






Sociology of Education

Necessity and How to Employees' Participation in the Pre-Training Processes in the Andragogy Model

Mahdi Falahi¹, Ali Mohammad Rezaei^{2*}, Mohammadagha Delavarpour³

1. PhD student, Department of Educational Psychology, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Psychology, Semnan University, Semnan, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Educational Psychology, Semnan University, Semnan, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** Rezaei_am@semnan.ac.ir

Receive: 2023/04/09
Accept: 2023/07/29
Published: 2023/11/04

Keywords:

Employees' Participation, Pre-Training Processes, Andragogy Model.

Article Cite:

Falahi M, Rezaei A M, Delavarpour M. (2023). Necessity and How to Employees' Participation in the Pre-Training Processes in the Andragogy Model, *Sociology of Education*. 9(2): 173-184.

Purpose: Adult participation in the learning and have motivation to learn are among the main elements of andragogy theory in adult education. Therefore, the current research was conducted with the aim of investigating the necessity and how to employees' participation in the pre-training processes in the andragogy model.

Methodology: This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was the employees of Petrochemical Company of Asaluyeh Pardis of Bushehr province, which number of 15 people of its middle managers and experts were selected as a sample according to the principle of theoretical saturation with the purposive sampling method. The data were collected by semi-structured interview and analyzed by the method of coding based on grounded theory in MAXQDA version 18 software.

Findings: The findings showed that the employees' participation in the pre-training processes in the andragogy model has 556 open codes in 8 categories including the current and continuousness of the needs assessment process, creativity of educational planning processes, attractiveness of pre-training activities, involvement and participation of learners in planning and compiling content, regular and continuous informing of training process, aligning the needs of learners with the needs of organization, educational planning based on the career development and collaborative organizational culture. Also, based on the grounded theory, the motivation to participate in learning were identified as a central category, the current and continuousness of the needs assessment process, educational planning based on the career development and involvement and participation of learners in planning and compiling content were identified as a causal category, the collaborative organizational culture, attractiveness of pre-training activities and creativity of educational planning processes were identified as a background category, the regular and continuous informing of training process were identified as a mediating category, the aligning the needs of learners with the needs of organization were identified as a strategy category and participation in training were identified as a consequence category.

Conclusion: According to the identified categories for employees' participation in the pre-training processes in the andragogy model it is possible to provide the basis for improving employee participation in training.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2003213.1414>



<https://dorl.net/dor/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



Creative Commons: CC BY 4.0



جامعه شناسی آموزش و پرورش

ضرورت و چگونگی مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی اندراگوژی

مهدی فلاحي^۱، علی محمد رضایی^{۲*}، محمدآقا دلاور پور^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه روانشناسی تربیتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

۲. دانشیار، گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳. استادیار، گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: Rezaei_am@semnan.ac.ir

مقاله تحقیقاتی

چکیده

دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۷

انتشار: ۱۴۰۲/۰۹/۱۳

هدف: مشارکت بزرگسالان در یادگیری و داشتن انگیزه برای یادگیری از جمله عناصر اصلی نظریه اندراگوژی در آموزش بزرگسالان است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی و ضرورت و چگونگی مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی اندراگوژی انجام شد.

روش شناسی: این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش کارکنان شرکت پتروشیمی پردیس عسلویه استان بوشهر بودند که تعداد ۱۵ نفر از مدیران میانی و کارشناسان آن طبق اصل اشباع نظری با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش کدگذاری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۸ تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی اندراگوژی دارای ۵۵۶ کد باز در ۸ مقوله شامل جاری و پیوسته‌بودن فرآیند نیازسنجی، خلاقانه‌بودن فرآیندهای برنامه‌ریزی آموزشی، جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش، درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا، اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرآیند آموزش، همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و فرهنگ سازمانی مشارکتی بود. همچنین، بر اساس نظریه داده‌بنیاد، انگیزه برای شرکت در یادگیری به‌عنوان مقوله محوری، جاری و پیوسته‌بودن فرآیند نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا به‌عنوان مقوله علی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش و خلاقانه‌بودن فرآیندهای برنامه‌ریزی آموزشی به‌عنوان مقوله زمینه‌ای، اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرآیند آموزش به‌عنوان مقوله واسطه‌ای، همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان به‌عنوان مقوله راهبرد و شرکت در آموزش به‌عنوان مقوله پیامد شناسایی شد.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به مقوله‌های شناسایی شده برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی اندراگوژی می‌توان زمینه را برای بهبود مشارکت کارکنان در آموزش فراهم نمود.

