

## پدیدارشناسی آموزش‌های سازمانی: تجربه زیسته کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد

سمیه ابراهیمی کوشک مهدی<sup>۱</sup>

رقیه فاضل<sup>۲\*</sup>

محمد رضا آهنچیان<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۱۲)

### چکیده

هدف از این پژوهش، فهم تجربه‌های زیسته کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد از آموزش‌های سازمانی است که با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه عمیق است که مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، به صورت هدفمند انتخاب شدند. حجم نمونه با توجه به اشباع نظری تعیین شد که تعداد نهایی شرکت‌کنندگان در مصاحبه ۹ نفر از کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد بودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان، آموزش را به عنوان حقی انسانی و پدیده‌ای در هم تنیده با دیگر جوانب مدیریت منابع انسانی تجربه کرده‌اند. تجربه آموزش‌های غیرحرفه‌ای و ناظر به نیازهای فردی آنان نیز، نشان می‌دهد که آموزش‌ها در سازمان، لزوماً به آموزش‌های حرفه‌ای محدود نمی‌شود و آموزش‌های ناظر به نیازهای فردی و عمومی آنها موجب رضایت بیشتر آنان خواهد شد. در نهایت در این پژوهش، مدلی اکتشافی از آموزش سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد به دست آمد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش کارکنان، پدیدارشناسی، بهسازی سازمان، دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. مسئول مکاتبات: rq.fazel@gmail.com

<sup>۳</sup> - استاد علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها از ارکان مهمی از قبیل ساختار، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران نیروی انسانی مهم‌ترین رکن در این بین است، زیرا کارایی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفی و ستادی است. از آنجایی که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه‌های سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد؛ از این رو، تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. پرورش انسان‌های زبده و ماهر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند (امیری و شاه‌محمدی، ۱۳۸۹).

اگر سازمان به دنبال بهبود و توسعه است، کارکنان به طور مداوم نیاز به یادگرفتن چیزهای جدید دارند و تقاضا برای آموزش به طور مستمر وجود دارد (Westley, 2005). همچنین تغییرات مکرر و جهان بی‌ثبات امروز، داشتن یک نیروی کار توانا و آموزش دیده برای رشد و کامیابی هر سازمان را حیاتی می‌سازد. لذا سازمان‌ها برای سازگاری با محیط و تضمین بقای خود نیز نیازمند تغییرات درونی‌اند؛ و جهت اجرای هر گونه تغییری در سازمان، مدیریت باید به فکر آموزش و آگاه کردن کارکنان خود باشد (Moore & Cheng, Dainty, 2007).

شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از عدم آموزش و توسعه کارکنان است. آموزش، در کارایی و اثربخشی سازمان سهم بسزایی دارد و هدف اصلی آموزش بهبود عملکرد فردی و سازمانی است (Kingsbury, 2011). با این وصف، آموزش و بهسازی<sup>۱</sup> منابع انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (عیدی و همکاران، ۱۳۸۷).

آموزش برای کارکنان سازمان، احتیاج به برنامه‌ریزی دارد اما از آنجا که اهداف و چشم‌اندازهای سازمان را کارکنان سازمان محقق می‌سازند، می‌توان گفت که اهداف و برنامه‌های تجربه شده در یک سازمان، همیشه با اهداف و برنامه‌های بیان شده منطبق نیستند و آگاهی از تجربه کارکنان یک سازمان در مورد برنامه‌های بیان شده، منبع غنی و ارزشمندی برای سازمان خواهد بود. برنامه‌های آموزشی در سازمان نیز از همین سنخ هستند؛ چرا که این برنامه‌ها کارکنان را هدف گرفته و اگر فارغ از تجربه آنان به مسیر خود ادامه دهند، سلامت مسیر قابل خدشه خواهد بود.

---

<sup>۱</sup>-Training & Development

می‌توان معتقد بود که بخش اساسی برنامه‌های سازمان آن هنگام که به عمل می‌رسد، در بردارنده نظریه‌های شخصی کارکنان از آموزش است که در کسوت آموخته‌های غیررسمی آنان از تجربه و زندگی پدیدار می‌شود.

بررسی تجربه کارکنان از آموزش، آزمون اندیشه و احساس کارکنانی است که در این سازمان زندگی می‌کنند و از همین‌رو روشنگر بخشی از موفقیت‌ها و کاستی‌های احتمالی برنامه‌های آموزشی است. چنین روشنگری برای برنامه‌های آموزشی کارکنان ضروری است؛ به ویژه آن که با وجود تلاش‌های فراوان متخصصین آموزش و بهسازی، آموزش و بهسازی سازمان‌ها هنوز در عمل، رنج‌های فراوانی می‌برد.

علاوه بر این، هرگونه بازنگری و اصلاح نظری و اجرایی برنامه آموزش کارکنان در دانشگاه نیز می‌تواند بر بنیاد چنین روشنگری باشد و این پژوهش می‌تواند به تبیین ضرورت فراهم کردن زمینه‌های تغییر و اصلاح در برنامه آموزشی سازمان کمک کند.

همچنین درک آنچه که کارکنان از آموزش تجربه می‌کنند، می‌تواند روشنگر مدل نظری آموزش کارکنان در دانشگاه باشد که واحد آموزش و بهسازی سازمان با اتخاذ این مدل و تکیه بر آن، نقشه مفهومی آموزش و بهسازی، سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی خود را بنیاد می‌نهد.

این پژوهش کیفی و بومی در نظر دارد تا سفری به دنیای ذهن و ضمیر کارکنان دانشگاه فردوسی داشته باشد و با آنان به گفتگو بنشیند که اصولاً آموزش در دیدگاه آنان چه جایگاهی دارد؟ آموزش‌های سازمانی را چگونه تجربه کرده‌اند و احساس حاصل از این تجربه را چگونه به خاطر می‌آورند؟ درک‌شان از تجربه آموزش‌های سازمانی چیست؟ و چگونه با این پدیده زندگی کرده‌اند؟

## ۲- روش تحقیق

مطالعه با هدف درک تجربه زیسته کارکنان از دوره‌های آموزش سازمانی که گذرانده‌اند یا در حال گذراندن آن هستند، می‌باشد که با رویکردی کیفی انجام خواهد گرفت. به نظر آری<sup>۱</sup> و همکاران مطالعات کیفی در جستجوی ادراکی جامع از پدیده‌های کیفی است که از طریق غوطه‌وری محقق در موقعیت حاصل می‌شود. این پژوهش در راستای کسب تصویر و ادراکی عمیق از موقعیت است (Ary et al., 1996).

<sup>۱</sup>-Ary

روش تحقیق کیفی که در این پژوهش استفاده می‌شود پدیدارشناسی است. اصطلاح پدیدارشناسی یا نمودشناسی را معادل تعبیر فنومنولوژی نهاده‌اند. فنومن در لغت به معنای نمود یا آنچه از یک شیء پدیدار است، به کار می‌رود. در اصطلاح معرفت‌شناسی و فلسفه، مقصود از واژه پدیدارشناسی یا فنومنولوژی، مکتب و روشی است که توسط ادموند هوسرل پایه‌گذاری شده است. این مکتب به دنبال پژوهش و آگاهی مستقیم نسبت به تجربیات و مشاهدات، یا به عبارت بهتر نسبت به پدیدارهایی است که بی‌واسطه در تجربه ما ظاهر می‌شوند. از این‌رو پدیدارشناس می‌کوشد تا ساختارهای ماهوی یا ذاتی این پدیدارها را توصیف کند و می‌کوشد تا خود را از پیش‌فرض‌ها و تبیین‌ها آزاد کرده و روشی برای توصیف پدیدارها و شیوه‌ای برای شهود معانی ذاتی تدارک ببیند (بیات، ۱۳۸۵).

