مصاحبه دوم:

"روش‌های نوین آموزش و یادگیری با استفاده از فناوری‌های جدید"

جناب آقای دکتر فرج‌اله رهنورد آهن
(دکترای مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیر گروه آموزشی مدیریت
و عضو هیات علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی)
مصاحبه‌کنندگان: رضا نایبی و علی مهدی

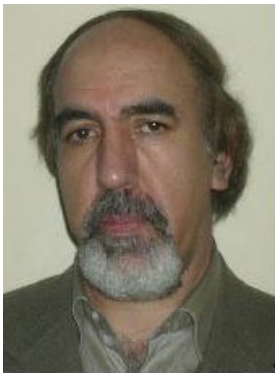
[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۱. ضمن تشکر از وقتی که در اختیار ما گذاشتید، آقای دکتر به‌عنوان اولین سوال، از دیدگاه شما اساساً آموزش و توسعه برای سازمان‌ها به چه معنی است؟ ذیل اهمیت این مهم، یادگیری و توانمندسازی کارکنان منبعث از آموزش، دقیقاً چه مؤلفه‌ها و مفاهیمی را شامل می‌شود؟

باید عرض کنم از نظر تاریخی، شکل‌گیری توسعه منابع انسانی را می‌توان از آموزش، تا آموزش و توسعه، تا توسعه کارکنان و تا توسعه منابع انسانی ردیابی کرد (Jacobs[1], 2000). به‌طور سنتی، حوزه توسعه منابع انسانی بر مبنای اقدامات منابع انسانی تعریف می‌شود، نه بر مبنای چارچوب نظری یا مجموعه تحقیقات. اخیراً، انجام تحقیقات مرتبط با توسعه منابع انسانی، این فرصت را فراهم ساخته‌اند تا حوزه توسعه منابع انسانی را بتوان بر مبنای نظریه و عمل تعریف کرد. به نظر می‌رسد، قلمرو توسعه منابع انسانی در حال گسترش است و امروزه این مفهوم زمینه‌هایی را پوشش می‌دهد که به‌طور سنتی در قلمرو توسعه منابع انسانی نبود.

به‌طور کلی وظیفه استراتژیک مدیریت منابع انسانی آن است که منابع انسانی کافی با مهارت‌های مناسب را برای انجام وظایف سازمان تأمین کند. بنابراین، توسعه منابع انسانی جزء تفکیک‌ناپذیر مدیریت منابع انسانی است که باید در قالب برنامه مدون صورت گیرد. ما این جمله که "افراد بهترین دارایی‌های ما هستند"را زیاد شنیده‌ایم. امتحان درستی این جمله میزان وقت، پول و تلاشی است که در توسعه منابع انسانی صرف می‌شود. البته توسعه منابع انسانی را نباید با آموزش و تعلیم منابع انسانی یکسان تلقی کرد.

به‌زعم می‌فرت[2] (۲۰۱۳)، بسیاری از سوءتفاهم‌ها از این سئوال نشأت می‌گیرد که مرز بین آموزش شغلی[3] و توسعه منابع انسانی کجا است. تفسیر سنتی از این اصطلاح، آن دو را مترادف می‌گیرد، درحالی‌که مفهوم تعدیل‌شده آن، ناظر بر مجموع فعالیت‌هایی است که برای افراد سازمانی تحت چتر واحدی به اجرا گذاشته می‌شود. هدف این فعالیت‌ها تغییر کیفیت و یا عملکرد کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به واسطه آموزش، طرح‌ریزی شغلی، یا ساخت‌دهی مجدد کار است. منظور از توسعه[4] آماده‌سازی کارکنان به‌نحوی که بتوانند همگام با رشد و تغییر سازمانی حرکت کنند. نتیجه توسعه ممکن است ایجاد مشاغل جدید و گسترش فعالیت‌های جاری به حوزه‌های جدید باشد.



هریسون[5] (۱۹۹۷) اصطلاح "آموزش" را به‌عنوان "فعالیت‌های آموزشی برنامه‌ریزی‌شده و گاهی برای فعالیت‌ها و فرآیندهای توسعه وسیع‌تر" تعریف می‌کند و "توسعه" را به "همه تجربه‌های یادگیری که از طریق آن رشد اتفاق می‌افتد" اختصاص می‌دهد. به‌زعم او، وقتی از توسعه در کنار "آموزش" استفاده می‌شود، هدف تمایز تجربیات یادگیری گسترده‌تر از رویدادهای کاملاً متمرکز، برنامه‌ریزی‌شده و مرتبط با شغل است. به زبان نظریه سیستمی، آموزش شغلی زیرسیستمی از نظام توسعه منابع انسانی است. این تغییرات با لحاظ قراردادن محیط شغلی، حرکت به‌سوی مقاصد فردی و حرفه‌ای صورت می‌گیرد. آموزش شغلی یکی از عناصر سازنده توسعه منابع انسانی است (جدول ۱). منظور از آموزش[6] فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان طراحی می‌شوند. حیطه آموزش می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان برای ارتقاء به پست‌های بالاتر هم گسترش یابد. آموزش تلاش می‌کند تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که برای انجام وظایف مربوط به شغل ضروری است را به ارمغان بیاورد. مقصود از آموزش بهبود عملکرد شغلی به روش مستقیم است (Truelove[7],1992). به عبارت دیگر، آموزش به‌عنوان مداخله مربی‌گرا و مبتنی بر محتوا به دنبال تغییرات موردنظر در رفتار کارکنان است. ابتنای آموزش بر شایستگی‌هایی است که انتظار می‌رود کارکنان داشته باشند (Lussier[8] and Hendon, 2019).

---

1. Jacobs, R. L. (2000). 'Developing the boundaries of HRDQ and HRD', Human Resource Development Quarterly, 11, 1: 1–3.
2.Meifert, M.T. (2013). Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
3. Occupational Training
4. Development
5. Harrison, R. (1997). Employee Development, London: Institute of Personnel and Development.
6. Training
7. Truelove, S. (1992). Handbook of Training and Development, Oxford: Blackwell.
8. Lussier, R.N., and Hendon, J.R. (2019). Human Resource management: Functions, Applications, and Skill Development, Third edition, London: Sage publishing

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

توسعه	معیار مقایسه	آموزش
توسعه یک فعالیت بلندمدت باهدف نامحدود و مستمر است.	مدت زمان	آموزش بیشتر یک فعالیت کوتاه‌مدت با هدف ملموس است.
توسعه بر شخص تمرکز دارد.	تمرکز	آموزش بر نقش تمرکز دارد.
توسعه بیشتر بر پیشرفت کلی افراد تمرکز دارد.	قصد	آموزش بر احتیاجات شغلی/نقش خاصی تمرکز دارد.
فعالیت‌های توسعه‌آینده‌نگر هستند.	زمان	آموزش حول نیازهای حال یا فوری می‌چرخد.
توسعه بر پیشرفت شغلی تمرکز دارد.	جهت‌گیری	آموزش دانش یا مهارت‌های یک شغل یا نقش خاص را ارتقاء می‌دهد.
فعالیت‌های توسعه بیشتر ناظر بر تجربه شخصی شده هستند که بر مبنای برنامه توسعه فردی بنا شده‌اند.	سطح	برنامه‌های آموزشی بر گروه تمرکز دارند جایی که بیشتر از یک فرد درگروه‌های سازماندهی‌شده مانند کارگاه‌ها یا کلاس‌ها شرکت می‌کنند.
مسئولیت توسعه برعهده خود افراد است.	مسئولیت	مسئولیت آموزش برعهده سازمان است.

