

Pathology of Training Approaches in Public Organizations Based on Casual Layered Analysis Method

Ehsan Marzban* | Ph.D. in Future Studies, University of Tehran, Tehran, Iran

Bahram Sarmast | Assistant Professor, Department of Political Sciences, Fellow Researcher in National Research Institute for Science Policy, Tehran, Iran

Ahad Rezayan Ghayabashi | Ph.D. in Future Studies, University of Tehran, Tehran, Iran/ Fellow Researcher in National Research Institute for Science Policy, Tehran, Iran

Abstract

The results of various studies in different organizations show that, currently, methods and styles of staff training face various shortcomings and challenges and the effectiveness of training does not meet the expectations of stakeholders. Therefore, it seems that conventional approaches to pathology of training in organizations are not sufficient and this issue requires a more comprehensive and in-depth approach. This study was conducted in response to this necessity and its purpose was to present a new approach to the pathology of staff training in public organizations and to provide alternative solutions in this field. For this purpose, the method of casual layered analysis (CLA) has been used, which is based on the pathology of issues at different levels and the explanation of alternative solutions. The method of data collection and analysis was based on a qualitative and expert-oriented process (literature review, semi-structured interview and expert panel). Accordingly, the causes of the ineffectiveness of training methods and approaches in public organizations have been identified at four levels: litany, structure, discourse/worldview, and metaphor/myth. Based on this, alternatives have been proposed that can provide different scenarios for the future of staff training. The results of this study emphasize the development of training approaches based on storytelling that are rooted in Iranian literature, religion, art, and historical and mental backgrounds. In this regard, learning styles based on case studies, narrations, participatory workshops and new discourses in the field of human capital development provide a dynamic platform for improving training approaches in these organizations.

Keywords: Staff Training, Public Organizations, Casual Layered Analysis, Alternatives, Storytelling.

*Corresponding Author: rzbان@ut.ac.ir

How to Cite: Marzban, E., Sarmast, B., Rezayan Ghayabashi, A., & Abshirini, A. (2022). Pathology of Training Approaches in Public Organizations Based on Casual Layered Analysis Method. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(22), 41-67. doi: 10.22054/jrlat.2022.65182.1606

آسیب‌شناسی رویکردهای آموزشی در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها (CLA)

احسان مرزبان*

دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

بهرام سرمست

استادیار گروه علوم سیاسی دانشگاه پیام نور / پژوهشگر همکار مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران

احد رضایان قیہ‌باشی

دکتری آینده‌پژوهی دانشگاه تهران / پژوهشگر همکار مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران

چکیده

نتایج مطالعات گوناگون در سازمان‌های دولتی مختلف نشان می‌دهد که در حال حاضر، روش‌ها و سبک‌های آموزش کارکنان با کاستی‌ها و چالش‌های گوناگونی روبه‌روست و اثربخشی آموزش‌ها، مطابق انتظارات ذینفعان نیست. از این رو، به نظر می‌رسد رویکردهای متداول برای مطالعه و آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی بسنده نباشد و این موضوع، نیازمند نگاهی جامع‌نگرانانه‌تر و ژرف‌کاوانه‌تر است. این پژوهش، در پاسخ به این نیاز شکل گرفته و هدف از آن ارائه رویکردی نوینی برای آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی و ارائه راهکارهای بدیل در این زمینه بوده است. بدین منظور از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها که مبتنی بر تحلیل موضوعات در سطوح مختلف و بدیل‌یابی برای آینده آن‌هاست، استفاده شده است. شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر فرایندی کیفی و خبره‌محور (مرور ادبیات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پنل خبرگان) است. بر این اساس، علل ناکارآمدی روش‌ها و رویکردهای آموزشی در سازمان‌های دولتی، در چهار سطح لیتانی، ساختاری، گفتمان/جهان‌بینی و استعاره/اسطوره‌شناسایی شده و مبتنی بر آن، در هر سطح، بدیل‌هایی که می‌توانند سناریوهای متفاوتی پیش روی آموزش کارکنان بگشایند، طرح شده است. نتایج این پژوهش بر توسعه رویکردهای آموزشی مبتنی بر داستان‌گویی که ریشه در ادبیات، دین، هنر و پیش‌زمینه‌های تاریخی و ذهنی ایرانیان دارد، تأکید می‌کند. بر این اساس، بهره‌گیری از سبک‌های یادگیری مبتنی بر موردکاوی، روایت‌گری، کارگاه‌های مشارکتی و گفتمان‌های نوین در حوزه توسعه سرمایه انسانی، بستری پویا برای بهبود رویکردهای آموزشی در این سازمان‌ها فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: آموزش کارکنان، آینده‌های بدیل، تحلیل لایه‌ای علت‌ها، داستان‌گویی، سازمان‌های

دولتی

*نویسنده مسئول: rzbzan@ut.ac.ir

مقدمه

اکنون بیش از هر زمان دیگری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، نیازمند کسب دانش جدید، مهارت‌های جدید و به‌روزرسانی توانمندی‌های خود هستند. درواقع، دانش و به‌روزرسانی مهارت‌ها یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها در عصر جدید است (Sheikh, 2008). بر این مبنای، تنوع آموزش‌ها و هزینه‌های بالای آموزش، بازار بزرگی را برای این صنعت به وجود آورده است. به‌عنوان مثال، در سال ۲۰۱۸ بازار آموزش در ایالات متحده آمریکا بالغ بر ۱۴۱۱ میلیارد دلار ارزیابی و برآورد شده است تا سال ۲۰۲۵ به ۱۹۴۹ میلیارد دلار خواهد رسید (Globenewswire, 2021). چنین هزینه‌ای باعث می‌شود تا تکاپو برای یافتن مطمئن‌ترین رویکردها و روش‌های آموزشی در سازمان‌ها بیشتر و بیشتر شود. درواقع، کارآمدی روش‌ها و سبک‌های آموزشی همواره یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌هاست تا مانع از اتلاف منابع (پول و زمان) و فرسوده شدن سازمان شوند (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۸). از سویی، با توجه به ماهیت نظام اداری حاکم بر ایران (حجیم بودن دولت) و معادلات پیچیده حاکم بر فرایندهای استخدام، به نظر می‌رسد آموزش کارکنان برای سازمان‌ها حیاتی باشد. از این رو، سازمان‌ها تقریباً همواره با این دغدغه روبرو هستند که آیا آموزش‌ها می‌توانند در افزایش توانمندی و بهبود مهارت کارکنان به‌اندازه مورد انتظار، مؤثر باشند؟

از سوی دیگر، سرعت بالای تغییرات محیطی سبب شده است تا سازمان‌ها بیش از گذشته نیازمند انطباق سبک‌ها و روش‌های آموزشی خود با محیط نوشونده بیرون باشند. فناوری‌ها، یکی از پیشران‌های اصلی در تغییر شکل و ماهیت سبک‌ها و روش‌های آموزشی هستند و گستره وسیعی از فرصت‌های یادگیری را ایجاد کرده‌اند (Cilliers, 2017). از این رو، با وجود پیشرفت‌های سریع در حوزه‌های اجتماعی و فناورانه، امکان بهره‌مندی طولانی مدت از رویکردی واحد، عملاً وجود ندارد و سازمان‌ها مجبور هستند تا متناسب با تغییرات محیطی، سبک‌ها و روش‌های آموزشی خود را تغییر دهند؛ تا جایی که استفاده از کارهای گروهی، داستان‌گویی و بازی، از جمله مؤثرترین تاکتیک‌های آموزش در آینده یاد شده است (Shotto & Erwin, 2017).

بر این اساس، کارآمد بودن و اثربخش بودن آموزش‌های ارائه شده برای کارکنان، چالشی همیشگی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی است. آن‌ها نه تنها نیازمند

سامانه‌ای هوشمند برای پایش دائمی تغییرات فناورانه هستند، بلکه می‌بایست با در اختیار داشتن شاخص‌های مناسب، سایر تغییرات این حوزه را رصد و متناسب با تغییرات بیرونی و ظرفیت‌های درونی و بومی، رویکرد و روش متناسب را برای آموزش کارکنان برگزینند. در واقع، با وجود محدودیت‌های فراوانی که در تخصیص بودجه‌های آموزشی وجود دارد، در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، سالانه منابع مالی و انسانی قابل توجهی برای آموزش کارکنان صرف می‌شود و در نهایت از سطح و میزان اثربخشی آموزش‌ها رضایت کافی وجود ندارد. با وجود بهره‌مندی از برخی فناوری‌های آموزشی جدید، همچنان بازخوردها و خروجی‌ها نشانگر اثربخشی پایین روش‌های مزبور و ناکارآمدی آن‌ها در انتقال آموزش به محیط کار هستند (پوراسد و همکاران، ۱۳۹۹، عزتی و همکاران، ۱۳۹۶، حسینی و همکاران، ۱۳۹۴).

