کافه کتاب

پنجمین نشست کافه کتاب در مرکز اموزش مدیریت دولتی

با موضوع؛

واکاوی مقاله؛

" بررسی مقایسه‌ای نظام قدیم و جدید آموزش مدیران و کارکنان دولت با نگاه استراتژیک"

علی مهدی[۱]/ علی شیرین[۲]/ مصطفی روزبه[۳]

[۱]–کارشناس دفتر پژوهش‌های کاربردی مرکز آموزش مدیریت دولتی و مدیر اجرایی فصلنامه
[۲]–معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران
[۳]– کارشناس امور مالی مرکز اموزش مدیریت دولتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

در ابتدای نشست، دکتر علی مهدی، با تشریح موضوع پنجمین دوره کافه کتاب، به بیان اهداف برگزاری نشست اشاره و در ادامه به تشریح مقایسه‌ای نظام قدیم و جدید آموزش مدیران و کارکنان دولت با استفاده از سیر زمانی ابلاغ و محتوایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مختلف اموزش مدیران و کارکنان و جایگاه مرکز در این حوزه پرداختند. تبیین روش‌شناسی انجام و مطالعه این مهم و واکاوی موضوعی بویژه از بعد فرهنگ سازی، تخصص گرایی و در نهایت بومی سازی آموزش مدیران و کارکنان دولت، از اصلی‌ترین محورهای مورد بحث در این زمینه بود. در ادامه با مشارکت حاضرین در جلسه و ارائه دیدگاه‌های مختلف، موضوع مورد بحث وارد عینیت قابل لمسی بویژه از دیدگاه عملکردی مرکز آموزش مدیریت دولتی شد.

در همین زمینه، جناب آقای روزبه، تاریخچه آموزش کارکنان و رویکردهای هر دوره را تشریح نمودند.
ایشان در صحبت‌های خود اشاره داشتند که مقایسه استراتژیک بین دو نظام اموزش کارکنان در قبل از نظام‌نامه سال ۱۳۷۹ و نظام نامه سال ۱۳۷۹ به بعد است و در سال۱۳۹۰ نظام نامه دیگری ابلاغ شده است.
از دیدگاه ایشان، مشکلی که این جا وجود دارد، این است که از مقطعی مرکز درگیر برگزاری آموزش‌های بلندمدت شد و مدارک صادره از دوره‌ها جذابیت زیادی برای مخاطبین ایجاد می‌نمود و از طرفی چون ارتقای اعضای هیأت علمی نیز مبتنی بر برگزاری و پرکردن ساعات آموزشی موظفی با کلاس‌های منظم و بلندمدت است، این جذابیت برای اعضای هیأت علمی نیز وجود داشت. از این‌رو، بزرگ‌ترین مشکل نظام اموزشی کارکنان دولت به‌زعم اینجانب حاکمیت روح آموزش‌های بلندمدت بر طراحی نظام آموزش کارکنان دولت است. در جایی‌که نظام در انگیزاننده‌های خود به سمت عقب رفته و خود را با نظام آموزش عالی مقایسه نموده و مدارک نوع دوم به کارکنان می‌دهد و آن را با مدارک آموزش عالی مقایسه می‌کند. دیگر مشکلات نظام جاری این است که طبق بخشنامه‌های اجرایی مصوب موجود دستگاه‌های اجرایی باید سالانه ۴۰ ساعت آموزش برای کارکنان و ۶۰ ساعت آموزش برای مدیران در سرانه بودجه پیش‌بینی و برگزار کنند. آماری که اخیرا توسط مسوولین عالی کشور منتشر شده تعداد کارکنان دولت را بیش از دو میلیون و پانصد هزار نفر اعلام می‌کند، اگر به