جدول۱. مقایسه توسعه و آموزش

با توجه به جدول فوق، می‌توان گفت که آموزش فرایند یاددهی دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی به کارکنان است، در حالی که توسعه ناظر بر تعلیم مستمر برای بهبود دانش و مهارت‌های مشاغل فعلی و آینده است (Lussier and Hendon, 2019). به سخن دیگر، همان‌طور که آرمسترانگ[1] (۲۰۱۲) اشاره می‌کند آموزش عبارت است از تعدیل منظم و برنامه‌ریزی شده رفتار از طریق برنامه‌های یادگیری که افراد را قادر می‌سازد برای انجام اثربخش کارهای خود به سطوح دانش، مهارت و شایستگی دست یابند، در حالی که توسعه عبارت است از رشد یا تشخیص توانایی و قابلیت های بالقوه یک شخص از طریق فراهم‌سازی یادگیری و تجربیات آموزش عالی.

۲. در پیوستگی سوال فوق، بفرمایید که سیر تطور، توسعه و به‌کارگیری روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی در میان ملل توسعه یافته و ایران چگونه بوده است ؟ لطفاً برای خوانندگان این شماره از فصلنامه، توسعه ابزارها و بستر آموزش و توانمندسازی کارکنان به‌ویژه از حیث به‌کارگیری فناوری‌های نوین و کارآمد را تشریح نمایید.

سوال بسیار خوبی است، باید توجه کنیم که توسعه منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های ارتقای صلاحیت‌ها، آموزش، و توسعه سازمانی است که به طور جهت‌دار، منظم و روش‌مداری طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌شوند. توسعه منابع انسانی نیز همانند علم مدیریت سیر تکاملی خود را در طول زمان طی کرده است. توسعه منابع انسانی مدت زیادی به‌صورت سخنرانی و بحث درباره مسائل موردی و یادگیری از طریق تجربه دیگران صورت می‌پذیرفت. از این رو توسعه به‌عنوان نسل اول توسعه منابع انسانی یاد می‌شود. در این حالت افراد به‌عنوان ظرف‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که بایستی دانش به‌عنوان مظروف در آن ریخته شود. اما در نسل دوم توسعه منابع انسانی، افراد باید به‌طور فعال در فرایند یادگیری درگیر شوند. به‌عبارت دیگر، یادگیری‌های آنها باید با تجارب شخصی آنها گره خورد. در این فرایند مدیران به کلاس‌ها فرستاده می‌شوند تا پس از آموزش لازم به سرعت به محل کار خود یا فعالیت‌های دیگر فرستاده شده تا درگیر طرح‌هایی جهت اصلاح امور مورد نظر شوند. بدیهی است در بسیاری از موارد بین آنچه مدیران در فرایند یادگیری فرا می‌گیرند با آنچه در عمل با آن روبرو می‌شوند، تفاوت وجود داشته و خواهد داشت.

نسل دوم توسعه منابع انسانی دارای دو مشکل است: نخست اینکه بسیاری از برنامه‌های آموزشی اموری غیر از امر یادگیری را نیز دربرمی‌گرفت. به عبارت دیگر، برنامه‌هایی در زمینه توسعه

1. Armstrong, M. (2012), A Handbook of Human Resource Management Practice, London: Kogan Page.

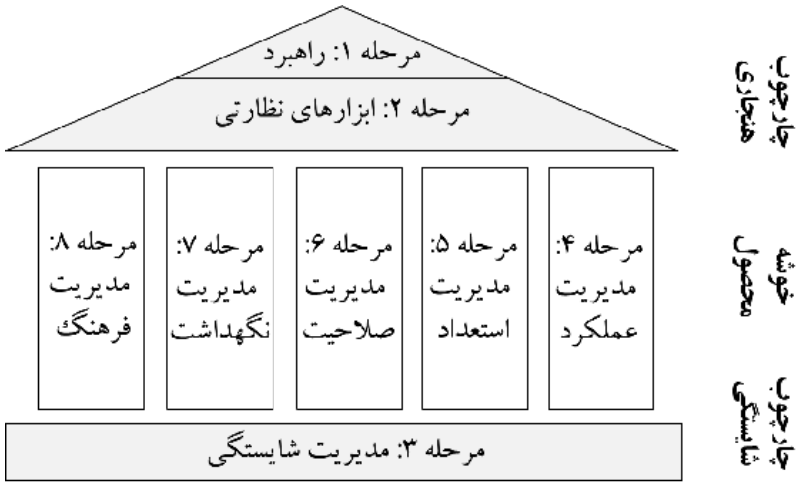
[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سازمان بودند هر چند که توسعه منابع انسانی نامیده می‌شدند. دیگر آنکه، با توجه به محدودیت موجود در وقت کارکنان، برنامه‌های مورد نظر اغـلب باعث افزایش کار کارکنان می‌شد. بدین ترتیب، در حالی‌که این افراد درگیر تجارب واقعی بودند تمرکز بیشتری بر تجارب مصنوعی آنها می‌شد. در نسل سوم توسعه منابع انسانی، بر یادگیری از تجربیات واقعی خود آنها و در میان گذاشتن تجارب آنها با دیگران تأکید می‌گردد. واقعی بودن این تجربیات سبب می‌شود که کارکنان به‌طور کامل درگیر دیگر مباحث شوند و از این طریق یادگیری در عمق جان آنها جای گیرد. در نتیجه این نوع توسعه افزایش اثربخشی برای کارکنان و سازمان‌های آنها را در پی خواهد داشت (میتنزبرگ، ۱۳۸۴).

نسل چهارم، بر جنبه استراتژیک توسعه منابع انسانی تأکید می‌کند. رویکرد استراتژیک بر فلسفه مدیریت منابع انسانی استراتژیک استوار است. براون[1] (۲۰۰۷) در این زمینه تأکید می‌کند که توسعه منابع انسانی استراتژیک به معنی مداخلاتی است که قصد دارند قابلیت‌ها و شایستگی‌های استراتژیک و عملکرد یکپارچه سازمان را افزایش دهند. بنابراین، نسل چهارم توسعه منابع انسانی یعنی توسعه منابع انسانی منسجم که از طریق فرایندهای موقعیتی صورت می‌پذیرد و بر نیازهای فردی و واقعیت‌های سازمانی استوار است. از این رو، نوع چهارم توسعه منابع انسانی را به‌عنوان توسعه منابع انسانی استراتژیک در نظر می‌گیرند. در زمینه توسعه منابع انسانی استراتژیک باید گفت این نوع توسعه نیازمند ایجاد توازن بین نیازهای فردی و نیازهای سازمانی است. از این جهت، جنبه کارکردی آن اشاره به توجه به بُعد فردی و جنبه استراتژیک آن اشاره به بُعد سازمانی دارد که این دو جنبه نهایتاً در یک نقطه یکدیگر را پوشش می‌دهند. این فرایند نیازمند روزآمد شدن مستمر و مداوم است. علاوه بر آن توسعه منابع انسانی استراتژیک مستلزم توسعه فردی استراتژیک و توسعه منابع انسانی به‌صورت کلی است.