در این راستا، موضوع اصلی این پژوهش، آسیب‌شناسی رویکردها و روش‌های رایج آموزشی در سازمان‌های دولتی ایران است. این آسیب‌شناسی با بهره‌گیری از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها^۱ (با رویکرد خبره‌محور) انجام گرفت. بر این اساس، می‌توانیم به این پرسش پاسخ دهیم که چه علل و عواملی در سطوح و لایه‌های مختلف سازمانی وجود دارند که ممکن است در کارآمدی و اثربخشی روش‌ها و سبک‌های آموزشی، دارای اثرگذار (مثبت یا منفی) باشند؟

تحلیل لایه‌ای علت‌ها دارای دو کارکرد اصلی و اساسی یعنی «علت‌کاوی» و «بدیل‌اندیشی» است، در نتیجه در این پژوهش، همگام با آسیب‌شناسی آموزشی (علت‌کاوی)، کوشش شده است بر اساس یافته‌های حاصل از پیاده‌سازی روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها، به بدیل‌های پیش روی سازمان‌ها در اثربخش‌تر و کارآمدتر کردن رویکردهای آموزشی نیز پرداخته شود. از این منظر، با توسل به مبانی زیربنایی در توسعه آموزش (که غالباً به دلیل تمرکز بر سطوح ظاهری و عملیاتی روش‌های آموزشی، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند) راهکارهایی در راستای تغییر و ارتقای روش‌ها و رویکردهای آموزش کارکنان، با تکیه بر جهان‌بینی‌ها و استعاره‌های مفهومی در تناسب با بستر فرهنگی/تاریخی کشور ایران، پیشنهاد شده است. بر این اساس، در پژوهش حاضر، علاوه بر عوامل ظاهری و علل ساختاری، کوشیده شده است تا مبتنی بر منطق روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها (با رویکرد واقع‌گرایی انتقادی) و بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان پژوهش،

گفتمان‌ها، جهان‌بینی‌ها، استعاره‌ها و اسطوره‌های مقاوم رویکردهای آموزشی جاری شناسایی شود و مبتنی بر آن‌ها فرصتی برای بدیل‌اندیشی در حوزه آموزش و یادگیری سازمانی فراهم آید.

پیشینه پژوهش

در تعریف نظام آموزشی گفته می‌شود: نظام آموزشی، یک نهاد پایدار سازمان‌یافته از الگوهای اجتماعی است که برخی رفتارهای نظارت‌شده یکسان را با هدف برآوردن نیازهای اساسی یک جامعه در برمی‌گیرد (Cohen, 2017). نظام آموزش و یادگیری کارکنان در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی در ایران، تابع مقررات نظام اداری کشور (از جمله مفاد قانون مدیریت خدمات کشوری و بخشنامه‌های معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری) است. در عین حال، سبک‌ها و روش‌های آموزشی موجود، از روندها و تجربه‌های جهانی در عرصه آموزش (از جمله آنلاین شدن و شایستگی محور شدن) کم‌وبیش تأثیر می‌پذیرند. مدیران سازمانی در شرکت‌های پیشرو جهانی، به‌طور روزافزونی خود را با اولویت‌های جاری و آینده سرمایه انسانی هم‌راستا می‌سازند، به‌گونه‌ای که مدیریت استعدادها، یکی از اولویت‌های اصلی مدیران در سازمان‌هاست و نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های امروزی برشمرده شده است (CIPD, 2016). ابلاغ دستورالعمل اجرایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (مصوبه شورای عالی اداری) در دستگاه‌های اجرایی در همین راستا ارزیابی شده است.

باین‌حال، در زمینه آموزش و ارتقای یادگیری کارکنان و مدیران در سازمان‌های دولتی در ایران دغدغه‌های بسیار زیادی طرح شده است؛ در واقع یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های دولتی در ایران، میزان اثربخشی برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان است (Pourasad et al., 2021). به‌طور کلی، مطالعات انجمن توسعه استعدادها آمریکا نشان می‌دهد، ارزیابی میزان قابلیت و اطمینان از آموزش‌های سازمانی (توان آموزش‌های ارائه شده در برآورده ساختن نیازهای آموزش از یک سو و تأثیر آموزش‌های ارائه شده بر عملکرد شرکت از سوی دیگر) یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران در سراسر دنیا است (ATD, 2016).

در مجموع می‌توان اظهار داشت، توسعه کارکنان فرایندی سیستماتیک است که طی آن کارکنان می‌توانند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را ارتقا دهند؛ این فرایند نه تنها باعث بهبود عملکرد کارکنان در سازمان می‌شود بلکه رشد و توسعه خود آن‌ها را نیز در پی دارد (Dubois & Rothwell, 2004). به‌طور کلی، دو رویکرد و روش اصلی برای ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مدیران و کارکنان در سازمان وجود دارد: آموزش رسمی و تجربه کاری (Nemati et al., 2019). بر این اساس، رویکردهای رایج آموزشی در سازمان‌ها را می‌توان در دو دسته‌بندی کلی جای داد: الف- روش‌های آموزشی در محل کار^۱ (حین عمل) و ب- روش‌های آموزشی در خارج از محل کار^۲ (آموزش نظری در محیط‌های غیرواقعی). مجموعه‌ای از روش‌ها در هر کدام از این رویکردها درون سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند که مهم‌ترین آن‌ها به شرح جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. روش‌های رایج آموزش در سازمان بر اساس عملی و نظری بودن (Alipour et al., 2009)

روش‌های آموزشی در محل کار	روش‌های آموزشی در محل کار
روش مطالعه موردی	روش مربیگری
روش بازی نقش	روش مشاوره
روش سخنرانی و ارائه	روش چرخش و گردش شغلی
روش شبیه‌سازی	روش تکلیفی
روش آموزش مدیریت	روش دستیاری
روش کنفرانسی و همایشی	

اکنون پرسش اینجاست که چه زمانی باید از چه روش یا روش‌هایی برای آموزش مدیران و کارکنان استفاده کرد؟ در واقع، انتخاب بهترین سبک و روش آموزش در سازمان تابعی از شاخص‌ها و معیارهای متفاوتی است. از جمله مهم‌ترین این معیارها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. روش یادگیری متناسب با افراد^۳ اشاره به سبک ذهنی هر شخص در یادگیری مطالب و انتخاب روش آموزشی متناسب دارد.

1. On-the-job Training Methods
2. Off-the-Job Training Methods
3. learning modality

۲. محیط آموزش^۱ اشاره به میزان رسمی و غیررسمی بودن و نیز میزان واقعی و عینی بودن محیط آموزش. مطلوب‌ترین محیط برای آموزش مدیران و کارکنان محیط‌هایی هستند که در آن‌ها فضایی دوستانه امکان فراگیری عینی و ملموس وجود داشته باشد.
 ۳. حضور آموزش‌دهنده^۲ در محیط آموزش اشاره به حضور فیزیکی مربی در محیط آموزش دارد. حضور فیزیکی مربی و آموزش‌دهنده، می‌تواند منجر به پایش مستمر تحولات و مشوقی برای کارکنان و مدیران باشد.
 ۴. آموزش از راه دور یا بعد مسافت^۳ اشاره به وضعیتی دارد که افراد از مناطق جغرافیایی دور از هم و پراکنده با دسترسی به وب می‌توانند از موقعیت‌های یکسان و مناسبی برای آموزش برخوردار باشند. با توجه به پیشرفت‌های چشمگیر در زمینه طراحی محتوای‌های آموزشی تعاملی و چندرسانه‌ای در قالب وب، می‌توان قابلیت‌های انعطاف‌پذیری و تنوع را در نظام یادگیری الکترونیک افزایش داد.
 ۵. سطح تعامل^۴ اشاره به میزان ارتباط مربی با کارکنان و مدیرانی دارد که تحت آموزش قرار دارند. تعامل می‌تواند سودمندی‌های بسیاری در فرایند آموزش از جمله افزایش مشارکت، افزایش یادگیری و افزایش همکاری داشته باشد.
 ۶. ملاحظات هزینه‌ای^۵ آموزش یکی از دغدغه‌های اصلی سیاست‌گذاران است. چه آموزش از راه دور و چه آموزش در محل کار می‌تواند هزینه‌های مربی و هزینه‌های تجهیزات را شامل شوند؛ و
 ۷. مدت‌زمان موردنیاز^۶ برای آموزش عبارت است از حداقل و حداکثر زمانی که برای یک دوره آموزشی صرف می‌شود که می‌تواند باشد یا مربی و کارآموزان در تعاملی دوطرفه درباره آن تصمیم بگیرند (Martin et al., 2014).
- بر این اساس، سازمان‌ها می‌توانند از رویکردهای مختلفی برای آموزش کارکنان و انتقال یادگیری به درون خود، با توجه به معیارهای موردنظر و همین‌طور اهداف و نیازمندی‌های خود، بهره‌جویند (Overton & Dixson, 2016). شماری از مهم‌ترین

1. training environment
2. trainer presence
3. proximity
4. interaction level
5. cost considerations
6. time demands

روش‌ها و سبک‌های آموزشی مورداستفاده در سازمان‌های امروزی، به شرح جدول ۲، گردآوری و خلاصه شده است.

