه منابع انسانی و تخصص‌گرایی آموزشی و افزایش انعطاف در میزان مشارکت منابع انسانی در تعیین و کاربردی نمودن دوره‌های مختلف آموزشی متناسب با چالش‌ها و مسائل موجود</p> <p>واحد آموزش باید امکان رجوع کارکنان به مباحث دوره از طریق فیلم، پاورپوینت یا از طریق شبکه اینترنت برای رجوع سریع به مطالب را فراهم کند و برای این‌که کارآیی دوره‌ها بالاتر برود باید دوره از همه لحاظ پاسخگوی نیاز کارکنان باشد(محتوا و منابع، مدرس، امکانات و تجهیزات)</p> <p>برای بالا رفتن سطح دانش، انعطاف و شادابی کارمندان باید دوره‌های خارج از استان بیشتری متناسب با نیاز برگزار شود و سازمان متبوع باید تسهیلات لازم را برای ارتباط کارمندان با متخصصان خارج از سازمان فراهم کند.</p>	
<p>ایجاد ارتباط مستقیم سازمانی بین سیستم آموزش و سایر سیستم‌های جاری سازمانی از جمله سیستم شایستگی، سیستم پاداش و تنبیه، استعداد یابی و... با ارزشیابی دوره‌های آموزشی. به بیانی دیگر هرچه میزان ارزشیابی فراگیران بیشتر باشد، مسیر پاداش و ارتقاء نیز مهیا می‌شود و بالعکس.</p> <p>در غالب دستگاه‌های اجرائی، فرهنگ آموزش و حتی تشکیلات مناسب برای آن وجود ندارد، غلبه مدرک‌گرایی مشهود بوده و تداخل‌های تشکیلاتی برای هماهنگی امر آموزش وجود دارد. لذا بایستی از تسلط مدرک‌گرایی در آموزش‌های موجود اجتناب گردد، چرا که این موضوع عرضه‌ای ملی است و اتخاذ چنین تدابیری در هر دو نظام قدیم و جدید آموزش کارکنان دولت، بازتاب قوانین و مقررات استخدامی کشور و صرفاً مستندسازی است. بلکه پیشنهاد می‌شود ارزشیابی از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان به صورت تخصصی و کاربردی و بررسی آثار و پیامدهای آن صورت گیرد و به نظرخواهی از فراگیران در پایان دوره‌های آموزشی و یا بررسی‌های پراکنده آموزشی بسنده نشود.</p> <p>جهت ارزیابی منافع اجرایی دوره‌ها برای سازمان شاخص‌سازی مناسب صورت گرفته و همچنین دستورالعمل‌های ارزشیابی دوره‌های آموزشی تدوین شود.</p> <p>طراحان و مدرسان دوره با انواع ارزشیابی‌ها و زمان و شرایط استفاده از آن و همچنین آشنایی مدیران ارشد با مزایای ارزشیابی مناسب برای سازمان استفاده گردد.</p> <p>مدرسان و طراحان آموزشی به تهیه طرح ارزشیابی قبل از شروع دوره‌ها و پیگیری موضوع انتقال آموزش توسط فراگیران در محیط کار ملزم گردند.</p> <p>به‌منظور کمک به اصلاح و بازنگری هریک از مراحل(تدوین اهداف، محتوا، مواد اجرای برنامه و ...) و آگاه ساختن طراحان آموزشی برنامه از نواقص برنامه و همچنین تعیین نقاط قوت و ضعف یادگیری فراگیران از ارزشیابی تکوینی استفاده گردد.</p>	<p>یادگیری شرکت کنندگان از طریق ارزشیابی و آزمون پایانی</p>
<p>با توجه به نتایج به‌دست آمده در خصوص هدف‌گذاری آموزشی به برگزارکنندگان این دوره‌ها پیشنهاد می‌گردد که اهداف دوره آموزشی با توجه به مقتضیات کار و متناسب با نیازهای آنان و سن و جنس کارکنان متناسب با واحدهای تخصصی توانمند برای آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی طراحی گردد.</p> <p>قبل از طراحی دوره، تحلیلی دقیق به منظور شناخت مخاطبان توسط طراحان آموزشی انجام گیرد تا دوره متناسب با ویژگی‌ها و مهارت‌های قبلی و مورد نیاز کارکنان، طراحی گردد.</p> <p>فراهم آوردن زمینه ارتباط مستمر نیروی انسانی با صاحب‌نظران و متخصصان موضوع مرتبط</p>	<p>وجود واحدهای تخصصی توانمند برای آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی</p>
<p>تغییرات مدیریتی با سرعت زیاد در نظام اداری کشورمان همواره وجود داشته است. لذا در این زمینه پیشنهاد خاص متناسب با آینده‌پژوهی و شناخت وضعیت موجود دستگاه نمی‌توان ارائه داد. لذا بهترین راهکار در این ارتباط با و با نظرداشت تغییرات آتی مدیریتی و پرسنلی در کشور، توجه به این مهم است که آموزش، استمرار آن و البته نیازسنجی دقیق دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی با نظرداشت دوره‌های تخصصی / شغلی و عمومی به درستی با بیشترین تأثیرگذاری در مدیریت و کارکنان واحد مربوطه به اجرا درآید. حال اگر تغییراتی نیز در نظام مدیریتی دستگاه مربوطه به وجود آید چندان اهمیتی حداقل با مطالعه و بررسی وضعیت موجود ندارد.</p>	<p>ثبات مدیریتی به منظور استمرار برنامه‌های آموزش کارکنان</p>
<p>فراهم آوردن زمینه ارتباط مستمر نیروی انسانی با صاحب‌نظران و متخصصان موضوع مرتبط</p> <p>برای بالا رفتن سطح دانش، انعطاف و شادابی کارمندان باید دوره‌های خارج از استان بیشتری متناسب با نیاز برگزار شود و سازمان متبوع باید تسهیلات لازم را برای ارتباط کارمندان با متخصصان خارج از سازمان فراهم کند.</p> <p>واحد آموزش باید امکان رجوع کارکنان به مباحث دوره از طریق فیلم، پاورپوینت یا از طریق شبکه اینترنت برای رجوع سریع به مطالب را فراهم کند و برای این‌که کارآیی دوره‌ها بالاتر برود باید دوره از همه لحاظ پاسخگوی نیاز کارکنان باشد(محتوا و منابع، مدرس، امکانات و تجهیزات)</p> <p>بازنگری دوره‌ای در فرآیندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش؛ تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز</p>	<p>ایجاد تسهیلات توسط واحدهای پشتیبانی دستگاه‌ها برای فراگیران</p>

