

بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در نظام‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان؛ مورد مطالعه: سازمان ثبت احوال کشور

سید کمال واعظی^{۱*}

علی محمد رازقی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۱)

چکیده

دو جنبه نسبتاً مرتبط به یکدیگر که تا به امروز در دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان مغفول مانده توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی می‌باشد. در این پژوهش در ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای به چارچوبی کلی شامل مؤلفه‌های مؤثر برگسترش مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در نظام‌های آموزشی ضمن خدمت دست یافته شد و سپس از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ تن از مدیران و کارشناسان ارشد که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) در جامعه هدف پژوهش که سازمان ثبت احوال کشور می‌باشد، انتخاب شده بودند به چارچوبی مشخص که مؤلفه‌های شناسایی شده را در قالب ابعاد نوآوری و کارآفرینی دسته‌بندی کند رسیده شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل تم که در زمره روش‌های کیفی می‌باشد انجام شد. پس از شناسایی مؤلفه‌ها، از طریق توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری نظر خبرگان ۵ مؤلفه اصلی کمیت و کیفیت دوره‌های برگزار شده، قابلیت مدرسان دوره‌ها، محتوای دوره‌های آموزشی، نحوه ارزیابی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به ترتیب اولویت مشخص شدند. **واژه‌های کلیدی:** آموزش ضمن خدمت، سازمان ثبت احوال، کارآفرینی، نوآوری.

^۱- دانشیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گرایش مدیریت استراتژیک، گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: vaezi_ka@ut.ac.ir

۱- مقدمه

از ویژگی‌های عصر حاضر آن است که مبانی دانش و اطلاعات در رشته‌های مختلف علمی به سرعت پیشرفت کرده‌است و متحول می‌شود. از این رو آموزش‌های ارائه شده دانشگاهی و مدرسه‌ای برای پاسخگویی به مسائل و نیازمندی‌های محیط کار ناکافی است. در این میان آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمان محسوب می‌شود، چرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد (۱).

امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که نیروی انسانی کارآمد و متخصص، اساسی‌ترین عنصر موتور محرکه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری است. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات، که لازمه رسیدن ملت‌ها به توسعه همه جانبه اجتماعی و اقتصادی است، خود مستلزم وجود افرادی توسعه یافته در سازمان‌ها است (۲). بدین منظور، آموزش، به‌ویژه آموزش‌هایی که جنبه کاربردی آن‌ها بر جنبه‌های نظری برتری دارد و نتیجه آن تربیت و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز بخش‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی جامعه است.

باید پذیرفت سرعت تغییرات و طول عمر محدود فناوری پیشرفته، ساختار اقتصادی و صنعتی کشورها را دگرگون نموده است و امروزه توسعه صنعتی و رشد اقتصادی کشورها باید بر اساس خلاقیت و نوآوری شکل گیرد. نوآوری و خلاقیت، افراد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خود را با تغییرات منطبق سازند و از رقبای خود پیشی بگیرند. کارآفرینان که در رأس کارهای مخاطره‌آمیزند، در پی فرصت‌ها هستند و خلاقیت و نوآوری اغلب ابزاری برای موفقیت آن‌ها تلقی می‌شود (۳).

مدل‌های اولیه رشد و توسعه بیش از آن که به انسان‌ها توجه داشته باشد تأکید زیادی روی انباشت سرمایه مادی به عنوان منبع اصلی داشتند. اما پس از مدتی این ایده که سرمایه انسانی قادر به ایجاد رشد پایدار بلندمدت می‌باشد، مطرح شد (۴). باید به این نکته توجه داشت که تأثیر نوآوری روی عملکرد، اغلب در کوتاه‌مدت نمود پیدا نمی‌کند و حتی به صورت منفی بروز پیدا می‌کند، اما در بلندمدت اثرات مثبت خود را به خوبی نمایان می‌کند (۵).

در حال حاضر آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگری در طول تاریخ بشری، علوم و فناوری پیشرفت نموده است. این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده‌اند؛ یعنی دورانی که در هر چند سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ شده، اطلاعات جدید جایگزین آن می‌شود.

بررسی‌های مختلف در خصوص علت پیشرفت قابل توجه کشورهای شرق آسیا نشان می‌دهد این کشورها به طور جدی استفاده از نظام‌های آموزش نوآوری و کارآفرینی را در آموزش‌های ضمن خدمت خود مورد توجه قرار داده‌اند. در یک بررسی انجام شده در کره جنوبی نقش برنامه‌های مدون در

خصوص انتقال مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی به کارکنان بخش دولتی از طریق مرکز توسعه منابع انسانی کره جنوبی مورد مطالعه قرار گرفت و مشخص گردید آموزش مهارت نوآوری و کارآفرینی از اولویت‌های آموزشی این مرکز می‌باشد^۱(۶).

هدف کلی پژوهش حاضر بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در نظام آموزشی ضمن خدمت کارکنان سازمان ثبت احوال کشور می‌باشد، به نحوی که شاهد تغییر در نظام آموزش ضمن خدمت از یک نظام و فرآیند تکراری و اجباری به نظامی که کارکنان از طریق آن به افرادی با مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی تبدیل شوند باشیم. در واقع این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ این سؤال است که: برای کارا شدن نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان ثبت احوال کشور در دو حوزه نوآوری و کارآفرینی باید به چه مؤلفه‌هایی و هر کدام به چه میزان توجه کرد؟ امروزه اهمیت و نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر هیچ سازمانی پوشیده نیست. سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که مهم‌ترین سرمایه آن‌ها، نیروی انسانی می‌باشد و در صورتی که بتوانند نیروی انسانی متخصص، با انگیزه و رضایت‌مند در اختیار داشته باشند قسمت اعظمی از برنامه‌های خود را به درستی پیاده می‌کنند. همچنین نکته دیگری که باید به آن توجه کرد نیروهای انسانی هستند که سال‌ها در یک سازمان (به خصوص سازمان‌های دولتی از جمله سازمان ثبت احوال کشور) فعالیت کرده و پس از ترک خدمت تقریباً از هیچ مهارت نوآوری و کارآفرینی خاصی برخوردار نیستند تا بتوانند در کار دیگری مثمرتر واقع شوند. در پژوهشی که در کشور ژاپن انجام شد مشخص شد که توفیق آموزش‌های ضمن خدمت در این کشور به واسطه وجود ثبات شغلی، آموزش نیروهای کم‌تجربه توسط افراد ارشد و برقراری آموزش ضمن خدمت در سراسر دوره استخدامی افراد می‌باشد^۷(۷)، بنابراین از منظر کاربردی انجام چنین پژوهشی ضروری است.