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

صورت بالقوه فرض بر این گذاشته شود که برای همه کارکنان فقط ۴۰ ساعت آموزش پیش‌بینی شود، آن وقت اتفاقات خطرناکی به‌صورت بالقوه در هزینه‌ها و ساختار اداری دولت و بودجه عمومی کشور قابل پیش‌بینی خواهد شد.
صرف ارقام ریالی غیرقابل تصور، ساعات اتلاف وقت و بدون برنامه جامع در دستگاه‌های اجرایی و صدور سالانه میلیون‌ها مدرک نوع اول و داشتن خزانه‌ای از گواهینامه‌های متعدد که قرار است روزی تبدیل به یک مدرک نوع دوم شود و نه به یک مهارت حرفه‌ای، آسیب‌های جدی به حوزه آموزش وارد نموده است.
حالا در کنار این موارد سایر هزینه‌ها همانند فضا، مکان، تجهیزات و تکنولوژی فضای آموزشی، ایاب و ذهاب اساتید، سایر افراد درگیر جهت امور ستادی و برنامه‌ریزی این حجم از آموزش، تولید محتوای آموزشی را هم کنار این اتلاف منابع مشاهده می‌نماییم. از این رو نظام آموزش فعلی برنامه و کارایی لازم را به زعم اینجانب برای توانمندسازی کارکنان ندارد.

پس از صحبت‌های جناب آقای روزبه، دکتر علی شیرین، معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه-ریزی استان تهران و نویسنده مقاله مورد بحث، به بیان پیوند محتوی مقاله با وضعیت آموزش کارکنان دولت پرداختند.
ایشان اشاره نمودند که بررسی مقاله نگاشته شده، نشان می‌دهد هر کدام از رویکردها با نیازهای استراتژیک در حوزه آموزش کارکنان و مدیران پیوند یافته و بخشی از برنامه استراتژیک مرکز آموزش مدیریت دولتی(گام اول فرهنگ‌سازی، گام دوم تخصص گرایی، گام سوم بومی‌سازی آموزش مدیران و کارکنان دولت) را دنبال نموده است. طراحی و اجرای برنامه در رویکرد قدیم به فرهنگ سازی آموزش مدیران در سازمان‌ها پرداخته است. طراحی و اجرای برنامه آموزش پودمانی در رویکرد جدید برای تأمین نیاز سازمان‌ها به دنبال تخصص‌گرایی بوده است. در بخش نتیجه‌گیری عنوان شده است که رویکرد جدید به مانند رویکرد قدیم، مشکلاتی را در برداشته و نیاز به آسیب شناسی دارد و همچنین وجود رویکرد جدید به معنای مردود شناختن رویکرد قدیم نیست. در پایان پیشنهادهایی مبنی بر سنجش و مقایسه اثربخشی دو رویکرد، آسیب‌شناسی رویکرد جدید و مقایسه آن با رویکرد قدیم، سازماندهی مجدد واحدهای تشکیلاتی سازمان اداری و استخدامی در امر سیاست‌گذاری، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی به‌ویژه تقویت نقش مرکز آموزش مدیریت دولتی و جلوگیری از پراکندگی در آموزش کارکنان و توجه به گام سوم برنامه استراتژیک یعنی بومی‌سازی ساختاری و محتوایی آموزش مدیران و کارکنان عنوان شده است.
لازم است به چند سوال اساسی در واکاوی این مقاله پاسخ دهیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

اساساً چرا بایستی آموزش کارکنان دولت در مرکز مجزایی مثل مرکز آموزش مدیریت دولتی در نظر بگیریم و گامهای استراتژیک مرکز در کشورما به کجا رسیده است؟

پاسخ سوال اول را با مقاله آقای د کتر معمارزاده(سایت تابناک ۱۳۹۸خرداد)، با عنوان چالش‌های نظام اداری ایران بیان می‌کنم. ایشان در مقاله عنوان می‌کنند که یکی از چالش‌های اصلی که ما در نظام اداری مبتلا به آن هستیم و می‌توانیم حلش کنیم و مسئولین باید در این زمینه تصمیم بگیرند آموزش مدیریت دولتی است. ما تصور می‌کنیم که رشته مدیریت دولتی همان دوره آموزش مدیران دولتی است. در صورتی‌که این دو مقوله کاملا" جداست. رشته مدیریت دولتی یک رشته دانشگاهی است. هرچه قدر سطحش بالاتر برود تخصصی‌تر می‌شود و به دکترای فلسفه ختم می‌شود. بنابراین دانشگاه محل تربیت مدیر نیست. با بیست واحد واحد درس تخصصی و بیست واحد رساله، شخص نظریه‌پرداز می‌شود و آن نظریه نمی‌تواند برای اداره یک سازمان پیچیده کاربرد داشته باشد.