<p>ایجاد ارتباط مستقیم سازمانی بین سیستم آموزش و سایر سیستم‌های جاری سازمانی از جمله سیستم شایستگی، سیستم پاداش و تنبیه، استعدادیابی و... با ارزشیابی دوره‌های آموزشی. به بیانی دیگر هرچه میزان ارزشیابی فراگیران بیشتر باشد، مسیر پاداش و ارتقاء نیز مهیا می‌شود و بالعکس.</p> <p>پررنگ کردن نقش آموزش‌های ضمن خدمت در مزایا و ارتقای کارکنان و ترغیب ایشان به حضور و فعالیت مثمرتر در دوره‌های برگزار شده</p> <p>تاکید بر فرهنگ سازمانی و توجه به تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای افراد و بویژه مدیران سطوح مختلف در راستای بهبود اهداف آموزش و بهره‌مندی موثر از آن</p> <p>برای ارتقاء اثربخشی آموزشی دوره‌های برگزار شده توجه به مکان و فضای آموزشی و بهره‌گیری از امکانات کمک آموزشی برای بهبود یادگیری شرکت‌کنندگان امری ضروری می‌باشد، همچنین رعایت زمان برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اثربخشی آموزشی یاری برساند.</p> <p>ارزیابی و تحلیل هزینه - فایده هر یک از دوره‌های آموزشی تخصصی بعد از اجرای دوره</p>

جدول ۱۲: آسیب‌ها و راهکارهای شناسایی شده آموزش کارکنان در شاخه زمینه‌ای

اهمیت مسأله بعد زمینه - ای (منبع از نتایج مطالعه)	راهکار پیشنهادی
<p>اهمیت مسأله بعد زمینه - ای (منبع از نتایج مطالعه)</p>	<p>رصد و پیگیری سالیانه و فصلی در الزام عملی امور اداری و منابع انسانی دستگاه‌ها در اجرای ماده ۵۹ قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه گزارش به سازمان مادر (طبق این ماده، دستگاه‌های اجرایی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظاماً آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند).</p> <p>در سازمان‌های دولتی اهتمام لازم برای برنامه‌های توسعه منابع انسانی وجود نداشته و یکی از آسیب‌های آموزش کارکنان دولت همین مسأله است. وقتی برنامه‌های توسعه منابع انسانی از اولویت لازم برخوردار نباشد، نمی‌توان انتظار داشت توانمندی کارکنان و بروز بودن علمی و مهارتی ایشان بخوبی انجام شود و طبعاً انتظار بهره‌وری و کارایی بالا از آنان انتظار بیپوده‌ای است که این مهم بایستی از طریق عوامل تنبیهی و تشویقی مورد بررسی و بازآفرینی قرارگیرد.</p> <p>نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرتبط با موضوع آموزش توسط دستگاه‌های ذیربط و کنترل نتایج حاصل از پیش‌بینی اهداف مندرج در آن با عملکرد صورت گرفته و ارائه بازخورد توسط سازمان‌های نظارتی.</p> <p>وضع قوانین الزام‌آور برای حضور و مشارکت حداکثری کارکنان در دوره‌ها و منوط کردن حضور در دوره برای ارتقاء اداری و یا احراز برخی از پست‌های سازمانی</p> <p>تعلق مواهب مادی و معنوی دستگاه‌های مجری نظام آموزش کارکنان دولت</p> <p>برگزاری دوره‌های ترویجی و فرهنگ سازی برای کارکنان و مدیران بمنظور آگاه سازی ایشان از مزایای مادی و معنوی حضور در دوره های توانمندسازی در طول خدمت کاری ایشان</p>
<p>وجود آماره مناسب در زمینه سرمایه‌گذاری‌های آموزشی دستگاه‌های دولتی</p>	<p>از آنجا که بدون وجود آمار از فعالیتهای آموزش و بهسازی کارکنان، نمی‌توان اطلاعات مناسبی برای تحلیل عملکرد برنامه‌ها فراهم کرد؛ پیشنهاد می‌شود تمامی دستگاه‌های اجرایی موظف شوند آمار فعالیت‌های آموزش و بهسازی سالانه خود را در چارچوب ملاک‌ها و واحدهای روشن و قابل تبدیل تهیه و منتشر سازند بنحوی که به آسانی امکان دسترسی پژوهشگران، کارشناسان و تصمیم‌گیران به آمار تهیه شده وجود داشته باشد.</p> <p>ارزیابی و تحلیل هزینه - فایده هر یک از دوره‌های آموزشی تخصصی بعد از اجرای دوره</p> <p>جهت دستیابی به وجود آماره‌ای مناسب در زمینه سرمایه‌گذاری‌های آموزشی دستگاه‌های دولتی باید به این سوالات پاسخ داده شود که وضعیت موجودمان در حوزه آموزش چگونه است؟ چه نقاط ضعف و قوت و چه تهدیدها و فرصتهایی وجود دارد؟ شرایط کلی سازمان چگونه است؟ نقاط ضعف و قوتش چیست؟ چه تهدیدها و فرصتهایی سازمان را در زمان حاضر و آینده تهدید می‌کند و آموزش چه نقشی می‌تواند در کاهش تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت داخلی ایفا نماید؟ نقاط ضعف و قوت روش‌های فعلی آموزش کارکنان چیست؟ در سال‌های آینده روش‌های آموزشی چه تغییراتی خواهند کرد؟ سوالات فوق بخشی از سوالاتی است که با نظرداشت هزینه‌های و فرصت‌های سرمایه‌گذاری زمینه‌ساز ایجاد بانک اطلاعاتی آماری در زمینه سرمایه‌گذاری آموزشی می‌باشد.</p>
<p>استانداردهای کیفی و کمی آموزشی</p>	<p>برای بالارفتن کارایی و بازدهی دوره پیشنهاد می‌شود امکانات برگزاری دوره‌های خارج از محل کار کارمندان بیشتر فراهم شود. برای اینکه کارمندان بهره کمی و کیفی بیشتری از دوره ببرند باید، مدرسان دوره در زمینه خود تخصص لازم را داشته باشند و جلسات توجیهی قبل از دوره داشته باشند و امکان ارتباط برای کارمندان بعد از دوره با مدرسان فراهم شود و دوره‌ای برای رفع اشکالات و ابهامات کارمندان برگزار شود.</p>