از این رو، پدیدارشناسی پژوهشی درباره جهان است، آن‌گونه که بر افراد جلوه‌گر می‌شود، هنگامی که آنان خود را در حالتی از آگاهی قرار می‌دهند که گویای تلاشی برای آزاد شدن از سوگیری‌ها، تعصبات و عقاید روزمره باشد. در انجام پژوهش پدیدارشناسی، پژوهشگر با پدیده‌های مورد پژوهش، ارتباط نزدیک دارد و می‌خواهد خود را در جریان تجربه این پدیده‌ها بشناسد (گال و همکاران، ۱۳۸۳). به عبارت دیگر، پدیدارشناسی به جهان، آن‌چنان که به وسیله یک فرد زیسته می‌شود، نه جهان واقعیتی که چیزی جدای از انسان باشد، توجه دارد (چناری، ۱۳۸۶). جهان زندگی همان تجربه‌ای است که بدون تفکر ارادی و بدون متوسل شدن به طبقه‌بندی کردن یا مفهوم‌سازی، حاصل می‌شود و معمولاً شامل آن چیزهایی است که مسلم دانسته می‌شوند یا آن چیزهایی که متداول هستند. هدف مطالعه جهان زندگی یا تجربه زیسته، بازبینی این تجارب بدیهی پنداشته شده و آشکار ساختن معانی جدید و یا مغفول مانده است (همان). به طور کلی، پیشنهاد پدیدارشناسی این است در شناخت به طور کلی و در شناخت انسان نیز همان‌طور باید از مفاهیم کلی عجلتاً صرف‌نظر نماییم، تا او را در خود او بشناسیم (نوالی، ۱۳۸۰).

آنچه درباره مزایای روش تحقیق پدیدارشناسی مطرح است این است که: نخست، می‌توان آن را برای تحقیق درباره گستره وسیعی از پدیده‌های تربیتی مورد استفاده قرار داد، مانند این که چگونه دانش‌آموزان، فرایند مطالعه و امتحان دادن را تجربه می‌کنند؟ دوم، به دلیل استفاده از مصاحبه، می‌توان جنبه‌های فراوان تجربه را کشف کرد که ممکن است در پژوهش‌های بعدی به صورت متغیر مورد استفاده قرار گیرند، سوم، شیوه‌های تحقیق پدیدارشناسی نسبتاً ساده و قابل فهم است (گال و همکاران، ۱۳۸۳).

با توجه به مزایای ذکر شده، استفاده از روش پدیدارشناسی از آن رو است که در این پژوهش به دنبال فهم چگونگی تجربه کارکنان از آموزش هستیم. با توجه به ماهیت مسأله و اهداف و سؤالات پژوهش و مزایایی که این روش برای شناسایی عمیق پدیده دارد این روش برای مطالعه انتخاب شد.

### روش جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها

در مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش، پژوهشگر پس از معرفی خود و بیان هدف پژوهش و جلب اطمینان و اعتماد از شرکت‌کنندگان در محرمانه بودن مصاحبه و رعایت مسائل اخلاقی، مصاحبه را در محیط آرام و به صورت سؤالات باز انجام داد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق و غیرساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه‌ها به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق بودن، مناسب پژوهش‌های کیفی می‌باشند (گال و همکاران، ۱۳۸۳).

در این مطالعه کیفی با روش نمونه‌گیری هدفمند، تعدادی از کارکنان انتخاب شدند. کلیه مصاحبه‌ها ضبط (البته با کسب اجازه و رضایت آگاهانه از مصاحبه شونده‌ها که از اصول اخلاقی در تحقیق کیفی به شمار می‌رود) و سپس به صورت مکتوب درآمدند و با استفاده از روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم، مطابق روش استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، تحلیل شدند.

محققان به‌طور همزمان به جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها پرداختند چرا که در تحقیق کیفی این دو عمل همزمان و توأمان انجام می‌گیرد. تحلیل مقایسه‌ای مداوم به روش استراوس و کوربین این‌گونه انجام شد که کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در کدگذاری باز، هر متن مصاحبه چندین بار خوانده می‌شود و کدها از کلمات شرکت‌کنندگان و یا کلمات ایجاد شده توسط پژوهشگر شکل می‌گیرند. در کدگذاری محوری، کدهایی که از نظر مفهوم مشابه باشند، در یک طبقه قرار داده می‌شوند. بعد از تحلیل مصاحبه اول، مصاحبه بعدی تحلیل و کدهای هر مصاحبه با مصاحبه بعدی مقایسه و سپس کدها و طبقات به زیر طبقات مربوطه ارتباط داده می‌شوند.

### نمونه‌گیری و حجم نمونه

با توجه به معیارهای نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی که بر انتخاب افرادی با اطلاعات غنی و تجربه‌های دست اول تأکید دارد، نمونه‌گیری مصاحبه شونده‌گان با توجه به سابقه کاری و شرکت در دوره‌های متنوع آموزش سازمانی هدفمند بود. دغدغه‌مندی برای بهبود آموزش‌ها و به تبع آن حوصله پاسخگویی به سؤالات مصاحبه از دیگر ویژگی‌های کارکنان شرکت‌کننده در مصاحبه بود. همچنین نمونه‌گیری بر اساس قوانین تحقیقات کیفی تا دستیابی به اشباع داده‌ها

که معیار آن تکراری شدن اطلاعات دریافتی است؛ ادامه یافت. با توجه به این که هدف این تحقیق درک و شناخت تجربه زیسته کارکنان از آموزش بود، کارکنان به عنوان نمونه‌های اصلی انتخاب شدند.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

ردیف	مدرک تحصیلی	سابقه کار
۱	دانشجوی دکتری	۱۵
۲	کارشناسی	۲۰
۳	دیپلم	۱۵
۴	کارشناسی	۵
۵	کارشناسی	۵
۶	کارشناسی ارشد	۵
۷	کارشناسی ارشد	۲۵
۸	کارشناسی	۲۳
۹	کارشناسی	۱۶

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ابزار پژوهش

برای این که توصیف شرکت‌کنندگان از پدیده مورد نظر عمیق باشد، از مصاحبه عمیق و باز استفاده می‌شود. در این مصاحبه مشارکت‌کنندگان دیدگاه‌ها و روایت‌های خود را آزادانه بیان می‌کنند. هر یک از مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها با اجازه کارکنان به طور کامل ضبط شده و سپس پیاده‌سازی شد.