جدول ۲. مهم‌ترین روش‌ها و سبک‌های آموزش مدیران و کارکنان در سازمان‌ها

عنوان روش	تعریف
مطالعه موردی	فراهم کردن فرصتی برای یادگیرنده‌ها تا بتوانند از طریق ارائه یک تجربه مشابه در زمینه مشابه، توانمندی‌ها و مهارت‌های خود را ارتقا دهند (Bruner et al. 2004).
آموزش مبتنی بر بازی	بازی و رقابت در یک مجموعه از فعالیت‌های تصمیم‌گیری برای شناسایی بدیل‌های راهبردی و پیامدهای فعالیت‌های خود بر دیگران (Brown, 2004).
آموزش مبتنی بر کارآموزی (سایه شغلی)	حضور کارآموز در محل کار و آموزش زیر نظر یک متخصص یا مربی برای پایش و رصد فعالیت‌ها و رفتارها از نزدیک (Tyler, 2007). روش سایه شغلی شباهت بسیاری با این روش دارد (Ballard & Carroll, 2005).
آموزش مبتنی بر چرخش شغلی	فرد در مدت‌زمان محدودی قادر است تا در چند ناحیه مختلف به‌صورت چرخشی در چند موقعیت یا پست شغلی قرار بگیرد (Barbian, 2007).
آموزش به‌واسطه سخنرانی	مبتنی بر قدرت زبانی و کلامی مربی و در محیط‌های کلاسی و درسی و اغلب با تلفیق فناوری‌های صوتی و تصویری است (Zhang et al., 2004).
آموزش مبتنی بر مربیگری و کارورزی	مربیگری و کارورزی مبتنی بر آموزش فردبه‌فرد (انفرادی) بین یک متخصص با یک شخص مبتدی به‌منظور پشتیبانی و توسعه مهارت‌هاست (Andrews & Chilton, 2000).
آموزش چندرسانه‌ای برنامه‌ریزی‌شده	انتقال آموزش از طریق فناوری‌ها (از جمله محتوای ضبط‌شده و بارگذاری‌شده در فضای مجازی) به فراگیران بدون حضور مربی یا مدرس (Neri, 2008).
بازی (ایفای) نقش	آموزش با هدف تغییر رفتار برای پذیرش و تحقق یک نقش اجتماعی در یک محیط شبیه‌سازی‌شده از روی موقعیت‌های واقعی محیط عملیاتی (Sheets, 1998).
شبیه‌سازی	الگوبرداری از محیط‌های واقعی و بازتاب آن محیط در یک محیط کامپیوتری به‌طوری‌که بتوان آن را با فرض سناریوهای مختلف دست‌کاری کرد (Kneebone, 2003).
آموزش مبتنی بر مشوق	تشویق و هدایت افراد به انجام دادن یا ندادن بعضی کارها با استفاده از مشوق‌های مادی و غیرمادی و با بهره‌گیری از کارکردهای روان‌شناختی (Lam, 2011).
آموزش مبتنی بر تیم	افزایش توانمندی‌های چندگانه از طریق مشارکت افراد در فعالیت‌های گروهی و اشتراک مهارت‌ها در قالب کار تیمی (Wheelan, 2005).

اکنون پرسش اینجاست که با وجود روش‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مختلف شناخته‌شده برای آموزش و توسعه کارکنان، چرا در اغلب موارد، سازمان‌های دولتی در ایران، از سطح اثربخشی و کارآمدی آموزش‌های خود راضی نیستند؟ تاکنون، پژوهش‌های بسیاری با محوریت آسیب‌شناسی نظام یادگیری و آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی در ایران صورت گرفته است و افراد با تخصص‌های مختلف از منظر گوناگونی به این آسیب‌ها پرداخته‌اند. این مطالعات، آسیب‌های موجود در نظام‌های آموزشی سازمان‌های دولتی را از ابعاد مختلف واکاوی کرده‌اند. بر این مبنای مهم‌ترین آسیب‌های موجود و مورد تأکید در نظام آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران را می‌توان در قالب مجموعه عواملی چون عوامل سازمانی (از جمله عدم اعتماد مدیران ارشد به آموزش و سلیقه‌ای عمل کردن آنان) (یاراحمدی و همکاران، ۱۳۹۶)، عوامل ساختاری (از جمله فرایندهای اجرایی، اعتبارات، هماهنگی‌ها و اختیارات) (کوچکسرایی و همکاران، ۱۳۹۴)، بسترهای آموزشی (از جمله نظام یادگیری و پیوستگی آن با نظام‌های منابع انسانی، اراده مدیران یا انگیزه کارکنان) (Pourasad, 2021)، عوامل محیطی و مقرراتی (برنامه‌های استراتژیک و سازوکارهای عملیاتی و قوانین بالادستی) (Heydari, 2017)، عوامل زمینه‌ای (از جمله فرهنگ سازمانی، مدرسان و محتواها) (ذبیحی و عرفانیان، ۱۳۸۹) و عوامل فرایندی (امکانات اجرایی، نیازسنجی‌ها، ارزشیابی‌ها و غیره) (مختارزاده و آقاجانی، ۱۳۹۳) ارزیابی و احصا نمود.

با این حال و با وجود گستردگی پژوهش‌ها در زمینه آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی، به ندرت شاهد توجه آن‌ها به رویکردهای آموزش و یادگیری هستیم. در واقع به نظر می‌رسد برخلاف پیشرفت‌های چشمگیر جهانی در زمینه بهره‌مندی از روش‌ها و رویکردهای نوین آموزش و مدیریت استعداد، در سازمان‌های دولتی ایران نه تنها توجه کافی به این مسئله وجود ندارد بلکه (بر اساس مشاهدات میدانی، مصاحبه‌ها و گزارش‌ها و مقاله‌های منتشرشده) همچنان از روش‌ها و رویکردهای سنتی (از جمله آموزش مبتنی بر سخنرانی، آموزش مجازی برنامه‌ریزی‌شده و مربی‌گری) مبتنی بر نظام سلسله‌مراتبی، برای آموزش کارکنان استفاده می‌شود. منظور از رویکرد سنتی آموزشی در سازمان‌های دولتی عبارت است از رویکردهای مبتنی بر رابطه‌ای یک‌سویه بین آموزش‌دهنده و فراگیر که در آن آموزش‌دهنده در نقش استاد و فراگیر در نقش شاگرد

ظاهر می‌شود. در این سبک یا رویکرد، مشارکت جایگاه خاصی ندارد. بیشتر تمرکز بر انتقال اطلاعات است. امکان تعامل و برقراری ارتباط بسیار کم و جریان انتقال اطلاعات، اغلب یک‌طرفه است (حسینی نسب و فلاح، ۱۳۸۷).

در همین زمینه و به گواه خبرگان این پژوهش، فرایند و جایگاه آموزش در ساختار نظام اداری کشور (سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی) در حال حاضر، بیشتر فرایندی صوری، کمیت‌گرایانه و سطحی‌انگارانه مبتنی بر الزامات قانونی برای احصای ساعات‌های آموزشی اجباری کارکنان دولت و کسب شرایط لازم برای ارتقا و انتصاب در سازمان‌هاست که با هدف ارتقای یادگیری سازمانی فاصله بسیار دارد.

این در حالی است که متناسب با روندهای نوظهور اجتماعی، فرهنگی و فناورانه، اهداف، روش‌ها و رویکردها در حوزه آموزش و توسعه سرمایه انسانی، ناگزیر به تغییر هستند؛ سازمان‌ها و نهادهای آموزشی نوین، به‌جای انتقال اطلاعات، به پرورش شیوه تفکر و به‌جای انباشت و حفظ دانش، بر «توزیع» و «به‌اشتراک‌نهی» دانش نظر دارند (فکوهی، ۱۳۸۴). رویکردهای آموزشی نوین، گرایش به غیررسمی بودن، تعاملی بودن و به‌رسمیت‌شناختن تنوع دارند، ابزارهای انتقادی و گزینشی را در افراد تقویت کند و متمرکز بر آموزش شیوه‌های اندیشیدن هستند (Nazari, 2018). به‌علاوه، با ظهور فناوری‌های جدید، آموزش سازمانی آنلاین به‌سرعت در حال گسترش است، تمایزهای افراد و شخصی‌سازی آموزش‌ها به رسمیت شناخته شده و فرایندهای آموزشی مبتنی بر شایستگی، توسعه یافته است تا جایی که آموزش کارکنان، به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها به شمار می‌رود (Chuah & Law, 2020).

روش

شیوه گردآوری داده‌ها در این تحقیق، کیفی و مبتنی بر مرور منابع، مصاحبه و پنل‌های خبرگی است. با توجه به ماهیت چندلایه، میان‌رشته‌ای و زمینه‌محور آموزش و یادگیری در سازمان‌ها، از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها برای کاوش در علل پایین بودن اثربخشی آموزش‌ها در سازمان‌های دولتی استفاده گردیده و کوشش شده است تا علاوه بر چالش‌های ظاهری و ساختاری، به سطوح بنیادی‌تر مسئله نظر افکنده شود. درواقع، هدف از پیاده‌سازی تحلیل لایه‌ای علت‌ها، ساخت‌شکنی پدیده‌های اجتماعی و رسیدن به درکی عمیق از لایه‌های زیرین مسائل و مشکلات است. پس از آشکار شدن لایه‌های مختلف

