

## بهینه کاوی فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

اکرم حمیدی نصرآباد<sup>۱</sup>

۱ - دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۵

### چکیده:

در شرایط رقابتی امروز، کیفیت و بهره وری دو عامل مهم و اساسی در بقای مؤسسات و تولیدکنندگان می باشد و بهبود مستمر ابزاری مطمئن جهت تداوم حضور در این بازار می باشد. یکی از روش هایی که موجب پیشرفت سازمان ها در این عرصه رقابتی می گردد، الگوبرداری از بهترین هاست. فرآیند الگوبرداری با شناخت سازمان یا سازمان هایی که در نوع خود بهترین هستند، تکنیک هایی را معرفی می کند که بدان وسیله بتوان شکاف موجود بین سازمان خودی تا سازمان پیشرو را به حداقل رساند. این ابزار امروزه بهینه کاوی نامیده می شود.

عموما از دیر باز بکارگیری این ابزار در بخش های تولیدی و اقتصادی بوده است، با این وجود، به نظر می رسد با بهره گیری از آن در بخشهای آموزشی و خدماتی نیز می توان بسیاری از مسائل و شکافها را پر کرد. لذا این بررسی با هدف آشنایی با تعریف بهینه کاوی، تاریخچه، فرآیند، الگوهای بهینه کاوی صورت گرفته است و در کنار آن به بررسی موردی دو دفتر آموزش کارکنان جهاد کشاورزی و شهرداری منطقه یک تهران با استفاده از ابزار مشاهده (مشاهده گر صرف)، مصاحبه، پرسشنامه باز پاسخ به روش کیفی از نوع مطالعه موردی اقدام شده است. نتایج نشان می دهد بین دو دفتر آموزش کارکنان از لحاظ بهینه کاوی فرآیند در سطح فعالیت مشابهت وجود دارد و تفاوت عمده آنها بیشتر در بودجه دریافتی و امکانات موجود در دو دفتر است

**کلید واژه:** بهینه کاوی، آموزش، سازمانهای خدماتی

## بهینه‌کاوای فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

### مقدمه

امروزه آموزش به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی توسعه منابع انسانی در حوزه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی مورد توجه بسیاری از صاحب نظران و مدیران آموزش قرار گرفته است. آموزش در حقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان و باعث بکارگیری تواناییها و استعدادهای نهفته و بوجود آوردن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد و از سوی دیگر منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌گردد.

آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در تولید محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود، میتواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فرا ملی منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد. همان‌طور که سازمان‌های تولیدی برای کسب سود و بهره‌وری بالا با هم رقابت می‌کنند و درصددند که بازار منطقه‌ای و بین‌المللی را در اختیار بگیرند بایستی برای آموزش و توسعه کارکنان نیز چنین حرکتی به قصد توسعه و بهسازی ایجاد شود.

یکی از ابزارهای مهم سازمانها به ویژه سازمانهای تولیدی برای پیشتازی در فضای رقابتی امروز، با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژی و ارتباطی، ظهور نیازهای جدید و رعایت استانداردهای کیفیت، بهره‌گیری از ابزار بهینه‌کاوای و الگوگزینی است. بهینه‌کاوای، یکی از موثرترین شیوه‌ها در جهت بهبود سازمان است. الگو برداری نه تنها می‌تواند یک تکنیک تشخیص مشکل باشد، بلکه می‌تواند در روابط طراحی فرآیندها نیز کمک کننده باشد. (اخوان، ۱۳۸۳: ۳۵)

### مرور ادبیات

بهینه‌کاوای: تعریف و انواع آن

بهینه‌کاوای "رفتار متواضعانه برای پذیرش برتری دیگران در یک موضوع خاص و نیز رفتار عاقلانه برای رقابت و برتری جستن بر آنها در همان موضوع" است. بهینه‌کاوای ابزاری برای اصلاح و بهبود می‌باشد.

بهینه‌کاوای، روشی نظام‌مند است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند فعالیت‌های خود را در مقایسه با بهترین کسب و کار بسنجند و اصلاح کنند (بیش، ۱۳۹۱: ۵۹)

ارزیابی مقایسه‌ای یا بهینه‌کاوای، یک مقایسه بین ستانده‌ها و فرآیندهای یک سازمان با ستانده و فرآیندهای سازمان دیگر است و تجزیه و تحلیل فرآیندهای قابل مقایسه صرفاً راهی است که می‌تواند در برنامه ریزی برای ایجاد بهبود اساسی در یک بنگاه مورد استفاده قرار گیرد. (طبرستانی، ۱۳۷۹: ۳۷)

بهینه‌کاوای، یک فرآیند پژوهشی دائمی است که سازمان را به سمت بهترین شدن در مقایسه با رقبا سوق می‌دهد. در بهینه‌کاوای این تفکر حاکم است که تکنولوژی و اطلاعات موجود به فرد یا شرکت و سازمان خاصی تعلق ندارد، بلکه متعلق به جامعه بشریت است. (علاقه بند راد، ۱۳۷۷: ۲۲)

## بهینه کاوی فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

بهینه کاوی روشی برای رقابت ارزشمند و همکاری کیفی به منظور افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان است (Walgenbach، ۱۲۱، ۲۰۰۱)

بهینه کاوی مقایسه‌ای، یک تکنیک مدیریتی است که برای مقایسه عملکرد تمرینها و فرآیندهای سازمان با بهترین عملکرد سازمانهای دیگر به منظور بهبود و تحقق اهداف و یادگیری است. (HILL، ۱۹۹۶:۳۱۳)

