"طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی"

مصاحبه شونده: *دکتر غلامرضا معمارزاده طهران* (عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات)

مصاحبه گران: *رضا نایبی / علی مهدی*

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

ضمن خیر مقدم و خوش‌آمد خدمت دکتر معمارزاده به‌عنوان شخصیت علمی و اجرایی که همواره مرکز آموزش مدیریت دولتی، مفتخر به همراهی ایشان در مباحث مختلف مبتلابه نظام اداری بوده، لطفا در آغاز، مختصر بیوگرافی برای خوانندگان محترم مصاحبه اشاره بفرمایید تا گام به گام نسبت به بررسی و پایش مقوله آموزش کارکنان دولت و برنامه‌ریزی و طراحی این ابزار بسیار مهم در حوزه توانمندسازی کارکنان دولت بپردازیم.

من سال۱۳۵۲ در مرکز آموزش مدیریت دولتی دانشجو بودم و تا سال ۱۳۵۶ نیز عضو هیات علمی دانشگاه دفاع بودم. همزمان هم فوق لیسانس و دکترا گرفتم. از سال ۱۳۷۰ عضو هیئت علمی دانشگاه ازاد علوم تحقیقات هستم. رشته تخصصی بنده مدیریت دولتی است و بحث‌هایی که تدریس می‌کنم خب قطعا مرتبط هستند به مباحث دولتی و پست‌هایی هم که داشتم بی‌ارتباط هم نبودند. مثلا مشاور دانشگاه بودم و در آموزش هم کار کردم.

به‌عنوان اولین سوال؛ توجه به اهمیت آموزش و نقش موثر آن در کارآیی نظام اداره کشور و توسعه خدمات در جامعه، اصل بسیار مهمی است. از آنجا که آموزش کارکنان دولتی در دنیا، از پیشینه و خط سیر قابل توجه و پندآموزی برخوردار است؛ لطفا بفرمایید که رویکرد آموزش کارکنان در دنیا چگونه است و تفاوت نظام آموزشی کارکنان دولتی در ایران با کشورهای مزبور در چیست ؟

در این زمینه باید به نوع نظام‌های حکومتی نگاه کنیم. برای مثال اگر بخواهیم مثلا به فرانسه، ژاپن و آلمان نگاه کنیم، این کشورها مراکز آموزش مدیرانشان جداست و توجه خاصی به آن می‌کنند. اما به‌طور اختصاصی سیر آموزش کارکنان دولت در دنیا تا اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، به صورت منظم و علمی مورد توجه نبود. با بزرگتر شدن ادارات دولتی و پیچیده‌تر شدن اداره امور عمومی در اوایل قرن بیستم، توجه به آموزش کارکنان مورد اهمیت قرار گرفت.

پس از جنگ جهانی دوم، در انگلستان برنامه‌های آموزشی جامع برای کارکنان سازمان‌های دولتی وجود نداشت. با این حال پس از پایان جنگ، واحدهای مربوط به آموزش کارکنان زیر نظر وزارت خزانه‌داری تأسیس شد. چند سال بعد در فرانسه هم برای اولین بار مرکزی به نام مدرسه ملی امور اداری با هدف ارتقاء کیفیت و کارآیی کارکنان سازمانهای دولتی تأسیس شد. دولت آمریکا نیز در سال ۱۹۵۸ با تصویب اولین قانون در کنگره برای آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی اقدامات خودش را شروع کرد. در این مسیر آمریکا بعدا فهمید که یک دانشگاه کلیدی می‌خواهد در کنار دانشگاه هاروارد که باید تاسیس کند و مدیران را آنجا اموزش دهد و تربیت کند. کاری که فرانسه هم با مرکز اموزش دولتی خودش کرد. مشکل ایران هم این است که نظام اداری ما متاثر از مدل آمریکا است در صورتی که نظام اداری کشوری فدرال، تناسبی با نظام اداری متمرکز ما ندارد.

