

مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان

(مورد مطالعه IRIB و BBC)

عباس عباس‌پور^۱، علیرضا دهقانی^۲

چکیده: این مقاله حاصل پژوهشی است که به منظور بررسی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان در دو سازمان رسانه‌ای شامل IRIB و BBC انجام شده و به شناسایی و مقایسه وجوه اشتراک و افتراق میان آنها در راستای ایجاد درک مناسب از نارسایی‌ها و تنگناهای موجود در نظام آموزش کارکنان IRIB می‌پردازد. چارچوب مفهومی این پژوهش دربرگیرنده عوامل درونی و محیطی مؤثر بر نظام آموزش کارکنان تدوین گردید و مبتنی بر چهار ویژگی محیطی مؤثر بر آن و نیز مدل سیستمی آموزش کارکنان "برناردین" بود. پژوهش مذکور به روش توصیفی و با رویکرد تطبیقی انجام شد و اطلاعات گردآوری شده بر اساس الگوی چهار مرحله‌ای "برودی" مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که وجوه اشتراک میان دو نظام آموزشی اغلب در ارتباط با ویژگی‌های درونی و وجوه افتراق آنها اغلب ناشی از عوامل محیطی مؤثر بر آموزش است. بر این اساس، یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که مهم‌ترین نارسایی‌های موجود در نظام آموزش کارکنان IRIB شامل: عدم وجود رابطه و انسجام لازم میان آموزش کارکنان با سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، پیروی از رویکرد گذشته‌نگر، عدم سرمایه‌گذاری راهبردی و تخصیص منابع مالی لازم و کمبود تصمیم‌گیرندگان متخصص در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی، هستند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، نظام آموزشی، آموزش کارکنان، نیاز آموزشی.

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا دهقانی

E-mail: dehgha@gmail.com

مقدمه

توجه به آموزش کارکنان در سازمان‌های رسانه‌ای با توجه به نقش و اهمیت این گونه سازمان‌ها در عصر اطلاعات و ارتباطات، از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. در جمهوری اسلامی ایران، سازمان صدا و سیما (IRIB) به‌عنوان تنها سازمان رسانه‌ای دیداری و شنیداری کشور در صدد تولید و پخش برنامه‌های مختلف آموزشی، اعتقادی و سرگرم کننده است. لذا لازم است اهتمام قابل توجهی را در زمینه آموزش و پرورش منابع انسانی خود به عمل آورد. از این رو، ضرورت بررسی نظام آموزش کارکنان در این سازمان ایجاب می‌نماید تا این نظام در یک مطالعه تطبیقی با نظام آموزش کارکنان سایر سازمان‌های رسانه‌ای مشابه مورد مطالعه قرار گیرد. لذا پس از بررسی‌های انجام شده در میان سازمان‌های مختلف رسانه‌ای جهان، به علت وجود شباهت‌های میان این سازمان با شرکت پخش بریتانیا (BBC) در زمینه اهداف، گستره و دامنه فعالیت‌های رسانه‌ای و تعلق آنها به نهاد حکومت و همچنین با توجه به اینکه انگلستان به عنوان کشوری پیشرفته در زمینه آموزش و پرورش منابع انسانی مطرح است، آن سازمان برای انجام این مطالعه انتخاب شد.

این پژوهش با رویکردی نظام مند نسبت به آموزش کارکنان، آن را به عنوان سیستمی در نظر می‌گیرد که با استفاده از نظریه عمومی سیستم‌ها قابل بررسی و تجزیه و تحلیل است [۸]. بر این اساس مسئله اصلی این پژوهش آن است که شناخت مناسبی از ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان در دو سازمان مورد مطالعه به دست آید، شباهت‌ها و تفاوت‌های میان ویژگی‌های این دو نظام آموزشی بررسی شود و در نهایت نارسایی‌ها و تنگناهای موجود در نظام آموزش کارکنان IRIB مشخص شده و راهکارهای مناسبی برای رفع و اصلاح آنها ارائه شود.

اهمیت این پژوهش با توجه به ارزش و اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی و نقش راهبردی آموزش و توانمندسازی آنان و کمبود تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، به‌ویژه در سازمان‌های رسانه‌ای و در سطح بین‌المللی مطرح می‌شود. انجام تحقیقات در زمینه آموزش کارکنان در سازمان‌های مختلف می‌تواند زمینه پرورش کیفی منابع انسانی را فراهم نموده و امکان افزایش رشد و شکوفایی سازمان در سطح ملی و بین‌المللی با جهت‌گیری رقابتی را موجب شود. اتخاذ رویکرد سیستمی و تطبیقی در مطالعه نظام‌های آموزش کارکنان در این پژوهش، می‌تواند زمینه لازم برای الگوبرداری از نقاط قوت موجود در نظام آموزش کارکنان BBC را برای نظام آموزش کارکنان IRIB و سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ویژه سازمان‌های فعال در عرصه‌های فرهنگی و رسانه‌ای داخل کشور فراهم می‌نماید.

مبانی نظری

یکی از کارکردهای اساسی مطرح شده در مدل‌های مدیریت منابع انسانی کارکرد آموزش کارکنان است. از آموزش کارکنان تعاریف متعددی به عمل آمده است. به عنوان نمونه نو (۱۹۹۹، صص ۳ و ۴) بیان می‌کند: "آموزش کارکنان به تلاش برنامه‌ریزی شده برای یک سازمان به منظور تسهیل یادگیری شایستگی‌های مرتبط با شغل کارکنان اشاره دارد. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت یا رفتارهایی است که برای موفقیت در کار جنبه حیاتی دارند". با این حال اغلب تعاریف ارائه شده از مفهوم آموزش کارکنان بر سه مقوله زیر تأکید دارند:

۱. آموزش کارکنان شامل تغییری نسبتاً پایدار است که از طریق تجربه در افراد ایجاد شده باشد؛ این بخش از تعاریف از مفهوم آموزش در منابع علوم تربیتی و روانشناسی اخذ شده است.
۲. اغلب تعاریف بر این نکته اتفاق نظر دارند که حوزه عملکرد آموزش کارکنان کاملاً مرتبط با محیط کسب و کار و وظایف و مشاغل کارکنان است.
۳. آموزش کارکنان در پی بهبود بخشیدن به دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان است. این موضوع به عنوان هدف اصلی آموزش کارکنان در سازمان‌ها تلقی شده است [۴][۹][۲۶].