#### اعتبار و روایی

برای بررسی اعتبار فرایند کدگذاری، از شیوه کدگذاری مجدد برای حداقل بیست درصد از مصاحبه‌ها استفاده شد. همچنین برای بررسی روایی و اطمینان از کفایت طبقه‌های شکل داده شده برای کدگذاری از روایی به شیوه داوری تخصصی<sup>۱</sup> بهره‌گیری گردید. در مسیر اعتباربخشی به یافته‌ها در مرحله دوم، محققان با در اختیار قرار دادن متن مصاحبه‌ها در اختیار مصاحبه شونده‌ها، سعی کردند تا دریابند آیا شرکت‌کنندگان با تمام برداشت‌های محققان از مصاحبه موافق‌اند یا خیر. این اقدام در قالب واریسی مجدد مشارکت‌کننده‌ها<sup>۲</sup> انجام شد.

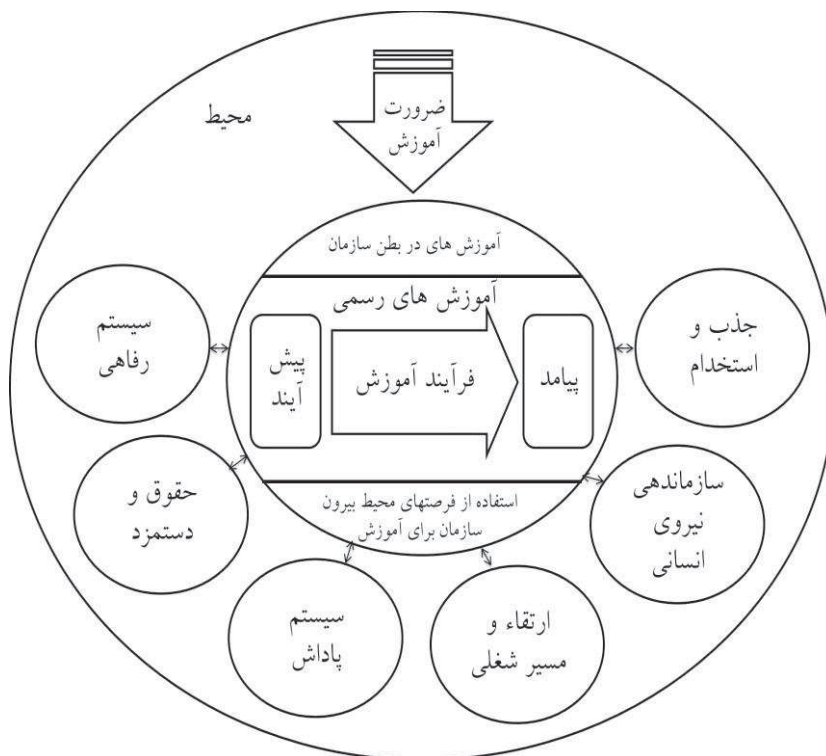
<sup>۱</sup>-Professional Judgment

<sup>۲</sup>-Member Check

### روش تحلیل اطلاعات

اطلاعات ثبت شده مصاحبه‌ها بر مبنای روش سه مرحله‌ای کدگذاری شد. در کدگذاری اولیه (باز) ۳۶۶ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس این مفاهیم بر اساس محتوا، به صورت مفهومی و انتزاعی در قالب مقولات عمده دسته‌بندی شد (کدگذاری محوری). مرحله آخر کدگذاری گزینشی بود. این مرحله، از طریق مقایسه هر مقوله محوری با دیگر مقوله‌ها انجام شد. تلاش برای پاسخ به این سؤال‌ها که «این مقوله به چه مواردی اشاره دارد؟» و «با کدام مجموعه از مقوله‌های دیگر می‌تواند در یک مقوله منتخب یا گزاره دسته‌بندی شود؟»، به ایجاد چارچوب مطالعه در قالب شکل‌های شماره ۱ و ۲ انجامید (Corbin & Strauss, 1990).

### ۳- یافته‌های پژوهش



شکل ۱: مدل استنباط شده از تجربه آموزش سازمانی کارکنان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### آموزش به عنوان حلقه‌ای در زنجیره مدیریت منابع انسانی

آموزش در سازمان، فی نفسه به صورت یک فرآیند مستقل و بریده از سازمان و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی درک نمی‌شود. بلکه آن چه به وضوح و با عناوین آشکار و نهان دیده می‌شود این است که آموزش مطمئناً با دیگر زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد. ارتباط آموزش با جذب و استخدام، آن جایی می‌تواند روشن شود که اگر آموزش برای بهسازی نیروی کار در جهت انجام بهتر کارها است، می‌توان همین هدف را قبل از ورود کارکنان به سازمان مد نظر قرار داد و با نظر به شایستگی‌های محوری جذب و استخدام صورت گیرد. این مسأله همچنین تأییدکننده این معنا است که پدیده‌ها در تصور انسان‌ها در هم پیچیده و به



صورت یک کل درک می‌شوند و نه جدا و مستقل از هم. همچنین زیر سیستم‌های پاداش، حقوق و دستمزد، رفاهی، ارتقاء و ... هر یک به صورتی با آموزش در ارتباط باشند.

انتظار کارکنان در مورد این که در قبال آموزش پاداشی مادی یا معنوی دریافت کنند، حقوق بالاتری داشته باشند، قابلیت ارتقاء در سازمان با آموزش وجود داشته باشد، آموزش بتواند رابطه خوبی با تسهیلات رفاهی سازمان داشته باشد، از فرصت‌های رفاهی که سازمان برای کارکنانش تأمین می‌کند به عنوان فرصت آموزشی بهره‌برداری شود و ... از مضامین پرتکرار در مصاحبه‌های کارکنان است.

در اظهارات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مکرراً بر این نکته تأکید می‌شد که انتظار کارکنان و تصور آنان از آموزش در سازمان این است که آموزش به صورت جداگانه و مجزا از دیگر زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان نمی‌تواند مطرح شود. به عنوان مثال اظهارات ذیل بر این نکته تأکید داشتند.

«آموزش باید با سایر حلقه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی ارتباط داشته باشد»، «انگیزش شغلی تنها با چرخش شغلی در اینجا ایجاد می‌شود و الان در دانشگاه، غایت آموزش تنها بهبود کار در شغل فعلی است».

در این رابطه یکی از شرکت‌کنندگان با تأکید بر رابطه آموزش و نوع استخدام کارکنان، بیان داشت که: «آموزش برای کارمندان قراردادی تأثیر نداشته است و آنها هم شرکت نمی‌کردند». از طرفی روابط سیستم آموزش با سیستم‌های پاداش و ارتقاء شغلی ذیل نگاه کارکنان به انگیزه‌بخش بودن آموزش با این عبارت مطرح می‌شد که: «حتی گرفتن تشویق و ارتقای سطح شغلی و یا امتیاز مثبت می‌تواند انگیزه‌بخش باشد».

شرکت‌کننده دیگری نیز با ذکر این نکته که قبل از ورود کارکنان به سازمان، باید در مرحله جذب و به‌کارگیری کارکنان، آموزش، فعالانه وارد شود معتقد بود: «هزینه آموزش، با جذب و به‌کارگیری صحیح، قبل از آموزش‌های درون سازمان مطمئناً کم خواهد شد».

