


Public Organizations Management

Open Access

Winter (2025) 13(1): 123-144

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72178.5026>

Received: 13/Aug/2024

Accepted: 25/Nov/2024

ORIGINAL ARTICLE

Analysis of the Quality of Training for Public Sector Managers in Iran: A Perspective on Functional, Processual, Structural, and Systemic Challenges

Ali Mahdi

1. PhD, Department Geography and Urban Planning, University of Tehran; Head of the Futures Studies Group, State Management Training Center.

Correspondence

Ali Mahdi
E-mail: Saedi.a@lu.ac.ir

How to cite

Mahdi, A. (2025). Analysis of the Quality of Training for Public Sector Managers in Iran: A Perspective on Functional, Processual, Structural, and Systemic Challenges. *Public Organizations Management*, 13(1), 123-144.

ABSTRACT

The logic of national planning and development, akin to many countries worldwide, necessitates a consistent focus on the training of managers as a strategic, practical, and highly influential factor in national development. This focus encompasses a wide range of education, empowerment, excellence, and enhancement initiatives, with an emphasis on the community of managers within the country. Undoubtedly, what significantly contributes to the improvement and further empowerment of managers is the quality of their training and the planning of their educational programs. Therefore, the core foundation of this process—managerial training—must be given due attention. Assessing the quality of managerial training in the public sector is a critical issue, as its systemic impact extends to other managerial and executive sectors of the country. Given the significance of this matter, the present study, which is applied in its objective, descriptive and exploratory in its examination of variables, and survey-based in its methodology, investigates the quality of public sector managerial training. Utilizing a broad dataset derived from targeted questionnaires and the opinions of 96 experts and practitioners in the field, the study explores the subject across four domains: functional, processual, structural, and systemic perspectives. The findings, analyzed through SPSS software, reveal that the primary challenges identified within these four domains are as follows: Weak realization of objectives and inadequate application of managerial training systems in practice, Deficient processes for developing and deepening managerial skills, Frequent changes in organizational roles and positions without regard to competency, and Insufficient review and reform of educational system regulations.

KEYWORDS

Managerial Training, Quality of Managerial Training, Challenges in Public Sector Training, Managerial Training Models.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال سیزدهم، شماره چهارم، پیاپی چهل و نهم، زمستان ۱۴۰۳ (۱۴۴-۱۲۳)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۳

doi <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72178.5026>

«مقاله توصیفی»

تحلیلی بر کیفیت آموزش مدیران دولتی در ایران از منظر چالش‌های کارکردی، فرایندی، ساختاری و سیستمی

علی مهدی

دکتری، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛
رئیس اداره آینده‌پژوهی مرکز آموزش مدیریت دولتی.

نویسنده مسئول: علی مهدی
رایانامه: saedi.a@lu.ac.ir

استناد به این مقاله

مهدی، علی (۱۴۰۳). تحلیلی بر کیفیت آموزش مدیران دولتی در ایران از منظر چالش‌های کارکردی، فرایندی، ساختاری و سیستمی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۱)، ۱۴۴-۱۲۳.

چکیده

منطق برنامه‌ریزی و توسعه کشور، همانند بسیاری از کشورهای دنیا، ایجاب می‌کند که آموزش مدیران، به‌عنوان طیفی استراتژیک، عملگرا و بسیار اثرگذار در توسعه ملی، همواره مورد توجه قرار گیرند. این توجه، گستره وسیعی از آموزش، توانمندسازی، تعالی و بهسازی را با تأکید بر جامعه مدیران کشور شامل می‌شود. مسلماً آنچه در مسیر تعالی مدیران و توانمندسازی بیش از پیش آنان مؤثر خواهد بود، کیفیت آموزش و برنامه‌ریزی آموزشی برای آنان است. بنابراین، شالوده اصلی این جریان (آموزش مدیران) باید مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، بررسی کیفی آموزش مدیران دولتی، مقوله‌ای است که با توجه به اثرگذاری سیستمی آن بر سایر بخش‌های مدیریتی و اجرایی کشور از اهمیت بالایی برخوردار است. مبتنی بر اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر که از نظر هدف کاربردی و از نظر بررسی متغیرها توصیفی و اکتشافی و در روش اجرا پیمایشی است، با استفاده از طیف وسیعی از داده‌هایی از محل توزیع پرسشنامه هدفمند و احصا دیدگاه ۹۶ نفر از صاحب‌نظران و کاربران این حوزه به دست آمده، موضوع کیفیت آموزش مدیران دولتی را در چهار حوزه مطالعات کارکردی، فرایندی، ساختاری و سیستمی مورد توجه و بررسی قرار داده است. نتایج این مطالعه که با استفاده از نرم‌افزار تحلیلی SPSS به دست آمده است نشان می‌دهد که ضعف تحقق‌پذیری اهداف و کاربرد ضعیف نظام آموزش مدیران در عرصه عمل در نظام آموزش مدیران، ضعف فرایند توسعه و تعمیق مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران، تغییر مکرر مشاغل و پست‌های سازمانی بدون توجه به شایستگی در نظام آموزش کلان و ضعف بازنگری و اصلاح قوانین نظام آموزشی آن مهم‌ترین چالش‌های احصاء شده در چهار حوزه مطالعاتی مزبور هستند.

واژه‌های کلیدی

آموزش مدیران، کیفیت آموزش مدیران، چالش‌های آموزش مدیران دولتی، الگوی آموزشی مدیران.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور 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.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

مطرح کرد که نظام اداری ایران، با تأکید بر امر آموزش مدیران، با مجموعه‌ای از مسائل، مشکلات و ناکارآمدی‌هایی مواجه است که شناسایی و طبقه‌بندی دقیق آن‌ها، گام مؤثری در رفع چالش‌های کنونی و ترسیم چشم‌انداز مثبت از مجموعه فرایند آموزش مدیران در نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی کشور خواهد بود.

بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، نظام‌نامه‌ها و موارد متعدد دیگری که در حوزه نظام آموزش مدیران و کارکنان وجود دارد، منابع تحلیلی بسیار مهمی از ارزیابی نظام آموزش مدیران و کارکنان را به وجود آورده است. با بررسی این منابع، آنچه بیش از هر مورد دیگری ضرورت توجه بدان نمایان می‌شود، اهمیت و توجه به این مهم است که این منابع متعدد آموزشی، تا چه اندازه بر توانمندی جامعه مخاطب خود شامل مدیران و کارکنان اثرگذار بوده است؟ در واقع ضرورت ابتدایی اجرایی این طرح، دریافت بازخورد از کیفیت خروجی (مثبت و منفی)، از منابع مذکور است. درک این گام بسیار مهم، ابعاد و زوایای پنهان کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی را با رویکرد تبیین چالش‌های نظام آموزش مدیران به دست خواهد داد که زمینه‌ساز پایش و پالایش آتی در حوزه برنامه‌های آموزشی کارکنان دولت خواهد بود. بنابراین دنیای پرقابوت و بی‌رحم اقتصادی و تجاری امروزی، موضوع توانمندسازی کارکنان را به موضوع اصلی حوزه نیروی انسانی بدل نموده است (فرچ‌پور خان‌آشتانی و خسروی، ۱۳۸۷). اما با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبود سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در جامعه که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار کشور ناشی می‌شود، سبب شده است که سازوکار مشخصی برای آموزش منابع انسانی تعریف نشده و حتی این ساز و کارچندان جدی گرفته نشود (میرشفیعی، ۱۳۹۱).

موضوع بسیار مهم در ارتباط با مقوله فوق این است که چگونه می‌توان با درک شرایط موجود، نسبت به آموزش صحیح مدیران اطمینان حاصل نمود و با توجه به همین اطمینان، مسیر پیشرو را ادامه داد؟ مسلماً کیفیت آموزشی بر نحوه تفکر، عمل و تصمیم‌گیری مدیران، معلمان، اقتصاددانان، مهندسان و سایر گروه‌های تحصیلکرده اجتماع اثرات بلندمدتی دارد (مورفی، ۲۰۱۶). توجه به این موضوع با استفاده از شیوه‌ها و روش‌های مناسب علمی و عملی، ما را نسبت به خطاها و اشتباهات صورت گرفته آگاه می‌نماید و در پس این آگاهی، ضمن ترمیم خطاهای به

کارآمدی نظام اداری در گرو راهبری شایسته مدیران کاردان، صالح، توانمند و متعهدی است که سکان‌دار سازمان‌های مختلف به‌ویژه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی می‌باشند. تشخیص و شناخت صحیح مسائل و محدودیت‌های سازمان‌ها، درک شرایط تاریخی کشور، تجزیه و تحلیل، چاره‌اندیشی و ارائه راه‌حل‌های مناسب در زمینه‌های تخصصی مدیریت و ...، مستلزم تجهیز مدیران این سازمان‌ها به دانش، بینش و مهارت لازم در برخورد با مشکلات پیرامونی است. بدیهی است مدیرانی در ایفای وظایف خود موفق‌اند که علاوه بر اعتقادات معنوی - دینی و باورهای ملی - مردمی، از شایستگی حرفه‌ای نیز بهره‌مند باشند. این فاکتور در سازمان‌ها ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب شده، زمینه‌ساز موفقیت سازمان در محیط رقابتی خواهد بود (صباغیان و آراسته، ۱۳۹۱). با چنین مدیریتی سازمان‌ها با کارایی و اثربخشی بیشتر می‌توانند به اهداف توسعه ملی جامعه عمل پیوشانند و مردم جامعه نیز از خدمات آن‌ها بهره‌مند گردند. شرط لازم تحقق اهداف پیش‌گفته، ضرورت و لزوم هماهنگی بین مهارت‌های مدیریتی و علم مدیریت را در نظام آموزشی مدیران، ضروری می‌نمایاند. این الزامات، تمهیدات نوین و جدی را در عرصه طراحی آموزش‌های ویژه مدیران طلب می‌کند و انجام آن نیازمند بهره‌مندی از روش‌ها و ابزارهای علمی و گذار از رویکرد سلیقه‌ای به نگرش سیستمی است. در همین خصوص، منطبق برنامه‌ریزی و توسعه کشور، همانند بسیاری از کشورهای دنیا، ایجاب می‌کند که آموزش مدیران، به‌عنوان طیفی استراتژیک، عمل‌گرا و بسیار اثرگذار در توسعه ملی، همواره مورد توجه قرار گیرند. این توجه، گستره وسیعی از آموزش، توانمندسازی، تعالی و بهسازی را با تأکید بر جامعه مدیران کشور شامل می‌شود. مسلماً آنچه در مسیر تعالی مدیران و توانمندسازی بیش از پیش آنان مؤثر خواهد بود، کیفیت آموزش و برنامه‌ریزی آموزشی برای آنان است. بنابراین، شالوده اصلی این جریان (آموزش مدیران) باید مورد توجه قرار گیرد.

بررسی روند و محتوای نظام‌نامه آموزش مدیران کشور شامل بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مختلف در این حوزه، لزوم بازبینی و بازنگری تخصصی از ابعاد مختلف را ایجاب می‌کند. بررسی‌های ضمنی و عینی صورت گرفته در این حوزه از مدیران و استادان مختلف نشان می‌دهد که همپوشانی‌ها، کارکرد ضعیف و آثار نه‌چندان مثبت نظام آموزش مدیران طی مهر و موم‌های گذشته، امروزه به‌عنوان یک چالش و دغدغه نظر سیاست‌گذاران و مسئولین متصدی را به خود جلب کرده و لزوم مطالعات جامع و کامل در این حوزه را بیش از گذشته مورد توجه قرار داده است. با علم به وضعیت موجود نظام آموزش مدیران می‌توان این فرضیه را

آموزشی نیز عبارت است از انجام تغییرات مورد نظر به صورت مطلوب و موفقیت‌آمیز در فراگیران (فراست‌خواه، ۱۳۹۵). مهم‌ترین مسئله در خصوص این مقاله موضوع تأثیر‌گذاری و چگونگی اثربخشی آموزش در رفتار مدیران دولت بوده است. تاکنون مطالعات فراوانی در آسیب‌شناسی آموزش مدیران و کارکنان دولت انجام شده است که در جای خود به آن اشاره خواهد شد. وجه مشترک بسیاری از مطالعات صورت گرفته برای شرکت‌های دولتی، آسیب‌شناسی و چگونگی اطمینان از کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزشی کارکنان است که موضوع حساس و بسیار تعیین‌کننده در تشکیل الگوی آموزشی و نظام تعالی سازمانی به شمار می‌رود (آهنچیان و ظهور پرونده، ۲۰۰۸).