<p>قبل از طراحی دوره، تحلیلی دقیق به منظور شناخت مخاطبان توسط طراحان آموزشی انجام گیرد تا دوره متناسب با مهارت‌های قبلی و مورد نیاز کارکنان جهت شرکت در آن دوره طراحی گردد.</p> <p>□ برای ارتقاء اثربخشی آموزشی، توجه به مکان و فضای آموزشی و بهره‌گیری از امکانات کمک آموزشی برای بهبود یادگیری شرکت کنندگان امری ضروری می‌باشد، همچنین رعایت زمان برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اثربخشی آموزشی یاری برساند.</p> <p>پیشنهاد می‌شود با توجه به ابعاد طرح‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی و مجازی در سطح جهان و نیز دسترسی سهل الوصول و صرفه جویی در زمان و هزینه و همچنین در راستای تحقق خدمات دولت الکترونیک، صاحب‌نظران و پژوهشگران و دست‌اندرکاران آموزش کارکنان در دستگاه‌های مختلف اجرایی کشور تلاش نمایند با همیاری و همدلی سایتی اینترنتی با محتوای علمی، آموزشی و ترویجی را افتتاح نمایند که در آن امکان درج مقالات پژوهشی و نتایج مطالعات صاحب‌نظران کشورمان، پروژه‌های آموزشی تحت وب، اخبار آموزش کارکنان ایران و... فراهم گردد.</p> <p>مدرسان از روش‌های ایجاد انگیزه و مشوق‌های لازم استفاده نمایند، همچنین نقش همکاران، مدیران نیز برای انگیزه شدن کارمندان شرکت‌کننده در دوره آموزشی بسیار چشمگیر می‌باشد.</p> <p>نیازسنجی دقیق دوره‌های آموزشی و غیرمتمرکز نمودن آن و ارزشیابی دقیق آثار کیفی دوره‌های آموزشی که به ندرت در میان دستگاه‌های اجرایی کشور مشاهده می‌شود.</p> <p>افزایش کیفیت آموزشی از بعد مدرس خوب، فضای تدریس مناسب، روش‌های مناسب تدریس، محتوای مناسب، مشارکت کارکنان و ... در دوره‌های آموزشی.</p> <p>ساعات دوره‌های آموزشی به گونه‌ای نباشد که خارج از حوصله فراگیران بوده و بدین ترتیب سطح کیفی را بواسطه افزایش سطح کمی کاهش ندهیم.</p> <p>تدوین سلسله دوره‌های بهم پیوسته بصورت پیش‌نیاز و هم‌نیاز برای ایجاد همبستگی بین دوره‌ها</p>	
<p>پیشنهاد می‌شود با توجه به ابعاد طرح‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی و مجازی در سطح جهان و نیز دسترسی سهل الوصول و صرفه جویی در زمان و هزینه و همچنین در راستای تحقق خدمات دولت الکترونیک، صاحب‌نظران و پژوهشگران و دست‌اندرکاران آموزش کارکنان در کشور تلاش نمایند با کار دسته جمعی، همیاری و همدلی سایتی اینترنتی با محتوای علمی، آموزشی و ترویجی را افتتاح نمایند که در آن امکان درج مقالات پژوهشی و نتایج مطالعات صاحب‌نظران کشورمان، پروژه‌های آموزشی تحت وب، اخبار آموزش کارکنان ایران و... به صورت مشترک میان دستگاه‌های مختلف اجرایی فراهم گردد.</p> <p>پیشنهاد می‌شود اساتید و مدرسان دوره‌های آموزشی با ویژگی‌های مشترک تخصصی در کنار برگزاری دوره‌های آموزشی، ویدئو کنفرانس‌های مشترکی در راستای هم‌افزایی پیرامون موضوع تخصصی خاص برگزار نموده و فراگیران در یک زمان در سراسر کشور از این ویدئو کنفرانس در راستای برخورداری از آراء سایر اساتید این حوزه برخوردار شوند.</p>	<p>ارائه و به اشتراک‌گذاری تجارب و اطلاعات آموزشی بین دستگاهی در نظام اداری</p>
<p>در خصوص اعتبارات و هزینه‌های آموزشی همواره مشکل تامین اعتبار وجود دارد و در ضوابط اجرایی قانون بودجه نیز اشاره مستقیمی به امر آموزش نمی‌شود. متولیان آموزش مجبورند برای هر برنامه آموزشی تامین اعتبار و رای‌زنی‌های مختلفی را انجام دهند و از محل اعتبارات دیگر برنامه‌ها و طرح‌ها نیازهای خود را آن هم به صورت ناقص تامین کنند. تدوین قوانین داخلی سازمانی و حتی فراسازمانی از سوی سازمان مادر برای هزینه کرد بودجه آموزشی در امر آموزش کارکنان دولت به‌عنوان یکی از راهکارهای اجرایی این حوزه می‌تواند در اعتبارات مصوب دستگاه‌های دولتی برای آموزش کارکنان، روند مثبتی را ایجاد نماید.</p> <p>منابع پیش‌بینی و تخصیص یافته برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای حتی الامکان نباید به‌طور یکجانبه توسط دستگاه‌های اجرایی و یا سازمان مدیریت و برنامه ریزی در هنگام اجرای برنامه‌های عملیاتی بالاخص برنامه‌های آموزشی، تقلیل یافته و یا از مسیر خود منحرف گردد چرا که دولت برای تضمین کسب مهارت‌های مورد نیاز خود در آینده، باید پشتیبانی و تمرکز مالی و اجرایی قوی‌تری بر بهسازی کارکنان و مدیران در تمام سطوح سازمانی و به‌صورت فراگیر اعمال نماید. ضمن آنکه متأسفانه بدلیل عدم وجود ارتباط میان برنامه‌های پیش‌بینی شده در بودجه‌های سنواتی و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه‌ای، میزان دقیق مجموع بودجه تخصیص یافته سالانه به احکام مالی برنامه‌های توسعه‌ای (مواد ۱۵۰ ق.ب.س و ۵۴ ق.ب.ج) مشخص نبوده فلذا ملاک و معیاری برای سنجش عملکرد دستگاه‌های اجرایی در تحقق اهداف برنامه‌های پیش‌گفته نیز موجود نیست که بایستی در تنظیم و تصویب برنامه پنج‌م توسعه و بودجه سنوات آتی مورد توجه مسئولین امر قرار گیرد.</p> <p>برای تضمین هزینه‌کرد اثربخش بودجه دولتی در آموزش کارکنان، دستگاه‌های اجرایی می‌باید نتایج آموزش و بهسازی کارکنان را از طریق ارزشیابی‌های نظامند در ارتباط با فراگیران، برنامه‌ها و عملکرد سازمان خود را شناسایی و اندازه‌گیری نموده و در گزارش‌های سالانه و یا موردی مربوط، اطلاعاتی درباره این موارد و بطور کلی مدیریت سرمایه انسانی سازمان متبوع خود ارائه نمایند.</p> <p>قبل از شروع دوره‌ها، منابع مالی و همچنین منابع انسانی کافی و مورد نیاز متناسب با هر دوره اعم از مدرسان، کارشناسان آموزشی پیش‌بینی گردد.</p> <p>به‌منظور جبران عدم اختصاص بودجه کافی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت به یادگیری‌های غیررسمی در محل کار توجه شود.</p>	<p>میزان اعتبارات مصوب دستگاه‌های دولتی برای آموزش کارکنان</p>

