

## ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی (مورد: سازمان امور مالیاتی کشور)

میترا عزتی<sup>۱\*</sup>

علیرضا یوزباشی<sup>۲</sup>

کریم شاطری<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵)

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی کشور به روش آمیخته انجام گرفته است. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کمک ممیزان، ممیزان و سرممیزان کشور است که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در برخی از استان‌ها انتخاب شدند. همچنین دوره‌های آموزشی مالیاتی که طی دو سال اخیر برای کارشناسان اجرا شده است، مورد ارزیابی قرار گرفتند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. روایی پرسشنامه مورد تأیید صاحب‌نظران آموزشی و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ گزارش گردید. تحلیل داده‌ها بیانگر آن بود که وضعیت موجود نیازسنجی دوره‌های آموزشی، اهداف دوره‌های آموزشی، محتوای دوره‌های آموزشی، مدرسان دوره‌های آموزشی، سازماندهی دوره‌های آموزشی، ارزشیابی دوره‌های آموزشی و انگیزش از دید کارشناسان سازمان امور مالیاتی در حد متوسط بوده است. نتایج فوق و انجام مصاحبه با خبرگان مالیاتی، نتایج نشان داد که عمده‌ترین آسیب‌های نظام آموزش سازمان امور مالیاتی شامل: نیازسنجی (سیستماتیک و علمی نبودن، جامع نبودن، کاربردی نبودن و عدم همکاری پرسنل سازمان در نیازسنجی)، اهداف دوره‌ها (عدم اطلاع‌رسانی، کلی بودن و محتوای نامناسب)، آسیب‌های محتوا (گسترده‌گی سرفصل‌ها، نبود تیم تدوین محتوا و نظری بودن محتوا)، مدرسان (عدم صلاحیت، پرداخت نامناسب، روش تدریس نامناسب و معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان)، محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها (امکانات و تجهیزات ضعیف و زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها)، آسیب‌های اجرای دوره‌ها (عدم تفکیک کارآموزان، عدم حمایت مدیران، زمان اجرای دوره‌ها و اجرایی نبودن برخی دوره‌ها)، ارزشیابی آموزشی (پیگیری نکردن اثربخشی آموزش، واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره‌ها و عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره‌ها)، انگیزه (نبود مکانیزم‌های برای تشویق و تنبیه افراد، انگیزه ناکافی کارآموزان و انگیزه ناکافی مدرس‌ها)، مشکلات فرهنگی (عدم باور سرپرستان به آموزش و نگاه نامناسب مدیران ارشد به آموزش) و نیروی انسانی (کمبود نیروی انسانی و استفاده نادرست از تخصص‌ها در آموزش) می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** دوره‌های آموزشی، اثربخشی آموزشی، سازمان امور مالیاتی، الگوی کیفی

<sup>۱</sup> - استادیار علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران ایران. مسئول مکاتبات: Ezati.m@ut.ac.ir

<sup>۲</sup> - دانش‌آموخته دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> - استادیار علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، مرکز آبدانان

### ۱- مقدمه

سازمان‌ها به‌منظور آماده کردن کارکنان خود، به راهبردهای یادگیری، آموزش و توسعه و بهسازی منابع انسانی، توجه ویژه‌ای دارند (Salas et al, 2006)؛ زیرا کارکنانی که آموزش می‌بینند به احتمال بیشتری به سازمان متعهد می‌شوند و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را نشان می‌دهند و در نتیجه، وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند و این امر به سازمان در بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند (Aguinis & Kraiger, 2009). بدین منظور سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری عظیمی در آموزش کارکنان انجام می‌دهند؛ زیرا آموزش، ابزاری قدرتمند برای تولید پیامدهای یادگیری عاطفی، رفتاری و شناختی موردنظر برای نیل به اهداف سازمانی است (Salas & Stagl, 2009).

امروزه نقش تأثیرگذار منابع انسانی در فرایند عملیات سازمان‌ها، بر هیچ‌کس پوشیده نیست. به‌عبارت‌دیگر، استفاده از سرمایه‌گذاری‌ها و دست‌یافتن به اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی‌شده، بستگی کامل به منابع انسانی حرفه‌ای، بهره‌ور و متعهد دارد که نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان، شناخت کامل داشته باشد و با بهره‌گیری از نظام جامع آموزشی به‌طور مستمر با دریافت آموزش‌های موردنیاز ضمن افزایش دانش علمی، بر مهارت عملی خود بیفزاید (پورکریمی و قاضی، ۱۳۹۱). در این راستا عمدتاً، موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسته به این است که آیا کارکنان آن شرکت به‌طور اثربخش و مداوم به امر آموزش می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود، که برای شرکت سودمند است، به کار می‌گیرند. بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده شرکت است. به‌طور متوسط، شرکت‌های بزرگ آلمانی، سالانه به ازای هر کارمند بیش از ۱۰۰۰ یورو صرف تداوم آموزش‌های سازمانی می‌کنند (Schneider, 2014). به همین نحو، شرکت‌های آمریکایی نیز با صرف ۱۲۰۰ دلار آمریکا به ازای هر کارمند، مبالغ هنگفتی را در این راستا هزینه می‌نمایند. باین‌حال، بیشترین درصد هزینه‌ها صرف آموزش مدیران می‌شود که در سال ۲۰۰۷ برابر با ۵/۹ میلیارد دلار آمریکا بوده است، چیزی که معادل ۱۰ درصد از کل بودجه آموزش در تمام شرکت‌های آمریکایی است (Industry Report, 2007).

در این راستا سازمان‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات و روش‌های نوین آموزشی سعی می‌کنند محتوای آموزشی کارکنان خود را توسعه دهند (Stephens & Dailey, 2015). به عبارت‌دیگر، دنیای تجارت امروزی در سطح جهانی، نیاز به آموزش کارکنان برای مقابله با معضلات جدید دارد (Werner & DeSimone, 2008) و آموزش برای عملکرد مطلوب سازمانی، به منظور تولید باکیفیت بالا و نیروی کار رقابتی در بازار جهانی، ضروری به نظر می‌رسد (Ling et al, 2011). در سرتاسر دنیا کارفرمایان اصولاً بخش قابل‌توجهی از سرمایه خود را همه‌ساله

صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند تا از این طریق کارها بهبود یافته و با کارایی بیشتر و هزینه کمتری انجام شوند و زمانی که آموزش‌ها از کیفیت لازم برخوردار نباشند، در حقیقت آن‌ها زمان، پول و اعتقاد به آموزش را به عنوان یک سرمایه‌گذاری تجاری مناسب و باصرفه از دست می‌دهند. آموزش باید بر اساس تأثیری که در جهت رفع نیازهای عملکردی سازمان می‌گذارد مورد ارزیابی واقع شود (Yaw, 2008).

دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های مورد نیاز در بین کارکنان، افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری کارکنان، به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان، افزایش کمک به تغییر و تحول سازمانی، افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری و افزایش توان بازده کاری در بین کارکنان می‌شود (شریعتمداری و همکاران، ۱۳۹۳).

سازمان‌های موفق نسبت به سایر سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری بیشتری در امر آموزش انجام داده‌اند؛ زیرا آموزش، عامل مهمی در افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان و سازمان‌ها می‌باشد. در واقع، با انجام آموزش، نه تنها کارکنان به مهارت‌های مورد نیاز حرفه‌ای یا فنی مورد نیاز شغل خود مجهز می‌شوند، بلکه این امر نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری سازمان روی کارکنان خود نیز می‌باشد.

نکته مهم و اساسی در مورد ارائه آموزش‌ها این است که نظامی جامع و مدون باید برای ارائه آموزش‌های سازمانی داشته باشیم؛ زیرا آموزش کارآمد می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر، بهبود کیفیت کاری، افزایش انگیزش و تعهد، روحیه عالی و کار گروهی، خطای کمتر و به اوج رساندن مزایای رقابتی بیشتر شود (Salas et al, 2006) و از طرف دیگر، وجود کارکنانی که از آموزش‌اندکی برخوردار می‌باشند می‌تواند منجر به بروز اشتباهات، آسیب‌ها و صدمات گردد که همه آن‌ها بسیار پرهزینه هستند (Grossman & Salas, 2011).