بررسی منابع علمی موجود در این حوزه نشان می‌دهد که این کارکرد مهم در سازمان‌های مختلف همواره تحت تأثیر چند عامل اساسی قرار دارد. این عوامل که تأثیرات مستقیم و شگرفی بر نظام آموزش کارکنان در هر سازمان بر جای می‌گذارند عبارتند از:

۱. رابطه نظام آموزش کارکنان با فرا سیستم خود: آموزش کارکنان ریشه در دانش مدیریت منابع انسانی دارد و این موضوع در تعاریف [۱۴][۲۱]، مدل‌ها [۱۶][۱۹] و اندیشه‌های صاحب نظران ارائه شده است. نظام آموزش کارکنان وظیفه دارد منابع انسانی سازمان را از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برخوردار نموده و یا زمینه رشد ایشان را در سه محور مذکور فراهم نماید. آگاهی از جایگاه واقعی آموزش کارکنان بسیاری از اشتباهاتی که در بررسی و تحلیل مفاهیم آن در بستر آموزش و پرورش (پداگوژی) با آن مواجه هستیم را رفع خواهد نمود. درک این موضوع مستلزم آن است که تفاوت میان آموزش کارکنان و آموزش و پرورش در ابعاد مختلف شامل مبانی تئوری و رویکردهای اصلی آنها [۲] منابع نیازهای [۷] روش‌های تدریس [۲۱] و روش‌های ارزشیابی [۲۲] به خوبی استنباط شود.
۲. رویکرد اصلی حاکم بر نظام آموزش کارکنان در مواجهه با تحولات: توجه به رویکرد اصلی نظام آموزشی مبنی بر گذشته نگری یا آینده‌نگر بودن، موضوع با اهمیتی است که زیربنای نظام

آموزشی در هر سازمانی تلقی شده و مسیر فعالیت آن را مشخص می‌نماید [۲۵]. این مهم بیانگر آن است که آیا نظام آموزش کارکنان در هر سازمان تغییرات دنیای پرتحول را رصد کرده و خود و سازمان متبوع خود را برای رویارویی با آنها آماده می‌کند و یا در برابر تحولات منفعلانه عمل کرده و تلاش دارد به دنبال تغییرات حرکت نماید. رویکرد نخست به عنوان پارادایمی جدید در حوزه آموزش کارکنان مطرح شده و از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود. تفاوت میان این دو پارادایم، در واژه "توسعه" نهفته شده است و این واژه بر نیازهای آموزشی آینده متمرکز است [۱۴]. امروزه کاربرد این رویکرد در حوزه آموزش مدیران، بیش از حوزه آموزش کارکنان رواج یافته است به گونه‌ای که شاهد رواج اندیشه‌هایی همچون نسل سوم توسعه مدیریت و توسعه مدیریت استراتژیک [۱۵] در منابع علمی هستیم. برخی معتقدند آموزش کارکنان راه و ابزار دستیابی به توسعه منابع انسانی است [۴].

۳. میزان منابع مالی تخصیص یافته به نظام آموزش کارکنان: این کارکرد برای سازمان‌های امروزی تا حدی اهمیت دارد که برخی آن را همسنگ مدیریت دانسته‌اند و معتقدند که آموزش در حقیقت خود مدیریت است [۵]. همچنین با توجه به پیوند اهداف سازمان با آموزش کارکنان به عنوان ابزار اصلی ایجاد و بهسازی سرمایه‌های انسانی آن را به عنوان کارکردی استراتژیک در نظر می‌گیرند [۶]. علاوه بر آن صاحب نظران اهمیت آموزش کارکنان را با توجه به بروز تحولات سریع در عرصه‌های دانش و تکنولوژی [۱۴][۵] و عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی [۲۱] نیز مطرح نموده‌اند. در این میان، از جمله ملاک‌های مهمی که میزان حمایت و اهمیت آن را در سازمان‌ها نشان می‌دهد مقدار منابع مالی تخصیص یافته به آن است [۱۰]. امروزه سازمان‌های بزرگ و توسعه یافته در عرصه‌های جهانی هزینه‌های سنگینی را به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت در این مسیر به مصرف می‌رسانند [۱۷][۲۸].