بهینه کاوی به عنوان یک ابزار کلیدی برای کمک به سازمانهاست که منجر به جهت دهی بیشتر یادگیری می شود و آن را نظامندتر و سیستماتیک می کند و یک رویکرد جدی و سخت برای حل مسئله و مشارکت بیشتر در یادگیری از دیگران می شود. بهینه کاوی برنامه های استراتژیک و سیاسی را اصلاح نموده و از تولیدات جدید و برنامه ها حمایت می کند و منجر به پاسخگویی بیشتر سازمانها برای تغییر می شود. بهینه کاوی به توسعه آگاهی از خود، چیزی که آنها انجام می دهند، چگونه آن کار را بهتر انجام دهند، چگونه آنها را با دیگر سازمانها مقایسه کنند، کمک می کند. (Auluck:2002، 109)

بهینه کاوی، یک رویکرد ساختاری برای یادگیری از همدیگر شناخته شده است " کسانی که تک رو هستند، محکوم به اختراع دوباره چرخ هستند، آنها یاد نمی گیرند و از دیگر پیشرفت ها سود نمی برند " (Elliis، ۲۰۰۵:۳۷۸)

بهینه کاوی به منظور مقایسه عملکرد و نتایج کسب و کار با سازمانهای مشابه و غیر مشابه استفاده می شود که در نهایت شناسایی و پوشش شکافهای عملکرد و بهره وری سازمان، انگیزه تحول و بهبود کسب و کار خواهد شد. از این مقایسه، استانداردها و روشهای جدیدی برای سازمان مشخص شده که منجر به تدوین روشهای جدید کسب و کار و خدمت در راستای ارضای بهتر نیازها خواهد شد. (سپهری، ۱۳۸۵:۸۴)

## تاریخچه و پیشینه پژوهش بهینه کاوی

تاریخچه شروع استفاده از بهینه کاوی بعنوان یک تکنیک مدیریتی و به مقیاس وسیع و سازماندهی شکل، به دهه ۱۹۵۰ که ژاپنی ها آن را مورد استفاده قرار دادند، بر می گردد. بدین صورت که از طریق بازدید صدها شرکت و کارخانه در سراسر جهان بخصوص ایالات متحده آمریکا و اروپا و تحقیق و بررسی محصولات این شرکتها و فرآیند انجام کار آنها تلاش کردند. اما آنها نامش را بازدیدهای صنعتی نامیدند. تولد بهینه کاوی به معنی امروزی آن به سال ۱۹۷۹ بر می گردد که شرکت زیراکس آمریکا به سبب کاهش سهم بازار خود و عرضه محصولات مشابه با قیمت ارزانتر توسط رقبا مجبور شد در رقابت با شرکتهای رقیب خود از این تکنیک استفاده کند. (نمایه صنعت آبکاری، ۴۰)

در زمینه بهینه کاوی نیز در ایران تجربه های پراکنده در شرکت های مختلف به ویژه سازمانهای انتفاعی وجود دارد. در طی سالهای گذشته برخی از سازمانهای مشاوره ای و مدیریتی از جمله سازمان مدیریت صنعتی (با شناسایی و انتخاب صد شرکت برتر از بعد فروش و دستاوردهای مالی) و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی (با راه اندازی مرکز بهینه کاوی ایران و ارائه خدمات بهینه کاوی در

حوزه منابع انسانی، مالی، بهره وری) تلاش کردند تا موضوع مقایسه عملکرد سازمانها و شناسایی بهترین تجربه ها را توسعه دهند. در

## بهینه‌کاوای فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

حوزه آموزش کارکنان نیز مطالعه‌ای مشاهده نشد. در صورتی که، یکی از فرآیندهای مهم هر سازمانی، بحث مدیریت منابع انسانی و آموزش است. بنابراین یکی از ضرورت‌های انجام فعالیتهای بهینه‌کاوای به صورت اثربخش، در عرصه آموزش و منابع انسانی احساس می‌شود.