واژگان کلیدی:

مشارکت کارکنان، فرآیندهای پیش از آموزش، الگوی اندراگوژی.

استناد مقاله:

فلاحي م، رضایی ع م، دلاور پور م آ. (۱۴۰۲). ضرورت و چگونگی مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی اندراگوژی، جامعه شناسی آموزش و پرورش. ۹(۲): ۱۷۳-۱۸۴.

<https://doi.org/10.22034/ijcs.2021.541983.1184><https://dorl.net/dor/2.10.22034/ijcs.2021.541983.1184>

Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

روانشناسی تربیتی درباره تعلیم و تربیت است و تعلیم و تربیت فقط به کودکان اختصاص ندارد. یادگیری بزرگسالان از مباحث جدی روانشناسی است و تئوری‌های روانشناختی متعددی روش‌های یادگیری این گروه سنی را مورد بررسی قرار دادند (Ju, 2019). آموزش برای بزرگسالان در بسترهای مختلف به تناسب هدف، محتوا و روش، نیاز به طراحی آموزشی ویژه‌ای است که هماهنگی این عناصر را در جهت رسیدن به یادگیری تضمین می‌نماید. کارکنان سازمان‌ها (اعم از دولتی و خصوصی) نیاز به آموزش دارند و طبیعی است که آموزش کارکنان یعنی بهبود نظام‌مند و مستمر کارکنان از نظر دانش‌ها و مهارت‌هایی که برای رفتار شغلی خود نیاز دارند (Suri, 2019). آموزش عنصر اساسی توسعه اقتصادی و اجتماعی است و ارتباط ناگسستگی با اهداف و خواسته‌های سازمان دارد. از سوی دیگر پویایی و تحولات روزافزون محیطی، ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش از پیش برای سازمان‌ها و نهادهای آموزشی نمایان ساخته است (Evans, Pucik and Barsoux, 2002).

به طوری که نهادهای آموزشی در جهت حفظ و توسعه خلاقیت و توانمندی افراد و در جهت حفظ پویایی خود نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود فرایندها و اتخاذ روش‌های مناسب و کارآمد هستند. آموزش مؤثر منجر به بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر کارکنان در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌شود و در نتیجه باعث نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر می‌گردد (Masoudi and Rezai Dolatabadi, 2018). امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود توسعه یابد و آموزش یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی است که بر بهبود تعهد سازمانی مؤثر می‌باشد (Giao, Vuong and Duy Tung, 2020). در پژوهشی دیگر بر ضرورت آموزش برای بهبود کار تیمی و روحیه کارکنان تأکید شد (Miidom, Ojo and Ekweli, 2022). در مطالعه‌ای دیگر نتایج نشان داد که در میان عوامل مختلف، آموزش نقش اصلی در مدیریت مؤثر محیط سازمانی دارد (Piwowar-Sulej and Kołodziej, 2022). همچنین، در پژوهش دیگری نتیجه گرفته شد که به واسطه یک دوره آموزش پنج ساله برای کارکنان سازمانی، عناصر فرهنگ سازمانی نظیر کمک‌رسانی، وفاداری، تبعیت، ابتکار، اخلاقیات مدنی و خودسازی بروز یافته‌اند (Cazares, Jimenez, Garza and Garza, 2021).

