

## ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک براساس مدل استراتژیک نوئه: مورد مطالعه (مجتمع آموزشی راه رشد)

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۵/۲۳؛ بازنگری مقاله: ۱۳۹۹/۸/۲۸؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۹/۲۰؛ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۶/۱  
غلامرضا شمس<sup>\*</sup>، محمد قهرمانی<sup>۱</sup> و فروغ داوری اقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک با استفاده از مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه در مجتمع آموزشی راه رشد به انجام رسیده تا با مشخص کردن جایگاه سازمان در مسیر تعالی راه رسیدن به قله کیفیت را برای آن هموارتر سازد.

**مواد و روش‌ها:** روش تحقیق از نوع آمیخته (کمی-کیفی) بود؛ در بخش کمی، توصیفی از نوع پیمایشی و در بخش کیفی پدیدارشناسی. جامعه آماری، کارکنان بخش اجرایی و آموزشی مجتمع آموزشی راه رشد تهران (N=200) بودند که به روش تصادفی ساده و با فرمول کوکران ۱۳۲ نفر به‌عنوان نمونه برای بخش کمی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق ساخته براساس مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه استفاده و اعتبار پرسشنامه توسط صاحب‌نظران تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰٫۹۴۸ محاسبه گردید. روش تحلیل داده‌ها در این بخش مشتمل بر آمار توصیفی و آمار استنباطی (یو من ویتنی و کروسکال والیس) بود. چالش‌های موجود در دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک تحت عنوان بخش کیفی پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت. جامعه آماری بخش کیفی مشتمل بر مدیران و معاونان آموزشی و معلمان با سابقه بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور، تعداد ۱۵ نفر انتخاب و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نسبت به جمع‌آوری اطلاعات اقدام شد. در این بخش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از تکنیک کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراک و کوبین استفاده شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش حاصل نشان داد که در فرایند رقابت، نیازسنجی، برون‌سپاری دوره‌های آموزش و بهسازی، کار تیمی و تسهیم دانش، رضایتمندی و جابجایی شغلی و کاهش زمان و هزینه‌های دوره‌ها چالش‌هایی وجود دارد. در ادامه کار، برای چگونگی رفع این چالش‌ها پیشنهادات و سازوکارهایی شناسایی شد که شامل شش مقوله اصلی "برنامه‌ریزی آموزشی استراتژیک"، "بازنگری در شرایط نیازسنجی"، "برگزاری دوره‌های آموزشی گروهی با نظارت و مشارکت گروه‌ها"، "بهره‌مندی از مزایای برون‌سپاری در شرایط ایده‌آل، مدیریت بهبود و اصلاح دوره‌ها با همکاری واحد نظارت و ارزشیابی و اقدامات سازمانی" می‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** آموزش و بهسازی استراتژیک، مدل استراتژیک نوئه، مجتمع آموزشی راه رشد.

---

\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
gh\_shams@sbu.ac.ir

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## مقدمه

آموزش‌دهندگان امروزه وظیفه پرورش فراگیرانی برای یک عمر را بر عهده دارند که بتوانند در اقتصاد جهانی دانش بقا یافته و پیشرفت کنند (دیوید و اتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به عبارتی، فراگیرانی که از توانمندی به کار گرفتن اثربخش و خلاق مهارت‌ها و صلاحیت‌ها در موقعیت‌های جدید و در جهان پیچیده‌ای که مرتباً در حال تغییر است برخوردار باشند (فل و کویت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). با ادامه این روند نیاز و ضرورت دانستن دقیق‌تر واقعیت در مورد مزایای دوره‌های آموزش و بهسازی معلمان و کارکنان بخش آموزش مدارس برای رشد و توسعه دانش‌آموزان و آماده کردن آن‌ها برای زندگی در هزاره سوم بسیار مشهود است و با توجه به پویایی و تغییرات مداوم محیط این فرایند را نباید پدیده‌ای ایستا در نظر گرفت (مایک باتیری و نیگل رایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). کارکنان باصلاحیت و شایسته از اهمیت زیادی برای شرکت در رقابت و انطباق با تغییراتی که ممکن است در طول زمان رخ دهد برخوردار هستند (الداوان<sup>۴</sup> و همکارانش، ۲۰۱۵). اگرچه حرفه آموزش و بهسازی با مسائل و مشکلات عدیده‌ای دست به گریبان است اما برخی از مهم‌ترین چالش‌ها حول محور اجرای خود آموزش می‌چرخد. باور عمومی سازمان‌های پیشرو و نوآور براین بوده است که باید خود دوره‌ها و دروس به صورت اساسی تغییر نمایند. اما با پیشرفت‌های تکنولوژیکی در حال حاضر امکان یادگیری را براساس تقاضا و تقریباً در هر کجا و هر زمان برای همه افراد مقدور شده است. آموزش و توسعه امروزه نه تنها به‌عنوان افزایش قابلیت‌های فردی بلکه به عنوان یک اهرم ارزشمند برای بهبود کارایی تیم و برای سازمان‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند (کلارک<sup>۵</sup> و همکارانش ۲۰۱۴). بنابراین، آموزش یکی از اساسی‌ترین و پایدارترین طرق رشد و ترقی هم فرد و هم سازمان است. دوره‌های آموزش و توسعه مزایای زیادی برای کارفرمایان دارد. هنگامی که مهارت‌های کارکنان توسعه می‌یابد، بهره‌وری و کارایی آن‌ها افزایش می‌یابد که در نهایت منجر به توسعه سازمانی و هم‌چنین بهبود روحیه کارکنان می‌شود (کانو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). طبق تحقیقات انجام یافته، اثربخشی دوره‌های آموزش و بهسازی برگزار شده برای معلمان چندان مورد قبول واقع نشده است (فتحی آذر، ۱۳۹۵).

هر سازمان به‌طور مداوم با روند تکنولوژیکی، جهانی شدن، تغییرات جمعیت شناختی و به علاوه رقابت‌های سخت، در حال مبارزه است (دی نتو<sup>۷</sup> و همکارانش، ۲۰۱۵). بورنستر کیمانی<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی که انجام داد نشان داد که آموزش کارکنان مناسب‌ترین روش برای تغییر و

1. David Watson

3. Mike Bottery & Nigel Wright

5. Klark

7. D'Netto

2. Fell, Kuit

4. Aladwan

6. Kanu

8. Bornester Kimani

مدیریت مهارت‌های نیروی کار مطابق با اهداف سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد کلی سازمان‌ها است. عملکرد سازمان‌ها همیشه به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد؛ لذا آموزش هم‌چنین نقش مهمی در افزایش انگیزه شغلی، رضایت و تعهد کارکنان دارد. آموزش یک نوع سرمایه‌گذاری است که به زمان و تلاش زیادی نیاز داشته و برای سازمان‌ها هزینه بر است. اما این سرمایه‌گذاری مزایای بلندمدت را برای سازمان و کارکنان به ارمغان می‌آورد. اثربخشی آموزش کاملاً وابسته به اثربخشی و اجرای صحیح مدل آن است. به دلیل اهمیت این موضوع پژوهشگران مختلفی به ارزیابی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش و بهسازی پرداخته‌اند؛ موارد مختلفی از جمله نارسایی در مرحله اجرای دوره‌های آموزشی (مختارزاده، ۱۳۹۳)، داشتن نگاه هزینه‌ای و عدم توجه به سرمایه‌ای بودن دوره‌های آموزش و بهسازی از دید مدیران آموزش (خراسانی و ملامحمدی، ۱۳۸۹)، که از مسائل و مشکلات مهم دوره‌های آموزش و بهسازی محسوب می‌شوند. در میان عوامل مطرح شده یکی از عوامل مؤثر در کاهش اثربخشی دوره‌ها عدم توجه به هماهنگی موضوعات دوره‌های آموزش و بهسازی با اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد. آموزش به تنهایی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف کمک کند بلکه این آموزش‌ها زمانی مؤثر واقع می‌شوند که در راستای استراتژی‌های سازمان بنا گذاشته شوند (نوئه، ۱۳۹۶). عدم توجه به هماهنگی موضوعات دوره‌های آموزش و بهسازی با اهداف استراتژیک سازمان و عدم اطمینان از این مسأله که میزان تعهد، روحیه جمعی و همکاری میان کارمندان چقدر است (تاریک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). شاید علت عدم دستیابی به اهداف دوره‌های آموزش و بهسازی معلمان باشد. بهره‌وری سازمان نه تنها به صلاحیت‌های مدیریت منابع انسانی، بلکه هم‌چنین به چگونگی تشویق کارکنان به داشتن تعهد سازمانی برای کسب توانایی جهت رقابت در بازار دارد. آموزش به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با تغییراتی که ممکن است در محیط رخ دهد، سازگار شوند. همان‌طور که ممکن است، موفقیت آن‌ها به شدت به توانایی آن‌ها در یادگیری از اشتباهاتی که ممکن است در طول مسیر رخ دهد، و اینکه اعضای خود را آموزش دهند تا آن‌ها را برای اشتباهات آینده تجهیز کند بستگی دارد (ویلیکینسون و ردمان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). آموزش، کارکنان را به مهارت‌هایی تجهیز می‌کند که برای اطمینان از اینکه یک کارمند تبدیل به یک فردی می‌شود که می‌تواند اهداف سازمانی را تأمین کند، تبدیل می‌شود (شاه حسین و رحمان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

1. Tariq

2. Wilkinson & Redman

3. Shah Hussain & Rahman

مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و مبانی نظری این کار تلفیق نظام آموزش و فرایندهای آن با استراتژی‌های سازمان است و براین اساس اگرچه نظام آموزش باید قادر باشد ضمن پاسخگویی به سوالات کلیدی و بررسی شیوه‌های بهبود عملکرد کیفی کارکنان، با فرصت و تهدیدهای محیطی، هماهنگی مناسب پیدا و رسالت خود را در شرایط مختلف و منطبق با سیاست کلی سازمان ایفا نماید ولی باید پذیرفت که برنامه ریزی و اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی بدون توجه به استراتژی سازمان فاقد اثربخشی لازم بوده و تأمین‌کننده اهداف سازمان نخواهد بود. توسعه منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند بخورد (گراوان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). تلفیق آموزش با استراتژی بی شک مرهون چالش عقلایی و گستردگی موارد استفاده آن در عمل است که سازمان را متوجه پیچیدگی‌های نظام آموزشی در گذشته، حال و آینده نموده و فرایند آموزش را با استراتژی راهبردی سازمان درهم می‌آمیزد. پیرو مطالب ذکر شده و با توجه به تأثیرگذاری مجموعه سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های آموزش و پرورش بر تعلیم و تربیت نسل آینده ضروری است طراحی، تبیین و استقرار برنامه‌ریزی و مدیریت دوره‌های آموزش و بهسازی از شکل برنامه جامع به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک و نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک به‌ویژه در حوزه متولی آموزش و بهسازی معلمان و سایر کارکنان در بخش آموزش مدرسه حرکت نماید. نارضایتی از کیفیت دوره‌های آموزش و بهسازی در راستای اهداف سازمانی یک خلا مطالعاتی به شمار می‌رود. لذا کانون توجه اصلی این پژوهش ارزیابی دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد به عنوان یک مجتمع آموزشی برای سنجش میزان تطابق دوره‌های آموزش و بهسازی با رویکرد استراتژیک سازمان و با هدف توسعه سرمایه انسانی در مدارس می‌باشد به گونه‌ای که استفاده از سیستم ارزیابی مذکور بتواند زمینه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کلان مدیران مدارس را در مواجهه با چالش‌ها و موانع اصلی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در بخش آموزش و بهسازی تسهیل و فراهم نماید.

مجتمع آموزشی راه رشد مجموعه‌ای است که در چشم‌اندازش تکرار واژه یادگیری و یادگیرنده بودن بسیار مشهود است. براساس همین سند است که می‌توان ثابت کرد چرا اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی در راه رشد جدی گرفته شده و با برنامه‌ریزی انجام می‌شود. اما این همه ماجرا نبوده و با توجه به اینکه افزایش کارایی هر سازمان در گرو افزایش کارایی نیروی انسانی است و این افزایش کارایی نیروی انسانی به آموزش، توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب بستگی دارد، برای رسیدن به این هدف بر پایه چشم‌انداز راه رشد، مجموعه

دوره‌های آموزش ضمن خدمت را برای افزایش بازدهی و تربیت کارآموزان و کارکنان برگزار می‌کند و مطمئناً در این رابطه با چالش‌هایی مواجه است. با توجه به اینکه دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد به صورت استراتژیک و در راستای اهداف مجتمع طراحی و اجرا می‌گردند به همین علت در این پژوهش مجتمع به‌عنوان یک مجموعه با دوره‌های ضمن خدمت استراتژیک در نظر گرفته شده و فرایند آموزش و بهسازی آن مطابق با ۴ گام مدل آموزش و بهسازی استراتژیک مدل نوئه مورد ارزیابی و چالش‌های موجود شناسایی گردید. با توجه به سیستم آموزشی متمرکز در ایران و اینکه مجموعه راه رشد به‌عنوان یک مجتمع غیردولتی که به صورت استراتژیک به برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی می‌نماید از نتایج بدست آمده پژوهش حاضر برای بررسی چالش‌های دوره‌های ضمن خدمت آموزش و پرورش استفاده کرده که سند و اصول استراتژیک در سطح کشوری و ملی دارد. امید است با اجرای طرح‌های پژوهشی سازنده، بر اثربخشی و بازده دوره‌ها بیافزاییم.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت استراتژیک اولین بار توسط فامبرن<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی شد. مهم‌ترین استدلال آن‌ها این بود که سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان همخوان و سازگار باشد. در مدل ترکیبی بیر<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۸۴)، سه جنبه مهم مورد توجه قرار گرفته است: (۱) ارتباط بین عملیات و سیاست‌های منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک، (۲) درونی کردن (نهادی کردن) اهمیت منابع انسانی به‌عنوان عضوی مؤثر از مدیران صفی، و (۳) برانگیختن تعهد منابع انسانی برای ایجاد علاقه و انگیزه در تحقق اهداف استراتژیک. با توجه به تحولات پویای همه زمینه‌های کاری، سازمان باید منابع انسانی خود را به منابع انسانی استراتژیک ارتقا دهد، زیرا سازمان‌ها نمی‌توانند برنامه آموزشی استراتژیک را اعمال کنند، مگر آنکه یک سیستم مدیریت منابع انسانی استراتژیک داشته باشد. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، آموزش استراتژیک یک راه حیاتی برای افزایش کارایی کارکنان در نظر گرفته شده است (ریچارد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). عدم توجه به هماهنگی موضوعات دوره‌های آموزش و بهسازی با اهداف استراتژیک سازمان و عدم اطمینان از این مسأله که میزان تعهد، روحیه جمعی و همکاری میان کارمندان چقدر است (داست و تاریک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). شاید علت عدم دستیابی به اهداف دوره‌های آموزش و بهسازی معلمان باشد. بهره‌وری سازمان نه تنها به صلاحیت‌های مدیریت منابع انسانی، بلکه هم‌چنین به چگونگی تشویق کارکنان به داشتن تعهد