### انواع بهینه‌کاوای

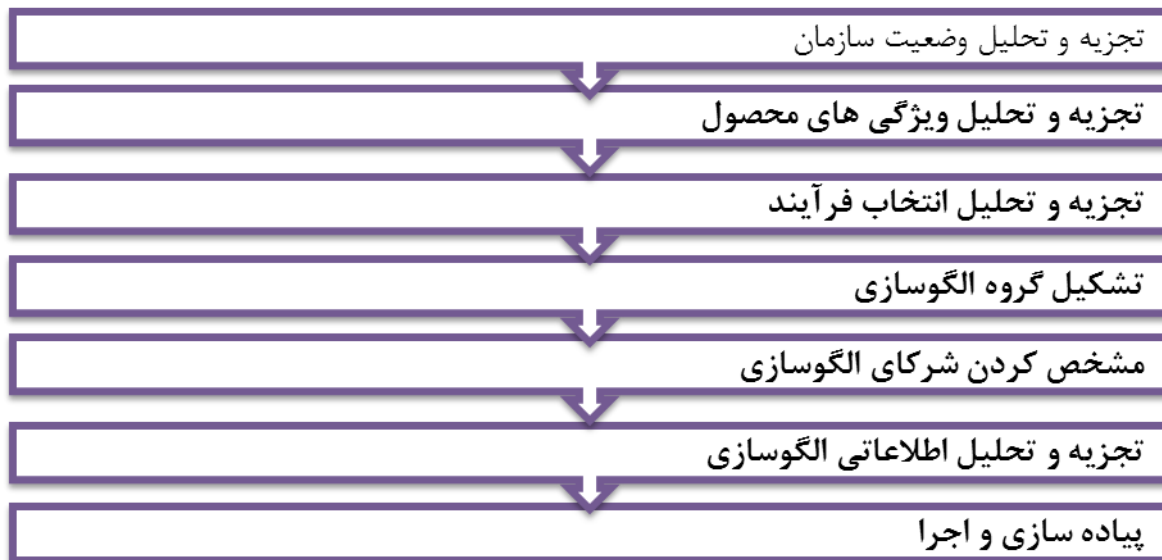
<p>بهینه‌کاوای داخلی: به معنای مقایسه عملکرد فرآیندها یا واحدهای یک سازمان است که می‌تواند شامل محصولات یا خدمات واحدهای مشابه باشد. آسانی دسترسی به اطلاعات و شباهت در فرهنگ باعث شده که این نوع بهینه‌کاوای، مناسبترین روش به عنوان گام اول برای هر سازمانی باشد.</p>	سطح بهینه‌کاوای
<p>بهینه‌کاوای خارجی: مقایسه عملکرد با واحدهای کسب و کار یک سازمان مشابه یا سازمان‌های متفاوت است. در این نوع بهینه‌کاوای برای تشخیص عملکرد برتر و حل تضاد فرهنگی در راستای تطبیق ایده‌ها باید تلاش بیشتری کرد. البته بهینه‌کاوای با رقبای مستقیم به علت مباحث مربوط به اشتراک گذاری اطلاعات حساس مشکل است.</p>	
<p>بهینه‌کاوای صنعت: مقایسه با شرکتی در صنعت مشابه، شامل شرکت‌های غیررقیب هم می‌شود.</p>	
<p>بهینه‌کاوای عمومی: هدف آن، مقایسه با بهترین‌ها در کلاس جهانی است. بدون در نظر گرفتن نوع صنعت</p>	
<p>بهینه‌کاوای در سطح شرایط ساختاری: برای بهبود فرآیند سیاست‌گذاری توسط صاحب‌منصبان بخش عمومی استفاده کرد. این نوع بهینه‌کاوای شامل تشخیص فرآیندهای اصلی شرایط ساختاری در اقتصاد و جامعه می‌شود. کشورهایی مثل هلند، دانمارک و انگلستان از آن استفاده می‌کنند.</p>	
<p>بهینه‌کاوای فرآیندی: مربوط به سیستم‌های اجرایی و فرآیندهای کاری وابسته بهم است</p>	موضوع بهینه‌کاوای
<p>بهینه‌کاوای وظیفه‌ای: این نوع بهینه‌کاوای کاربرد بهینه‌کاوای فرآیندی است که وظایف خاصی (عموماً مربوط به یک واحد سازمانی خاص) را در یک یا چند سازمان مقایسه می‌کند</p>	
<p>بهینه‌کاوای استراتژیکی: شامل ارزیابی موضوعات استراتژیکی سازمان است. تحلیل فعالانه روندهای موجود، گزینه‌های بازار، تحولات برون‌سازمانی و قابلیت‌های داخلی که بر جهت و گستره استراتژیکی اثر می‌گذارند</p>	
<p>بهینه‌کاوای بهترین تجربه‌ها: شامل شناسایی صاحبان تجربه‌های برتر و مقایسه عملکرد آنها است. تنها از طریق برنامه ریزی صحیح و کامل و جمع‌آوری اطلاعات می‌توان بهترینها را مشخص و تعریف کرد.</p>	

(حسین زاده، ۳، بینش، ۶۰، خردآوی پور، ۲، مشعلی، ۴)

مدلهای بهینه کاوی		
بر مبنای مقایسه چه چیزهای؟	مقایسه براساس عملکرد	سازمانها و صنایع معیارهای عملکرد را با هم مقایسه می کنند. به عنوان مثال یک سازمان در زمینه معیارهای مالی و یا معیارهای عملیاتی، خود را با یک سازمان پیشرو مقایسه می کند
	مقایسه براساس فرآیندهای کاری	روشها و فرآیندهای کاری سازمانها با یکدیگر مقایسه می شوند، به عنوان مثال یک سازمان، فرآیندهای لازم برای تولید یک محصول خاص را با فرآیندهای یک سازمان پیشرو مقایسه می کند
	مقایسه راهبری و استراتژی	استراتژی سازمانها با یکدیگر مقایسه می شود. به عنوان مثال استراتژی فروش، استراتژی خرید، استراتژی تولید و مواردی از این دست با یکدیگر مقایسه می شود و بهترین سازمان از جهت اتخاذ استراتژی مورد نظر مورد مقایسه قرار می گیرد
بر مبنای مقایسه چه کسانی؟	الگوبرداری داخلی	کاربرد این مدل از الگوبرداری معمولاً در شرکتها و سازمانهای بزرگ است. از آنجا که یک سازمان بزرگ از زیر مجموعه های زیادی تشکیل شده است در این حالت یک بخش یا یک صنعت با بخش یا صنعت دیگر از زیر مجموعه اصلی یا مادر مقایسه می شود در واقع مقایسه داخلی بین بخش های مختلف یک سازمان بزرگ انجام میشود.
	الگو برداری رقابتی	در این حالت محصولات مشابه از دو شرکت رقیب مورد مقایسه قرار می گیرند. الگوبرداری رقابتی به واقع تعمیم تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیت است. در این حالت به جای تمرکز بر روی عملکرد متوسط صنعت خود بر روی بهترین رقیت تمرکز کرده و او به عنوان بهترین الگو در نظر گرفته می شود.
	الگوبرداری کارکردی	در این حالت بحث روی مقایسه کارکردهای مختلف است؛ به عنوان نمونه فعالیت توزیع یک شرکت با فعالیت توزیع شرکت دیگر مقایسه می شود که البته در این حالت الزامی وجود ندارد که تولیدات دو شرکت حتما یکسان باشد.
	الگوبرداری ژنریک	یک حالت ساختگی و تصنعی است. بدین معنا که با ساخت یک مدل فرضی، بهترین الگوبرداری صورت می گیرد و تمرکز بر روی فرآیندهای کاری ممتاز و عالی است. این نوع الگو گیری بسیار موثر ولی در عین حال دشوار است و حد و مرزی برای الگوبرداری در این شیوه وجود ندارد