- پدیده‌ها، زمینه لازم را برای خلق آینده‌های بدیل فراهم می‌آید (Inayatullah, 2004).
 تحلیل لایه‌ای علت‌ها از چهار سطح به شرح زیر تشکیل می‌شود.
- سطح اول لیتانی نام دارد (برگرفته از عنوان مراسم دعا و مناجات جمعی در فرهنگ مسیحی) که سطحی‌ترین لایه بوده و معرف دیدگاه رسمی و پذیرفته‌شده از واقعیت است و عموماً به روندهای کمی و تبیین مشکلات می‌پردازد.
 - سطح دوم سطح علت‌های اجتماعی و معرف دیدگاه نظام‌مند است که در آن به علت‌های اجتماعی شامل عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و حقوقی پرداخته می‌شود و به نوعی تفسیر و توضیح جامع‌تری از داده‌های سطح لیتانی، به شمار می‌رود.
 - سطح سوم نمایانگر جهان‌بینی و گفتمان است و در آن فرض‌های استدلالی که بر بستر جهان‌بینی‌ها و ایدئولوژی‌ها قرار دارند، واکاوی می‌شوند. هدف، یافتن ساختارهای عمیق‌تر اجتماعی، زبانی و فرهنگی و تحلیل نقش گفتمان‌های مسلط بر ساخت و فهم موضوعات است.
 - سطح چهارم نشانگر اسطوره‌ها و استعاره‌هاست. این سطح در واقع معرف ابعاد انگیزشی ناخودآگاه موضوع است و متشکل از داستان‌ها، روایت‌های عمیق، ذهنیت‌های ناخودآگاه و مجموعه کهن‌الگوهاست (Inayatullah, 1998).
- در واقع، تحلیل لایه‌ای علت‌ها بر پایه این فرض استوار است که تنها از طریق واکاوی ضمنی و زیربنایی لایه‌های علی است که می‌توان مطمئن شد آینده‌های بدیل و به تبع گزینه‌های راهبردی بدیل، شناخته و بررسی خواهند شد (Inayatullah, 2008). بر این اساس، روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها به فراسوی چارچوب‌های متعارف تعریف موضوع و مسئله می‌رود. چراکه تحلیل‌های رایج غالباً تا سطح دوم پیش می‌روند و کمتر به سطوح سوم و چهارم می‌پردازند (Riedy, 2008)؛ اما در روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها، شیوه‌های تحلیل یکپارچه شده و بر غنای آن افزوده می‌شود (Slaughter & Inayatullah, 2005)
- در این پژوهش، از دو روش برای گردآوری داده‌ها بهره‌گیری شده است. داده‌های مرتبط با سطح اول و دوم (سطح لیتانی و سطح سیستمی) از طریق فرایند پویای محیطی و مرور نظام‌مند منابع اطلاعاتی (اسناد، گزارش‌ها، مقاله‌ها، کتاب‌ها، وبسایت‌ها، آمارها و اخبار) گردآوری و در پنل خبرگان پژوهش تحلیل شد. بر این اساس، از مرور منابع

یادشده، برای یافتن علل ناکارآمدی آموزشی (چالش‌ها و آسیب‌ها) در لایه‌های اول و دوم استفاده شد و یافته‌های حاصل در پنل خبرگان پژوهش، اعتباریابی و جمع‌بندی گردید. در مرحله بعد، داده‌های مرتبط با سطح سوم و چهارم («جهان‌بینی و گفتمان» و «استعاره و اسطوره») با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و از طریق نمونه‌گیری هدفمند از میان صاحب‌نظرانی که در زمینه موضوع موردبحث دارای دانش و تجربه به ثبت رسیده بودند، گردآوری شد. نتایج حاصل از این فرایند نیز با هدف تحلیل اثرات استعاره‌ها و گفتمان‌ها بر حوزه آموزش کارکنان در پنل خبرگان پژوهش جمع‌بندی شده است. خبرگان پژوهش، متشکل از ۱۱ نفر از میان مدیران، کارشناسان و اساتید در دسترس و شناخته‌شده به شرح مشخصات مندرج در جدول ۳ بوده‌اند. اعضای نمونه با روش گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه داده شد که داده‌ها به درجه قابل قبولی از اشباع‌شدگی رسیدند.

جدول ۳. مشخصات و توانمندی‌های خبرگان منتخب پژوهش

عنوان	جایگاه حرفه‌ای	حوزه تخصصی علمی	مدرک تحصیلی
خبیره منابع انسانی در یک سازمان دولتی	مدیر	مدیریت منابع انسانی	دکتری
خبیره منابع انسانی در یک سازمان دولتی	کارشناس ارشد	مدیریت منابع انسانی	دانشجوی دکتری
خبیره آموزش در یک سازمان دولتی	مدیر	مدیریت دولتی	کارشناس ارشد
خبیره آموزشی در یک سازمان دولتی	مدیر	علوم اجتماعی	دانشجوی دکتری
خبیره آموزش در یک سازمان دولتی	رئیس اداره	مدیریت فناوری‌های آموزشی	کارشناسی ارشد
خبیره آموزش در یک سازمان دولتی	کارشناس ارشد	مدیریت آموزش	کارشناسی ارشد
خبیره آموزش عضو هیأت علمی دانشگاه	استادیار	روان‌شناسی	دکتری
خبیره آموزش عضو هیأت علمی دانشگاه	استاد	مدیریت دولتی	دکتری
خبیره منابع انسانی عضو هیأت علمی دانشگاه	دانشیار	جامعه‌شناسی	دکتری
خبیره آموزش پژوهشگر دانشگاه و حوزه	مدرس	فلسفه و علوم دینی	دکتری
خبیره آموزش پژوهشگر دانشگاه	مدرس	آینده‌پژوهی	دکتری

بر این اساس، در این پژوهش در چارچوب روش‌شناسی تبیین‌شده، کوشش شده است تا علل ناکارآمدی آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی را به تفکیک، در هر چهار لایه ذی‌ربط بررسی کنیم و در نهایت به علل عمیق‌تر و بنیادینی که در پژوهش‌های پیشین پرداخته نشده است، دست یابیم. این بازتعریف، می‌تواند ریشه‌های نگاه سنتی به آموزش

در سازمان‌های دولتی ایران را بازشکافی کند و زمینه‌ای برای ظهور، سناریوها و آینده‌های بدیل باشد.

یافته‌ها

در سطح لیتانی که هدف بیشتر صورت‌بندی مسئله و شناخت آثار و پیامدهای عینی و ظاهری موضوع است با مروری بر کتاب‌ها، نشریات، روزنامه‌ها، وب‌سایت‌ها و اخبار منتشرشده، مجموعه‌ای از مطالب مرتبط با چالش‌ها و آسیب‌های موجود شناسایی و شماری از مهم‌ترین آن‌ها در قالب موارد زیر صورت‌بندی شد:

- اکثر مدیران معتقد هستند آموزش‌ها در سازمان‌ها اثربخشی و کارآمدی لازم را ندارند.
- هزینه‌های آموزش در سازمان بالاتر از حد تصور مدیران است.
- بخش قابل توجهی از مدیران اعتقادی به آموزش کارکنان ندارند و معتقدند کارکنان قبل از ورود به سازمان باید به اندازه کافی توانمند باشند.
- اکثر مدیران معتقدند عدم آموزش مناسب کارکنان یکی از علل اصلی عقب‌ماندگی سازمان‌ها است.

- آموزش، به‌طور متوسط ۱۰ درصد ظرفیت مالی سازمان‌ها را مصرف می‌کند.
- کارآمدی و اثربخشی آموزش، به‌طور معمول کمتر از ۴۰ درصد برآورد شده است.
- کارکنان آموزش را جدی نمی‌گیرند.
- میزان رضایت کارکنان از دوره‌های آموزشی کمتر از ۵۰ درصد است.
- فناوری‌های آموزشی در سازمان‌ها به‌روز نیستند.
- ساختارهای سازمانی برای آموزش کارکنان مناسب نیستند.
- بیش از ۴۰ درصد برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها اجرایی نمی‌شوند.

این موارد تنها بخشی از اخبار و سرفصل‌های نشریات و سخنرانی‌های مدیران سازمان‌های دولتی و مؤسسات در خصوص آموزش است. بر این اساس حوزه آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی مبتلا به ناکارآمدی، هزینه‌بری، تلف شدن وقت کارکنان، انعطاف‌ناپذیری، انطباق‌ناپذیری با محیط و غیره است. پاسخ متعارف کارکنان و مدیران به چگونگی حل و فصل این مشکل این است که: سازمان‌ها باید آموزش را برون‌سپاری کنند و یا اینکه از مشاوران خارجی برای ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌ها استفاده کنند. رویکرد بدیل در این سطح مبتنی بر این فرض است که اثربخشی آموزش، در گرو

بهره‌مندی از فناوری‌های نوین آموزشی، افزایش عملکرد آموزشی و همچنین فشرده‌سازی و سرگرم‌کننده کردن محتواهای آموزشی است.

سطح ساختاری و علل اجتماعی. بسیاری از پژوهش‌هایی که حول آسیب‌شناسی روش‌ها و سبک‌های رایج آموزشی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی ایران انجام شده با تمرکز بر این لایه بوده است. در این لایه، محقق به دنبال علل و عواملی است که تحت تأثیر ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حقوقی ایجاد شده‌اند. در پیشینه این پژوهش بخش قابل توجهی از این علل آورده شده است. علل ساختاری را می‌توان متناسب با موضوع مورد مطالعه دسته‌بندی کرد. تحقیقات و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که:

- در بسیاری موارد بودجه آموزش پاسخگوی نیاز آموزشی نیست.
- ارتباط معناداری بین نظام آموزش کشور با ناکارآمدی سبک‌ها و روش‌های آموزشی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین ساختار سازمانی و ناکارآمدی سبک‌ها و روش‌های آموزشی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین قوانین و مقررات آموزشی با عدم کارایی و اثربخشی آموزشی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین سطح فناوری‌ها و اثربخشی آموزشی در سازمان‌های دولتی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین امنیت اقتصادی کارکنان و توجه به آموزش‌های سازمانی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین سطح تحصیلات و کارآمدی روش‌های آموزشی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین محیط‌های آموزشی و میزان یادگیری و کارآمدی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین عینی و قابل لمس بودن روش‌ها آموزشی با افزایش یادگیری سازمانی وجود دارد.
- ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی و کارآمدی روش‌ها و سبک‌های آموزشی وجود دارد (Shirin, 2006; Kirby et al., 2008).

در این لایه گفته می‌شود ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و حقوقی باعث شده‌اند تا روش‌ها و سبک‌های آموزشی نتوانند خروجی مناسب را داشته باشند.