نظام اداری ایران امروزه، با تأکید بر امر آموزش مدیران، چنانچه بسیاری از صاحب‌نظران امر نیز بر این باورند، با مجموعه‌ای از مسائل، مشکلات و ناکارآمدی‌هایی (کیفی‌سازی آموزشی) مواجه هستند که شناسایی و طبقه‌بندی دقیق آن‌ها، گام مؤثری در رفع چالش‌های کنونی و ترسیم چشم‌انداز مثبت از مجموعه فرایند آموزش مدیران در نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی کشور خواهد بود. مقاله حاضر با عنوان «بررسی و تحلیلی بر کیفیت آموزش مدیران دولتی در ایران از منظر چالش‌های کارکردی» فرایندی، ساختاری و سیستمی» هم‌مسیر با مفهوم‌شناسی نظام آموزشی، مدیران پایه، میانی و عالی و همچنین در ارتباط با بررسی سیستماتیک مهم‌ترین آسیب‌های آموزش مدیران دولت در دستگاه‌های اجرایی کشور، موضوع مذکور را بررسی عملیاتی و میدانی خواهد کرد.

بنابراین، مسئله اصلی در این مقاله، یافتن پاسخ به این چالش ذهنی است که مهم‌ترین چالش‌ها و آسیب‌های موجود در حوزه نظام آموزش مدیران چیست و چگونه می‌توان بر اساس وضعیت موجود (ابعاد مثبت و منفی)، مسیر پیش روی نظام آموزش مدیران را توسعه داد؟ به بیانی دیگر مهم‌ترین چالش‌ها، نقاط ضعف، ناکارآمدی‌ها و کمبودهای حوزه نظام آموزش مدیران شامل چه ابعاد و نکاتی می‌شود؟ که پاسخ به موارد مذکور، نیازمند تدابیر گسترده و سیستمی از مجموعه عوامل دخیل در موضوع مذکور است که در مقاله حاضر بررسی گردیده است.

به‌طور کلی، رسالت و اهداف نظام آموزش مدیران و البته مجموعه کارکنان در سه حوزه: آموزش، پژوهش و خدمات بوده که برای ارزیابی و بهبود کیفیت نظام آموزش کارکنان باید شاخص‌های مربوط به هر حوزه با درک رابطه سیستماتیک آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. سازمان‌ها به لحاظ تولید و توزیع دانش، از عوامل مهم دگرگونی و تحولات اجتماعی محسوب می‌شوند و بدین لحاظ، حساسیت و اهمیت بیشتری از نظر عملکرد و کیفیت

وجود آماده، زمینه‌های تقویت نظام و روش‌های آموزشی گذشته مدیران نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.

لازمه توسعه کشور، وجود سازمان‌های توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته جز در سایه نیروی انسانی توسعه‌یافته محقق نمی‌شود. آموزش‌های سازمانی که منتج به بازسازی و نوسازی سریع دانش، اطلاعات و مهارت‌های کارکنان سازمان شود، از جمله عوامل مهم و مؤثر در توسعه سازمان‌هاست. اهمیت آموزش کارکنان دولت زمانی آشکار می‌شود که به این حقیقت توجه شود که تحقق توسعه مستلزم پرورش نیروی انسانی با کفایت و با اصالت است، زیرا توسعه کشور و به‌تبع نظام اداری، بدون کارکنان توسعه‌یافته با تأکید بر مدیران سطوح مختلف سازمانی که نقش و مسیر آموزش مدیران در این زمینه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، غیرممکن به نظر می‌رسد.

در تمام دنیا به‌ویژه کشورهای توسعه‌یافته، نقش و جایگاه سرمایه انسانی به همراه مدیریت، به‌عنوان ارکان تحول، توسعه، حیات، بالندگی و یا مرگ سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. پیشرفت‌های اخیر در عرصه‌های مختلف تولید و تکنولوژیک، چه در بخش صنعت و چه در بخش کشاورزی و یا خدمات در این کشورها و برخی کشورهای دیگر، بیش از هر چیزی، موضوع اهمیت آموزش را در پیوند با کار و تولید نمایش می‌دهد.

یکی از پیشران‌های اصلی جهت دستیابی به این مهم، آموزش مدیران است که خود زمینه‌ساز استقرار اهداف راهبردی سازمان است (فرهادی و خراسانی، ۱۳۹۱). در کشور ما نیز به خصوص در دو دهه اخیر، توجه به امر آموزش در دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌های صنعتی و غیرصنعتی از توجه قابل‌ملاحظه‌ای برخوردار شده است. مسلماً نادیده انگاشتن این مهم در پرتو مسائل و موضوعات بسیار مهمی همچون ورود به بازار جهانی، رقابت‌پذیری، سازگاری و ...، لطامات جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان‌ها خواهد زد (خراسان و ملامحمدی، ۱۳۸۹). به همین دلیل، موضوع آموزش و تبیین جایگاه و نقش آن در بسیاری از ابعاد توسعه کشور، وظیفه‌ای مهم بر دوش سیاست‌گذاران حوزه آموزش نهاده است.

مبانی نظری

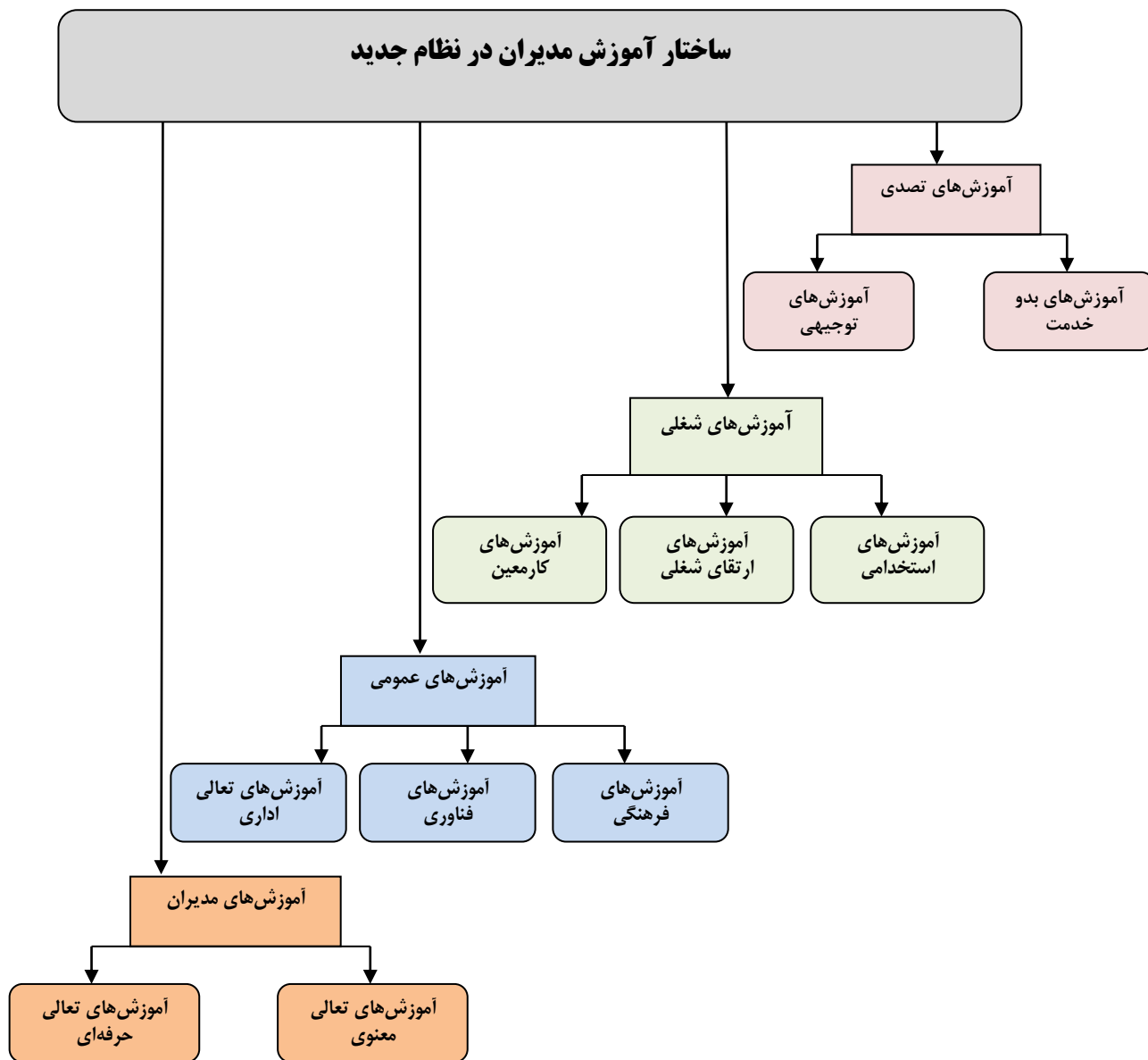
نظام آموزشی، یک مجموعه پیچیده و به هم وابسته است که در آن اجزای متشکل و زیرنظام‌ها به‌گونه‌ای سازمان‌یافته‌اند تا در اثر تعامل مداوم، هدف‌های از پیش تعیین‌شده را تحقق بخشند (فاطمی امین و فولادی، ۱۳۸۸). کیفیت نظام آموزش مدیران دولت، همواره به‌عنوان یک چالش و دغدغه نظر سیاست‌گذاران و مسئولین را در ادوار مختلف به خود جلب کرده است. کیفیت

مطلوبیت اهداف نظام آموزش کارکنان و سپس تناسب عناصر دروندادی، فرایندی و برون‌دادی با این اهداف است.

با توجه به روند رشد کمی مؤسسات نظام آموزش کارکنان به‌ویژه مؤسسات خصوصی در مهر و موم‌های اخیر و در پاسخ به تقاضاهای فراگیر اجتماعی است که کیفیت آموزش و لزوم پرداختن به مؤلفه‌های کیفیت، ضروری است (عموزاد و همکاران، ۲۰۱۶).

این نظام، نسبت به سایر نظام‌های جامعه وجود دارد (میرزاحمدی، ۱۳۹۳).

بازرگان، کیفیت را بر اساس دیدگاه کل‌گرا و سیستمی و بر مبنای تناسب با اهداف و انتظارات یا استانداردها، در عناصر پنج‌گانه دروندادها، فرایندها، محصولات، برون‌دادهای و پیامدهای تعریف کرده است. مسئله اصلی کیفیت در نظام آموزش کارکنان، نخست



شکل ۱. ساختار آموزش مدیران در نظام جدید

Figure 1. Structure of Manager Training in the New System

بیش از هر مورد دیگری ضرورت توجه بدان نمایان می‌شود، اهمیت و توجه به این مهم است که این منابع متعدد آموزشی، تا چه اندازه بر توانمندی جامعه مخاطب خود شامل مدیران اثرگذار بوده است؟

بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، نظام‌نامه‌ها و موارد متعدد دیگری که در حوزه نظام آموزش مدیران وجود دارد، منابع تحلیلی بسیار مهمی از ارزیابی نظام آموزش مدیران و کارکنان را به وجود آورده است. با بررسی این منابع، آنچه

به عبارت دیگر هر عارضه، ردپایی از خود برجا می‌گذارد. همچنین عارضه‌ها خود معلول علت‌هایی هستند که کار اصلی در فرایند آسیب‌شناسی، شناسایی این علت‌ها و ارائه راهکار برای رفع آن‌هاست. لذا بررسی عمیق و عملیاتی از کیفیت نظام آموزش مدیران با استفاده از روش‌های علمی به‌ویژه با تأکید بر دیدگاه گروه نخبگان موضوعی است که در این مقاله مورد تأکید قرار گرفته است

پیشینه پژوهش

کیفیت، عبارت است از مجموعه خصوصیات و ویژگی‌های یک محصول یا خدمت که دربرگیرنده توانایی آن در برآوردن نیازهای تلویحی و تصریحی (معین) باشد. با توجه به تعاریف مختلف از کیفیت، می‌توان گفت: کیفیت آموزش به آن دسته از ویژگی‌های عناصر آموزش اطلاق می‌شود که با حداکثر استفاده از استعدادها و توانایی‌های آن عناصر، می‌توان نیازها و انتظارات تصریحی و تلویحی فراگیران و دست‌اندرکاران آموزش را برآورده کرد و رضایت آنان را جلب نمود (خراسانی و همکاران^۱، ۲۰۱۶). در ادبیات حوزه آموزش، تعاریف و برداشت‌های متفاوتی را می‌توان برای کیفیت یافت.

فرز^۲ (۲۰۱۴)، به کیفیت به‌عنوان فرآیندی که همه افراد به‌نوعی با آن سروکار دارند، اشاره دارد و بیان می‌کند که نیمرخی از کیفیت، همیشه با عینیت، همراه نبوده است و با ذهنیت افراد، حرکت می‌کند و به همین خاطر به‌راحتی، قابل سنجش و اندازه‌گیری نیست (کاپلی^۳، ۲۰۱۵). مفهوم کیفیت در نظام آموزش مدیران به‌راحتی قابل تعریف نیست و هیچ‌گونه توافقی در مورد تعریف کیفیت در نظام آموزش کارکنان وجود. پیچیدگی نظام آموزش کارکنان و مشخص نبودن اینکه واقعاً مصرف‌کننده آن کیست؟ و «تولید آن چیست؟» تعریف کیفیت در آن را با مشکل مواجه نموده است (ورینستین^۴، ۲۰۱۳).