## فرآیند بهینه‌سازی کاوی

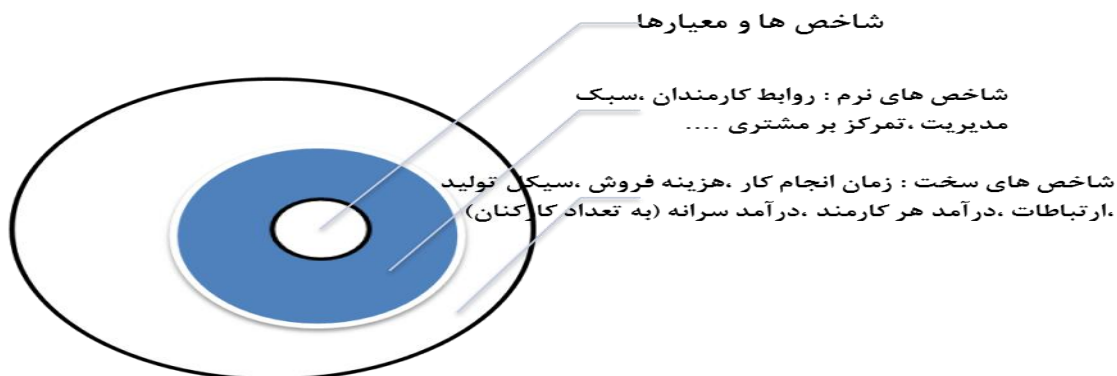
گام‌های متعدد توسط نویسندگان مختلف برای بهینه‌سازی کاوی پیشنهاد شده است، مثلاً می‌توان به فرآیند بهینه‌سازی کاوی ۱۰ مرحله‌ای زیراکس، فرآیند ۷ مرحله‌ای Inc associates The Kaiser، فرآیند ۵ مرحله‌ای spendolini فرآیند ۱۴ مرحله‌ای IBM (که در پنج فاز کلی است) بهینه‌سازی کاوی ۶ مرحله‌ای Alcoa و نویسندگان بسیار دیگری اشاره کرد. متعدد بودن این گام‌ها و مراحل نشان می‌دهد که فرآیند‌های بهینه‌سازی کاوی مطابق با متدولوژی محققان و در مطابقت با نیازهای کاری و ماهیت کسب و کارها مورد استفاده قرار گرفته‌اند. (قرائی پور، ۲)



(تارخ، ۱۳۷۷:۲)

با مشخص کردن نوع و الگو بهینه‌سازی کاوی، فرآیند مربوط به بهینه‌سازی کاوی را انتخاب می‌نمایم و مطابق با آن بایستی هم عوامل

مشهود و سخت و هم عوامل نامشهود و نرم را در نظر بگیریم (سپهری، ۵۵)



## سوالات و اهداف تحقیق

- وضعیت فرآیند آموزش در دو دفتر آموزشی چگونه است؟
- چه تفاوتی از نظر فرآیند آموزشی در دو دفتر وجود دارد؟
- آیا بین فرآیندهای آموزشی دو سازمان شباهت معناداری وجود دارد؟
- میزان توجه دو سازمان به شاخص‌های نرم و سخت چگونه است؟
- چه راهکارهایی برای بهینه‌کاوای موثر برای دو سازمان پیشنهاد می‌کنید؟

## روش شناسی تحقیق

روش تحقیق، کیفی از نوع مطالعه موردی است که با هدف ارائه‌ی تحلیل از زمینه و فرآیندهای دخیل در پدیده‌ی مورد بررسی صورت می‌گیرد. در این بررسی از بهینه‌کاوای فرآیندی در سطح فعالیت بین دو دفتر آموزش کارکنان جهاد کشاورزی و شهرداری منطقه یک تهران استفاده شده است.

## ابزار پژوهش

مشاهده (مشاهده گر صرف)، مصاحبه، پرسشنامه باز پاسخ (پیوست است) است که به بررسی مختصری از فرآیندهای آموزشی دو سازمان در طول دوره زمانی یک ماهه صورت گرفته است

## یافته‌های تحقیق

به نظر محقق در پاسخ به سوال مربوط به وضعیت فرآیند آموزش در دو دفتر آموزش کارکنان می‌توان گفت: تقریباً هر دو دفتر از یک روند یکسان در نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی برخوردار بودند و تقریباً هر دو آنها بر طبق فرم‌های یکسان عمل می‌کردند، تنها نوآوری بارز در دفتر آموزش جهاد کشاورزی در استفاده از نیروهای ترویجی و توجه بیشتر به پتانسیل نیروهای داخلی در امر آموزش بود، چرا که همانطور که از گذشته، وظیفه ترویج را برعهده داشته در امر آموزش هم پرسنلی که در سطح منطقه آموزش دریافت می‌کنند موظفند که آموخته‌هایشان را به منطقه و دیگر پرسنل منتقل کنند و میزان کاربرد و عملی بودن دوره‌ها نسبت به دفتر آموزشی شهرداری منطقه یک بارزتر بود. بیشترین تفاوت مشهود از نظر شاخص‌های سخت مربوط به بودجه اختصاصی و امکانات دفتر آموزش بود که دفتر آموزش شهرداری از وضعیت و رضایت بالاتری برخوردار بودند و از لحاظ شاخص‌های نرم، میزان روابط رئیس و مرئوس و نظرخواهی از پرسنل در سازمان جهاد کشاورزی، وضعیت بهتری داشت، چرا که به عینه در مدت زمان یک ماهه‌ای که به طور پاره وقت حضور داشتیم، ناظر بر این روابط صمیمی‌تر بودم. همچنین میزان توجه به نیازهای پرسنل، هر چند در هر دو سازمان زیاد مطلوب نیست و طبق یک سری فرم‌ها و دستورات بالا دستان صورت می‌گیرد، اما میزان توجه و تلاش دفتر آموزش جهاد کشاورزی مشهودتر بود. به نظر محقق، بایستی میزان تعاملات بین دفاتر آموزشی تمام ارکانها و سازمان‌های داخلی و حتی خارجی، مربوط و حتی نامشابه بیشتر شود. تا از موفقیت‌ها و شکست‌ها، نوآوری‌ها، ایده‌ها و راهکارهای همدیگر مطلع شوند و بتوانند اصلاحات را بهتر انجام دهند و به بهره‌وری بالاتر نائل شوند که تحقق این هدف با ابزار بهینه‌کاوای میسر خواهد شد جزئیات مربوط