اشاره شد به موضوع چاره‌ساز نبودن الگوبرداری صرف از نظام اداری سایر کشورها در آموزشی داخلی. پرواضح است که همین موضوع را به‌عنوان یکی از آسیب‌های آموزش کارکنان دولت باید

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

پذیرفت. سال‌هاست در حوزه آسیب‌شناسی و چالش‌های آموزش کارکنان دولت، مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، کتب و مطالعات گسترده انجام شده و می‌شود. سوال اینجاست که از منظر فکری حضرتعالی، مهم‌ترین آسیب‌های موجود از کدام ناحیه(عوامل زمینه‌ای، عوامل محتوایی و ساختاری) نشات می‌گیرد؟

چیزی که الان واضح است، کیفیت استفاده از موضوع برنامه‌ریزی آموزشی و میزان استفاه بدون تغییر از ریشه‌های اصلی و غربی آموزش کارکنان دولت در ایران است. شما نگاه کنید الان وقتی محتوای آموزشی از جایی وارد می شود و ساختار آموزشی هم برای جای دیگر است، آیا این روش در کیفیت آموزش کارکنان اثرگذار خواهد بود؟ نتایج تحقیقات ما نشان می‌دهد خیر. نتیجه این وضعیت الان کم توجهی به ارزشیابی دوره‌های آموزشی و استفاده حداقلی از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرآیندهای آموزش، ضعف توجه به نگرش سیستمی در نظام آموزش مدیران، ضعف اهتمام لازم در سازمانهای دولتی به برنامه توسعه منابع انسانی، ضعف در ملاک‌های شایستگی و تناسب بین شغل و شاغل، تغییر مکرر مشاغل و پست‌های سازمانی بدون توجه به شایستگی، جایگاه ضعیف آموزش و توسعه منابع انسانی در ساختار سازمانی، ضعف سیستم نظارت آموزشی، کم توجهی به بحث اعتبارات و هزینه‌های آموزشی در ضوابط اجرایی قانون بودجه سالانه، کم‌توجهی به امر آموزش و توانمندسازی مدیران در برنامه‌های کلان توسعه و موارد مشابه است.

با علم و شناخت ایجاد شده از نظام آموزش کارکنان دولت و عملکرد موجود، چرا آسیب‌های کنونی در حوزه آموزش کارکنان دولت روندی انباشت گونه دارد و از حجم آن کاسته نمی‌شود؟ چه مکانیسمی باید پیش‌بینی شود تا آسیب را در در کوتاه‌ترین زمان رفع کند؟ آیا این مکانیسم وجود دارد و توانایی رفع آسیب‌ها را دارد؟

به این دلیل که مسائل و مشکلات حوزه آموزش کارکنان دولت به لحاظ ریشه‌شناسی جنبه داخلی ندارد. طراحی و برنامه-ریزی و کلاً قوانین دولتی در زمینه آموزش کارکنان عاریه گرفته شده از کشورهای دیگر است و باید در این زمینه به آموزه-های داخلی خود توجه نماییم. چرا پیوند دانشگاه و صنعت ضعیف است؟ یکی از دلایل انباشت این آسیب‌ها، همین موضوع

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

است. تا زمانی‌که دانشگاه و مراکز تحقیقاتی و دستگاه‌های اجرایی در زمینه مسائل موجود کشور تفاهم علمی و عملی نداشته باشند این آسیب‌ها چه در حوزه آموزش کارکنان دولت و در چه در سایر حوزه‌ها، پایدار خواهد ماند.
همین کشور فرانسه را شما ببینید. فرانسه نظام اداری بسیار قوی دارد و مرکز آموزش مدیریت دولتی فرانسه بسیار قوی است و کنکورهای سختی هم دارد. آن‌ها متمرکز هستند و این موضوع چندان محسوس نیست. اگر ما میخواستیم متمرکز عمل کنیم باید از آن‌ها تقلید می‌کردیم. چرا از نظام اداری امریکا تقلید کرده‌ایم؟ نظام اداری ما سنتی است و با موضوع بوروکراسی اداری کاملا دست به گریبانیم. همه این مسائل در کنار نبود التزام عملی و قانونی به حل مسائل و مشکلات آموزشی کارکنان باعث شده تا آسیب‌های موجود در حوزه آموزش کارکنان دولت روندی انباشت گونه داشته باشد و هر روز هم بیشتر شود .

با این اوصاف، آموزش کارکنان دولت بدون داشتن فلسفه و روش اجرایی مناسب به اهداف توسعه ملی و تعالی سازمانی منتهی نخواهد شد. لطفا بفرمایید که در حال حاضر، فرایند آموزش کارکنان دولت براساس کدام روش قابل اتکا، اجرا می‌گردد؟ و آیا روش موجود، زمینه‌های ایجاد تحول اداری را مهیا می‌کند؟