در نظام آموزش مدیران نیز آنچه که در تعریف کیفیت مرکزیت دارد، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان است، در نظام آموزش کارکنان «کیفیت تابع نظر مشاهده‌گر است». لذا باید گفت: ارائه نیمرخی از کیفیت، همیشه با عینیت؛ همراه نیست و با ذهنیت حرکت می‌کند. از این‌رو، باید پذیرفت که کیفیت به‌راحتی قابل سنجش و اندازه‌گیری نخواهد بود و در نتیجه هم تعاریف هنجارمدار و هم تعاریف معیارمدار در مورد کیفیت، می‌توانند معتبر و صحیح باشند.

در واقع ضرورت ابتدایی اجرایی این مقاله، دریافت بازخورد از کیفیت خروجی (مثبت و منفی)، از منابع مذکور است. درک این گام بسیار مهم، ابعاد و زوایای پنهان کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی را با رویکرد تبیین آسیب‌شناسی نظام آموزش مدیران به دست خواهد داد که زمینه‌ساز پایش و پالایش آتی در حوزه برنامه‌های آموزشی کارکنان دولت خواهد بود. موضوع بسیار مهم در ارتباط با مقوله فوق این است که چگونه می‌توان با درک شرایط موجود، نسبت به توسعه کیفی آموزش صحیح مدیران اطمینان حاصل نمود و با توجه به همین اطمینان، مسیر پیشرو را ادامه داد؟ توجه به این موضوع با استفاده از شیوه‌ها و روش‌های مناسب علمی و عملی، ما را نسبت به خطاها و اشتباهات صورت گرفته آگاه می‌نماید و در پس این آگاهی، ضمن ترمیم خطاهای به وجود آمده، زمینه‌های تقویت نظام و روش‌های آموزشی گذشته مدیران نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. در همین خصوص، موضوع بهبود کیفی آموزش مدیران در کشور، از سال ۱۳۲۷ در قلمرو فعالیت‌های دولت قرار گرفت و با تشکیل واحدها و مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها، برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و سپس بلندمدت توسعه یافت.

مسئله آنچه ضرورت و اهمیت پرداختن به این موضوع را نمایان می‌سازد، توجه به کاربست ایده‌ها و فنون احصاء شده از دل این مطالعه با دامنه متنوعی از رشته‌های علمی از علوم رفتاری و حوزه‌های وابسته به آن است که منبع ارزشمندی برای کمک به تصمیم‌گیران و مشاوران حوزه آموزش مدیران دولتی با هدف تغییر و بهبود سازمانی خواهد بود. زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و فناوری پیشرفت نموده است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳). بدون این سبک مطالعات، ممکن است تلاش تصمیم‌گیران به جهت تشخیص نادرست علل ریشه‌ای مسئله به هدر رود.

از این‌رو، وظیفه مطالعات عارضه‌یابی، تهیه اطلاعات لازم به‌منظور تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادها و راهکارهایی برای حل مشکلات است. وظیفه دیگر عارضه‌یابی، بررسی رابطه کلی بین مسئله مورد بحث، اهداف و نتایج اجرایی حاصله و اطلاع یافتن از توان سازمان برای انجام تغییرات و رفع تنگنای اجرایی است. فرایند عارضه‌یابی سازمانی حل مسئله را در برنمی‌گیرد، اما برای حل مسئله راهکار پیشنهاد می‌کند. علاوه بر آن عارضه‌یابی ممکن است منجر به این شود که مسئله غیرقابل حل تشخیص داده شده و یا مشخص گردد که مسئله ارزش صرف وقت و هزینه برای رفع آن را ندارد (محمودی کوچکسرای و همکاران، ۱۳۹۴).

بنابراین در مقیاس کلان، هدف از انجام این مطالعه نه تنها کشف مشکلات واقعی آموزش مدیران دولتی، بلکه شناسایی علل آن‌ها و کمک به مدیریت به‌منظور برنامه‌ریزی برای حل آن‌هاست. هر عارضه یا آسیب را می‌توان با نشانه‌هایی ردیابی کرد.

1. Khorasani et al
2. Ferez
3. Cappelli
4. Vroeijenstijn

نیز؛ کیفیت در نظام آموزش مدیران را تطابق عوامل درون‌داد، فرآیند، برونداد و پیامدهای این نظام با استانداردهای از قبل تعیین شده می‌داند که این استانداردها با توجه به رسالت‌ها، هدف‌ها و انتظارات جامعه از آموزش کارکنان؛ تعریف و تدوین می‌شوند. با این حال، علی‌رغم وجود دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات متفاوت در خصوص کیفیت، نمی‌توان به‌طور مطلق، تعریفی جامع و مانع از آن ارائه نمود، برای همین، تعیین شاخص‌های کیفی از سوی مخاطبان نظام آموزشی، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌نماید. وی می‌گوید: چنانچه عناصر نظام آموزشی (درونداد- فرایند، محصول- برونداد و پیامد) را در نظر بگیریم؛ بر اساس هریک از آن‌ها می‌توان کیفیت آموزشی را تعریف نمود. بر این اساس، کیفیت درون‌دادهای نظام را می‌توان نمایانگر کیفیت نظام دانست یا اینکه کیفیت فرآیند نظام، گویای کیفیت آن نظام باشد (روینستین، ۲۰۱۳). با توجه به مطالب فوق‌الذکر، کیفیت نظام آموزشی را می‌توان، استفاده از الگوی عناصر (عوامل تشکیل‌دهنده نظام) سازمان ارزشیابی کرد؛ یعنی چنانچه عناصر نظام آموزشی را (درونداد، فرآیند، محصول، برونداد و پیامد) در نظر بگیریم می‌توان براساس هریک از آن‌ها کیفیت را تعریف کرد:

کیفیت درون‌دادها: میزان تطابق درون‌دادهای نظام (فراگیران، مدرسان، برنامه درسی و ...) با استانداردهای از قبل تعیین شده یا هدف‌ها (انتظارات).

کیفیت فرایند: میزان رضایت‌بخشی فرایندهای یاددهی-یادگیری و سایر فرایندها (ساختی، سازمانی و پشتیبانی).

کیفیت محصول: اینکه تا چه اندازه بروندادهای واسطه‌ای نظام (نتایج امتحانات نیمسال تحصیلی، ارتقای از یک دوره به دوره بالاتر و ...) رضایت‌بخش هستند.

کیفیت بروندادها: اینکه تا چه اندازه نتایج نظام آموزشی (دانش‌آموختگان، نتایج پژوهش‌ها و آثار علمی دیگر، خدمات تخصصی عرضه شده) در مقایسه با استانداردهای از قبل تعیین شده یا (انتظارات) رضایت‌بخش هستند.

کیفیت پیامدها: اینکه وضعیت اشتغال به کار دانش‌آموختگان (از دیدگاه خودشان، استخدام‌کنندگان و به‌طور کلی جامعه استفاده‌کننده از خدمات آنان) تا چه اندازه رضایت‌بخش است. علاوه بر تعاریف کیفیت براساس عوامل پنج‌گانه نظام آموزشی، اخیراً کیفیت به‌عنوان ارزش‌افزوده تعریف شده که براساس این تعریف، کیفیت یک نظام آموزشی عبارت است از: وضعیت دانش‌آموختگان این نظام از نظر دانش، نگرش و توانایی‌های کسب شده؛ به‌طوری‌که بتوان سطح موجود این قابلیت‌ها،

نوری و پیدایی (۱۳۸۹)، معتقد است که «تعریف ارائه شده از سوی شبکه بین‌المللی نهادهای تضمین کیفیت در نظام آموزش مدیران در خصوص کیفیت، تقریباً با اکثر فعالیت‌های صورت گرفته در خصوص ارزیابی کیفیت، در سطح بین‌المللی و ازجمله در ایران، هم‌نوا است؛ این نهاد کیفیت را میزان تطابق وضعیت موجود نظام‌های آموزش کارکنان با الف. استانداردهای از قبل تعیین شده؛ ب. رسالت، اهداف و انتظارات تعریف نموده است»

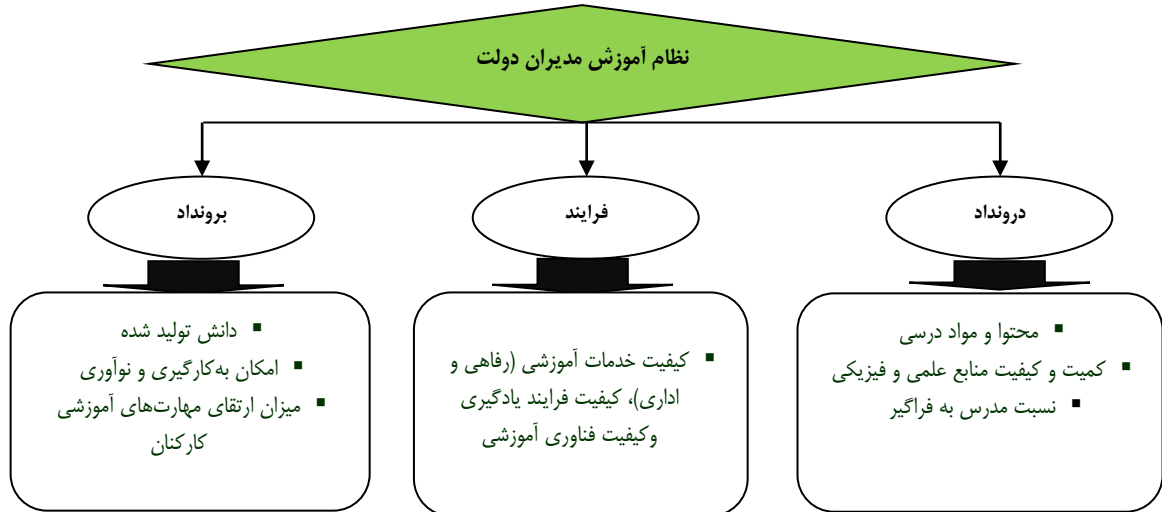
در کنار موارد فوق، کیفیت آموزش مدیران، مرجع تحلیلی بسیار مناسبی برای عملکرد نیروی انسانی درون سازمان شامل دانش، مهارت و انگیزه‌های او خواهد بود. به همین منظور، شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش‌های دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه‌ریزی می‌شود. آموزش و توسعه^۱ دارای مزایای زیادی برای نیروی انسانی، سازمان‌ها و مردم (دسترسی به خدمات بهتر) است. علاوه بر بهبود دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های مربوط به نیروی انسانی، دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای (که به‌خوبی طراحی و اجرا گردد، باعث می‌شود وضوح و اهمیت نقش (نیروی انسانی)، رضایت شغلی و عملکردی، حفظ نیروی انسانی و پشتیبانی از ارائه خدمات با کیفیت‌تر تا رضایت از خدمات را افزایش دهد.

آموزش و توسعه نیروی انسانی کارا یک فرایند است و برای رسیدن به موفقیت این فرایند، زمان، تلاش و پشتکار لازم است. این فرایند همچنین طیف وسیعی از فعالیت‌ها را پشتیبانی می‌کند که همگی از اهداف کلی آموزش و توسعه نیروی انسانی است. در این زمینه، اسپانبار اعتقاد دارد که بسیاری از رهبران آموزشی پیشرو، استفاده از مفروضات نهضت کیفیت را آغاز کرده و به موفقیت‌هایی دست یافته‌اند. به نظر اسپانبار، مفاهیم کیفیت در آموزش، شامل مشتری‌محوری، رهبری و تعهد کامل، حل مسئله تیمی، مدیریت فرایندها، شیوه‌ها و ابزارها، داده‌های معنی‌دار و جو سازمانی می‌شود و در پژوهشی که توسط لاگروسن و همکارانش با عنوان «بررسی ابعاد کیفیت در آموزش کارکنان L انجام گرفت، ۱۱ جنبه کیفیت شناسایی شد: همکاری جمعی، اطلاعات و پاسخگویی، موضوعات درسی پیشنهادی، تسهیلات دانشگاه، فعالیت‌های مربوط به تدریس، ارزیابی‌های درونی، ارزیابی‌های بیرونی، تسهیلات رایانه‌ای، همکاری و مقایسه عوامل پس از مطالعه و منابع کتابخانه‌ای (ولاسکو^۲، ۲۰۱۴). نوری و پیدایی (۱۳۸۹)

1. Training & Development (T&D)
2. Vlasceanu

اصلی در کیفیت نظام آموزش کارکنان را شامل سه فاکتور اساسی مدرس، فراگیر و نحوه آموزش دانست. بدیهی است این سه عامل جدای از یکدیگر و جدای از کل جامعه نیستند، ازاین‌رو، باید در ارتباط با یکدیگر در نظر گرفته شوند.

توانایی‌ها و نگرش اکتسابی را به نظام آموزشی نسبت داد (صالحی و ویسی، ۱۳۹۴).
در مجموع، در مورد عناصر تشکیل‌دهنده کیفیت در نظام آموزش مدیران، توافق چندانی وجود ندارد و می‌توان ارکان



شکل ۲. درون‌داد، فرایند و برون‌داد نظام آموزش کارکنان دولت مأخذ. (اقتباس از ابطیحی، ۲۰۰۴)

Figure 1. Input, Process and Output of the Government Employee Training System Source (Adapted from Abtahi, 2004)

جدیدی نیز مطرح می‌گردد که در مقام قیاس، تفاوت‌هایی را به شرح ذیل با یکدیگر دارند.

