اثربخشی آموزشی

مصاحبه‌اول

مصاحبه شونده: دکتر هادی صادق‌دقیقی

(مدیر مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان قزوین)

مصاحبه گران: علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مقدمه

این شماره از فصلنامه آموزش مدیریت دولتی، در پیوستگی موضوعی با مضامین تخصصی شماره‌های قبل، به موضوع اثربخشی آموزش کارکنان دولت پرداخته است و این موضوع را از ابعاد و زوایای تخصصی در قالب مصاحبه مورد بررسی و کنکاش قرار داده است.

از این‌رو، در این بخش از فصلنامه با دو تن از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مقوله اثربخشی آموزش کارکنان در حوزه اجرایی و اکادمیک پرداخته است.

شرح مصاحبه

۱. ضمن تشکر از محضر حضرتعالی بابت حضور در این مصاحبه، لطفا قبل از هر انعکاس هر نکته‌ای، برای خوانندگان این شماره از فصلنامه، مفهوم اثربخش بودن آموزش کارکنان دولت را تشریح نمایید و بفرمایید عملا این مهم را چگونه می‌توانیم به شکل عینی در فرآیند آموزش کارکنان دولت تبیین نماییم ؟

قبل از اینکه به سوال شما پاسخ دهم باید ابتدا به این موضوع اشاره داشته باشم که بکارگیری برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی و تبدیل این سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده می‌تواند به عنوان اولین قدم دولت‌ها برای نیک داشت سرمایه انسانی خود و ارائه خدمات به شهروندان، پاسخگویی و جلب رضایت آنان برای حفظ هویت مردمی دولت تلقی می‌شود هر چند در قرن بیست و یکم، آموزش توام با یادگیری برای توسعه منابع انسانی، فراتر از سطح سازمان‌های یادگیرنده است لذا سازمان‌های یاددهنده پدید آمدند زیرا فراتر از این عقیده هستند که اطمینان حاصل کنند، هرکسی در سازمان بایستی به طور مستمر دانش‌ها و مهارت‌های جدید را کسب کند سازمان یاددهنـــده از مدیران ارشد خود می خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران آموزش دهند چرا که رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جستجو می کنند آن‌ها آموزش می‌دهند، زیرا از نظر آنان آموزش بهترین روش توسعه کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانه آنان در حل مسایل کاری و اداری‌شان است. حال در جهت اثر بخش نمودن آموزش باید چنین فرآیندی در سازمان پیاده‌سازی شود.

۲. با علم به اهمیت سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی که در صحبت‌های خود بدان اشاره داشتید، با توجه به تجربه تخصصی کاری در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خود (استان قزوین به عنوان افته مطالعاتی)، چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشورمان را در چه سطحی از منظر کیفی میبینید و مهم‌ترین ابعاد منفی و مثبت و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی ما در این حوزه، شامل چه مواردی می‌شود؟

در طول سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری خوبی در جهت آموزش صورت گرفته ولی میزان هزینه کرد با افزایش مهارت و بهره‌وری نیروی انسانی هم خوانی ندارد امروز با توجه به نیاز مردم در ارائه خدمات و هم چنین چابک‌سازی دولت به عنوان یکی از سیاست‌های نظام اداری کشور، نتوانستیم در مقابل نیروی کارآمد و متخصص پرورش دهیم و این نشان از کیفیت پایین و ناکارآمد نظام آموزش کشور است و نیاز به آسیب شناسی جدی در این حوزه هست. از ابعاد منفی نظام آموزش کارکنان دولت غلبه مدرک‌گرایی بر اثربخش بودن آموزش است به عبارتی در نظام ارزشیابی ملاک گواهی آموزشی است و ارتقا شغلی نیز بر اساس تعداد ساعت‌های آموزش است و در این بین صحبت از افزایش مهارت و اینکه فرد چه میزان برای سازمان بهره‌وری ایجاد کرده است جایی از اعراب ندارد از نقاط منفی دیگر وجود یک نظام آموزشی ناکارآمد است که بسیاری از مقالات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که نقاط منفی و غیرکارشناسی وجود دارد که می‌توان با اصلاح آن، شاهد تقویت این بخش بود که ظاهرا عزم و اراده‌ای در این خصوص وجود ندارد بنده نقطه مثبت خیلی پُررنگی نمی‌بینم اما در حد خیلی کم زیرساخت‌های آموزشی تا حدودی وجود دارد