دانشگاه محل تربیت متخصص و از حیث آکادمیک، دکتری تخصصی است. در حالیکه برای دولت مدیران تخصصی نداریم و باید مدیران تخصصی آموزش بدهیم. قانون ۷۱ استخدام کشوری می گوید ما به مرکز آموزش مدیران این داریم و مدیران ما باید اینجا تربیت بشوند.تربیت و آموزش دو تا مقوله از هم جا هستند و بحث آموزش برای دانشگاه است و به دکتری تخصصی ختم میشه و کمکی به مدیریت کشور نخواهد کرد. روش‌های کاهش این مسائل و مشکلات درحال حاضر ایجاد تناسب بین برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی و یادگیری با نیازهای آموزشی شغلی و سازمانی و اجتناب از آموزش‌های غیر ضرور وتکراری است. مراکز اموزش و دستگاه‌های اجرایی منفک از هم کار می‌کنند. این خوب نیست . کاربرد استانداردهای ملی و بین‌المللی در مدیریت و راهبری فرآیندی آموزش‌ها برخواسته از کمبودها و کاستی‌های موجود و همچنین بهره‌برداری از مدل تعاملی با دستگاه‌ها و جغرافیای گوناگون کشور برای اجراء و ارزشیابی آموزش که مبتنی بر تفکر راهبردی باشد می‌تواند روشنی بخش فرآیند آموزش کارکنان در مسیر توسعه ملی و تعالی سازمانی باشد .

در پیوستگی پاسخ شما، اساساً تفاوت عمده دانشگاه و مرکز آموزش مدیریت دولتی(سیر تاریخی و مسئولیت ذاتی) با تأکید بر آموزش کارکنان دولت در چه مواردی است؟

اجازه بدهید من یک موضوع را عرض کنم خدمت شما. دانشگاه محل تربیت متخصص است و این جا محل تربیت مدیر. قانون اساسی ما اصل ۱۲۶ تکلیف را روشن نموده و اشاره دارد که رئیس محترم جمهور دو حوزه اصلی را در احتیار دارد و قابل واگذاری به غیر نیست. یکی امور استخدامی و دیگری بودجه که می‌تواند برای امور اداری یک نفر را تعیین کند. ولی مسئولیت را نمی‌تواند واگذار کند. الان دو سازمان داریم به نام سازمان استخدامی و سازمان برنامه و بودجه. این ۲ تا از مسئولیت‌های رییس جمهور است و این‌ها را نمی‌توان به معاونین واگذار کرد. اینها ستاد هستند مسئولیت را نمی‌شود به دیگری واگذار کرد. ولی امور اداری را می‌توان واگذار کرد. مرکز آموزش را همین الان به لحاظ تاریخی بررسی نماییم کارهای بسیار زیادی انجام داده است. در روی کاغذ بله می‌تواند ولی درعمل با توجه به توضیحات قبلی می‌بنیم که با چالش‌های بسیار زیادی مواجه هستیم .

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

اعتقاد براین است که آموزش، اساساً هزینه نیست و سرمایه‌گذاری برای آینده هر سازمان بـه شـمار می‌رود و بایستی برای این منظور، سـرمایه‌گـذاری، ارائـه امکانـات، منـابع و نیـروی انسـانی لازم را اختصاص داد و مهم‌ترین اصل در این زمینه آموزش به‌روز و کارآمـد اسـت. بـا ایـن تفاسـیر، مقولـه اختصاص بودجه، منابع و امکانات کافی به امر آموزش و برنامه‌ریزی مناسب برای تحقق آن را چگونـه ارزیابی می‌کنید؟

قانون این اجازه را داده که بخشی از بودجه دستگاه‌ها صرف امور آموزش و پژوهش شود. ولی خیلی دیده‌ایم که این روند بـا توجه به مشکلات مالی سازمان‌ها کاملاً عوض گردیده است. بهتر بگـویم بودجـه مصـوب آمـوزش و البتـه پـژوهش بـرای کارکنان را قطع و صرف امور دیگر نموده‌اند. من ابتدای صحبت‌های خود اشاره کردم که ما مبانی نظری و مطالعات تطبیقی حوزه آموزش کارکنان دولت و برنامه‌ریزی و طراحی آن را می‌شناسیم. می‌دانیم در دنیا چه خبـر اسـت. همـین الان نگـرش مدیران در دنیا مبتنی بر این است که دوره‌های آموزشی کارآمد و به روز می‌توانـد قابلیـت‌هـای دانشـی، مهـارتی و نگرشـی کارکنان سازمان‌های دولتی را توسعه دهد و برای دستیابی به این هدف هـم اغلـب کشـورهای توسـعه یافتـه جهـت ادامـه فعالیت، رشد و پیشرفت مستمر، بخش قابل توجهی از درآمد ناخالص ملی خود را در راستای آموزش نیـروی انسـانی صـرف نموده و با تعلیم مهارت‌های ضروری و به روز به کارکنان، افزایش بهره وری را در سازمان‌ها تضمین می‌نمایند. همـین الان آمریکا را نگاه کنید که سرمایه‌گذاری در برنامه‌های یادگیری و توسـعه‌ای، هیچ‌گـاه تـا انـدازه‌ای کـه امـروز بـرای رهبـران کسب‌وکارها اهمیت دارد، مهم و چالش برانگیز نبوده است. با وجود صرف رقمی در حدود ۱۶۴ میلیارد دلار برای برنامـه‌های یادگیری و توسعه (تنها در ایالات‌متحده)، بسیاری از مدیران ارشد هنوز هم با چگونگی بهبود و افـزایش کـارایی برنامـه‌های آموزشی درگیر هستند. در کشور ما شرایط فرق می‌کند.