با شناخت فرایند مزبور، در طراحی آموزشی نوین به‌ویژه از منظر قیاس با روش‌های سنتی طراحی آموزشی، رویکردهای



۳. ابعاد طراحی آموزشی سنتی و سازنده‌گرا

Figure 3. Dimensions of Traditional and Constructivist Educational Design

روش‌شناسی پژوهش

مدیران شامل بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مختلف آموزشی، سؤالاتی هدفمند در قالب پرسشنامه باز و بسته از جامعه آماری پرسیده شد. این پرسشنامه تمام ابعاد کارکردی، فرایندی، سیستمی و ساختاری مورد هدف را پوشش داده و در نهایت با استفاده از نرم‌افزار تحلیلی SPSS، تجزیه و تحلیل‌های موردنظر انجام گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله مطالعه مقدماتی انجام گرفت.

بدین صورت که ابتدا تعداد ۲۵ پرسشنامه در جامعه موردنظر توزیع و جمع‌آوری شد. سپس، با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. فرمول محاسبه آلفای کرونباخ به شرح زیر است:

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر بررسی متغیرها توصیفی و اکتشافی و در روش اجرا پیمایشی است و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه (نظرسنجی) با استفاده از دیدگاه ۹۴ نفر از خبرگان و افراد مطلع (نگرش‌سنجی) استفاده گردیده است. به طوری که گزارش جمع‌آوری شده نمایانگر نگرش‌ها و نظرات مدیران و صاحب‌نظران در حوزه نظام آموزش مدیران بوده و در مرحله بعدی تلاش گردیده است براساس یافته‌ها سازوکارهای اصلاح و تقلیل مشکلات در حوزه آموزش مدیران دولت پیشنهاد شود. پراکنش این جامعه آماری به گونه‌ای خواهد بود که از دیدگاه‌های سایر مدیران در نقاط مختلف کشور نیز استفاده شود. در این ارتباط، ضمن شناخت کامل و دقیق نظام‌نامه آموزش

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ و شاخص‌های AVE و CR

Table 1. Cronbach's Alpha Coefficient and CR and AVE Indices

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE
کارکرد	۰/۹۰۳	۰/۸۴۴	۰/۷۲۵
فرایند	۰/۸۱۴	۰/۸۰۴	۰/۷۷۷
ساختار	۰/۸۱۹	۰/۷۸۶	۰/۷۰۹
سیستم	۰/۸۰۶	۰/۷۷۸	۰/۷۰۲
کل پرسشنامه	۰/۹۱۳	-	-

در این تحقیق «قابلیت اعتماد»^۲ مصاحبه‌ها از طریق تأیید^۳ و بازبینی پس از انجام مصاحبه و تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی و اسناد انجام گرفت.

یافته‌ها

فهرست آسیب‌های وصول شده از دستگاه‌های اجرایی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت و پس از تطبیق آن با فهرست آسیب‌های نظام آموزش مدیران دولت که از منابع و مکتوبات انجام شده قبلی جستجو و تدوین شده بود، تعدادی از عناوین آسیب‌های آموزش مدیران دولت اعلام شده دستگاه‌ها کاهش یافته و در نهایت، فهرستی به تعداد ۲۵ آسیب به تفکیک شامل ۶ آسیب در بعد کارکردی، ۷ آسیب در بعد فرایندی، ۶ آسیب در بعد سیستمی و ۶ آسیب هم در بعد ساختاری به دست آمد (جدول ۱).

مراتب اعتبار، امکان کاربرد و اخذ تأیید، برای سنجش مراتب اعتبار و اعتماد نتایج، صحیح‌تر به نظر می‌رسد.

2. Trust worthy

گوپا و لینکلن (۱۹۸۰) قابلیت اعتماد را معیاری جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی به کار بردند.

3. Peer Debriefing

که در آن:

J : تعداد زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه

S_j^2 : واریانس زیر آزمون J ام

S^2 : واریانس کل آزمون

معمولاً آلفای کمتر از ۰/۷ غیر قابل قبول، بالاتر از ۰/۷، پایایی قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان‌دهنده پایایی بالا است.

آلفای به دست آمده برای ابعاد مدل FPSS برای کل پرسشنامه به شرح جدول ۱ است. همان‌طور که مشاهده می‌شود آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۱۳ است که پایایی خوب ابزار تحقیق را نشان می‌دهد. به‌طور کل، روایی روش‌های کیفی به میزان خبرگی پاسخ‌گویان منتخب بستگی دارد، در این تحقیق با انتخاب افراد خبره و آشنا به موضوع تحقیق و به‌کارگیری روش نمونه‌گیری قضاوتی این امر محقق شد. همچنین، چنانچه نتایج مصاحبه بازبینی و بررسی مجدد شود اعتبار محتوا حاصل می‌شود.^۱

۱. سنجش روایی و پایایی روش دلفی آسان نیست. مهم این است که پژوهشگر بر مراحل پژوهش یا ابزار آن تأثیری نداشته باشد تا روایی صورتی آسیب نبیند؛ ضمن اینکه اگر اعضای شرکت‌کننده در پژوهش، نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر باشند، اعتبار محتوا نیز تا حدودی تضمین می‌شود. بنابراین، بحث از معیارهای قابلیت انتقال^۱ و تعمیم نتایج،

جدول ۲. آسیب‌های کلی شناسایی شده در نظام آموزش مدیران دولت در بخش کیفی

Table 2. General Damages Identified in the Government Managers' Training System in the Qualitative Sector

بعد	آسیب
کارکردی	سیستم بازخورد نظام آموزش مدیران
کارکردی	تخصیص بودجه مناسب نظام آموزش مدیران
کارکردی	توجه به بروز خلاقیت و ابتکار در نظام آموزش مدیران
کارکردی	همسویی کاربردی در نظام آموزش مدیران، متناسب با تغییرات علمی و عملی روز دنیا
کارکردی	تحقق‌پذیری اهداف آموزشی در نظام آموزش مدیران
کارکردی	توجه کاربردی و قابل‌سنجش به رشد معنوی و حرفه‌ای در نظام آموزش مدیران
کارکردی	توجه نیازهای روز سازمانی ملی در نظام آموزش مدیران
کارکردی	کانون ارزشیابی شایستگی در نظام آموزش مدیران
کارکردی	روش‌های تطبیق دوره‌های آموزشی مدیران با نیازهای سازمانی
کارکردی	سامانه الکترونیکی بانک اطلاعات مدیران حرفه‌ای در نظام آموزش مدیران
کارکردی	سامانه الکترونیکی استانداردهای آموزش مشاغل دولت
کارکردی	سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران
کارکردی	سامانه آموزش مدیران قبل از انتصاب
کارکردی	سامانه آموزش مدیران حین انتصاب
فرایندی	نظارت متمرکز بر نظام آموزش مدیران
فرایندی	توجه به آموزه‌های ایرانی اسلامی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	ارزیابی عملکرد نظام آموزش مدیران
فرایندی	وضوح و شفافیت اثرگذاری نظام آموزش مدیران
فرایندی	سنجش توسعه مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	نیازسنجی منسجم آموزشی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	نظارت و ارزشیابی راهبردی و سالیانه از نظام آموزش مدیران
فرایندی	توجه به مواد و محتوای آموزشی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	وضوح وظائف آموزشی و شناخت اثربخشی نظام آموزش مدیران
فرایندی	اجرای مناسب نظام آموزش مدیران
فرایندی	طراحی و تدوین مناسب در نظام آموزش مدیران
فرایندی	استفاده از الگوی مناسب و مدون در نظام آموزش مدیران
فرایندی	اصلاح نواقص پیشین در نظام آموزش مدیران
فرایندی	پیش‌بینی مناسب دستورالعمل‌ها در نظام آموزش مدیران
فرایندی	توجه به نیازهای شعلی و فردی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	توجه به اصل توسعه توانمندی‌ها و مدیریت زنان
فرایندی	توجه به اصل جانشین پروری
فرایندی	تباط مفهومی و کارکردی دوره‌های مختلف آموزشی (مدیران پایه، میانی و عالی)، در نظام آموزش مدیران
فرایندی	طراحی و تصویب برنامه‌های آموزشی سالانه در نظام آموزش مدیران
فرایندی	استانداردهای آموزشی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	پایش و بهبود فرایند آموزشی در نظام آموزش مدیران
سیستمی	پیوستگی بخشنامه‌ها و مفاد آموزشی نظام آموزش مدیران
سیستمی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی در نظام آموزش مدیران
سیستمی	جامعیت طبقه‌بندی نظام آموزش مدیران
سیستمی	رهبری و خط‌مشی‌گذاری (سیاست‌گذاری) آموزش مدیران در نظام آموزش مدیران
سیستمی	توجه به ارزش‌ها، قابلیت‌ها و نیازهای مورد انتظار سازمانی در نظام آموزش مدیران
سیستمی	برنامه‌ریزی آموزشی مناسب در فرایندهای مختلف نظام آموزش مدیران
سیستمی	ارتباط موضوعی، اصلاحی و عملکردی بخشنامه‌های نظام آموزش مدیران
سیستمی	فرایند بازنگری قوانین و مقررات نظام آموزش مدیران

ادامه جدول ۲. آسیب‌های کلی شناسایی شده در نظام آموزش مدیران دولت در بخش کیفی

بعد	آسیب
سیستمی	حاکمیت نگرشی کلی و نظام‌مند در نظام آموزش مدیران
سیستمی	ضمانت اجرایی و مقررات تشویقی، تنبیهی و حمایتی نظام آموزش مدیران
سیستمی	توجه به سازوکارهای اجرایی نظام آموزش مدیران
سیستمی	ارتباط استان‌ها با ستاد تهیه و تدوین نظام آموزش مدیران
ساختاری	سیاست‌گذاری نظام آموزش مدیران
ساختاری	الزامات اجرای نظام آموزش مدیران
ساختاری	سیاست تشویقی، حمایتی و تنبیهی نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به اعتبارات مصوب در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به انگیزه، پیشرفت و تحرک مدیریتی در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به تخصص، تعهد و شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به تخصص، تعهد و شایسته‌سالاری در ارتقاء مدیران در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه و تطبیق نظام آموزش مدیران متناسب با نیاز روز سازمانی
ساختاری	مبانی نظری کارآمد و عملیاتی در نظام آموزش مدیران
ساختاری	تعامل و ارتباط درونی مناسب بین فرایندها در نظام آموزش مدیران
ساختاری	تعامل و ارتباط مناسب بیرونی با توسعه منابع انسانی در نظام آموزش مدیران
ساختاری	تعامل و ارتباط در نظام آموزش مدیران با رهیبردها و اهداف سازمانی
ساختاری	سازوکار انگیزشی در نظام آموزش مدیران
ساختاری	جایگاه جانشین پروری در نظام آموزش مدیران

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

تعدادی از کارشناسان و مدیران سازمان‌های دولتی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد وجود این چالش‌ها را در آموزش مدیران را به صورت تشریحی و البته موردی (۵ گزینه‌ای طیف لیکرت) تأیید کنند. در نهایت، ۵۸ پرسشنامه کامل و قابل تجزیه و تحلیل به دست آمد. در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از این پرسشنامه‌ها شرح داده می‌شود.

در مرحله بعد پس از برگزاری جلسه توجیهی با کارشناسان دفتر و نمایندگانی از خارج مرکز، تعداد ۱۲۱ پرسشنامه به ۵۲ دستگاه فرستاده شد. از این تعداد دستگاه ۲۹ دستگاه پرسشنامه‌های تکمیل شده را عودت داده که در مجموع ۵۸ پرسشنامه در دسترس تیم پژوهشی قرار گرفت که با صرف ۱۱۴ نفر ساعت بررسی‌های کارشناسانه انجام شد.