علی‌رغم هزینه‌های بالایی که صرف آموزش سازمانی مداوم می‌شود، تنها حدود ۱۰ درصد از شرکت‌های آلمانی، تمهیداتی در خصوص اثربخشی و بهره‌وری به کار می‌برند (Schneider, 2014). بر طبق برآوردهایی که اخیراً انجام شده است حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری شده در امر آموزش به هدر می‌رود و فقط ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری آموزش سالانه به انتقال یادگیری و بهبود عملکرد منجر می‌شود (Weldy, 2009). هم‌چنین پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال یافته و پس از ۶ ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان کارکنان قادر به حفظ و به‌کارگیری

اطلاعات، کسب‌شده نیستند (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴). این موضوع بیانگر اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی می‌باشد حال آنکه لازمه بهره‌برداری هرچه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش به‌کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار می‌باشد (یوزباشی، ۱۳۹۵).

سازمان امور مالیاتی به‌عنوان نهادی که تأثیرات غیرقابل‌انکاری در مباحث مالی و تأمین بودجه کشور دارد و در این راستا نیازمند کارکنانی دانشگر و توانمند می‌باشد تا بتوانند وظایفشان را به نحو احسن انجام دهند. این سازمان بیش از هر سازمان یا نهاد دیگری نیازمند نظامی جامع و فراگیر مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و بهسازی کارکنان خود می‌باشد. اگرچه بر اساس ضرورت و اهمیت جایگاه آموزش، منابع زیاد- هرچند ناکافی- صرف این‌گونه آموزش‌ها می‌شود و سازمان امور مالیاتی، برنامه‌های متنوعی را در ابعاد مختلف برای کارکنان تدارک می‌بیند اما همواره سؤالاتی نظیر موارد زیر، معضل جدی به شمار می‌آیند: بر مبنای کدام نیازسنجی و بررسی چه منابع اطلاعاتی، این برنامه‌ها و اقدامات تدوین شده‌اند؟ آموزش برای چه کسانی باید تدارک دیده شود؟ نیازهای آموزشی رسته شغلی آنان چیست؟ چه افرادی در شناسایی و تعیین اولویت‌ها مشارکت داشته‌اند؟ درواقع با پاسخگویی به سؤالات مذکور، نیازمندی‌های آموزشی مخاطبان، مشخص می‌شود.

چون آموزش مستلزم صرف هزینه بالا است؛ بنابراین باید زمانی ارائه شود که نیاز واقعی را مرتفع کند. همیشه بعد از تعیین نیازهای آموزشی، فهرستی از نیازها حاصل می‌شود که امکان برآورده کردن آن‌ها در یک‌زمان معین ممکن نیست. بنابراین باید به اولویت‌بندی آن‌ها همت گماشت. از این‌رو سؤال دیگر آن است که کدام نیازهای آموزشی برای هر دسته از مخاطبان، در اولویت قرار دارد؟ و سؤال دیگر اینکه چه دوره‌های آموزشی را برای مرتفع کردن نیازها می‌توان طراحی و تدوین کرد؟ مشخصات علمی دوره‌ها از لحاظ عنوان، هدف، رئوس مطالب، محتوا، روش آموزش و شیوه ارزیابی برون‌داد چگونه خواهند بود؟ مشخصات اجرایی هر یک از دوره‌ها از لحاظ مدت و زمان اجرا کدام‌اند؟ برنامه‌های تدوین شده تا چه حد از لحاظ دامنه عمل و نیز عناصر مورد توجه (هدف‌ها، محتوا، روش‌ها و ...)، جامع و دارای نظم و توالی منطقی هستند؟ چه انگیزه‌ها و الزاماتی می‌توانند مشارکت و اثربخشی برنامه‌ها و اقدامات را تضمین کنند؟

در این راستا و به منظور ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان، از الگوهای متفاوت و متنوعی از آموزش استفاده می‌شود. در میان الگوهای مختلف، رویکرد سیستمی (نظام‌مند) به آموزش، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا نظام آموزش را در یک موقعیت سیستمی قرار می‌دهد. این امر در اثربخشی آموزشی و ارتقای عملکرد کارکنان، نقش مهمی ایفا می‌کند. این رویکرد با تصریح و تعیین دقیق اهداف آموزشی، تجارب یادگیری، به‌دقت طراحی و کنترل‌شده و برای نیل

به اهداف، معیارهای عملکردی و اطلاعات مبتنی بر ارزشیابی، تأکید دارد. بر اساس رویکرد سیستمی، الگویی شامل مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برای آموزش، ارائه شده است (Goldstein, 1993) که در این پژوهش نیز به‌عنوان یکی از الگوهای موردنظر، استفاده خواهد شد.

به منظور ارتقاء عملکرد کارکنان در سازمان، از الگوهای آموزشی متفاوت و متنوعی استفاده می‌شود. اهمیت این الگوها به این دلیل است که هر یک از آن‌ها مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط متفاوتی، مناسب می‌باشند و همچنین پذیرش یا اعمال یک الگوی خاص یا ترکیبی از چند الگو، کل فرایند آموزش و نتایج آن را تغییر خواهد داد. در میان الگوهای مختلف، رویکرد سیستمی به آموزش، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا نظام آموزش را در یک موقعیت سیستمی قرار می‌دهد. این امر، در اثربخشی آموزشی و ارتقای عملکرد کارکنان، نقش مهمی ایفا می‌کند. این رویکرد، با تصریح و تعیین دقیق اهداف آموزشی طراحی شده است و به منظور نیل به اهداف، بر شاخص‌های عملکردی و اطلاعات مبتنی بر ارزشیابی، تأکید دارد (Yoon & Lim, 2007).

با توجه به بررسی الگوها و مدل‌های آموزشی می‌توان اذعان داشت که عمده‌ترین مراحل و گام‌های الگوی جامع آموزش در سازمان‌ها به شرح ذیل می‌باشند:

- هدف‌گذاری: در این مرحله، اهداف آموزشی با توجه به اهداف کلی سازمان، تعیین می‌شوند؛ یعنی اهداف آموزش کارکنان، تابع اهداف استراتژیک سازمان هستند.
- نیازسنجی: برای هر شغلی، بر اساس استاندارد مشاغل، رایج‌ترین روش نیازسنجی صورت می‌گیرد.
- برنامه‌ریزی: بعد از گردآوری داده‌ها از طریق فرایند نیازسنجی و تحلیل شکاف عملکرد کارکنان، مرحله برنامه‌ریزی آموزشی، شروع می‌شود.
- اجرا: پس از تکمیل مرحله برنامه‌ریزی و طراحی، آموزش، آماده اجرا می‌شود. جهت اجرای آموزش، فعالیت‌های زیر انجام می‌شود: تعیین گروه‌ها، تسهیلات، تجهیزات و شرکت‌کنندگان در آموزش، تعیین مربیان و مدرسانی که تدریس در دوره آموزشی را به عهده دارند، آماده‌سازی مواد آموزشی و تحویل آن‌ها به موقعیت‌های تعیین‌شده و اجرای آموزش.
- ارزشیابی: مرحله نهایی فرایند آموزش، ارزشیابی می‌باشد. هدف از ارزشیابی، آگاهی از تحقق یا عدم تحقق اهداف آموزشی و نیز آگاهی از واکنش شرکت‌کنندگان در برنامه

آموزشی است تا مشخص شود که فراگیران تا چه حد آموزش‌ها را فراگرفته و به مشاغل خود انتقال داده‌اند.

با توجه به مطالب فوق، آسیب‌شناسی نظام آموزشی و اثربخشی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان، امری مهم و کلیدی می‌باشد که متأثر از عوامل متنوعی می‌باشد. عواملی که از دید علمی و از منظر برنامه‌ریزی می‌توانند در بخش‌های اساسی نیازسنجی، گزینش هدف‌ها، سازمان‌دهی محتوا، اجرا و ارزشیابی مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند عدم توجه به هر یک از عوامل می‌تواند در نامناسب بودن دوره آموزشی و در نتیجه کاهش اثربخشی آن تأثیر به‌سزایی داشته باشد، اگرچه عدم توجه لازم به هر یک از عناصر برنامه‌های آموزشی، کاستی‌هایی را به وجود می‌آورد و اثربخشی آن را کاهش می‌دهد، در عوض توجه مناسب به هر یک از آن‌ها نیز موجب ارتقاء اثربخشی این آموزش‌ها می‌شود. لذا به‌منظور ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی و نیل به اهداف سازمانی لازم است نگاهی جامع به این عوامل و نظام جامع آموزش در سازمان‌ها لحاظ گردد.