بهبود کاوی فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

ردیف	مقایسه برحسب	جهاد کشاورزی (دفتر آموزش کارکنان)	شهرداری تهران (آموزش شهرداری منطقه یک تهران)
۱	ارکان فرآیند نیازسنجی	۱- کمیته راهبری آموزش ۲- معاونت ترویج و آموزش کشاورزی ۳- دفتر آموزش کارکنان ۴- کمیته اجرایی واحدهای ستادی، استانی ۵- مراکز آموزش جهاد کشاورزی	۱- سازمان شهرداری ها و دهیاریهای کشور (وزارت کشور) ۲- اداره کل تشکیلات ۳- کارشناسان آموزشی ۲۲ منطقه تهران
۲	روشهای نیازسنجی	بر طبق فرمهای از پیش تعیین شده برای هر رشته شغلی نیاز، تعیین میکنند	بر طبق فرمهای از پیش تعیین شده برای هر رشته شغلی نیاز تعیین میکنند
۳	ارتباط نیازسنجی با بقیه سیستم ها	ارتباط منطقی و واضحی مشاهده نشد.	ارتباط منطقی و واضحی مشاهده نشد.
۴	نظر کارمندان نسبت به نیازهای تعیین شده	چون پیشنهادات نیازها و دوره ها از بالا دست می آید مسلماً نظر چندان مساعدی ندارند	چون پیشنهادات نیازها و دوره ها از بالا دست می آید مسلماً نظر چندان مساعدی ندارند
۵	توجه به نیازهای روانشناختی	مشاهده نشد	مشاهده نشد
۶	رابطه بین سیستم طراحی و نیازسنجی	رابطه شفاف دیده نشد. بعد از انجام نیازسنجی و طراحی سرفصل محتوا بر مبنای کتب دانشگاهی به مدرس ارائه می شود	بعد از انتخاب دوره ها توسط کارمندان از بین دورههای پیشنهادی معاونت برنامه ریزی و اداره کل تشکیلات، بر طبق سرفصل تدوین شده توسط مقامات بالا، طراحی و اجرای دوره سازمانهای ممیزی شده سپرده میشود
۷	دوره ها از لحاظ بدو / حین / پایان خدمت	حین خدمت	حین خدمت
۸	دوره ها از لحاظ کوتاه مدت / بلند مدت / میان مدت	کوتاه مدت	کوتاه مدت
۹	مدل طراحی آموزشی	مدل خاصی مطرح نیست	مدل خاصی مطرح نیست
۱۰	روشهای طراحی و نیازسنجی برحسب سطوح سازمان	متناسب نیست برای همه سطوح یکسان است	متناسب نیست برای همه سطوح یکسان است
۱	دوره ها بر حسب سطح دانشی / انگرشی / مهارتی	در سطح دانشی	در سطح دانشی
۱	تناسب با سبکهای یادگیری	ندارد	ندارد
۲	تناسب و ارتباط با سبکهای انگیزشی	ندارد	ندارد
۱	توجه به اصول بزرگسالان	ندارد	ندارد
۴	تناسب محتوا با امکانات و فضای دوره ها	به دلیل کمبود بودجه، به نظر کارشناس آموزش تناسب کمی مشاهده می شود.	به نظر کارشناس آموزش تناسب وجود دارد. اکثر دوره ها به شیوه سخنرانی است.
۵			



بهبود کای فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

۱ ۶	انتقال آموزش به محیط کار	طبق ارزشیابی سطح سه پاتریک، انتقال آموزش به محیط کار ناچیز بوده است. چرا که اجرای بسیاری از دوره ها نیاز نبوده است	طبق ارزشیابی سطح سه پاتریک، انتقال آموزش به محیط کار ناچیز بوده است. چرا که اجرای بسیاری از دوره ها نیاز نبوده است
۱ ۷	توجیه مدرسان قبل از اجرای دوره	بیشتر مدرسان قبل از اجرای دوره به آنها دانه شده و بایستی آنها بر طبق آن عمل کنند.	بیشتر مدرسان خارجی توسط موسسات ممیزی شده انتخاب می شوند و قبل از شروع کلاس هدفهای تعریف شده دوره به آنها داده شده و بایستی آنها بر طبق آن عمل کنند. نظر کارشناس آموزش آنها توانایی این کار را ندارند
۱ ۸	برون سپاری یا مدرس داخلی	تعداد انگشت شماری وجود دارد.	ندارند
۱ ۹	کیفیت آموزشهای الکترونیکی	به دلیل کمبود بودجه هم خود سازمان و هم کارمندان دسترسی به امکانات و اینترنت پرسرعت ندارند و بیشتر آموزشها حضوری اجرا می شود	بیشتر آموزشها به صورت حضوری انجام میشود. به نظر کارشناس آموزش با بیشتر پیشنهادات آموزشهایی که به صورت الکترونیکی صورت می گیرد، کمتر موافقت می کنند و بایستی در گرفتن موافقت بسیار پیگیری کرد
۲ ۰	روشهای آموزش حین شغل	بیشتر آموزشها ضمن خدمت است و آموزش حین شغل ندارند	وجود ندارد
۲ ۱	وضعیت ارزشیابی متناسب با ماهیت دورها	تمام ارزشیابی ها به صورت کمی است و طبق پرسشنامه یکسان همه دوره ها را می سنجند	تمام ارزشیابی ها به صورت کمی است و طبق پرسشنامه یکسان همه دوره ها را می سنجند
۲ ۲	تناسب روشهای آموزش ضمن خدمت با ارزشیابی دورها	تناسب بارزی مشاهده نشد. اکثر دوره ها به صورت سخنرانی و ارزشیابی کتبی صورت می گیرد	تناسب بارزی مشاهده نشد. اکثر دوره ها به صورت سخنرانی و ارزشیابی کتبی صورت می گیرد
۲ ۳	ابزارهای ارزشیابی	پرسشنامه (کرک پاتریک..)	پرسشنامه کرک پاتریک (سطح واکنش با پرسشنامه، سطح یادگیری با مقایسه پیش آزمون و پس آزمون، سطح رفتار با نظرسنجی از مدیر، سطح نتایج، صورت نمی گیرد) در بعضی مواقع مصاحبه و تماس تلفنی با چند نفر از کارمندان گزینش شده که بعد از اظهار نظر آنها تغییرات چشمگیری در بحث جابه جایی و یا حتی اخراج مشاهده شده است