1. Fombrun  
3. Richard

2. Beer  
4. Dost & Tariq

سازمانی برای کسب توانایی جهت رقابت در بازار جهانی، تعهد سازمانی بستگی دارد. کارکنان با صلاحیت وشایسته از اهمیت زیادی برای شرکت در رقابت و انطباق با تغییراتی که ممکن است در طول زمان رخ دهد برخوردار هستند. (الداوان و همکارانش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). طی بررسی که احمدالنصرت<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) انجام دادند با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام گرفته در زمینه استراتژی آموزش و بهسازی، کاملاً واضح است که اهمیت توسعه برنامه آموزشی به موازات استراتژی سازمان برای دستیابی به هدف مورد نظر در برنامه‌های آموزشی، علاوه بر این تئوری‌های آموزش و بهسازی می‌تواند به صورت حرفه‌ای به سازمان برای بکار گرفتن روش‌های مناسب آموزش کمک کند. در عین حال، انتخاب روش‌های مناسب آموزش و بهسازی با توجه به ماهیت و اهداف سازمان مهم است. سازمان‌های موفق معمولاً در آموزش بیشتر از سایر سازمان‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند (کرایگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). سازمان‌های تجاری موفق، زمان ارائه آموزش به کارکنان خود را از ۳۳٫۵ ساعت در سال ۲۰۱۵ به ۳۴٫۱ ساعت در سال ۲۰۱۶ افزایش داده‌اند. مطابق با آمار اعلام شده، بودجه اختصاص یافته برای آموزش هر کارمند در سال ۲۰۱۶ بالغ بر ۱۲۷۳ دلار بوده است که در مقایسه با سال ۲۰۱۵، که این مبلغ ۱۲۵۲ دلار بود، افزایش داشته است. سازمان‌های موفق دنیا در فرایند طراحی آموزش از اصول طراحی سیستم آموزشی استفاده می‌کنند و آموزش و بهسازی نقشی استراتژیک در این سازمان‌ها ایفا می‌کند. توافقی همگانی بر روی مدل توسعه سیستم‌های آموزشی وجود ندارد؛ اما طراحی آموزشی از هر مدلی که پیروی نماید تنها در صورتی مؤثر است که به کارکنان کمک نماید تا به اهداف و مقاصد آموزشی دست یابند. در چنین سازمان‌هایی یادگیری مطابق با استراتژی شرکت هدایت می‌شود. نوئه مدل جامعی برای آموزش و بهسازی کارکنان ارائه کرده است که همراستایی یادگیری و استراتژی از اصول زیربنایی آن می‌باشد. در این مدل که به مدل آموزش و بهسازی استراتژیک شناخته می‌شود فرایند آموزش و بهسازی استراتژیک کارکنان، با شناسایی استراتژی کسب و کار آغاز می‌گردد. سپس در گام بعدی، اقدامات آموزش و بهسازی همسو با استراتژی سازمان انتخاب می‌شوند. تبدیل این اقدامات آموزش و بهسازی استراتژیک به فعالیت‌های آموزش و بهسازی متمرکز گام بعدی فرایند معرفی شده در مدل نوئه است. گام نهایی شناسایی معیارها یا شاخص‌هاست. این معیارها برای تعیین اینکه آیا آموزش به اهداف مرتبط با استراتژی کسب و کار کمک کرده یا خیر، بکار می‌رود (نوئه، ۱۳۹۶). با توجه به موارد ذکر شده و نیز توجه به اینکه موضوع آموزش و بهسازی استراتژیک موضوعی جدید به‌شمار می‌رود و پژوهش‌های جدی و

اثربخش در زمینه بررسی میزان استراتژیک بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان صورت نگرفته و کمتر ادبیات و پژوهشی را در این خصوص می‌توان یافت، انجام این پژوهش امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. براساس دانش نظری موجود در زمینه آموزش و بهسازی استراتژیک به نظر می‌رسد که طراحی و اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی می‌تواند به‌طور مستقیم در ارتقای سطح عملکرد کارکنان و معلمان در مدرسه نقش داشته باشد. در این پژوهش برای بررسی میزان استراتژیک بودن دوره‌های آموزش و بهسازی کارکنان و معلمان مجتمع آموزش راه رشد از مدل نوئه استفاده شده است که بر این اساس مطابق شکل ۱، چارچوب مفهومی پژوهش ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش براساس مدل استراتژیک نوئه

#### پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های رسمی و ثبت شده در پایگاه‌های معتبر علمی و دانشگاهی داخلی و خارجی نشان می‌دهد که در زمینه ارزیابی استراتژیک دوره‌های آموزش و بهسازی کارکنان مطالعات زیادی انجام نشده است. دمیتریکوچرووف و داریامانوچنا (۲۰۱۷) این پژوهش را با هدف بررسی ویژگی‌های فرآیند ارزشیابی آموزش در شرکت‌های تولیدی روسیه انجام دادند. نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی و براساس داده‌های موجود در بانک‌های اطلاعاتی مختلف ۷۰ شرکت تولیدی انجام شد. پرسشنامه برای هفتاد شرکت به تیم متخصصان منابع انسانی آن‌ها

ارسال شد سؤالات پرسشنامه مبتنی بر رویکرد قیاسی بود و از سؤالات کلی در مورد آموزش شروع و به موارد خاص راجع به فرایند ارزشیابی رسیدند و از ANOVA برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. نتایج نشان داد که شرکت‌ها از ارزشیابی آموزش کارگران تولید حداقل رضایت را داشتند چرا که آن‌ها تنها به ارزشیابی واکنش کارکنان پرداخته بودند. اچ.او.فالوا (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان "اثربخشی آموزش و توسعه در عملکرد کارکنان و رقابت سازمانی در صنعت بانکداری نیجریه" نشان داد که رابطه قوی بین آموزش و توسعه، عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی وجود دارد. او این تحقیق را به روش توصیفی بر روی ۲۲۳ نفر از کارمندان بانک در نیجریه انجام داد. ادنز و بل (۲۰۰۳) به بررسی ارتباط میان طراحی آموزش، ویژگی‌های ارزشیابی و اثربخشی آموزش در سازمان‌ها به روش متاآنالیز بر روی مطالعات مربوط به اثربخشی آموزشی پرداختند. جامعه آماری کلیه مقالات پژوهشی مرتبط با اثربخشی آموزشی بود. یافته‌ها حاکی از رابطه میان روش آموزش مورد استفاده، ویژگی مهارتی یا تکلیفی که آموزش داده شده و نوع انتخاب معیارهای ارزیابی آموزشی با اثربخشی مشاهده شده در برنامه های آموزشی است. وتلند (۲۰۰۳) به بررسی توسعه مدل آموزش استراتژیک کارکنان (STEM) با روش مرور سیستماتیک ادبیات موضوعی پرداخت. نتایج ارائه الگوی تحلیل آموزش سازمانی در سطح ماکرو شامل: استراتژی تمرکز، استراتژی رشد داخلی، استراتژی رشد خارجی، خروج از سرمایه‌گذاری و ارائه الگوی تحلیل آموزش سازمانی در سطح میکرو شامل: تحلیل آمیخته بازاریابی در چهار عنصر محصول، قیمت، ترویج امکان برای حضور در بازار عرضه آموزشی است. فورد و نوئه (۱۹۸۷) به بررسی عوامل مؤثر بر خودارزیابی در نیازسنجی آموزشی پرداختند. یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت جایگاه (سطح) مدیریت فرد در ابراز/جهت دادن به خودارزیابی برای نیازسنجی آموزشی و ضرورت توجه بیشتر به آزمودن نگرش‌های مدیریتی و اثر آن‌ها بر نیازهای آموزشی ابراز شده از سوی مدیران است.

بر این اساس، سوال‌های پژوهشی زیر جهت بررسی و آزمون تدوین شد:

- ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد بر مبنای «استراتژی کسب و کار» چگونه است؟ ساز و کار پیشنهادی برای حل چالش چیست؟
- ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد بر مبنای «اقدامات آموزش و بهسازی استراتژیک» چگونه است؟ ساز و کار پیشنهادی برای حل چالش چیست؟
- ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد بر مبنای «فعالیت‌های آموزش و بهسازی استراتژیک» چگونه است؟ ساز و کار پیشنهادی برای حل چالش چیست؟



- ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد بر مبنای «معیارهای نشان دهنده ارزش آموزش استراتژیک» چگونه است؟ ساز و کار پیشنهادی برای حل چالش چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر درصدد دستیابی به شناختی ژرف و همه جانبه از طراحی و اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی کارکنان و مسائل مربوط به آن است. بنابراین، پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و و از نظر نوع گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های ترکیبی یا آمیخته است. در بخش اول پژوهش که به شیوه کمی انجام گرفت، با استفاده از پرسشنامه به ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع راه رشد براساس مدل استراتژیک نوئه پرداخته شد. لذا بخش کمی پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. بخش دوم این پژوهش براساس طرح پژوهش کیفی و روش پژوهش پدیدارشناسی اجرا شد و ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه از نوع نیمه‌ساختارمند و در دو بخش بود. پدیدارشناسی به بررسی تجربیات واقعی افراد می‌پردازد و اعتقاد بر این است که در این تجربیات جوهره‌هایی وجود دارند که قابل فهم و بررسی هستند (ادیب حاج باقری، پرویزی و صلصالی، ۱۳۹۰). در پژوهش حاضر محقق علاقه‌مند بود تا با استفاده از مطالعه تجارب معلمان از دوره‌های آموزش و بهسازی به‌عنوان بهترین منبع به هدف پژوهش دست یابد. در بخش اول در مورد چرایی و علت وجود چالش در دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع و در بخش دوم در مورد چگونگی رفع این چالش‌ها و ارائه پیشنهادات و ساز و کارهایی جهت بهبود دوره‌ها از مصاحبه شوندگان سوالاتی به عمل آمد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل کارکنان، مدیران و معلمان مجتمع آموزشی راه رشد در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۲۰۰ نفر و در بخش کیفی مدیران و معاونان آموزشی و معلمان با سابقه مجتمع آموزشی راه رشد بوده است. در بخش کمی پژوهش، با محاسبات انجام شده براساس فرمول کوکران، تعداد حجم نمونه برابر با ۱۳۲ نفر بود، که تعداد ۱۳۵ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع و تعداد ۱۳۴ پرسشنامه تکمیل و به محقق بازگردانده شد. روش نمونه‌گیری در این قسمت، نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. در بخش کیفی از مدیران و معاونان آموزشی که نقش عمده‌ای در برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع داشته‌اند و هم‌چنین از دو نفر از معلمان باسابقه که تجربه حضور در دوره‌های ضمن خدمت متنوعی در سال‌های قبل داشته‌اند برای مصاحبه نیمه‌ساختارمند انتخاب شد. در این بخش حجم نمونه به تعداد ۱۵ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک‌محور و تا رسیدن به اشباع نظری، انتخاب شد. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته براساس مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه مشتمل بر ۵۶ سوال بسته پاسخ

در ۴ مقوله "استراتژی کسب و کار"، "اقدامات آموزش و بهسازی استراتژیک"، "فعالیت‌های آموزش و بهسازی استراتژیک"، و "معیارهای نشان‌دهنده ارزش آموزش استراتژیک" بود. در بخش کیفی پژوهش، گردآوری اطلاعات با روش مصاحبه به صورت نیمه‌ساختارمند انجام شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظرات متخصصان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و برای محاسبه پایایی آن‌ها پس از اجرای آزمایشی روی ۳۰ نفر با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۴۸ محاسبه گردید. در این پژوهش به‌منظور اعتبار داده‌ها، از معیارهای درگیری پیوسته و طولانی مدت، پرهیز از نتیجه‌گیری زودهنگام و درخواست از دو نفر از اساتید برای کنترل و بررسی سوالات اولیه و بازنگری کدگذاری‌های انجام شده استفاده گردید. برای پایایی بخشیدن به داده‌های جمع‌آوری شده در بخش کیفی پژوهش به توصیف دقیق فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها و نمایش نوشتاری و دیداری آن‌ها به صورت منظم پرداخته شد. برای تحلیل داده‌های بخش کمی حاصل از پرسشنامه از آمار توصیفی مانند شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی مانند درصد فراوانی و میانگین برای پاسخ به سوالاتی که به شناسایی شکاف موجود در دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع راه رشد می‌پرداخت، استفاده شد و برای پاسخ به سوال‌های دیگر پژوهش جهت مقایسه دیدگاه کارکنان در مورد هر یک از مراحل ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع راه رشد از آمار استنباطی یو من ویتنی و کروسکال والیس استفاده شد.

تحلیل و تفسیر یافته‌ها در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از تکنیک کدگذاری اشتراک و کوربین صورت گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز شروع شد. کدگذاری داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات آن است. بعد از این کدگذاری، کدگذاری محوری انجام شد که در آن یک دسته کدگذاری باز را شناسایی و بر آن تمرکز شد (که پدیده اصلی نامیده می‌شود) و سپس با مراجعه به داده‌ها حول این پدیده اصلی دسته‌بندی ایجاد شد. گام نهایی کدگذاری انتخابی بود که در آن مدل را ارائه و ارتباط بین دسته‌ها در مدل مشخص شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پرداخته شده است: ۷۷,۶ درصد از نمونه آماری را زنان و ۲۲,۴ درصد افراد را مردان تشکیل داده‌اند. یافته‌های بدست آمده در زمینه تحصیلات نمونه آماری نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی برای افراد با مدرک لیسانس ۴۷,۸ درصد و کمترین فراوانی برای افراد با مدرک دکتری ۳ درصد می‌باشد. نتایج بدست آمده از نمونه براساس سابقه کار افراد با سابقه بین ۲ الی ۴ سال و ۵ الی ۷ سال با مقدار برابر ۲۲,۴ درصد دارای بیشترین فراوانی است و کمترین فراوانی برای افراد با سابقه ۸ الی

۱۰ سال و بالای ۱۴ سال با مقدار برابر ۱۱,۲ درصد می‌باشد. در بررسی نمونه آماری براساس سن مشخص شد که افراد ۳۰ الی ۴۰ سال با ۵۰ درصد بیشترین تعداد افراد از نمونه آماری را تشکیل داده‌اند و افراد بالای ۵۰ سال با ۶۰ درصد کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. ۲۸,۴ درصد از نمونه آماری دارای مدرک رشته‌های علوم پایه و ۱۵,۷ درصد دارای مدرک فنی و مهندسی و ۴۷ درصد دارای مدرک علوم انسانی و هنر بودند.