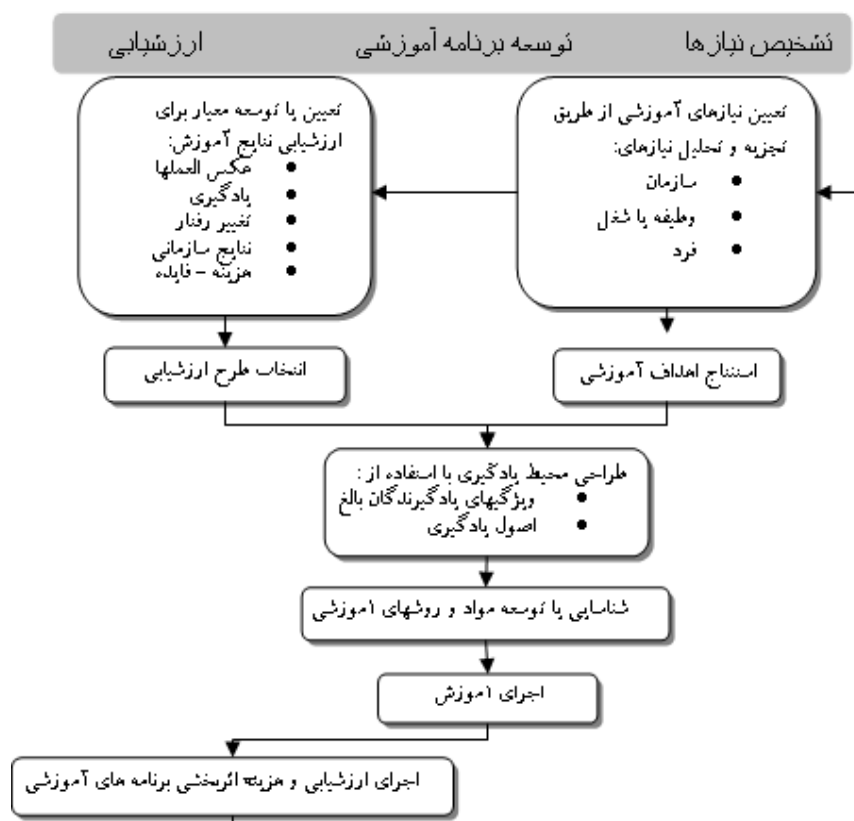
۴. عامل انسانی تأثیرگذار در نظام آموزشی: علاقه بند (۱۳۸۵) با استفاده از نظریه پارسونز در رابطه با سطوح وظایف و مسئولیت‌های سازمانی، نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی و جزء سازمان‌های حرفه‌ای بوده و از ویژگی‌های منحصر به فردی برخوردارند [۱۱]. بنابراین موفقیت یک نظام آموزشی به عنوان نظام حرفه‌ای مستلزم آن است که توسط افراد حرفه‌ای که دانش، توانایی و مهارت‌های تخصصی لازم در زمینه آموزش و مدیریت را برای اداره یک سازمان آموزشی داشته باشند، اداره شود.

ضروری است سازمان‌ها علاوه بر توجه به چهار عامل فوق که خارج از نظام آموزش کارکنان بوده ولی عملکرد آن را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، مدل جامع و نظام‌مندی را که به عوامل درونی نظام آموزشی توجه دارد را، برای نظام آموزش کارکنان خود در نظرگیرند. صاحب نظران مدل‌های مختلفی را در زمینه نظام آموزش کارکنان ارائه نموده‌اند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از چرخه شوارت یا دمنینگ [۱۰] استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵ [۱۸][۲۳][۲۹]، مدل استراتژیک آموزش کارکنان [۳۰]، مدل نادلر [۳] و مدل سیستمی آموزش کارکنان [۲۴].

مدل سیستمی برناردین (۲۰۰۳): از آنجا که این مدل از جامعیت بیشتری برخوردار است، مبنای بررسی عوامل درونی نظام آموزش کارکنان در این پژوهش قرار گرفته است. لذا به تشریح مختصر آن پرداخته می‌شود. تحلیل این مدل بر اساس تئوری عمومی سیستمها بیانگر آن است که نیازها و اهداف آموزشی به عنوان درونداهای نظام آموزشی از طریق تجزیه و تحلیل فرد، شغل یا وظیفه و سازمان به دست می‌آیند. در این مدل، توسعه برنامه‌های آموزشی، به عنوان فرایند نظام آموزشی شناخته می‌شود، چرا که در این فرایند با تدوین طرحهای آموزشی برگرفته شده از نیازها و اهداف و همچنین با شناسایی و توسعه مواد و محتوای آموزشی مناسب و در نهایت با اجرای برنامه آموزشی و انجام فرایند انتقال دانش، مهارتها و توانمندی‌های مورد نیاز به فراگیران صورت می‌پذیرد. همچنین میزان تغییر نگرش، یادگیری، تغییر رفتار و برخورداری سازمان و فراگیران از نتایج و منافع حاصل از آموزش به عنوان برونداها نظام آموزشی در مرحله ارزشیابی مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدل مذکور که در نمودار شماره ۱ نشان داده شده از سه گام اصلی تشکیل شده عبارتند از تشخیص نیازها، توسعه و ارزشیابی در ادامه هر یک از مراحل مذکور به اختصار شرح داده می‌شوند:

الف- تشخیص نیازها: هدف این مرحله گردآوری اطلاعاتی است تا از طریق آن نیاز به آموزش در سازمان مشخص شود. همچنین دست یافتن به اینکه چه دانش، مهارتها و توانایی‌هایی مورد نیاز است. این اطلاعات از طریق تجزیه و تحلیل سازمان، شغل یا وظیفه و فرد به دست می‌آیند. زمانی که اطلاعات مورد نیاز در این زمینه کامل شد، آنگاه لازم است اهداف آموزشی را بر مبنای نیازهای آموزشی مشخص شده، استنتاج نمود [۱۴].

ب- توسعه برنامه آموزشی: به منظور رفع نیازها و دستیابی به اهداف سازمانی، طرحهای آموزشی با توجه به روان‌شناسی یادگیری و اصول آموزش بزرگسالان تدوین می‌گردند. در ادامه آموزش دهندگان بایستی روش‌های و تکنیک‌های مختلف آموزشی را با ترکیب مناسب، برای انجام اهداف مشخص شده در برنامه آموزشی انتخاب نمایند. در نهایت لازم است طرحهای تدوین شده به مورد اجرا گذارده شده و زمینه لازم برای تحقق اهداف آموزشی - که هدف اصلی این مرحله است - فراهم می‌گردد [۱۴].