پیشینه پژوهش

در سالیان اخیر بسیاری از دولت‌ها و سازمان‌ها به اهمیت نقش آموزش ضمن خدمت کارکنان در افزایش کارایی سازمان واقف گشته‌اند و به همین دلیل به دنبال شناسایی و تحلیل عوامل مختلفی که منجر به توسعه مهارت‌های جدیدی همچون نوآوری و کارآفرینی در کارکنان می‌گردد رفته‌اند که جای بحث و بررسی دارد و در ادامه به آن می‌پردازیم.

^۱. این پروژه با حمایت مالی مرکز مطالعات و همکاری‌های بین‌المللی انجام شده است.

پیشینه نظری

مفهوم‌شناسی آموزش

سازمان علمی، فرهنگی و تربیتی ملل متحد، یونسکو^۱، در تعریف خود آموزش و پرورش را تمام کنش‌ها، اثرات، راه‌ها و روش‌هایی می‌داند که برای رشد و تکامل توانایی‌های مغزی، معرفتی و همچنین مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار انسان استفاده می‌گردد، البته به طریقی که شخصیت انسان را تا ممکن‌ترین حد آن تعالی بخشد و یکی از ارزش‌های مثبت جامعه‌ای که در آن زیست می‌کند باشد (۸). برحسب تعریفی آموزش، بهبود مستمر و گسترش منظم توانایی یک فرد در انجام کار یا وظیفه‌ای خاص است (۹).

طبق تعریفی منظور ما از آموختن، عمل یا مجموعه‌ای از اعمال است که موجب می‌شود فردی مهارت، دانش و بینش لازم را برای انجام کاری فراگیرد (۱۰).

تعریف نظری آموزش کارکنان

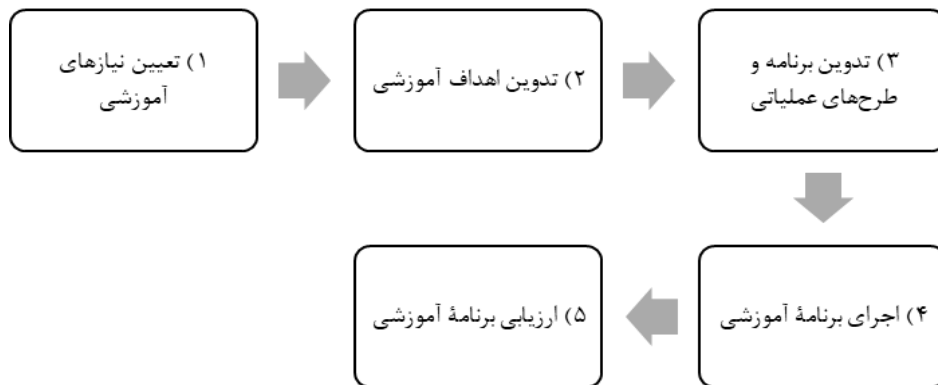
محمد هاشمی و پایی نژاد توانمندسازی کارکنان را به این شکل تعریف می‌نمایند: مجموعه کنش‌های هدفمند و از پیش تعیین‌شده‌ای که به منظور افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان، به طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد (۱۱).

می‌توان آموزش و بهسازی نیروی انسانی را به عنوان یکی از راهبردهای اصلی سازمان‌ها برای سازگاری مثبت با شرایط متغیر محیطی در نظر گرفت. حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت‌های مختلف کارکنان آن به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان بستگی دارد (۱۲).

فرآیند آموزش در سازمان‌ها

در شکل ۱ فرآیند آموزش در سازمان‌ها را به طور اجمالی ملاحظه می‌کنید:

^۱. UNESCO



شکل ۱: فرآیند آموزش

منبع: (۱۳)

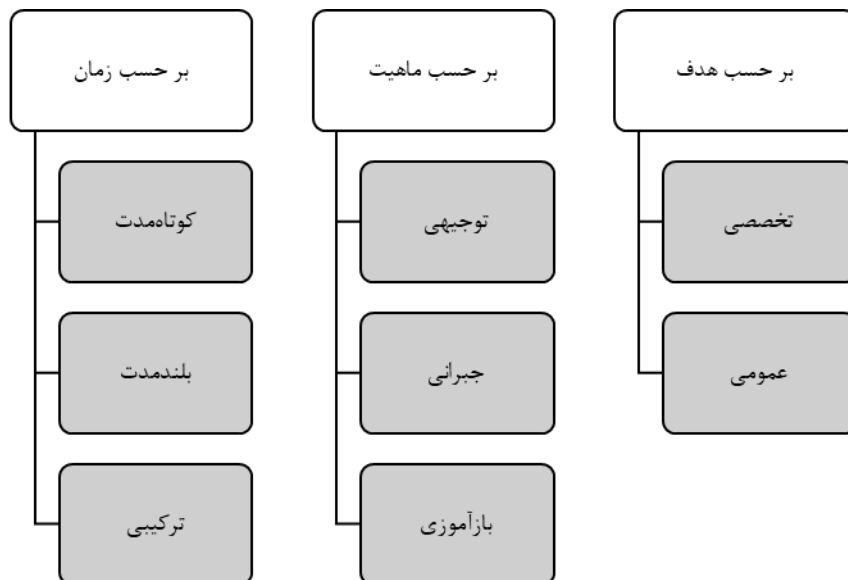
آموزش ضمن خدمت

آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت نیروی انسانی باعث افزایش بازدهی کارکنان و ارتقای بهره‌وری سازمانی می‌گردد (۱۴).

این روش آموزشی زمانی کاربرد بیشتری دارد که قرار است تعداد بیشتری کارآموز مهارت و توانایی نسبتاً ساده‌ای را در مدت نسبتاً کوتاهی فراگیرند. این نوع آموزش باعث می‌شود که کارآموز بر شغل خود مسلط شود و با محیط واقعی کار خود آشنایی پیدا کند. از جمله روش‌های آموزش ضمن خدمت می‌توان به چرخش شغلی، روش‌های سمعی و بصری، کارآموزی، مربی‌گری و مشاوره، دوره‌های کارآموزی خارج از سازمان و آموزش‌های استاد-شاگردی اشاره کرد (۱۵).