**جدول ۱. توزیع درصد فراوانی افراد به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناختی**

یافته‌ها بر اساس	بیشترین فراوانی	درصد	کم‌ترین فراوانی	درصد
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۴۷,۸	دکتری	۳
سابقه کار	۲-۴ سال و ۵-۷ سال	۲۲,۴	۸-۱۰ سال و بالای ۱۴ سال	۱۱,۲
سن	۳۰-۴۰ سال	۵۰	بالای ۵۰ سال	۶
رشته دانشگاهی	علوم انسانی و هنر	۴۷	فنی و مهندسی	۱۵,۷
جنس	زن	۷۷,۶	مرد	۲۲,۴

تحلیل داده‌های کمی

برای پاسخ‌دهی به سوال‌های پژوهش با استفاده از گویه‌هایی که بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان با آن مخالف بوده‌اند با استفاده از آمار توصیفی و درصد فراوانی شکاف موجود در دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد براساس مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه شناسایی شد. با توجه به شکاف‌های شناسایی شده که مبتنی بر گویه‌های پرسشنامه بود سوال‌های بخش کیفی پژوهش طراحی و با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به گردآوری داده‌های بخش کیفی پژوهش پرداخته شد.

**جدول ۲. توزیع درصد فراوانی پاسخ نمونه‌های تحقیق مربوط به ۴ مرحله مدل آموزش و بهسازی**

**استراتژیک نوئه**

ردیف	مبنا	گویه شماره	نوع پاسخ		مخالفم		نظری ندارم		موافقم	
			پاسخ داده نشده	پاسخ داده شده	درصد	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد	فرآوانی
۱	استراتژی کسب و کار	۱۲	۰	۰	۶۸.۷%	۹۲	۳%	۴	۲۸.۴%	۳۸
۲	اقدامات آموزش و بهسازی	۲۵	۱.۵%	۲	۵۹.۷%	۸۰	۸.۲%	۱۱	۳۰.۶%	۴۱
۳	فعالیت‌های آموزش و بهسازی	۲۹	۳.۰%	۴	۶۴.۲%	۸۶	۶.۷%	۹	۲۶.۱%	۳۵
۴	معیارهای نشان دهنده ارزش آموزش	۴۶	۰	۰	۵۹%	۷۹	۱۷.۲%	۲۳	۲۳.۹%	۳۲
۵		۴۸	۰	۰	۶۴.۲%	۸۶	۱۵.۷%	۲۱	۲۰.۱%	۲۷
۶		۴۹	۷.۰%	۱	۵۷.۵%	۷۷	۱۶.۴%	۲۲	۲۵.۴%	۳۴

نتیجه یافته‌های حاصل از این پژوهش در پاسخ به سوال اول، تعداد ۱۹ گویه مربوط به گام اول مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه ۱۷ گویه از میانگین وزنی مطلوب برخوردار شدند ولی گویه شماره ۱۲ یعنی «سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد با تمرکز بر نیاز شرکت‌کنندگان» و گویه شماره ۱۸ یعنی «طراحی و اجرای استراتژی دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد با هدف کجا، چگونه و با چه چیزی رقابت خواهد کرد» بیشترین میزان مخالفت را به خود اختصاص داده‌اند در نتیجه شکاف‌های شناسایی شده در این مرحله، این دو گویه بوده‌اند.

برای پاسخ به سوال دوم از مجموع ۱۶ گویه مربوط به گام دوم آموزش و بهسازی استراتژیک گویه شماره ۲۵ یعنی «مجتمع زمینه‌هایی را برای تشویق کار تیمی، همکاری، خلاقیت و تسهیم دانش اختصاص داده است» و گویه شماره ۲۹ یعنی «مجتمع اجراکننده برنامه‌های آموزشی در محیطی خارج از فضای آموزشی داخلی است» بیشترین میزان مخالف را به خود اختصاص داده‌اند در نتیجه شکاف‌های شناسایی شده در این مرحله این دو گویه بوده‌اند.

برای گام سوم مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه شکافی شناسایی نشد. در گویه‌های مربوط به مرحله فعالیت‌های آموزش و بهسازی استراتژیک بیشتر پاسخ‌دهندگان با گویه‌ها موافق بودند یا نظری نداشتند و درصد کمی از آن‌ها با گویه‌های این بخش مخالف بودند، در نتیجه، در این بخش شکافی شناسایی نشد یعنی پاسخ‌دهندگان از فعالیت‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد رضایت داشتند. در پاسخ به سوال سوم پژوهش، ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد بر مبنای مرحله سوم مدل نوئه یعنی فعالیت‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مناسب و منطبق با مرحله سوم مدل نوئه می‌باشد و شکافی در این مرحله شناسایی نشد.

در پاسخ به سوال چهارم پژوهش، دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد در متغیرهای افزایش رضایت کارکنان، کاهش هزینه و زمان مورد نیاز برای انجام وظایف کارکنان، کاهش میزان جابجایی کارکنان مطابق با مرحله چهارم یعنی معیارهای نشان‌دهنده ارزش آموزش نمی‌باشد.

#### *تحلیل داده‌های کیفی*

مطابق با نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌های بخش کمی ارزشیابی دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع آموزشی راه رشد براساس مدل آموزش و بهسازی استراتژیک نوئه در مرحله استراتژی کسب و کار سازمان دارای دو شکاف، در مرحله اقدامات آموزش و بهسازی استراتژیک دارای دو شکاف و در مرحله معیارهای نشان‌دهنده ارزش آموزش استراتژیک دارای ۳ شکاف می‌باشد. بر مبنای شکاف‌های شناسایی شده در این مرحله سوال‌های مصاحبه طراحی شدند.

بخش کیفی خود شامل دو مرحله بود؛ مرحله اول مصاحبه‌شوندگان به سؤالاتی در مورد چرایی و علت وجود شکاف در دوره‌های آموزش و بهسازی استراتژیک مجتمع و در مرحله دوم به ارائه پیشنهادات و سازوکارهایی جهت بهبود دوره‌ها و چگونگی رفع این چالش‌ها پاسخ دادند.

**جدول ۳. کدگذاری محوری و انتخابی در رابطه با چالش‌های شناسایی شده در دوره‌های آموزش و**

**بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد**

مقوله اصلی (کدگذاری انتخابی)	مقوله فرعی (کدگذاری فرعی)	خرده مقولات (مفاهیم)	چالش	گام
نیازسنجی غیرسیستماتیک	روش‌های نیازسنجی	استفاده از روش‌های نامناسب برای نظرسنجی از افراد توجه اندک به تعیین نیازهای آموزشی در گذشته نبود برنامه ریزی و اجرای نیازسنجی به صورت سیستماتیک آموزش به صورت نامناسب به عنوان راه حلی در راستای یک مشکل عملکردی از طریق تکمیل فرم نظرسنجی استفاده می‌شود نبود برنامه ریزی و اجرای نیازسنجی به صورت سیستماتیک توجه اندک به تعیین نیازهای آموزشی در سازمان باتوجه به مختلف تحصیلی مقاطع زمان بر بودن مشخص شدن نتایج تغییرات در روند اجرایی آشنایی کم کارکنان با سطح انتظارات سازمان برای انجام کارها ضعف در ارائه بازخورد مشخص از عملکرد کم توجه به روحیات کارکنان در دوره‌های آموزشی حمایت کم مدیران از برنامه‌های آموزش و بهسازی کم توجهی به تجزیه و تحلیل سازمانی در نیازسنجی کم توجهی به در نظر گرفتن طبقه شغلی همه افراد برای شرکت در دوره فراهم نکردن شرایط مناسب آموزشی کم توجه به تجزیه و تحلیل فرد در نیازسنجی کم توجهی به تجزیه و تحلیل سازمانی فردی و وظیفه‌ای در نیازسنجی کم توجهی به درونداد توسط مدیران کم توجهی به نظر کارکنان در فرایند نیازسنجی رقابت مطابق با سند چشم‌انداز راه رشد انجام می‌شود. متفاوت بودن استراتژی کسب و کار سازمان نسبت به بقیه مراکز آموزشی پایبندی و اعتقاد به اصول کسب و کار و سند چشم‌انداز مجتمع	نیازسنجی	مرحله اول: استراتژی کسب و کار
	فرایند نیازسنجی	آموزش کارکنان مطابق با روش‌های آموزشی استراتژیک در مجتمع انجام نمی‌گیرد دانش به صورت صریح است و تبدیل به دانش ضمنی نمی‌گردد عدم ارتباط و تعامل با سایر مراکز آموزشی داخلی و بین‌المللی افزایش ارزش و اعتبار سرمایه انسانی	نیازسنجی غیرسیستماتیک	رقابت با سایر مراکز آموزشی
کم توجهی به محیط بیرونی در برنامه‌ریزی آموزش استراتژیک	پایبندی به ارزش و اهداف سازمانی بدون توجه به تغییرات محیط بیرونی	نامناسب دوره‌های آموزشی		
	پایبندی به ارزش و اهداف سازمانی بدون توجه به تغییرات محیط بیرونی	نامناسب دوره‌های آموزشی		

کم توجهی به موانع اجرایی در طرح ریزی آموزشی و حضور کمرنگ مدیران	بهره مندی اندک از مزایای برون سپاری با شرایط ایده‌آل	برنامه‌ریزی آموزشی دوره‌ها بدون توجه به نیازهای فردی	مقیاس‌های نشان دهنده ارزش
<p>فرآیند آموزش نقش مدیران در کمرنگ بودن به کارگیری روش‌های نامناسب در اجرای دوره‌ها</p> <p>غیر قابل کنترل بودن عوامل محیطی</p>	<p>بسترسازی نامناسب</p> <p>مزایا و معایب درون سپاری و شرایط برون سپاری</p>	<p>نیود برنامه‌های آموزش و بهسازی مناسب</p>	<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>
<p>آموزش تیمی و به اشتراک- گذاری دانش</p> <p>پایین آمدن خودکارآمدی شغلی به علت عدم توجه مدیران</p> <p>عدم توجه مدیران به کار تیمی و تشویق فردی کارکنان</p> <p>عدم مشارکت کارکنان در فرآیند مدیریت و انجام امور</p> <p>عدم دریافت بازخورد توسط کارکنان از طرف مدیران</p>	<p>انعطاف پذیری اندک زمان برگزاری دوره‌ها</p> <p>کمبود بودجه و اعتبار اختصاص یافته به دوره‌های آموزشی</p> <p>عدم تناسب ارزشهای مورد نظر مجتمع با دوره‌های آموزش اداره آموزش و پرورش</p> <p>توجه بیش از اندازه به مناسب بودن امکانات رفاهی دوره برای کارکنان</p> <p>سخت بودن برقراری نظم و انضباط آموزش در حین اجرای دوره</p> <p>عدم ایجاد انگیزه در کارکنان باتجربه برای شرکت در دوره‌های ضمن خدمت درون مدرسه</p> <p>عدم یویایی و تلاش به علت شرایط محیطی</p> <p>مشارکت ضعیف مدیران در طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی داخل مدرسه</p> <p>افزایش تعامل و ارتباط با سایر مراکز آموزشی</p>	<p>چالشی مشاهده نشد</p>	<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>
<p>مغایب بودن استراتژی آموزشی از اجرای دوره‌های آموزشی</p> <p>نبود تناسب بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری</p> <p>متناسب نبودن روش برگزاری دوره‌ها با نیاز کارکنان</p> <p>کم توجهی به تشکیل گروه‌های یادگیری</p> <p>کم توجه به آموزش‌های حین کار</p> <p>کم توجهی به تشکیل تیم‌های تخصصی برای اشاعه کار گروهی</p> <p>نبود فرهنگ رشد و یادگیری</p> <p>کم توجهی به فرآیند تجزیه و تحلیل فرد برای شرکت در دوره‌های آموزشی</p> <p>عوامل محیطی و اجتماعی بازدارنده</p>	<p>بهره مندی اندک از مزایای برون سپاری با شرایط ایده‌آل</p>	<p>برنامه‌ریزی آموزشی دوره‌ها بدون توجه به نیازهای فردی</p>	<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>
<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>	<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>	<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>	<p>مقیاس‌های نشان دهنده ارزش</p>

مرحله سوم: اقدامات آموزش و بهسازی

مرحله سوم: فعالیت آموزش و بهسازی

مرحله چهارم: معیارهای نشان دهنده ارزش

کم توجهی به نیازهای فردی	<p>دریافت توجه و حمایت کم از طرف مدیر توسط کارکنان</p> <p>دید منفی افراد به آموزش به دلیل تاثیراتندک آن در فرایند و نتیجه کار آنها</p> <p>احساس بی نیازی کارکنان به این دوره ها به علت داشتن تجربه و دانش</p> <p>ضعف مدیریت در بازخورد نتایج به کارکنان</p> <p>انگیزه متفاوت افراد برای شرکت در دوره ها</p> <p>تاثیر انگیزه اننده های بیرونی در کارکنان به جای درونی برای شرکت در دوره ها</p> <p>موانع معیشتی و اجتماعی برای معلمان</p> <p>غالب بودن فرهنگ نارضایتی در کارکنان</p>	
عوامل محیطی		
تاثیرگذاری اندک دوره‌های آموزش و بهسازی بر عملکرد کارکنان	<p>عدم ارتباط واحد توسعه منابع انسانی با مدیران مجتمع</p> <p>عدم وجود توازن بین آموزش افراد در سطوح متفاوت سازمانی</p> <p>شروع اقدام به برگزاری دوره های تخصصی آموزش و بهسازی استراتژیک</p> <p>جابه جایی کارکنان بدون توجه به ویژگی های فردی(دانش مهارت توانایی و نگرش کارکنان)</p> <p>نبود تجزیه و تحلیل فردی و وظیفه ای برای کارکنان قبل و بعد از دوره</p> <p>عدم تناسب زمان و دوره های آموزشی سطوح مختلف کار در مجتمع</p> <p>عدم انعطاف پذیری نیروها به علت خودکارآمدی شغلی و عدم آگاهی از نیازهای آموزشی تخصص حرفه ای و اهداف مورد نظر برای شرکت در دوره</p> <p>برگزاری دوره های تخصصی آموزش و بهسازی استراتژیک</p> <p>کارکنان به زمان و فرصت هایی در جهت تمرین و بکرگیری مهارت ها یا رفتارهای جدید به کارشان نیاز دارند</p> <p>فقدان آگاهی از استانداردهای کیفیت مورد انتظار کارکنان به علت ضعف عملکرد مدیریتی</p> <p>عدم تناسب انتظارات فرد و سازمان از یکدیگر</p> <p>عدم تطابق ویژگی های فردی و شرایط و ملزومات کار</p> <p>عدم جابه جایی حرفه ای و تخصصی نیروهای آموزش دیده در مجتمع متناسب با استراتژی های کسب و کار</p> <p>عدم شناخت تخصصی و فردی کارکنان توسط مدیران</p> <p>جابه جایی حرفه ای و تخصصی نیروهای آموزش دیده در مجتمع متناسب با استراتژی های کسب و کار</p> <p>برای جذب نیروها فرایند تجزیه و تحلیل فرد به درستی انجام نمی گیرد.</p> <p>جا به جایی اولین روش حل مساله پیش آمده بدون دادن فرصت جبران و یادگیری به افراد</p> <p>موانع و عوامل محیطی و اجتماعی</p> <p>عدم توجه به تخصص های شغلی در مواقع اضطراری</p>	<p>جابجایی شغلی</p>
چالش‌های سازمانی و مدیریتی در برگزاری دوره‌ها		