شکل ۱. مدل سیستمی آموزش کارکنان

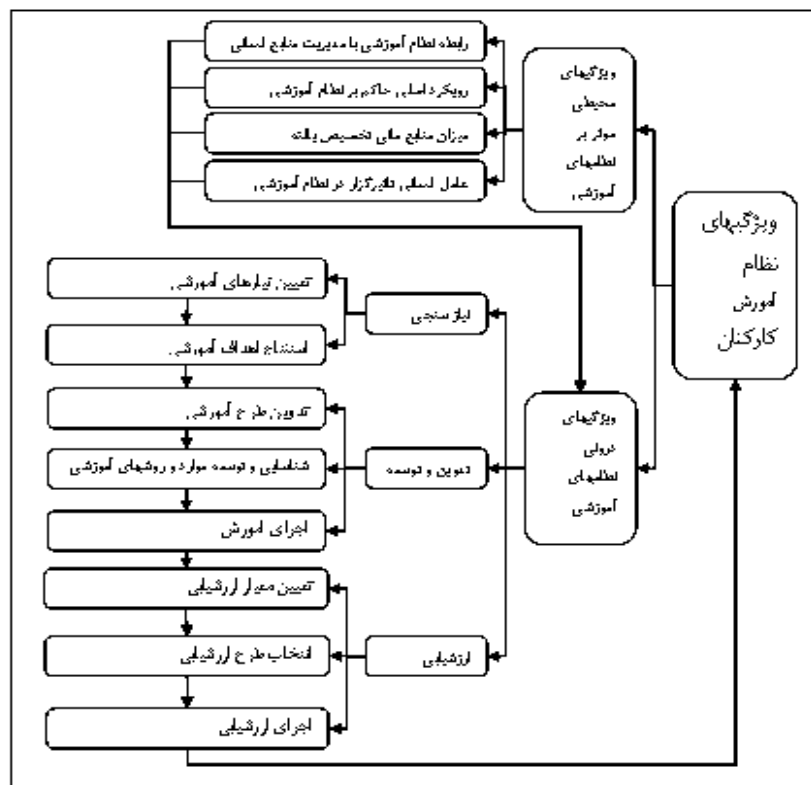
ج: ارزشیابی: هدف مرحله ارزشیابی، آزمون اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی است. مرحله ارزشیابی مستلزم تعیین و تدوین معیارهایی است که که دربرگیرنده عکس العملهای شرکت کنندگان نسبت به آموزش، تشخیص آنچه را که آنان از برنامه‌های آموزشی فراگرفته اند و سنجش رفتارهای آنان پس از آموزش و شاخص‌های مربوط به نتایج سازمانی و همچنین بازگشت سرمایه یا تجزیه و تحلیل میزان سودمندی برنامه‌های آموزش است [۱۴].

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مجموع مباحث مطرح شده، بررسی نظام‌های آموزش کارکنان مستلزم مطالعه و کنکاش در دو طیف از ویژگی‌ها شامل ویژگی‌های محیطی مؤثر بر نظام آموزش کارکنان و

ویژگی‌های درونی این نظام است. ضعف جدی مدل‌های موجود نادیده گرفتن عوامل محیطی و عدم جامعیت آنها در پرداختن به همه مولفه‌های درونی نظام‌های آموزش کارکنان بود که ضرورت طراحی این مدل مفهومی را موجب شده است.

این مدل مفهومی که مبنای بررسی نظام آموزشی کارکنان در دو سازمان رسانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفت، از تلفیق مدل‌های مختلف مطرح شده در زمینه آموزش کارکنان به‌ویژه مدل سیستمی ارائه شده از سوی برناردین به منظور بررسی ویژگی‌های درونی و همچنین چهار مورد از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نظام آموزشی (به عنوان ویژگی‌های محیطی مؤثر بر آن) شکل گرفته است. علاوه بر ویژگی‌های فوق از ویژگی‌های مهم دیگری همچون قابلیت تجزیه و تحلیل بر مبنای نظریه عمومی سیستم‌ها و ارتباط میان مفاهیم مختلف نظام آموزشی برخوردار است. این مدل که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع پژوهش کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی با رویکرد تطبیقی است. جامعه مورد مطالعه عبارت است از: نظام آموزش کارکنان IRIB و نظام آموزش کارکنان BBC. با توجه به تطبیقی بودن این پژوهش و اینکه رویکرد آن توصیفی از نوع مطالعه مورد پژوهی است، بنابراین بدون آنکه نمونه‌گیری صورت گیرد کل جامعه مورد نظر، بررسی شد.

ابزارهای گردآوری اطلاعات برای پاسخ گویی به سؤالات مورد نظر عبارتند از: بررسی اسناد و مدارک دست اول و دست دوم موجود، مشاهده مستقیم نظام آموزش کارکنان IRIB و مصاحبه نیمه سازمان یافته با دست اندرکاران و صاحب نظران و کارکنان. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از روش‌های زیر گردآوری شد :

۱. مطالعه و بررسی اسناد و مدارک دست اول و دست دوم از قبیل آیین نامه‌ها، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مصوبات و صورتجلسه‌ها، کتب، گزارشات سالیانه و مقالات مربوطه و سایر اسناد و مدارک موجود در این زمینه.

۲. حضور مستمر در IRIB و مشاهده نظام آموزشی کارکنان آن سازمان.

۳. مصاحبه، مکاتبه و گفتگو با مدیران، کارشناسان و مسئولان مربوطه IRIB و BBC

۴. اطلاعات موجود در سایت‌ها و منابع اطلاعاتی الکترونیکی.

اطلاعات به دست آمده در این پژوهش بدون هیچ گونه دخالت و نتیجه‌گیری ذهنی جمع‌آوری و بر اساس الگوی چهار مرحله‌ای "جرج زد. اف. برودی" در مطالعات تطبیقی بررسی شد [۱]. بر اساس این الگو در جریان مطالعات تطبیقی و بین‌المللی اطلاعات گردآوری شده در چهار مرحله مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. این مراحل شامل توصیف، تفسیر، هم‌جوارسازی و مقایسه است. در مرحله توصیف وضعیت آموزش در دو سازمان مورد مطالعه بر اساس شواهد و اطلاعات به دست آمده از منابع مختلف توصیف شد. در مرحله تفسیر اطلاعاتی که در مرحله نخست توصیف شده بود مورد بررسی و تفسیر قرار گرفت. در مرحله هم‌جوارسازی بر اساس اطلاعات به دست آمده در مراحل اول و دوم طبقه‌بندی لازم انجام شد و اطلاعات در کنار یکدیگر قرار گرفتند؛ به گونه‌ای که چارچوبی را برای مرحله نهایی فراهم سازد. و در نهایت، در مرحله مقایسه مسئله تحقیق در زمینه شباهت‌ها و تفاوت‌ها، مورد بررسی و مقایسه قرارگرفت و به گزاره‌های تحقیق پاسخ داده شد.