چرا تصور می‌کنیم که رشته مدیریت دولتی همان آموزشی است که مدیران دولتی نیاز دارند ؟

هرچه قدر سطح سازمان بالاتر باشد، مسائل و مولفه‌های محیطی برای مدیران دولتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یک استاندار در سطح استان با مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی، تکنولوژیکی سروکار دارد. اگر آگاهی لازم را نداشته باشد، چه یک دکتری مکانیک آن جا بگذارید چه یک دکتری مدیریت دولتی بگذارید، هیچ فرقی نمی‌کند. چون مدیریت دولتی همان تخصص را دارد که یک مکانیک دارد، پزشک هم همان تخصص را دارد. حالا اگر یک پزشک متخصص مثلا" غدد فوق کلیوی می‌تواند استان را اداره کند یک رشته مدیریت دولتی هم می‌تواند اداره کننده خوبی باشد.

برابر اصل۱۲۶ قانون اساسی رئیس جمهور دو مسئولیت بودجه و امور اداری و استخدامی کشور را بر عهده دارد. این‌ها از مسئولیت‌ها خاص رئیس جمهور است و قابل تفویض به دیگری نیست، مگر اداره آن. معنی آن این است که این مسئولیت به وزراء محول نشده است. بنابراین تربیت مدیر جای خاص، مکان خاص، روش خاص و سر فصل‌های خاص خودش را دارد. سوال این است که چرا مرکز آموزش مدیران دولتی را ضعیف(تعطیل) کردیم؟

مدیران ما باید کجا این نیازهایشان را برطرف کنند؟ کجا آموزش ببینند ؟

درست است که مدیران ما باید دکتری باشند ولی کسی نگفته است که دکتری فلسفه باشند. گفتند دکتری مدیریت دولتی. مرکز آموزش مدیریت دولتی از زمان تاسیس با اجرای سرفصل‌های وزارت علوم و صدور مدرک دکترا به بیراهه می‌رفت. کشورهایی مثل فرانسه، ژاپن، آمریکا دانشگاه کم ندارند، ولی در کنار همه این‌ها مراکز آموزش مدیرانشان فعال است، مرکز ملی امور اداری فرانسه، دانشکده کندی متصل به هاروارد آمریکا، دانشگاه سلطنتی توکیو ژاپن و نظایر این‌ها، مراکز تربیت مدیر است.

مگر می‌توان مرکز آموزش مدیریت دولتی را تعطیل کرد و بعد مدیران دولتی را در دانشگاه تربیت کرد؟

این چالش به‌دست مسئولان قابل حل است. ایجاد مرکزآموزش مدیریت دولتی با سرفصل‌های خاص و با برنامه خاص یک ضرورت است و همه مدیران حتی کسانی که مدرک دکتری مدیریت دولتی دارند ملزم به طی دوره مدیریت دولتی هستند. مدیر دولتی که مولفه امنیت را نشناسد طرح‌های ضد امنیت اجرا می‌کند. مدیر دولتی که محیط زیست را نشناسد در دریاچه هامون ماهی گیاه خوار پرورش می‌دهد. مدیر دولتی که در زاهدان کارخانه بافت فرش ماشینی احداث کند و دارهای قالی را پایین آورد و فساد و فحشاء و قاچاق را در آن جا ترویج کند، بر اساس تخصص عمل کرده است. نه محیط شناس و نه جامعه شناس و نه فرهنگ شناس بوده است. در حقیقت وقتی ما از مدیر دولتی صحبت می‌کنیم از مدیرکارخانه صحبت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

نمی‌کنیم. مدیر کارخانه ممکن است کالایی بدون کیفیت تولید کند ولی دامنه لطمات وارد شده خیلی وسیع نخواهد بود، ولی آثار یک تصمیم غلط مدیر دولتی ممکن است سال‌ها بعد آشکار شود. اما در پاسخ سوال دوم باید گفت: مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق با درک اهمیت آموزش و تربیت مدیران و کارکنان دولت همگام با برنامه‌های توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی با فراهم آوردن سازگاری مناسب بین تئوری‌های مدیریتی و محیط سازمانی و کاربردی نمودن یافته‌های علمی بر اساس تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری در تیرماه ۱۳۴۸ تشکیل و آغاز به‌کار کرد. مرکز پس از پیروزی انقلاب اسلامی در فراز و نشیب‌های متعددی قرار گرفت. پس از جنگ تحمیلی مسئله آموزش کارکنان و مدیران به‌عنوان یکی از موثرترین راهکارهای ارتقای دانش نیروی انسانی سازمان‌های دولتی و غیردولتی مطرح گردیده و با آماده‌سازی زمینه برای متناسب ساختن این مرکز با وظایفی که نظام جمهوری اسلامی ایران از سازمان‌های دولتی متوقع بوده سخت مورد توجه قرار گرفت. به این لحاظ با درنظر گرفتن یک برنامه استراتژیک ۳۰ ساله برنامه‌های خود را حول سه محور فرهنگ‌سازی، تخصص‌گرایی و بومی‌سازی دنبال نمود. آنچه که ما امروز تحت عنوان تغییرات خواسته یا ناخواسته رویکردهای متفاوت قدیم و جدید برای آموزش کارکنان مطرح می‌نماییم مبتنی بر همین برنامه استراتژیک است.