در این راستا در پژوهش حاضر تلاش شده است که به ارزیابی نظام آموزش سازمان امور مالیاتی پرداخته و الگوی کیفی برای آسیب‌های دوره‌های آموزشی ارائه شود و بر مبنای این آسیب‌های شناسایی‌شده به ارائه راهکارهایی برای بهبود اثربخشی آموزش دوره‌های آموزشی در سازمان امور مالیاتی ایران پرداخته شود. بررسی اسناد و مطالعات حاکی از آن است که آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی، نظام آموزش سازمان‌ها و اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها، همواره از دغدغه‌های اساسی و کلیدی سازمان‌ها بوده و پژوهشگران مختلف از جنبه‌های مختلف به بررسی و مطالعه این پدیده پرداخته‌اند، بدین منظور در ادامه به بررسی برخی از مطالعات صورت گرفته در این حوزه پرداخته می‌شود.

فتیحی و اجارگاه (۱۳۸۷) در پژوهشی، به تدوین نظام جامع آموزش عقیدتی-سیاسی وزارت دفاع و نیروهای مسلح پرداخته و بدین منظور، پس از بررسی تجارب و سوابق موجود در سایر سازمان‌ها و بررسی تجارب و اقدامات انجام شده در عقیدتی-سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و همچنین تجزیه و تحلیل اسناد کلیدی، تجزیه و تحلیل اسناد استراتژیک و بررسی حوادث و مسائل جاری، بانک نیازهای آموزشی را ایجاد نموده و پس از سنجش اولویت‌ها، شناسایی نیازهای اولویت‌یافته، شناسایی چارچوب استاندارد برنامه آموزشی، طراحی نرم‌افزار نیازسنجی، تدوین برنامه‌های آموزشی در قالب نردبان شغلی، تدوین نظام ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی و تدوین نظام انگیزشی و برنامه‌ریزی اجرایی دوره پرداخته است.

هم‌چنین در پژوهش دیگری طباطبائی مزدآبادی (۱۳۹۵) به تدوین نظام جامع آموزش شهرداری تهران: با تأکید بر ارتقاء عملکرد کارشناسان مالی و اقتصاد شهری پرداخته و بدین

منظور با استفاده از مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان مالی شهرداری تهران، با استناد به اسناد بالادستی، شرح مشاغل موجود در شهرداری تهران و با استفاده از سایت شبکه اطلاعات شغلی تدوین شدند. در نهایت آسیب‌شناسی وضع موجود آموزش‌های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران انجام گرفت و با توجه به آن راهکارهایی جهت توسعه کیفی آموزش‌ها در گام‌های نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی دوره‌های آموزشی و مکانیسم‌های انگیزشی ارائه گردید.

شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه‌شاخگی پرداخته و دریافتند که با توجه به مشاهدات صورت گرفته در صنایع فجر، فعالیت‌های آموزشی در این صنعت با کیفیت لازم صورت نمی‌گیرد و چالش‌ها و مشکلات پنهان و آشکاری در رابطه با فعالیت‌های آموزش وجود دارد که مانع از ارائه خدمات مناسب و اثربخش آموزش می‌شود.

عموزاد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی پژوهش حاضر با هدف ارزیابی وضعیت موجود آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی انجام و پنج پرسش اصلی پژوهش با هدف ترسیم تصویر موجود آموزش در سازمان‌های ایرانی مطرح و واکاوی شده است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزش که بیانگر وضعیت این حوزه است، به تفکیک کسب‌وکار، نوع مالکیت و اندازه سازمان‌ها متفاوت است. به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که در ارزیابی فرآیندهای آموزش، برترین فرآیندها، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرای آموزش و نیازسنجی آموزشی است و پایین‌ترین امتیازات مربوط به معیارهای فرهنگ یادگیری و توسعه، ارزشیابی و پایش آموزش و نتایج و دستاوردهای سازمانی است.

پورکریمی و قاضی (۱۳۹۱) در پژوهشی با هدف طراحی نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال‌احمر دریافتند که آسیب‌های موجود در فرایند آموزش‌های تخصصی هلال‌احمر شامل: بی‌توجهی به نیازسنجی و نبود الگوی مدون در این زمینه، بی‌توجهی به سازوکارهای طراحی برنامه آموزشی، اجرای نامناسب دوره‌های آموزشی، عدم نظارت و ارزشیابی نظام‌مند دوره‌های آموزشی و کم‌توجهی به مکانیسم‌های انگیزشی در فرایند آموزش می‌باشد.

پورصادق (۱۳۸۲) در پژوهشی به آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران پرداخت. در این پژوهش به‌منظور کارآمد نمودن نظام اداری ایران از طریق آموزش مدیران دولتی ابتدا به آسیب‌شناسی نظام آموزش مدیران پرداخته و ارتباط بین چهار مؤلفه اصلی نظام آموزش مدیران (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) با اثربخشی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. ابزار گردآوری



اطلاعات پرسشنامه پژوهشگر ساخته وضعیت موجود اثربخشی سازمان‌هاست که با استفاده از ۸ شاخص اثربخشی سازمان (مدل کوئین) انعطاف‌پذیری، کسب منابع، برنامه‌ریزی، ثبات، دسترسی به اطلاعات، نیروی کار منسجم و نیروی کار ماهر، مشخص گردید و سپس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نتیجه پژوهش مشخص گردید که نیازسنجی آموزشی با مدل سیستم باز، اجرای برنامه آموزشی با مدل فرایند داخلی، ارزشیابی آموزشی با مدل روابط انسانی و برنامه‌ریزی آموزشی با مدل هدف عقلانی رابطه مثبت معنی‌داری دارند و می‌تواند اثربخشی سازمان را پیش‌بینی نماید.

در این راستا در پژوهش حاضر تلاش شده است تا به سؤالات ذیل پاسخ داده شود؛

۱. وضعیت موجود دوره‌های آموزشی (نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، ارزشیابی، انگیزش) از دید کارکنان سازمان امور مالیاتی چگونه بوده است؟
۲. آسیب‌های عمده نظام آموزشی سازمان امور مالیاتی کشور چه مؤلفه‌هایی می‌باشد؟

## ۲- روش پژوهش

از آنجا که در این پژوهش به آسیب‌شناسی نظام جامع آموزش با استفاده از پرسشنامه (روش کمی) و ارائه الگوی کیفی برای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی با استفاده از مصاحبه با خبرگان مالیاتی (روش کیفی) پرداخته شده است، لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته تشریحی می‌باشد. در این روش ابتدا از داده‌های کمی استفاده می‌شود و سپس با استفاده از داده‌های کیفی به توصیف ویژگی‌های بخش کمی پرداخته می‌شود. در مرحله پژوهش کمی، از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است. بر این اساس ۱۰ استان منتخب، مشتمل بر کلیه جهات شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز مدنظر بوده است که شامل استان‌های: اردبیل، اصفهان، چهارمحال بختیاری، خراسان جنوبی، خراسان رضوی، خوزستان، زنجان، کرمان، همدان و مؤدیان بزرگ تهران بوده است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه کمک‌میزان، ممیزان و سرممیزان در استان‌ها و مراکز مذکور بوده است. همچنین در خصوص دوره‌های آموزش موردنظر مقرر گردید دوره‌های آموزشی مالیاتی که طی دو سال اخیر برای کارشناسان بدو استخدام و همچنین دوره‌های آموزش ضمن خدمت اجرا شده است، مورد ارزیابی قرار گیرند.