۳. از دیدگاه شما اثربخشی آموزش و یادگیری کارکنان با استفاده از روش‌های سنتی چگونه تحلیل می‌شود؟ آیا می‌توان ادعا نمود که روش‌های کنونی با روش‌های گذشته از حیث اثربخشی و کارایی، تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای دارد؟

باید عرض کنم که فرایند توسعه منابع انسانی شامل گام‌های هشت‌گانه زیر است(Meifert, ۲۰۱۳):



شکل ۱: مراحل هشت‌گانه توسعه منابع انسانی (Meifert, 2013)

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، مدیریت صلاحیت[2] یکی از عناصر کلیدی توسعه منابع انسانی است. به‌عنوان عنصری از توسعه منابع انسانی، مدیریت صلاحیت کارآمد، اثربخش و مبتنی بر نیاز یک ضرورت مسلم است. کار مدیریت صلاحیت، کمک به ارزش‌آفرینی سازمانی به شکل معتبر و معقول است. اصطلاح "مدیریت صلاحیت" در دهه ۱۹۹۰ ظهور پیدا کرد و به نظام مدیریتی خاصی اشاره دارد که به برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت و تأمین کارآمد منابع از طریق تعلیم حرفه‌ای و اختصاصی بزرگسالان می‌پردازد.

سرعت تغییرات اجتماعی و تکنولوژیکی، فشار روزافزونی را برای سازگاری سازمان‌ها و آموزش کارکنان وارد می‌سازد. مفاهیم یادگیری مادام‌العمر یا سازمان یادگیرنده نشانگر برجستگی جدید مدیریت صلاحیت در اقتصادهای مبتنی بر دانش نوین است. مدیریت صلاحیت به‌طور جامع به شایستگی‌ها و توانایی‌های

1. Brown, P. (2007). Strategic Management development, in Hill, R., and Stewart, J. (Eds.). Management development: Perspectives from Research and Practice, New York: Routledge.
2. Qualification Management

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

پرسنلی اشاره دارد. مدیریت صلاحیت اطمینان می‌دهد که به کارکنان دانش و توانایی‌های لازم برای انجام کارهایشان داده می‌شود (Fredersdorf[1] and Glasmacher, 2013).

مدیریت صلاحیت سعی دارد چالش‌های آینده برای سازمان، عملیات و نقش‌آفرینان آن را پیش‌بینی کرده و به تبع آن سنجه‌های آموزشی را در پرتو چالش‌های آتی طراحی، هدایت و ارزشیابی کند. مدیریت صلاحیت همیشه یک چرخش پیشگیرانه دارد. مدیریت صلاحیت با حال و آینده کار می‌کند. مدیریت صلاحیت سعی دارد اهداف جدیدی را برای سازمان تعریف کرده و ابزارهای نیل به آن را معرفی کند. مدیریت صلاحیت به احتیاجات آتی در رابطه با کارکنان (مانند احتیاج به افراد دانش گر، و کارآفرین) واکنش نشان داده و سعی دارد روش‌های آموزشی جدیدی را ارائه دهد. مدیریت صلاحیت باید به نیازهای نیروی انسانی ناشی از تغییرات سازمانی واکنش نشان دهد.

آموزش آموزش‌دهندگان (TOT) یکی از اقدامات مدیریت صلاحیت است تا تعلیم‌دهندگان داخل و خارج سازمان با مباحث نوین آشنا شوند و به نوبه خود آنها را در تعلیم و آموزش افراد به کار برند. تربیت مدیران و متخصصان مدیریت صلاحیت از دیگر اقداماتی است که دانشگاه‌ها می‌توانند در قالب رشته‌های دانشگاهی در مقطع تحصیلات تکمیلی دنبال کنند. در ضمن، سازمان‌ها می‌توانند جهت‌گیری آموزش‌های دانشگاهی برای کارکنان خود را متناسب با تغییرات آتی پیش‌بینی و کارکنان خود را ترغیب کنند تا در صورت تمایل در رشته‌های مورد نیاز سازمان به تحصیل بپردازند. ارزشیابی صلاحیت‌های پرسنلی و اعمال نظارت بر جذب فارغ‌التحصیلان واجد شرایط از دیگر اقداماتی است که در حیطه فعالیت مدیریت صلاحیت قرار می‌گیرد.

۴. با توجه به شناخت و تجربه حضرتعالی از نظام اداری کشور، زیرساخت‌ها و بستر آموزش کارکنان و متعاقب آن یادگیری و کارایی مجموعه کارکنان در نظام اداری کشور چگونه است ؟ آیا می‌توان ادعا نمود که در حال حاضر، با توجه به توسعه تئوری‌های آموزش و یادگیری با استفاده از فناوری‌های نوین، بستر و زیرساخت‌های آن نیز مهیا است؟ در این زمینه چالش‌های ما چیست؟

به باور من، آموزش به تلاش برنامه‌ریزی شده یک سازمان برای تسهیل یادگیری شایستگی‌های مربوط به شغل توسط کارکنان اشاره دارد. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها یا رفتارهایی است که برای عملکرد موفق شغلی کلیدی هستند. هدف از آموزش این است که کارکنان بر دانش، مهارت و رفتارهای مورد تأکید در برنامه‌های آموزشی تسلط پیدا کنند و آنها را در فعالیت‌های روزمره خود به‌کار گیرند.

امروزه، ارتقای کیفیت آموزشی در گرو یادگیری مجازی است. یادگیری الکترونیکی فرآیندی است که اطلاعات را از طریق اینترنت و سایر فناوری‌های اطلاعاتی به‌کار می‌گیرد. روند فناوری‌های نوین مانند طراحی واکنش‌گرا، رایانش ابری[2]، بازی انگاری[3]، داده‌های بزرگ، فناوری تلفن همراه و اینترنت اشیاء، شیوه‌های نوین آموزشی را امکان‌پذیر ساخته‌اند که مهم‌ترین آنها عبارت است از:

۱. شخصی‌سازی آموزش کارکنان

نرم‌افزار آموزش دیجیتال به ما توانایی شخصی‌سازی آموزش[4] کارکنان را می‌دهد. آموزش شخصی شده کارمندان را بر اساس نیازهای فردی در مسیرهای یادگیری سفارشی قرار می‌دهد که در نتیجه سودمندترین تجربه یادگیری را به همراه دارد. نرم‌افزار آموزش دیجیتال تجربیات یادگیری سفارشی را براساس مسئولیت‌های فعلی و اهداف آینده کارکنان ایجاد می‌کند. این یک پیشرفت بزرگ نسبت به آموزش سنتی یک پودمان آموزشی برای تمامی فراگیران است، زیرا هر درس به‌صورت اختصاصی به هر فراگیر ارائه می‌شود.

برای اطمینان از شخصی‌سازی آموزش، ابتدا باید بدانید که کارکنان به چه چیزی نیاز دارند. چه موانعی بیشترین مشکلات را برای کارمندان جدید ایجاد می‌کند؟ بهترین راه برای به‌دست آوردن این اطلاعات، دریافت پاسخ از خود کارمندان است. نظرسنجی‌هایی را در میان کارمندان کهنه کار خود و همچنین نظرسنجی‌هایی برای تازه واردها انجام دهید. نظرسنجی‌ها می‌توانند ساده باشند. از کارکنان بپرسید که چه مهارت‌هایی را می‌خواهند در نقش فعلی خود توسعه دهند. آنها احساس می‌کنند که به کدام مهارت‌ها نیاز دارند تا در نقش بعدی خود رشد کنند؟ هنگامی که این کار انجام شد، نظام آموزش خود را به سمت مهارت‌هایی که بیشتر مورد نظر کارکنان است، انتقال دهید.