الف: رویکرد اول (رویکرد قدیم – قبل از انقلاب تا اواخر دهه هفتاد) .

این رویکرد از سال ۱۳۶۵ گسترش بیشتری یافته و ترویج و تقویت مدیریت علمی کشور از طریق ایجاد باور ضرورت آموزش و تربیت کارکنان و مدیران و مدیریت علمی در سازمانها دنبال گردید(مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت، ۱۳۷۱، صص۲) .

در رویکرد اول شکل و محتوای دوره‌های آموزشی در قالب طرح جامع آموزش کارکنان تحت عناوین زیر طراحی و تدوین گردید:

الف) آموزش‌های کوتاه مدت:

از سال ۱۳۴۸ در قالب سمیناری برای مدیران شروع شد و شامل مجموعه‌ای از دوره‌های کمک کارشناسی، کارشناسی، فنون اداری و بهبود مدیریت بوده و مدت زمان آن تقریبا" بین ۴ تا ۱۲۰ ساعت می‌باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

ب)آموزش‌های بلندمدت :

اگرچه اقدامات به‌عمل آمده در این زمینه منجر به تشکیل اولین دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در سال ۱۳۵۲ گردید و تا سال ۱۳۵۷ ادامه داشت اما این حرکت هیچ‌گاه شتاب لازم را پیدا نکرد و به دلایلی در سال ۱۳۵۸ این بخش از فعالیت‌های مرکز سابق به مجتمع علوم اداری و بازرگانی(دانشگاه علامه طباطبایی فعلی) منتقل گردید. پس از انقلاب اسلامی مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق در راستای نیل به اهداف بلندمدت آموزشی فعالیت‌های متعددی را دنبال نموده که بدان اشاره می‌شود:

۱) بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب برای ارتقای دانش مدیریتی آن دسته از مدیرانی که به‌لحاظ شرایط خاص کشور نتوانسته بودند در معرض آخرین یافته‌های دانش مدیریت قرار گیرند؛

۲) پرورش نیروی انسانی مستعد و کارآمد برای پذیرش مسئولیت‌های آتی؛ براین اساس مرکز تلاش بی‌وقفه‌ای را نسبت به اخذ مجوز و ایجاد دوره‌های طولانی مدت برای مشاغل کاردانی؛ کارشناسی؛ کارشناسی ارشد و دوره عالی حرفه‌ای تخصصی را آغاز کرد. مهم‌ترین دوره آموزشی بلند مدت مرکزکه بیشتر از همه مورد توجه قرار گرفت کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی طرح مدیران شایسته ویژه وزرا، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، استانداران، معاونین، مدیران کل و مقامات هم تراز بود(مجموعه عناوین دوره‌های بلندمدت،۱۳۷۱: ۳) همزمان با آموزش کارکنان و مدیران دستگاه‌های دولتی با هدف تعامل آموزش کارکنان و سایر اقشار جامعه پس از اخذ مجوزهای لازم از وزارت علوم، تحقیقات و فنآوری از طریق کنکور سراسری اقدام به پذیرش دانشجو در مقاطع کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد نمود (مجموعه عناوین دوره های بلندمدت،۱۳۷۱: ۱۲).

همزمان استراتژی سی ساله مرکز طراحی گردید: دهه اول به‌عنوان دهه فرهنگ سازی به منظور ایجاد ضرورت آموزش مدیران و گسترش ادبیات مدیریت در سازمان‌ها، دهه دوم تخصص گرایی(حرفه گرایی) آموزش و طراحی نظام حرفه‌ای برای مدیران کشور به‌منظور ایجاد زیرساخت اصل شایسته سالاری و دهه سوم بعنوان دهه بومی‌سازی آموزش مدیران به منظور استفاده از منابع مذهبی و ملی نامگذاری شد.