همچنین آموزش در تجربه کارکنان سازمان، در هم پیچیده با توانمندسازی ساختاری درک شده است. کارکنان آموزش را صرفاً با این کارکرد که بتواند شناخت، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها را ارتقاء دهد، نمی‌شناسند؛ و با چنین نگاهی است که انتظار دارند سازمان به کارکنان آموزش دیده‌اش اعتماد کرده و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت بدهد و اختیارات بیشتری را پس از آموزش به آنها تفویض کند. در ارتباط با این نکته یکی از شرکت‌کنندگان در پژوهش معتقد بود: «وقتی کارکنان آموزش ببینند، حل مسأله بلدند و مشارکت فعال می‌کنند و البته از آن طرف هم باید از نیروی آموزش دیده استفاده بشود».

### اثر محیط بر آموزش

از آنجا که آموزش یکی از فرآیندهای جاری سازمان است، مطمئناً عوامل محیط درونی و بیرونی سازمان، فرهنگ و جو سازمان، تکنولوژی و ... بر آموزش اثرگذار و اثرپذیر خواهند بود. لذا بار دیگر باید تأکید کرد همان‌گونه که آموزش از دیگر فرآیندهای مدیریت جدا نیست، از محیط خود نیز نمی‌تواند رها شود.

محیط حمایتی که در آن مدیر سازمان از آموزش کارکنان حمایت کند، آموزش برای همه افراد سازمان از بالاترین سطح مدیریت و کارکنان عضو هیئت علمی گرفته تا کارکنان سطوح پایین و خدماتی، وجود داشته باشد، در فرهنگ سازمانی، عدم ادراک از آموزش به عنوان یک کالای لوکس، پرکننده اوقات بیکاری و اتلاف‌کننده وقت مفید کاری، انسانی بودن نگاه مدیران به کارکنان و درک نیاز آن‌ها به آموزش، توزیع فرصت‌های آموزشی، بدون تبعیض میان کارکنان عضو هیئت علمی و غیر هیئت علمی و تبیین اهمیت و ضرورت آموزش‌ها از سوی مدیریت برای کارکنان که موجب رضایت و تحمل بیشتر، افزایش خلاقیت و فهم دانش چگونگی‌ها می‌شود، از نکات مهمی است که در فرهنگ سازمانی به آن اشاره شده است.

البته در این میان برخی ویژگی‌های خاص در فرهنگ دانشگاهی نیز مشاهده می‌شود که عبارت است از: اهمیت آموزش در فرهنگ دانشگاهی که ذاتاً آموزش یکی از کارکردهای اصلی آن است، ترکیب خاص اعضای سازمان و همراه بودن کارکنان با کارکنان عضو هیئت علمی که خود هم می‌تواند موجب رشد و انگیزه بخشی و تحرک شود و هم می‌تواند باعث تشدید احساس بی‌عدالتی و نارضایتی سازمانی گردد، و در آخر عدم وجود فرصت ارتقاء برای کارکنان غیر هیئت علمی در دانشگاه به عنوان یکی از پیامدهای اصلی در سازمان‌های دیگری غیر از دانشگاه.

ارزش آموزش در فرهنگ رایج سازمان با این جمله که: «برخی مدیران فکر می‌کنند آموزش‌ها برای کارکنان بیکار است که روزنامه می‌خوانند!» مشهود است که به عنوان یکی از عناصر محیطی اثرگذار بر تجربه کارکنان از آموزش در سازمان شناخته می‌شود.

وجود جو حمایتی از طرف مدیران و سازمان، با عبارتهایی همچون: «نسبت سازمان به کارکنان نسبت پدر به بچه است و حمایت باید بکند، سازمان از کارکنان و از وقت کارکنانش سوء استفاده نکند»، تأکید می‌شد.

یکی از یافته‌های پرتکرار که در اظهارات تمام شرکت‌کنندگان وجود داشت، جو تبعیض‌آمیز در دانشگاه بود که آموزش را نیز تحت تأثیر قرار داده بود. به عنوان مثال عباراتی همچون: «کارکنان دانشگاه در مقایسه با دیگر سازمان‌ها، خیلی مهجورند، اصلاً جای ارتقاء ندارند، اگر مثلث استاد، دانشجو و کارمند را نگاه کنیم، همه نگاه‌ها معطوف به استاد و دانشجو است و تبعیض خیلی بدی بین کارکنان هیئت علمی و غیر هیئت علمی هست» یا «یک نگاهی هست در سازمان که کارکنان را به عنوان

این‌که زیادی هستند و جایگاه ندارند می‌بینند ارتقاء تحصیلی و ادامه تحصیل کارکنان خیلی سخت شده و یک نظام طبقاتی درست شده است. یعنی اصلاً کارکنان در این سیستم جایگاه ندارند» و «ممنوع بودن تحصیل احساس بدی به فرد می‌دهد حتی اگر خودش قصد ادامه تحصیل هم نداشته باشد، کارمند فکر می‌کند با ادامه تحصیل جرم کرده است چون بخش نامه هم آمده که اگر بفهمند، تا سه سال از کار معلق می‌شود. من با این که برای ساعات تحصیلم حقوق ندهند مشکل ندارم ولی با ممنوع کردن تحصیل چرا» بخش کوچکی از ابراز نارضایتی‌های کارکنان از جو تبعیض‌آلود فرهنگ دانشگاه بود.

آنچه گفته شد می‌تواند به عنوان مؤلفه‌های اثرگذار محیطی بر آموزش در سازمان مورد توجه قرار گیرد. البته عناصر مطرح شده تاکنون، عناصر نرم در محیط سازمان است. برخی عناصر سخت و عینی در محیط نیز هست که بر آموزش در سازمان اثرگذار است. این عناصر عبارتند از: نیازهای متنوع و متغیر مخاطبان، سرعت بالای تغییرات در علم و تکنولوژی، تغییر سریع رویه‌ها و قوانین به علت حضور اعضای هیئت علمی در مناصب بالای مدیریتی و تأکید بر همراهی با دانش روز. به عنوان نمونه اظهارات یکی از شرکت‌کنندگان در این رابطه به صورت زیر بیان شده است:

«فضاهای کاری متفاوت و متنوع را تجربه کرده‌ام، ورود تکنولوژی بر حیطه کار ما اثرگذار بود. تغییرات خیلی سریع در محیط بیرونی رخ می‌داد. یادگیری اگر چه مرز ندارد و برای همه است، اما ضرورتش در ما کارکنان دانشگاه بیشتر دیده می‌شود. جمع این‌جا علمی است و ضرورت بیشتری برای یادگیری مستمر و پیشروی با اطلاعات روز حس می‌شود. چرا که اعضای هیئت علمی انتظار دارند از ما و این انتظارات ما را به تحرک وا می‌دارد. تحولات انفورماتیک دانشگاه فردوسی خیلی بالاست، به‌علاوه اینکه نمی‌شود در رکود ماند چون دچار انجماد فکری خواهد شد و باید علم روز را گرفت.»

علاوه بر این مؤلفه‌ها، برخی عناصر نیز در محیط عینی و سخت سازمان وجود دارند که می‌توانند اثرات زیادی بر آموزش داشته باشند. این عناصر می‌تواند معماری و دکوراسیون سازمان یا تابلوهای اطلاع‌رسانی سازمان باشند. برانگیزاننده بودن محیط برای آموزش و تشویق به یادگیری، از اثرات بسیار مهم محیط سخت بر آموزش در سازمان است.