با همه این موارد، آموزش کارکنان در کشور ما موضوعی است که اهمیت و ارزش خـود را بـه نحـوی شناسـانده و در حـال حاضر یکی از برنامه‌های اساسی دولت محسوب می‌شود. اما غفلت از عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار کارکنان مـی‌توانـد موجـب شود تا سرعت بهبود سازمان‌ها معادل با سرعت شیوع و گسترش آموزش‌هـا در بـین کارکنـان نباشـد. عـدم انتخـاب و بـه-کارگیری روش آموزشی مناسب، نیازسنجی‌های ضعیف، مدرسان نامرتبط و عدم تناسـب محتـوای آموزشـی بـا هـدف‌هـای تعیین شده و... از جمله چالش‌های فراروی نظام آموزشی کارکنان است که در بسیاری از منابع هم اشاره شـده اسـت. منـابع مالی اگر نباشد عملا بسیاری از روزنه‌های امید و ایده‌آل‌های شما نیز بسته است. با وضعیت موجود و آسیب‌های احصاء شـده در بسیاری از سازمان‌ها، بودجه مناسبی نیز برای **امر آموزش** و برنامه‌ریزی مناسب برای تحقق آن اختصاص داده نمـی‌شـود که از مسائل موجود امروزین ما به شمار می‌رود .

- **به نظر شما ساختار سازمانی دستگاه‌های دولتی در ایران آمادگی توسعه آموزش کارکنان را دارد؟**

بله دارد. قطعا هم دارد. اما این دو موضوع را باید از هم تفکیک کنیم. ساختار سازمانی هر چیزی که باشـد نیـاز بـه آمـوزش دارد. آن چیزی که الان مورد بحث است این موضوع است که چه کار باید بکنیم تا موضوع آموزش خود را در بسـتر سـاختار غالب کند؟ آیا این شرایط مهیاست؟ به‌نظر می‌رسد که این مهم نیز مهیاست. اما با توجه به سوال شما و پاسخ‌هـای پیشـین که تماماً دال بر وجود مسائل و چالش‌های در حوزه آموزش کارکنان در بخش‌های مختـف برنامـه‌ریـزی، نیازسـنجی، اجـرا، ارزشیابی و درنهایت اثربخشی است، مشکل از جای دیگر است. بنابراین ساختار سـازمانی کـه خـود مقولـه مشخصـی اسـت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مشکلی برای پذیرش امر آموزش ندارد. اشاره کردیم که غفلت از عوامل زمینه ساز تغییر رفتار کارکنان می‌تواند موجب شود تا سرعت بهبود سازمان‌ها معادل با سرعت شیوع و گسترش آموزش‌ها در بین کارکنان نباشد. عدم انتخاب و به‌کارگیری روش آموزشی مناسب، نیازسنجی‌های ضعیف، مدرسان نامرتبط و عدم تناسب محتوای آموزشی با هدف‌های تعیین شده و... باعث شده که اصل آموزش نیز زیر سوال برود. این بعد منفی از آن جهت است که اثربخشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان سیکل آموزشی کارکنان دولت، در بسیاری از موارد از نتایج مثبتی برخوردار نیست. موضوعی که عمیقا باید بویژه در مراکزی که ماهیت آموزشی کارکنان دولت را دارند زیر نظر باشد. هرچند که من اعتقاد دارم آموزش صرف نیز نمی‌تواند چارهٔ همه مشکلات سازمانی باشد. ولی پرواضح است که یک آموزش موثر می‌تواند کمک قابل توجهی به پیشبرد اهداف سازمان کند. برای یک آموزش موثر نیازمند یک برنامه آموزشی قوی و منسجم هستیم و این برنامه‌ها خودشان نیازمند ویژگی‌های متفاوتی هستند.که خود بحث بسیار عمیقی از اثربخشی آموزش کارکنان است و به‌عنوان یک پیشران بسیار قوی می‌تواند پیش بینی کنندهٔ موفقیت یک برنامهٔ آموزشی و یا شکست آن باشد .