پس از آنکه در دهه فرهنگ‌سازی، آموزش مدیران در سراسر کشور گسترش یافت مرکز آموزش مدیریت دولتی با استفاده از نظرات کارشناسان، پژوهشگران و سایر صاحب‌نظران، سعی نمود تا مدیران را در سراسر کشور به شکل تخصصی آموزش دهد. لذا با تغییر ساختار سازمانی و ایجاد دو حوزه صف(مرکز سابق آموزش مدیریت دولتی استان تهران) و ستاد؛ فعالیت‌هایی را برای تخصصی نمودن آموزش‌های مدیران و کارکنان صورت داد. همزمان، با تصویب ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم در سال ۱۳۷۹ و همچنین ادغام سازمان امور اداری و استخدامی با سازمان برنامه و بودجه و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، فرصتی جدید برای توجه نظامند به آموزش و بهسازی کارکنان دولت فراهم آمد. این بحث مطرح بود که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در اجرای ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم می‌بایست اهداف در محاق مانده و اصلی در حوزه آموزش کارکنان دولت را که حداقل از سال ۱۳۴۵ تعیین شده و هنوز تحقق نیافته قابل دسترسی سازد.

آسیب شناسی رویکرد اول

در یک پژوهش تیمی کاستی‌ها و مسائل آموزش کارکنان دولت را تحت عنوان" آسیب‌های آموزش کارکنان" در چهار دسته آسیب‌های بستر آموزش کارکنان، قوانین و مقررات، ساخت نظام آموزش کارکنان دولت و فرایند آموزش طبقه‌بندی کردند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

بر این اساس آموزش کارکنان دولت را نمی‌توان با توسعه اجزای درونی آن به لحاظ کمی و کیفی توسعه داد، بلکه لازمه توسعه آموزش کارکنان در دستگاههای اجرایی اولا" : تلفیق خطمشی‌های آموزشی با سایر خطمشی‌های سازمانی و تعیین استراتژی آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح دولت بطور کلی و در سطح هر یک از وزارتخانه‌ها، سازمانها و شرکتهای دولتی بطور خاص می‌باشد و ثانیا" : توجه به عناصر خارج از سازمان مرتبط با مقوله آموزش و بهسازی کارکنان است. با اتخاذ چنین رهیافتی، رابطه نظامند آموزش و بهسازی با شرایط و تحولات درون سازمانی و برون سازمانی در ابعاد علمی، فنآوری، اجتماعی، اداری، فرهنگی، پژوهشی و غیره برقرار می‌گردد .

بر اساس مفاد قانون برنامه سوم توسعه دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بایستی متناسب با مشاغل مورد تصدی کارکنان و مدیران به صورت کوتاه مدت اجرا گردد. (قانون برنامه سوم، ۱۳۷۹: ۱۱۲). بر اساس بند ۸ آئین‌نامه اجرایی ماده ۱۵۰ مصوب مهرماه سال ۱۳۷۹ هیأت وزیران موظف شده بود که نظام آموزش کارکنان دولت را اصلاح نماید. لذا در آخرین روز اداری دومین سال اجرای برنامه سوم توسعه طی بخشنامه‌ای به کلیه دستگاه‌های مشمول نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، نظام جدید آموزش کارکنان دولت را جهت اجرا ابلاغ شد.

اصول و ویژگی‌های رویکرد جدید آموزش کارکنان دولت

در بخشنامه ابلاغی نظام جدید آموزش کارکنان دولت به دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت، چهار اصل به عنوان اصول حاکم بر نظام جدید معرفی شده است که عبارتند از:

- حاکمیت نگرش سیستمی در نظام جدید
- شمول و فراگیری نظام جدید بر کلیه کارکنان دولت
- جامعیت تأمین نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران در جنبه‌های فنی، انسانی و ادراکی
- درنظر گرفتن مستمر تحولات علم و فنآوری

ویژگی‌های نظام جدید نیز عبارتند از؛

الف): برقراری ارتباط نظام آموزشی کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی

ب): ایجاد ساز وکار انگیزشی برای ترغیب کارکنان به آموزش از طریق برخورداری از یک ماه حقوق و فوق‌العاده شغل به ازای هر ۱۷۶ ساعت آموزش و همچنین دریافت گواهینامه‌های مهارتی، تخصصی و تخصصی پژوهشی که نهایتا" منجر به ارتقاء گروه شغلی می‌گردد.