درعین حال در این لایه به این موضوع هم پرداخته شده است که این ساختارها مانع از به کارگیری روش‌ها و سبک‌ها یا رویکردهای جدید آموزشی می‌شوند. بر این اساس، بدیل‌هایی که پیش روی بهبود آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ترسیم می‌شوند عبارت‌اند از:

- افزایش منابع آموزشی در سازمان‌های دولتی از محل درآمدهای عمومی دولت.
- بهینه‌کاوی و استفاده از سبک‌های جدید آموزشی که در دنیا موفق بوده‌اند.
- اصلاح ساختار سازمانی با تأکید بر ساختاری یادگیری‌محور.
- بازبینی قوانین و مقررات در سازمان امور استخدامی و اصلاح آیین‌نامه‌های درون‌سازمانی.
- تغییر مکان و محیط‌های آموزشی از محیط‌های بسته به محیط‌های تعاملی و باز.
- ایجاد امنیت روانی-اقتصادی در کارکنان.
- استفاده از فناوری‌های مدرن آموزشی و ابزارهای آنلاین.
- تبدیل کردن آموزش به یک سرگرمی با استفاده از روش‌های نوین و فناوری‌های جدید (تیرانداز و جلالی، ۱۳۹۱).

از دیدگاه خبرگان، به کارگیری هرکدام از این بدیل‌ها و راهکارها ممکن است در مسیر ارتقای اثربخشی آموزشی سودمند باشد؛ با این حال میزان نتیجه‌بخش بودن آن‌ها به درستی قابل پیش‌بینی نیست و تأکید صرف بر این لایه ممکن است در نهایت منجر به نتایج مورد انتظار نشود.

سطح جهان‌بینی و علل گفتمانی افراد تحت تأثیر ارزش‌ها و هنجارهای به خصوصی قرار دارند. این ارزش‌ها و هنجارها ریشه در جهان‌بینی افراد دارد. این جهان‌بینی می‌تواند ریشه در ایدئولوژی داشته باشند با ریشه در برخی قواعد و مقررات نانوشته عرفی، تاریخی و قومی. بر این اساس، گفتمان‌ها مجموعه‌ای از گزاره‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و غیره هستند که بر گفتار و نوشتار حاکم‌اند و افراد با تکیه بر آن‌ها تحولات جهان را درک می‌کنند و بر اساس طرز تفکر برآمده از آن، تصمیم می‌گیرند و پیش‌بینی می‌کنند.

درواقع، رفتارهای افراد در سطح و لایه‌ای عمیق‌تر همواره تحت تأثیر این گفتمان‌ها، ایدئولوژی‌ها و جهان‌بینی‌ها قرار دارد. ممکن است آنان اصلاً متوجه این اثرپذیری نشوند، اما رفتارهای افراد، اغلب تحت تأثیر باورها و ارزش‌های حاصل از جهان‌بینی و گفتمانی

است که درون آن زیست می‌کنند. در همین راستا، مجموعه‌ای از گفتمان‌ها بر فرهنگ ایرانی و به تبع، فرهنگ‌سازمانی در ایران حاکم هستند که لازم است برای آسیب‌شناسی سبک‌ها و رویکردهای آموزشی، شناخته و ارزیابی شوند؛ در این پژوهش، همان‌گونه که گفته شد، برای شناخت گفتمان‌های حاکم بر فرهنگ ایرانی و به‌ویژه گفتمان‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی از ابزار مصاحبه بهره‌گیری شد. نتایج حاصل از این مصاحبه‌ها در پنل خبرگان پژوهش و بر اساس اجماع خبرگان، در قالب سه گفتمان محوری حاکم بر «فرهنگ ایرانی» به‌طور عام و «آموزش در سازمان‌ها» به‌طور خاص، دسته‌بندی گردید.

گفتمان پدرسالاری. گفتمان پدرسالاری نه‌تنها بر فرهنگ ایرانی بلکه بر فرهنگ‌سازمانی در ایران نیز اثر گذاشته است. در این گفتمان پدر دارای جایگاه ولی‌نعمت، تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار نهایی است. او در سلسله‌مراتب در بالاترین جایگاه ایستاده و تمایلات و امیال او بر تمایلات و امیال تمامی اعضای خانواده سایه افکنده است. دیگران باید همان چیزی را بپسندند که او می‌پسندد و حق انتقاد، به رسمیت شناخته نمی‌شود (Barzilai, 2004). در سازمان‌های دولتی، نقش پدر به رئیس و مدیران ارشد منتقل می‌شود. اگر آن‌ها موافق برنامه یا راهبردی باشند سازمان هم به همان سمت جهت‌گیری خواهد کرد و اگر مخالف باشند، به آن سمت حرکت نخواهد کرد. گفتمان پدرسالاری گفتمانی مشارکت‌گریز است و میان اعضا، نوعی رابطه تحکم و کرنش برقرار است. متابعت، تشویق می‌شود و هرگونه استقلال رأی می‌تواند به تنبیه منجر شود. مشارکت در این گفتمان، همان فرمان‌برداری است.

در گفتمان پدرسالار، آموزش عبارت از انتقال و برآورده ساختن صلاحیت‌های فرد یا افراد دارای موقعیت برتر در سلسله‌مراتب سازمانی است. نیازسنجی علمی در آموزش جایگاهی ندارد یا نقش تشریفاتی دارد. مدیر ارشد به‌عنوان دانای کل تشخیص می‌دهد که زیردستان به کسب چه آموزش‌هایی نیاز دارند. در این گفتمان، مدیر/پدر در گام نخست انتظار دارد کارمند/فرزند، موجودی زرننگ و همه‌فن‌حریف باشد و از پس مشکلات احتمالی در مسیر تحقق اهدافی که او تعیین کرده است، برآید. در هنگام عدم توفیق، علاوه بر شماتت، مدیر/پدر تلاش می‌کند کارکنان را از طریق در اختیار نهادن نصایح خود و تشویق به الگوگیری از عمل خود، آموزش دهد. در گفتمان پدرسالاری سبک و روش

آموزش، عینی و قابل لمس است و از کارکنان انتظار می‌رود با تعهدی بالا و دلسوزانه، خود را برای مسئولیت‌های کاری واگذار شده، آماده کنند.

گفتمان صنعتی شدن. گفتمان دیگری که بر فرهنگ عمومی ایران سایه افکنده است، گفتمان صنعتی شدن است. در این گفتمان، فناوری پیشران اصلی پیشرفت است. انسان هوشمند، انسانی است که توانسته است بر انواع ماشین‌ها و فناوری‌ها سلطه یابد. در این گفتمان، سازمان، به‌مثابه رکن اصلی در فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نگریسته می‌شود و بوروکراسی سازمانی در اولویت است. نگاه به سازمان مکانیکی و نگاه به آموزش مبتنی بر رویکردی تقلیل‌گرایانه و ابزاری است (Istance, 2010). افراد به‌مثابه اجزایی از ماشین سازمانی (و نه سرمایه‌های انسانی)، بخشی از فرایند تولید و خدمات هستند و یکسان‌سازی و استانداردسازی از جمله ارکان کلیدی آموزش کارکنان به شمار می‌روند. آموزش به کارکنان تنها با هدف ارتقای کارایی انجام می‌شود و توسعه انسانی بی‌معناست. کارکنان باید در کارهای تخصصی خود خبره باشند و حتی اگر نیستند باید با قرار گرفتن در موقعیت، بر اساس سعی و خطا فراگیرند و در صورت اشتباه با عواقب منفی روبه‌رو شوند. افراد می‌توانند دوره‌های کارورزی قبل از شروع کار را بگذرانند و گواهینامه دریافت کنند و بر اساس آن گواهینامه مشغول به کار شوند. انسان به‌مثابه موجودی مکانیکی تصور می‌شود که هر چه به او یاد بدهید، انجام خواهد داد. بهترین روش آموزش در این گفتمان، گفتن و نشان دادن است. همچنین، جریان آموزش، امری یک‌طرفه از سوی استاد به شاگرد است. اگر یادگیری افراد پایین برآورد شود، نشان‌دهنده نادان بودن آن‌هاست. مدرس و عملکرد او در فرایند آموزش، به‌ندرت موردنقد قرار می‌گیرد. بهره‌گیری از فناوری، ابزاری برای ارتقای کمیت‌محوری در آموزش است و توجه به کیفیت محیط و تجربه‌آموزشی در اولویت نیست.

گفتمان ایدئولوژیک. گفتمان سومی که بر فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی ایرانی‌ها سایه افکنده است گفتمان ایدئولوژیک با رویکرد سنتی و محافظه‌کارانه (با خوانش‌های ویژه مذهبی) است. در این گفتمان، گفته می‌شود که آموزش امری ضروری است؛ همان‌گونه که پیامبران همواره انسان‌ها را به راه راست دعوت و آن‌ها را از افتادن در خطا و اشتباه تبشیر و تنذیر کرده‌اند. بر این اساس، معلم/مدرس، از جایگاهی مسلط و حتی تا حدودی، بری از خطا برخوردار است. استاد، دارای منزلت خیرخواهی است و آموزش

کارکنان، بیشتر مبتنی بر ارتقای تعهد سازمانی است. فرض بر این است که معلم/استاد می‌داند مسیر درست چیست و قدرت زیادی برای درک آینده دارد. سازمان، نهادی فرعی و موجودیتی برای رتق وفتق امور جاری در مسیر رسیدن به هدفی با محتوایی فنی یا ایدئولوژیک است.