توجه اندک به استفاده از شیوه‌های جدید آموزشی مثل آموزش چهره به چهره یا آموزش آنلاین  
 امکان ناپذیر بودن برآورد سود-هزینه به علت شرایط خاص کار در مدرسه-پیچیدگی روابط انسانی  
 کم توجهی به محتوی دوره‌های آموزشی در ارزیابی  
 عدم توجه کم به نحوه‌ی برگزاری دوره‌ها یا توجه به محتوی آن نبود  
 نبود فرایند ارزشیابی مناسب از دوره‌ها  
 کم توجهی به طبقه‌شغلی و تجزیه و تحلیل فردی در محتوی دوره  
 توجه کم به میزان یادگیری شرکت‌کنندگان در دوره  
 نبود فرایند ارزشیابی مناسب از دوره‌ها  
 مشکلات مربوط به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای آموزشی  
 توجه اندک به در نظر گرفتن رده‌های مختلف شغلی  
 آموزش راهکار نامناسب برای مقابله با مشکلات عملکردی پیش‌آمده  
 تلاش اندک برای ارتقا میزان انگیزش یادگیری و مشارکت کارکنان  
 انتقال اندک آموخته‌ها به محیط کار  
 شکل گرفتن و تقویت هنجارهای گروه کاری  
 مدیریت نکردن زمان  
 دریافت بازخورد کم  
 توجه اندک مدیران و مسئولان آموزش به آزمون پایانی دوره‌ها و میزان فعالیت کارکنان در کلاس‌ها  
 کمبود توجه به تجزیه و تحلیل فرد در فرایند جذب و به کار گماری نیروها

نقص در روند اجرایی دوره‌ها

حضور کم‌رنگ مدیران در مراحل مختلف طراحی آموزشی

ضعف اقدامات سازمانی در بهبود و ارتقای آموزش به علت کم توجهی مدیران به مراحل مختلف طراحی آموزشی

## تحلیل مصاحبه‌ها در مرحله دوم: چگونگی رفع این چالش‌ها و ارائه پیشنهادات و ساز و کار جهت بهبود در دوره‌های آموزش و بهسازی

### جدول ۴. جمع‌بندی کدگذاری باز، محوری و انتخابی در رابطه با سازوکار لازم در دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	خرده مقولات(مفاهیم)	چالش	گام
کدگذاری (انتخابی)	کدگذاری (محوری)	انجام نظرسنجی به صورت اینترنتی		
		اجرای کامل مراحل نیازسنجی		
		انجام نظرسنجی به صورت تخصصی و سیستماتیک		
		اجرای مدون نیازسنجی در طول سال		
		اجرای نیازسنجی تخصصی در دپارتمان‌ها		
		اجرای نظرسنجی به صورت مجزا در واحدهای مختلف		
		انجام نیازسنجی فردی و وظیفه‌ای در طول سال تحصیلی		
		تلاش برای برگزاری دوره‌های درخواستی کارکنان از طریق همکاری با موسسات بیرونی		
بازنگری در شرایط نیازسنجی متناسب با شرایط سازمان	بازنگری در نحوه اجرای نیازسنجی		نیازسنجی	اول: استراتژی کسب و کار





<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>
<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>تشکیل تیم و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>	<p>توسعه و فعالیت به صورت گروهی</p>

برگزاری دوره‌ها با توجه به مزایای برگزاری درون و برون سازمانی

بهبود و ارتقا سطح دوره‌ها با همکاری واحد نظارت و ارزشیابی

برون‌سازي

رفايت‌سنجي

چهارم:

معیارهای نشان دهنده ارزش

بهبود و ارتقای سطح دوره‌های آموزشی

فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی

فعالیت‌های نظارت و ارزشیابی

ارتقا سطح دوره‌های آموزش و بهسازی

نظارت و ارزیابی فعالیت‌های آموزشی

- تغییر نحوه ی برگزاری کلاس ها
- توجه بیشتر بر تناسب محتوی، گروه سنی و طبقه شغلی حاضر در دوره ها
- ارتقا محتوا و موضوعات سطح کلاس های آموزشی
- برگزاری کلاس به درخواست کارکنان
- استفاده از پیام ها و فیلم های کوتاه برای اطلاع رسانی درباره ی دوره های آموزشی
- برگزاری کارگاه ها متناسب با تخصص شغلی و نیاز آنها
- برگزاری دوره های آموزشی در بازه ی زمانی طولانی و با محتوی بهتر و اختصاصی تر برای سطوح شغلی مختلف
- فراهم کردن فضای یادگیری از هم با برگزاری دوره های خاص
- برگزاری کلاس های آموزشی به درخواست کارکنان
- آشنا کردن افراد با وظایف و استانداردهای شغلی که قرار است انجام دهد توسط بخش منابع انسانی
- طراحی تخصصی شغل به همراه شاخص ها و استانداردهای اجرایی
- برقراری سیستم جذب و توسعه حرفه ای با شناخت استعدادهای نیروها
- تشکیل تیم های تخصصی جذب و توسعه نیروی انسانی
- آموزش و تربیت نیروهای متخصص با برگزاری دوره های تخصصی مخصوص هر شغل
- تعیین شاخص ها و الگوهای تعیین کننده شرایط جذب و توسعه کارکنان
- جابه جایی شغلی با شناخت پتانسیل ها و مهارت های افراد مفید و موثر است.
- برقراری تیم های تخصصی استعدادیابی در واحد مهد برای جذب و پرورش نیروهای متخصص
- فراهم کردن شرایط و فضای مناسب برای رشد و شکوفایی کارکنان
- تقویت روابط انسانی و درک متقابل افراد نسبت به هم در راستای استراتژی ها و اهداف سازمانی
- شناخت توانایی ها و ضعف های کارکنان و بازخورد به خودشان با حضور در دوره ها
- شناسایی مشخصات فردی افراد توسط تیم توسعه و ارزیابی و پیشنهاد شغل متناسب با مهارت ها و دانش فرد
- طراحی سیستم ارزیابی و جابه جایی کارکنان براساس شاخص ها و فاکتورهای مشخص
- شناخت توانایی ها و ضعف های کارکنان و بازخورد به خودشان با حضور در دوره ها
- برگزاری دوره های آموزشی استراتژیک برای معلمان و کادر اجرایی به صورت همزمان.
- برگزاری دوره های آموزشی عملی با هدف شناخت و آموزش کاربردی تر
- برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران و مسئولین برای آموزش روش های تاثیرگذار بودن
- برگزاری دوره های آموزشی مداوم مطابق با برنامه در طول سال تحصیلی

بازخورد و نظارت

کاهش زمان و هزینه

- نظارت بر روند اجرای کلاس‌ها و دادن فرصت به کارکنان
- استفاده از نیروهای باتجربه برای هدایت و نظارت
- تشکیل تیم‌های نظارت و راهنمایی
- تشکیل تیم‌های نظارت و راهنمایی از خود کارکنان و به صورت دوره‌ای
- تشکیل تیم‌های نیازسنجی قوی برای شناسایی پتانسیل‌های نیروهای انسانی و پرورش آنها
- استفاده از افراد متخصص و آینده‌نگر مالی برای برآورد هزینه فایده دوره‌ها
- برگزاری دوره‌های نیازسنجی ویژه آموزش و پرورش (آموزش عمومی) و متفاوت از صنعت
- توجه به نقش تاثیرگذار مدیران برای اثربخشی دوره‌های برگزار شده
- فرایند زمان‌بر تغییر دانش به رفتار برای عملیاتی شدن و بروز نتایج در عملکرد کارکنان
- توجه به تفاوت‌های اجرایی و نیازهای مقاطع مختلف در واحد دخترانه و پسرانه
- فرایند جذب نیرو در آینده بر مبنای پویایی و دغدغه آموزشی داشتن باشد.

طی این پژوهش در مرحله بررسی چالش‌های دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع ۷ مقوله اصلی و ۱۷ مقوله فرعی استخراج گردید که در ادامه توضیح داده شده‌اند.

چالش‌شناسایی شده در گام اول مدل آموزش و بهسازی نوئه:

#### ۱. نیازسنجی

مقوله اصلی ۱: نیازسنجی غیرسیستماتیک

مقوله فرعی ۱: روش نیازسنجی

در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی عامل توجه ناکافی به نظرخواهی از کارکنان و مدیران سازمان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل فرد اهمیت بسزایی دارد که بر سایر قسمت‌ها اثر می‌گذارد. استفاده از روش‌های نامناسب برای نیازسنجی بدون برنامه‌ریزی و اجرا نکردن آن به صورت سیستماتیک از جمله مسائلی هستند که سازمان در بخش اجرای نیازسنجی با آن مواجه است. برای انجام نیازسنجی از چند روش استفاده می‌شود که عبارت‌اند از مشاهده کارکنانی که در حال انجام وظایف شغلی هستند، استفاده از تکنولوژی آنلاین، مطالعه دستورالعمل‌های فنی و دیگر اسناد، مصاحبه با متخصصان موضوعی، تشکیل گروه‌های کانونی با متخصصان موضوعی و خواستن از افراد تا پرسشنامه‌ای که در جهت شناسایی وظایف، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های مورد نیاز شغل است را تکمیل کنند. در یک جمع‌بندی کلی استفاده از روش‌های نامناسب برای نظرسنجی از افراد و توجه اندک به تعیین نیازهای آموزشی در سازمان بدون توجه به تفاوت‌های نیاز مقاطع مختلف تحصیلی است که نیاز به بازنگری در روش‌های نیازسنجی در آن کاملاً مشهود است. یکی از عوامل تأثیرگذار در این زمینه زمان‌بر بودن فرایند یادگیری است. ارزیابی روند و فرایند اجرایی نیازسنجی سخت و زمان‌بر بوده

و چون در مدرسه مشتریان را کودکان و نوجوانان تشکیل می‌دهند که مدام در حال تغییر هستند انجام نیازسنجی به صورت دوره‌ای مستمر یک ضرورت است و به همین دلیل فرایند نیازسنجی در مدرسه متفاوت از کارخانه و شرکت‌های دیگر باید انجام گیرد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"واحد پژوهش طی دو سال اخیر فرم‌هایی را برای دوره‌های آموزش و بهسازی طراحی کرده است. فرم‌ها با توجه به حیطة تخصصی مورد نیاز در اختیار هر بخش قرار داده می‌شود. برگه‌های نیازسنجی اسفند ماه توزیع و فروردین جمع‌آوری می‌شوند و مطابق با برگه‌ها از طریق مقایسه و تطابق نظر معلمین و رئیس دپارتمان‌ها اقدام به برگزاری کلاس می‌شود فکر می‌کنم نحوه اجرا و پرکردن فرم‌ها مشکل است. معلم ارتباط با فرم نمی‌گیرد و فضایی که معلم فرم را پر می‌کند مناسب نیست."

"به نظرم تشخیص دوره‌ها نظرسنجی درست و سیستماتیک می‌خواهد. فرم‌ها به مدیران داده می‌شوند و مدیران صرفاً برای تکمیل و تحویل فرم دوره‌هایی را پیشنهاد می‌دهند. یک سری اطلاعات بدست می‌آید سپس اطلاعات را تحلیل نمی‌شود سرانجام مشکل اصلی پیدا نمی‌شود."  
"در نیازسنجی دوره‌های آموزش و بهسازی به تکنولوژی‌های جدید توجه نمی‌شود. و شناسایی افرادی که باید آموزش‌های خاصی دریافت کنند اتفاق نمی‌افتد."

مقوله فرعی ۲: فرایند نیازسنجی

فرایند نیازسنجی سه عنصر اصلی نیازسنجی را مورد بررسی قرار می‌دهد: تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل فرد، تجزیه و تحلیل وظیفه (نوئه، ۱۳۹۶). در فرایند نیازسنجی توجه به تجزیه و تحلیل سازمان، فرد و وظیفه برای کسب اطلاعات در راستای اجرای نیازسنجی با محتوای درست و تناسب با استراتژی کسب و کار سازمان همراه با مشارکت کارکنان و سرپرستان در برنامه آموزشی و یا حداقل ابراز نظرات خود در مورد موضوع و شناسایی نیاز آموزشی آن‌ها بسیار مهم است که در فرایند نیازسنجی مجتمع مشهود نمی‌باشد. مشارکت مسئولان ارشد و مدیران در برنامه‌های آموزشی مواجه می‌نماید. هنگام صحبت در مورد رویکرد، لازم است بر همه سازمان‌ها و دپارتمان‌ها برای شناسایی واقعی نیازهای آموزشی آن‌ها تأکید شود. تلاش‌های انجام شده در این سطح باید با منابع انسانی و دپارتمان‌ها، مدیران، ناظران و کارکنان هماهنگ و مشترک باشد که مشارکت در شناسایی نیازهای آموزشی بسیار ضروری و مهم است. به این دلیل که آن‌ها توانایی و آگاهی بیشتری از نیازهای آموزشی خود دارند. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"طی سال‌های قبل مدیران سازمان براساس تشخیص خودشان طی بازدیدها و مسائل روز پیش آمده اقدام به برگزاری دوره‌ها می‌کردند."

"کوتاهی از مسئولین اجرایی و مدیران در اطلاع‌رسانی به کادر و معلمان بوده است معلمان در جریان روند اجرایی و محتوی دوره‌ها قرار نمی‌گیرند."