به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه با توجه به اهداف پژوهش و به استناد مبانی نظری و با توافق کارشناسان دفتر آموزش ساخته شد. بدین منظور و برای بررسی وضعیت موجود و شناخت زمینه‌ای، پیش از هر چیز به مطالعه و بررسی مأموریت، اهداف و برنامه استراتژیک سازمان امور مالیاتی در حوزه آموزش منابع انسانی و بررسی



و گردآوری قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، ساختار و برنامه‌های اجرایی و عملیاتی و محدودیت‌های آموزشی سازمان در حوزه آموزش منابع انسانی پرداخته شد. سپس بر اساس مطالعات صورت گرفته پیش‌نویس پرسشنامه نظرخواهی از کارشناسان مالیاتی تهیه گردید و در مرحله بعد به‌منظور سنجش روایی و پایایی پرسشنامه، پس از اجرای آزمایشی پرسشنامه اعتبار یابی شده است. به‌منظور حصول از روایی پرسشنامه از نظرات و پیشنهادهای اصلاحی چند تن از افراد صاحب‌نظر استفاده کامل به عمل آمد و پرسشنامه در چندین مرحله مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت و در نهایت روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پرسشنامه مذکور، دارای آلفای کرونباخ مناسبی ( $\alpha=0/962$ ) است و نشان می‌داد که پرسشنامه انسجام درونی مطلوب و مناسبی دارد. پرسشنامه مذکور در مرحله نخست به‌صورت الکترونیکی توزیع شد، لیکن به دلیل عدم استقبال استان‌ها، در حین اجرا مقرر گردید، پرسشنامه به‌صورت کاغذی نیز اجرا گردید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از فنون آمار توصیفی شامل جداول فراوانی برای توصیف داده‌های جمعیت‌شناسی نمونه آماری نظیر جداول توزیع فراوانی، درصد و ... استفاده شده است. همچنین، با استفاده از روش‌های آماری استنباطی شامل آزمون‌های  $t$  تک نمونه‌ای به تجزیه و تحلیل و پاسخ به سؤال‌های پژوهش پرداخته شد.

از آنجا که جهت آسیب‌شناسی نظام آموزش سازمان امور مالیاتی کشور از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان مالیاتی استفاده گردید، استفاده از رویکرد کیفی قابل توجیه می‌باشد. در این مرحله، جامعه آماری رابطین آموزشی، مدرسان دوره‌های آموزشی و کارشناسان سازمان امور مالیاتی می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری (غیر احتمالی) و هدفمند این افراد شناسایی شدند. تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت به نظام آموزش سازمان امور مالیاتی کشور حاصل شود. در نهایت از فهرست تهیه‌شده و با توجه به سطح اشباع، با ۱۶ نفر از خبرگان مالیاتی مصاحبه به عمل آمد.

برای بررسی قابلیت اعتبار (روایی) در بخش کیفی، بررسی توسط اعضاء<sup>۱</sup> (مصاحبه‌شوندگان) و واسنجی متقابل منابع داده‌ها<sup>۲</sup> استفاده شد. در روش بررسی توسط اعضاء از خواسته شد تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها بیان کنند. همچنین جهت تضمین روایی بیشتر از واسنجی متقابل منابع داده‌ها استفاده شد که در آن از منابع (دیدگاه‌ها) سه‌گانه داده‌ها شامل؛ رابطین آموزشی،

<sup>۱</sup>-Member Checking

<sup>۲</sup>-Data Source Triangulation

مدرسان دوره‌های آموزشی و کارشناسان سازمان امور مالیاتی مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص نظام آموزش سازمان امور مالیاتی کشور حاصل شود. در ادامه به منظور تحلیل داده‌های کیفی از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازمان‌دهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش دنبال شد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

اولین سؤال پژوهش حاضر مبتنی بود بر اینکه «وضعیت موجود نظام جامع آموزش (نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، ارزشیابی، انگیزش) دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی از دید کارکنان چگونه بوده است؟».

میانگین به‌دست‌آمده از ابزار پژوهش در خصوص نیازسنجی؛  $2/64$  با انحراف معیار  $0/605$ ،  $\pm$  اهداف دوره‌های آموزشی؛  $2/71$  با انحراف معیار  $0/601$ ،  $\pm$  محتوای دوره‌های آموزشی؛  $2/67$  با انحراف معیار  $0/568$ ،  $\pm$  مدرسان دوره‌های آموزشی؛  $2/76$  با انحراف معیار  $0/571$ ،  $\pm$  سازمان‌دهی دوره‌های آموزشی؛  $2/66$  با انحراف معیار  $0/550$ ،  $\pm$  ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛  $2/61$  با انحراف معیار  $0/622$ ،  $\pm$  و انگیزش در دوره‌های آموزشی؛  $2/65$  با انحراف معیار  $0/625$  می‌باشد.

اعداد مذکور به معنای آن است که وضعیت موجود ابعاد نظام جامع آموزش (نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، ارزشیابی، انگیزش) سازمان امور مالیاتی از دید کارکنان در حد متوسط می‌باشد (جدول شماره ۳) و با توجه به «t» به‌دست‌آمده در سطح  $\alpha = 0/05$  میانگین نظرات پاسخ‌گویان در خصوص وضعیت موجود نظام جامع آموزش (نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، ارزشیابی، انگیزش) سازمان امور مالیاتی در حد متوسط به لحاظ آماری معنادار است (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۳: وضعیت موجود ابعاد نظام جامع آموزش (نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، ارزشیابی، انگیزش) سازمان امور مالیاتی از دید کارکنان

sig	t	انحراف معیار	میانگین کل	میانگین	توزیع پاسخ‌ها				گویه	ابعاد
					کاملاً موافق	موافق	مخالف	کاملاً مخالف		
۰/۰۰۰	۵/۰۲	۰/۶۰۵	۲/۶۴	۲/۸۳	۶۹	۲۸۵	۸۰	۳۳	دوره‌های آموزشی که اجرا می‌شود مطابق با نیازهای شغلی کارکنان تدوین شده است.	نیازسنجی
				۲/۲۴	۲۷	۱۳۲	۲۳۸	۷۱	در تعیین نیازهای آموزشی از نظرات کارکنان استفاده شده است.	
				۲/۸۰	۵۴	۲۹۴	۹۰	۲۹	دوره‌های آموزشی مطابق با مأموریت، رسالت و اهداف سازمان امور مالیاتی تعیین شده است.	
				۲/۶۸	۲۷	۱۳۸	۲۵۱	۴۷	محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی کارکنان تدوین شده است.	
۰/۰۰۰	۷/۶۰	۰/۶۰۱	۲/۷۱	۲/۵۸	۳۹	۲۲۶	۱۷۰	۳۱	اهداف دوره‌های آموزشی به‌دقت و صراحت برای کارکنان تبیین می‌شود	اهداف دوره‌ها
				۲/۸۲	۶۹	۲۷۴	۹۷	۲۸	مدیران از اهداف دوره‌های آموزشی اطلاع دارند و از آنان حمایت می‌کنند	
				۲/۷۲	۵۰	۲۶۴	۱۲۶	۲۶	اهداف دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی کارکنان تدوین شده است	
۰/۰۰۰	۶/۵۲	۰/۵۶۸	۲/۶۷	۲/۶۲	۴۶	۲۳۶	۱۴۹	۳۵	مطالبی که در دوره‌های آموزشی ارائه می‌شود، کاربردی است.	محتوای دوره‌ها
				۲/۶۲	۴۴	۲۳۹	۱۵۲	۳۳	مطالب ارائه شده در دوره‌های آموزشی، جدید و به‌روز است	
				۲/۷۷	۴۳	۲۹۷	۱۰۴	۲۲	محتوای جزوات آموزشی با مطالب ارائه‌شده در کلاس مرتبط است	
				۲/۵۹	۴۱	۲۳۷	۱۴۶	۴۲	زمان کافی برای ارائه کامل مطالب در دوره‌های آموزشی وجود دارد.	
				۲/۷۳	۴۶	۲۷۴	۱۲۲	۲۵	مطالب ارائه‌شده در کلاس با اهداف دوره آموزشی مرتبط است.	
۰/۰۰۰	۹/۹۹	۰/۵۷۱	۲/۷۶	۲/۷۲	۵۸	۲۵۱	۱۲۷	۳۰	مدرسان دوره‌های آموزشی دارای قدرت بیان بوده و مطالب را به‌خوبی تفهیم می‌کنند.	مدرسان دوره‌ها
				۲/۵۲	۴۶	۲۰۲	۱۶۶	۵۲	مدرسان از روش‌های تدریس متنوع و مناسب جهت ارائه مطالب استفاده می‌کنند.	
				۲/۷۵	۶۳	۲۶۲	۱۰۴	۳۷	مدرسان از تخصص و تسلط کافی برای ارائه محتوای آموزشی برخوردارند.	
				۲/۶۲	۴۰	۲۵۴	۱۳۰	۴۲	مدرسان مثال‌ها و تمرین‌های روشن و متناسب با موضوع درس ارائه می‌دهند.	
				۲/۶۰	۳۸	۲۳۷	۱۵۷	۳۱	مدرسان در فراگیران انگیزه ایجاد کرده و آن‌ها را در مباحث مشارکت می‌دهند.	
				۲/۸۳	۵۳	۳۰۱	۸۷	۲۲	مدرسان توانایی پاسخگویی به سؤالات را دارند و از نظرات شرکت‌کنندگان استقبال می‌کنند	
				۳/۱۱	۱۲۰	۲۹۶	۳۶	۱۵	رفتار اجتماعی مدرسان مناسب و احترام‌آمیز است.	
				۲/۹۵	۷۸	۳۱۰	۵۷	۲۱	مدرسان ضمن رعایت قوانین و مقررات آموزشی، توانایی اداره کردن کلاس را دارند	

