

توانمندسازی منابع انسانی

با تأکید بر آموزش و بهسازی در دانشگاه فردوسی مشهد

توانمندسازی چیست؟

کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به دموکراسی اداری و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع اطلاق می‌گردد. تقریباً تا دو دهه قبل تعریف عملیاتی و واضحی برای توانمندسازی ارایه نشده بود. تا این که در سال ۱۹۸۸، کانگر و کانگو گامی بسیار اساسی در این زمینه برداشتند. به زعم آن‌ها، برای تجزیه و تحلیل مفهوم توانمندسازی، ابتدا باید سیر تاریخی تعاریف توانمندسازی را بر اساس رویکردهای متفاوت مورد بررسی قرار داد. به‌طور خلاصه، رویکردهای توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی^۲، انگیزشی^۳ و شناختی^۴ است. در **رویکرد ارتباطی** توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر قدرت خود را با زیردستانش تقسیم می‌کند، به عبارت دیگر، در این **رویکرد توانمندسازی همان تفویض اختیار** است (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷). مطابق رویکرد انگیزشی، هر راهبردی که به «افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری»، «خود تصمیم‌گیری» و نهایتاً «کفایت نفس» کارکنان بیانجامد، توانمندسازی آن‌ها را به‌دنبال خواهد داشت. با این فرض، توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها می‌شود. در نهایت، مطابق **رویکرد شناختی**، توانمندسازی، فرایند «افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله» است. این فرایند به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به‌طور مستقیم از انجام وظایفشان کسب می‌کنند. این تجارب، انگیزش درونی را برای اجرای (اجرای) وظایف محوله برمی‌انگیزد و سرانجام افزایش رضایتمندی را به‌دنبال دارد. توماس و ولتهوس^۵ (۱۹۹۰) بُعد روان‌شناختی را به توانمندسازی افزوده و

مقدمه

از میان عوامل تولید، بی‌شک نیروی انسانی که اساسی‌ترین عامل است، نقش کلیدی در ارایه خدمات دارد و مهم‌ترین سرمایه یک سازمان به شمار می‌آید. تجربه نشان داده است که هر سازمانی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه می‌باشد. بنابراین، یک سازمان موفق سازمانی است متشکل از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند. تحت این شرایط، هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی گردد، فرایندی سرمایه‌افزا است که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کیفیت و کمیت خدمات نمودار می‌شود. آموزش فرایندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین اگر گفته شود آموزش کلید توسعه است، بر حقیقتی کتمان‌ناپذیر تأکید شده است. به همین دلیل رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای **توانمندی‌های کارکنان**، تحت عنوان توانمندسازی کارکنان همواره مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. در این مقاله توانمندسازی منابع انسانی، آموزش به‌عنوان ابزاری در خدمت آن و نهایتاً آموزش ضمن خدمت مرور خواهد شد؛ سپس فرایند آموزش و بهسازی در دانشگاه فردوسی مشهد بررسی می‌شود.

1. Conger & Kanngo 2. Relational Construct 3. Motivational Construct 4. Psychological Construct 5. Thomas & Velthouse



توانمندسازی به این معناست که کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آن که به آنان بگویند چه کار کنند.

مراحل توانمندسازی چیست؟

برنامه‌های توانمندسازی، یک طرح یا برنامه ساده نیست و مستلزم تعهد مدیران در تمام سطوح سازمان است. در غیر این صورت، تلاش‌ها نه تنها ممکن است به بهبود بهره‌وری منجر نشود، بلکه حتی نتیجه‌ی معکوس نیز دربرداشته باشد. برای گرفتار نشدن در این دام، توانمندسازی باید از رأس هرم سازمان آغاز شود. به این معنا که ابتدا افراد رأس هرم باید رفتارشان را تغییر دهند. بنابراین فرایند ایجاد محیط کاری توانمند، به ارتباط بین فعالیت‌های سازمانی، محیط سازمانی و سبک مدیریت بستگی دارد (شکل ۲). هر یک از این سه مؤلفه دارای تعاریفی به شرح ذیل است:

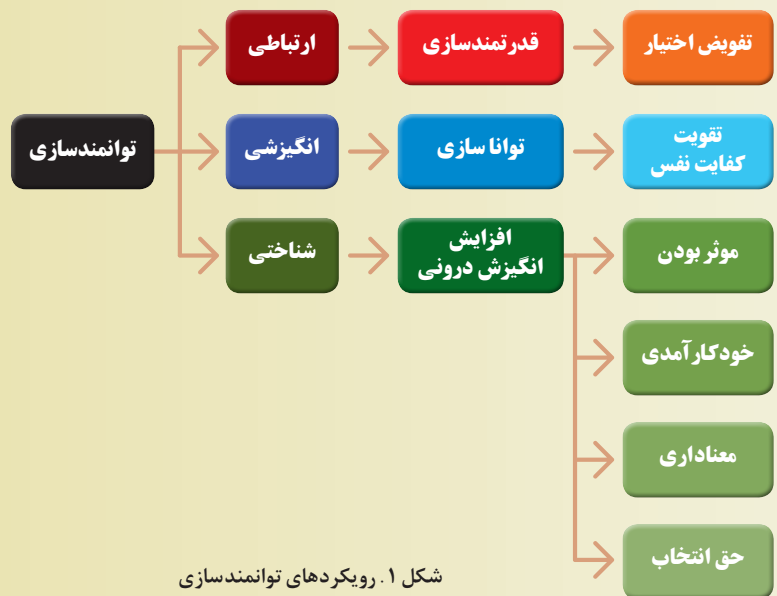


شکل ۲. اجزای محیط کاری توانمند

۱. **فعالیت‌های سازمانی:** فعالیت‌های سازمانی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان شامل تیم‌سازی، غنی‌سازی شغلی و مدیریت بر مبنای هدف می‌باشد.

۲. **محیط سازمانی:** محیط کاری افراد در توانمندی آن‌ها بسیار مؤثر است؛ زیرا کارکنان وظایف خود را در خلأ انجام نمی‌دهند. آنها به توانمندی دست نخواهند یافت، مگر آن که نیازهای اساسی‌شان در محیط کار فراهم (ارضاء) شود. این محیط باید فرصت لازم را برای ورزیدگی (ممارست) کارکنان با میزانی از اختیارات، قدرت و انگیزش درونی به وجود آورد. به عبارت دیگر، محیط توانمند فرصت و محیط غیرتوانمند محدودیت‌هایی را برای افراد به همراه می‌آورد. این امر به میزان نفوذی که هر یک از کارکنان بر کار خود و نتایج حاصل از آن دارند، بستگی دارد. به عبارت دیگر، اگر کارکنان توانمند باشند ولی در کار خود از نفوذ لازم برخوردار نباشند، فرصت فراهم شده برای توانمندی آنها فاقد اثر و نتیجه خواهد بود (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸).

آن را به عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی - انگیزشی تعریف می‌کنند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی (خودمختاری یا حق انتخاب، معناداری و مؤثر بودن) را شامل می‌شود. مطابق این دیدگاه، هر وظیفه باید دارای ویژگی‌هایی نظیر خودمختاری یا حق انتخاب^۶ (داشتن آزادی عمل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظیفه)، معناداری^۷ (با ارزش تلقی شدن وظیفه محوله توسط منابع انسانی سازمان) و مؤثر بودن^۸ (یعنی وظیفه در جهت تحقق اهداف تعیین شده گام بردارد) باشد (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷). به طور خلاصه، رویکردهای اساسی توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن‌ها را می‌توان در شکل ۱ مشاهده نمود:



شکل ۱. رویکردهای توانمندسازی



6. Self-Determination 7. Meaning 8. Impact

تدوین برنامه‌های آموزشی و اجرای دوره‌های کوتاه مدت که قابلیت‌های فکری و تخصصی منابع انسانی را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی در توانمندسازی آنان ایفا می‌کند (بابایی و همکاران، ۱۳۸۸). پیگورز و مایرز (۱۹۹۲) در زمینه نقش آموزش می‌گویند: «آموزش مناسب، نارضایتی شغلی و دوباره‌کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می‌کند که با تمام ظرفیت کار کنند. چنین هدف‌های مهمی تحقق نمی‌یابند، مگر آن که تمام سلسله مراتب سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان) به اهمیت آموزش آگاه باشند».

برای آموزش تعاریف متعددی ارایه شده است. به یک معنا، آموزش عبارت است از کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام وظایف محوله (خصالی، ۱۳۸۵). بنابراین، با در نظر گرفتن کارکردها و اثرات مثبت و عمیق آموزش بر سازمان، به نظر می‌رسد توانمندسازی منابع انسانی ابزار مناسبی برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان باشد. در صورتی که سازمان‌ها بتوانند به‌طور حساب‌شده و مبتنی بر برنامه‌ریزی از این فرایند بهره‌گیری نمایند، می‌توان از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری کرد و یا آمادگی لازم برای روبرو شدن با چالش‌های فرارو را در نیروی انسانی فراهم نمود. در این صورت، دستیابی به چشم‌انداز سازمان، دور از ذهن نخواهد بود.