ج): محدود نمودن دوره‌های بلندمدت

د): توجه به جوانب مختلف نیازهای آموزشی اعم از شغلی، فرهنگی، توانایی‌های عمومی و مدیریتی

اهداف رویکرد دوم

نظام جدید آموزش کارکنان با تأکید بر نیازهای سازمانی، شغلی و فردی کارکنان درصدد است اهداف و مقاصد زیر را برای بهینه سازی عملکرد سازمانی و شغلی و همچنین رشد و اعتلای فردی کارکنان محقق نماید:

- افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات دولتی و بهبود میزان پاسخگویی به مردم
- ارتقاء سطح کیفی سرمایه انسانی بخش دولتی از طریق افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان دولت
- توسعه آگاهی‌های عمومی کارکنان دولت به منظور افزایش کیفیت ارائه خدمات
- توانمندسازی مدیران در زمینه بهبود وظایف مدیریتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

- آماده‌سازی کارکنان دولت برای ارتقاء به رده‌های شغلی بالاتر
- رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ سازمانی و بهبود روابط انسانی کارکنان دولت
- ایجاد ارتباط شفاف و مشخص بین نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های استخدامی

برنامه‌های رویکرد دوم

نظام جدید آموزش کارکنان دولت از نظر عناصر موجود و ارتباط نسبتا" پایدار آنها با یکدیگر که همان ساختار نظام آموزشی است، دارای سه دسته عناصر مرتبط به هم تحت عنوان

۱- دوره‌های نوآموزی ۲- دوره‌های بازآموزی ۳- دوره‌های آماده سازی، با همان عناوین توجیهی بدو خدمت، شغلی، بهبود مدیریت بوده است.

ارزیابی دو رویکرد

همان‌گونه که در بخش‌های قبلی به آن اشاره شد مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق در دهه اول(۷۸-۱۳۶۸) فرهنگ سازی و ایجاد باور ضرورت آموزش مدیران و گسترش ادبیات مدیریتی را دنبال نمود.

در رویکرد دوم نیز با ایجاد دوره‌های پودمانی، آموزش‌ها بر مبنای نیاز دستگاه‌ها شکل گرفت و می‌توان گفت تا حدودی به بحث تخصص‌گرایی گرایش پیدا نمود حال با طرح چند سئوال به تجزیه و تحلیل این دو رویکرد می‌پردازیم.

سئوال اول: آیا برنامه‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی برای گسترش ادبیات مدیریتی(مدیریت علمی) در سازمان‌ها اثربخش بوده است؟

در این مورد سه ادعا وجود دارد. ادعای اول آن است که آموزش مدیران و کارکنان در قالب آموزش‌های بلندمدت صرفاً یک رانت آموزشی برای مدیران و کارکنان بوده و ارزشی علمی و کاربردی برای سازمان‌های اداری نداشته است.

ادعای دوم آن است که به دلیل اینکه ظرفیت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دهه شصت و هفتاد محدود بوده، لذا امکان آموزش مدیران در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی وجود نداشته و آموزش‌های بلندمدت در مرکز ضرورت پیدا نموده است. اکنون با گسترش ظرفیت دانشگاه‌ها ضرورتی برای این امر وجود ندارد. در واقع در این نگاه، آموزش کارکنان و مدیران یعنی قشر بزرگسال و قشر جوان در یک سطح تحت بررسی قرار می‌گیرد. لذا اعتقاد این است ادامه آموزش کارکنان و مدیران در قالب دوره‌های بلندمدت صرفاً یک رانت آموزشی برای آنان محسوب و ارزشی برای جامعه اداری نداشته و ندارد.

در ادعای سوم گفته می‌شود آموزش بزرگسالان شاغل با آموزش دانشگاهی متفاوت است. چرا که اولاً افراد شاغل بزرگسال از تجربیات زیادی برخوردار هستند، ثانیاً اشتیاق و علاقه وافری برای تبدیل مباحث نظری به عملی داشته و ثالثاً ارتباط بین مدیران بخش‌های مختلف دولتی در محیط آموزشی و گفتمان نزدیک آنها باعث حل شدن خیلی از معضلات نظام اداری می‌شود. رابعاً با توجه به ویژگی‌های شخصیتی بزرگسالان محیط‌های آموزشی مناسب مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی ضرورت دارد.