انواع آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت را می‌توان به طرق مختلفی دسته‌بندی کرد که در شکل زیر به اختصار این انواع دسته بندی را می‌بینیم (۱۶):



شکل ۲: دسته بندی انواع آموزش های ضمن خدمت

منبع: (مطالعات نگارندگان)

نوآوری در سازمان های بخش دولتی

انقلاب های مدیریت دولتی جدید در کشورهای توسعه یافته و پیشرفته ای همچون ایالات متحده آمریکا، انگلستان، استرالیا و ... نوآوری را به عنوان راه اصلی برای بهبود عملکرد بخش دولتی در نظر گرفته اند. این بهبود عملکرد تحت تأثیر عوامل دیگری مثل نوع و جهت گیری مدیریت و ظرفیت سازمان تعدیل شده و یا تقویت می گردد (۱۷).

متأسفانه علیرغم وجود چند عنصر مشترک در طی پروژه های پژوهشی ملی و بین المللی، یک تعریف مشخص از نوآوری در بخش دولتی وجود ندارد. به عنوان یک تعریف ساده، نوآوری در بخش دولتی درباره ایده های جدید است که منجر به خلق ارزش عمومی می شود. به بیان دیگر یک نوآوری عمومی موفق آن است که به دنبال یک هدف مطلوب عمومی است. بر اساس این تعاریف و مستندات موجود از

نوآوری در بخش دولتی، دیده‌بان سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱، ویژگی‌های نوآوری در بخش دولتی را شامل تازگی، قابلیت اجرا و اثرگذاری بیان کرده است (۱۸).

توانمندسازی کارکنان جهت دستیابی به نوآوری

افراد در همه مراحل فرآیند نوآوری در بخش دولتی نقش محوری دارند زیرا با تقویت مهارت‌های نوآوری در هر فرد، نوآوری در همه فرآیندها نهادینه می‌شود. نوآوری‌ها به عنوان ایده‌هایی در ذهن کارکنان، مستخدمین کشوری، مدیران و رهبران سیاسی شروع می‌شوند و در بین تعاملات بین بخشی ایجاد می‌شوند. این ایده‌ها توسط نیازهای افراد الهام‌گرفته می‌شوند و از طریق تعهد مستخدمین خدمات عمومی و رهبرانی که این نیازها را پیش‌بینی و به آن‌ها پاسخ می‌دهند، به عمل تبدیل می‌شوند. بنابراین برای ایجاد نوآوری در فرآیندها و سازمان در وهله اول باید انگیزه ایجاد آن در بین افراد به وجود بیاید. گزارشی منتشر شده به وسیله گروه کارشناسان ای سی^۲ درباره نوآوری در بخش دولتی این گونه پیشنهاد می‌کند که رهبران بخش عمومی در آینده نیازمند دستیابی به یک توازن بین اجراء، ثبات و توانایی پیش‌بینی از طرفی، و رهبری، تغییر و نوآوری از سویی دیگر می‌باشند. این گزارش رفتار نوآورانه را با طرز فکری کارآفرینانه که شامل مفروضات چالش برانگیز، تمرکز روی نتایج و طراحی با همکاری استفاده‌کنندگان نهایی ارتباط می‌دهد. این‌ها به رهبری، چشم انداز، ارتباطات و توانایی ایجاد اتحادهای مختلف بستگی دارد (۱۹).

مفهوم کارآفرینی

در خصوص مفهوم کارآفرینی گستره ای از تعاریف قابل بحث و نقد می‌باشد. اقتصاددانان نقش‌های کاربردی کارآفرین را در اولویت قرار داده و جامعه‌شناسان و روان‌شناسان ابعاد فرهنگی و اجتماعی تأثیرات محیط بر فرد و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را بررسی کرده‌اند (۲۰). نمونه‌ای از تعاریف مطرح شده در زمینه کارآفرینی در قالب جدول ذیل ارائه می‌گردد:

^۱. OECD

^۲. EC Expert Group

جدول ۱: خلاصه‌ای از تعاریف مختلف کارآفرینی

نام نویسنده	تعاریف
(۲۱)	کارآفرینی فرآیند شکار فرصت‌ها به وسیلهٔ افراد به طور انفرادی (کارآفرینی مستقل) یا در سازمان‌ها (کارآفرینی سازمانی) بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن‌هاست.
(۲۲)	کارآفرینی می‌تواند به عنوان خلق جدیدی که شرکت‌های رشد یافته در فرآیند ارزش‌گذاری از طریق به دست آوردن منابع ضروری برای کشف فرصت مشغول به فعالیت هستند تعریف شود.
(۲۳)	کارآفرینی به عنوان منبع اصلی نوآوری ممکن است شامل: توسعهٔ چشم‌انداز جدید و روش‌های کسب و کار برای شرکت‌های جدید باشد.
(۲۴)	کارآفرینی هرگونه تلاش در کسب و کار جدید یا ایجاد سرمایه‌گذاری جدید است. مانند: خوداشتغالی سازمان، کسب‌وکار جدید یا گسترش یک کسب و کار موجود توسط یک فرد یا گروهی از افراد.
(۲۵)	از دیدگاه سنتی اقتصاد کلان، کارآفرینی به معنای ایفای یک نقش خاص در نوآوری و ایجاد تغییر در جامعه می‌باشد.
(۲۶)	کارآفرین فردی است که دارای ایده نو و جدید است و از طریق فرآیند تأسیس و ایجاد یک کسب و کار و قبول مخاطره، محصول یا خدمات جدیدی را به جامعه معرفی می‌کند.

کارآفرینی در سازمان‌های دولتی

مطالعات زیادی سعی داشته‌اند تا کلیشهٔ سودآوری را در مورد کارآفرینی اصلاح کنند و مزایای اجتماعی آن را آشکار سازند (۲۷). با این حال در خصوص این موضوع اتفاق نظر وجود دارد که درک اصطلاح "کارآفرینی دولتی" در حیطهٔ خط‌مشی‌گذاری دولتی، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های بخش دولتی بسیار ضروری و مهم می‌باشد. کارآفرینی دولتی با نوآوری مرتبط بوده و هدفش تدارک ارائهٔ خدمات دولتی به گونه‌ای است که سرمایهٔ اجتماعی افزایش یابد. علاوه بر این، کارآفرینی دولتی را می‌توان به عنوان ابزاری برای مدیریت سازمان‌های دولتی در نظر گرفت. کاروانا و همکارانش معتقدند که سازمان‌های دولتی می‌توانند از طریق اتخاذ یک رویکرد کارآفرینانه نسبت به منابعی که تحت کنترل دارند، ارزش جدیدی را به ذینفعان مختلف خود ارائه دهند (۲۸).