البته برخی مؤلفه‌های محیطی دیگر نیز در سازمان وجود دارند که نه همانند مؤلفه‌های سخت، عینی و قابل اندازه‌گیری هستند و نه همانند مؤلفه‌های نرم ذهنی و فرهنگی. این مؤلفه‌های اغلب ناظر بر قوانین، سیاستگذاری‌ها و ساختارهای سازمانی می‌باشند. می‌توان عبارات زیر را حاکی از چنین مؤلفه‌هایی دانست:

«روند تصمیم‌گیری در مورد آموزش‌های سازمانی در دانشگاه، خوب شروع می‌شود اما بد ادامه پیدا می‌کند و یک نامعقولی در تصمیمات دیده می‌شود. از مدیری می‌خواهند که آموزش‌های ما را ارزیابی کند که اصلاً از دوره‌های ما اطلاعی ندارد!»

### ضرورت آموزش

درک ضرورت آموزش اگر چه خود به عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگی می‌تواند در اثرات محیط بر آموزش مورد بررسی قرار گیرد، از آن جا که گام مقدماتی آموزش است که می‌تواند چرایی و فلسفه آموزش را در سازمان مطرح کند، به صورت جداگانه قابل بررسی است.

از پر بسامدترین مضامین مطرح شده در مصاحبه‌های این پژوهش بود که آموزش یک حق انسانی برای کارکنان سازمان است. کارکنان در سازمان چون انسان هستند، باید آموزش ببینند. «آموزش هیچ وقت نباید برای هیچ‌کس تعطیل شود چون فراگیری لازم هست برای زندگی انسان. مثلاً در ماه رمضان کلاس تفسیر قرآن می‌رفتم، چون انسان هستیم، چون مسلمانیم، چیزهایی نیاز داریم که مربوط به حرفه‌مان نیست یا خیلی در حرفه نمود ندارد» از جمله عباراتی است که بر نگاه انسانی و آموزش به عنوان حق انسانی در سازمان تأکید دارد.

همچنین با این نگاه، لزوماً همه آموزش‌ها، آموزش‌های مرتبط با شغل نخواهد بود. بلکه انسان چون انسان است و زندگی می‌کند، سازمان وظایفی در قبال دیگر نیازهای انسانی او نیز باید داشته باشد. چرا که انسان موجودی تک ساحتی نیست که تنها به آموزش‌های برخاسته از نیازهای شغل احتیاج داشته باشد.

ضرورت آموزش برای جلوگیری از انجماد فکری و خمودگی کارکنان و اهمیت منطبق شدن با محیط پیچیده و متنوع بیرونی، از دیگر ضرورت‌های مطرح شده در تجارب کارکنان هستند.

### انواع آموزش‌ها

درک آموزش در تجارب زیسته کارکنان دانشگاه بدین گونه است که آموزش را به آموزش‌های رسمی و کلاسی محدود نمی‌بینند. می‌توان گفت که آموزش رسمی در سازمان در کنار آموزش‌های جاری و در بطن سازمان و آموزش‌هایی که با استفاده از فرصت‌های بیرون سازمان می‌توان اخذ کرد، کامل خواهد شد.

تأکید بر استفاده از فرصت‌های آموزشی بیرون از سازمان چه با توجیه اقتصادی و چه با توجیه فنی و آموزشی، نکته مهمی است که سازمان‌ها و خصوصاً دانشگاه از آن غافل شده است. قبول نداشتن مدرک آموزشگاه‌های بیرون به علت نبود نظام اعتبار بخشی به آموزشگاه‌های آزاد یکی از مسائلی است که در مصاحبه‌های زیادی بر آن تکیه شد:

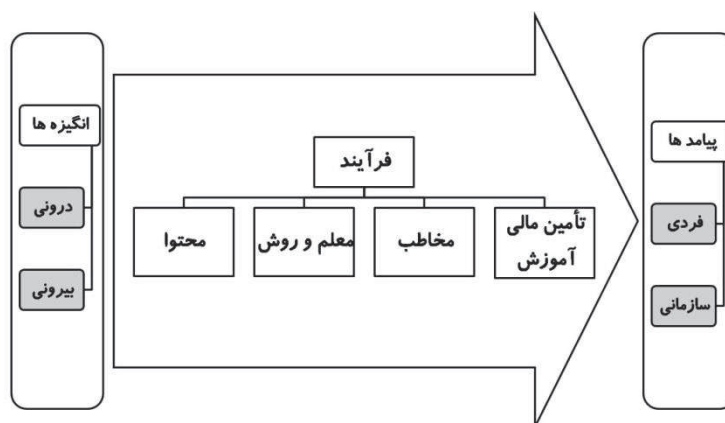
«بیرون از دانشگاه کلاس‌های کاربردی‌تری دارد، اما دانشگاه مدارک آن‌ها را قبول ندارد و باید حتماً دوره‌ها در خود دانشگاه برگزار شده باشد!»

همچنین علاوه بر آموزش‌های رسمی، سازمان می‌تواند از فرصت‌های درونی بسیار دیگری برای آموزش کارکنان خود استفاده ببرد. آموزش‌های غیر رسمی همکار به همکار، یادگیری از

طریق تجربه و خطا کردن، مطالعات فردی و تشویق به هدفمند کردن آنها توسط سازمان، وجود محیط غنی از فرصت‌های یادگیری از وجود یک جمله پُرانگیزه در تابلو گرفته تا جمله‌ای که در بالای کارتابل کارکنان به نمایش گذاشته می‌شود و تزریق ایده‌ها و افکار جدید درون سازمان برای ایجاد پویایی و تحرک مثبت در کارکنان، از جمله موارد آموزش است که در دسته‌های مرسوم آموزش‌های رسمی سازمانی نمی‌گنجند.

به عنوان مثال یکی از کارکنان چنین اظهار داشت که «بعضی آموزش‌ها هم اصلاً لزومی نیست که دوره باشد، می‌توانند محیط ما را تغییر بدهند، مثلاً یک جمله روی برد بزنند، یک جوک، یک دغدغه متفاوت، یک حدیث، یا مثلاً همین کارتابل را که باز می‌کنی، یک آموزش اینجا اتفاق بیفتد. لزومی ندارد سر کلاس باشد، هزینه‌بردار هم نیست و کاری به زمان کارمندان هم ندارد».

نوع دیگر آموزش‌ها، آموزش‌های رسمی درون سازمان است که به عنوان آموزش ضمن خدمت کارکنان شناخته می‌شود. این آموزش‌ها به تفصیل در شکل ۲ و توضیحات آن در ادامه خواهد آمد.



شکل ۲: مدل تفصیلی استنباط شده از آموزش‌های رسمی سازمانی در تجربه زیسته کارکنان منبع: (یافته‌های نگارندگان)

یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری در بخش آموزش‌های رسمی طبق شکل ۲ نشان داد که آموزش از منظر کارکنان شامل یک سری انگیزه‌های (درونی و بیرونی) به عنوان پیشایند، فرایند (محتوا، معلم و روش، مخاطب و هزینه آموزش) و پیامدها (فردی و سازمانی) می‌باشد.