پس از شناسایی آسیب‌ها در چهار بعد کارکرد، فرایند، سیستم و ساختار آموزش مدیران دولت، این آسیب‌ها در اختیار

جدول ۳. تجمع و تعدیل آسیب‌های شناسایی شده در نظام آموزش مدیران دولت در بخش کیفی (پرسشنامه نهایی)

Table 3. Aggregation and Training of Damages Identified in the Government Managers' Training System in the Qualitative Sector

بعد	آسیب
کارکردی	بازخورد تحقق‌پذیری اهداف، توسعه خلاقیت و کاربردی بودن نظام آموزش مدیران
کارکردی	سامانه آموزش مدیران (قبل و حین انتصاب)
کارکردی	سامانه الکترونیکی استانداردهای آموزش مشاغل دولت
کارکردی	تخصیص بودجه مناسب نظام آموزش مدیران
کارکردی	توجه به نیازهای به‌روز سازمانی و اتخاذ روش‌های مناسب در نظام آموزش مدیران
کارکردی	کیفیت و عملکرد مدرسان
فرایندی	نقش نظارت و ارزیابی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	استانداردها و بهبود فرایند آموزشی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی کاربردی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	نظام سنجش شایستگی و توسعه مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران

ادامه جدول ۳. تجمیع و تعدیل آسیب‌های شناسایی شده در نظام آموزش مدیران دولت در بخش کیفی (پرسشنامه نهایی)

بعد	آسیب
فرایندی	نیازسنجی و محتوای آموزشی در نظام آموزش مدیران
فرایندی	طراحی و استقرار نظام آموزش مدیران
فرایندی	سامانه و برنامه اجرایی آموزش در نظام آموزش مدیران
سیستمی	خطمشی گذاری نظام آموزش مدیران بر مبنای تفکر راهبردی و با رویکرد آینده‌نگری و به صورت نظام‌مند
سیستمی	جامعیت، پیوستگی، ارتباط موضوعی و عملکردی بخشنامه‌های نظام آموزش مدیران
سیستمی	فرایندها و سازوکارهای اجرایی در نظام آموزش مدیران
سیستمی	بازنگری و اصلاح قوانین نظام آموزش مدیران و میزان موفقیت آن‌ها
سیستمی	توجه به نیازها و انتظارات آموزشی سازمان‌ها و دستگاه‌ها در نظام آموزش مدیران
سیستمی	توجه به عوامل انگیزشی، تشویقی، ترغیبی، تنبیهی و حمایتی در نظام آموزش مدیران
ساختاری	سیاست‌ها و الزامات حاکم بر اجرای نظام آموزش مدیران
ساختاری	سیاست‌ها و سازوکارهای انگیزشی در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به اعتبارات مصوب در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به تخصص، تعهد و شایسته‌سالاری در انتصاب، ارتقاء و جانشینی مدیران در نظام آموزش مدیران
ساختاری	توجه به مبانی نظری کارآمد نظام آموزش مدیران متناسب با نیاز روز سازمانی
ساختاری	تعامل درون و برون سازمانی مناسب در نظام آموزش مدیران

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

جدول ۴. نرمال بودن داده‌ها

Table 4. Normality of Data

کشدگی	چولگی	انحراف استاندارد ^۱	میانگین	بعد/ گویه
کارکرد				
۰/۶۷۴	۰/۹۰۷	۱/۰۳۷	۳/۵۵۴	گویه ۱
۰/۴۰۳	۰/۸۹۲	۰/۹۶۶	۳/۸۶۲	گویه ۲
-۰/۴۹۴	-۰/۷۲۵	۱/۰۰۴	۳/۸۶۳	گویه ۳
-۰/۱۳۳	-۰/۷۷۶	۱/۰۰۲	۳/۵۹۳	گویه ۴
-۰/۴۴۰	-۰/۵۳۲	۱/۰۰۲	۳/۷۹۴	گویه ۵
-۰/۵۱۹	-۰/۶۶۳	۱/۰۰۵	۳/۸۸۹	گویه ۶
فرایند				
-۰/۹۵۶	-۰/۰۵۲	۰/۸۷۸	۳/۸۱۵	گویه ۱
۰/۰۰۸	۰/۲۸۲	۰/۹۲۲	۳/۵۶۲	گویه ۲
-۰/۷۳۶	۰/۰۰۱	۱/۰۳۵	۳/۷۱۲	گویه ۳
-۰/۹۳۶	-۰/۲۰۲	۱/۰۰۱	۴/۰۷۳	گویه ۴
-۰/۹۰۰	-۰/۷۸۸	۰/۷۹۵	۳/۶۲۸	گویه ۵
-۱/۰۰۱	-۰/۱۰۲	۰/۴۲۶	۳/۵۹۱	گویه ۶
-۰/۲۳۰	-۰/۲۶۳	۰/۹۸۸	۳/۵۸۳	گویه ۷
سیستم				
-۰/۳۷۸	-۰/۲۱۳	۰/۸۸۷	۳/۸۷۳	گویه ۱
-۰/۵۱۲	-۰/۴۳۷	۱/۰۰۹	۳/۵۹۳	گویه ۲
-۰/۵۹۴	-۰/۳۷۵	۱/۱۰۱	۳/۳۱۴	گویه ۳
-۰/۳۶۰	-۰/۴۲۸	۰/۸۸۳	۳/۶۸۶	گویه ۴
-۰/۸۶۳	-۰/۲۳۹	۱/۰۰۰	۳/۵۵۴	گویه ۵
۰/۷۹۸	-۰/۷۱۹	۰/۸۸۸	۳/۲۵۰	گویه ۶

1. SD: Standard Deviations

ادامه جدول ۴. نرمال بودن داده‌ها

بعد/ گویه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
ساختار				
گویه ۱	۳/۸۸۹	۱/۰۱۵	-۰/۶۶۳	-۰/۵۱۹
گویه ۲	۳/۶۲۸	۰/۷۹۵	-۰/۷۸۸	-۰/۹۰۰
گویه ۳	۳/۸۱۵	۰/۸۷۸	-۰/۰۵۲	-۰/۹۵۶
گویه ۴	۳/۵۵۴	۱/۰۳۷	۰/۹۰۷	۰/۶۷۴
گویه ۵	۳/۸۶۲	۰/۹۶۶	۰/۸۸۲	۰/۴۰۳
گویه ۶	۳/۵۲۴	۱/۰۳۶	۰/۹۰۶	۰/۶۷۴

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

اعتباربخشی آسیب‌های آموزش مدیران دولت در بُعد کارکرد
مدیران دولت در بعد کارکردی، آزمون تی استیودنت انجام
برای اعتباربخشی به ۱۰ آسیب شناسایی شده در آموزش
گرفت. نتایج این آزمون در جدول زیر بیان شده است.

جدول ۵. مهم‌ترین نتایج آزمون تی برای شاخص‌های بعد کارکردی

Table 5. The Most Important Results of the T-Test for Functional Dimension Indicators (Final Questionnaire)

مقدار مفروض تی = ۳					میانگین	آسیب	
سطح اطمینان ۹۵٪	تفاوت	ضریب	درجه	T			
حد پایین	میانگین	معناداری	آزادی				
۰/۹۷۴	۰/۷۷۲	۰/۸۷۳	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۶/۹۵۹	۳/۸۷۳	ضعف تحقق‌پذیری اهداف و کاربرد ضعیف نظام آموزش مدیران در عرصه عمل در نظام آموزش مدیران
۰/۵۸۶	۰/۳۹۰۰	۰/۴۸۸	۰/۰۰۰	۳۷۸	۹/۷۸۲	۳/۴۸۸	ضعف پیش‌بینی رویه مناسب اخذ بازخورد تحقق‌پذیری اهداف نظام آموزش مدیران
۰/۶۴۷	۰/۴۶۵	۰/۵۵۶	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۲/۰۱۶	۳/۵۵۶	ضعف استفاده از مدرسین باتجربه، توانمند و متخصص برای ارائه آموزش‌ها و نداشتن استراتژی مناسب در نظام آموزش مدیران
۰/۶۶۰	۰/۴۶۹	۰/۵۶۴	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۱/۶۳۹	۳/۵۶۴	ضعف سنجش یا سنجش نامناسب اثربخشی دوره‌های آموزشی در نظام آموزش مدیران
۰/۶۹۶	۰/۴۹۱	۰/۵۹۳	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۱/۳۸۷	۳/۵۹۳	ضعف در طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی جدید موردنیاز کارکنان دولت مانند دوره‌های فناوری اطلاعات، دوره‌های انگیزشی، دوره‌های اعمال ستادی و استانی و ...
۰/۷۷۵	۰/۵۹۰	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	۳۷۶	۱۴/۵۲۴	۳/۶۸۱	تلقی سنتی به امر آموزش و محدود کردن روش‌های آموزشی به چند روش محدود نظیر کارگاه و سمینار در نظام آموزش مدیران
۰/۷۷۸	۰/۵۹۳	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۴/۵۲۴	۳/۶۸۶	ضعف توجه به نیازهای به‌روز سازمانی در نظام آموزش مدیران و محتوای موجود آن در نظام آموزش مدیران
۰/۶۸۶	۰/۴۸۴	۰/۵۸۵	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۱/۴۰۴	۳/۵۸۵	ضعف در تدوین منابع و محتوای آموزشی کاربردی استاندارد برای اجرای دوره‌های آموزشی در نظام آموزش مدیران
۰/۷۷۰	۰/۵۹۱	۰/۶۸۳	۰/۰۰۰	۳۷۵	۱۴/۵۱۹	۳/۶۸۰	ضعف اجرای طرح‌های آسیب‌شناسی و بازنگری نظام آموزشی به صورت دوره‌ای در نظام آموزش مدیران
۰/۷۹۰	۰/۶۰۷	۰/۶۹۹	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۵/۰۳۸	۳/۶۹۹	کم‌توجهی به ارزشیابی دوره‌های آموزشی و استفاده حداقلی از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرآیندهای آموزش در نظام آموزش مدیران

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

برای تحلیل نتایج آزمون تی فرض‌های آماری زیر ایجاد شد.
فرض صفر: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر
فرض یک: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر
تفاوت معنادار وجود دارد.

$$H_0 : \mu_0 = 3$$

$$H_1 : \mu_0 \neq 3$$

تفاوت معنادار وجود ندارد.

پاسخگویان تأیید شد. همچنین، تأیید شد که بعد کارکردی مدل FPSS به طور کل دچار آسیب است.

اعتباربخشی به آسیب‌های آموزش مدیران دولتی در بُعد فرایند

برای اعتباربخشی به ۷ آسیب آموزش مدیران دولت، شناسایی شده در بعد فرایند آزمون تی استیودنت انجام گرفت.

جدول ۵، ضریب معناداری برای کلیه آسیب‌های نظام آموزش مدیران دولت در بعد کارکردی برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین، فرض صفر در تمامی موارد رد می‌شود و تفاوت معنادار میانگین کلیه آسیب‌ها در این بعد محتوا با مقدار مفروض ۳ تأیید می‌شود. از طرفی، از آنجا که کران بالا و پایین در همه آسیب‌های شناسایی شده در این بعد در محدوده مثبت قرار دارد و عدد میانگین شامل عدد میانگین بیش از عدد مفروض ۳ است، ده آسیب شناخته شده در بعد محتوا توسط

جدول ۶. مهم‌ترین نتایج آزمون تی برای شاخص‌های بعد فرایند

Table 6. The Most Important Results of the T-Test for Post-Process Indicators

مقدار مفروض تی = ۳				درجه آزادی	مقدار T	میانگین	آسیب
سطح اطمینان ۹۵٪	تفاوت میانگین	ضریب معناداری	حد پایین				
۰/۷۹۴	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	۰/۶۳۰	۳۷۸	۱۶/۹۸۲	۳/۷۱۲	ضعف استانداردها و موضوع بهبود فرایندهای آموزشی نظام آموزش مدیران
۰/۹۰۹	۰/۸۱۵	۰/۰۰۰	۰/۷۲۰	۳۷۸	۱۶/۹۹۸	۳/۸۰۲	ضعف فرایند توسعه مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران
۰/۶۹۳	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	۰/۴۷۲	۳۷۸	۱۰/۴۰۳	۳/۵۸۳	ضعف وضوح و شفافیت اثرگذاری نظام آموزش مدیران در توسعه‌سازمانی در نظام آموزش مدیران
۰/۷۴۸	۰/۶۸۳	۰/۰۰۰	۰/۶۱۷	۳۷۸	۲۰/۶۰۰	۳/۶۸۳	ضعف سنجش توسعه مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران
۰/۷۲۸	۰/۶۲۷	۰/۰۰۰	۰/۵۲۸	۳۷۸	۱۲/۳۴۸	۳/۶۲۸	ضعف توجه به طراحان به نتایج ارزیابی در طراحی و فرایند تهیه نظام آموزش مدیران
۰/۶۶۵	۰/۵۶۲	۰/۰۰۰	۰/۴۵۸	۳۷۸	۱۰/۶۷۲	۳/۵۶۲	ضعف توجه به نیازسنجی محتوایی، زمانی، کاربردی فرایند نظام آموزش مدیران
۰/۹۷۳	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰	۰/۸۰۴	۳۷۸	۲۰/۷۳۹	۳/۸۸۹	ضعف توجه به فرایند تهیه، اجرا و ارزیابی کانون ارزیابی مدیران در نظام آموزش مدیران
۰/۶۹۱	۰/۵۷۹	۰/۰۰۰	۰/۴۷۵	۳۷۵	۱۰/۴۱۰	۳/۵۹۱	نگاه نادرست به فرایند اجرایی تربیت مدیران (T.O.T) در نظام آموزش مدیران به‌ویژه از حیث نگاه ملاکانه ستاد به این حوزه و ضعف برقراری شیوه تعاملی
۰/۷۵۵	۰/۶۸۱	۰/۰۰۰	۰/۶۱۹	۳۸۱	۲۰/۶۰۹	۳/۶۷۷	ضعف فرایندی و بخشنامه‌ای ارزیابی مدیران در نظام آموزش مدیران (به‌طور مثال بخشنامه‌ها در طول زمان مسائل و چالش‌های پیشین حوزه نظام آموزش مدیران را حل نموده است و گاهی حتی بخشنامه‌های قبلی کامل‌تر از بخش‌های نامه‌های جدیدتر است).
۰/۷۳۳	۰/۶۱۹	۰/۰۰۰	۰/۵۲۳	۳۸۴	۱۲/۳۵۰	۳/۶۲۳	ضعف آگاهی استان‌ها از سامانه و برنامه آموزش مدیران

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

۰/۰۵ است، بنابراین، فرض صفر در تمامی موارد رد می‌شود و تفاوت معنادار میانگین کلیه آسیب‌ها در بعد فرایند با مقدار مفروض ۳ تأیید می‌شود. از طرفی، از آنجا که کران بالا و پایین در همه آسیب‌های شناسایی شده در این بعد در محدوده مثبت قرار دارد و عدد میانگین شامل عدد میانگین بیش از عدد مفروض ۳ است، هفت آسیب شناخته شده در بعد محیط توسط پاسخگویان تأیید شد. همچنین، تأیید شد که بعد فرایندی مدل FPSS به طور کل دچار آسیب است.