سؤالات تحقیق

- ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC کدامند؟
- چه وجوه اشتراکی میان ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC وجود دارند؟
- چه وجوه افتراقی میان ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC وجود دارند؟
- نارسایی‌ها و تنگناهای نظام آموزش کارکنان IRIB کدامند؟
- راهکارهای مناسب برای رفع نارسایی‌ها و تنگناهای نظام آموزش کارکنان IRIB کدامند؟

یافته‌های تحقیق

بر مبنای بررسی‌های صورت گرفته و مطابق با مدل مفهومی تحقیق، ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان IRIB را بدین شرح می‌توان خلاصه نمود: این نظام آموزش با فرا سیستم خود (مدیریت منابع انسانی) تحت سیاستگذاری واحدی قرار ندارد و کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در IRIB در سه معاونت مختلف سیاستگذاری و مدیریت می‌شوند. رویکرد اصلی حاکم بر این نظام گذشته نگر است. میزان منابع مالی تخصیص یافته به آن در حدود سه دهم درصد از کل بودجه سازمان را شامل می‌شود. عامل انسانی تأثیرگذار بر این نظام آموزشی افرادی هستند که از تخصص لازم در حوزه آموزش برخوردار نیستند. نظرات افراد متخصصی که در بخش‌ها یا کمیته‌های تخصصی عضویت دارند، اغلب به عنوان مبنای اصلی تعیین نیازهای آموزشی در نظر گرفته می‌شوند. در این نظام اهداف آموزشی مدونی به چشم نمی‌خورد. طرح‌های تهیه شده در این نظام آموزشی اغلب دقیق بوده و با جزئیات تهیه می‌شوند. بسیاری از مواد آموزشی مورد استفاده در این نظام، شناسایی و از بازار تهیه می‌شوند. عمده‌ترین روش‌های آموزشی شامل سخنرانی، روش نمایشی، کارگاهی و سمینارهای آموزشی است. مدرسین دوره‌های آموزشی در این نظام در سطوح مختلف و متفاوتی از تخصص و تجربه قرار گرفته‌اند. معیار اصلی ارزشیابی مبتنی بر آموخته‌های کارکنان است و برای این منظور از "طرح پس آزمون یک گروهی" و "طرح پیش آزمون - پس آزمون یک گروهی" استفاده می‌شود، اغلب ارزشیابی‌ها به صورت آزمون‌های کتبی چندگزینه‌ای انجام می‌شوند. نتایج ارزشیابی منجر به اعطای گواهینامه آموزشی به افراد شرکت کننده می‌شود اما با این حال تأثیر زیادی در اصلاح نظام آموزشی ندارد.

ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان BBC را نیز می‌توان به طور خلاصه بدین شرح برشمرد: در BBC کلیه کارکردهای حوزه مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش کارکنان تحت نظر امور پرسنلی اداره می‌شوند. در این نظام ضمن توجه به مسیر شغلی و ارتقاء کارکنان، رویکرد آینده نگر و توسعه مدار حاکم است. نظام آموزش کارکنان BBC حداقل ۱/۵ درصد از کل بودجه آن شرکت را به خود اختصاص داده است. عامل انسانی تأثیرگذار کارشناسان و تکنولوژیست‌های خبره آموزشی هستند. نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس سه مؤلفه اساسی تحلیل سازمان، شغل یا وظیفه و فرد به دست می‌آیند. اهداف مدونی برای آموزش متصدیان مشاغل مختلف تدوین شده است. طرح‌های آموزشی تدوین شده ضمن تعیین چارچوب برنامه‌های آموزشی، برای مدرسين نیز محدوده‌ای از آزادی عمل را در نظر گرفته است، مرکز آموزش و توسعه BBC به عنوان متولی اصلی نظام آموزش کارکنان آن سازمان اقدام به شناسایی، تهیه و تولید محتوای مناسب برای دوره‌های آموزشی طراحی شده می‌نماید. با وجود توسعه آموزش از راه دور و آموزش الکترونیک، توجه جدی به آموزش‌های حضوری وجود دارد. از جمله شیوه‌های معمول و رایج در اجرای فعالیت‌های آموزشی استفاده از روش‌های آموزش الکترونیکی و آنلاین است. در این نظام آموزشی تلاش می‌شود ضمن ارزشیابی میزان آموخته‌های کارکنان، میزان تغییرات رفتار آنان و تأثیر آموزش‌های ارائه شده در محیط کار نیز مورد ارزشیابی قرار گیرد. همچنین ارزشیابی هزینه - فایده در این نظام آموزشی رایج است. طرح‌های مورد استفاده جهت ارزشیابی عبارتند از "طرح پس آزمون یک گروهی"، "طرح پیش آزمون - پس آزمون یک گروهی" و "طرح دوره زمانی چند گانه با یک گروه". از ابزارها و روش‌های مختلف ارزشیابی استفاده شده و فرایند ارزشیابی منجر به اعطای گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای و ارائه بازخورد مناسب به نظام آموزشی می‌گردد.

وجوه اشتراک : در بررسی‌های صورت گرفته وجوه اشتراکی قابل توجهی در میان چهار ویژگی محیطی مؤثر بر نظام آموزش کارکنان دو سازمان رسانه‌ای، مشاهده نشد. مهم‌ترین وجوه اشتراک بین این دو نظام آموزشی، در زمینه عوامل درونی مشاهده شد که این وجوه در جدول شماره ۱ به اختصار نشان داده شده‌اند:

جدول ۱. وجوه اشتراک میان ویژگی‌های درونی نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC

ویژگی‌های کلی	ویژگی‌های جزئی	سازمان رسانه‌ای مورد مطالعه	
		نظام آموزش کارکنان IRIB	نظام آموزش کارکنان BBC
نیازها	تعیین نیازهای آموزشی	فرم نیاز سنجی	فرم نیاز سنجی
	استنتاج اهداف آموزشی	وجود برخی از اهداف آموزشی در کتاب نظام حقوق و دستمزد	وجود اهداف آموزشی در کتاب تقویم آموزشی
توسعه برنامه آموزشی	طراحی	اهداف، مخاطبان و سرفصل‌ها در طرح‌ها	اهداف، مخاطبان و سرفصل‌ها در طرح‌ها
	شناسایی یا توسعه مواد و روش‌های آموزشی	شناسایی و تولید مواد آموزش و نشریه حرفه تأکید بر روش‌های مختلف آموزش	شناسایی و تولید مواد آموزشی و نشریه تخصصی. تأکید بر روش‌های مختلف آموزش
	اجرا	استفاده از روش آموزش حضوری	استفاده از روش آموزش حضوری
	تعیین معیارهای ارزشیابی	ارزشیابی از آموخته‌ها	ارزشیابی از آموخته‌ها
ارزشیابی	انتخاب طرح ارزشیابی	طرح پس آزمون یک گروهی و پیش آزمون - پس آزمون یک گروهی	طرح پس آزمون یک گروهی و پیش آزمون - پس آزمون یک گروهی
	اجرای ارزشیابی	آزمون‌های چند گزینه‌ای	آزمون‌های چند گزینه‌ای

وجوه افتراق: عمده‌ترین وجوه افتراق بین دو نظام آموزشی مورد بررسی در رابطه با چهار عامل محیطی تأثیرگذار بر نظام آموزشی قرار دارند که این تفاوت‌ها در جدول شماره ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. وجوه افتراق میان ویژگی‌های محیطی مؤثر بر نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC

عنوان ویژگی‌ها	نظام‌های آموزشی مورد مطالعه	
	نظام آموزش کارکنان IRIB	نظام آموزش کارکنان BBC
رابطه نظام آموزش کارکنان با مدیریت	عدم وجود رابطه و انسجام لازم	وجود رابطه و انسجام لازم
رویکرد اصلی حاکم بر نظام آموزشی	مبتنی بر گذشته است	مبتنی بر آینده است
میزان منابع مالی تخصیص یافته	در حدود ۰/۳ درصد از کل بودجه	حداقل ۱/۵ درصد از کل بودجه
عامل انسانی تأثیرگذار بر نظام آموزشی	متخصصان غیر آموزشی	متخصصان آموزشی

همچنین میان ویژگی‌های درونی نظام آموزش کارکنان در دو سازمان مورد مطالعه نیز تفاوت‌هایی مشاهده شد که مهم‌ترین آنها در جدول شماره ۳ آمده اند:

جدول ۳. وجوه افتراق میان ویژگی‌های درونی نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC

ویژگی‌های کلی	ویژگی‌های جزئی	سازمان رسانه‌ای مورد مطالعه	
		نظام آموزش کارکنان IRIB	نظام آموزش کارکنان BBC
تشخیص نیازها	تعیین نیازهای آموزشی	بر اساس نظرات متخصصین و استفاده محدود از تجزیه و تحلیل سازمان، شغل یا وظیفه و فرد	استفاده از روش تجزیه و تحلیل سازمان، شغل یا وظیفه و فرد
	استنتاج اهداف آموزشی	عدم تدوین اهداف آموزشی استحصال شده از نیازهای آموزشی	اهداف مدون بر اساس نیازهای آموزشی
توسعه برنامه آموزشی	طراحی	طرح‌های آموزشی دقیق	طرح‌های آموزشی نسبتاً کلی
	شناسایی یا توسعه مواد و روش‌های آموزشی	شناسایی و خریداری اغلب مواد آموزشی	شناسایی و تولید بیشتر مواد آموزشی
	اجرا	تأکید بر آموزش‌های حضوری	تأکید بر آموزش‌های حضوری، الکترونیکی و از راه دور
ارزشیابی	تعیین معیارهای ارزشیابی	آموخته‌های کارکنان	عکس‌العمل‌ها و آموخته‌ها، تغییرات رفتار، نتایج سازمانی و ارزشیابی هزینه - فایده کارکنان
	انتخاب طرح ارزشیابی	طرح پس آزمون یک گروهی و پیش آزمون - پس آزمون یک گروهی	طرح پس آزمون یک گروهی، پیش آزمون - پس آزمون یک گروهی و دوره زمانی چند گانه با یک گروه
	اجرای ارزشیابی	تأکید بر استفاده آزمون‌های چند گزینه‌ای	تأکید بر استفاده از ابزارهای مختلف ارزشیابی

نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان IRIB : مهم‌ترین نارسایی‌های موجود در عوامل محیطی مؤثر بر نظام آموزش کارکنان IRIB را به طور خلاصه عبارتند از: عدم وجود رابطه و انسجام لازم میان آموزش کارکنان با سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، رویکرد گذشته نگر این

نظام آموزشی، منابع مالی بسیار اندک تخصیص یافته به آن، عدم وجود مدیران و تصمیم گیرندگان متخصص در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی، و استفاده نکردن از کارشناسان و متخصصان خبره آموزشی در راهبری این نظام آموزشی. همچنین نارسایی‌های موجود در ویژگی‌های درونی نظام آموزش کارکنان IRIB به طور خلاصه عبارتند از: عدم استخراج نیازهای آموزشی از منابع اصلی یعنی سازمان، شغل یا وظیفه و فرد، تعیین نشدن اهداف مشخص آموزشی برای متصدیان هر یک از مشاغل، تدوین نشدن طرح‌های آموزشی بر مبنای نیازهای آموزشی واقعی و اهداف مستند شده آموزشی، تسلط نداشتن بسیاری از کارشناسان به مقوله تهیه طرح‌های آموزشی، تکیه اصلی بر شناسایی و معرفی مواد آموزشی تهیه شده و موجود در بازار، متنوع نبودن روش‌های آموزشی و عدم استفاده لازم از روش‌های آموزشی الکترونیکی و از راه دور، تاکید اصلی بر ارزشیابی از آموخته‌های کارکنان و توجه نداشتن به دیگر معیارهای ارزشیابی، عدم استفاده از طرح‌های مختلف و روش‌های مختلف اجرای ارزشیابی و تأثیر اندک نتایج ارزشیابی در سرنوشت شغلی افراد و اصلاح نظام آموزشی.