<p>تعیین سطح سرمایه‌گذاری دولت در آموزش و بهسازی منابع انسانی برای حفظ سطح دانش و مهارت‌های انباشته در بخش دولتی ضروری می‌باشد، تا از آن به عنوان راهنمایی در اندازه‌گیری عملکرد و کفایت سرمایه‌گذاری در سال‌های آتی استفاده نماید. این راهنما می‌باید بر پایه یک نیازسنجی که در آن: اهداف کمی بلند مدت دولت، اهداف کیفی خدمات دولتی و جابه‌جایی به سوی دانش محوری بیشتر خدمات دولتی در نظر گرفته شده باشد؛ تنظیم گردد.</p>	
<p>توجه بیشتر و عمیق‌تر به مقوله آموزش کارکنان دولت در قوانین و اسناد توسعه کشور و در نظر گرفتن منابع مالی مطمئن در این حوزه</p> <p>توجه بیشتر به مشارکت استان‌ها در امر نیازسنجی و البته تعیین مسیر آموزشی کارکنان دستگاه‌های اجرایی متناسب با نیاز روز و شرایط محیطی و منطقه‌ای در قوانین و اسناد توسعه کشور</p> <p>لزوم کمتر شدن توجه به ابعاد کمی آموزشی در قوانین و اسناد توسعه کشور</p> <p>بومی کردن آموزش، اکتساب تخصص، فرهنگ و ارزش‌های محیطی در راستای توسعه ملی</p>	<p>میزان توجه به آموزش کارکنان در قوانین و اسناد توسعه کشور</p>
<p>بازنگری دوره‌ای در فرایندهای آموزش و بروزرسانی روال آموزش؛ تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز بویژه با توجه به گزارشات و دیدگاه‌های استانی در خصوص آیین نامه و دستورالعمل‌های اجرایی مصوب در واحدهای آموزش کارکنان</p> <p>نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرتبط با موضوع آموزش توسط دستگاه‌های ذیربط و کنترل نتایج حاصل از پیش‌بینی اهداف مندرج در آن با عملکرد صورت گرفته و ارائه بازخورد توسط سازمان‌های نظارتی. در راستای سنجش عملکرد واحدهای آموزشی آیین نامه و دستورالعمل‌های اجرایی مصوب در موفقیت واحدهای آموزش کارکنان</p>	<p>تاثیر آیین نامه و دستورالعمل‌های اجرایی مصوب در موفقیت واحدهای آموزش کارکنان</p>
<p>گزارشات و دیدگاه‌های استانی در خصوص آموزش کارکنان دولت و بیان مسائل و چالش‌های موجود نظام آموزش کارکنان دولت ارائه گزارشات سالیانه از وضعیت کمی و کیفی آموزش کارکنان به سازمان اداری و استخدامی</p> <p>شیوه مشارکتی نیازسنجی آموزشی و خروج از متمرکز بودن اعلان دوره‌های آموزشی کارکنان</p> <p>نظرسنجی سالیانه سازمان اداری و استخدامی از وضعیت کمی و کیفی دوره‌های آموزشی و لحاظ دیدگاه‌های استانی در خصوص فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی سازمان اداری و استخدامی</p>	<p>تعامل دستگاه‌های اجرایی با سازمان اداری و استخدامی کشور در امر آموزش کارکنان</p>
<p>در برنامه‌های آموزشی کارکنان، طراحی برنامه‌های آموزشی به صورت غیرمتمرکز و تعیین زمان مناسب برای اجرای دوره‌های واحدهای آموزشی هر سازمان باید بداند که در هر حال استراتژی اصلی سازمان بیشترین تأثیر را در انتخاب استراتژی آموزشی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی داشته و مبنا و راهنمایی برای تعیین راهبردها یا جریایی و عملیاتی آموزشی خواهد بود. بدیهی است واحد آموزش هر سازمان باید بر اساس سیاست‌های کلان سازمان، سیاست‌های اجرایی آموزشی را برای برگزاری مناسب دوره‌ها تبیین نماید. برنامه جامع آموزشی شامل چشم‌انداز، مأموریت، شرح وظایف (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و ساماندهی و پشتیبانی) طرح و برنامه‌ها، مقررات و بخشنامه‌های مرتبط در هماهنگی با برنامه استراتژیک سازمان خواهد بود.</p> <p>در طراحی و تدوین اهداف دوره به علایق و نیازهای فراگیران توجه گردد تا علاوه بر رفع نیازهای آموزشی، کارکنان انگیزه لازم جهت شرکت کننده در دوره را داشته باشند.</p>	<p>بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات نظام آموزش کارکنان</p>
<p>شناسایی و ارتباط مستمر با واحدهای تخصصی صلاحیت‌دار خصوصی در حوزه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی تخصصی آموزش کارکنان دولت</p>	<p>کیفیت برون سپاری و آموزش کارکنان توسط بخش خصوصی</p>