برای تحلیل نتایج آزمون تی فرض‌های آماری زیر ایجاد شد. فرض صفر: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر تفاوت معنادار وجود ندارد. فرض یک: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر تفاوت معنادار وجود دارد.

$$H_0 : \mu_0 = 3$$

$$H_1 : \mu_0 \neq 3$$

طبق جدول ۶، ضریب معناداری برای کلیه آسیب‌های نظام آموزش مدیران دولت در بعد فرایند برابر با صفر و کمتر از

شناسایی شده در بعد ساختاری آزمون تی استیودنت انجام گرفت. نتایج این آزمون در جدول زیر بیان شده است.

اعتباربخشی آسیب‌های آموزش مدیران دولتی در بُعد ساختار برای اعتباربخشی به ۱۰ آسیب آموزش مدیران دولت،

جدول ۷. مهم‌ترین نتایج آزمون تی برای شاخص‌های بعد ساختاری

Table 7. The Most Important Results of the T-Test for Structural Dimension Indicators

مقدار مفروض تی=۳				درجه آزادی	میانگین T مقدار	میانگین	آسیب
سطح اطمینان ۹۵٪	تفاوت میانگین	ضریب معناداری	حد پایین				
۰/۸۸۲	۰/۷۹۴	۰/۰۰۰	۰/۷۰۳	۳۷۸	۱۹/۲۲۲	۳/۸۵۲	شفاف نبودن ضوابط و مقررات اجرایی نظام آموزش مدیران (مثلاً موضوع ارزشیابی و اثربخشی آموزش مدیران چرا اجرا نمی‌کنند؟ موضوع انتصاب و ارتقاء مدیران چرا بر اساس قانون پیش نمی‌رود؟ چرا دوره‌ها و محتوای موجود بر اساس استانداردهایی که در بخشنامه‌ها هست پیش نمی‌رود؟ شیوه تعامل با استان‌ها چرا در سطوح پایین قرار دارد؟
۰/۹۷۲	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	۳۷۸	۲۰/۰۶۲	۳/۸۸۲	چندگانگی نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در حوزه نظام آموزش مدیران و بخشنامه‌های مربوطه
۰/۹۶۲	۰/۸۶۲	۰/۰۰۰	۰/۷۶۲	۳۷۲	۱۹/۳۲۲	۳/۸۳۱	ضعف انسجام و هماهنگی نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی در نظام آموزش مدیران
۰/۹۳۲	۰/۸۳۲	۰/۰۰۰	۰/۷۲۲	۳۷۸	۱۹/۸۹۵	۳/۸۶۲	نبود مکانیزه‌های قوی در ایجاد تغییر و نگرش مدیران نسبت به تأثیرگذاری آموزشی در نظام آموزش مدیران
۰/۷۳۷	۰/۶۴۶	۰/۰۰۰	۰/۵۵۵	۳۷۲	۱۳/۹۲۲	۳/۶۴۶	ضعف اهتمام لازم در سازمان‌های دولتی به برنامه توسعه منابع انسانی در نظام آموزش مدیران (که مدیران نیز به دنبال گواهی شرکت هستند و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک امانت و بیت‌المال هیچ اهمیتی ندارد).
۰/۶۷۲	۰/۵۵۴	۰/۰۰۰	۰/۴۳۲	۳۷۸	۹/۱۸۲	۳/۵۲۲	ضعف در ملاک‌های شایستگی و تناسب بین شغل و شاغل مدیران
۰/۹۴۲	۰/۸۶۲	۰/۰۰۰	۰/۷۳۲	۳۷۸	۲۰/۳۰۹	۳/۸۹۱	تغییر مکرر مشاغل و پست‌های سازمانی بدون توجه به شایستگی در نظام آموزش مدیران
۰/۸۰۸	۰/۸۶۳	۰/۰۰۰	۰/۶۳۷	۳۷۸	۱۹/۵۵۸	۳/۸۴۴	جایگاه ضعیف آموزش و توسعه منابع انسانی در ساختار سازمانی در نظام آموزش مدیران
۰/۶۹۷	۰/۵۹۳	۰/۰۰۰	۰/۴۹۰	۳۷۸	۱۱/۳۰۰	۳/۵۹۳	ضعف ضمانت اجرایی و مقررات آیین‌نامه‌ای در خصوص اجرایی قوانین و مقررات آموزشی در نظام آموزش مدیران
۰/۶۲۰	۰/۵۲۲	۰/۰۰۰	۰/۴۲۴	۳۷۸	۱۰/۵۰۱	۳/۵۵۴	ضعف پیش‌بینی تعامل برون‌سازمانی قوی در نظام آموزش مدیران برای تمامی فرایندهای آموزش مدیران از قبیل: نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و ...

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

همه آسیب‌های شناسایی شده در این بعد در محدوده مثبت قرار دارد و عدد میانگین شامل عدد میانگین بیش از عدد مفروض ۳ است، ده آسیب شناخته‌شده در بعد ساختاری توسط پاسخگویان تأیید شد. همچنین، تأیید شد که بعد ساختاری مدل FPSS به‌طور کل دچار آسیب است.

اعتباربخشی به آسیب‌های آموزش مدیران دولتی در بُعد سیستم

برای اعتباربخشی به ۱۰ آسیب آموزش مدیران دولت، شناسایی شده در بعد سیستم آزمون تی استیودنت انجام گرفت. نتایج این آزمون در جدول زیر بیان شده است.

برای تحلیل نتایج آزمون تی فرض‌های آماری زیر ایجاد شد.

فرض صفر: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر تفاوت معنادار وجود ندارد.

فرض یک: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر تفاوت معنادار وجود دارد.

$$H_0 : \mu_0 = 3$$

$$H_1 : \mu_0 \neq 3$$

طبق جدول ۷، ضریب معناداری برای کلیه آسیب‌های آموزش مدیران دولت در بعد ساختاری و خود بعد ساختاری برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین، فرض صفر در تمامی موارد رد می‌شود و تفاوت معنادار میانگین کلیه آسیب‌ها در این بعد ساختاری با مقدار مفروض ۳ تأیید می‌شود. از طرفی، از آنجا که کران بالا و پایین در

جدول ۸. مهم‌ترین نتایج آزمون تی برای شاخص‌های بعد سیستم

Table 8. The Most Important Results of the T-Test for System Dimension Indicators

سطح اطمینان ۹۵٪		مقدار مفروض تی = ۳				میانگین	آسیب
حد پایین	حد بالا	تفاوت میانگین	ضریب معناداری	درجه آزادی	مقدار T		
۰/۷۲۸	۰/۵۲۸	۰/۶۲۷	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۲/۳۴۸	۳/۶۲۸	خطامشی‌گذاری ضعیف نظام آموزش مدیران بر مبنای برنامه‌ریزی راهبردی (استانداردها و موضوع بهبود فرایندهای آموزشی، ضعف توجه به بنیان‌های راهبردی آموزش مدیران با توجه به وضعیت موجود و پیش‌بینی وضعیت مطلوب چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، فرایند اجرایی تربیت مدیران، چندگانگی نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز، ضعف انسجام و هماهنگی نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی، نبود مکانیزه‌های قوی انگیزشی، نبود ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی و ...).
۰/۶۶۵	۰/۴۵۸	۰/۵۶۲	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۰/۶۷۲	۳/۵۸۱	ضعف جامعیت و پیوستگی موضوعی و مفهومی نظام آموزش مدیران (در بسیاری از موارد مسائل و مشکلات موضوعی، قانونی و مفهومی پیشین حل نشده است. موضوع پرداخت، موضوع محتوا، موضوع نیازسنجی، موضوع طراحی، تعامل استانی و ستادی به‌درستی پیش‌بینی نشده است با طی فرایند زمان).
۰/۶۹۱	۰/۴۹۰	۰/۵۹۱	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۱/۵۷۴	۳/۵۹۱	ضعف مفهومی، زمانی و سیستمی نظام آموزش مدیران به‌ویژه در حوزه محصول نهایی نظام آموزش مدیران (عرضه نظری قوانین و مقررات در حوزه تربیت مدیران و کانون ارزیابی مدیران موضوع دیگر است و نتایج حاصل از این مقررات محصول دیگری).
۰/۶۹۳	۰/۴۷۲	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۰/۴۰۳	۳/۵۶۲	ضعف پیش‌بینی ردیف بودجه‌ای مستقل برای آموزش و توسعه سیستمی منابع انسانی. تخصیص یک درصد از اعتبارات عمرانی با توجه به سرمایه‌گذاری سایر کشورها در حوزه آموزش و جامعه مدیران و اجرایی کشور پایین است. به‌محض کسری بودجه دستگاه‌های اجرایی، بودجه آموزشی دستگاه‌ها قطع می‌شود.
۰/۹۰۹	۰/۷۲۰	۰/۸۱۵	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۸/۹۶۰	۳/۸۱۵	ضعف آشکار پیوستگی و جامعیت محتوایی نظام آموزش مدیران (محتوای تهیه شده در خصوص منابع نظام آموزش مدیران در بسیاری از موارد مطالب قدیمی و کهنه دارد. این کیفیت محتوی به‌ویژه در سیر تطور تکمیل سامانه و برنامه آموزش مدیران اصلاح نگردیده است).
۰/۷۹۴	۰/۶۳۰	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	۳۷۸	۱۷/۹۹۸	۳/۷۱۲	ضعف توجه به نیازها و انتظارات سیستمی و جامع آموزشی به‌ویژه در استان‌ها (وظایف مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان‌های استانی با معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان‌های استانی در حوزه آموزش مدیران به‌طور دقیق در نظام آموزش تفکیک و مشخص نیست).
۰/۹۷۳	۰/۸۰۴	۰/۸۸۹	۰/۰۰۰	۳۷۸	۲۰/۷۳۹	۳/۸۸۹	ضعف بازنگری و اصلاح قوانین نظام آموزش مدیران (موضوع آموزش مدیران نیز بدون توجه به مسائل و کمبودهای گذشته، تنها به اصلاحات صوری برخی از بندها به‌ویژه در حوزه سامانه آموزش مدیران حرفه‌ای بسنده کرد و سازوکارهای انگیزشی را نادیده گرفته و مقوله مشارکت دیگر سازمان‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی حوزه نظام آموزش مدیران فراموش شده است).
۸۸	۰/۴۹۲	۰/۵۸۸	۰/۰۰۰	۳۶۶	۱۱/۵۷۹	۳/۵۹۹	ضعف حاکمیت نگرشی کلی و نظام‌مند در نظام آموزش مدیران

جدول ۸. مهم‌ترین نتایج آزمون تی برای شاخص‌های بعد سیستم

مقدار مفروض تی = ۳				آسیب		
سطح اطمینان ۹۵٪	تفاوت میانگین	ضریب معناداری	درجه آزادی	مقدار T	میانگین	
حد پایین ۰/۴۷۷	۰/۵۸۴	۰/۰۰۰	۳۷۴	۱۰/۴۱۲	۳/۵۸۳	ضعف ارتباط سیستمی استان‌ها با ستاد تدوین نظام آموزش مدیران. پیوستگی بخشنامه‌ها و مفاد آموزشی نظام آموزش مدیران بخشنامه‌های مهر و موم‌های نزدیک، مسائل و مشکلات بخشنامه‌های مهر و موم‌های قبل‌تر را حل نموده است. به‌عنوان مثال نیمرخ شایستگی در بخشنامه سال ۱۳۹۳ در خصوص تربیت مدیران آینده دقیقاً کدام بخش از مسائل تکراری بخشنامه‌های پیشین را حل نموده است در عرصه عمل و نظری؟ و یا اینکه در مدیریت حرفه‌ای موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، دقیقاً کدام مشکل نسبت به بخشنامه‌های قبل حل شده است؟
حد بالا ۰/۶۹۱	۰/۷۲۳	۰/۰۰۰	۳۷۴	۱۹/۹۶۲	۳/۸۴۱	