راهکارها: رفع این ناکارآمدیها مستلزم توجه و اهتمام به: ایجاد انسجام میان آموزش کارکنان با دیگر کارکردهای مدیریت منابع انسانی از طریق قرار دادن "اداره کل تشکیلات و سیستم‌ها"، "اداره کل منابع انسانی"، "اداره کل خدمات اداری" و "مرکز آموزش سازمان" تحت سیاست و مدیریت واحد. تدوین برنامه‌ای میان مدت به منظور تغییر رویکرد این نظام از گذشته نگری به آینده نگر بودن، افزایش منابع مالی حداقل تا ۱/۵ درصد از کل بودجه سازمان، گرایش به سمت ایجاد درآمد از ناحیه خدمات آموزشی در حوزه رسانه و تعهد به استفاده از متخصصان امر آموزش کارکنان در کلیه مراحل تصمیم گیری، و اجرای تصمیمات. به کارگیری روش صحیح نیازسنجی با استفاده از تحلیل سازمان، شغل و فرد، تدوین نظام جامع آموزشی برای مشاغل مختلف مشتمل بر اهداف و مسیر آموزشی، تعیین اهداف آموزشی ویژه مشاغل مختلف، تدوین طرح‌های آموزشی بر مبنای نیازهای واقعی آموزشی، تأکید بر شناسایی و تهیه بهترین مواد و منابع آموزشی و استفاده گسترده تر از آموزش‌های الکترونیکی و از راه دور، به کارگیری مدرسین توانمندتر، توجه به ارزشیابی از میزان تغییرات صورت گرفته در رفتار کارکنان، نتایج سازمانی و هزینه - فایده فعالیت‌های آموزشی، استفاده از طرح‌های مختلف ارزشیابی به‌ویژه "طرح دوره زمانی چندگانه" و استفاده از شیوه‌های مختلف ارزشیابی و در نهایت دخیل نمودن نتایج ارزشیابی در سرنوشت شغلی افراد و اصلاح مستمر نظام آموزشی.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش صورت گرفته ضمن آنکه ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان دو سازمان بزرگ رسانه‌ای را مشخص نمود نشان از شباهت‌های اندک و تفاوت‌های بسیار جدی این دو نظام آموزشی با یکدیگر داشت. عدم وجود شباهت در چهار عامل محیطی تأثیرگذار بر نظام آموزش کارکنان دو سازمان مورد مطالعه، نکته حائز اهمیتی است که بیش از همه، بیانگر عدم وجود شباهت در دیدگاه کلان دو سازمان رسانه‌ای، به مقوله آموزش کارکنان دارد. شباهت‌های موجود در زمینه ویژگی‌های درونی نظام آموزش کارکنان نیز اغلب از ماهیت نظام آموزش کارکنان ناشی می‌شوند.

یکی از محدودیت‌های اساسی این تحقیق عدم امکان بازدید از مرکز آموزش و توسعه BBC در بریتانیا بود. هرچند، تعداد قابل ملاحظه‌ای از تحقیقات تطبیقی در زمینه ابعاد و عناصر نظام‌های آموزش و پرورش در دسترس قرار دارد [۱۲][۱۳] و می‌توان تحقیقاتی را که به بررسی روش‌ها و اجزای نظام‌های آموزشی در برخی سازمان‌ها پرداخته اند [۲۰][۲۷][۳۱]، مورد استناد قرار داد؛ با این وجود، در عرصه داخلی و خارجی تحقیقات مشابهی که به بر مبنای مطالعه تطبیقی نظام‌های آموزش کارکنان از منظر مدیریت منابع انسانی در دو سازمان رسانه‌ای مختلف و در عرصه بین‌المللی صورت گرفته باشد، به دست نیامد. از این لحاظ می‌توان اذعان داشت که انجام این تحقیق در نوع خود از تازگی برخوردار است و در جهت تحلیل تفاوت‌های میان ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان IRIB و BBC دلالت‌های ضمنی و ویژه‌ای را مد نظر قرار می‌دهد که از آن جمله می‌توان به یافته درس آموزی از تجربه‌های برتر سازمان‌های رسانه‌ای در زمینه آموزش کارکنان بخصوص از حیث کاستی‌ها و نارسایی‌های آموزش اشاره نمود. همانگونه که نتایج نشان داد اساسی‌ترین نارسایی‌های موجود در نظام آموزش کارکنان IRIB که پس از مقایسه آن با نظام آموزش کارکنان BBC و مبنای علمی آموزش کارکنان به دست می‌آید، ناشی از ویژگی‌های محیطی مؤثر بر این نظام آموزشی می‌باشند. در این میان عدم ارتباط و انسجام لازم میان آموزش کارکنان با دیگر کارکردهای مدیریت منابع انسانی شاه بیت این نارسایی‌ها تلقی می‌شود. نارسایی‌های درونی این نظام آموزشی نیز به طور مستقیم و غیر مستقیم از عوامل محیطی ناشی می‌شوند. به نظر می‌رسد نارسایی‌های فوق ضرورت پرداختن به آموزش کارکنان در IRIB به عنوان یک فعالیت حرفه‌ای را ایجاب می‌کند.