آمار نشان می‌دهد که ۲۱٪ افراد پذیرفته شده در دوره‌های بلندمدت مرکز آموزش دولتی استان تهران موفق به اخذ گواهینامه پایان دوره تحصیلات نشده‌اند و وضعیت تحصیلی آنها به شکل اخراجی، منصرف از تحصیل و بلاتکلیف می‌باشد. می‌توان گفت در بین این گروه افرادی هستند که کلیه دروس خود را به اتمام رسانیده‌اند ولی آخرین گام‌های تحصیلی از جمله پایان نامه را نگذرانده‌اند و این دلیل برعدم تمایل مدیران به مدرک‌گرایی است. در بین فارغ التحصیلان افرادی وجود دارد(حداقل چهل نفر در کارشناسی ارشد) که کلیه گرایش‌های تخصصی کارشناسی ارشد را گذرانده‌اند بدون اینکه در وضعیت تحصیلی و شغلی آنها تاثیری داشته باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

با مجموعه این پژوهش‌ها می‌توان تا حدودی ادعای اول و دوم را رد و ادعای سوم را تأیید نمود.

سئوال دوم: آیا برنامه‌های نظام جدید آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان که برای نیازهای دستگاه‌های اجرایی طراحی شده اثربخش است؟

می‌خواهیم ببینیم با ارائه رویکرد دوم مسائل مربوط به آسیب‌های اعلام شده در رویکرد اول بر طرف شده است یا خیر؟

در این خصوص پژوهش جدی ملاحظه نشد ولی با مطالعه گزارش‌های نظارت برنامه سوم و ارزشیابی دوره‌های مدیریت آموزش و پژوهش تهران می‌توان تا حدودی این رویکرد را تحلیل نمود.

- عدم ارتباط منطقی سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی با نظام آموزش کارکنان
- فقدان نظام اطلاعاتی مناسب، به‌عنوان مقدمه برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی خصوصا" در بخش آموزش
- فقدان باور نسبت به ضرورت آموزش مدیران
- وجود نگرش جدا بودن نظام سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی از نظام اجرایی برنامه‌ها.

در خصوص اجرای ماده ۱۵۰ برنامه سوم مشکلات به شرح زیر مطرح شده است:

- مشوق تعیین شده، باعث شده برخی از کارکنان صرفا" کمیت آموزشها را مدنظر قرار دهند تا کیفیت و محتوای آموزش‌ها را.
- تعیین محدودیت زمانی کوتاه برای تهیه و ارسال برنامه‌های آموزشی باعث شده برنامه ارائه شده از طرف دستگاه‌ها از ویژگی لازم برخوردار نباشد.
- دستگاه‌ها برای اجرای سیاست فوق با کمبود امکانات از جمله فضای آموزشی تجهیزات و نیروی انسانی متخصص روبرو هستند.
- تنگناهای مالی و قطعی نبودن سهم آموزش کارکنان از کل اعتبار مصوب.

نتایج ارزشیابی دوره‌های آموزشی در مدیریت آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان در دوره‌ها و استادان همواره از موارد زیر گله‌مند هستند:

- عدم تناسب محتوا با زمان درنظر گرفته شده برای پودمان‌ها
- عدم توالی مناسب بین پودمان‌ها
- عدم اجرای اصول حاکم بر رویکرد آموزش پودمانی مانند اصل توجه به یادگیری در حد تسلط(آیا با شش ساعت آموزش می‌توان بر مدل‌های برنامه‌ریزی مسلط شد؟).
- عدم امکان ارزیابی شرکت‌کنندگان برخی از دوره‌ها به سبب مدت کم دوره
- عدم تطبیق ویژگی‌های برشمرده در رویکرد آموزش پودمانی با پودمان‌های طراحی شده

نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر دوره‌های آموزشی نظام قدیم آموزش کارکنان و مدیران در مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق اثربخش بوده‌اند بطوری‌که با فراهم نمودن محیطی آرام با شرایطی متناسب با سن و شغل مدیران و کارکنان آنها را به سمت افزایش دانش و تغییر بینش و در نهایت تغییر رفتار سوق داده و افراد در تلاشند به جای اجتهاد نابجا بر اساس اصول علمی سازمان‌های خود را بطور اثر بخش اداره نمایند. اما محتوی برخی دوره‌ها ارائه شده متناسب با نیاز فراگیران نبوده و نتوانسته است این نیاز را مرتفع نماید. به هرحال آنچه مهم است این است که صاحب‌نظران در ایران به مانند سایر کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته به این نتیجه رسیده‌اند که دوره پایه بودن اقتصاد و

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

تکنولوژی به‌عنوان محور توسعه به سرآمده و مدیریت پایه و اساس توسعه محسوب می‌شود و مـدیریت می‌توانـد بـا ترکیـب متغیرهای اقتصادی، تکنولوژی، اجتماعی و فرهنگی رشد و توسعه کشور را رقم بزند.

بنابراین گسترش ادبیات مدیریتی و برداشتن گام فرهنگ سازی مشهود است. ولی پرداختن بـه موضـوع نیـاز سـازمانها و در نهایت تخصص گرایی یک ضرورت است. از سوی دیگر رویکرد دوم که مبتنی بر تأمین نیاز سازمان‌ها طراحی شده اگر چـه همسو با گام دوم برنامه استراتژیک مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق به دنبـال تخصـص گرایـی نیـروی انسـانی مـاهر و حرفه‌ای می‌باشد. ولی به مانند رویکرد اول دارای مسائل و مشکلات خاص است. برخـی از آنهـا در گـزارش نظـارت برنامـه سوم اشاره شده است و برخی نیز در ارزشیابی دوره‌ها بیان شده است.

گزارش نظارت برنامه سوم نشان می‌دهد که برخی از آسیب‌های برشمرده برای رویکرد اول در مورد رویکرد دوم نیـز وجـود دارد از جمله:

- عدم ارتباط منطقی سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی با نظام آموزش کارکنان
- تنگناهای مالی و قطعی نبودن سهم آموزش کارکنان از کل اعتبار مصوب

همچنین گزارش مذکور نشان می‌دهد کندی ابلاغ و تعدد بیش از حد بخشنامه‌ها و مصوبات باعث سردرگمی دسـتگاه‌هـای اجرایی شده است و در نهایت اجرای برنامه‌های نظام جدید آموزش کارکنان عقب‌تر از برنامه سوم می‌باشـد. ایـن گـزارش و ارزشیابی دوره‌های برگزار شده بیانگر این است که روشن نبودن نقش و جایگاه واحدهای تشکیلاتی متعدد سازمان مـدیریت و برنامه‌ریزی و تغییر زیاد وظایف آنها؛ روند اجرای برنامه‌های آموزشی در دستگاه‌ها را با مشکل مواجه نموده است. سـازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی و دفاتر بخش سـازمان مـدیریت و برنامـه‌ریزی کشـور مرکز توسعه فنآوری و نوسازی اداری سازمان مـدیریت و برنامـه‌ریزی کشـور، موسسـه عـالی آمـوزش و پـژوهش مـدیریت برنامه‌ریزی واحدهای تشکیلات هستند که مرتبا" به دستگاه‌ها بخشنامه ابلاغ می‌کنند و یا اینکه تفسـیرهای متفـاوت از آن را ارائه می‌دهد.

اگر چه برنامه‌های رویکرد اول توسط سازمان امور اداری و استخدامی و مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق و برنامه رویکـرد دوم توسط دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی، دفاتر بخشی سـازمان مـدیریت و برنامـه‌ریزی، موسسـه عـالی آمـوزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دستگاه‌های اجرایی طراحی گردیده ولی این دو رویکرد جدا از هم نیستند. چـرا کـه هـر دو در یک برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌بینی شده‌اند. رویکرد اول مبتنی بر گـام اول برنامـه اسـتراتژیک یعنـی فرهنگ‌سـازی و ایجاد باور ضرورت آموزش مدیران و گسترش ادبیات مدیریتی بوده و رویکرد دوم مبتنی بر گام دوم برنامه استراتژیک یعنـی تخصص‌گرایی بوده و به جهت تأمین نیاز دستگاه‌ها طراحی شده است.

در پایان این جلسه و پس از صحبت‌های جناب آقایدکتر شیرین، حاضرین در جلسه بـه طـرح سـوال و نقطـه نظـرات خـود پرداختند .

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]