سازوکار لازم جهت بهبود روند نیازسنجی

مطابق با نتایج بدست آمده از بررسی مصاحبه‌ها پیشنهادات در ۲ مقوله فرعی بازنگری در نحوه اجرای نیازسنجی و شرایط خاص فرایند اجرای نیازسنجی دسته‌بندی شد. برنامه آموزشی براساس شناسایی مؤثر نیازهای آموزشی می‌باشد. همه، به‌ویژه مقامات ارشد، باید در برنامه‌های آموزشی شرکت کنند. هم‌چنین آموزش و مشارکت در دوره‌های آموزشی شامل همه کارکنان می‌شود، صرف‌نظر از موقعیت‌ها، یا ماهیت کار یا مسئولیت‌های آن‌ها. در یک جمع‌بندی کلی نارسایی‌های عمده نیازسنجی آموزشی در زمینه توجه کم به نظرخواهی از مدیران کارکنان و شرکت‌کنندگان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود، میزان تطابق اندک محتوای دوره با شرح وظایف کارکنان و توجه اندک به تعیین نیازهای آموزشی در سازمان به صورت سالیانه می‌باشد که پیشنهاد می‌شود با بازنگری در روش‌های نیازسنجی سعی شود از روش‌های به‌روز دنیا برای انجام نیازسنجی و هم‌چنین دوره‌های آموزش و بهسازی (E-learning) استفاده شود. علی‌رغم آنکه هر تجزیه و تحلیلی بیانگر نیاز آموزشی است اما شرکت‌ها باید قبل از آنکه تصمیماتی مبنی بر اختصاص پول و زمان به آموزش اتخاذ کنند اطلاعات تمامی سه نوع تجزیه و تحلیل را مورد توجه قرار دهند.

## ۲. رقابت‌پذیری

مقوله اصلی ۲: کم توجهی به محیط بیرونی در برنامه‌ریزی آموزش استراتژیک

مقوله فرعی ۱: پایبندی به ارزش و اهداف سازمانی بدون توجه به تغییرات محیط بیرونی

در نتایج بدست آمده از پژوهش کیفی درباره میزان رقابت‌پذیری مجتمع آموزشی راه رشد، پایبندی به اصول استراتژیک مجتمع کاملاً مشهود است. متفاوت بودن استراتژی کسب و کار سازمان نسبت به بقیه مراکز آموزشی یک مزیت رقابتی برای مجتمع محسوب می‌شود. ولی در زمینه آموزش نیروهای انسانی به علت اینکه به ارزش‌های خود بسیار مطمئن و پایبند است در نتیجه به محیط بیرونی و تغییرات آن توجه شایانی ندارد. در طی ۳ دهه گذشته آموزش و بهسازی کارکنان مطابق با اصول و ارزش‌های سازمانی تکامل یافته است و دارایی‌های ناملموس، مسئول کسب مزیت رقابتی برای شرکت هستند. طبق نتایج بدست آمده از پرسشنامه و مصاحبه، کارکنان به مجتمع متعهد هستند و وظایف‌شان را انجام می‌دهند و داوطلب قبول مسئولیت‌های

جدید می‌باشند. درگیری و مشارکت کارکنان تحت تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی هم‌چون آموزش و بهسازی است که در بررسی انجام شده بیشتر زمینه‌ها و فرصت‌های یادگیری تحت تأثیر آن نوع یادگیری است که به مشارکت بیشتر از رقابت اهمیت می‌دهد. ولی آنچه که مشهود است مجتمع علاوه بر حفظ روحیه مشارکت در فضای غیررقابتی بایستی قادر به سازگاری با تغییرات باشد. تغییر به قبول یک ایده و رفتار جدید توسط مجتمع اشاره دارد. پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییرات در نیروی کار یا مقررات دولتی، جهانی شدن و رقابای جدید از جمله عوامل متعددی هستند که مجتمع را ملزم به تغییر می‌سازد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"طبق سند راه رشد تربیت دانش‌آموزان متفاوت از تربیت مدارس دیگر است رقابت معنا ندارد."

"در سال‌های قبل رقابت در راه رشد معنی نداشت چون ما خودمان را سرآمد همه جامعه می‌دانستیم. ارتباطات با سازمان‌های داخل و خارج کشور باعث شده است که از طریق ارتباط نزدیک و مرادبه داشتن با رقیبان آن‌ها را بهتر بشناسیم و در رقابت با داشتن شناخت بیشتر در جهت رشد و اعتلای سازمان‌مان قدم برداریم."

مقوله فرعی ۲: طرح‌ریزی نامناسب دوره‌های آموزشی

دانش انتقال‌یافته به کارکنان از نوع دانش صریح می‌باشد که ارزش رقابتی ندارد و در صورتی که مجتمع برای انجام کارگروهی و تسهیم دانش تدابیری اتخاذ نماید می‌تواند دانش صریح کارکنان را تبدیل به دانش ضمنی نماید. داشتن دانش ضمنی به شرکت‌ها مزیت رقابتی می‌دهد. نحوه برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی کارکنان بیشتر به صورت انتقال دانش توسط مربی می‌باشد در صورتی که طبق سند چشم‌انداز مجتمع یک سازمان یادگیرنده فرهنگی از یادگیری مستمر را می‌پذیرد و تمامی کارکنان را قادر می‌سازد تا به صورت مداوم دانش را به دست آورند و آن را به اشتراک بگذارند. کارکنان نیازمند دسترسی به منابع مالی، زمانی و محتوایی در جهت افزایش دانش خود هستند در حالی که طرح‌ریزی دوره‌های آموزش و بهسازی متناسب با این خواسته‌ها نیست. هم‌چنین نقش فعال مدیران در شناسایی نیازهای آموزشی با آگاهی از تهدیدات محیط بیرونی و کمک به افراد در یادگیری دانش و مهارت لازم برای تبدیل تهدید به فرصت چندان مشهود نیست. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"ما با رشد حرفه‌ای و آموزش کارکنان مطابق با ارزش‌های خودمان با دنیای بیرون رقابت می‌کنیم. چون اصول و ارزش‌ها مختص خودمان است کپی‌برداری نمی‌کنیم."

"تربیت نیروی انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی خاص و متناسب با محتوی دوره‌ها از طریق کارگروهی و عملی انجام نمی‌شود."

### ساز و کار لازم جهت بهبود رقابت پذیری

دانش انتقال یافته به کارکنان از نوع دانش صریح می‌باشد که ارزش رقابتی ندارد و در صورتی که مجتمع برای انجام کار گروهی و تسهیم دانش تدابیری اتخاذ نماید می‌تواند دانش صریح کارکنان را تبدیل به دانش ضمنی نماید. داشتن دانش ضمنی به شرکت‌ها مزیت رقابتی می‌دهد. در رابطه با پاسخگویی به چگونگی حل این چالش‌ها پیشنهادات حاصل از مصاحبه در سه مقوله برنامه‌ریزی و تربیت نیروی انسانی و پایبندی به اصول استراتژیک مجتمع و آموزش دسته‌بندی شد. توجه به تغییرات محیط بیرونی، نقاط قوت رقیبان با نگاه به جامعه و الهام‌گیری از آن‌ها برای عمل در راستای اهداف استراتژیک مجتمع به همراه شفاف‌سازی اصول استراتژیک و سند راهبردی مجتمع به‌عنوان راهکار رقابتی برای کارکنان کارساز خواهد بود. هم‌چنین شاید توجه به این مساله که ذی‌نفعان آموزش و بهسازی چه کسانی هستند و ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و اولویت‌های سازمان و در نظر گرفتن براینده خواسته‌ها در بیانیه مأموریت سازمان کارساز باشد.

### چالش شناسایی شده در گام دوم مدل آموزش و بهسازی نوئه

#### ۱. آموزش تیمی و به اشتراک‌گذاری دانش

مقاله اصلی ۳: کم توجهی به موانع اجرایی در طرح‌ریزی آموزشی و حضور کمرنگ مدیران

مقاله فرعی ۱: کمرنگ بودن نقش مدیران در فرایند آموزش تیمی

مدیران برای اداره یک محیط تیمی به صورتی موفقیت‌آمیز، نیاز دارند تا در مهارت‌های فردی آموزش ببینند. دانستن فن مذاکره، توجه، منتورینگ، مهارت‌های حل تعارض، مهارت‌های ارتباطی و ... از جمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران است. مهم است آنچه که در آموزش مورد تأکید قرار می‌گیرد در شغل استفاده شود (انتقال آموزش) و آن دانش باارزشی که افراد در مورد سازمان و افرادش به دست می‌آورند پس از خروج آن‌ها از سازمان، از میان نرود (تسهیم دانش). برای یافتن علت شکاف پیش آمده در چالش کار تیمی و تسهیم دانش از طریق مصاحبه ۲۲ مفهوم شواهد گفتاری استخراج گردید که کمرنگ بودن نقش مدیران در فرایند آموزش، یکی از مقوله‌های فرعی شناسایی شده در این بخش می‌باشد. کمرنگ بودن مشارکت مدیران در فرایند آموزش مانند تعیین نیازهای آموزشی مشهود بود. هم‌چنین میزان تعهد مدیران برای تضمین آموزش اثربخش و پایین آمدن خودکارآمدی شغلی به علت کم توجهی مدیران به کار تیمی و تشویق فردی کارکنان از عمده مسائلی بود که به آن اشاره شد. بازخورد از طرف مدیران برای برانگیختن کارکنان نسبت به یادگیری برنامه‌های آموزشی و آشنایی با قوت‌ها و ضعف‌های مهارتی‌شان و ارتباط میان برنامه و بهبود ضعف‌هایشان از مواردی است که به درستی انجام نمی‌گیرد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:



"حتی اگر کار به صورت تیمی هم انجام شود ارائه آن توسط یک نفر انجام شده و آن یک نفر دیده می‌شود و افراد دیگر تضعیف روحیه می‌شوند و رغبت به کار تیمی ندارند."  
"یادگیری جمعی را فرهنگ‌سازی کنیم. مدیران این کار را نمی‌کنند."

مقوله فرعی ۲: به کارگیری روش‌های نامناسب در اجرای دوره‌ها

برای آنکه یادگیری اتفاق بیافتد، برنامه‌های آموزشی نیازمند منابعی معنادار، اهداف روشن و فرصت‌هایی برای تمرین و بازخورد هستند. محیط یادگیری وابستگی کاملی با محیط کار دارد. در صورتی که محیط آموزشی صرفاً انتقال دانش توسط مربی به کارکنان باشد قابلیت‌های فراگرفته را در محیط کار افزایش نمی‌دهد. متفاوت بودن استراتژی آموزشی از اجرای دوره‌های آموزشی، نبود تناسب بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری، متناسب نبودن روش برگزاری دوره‌ها با نیاز کارکنان، کم توجهی به تشکیل گروه‌های یادگیری، کم توجهی به آموزش‌های حین کار و کم توجهی به تشکیل تیم‌های تخصصی برای اشاعه کار گروهی در برگزاری دوره‌ها نادیده گرفته می‌شود. مسئله مهم این است که کارکنان معمولاً به احتکار دانش برای داشتن قدرت در دست خودشان اقدام می‌کنند یا از این می‌ترسند که نظرات‌شان مورد نقد و چالش توسط دیگران قرار گیرد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"ما بیشتر دوره‌هایی که برگزار کردیم اکثراً حالت سخنرانی داشته و اگر دوره‌ها به صورت تیمی و مشارکتی باشند و وقتی مخاطب با سخنران ارتباط پیدا می‌کند انگار مخاطب دوره را مخصوص خودش دانسته و یادگیری بیشتر اتفاق می‌افتد."

آموزش انجام کار تیمی به صورت عملی حین کار اتفاق نمی‌افتد."

مقوله فرعی ۳: عوامل بازدارنده محیطی

فرهنگ کار-زندگی حمایتی، یک فرهنگ شرکتی است که مسئولیت‌ها و تعهدات خانوادگی و زندگی را به رسمیت شناخته و تکریم می‌کند و کارکنان و مدیران را تشویق به همکاری با یکدیگر برای تحقق نیازهای شخصی و کاری می‌کند. با توجه به اینکه کارکنان پس از پایان تحصیلات‌شان از فرایندها، تکنیک‌ها و فناوری‌های کاری جدید اطلاعات چندانی ندارند دچار کهنگی در کار می‌شوند. از طرف دیگر نیازهای محیط کار و زندگی با هم در تعارض هستند زیرا کارکنان مجبور هستند چندین نقش مختلف را در چندین محیط مختلف بپذیرند. این احساس در محیط‌هایی که بیشتر کارکنان خانم‌ها هستند بیشتر مشهود است. حفظ توازن سالم میان کار و زندگی دغدغه تمام کارکنان است، تمامی کارکنان به دنبال یافتن فرصت‌هایی جهت رسیدگی به فعالیت‌های غیرکاری هستند و از طرفی مشغله‌های زیاد زندگی مانع از فراهم شدن فرصت مطالعه در کارکنان بعد از ساعت کاری می‌شود. هم‌چنین نبود فرهنگ رشد و یادگیری در جامعه

و تفاوت روحیه افراد برای داشتن انگیزه یادگیری از چالش‌های پیش رو سازمان است. قسمت هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"برای کار تیمی احساس نیاز و انگیزه وجود ندارد. شاید به علت مشغله‌های بیرون از محیط کار باشد."

"تفکر کار گروهی در کشور زیرساخت مناسبی ندارد. وجود مشکلات بین افراد سازمانی از نظر اخلاقی و ذهنی از جمله مشکلاتی است که مدیران از سروکار داشتن با این مشکلات خسته شده اند."

سازوکار لازم جهت بهبود آموزش تیمی و تسهیم دانش

سرمایه انسانی تنها منحصر به آموزش دادن قابلیت‌های پایه مورد نیاز به کارکنان جهت انجام وظایف شغلی کنونی خود نمی‌شود بلکه شامل تشویق خلاقیت و نوآوری به همراه برانگیختن کارکنان جهت کسب و بکارگیری دانش می‌گردد. کارکنان در چنین محیط‌هایی تشویق می‌شوند تا از مزیت فرصت‌های یادگیری بهره‌مند شوند و محیط یادگیری به صورت حمایتی بوده و مدیران یادگیری را تقویت می‌کنند. برگزاری کلاس‌های آموزشی به صورت مستمر و کارگاهی در غالب تمرین کار تیمی به صورت عملی با حضور دبیران و متخصصان حرفه‌ای در این زمینه، استفاده از پیشنهادات معلمان و کارکنان در اجرای دوره‌ها (مشارکت کارکنان در فرایند آموزش)، الزام بودن در گروه، تشکیل تیم‌های کاری و ماندن و فعالیت در تیم شرط ماندن در مجتمع، تشکیل کارگروه‌ها از تمام طبقات مشاغل، فعالیت و مشارکت مدیران در فعالیت‌های تیمی می‌توانند در بهبود روند آموزش تیمی و تسهیم دانش کارساز باشند.