در باب آموزش کارکنان و اهمیت آن در IRIB سخنان زیادی مطرح شده و می‌شود. این سخنان که اغلب برخواسته از اعتقادات واقعی و مکنونات قلبی گویندگان آنها - که اغلب از

مسئولان و مدیران ارشد این سازمان هستند - نشان از دغدغه‌هایی دارد که ایشان در باب آموزش کارکنان دارند. این پژوهش نشان داد وضعیت نظام کارکنان IRIB در مقایسه با یکی از قدرتمندترین رقبای رسانه‌ای آن در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. اگر آموزش کارکنان موضوع بی‌اهمیتی برای سازمان‌های رسانه‌ای تلقی می‌شد، هرگز رسانه‌ای مثل BBC تا این اندازه بدان اهمیت نمی‌داد. نقش و اهمیت آموزش کارکنان در IRIB روشن‌تر از آن است که همواره در مورد آن سخن‌سرایی شده و یا مطالبی در باب آن نوشته شود. آموزش کارکنان در این سازمان نیازمند توجه جدی، بازنگری و رفع ناکارآمدی‌های موجود است. سازمان صدا و سیما به عنوان زبان و چهره نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، در افق بلند مدت خود زمانی می‌تواند ضمن حفظ مخاطبان موجود خود، مخاطبان دیگر رسانه‌های رقیب را به سوی خود جذب نماید که کارکنان فرهیخته متاثر از نظام آموزشی مدرن، حرفه‌ای و پیشرفته در آن فعالیت نمایند؛ و این موضوع جز در سایه توجه جدی و نگاه علمی به مسائل و مشکلات این نظام آموزشی میسر نخواهد شد. وضعیت نظام آموزش کارکنان این سازمان در شرایط فعلی وبا وجود تلاش‌های زیادی که تا کنون صورت گرفته و یا در جریان است به گونه‌ای است که هرگز نمی‌تواند به عنوان مرکبی مناسب، این سازمان را در میدان رقابت نفس‌گیر رسانه‌ها به موفقیت مورد نیاز برساند.

منابع

۱. آقازاده، احمد. (۱۳۸۲). روش‌شناسی و تاریخ تحول دانش آموزش و پرورش تطبیقی و بین‌الملل. تهران: نسل نیکان.
۲. ابطحی، حسین. (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی، تهران: پیوند.
۳. اسداله، حمیدرضا. (۱۳۸۴). "آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی". مدیریت، ۱۰۵ و ۱۰۶، ۳۷-۴۱.
۴. اسماعیلی، بابک. (۱۳۷۹). "آموزش و چرخش شغلی کارکنان". تدبیر، ۱۰۹، ص ۹۶.
۵. اتقیاء، ناهید. (۱۳۸۰). "نقش آموزش و بهسازی منابع انسانی در توسعه سازمان‌ها". مدیریت و توسعه، ۱۰، ۶۶-۵۱.
۶. ترک زاده، جعفر. (۱۳۷۸). "نگرش استراتژیک به آموزش و بهسازی منابع انسانی". مدیریت، ۴۰ و ۴۱، ۳۴-۳۸.

۷. تقی پورظهیر، علی. (۱۳۷۵). مقدمه‌ای بر برنامه ریزی آموزشی و درسی. تهران: آگاه.
۸. رضائیان، علی. (۱۳۸۵). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۹. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۱). "آموزش و نقش آن در بهبود منابع انسانی". دانش حسابداری: سال دوم، ۳، ۵۶-۶۷.
۱۰. عباسپور، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۱. علاقه بند، علی. (۱۳۸۵). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: روان.
۱۲. فضلعلی زاده، رضا. (۱۳۸۶). بررسی تطبیقی و تحلیلی ویژگی‌های موسسات آموزش عالی از راه دور در کشورهای انگلستان، هند و ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۳. مالکی، سهیلا. (۱۳۸۶). بررسی تحلیلی و تطبیقی ویژگی‌های دوره‌های کارآموزی مراکز تربیت معلم ایران، آلمان و انگلستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

14. Bernardin, H. J. (2003). Human Resource Management: an Experiential Approach. 3th ed. United States: McGrawe – Hill Higher Edition.
15. Brown, paul (2003). "Seeking Success Through Strategic Management Development". Journal of European Industrial Training
16. Decenzo, D. A. & Robbinz S.P.(1999) Human resource management. (6thed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
17. Ferris, R. G., Buckley, M. R., Feder, D. B. (2002). Human Resource Management: Perspectives, Contexts, Functions and Outcomes. 4th ed. United States of America: Person Edition.
18. ISO (the International Organization for Standardization). (1999). Quality management -Guidelines for training.

19. Kim, S. (2007). "Learning Goal Orientation, Formal Mentoring, and Leadership Competence in HRD": A Conceptual Model. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 31 No. 3. pp. 181-194
20. Malmaskold, L., Ortengren, R., Carlosn, B. E., Nelen, P. (2007). Instructor based training versus computer based training – a comparative study. *J. Education Technology*, 35(4), 457 – 477.
21. Noe, R. A. (1999). *Employment Training and Development*. United State of America: Irwin/McGraw-Hill.
22. Pattanyak. B. (2001). *Human resource management*. India New Delhi: Prentice-Hall of India.
23. Saner, R. (2005), Ensuring efficacy and efficiency of training investment based on ISO 10015 Quality Assurance. Switzerland. www.csend.org.
24. sarpy, S. A. , Chauvin, S. W. , Hites, L. S. , Santacaterina, L. , Stuart, C. , Cuccia , M. , Anderson , A. C. (2005). "The South Central Center for Public Health Preparedness Training System Model: A Comprehensive Approach. *Public Health Reports*", Vo. 120, pp.52-58
25. Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century* (6th edition). New York, West Publishing Company
26. Shen, J.(2005). "International Training and Management Development: Theory and Reality". *Journal of Management Development* .Vol. 24 No. 7. pp. 56-66.
27. Stephens, P., Egil Tonnessen, F., Kyriacou, C. (2004). Teacher training and teacher education in England and Norway: a comparative study of policy goals. *Comparative Education*, 40, 109-130.
28. University of Plymouth. (2007). *International Comparative Study on Mathematics Teacher Training: Report on the First Meeting of Country Coordination* .England. CIMT, University of Plymouth.
29. Wang, P. C. (2007). "Integrating Quality Function Deployment with ISO 10015 to Discuss the Quality of Human Capital". *Quality Standards: ISO 9000*. No 12. PP. 1-7.

30. Wentland, D. M. (2007). Strategic Training: Putting Employees First. Massachoset. HRD Press.
31. Zhang, S. (2004). A Study of the Job Training Needs of the Support Staff in the Six Kansas Board of Regents University Libraries. Unpublished Doctoral Dissertation. Kansas State University.