بهبود کای فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

۲	شکل گزارش ارزشیابی برای واحدها	یکسان است	یکسان است
۴			
۲	ساختار سازمانی (از لحاظ در نظر گرفتن آموزش)	در چارت سازمانی زیر مجموعه ی دفتر آموزش کارکنان است. اما بازم با وجود اهمیت زیاد بارز آن تعداد تقریب ۲۳ نفر مسئولیت آموزش ۸۸۰۰۰ کارمندان را برعهده دارند.	در چارت سازمانی، فقط جایگاه یک نفر را نشان می دهد در حالی که در عرضه عمل سه نفر مسئولیت آموزش ۱۲۰۰ نفر را برعهده دارند
۵			
۲	هزینه های آموزشی	حقوق مدرسان خارجی و اجرای آموزش از لحاظ منابع مکتوب و پذیرایی	حقوق مدرسان خارجی و اجرای آموزش از لحاظ منابع مکتوب و پذیرایی
۶			
۲	بودجه آموزشی	کمبود بودجه بسیار زیاد است و در اکثر مواقع بودجه اختصاصی، حقوق خود پرسنل هم نمی شود	بودجه آموزشی، کافی است (۷۰ درصد) و بیشتر صرف هزینه حقوق مدرسان می شود و اگر هم مازاد باشد شهرداری پس گرفته و امکان هزینه آن در جهت دیگر نیست
۷			
۲	کمبودهای مربوط به بخش آموزش	کمبود شدید کارشناسان آموزش، عدم حمایت مدیران و بالا دستان، کمبود بودجه برای برگزاری دوره های مجازی و کاربردی	کمبود شدید کارشناسان آموزش، عدم حمایت مدیران و بالا دستان، کمبود بودجه برای برگزاری دوره های مجازی و کاربردی
۸			
۲	میزان آزادی عمل کارشناسان آموزش	بسیار محدود است و برای هر گونه اقدام بایستی به تایید و کسب مجوز از سوی مدیران و بالا دستان صورت گیرد که این خود پرسه زمانی زیاد را شامل می شود. کارشناسان آموزش بیشتر به یک تاپیست و پر کننده فرم تبدیل شده اند.	بسیار محدود است و برای هر گونه اقدام بایستی به تایید و کسب مجوز از سوی مدیران و بالا دستان صورت گیرد که این خود پرسه زمانی زیاد را شامل می شود. کارشناسان آموزش بیشتر به یک تاپیست و پر کننده فرم تبدیل شده اند.
۹			

بحث و نتیجه گیری

ردیف	مسئله استخراج شده از جداول بالا (وضعیت موجود)	راه حل (وضعیت مطلوب)
۱	عدم هماهنگی دوره های آموزشی با نیاز کارکنان	بایستی جهت تعیین نیاز از سطوح بالا به پایین برعکس شود یعنی کارمندان نیازها را تعیین کنند و بالا دستان موافقت کنند در بعضی قوانین از جمله نظام طبقه بندی مشاغل تجدید نظر گردد و گزینش ها بر مبنای تخصص باشد و در بعضی تبصره ها تجدید نظر شود قبل از استخدام کارمند بسیاری از مولفه های دانشی و نگرشی و مهارتی فرد سنجش شود و متناسب با کار گزینش شود تا از اجرای بعضی دوره های ضمن خدمت جلوگیری و بتبع از هزینه های سازمان کاسته شود
۲	کمبود منابع انسانی در بخش آموزش کارکنان	اجرای دوره های کاربردی و عملی برای کارشناسان آموزشی موجود در سازمان در داخل و خارج از کشور آشنایی کارشناسان آموزشی با سازمانهای موفق در عرصه آموزش و توسعه کارکنان استخدام و جذب نیروهای کارمند در زمینه آموزش و توسعه کارکنان
۳	عدم حمایت مدیران و بالا دستان از آموزش و نقش آن در تعالی سازمانی	انجام تحقیقات کمی و کیفی در زمینه اهمیت آموزش و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان ارائه اطلاعات و آگاهی به مدیران در مورد اهمیت آموزش به عنوان یک بودجه سرمایه گذاری نه جاری و هزینه ای
۴	عدم تناسب امکانات با ارائه محتوا و آموزش	همیشه قبل از ارائه آموزش وضعیت موجود امکانات را در نظر بگیریم و متناسب با آنها محتوایی را سازماندهی کنیم تا حداکثر نتیجه مطلوب را داشته باشد
۵	وابستگی شدید به فرمهای یکسان	در عین توجه به فرمهای استاندارد، هر سازمان نیز برای خود فرمهای متناسبی تعریف کند و در طراحی آنها وضعیت موجود خود را در نظر گرفته و خلاقیت داشته باشد.