### ۳. برون‌سپاری دوره‌های آموزش و بهسازی

مقاله اصلی ۴: بهره‌مندی اندک از مزایای برون‌سپاری با شرایط ایده‌ال

مقاله فرعی ۱: بستر سازی نامناسب

مجتمع برای موفق بودن باید قادر به مقابله و سازگاری با تغییرات تکنولوژیکی، نیازهای مشتری و بازارهای جهانی باشد. هم‌چنین برای مجتمع که دارای واحدهای آموزشی دخترانه و پسرانه است درک و تمایز نحوه کسب و کار هر واحد ضروری است: توجه به عواملی مانند اثربخشی آن واحد چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ نظارت در آن چگونه است و عملکردش چگونه گزارش می‌شود؟ و اینکه چالش‌های خاص هر واحد کدام است؟

انعطاف‌پذیری اندک در زمان برگزاری دوره‌ها، کمبود بودجه و اعتبار اختصاص یافته به دوره‌های آموزشی، عدم تناسب ارزش‌های مورد نظر مجتمع با دوره‌های آموزش اداره آموزش و پرورش از عوامل عمده و مهم در سیاست‌های مجتمع برای تمایل به برگزاری دوره‌های داخل سازمانی می‌باشد. البته توجه بیش از اندازه به مناسب بودن امکانات رفاهی دوره برای کارکنان،

سخت بودن برقراری نظم و انضباط آموزش در حین اجرای دوره، عدم ایجاد انگیزه در کارکنان باتجربه برای شرکت در دوره‌های ضمن خدمت درون مدرسه، عدم پویایی و تلاش به علت شرایط محیطی، مشارکت ضعیف مدیران در طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی داخل مدرسه از چالش‌های برگزاری دوره‌ها در مجموعه می‌باشد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"در ضمن خدمت آموزش و پرورش تاحدودی این اتفاق می‌افتد. مدارس غیردولتی متأسفانه پتانسیل رقابت سازنده را ندارند و نمی‌توان خیلی از این فضاها استفاده کرد وگرنه دوره‌های ضمن خدمت آموزش و پرورش برای مدارس دولتی شاید مؤثر باشد."

"ادعا داریم که بهترین هستیم و نیاز نداریم در کنار سایر معلمان باشیم و ارزش‌های ما متفاوت از ارزش‌های بقیه محیط‌های آموزشی است."

مقوله فرعی ۲: مزایا و معایب درون‌سپاری در برابر شرایط برون‌سپاری

اصل بازده بیشتر با کار کمتر به ویژه در زمان بحران مالی ضرورت دارد که ابتدا از توانایی‌های داخلی استفاده شود و سپس اگر نیاز به تخصص خارجی باشد، باید آخرین راه‌حل باشد. این نیاز ما را به شروع یک پایگاه داده برای همکار شناسان و متخصصان مجبور می‌کند که می‌توانیم از آن‌ها بهتر در زمینه آموزش و توسعه بهره‌مند شویم. آموزش داخلی یا آزمون ضمن خدمت هرگز به این معنا نیست که تمرکز خارجی نادیده گرفته شود زیرا این نوع آموزش‌ها اطمینان حاصل می‌کند که کارکنان آموزش دیده با همسالان و همکاران خود در سایر کشورها، ادارات یا بخش‌ها به گونه‌ای رفتار می‌کنند که می‌تواند برای آن‌ها سودمند باشد. به‌عنوان نتیجه‌گیری کلی، از آنجایی که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری آموزش کارکنان تصمیمی کاملاً پیچیده و مهم با آثاری طولانی‌مدت است، سازمان‌ها باید ابعاد و نتایج این کار را به‌طور دقیق و با مشارکت متخصصان آموزش سازمانی مطالعه و بررسی نمایند. ناتوانی ارائه‌دهندگان برون‌سپاری نسبت به تحقق نیازهای مجتمع و علاقه مجتمع به حفظ کنترل تمام جنبه‌های آموزش و بهسازی، به‌ویژه ارائه و محتوای آموزشی از عمده عوامل مؤثر در امتناع نسبت به برون‌سپاری به نظر می‌رسد. هم‌چنین برون‌سپاری برای آموزش‌های توجیهی که در ابتدای امر خدمت و به‌منظور آشنا کردن کارکنان جدید با سازمان، شغل و همکاران فرد برگزار می‌شود مطلوب نیست و بهتر است در درون سازمان برنامه‌ریزی و اجرا شود ولی ارائه آموزش‌های عمومی بهتر است به‌طور کامل به پیمانکاران آموزشی ذی‌صلاح و توانمند برون‌سپاری شود. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"رفاه حال کارکنان مخصوصاً در شهر تهران با توجه به موقعیت محلی و بومی ما مثل آلودگی ترافیک و ... مد نظر می‌باشد."

"درون سازمان افراد افکار مشترک زیاد دارند وقتی بیرون سازمان می‌رویم افراد دیگری هم هستند که به نوعی ما را به چالش می‌کشند و باعث رشد می‌شوند."  
"برگزاری کلاس‌ها داخل مدرسه بعد از مدتی کلیشه‌ای و تکراری می‌شود و جذابیتش را از دست می‌دهد. و برقرار نظم سخت می‌شود."

سازوکار لازم جهت بهبود شرایط برون‌سپاری دوره‌ها

نیاز کارکنان به یادگیری دانش تخصصی جدید و اینکه شرکت‌ها می‌خواهند به بهترین شیوه‌ها و صرفه‌جویی دست یابند از عمده عوامل شناخته شده برای برون‌سپاری دوره‌ها می‌باشد. فراهم کردن فضای یادگیری با شرایط دلپذیر، افزایش انگیزه یادگیری با تغییر فضا و محیط آموزشی، حضور در دوره‌های ضمن خدمت بیرون از مدرسه و برقراری ارتباط با دیگران فرصتی برای شناخت مدرسه از دید رقیبان و تعامل با آنها (تعامل با رقیب برای شناخت رقیب) می‌باشد. هم چنین با حضور در دوره‌های بیرون از مجتمع شرایط مقایسه‌ای برای درک ارزشمند بودن فراهم می‌شود. از طرف دیگر، فرایند دشوار همسان‌سازی تخصصی شرکت‌کنندگان در دوره‌های بیرونی و فراهم بودن شرایط مناسب برگزاری دوره‌های متنوع در داخل سازمان از مواردی است که در برگزاری دوره‌ها باید به آن توجه کرد.

چالش‌شناسایی شده در گام چهارم مدل آموزش و بهسازی نوئه

#### ۴. رضایت‌مندی

مقاله اصلی ۵: بهبود و ارتقا سطح دوره‌ها با همکاری واحد نظارت و ارزشیابی

مقاله فرعی ۱: نبود برنامه آموزش و بهسازی مناسب

برنامه‌های آموزش و بهسازی با اهداف استراتژیک در ارتباط است طوری که به یک مرکز جذب و استخدام تبدیل شود و برترین خدمات و فعالیت‌ها را ارائه دهد. فقط تدوین برنامه‌هایی که حامی استراتژی هستند مهم نیست بلکه شواهدی مبنی بر نقش آنها نیز حائز اهمیت است. طرح ارزشیابی میزان اثربخشی دوره‌ها توسط واحد نظارت و ارزشیابی انجام می‌گیرد در صورتی که مورد توجه مدیران قرار گرفته و نتایج عملکرد کارکنان در دوره به آنها بازخورد داده شود باعث ایجاد انگیزه در کارکنان برای حضور فعال می‌شود. این ارزیابی باید از مهارت‌ها و رفتارهایی که انتظار می‌رود مشاهده کنند آگاه باشند و آن دسته از الگوها و مهارت‌ها را که مشاهده کرده‌اند را به یاد آورند را شامل می‌شود. قوی‌ترین تأثیر آموزش بر روی دستاوردهای عملکرد سازمانی و دستاوردهای منابع انسانی می‌باشد و سخنرانی‌های خسته‌کننده، فقدان محتوای معنی‌دار در یادگیری و آموزش ضمن کاری که به کارکنان فرصت تمرین و دریافت بازخورد را نمی‌دهد، از جمله روش‌هایی هستند که باعث بی‌انگیزه شدن کارکنان و دشوار ساختن یادگیری برای آنها می‌گردند. عدم توجه به نوع آموزش و میزان علاقه‌مندی کارآموزان به یادگیری، توجه اندک به

زمان‌بندی اجرای دوره، نبود برنامه‌ریزی برای کاربرد آموخته‌ها در شغل، توجه اندک به طبقه شغل و سطح تحصیلات افراد، کم توجهی به تجزیه و تحلیل سازمانی در تعیین محتوای دوره‌ها، کم توجهی به تجزیه و تحلیل فردی، نبود سیستم بازخورد و ارزیابی متناسب با هر دوره، نامتناسب بودن محتوا با نیاز شغلی، ضعف در اعلام نتیجه و پیامد به کارکنان، نبود سیستم بازخورد و ارزیابی متناسب با هر دوره، فراهم نبودن شرایط انتقال آموزش به محیط کاری از مواردی هستند که در طراحی برنامه‌های آموزش و بهسازی باید مورد توجه قرار گیرند. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"چرا کارکنان رضایت ندارند واقعاً باید خودشان از خودشان بپرسند مسئله مهم این است که مجتمع برای برگزاری دوره‌ها هزینه می‌دهد که بهترین اساتید استفاده کند و هزینه‌های زیادی هم متقبل می‌شود و اساتیدهای بسیار خوبی هم استفاده می‌کند که کارکنان برای شرکت در این دوره‌ها خارج از مدرسه باید هزینه گزافی دهند. ولی همکاران احساس نیاز در خودشان نمی‌بینند شاید نیاز دارند دوره‌ها متناوب و مداوم باشند یا بین دوره و کلاس درس فاصله زمانی زیاد است." "اطلاع‌رسانی در رابطه با نیاز به کلاس‌های ضمن خدمت توسط مدیران به معلمان اتفاق نمی‌افتد و حضور معلمان صرفاً رفع مسئولیت است و حمایت مدیر را احساس نمی‌کنند."

مقوله فرعی ۲: کم توجهی به نیازهای فردی

برای داشتن دوره‌های ضمن خدمت تأثیرگذار مدیران بایستی علایق و اهداف شغلی کارکنان را درک نمایند تا به آن‌ها کمک کنند فعالیت‌های توسعه‌ای مناسبی که آن‌ها را برای موفق بودن در سمت‌های دیگر در شرکت یا مقابله با افزایش وظایف شغلی‌شان آماده می‌کند، پیدا کنند. ویژگی‌ها و خصوصیات کارکنان یکی از عوامل مهمی است که یادگیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در صورتی که کارکنان فاقد مهارت‌های پایه مورد نیاز برای تسلط یافتن بر مهارت‌های فراگرفته شده باشند نسبت به یادگیری برانگیخته نخواهند شد (خودکارآمدی پایین). دریافت توجه و حمایت کم از طرف مدیر توسط کارکنان، دید منفی افراد به آموزش به دلیل تأثیر اندک آن در فرایند و نتیجه کار آن‌ها، احساس بی‌نیازی کارکنان به این دوره‌ها به علت داشتن تجربه و دانش، ضعف مدیریت در بازخورد نتایج به کارکنان، انگیزه متفاوت افراد برای شرکت در دوره‌ها، تأثیر انگیزه‌اننده‌های بیرونی در کارکنان به جای درونی برای شرکت در دوره‌ها از جمله چالش‌ها و موانع موجود در برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی می‌باشد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"کارکنان بیشتر دوره‌هایی را می‌پسندند که پیچیدگی داشته باشد. پیچیدگی دوره‌ها آدم را راحت می‌کند. وقتی کلاس پیچیده می‌شود احساس راحتی بعد از آن برای افراد دلنشین می‌شود."

"چون بازخورد از دوره‌ها نداریم کارکنان صرفاً برای رفع تکلیف در دوره شرکت می‌کنند. و مدیران کاربرد آموخته‌ها در محیط کار را کنترل نمی‌کنند."

"چون نتایج دوره‌های قبلی پیگیری نشده است و پرسنل احساس می‌کنند در نهایت باید کار خودش را بکنند رضایت خاصی از شرکت در کلاس‌ها بدست نمی‌آید."  
سازوکار لازم جهت افزایش رضایتمندی

توجه بیشتر بر تناسب محتوا، گروه سنی و طبقه شغلی حاضر در دوره‌ها، ارتقاء محتوا و موضوعات سطح کلاس‌های آموزشی، برگزاری کلاس به درخواست کارکنان، استفاده از پیام‌ها و فیلم‌های کوتاه برای اطلاع‌رسانی درباره دوره‌های آموزشی، برگزاری کارگاه‌ها متناسب با تخصص شغلی و نیاز آن‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی در بازه زمانی طولانی و با محتوای بهتر و اختصاصی‌تر برای سطوح شغلی مختلف، فراهم کردن فضای یادگیری از هم با برگزاری دوره‌های خاص، نظرسنجی درباره محتوای دوره و زمان برگزاری (نیازسنجی درست و سیستماتیک)، نظارت بر کار معلمان و کادر اجرایی برای آشنایی با نیازهای علمی و تخصصی معلمان، به کار بردن روش‌های متنوع ایجاد انگیزه در کارکنان، برگزاری دوره‌های هدفمند همراه با نظارت مدیران برای کاربرد آموخته‌ها در کار، تشکیل تیم‌های نظارت و راهنمایی برای پیشبرد بهتر اهداف و ارائه بازخورد به معلمان توسط تیم‌های نظارت و راهنمایی قبل، بعد و حین برگزاری دوره‌ها از موارد پیشنهاد شده متناسب با شرایط و جو سازمانی برای افزایش رضایتمندی کارکنان است.

#### ۶. جابجایی کارکنان

مقوله اصلی ۶: نبود رابطه سازمانی مناسب بین واحد منابع انسانی و مدیران مقاطع

مقوله فرعی ۱: تأثیرگذاری اندک دوره‌های آموزش و بهسازی بر عملکرد کارکنان

با توجه به پویایی و تغییرات مداوم محیط، فرایند مدیریت منابع انسانی را نباید پدیده‌ای ایستا در نظر گرفت (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵). جابجایی شغلی به یکی از ضرورت‌های دنیای کار تبدیل شده است. امروزه با تغییرات سریع فناوری ثبات شغلی و تکرار مستمر آن توسط افراد کارایی و اثربخشی لازم را نداشته و تغییر در فناوری موجب منسوخ شدن بسیاری از مهارت‌ها شده است. جابجایی شغلی از جمله فن‌هایی است که ابعاد درک کارکنان را از عملکرد سازمان وسعت بخشیده و در درازمدت سبب افزایش اثربخشی خواهد شد. جابجایی شغلی یکی از شیوه‌های آموزش و بهسازی کارکنان است و سطح کیفی کارکنان مهم‌ترین عامل موفقیت است. نبود توازن بین آموزش افراد در سطوح متفاوت سازمانی، جابجایی کارکنان بدون توجه به ویژگی‌های فردی (دانش مهارت توانایی و نگرش کارکنان)، نبود تجزیه و تحلیل فردی و وظیفه‌ای برای کارکنان قبل و بعد از دوره، عدم تناسب زمان و دوره‌های آموزشی سطوح مختلف

کار در مجتمع، عدم انعطاف‌پذیری نیروها به علت خودکارآمدی شغلی و عدم آگاهی از نیازهای آموزشی تخصص حرفه‌ای و اهداف مورد نظر برای شرکت در دوره‌ها از مسائل پیش رو در مجتمع شناسایی شده است. هم‌چنین پس از شرکت در دوره‌ها کارکنان به زمان و فرصت‌هایی در جهت تمرین و بکارگیری مهارت‌ها یا رفتارهای جدید در کارشان نیاز دارند. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"افراد متخصص در جایگاه درست‌شان قرار نمی‌گیرند. ویژگی‌های فردی-اکتسابی باید با هم در نظر گرفته شوند. افراد با تخصصی که می‌بینند در جایگاه شغلی مناسبی قرار نمی‌گیرند."  
"برخی اوقات کارمند انگیزه کاری بالا و مهارت‌های شغلی مناسبی دارد ولی در محیط کاری مناسبی قرار نگرفته است."