جمع‌بندی

یافته‌های این پژوهش که بر پایه تحلیل داده‌های حاصل از دیدگاه خبرگان و مدیران حوزه آموزش کارکنان دولت استخراج شده و در قالب جداول ۱۰، ۱۱ و ۱۲ ارائه گردیده‌اند، نشان می‌دهد که نظام آموزش کارکنان در دستگاه‌های اجرایی کشور با مجموعه‌ای از آسیب‌های چندبعدی، درهم‌تنیده و ریشه‌دار مواجه است. این آسیب‌ها نه تنها در سطح اجرا و عملیات آموزشی، بلکه در سطوح عمیق‌تر نگرشی، ساختاری و زمینه‌ای قابل مشاهده‌اند و در صورت عدم توجه نظام‌مند به آن‌ها، می‌توانند کارآمدی نظام اداری و اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های آموزشی را به‌طور جدی تضعیف کنند.

تحلیل بعد رفتاری آموزش کارکنان

نتایج مرتبط با بعد رفتاری (جدول ۱۰) حاکی از آن است که یکی از مهم‌ترین موانع اثربخشی آموزش کارکنان دولت، نگرش حاکم بر آموزش در میان مدیران و کارکنان است. بر اساس یافته‌ها، آموزش در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی نه به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای توانمندسازی و بهبود عملکرد، بلکه عمدتاً به‌صورت فعالیتی تشریفاتی، مدرک‌محور و گاه اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود. این نگرش موجب شده است مشارکت کارکنان در دوره‌های آموزشی عمدتاً مبتنی بر اجبار اداری یا کسب امتیازات صوری بوده و انگیزه‌های درونی یادگیری به‌طور معناداری تضعیف شود.