## ادامه جدول شماره ۳: وضعیت موجود ابعاد نظام جامع آموزش

ایجاد	گویه	توزیع پاسخ‌ها				میانگین کل	انحراف معیار کاملاً مخالف	t مخالف	sig موافق
		کاملاً مخالف	مخالف	موافق	کاملاً موافق				
سازمان‌دهی دوره‌ها	شروع و خاتمه کلاس‌های آموزشی برنامه منظمی دارد.	۳۲	۱۱۲	۲۴۷	۷۳	۲/۷۷	۰/۵۵۰	۶/۶۴	۰/۰۰۰
	طرز برخورد مجریان دوره‌های آموزشی و کارشناسان آموزش مناسب است	۳۲	۸۵	۲۸۹	۶۱	۲/۸۱			
	کیفیت پذیرایی از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی مناسب است.	۸۱	۱۳۵	۲۰۴	۴۴	۲/۴۵			
	در انتخاب مجری دوره‌های آموزشی، اولویت با مؤسسات معتبر آموزشی برون‌سازمانی باشد.	۶۷	۱۴۶	۱۸۹	۶۱	۲/۵۲			
	فضا و تجهیزات آموزشی از کیفیت مناسبی برخوردار است (نور، صدا، تهویه و...)	۵۴	۱۴۱	۲۲۶	۴۲	۲/۵۵			
	درباره دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده (موضوع، زمان، مکان و ...) به‌طور مناسب اطلاع‌رسانی می‌شود.	۳۰	۸۲	۲۷۱	۸۳	۲/۸۷			
	محل برگزاری دوره‌های آموزشی نزدیک محل کار و در دسترس کارکنان است	۶۶	۸۷	۲۴۰	۷۳	۲/۶۸			
ارزشی دوره‌ها	روش‌های ارزشیابی متناسب با اهداف دوره‌های آموزشی است.	۳۷	۱۲۰	۴۵۷	۴۹	۲/۶۸	۰/۶۲۲	۳/۹۱	۰/۰۰۰
	روش‌های ارزشیابی متناسب با محتوای دوره‌های آموزشی است.	۳۶	۱۲۳	۲۶۸	۳۷	۲/۶۵			
	روش‌های ارزشیابی متناسب با ویژگی‌های فردی و شغلی کارکنان است.	۳۴	۱۳۸	۲۵۲	۳۷	۲/۶۳			
	اجرای ارزشیابی آموزشی به همین شکل و روش مناسب و رضایتمند است	۵۳	۱۵۴	۲۲۰	۳۵	۲/۵۱			
انگیزش در دوره‌ها	نتایج ارزشیابی انجام‌شده از دوره‌های آموزشی، در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های آتی مؤثر است	۴۹	۱۴۷	۲۲۵	۴۳	۲/۵۶	۰/۶۲۵	۵/۱۳۳	۰/۰۰۰
	گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت در ارتقاء شغلی کارکنان مؤثر است	۴۸	۹۸	۲۲۵	۹۱	۲/۷۷			
	گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت در حقوق و مزایای کارکنان مؤثر است	۸۰	۱۵۲	۱۷۸	۵۱	۲/۴۳			
	مدیران و سرپرستان، کارکنان را به شرکت در دوره‌های آموزشی تشویق می‌نمایند	۴۸	۱۱۷	۲۴۲	۵۶	۲/۶۶			
	دوره‌های آموزشی عملکرد و بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد	۴۳	۹۲	۲۶۹	۵۸	۲/۷۴			
	دوره‌های آموزشی در یادگیری کارکنان تأثیر بسیار زیادی داشته است	۳۶	۱۱۴	۲۶۳	۴۸	۲/۷۰			
	دوره‌های آموزشی در رشد شخصی کارکنان (افزایش اعتماد بالنفس، توانایی، مهارت و ...) مؤثر است	۳۸	۱۰۶	۲۶۲	۵۶	۲/۷۲			
	زمینه‌های لازم برای به‌کارگیری یافته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار فراهم است	۴۷	۱۳۸	۲۳۷	۳۹	۲/۵۸			
	فرصت بهره‌گیری از آموخته‌ها در برخورد با مسئولیت‌ها و چالش‌های کاری جدید وجود دارد	۵۰	۱۱۸	۲۴۹	۴۳	۲/۶۱			

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

به‌منظور شناسایی وضعیت نظام جامع آموزش سازمان امور مالیاتی کشور از روش پژوهش کیفی و ابزار مصاحبه با خبرگان به شیوه نیمه ساختاریافته استفاده شد. طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از مؤلفه‌ها اشاره کردند. در جدول ۲ اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤال دیده می‌شود. در مرحله بعد به منظور شناسایی آسیب‌های دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی از روش پژوهش کیفی استفاده شد. بدین معنا که با رابطین آموزشی، مدرسان دوره‌های آموزشی و کارشناسان سازمان امور مالیاتی در هفت محور اصلی؛ نیازسنجی آموزشی، اهداف دوره‌های آموزشی، محتوای دوره‌های آموزشی، مدرسان دوره‌های آموزشی، ارزشیابی دوره‌های آموزشی، امکانات و تجهیزات، محیط برگزاری دوره‌های آموزشی و انگیزه شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، مصاحبه به عمل آمد. در زمان مطالعه هر مصاحبه این سؤال مطرح گردید، چه عواملی در اثربخشی آموزشی مؤثر است؟ سپس با طرح این پرسش که این مفاهیم در چه مواردی با یکدیگر مشابه هستند، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، بررسی و مفاهیم شبیه به یکدیگر در یک مقوله دسته‌بندی قرار گرفتند. جدول (۲) کدگذاری، مقولات فرعی و اصلی مربوط به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی را که از مصاحبه‌ها مستخرج شده است را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مقولات فرعی و اصلی مربوط به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی

مصاحبه شونده‌گان	مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	آسیب‌ها و نیازسنجی آموزشی	سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی	علمی نبودن نیازسنجی، نداشتن برنامه قبلی برای نیازسنجی، عدم استفاده از روش‌های علمی در نیازسنجی، سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی، کم بودن دوره زمانی برای پیشنهاد دوره، نبود الزام به انجام نیازسنجی مدون نبودن نیازسنجی‌ها.
۱م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م		جامع نبودن نیازسنجی	دخالت ندادن کارکنان در نیازسنجی، تکیه صرف بر آزمون تعیین سطح جهت نیازسنجی، دخالت ندادن سرپرستان مستقیم در نیازسنجی، بخشی نگاه کردن به نیازسنجی، متکی نبودن همه دوره‌ها به نیازسنجی، نبود برخی از دوره‌های تخصصی، عدم تأکید بر آموزش اخلاق حرفه‌ای، جامع نبودن دوره‌ها، عدم توجه به آموزش شاغلین بخش ستادی، عدم نظرخواهی از دفاتر ستادی در نیازسنجی، نبود دوره‌های آموزشی برای افرادی که ارتقاء شغلی می‌یابند
۱۰م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م		کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده	تئوری محور بودن آزمون تعیین سطح، کاربرد محور نبودن آزمون تعیین سطح، کاربردی نبودن دوره‌ها، انتخاب دوره‌های ساده توسط کارکنان، عدم انطباق نیازهای شناسایی شده با نیازهای کارکنان، عدم انطباق مطالعات تطبیقی با نیازهای سازمان، گذراندن کلاس‌های غیر مرتبط با کار، متناسب نبودن دوره‌ها با نیاز شغل، اثربخش نبودن آموزش در تغییر دانش و نگرش افراد، نیاز محور نبودن دوره‌ها، متناسب نبودن دوره‌ها با نیازهای افراد.
		عدم همکاری کارکنان سازمان در تعیین نیازها	عدم همکاری روسا و سرممیزها در نیازسنجی، عدم همکاری همکاران در تعیین نیازها، عدم همکاری ممیز کل‌ها در اعلام نیازها.