بهبود کای فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

۶	عدم ارتباط تعاملی گروه نیازسنجی با طراحی، اجرا و ارزشیابی و استاندارد سازی	برای اجرای یک آموزش اثربخش بایستی بین تمام گروه ها تعامل باشد و در جریان کار قرار گرفته باشند. چرا که اگر گروه اول کار خود را خوب انجام دهند ولی بقیه گروه ها در اجرای آن اهمال کنند، نتیجه مطلوب میسر نخواهد شد. بنابراین در عین حفظ حریم همدیگر با هم تعامل داشته باشند
۷	عدم پذیرش فرآیند آموزش از سوی کارکنان	شاید یک دلیل اساسی عدم رغبت کارکنان به آموزش و نیازسنجی... این است که فرمهای مربوطه از سوی بالا دستان می آید و بایستی آنها از بین آنها چه خوب چه بد انتخاب کنند و دوم اینکه بیشتر آموزشها حالت نظری داشته و به عمل واقعی فرد در محیط کار توجه نمی شود لذا بیشتر بخاطر گذران وقت و دریافت گواهینامه در دوره ها شرکت می کنند
	نگاه ابزاری به کارکنان	بایستی به کارکنان بعنوان انسانهای هوشمند و حساس نگاه شود و همراه در عین توجه به تحقق اهداف سازمان به نیازهای روانشناختی آنها نیز توجه شود
۸	عدم توجه به آموزش حین خدمت	در اکثر سازمانها، اثری از آموزش حین خدمت ملاحظه نمی شود در صورتی که بسیار اثربخش است. می توان از نیروهای بالقوه داخلی استفاده کرده و بسیاری از مشکلات کاری را حل نمود. چرا که آنها با محیط واقعی در تعامل هستند و در ارائه آموزش بهتر از دوره های نظری ضمن خدمت عمل خواهند کرد
۹	توجه اختصاصی به بعد دانشی و عدم توجه به ابعاد نگرشی و مهارتی	بایستی در کنار توجه به بعد دانش، به برنامه ریزی و طراحی دوره های برای ابعاد نگرشی و مهارتی نیز پرداخت
۱۰	توجه اختصاصی به آموزشهای کوتاه مدت و عدم توجه به آموزشهای میان مدت و بلند مدت	بایستی با استخدام فرد برای شغل جدید برای تمام آن ۲۰-۲۵ سال خدمتش برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت داشت. چرا که خود برنامه ریزی بلند مدت به فرد یک چشم انداز می دهد که برای تحقق آن تلاش خواهد کرد
۱	یکسان بودن روشهای نیازسنجی و طراحی	بایستی برای هر سطح سازمان از روشهای متناسب با آن برای

بهبود کای فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

<p>نیازسنجی و طراحی استفاده کرد. چرا که هر کدام از سطوح نیازهای دانشی و نگرشی و مهارتی خاص خود را اقتضا می کنند لذا بایستی از روشهای سنجش و بررسی ساده و پیچیده تر استفاده کرد.</p>	<p>۱ برای کلیه سطوح سازمان</p>
<p>همیشه قبل از ارائه آموزش سبک یادگیری و انگیزشی او را بررسی نموده و متناسب با آنها از روشهای آموزشی و تدریس استفاده نمایم و همچنین در شناسنامه شغلی فرد هم آن را بایگانی نموده و در نظر بگیریم</p>	<p>۱ عدم توجه به سبکهای یادگیری و انگیزشی ۲</p>
<p>در اجرای آموزش و انتخاب روش تدریس، بایستی وضعیت رشدی فرد را در نظر بگیریم. چرا که نوع برخورد با آنها در پذیرش دوره نقش زیادی دارد</p>	<p>۱ عدم توجه به سطوح رشدی و اصول ۳ بزرگسالان</p>
<p>بایستی بعد از اتمام دوره های آموزشی همواره فرد هدایت کرده تا آنچه آموخته است در محیط واقعی بکار گیرد و موانع پیش روی فرد را برداشته و حمایت و همکاری مدیران و مافوقان را کسب نمایم چرا که اگر شاهد انتقال آموزش به محیط کار نباشیم می توانیم بگویم ۸۰ درصد تلاشها بی نتیجه بود و چیزی جز صرف هزینه عایدی نداشته است.</p>	<p>۱ عدم انتقال آموزش به محیط کار ۴</p>
<p>مدرسان در ارائه آموزش بایستی آزادی عمل داشته باشند و فقط صرف هدفهای رفتاری تعیین شده از سوی مافوقان عمل نکنند بلکه بایستی یک سری از هدفها نیز متناسب با مخاطب و نیازهای دانشی و نگرشی و مهارتی و محیطی از سوی مدرسان تنظیم شود</p>	<p>۱ کاهش آزادی عمل مدرسان در اجرای آموزش ۵</p>
<p>در اجرای دوره های آموزشی می توان از پرسنل داخلی نیز استفاده کرد. چرا که خود این کار باعث ایجاد انگیزه در فرد می شود و آموزش ارائه شده نیز به واقعیت نزدیکتر خواهد بود</p>	<p>۱ عدم استفاده از مدرسان داخلی ۶</p>
<p>با گسترش فناوری ها و وسایل ارتباطی، ضرورت توجه به آموزشهای مجازی و الکترونیکی بیش از پیش است و در بسیاری از مواقع می تواند بسیار موثرتر از آموزش حضوری عمل کند و در کار فرد هم اختلال کمتر ایجاد می کنند. چرا که بسیاری از دوره های ضمن خدمت در زمان کاری فرد در محیط کار صورت میگیرد و فرد مجبور است که کار خود را رها کرده</p>	<p>۱ کاهش یا عدم حضور دوره های الکترونیکی در ۷ دوره های آموزشی</p>

## بهینه‌سازی فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

	و به کلاسهای ضمن خدمت برود و این خود باعث اختلال در کار فرد و عدم رضایت ارباب رجوع می شود		
۱	عدم تناسب ارزشیابی با ماهیت دوره ها	ارزشیابی دوره های دانشی با نگرشی و مهارتی برای کارکنان عملیانی، میانی، مافوقان و مدیران متفاوت است به این خاطر که هدف از اجرای دوره ها نیز متفاوت است	۸
۱	عدم توجه به اهمیت آموزش در ساختار سازمانی	جایگاه آموزش و پست سازمانی آن بایستی در ساختار و چارت سازمانی محرزتر نشان داده شود	۹
۲	عدم رعایت دقت و اهمیت در صرف نمودن بودجه آموزشی	بودجه آموزشی بایستی با هدف و مقصود خرج شود و از بسیاری هزینه های غیر ضروری اجتناب شود	۰
۲	کمبود بودجه بخش آموزش	مدیران و مافوقان بایستی اهمیت و نقش آموزش را بپذیرند و در اختصاص دادن بودجه ان را در نظر بگیرند	۱