افزون بر این، نتایج نشان می‌دهد سبک‌های مدیریتی حاکم در بسیاری از سازمان‌های دولتی، از آموزش کارکنان حمایت عملی و مستمر به عمل نمی‌آورند. نبود الگوسازی رفتاری توسط مدیران، عدم توجه به کاربردی‌سازی آموخته‌ها در محیط کار و فقدان بازخورد مؤثر پس از آموزش، از جمله عواملی هستند که سبب گسست میان آموزش و عملکرد شغلی شده‌اند. راهکارهای پیشنهادی در این بعد، به‌درستی بر اصلاح نگرش مدیران، تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی، ایجاد پیوند میان آموزش، انگیزش و ارتقای شغلی و نیز طراحی نظام‌های تشویقی مبتنی بر یادگیری تأکید دارند. تحلیل این یافته‌ها نشان می‌دهد که بدون تحول رفتاری و نگرشی در سطوح مدیریتی و کارکنان، حتی اصلاحات ساختاری و محتوایی نیز به نتایج پایدار منجر نخواهد شد.

تحلیل بعد ساختاری آموزش کارکنان

در بعد ساختاری (جدول ۱۱)، یافته‌ها بیانگر آن است که نظام آموزش کارکنان دولت از ضعف‌های قابل توجهی در طراحی، انسجام و یکپارچگی رنج می‌برد. اگرچه در اغلب دستگاه‌های اجرایی، واحدهای آموزش و برنامه‌های آموزشی رسمی وجود دارد، اما این ساختارها اغلب به‌صورت جزیره‌ای عمل کرده و ارتباط مؤثری با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی نظیر جذب و استخدام، انتصاب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت ندارند. این گسست ساختاری سبب شده است آموزش کارکنان به‌عنوان فرآیندی مستقل و غیرهم‌راستا با اهداف سازمانی تلقی شود. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، فقدان تقویم آموزشی مبتنی بر نیازسنجی واقعی، جابجایی‌های مکرر مدیریتی و ضعف نظام ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، از مهم‌ترین چالش‌های ساختاری آموزش کارکنان دولت به‌شمار می‌روند. راهکارهای پیشنهادی در این بعد، بر اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، تقویت نقش واحدهای آموزش، استقرار نظام‌های ارزیابی اثربخشی و پیوند دادن نتایج آموزش با بهبود عملکرد شغلی تأکید دارند. این تحلیل نشان می‌دهد که آموزش کارکنان تنها زمانی می‌تواند نقش واقعی خود را ایفا کند که در قالب یک نظام یکپارچه و هم‌راستا با راهبردهای منابع انسانی سازمان طراحی و اجرا شود.

تحلیل بعد زمینه‌ای آموزش کارکنان

نتایج مرتبط با بعد زمینه‌ای (جدول ۱۲) عمیق‌ترین و بنیادین‌ترین لایه آسیب‌های آموزش کارکنان دولت را آشکار می‌سازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از چالش‌های آموزشی ریشه در بسترهای کلان نهادی، قانونی و سیاستی نظام اداری کشور دارد. ضعف ضمانت اجرایی قوانین و مقررات آموزشی، ناپایداری منابع مالی، نبود نظام

جامع اطلاعاتی در حوزه آموزش کارکنان و کم‌رنگ بودن جایگاه آموزش در برنامه‌های کلان توسعه‌ای، از جمله مهم‌ترین آسیب‌های شناسایی شده در این بعد هستند.

تحلیل این یافته‌ها نشان می‌دهد که حتی در صورت اصلاح نگرش‌ها و ساختارهای سازمانی، فقدان بسترهای حمایتی در سطح کلان می‌تواند اثربخشی آموزش کارکنان را با محدودیت جدی مواجه سازد. راهکارهای پیشنهادی در این بخش بر اصلاح و روزآمدسازی قوانین، تقویت نظارت و پاسخگویی، تخصیص هدفمند منابع مالی، توسعه آموزش‌های الکترونیکی و افزایش هماهنگی و تعامل میان دستگاه‌های اجرایی تأکید دارند. این نتایج بیانگر آن است که آموزش کارکنان دولت نیازمند حمایت پایدار نهادی و سیاستی در سطح ملی است.

در مجموع می‌تان گفت، آسیب‌های آموزش کارکنان دولت در ایران، ماهیتی چندسطحی و به هم پیوسته دارند و نمی‌توان آن‌ها را صرفاً با اقدامات مقطعی یا بخشی برطرف ساخت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد اصلاح نظام آموزش کارکنان مستلزم مداخله هم‌زمان در سه سطح رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است. در سطح رفتاری، تغییر نگرش‌ها و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی ضروری است؛ در سطح ساختاری، بازطراحی و یکپارچه‌سازی نظام آموزش با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی اهمیت دارد؛ و در سطح زمینه‌ای، اصلاح قوانین، سیاست‌ها و سازوکارهای حمایتی آموزش اجتناب‌ناپذیر است. بر این اساس، آموزش کارکنان دولت باید از یک فعالیت اداری و کم‌اثر به یک ابزار راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی، ارتقای بهره‌وری سازمانی و بهبود کیفیت خدمات عمومی ارتقا یابد. تحقق این امر مستلزم عزم مدیریتی، حمایت نهادی و بهره‌گیری از رویکردهای علمی و شواهد تجربی است؛ امری که پژوهش حاضر تلاش کرده است با ارائه تحلیلی نظام‌مند و مبتنی بر داده‌های میدانی، گامی در جهت تحقق آن بردارد.