### انگیزه

شرکت در دوره‌های آموزشی از منظر کارکنان انگیزه‌های متفاوتی را شامل می‌شد که این انگیزه‌ها طیفی از انگیزه‌های کاملاً درونی و معنوی و خودانگیخته شامل شوق به یادگیری، نیاز به دانستن، نیاز به رشد و بالندگی تا انگیزه‌های بیرونی شامل مدرک، ارتقاء، کم شدن از ساعت کار، پاداش و بسیاری از این موارد را شامل می‌شد.

در همین زمینه شرکت‌کنندگان عباراتی را همچون: «اصلاً مهم نیست که سازمان دوره بگذارد یا نه، من خودم با توجه به نیاز و علاقه‌ام حتی در خارج از سازمان هم در دوره آموزشی ثبت‌نام می‌کنم»، «انسان ذاتاً به ارتقاء علاقه دارد ارتقا به معنای واقعی نه ارتقاء از نظر مدرک»، «وجدان کاری فرد و یا ارزیابی سازمان می‌تواند انگیزه شرکت در آموزش باشد»، «نشستن در کلاس‌های آموزشی برای من همیشه از روی علاقه بوده چرا که انگیزه برای یادگیری در من قوی است حتی بیرون سازمان و در زندگی شخصی همیشه به یادگیری علاقه‌مند هستم».

اما برخی دیگر از کارکنان انگیزه‌های بیرونی را به عنوان انگیزه اصلی شرکت در دوره آموزشی مطرح کردند. به عنوان مثال برخی افراد بیان کردند که «اگر ارتقاء شغلی در کار باشد حتماً از آموزش‌های سازمانی استقبال خواهد شد» و یا عباراتی همچون «حتی گرفتن تشویق و ارتقاء سطح شغلی و یا امتیاز مثبت می‌تواند انگیزه بخش باشد، بدنه کارمندی، برای استفاده از امتیاز، اغلب شرکت می‌کنند، برخی هیئت علمی‌ها هم برای امتیاز است» یا «باید در قبال آموزش، جایگاه برای کارکنان آموزش‌دیده قائل شوند و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت‌شان بدهند، کارکنان این‌طوری بیشتر راضی می‌شوند اگرچه انگیزه‌های مالی هم برخی دارند در قبال آموزش که امتیاز بگیرند».

### محتوای آموزشی

محتوای آموزش که جزیی از فرایند آموزش رسمی است حاکی از این بود که کارکنان از همه محتواهای آموزشی اعم از تخصصی و عمومی استقبال می‌کنند. حوزه‌های محتوایی بیان شده به سه حوزه تخصصی، فردی و دینی و اخلاقی تقسیم شد. حتی آنان درخواست برگزاری این محتواها را در زمان‌های مکرر و در حوزه‌های سه‌گانه داشتند.

برخی از اظهارات این‌گونه بیان می‌شد که: «آموزش‌های الان یک قسمت آموزش‌های تخصصی است، یک قسمت مذهبی و یک قسمت فردی. آدم به فراخور نیازش از این آموزش‌ها استفاده می‌کند. مثلاً در ماه رمضان کلاس تفسیر قرآن می‌رفتم. چون انسان هستیم، چون مسلمانیم، بعضی چیزهای نیاز داریم که مربوط به حرفه‌مان نیست یا خیلی در حرفه نمود ندارد. آموزش‌هایی که مربوط به فردیت فرد هستند ناظر به نیاز زندگی شخصی من است. آموزش‌های حرفه‌ای را اگر نبینی دیگر در فضای تخصصی حرفی برای گفتن نداری».

### معلم و روش

مؤلفه معلم و روش در فرایند آموزش یکی از یافته‌هایی بود که فراوانی زیادی نسبت به یافته‌های دیگر داشت. کارکنان معتقد بودند که موفقیت و اثربخشی دوره‌ها به میزان زیادی به مدرس آن دوره و روشی که برای تدریس انتخاب می‌کند بستگی دارد. به عنوان مثال آن‌ها از مدرسانی که مباحث را به صورت تئوریک و انتزاعی بیان می‌کنند و یا از روش‌های غیر فعال مثل سخنرانی یک‌طرفه، نشان دادن اسلاید استفاده می‌کنند رضایت نداشتند تا جایی که برخی کارکنان این دوره‌ها را نیمه رها کرده‌اند.

نمونه‌ای از تجارب برخی از مشارکت‌کنندگان به این صورت بوده که «بهتر است آموزش فقط در کلاس نباشد چون می‌شود از بازدید و ... هم به عنوان آموزش استفاده کرد تازه اثرش هم بیشتر است. گاهی هم کار عملیاتی و مشارکتی بیشتر از کلاس‌های تئوری جواب می‌دهد». یا «یک استاد که از دانشگاه هم نبود به روش مشارکتی و پرسش و پاسخ، درس «مکاتبات اداری و مدیریت دانشگاه» داد خیلی عالی بود» و یا «استادش اگه بد باشه اصلاً رغبتی به شرکت در کلاس ندارم، باز هم ساعت و مدرس عناصر مهم است، کارمندان حتی با دیدن مدرس بد جلسات را شرکت نمی‌کردند».

### مخاطب

در فرایند آموزش رسمی مخاطب دوره‌ها از مؤلفه‌های دیگری بود که مطرح شد. کارکنان معتقد بودند با توجه به اینکه سه گروه (مدیر، هیئت علمی و کارمند) در سازمان حضور دارند اما اکثر دوره‌ها فقط برای کارکنان برگزار می‌گردد. این در صورتی است که بسیاری از این آموزش‌ها را برای اعضای هیئت علمی و خصوصاً مدیران ضروری می‌دانستند. آن‌ها بیان کردند که مدیران و اعضای هیئت علمی احساس نیاز به آموزش نمی‌کنند در حالی که رفتار آنان در سازمان از نظر کارکنان نشان دهنده نیاز اکثر آنها به آموزش می‌باشد.

در همین رابطه کارکنان بیان کردند که «شروع آموزش از مدیران باید باشد، مخصوصاً مدیران ارشد و ستادی. بسیاری از این دوره‌ها را مدیران باید شرکت کنند»، «مدیران و هیئت علمی‌ها برای شرکت در دوره‌ها احساس نیاز نمی‌کنند و اعتماد به نفس کاذب دارند»، «باید فرهنگ‌سازی صورت بگیرد تا مدیران هم احساس نیاز به آموزش داشته باشند»، «مدیر باید آموزش ببیند چون ما آموزش تخصصی دیده‌ایم اما مدیری که منصوب می‌شود و تا حالا هیئت علمی بوده، تخصص مدیریتی ندارد باید آموزش ببیند، اما مدیر از دوره‌های ما هم اطلاع ندارد! از مدیری می‌خواهند که آموزش‌های ما را ارزیابی کند که اصلاً از دوره‌های ما اطلاعاتی ندارد».