فناوری نوین به ما این توانایی را می‌دهد تا روش‌های آموزشی شخصی‌سازی‌شده را ارائه کنیم. روش‌هایی که به لطف هوش مصنوعی با نیازهای یادگیرنده در کارراهه شغلی سازگار می‌شوند.

1. Fredersdorf, F. and Glasmacher, B. (2013). Qualification Management, in Meifert, M.T. (Ed.). Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
2. cloud computing
3. Gamification
4. personalized training

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

برنامه‌های آموزشی می‌توانند در جریان کار یک کارمند ادغام شوند و به آنها کمک می‌کنند تا در حین کار یاد بگیرند به جای اینکه آنها را مجبور به توقف کار برای آموزش کنند. همه این‌ها فرآیندهای نصب و ارتقای مهارت‌های روان‌تر را به همراه دارد که نیازی به حضور مربیان ندارد. فناوری نه تنها به ما اجازه می‌دهد تا با محیط‌های کاری دوردست و ترکیبی سازگار شویم، بلکه این فرصت را ایجاد می‌کند که آموزش کارکنان بهتر از گذشته باشد.

۲. اهرم‌سازی قدرت هوش مصنوعی

هوش مصنوعی نقش یادگیرنده را در سازمان تعیین می‌کند، اهداف توسعه شخصی را شکل می‌دهد و بر مبنای نیازهای آموزشی فعلی، گام‌های بعدی که باید در طول آموزش برداشته شود را برآورد می‌کند. هوش مصنوعی می-تواند در صورت نیاز کارمندان را به سمت ویدیوهای آموزشی یا مقالات آموزنده سوق دهد. این امور به هدف شخصی‌سازی آموزش منجر می‌شود.
سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS) مبتنی بر هوش مصنوعی، آموزش را بر اساس تصمیماتی که کارکنان می‌گیرند و اقداماتی که در طول دوره‌های آموزشی خود انجام می‌دهند، سفارشی می‌کنند. در مرحله بعد، هوش مصنوعی می‌تواند دوره‌های مشابهی را که ممکن است کارمندان به آن نیاز داشته باشند یا بخواهند در مرحله بعد تکمیل کنند، پیشنهاد می‌دهد.

۳. یادگیری تجربی مبتنی بر نقش فناوری

این اصل یادگیری از تجربیات روزانه در کار چیز جدیدی است. از مزایای یادگیری تجربی می‌توان به حذف کلاس-های آموزشی پرهزینه و وقت‌گیر خارج از محیط‌های کاری کارکنان اشاره کرد. با یادگیری تجربی، افراد واسط و همچنین زمان بین یادگیری یک مهارت جدید توسط کارمند و به کار بردن آن در محل کار حذف می‌شود. این روش بهتری برای یادگیری است، اما مدیران سازمان‌ها باید آن را برای کارمندان خود روشن کنند. به آنها اجازه دهندکه یاد گیرند تا پیشرفت خود را در دستان خود بگیرند که این نشانه اعتماد مدیریت به کارکنان است.
هوش مصنوعی آموزش را از طریق یادگیری تجربی حتی به جریان کار نزدیک‌تر می‌کند. برنامه‌ها می‌توانند فعالیت‌هایی را که کارکنان در حین کار انجام می‌دهند، نظارت کنند و سپس یادگیری ماشینی را در داده‌های جمع‌آوری‌شده اعمال کنند. این الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند بر اساس میزان آشنایی کارکنان سازمان برای استفاده از برنامه‌های کاربردی خاص مورد استفاده قرار گیرند. سپس هوش مصنوعی می‌تواند پس از مشاهده سبد کاربری فرد، محتوای آموزشی را توصیه کند.

٤. یادگیری ابری مبتنی بر رایانش ابری

امروزه، مفاهیمی مانند یادگیری ابری و کلاس‌های ابری مبتنی بر فناوری محاسبات ابری در یادگیری الکترونیکی در حال فراگیر شدن هستند. یادگیری ابری به یادگیری در دنیای مجازی اشاره دارد. در یادگیری ابری، استعاره ابر نشانگر شبکه یا شبکه‌ای از شبکه‌های وسیع مانند اینترنت است (درست مثل توده ابری که از داخل آن خبر نداریم) که کاربر معمولی از پشت صحنه و آنچه در پی آن اتفاق می‌افتد، اطلاع دقیقی ندارد.

۵. یادگیری الکترونیکی مبتنی بر طراحی واکنش‌گرا

نوعی یادگیری الکترونیکی است که طی آن فراگیران برخط با چندین صفحه نمایش اعم از تلفن هوشمند، رایانه، و لپ تاپ سروکار دارند. در طراحی واکنش‌گرا با کوچک‌تر شدن صفحه نمایش کاربر مانند تلفن همراه، بخش‌های غیر ضرور سایت حذف شده و فقط مهم‌ترین قسمت‌های آن نمایش داده می‌شود و از این طریق یادگیری فرد تسهیل می‌شود.

۶. یادگیری الکترونیکی مبتنی بر بازیگون‌سازی

نوعی یادگیری الکترونیکی است که طی آن از روال بازی‌ها برای هدفی به غیر از سرگرمی استفاده می‌شود. مزیت اصلی این بازی‌ها آن است که فرد را برای بازی تحریک می‌کند و باعث آموزش می‌شود. روش بازیگون‌سازی برای یادگیری عناصر سرگرمی را با طراحی آموزشی ترکیب می‌کند تا یک حذف پلتفرم و جایگزینی بستر آموزشی ایجاد کند که توجه کارمندان را به خود جلب کرده و آنها را تشویق کند تا یک دوره آموزشی را به پایان برسانند. بازیگون‌سازی آموزش به فراگیران اجازه می‌دهد، اشتباه کنند و استراتژی‌ها و راه‌حل‌های بهینه را بیابند (بدون اینکه تحت فشار عملکرد عالی باشند). در روش بازیگون‌سازی به فراگیران زمانی اجازه ورود به مرحله بعدی داده می‌شود که وظیفه کاری محوله را انجام دهند. بدین‌ترتیب در فرایند آموزش، سرگرمی با چالش و رقابت آمیخته می‌شود. این کار می‌تواند به سادگی ایجاد یک فهرست بازبینه[1] دیجیتالی باشد. در طول برنامه آموزشی از فراگیران بخواهید اقلام کاری را در حین انجام آنها بررسی و کنترل کنند. هر وظیفه کاری می‌تواند نقشی جدایی‌ناپذیر در تجربه عملی فراگیر در حین آموزش داشته باشد و تکمیل هر وظیفه می‌تواند برای ادامه بازی برانگیزاننده باشد. پس از اینکه فراگیر وظیفه محوله را انجام داد، یک ایمیل تبریک ارسال کنید.
روش آموزشی بازیگون‌سازی به‌جای دنیای واقعی در قالب یک نرم‌افزار کاربردی انجام می‌شود که در آن ورود به مرحله بعدی منوط به انجام وظیفه واگذار شده است. در این روش ضروری است

1. Checklist

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

متناسب با وظایف هر سازمان یا وظیفه شغلی، برنامه نرم‌افزاری خاصی طراحی شود.