جدول ۱۳: ارزیابی نقاط قوت و ضعف یافته‌ها و نتیجه‌گیری

بعد آموزش کارکنان	نقاط قوت یافته‌ها	نقاط ضعف یافته‌ها	پیامدهای کلیدی نتیجه‌گیری
رفتاری	وجود آگاهی نسبی مدیران و کارکنان نسبت به اهمیت آموزش حضور فیزیکی کارکنان در دوره‌ها تمایل اولیه برای یادگیری در برخی واحدها	نگرش غالب مدرک‌محور و تشریفاتی انگیزه پایین کارکنان برای مشارکت واقعی فقدان سبک مدیریتی حمایتی و بازخورد مؤثر عدم ارتباط ملموس آموزش با ارتقاء شغلی	بدون اصلاح نگرش مدیران و کارکنان، اثربخشی آموزش محدود خواهد بود ضرورت نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری و ایجاد نظام تشویقی مبتنی بر عملکرد
ساختاری	وجود واحدهای آموزش در دستگاه‌ها تلاش برای برگزاری دوره‌های منظم و آموزشی رسمی	فقدان یکپارچگی با سایر نظام‌های منابع انسانی (ارزیابی عملکرد، ارتقاء، پاداش) نبود تقویم آموزشی مبتنی بر نیازسنجی واقعی تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری در ستاد جایجایی‌های مکرر مدیریتی	آموزش کارکنان بدون بازطراحی ساختار و یکپارچه‌سازی با نظام منابع انسانی، کیفیت و تأثیر محدودی خواهد داشت نیاز به انعطاف‌پذیری و ارزیابی مستمر دوره‌ها
زمینه‌ای	وجود قوانین و آیین‌نامه‌های پایه‌ای برای آموزش کارکنان تلاش‌های اولیه در ثبت و گزارش فعالیت‌های آموزشی	ضعف ضمانت اجرایی قوانین و مقررات منابع مالی ناکافی و ناپایدار نبود نظام جامع اطلاعاتی ملی و بانک داده آموزشی تعامل محدود بین دستگاه‌ها و سازمان اداری و استخدامی	بدون اصلاح بستر قانونی و نهادی، هیچ اصلاح رفتاری یا ساختاری به نتیجه بلندمدت منجر نمی‌شود ضرورت تدوین سیاست‌های الزام‌آور و پایدار در سطح ملی و منطقه‌ای

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که وضعیت آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای دارای نقاط قوت و ضعف مشخص است. در بعد رفتاری، گرچه انگیزه اولیه و تمایل به یادگیری وجود دارد، اما نگرش‌های تشریفاتی، مدرک‌محوری و فقدان حمایت و بازخورد مدیریتی، مانع تحقق اثربخشی واقعی آموزش می‌شود؛ بنابراین اصلاح نگرش‌ها، تقویت فرهنگ یادگیری و ایجاد نظام تشویقی مبتنی بر عملکرد ضروری است. در بعد ساختاری، وجود واحدهای آموزش و برگزاری دوره‌ها از نقاط قوت به شمار می‌آید، اما فقدان انسجام با سایر نظام‌های منابع انسانی، نبود تقویم آموزشی مبتنی بر نیازسنجی و تمرکز تصمیم‌گیری در سطح ستاد، کیفیت و تأثیر آموزش را محدود می‌کند؛ بازطراحی ساختار، افزایش انعطاف‌پذیری و ارزیابی مستمر دوره‌ها مورد نیاز است. در بعد زمینه‌ای، قوانین و آیین‌نامه‌های موجود، پایه‌ای برای آموزش فراهم کرده‌اند، اما ضعف ضمانت اجرایی، محدودیت منابع مالی، نبود نظام جامع اطلاعاتی و تعامل ناکافی میان دستگاه‌ها، مانع تحقق کامل اهداف آموزشی می‌شود؛ اصلاح بستر قانونی و نهادی و تدوین سیاست‌های الزام‌آور و پایدار پیش‌شرط موفقیت آموزش کارکنان است. به طور کلی، آموزش کارکنان تنها در صورت اجرای هم‌زمان اصلاحات در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای می‌تواند به ابزاری مؤثر برای ارتقای بهره‌وری، توانمندسازی و توسعه سرمایه انسانی تبدیل شود، زیرا هر سطح به تنهایی قادر به ایجاد نتایج بلندمدت مطلوب نخواهد بود.

جمع‌بندی عملیاتی، پیشنهادات و مسیرهای آینده

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آموزش کارکنان در دستگاه‌های دولتی کشور دارای سه سطح رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است که هر یک نقاط قوت و ضعف مشخصی دارند و نیازمند اصلاحات هم‌زمان و هدفمند می‌باشند. در بعد رفتاری، اصلاح نگرش‌ها و باورهای مدیران و کارکنان نسبت به آموزش، ایجاد نظام انگیزشی و تشویقی مبتنی بر عملکرد و ارتقای فرهنگ یادگیری، اصلی‌ترین راهکارها برای افزایش اثربخشی آموزش هستند. در بعد ساختاری، تقویت انسجام میان واحد آموزش و سایر نظام‌های منابع انسانی، تدوین تقویم آموزشی منطبق با نیازسنجی، ایجاد انعطاف در اجرای دوره‌ها و ارزیابی مستمر نتایج، مسیر بهبود عملکرد سازمانی را هموار می‌کند. در بعد زمینه‌ای، بازنگری قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات، تضمین تخصیص بودجه پایدار، توسعه نظام اطلاعاتی جامع و تقویت همکاری بین دستگاه‌ها، پیش‌شرط موفقیت آموزش در سطح کلان است.