جدول ۲: خلاصه‌ای از وضعیت آموزش در ثبت احوال کشورهای دیگر

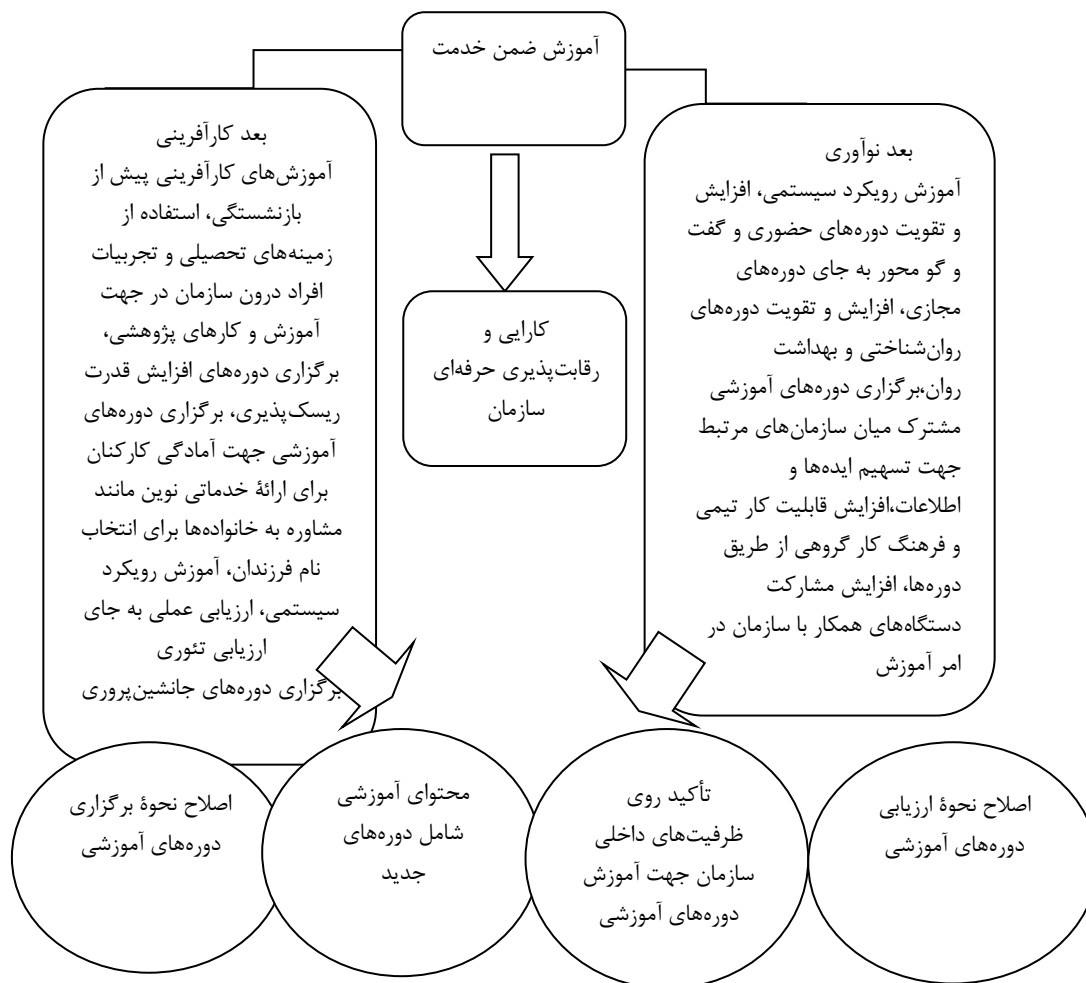
نام کشور	متولی امور ثبت‌احوال	مؤلفه‌های مؤثر در توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی از طریق نظام آموزش ضمن خدمت
جمهوری ایرلند	اداره ثبت عمومی	برگزاری دوره‌های روان‌شناسی و بهداشت روان، برگزاری دوره‌های افزایش قدرت ریسک‌پذیری، تقویت انگیزه کارکنان از طریق ارزیابی عملی فعالیت آن‌ها پس از برگزاری دوره، آموزش‌های مبتنی بر مشاهده
مالزی	اداره ثبت ملی	ارزیابی دوره‌ها از طریق مشاهده بازخور آن‌ها در فرآیندها و نه از طریق آزمون، برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آمادگی کارکنان برای ارائه مشاوره به خانواده‌ها برای انتخاب نام فرزندان
اسکاتلند	اداره ثبت ملی اسکاتلند	آموزش مستمر از طریق مشاهده بازخورد نتایج مستمر در حین انجام کار، افزایش و تقویت دوره‌های حضوری و گفت و گو محور به جای دوره‌های مجازی
نیجریه	کمیسیون مدیریت هویت ملی	آموزش‌های کارآفرینی پیش از بازنشستگی
ایالات متحده آمریکا	مرکز کنترل بیماری و پیشگیری	برگزاری دوره‌های آموزش و تقویت فرهنگ تیمی در طی کارگاه‌های آموزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک میان سازمان‌های مرتبط جهت تسهیم ایده‌ها و اطلاعات
ترکیه	اداره ثبت احوال و امور شهروندی	تقویت کارهای پژوهشی و افزایش میل به پژوهش در کارکنان از طریق دوره‌های آموزش ضمن خدمت، برگزاری دوره‌های جانشین‌پروری

(منبع: وب سایت و مکاتبه با سازمان‌ها)

مدل برخاسته از مبانی نظری

پس از استخراج متغیرها و گزاره‌های اولیه حاصل از مطالعه‌های اکتشافی سعی شده است از طریق ایجاد ارتباط میان این گزاره‌ها، چارچوب نظری اولیه پژوهش مشخص شود. آموزش‌های ضمن خدمت

در ابعاد مختلفی قادر به تأثیرگذاری روی کارایی و رقابت پذیری حرفه‌ای سازمان در سطح جامعه هستند که به طور خاص در این پژوهش به دو بعد نوآوری و کارآفرینی پرداخته می‌شود. مجموعه عوامل احصا شده در ابعاد نوآوری و کارآفرینی در قالب مدل زیر مطرح می‌شود:



شکل ۳: مدل برخاسته از مفاهیم نظری

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

۲- روش پژوهش

روش اجرای تحقیق حاضر به صورت کیفی است. در این پژوهش محقق ابتدا با مراجعه به منابع کتابخانه‌ای شامل پایان‌نامه‌های موجود در دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، شهیدبهبشتی، علامه طباطبایی و مرکز آموزش و پژوهش علمی-کاربردی سازمان ثبت احوال کشور و همچنین بهره‌گیری از مقالات فارسی و انگلیسی به روز و معتبر و مراجعه به سایت ثبت احوال کشورهای مختلف و برقراری ارتباط از طریق ایمیل به جمع‌آوری اطلاعات نظری و تدوین چارچوب مفهومی برخاسته از مفاهیم نظری اقدام، و سپس با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با شانزده نفر از کارکنان سازمان ثبت احوال کشور که به روش هدفمند و از سطوح و بخش‌های متخلف سازمان ثبت احوال کشور که جامعه پژوهش می‌باشد، برگزیده شده بودند، به جمع‌آوری اطلاعات برای بخش کیفی پژوهش پرداخته شد. در مرحله بعدی با استفاده از روش تحلیل تم که در زمره روش‌های کیفی می‌باشد و شامل شش مرحله اصلی آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست و جوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و تهیه گزارش می‌باشد (براون و کلارک، ۲۰۰۶)، به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شد تا عوامل مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در نظام آموزش ضمن خدمت ثبت احوال شناسایی شود. همچنین به منظور بررسی پایایی ابزار مصاحبه از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید و چند مصاحبه از میان مصاحبه‌های انجام گرفته انتخاب شد و هر کدام در یک بازه زمانی کوتاه مجدداً کدگذاری شد (مطابق جدول ۳) و با استفاده از رابطه زیر درصد پایایی بازآزمون محاسبه گردید.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقی} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۳: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	نام مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	P2	۳۰	۱۳	۸۷ درصد
۲	P7	۲۶	۱۲	۹۲ درصد
۳	P10	۱۰	۴	۸۰ درصد
مجموع				۸۸ درصد

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

با توجه به موارد ذکر شده درصد پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌ها ۸۸ درصد می‌باشد که نشان از قابل تأیید بودن کدگذاری مصاحبه‌ها دارد.

در ادامه و در قالب جدول ذیل به بیان یکی از مصاحبه‌های انجام شده و چند نمونه کدهای اولیه احصا شده در آن و تم‌های فرعی و اصلی شناسایی شده از آن کدها به صورت نمونه آورده شده است. لازم به ذکر است به منظور سهولت و هم‌چنین جا افتادن این دو مهارت به جای واژه نوآوری و کارآفرینی در جاهایی از این مقاله از واژه ترکیبی "نوکار" استفاده شده است:

جدول ۴: نمونه‌ای از کدهای اولیه و منابع آن و تم‌های فرعی و اصلی حاصل از مصاحبه شماره ۱

شماره کد اولیه	عنوان کد اولیه شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	شماره تم فرعی	عنوان تم فرعی	عنوان تم اصلی
۶	ایجاد استمرار در برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت نوکار " از ویژگی‌های یک نظام آموزش ضمن خدمت مؤثر و کارا که منجر به افزایش بهره‌وری سازمان ثبت احوال گردد استمرار و پیوستگی آن است."	T 4	اصلاح و متناسب سازی مدت زمان برگزاری دوره‌های آموزشی	کمیت و کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۹	انجام پروژه‌های پایان تحصیلات مدیران و کارکنان در حال تحصیل در زمینه‌هایی که به نوعی مرتبط با اهداف پیش روی سازمان و در جهت ایجاد مهارت‌های نوکار باشد. "برای توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی کارکنان از طریق ظرفیت‌های داخلی می‌توان به موضوعاتی مانند مدیریت دانش و همچنین استفاده از پژوهش‌های مختلف به خصوص پژوهش‌هایی که توسط کارکنان سازمان در راستای پیشبرد اهداف سازمان انجام می‌گیرد اشاره توجه کرد."	T 8	طراحی و توسعه آموزش‌های نوآوری از طریق پژوهش (نوآوری بسته)	محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۱۱	برگزاری دوره‌های کاهش فرسودگی شغلی "حضور و استفاده از بازنشستگان توانمند سازمان در قالب اتاق‌های فکر و به عنوان مدرسان دوره‌های آموزشی ایده بسیار خوبی است و بدین منظور باید پیش از بازنشستگی برای کارکنان با تجربه دوره‌های آموزشی به منظور افزایش انگیزه آن‌ها برگزار کرد."	T 10	ارائه دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی به کارکنان مدیران با تجربه جهت تربیت مدرسان و مشاوران آینده سازمان	

ادامه جدول ۴: نمونه‌ای از کدهای اولیه و منابع آن و تم‌های فرعی و اصلی حاصل از مصاحبه شماره ۱

برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت	در نظر گرفتن قوانین و مقررات و اسناد بالادستی و رسالت سازمان برای تدوین محتوای آموزشی	t 15	آشنایی کارکنان با فرایندهای سازمانی و اهداف و چشم انداز سازمان " برای اینکه بتوانیم از طریق دوره‌های آموزشی مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی را در کارکنان توسعه دهیم باید اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان را برای کارکنان شرح دهیم."	۱۰
-------------------------------------	---	------	--	----

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در این مرحله از پژوهش در مجموع ۱۲۶ کد اولیه شناسایی شد که پس از حذف کدهای تکراری ۱۱۱ کد باقی ماند که با طبقه‌بندی این کدها ۱۸ تم فرعی به دست آمد و در نهایت ترکیب تم‌های فرعی مشابه و همراستا با یکدیگر، ۵ تم اصلی را که در واقع همان ۵ مؤلفه مورد نظر می‌باشد که هدف اصلی پژوهش به دنبال آن بود، شناسایی کرد. گام بعدی فرآیند پژوهش اولویت‌بندی ۵ مؤلفه شناسایی شده در مرحله کیفی صورت گرفته است. بدین منظور با نظر خبرگان دانشگاهی و استفاده از همان کدهای اولیه به دست آمده پرسشنامه‌ای شامل ۶۵ سؤال طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان که همان ۱۶ تن مصاحبه‌شونده بودند خواسته شد که میزان موافقت خود را با شدت تأثیرپذیری هر یک از عبارات از طریق طیف ۷ تایی لیکرت بیان کنند. در این آزمون فرض آماری فرض صفر و فرض مقابل به شرح ذیل تعریف شد:

فرض صفر (H_0): بین میانگین پاسخ‌های مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوکار در نظام آموزشی ضمن خدمت سازمان ثبت احوال تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرض مقابل (H_1): بین میانگین پاسخ‌های مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوکار در نظام آموزشی ضمن خدمت سازمان ثبت احوال تفاوت معناداری وجود دارد.