در این گفتمان، مطلوب‌ترین روش آموزش دیگران، رفتار داوطلبانه در محافل عمومی قلمداد می‌شود. باین‌حال، آموزش‌ها در بطن خود، در پی به وجود آوردن بهترین رابطه سود-هزینه برای مدیریت‌های سازمانی به‌مثابه نهادی سیاسی هستند. همچنین، این گفتمان گرایش به مقاومت در برابر تغییر دارد و از همگامی با روندهای جهانی در عرصه آموزش ناتوان است؛ درواقع، نظام‌های آموزشی به دنبال نهادینه کردن همگرایی‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی از پیش تعیین‌شده هستند. فرهنگ آموزش می‌کوشد مبتنی بر پایبندی‌های اخلاقی و پویایی جمعی باشد، اگرچه در عمل، معمولاً یک‌سویه، نمایشی و از بالا به پایین است. آموزش کارکنان در سازمان‌ها اهمیتی برای توسعه قابلیت‌های انتقادی و انتخاب‌گری قائل نیست و نظم، تمرکزگرایی و هم‌آوایی، ارزش‌های مهم‌تری تلقی می‌شوند. آسیب‌شناسی این سه گفتمان نیازمند قضاوت‌های ارزشی و پژوهش‌هایی با مشارکت فراگیر خبرگان است. اینکه کدام‌یک از این گفتمان‌ها اثرات منفی یا مثبتی بر روش‌ها و سبک‌های آموزشی کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های دولتی داشته است، به‌راحتی قابل تشخیص نیست. نگاه مکانیکی داشتن به سازمان و انسان، یکسان‌سازی آموزش‌ها، ایجاد موقعیت هژمونیک برای مدرس، صوری شدن قواعد و مقررات آموزشی، یک‌سویه بودن جریان آموزش، تحکمی بودن آموزش، بی‌معنا بودن مشارکت در آموزش، بی‌اهمیت بودن محیط‌های آموزشی، بی‌توجهی به خلاقیت‌های فردی و شایستگی‌های متمایزکننده، سلیقه‌ای شدن آموزش و مواردی از این دست، از جمله مؤلفه‌ها و عواملی هستند که به‌مرور در ناخودآگاه سازمان‌های دولتی رسوب کرده است. این عوامل، باعث به وجود آمدن چالش‌ها و تناقضاتی در فرایندها، روش‌ها و رویکردهای آموزشی شده و از دیدگاه خبرگان، اثراتی محدودکننده بر آن گذاشته است.

بر این اساس، در لایه سوم، گفته می‌شود که شفاف‌سازی گفتمانی و جایگزین کردن گفتمان‌های جدید (از جمله مبتنی بر خلاقیت‌پروری، توانمندسازی، جامع‌نگری، مشارکت‌گرایی، شبکه‌محوری و شایسته‌سالاری) و اشاعه این گفتمان‌ها باعث خواهد شد

تا به مرور ارزش‌ها و باورهای افراد نسبت به آموزش و رویکردها و روش‌های آموزشی دستخوش تغییر و تنوع گردد. تقویت گفتمان ارگانیک به انسان و سازمان، درک پویایی‌های ارتباطی، تقویت رویکردهای نوین در تئوری‌های سازمانی، توسعه الگوهای مشارکتی و کارگاهی، گسترش ساختارهای ادھوکراتیک، ارتقای فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و دموکراتیک شدن آموزش‌ها، می‌توانند بدیل‌های متفاوتی پیش روی آموزش و یادگیری در سازمان‌ها بگشایند.

سطح علل استعاری و اسطوره‌ای. تعبیر و برداشت افراد از مفهوم آموزش و سازمان که حکایت از استعاره‌ها، نگرش‌ها و تصاویر ذهنی پنهان آنان دارد، می‌تواند رفتارها و کنش‌های آن‌ها را بشدت تحت تأثیر قرار دهد. استعاره‌ها و اسطوره‌ها، در ناخودآگاه افراد به نمادی برای داوری درباره موضوعات تبدیل می‌شوند و نوعی باورمندی و اعتقاد را در آنان تقویت می‌کنند. برای نمونه، درک کارآمدی منابع انسانی در کشورهای آسیایی شرقی جز با شناخت این استعاره‌ها و اسطوره‌های مبتنی بر فرهنگ جمعی، ممکن نخواهد بود. اسطوره‌ها، در واقع الگوهای ناخودآگاهی هستند که به رفتارها و نیز شیوه تفکر افراد جهت می‌دهند. به همین ترتیب، استعاره‌ها نیز کنش و واکنشی پیچیده از دریافت‌ها و بازنمایی‌های ذهنی را برمی‌انگیزند و منجر به خلق رفتار می‌شوند. به‌عنوان مثال، توان همکاری و انعطاف‌پذیری از ویژگی‌های بارز متمایزکننده رفتار انسانی است که به‌طور ویژه از توانایی انسان در زبان و گفتگو نشأت می‌گیرد؛ انسان می‌تواند خیال کند، قصه بسازد، آن را باور کند، بر اساس آن یک همکاری جمعی را بنیان گذارد و اعتبار خلق کند (Harari, 2017).

مختصات استعاره آموزش در فرهنگ ایرانی بسیار پیچیده است. استعاره واحدی از آموزش در دست نیست. جویای دانش بودن، به‌طور کلی، یکی از توصیه‌های راهبردی در فرهنگ ایرانی است. در قرآن کریم، درباره به‌روز شدن و آماده بودن متناسب با نیازهای محیطی توصیه شده است. در ادبیات ایران، صدها بیت شعر در مورد ضرورت یادگیری پیوسته و آموزش مداوم وجود دارد و در ادبیات داستانی کهن (از جمله شاهنامه و کلیله و دمنه) ضرورت یادگیری و دانش‌اندوزی برای خانواده‌ها و افراد مسئول بارها گوشزد شده است.

به نظر می‌رسد الگوی مطلوب آموزشی در فرهنگ ایرانی بیشتر مبتنی بر تجربه زیسته توأم با عبرت‌گیری از تجربه زیسته پیشینیان است. داستان خضر و موسی (ع)، داستانی آموزشی برای انتقال آموزه صبر یا داستان بنی‌اسرائیل یک مطالعه قوم‌شناسانه است. داستان‌های کتب الهی (از جمله جالوت، داوود، ایوب، یونس، یعقوب، یوسف، نوح، ابراهیم، آدم و غیره) همگی اشاره به مطالعات موردی دارند که خداوند به پیامبران و آنان به پیروانشان انتقال می‌دهند. همین رویکرد آموزشی درباره بسیاری از کتاب‌های ادبیات کهن فارسی (هزار و یک شب، شاهنامه، کلیله و دمنه، مرزبان‌نامه، تذکره الاولیا، بوستان و غیره) نیز صادق است. در واقع تمامی این داستان‌ها علاوه بر اینکه نوعی تجربه زیسته را - به عنوان سبک مطلوب آموزشی - یادآوری می‌کنند، در عین حال آموزشی مبتنی بر مطالعه موردی هم به شمار می‌روند.

بر این اساس، در سطح چهارم می‌توان گفت که آموزش در ادبیات و فرهنگ ایران تا حدود بسیاری مبتنی بر داستان، روایت و قصه است. قصه‌گویی، روایت‌گری و امثال و حکم، عرصه‌ای خاص و محدود به افرادی خاص در وادی ادبیات نیست؛ بلکه بخشی از زندگی روزمره افراد و مهم‌ترین ابزار یا روش در دسترس، برای کسب معرفت و انتقال تجربه‌ها و آموختنی‌ها توسط خردمندان (پیران، دنیادیدگان، عارفان، دانشمندان، علمای دینی و غیره) به عموم افراد بوده است. قصه‌گویی‌های شبانه خانوادگی، مقاله‌خوانی‌ها در مجامع عمومی، داستان‌های مرشدی در قهوه‌خانه‌ها، تعزیه‌خوانی‌های مناسبی و غیره ابزارهایی برای انتقال یادگیری و افزایش انگیزه مخاطبان برای یادگیری تلقی می‌شود. در همین راستا، نقل داستان‌های بی‌شمار (از جمله داستان رستم و سهراب، اسفندیار، لیلی و مجنون، شیرین و فرهاد، علی‌بابا و داستان‌گویی‌های شهرزاد و بسیاری دیگر) که به شکل عرفی و در بسیاری موارد در قالب مراسم آیینی و جمعی صورت می‌پذیرفته است، در مجموع حکایت از این واقعیت دارند که استعاره آموزش در ایران مبتنی بر استعاره داستان و قصه است.

در نتیجه، گنجینه داستان‌ها، اسطوره‌ها و افسانه‌های ملی در کنار مجموعه بسیار متنوع قصه‌ها، حکایت‌ها، سرگذشت‌ها، متل‌ها، مثل‌های عامیانه و خوانش‌های قومی و محلی در مناطق مختلف سرزمین ایران و همین‌طور معدنی غنی از احادیث و روایت‌های مذهبی، همگی نشان می‌دهند که دست کم یکی از استعاره‌های بنیادین آموزش در ایران، زبان قصه

و تمثیل است. این در حالی است که آموزش در سازمان‌ها و نظام اداری کشور، نسبتی بسیار ناچیز با تمثیل و داستان و استعاره دارد.

افزون بر آن، در زمینه تاریخی و دینی ایران جایگاه، استاد/معلم با اسطوره «معلمی شغل انبیاست» در آمیخته است؛ خوانش کنونی غالب از چنین جایگاهی، بهره‌مندی از تسلط و قدرت منحصر به فرد استاد/معلم در برابر فراگیران است. چنین رویکردی مقوم ارتباط یک‌طرفه و از بالا به پایین میان استاد و شاگرد است؛ در حالی که در خوانش متفاوت دیگری از همین اسطوره، معلم/استاد به مثابه پیامبر، دارای موقعیت مشاور، مبشر و راهنماست. به باور خبرگان پژوهش، خوانش دوم در بستر فرهنگی سازمان‌های دولتی بسیار کمیاب است.