در پاسخ به قسمت آخر سئوال شما که تا چه حد، بستر اجرایی برای استفاده از این فناوری‌ها در آموزش کارکنان دولت فراهم است، باید بگویم علی‌رغم تهدیدهای جانی و مالی ناشی از همه‌گیری کرونا، محدودیت‌های ناشی از آن باعث شد دولت‌ها و سازمان‌ها به سوی آموزش‌های مجازی حرکت کنند. شرایط تحمیلی ناشی از همه‌گیری کرونا باعث شد آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش‌های دانشگاهی به‌صورت مجازی انجام شود که قبل از همه‌گیری کرونا معمول نبود. به سخن دیگر، اگر همه‌گیری کرونا اتفاق نمی‌افتاد خیلی از سازمان‌ها و دولت‌ها در سراسر جهان مجبور به حرکت به سوی آموزش‌های مجازی نبودند.

به باور من، ارتقاء مهارت و توسعه از راه دور باید ادامه پیدا کند. فناوری‌های جدید به ما این فرصت را می‌دهد که مدل‌های قدیمی را بهبود بخشیم. اکنون که همه‌گیری کرونا رو به افول است، زمان بررسی این موضوع است که چگونه می‌توانیم برنامه‌های آموزشی بهتری را در محل کار به صورت ترکیبی ارائه کنیم و مهارت کارمندان را سریع‌تر از همیشه بالا ببریم. البته، تجربه آموزش در زمان همه‌گیری کرونا در کشور نشان داد که باید زیرساخت‌های فناوری‌های آموزشی را در کشور ارتقا دهیم تا معایب آموزش‌های مجازی به حداقل ممکن تقلیل یابد. مهم‌ترین این معایب به شرح زیر هستند:

۱. پایین بودن پهنای باند که امکان برگزاری کلاس‌های مجازی تصویر_محور را نمی‌دهد.

۲. کم‌توجهی به شیوه‌های ارزشیابی فراگیران به‌صورت مجازی

۵. از نظر شما، مهم‌ترین تفاوت‌های موجود آموزش و یادگیری کارکنان در عصر جدید و قدیم چیست و جایگاه موجود کشورمان در این مسیر کجا است؟ آیا همگام با تغییر شرایط و فناوری‌های روز جهت بهره‌وری بیشتر، یادگیری عمیق‌تر و توانمندسازی کارکردی کارکنان حرکت شده است؟

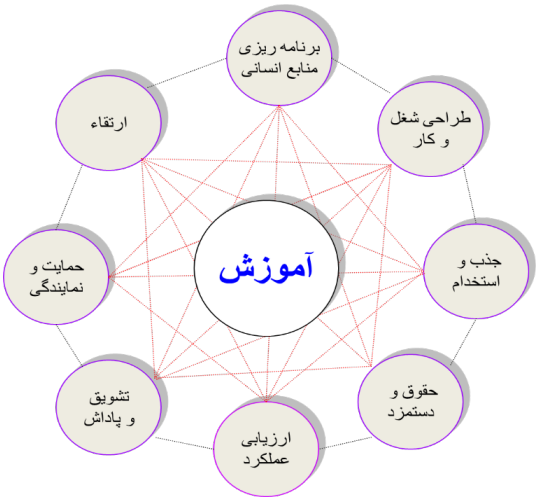
به نظر من باید این سوال را به تفضیل پاسخ داد. آموزش الکترونیکی فرآیندی است که بر اساس فناوری‌های رایانه‌ای، چندرسانه‌ای و پردازشگرها، شکل گرفته است. هر چند همه‌گیری کرونا باعث شد، موسسات آموزشی در کشور به سمت آموزش‌های الکترونیکی حرکت کنند، اما افول آن تمایل به روش‌های سنتی آموزش را ترغیب کرده است. در حالی که انتظار می‌رفت از تجربه به‌دست آمده برای تعمیق یادگیری الکترونیکی در کشور استفاده شود. این کار مستلزم ارزشیابی دقیق تجربه آموزش‌های مجازی و تسهیل آن از طریق ارتقای زیرساخت‌های فناورانه و تعدیل دیگر شرایط بازدارنده است. با توجه به تجربه اینجانب، در نظام آموزش‌های دانشگاهی و آموزش‌های ضمن خدمت، مهم‌ترین عوامل بازدارنده آموزش‌های الکترونیکی در بخش دولتی عبارت است از:

- کم‌توجهی به خط‌مشی منسجم آموزش مجازی
- کمبود زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی
- کمبود سامانه‌های پشتیبان آموزش مجازی مانند کتابخانه‌های دیجیتال، مدیریت سیستم یادگیری
- چالش فرهنگ آموزشی در کشور که بر آموزش‌های چهره به چهره تأکید دارد.

۶. حضرت‌عالی آشنایی کاملی با مقوله مدیریت دولتی و ابزارهای آن در راستای یادگیری و توانمندسازی کارکنان دارید. با علم به این مهم لطفاً بفرمایید تفاوت‌های بنیادین وضعیت موجود آموزش و یادگیری کارکنان در کشور با رویکرد و عملکرد کشورهای توسعه‌یافته در چه مواردی است و پیشنهاد شما برای بهبود وضعیت و روند کنونی چیست؟

آموزش به مثابه زیرسیستم منابع انسانی باید از همترازی لازم با دیگر زیر سیستم‌های منابع انسانی برخوردار باشد. در ایران نظام آموزشی در بیشتر سازمان و به‌خصوص در بخش دولتی ایران از همترازی لازم با دیگر زیرسیستم‌های منابع انسانی برخوردار نیست. همترازی پایین نظام آموزش با دیگر زیر نظام‌های منابع انسانی باعث شده است تا اثربخشی آن کاهش قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. عدم همترازی افقی بین نظام آموزش با دیگر عناصر سیستم منابع انسانی می‌تواند نشانگر آسیب‌مندی در نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت باشد.

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



لازم به توضیح است که همترازی ناظر بر چسبندگی عناصر یک سیستم با یکدیگر است. به‌عنوان مثال، انتظار آن است که نظام مدیریت عملکرد کارکنان بتواند به شناسایی برخی از نیازهای آموزشی کارکنان کمک کند و بر مبنای تحلیل ادواری عملکرد کارکنان، پودمان‌های آموزشی مناسب طراحی و به اجرا گذاشته شوند. در عمل اگر چنین ارتباط منطقی بین دو زیر نظام آموزش و عملکرد برقرار نشود، عدم همترازی افقی شکل می‌گیرد.

اجازه بدهید با رویکرد همترازی، نظام نوین آموزش بهبود مدیریت در ایران را بررسی کنیم. در اینجا این سئوال قابل طرح است که آیا بین نظام آموزش بهبود مدیریت با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی همترازی مناسبی برقرار شده است؟ پاسخ به این سئوال در گرو بررسی مقررات موجود در این خصوص است که نتایج آن در جدول ۲ منعکس شده است.