محاسبات مربوط به سنجش میزان پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ و همچنین تحلیل و جمع‌بندی نتایج به دست آمده از پرسشنامه به کمک آزمون آماری فریدمن که برای مقایسه توزیع یک متغیر ترتیبی در بیش از دو گروه وابسته (در اینجا پنج گروه وابسته) کاربرد دارد، در نرم‌افزار SPSS انجام گرفت که نتایج به دست آمده از آن در قالب جداول ذیل آورده شده است.

جدول ۵: آزمون پایایی پرسشنامه

تعداد	آلفای کرونباخ
۶۵	۰/۹۵۶

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

جدول ۶: شاخص‌های آماری در محاسبه آزمون فریدمن

مقادیر محاسبه شده	شاخص آماری
۱۶	تعداد
۴۰/۹۷۲	کای دو
۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	عدد معناداری

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

جدول ۷: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی

اولویت	میانگین رتبه	مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوکار
۳	۳/۱۳	تم ۱: محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۱	۴/۴۷	تم ۲: کمیت و کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۵	۱/۰۶	تم ۳: برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۲	۳/۵۹	تم ۴: مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۴	۲/۷۵	تم ۵: نحوه ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

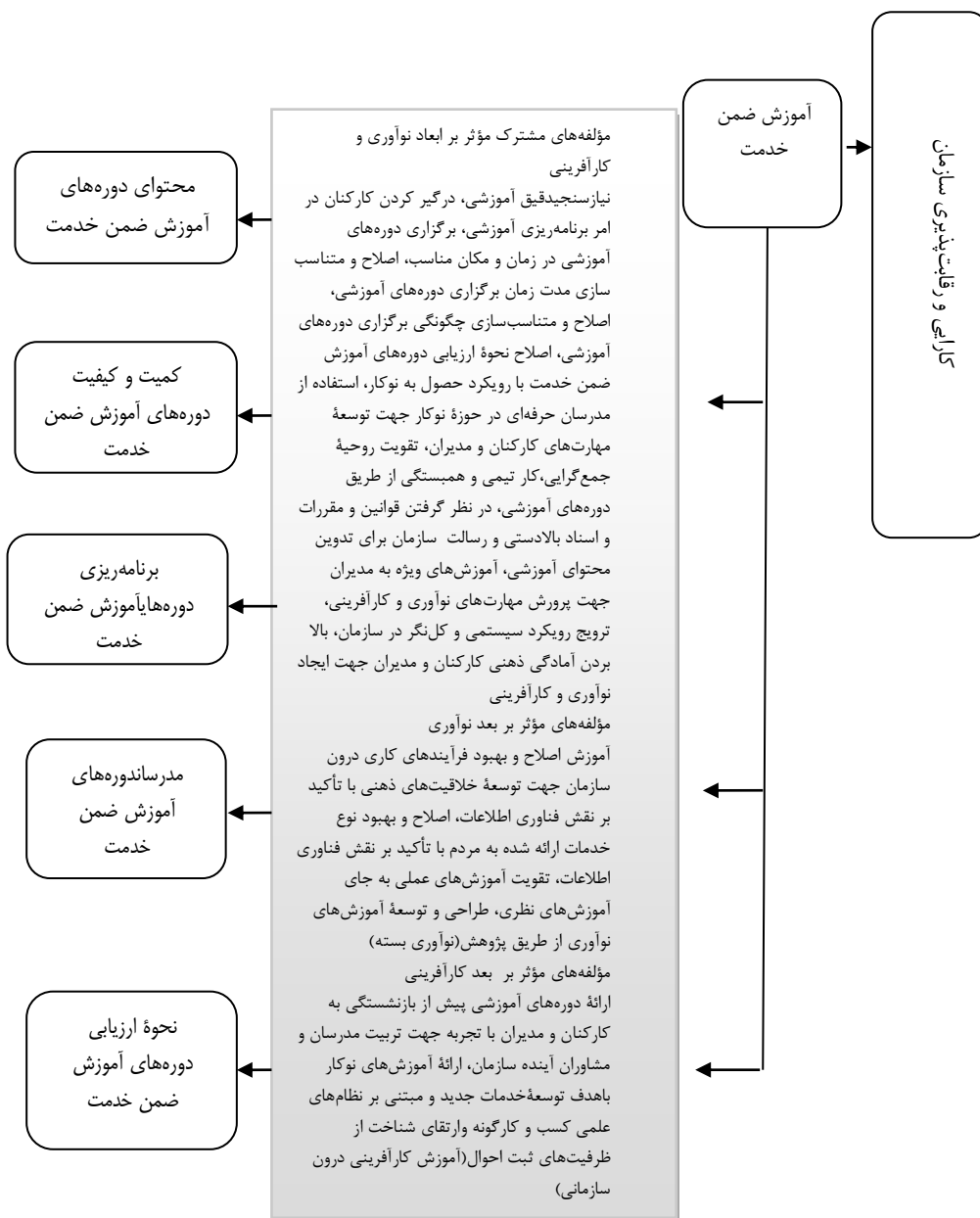
۳- یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه و تحلیل تم‌های مربوط به آن و تحلیل پرسشنامه‌ها، پنج تم اصلی به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در نظام آموزشی ضمن خدمت سازمان ثبت‌احوال شناسایی شد که در واقع پاسخ به سؤال اصلی پژوهش است. این تم‌های اصلی نتیجه طبقه‌بندی تم‌های فرعی که دارای قرابت معنایی بیشتری با یکدیگر بودند، می‌باشد. این عوامل که در قالب جدول زیر و نقشه تم آورده شده است، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