ادامه جدول ۲: مقولات فرعی و اصلی مربوط به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی			
مصاحبه شوندهگان	مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
۱م، ۲م، ۴م، ۵م، ۶م، ۸م، ۱۰م، ۱۳م	آسیب‌های اهداف دوره‌ها	عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره‌ها	باخبر نبودن مدیران از اهداف دوره‌ها، عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره‌های آموزشی، عدم اهمیت کارآموزان به اهداف دوره، مطلع نبودن سرپرستان از اهداف دوره، مطلع نبودن کارکنان از اهداف دوره، عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره قبل از برگزاری، عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره به سرپرستان، ناآگاهی مدیران از اهداف دوره‌ها، عدم اطلاع‌رسانی اهداف قبل از شروع دوره‌ها.
		کلی بودن اهداف دوره‌ها	کلی و کاربردی نبودن اهداف دوره‌ها، بیان اهداف به صورت کلی.
۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م	آسیب‌های محتوای دوره‌ها	محتوای نامناسب دوره‌ها	نامناسب نبودن سرفصل‌ها، مناسب نبودن محتوای دوره‌ها، نارضایتی بودن کارکنان از محتوای آموزش، قدیمی بودن سرفصل‌ها، تکراری بودن سرفصل‌ها، عدم تطبیق محتوای برخی دوره‌ها با نیازها، یک‌شکل بودن محتوا برای سطوح مختلف، لزوم تجدیدنظر در خصوص سرفصل‌ها، تکراری بودن درس‌ها، تکراری بودن دورس پایه، عدم لزوم دورس پایه برای کارکنان قدیمی، عدم لزوم دورس پایه و مقدماتی برای کارکنان بخش حرفه‌ای، به‌روز نبودن دوره‌ها
		گسترده‌گی سرفصل‌ها	عدم تطبیق سیلابس‌ها با زمان دوره، گسترده‌گی سرفصل‌ها و زمان محدود، زمان کم برای ارائه مطالب.
		نبود تیم تدوین محتوا	نبود تیم تدوین محتوا، عدم وجود منابع یادگیری در سازمان، مشخص نبودن منابع، تعیین محتوا توسط اساتید، نداشتن جزوه آموزشی، نبود یک منبع درسی جامع در سازمان، مدرس محور بودن منابع، نبود کتاب یا کتابچه مدون، استاد محور بودن محتوا، نبود منبع یادگیری، نبود طرح درس مشخص و مدون، عدم استفاده از دانش و تجربه افراد در محتوا، نبود جزوه‌های درسی حل مسئله مناسب.
		نظری بودن محتوای دوره‌ها	تدریس تئوری در کلاس‌ها، تئوریک بودن دوره‌ها و دانشگاهی بودن سرفصل‌ها، کاربردی نبودن محتوای دوره‌ها، نظری بودن آموزش‌ها، کاربردی نبودن سرفصل‌ها، غیرحرفه‌ای بودن محتوا، اثربخش نبودن محتوا.
۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۶م	آسیب‌های مربوط به مدرسان	عدم صلاحیت مدرسان	مجرب نبودن مدرس، قدرت بیان ضعیف برخی از مدرسان، عدم تسلط برخی مدرسان، نداشتن مدرس خوب، قبضه شدن دوره‌ها توسط مدرسان بی‌کفایت، پایین بودن قدرت بیان مدرس، مسلط نبودن مدرس‌های دانشگاهی به فوت‌وفن مالیاتی، عدم صلاحیت علمی مدرسان، عدم استفاده از مدرسین مجرب، عدم کفایت بیشتر مدرس‌ها، تکرار مکررات توسط مدرسین، آشنا نبودن اکثر مدرسان با فناوری، نبود مدرسان مالیاتی برجسته، ضعف مدرسان شهرستان، عدم تربیت مدرسان باکفایت، ضعیف بودن اساتید، به‌روز نبودن اساتید، عدم کفایت مدرسان.
		پرداخت نامناسب به مدرسان	پرداخت ناکافی به مدرسان خوب، پرداخت نامناسب به مدرسان مطلوب، هزینه نکردن برای اساتید خوب.
		روش تدریس نامناسب	تأکید بر روش سخنرانی، استفاده از روش سخنرانی، استفاده از روش تدریس سخنرانی، تأکید بر روش تدریس سخنرانی، عدم پرسش پاسخ در کلاس‌ها، استفاده از روش سخنرانی در دوره‌ها، آشنا نبودن مدرسان سازمانی با روش‌های تدریس، عدم وجود تخصص تدریس در بین مدرسان سازمانی، قدیمی بودن روش‌های تدریس، یک‌طرفه بودن کلاس‌ها
		معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان	نبود ضابطه‌هایی قوی برای انتخاب مدرس، رابطه‌مند بودن انتخاب اساتید، مشکل انتخاب مدرس.

ادامه جدول ۲: مقولات فرعی و اصلی مربوط به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی			
مصاحبه شونده‌گان	مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
م ۱، ۵ م ۷، ۱۰ م ۱۱ م ۱۲، ۱۵	آسیب‌های محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها	امکانات و تجهیزات ضعیف	نبود امکانات، نداشتن فضای مناسب، امکانات و تجهیزات ضعیف، اجرایی نشدن همه برنامه‌ها به خاطر نبود امکانات، نبود امکانات و محیط مناسب، فضای نامناسب آموزشی، تجهیزات ناکافی، قابل قبول نبودن فضای برگزاری کلاس‌ها.
		زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها	مناسب نبودن زمان برگزاری دوره‌ها.
م ۱، ۲ م ۴، ۶ م ۷، ۸ م ۱۱ م ۱۲ م ۱۳، ۱۶	آسیب‌های اجرای دوره‌ها	عدم تفکیک کارآموزان	عدم تفکیک کارآموزان، همگن نبودن کارکنان در آزمون تعیین سطح، تنوع مدرک تحصیلی کارآموزان، عدم سطح سنجی افراد، عدم تفکیک کلاس‌ها، همگون نبودن کارآموزان.
		عدم حمایت مدیران	عدم حمایت سرپرستان از اجرای دوره‌ها، حمایت نکردن مدیران از اجرای دوره‌ها، اجرای نامناسب دوره‌ها، اجازه ندادن مدیران به کارکنان برای شرکت در دوره‌ها، مخالفت مدیران با شرکت کارآموزان در دوره‌ها.
		زمان اجرای دوره‌ها	مناسب نبودن زمان برگزاری دوره‌ها، مناسب نبودن ساعت آموزش، فقدان تقویم آموزشی
		اجرائی نبودن برخی دوره‌ها	عدم امکان اجرای برخی دوره‌ها در شهرستان‌ها، تبعیض در برگزاری دوره‌های مالیاتی، ستادی، آی تی و ...
م ۱، ۲ م ۴، ۵ م ۶، ۷ م ۸، ۹ م ۱۰، ۱۱	آسیب‌های مربوط به ارزشیابی آموزشی	پیگیری نکردن اثربخشی آموزش	عدم پیگیری اثربخشی آموزش، عدم توجه به نتایج ارزشیابی، انجام ندادن ارزشیابی
		واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره‌ها	بی‌میلی کارکنان در پر کردن فرم ارزیابی، واقعی نبودن نمرات ارزشیابی کارکنان، تقلب در آزمون‌های پس از دوره‌ها، دقیق نبودن ملاک‌های ارزیابی، واقعی نبودن جواب‌های ارزشیابی، لحاظ نکردن تفاوت افراد در ارزیابی‌ها
		عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره‌ها	عدم بازخورد مدیران در خصوص آموزش‌ها، عدم بازخورد مدیران مستقیم، عدم بازخورد مدیران در خصوص دوره‌ها، عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره‌ها، بازخورد ندادن مدیران در مورد آموزش‌های ارائه‌شده، بازخورد ندادن سرپرستان مستقیم در خصوص دوره‌ها، بازخورد ندادن مدیران در خصوص کیفیت دوره‌ها، عدم ارتباط بین مسئولین دوره‌ها و سرپرستان