نتیجه‌گیری

آموزش به‌طور عام و آموزش سازمانی به‌طور خاص، مفهومی سیال و موضوعی میان‌رشته‌ای است که مجموعه‌ای از عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، تاریخی، فناورانه، حقوقی، مدیریتی، روانی، معرفتی و غیره در چند و چون آن اثرگذار هستند. در واقع، یادگیری و آموزش در ارتباطی تنگاتنگ با باورها، ارزش‌ها، علایق، سلاقی، محیط، ساختارها، گفتمان‌ها و استعاره‌ها قرار دارد؛ از این رو، اتخاذ نگاه علی- لایه‌ای به چالش‌های آموزش در سازمان‌های دولتی برای درک زوایا و ابعاد مختلف این مسئله، رویکردی ضروری به نظر می‌رسد؛ روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در حیات اجتماعی و سیاسی از یک سو و پیشرفت‌های چشمگیر در دانش و فناوری‌های گوناگون و تأثیر ژرف آن در عرصه مأموریت‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها از سوی دیگر، مجموعه مسائلی هستند که نیازها و الزامات آموزشی سرمایه انسانی شاغل در سازمان‌ها - و به‌طور کلی فراگرد تجربه‌آموزشی - را بسیار پیچیده‌تر کرده‌اند. در واقع، گفتمان دولت تا حدود زیادی مبتنی بر حفظ شرایط موجود، سلسله‌مراتب قدرت و نوآوری‌گریزی است و برنامه‌های آموزشی دولتی مرکز‌گرا و محافظه‌کارانه، توانایی تطبیق‌پذیری با میزان تغییرات اجتماعی و فناورانه را ندارند (ذاکری و طاهری، ۱۳۹۹).

متناسب با این تغییرات محیطی، روش‌ها و رویکردهای آموزشی نیز نیازمند تغییر و بازنگری هستند. آسیب‌شناسی رویکردها و روش‌های آموزشی با استفاده از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها در این پژوهش، نشان می‌دهد که آموزش در سازمان‌های دولتی ایرانی در

تمام سطوح و لایه‌ها با کاستی‌ها و کمبودهایی مواجه است. چالش‌ها و مشکلات لایه‌های اول و دوم، همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، عموماً شناخته‌شده‌تر هستند و پژوهش‌های مختلفی در راستای شناسایی و پیشنهادهای گوناگونی برای رفع آن‌ها انجام شده است (که در این پژوهش به‌طور فشرده به شماری از آن‌ها اشاره شد)؛ اما هرگونه راهکاری، بدون شناخت و در نظر گرفتن مقتضیات لایه‌های سوم و چهارم، یعنی بدون در نظر گرفتن قوت‌ها، ضعف‌ها، مختصات و ویژگی‌های اجتماعی و تاریخی و نیز بستر فرهنگی سازمان‌های ایرانی، می‌تواند منجر به سطحی‌نگری و ناکارآمدی راهکارهای پیشنهادی برای بهبود برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی شود. دستاورد کلیدی این پژوهش در تبیین این نکته است که اثربخشی برنامه‌ها و روش‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی، در گرو توجه به یافته‌های سطوح سوم و چهارم تحلیل است.

بر این اساس، شناخت هنجارها و چالش‌هایی که ریشه در جهان‌بینی، فرهنگ و طرز تفکر یک جامعه دارد (سطح سوم) پیش‌نیازی ضروری و سودمند برای اتخاذ رویکردها و طراحی روش‌های آموزشی در یک بستر اجتماعی و گفتمانی است. سازمان‌های دولتی در ایران، بر اساس یافته‌های این پژوهش، بیش از هر چیز متأثر از گفتمان‌های پدرسالاری، صنعتی و ایدئولوژیک هستند که غالباً تقویت‌کننده رویکردهای سنتی (ازجمله ارتباط یک‌سویه، سلسله‌مراتب، یکسان‌سازی، اطاعت‌پذیری و ابزارانگاری) است و در برابر گفتمان‌های نوین در حوزه آموزش (ازجمله تفکر انتقادی، جامعه‌محوری، مشارکت، گزینش‌گری، تنوع، خلاقیت‌پروری و شایستگی‌محوری) دارای مقاومت است.

در نتیجه، پیش‌شرط رفع چالش‌ها و مسائل آموزشی در این سطح و خلق راهکارهای بدیل برای ارتقای اثربخشی آموزشی و توسعه سرمایه‌های انسانی، تغییر در گفتمان فرهنگی و اجتماعی غالب (ازجمله در حوزه‌های فرهنگ‌سازمانی، رویکرد رهبری و ارزش‌های محوری) در سازمان‌هاست. به‌تبع، طراحی و انتخاب رویکردها و روش‌های آموزشی متناسب با جهان‌بینی و گفتمان‌های بدیل پیشنهادشده در سطح سوم از چارچوب این تحلیل لایه‌ای، می‌تواند ظرفیت سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی در سازمان‌ها را برای بدیل‌اندیشی و تدوین سناریوهای تازه برای رسیدن به سطح مطلوبی از بهره‌وری آموزشی، افزایش دهد.

همچنین، در سطح چهارم از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها، تأکید شده است که آشنایی عمیق با اسطوره‌ها و استعاره‌های نهفته در پس یک فرهنگ یا ناخودآگاه جمعی، راهنمایی روشنگر برای شناخت چالش‌های بنیادین و طراحی رویکردها و راهکارهای بدیل آموزشی اثربخش در سازمان‌هاست. بر این اساس، بر اساس یافته‌های سطح علی چهارم از تحلیل لایه‌ای ارائه‌شده در این پژوهش، استعاره کنونی آموزش در سازمان‌های دولتی، خوانشی کلیشه‌ای از آموزش به‌مثابه کلاس درس یا مکتب است. با این حال، در ادبیات، دین و فرهنگ ایرانی، آموزش افراد انسانی، پیوندی تنگاتنگ با داستان‌گویی، قصه‌پردازی و مطالعه موردی دارد. بشر از گذشته دریافته است که برای انتقال یا فهماندن مطلبی به دیگری، بهتر و مؤثرتر است که آن را در قالب داستان با روایتی تمثیلی بیان کند؛ در واقع، بیان آموزه‌ها با زبان تمثیل و تشبیه، اثرگذاری نیرومندی بر ذهن و روان افراد و شکل‌دهی به چارچوب‌های شناختی آنان داشته است و اشاعه مفاهیم، تداعی معانی و پرورش اخلاقی طی فرایندهای جمعی و مشارکتی (و در بسیاری موارد متناسب‌سازی‌شده و شخصی‌سازی‌شده) اتفاق افتاده است.

به‌علاوه در زمینه تاریخی و دینی ایران دو خوانش مختلف از جایگاه معلم یا استاد وجود دارد: معلم/نبی به‌عنوان دانای کل و منبع قدرت از یک سو و معلم/نبی به‌عنوان مشاور، مبشر و یاری‌رسان از سوی دیگر. به نظر می‌رسد که بنیان فرایند آموزش در شرایط جاری مراکز آموزشی کشور - از جمله در سازمان‌های دولتی - مبتنی بر خوانش نخست است و پیشنهاد این پژوهش به‌عنوان رویکرد یا سناریوی بدیل در این لایه، بهره‌گیری از خوانش دوم یعنی معلم/استاد به‌مثابه مشاور و تسهیلگر است.

جدول ۴. آسیب‌شناسی آموزش در سازمان‌های دولتی بر اساس لایه‌های علی چهارگانه و ارائه

سناریوهای بدیل

سطح	عنوان	چالش یا آسیب شناسایی شده	راهکار یا سناریوی بدیل
		کمبود بودجه و امکانات آموزشی	افزایش بودجه و امکانات آموزشی
		کمبود زمان اختصاص‌یافته به آموزش	افزایش ساعات آموزشی
لایه لیتانی (امور اول ظاهری)		ضعف و عدم تناسب مدرسان	پرورش و ارتقای صلاحیت مدرسان
		ضعف و عدم پویایی محتواهای آموزشی	به‌روزرسانی و بهبود کیفیت محتواها و غیره

سطح	عنوان	چالش یا آسیب شناسایی شده	راهکار یا سناریوی بدیل
لایه دوم	ساختاری/اجتماعی	چالش فرهنگ‌سازمانی و عدم باور مدیران ارشد به آموزش	ارتقای فرهنگ یادگیری در سازمان و تغییر دیدگاه مدیران ارشد به آموزش
		چالش‌های فرایند آموزش (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی)	بهبود و ارتقای مراحل مختلف فرایند آموزش در سازمان
لایه سوم	گفتمان/جهان‌بینی	فقدان برنامه راهبردی در حوزه آموزش سازمان‌ها	طراحی برنامه راهبردی در حوزه آموزش سازمانی
		عدم ارتباط آموزش با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی سازمان نظری و اطلاعات‌محور بودن آموزش‌های سازمانی	ارتباط و انسجام میان آموزش با سایر کارکردهای منابع انسانی (ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش و غیره) کاربردی و مهارت‌محور شدن آموزش‌های سازمانی
لایه چهارم	استعاره/اسطوره	ضعف و قدیمی بودن فناوری‌های آموزشی در سازمان‌ها	ارتقا و به‌روزرسانی فناوری‌های آموزشی مورد استفاده در سازمان (الکترونیک، مجازی و آنلاین)
		گفتمان پدرسالار (تمرکزگرا)	گفتمان مشارکت‌گرا (همکاری‌محور)
لایه سوم	گفتمان/جهان‌بینی	گفتمان صنعتی (استانداردگرا)	گفتمان جامعه‌محور
		گفتمان ایدئولوژیک (سنت‌گرا و تعهدمحور)	گفتمان خلاقیت‌گرا و گفتمان شایستگی‌محور
لایه چهارم	استعاره/اسطوره	آموزش به‌مثابه «درس» (در قالب کلاس، تکلیف، آزمون و نمره)	آموزش به‌مثابه «داستان» (در قالب به اشتراک‌گذاری تجربه‌های معلم/استاد به‌مثابه نبی/پیامبر (در قالب دانای کل و منبع قدرت)
		معلم/استاد به‌مثابه مشاور/تسهیلگر (در قالب همکار و همیار)	معلم/استاد به‌مثابه مشاور/تسهیلگر (در قالب همکار و همیار)