از سوی دیگر، آندراگوژی که هنر و دانش آموزش بزرگسالان و مبتنی بر مشارکت یادگیرندگان است، نیازمحور و تجربه‌گرا به پیش می‌رود و بر انگیزه و نیز مشارکت فراگیران تأکید دارد که می‌تواند به عنوان الگویی کلی برای یافتن روش‌های بهتر برای سازمان‌ها به کار گرفته شود (Kayalar, 2022). آندراگوژی را نظریه‌ای برای یادگیری بزرگسالان تلقی می‌کنند که بر دو فرض استوار است: یکی اینکه یادگیرندگان بزرگسال دیدگاه روشنی از نیازهای خود دارند و دیگری اینکه یادگیری معنادار حداکثر برای بزرگسالان تنها زمانی رخ می‌دهد که تجربیات زندگی آنها بتواند در آموزش‌هایی که دریافت می‌کنند، گنجانده شود (Crowder and Clark, 2022). آندراگوژی نیازهای یادگیری کارکنان را به رسمیت می‌شناسد و در عمومی کردن ابتکار در سازمان مؤثر است، مفهومی که آن را دمکراتیک کردن ابتکار نیز می‌نامند (Davidson, 2019). فن‌آوری‌های یادگیری آندراگوژی راه حلی واقعی برای مسئله آموزش مادام‌العمر ایجاد می‌کند و به عبارتی آندراگوژی را هنر پرورش استعداد‌های فردی می‌دانند (Berestok, Kurinnyj and Shcherbyna, 2019). آندراگوژی در بررسی آموزش بزرگسالان الگویی آموزشی به حساب می‌آید که بر نیازها، انتظارات، سبک‌ها و الگوهای یادگیری، تجربه‌ها و انگیزه‌های یادگیرندگان تأکید دارد (Birsanu, 2020). مفهوم آندراگوژی مطابق با اندیشه‌های مالکوم نولز، استاد دانشگاه شیکاگو، که نخستین بار این نظریه را مطرح کرد و دارای شش اصل نیاز به دانستن، خودپنداره فراگیران، تجربه فراگیران، آمادگی برای یادگیری، تمایل به یادگیری و انگیزه برای یادگیری است (به نقل از Zandavani Naini, 2008 و Rezaei Asl, Kerami, Karsheki and Qandili, 2012). با تکیه بر همین اصول است آندراگوژی یک مدل فراگیر برای یادگیری بزرگسالان است (Tezcan, 2022) و بر توسعه فرآیندی در آموزش و یادگیری تمرکز دارد که از یادگیرندگان بزرگسال حمایت و تشویق می‌کند (Nesbit, Leach and Foley, 2004).

مقالاتی به نواقص و کاستی‌های آموزش‌های بزرگسالان می‌پردازد. برای مثال Cheshmeganzadeh and Zarei (2017) در آسیب‌شناسی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت به چهار دسته کاستی و نواقص در آموزش کارکنان دولت اشاره می‌کنند و از جمله به آسیب‌های مربوط به این فرایند اشاره دارند. آنان در مقاله خود اشاره می‌کنند که نیازسنجی آموزشی معمولاً فاقد الگوی خاص و مدون است و در طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی از نیروهای متخصص استفاده نمی‌شود. ذی‌نفعان در فرایند این آموزش، مشارکتی ندارند و اجرای آموزش‌ها درست صورت نمی‌گیرد. زیرا امکانات و شرایط صحیح و نظام‌مند در دسترس نیست. Omidian, Dehghani and Roumezi (2017) به آموزش ضمن خدمت معلمان می‌پردازند و مشخص می‌کنند که آموزش‌ها با نیازهای واقعی معلمان منطبق نیستند، آموزش‌ها از نظر ساختاری خشک و انعطاف‌ناپذیر هستند و با فرایند تدریس، مدیریت و کاربرد مهارت‌های زبانی در کلاس ارتباط ندارند. همچنین، Nobari (2015) در آسیب‌شناسی آموزش کارکنان وظیفه سازمان عقیدتی و سیاسی ناجا نشان می‌دهد که آسیب‌های جدی آموزشی در سه شاخه متون و محتوا، اساتید و ساختار و امکانات وجود دارد و پیشنهادهای را برای رفع آن مطرح کرده است. Mohammadi, Rezghi Shirsavar,