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

حذف و مفاهیم مشترک و هم‌راستا در گزاره‌هایی واحد تدوین شد. سپس، آسیب‌های آموزش مدیران دولت در فهرستی بالغ بر ۹۶ عنوان آسیب و مشکل نظرات دستگاهی به دست آمد. نتایج، تمامی شاخص‌ها را برای بعد ساختار تأیید کرد و در نهایت کلیات شاخص‌های زیر به دست آمد. با توجه به اینکه به صورت جزئی در بخش‌های پیشین به موضوع موردنظر اشاره گردیده است، در این بخش، کلیات آسیب‌های موردنظر از دیدگاه جامعه آماری و همچنین برخی اسناد موجود و نیز مصاحبه‌های صورت گرفته به صورت مورد اشاره می‌گردد؛

آسیب‌های مربوط به بستر آموزش مدیران دولت

- ضعف اعتقاد به آموزش مدیران دولت و ضعف ملاحظه هزینه‌های آموزشی به‌عنوان سرمایه‌گذاری ضروری.
 - ضعف واحد مستقلاً برای آموزش مدیران در دستگاه‌های اجرایی.
 - ناکافی بودن و یا نداشتن انگیزه مدیران برای شرکت در دوره آموزشی.
 - گرایش بیش از حد مدیران به دوره‌های آموزشی منجر به مدرک تحصیلی رسمی.
 - سلیقه‌ای عمل کردن مدیران و مسئولان آموزشی دستگاه‌ها در تعیین دوره‌های آموزش و روش‌های آموزشی.
- ضعف ساختار نظام آموزشی مدیران دولت**
- در این بخش می‌توان به مواردی از قبیل:
- مشخص نبودن مبانی نظری نظام آموزشی مدیران دولت؛
 - ضعف حاکمیت نگرش سیستمی؛

برای تحلیل نتایج آزمون تی فرض‌های آماری زیر ایجاد شد. فرض صفر: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر تفاوت معنادار وجود ندارد. فرض یک: بین میانگین مفروض و میانگین آسیب موردنظر تفاوت معنادار وجود دارد.

$$H_0 : \mu_0 = 3$$

$$H_1 : \mu_0 \neq 3$$

طبق جدول ۸، ضریب معناداری برای کلیه آسیب‌های آموزش مدیران دولت در بعد سیستم برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین، فرض صفر در تمامی موارد رد می‌شود و تفاوت معنادار میانگین کلیه آسیب‌ها در این بعد محیط با مقدار مفروض ۳ تأیید می‌شود. از طرفی، از آنجا که کران بالا و پایین در همه آسیب‌های شناسایی شده در این بعد در محدوده مثبت قرار دارد و عدد میانگین شامل عدد میانگین بیش از عدد مفروض ۳ است، هفت آسیب شناخته شده در بعد محیط توسط پاسخگویان تأیید شد. همچنین، تأیید شد که بعد محیطی مدل SPSS به‌طور کل دچار آسیب است.

بحث و نتیجه‌گیری

چنانچه اشاره شد به‌منظور شناسایی آسیب‌های آموزش مدیران دولت براساس مدل FPSS با مطالعه منابع و گزارش‌های موجود در بانک‌ها و پایگاه‌های مراکز علمی کشور و تورق و بررسی ۳۸ پروژه پژوهشی، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکتری، و مقاله‌هایی با این موضوع در ۱۰ سال اخیر، تعداد ۱۰۲ آسیب در مقوله آموزش مدیران دولت فهرست شد. فهرست مزبور بررسی گردید و با بحث و کنکاش با این هدف که گزاره‌های مشابه و تکراری از مجموعه عناوین آسیب‌ها

▪ اجرای دوره‌ها: در این حوزه می‌توان به مواردی از قبیل رعایت نشدن موازین آموزشی بزرگسالان، ساختار نامناسب برای انتخاب مدرس مناسب، وجود مقررات نامناسب نحوه پرداخت حق‌التدریس، انحصاری کردن برخی از دوره‌ها در مرکز آموزش مدیریت دولتی.

▪ ارزشیابی آموزشی: نبود جایگاه ارزشیابی در نظام آموزشی، استفاده نکردن از نتایج نظام جدید ارزشیابی در اصلاح فرایند آموزشی از عمده موارد در این زمینه است.

آسیب‌های شناسایی شده با تفکیک آن‌ها در ابعاد مربوط به مدل، به شرح زیر نهایی شدند و براساس رتبه‌بندی در طیف لیکرت اولویت‌بندی و تنظیم شده‌اند.

جدول به‌وضوح هم مسائل، مشکلات و آسیب‌های حوزه نظام آموزش مدیران را نمایش می‌دهد و هم براساس رتبه‌بندی انجام شده توسط صاحب‌نظران، میزان اهمیت هر یک از آسیب‌ها را به صورت دسته‌بندی شده نمایش می‌دهد.

▪ ضعف ارتباط منطقی نظام آموزشی مدیران دولت با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛

▪ ضعف جامعیت طبقه‌بندی دوره‌های آموزشی؛

▪ اشاره نمود. موارد چهارگانه فوق از عمده‌ترین چالش‌ها و مشکلات آموزشی مدیران در دوره‌های مختلف بوده و در این دوره بیشتر احساس می‌شود.

مشکلات مربوط به فرایند آموزشی مدیران

عمده مشکلات و موانع آموزشی مدیران دولت که در طول سالیان دراز سبب کاهش کارایی و اثربخشی آموزش شده است مربوط به فرایند آموزش است در این رابطه مسائلی از قبیل:

▪ نیازسنجی: ضعف الگوی خاص و مدون و ضعف نیازسنجی آموزشی برای تعیین دوره‌های آموزشی موردنیاز مدیران دولت و اکتفا به حداقل بررسی شده است.

▪ طراحی و تدوین دوره‌ها: در این زمینه از نیروهای متخصص استفاده نشده و ذینفعان آموزش مشارکت جدی نداشته و طراحی برنامه‌ها از جامعیت لازم برخوردار نبوده است.

جدول ۹. نمای کلی از آسیب‌ها و مسائل شناسایی شده آموزش مدیران با تفکیک شاخه و اولویت‌بندی

Table 9. Overview of the Identified Damages and Issues of Manager Training by Branch and Prioritization

رتبه اول اهمیت	بعد کارکرد
۱	ضعف تحقق‌پذیری اهداف و کاربرد ضعیف نظام آموزش مدیران در عرصه عمل در نظام آموزش مدیران
رتبه دوم اهمیت	بعد کارکرد
۲	کم‌توجهی به ارزشیابی دوره‌های آموزشی و استفاده حداقلی از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرآیندهای آموزش در نظام آموزش مدیران
۳	ضعف توجه به نیازهای به‌روز سازمانی در نظام آموزش مدیران و محتوای موجود آن در نظام آموزش مدیران
۴	تلقی سنتی به امر آموزش و محدود کردن روش‌های آموزشی به چند روش محدود نظیر کارگاه و سمینار در نظام آموزش مدیران
۵	ضعف اجرای طرح‌های آسیب‌شناسی و بازنگری نظام آموزشی به صورت دوره‌ای در نظام آموزش مدیران
رتبه سوم اهمیت	بعد کارکرد
۶	ضعف در طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی جدید موردنیاز کارکنان دولت مانند دوره‌های فناوری اطلاعات، دوره‌های انگیزشی، دوره‌های اعمال ستادی و استانی و ...
۷	ضعف در تدوین منابع و محتوای آموزشی کاربردی استاندارد برای اجرای دوره‌های آموزشی در نظام آموزش مدیران
۸	ضعف سنجش یا سنجش نامناسب اثربخشی دوره‌های آموزشی در نظام آموزش مدیران
۹	ضعف استفاده از مدرسین باتجربه، توانمند و متخصص برای ارائه آموزش‌ها و نداشتن استراتژی مناسب در نظام آموزش مدیران
۱۰	ضعف پیش‌بینی رویه مناسب اخذ بازخورد تحقق‌پذیری اهداف نظام آموزش مدیران
رتبه اول اهمیت	بعد فرایند
۱	ضعف توجه به فرایند تهیه، اجرا و ارزیابی کانون ارزیابی مدیران در نظام آموزش مدیران
۲	ضعف فرایند توسعه و تعمیق مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران
رتبه دوم اهمیت	بعد فرایند
۳	ضعف استانداردها و موضوع بهبود فرآیندهای آموزشی نظام آموزش مدیران
رتبه سوم اهمیت	بعد فرایند
۴	ضعف سنجش توسعه مهارت‌های مدیریتی در نظام آموزش مدیران
۵	ضعف فرایندی و بخشنامه‌ای ارزیابی مدیران در نظام آموزش مدیران (به‌طور مثال بخشنامه‌ها در طول زمان مسائل و چالش‌های پیشین حوزه نظام آموزش مدیران را حل نموده است و گاهی حتی بخشنامه‌های قبلی کامل‌تر از بخشنامه‌های جدیدتر است).
۶	ضعف توجه به طراحان به نتایج ارزیابی در طراحی و فرایند تهیه نظام آموزش مدیران
۷	ضعف آگاهی استان‌ها از سامانه و برنامه آموزش مدیران

ادامه جدول ۹. نمای کلی از آسیب‌ها و مسائل شناسایی شده آموزش مدیران با تفکیک شاخه و اولویت‌بندی

رتبه چهارم اهمیت		بعد فرایند
۸	نگاه نادرست به فرایند اجرایی تربیت مدیران (T.O.T) در نظام آموزش مدیران به‌ویژه از حیث نگاه ملاکانه ستاد به این حوزه و ضعف برقراری شیوه تعاملی	
۹	ضعف وضوح و شفافیت اثرگذاری نظام آموزش مدیران در توسعه‌سازمانی در نظام آموزش مدیران	
۱۰	ضعف توجه به نیازسنجی محتوایی، زمانی، کاربردی فرایند نظام آموزش مدیران	
رتبه اول اهمیت		بعد ساختار
۱	تغییر مکرر مشاغل و پست‌های سازمانی بدون توجه به شایستگی در نظام آموزش مدیران	
۲	چندگانگی نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز در حوزه نظام آموزش مدیران و بخشنامه‌های مربوطه	
۳	نبود مکانیزه‌های قوی در ایجاد تغییر و نگرش مدیران نسبت به تأثیرگذاری آموزشی در نظام آموزش مدیران	
۴	شفاف نبودن ضوابط و مقررات اجرایی نظام آموزش مدیران (مثلاً موضوع ارزشیابی و اثربخشی آموزش مدیران چرا اجرای نمی‌کنند؟ موضوع انتصاب و ارتقای مدیران چرا براساس قانون پیش نمی‌رود؟ چرا دوره‌ها و محتوای موجود براساس استانداردهایی که در بخشنامه‌ها پیش نمی‌رود؟ تعامل با استان‌ها چرا در سطوح پایین قرار دارد؟	
۵	جایگاه ضعیف آموزش و توسعه منابع انسانی در ساختار سازمانی در نظام آموزش مدیران	
۶	ضعف انسجام و هماهنگی نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی در نظام آموزش مدیران	
رتبه دوم اهمیت		بعد ساختار
۷	ضعف اهتمام لازم در سازمان‌های دولتی به برنامه توسعه منابع انسانی در نظام آموزش مدیران (بسیار مشاهده می‌گردد که مدیران نیز به دنبال گواهی شرکت هستند و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک امانت و بیت‌المال هیچ اهمیتی ندارد).	
رتبه سوم اهمیت		بعد ساختار
۸	ضعف ضمانت اجرایی و مقررات آیین‌نامه‌ای در خصوص اجرایی قوانین و مقررات آموزشی در نظام آموزش مدیران	
۹	ضعف پیش‌بینی تعامل برون‌سازمانی قوی در نظام آموزش مدیران برای تمامی فرایند آموزش مدیران از قبیل: نیازسنجی، طراحی، اجر، ارزشیابی و ...	
۱۰	ضعف در ملاک‌های شایستگی و تناسب بین شغل و شاغل مدیران	
رتبه اول اهمیت		بعد سیستم
۱	ضعف بازنگری و اصلاح قوانین نظام آموزش مدیران (موضوع آموزش مدیران نیز بدون توجه به مسائل و کمبودهای گذشته، تنها به اصلاحات صوری و ظاهری برخی از بندها در حوزه سامانه آموزش مدیران حرفه‌ای بسنده کرد و سازوکارهای انگیزشی را نادیده گرفته و مقوله مشارکت دیگر سازمان‌ها و برنامه‌ریزی راهبردی حوزه نظام آموزش مدیران فراموش شده است).	
۲	پیوستگی بخشنامه‌ها و مفاد آموزشی نظام آموزش مدیران (مسائل و مشکلات بخشنامه‌های مهر و موم‌های قبل‌تر را حل ننموده است). به‌عنوان مثال نیم‌رخ شایستگی در بخشنامه سال ۱۳۹۳ در خصوص تربیت مدیران آینده دقیقاً کدام بخش از مسائل تکراری بخشنامه‌های پیشین را حل نموده است در عرصه عمل و نظری؟ و یا اینکه در مدیریت حرفه‌ای موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، دقیقاً کدام مسئله و مشکل نسبت به بخشنامه‌های قبل حل شده است؟	
۳	ضعف آشکار پیوستگی و جامعیت محتوایی نظام آموزش مدیران (محتوای تهیه شده در خصوص منابع نظام آموزش مدیران در بسیاری از موارد مطالب قدیمی و کهنه دارد. این کیفیت محتوی به‌ویژه در سیر تطور تکمیل سامانه و برنامه آموزش مدیران اصلاح نگردیده است).	
رتبه دوم اهمیت		بعد سیستم
۴	ضعف توجه به نیازها و انتظارات سیستمی و جامع آموزشی به‌ویژه در استان‌ها (وظایف مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان‌های استانی با معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان‌های استانی در حوزه آموزش مدیران به‌طور دقیق در نظام آموزش تفکیک و مشخص نیست).	
رتبه سوم اهمیت		بعد سیستم
۵	خطامشی‌گذاری ضعیف نظام آموزش مدیران بر مبنای برنامه‌ریزی راهبردی (استانداردها و موضوع بهبود فرایندهای آموزشی، ضعف توجه به بنیان‌های راهبردی آموزش مدیران با توجه به وضعیت موجود و پیش‌بینی وضعیت مطلوب چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، فرایند اجرایی تربیت مدیران، چندگانگی نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز، ضعف انسجام و هماهنگی نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی، نبود مکانیزه‌های قوی انگیزشی، نبود ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی و ...).	
رتبه سوم اهمیت		بعد سیستم
۶	ضعف حاکمیت نگرشی کلی و نظام‌مند در نظام آموزش مدیران	
۷	ضعف مفهومی، زمانی و سیستمی نظام آموزش مدیران به‌ویژه در حوزه محصول نهایی نظام آموزش مدیران (عرصه نظری قوانین و مقررات به‌ویژه در حوزه تربیت مدیران و کانون ارزیابی مدیران موضوع دیگر است و نتایج حاصل از این مقررات محصول دیگری).	
۸	ضعف ارتباط سیستمی استان‌ها با ستاد تهیه و تدوین نظام آموزش مدیران.	
۹	ضعف جامعیت و پیوستگی موضوعی و مفهومی نظام آموزش مدیران (در بسیاری از موارد مسائل و مشکلات موضوعی، قانونی و مفهومی پیشین حل نشده است. موضوع پرداخت، موضوع محتوا، موضوع نیازسنجی، موضوع طراحی، تعامل استانی و ستادی به‌درستی پیش‌بینی نشده است با طی فرایند زمان).	
۱۰	ضعف پیش‌بینی ردیف بودجه‌ای مستقل برای آموزش و توسعه سیستمی منابع انسانی. تخصیص یک درصد از اعتبارات عمرانی با توجه به سرمایه‌گذاری سایر کشورها در حوزه آموزش و همچنین جامعه مدیران و مدیران اجرایی کشور پایین است. به‌محض کسری بودجه دستگاه‌های اجرایی، بودجه آموزشی دستگاه‌ها قطع می‌شود.	