جدول ۵: تم‌های اصلی و فرعی

تم اصلی	تم‌های فرعی متناظر
(۱) کمیت و کیفیت برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت (Theme2)	برگزاری دوره‌های آموزشی در زمان و مکان مناسب، اصلاح و متناسب‌سازی مدت زمان برگزاری دوره‌های آموزشی، تقویت آموزش‌های عملی به جای آموزش‌های نظری، اصلاح و متناسب‌سازی چگونگی برگزاری دوره‌های آموزشی
(۲) مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت (Theme4)	استفاده از مدرسان حرفه‌ای در حوزه نوکار جهت توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیران
(۳) محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت (Theme1)	آموزش اصلاح و بهبود فرآیندهای کاری درون سازمان جهت توسعه خلاقیت‌های ذهنی با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات، اصلاح و بهبود نوع خدمات ارائه شده به مردم با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات، طراحی و توسعه آموزش‌های نوکار از طریق پژوهش (نوآوری بسته)، ارائه دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی به کارکنان و مدیران با تجربه جهت تربیت مدرسان و مشاوران آینده سازمان، ارائه آموزش‌های نوکار با هدف توسعه خدمات جدید و مبتنی بر نظام‌های علمی کسب و کارگونه و ارتقای شناخت از ظرفیت‌های ثبت احوال (آموزش کارآفرینی درون سازمانی)، تقویت روحیه جمع‌گرایی، کار تیمی و همبستگی از طریق دوره‌های آموزشی، آموزش‌های ویژه به مدیران جهت پرورش مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی، ترویج رویکرد سیستمی و کل نگر در سازمان، بالا بردن آمادگی ذهنی کارکنان و مدیران جهت ایجاد نوآوری و کارآفرینی
(۴) نحوه ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت (Theme5)	اصلاح نحوه ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت با رویکرد حصول به نوکار
(۵) برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت (Theme3)	نیازسنجی دقیق آموزشی، درگیر کردن کارکنان در امر برنامه‌ریزی آموزشی، در نظر گرفتن قوانین و مقررات و اسناد بالادستی و رسالت سازمان برای تدوین محتوای آموزشی

(منبع: یافته‌های نگارندگان)



شکل ۴: نقشه تم

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در آخرین بخش پژوهش به تطبیق یافته‌های حاصل از پژوهش با یافته‌های حاصل از ادبیات پژوهش در بخش پیشینه نظری می‌پردازیم. لازم به یادآوری است با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش و عدم دسترسی به منابع متعدد و پژوهش‌های مشابه انجام شده، به ویژه در داخل کشور، اکثر مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش در قیاس با مدل حاصل از ادبیات تحقیق جدید می‌باشد و برای تکمیل و رسیدن به مرز پختگی نیاز به بررسی و تحقیق بیشتر در آینده دارد.

جدول ۹: مقایسه مفاهیم شناسایی شده در پژوهش با مفاهیم نظری

ردیف	مؤلفه‌های مؤثر شناسایی شده از طریق پژوهش در سازمان ثبت‌احوال کشور	مؤلفه‌های مؤثر شناسایی شده در ادبیات موضوع
۱	کمیت و کیفیت برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت: برگزاری دوره‌های آموزشی در زمان و مکان مناسب، اصلاح و متناسب سازی مدت زمان برگزاری دوره‌های آموزشی، تقویت آموزش‌های عملی به جای آموزش‌های نظری، اصلاح و متناسب‌سازی چگونگی برگزاری دوره‌های آموزشی	اصلاح نحوه برگزاری دوره‌های آموزشی: افزایش و تقویت دوره‌های حضوری و گفت و گو محور به جای دوره‌های مجازی، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک میان سازمان‌های مرتبط جهت تسهیم ایده‌ها و اطلاعات، افزایش مشارکت دستگاه‌های همکار با سازمان در امر آموزش
۲	مدرسان دوره‌های آموزش ضمن خدمت: استفاده از مدرسان حرفه‌ای در حوزه نوکار جهت توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیران	تأکید روی ظرفیت‌های داخلی سازمان جهت آموزش دوره‌های آموزشی
۳	محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت: آموزش اصلاح و بهبود فرآیندهای کاری درون سازمان جهت توسعه خلاقیت‌های ذهنی با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات، اصلاح و بهبود نوع خدمات ارائه شده به مردم با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات، طراحی و توسعه آموزش‌های نوکار از طریق پژوهش، ارائه دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی به کارکنان و مدیران با تجربه جهت تربیت مدرسان و مشاوران آینده سازمان، ارائه آموزش‌های نوکار با هدف توسعه خدمات جدید و مبتنی بر نظام‌های علمی کسب و کارگونه و ارتقای شناخت از ظرفیت‌های ثبت احوال (آموزش کارآفرینی درون سازمانی)، تقویت روحیه جمع‌گرایی، کار تیمی و همبستگی از طریق دوره‌های آموزشی، آموزش‌های ویژه به مدیران جهت پرورش مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی، ترویج رویکرد سیستمی و کل نگر در سازمان، بالا بردن آمادگی ذهنی کارکنان و مدیران جهت ایجاد نوآوری و کارآفرینی	محتوای آموزشی شامل دوره‌های جدید: افزایش و تقویت دوره‌های روان‌شناختی و بهداشت روان، افزایش قابلیت کار تیمی و فرهنگ کار گروهی از طریق دوره‌ها، آموزش‌های کارآفرینی پیش از بازنشستگی، برگزاری دوره‌های افزایش قدرت ریسک‌پذیری، آموزش رویکرد سیستمی، برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آمادگی کارکنان برای ارائه خدماتی نوین مانند مشاوره به خانواده‌ها برای انتخاب نام فرزندان، ارائه دوره‌های جان‌نشین‌پروری به مدیران

ادامه جدول ۹: مقایسه مفاهیم شناسایی شده در پژوهش با مفاهیم نظری

اصلاح نحوه ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارزیابی عملی به جای ارزیابی تئوری	نحوه ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت: اصلاح نحوه ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت با رویکرد حصول به نوکار	۴
تأکید روی ظرفیت‌های داخلی سازمان جهت آموزش دوره‌های آموزشی استفاده از زمینه‌های تحصیلی و تجربیات افراد درون سازمان در جهت آموزش و کارهای پژوهشی	برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت: نیازسنجی دقیق آموزشی، درگیر کردن کارکنان در امر برنامه‌ریزی آموزشی، در نظر گرفتن قوانین و مقررات و اسناد بالادستی و رسالت سازمان برای تدوین محتوای آموزشی	۵