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرصت‌های زیادی در اختیار داریم نیروی با تجربه و دانشی که سال‌ها عمر و وقت خود را در مسیر کسب دانش و تجربه در نظام اداری سپری کرده است و می‌تواند به عنوان ظرفیت‌های پنهان شناسایی و در قالب پروژه‌های مدیریت دانش به انتقال تجربیات پرداخت و نباید به سادگی از آن عبور کرد و در هر سازمانی نیز چنین ظرفیت‌های وجود دارد از تهدیدهایی که باید به طور جدی روی آن اقدامات اساسی صورت پذیرد بی‌انگیزه بودن کارکنان دولت به ویژه مدیران در کسب آموزش است که سه اشکال را می‌توان دید یکی عدم وجود نظام انگیزشی مناسب در فرآیند آموزشی کارکنان دولت، دوم اینکه عدم وجود دوره‌های کاربردی و به روز ویژه کارکنان و سوم اینکه توهم به دانستن مدیران که از معضلات و تهدیدهای جدی در امر مدیریت سازمان‌ها و در نتیجه ناکارآمدی آن‌هاست.

۳. با اشاره به اهمیت تجربه و نقش دانش در مسیر موفقیت نظام اداری، از دیدگاه شما مهمترین الگوهای اثربخشی آموزش کارکنان دولت شامل چه مواردی است و کدام الگو را متناسب با وضعیت موجود آموزش کارکنان دولت در کشور پیشنهاد میگردد؟

ابتدا پیاده‌سازی سازمان‌های یادگیرنده و در صورت تثبیت این فرهنگ حرکت به سمت سازمان‌های یاددهنده و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها که امروزه موفق‌ترین الگوهای آموزشی در سازمان‌های موفق، پیشرو این مسیر خواهد بود.

۴. با این اوصاف، آیا امروزه می‌توانیم ادعا نماییم که مسیر، محتوی، روش و نتایج دوره‌های آموزشی کارکنان دولت، در عملیات و دستاوردهای سازمانی مؤثر بوده است؟ به بیانی دیگر، آیا سازمان‌ها متأثر از آموزش منابع انسانی خود، در مقوله اثرپذیری از آموزش‌های مختلف کاربردی، موفق بوده‌اند ؟

از نظر بنده خیر. اگر نظام آموزش موفق و موثر بود این همه ناکارآمدی در نظام اداری و نحوه پاسخگویی و رسیدگی و مدیریت فرآیندها وجود نداشت. به نظر بنده ما نتوانستیم نیروی انسانی مناسب و هم‌طراز نظام اداری پاسخگو و هوشمند پرورش دهیم و این یعنی نارضایتی شهروندان در کسب خدمات.

۵. از دیدگاه شما ارتباط بهره‌وری سازمانی، آموزش کارکنان دولت و اثربخشی آموزشی با توجه به وضعیت موجود کشورهای توسعه یافته و ایران چیست؟ و این مقایسه، چه وضعیتی را برای کشورمان ترسیم می‌نماید ؟

تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزش عمومی از مهم‌ترین روش‌های تغییر می‌باشد و می‌تواند بهره‌وری را با خود داشته باشد و این مهم بر کسی پوشیده نیست اما اینکه در کشورهای توسعه یافته و ایران با چه مکانیزمی اجرا و توجه می‌شود موضوع دیگری است که جای بحث دارد به نظرم در کشورهای توسعه یافته در کنار باور عزم و اراده وجود دارد و به یقین رسیدند اما در کشور ما هنوز به یقین دست نیافتیم که آموزش می‌تواند بهره‌وری ایجاد کند و اینکه آموزش مقطعی نیست و هر کسی و در هر سطحی نیاز به آموزش و کسب مهارت دارد و این همان تفاوت است که در نحوه ارائه خدمات و کیفیت کار در مقایسه کشورهای توسعه یافته و کشور ما مشاهده می‌کنید.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۶. در صحبت‌های قبلی اشاره به اهمیت آموزش شد و لزوم توسعه این مهم در نظام بهره‌وری و توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی. پرواضح است که آموزش بایستی مورد ارزیابی و ارزشیابی قرار گیرد تا میزان اثربخشی آن با هدف کاهش چالش‌ها و آسیب‌های موجود و توسعه توان‌ها به شکل علمی و عملی صورت گیرد. حال سوال اینجاست که شاخص‌های ارزشیابی آموزشی و اثربخشی آن چیست و آیا تاکنون در این حوزه با تأکید بر رفتار سازمانی موجود، موفق بوده‌ایم ؟

شاخص‌های ارزشیابی که در نظام آموزش وجود دارد بیشتر نگاه کمی دارد و در جایی که سراغ سطح سه و سطح چهار ارزشابی یعنی اثر بخشی ورود می‌کنیم، نتایج ارزیابی دستگاه‌های اجرایی نشان می‌دهد که بسیاری از دستگاه‌ها و سازمان‌ها اصلا این کار را انجام نمی‌دهند و بازخوردی از نتایج دوره‌های آموزشی ندارد و دستگاه‌های محدودی که انجام می‌دهند به نتایج مطلوبی دست پیدا نکرده‌اند و این مهم آینده این مسیر را نیز با مشکل مواجه خواهد نمود. در کل اگر بخواهیم صحبت از موفقیت آموزش در تغییر رفتار سازمانی داشته باشیم پاسخ خیر خواهد بود.

۷. اشاره به آینده شد، از دیدگاه شما اساساً اثربخشی آموزشی کارکنان با تأکید برآینده‌پژوهی آموزش کارکنان دولت، چه تأثیری بر بهبود عملکرد و توسعه ملی ما دارد ؟ در این خصوص، در حال حاضر جایگاه ملی ما چگونه است ؟

به جرات می‌توان گفت آموزش مهم‌ترین فعالیت سازمانی در آینده بشمار می‌آید در برنامه‌های آموزشی باید اثرات، ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری نامطلوب و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد مدیران باید بدانند که آموزش کارکنان در زمینه‌های مختلف و گوناگون می‌تواند به سازمان کمک کند تا در برابر نیازهای در حال تغییر واکنشی سریع نشان دهند آموزش دادن به کارکنان در زمینه‌های مختلف می‌تواند موجب افزایش کارایی، بهره‌وری و رضایت شغلی افراد شود بهره‌وری تلاشی برای زندگی بهتر افراد جامعه و فلسفه و دیدگاهی مبتنی بر استراتژی بهبود مهم‌ترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد که می‌تواند همچون زنجیری فعالیت‌های کلیه آحاد جامعه را در بر گیرد فلسفه بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستمی پیدا کند تفکری که هدف‌گیری آن به‌جای حال و گذشته، خلق آینده است. آموزش برای سازمان نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود نه هزینه جاری. سرمایه‌گذاری و توسعه منابع انسانی یکی از نیازهای اصلی ساختاری جهت رسیدن به توانمندی و کارایی سازمان جهت تسهیل در رسیدن به مزیت رقابتی و پیشرو بودن در محیط تجاری و خدماتی می‌باشد.