مأخذ. (نتایج حاصل از آنالیز پرسشنامه)

پیشنهادها

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 پر کردن وقت خالی.

- تدوین آیین‌نامه‌های داخلی ارتقاء شغلی و شفاف‌سازی مسیر ارتقا می‌تواند بسیاری از مسائل را در این آسیب حل نماید.
- مشارکت مدیران در کارها، توجه به نوآوری، ارزشیابی دقیق از کار و عملکرد افراد و تشویق مادی و معنوی مدیران برجسته و توجه ویژه به آموزش، توسعه منابع انسانی را در برداشته و نتایج موردنظر را قریب الوصول می‌نماید.
- برنامه جامع و بلندمدت آموزشی، مسیر حرکت مجموعه آموزش را مشخص می‌کند، سپس گام‌ها و مراحل اجرایی لازم به صورت هماهنگ، منظم و الزام‌آور اجرا می‌گردد لذا وجود این برنامه و تشکیل کمیته‌ای برای تدوین آن و نظارت بر اجرا ضروری است.
- ارزشیابی و سنجش اثربخشی دوره‌ها به صورت نظام‌مند و هدفمند پیاده شود.
- تدوین و بازنگری برنامه‌های جامع آموزشی و تحول اداری شامل چشم‌انداز، مأموریت، شرح وظایف (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و ساماندهی و پشتیبانی)، مقررات و بخشنامه‌های مرتبط در هماهنگی با برنامه کلان وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها می‌تواند آموزش و اهمیت آن را احیا کرده و باعث شود هم به این مقوله بیشتر توجه شود و هم در جداول بودجه رقم‌های خوبی برای آن در نظر گرفته شود و در مجموع موضوع آموزش به‌عنوان نیاز سازمانی و یک ضرورت مطرح گردد.
- نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرتبط با موضوع نظام آموزش مدیران توسط دستگاه‌های ذی‌ربط و کنترل نتایج حاصل از پیش‌بینی اهداف مندرج در آن با عملکرد صورت گرفته و ارائه بازخورد توسط سازمان‌های نظارتی.
- مطالعه تطبیقی در نظام‌های آموزشی و بهره‌گیری بومی از نظریات و ابداعات و تجربیات عملی سازمان‌های عمومی و خصوصی سایر کشورها در زمینه آموزش مدیران خود به‌منظور ارتقای سطح یادگیری.
- تهیه محتوای استاندارد و به‌روز حوزه آموزش مدیران با تأکید بر منابع دسته اول خارجی و کاربردی.
- تعامل بیشتر واحدهای آموزش سازمان‌ها با کارشناسان مسئولان مراجع نظارتی و سیاست‌گذاری و تبادل نظر بیشتر در بین آنان به‌ویژه مدیران استانی.
- تهیه و ارائه طرح درس برای هر دوره آموزشی با همکاری استادان آن رشته و تشویق و ترغیب ایشان به استفاده از

- پرننگ کردن نقش آموزش‌های مدیران در مزایا و ارتقای کارکنان و ترغیب ایشان به حضور و فعالیت مثمر ثمر در دوره‌های برگزار شده
- وضع قوانین الزام‌آور برای حضور و مشارکت حداکثری مدیران در دوره‌ها و منوط کردن حضور در دوره برای ارتقای اداری و یا احراز برخی از پست‌های سازمانی.
- برگزاری دوره‌های ترویجی و فرهنگ‌سازی برای مدیران به‌منظور آگاه‌سازی ایشان از مزایای مادی و معنوی حضور در دوره‌های توانمندسازی در طول خدمت کاری ایشان.
- توجه بیش از پیش مدیران به اهمیت دوره‌های آموزشی برای مدیران و منوط کردن برخی از مزایای در اختیار مدیر به فعالان حاضر در دوره‌ها.
- بازنگری دوره‌های در فرآیندهای آموزش و به‌روزرسانی روال آموزش؛ تکنولوژی‌های مورد استفاده و سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز روز
- تأکید بر فرهنگ‌سازمانی و توجه به تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای افراد و به‌ویژه مدیران سطوح مختلف در راستای بهبود اهداف آموزش و بهره‌مندی مؤثر از آن.
- تدوین سلسله دوره‌های به‌هم‌پیوسته به‌صورت پیش‌نیاز و هم‌نیاز برای ایجاد همبستگی بین دوره‌ها و همچنین ارتباطات مستمر با مراکز استانی در خصوص طراحی، اجرا و نظارت.
- الزام سازمان‌های دولتی به اهتمام لازم برای طراحی و تدوین برنامه‌های توسعه منابع انسانی با نظارت متولیان بالاسری مانند سازمان امور اداری - استخدامی و یا مراکز آموزش وزارتخانه‌های متبوع.
- فرهنگ سازمان باید پشتیبان برنامه‌های آموزشی مدیران باشد. واحد آموزش باید با حمایت مدیریت عالی سازمان با ایجاد ساختار مناسب و فرهنگ‌سازی ضرورت فعالیت آموزشی را در سازمان نهادینه نماید.
- لزوم بازنگری شرح وظایف شغل‌ها و پست‌های سازمانی و تناسب آن‌ها با آموزش‌های مصوب آن پست‌ها ضروری است.
- تدوین برنامه جامع توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی در هر سازمان از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر است و نمی‌توان از آن بی‌درنگ عبور کرد.
- متناسب‌سازی بین شغل و شاغل سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به سیستم آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید این تفکر استقرار یابد که هر فردی برای مزایای دوره‌ها

- توجه کارشناسان و کارگزاران آموزشی دستگاه‌های اجرائی مرکز و استان‌ها پیرامون برنامه‌ها و فعالیت‌ها و نحوه نظارت بر عملکرد سالیانه آنان توسط مراجع ذی‌ربط.
 - بررسی و ارزشیابی عملکرد سالیانه واحدها و کارگزاران آموزشی دستگاه‌های دولتی و شناسایی نقاط ضعف و قوت و ارائه بازخورد به آنان و معرفی و تشویق واحدهای فعال و مؤثر.
 - طراحی، برنامه‌ریزی و هدایت فعالیت‌های سالیانه واحدهای آموزشی با عنایت به نتایج ارزشیابی قبلی و نظارت بر حسن اجرای آن.
- طرح درس در کلاس (با تأکید بر استفاده از منابعی با مشخصات بند فوق)، همچنین تهیه سؤالات امتحانی نمونه و ایجاد بانک سؤال دروس مربوطه و طبقه‌بندی آن به روش مناسب جهت استفاده از آن‌ها در طرح سؤالات امتحانی.
- بازدید و مشاهده چگونگی انجام فعالیت‌های کلاسی و فرایند تدریس مدرسان و استادان مربوطه توسط مسئولین آموزش دستگاه‌ها و بر اساس برنامه زمان‌بندی‌شده و نیز تشویق و ترغیب استادان دوره‌های آموزشی به استفاده از روش‌های تدریس فعال و مشارکتی.

References

- Aahancheeyaan, M.R., & Zohoorparvand, V. (2008), Strategies for improving the effectiveness of organizational training courses, *Journal of New thoughts on Education*. 6(1), 126-95. (In Persian) Doi: [10.22051/jontoe.2010.199](https://doi.org/10.22051/jontoe.2010.199)
- Abtahi, S.H. (2004). *Training and improvement of human capital (Volume 1)*. Laniz Book Cultural Institute, Tehran: Payandeh Publications. (In Persian)
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60(1), 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Amouzad, M., Ghahremani, M., & Farasatkah, M. (2016). An Analysis of the Employee Training and Development System in Iranian Organizations (The Status Study). *Iranian Society for Training and Development*, 2(6), 25. (In Persian)
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 54-61.
- Center for Public Administration Education (2016), Pathology Plan for the Government Employees Education System, Tehran. (In Persian).
- Farajpour Khanapashtani, Q., & Khosravi, M. (2008). Servant Leadership and Employee Empowerment. *The First International Symposium of Management Sciences Focusing on Sustainable Development 2013*. (In Persian)
- Farastkhah, M. (2016). *Iranian University and the Quality Issue*. First Edition: Tehran: Agah Publications. (In Persian)
- Farhadi, M., & Khorasani, A. (2015). Pathology of in-Service Training Courses from the Perspective of Faculty Members based on the 3c Model. *Journal of Applied Research in Behavioral Sciences*, 8(29), 185-202. (In Persian)
- Fatemi Amin, Z., & Fouladian, M. (2009). Educational System and Educational Production: Comparative Study of 70 Countries. *The Culture Strategy Quarterly*, 2(7), 105-130. (In Persian)
- Fathivajargah, Kh. (2002). Educational Needs Assessment Models Techniques. Tehran: Aizh Publications. (In Persian)
- Mahmoudi Kouchaksaraei, A.A., Farahani, M., & Rasteh Moghadam, A. (2015). A Diagnostic Approach to Organizational Training: Using a Trichotomy Model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 2(5), 27-51. (In Persian)
- Mirshafiei, S. M. (2012). The Model of Empowering Employees in Organizations. *Rah Abrisham*, 18(139), 57-56. (In Persian)
- Mirzamohammadi, M. H. (2014). Investigating and designing an appropriate model for internal evaluation of educational quality in the Ministry of Manpower training centers. Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. (In Persian)
- Murphy, P. (2016). Administration & Management of Education: The Challenges Faced. Paris: IIEP. *Quality in Higher Education Quality in Higher Education*, 11(1).

- Piadaei, M.M., & Noori, F. (2009). Pathology of Employee Training in Organizations. First edition, Tehran: Simayedaneh publication.
- Sabaghian, Z., Arasteh, Z. (2012). An Investigation of the Effectiveness of Employee Training on the Human Resource Empowerment in Keshavarzi Bank at West Region in Tehran City. *Journal of Management and Planning in Educational Systems (J Manag Plan Edu Syst)*, 5(1), 78-94. (In Persian)
- Salehi Nizamabadi, A., Veisi, R., Salehi, A. (2015). Barriers to Administrative Reforms in the country. First edition: Midanchi Publications. (In Persian)
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2004). *Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions* (p. 25). Bucharest: Unesco-Cepes.
- Vroeijenstijn, A. I. (2013). *Manual for Self - Evaluation (At programme level)*. Translated by Hassan Reza Zeinabadi and Ismail Zarei Zavarki, Tehran: Science and technology publications.