هدف از آموزش چیست؟

هر سازمان هدف‌های خاصی را برای آموزش منابع انسانی خود در نظر می‌گیرد که در درجه نخست با توجه به طراحی راهبردهای سازمانی و استقرار و بسط آن تغییر می‌کند. در عین حال، هدف‌های عمومی آموزش عبارتند از: بهبود عملکرد، به‌روز نمودن اطلاعات کارکنان، حل مسایل

۳. **سبک مدیریت:** سبک مدیریت کارآمد، مکمل ایجاد محیط مناسب برای پرورش کارکنان توانمند است. برخی مدیران سنتی با سبک مدیریت آمرانه و تحکمی، به دلیل نگرش سنتی‌شان به قدرت، هرگز قادر به توانمند ساختن کارکنان خود نخواهند بود. بر خلاف آن‌ها، مدیران توانمند با سبک‌های مدیریت روابط انسانی به‌عنوان هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی عمل می‌کنند. به‌عبارت دیگر، اولین گام در توانمندسازی، تغییر نگرش مدیران به اعضای سازمان می‌باشد. نوع نگرش Y در نظریه مک‌گریگور به مثابه یک مبنای نظری مناسب برای توانمندسازی، به ارجحیت دادن سبک مدیریت اجتماعی و دموکراتیک، به‌جای سبک دیکتاتوری و اقتداری منجر می‌شود. مدل رهبری خدمتگزار نیز مفروضاتی مشابه با نظریه مک‌گریگور دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

آموزش، ابزاری در خدمت توانمندسازی

یکی از مشکلات اساسی دستگاه‌های اجرایی، کمبود منابع انسانی ورزیده و ماهر است. از آن‌جا که عمدتاً افراد از بعد دانش نظری و تئوریک مشکلی نداشته‌ولی فرصت مناسب برای کاربرد عملیاتی آن دانش به‌ندرت فراهم می‌گردد، آموزش منابع انسانی و افزایش مهارت‌های شغلی آنان برای انجام وظایف پس از ورود به سازمان، شاید یکی از مهمترین راهکارهایی است که می‌توان برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان به کار گرفت.



انواع آموزش

آموزش، کارآمدترین ابزار و قوی‌ترین فرایند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت آن برای انجام وظایف محوله می‌باشد. با توجه به تغییر و تحولات جامعه و نیاز سازمان‌ها و به منظور جلوگیری از اتلاف منابع، آموزش کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انواع آموزش کارکنان عبارتند از:

۱. آموزش‌های قبل از خدمت: در این آموزش‌ها تخصص‌های کلی و عمومی مربوط به محیط کار آموزش داده می‌شود و سازمان‌ها اقدام به ایجاد موسسات آموزشی مرتبط با رشته‌های دلخواه خود به صورت پودمانی می‌نمایند. ممکن است مدت این دوره‌ها از سه ماه تا یکسال باشد.