## محدودیتها و پیشنهادات

چرا در عمل و هنگام اجرا بهینه‌سازی با مشکل مواجه می شویم؟

۱- موفقیت و کامیابی به ندرت سریع و بلافاصله به دست می آید، علاوه بر این به راحتی قابل دستیابی و آشکار نیست بلکه تلاش و کار بلند مدت و مداوم را می طلبد. اگر مدیران بر این باور باشند که فرآیند بهینه‌سازی کاوی یک فرآیند موقتی است که سریعاً به نتیجه می رسد در اشتباه می باشند. بهینه‌سازی کاوی مستلزم صرف زمان زیاد و داشتن شکیبایی و صبر لازم برای تشریح جزئیات است.

۲- بدون داشتن تجربه و زمینه کافی، دستیابی به موفقیت و کامیابی امکان پذیر نیست، باید تماس ها و ارتباط های زیادی با دیگران برقرار کرد، باید ابتکار به خرج داد، باید حجم زیادی از اطلاعات را گردآوری و تجزیه و تحلیل کرد.

۳- مهارت ها و تجربیات مورد نیاز برای اجرای عملی و موفقیت آمیز بهینه‌سازی کاوی را باید آموخت. این مهارت ها ذاتی و شهودی نیستند بلکه اکتسابی هستند، اما این مهارت ها را نمی توان در مدرسه و سر کلاس درس آموخت. صرف آشنایی با اصول و مفاهیم بهینه‌سازی کاوی کافی نیست بلکه باید راجع به محیط نیز آگاهی و دانش و شناخت کافی وجود داشته باشد. داشتن تجربه عملی در تجارت یک مهارت لازم و حیاتی است.

۴- علاوه بر مهارت های ویژه، بهینه‌سازی کاوی مستلزم داشتن تیپ شخصیتی ویژه ای است: رک گو و انتقاد پذیر، قابل اعتماد، اعتماد به نفس، توانا در درک و دیدن الگوهای متفاوت عملکرد، توانا در عمل و اجرا در سطح راهبردی و عملیاتی

۵- عامل حیاتی موفقیت در فرآیند بهینه‌سازی کاوی عبارت است از تفسیر شیوه های جدید عمل و کاربرد این شیوه های جدید در

سازمان

موفقیت در ایجاد یک رابطه مبتنی بر بهینه‌سازی کاوی و مناسب، بستگی به روابط تجاری موجود نیز دارد؛ روابطی که نه تنها چیزهایی

بهینه‌سازی فرآیند آموزش در سازمانها (یک مطالعه موردی)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

بیاموزیم بلکه به طور همزمان چیزهایی یاد دهیم، ایجاد و توسعه روابط اهمیت بالایی دارد. (مشعلی، ۱)

محقق در تمام این پنج مورد دارای ضعف بوده است، لذا هیچگاه ادعا نخواهد کرد که بررسیش، نوعی بهینه‌سازی است. بلکه تنها

یک بررسی سطحی از دو دفتر آموزش کارکنان است.

## منابع و ماخذ

- اخوان، پیمان (۱۳۸۳) الگوبرداری، تدبیر، شماره ۱۴۳
- بیش، مسعود (۱۳۹۱) بایدها و نبایدهای بهینه‌کاوای، تدبیر، شماره ۲۴۰
- پژوهی، عصمت، الگوبرداری و مزایای آن، نشریه احیا، شماره ۱۵
- تارخ، محمد جعفر (۱۳۷۷) الگوسازی، نشریه صنعت برق
- سپهری، مهران، بهینه‌کاوای در مهندسی کسب و کار، نشریه شریف، شماره ۳۷
- سپهری، مهران (۱۳۸۵) شرکتهای مغرور و بی توجه، فصلنامه علمی - پژوهشی شریف، شماره ۳۴، ص ۵۱-۵۷
- حسین زاده، سید احمد، سیف، عاطفه، ارائه مدل بهینه‌کاوای عملکردی متوازن و کاربرد آن در بهینه‌کاوای سرمایه انسانی
- طبرستانی، مریم، صدقی، نازیلا (۱۳۷۹) ارزیابی مقایسه‌ای چیست؟، تعاون، شماره ۱۱۰
- قرائی پور، رضا، ارائه چارچوبی برای بهینه‌کاوای فرآیند مدیریت ارزش، نشریه صنعت خودرو، ۱۲۹،
- علاقه بند راد، مجتبی (۱۳۷۷) الگوبرداری از بهترین‌ها، تدبیر، شماره ۸۲
- مشعلی، بهزاد، بهینه‌کاوای یا یادگیری از دیگران (۲) در مدیریت، نشریه کارآفرین، ۱۸،
- مشعلی، بهزاد، بهینه‌کاوای یا یادگیری از دیگران، نشریه کارآفرین، ۱۹
- نمایه الگوبرداری از بهترین‌ها یا بهینه‌کاوای، نشریه صنعت آبکاری، ۱۸،

Auluck. R (2002) *Benchmarking: a tool for facilitating organizational learning ?* public admin.Dev. 22. 109- 122

Ellis. J (2006) *All inclusive benchmarking. journal of nursing management.* 14. 337-383

Hill.M. Mann. L. at al (1996) *The effects of attitude. subjective norm and self-efficacy on intention to benchmark: A comparison between managers with experience and no experience in benchmarking.* journal of organizational behavior.vol.17. 313-327

Walgenbach. P &Hegele. C(2001) *what can an apple learn from an orange ?or: what do companies use benchmarking for ?.*organization. volume 8(1):121-144