"نیروهای با تجربه احساس می‌کنند بی‌عدالتی نسبت به آن‌ها بالاست و در جایگاه شغلی متناسب با توانمندی و تخصص شغلی‌شان قرار نگرفته‌اند. درشرایطی که با توجه به تغییرات سریع محیط و تکنولوژی نیازمند آموزش و برخی اوقات جابه‌جایی شغلی هستند."

مقوله فرعی ۲: چالش‌های سازمانی و مدیریتی در برگزاری دوره‌ها  
مدیریت منابع انسانی به خط‌مشی‌ها، اقدامات و نظام‌هایی که رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد اطلاق می‌گردد. نبود واحد منابع انسانی در مجتمع باعث بروز مسائل و مشکلاتی در زمینه استخدام و انتخاب کارکنان، طراحی کار، توسعه نیروی انسانی خوب متناسب با ارزش‌ها و نیازها شده است. فقدان آگاهی از استانداردهای کیفیت مورد انتظار کارکنان به علت ضعف عملکرد مدیریتی، عدم تناسب انتظارات فرد و سازمان از یکدیگر، عدم تطابق ویژگی‌های فردی و شرایط و ملزومات کار، عدم جابجایی حرفه‌ای و تخصصی نیروهای آموزش دیده در مجتمع متناسب با استراتژی‌های کسب و کار، عدم شناخت تخصصی و فردی کارکنان توسط مدیران و موانع و عوامل محیطی و اجتماعی. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"گاهاً نیروها در جایگاهی قرار می‌گیرند که اصلاً تخصص شغل ندارند و باعث اتلاف وقت و هزینه می‌شود تا کار را یاد بگیرد."

"افراد در جایگاه درست‌شان نیستند و دوره‌ها نمی‌تواند کمکی به فردی که در جایگاه درست نیست بکند."

"پیگیری و هدایت پرسنل باید توسط مدیر بالادستی انجام شود و متأسفانه به علت مشغله زیاد قابل اجرا نمی‌باشد و در صورتی که جا به جایی فرد توسط مدیری انجام شود که از کارمندش شناخت کافی دارد انعطاف‌پذیری در جابه‌جایی شغلی بالا خواهد رفت."  
سازوکار لازم جهت کاهش آثار جابجایی شغلی

با بررسی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها به نظر می‌رسد مسأله عمده نبود کانون ارزیابی و توسعه است. نبود داده‌های مور نیاز برای تصمیم‌گیری جهت ارتقای کارکنان و تصدی مسئولیت‌ها از عمده مشکلات در این بخش است. به نظر می‌رسد از طریق آشنا کردن افراد با وظایف و استانداردهای شغلی، طراحی تخصصی شغل به همراه شاخص‌ها و استانداردهای اجرایی، برقراری سیستم جذب و توسعه حرفه‌ای با شناخت استعدادها، نیروها، تشکیل تیم‌های تخصصی جذب و توسعه نیروی انسانی، آموزش و تربیت نیروهای متخصص با برگزاری دوره‌های تخصصی مخصوص هر شغل، تعیین شاخص‌ها و الگوهای تعیین‌کننده شرایط جذب و توسعه کارکنان، جابجایی شغلی با شناخت پتانسیل‌ها و مهارت‌های افراد، برقراری تیم‌های تخصصی استعدادیابی در واحد مهد برای جذب و پرورش نیروهای متخصص، فراهم کردن شرایط و فضای مناسب برای رشد و شکوفایی کارکنان، تقویت روابط انسانی و درک متقابل افراد نسبت به هم در راستای استراتژی‌ها و اهداف سازمانی، شناخت توانایی‌ها و ضعف‌های کارکنان و بازخورد به خودشان با حضور در دوره‌ها، شناسایی مشخصات فردی افراد توسط تیم توسعه و ارزیابی و پیشنهاد شغل متناسب با مهارت‌ها و دانش فرد، طراحی سیستم ارزیابی و جابجایی کارکنان براساس شاخص‌ها و فاکتورهای مشخص می‌توان در این زمینه به نتایج مطلوب دست یافت.

#### ۷. کاهش هزینه و زمان مورد نیاز برای انجام وظایف

مقاله اصلی ۷: ضعف اقدامات سازمانی در بهبود و ارتقای آموزش به علت کم توجهی به بخش

#### *نظارت و ارزشیابی*

مقاله فرعی ۱: نقص در روند اجرایی دوره‌ها

اثربخش‌ترین راهبرد بهسازی شامل شخصی‌سازی، کنترل یادگیرنده و حمایت مستمر است. شاید بهتر است شرکت‌ها به جای اینکه کارکنان را ملزم کنند تا در دوره‌ها و یا کارگاه‌های آموزشی شرکت کنند، فهرستی از گزینه‌های بهسازی را در اختیار آن‌ها قرار دهند. برنامه‌ریزی بهسازی شرکت‌های موفق بر اساس پنج شایستگی اصلی بنا شده است؛ این پنج شایستگی شامل عمل منسجم، تمرکز بر مشتری، گزارش نتایج، ایجاد رابطه و بهسازی رهبری است. توجه اندک به استفاده از شیوه‌های جدید آموزشی مثل آموزش چهره به چهره یا آموزش آنلاین، امکان‌ناپذیر بودن برآورد سود-هزینه به علت شرایط خاص کار در مدرسه، پیچیدگی روابط انسانی، کم توجهی به محتوای دوره‌های آموزشی در ارزیابی، توجه کم به نحوه برگزاری دوره‌ها با توجه به محتوای آن، نبود فرایند ارزشیابی مناسب از دوره‌ها، کم توجهی به طبقه شغلی و تجزیه و تحلیل فردی در محتوای دوره، توجه کم به میزان یادگیری شرکت‌کنندگان در دوره، نبود فرایند ارزشیابی مناسب از دوره‌ها، مشکلات مربوط به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای آموزشی از مشکلات عمده دوره‌ها می‌باشد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:



"دوره‌های برگزار شده برای کادر اجرایی استراتژیک و بر مبنای یک طرح نبوده و صرفاً براساس نیازی بود که در یک مرحله داشتیم."

"به علت صرفه‌جویی در هزینه زمان برگزاری کلاس‌ها در دوره‌ی قرارداد برگزار می‌گردد ولی بازده کار به علت خستگی نیروها پایین است و کلاس‌ها مطابق با اصول سازمان پیش نمی‌رود و شاخصی برای ارزیابی دوره‌ها در نظر گرفته نمی‌شود."

"کارکنان با این دید در کلاس شرکت می‌کنند که در پایان لازم نیست آزمون دهند و به همین دلیل به محتوی دوره توجه نکرده و دغدغه یادگیری ندارند."

مقوله فرعی ۲: حضور کمرنگ مدیران در مراحل مختلف طراحی آموزشی

مدیران به شیوه‌های مختلف در آموزش و بهسازی می‌توانند مشارکت داشته باشند از جمله: فراهم کردن درون‌دادی برای تدوین برنامه یادگیری، خدمت کردن به‌عنوان مربیان یا مربیان همکار، بازدید و بررسی دوره‌ها به‌عنوان سخنرانان اجرایی. عدم دریافت توجه و حمایت از طرف مدیر توسط کارکنان از یک طرف باعث کاهش انگیزه در آن‌ها می‌شود و از طرف دیگر مدیران به طور کامل در جریان اینکه تیم‌های آموزشی کمیت و کیفیت اهداف را محقق می‌کنند قرار نمی‌گیرند. توجه اندک مدیران و مسئولان آموزش به آزمون پایانی دوره‌ها و میزان فعالیت کارکنان در کلاس‌ها، هم‌چنین کمبود توجه به تجزیه و تحلیل فرد در فرایند جذب و بکارگماری نیروها از جمله چالش‌های مشهود سازمان در این زمینه می‌باشد. قسمت‌هایی از گفته‌های کارکنان در این زمینه بدین شرح است:

"دوره‌های برگزار شده متناسب با نیازهای سازمان نبوده است. و برخی از دوره‌های برگزار شده امکان ورود به مرحله اجرایی را نداشتند."

"مدیران و مسئولان آموزش منتظر دریافت بازخورد نیستند و اثرات تغییر رفتار کارکنان پس از شرکت در دوره را دنبال نمی‌کنند."

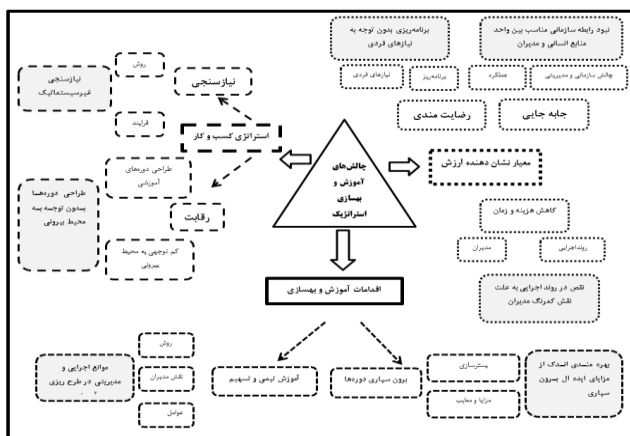
سازوکار لازم جهت بهبود کاهش اتلاف زمان و هزینه

یکی از اهداف برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی برای کارکنان افزایش مهارت تخصصی آن‌ها برای انجام کار با بالاترین کیفیت در کوتاه‌ترین زمان می‌باشد. پیشنهاد می‌شود با توجه به وضعیت موجود برای دستیابی به این هدف مهم اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی استراتژیک برای معلمان و کادر اجرایی به‌عنوان پشتیبانان آموزشی به صورت همزمان نماییم. در برگزاری دوره‌های آموزشی به کلاس‌های عملی با هدف شناخت و آموزش کاربردی‌تر بیش‌تر توجه کنیم. با توجه به نقش تأثیرگذار مدیران برای اثربخشی دوره‌های برگزار شده، برگزاری دوره‌های آموزشی با موضوع روش‌های تأثیرگذار بودن لازم و ضروری می‌باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی مداوم مطابق با برنامه در طول سال تحصیلی، تشکیل تیم‌های نیازسنجی قوی برای شناسایی

پتانسیل‌های نیروهای انسانی و پرورش آن‌ها، استفاده از افراد متخصص و آینده‌نگر مالی برای برآورد هزینه فایده دوره‌ها، برگزاری دوره‌های نیازسنجی ویژه آموزش و پرورش (آموزش عمومی) و متفاوت از صنعت، فرایند زمان‌بر تغییر دانش به رفتار برای عملیاتی شدن و بروز نتایج در عملکرد کارکنان، توجه به تفاوت‌های اجرایی و نیازهای مقاطع مختلف در واحد دخترانه و پسرانه، نظارت بر روند اجرای کلاس‌ها و دادن فرصت به کارکنان، تشکیل تیم‌های نظارت و راهنمایی از خود کارکنان و به صورت دوره‌ای در رفع مسائل موجود کمک شایانی خواهد کرد.

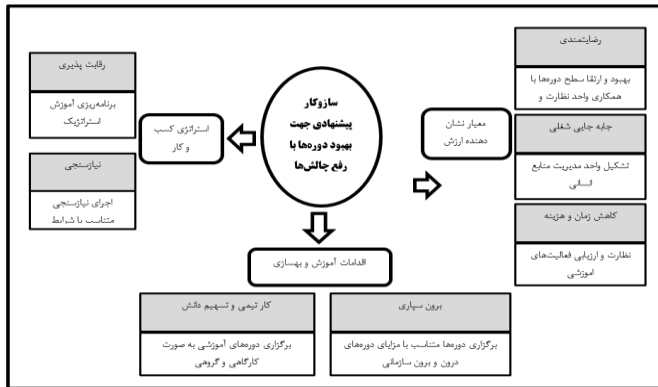
### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به‌منظور بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد با رویکرد استراتژیک انجام شد. ابعاد نظری چارچوب در چهار گام "استراتژی کسب و کار"، "اقدامات آموزش و بهسازی"، "فعالیت‌های آموزش و بهسازی" و "ارزش‌های آموزش و بهسازی" بررسی شد. در مرحله کدگذاری باز ۱۶۲ مفهوم به دست آمد. در مرحله کدگذاری محوری، ۱۷ مقوله فرعی تعیین شد. مرحله کدگذاری انتخابی مقوله‌های اصلی نیازسنجی غیرسیستماتیک، کم توجهی به محیط بیرونی در برنامه‌ریزی آموزش استراتژیک، کم توجهی به موانع اجرایی در طرح‌ریزی آموزشی و حضور کم رنگ مدیران، بهره‌مندی اندک از مزایای برون‌سپاری با شرایط ایده‌آل، برنامه‌ریزی آموزشی دوره‌ها بدون توجه به نیازهای فردی، نبود رابطه سازمانی متناسب بین واحد منابع انسانی و مدیران مقاطع و ضعف اقدامات سازمانی در بهبود و ارتقای آموزش به علت کم‌توجهی مدیران به مراحل مختلف طراحی آموزشی در مرحله اول در رابطه با چالش‌های دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع راه رشد بدست آمد.



شکل ۲. مدل استخراج شده بر مبنای چالش‌های موجود در دوره‌های آموزش و بهسازی مجتمع آموزشی راه رشد براساس مدل نوته

در مرحله بعد، اجرای مصاحبه‌ها در رابطه با چگونگی رفع چالش‌ها و ارائه پیشنهادات و سازوکارها جهت بهبود در دوره‌های آموزش و بهسازی ۱۰۵ مفهوم اولیه، ۱۳ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی شامل برنامه‌ریزی آموزش استراتژیک، بازنگری در شرایط نیازسنجی، برگزاری دوره‌های آموزش گروهی با نظارت و مشارکت مدیران، بهره‌مندی از مزایای برون‌سپاری ایده‌آل، مدیریت بهبود و اصلاح دوره‌ها با همکاری واحد نظارت و ارزشیابی، اقدامات سازمانی با هدف بهبود و ارتقای آموزش از طریق نظارت و ارزشیابی و نظارت و ارزیابی فعالیت‌های آموزشی حاصل شد.