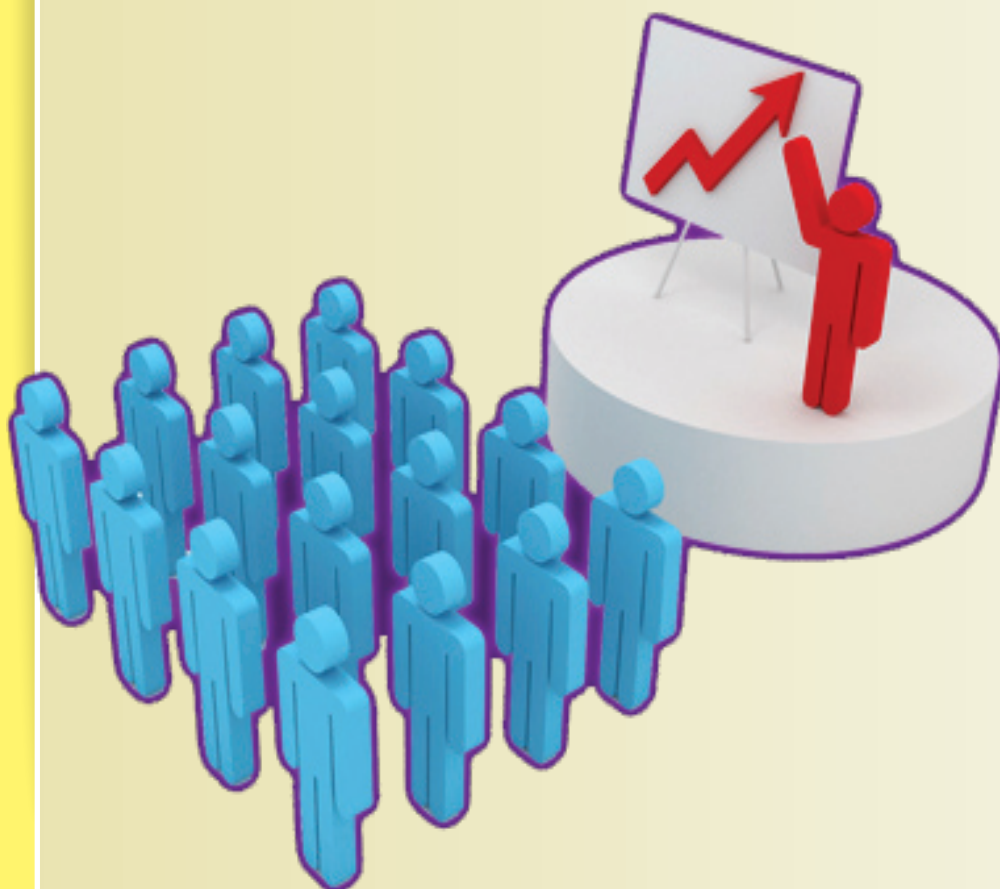
۲. آموزش‌های بدو خدمت (توجیهی): برای آشنایی کلی کارکنان با کار و محیط کار انجام می‌شود. هدف اصلی از این آموزش‌ها، آشنایی فرد با شغلی است که به او واگذار می‌شود و مربوط به محلی است که در آن کار خواهد کرد. شاغل در این دوره با محیط کار، وظایف، مسئولیت‌ها و حقوق خود و به طور کلی با نحوه پایه‌گذاری ارتباط سالم با سازمان آشنا می‌شود. این دوره‌ها به صورت الزامی و معمولاً ۶۰ ساعت در نظر گرفته می‌شود.

۳. آموزش‌های ضمن خدمت (بعد از ورود به خدمت): آموزش ضمن خدمت به مفهوم آموزش طی دوران خدمت است. هدف این گونه آموزش‌ها، ایجاد امکانات شغلی، آگاهی به وظایف و مسئولیت‌ها، تأمین مهارت، توانایی لازم برای ارتقا به مشاغل بالاتر و انطباق با وضع جدید است که خود به آموزش‌های شغلی، آموزش‌های تکمیلی و ارتقایی، آموزش‌های تعالی سازمان، آموزش‌های آمادگی برای دوران بازنشستگی و آموزش مدیران (بهبود مدیریت) تقسیم می‌شود. از نظر پیترز (۱۹۹۷) آموزش‌های ضمن خدمت، در برگیرنده‌ی آموزش‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی سازمان ارایه می‌شود.

شغلی و سازمانی، آماده‌سازی برای ترفیع و آشناسازی کارکنان جدید با اهداف سازمان (جارویس، ۱۳۸۱). دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نیز از این مقوله مستثنی نبوده و عموماً هدف‌های زیر را از اجرای برنامه‌های آموزشی منابع انسانی خود دنبال می‌کنند:

- * ایجاد صلاحیت برای منابع انسانی دانشگاه در همه وظایف تخصصی و ارتقای شایستگی آنان؛
- * تغییر رفتار افراد به منظور ایجاد رفتارهای شایسته در محیط دانشگاهی؛
- * انتقال داده‌ها، دانش و اطلاعات جدید؛
- * ایجاد نگرش‌های نوین دانشگاهی مطابق با استانداردهای پذیرفته شده بین‌المللی؛
- * ایجاد فرصت‌های جدید یادگیری برای منابع انسانی؛
- * افزایش انگیزش شغلی منابع انسانی و کاهش خستگی‌ها و حادثه‌های ناشی از کار (خدادادی، ۱۳۸۷)؛
- * ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک، وظیفه‌شناسی و ایجاد حس تعلق به دانشگاه؛
- * توسعه کارراه شغلی با تاکید بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های چندگانه؛
- * افزایش کارایی و اثربخشی در ارایه خدمات؛
- * ارتقای کارآمدی نظام مدیریت؛
- * آماده‌سازی منابع انسانی برای ارتقا به رده‌های شغلی بالاتر؛
- * رشد فضایل اخلاقی و بهبود مناسبات انسانی؛
- * ایجاد ارتباط شفاف و مشخص بین نظام آموزش منابع انسانی با سایر نظام‌ها (کریمی و همکاران، ۱۳۸۷).