بر این مبنا، اگرچه این پژوهش به لحاظ دامنه و گستره روش‌شناختی آن با محدودیت‌هایی مانند عدم بهره‌گیری از روش‌های تحلیل گفتمان انتقادی در مرحله تحلیل گفتمان‌ها روبه‌رو بوده است، با این حال به نظر می‌رسد، در نظر گرفتن یافته‌های برآمده از تحلیل علی لایه‌ای در سطوح سوم و چهارم روش مورد استفاده در این پژوهش، از یک سو دریچه‌ای نوین برای ارزیابی چالش‌ها و آسیب‌شناسی آموزش در سازمان‌های دولتی ایران می‌گشاید و از سوی دیگر، می‌تواند در مسیر طراحی رویکردها و سناریوهای بدیل برای ارتقای اثربخشی و کارآمدی آموزش در این سازمان‌ها، نقشی برجسته و تحول‌آفرین ایفا

نماید و مسیری متفاوت برای آسیب‌شناسی آموزشی و تحول برنامه‌های یادگیری و توانمندسازی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی، پیش روی سیاست‌گذاران باز کند.

منابع

پوراسد، مجتبی، احمدی، کیومرث و فاطمی، عادل. (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹(۲)، ۲۶۱-۲۹۰.

تیرانداز، ابوالفضل و جلالی، ابوطالب (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی، دومین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکردی کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها، تهران.

حسینی، مرضیه‌سادات، شامی، معصومه و خنیفر، حسین. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمان*، ۱۳(۴)، ۲۰۲-۲۲۱.

حسینی‌نسب، سید داوود و فلاح، نوروز (۱۳۸۷). تأثیر روش تدریس مشارکتی و روش تدریس سنتی بر پیشرفت تحصیلی و نگرش به درس معارف اسلامی در مراکز پیش‌دانشگاهی شهر تبریز. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)*، ۱(۳)، ۴۱-۸۰.

ذاکری، علی و طاهری دمنه، محسن. (۱۳۹۹). مطالعه‌ای آینده‌پژوهانه در ابعاد مختلف آموزش؛ ارائه چشم‌اندازی از مدرسه میان‌رشته‌ای آینده. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱(۱)، ۱۳۳-۱۵۶.

ذبیحی، محمدرضا و عرفانیان خانزاده، حمید. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت در ایران، *اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش*، مشهد. عزتی، میترا، یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم. (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۲)، ۱۲۷-۱۴۸.

فکوهی، ناصر. (۱۳۸۴). پرسش و پاسخ درباره سیستم‌های آموزشی، سایت انسان‌شناسی و فرهنگ، برگرفته از <https://anthropology.ir/>

محمودی کوچکسرایبی، علی اصغر، فراهانی، مهدی و رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۵)، ۲۷-۵۱.

نعمتی، مریم، خدابخش، محمد و حیدری، علی. (۱۳۹۸). ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها، ششمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

یاراحمدی، مرتضی، و نجف‌بیگی، رضا، دانش فرد، کرم الله و عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۶). آسیب‌ها، راهکارها و مدلی برای نظام آموزش کارکنان گمرک ج. ا. ایران. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۴)، ۱۱۵-۱۳۴.

References

- Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009) A study of on the job training effectiveness: Empirical evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63-68.
- Andrews, M., & Chilton, F. (2000) Student and mentor perceptions of mentoring effectiveness. *Nurse education today*, 20(7), 555-562.
- Atd (Association For Talent Development) (2016) *Learning Executive Confidence Index* (Lxci), E-Isbn: 978-1-60728-075-0
- Ballard, S. M., & Carroll, E. B. (2005) Internship practices in family studies programs. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 97(4), 11.
- Barbian, J. A (2002) Little Help From Your Friends. *Training*, 39(3), 38-40.
- Barzilai, G. (2004) Review: Culture of Patriarchy in Law: Violence from Antiquity to Modernity, *Law & Society Review*, Vol. 38, No. 4 pp. 867-884
- Brown, D. (2004) What do apprentices think of the apprentice? CBC News Online. Retrieved from <http://www.cbc.ca/arts/features/apprentice/>.
- Chuah K. B. & Law, Kris M. Y. (2020) What Is Organizational Learning?, Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations, 10.1007/978-3-030-23997-8, (3-14), (2020).
- Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 39-51.
- CIPD (Chartered Institute Of Personnel And Development) (2016) Outlook Hrleaders' Views Of Our Profession, Winter 2015-16
- Cohen Bruce (2017) *Fundamentals of Sociology*, translated by. Tavassoli G. and Fazel R., Samat Publication, Tehran
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing
- Fiyoat, A The process of industrialization and the establishment of scientific order. *Social Science Letter*, 1991.
- Harari, Yuval Noah (2017) *Sapiens: A Brief History of Humankind*, (Translated by: Nick Gorgin) Nashreno Publications, First Edition, Tehran
- Heydari, A. (2017) Pathology of the country's educational system, National Conference on Pathology of the country's educational system, Tabriz, Dynamic Scholars Research Institute of Iranian Campus.
- Inayatullah, S. (1998) *Causal layered analysis: Poststructuralism as method*. *Futures*, 30(8), 815-829.

- Inayatullah, S. (2004) Causal layered analysis: Theory, historical context, and case studies. In *The causal layered analysis reader: Theory and case studies of an integrative and transformative methodology* (pp. 1-52). Tamkang University Press.
- Inayatullah, S. (2008) *Six pillars: futures thinking for transforming*. foresight, 10(1), 4-21.
- Istance David (2010) Innovative Learning Environments: An international OECD project Mercer, *The International Journal of Learning Annual Review* 16(12)
- Kirby, R. L., Bennett, S., Smith, C., Parker, K., & Thompson, K. (2008) Wheelchair curb climbing: Randomized controlled comparison of highly structured and conventional training methods. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 89(12), 2342-2348.
- Kneebone, R. (2003) Simulation in surgical training: educational issues and practical implications. *Medical education*, 2003, 37(3), 267-277.
- Lam, T. C. M., Kolomitro, K., & Alamparambil, F. C. (2011) Empathy training: Methods, evaluation practices, and validity. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*, 7(16), 162-200.
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. (2014) Training methods: A review and analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35.
- Nazari, Morteza (2015) *The Death of School, Critical Discourses in Iranian Education*, Homework Publications, First Edition, Tehran
- Nemati, M., Khodabakhshi, M., & Heidari, A. (2019) The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations, the 6th National Conference on Management Research and Humanities in Iran, Tehran
- Neri, A., Mich, O., Gerosa, M., & Giuliani, D. (2008) The effectiveness of computer assisted pronunciation training for foreign language learning by children. *Computer Assisted Language Learning*, 21(5), 393-408.
- Overton, Laura And Dixon, Genny (2016) *Preparing For The Future Of Learning: A Changing Perspective For L&D Leaders*, CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) In-Focus Report, Towards Maturity Cic Ltd. April 2016
- Pourasad M, Ahmadi K, Fatemy A. (2021) Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *MEO*. 9 (2):261-290
- Ramos, J. M. (2003) From critique to cultural recovery: critical futures studies and casual layered analysis. *Australian Foresight Institute*. 351.
- Riedy, C. (2008). *An integral extension of causal layered analysis*. *Futures*, 40(2), 150-159.
- Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254.
- Sheets, J. (1998) Role-playing as a training tool for reference student assistants. *Reference Services Review*, 26(1), 37-41.
- Sheikh, S. A. (2008) Use of new knowledge and knowledge management to gain competitive advantage. *Communications of the IBIMA*, 1(4), 34-41.
- Shirin, A. (2006) A comparative study of the old and new system of training managers and government employees with a strategic view. *Management and Development Process Quarterly*, 20 (3), 54-70
- Slaughter, R. A., & Inayatullah, S. (2005). *Knowledge base of futures studies*. Foresight International.
- Tyler, K. (2007) The tethered generation. *HR MAGAZINE*, 2007. 52(5), 40.

- U-S-Education-Market-Size-Share (2021) [Webpage]. Retrieved from <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/01/06/2153920/0/en/U-S-Education-Market-Size-Share-Predicted-to-be-Worth-USD-1-949-99-Billion-By-2025>
- Wheelan, S. (2005) Promoting effective team performance through training. In D. E Sims, E. Salas, & C. S. Burke (Eds.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp. 407-426). 2005, Sage.
- Zhang, D., Zhao, J. L., Zhou, L., & Nunamaker Jr, J. F. (2004) Can e-learning replace classroom learning?. *Communications of the ACM*, 47(5), 75-79.

استناد به این مقاله: مرزبان، احسان، سرمست، بهرام و رضایان قیه‌باشی، احد. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی رویکردهای آموزشی در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها (CLA). *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶(۲۲)، ۴۱-۶۷. doi: 10.22054/jrlat.2022.65182.1606



Quarterly of Research on Educational Leadership and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.