از جنبه دیگر کارکنان بیان می‌کردند که اگر دوره‌هایی با مدرسان خوب و محتوای مفید که هزینه زیادی هم دارد در سازمان برگزار شود آن دوره‌ها مختص مدیران و اعضای هیئت علمی

است و کارکنان اجازه شرکت در این دوره‌ها را ندارند و آن‌ها احساس خوبی در این مورد ندارند. آنها خواستار اجرای دوره‌های خوب با مدرسان و محتوای خوب برای همه مخاطبانی هستند که آن آموزش را نیاز دارند، بدون توجه به پست سازمانی و خط‌کشی‌های سخت و غیرمنعطف. در این خصوص کارکنان بیان می‌داشتند که «به دلیل غربالگری سخت کارکنان، اعتراض به تبعیض در آموزش‌ها بوده به خاطر محدودیت از سوی کارگزینی». همچنین از جهتی دیگر بیان می‌شد که «البته دوره‌ای بوده که نیاز همه نبوده و شاید به علت اعلام سیاست‌ها از بالا تأثیرگذار باشد و یا به علت محدودیت سازمان برای گواهی دادن و ارتقاء. اما برای کارشناسان، محدودیتی نیست که اگر بخواهند در دوره‌ها بدون دریافت گواهی‌نامه و انتظار ارتقاء شرکت کنند».

### تأمین مالی آموزش

و آخرین مؤلفه فرایند، تأمین مالی آموزش‌ها بود که از مصاحبه با کارکنان استخراج شد. کارکنان در این مورد نظرات متفاوتی داشتند آن‌ها هزینه را وظیفه سازمان، فرد و یا برخی موارد هر دو می‌دانستند. برخی از کارکنان معتقد بودند که اگر محتوای یک دوره فقط مختص کار بهتر در سازمان است پس این وظیفه سازمان است که هزینه آن را متقبل شود چرا که این مهارت را کارکنان در شرایط دیگری غیر از سازمان نیاز ندارند مثل مستندسازی فرایندکار. به عنوان نمونه برخی از اظهارات کارکنان در ادامه آمده است:

«آموزش رایگان و تخصصی وظیفه سازمان است چون سازمان نیاز دارد»، و یا «اگر برای سازمان ارتقاء کیفی کار مهم است باید آموزش را بگذارد چرا که وقتی سیستم می‌خواهد ارباب رجوع خدمت خوبی بگیرد، باید پولش را بدهد» و همچنین «برای این‌که بتواند سازمان از کارشناسان بهتر بهره‌مند بشود، باید هزینه آموزش را متقبل بشود چرا که وقتی منفعت کارکنان تأمین نشود، هزینه را نمی‌دهند و زیر بارش نمی‌روند».

در مقابل برخی از کارکنان معتقد بودند که اگر این آموزش‌ها نفع شخصی نیز به همراه داشته باشد و از طرفی سازمان هم به آنها اهمیت دهد و از آنان حمایت کند وظیفه پرداخت هزینه را تا حدودی به عهده خودشان می‌دانستند. در این خصوص آنها بیان کردند که:

«سازمان اگر خوب رفتار کند با کارمند و برای کارمند مثل پدر باشد کارمند هم اگر آموزش نیاز داشته باشد علی‌رغم این‌که در سازمان هم نباشد بیرون آن را کسب می‌کند» و یا «برای ارتقای خودم مایه می‌ذارم حتی بیرون سازمان» همچنین «اگر سود شخصی من و سازمان باشد، هزینه‌اش را من و سازمان با هم باید بدهیم».



### پیامدهای آموزش

در مؤلفه پیامدهای آموزش سازمانی در کدگذاری محوری دو زیرمؤلفه پیامدهای فردی و سازمانی مشخص شد. کارکنان معتقد بودند که برخی از این آموزش‌ها که فقط تخصصی هستند، در سازمان برای آن‌ها پیامدهای مثبت دارد. پیامدهایی مثل سود سازمان، بهره‌وری بالاتر کارکنان، صرفه به مقیاس بودن، رضایت و تعهد بیشتر کارکنان.

به عنوان مثال آن‌ها اظهار داشتند که: «آموزش‌ها در کار می‌تواند تأثیر خوبی داشته باشد»، «منفعت آموزش برای مدیر این است که می‌تواند کار را بسپرد و کارکنان مستقلاً انجام دهند»، «آموزش اثر خودش را در راه انداختن کار ارباب رجوع نشان می‌دهد».

در مقابل کارکنان بیان داشتند که آموزش‌های فردی یا دینی و اخلاقی علاوه بر اینکه برای خود فرد مفید است (حس خوب یادگیری، تغییر و خوداستعلایی، شادابی، کاهش استرس و افزایش آرامش، قدرت حل مسأله) می‌تواند شامل پیامدهای مثبت سازمانی نیز بشود. آن‌ها معتقد بودند که کارمند سالم بهره‌وری بیشتری برای سازمان خواهد داشت. می‌توان گفت که از نگاه کارکنان هدف اصلی آموزش افراد در سازمان‌ها هستند و پیامدهای سازمانی پس از اثرگذاری آموزش بر فرد است که می‌تواند در سازمان تجلی یابد. به عنوان مثال کارکنان بیان کردند که: «چون سلامت کارمند چه جسمی و چه روحی بر کارش اثر دارد آموزش‌های مرتبط با فرد مثل کاهش استرس و اخلاق و ... اثر بخش است»، «اولین پیامد آموزش فایده‌اش برای فرد است، روی فرد که اثر گذاشت، تأثیر می‌گذارد بر کار فرد، حتی اگر آن آموزش از لحاظ موضوع، متناسب با وظیفه سازمانی او نباشد، حس خوب و اعتماد به نفس کارمند به خاطر یادگیری، یک پیامد مثبت است»، «وقتی فرد از لحاظ روانی و مذهبی آموزش دید، نفع برای سازمان هم دارد مثلاً اگر اعتقادات قوی داشته باشد دزدی نمی‌کند و نفع آموزش‌های غیر حرفه‌ای برای کل جامعه و خانواده‌ها خواهد بود».

لازم به ذکر است که نتایج حاکی از این بود که انتقال این آموخته‌ها به محیط کار منوط به حمایت مدیران و سازمان از کارکنان می‌باشد. از طرفی مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بعد از آموزش و ارتقاء دانشی به کاربست این آموخته‌ها در محیط سازمان کمک می‌کند. یک نمونه از اظهارات در این خصوص عبارت بود از: «پیامد دوره‌ها در سازمان به خاطر عدم حمایت مدیران استفاده نمی‌شود».

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

به نظر می‌رسد تجربه کارکنان سازمان دانشگاه از آموزش نه فقط تجربه محتوا و مواد آموزشی بلکه تجربه عناصری فراتر از کلاس و دوره آموزشی و حتی فراتر از سازمان است. آزمون این تجارب و سیر در اعماق ادراک و احساس کارکنان روشن‌نگر بخشی از موفقیت‌ها و اثربخشی‌ها و همچنین کاستی‌ها خواهد بود.

چنین روشن‌نگری برای سازمان‌ها و خصوصاً سازمان دانشگاه که محیطی مملو از تعاملات و ارتباطات انسانی پیچیده است می‌تواند مبنای هر گونه بازنگری و اصلاح عملی و اجرایی بخشی از فعالیت‌های سازمانی به نفع سازمان و کارکنان آن باشد.

در ابتدا باید گفت که اگر چه مسأله آموزش در تئوری‌های مدیریت و مدیریت منابع انسانی، به صورت تخصصی مطرح می‌شود، اما آنچه در عمل ادراک می‌شود، به صورت یک مفهوم در هم پیچیده و یک کل واحد است. این درک کارکنان از آموزش اگر به متولیان آموزش، مشاوران و مدیران ارشد سازمان نیز منتقل شود که آموزش جزئی از یک کل به هم پیچیده است که بر دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی اثر دارد و اثر می‌پذیرد، پیامدهای خوبی در عمل و از منظر مدیریت منابع انسانی رقم خواهد زد. در هم پیچیدگی مفاهیم آموزش و توانمندسازی نزد کارکنان نیز از دیگر پیچیدگی‌های موجود در این عرصه است.