به طور خلاصه می‌توان گفت، کلیه سازمان‌ها در راستای تجدید حیات و سازگاری با تغییر و تحولات دنیای پیرامون و به منظور توانمندسازی کارکنان خود اقدام به اجرای برنامه‌های آموزشی می‌کنند که موجب افزایش قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آنان می‌شود.



اهداف آموزش ضمن خدمت چیست؟

همان طور که در تقسیم بندی فوق مشاهده می گردد، یکی از اقداماتی که دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی در این خصوص انجام می دهند، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت است. مهم ترین مواردی که به عنوان مقاصد نسبتاً مشترك سازمان ها و نظام های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکر است، به شرح زیر می باشد:

۱. هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک سو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست ها و خط مشی های تعیین شده، دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه ای فرد در سازمان، در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت های شغلی است (شریعتمداری، ۱۳۸۳). این امر در دانشگاه فردوسی مشهد با ایجاد هماهنگی میان اهداف آموزش کارکنان و سند راهبردی دانشگاه (در سطح کلان) با وظایف شغلی فرد (در سطح خرد) محقق می گردد.
۲. افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: مسأله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهمترین دل مشغولی های مدیران سازمان می باشد. نظریات گوناگونی برای تقویت روحیه کارکنان و افزایش رضایت شغلی آن ها ارایه گردیده

است. از جمله این نظریه ها، نظریه هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو است. مطابق این نظریه، برطرف نمودن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و افزایش رضایت شغلی کارکنان در راستای انجام وظایف شغلی شان دارد (شریعتمداری، ۱۳۸۳). بنابراین، به نظر می رسد با توجه به ماهیت وجودی و همچنین لزوم به کارگیری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه ها، ضروری است برنامه ریزی و اجرای آموزش های ضمن خدمت مبتنی بر نیازهای سطح بالا در هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو باشد. در دانشگاه فردوسی مشهد متخصصین در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی دوره های آموزشی منابع انسانی را به گونه ای طراحی می کنند که این نیازها را تأمین کند. به عنوان مثال دوره هایی نظیر روش های افزایش خلاقیت، مدیریت دانش، روش های ایجاد ارتباط با دیگران و... می توانند در خودکشفایی منابع انسانی (بالاترین سطح سلسله مراتب نیازهای مزلو) تأثیر گذار باشند.

۳. کاهش ضایعات کاری: در بسیاری از سازمان ها، حوادث کاری عمدتاً به واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانه ها، آزمایشگاه ها و کارگاه ها سر و کار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به واسطه فقدان مهارت و دانش افراد به وجود می آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان ها می باشد (شریعتمداری، ۱۳۸۳). از آنجایی که دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی نیز از این امر مستثنی نیستند، بخشی از دوره های آموزش ضمن خدمت در دانشگاه به افزایش عملکرد منابع انسانی در آزمایشگاه ها و کارگاه ها، روش های صحیح انجام کار و آموزش هایی در خصوص مواجهه با حوادث کاری و غیر کاری اختصاص می یابد. معمولاً این دوره ها به صورت عمومی برگزار می گردد. دوره های تخصصی نیز به فراخور نیاز به عنوان مثال کار با دستگاه های خاص نیز به صورت موردی برگزار می شود و یا فرد متقاضی برای آموزش به سایر دستگاه ها اعزام می گردد.

۴. به هنگام سازی دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان: شالوده افزایش بهره وری در سازمان ها مستلزم تأکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه شان می باشد. نابهنگامی در حرفه عبارت است از تقلیل کارایی در انجام کارها در طول زمان و به علت فقدان دانش یا مهارت نوین. اگر چه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در به هنگام سازی آنان دارد (شریعتمداری، ۱۳۸۳). در این زمینه، در دانشگاه فردوسی مشهد اکثر دوره ها به منظور دانش افزایی منابع انسانی برگزار می گردد خصوصاً برای مشاغلی که اطلاعات مربوط به حوزه شغلی آنان به سرعت در حال تغییر می باشد.