جدول۲. ارتباط نظام آموزش بهبود مدیریت با دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی

زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی		الزامات قانونی	محدودیت‌ها
۱	انتصاب	– بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۱۹۴۱۵۵ ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران شورای‌عالی اداری مورخ ۸۲/۱/۱۱ مبنی بر در نظرگرفتن آموزش‌های مدیریتی یا دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد در یکی از رشته‌های مدیریت به‌عنوان یکی از شروط انتصاب در مشاغل مدیریتی و سرپرستی. – بخشنامه مورخ ۱۳۸۳ سازمان مبنی بر گذراندن پودمان‌های خاص در بدو انتصاب	عدم اجرای آن در بیشتر دستگاه‌های اجرایی
۲	ارزشیابی عملکرد	۲۰ امتیاز توسعه فردی (بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۱۹۴۱۵۵ مورخ ۸۳/۱۰/۲۰ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی)	آموزش‌ها متناسب با شکاف عملکرد صورت نمی‌گیرد. ارزشیابی نهایی آموزش به‌ندرت صورت می‌گیرد.
۳	پاداش	یک ماه حقوق و مزایا در ازای ۱۷۶ ساعت آموزش (بخشنامه شماره ۴/۲۹۸۰۸.ط معاون امور مدیریت و منابع انسانی مورخ ۱۳۸۱/۱۲/۲۹ و تاکید مجدد در بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۶۳۲۶ مورخ ۸۵/۱/۲۰ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی)	در رابطه با آن دسته از مدیران که درگیر نیازهای ثانویه هستند، برانگیزاننده نیست.

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

زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی		الزامات قانونی	محدودیت‌ها
۴	حقوق و مزایا	استفاده از مزایای استخدامی گواهینامه نوع دوم (با دارندگان گواهینامه‌های مهارتی، تخصصی، و تخصصی- پژوهشی از نظر ارتقاء گروه و سایر مزایای استخدامی مشابه دارندگان مدارک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس، و فوق لیسانس رفتار می‌گردد).	تکمیل سقف آموزشی به منزله دریافت گواهینامه نوع دوم و انعکاس آن در حقوق و مزایا نیست. صدور گواهینامه نوع دوم که ارزش استخدامی دارد برخلاف قانون برنامه چهارم توسعه است.
۵	جایگزینی و تعویض	آماده‌سازی کارکنان برای پذیرش مسئولیت در آینده (بخشنامه شماره ۱۰۵/۲۲۵۵۴ مورخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸)	الزامی برای انتخاب مدیران از میان افراد آموزش دیده نیست.
۶	ارتقاء	یک سال تعجیل در ارتقاء گروه در ازای ۱۷۶ ساعت آموزش (۴/۲۹۸۰۸.ط مورخ ۱۳۸۱ /۱۲/۲۹ و تاکید مجدد در بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۶۳۲۶ مورخ ۸۵/۱/۲۰ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی)	ارتقاء مبتنی بر آموزش معرف بالا رفتن بلوغ فکری و کاری نیست.
۷	جابجایی	بخشنامه شماره ۱۰۵/۲۲۵۵۴ مورخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸ رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در خصوص آماده‌سازی مدیران برای پذیرش مسئولیت‌های جدید	طولانی بودن زمان آموزش، فلسفه آماده‌سازی را برای انجام کارآمد و اثربخش وظایف مدیریتی زیر سئوال می‌برد.

جدول فوق نشان می‌دهد که خط مشی‌گذار سعی کرده است، بین زیر سیستم آموزشی با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی همترازی برقرار کند، اما این پیوند سست و لرزان است. شاید مهم‌ترین سازوکار همترازی گنجاندن شرط آموزش در انتصاب مدیران است (موضوع بخشنامه انتخاب و انتصاب مدیران) که متاسفانه چندان در عمل مورد توجه قرار نمی‌گیرد. به علاوه، سازوکارهای پیش‌بینی شده برای ارتباطدهی بین زیرسیستم آموزشی با دیگر عناصر مدیریت منابع انسانی قابل نقد است.

گذشته از خدشه‌دار شدن اصل همترازی بین آموزش و دیگر زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی در ایران در قیاس با کشورهای توسعه‌یافته، تفاوت کلیدی دیگر حاکمیت الگوی مدیریت منابع انسانی کنترل‌گرا در کشور است، در حالی که کشورهای توسعه‌یافته توانسته‌اند متناسب با شرایط جدید عصر اطلاعات از الگوی سنتی کنترل‌گرا به الگوهای نوین مدیریت منابع انسانی مانند الگوی تعهدگرا گذر کنند. لازم به توضیح است که سیستم‌های کنترل‌گرا و تعهدگرا نشانگر دو رویکرد متمایز در شکل‌دهی به رفتار و گرایش کارکنان است. بنابراین، اقدامات منابع انسانی را می‌توان به دو دسته کلی تعهدگرا و کنترل‌گرا تقسیم کرد. هدف رویکرد کنترل‌گرا (Control approach)، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های مستقیم نیروی کار است و بر قواعد و رویه‌های سخت‌گیرانه نیروی کار تکیه کرده و پاداش‌دهی را بر برونداد، استوار ساخته است. در مقابل، هدف رویکرد تعهدگرا (commitment approach) افزایش اثربخشی و بهره‌وری است و بر شرایطی تکیه می‌کند که کارکنان با اهداف سازمانی شناخته شوند و برای تحقق آنها تلاش کنند. طبیعی است که هر یک از این دو نوع الگوی مدیریت منابع انسانی در زیر نظام‌های آن مانند نظام آموزشی منعکس می‌شود. پارک[1] و همکاران (۲۰۱۷) با استفاده از چارچوب توانایی، انگیزش و فرصت (AMO) به مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی متعهدانه پرداخته‌اند:

۱. اقدامات توانا‌سازی (ability-enhancing practices)

۱) به کارگماری گزینشی (selective staffing)

۲) امنیت استخدامی (employment security)

۳) آموزش و بهبود گسترده (extensive training and development)

۲. اقدامات انگیزه‌سازی (motivation-enhancing practices)

۱) ارزیابی عملکرد توسعه‌ای (developmental performance appraisals)

۲) پرداخت مبتنی بر عملکرد (performance-based pay)

۳) جبران خدمات رقابتی (competitive compensation)

۳. اقدامات فرصت‌سازی (opportunity-enhancing practices)

۱) استقلال عمل (autonomy)

۲) مشارکت در تصمیم‌گیری (participation in decisionmaking)

1.Park, S.M. Kim, M.Y., Yu, H.J., & (2017): Examining and testing the roles of human resource development (HRD) in the public sector: evidence from US federal agencies, International Review of Public Administration

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

۳) وظایف کاری منعطف (flexible work assignments)

به هرحال، عصر صنعتی جای خود را به عصر اطلاعات داده است، از این رو ضروری است متناسب با شرایط محیطی جدید در دیدمان‌های مدیریت منابع انسانی تجدید نظر کنیم. همان‌طور که استفاون کاوی اشاره می‌کند، بیشتر مدیران با دیدمان عصر صنعتی عمل می‌کنند. این چارچوب‌های فکری در عصر اطلاعات کارایی و اثربخشی چندانی ندارند؛ آنها را کنار بگذارید و به دیدمان‌های جدید خوش‌آمد بگویید. مدیریت منابع انسانی کنترل‌گرا در بهترین وضعیت اجرا عملکردی در سطح متوسط خواهد داشت. ضروری است همانند کشورهای توسعه‌یافته از الگوهای نوین مدیریت منابع انسانی که سازگاری بیشتری با عصر اطلاعات دارند، استفاده شود.