ادامه جدول ۲: مقولات فرعی و اصلی مربوط به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی			
مصاحبه شوندهگان	مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵	آسیب‌های مربوط به انگیزه	نبود مکانیسم‌های برای تشویق و تنبیه افراد	نبود مکانیسم‌های برای تشویق و تنبیه، عدم تشویق و تنبیه افراد موفق و ناموفق، عدم تشویق و تنبیه افراد شرکت‌کننده و شرکت‌نکننده در دوره‌ها، نبود نظام تشویق و تنبیه، نبود انگیزه کافی برای بالا بردن کیفیت در سازمان، انگیزاننده نبودن آموزش.
		انگیزه ناکافی کارآموزان	نبود انگیزه کافی، عدم انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌ها، شرکت در دوره‌ها فقط برای گرفتن گواهی، عدم ثبت دوره‌های تکراری به‌عنوان ساعت آموزش، عدم انگیزه یادگیری، عدم شرکت همکاران بالای ۲۰ سال سابقه در دوره‌ها، عدم علاقه کارکنان به آموزش، انگیزه ناکافی برای یادگیری، جدی نگرفتن کلاس‌های آموزشی توسط کارکنان، بی‌انگیزگی همکاران، عدم توجه به آزمون تعیین سطح در ارتقاء.
		انگیزه ناکافی مدرس‌ها	عدم در نظر گرفتن امتیاز برای مدرس‌ها در سازمان، عدم تشویق اساتید خوب، نبود سازوکارهای تشویقی
م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵	مشکلات فرهنگی	عدم باور سرپرستان به آموزش	عدم باور سرپرستان به آموزش، عدم اعتقاد مدیران مستقیم به آموزش.
		نگاه نامناسب مدیران ارشد به آموزش	اهمیت ندادن به آموزش در سازمان، نگاه نامناسب مدیران به آموزش، عدم اعتقاد به آموزش در سازمان، عدم اهمیت به آموزش و حمایت از آن، فرهنگ‌سازمانی غیر مشوق، عدم اعتقاد مدیران ارشد به آموزش، عدم باور رئیس سازمان به منابع انسانی، عدم اعتقاد به آموزش در رأس سازمان، نبود فرهنگ آموزش در سازمان، حاشیه‌ای بودن آموزش، مهم نبودن آموزش برای مدیریت سازمان، عدم اعتقاد به بهره‌ور بودن آموزش، عدم اعتقاد مدیران ارشد به آموزش، بها ندادن به آموزش، مناسب نبودن نگرش مدیران در مورد آموزش.
م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵	مشکلات مربوط به نیروی انسانی	کمبود نیروی انسانی	نبود نیروی خیره، نداشتن نیروی کافی، پایین بودن کارکنان نسبت به پرونده‌های مالیاتی، کم بودن تعداد نیروی انسانی نسبت به مؤدیان
		استفاده نادرست از تخصص‌ها در آموزش	استفاده نادرست از تخصص‌های موجود در آموزش، استفاده نادرست از تخصص‌ها، عدم استفاده مناسب از دانش و تجربه افراد، مشخص نبودن شرح شغل افراد شاغل در بخش آموزش

منبع: (مطالعات نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا ملاحظه می‌فرمایید عمده‌ترین آسیب‌های آموزشی پس از مرحله کمی و کیفی شامل؛ نیازسنجی آموزشی، اهداف دوره‌ها، محتوای دوره‌ها، مدرسان، محیط و شرایط برگزاری، اجرای دوره‌ها، ارزشیابی دوره‌ها، انگیزه، مشکلات فرهنگی و کمبود نیروی

انسانی می‌باشد که هر کدام نیز دارای مؤلفه‌های خاص خود می‌باشند. با توجه به جداول فوق، الگوی کیفی برای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی کشور طراحی گردید.



شکل ۱: الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها با تلقی کارکنان خویش به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه و سرمایه‌گذاری بر آموزش آن‌ها، اهداف بزرگی را مدنظر قرار می‌دهند و سرمایه‌گذاری‌های خود در این حوزه را با ارزش تلقی می‌کنند و آن را صرفاً هزینه نمی‌دانند (Banhwa et al, 2014). با این وجود، متأسفانه در اکثر سازمان‌ها، بیشترین توجه و سرمایه‌گذاری بر آموزش، در مرحله نهایی دوره صورت می‌گیرد؛ در صورتی‌که بیشترین توجه به این امر باید در زمانی که آموزش به‌عنوان راه‌حل مسئله شناسایی شده، مدنظر باشد. آیا آموزش، راه‌حل است؟ و اگر جواب مثبت است، چه الزاماتی باید از اولین قدم برای اثربخشی بیشتر آموزش، مورد توجه قرار گیرد (ابیلی، ۱۳۸۸). به‌عبارت‌دیگر باید از ابتدا طرح جامع آموزش مبتنی بر نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی وجود داشته باشد؛ زیرا طراحی برنامه‌های آموزشی مطلوب، به‌طور معنی‌داری بر یادگیری و درنهایت اثربخشی سازمانی، تأثیر می‌گذارد (Grossman & Salas, 2011). بررسی روند سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های آموزشی در همه دنیا در سال‌های اخیر، نشان از آن دارد که میزان منابع اختصاصی به این مهم، نسبت به سال‌های گذشته در حال افزایش است و مدیران و مسئولان در سازمان‌ها توجه و عنایت قابل‌توجهی نسبت به این حوزه دارند. با این حال هنوز برخی دل‌نگرانی‌ها از جانب مسئولان و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها در رابطه با عدم اثربخشی فعالیت‌های آموزشی دیده می‌شود که در کنار دلایل مختلفی که در این رابطه می‌توان مطرح کرد، بایستی به ضعف دانشی و مهارتی در رابطه با چرخه تصمیم‌گیری در فعالیت‌های آموزشی اشاره کرد.

در این راستا و به‌منظور ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان، از الگوهای متفاوت و متنوعی از آموزش استفاده می‌شود. اهمیت این الگوها از آنجا ناشی می‌گردد که هر یک از آن‌ها بر پایه فرض‌های خاصی هستند و برای شرایط متفاوتی، مناسب می‌باشند، از سوی دیگر، پذیرش یا اعمال یک الگوی خاص یا ترکیبی از چند الگو، کلیت، اجزا، فرایندها، روش‌های آموزش و نتایج آن را در راستای توسعه منابع انسانی قرار می‌دهد (پورکریمی و قاضی، ۱۳۹۱). در میان الگوهای آموزش سازمانی، رویکرد سیستمی (نظام‌مند) به آموزش، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا نظام آموزش را در یک موقعیت سیستمی قرار می‌دهد. این امر در اثربخشی آموزشی و ارتقای عملکرد کارکنان، نقش مهمی ایفا می‌کند. این رویکرد، با تصریح و تعیین دقیق اهداف آموزشی و تجارب یادگیری، طراحی و کنترل شده است و برای نیل به اهداف، بر معیارهای عملکردی و اطلاعات مبتنی بر ارزشیابی، تأکید دارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۲). بر اساس رویکرد سیستمی، نظام جامع آموزش، الگویی شامل مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی است که در این پژوهش استفاده شده است.

نتایج پژوهش کمی نشان داد که وضعیت موجود نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، انگیزش و ارزشیابی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی از دید کارکنان در حد متوسط بوده است. همچنین در بخش کیفی نیز عمده‌ترین آسیب‌ها شامل؛ نیازسنجی آموزشی (سیستماتیک و علمی نبودن، جامع نبودن، کاربردی نبودن و عدم همکاری کارکنان سازمان در نیازسنجی)، اهداف دوره‌ها (عدم اطلاع‌رسانی، کلی بودن و محتوای نامناسب)، آسیب‌های محتوای دوره‌ها (گسترده‌گی سرفصل‌ها، نبود تیم تدوین محتوا و نظری بودن محتوا) آسیب‌های مربوط به مدرسان (عدم صلاحیت، پرداخت نامناسب، روش تدریس نامناسب و معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان)، آسیب‌های محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها (امکانات و تجهیزات ضعیف و زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها)، آسیب‌های اجرای دوره‌ها (عدم تفکیک کارآموزان، عدم حمایت مدیران، زمان اجرای دوره‌ها و اجرایی نبودن برخی دوره‌ها)، آسیب‌های مربوط به ارزشیابی آموزشی (پیگیری نکردن اثربخشی آموزش، واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره‌ها و عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره‌ها)، آسیب‌های مربوط به انگیزه (نبود مکانیسم‌های برای تشویق و تنبیه افراد، انگیزه ناکافی کارآموزان و انگیزه ناکافی مدرس‌ها)، مشکلات فرهنگی (عدم باور سرپرستان به آموزش و نگاه نامناسب مدیران ارشد به آموزش) و مشکلات مربوط به نیروی انسانی (کمبود نیروی انسانی و استفاده نادرست از تخصص‌ها در آموزش) می‌باشد.