۵. کمک به تغییر و تحولات سازمانی: کارکنان سازمان ها ممکن است به دلایل مختلف نظیر دل مشغولی های اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. بنابراین، مهمترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان ها، کمک به تغییرات سازمانی است (شریعتمداری، ۱۳۸۳). در دانشگاه فردوسی مشهد این امر در سال های اخیر با برگزاری دوره های آموزشی با رویکرد مدیریت تغییر و تحول برای مدیران دانشگاه به عنوان افرادی کلیدی و تاثیرگذار در اشاعه فرهنگ رویارویی با تغییرات درونی و بیرونی مورد توجه بوده است. مدیران می توانند برای آگاهی منابع انسانی شاغل در حوزه خود جلسات توجیهی برگزار نمایند تا افرادی که درگیر کار با آن ها هستند، با تمامی مزایای حاصل از تغییرات احتمالی آشنا شده، به صورت کامل توجیه شوند تا با توجه به تغییراتی که در شرف وقوع است، قادر به انجام کار باشند.



فرایند آموزش و بهسازی در دانشگاه فردوسی مشهد

فرایند آموزش در دانشگاه فردوسی مشهد، از پنج مرحله تشکیل شده است:

۱. **تشخیص نیازهای آموزشی:** با بررسی سازمان، شغل و شاغل نیازهای آموزشی شناسایی و تعیین می‌شوند. با بررسی سازمان مشخص می‌شود که آیا دانش و مهارت‌هایی که برای رسیدن به اهداف راهبردی و بلندمدت ضروری است در وضع فعلی وجود دارد یا باید ایجاد شود؟ با بررسی و تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی درباره ویژگی، جزئیات وظایف، عناصر تشکیل دهنده و روش‌هایی که متصدی شغل باید برای انجام وظایف خود به کار بگیرد مشخص می‌شود. با بررسی شاغل نیز سطح دانش، مهارت و توانایی وی تعیین و ارزیابی می‌گردد. به این ترتیب عواملی که مانع از انجام بهتر کار است شناسایی می‌شود. لازم به ذکر است نیازسنجی در دانشگاه فردوسی مشهد مطابق سه سطح یادشده انجام گرفته و خروجی آن به صورت تقویم آموزشی سالیانه تدوین و ارایه می‌گردد.

۲. **تعیین هدف‌های آموزشی:** هدف‌ها عمدتاً از طریق نیازسنجی آموزشی به دست می‌آیند. معمولاً انتظار می‌رود که نتیجه و ماحصل فرایند نیازسنجی آموزشی، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های جدید باشد که منابع انسانی برای مسئولیت‌های حرفه‌ای خود بدان‌ها نیاز دارند. هدف‌ها در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان از اهمیت و نقش محوری برخوردارند. زیرا اولاً کارکنان و افراد متقاضی شرکت در دوره‌های آموزشی نیاز دارند بدانند آیا آموزش، چیز جدیدی به آن‌ها خواهد آموخت یا خیر؟ ثانیاً مدیران در خصوص تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای کارکنان تصمیم‌گیری می‌کنند. ثالثاً هدف‌ها امکان ارزشیابی از اثربخشی دوره‌های آموزش کارکنان را فراهم می‌سازد (سعادت، ۱۳۷۶). در دانشگاه فردوسی مشهد، نظام جامع آموزش و بهسازی منابع انسانی از هدف‌های عالی (انطباق با چشم‌انداز)، هدف‌های کلی (انطباق با راهبرد) و هدف‌های عملیاتی (انطباق با برنامه‌های توسعه انسانی) برای ایجاد هماهنگی و توازن در برنامه‌ریزی‌ها، اجرا و ارزشیابی پیروی می‌کند.

۶. انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی:

تمامی سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش‌ها و ایدئولوژی ویژه‌ای هستند. موفقیت بسیاری از آن‌ها در گرو شناخت این محیط و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان‌ها که می‌توان آن را فراسیستم اجتماعی نامید، در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی در بر می‌گیرد. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این امر در دانشگاه فردوسی مشهد، با انجام نیازسنجی آموزشی به‌طور سالیانه و بررسی و تجزیه و تحلیل آن جهت درج در تقویم آموزشی محقق می‌گردد. به عبارت دیگر مدیران، اعضای هیأت علمی و کارکنان به‌فراخور نیاز خود به برخی مهارت‌ها و آموزش‌ها، دوره‌های مورد نیاز خود را به واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی اعلام می‌نمایند. اما یادآوری این نکته ضروری است که ضرورت یا عدم ضرورت برگزاری دوره‌های آموزشی در شرایط گوناگون، متفاوت است. به‌عنوان مثال در گذشته برخی دوره‌های آموزشی مانند اتوماسیون اداری در دانشگاه از ضرورت زیادی برخوردار بود، اما این ضرورت به‌مرور کاهش یافت و در زمینه‌های دیگر پر رنگ شد.