نکته دیگر آن است که آموزش همان‌گونه که نمی‌تواند از دیگر زیر سیستم‌های منابع انسانی جدا باشد، به محیط خود نیز وابسته است و با آن ارتباط متقابل دارد.

چه بسا آموزش‌های بالقوه مفیدی که به علت فراهم نبودن محیط مناسب، به نتیجه مطلوب دست نیافته‌اند. فرهنگ سازمان، با همه خرده فرهنگ‌هایی که درون خود جای داده است، از مهم‌ترین مؤلفه‌های محیطی است که با آموزش ارتباط متقابل دارد. با این وصف، فرهنگ سازمانی خاص دانشگاه باید از سوی واحد آموزش درک شود تا بتواند با توجه به آن برنامه‌های آموزشی سازمان را تنظیم کند. درک فرهنگ، تکنولوژی و محیط پویا، متنوع و متغیر دانشگاه از جمله بینش‌های مورد نیاز برای برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح آموزش‌ها در دانشگاه است.

همچنین نوع نگاه به آموزش، نگرش به انسان در سازمان و نگرش به پویایی‌ها و تغییرات، از جمله مواردی است که می‌تواند ضرورت آموزش در سازمان‌ها را از یک سازمان به سازمان دیگر تغییر دهد. ضرورت آموزش می‌تواند به صورت بسیار انفعالی و با این توجیه که چون محیط تغییر کرده است باید آموزش دید، وجود داشته باشد و تا صورت بسیار فعال و انسانی آن امتداد یابد. در رویکرد فعال به آموزش، ضرورت آموزش تنها از محیط بیرون و تغییرات آن اخذ نخواهد شد، بلکه شأن انسانی و پویایی‌های روح انسانی است که آموزش را به یک اضطرار سازمانی

تبدیل می‌کند. با این وصف، آموزش‌ها نیز به آموزش‌های حرفه‌ای و شغلی محدود نخواهد بود و باید جواب‌گوی بسیاری از پویایی‌ها و ساحت‌های متنوع انسانی باشد. بنابراین سازمان دانشگاه در انتخاب دوره‌ها و محتوای آموزش نه تنها به نیازهای حرفه‌ای کارکنان بلکه به نیازهای فردی و اعتقادی آنان نیز باید توجه نشان دهد. چرا که کارکنان پیامدهای مثبت همه این آموزش‌ها را هم در سازمان و هم در زندگی شخصی فرد، مفید می‌دانند.

با توجه به انگیزه‌های مختلف درونی و بیرونی افراد که باعث سوق دادن آن‌ها به آموزش می‌شود، می‌توان دریافت که انگیزه شرکت در دوره‌های آموزشی از فردی به فرد دیگر متفاوت است اما برای این که سازمان بتواند از اثربخشی این دوره‌ها استفاده کند لازم است که به انگیزه‌های متفاوت پاسخ دهد.

با توجه به اهمیت جایگاه معلم در ادراک کارکنان از آموزش موفق، مسئولین اجرای آموزش‌های سازمان دانشگاه باید در گزینش و به‌کارگیری معلمان برجسته نهایت دقت را داشته باشند و معلمانی را که به اصول آموزش بزرگسالان واقف هستند در این زمینه به کار گیرند. سازمان دانشگاه با توجه به حساسیتی که دارد باید تا حد ممکن از بروز احساس تبعیض بین گروه‌های مختلف جلوگیری نماید و در برگزاری دوره‌ها نهایت سعی در رعایت عدالت را داشته باشند.

در نهایت می‌توان گفت مطابق مدل اکتشافی استخراج شده از یافته‌های این پژوهش، برخی از نارسایی‌ها و نارضایتی‌های کارکنان از آموزش‌های سازمان، در نادیده گرفتن سطح میانی در پیامدهای آموزش و مسیر انتقال آموزش به محیط کار و بهسازی سازمان است. سطح میانی که بتواند متصل کننده سطح فرد به سطح سازمانی باشد، حلقه مفقوده یافته‌های این پژوهش است که می‌تواند در اصلاح برنامه‌ریزی‌های آموزش و بهسازی سازمان در دانشگاه فردوسی کمک کند. از طرفی جاری نشدن روح آموزش در سازمان و محدود شدن آن به برگزاری برخی دوره‌های آموزشی که هیچ پیامد توانمندسازانه به دنبال ندارد، از دیگر جنبه‌هایی است که مورد غفلت واقع شده است. در این عرصه، اگر چه توانمندسازی کارکنان در ارتباط با آموزش می‌تواند مطرح باشد، اما این توانمندسازی تنها در جنبه روان‌شناختی آن خواهد بود و جنبه ساختاری توانمندسازی به کلی نادیده گرفته شده است.

همچنین با توجه به تأثیرپذیری زیاد آموزش از فرهنگ سازمان، و دغدغه‌های شرکت‌کنندگان در پژوهش، باید گفت فرهنگ و جو خاص دانشگاه بیش از پیش باید در طراحی آموزش‌ها مورد توجه قرار گیرد.

## ۵- منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۷). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- امیری، مجتبی و شاه‌محمدی، مرضیه. (۱۳۸۹). بررسی میزان اثربخشی نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج با رویکرد توانمندسازی. *فصلنامه مدیریت شهری*، دوره هشتم، شماره ۲۶، صص ۱۰۶-۹۳.
- بیات، عبدالرسول. (۱۳۸۵). *پدیدارشناسی. فصلنامه معارف*، شماره ۴۴.
- چناری، مهین. (۱۳۸۶). مقایسه هوسرل، هایدگر و گادامر با محک روش‌شناسی. *فصلنامه پژوهش‌های فلسفی کلامی*، شماره ۳۴.
- عیدی، اکبر؛ علیپور، محمدرضا و عبدالهی، جواد. (۱۳۸۷). *سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی. ماهنامه تدبیر*، سال نوزدهم، شماره ۲۰۰.
- گال، مردیت و همکاران. (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی*. ترجمه: احمدرضا نصر و همکاران، تهران: سمت.
- نوالی، محمود. (۱۳۸۰). *پدیدارشناسی به عنوان شناخت مجدد از شناخت*. *مجله علامه*، دوره اول، شماره ۱.

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1996). *Introduction to research in education* (Fifth Ed). Florida: Rinehart & Winston.
- Cheng, M. I., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 60-75.
- Kingsbury, N. (2011). Program Evaluation: Experienced Agencies Follow a Similar Model for Prioritizing Research. Report to the Subcommittee on Oversight of Government Management, the Federal Workforce, and the District of Columbia, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, US Senate. GAO-11-176. *US Government Accountability Office*.
- Streubert Speziale, H. J., & Carpenter, D. R. (2003). Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic perspective.
- Westley, C. R. (2005). *Exploring the effectiveness of leadership training on adult learners: an evaluation of the leadership and communications workshop for natural resource professionals* (Doctoral dissertation, The University of Alaska Anchorage).