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

به طور کلی باید این نکته را در نظر داشت که همانند سایر موضوعات مدیریتی در این مورد هم نمی‌توانیم ادعای کامل بودن مدل پیشنهادی را داشته باشیم و با قطعیت صحبت کنیم. به طور حتم جهت توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی همانند سازمان ثبت‌احول کشور نیاز به انجام پژوهش‌های بسیار و کاربردی می‌باشد زیرا متأسفانه مباحث مربوط به نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌های دولتی مغفول مانده است و به همین دلیل هم مشکلات قابل توجهی در حوزه آموزش کارکنان مشاهده می‌شود. سازمان‌های بخش دولتی کشور هم در سطح جامعه و هم در میان خودشان بیشتر به عنوان سازمان‌هایی مصرف‌کننده شناخته می‌شوند که در تأمین نیازهای خود دچار مشکل‌اند. این در حالی است که بسیاری از سازمان‌های دولتی دارای ظرفیت‌های داخلی هستند که با استفاده از آن‌ها نه تنها قادر خواهند بود از هزینه‌های جاری و وابستگی خود به بودجه کلان کشور بکاهند بلکه می‌توانند هزینه‌های خود را از درآمدهای شخصی جبران نمایند و با کاستن بار هزینه‌ای از روی دوش دولت در تحقق هر چه بیشتر سیاست‌های کلان کشور از جمله اقتصاد مقاومتی نقش به سزایی داشته باشند. بدین منظور لازم است سازمان‌ها بازنگری ویژه‌ای در خدمات ارائه شده خود داشته باشند. اگر قرار است کشور به سمت توسعه و پیشرفت حرکت کند و در هزینه‌های مصرفی خود صرفه‌جویی داشته باشد ارائه خدمات جدید توسط سازمان‌ها، یا ارائه خدمات قبلی در قالب‌های جدید امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

از مهم‌ترین بسترهای موجود جهت ارائه خدمات جدید، فناوری اطلاعات و فضای مجازی است که هنوز در عمل به آن توجه نشده است. جهت ارائه خدمات جدید و نوین نیاز به کارکنانی با روحیه نوآور و کارآفرین می‌باشد تا علاوه بر ارائه صحیح خدمات به فکر ایجاد فرصت‌های جدید برای سازمان باشند.

تقریباً تمام مدیران و صاحب‌نظران سازمان ثبت احوال که با آن‌ها مصاحبه انجام گرفت بر این باور بودند که نیاز به دوره‌های آموزشی ویژه جهت ایجاد و توسعه مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در میان کارکنان و مدیران در سازمان به شدت احساس می‌شود و باید با عزمی همه‌جانبه بهبود دوره‌های آموزشی و اثربخشی آن در دستور کار قرار گیرد.

۵- منابع

1. Kazemian M, Yaghoubi N, Keyhanian, A. Managers window. Management development. 2011; 14(92): 52-60 .
2. Abili K. Movaffaghi H. New concepts in management (with an emphasis on human resource). 2009.Tehran: Sargol Publication.
3. Shekarey A, Heidarzadeh Arany S. A study on the impact of occupational trainings on entrepreneurial skills of the insurance companies' employees in terms of their individual characteristics in Isfahan province. planing and Managing in training systems. 2012; 10(2): 155-180.
4. Lucas RE. On the mechanics of economic development. Journal of monetary economy. 1988; 22(1): 3-42.
5. Fernandez S, Moldogaziev T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. Journal of Public Administration Research and Theory. 2013; 23(1):155-187.
6. Vaezi SK. Entrepreneurship and Innovation Policy in Training Systems:A Case of South Korea. Journal of Public Administration and Policy. 2016; 19 (2): 42-64.
7. Hashimoto M. Employment-Based Training in Japanese Firms in Japan and in the United States: Experiences of Automobile Manufacturers. University of Chicago Press. 1994; 12(3): 109-148.
8. Khorasani A, Hassanzadeh Barani Kord S. Training need assessment (operational strategies). 2006.Tehran: Industrial research & training centre of Iran.
9. Dolan SL, Schuler RS. Staff and human resource management. (M. Tousi, M. Saebi, Trans) .1998.Tehran: Education centre of public management Publication.
10. MCGahey W, Thayer WP. Human resource training for merchants and industry. (G. Kianpour, Trans) .1976.Tehran: Bongahe-E- Tarjoma Wa Nashr-E Ketab Publication.
11. Mohammadhashemi Z, Papinezhad M (2014). Strategies for Improving Innovation Capacity through Empowerment of Employees Working in Enterprises. Iran Technical and Vocational Training Organization. 2014; 3(9): 7-26.
12. Samkhanian M. Educational Planing of human resources (principles and process). 2005.Tehran: Mehrborna Publication.
13. Snell S, Bohlander G. Principles of human resource management.2010. united States: South-Western Cengage learning Publication.
14. Parsa A, Ghanbari Homaikoo A. Investigation of employees' attitudes about the relationship between effectiveness of in-service training programs and their effects on job knowledge and skills development in Shahid Chamran university. Education Journal.2009; 5(1): 87-112.

15. European Centre for the Development of Vocational Training. Developing apprenticeships. 2014. Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training Publication.
16. Fathi Vajargah K. In-service education planning. 2013. Tehran: Samt Publication.
17. Fernandez S, Moldogaziev T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2013; 23(1): 155-187.
18. Daglio M, Gerson D, Kitchen H. Building organisational capacity for public sector innovation. OECD Conference "Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact"; 2014; Paris.
19. Directorate-General for Research and Innovation. Powering European Public Sector Innovation: Toward a New Architecture. Luxembourg: Publications office of the European Union; 2013.
20. Niazi M, Kehtari M. Fundamental and principles of entrepreneurship. 2010. Tehran: Sokhanvaran Publication.
21. Rezaian A. Fundamentals of organization and management. 2013. Tehran: Samt Publication.
22. Roy R. An Exploratory Study of How Entrepreneurial IT Firms in India Compete in the Market. 2010. New Delhi: Xavier Institute of Management press.
23. Carrier G. Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1996; 21(1): 5-21.
24. Xavier SR, Kelley D, Kew J, Herrington M, Vorderwulbecke A. Global entrepreneurship monitor- Global report .2012. London: Global Entrepreneurship Research Association Publication.
25. Wyness L, Jones P, Klapper R. Sustainability: what the entrepreneurship educators think. *Education+Training*. 2015; 57(8/9): 834-852.
26. Herrington M, Kew P. Global entrepreneurship monitor-Global report. 2017. London: Global Entrepreneurship Research Association Publication.
27. Weerawardena J, Mort GS. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*. 2006; 41(1): 21-35.
28. Caruana A, Ewing MT, Ramaseshan. Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*. 2002; 22(2): 43-58.