۷. تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان:

در حقیقت موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع فضای اعتماد و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهم‌تر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می‌باشد. به‌نظر می‌رسد یکی از راه‌های ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت است که از یک سو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می‌سازد و از سوی دیگر، از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشت‌ها و علائق حرفه‌ای تقریباً یکسانی را در آن‌ها ایجاد می‌کند (شریعتمداری، ۱۳۸۳). بدیهی است تمامی دوره‌های آموزشی که توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه برگزار می‌گردد با همین رویکرد برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد. به بیان دیگر، دوره‌های تقویم آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد به‌نوعی مهارت و توانایی کارکنان را در همکاری با یکدیگر و تسهیم دانش خود با سازمان رشد داده و تقویت می‌کند.



سازمان‌های مختلف با توجه با نوع برنامه آموزشی‌شان و ساختار سازمانی خود از الگوهای متفاوتی چون الگوی ارزشیابی بازگشت سرمایه فیلیپس، الگوی ارزشیابی هدف مدار، الگوی ارزشیابی کرک پاتریک، و الگوی ارزشیابی CIFO، جهت تعیین ارزش برنامه و یا به صورت دقیق‌تر، سنجش اثربخشی آموزش منابع انسانی استفاده می‌کنند. در دانشگاه فردوسی مشهد جهت سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از الگوی ارزشیابی کرک پاتریک استفاده می‌شود. کرک پاتریک ارزشیابی را به‌عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می‌کند.

۱. **واکنش:** منظور از واکنش میزان عکس‌العمل فراگیران نسبت به عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش است. این واکنش را می‌توان از طریق پرسشنامه و یا روش‌های معمول دیگر به‌دست آورد. واکنش، چگونگی احساس شرکت‌کنندگان را در مورد برنامه آموزش (رضایت) اندازه‌گیری می‌کند.

۲. **یادگیری (دانش):** یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی که طی دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است. برای دستیابی به اطلاعات موثق در این زمینه، اجرای دو ارزشیابی پیشینی یا تشخیصی و پسینی یا تکمیلی ضروری است.

۳. **رفتار:** منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت‌کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می‌شود. این تغییرات را می‌توان با ادامه ارزیابی در محیط کار روشن ساخت.

۴. **نتایج:** منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به‌طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد. اندازه‌گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی در مورد کاهش هزینه، کاهش دوباره کاری، نسبت جابه‌جایی یا سوانح و افزایش کیفیت خدمات بررسی می‌شود (عباسیان، ۱۳۸۵).

۳. **انتخاب روش آموزش:** روش‌های آموزش به سه نوع قابل اجرا هستند: روش‌هایی که فراگیر در آن فعال نیست؛ روش‌هایی که فراگیر در آن فعال است؛ و روش مبتنی بر هم‌جواری که فراگیر به‌طور مستقیم درگیر ارایه خدمت می‌باشد. این روش‌ها امروزه توسعه بیشتری یافته‌اند؛ در سطح خرد در قالب برنامه‌های رشد گروهی و در سطح کلان، به‌منزله سازمان‌های یادگیرنده ارایه می‌شوند. در دانشگاه فردوسی مشهد روش‌های آموزشی شامل سخنرانی، کار گروهی، کارگاهی و هم‌جواری (به‌صورت غیر رسمی) می‌باشد. سعی بر آن است تا به جای استفاده از روش‌هایی که فراگیران را در فرایند یادگیری غیرفعال می‌نماید، از روش‌هایی نظیر روش کارگاهی بیشتر استفاده شود تا فراگیران را هر چه بیشتر در مباحث یادگیری مشارکت دهد.

۴. **اجرای برنامه:** به‌منظور اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها لازم است مدیریت ارشد سازمان از این برنامه‌ها حمایت همه‌جانبه داشته باشد. همچنین باید هماهنگی‌های لازم بین مدیران ستادی و اجرایی سازمان انجام شده باشد و در صورت امکان، مدیران عالی سازمان در برنامه‌های آموزش و بهسازی مشارکت داشته باشند (هداوند، ۱۳۸۴). در ۱۳۸۴ و بر اساس مصوبه سیزدهمین نشست هیأت‌امنا دانشگاه‌های شمال شرق کشور که برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی را به دانشگاه‌های منطقه تکلیف نموده است، اجرای برنامه آموزشی توسط واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی مستقر در معاونت طرح و برنامه صورت می‌گیرد.