۷. با توجه به موارد قبلی و چنانچه پیداست، استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات مانند نظام‌های چندرسانه‌ای، نرم‌افزارهای تحتِ وب و اینترنت به‌عنوان ابزارهایی برای بهبود کیفیتِ فرایند یاددهی یادگیری، نظام‌های آموزشی را قادر ساخته تا بتوانند آموزش خود را در گسترهٔ وسیع‌تری عرضه کنند. آیا در این مسیر موفق بوده‌ایم؟ از دیدگاه شما ضرورت گرایش به سمت روش‌های نوین آموزش و یادگیری کارکنان با استفاده از فناوری‌های جدید در مسیر بهبود فرایند یاددهی- یادگیری کارکنان دولت چیست؟

همان‌طور که پیشتر اشاره شد، نباید ناکارامدی نظام آموزش کارکنان را تنها در عدم کاربرد فناوری‌های نوین آموزشی خلاصه کرد. فقدان همترازی و عدم تغییر دیدمانی (Paradigm shift) در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن همسوسازی نظام آموزشی با دیدمان جدید مقدم بر کاربرد فناوری‌های نوین آموزشی است. به هرحال، آنچه امروزه توسعه را رقم می‌زند، استفاده از فناوری‌های نوین در عرصه‌های مختلف از جمله توسعه منابع انسانی است. بی‌شک، اکتساب و به‌کارگیری فناوری‌های نوین را باید متناسب با شرایط بومی کشور دنبال کرد. از این رو، بازنگری در خط‌مشی آموزشی کارکنان دولت با رویکرد یادگیری الکترونیکی نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت راهبردی است.

۸. با توجه به سوال فوق، آیا اساساً بستر و زیرساخت‌های موجود کشور از ابعاد مختلف، زمینه‌های توسعه و سازمان‌دهی کاربست روش‌های نوین آموزش و یادگیری کارکنان با استفاده از فناوری‌های جدید را مهیا نموده است؟ به نظر می‌رسد که در صورت مهیا بودن این مهم، اساساً نیروی انسانی موجود، چندان گرایش به این مهم ندارد به دلایل مختلف، تفسیر حضرتعالی در این زمینه چیست و چگونه می‌توان به‌ویژه نیروهای با تجربه را در مسیر استفاده از فناوری‌های نوین و یادگیری و توانمندسازی روزافزون قرار داد؟

اساساً سازوکارهای انگیزشی برای شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و همچنین تحصیلات دانشگاهی به گونه‌ای است که هدف بیشتر فراگیران استفاده از مزایای مدرک اخذ شده در فرایند ارتقاء و یا جذب است. از این رو، فلسفه اصلی آموزش که همانا یادگیری برای ارتقای تسلط کاری است به حاشیه رانده شده است. در چنین فضایی استفاده از فناوری‌های نوین نیز تاثیر چندانی در تغییر انگیزه فراگیران نخواهد داشت. فساد علمی ناشی از این مدرک‌گرایی در کشور موجب شده است که مجلس شورای اسلامی به تدوین و ابلاغ قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی روی بیاورد.

به هرحال، ضروری است ضمن بازنگری در خط مشی‌های آموزشی به گونه‌ای که انگیزه مدرک‌گرایی در میان فراگیران کاهش یابد، استفاده از روش‌های نوین آموزشی مانند شخصی‌سازی آموزش برای تعمیق یادگیری راهگشا خواهند بود. آسیب‌شناسی ادواری دوره‌های آموزشی با رویکرد یادگیری الکترونیکی می‌تواند ضمن شناسایی آسیب‌های موجود و عوامل آسیب‌زا در تحلیل واقع‌بینانه بسترهای موجود آموزشی و ارائه راهکارهای مناسب راهگشا باشد. به علاوه، لازم است دولت خط‌مشی فراگیر توسعه منابع انسانی خود را تدوین و به اجرا بگذارد. آنچه در قالب برنامه‌های تحول اداری در حوزه سرمایه انسانی دنبال می‌شود از جامعیت لازم برخوردار نیست. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، مدیریت توسعه منابع انسانی فقط شامل آموزش نیست، بلکه فرایند جامعی است که شامل مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت و مدیریت فرهنگ است.

در ضمن، برای استقرار یادگیری واقعی باید مشاغل بخش دولتی را به سوی حرفه‌گرایی سوق داد که خود خط‌مشی مستقلی است. حرفه به شغلی اطلاق می‌شود که نیازمند دانش معناداری است و به‌صورت رسمی به‌دست آمده و با درجه بالایی از یکپارچگی و سازگار با کدهای رفتاری، بخشی از خدمات مورد نیاز جامعه را تأمین می‌کند (Sundar[1], 2013). به‌طور سنتی ملاک‌های تمایز حرفه‌ای‌گری عبارت است از: ۱) شغل حرفه‌ای دارای پایه فنی است که از دانش یا دکترین منظم مبتنی بر آموزش بلندمدت حاصل می‌شود؛ ۲) شخص حرفه‌ای به آرمان خدمت و مجموعه‌ای از هنجارهای حرفه‌ای پایبند است. ویلنسکی (۱۹۶۴) یک شغل حرفه‌ای شده را به مفهوم "افزایش تخصص و قابلیت

1. Sundar, K. (2013). Principles of Management: for Anna University, Vijay Nicole.

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

انتقال مهارت، اشاعه استانداردهای عینی کار، گسترش ترتیبات تصدی، صدور مجوز یا گواهینامه و رشد مشاغل خدماتی" می‌داند. بنابراین، هر شغلی که خواستار اعمال اختیارات حرفه‌ای است باید مبنای فنی بیابد، بر داشتن صلاحیت قانونی انحصاری تأکید کند، مهارت و صلاحیت قانونی را با ملاک‌های آموزش پیوند دهد و عموم را متقاعد کند که خدمات آن به‌طور ویژه‌ای قابل اعتماد است.

۹. مهم‌ترین عوامل موفقیت و چالش‌های موجود کنونی به‌ویژه در نظام اداری و آموزش کارکنان دولت را با علم به اهمیت و لزوم توسعه فناوری نوین یادگیری و توانمندسازی کارکنان در چه مواردی می‌دانید؟

خط‌مشی توسعه اداری از دیرباز در ایران و دیگر کشورهای در حال توسعه مورد توجه بوده و هست. در چند دهه گذشته که تدوین سیاست‌های کلی در حوزه‌های مختلف با رویکرد تحقق چشم‌انداز ملی متداول شده است، با تدوین سیاست‌های کلی نظام اداری این فرصت فراهم شده است تا برنامه‌های توسعه اداری در چارچوب سیاست-های کلی ابلاغی تدوین و به‌اجرا گذاشته شوند. باید درنظر داشت که سیاست‌های کلی نظام اداری به‌گونه‌ای تنظیم شده است که دستگاه‌های اجرایی در نقش خدمت‌گزار مردم ظاهر شوند.

بنابراین، میزان همسوسازی برنامه‌های توسعه اداری با حکمرانی عمومی مورد تاکید است. بررسی برنامه‌های تحول اداری در ادوار گذشته نشان می‌دهد که این برنامه‌ها با حکمرانی عمومی چندان همتراز نیستند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود، با تدوین احکام سیاستی و احکام برنامه‌ای مرتبط با بهبود حکمرانی اداری، سازمان متولی تحول در نظام اداری ملزم شود همسو با دیدمان حکمرانی عمومی در نقشه راه نظام اداری تجدیدنظر کرده و برنامه‌های توسعه اداری را متناسب با انتظارات و نیازهای مردم تدوین کند.