- **با عنایت با توضیحات فوق، می‌توان ادعا نمود که بین فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد؟ لطفا بفرمایید که چه تمهیداتی برای توسعه فرهنگ سازمانی و آموزش پذیری کارکنان دولت می‌توان به کار بست؟**

مطمئنا رابطه مستقیم و مثبتی بین این دو مقوله وجود دارد. ببینید وقتی ما از فرهنگ سازمانی صحبت می‌کنیم، یعنی از شخصیت آن سازمان صحبت می‌کنیم. این شخصیت و فرهنگ بازتابی از مسایل، تجربیات یا استراتژی و روح حاکم بر سازمان است. وقتی ما این دو مقوله یعنی فرهنگ سازمانی را با امر آموزش کارکنان ارتباط می‌دهیم یعنی چشم‌انداز عینی از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار، ایده‌ها و اندیشه اعضای آن سازمان را مشخص می‌کنیم. چنان‌چه اشاره نمودم الان خیلی از سازمان‌های ما آمادگی و روح پذیرش دوره‌های آموزشی را به روشنی دارند که این خود برگرفته از فرهنگ آن سازمان و به بیان درست، فرهنگ سازمانی آن است. اما تا این‌جای قضیه هیچ مشکلی ندارد. یعنی ارتباط فرهنگ سازمانی و آموزش‌پذیری. ولی آیا این صرفاً صورت و شکل ماجرا نیست ؟

در سؤالات قبلی اشاره نمودم که چطور در آمریکا موضوع آموزش‌های اثربخش دارای اهمیت است و بودجه‌های بسیار زیادی نیز هزینه می‌کنند. سوال اینجاست که آیا فارغ از فرهنگ سازمانی و آموزش پذیری که صرفاً صورت موضوع آموزش کارکنان است، عمق و غنای این آموزش پذیری را می‌توان در ابعاد عملکردی سازمانی نیز مشاهد نمود؟

- **به‌نظر شما سبک رهبری و سیاست‌گذاری آموزشی در سازمان‌های دولتی چگونه می‌تواند بر توسعه آموزش کارکنان دولت تاثیرگذار باشد؟**

سؤال خوبی پرسیدید. بی‌شک دستگاه‌های مختلف اجرایی بدون راهبر آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگوی مسئولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. این یعنی همان اهمیت اموزش به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های پایدار در بالندگی سازمانی. سبک رهبری، فارغ از قوانین موجود درحوزه آموزش کارکنان دولت، به راحتی می‌تواند با توجه به نگرش‌هایی که دارد، لزوم یادگیری و توسعه فرهنگ اموزشی را به همکاران سطوح پایین انتقال دهد. به عبارتی نگاه بالا به پایینِ نیاز به آموزش که شاید بگوییم متعالی‌ترین وضعیت موجود در ایجاد اطمینان از آینده سازمان در ارتباط با فرهنگ سازمانی و آموزش پذیری آن است در این شرایط ایجاد می‌شود. حتما تاکنون این جمله را بارها و بارها شنیده‌اید که گفته‌اند و گفته‌ایم موفقیت سازمان در تامین اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا حد بسیار زیادی به

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مدیران آن بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، سازمان به اهدافش می‌رسد که یکی از مهم-ترین عناصر موفقیت این مدیران و البته در کنارشان سایر کارکنان، همان آموزش است. بنابراین سبک رهبری و مدیریت کلان و خرد مجموعه مدیریتی و سازمانی، بدون شک در موفقیت و یا شکست سازمانی اثرگذار خواهد بود .

- **در پایان اگر دیدگاه و نظری در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی حوزه آموزش کارکنان دولت دارید بفرمایید.**

خیلی ممنونم از این که چنین موقعیت بحث و گفتگوی مفیدی را بوجود آوردید . فقط لازم است با توجه به اینکه من خودم را از این مجموعه می‌دونم موضوعی را عرض کنم که می‌تواند از اهمیت بالایی برخوردار باشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی نباید وارد موضوع تخصص شود. تخصص برای دانشگاه است. دو موضوع تربیت و آموزش را باید از یکدیگر جدا نمود. مرکز بایستی مرجع تربیت مدیران راهبردی کشور باشد نه تخصص‌گرایی آنان. برای تخصص هر مدیر و کارشناسی می‌تواند دوره‌های تخصصی را در دانشگاه مربوطه سپری نماید. بنابراین مرکز بایستی در حوزه برنامه‌ریزی بلندمدت مدیران راهبردی کشور ورود نماید.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]