۵. **ارزشیابی برنامه:** آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی به‌تنهایی نمی‌تواند سازمان را در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را بر طرف سازد. بنابراین توجه به اثربخشی برنامه‌های آموزش کارکنان از جمله موارد مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد.





منابع و مآخذ

- جارویس، پیتر (۱۳۸۱). ترجمه غلامعلی سرمد. آموزش بزرگسالان و آموزش مداوم. تهران: سمت.
- حاج کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: مولف.
- خدادادی، نسیم (۱۳۸۷). آموزش و توسعه کارکنان. از سایت Modirestan.Mihanblog.ir.
- خصالی، طاهره (۱۳۸۵). چگونگی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان در سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت فردا. شماره ۱۵. صص ۱۱۰-۱۰۳.
- ساجدی، فضل‌الله؛ اعظم، امیدواری (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز. تدبیر. شماره ۱۸۱. صص ۶۷-۶۵.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم. فصلنامه علمی خرد. شماره ۹. صص ۳۰-۲۶.
- طبرسا، غلامعلی؛ آهنگر، ترگس (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روش‌ها و کارکردها. چشم‌انداز مدیریت. شماره ۲۹. صص ۶۸-۵۱.
- طالبیان، احمدرضا؛ وفاپی، فاطمه (۱۳۸۸). الگوی جامعه‌توانمندسازی منابع انسانی. تدبیر. شماره ۲۰۳. صص ۲۰-۱۶.
- قلی‌پور، آرین؛ پور عزت، علی‌اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱. شماره ۲. صص ۱۸۸-۱۰۳.
- نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ سلیمی، قربانعلی (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. پژوهش‌نامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت. شماره ۲۷. صص ۱۳۲-۱۱۳.
- هداوند، سعید (۱۳۸۴). رویکردی استراتژیک به فرایند برنامه‌ریزی آموزشی. تدبیر. شماره ۱۸۶. صص ۱۷-۱۲.

در دانشگاه فردوسی مشهد سطوح اول و دوم به‌وسیله پرسشنامه و سطح سوم به‌وسیله ارزیابی فراگیر توسط مدیر صورت می‌گیرد. لازم به ذکر است، تا کنون اندازه‌گیری سطح چهارم تقریباً در هیچ‌یک از سازمان‌های کشور صورت نگرفته است که از دلایل آن می‌توان به زمان بردن اجرای آن (از زمان شروع دوره تا اندازه‌گیری این سطح حداقل ۸ ماه الی یک سال زمان لازم است) و دشواری انجام آن برای سازمان‌های بزرگ اشاره کرد. ذکر این نکته ضروری است که مشاهده نتایج در سطح چهارم سنجش اثربخشی در سازمان‌های بزرگ مانند دانشگاه فردوسی مشهد به‌صورت دقیق امکان‌پذیر نیست. بنابراین، در حال حاضر با وجود اولویت‌هایی که دانشگاه برای دستیابی به چشم‌انداز ده ساله خود دارد، صرف زمان، نیروی انسانی و منابع مالی برای اندازه‌گیری سطح چهارم مقرون به‌صرفه نخواهد بود. با این حال، امید است که در سال‌های آینده شرایط لازم برای اندازه‌گیری این سطح نیز فراهم شود.

نتیجه‌گیری

دانشگاه فردوسی مشهد با آگاهی به اهمیت آموزش و بهسازی، برنامه‌های متنوعی را در دو دهه گذشته جهت منابع انسانی خود برنامه‌ریزی و اجرا نموده است و در این میان آموزش‌های کوتاه مدت محور اصلی برنامه‌های آموزش شغلی بوده است. تقویم آموزشی سالانه که مبتنی بر نیازسنجی از سازمان (راهبردهای دانشگاه)، شغل (تجزیه و تحلیل شغل) و شاغل تدوین می‌گردد، به‌عنوان مرجع برنامه‌های آموزشی همان سال، شناخته می‌شود.

معاونت طرح و برنامه دانشگاه بر این باور است که از طریق توانمندسازی و افزایش توان یادگیری منابع انسانی، می‌توان بین چشم‌انداز (Vision)، اهداف و راهبردها از یک سو و برنامه‌های آموزشی منابع انسانی از سوی دیگر ارتباطی منطقی برقرار نمود.



نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه
تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۰۰
E-Mail: vpb@um.ac.ir
بازمکانی: مریم نائاری و عاطفه اطهری
مشاورین علمی: دکتر محمدرضا آهنجیان، دکتر فریبرز رحیم‌نیا
ویراستار ادبی: جعفر چهارمعالی