با فرض همسوسازی برنامه‌های تحول اداری با حکمرانی عمومی، ضروری است زیر نظام‌های آن از جمله نظام مدیریت منابع انسانی و به تبع آن زیر نظام آموزش کارکنان با رویکرد حکمرانی عمومی بازنگری شوند. نیازی به توضیح نیست که در بازنگری نظام آموزش کارکنان باید کاربرد فناوری‌های نوین آموزشی مد نظر قرار گیرد و خط-مشی آموزشی با هدف تعمیق یادگیری الکترونیکی دنبال شود.

۱۰. برنامه علمی و عملیاتی حضرت‌عالی برای مرکز آموزش مدیریت دولتی در راستای روش‌های نوین آموزش و یادگیری کارکنان با استفاده از فناوری‌های جدید چیست؟

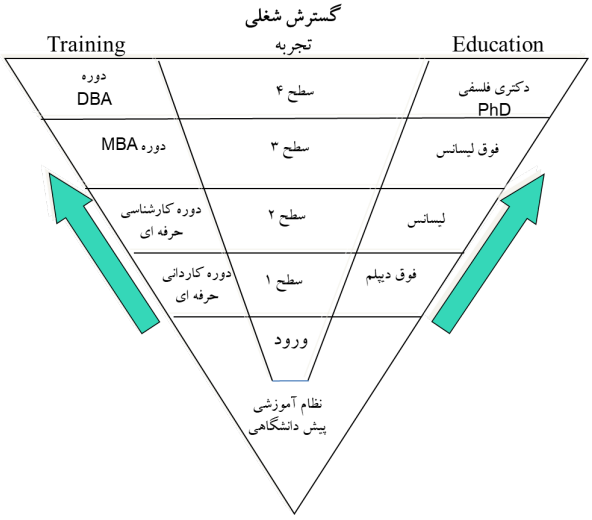
مرکز آموزش مدیریت دولتی به دنبال انتزاع از موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی هنوز از جایگاه تشکیلاتی مناسب در بدنه دولت برخوردار نیست. دلیل اصلی آن سردرگمی خط‌مشی‌گذار در تعیین جایگاه مناسب مرکز آموزش مدیریت دولتی در نظام آموزش کارکنان دولت است. اگر بپذیریم که آموزش‌های دانشگاهی[1] با محوریت یک وزارتخانه به نام وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در قالب موسسات آموزشی عالی اعم دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی، پژوهشی و فناورانه سازماندهی شده است، باید گفت مشابه چنین ساختاری برای آموزش‌های شغلی[2] نیز لازم است. به سخن دیگر، باید سازمان اداری و استخدامی کشور نقش خط‌مشی‌گذار و راهبری نظام آموزش شغلی را عهده‌دار و مرکز آموزش مدیریت دولتی متولی برگزاری دوره‌های MBA و DBA در کشور شود. باید در نظر داشت که این دوره‌ها با رویکرد حرفه‌ای _تخصصی و با هدف تربیت نیروهای تحلیل‌گر و استراتژیست در کشورهای توسعه‌یافته طراحی و به‌کار گرفته می‌شوند.

ضروری است با وضع مقررات مناسب از ورود وزارت علوم به حوزه‌های آموزش‌های شغلی با هدف کسب درآمد جلوگیری شود. لازم به توضیح است که وزارت علوم در مقطعی از برگزاری دوره‌های معادل از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی با این استدلال جلوگیری کرد که این مرکز وارد حوزه آموزش عالی شده است، جالب آنکه اکنون خود وزارت علوم با هدف درآمدزایی وارد آموزش‌های ضمن خدمت شده و از طریق ایجاد مراکز آموزش‌های آزاد عملاً آموزش‌های حرفه‌ای _تخصصی را خالی از محتوا کرده است.

با فرض اینکه مرکز آموزش مدیریت دولتی متولی برگزاری دوره‌های آموزشی حرفه‌ای_تخصصی به صورت کوتاه‌مدت پودمانی، میان‌مدت و بلندمدت با هدف تربیت تحلیل‌گر راهبردی در نظام ادرای شناخته شود، ضروری است همانند وزارت علوم برای خود هیئت علمی خاص داشته باشد که با مبانی آموزش‌های بزرگسالی و حرفه‌ای-تخصصی آشنا باشند و از سیستم ارتقای متفاوتی برخوردار باشند. چنین نظام آموزشی نیازمند تدوین کتاب‌های درسی با رویکرد حرفه‌ای_تخصصی است که با کتاب‌های دانشگاهی تفاوت زیادی دارند. در چنین فضای آموزشی می‌توان انتظار داشت که فناوری‌های نوین متناسب با نیاز فراگیران به‌کار گرفته شوند. در غیر این‌صورت با ساختار فعلی مرکز آموزش مدیریت دولتی و تجدید نقش آن به مجری دوره‌های کوتاه‌مدت نمی‌توان انتظار داشت که آموزش‌های ضمن خدمت از سامان مورد انتظار برخوردار شوند.

1. Education
2.Training

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



۱۱. آقای دکتر ضمن عرض خسته نباشید، به‌عنوان سخن پایانی اگر مطلبی است که در سوالات مطرح نشد و لازم است گفته شود بیان بفرمایید.

اگر زیر نظام‌های اصلی توسعه منابع انسانی را شامل مدیریت شایستگی، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، مدیریت صلاحیت، مدیریت نگهداشت، و مدیریت فرهنگ تعریف کنیم، باید گفت آموزش در مرحله مدیریت صلاحیت نقش تعیین کننده‌ای دارد. برنامه‌هایی چون جایگزینی، انتصاب، ارتقاء، جابجایی، گردش شغلی، شایسته‌سالاری، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزشیابی و حقوق و دستمزد بدون برنامه آموزش ابتر و ناقص هستند. زیرنظام آموزشی با دیگر عناصر توسعه منابع انسانی ارتباط دو سویه دارد. بنابراین، باید گفت نظام آموزش کارکنان زمانی اثربخش و کارآمد است که بتواند نقش معناداری را در نظام فرادست خود ایفا کند. آیا می‌توان انتظار داشت که ارتقاء و انتصاب مدیران بدون در نظر گرفتن برنامه آموزشی مناسب صورت گیرد و چنین مدیرانی در عمل از عملکرد مطلوبی برخوردار باشند؟ آیا انتصاب بدون آموزش این اصل معروف آموزشی را در ذهن تداعی نمی‌کند که "هرکس در سلسله مراتب اداری تا سطح بی‌کفایتی خود ارتقا پیدا می‌کند."

علاوه بر همترازی‌سازی نظام آموزش کارکنان با دیگر زیرنظام‌های توسعه منابع انسانی از طریق تدوین و اجرای خط‌مشی مناسب توسعه منابع انسانی با رویکرد حرفه‌ای سازی مشاغل در سطوح مختلف اداری، ضروری است چنین نظام آموزشی از فناوری‌های روز برای تعمیق یادگیری استفاده کند. امروزه، یادگیری الکترونیکی نه یک گزینه، بلکه یک ضرورت راهبردی است. این امر مستلزم بسترسازی برای به‌کارگیری انواع فناوری‌های نوین آموزشی با رویکرد شخصی‌سازی آموزش است.

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