۸. از منظر فکری حضرتعالی و با وجود شناخت از وضعیت کمی و کیفی آموزش منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی کشور، مهم‌ترین راهبردهای افزایش اثرگذاری آموزش کارکنان دولت چیست؟

در نظام آموزش کشور غلبه مدرک‌گرایی مشهود بوده و بایستی از تسلط مدرک‌گرایی در آموزش‌های ضمن خدمت اجتناب گردد، چرا که این موضوع عارضه‌ای ملی است و اتخاذ چنین تدابیری در 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. اجرای فعالیت‌های آموزش کارکنان دولت می‌بایست در چارچوب

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سیاست‌گذاری‌های دقیق مبتنی بر شناسائی کمبودها و مخاطرات نیروی انسانی دولت از یک سو و تضمین تأمین کارکنان شایسته برای انجام وظایف دولت از سوی دیگر برنامه‌ریزی گردد. لذا به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی مزبور بایستی در چارچوب رویکردهایی همچون: آماده‌کردن کارکنان برای آینده، ارائه آموزش‌های متناسب با مشاغل کارکنان، تقویت مشوق‌ها و تسهیل کننده‌ها و تضعیف بازدارنده‌ها تنظیم و پیگیری شود.

برای نیک‌داشت و حفاظت از سرمایه انسانی دولت و کسب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز آینده توسط کارکنان، دولت باید تعهد مضاعفی برای گسترش فرهنگ یادگیری در خود ایجاد نماید. برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، دولت باید آموزش و بهسازی را به عنوان یک ابزار راهبردی در مدیریت سرمایه انسانی، پرورش فرهنگِ مشوق یادگیری و تلفیق نیازهای آموزش و بهسازی در برنامه‌های عملیاتی بکار ببرد و فرآیند مدیریت دانش را در نظام اداری الزامی نماید.

منابع پیش‌بینی و تخصیص‌یافته برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای حتی‌الامکان نباید به طور یک‌جانبه توسط دستگاه‌های اجرایی و یا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی 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 به صورت فراگیر اعمال نماید. پیشنهاد می‌شود درصد مشخصی از اعتبارات جاری دستگاه های اجرایی به امر آموزش تخصیص داده شود و نسبت به اجرایی کردن آن نیز الزام داشته باشند و برای تضمین هزینه 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 گزارش عملکرد را به سازمان‌های نظارتی ذیربط ارائه نمایند.

پیشنهاد می‌شود با توجه به ابعاد طرح‌های آموزش و یادگیری الکترونیکی و مجازی در سطح جهان و نیز دسترسی سهل‌الوصول و صرفه‌جویی در زمان و هزینه و همچنین در راستای تحقق خدمات دولت الکترونیک، صاحبنظران و پژوهشگران و دست‌اندرکاران آموزش کارکنان در کشور تلاش نمایند سامانه جامع با محتوای علمی، آموزشی و ترویجی را راه‌اندازی نمایند.

هدف‌های آموزشی باید به گونه‌ای تدوین شوند که با نیازهای روز یادگیرندگان منطبق باشد، لازمه این کار شناسایی نقاط قوت و ضعف و اجرای نیازسنجی از کارکنان و مسئله‌یابی و جستجوی ایده‌های نو در نظام آموزش و تولید محتوی و درسنامه‌های جدیدآموزشی است.

برگزاری هر چه مطلوب‌تر کارگاه‌های آموزشی و تاکید بر آموزش‌های کاربردی همچون تحقیق درسی، مطالعه موردی، بیان تجربیات عملی شرکت‌کنندگان و تطبیق آن با مستندات علمی و یا حقوقی وهمچنین توجه جدی به آموزش مدیران است.

سخن پایانی

تمام مطالب و دغدغه‌هایی که در این مصاحبه مطرح شد به عنوان شخصی که سال‌ها در امر آموزش انجام وظیفه کرده و در اجرای نظام آموزش نقش داشتم مطرح شد و تاکید می‌کنم که اگر به آموزش نیروی انسانی در سازمان در تمامی سطوح توجه جدی نداشته باشیم نباید شاهد افزایش بهره‌وری و چابک‌سازی دولت و نیروهایی اجرایی و مدیریتی باشیم و سازمان اداری و استخدامی کشور باید بر اساس روش‌های روز آموزش، بازنگری جدی در نظام آموزش کارکنان دولت داشته باشد تا شاهد تحول و بهره‌وری باشیم.

ممنونم

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]