آموزش کارکنان در سازمان با توجه به ماهیت و نوع فعالیت کارکنان، به یک سری از شرایط و امکانات بستگی دارد که عدم توجه به این شرایط و امکانات موجبات کاهش کیفیت آموزش و به‌عبارت‌دیگر کاهش اثربخشی دوره آموزشی می‌گردد. در این خصوص و با توجه به اهمیت موضوع و همچنین در نظر گرفتن نتایج این پژوهش و آسیب‌های مطرحه در خصوص دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی، پیشنهادهایی به شرح زیر به منظور بهبود و ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی ارائه می‌گردد؛

- کارکنانی که در مباحث آموزشی شرکت می‌نمایند باید از انگیزه کافی برای شرکت در مباحث دوره آموزشی برخوردار باشند. عوامل درونی و بیرونی می‌توانند در ایجاد انگیزه برای شرکت در مباحث دانش آموزان تأثیرگذار باشند، در زمینهٔ ایجاد انگیزه برای شرکت در مباحث کلاسی اساتید برگزارکننده دوره آموزشی می‌توانند نقش کلیدی را داشته باشند، پس توصیه می‌گردد که مدرسان از روش‌های ایجاد انگیزه در بزرگسالان و مشوق‌های لازم استفاده نمایند، همچنین نقش همکاران، مدیران نیز برای انگیزه شدن کارمندان شرکت‌کننده در دوره آموزشی بسیار چشم‌گیر می‌باشد.
- در زمینه علائق و نگرش‌ها باید خاطر نشان ساخت که نگرش افراد به آموزش مؤلفه‌ای کلیدی برای شرکت در دوره و موفقیت در آن است، افراد باید به آموزش و خود نگرش

مثبتی داشته باشند که این نگرش مثبت به واسطه عوامل و متغیرهای متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌گیرید. بنابراین سازمان باید تا آنجا که می‌تواند موجبات شکل‌گیری این نگرش مثبت را در کارکنان فراهم نماید. البته نقش مدرسین نیز در ایجاد نگرش مثبت به آموزش انکارناپذیر است.

– مدرسین برگزارکننده دوره آموزشی باید به تدریس موضوع علاقه داشته باشند و در مباحثی که ارائه می‌نمایند متخصص باشند تا توانایی پاسخگویی به سؤالات شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی را داشته باشند، همچنین مدرسین بر اثربخش‌تر ساختن دوره‌های خود باید شرکت‌کنندگان را در مباحث آموزشی مطروحه مشارکت دهند تا موجبات یادگیری بهتر آنان را فراهم نمایند در این راستا توجه به روش‌های نوین تدریس و همچنین اصول آموزش بزرگسالان برای کارکنان ضروری به نظر می‌رسد.

– برای ارتقاء اثربخشی آموزشی دوره‌های برگزارشده توجه به مکان و فضای آموزشی و بهره‌گیری از امکانات کمک‌آموزشی برای بهبود یادگیری شرکت‌کنندگان امری ضروری می‌باشد، همچنین رعایت زمان برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اثربخشی آموزشی یاری برساند.

– با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص هدف‌گذاری آموزشی به برگزارکنندگان این دوره‌ها پیشنهاد می‌گردد که اهداف دوره آموزشی با توجه به مقتضیات کار و متناسب با نیازهای آنان و سن و جنس کارکنان سازمان امور مالیاتی طراحی گردد.

– در زمینه ارزشیابی پیشنهاد می‌گردد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن به شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی بازخورد لازم داده شود، همچنین از روش‌های متنوع برای ارزشیابی استفاده گردد، البته روشن بودن ملاک ارزشیابی نیز عامل مهمی است که توجه به آن می‌تواند موجبات اثربخشی دوره‌های آموزشی مذکور را فراهم نماید.

– پیشنهاد می‌گردد تا محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای عملی، دانش و مهارت‌های شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی بود و امکان تمرین محتوای مطرح شده برای آنان فراهم آید تا بدین واسطه اثربخشی آموزشی دوره‌ها به سطح مطلوب خود برسد.

– مدیریت سازمان می‌تواند از دوره‌های متنوع برای اثربخشی بیشتر بهره گرفته و از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی حمایت نماید، همچنین مدیریت سازمان می‌تواند به برگزاری دوره‌هایی بپردازد که با مشاغل کارکنان متناسب باشد.

خطمشی و قوانین سازمانی نیز از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی آموزشی می‌باشد، در این راستا پیشنهاد می‌گردد که قوانینی مبنی بر حمایت از ادامه تحصیل و حضور در دوره‌های آموزشی در سازمان به تصویب برسد تا کارکنان را در امر یادگیری یاری رساند.

## ۵- منابع

- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۸). نقدی بر تجربیات اثربخشی آموزش و ارزیابی آن در سازمان‌ها و بنگاه‌های کشور (آسیب‌ها و راهکارها). *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش*، تهران، ایران.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۸۲). *آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران*، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات
- پورکریمی، جواد؛ قاضی، ابوذر. (۱۳۹۱). نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال احمر، *فصلنامه امداد و نجات*، ۴(۴)، ۱۶-۱.
- خراسانی، اباصلت؛ عباس‌پور، عباس و وفايي‌زاده، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۵)، ۲۵-۱.
- شریعتمداری، مهدی؛ حاتمی، جواد؛ اسکندری، احمدرضا و بابامرادی، رسول. (۱۳۹۳). بررسی چگونگی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور بر بهبود عملکرد آن‌ها، *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*؛ سال چهارم، شماره پنجم، ۱۷۵-۱۹۹.
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ صفایی موحد، سعید و فاطمی صفت، علی. (۱۳۹۴) *آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)*، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۷، ۷۱-۱۰۰.
- طباطبائی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۵). *تدوین نظام جامع آموزش شهرداری تهران: با تأکید بر ارتقاء عملکرد کارشناسان مالی و اقتصاد شهری*، رساله دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- عموزاد، محمد؛ قهرمانی، محمد؛ خراسانی، اباصلت و فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۴). بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان‌های ایرانی (مطالعه وضعیت موجود)، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۷، ۲۵-۷۳.
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۷). *نظام جامع آموزش عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و نیروهای مسلح*، گزارش طرح پژوهشی.
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۲). *نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون*. تهران: نشر آبیژ.
- یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۵). *طراحی و تبیین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در سازمان‌ها (مورد: شرکت ملی گاز ایران)*، رساله دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Banhwa, P. F., Chipunza, C., & Chamisa, S. F. (2014). The Influence of Organisational Employee Engagement Strategies on Organisational Citizenship Behaviour within Retail Banking. A Case of Amatole District Municipality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 53.
- Goldstein, I. L. (1993). Training in Organization. California: Book/Cole Publishing.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Industry Report (2007). *Training magazine's exclusive analysis of the U.S. training industry*. Training, 44(10/11), 8-24.
- Ling, O. A., Woon, P. H., & Ven, K. H. (2011). The relationship between work environment factors and transfer of training among plantation workers. *Jurnal Kemanusiaan*, 18.
- Salas, E., & Stagl, K. C. (2009). Design training systematically and follow the science of training. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd edn (Chichester: John Wiley & Sons), 59-84.
- Salas, E., Wilson, K., Priest, H., & Guthrie, J. (2006). *Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems*, in G. Salvendy (ed.), Handbook of Human Factors and Ergonomics, 3rd edn (Hoboken, NJ: JohnWiley & Sons), 472-512.
- Schneider, K. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*; Springer International Publishing, Switzerland.
- Stephens, K. K., Dailey, S. L. (2015). Human Resources Development in a Technology-Infused Workplace. infused workplace. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of information science and technology* (3rd ed; 3694-3702). Hershey, PA: IGI Global.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58-68.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2008). *Human Resource Development*. 5th ed. South Western, Mason.
- Yaw, D. (2008). Tools for transfer, *Industrial and Commercial training*, 40(3), 152-155.
- Yoon, S. W. & Lim, D. H. (2007). Strategic blending: A conceptual framework to improve learning and performance. *International Journal on E-Learning*, 6(3), 475-489.