شکل ۳. مدل استخراج شده بر مبنای ساز و کار پیشنهادی جهت بهبود دوره‌های آموزش و بهسازی  
مجتمع آموزشی راه رشد براساس مدل نوئه

میزان ضرورت و نیاز به طراحی مدل استراتژیک آموزش و بهسازی در ۴ گام، ۷ مقوله اصلی شامل رقابت پذیری، نیازسنجی، تسهیم دانش و کار گروهی، برون‌سپاری، رضایتمندی، کاهش هزینه و زمان و جابجایی شغلی و ۱۷ مقوله فرعی دسته‌بندی شد و در نهایت با جمع‌بندی مقوله‌ها ۶ شاخص محیط، فرد، اجرا، استراتژی، مدیریت، آموزش برای مدل استراتژیک مجتمع استخراج گردید.

مجتمع آموزشی راه رشد انتظارات دانش‌آموزان و اولیاء را از طریق ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، برآورده می‌سازد؛ و برای رسیدن به این هدف راه رشد سرمایه‌گذاری عظیمی در کارکنانش کرده است، از جمله برگزاری مستمر دوره‌های آموزش و بهسازی برای کارکنان. مجتمع مطابق با سند چشم‌انداز راه رشد به‌عنوان مدرسه یادگیرنده معتقد است که آموزش کمک می‌کند تا با چالش کیفیت از طریق آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های خاص و به‌روز آموزشی و فرایندهای وابسته روبه‌رو شوند. طی سال‌های اخیر تکنولوژی جدید باعث تغییراتی در نیازهای مهارتی و نقش‌های کاری و اغلب منجر به طراحی دوباره ساختارهای کاری شده‌اند (مثل بکارگیری تیم‌های کاری). طی دو سال اخیر مجتمع با راه‌اندازی واحد تحقیق و پژوهش اقدام به بازبینی اقدامات و فعالیت‌ها در این زمینه نموده است. و حال پس از تجزیه و تحلیل دوره‌ها با توجه به این موضوع که اهمیت یادگیری برای تحقق چالش‌های کسب و کار و فراهم آوردن مزیت رقابتی است اقدام به تغییر روند آموزش کرده است. مدیریت عالی راه رشد متعهد به

یادگیری مداوم شده است و در تلاش است تا آموزش و بهسازی را با استراتژی کسب و کارش پیوند دهد. اکثر برنامه‌ها شامل پروژه‌های استراتژیک (اقدام پژوهی) است که شرکت‌کنندگان نسبت به انجام آن مسئول هستند. کارکنان به‌منظور ایجاد برنامه توسعه شخصی خود و بکارگیری شیوه‌ها و راه‌حل‌های یادگیری تشویق می‌شوند. مربیگری با همکاران به توسعه معلمان بسیار کمک می‌کند و به آن‌ها فرصتی برای تسهیم نظرات و اهداف با یکدیگر می‌دهد. به‌عنوان یک بهبود در عملکرد، مجتمع در حال دور شدن از دوره‌های آموزشی و کلاسی است و در عوض حامی واقعی عملکرد است که طی فرایند کار روی می‌دهد. با توجه به پژوهش انجام یافته و شناسایی چالش‌هایی موجود، تلاش برای طراحی فضای آموزش و هم‌چنین محتوا در محیط‌های یادگیری فناوری محور و استفاده از ابزارهای چندرسانه‌ای شامل صوت، تصویر، وب کست و برنامه‌های زنده بسیار مفید و کارساز خواهد بود. با توجه به اینکه سیستم جذب نیروی انسانی مجتمع از طریق گذراندن دوره کارآموزی در مهد کودک می‌باشد پیشنهاد می‌شود برای جامعه پذیری بیشتر افراد حین ورود فرایند آموزش بر مبنای نیازسنجی آموزشی انجام شود. بنابراین تصمیم‌گیری درباره آموزش کارکنان باید براساس مطالعه سازمان باشد. نظرسنجی از مشتریان، نظرخواهی از مدیران و کارکنان، مطالعه طرح‌های توسعه آینده سازمان در این زمینه بسیار کارساز خواهد بود. همانطور که قبلاً اشاره شد مجتمع راه رشد به‌عنوان مدرسه یادگیرنده ضمن توسعه منابع انسانی تلاش می‌کند تا با ترغیب احساس توجه به شخصیت و سلامت جسمی و روحی خود افراد مسیر ترقی را برای آن‌ها فراهم نماید. در این مسیر برنامه‌ریزی مسیر شغلی، برنامه‌های ترقی سریع، مشاوره مسیر شغلی، و احساس برد برد در کارکنان ایجاد خواهد کرد. هم‌چنین با فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان به صورتی که که انتزاعی نبوده بلکه کاربردی و توأم با تجربیات عملی باشد؛ و به فردی که آموزش می‌بیند فرصت تمرین و بازخورد داده شود به طوری که اعتماد به نفس پیدا کند و از کاربرد آموخته‌هایش در کار احساس لذت نماید بسیار تأثیرگذار خواهد بود. بازخورد منظم، موثق و مکرر از طرف مدیران باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد و در صورتی که تصویب طرح‌های آموزشی و مجوز اجرای آن‌ها به عهده مدیرعامل باشد و بر ضرورت اجرای آن تأکید نماید میزان موفقیت دوره‌ها بیشتر خواهد شد. با توجه به نتایج بدست آمده از گام چهارم بهتر است تمرکز بر نتایج از جنبه ایجاد ارزش برای تمام ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و شرکا، عموم مردم و جامعه در نظر گرفته شود. با ایجاد ارزش برای تمامی ذی‌نفعان حوزه منابع انسانی، وفاداری نسبت به سازمان ایجاد و در نتیجه تحقق اهداف سازمان فراهم خواهد شد (قلی‌پور، ۱۳۹۵). با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر و مطالعات انجام یافته (نوئه، ۱۳۹۶)، مبرهن است که منابع انسانی برای هر سازمان ارزشمند و کمیاب است و به راحتی قابل جایگزینی نیست و در درازمدت برای سازمان موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود. در صورتی که سازمان در مواردی با چالش و مسائل جدی روبه‌رو شود اگر نیروی انسانی متعهد و شایسته برای مقابله داشته باشد می‌تواند مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نماید. موفقیت در آموزش و بهسازی کارکنان و معلمان در مجتمع‌های آموزشی نیاز به برنامه‌ریزی سختگیرانه، آنلاین و انعطاف‌پذیر دارد. در شرایطی که ارائه مدرک پس از گذراندن دوره‌ها برای کارکنان پایه و اساس محکمی در بخش تئوری و تحقیقات

فراهم می‌کند، ولی گام بزرگی برای کارکنان نیست. تلاش کارکنان برای حضور و مشارکت فعال در انجمن‌های حرفه‌ای و تسهیم دانش با سایرین از فرصت‌های توسعه‌ای بسیار ارزشمند است. معرفی کتاب‌ها و نقد و بررسی آن‌ها در حلقه‌های مطالعاتی با حضور مدیران و کارکنان، وبلاگ‌های معتبر فرصت یادگیری از افراد باتجربه را فراهم می‌نماید. با توجه به موارد ذکر شده تلاش برای حرکت و تغییر جهت از موقعیتی که معلمان صاحب تجربه و دانش بالا هستند به موقعیت و زمینه فعالیت جدید در راستای اهداف و مأموریت سازمان بسیار کار سختی است و نیاز به فروتنی کارکنان و طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک از طرف واحد مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. و این تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که خود معلمان به این نتیجه برسند که در حرفه خود در حال حرکت به عقب هستند و در یک برخورد متواضعانه به خودشان اجازه دهند تا از افراد مختلف حتی آنهایی که جوان‌تر هستند یاد بگیرند و در عین حال مهارت‌ها و تجربیات‌شان را با بقیه افراد به اشتراک بگذارند و این همان چیزی است که آن‌ها را به جلو سوق خواهد داد. با توجه به پژوهش انجام یافته و شناسایی چالش‌هایی موجود تلاش برای طراحی فضای آموزش و هم‌چنین محتوا در محیط‌های یادگیری فناوری محور و استفاده از ابزارهای چندرسانه‌ای شامل صوت، تصویر، وب کست و برنامه‌های زنده بسیار مفید و کارساز خواهد بود.

#### منابع

- Khorasani, A.; Mohammadi, A. (2010). Organizational shortcomings and its solutions from viewpoint of managers and staff. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 3(5), pp.126- 142.
- FathiAzar, E.; Adib, Y. ; Golparvar, F. (2016). Phenomenology of Effective Factors and Motivator in Quality of In-Service Training Courses of Teachers. *Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning*, 3(12), pp47-56.
- Golipour, A. (1395). Human resource management. Tehran: Samt organization.
- mokhtarzadeh, A.; Aghajani, F. (2015). Identifying and prioritizing the shortcomings of the staff training system of the Tehran Tax Organization. *General policy making in management*, 5(15), pp 37-70.
- Noe, A. (2015). Employee Training and Development
- Aladwan, K.; Bhanugopan, R. & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees organisational commitment. *The international journal of organizational Analysis*, 23(3), pp. 472-492.
- Arthur, W., J., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 234-245.
- Al-Nuseirat, A. (2013). The impact of training on the performance of Dubai Government Organizations within the context of financial stringency. Ph.D. Thesis, Cardiff Metropolitan University, Cardiff, Wales.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., Q & Walton, R. E. (1984). Managing human Assets: The groundbreaking business school program. *Wiley online library*, 24(3), pp. 362-365.
- Bottery, M. & Wright, N. (2000).The directed profession: Teachers and the state in the third millennium. *The Journal of In-Service Education*, 26(3), pp. 475-487.

- Clarke, A., Triggs, V. & Nielsen, W. (2014). Cooperating teacher participation in teacher educational reearch: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 84(2), pp. 163-202.
- wentland, D. (2003). A New Practical Guide for Determining Expatriate Compensation: The Comprehensive Model. *business & management*, 35(3), pp. 45-50
- Fell, A., Kuit, J. A. (2003). Placement learning and the code of practice: Or Reallity? *Active learning in higher Education*, 4(3), pp. 214-225.
- Fombrun, C.J., Tichy, N. M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley Publications.
- Falola, H. O., Osibanjo. S. I. (2014). Effectivness of training and development on employes performance and organization competitivness in nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7 (56), pp. 162-170.
- Ford, J., Remond, N.R. (1984). self-assessed training needs: the effects of attitudes toward training, managerial level, and function. *personnel phycology*, 40(1), pp. 1-12.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), pp. 472-492.
- Kanu, M. A. (2015). How do recruitment and selection practices impact small and medium enterprises performance in the construction industry in sierra leone? *Journal of Economics and sustainable Development*, 6(5), pp. 254-269.
- Dost, M. K. Bin, ariq, S. (2012). Employee Commitment and Their Performance AreInter- Related: a Behavioral Study From Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(7), pp. 125-139.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on Training and Development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Hand book of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 171-192.
- Pierre J. Richard, Timothy M. Devinney, George S. Yip, Gerry Johnson  
Richard, P., Devinney, M. Yip, G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of management*, 3(35), pp. 718-804
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management: Text and cases*. Financial Times/Prentice Hall
- Shah, F. A., Hussain, J., & Rahman, W. (2016). The effect of training and development practices on employees' organizational commitment among the employes in private health care sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, Sarhad. *Journal of Management Sciences*, 2 (1), pp. 17-26.
- Tariq, A., Aslam, H. D., Siddique, A. & Tanveer, A. (2012). Work life balance as a best practice model of human resource management: A win-win situational tool for the employees and organizations, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), pp. 2039-2117.
- Thomas, N. G. (2007). A Strategic perspective on human Resource Development. *Journal of advance in developing human resources*, 9(1), pp. 11-30.
- Watson, D. (2009). life long learning and the future of higher education. *The National institute of adult continuing education*, IFLI Sector Paper 8.

**Evaluation of the Strategic Training & Development Courses based on the Noe  
Strategic Training & Development Model: (The Case Study: Rah-e Roshd  
Educational Complex)**

**Gh. Shams \***, **M. Ghahremani<sup>1</sup>** & **F. Davari Aghdam<sup>2</sup>**

**Received:** 2020/08/13

**Accept:** 2020/12/10

**Received in Revised:** 2020/11/18

**Published online:** 2021/09/23

**Abstract**

**Objectives:** The purpose of the present study is to evaluate the Rah-e Roshd educational Complex strategic training & development courses according to Noe Strategic Training & Development Model in order to specify the pertinence of this organization in the way of excellence.

**Materials and Methods:** The methodology was adopted to obtain information on training strategies with mixed-method (quantitative–qualitative). The research method in the quantitative section was a descriptive – survey and in the qualitative section was the phenomenology method. The statistical population include (N=200) member of Rahe Roshd educational complex which (N=132) were selected based on the Cochran formula by using simple random sampling. The statistical population of the qualitative section was experienced managers and staff of the complex who were selected by purposeful criterion sampling. A semi-structured interview was conducted to collect information until the researcher achieved theoretical saturation. Data collection was done in a quantitative section using a researcher-made questionnaire based on the Noe strategic training & development model. Using the questionnaire, the challenges existing in the strategic training & development courses of the complex were identified and used as questions in the qualitative section of the research. In order to analyze the research data in the quantitative section, descriptive statistics and inferential statistics (Yu Mann Whitney and Kruskal Wallis) were used and in the qualitative section, Strauss and Corbin coding method were used.

**Discussion and Conclusion:** The results of descriptive section research showed that based on the Noe strategic training and development model, the complex faced with some challenges like: needs assessment, outsourcing, team working and sharing

---

\* Corresponding Author: Associate Professor, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran. Iran. Email: gh\_shams@sbu.ac.ir

1. Associate Professor, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran. Iran.

2. M.A. Graduate of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

knowledge, satisfying and job rotation, reducing time and cost strategic training and development. In the qualitative section, there were identified suggestions and mechanisms for addressing these challenges, including six main categories of "strategic educational planning", "reviewing in needs assessment requirements", "conducting group training courses with the supervision and participation of managers", "utilizing the benefits of outsourcing under ideal conditions", "improvement and correction management of Courses in cooperation with the monitoring and evaluation Unit," and "organizational measures to improve and promote training through monitoring and evaluation".

**Keywords:** Strategic Training & Development, the Noe Strategic Model, Rah-e Roshd Educational Complex.