پیشنهادات عملیاتی سیاست‌گذاران آموزشی:

- طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی و بازخورد منظم برای دوره‌های آموزشی، شامل شاخص‌های کمی و کیفی عملکرد کارکنان.
- توسعه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای عملی و شغلی کارکنان، با تأکید بر یادگیری مهارت‌محور و تجربه‌محور.
- تدوین نظام انگیزشی و تشویقی ویژه مدیران و کارکنان برای مشارکت فعال در دوره‌ها، به جای تمرکز صرف بر حضور فیزیکی.
- تقویت ارتباط میان آموزش و ارتقاء شغلی، شایستگی‌ها و ارزیابی عملکرد، به منظور پیوند یادگیری با اهداف سازمانی.

- طراحی و اجرای بانک اطلاعاتی ملی در حوزه آموزش کارکنان دولت، شامل داده‌های کمی و کیفی، برای هدایت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مؤثر.
- ارتقای انسجام ساختاری آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی و ایجاد تقویم آموزشی منعطف و منطبق بر نیاز واقعی سازمان‌ها.
- بازنگری قوانین و آیین‌نامه‌های اجرایی مرتبط، به منظور ایجاد ضمانت اجرایی و پشتیبانی از برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان.

مسیرهای آینده پژوهش:

- بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی بر عملکرد و انگیزه کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و شناسایی عوامل تسهیل‌کننده یادگیری.
- تحلیل تأثیر سبک‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی بر پذیرش و مشارکت کارکنان در فرآیند آموزش.
- توسعه مدل‌های نوین آموزش کارکنان بر اساس فناوری‌های آموزشی، یادگیری الکترونیکی و شبیه‌سازی‌های عملی.
- سنجش رابطه بین سرمایه‌گذاری مالی در آموزش و بهبود بهره‌وری سازمانی، برای ارائه راهکارهای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

منابع و مأخذ

- آهنچیان، محمدرضا، و ظهورپرونده، وجیهه. (۱۳۸۷). راهکارهای ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، صص ۱۲۶-۶۵.
- صباغیان، زهرا، و آراسته، زهرا. (۱۳۹۱). بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران. *دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، صص ۹۴-۷۸.
- فاطمی امین، زینب، و مجید فولادیان. (۱۳۸۸). نظام آموزشی و بازدهی آموزشی (مطالعه تطبیقی ۷۰ کشور جهان). *راهبرد فرهنگ*. صص ۱۳۰-۱۰۴.
- کوچک‌سرایی، علی اصغر، فراهانی، مهدی، و آرش رسته مقدم. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. صص ۵۱-۲۷.

References

- Ahanchian, Mohammadreza, Zahorparandeh, Vajihah (2007), strategies to improve the effectiveness of training courses in organizations, *New Educational Thoughts Quarterly*, Volume 6, Number 1, pp. 95-126. (In persion)
- Fatemi Amin, Zainab and Majid Fuladiyan (2008), Educational System and Educational Efficiency (Comparative Study of 70 Countries of the World), *Culture Strategy*, No. 7, pp. 104-130. (In persion)
- Fedotova, T., Shevchenko, Y., Romanenko, K., Nunyuk, I., & Khairulin, O. (2025). Enhancing Human Capital and Leadership in Public Administration: Training, Growth, and Retention Strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, 14, 69-82. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60460>
- Jamaluddin, B. (2025). Evaluation of the Effectiveness of Human Resources Training and Development Programs in the Public Sector. *International Journal of Financial Economics*, 2(4), 96-109. <https://doi.org/10.3063/ijeffe.2025.60460>.
- Kochsarai, Ali Asghar, Farahani, Mehdi and Arash Rasteh Moghadam (2014), Pathology of employee training system using the three-pronged model, *Human Resources Education and Development Quarterly*, second year, number 5, pp. 27-51. (In persion)
- Management Concepts. (2025). Training, Growth, and Retention Strategies. *International Journal of Organizational Leadership*, 14, 69-82. https://ijol.cikd.ca/article_60798_2111624840320ede42865e6725836734.pdf
- Nor, A. I. (2025). The Effect of Training on Public Service Delivery Effectiveness in Public Sector Organizations: The Mediating Role of Civil Servants' Performance. *Taylor & Francis Online*. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>.
- Sabaghian, Zahra, Arasteh, Zahra (2013), investigation of the impact of employee training on the empowerment of human resources of the Agricultural Bank of the West Region of Tehran, two quarterly journals of management and planning in educational systems, 5th period, 8th issue, pp. 78-94 . (In persion)
- SHRM. (2025). 2025 Policy Outlook: Addressing Modern Workforce Challenges. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/executive-network/insights/people-strategy/2025-policy-outlook-addressing-modern-workforce-challenges>
- Young, G. (2025). The Public Sector Workforce in 2025: Lots of Moving Parts. *PM Magazine*. International City/County Management Association (ICMA). <https://icma.org/articles/pm-magazine/public-sector-workforce-2025-lots-moving-parts>
- Young, R. (2025). The Public Sector Workforce in 2025: Lots of Moving Parts. International City/County Management Association (ICMA). <https://icma.org/sites/default/files/PM%20March%202021%20low-res.pdf>
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.