Ziaee and Hashemnia (2019) ضمن تأکید بر مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی با هدف ایجاد مهارت‌هایی که فرد بتواند خود را در سازمان برای دستیابی به مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند، ضرورت آموزش‌های ضمن خدمت را نشان می‌دهند. آنان نتیجه گرفته‌اند که بهبود عملکرد کارکنان با نیازسنجی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت ارتباط دارد و شالوده و پایه برای تعیین اهداف، گزینش، طراحی، پیاده سازی و نهایتاً ارزشیابی برنامه‌های آموزشی بزرگسالان در سازمان است. افزون بر آن، Al-Karim, Islam and Rashid (2019) در مطالعه خود در بخش بانکداری خصوصی چنین ثابت کردند که ارتباط قوی بین برنامه‌های آموزشی سازمان و عملکرد کارکنان وجود دارد.

با درک ضرورت آموزش بزرگسالان در سازمان‌ها و با در نظر گرفتن نواقص، کاستی‌ها و به‌ویژه نبود الگوهای خاص و مدون برای مشارکت کارکنان در آموزش (Cheshmeganzadeh and Zarei, 2017)، شایسته است که روانشناسی تربیتی بتواند برای پاسخگویی به این نیاز جدی سازمان‌ها که مرتبط با یادگیری بزرگسالان است، الگوهایی را ارائه کند. مقاله حاضر با همین هدف و با استفاده از روش داده بنیاد که در یک شرکت پتروشیمی صورت گرفته و نتایجی که ارائه می‌دهد درباره فرآیندهای پیش از آموزش است. این نتایج می‌تواند برای طراحی الگو در آموزش بزرگسالان برای سازمان‌های مختلف به کار گرفته شود. مشارکت بزرگسالان در یادگیری و داشتن انگیزه برای یادگیری از جمله عناصر اصلی نظریه آندراگوژی در آموزش بزرگسالان است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی و ضرورت و چگونگی مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی انجام شد.

روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش کارکنان شرکت پتروشیمی پردیس عسلویه استان بوشهر بودند که تعداد ۱۵ نفر از مدیران میانی و کارشناسان آن طبق اصل اشباع نظری با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. این ۱۵ نفر با این نگاه انتخاب شدند که درباره فرآیند آموزش در شرکت پتروشیمی پردیس عسلویه آگاه بودند. طبق اصل اشباع نظری نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد و نمونه‌های جدید نتوانند یافته‌ای به یافته‌های قبلی بیفزایند. به عبارت دیگر، تعداد نمونه برای مصاحبه بر اساس اصل اشباع نظری در نظر گرفته شد. به این ترتیب، هرگاه پژوهشگر به این نتیجه برسد که اجرای مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات تکمیلی در اختیار وی قرار نداده و تنها اطلاعات قبلی در حال تکرار شدن هستند، جمع‌آوری اطلاعات را ادامه نمی‌دهد. در این تحقیق، پانزده مصاحبه با مدیران میانی و کارشناسان صورت گرفت و پژوهشگر متوجه شد که اطلاعات در مصاحبه‌های سیزدهم به بعد تکرار می‌شوند و لذا پس از مصاحبه پانزدهم، دیگر مصاحبه‌ای صورت نگرفت.

داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. روش اجرای مصاحبه بدین صورت بود که پیش از مصاحبه، در تماس تلفنی یا ملاقات حضوری، موضوع و هدف از انجام مصاحبه برای مصاحبه‌شونده توضیح داده شد. پس از آنکه مصاحبه‌شونده موافقت خود را اعلام نمود، زمان مصاحبه تعیین شد. در ابتدای هر مصاحبه، محقق توضیحاتی در باره مصاحبه ارائه و پس از آن مصاحبه آغاز شد. مدت هر مصاحبه حدود یک ساعت تا یک و نیم ساعت بود و مصاحبه ضبط و پس از اتمام، متن آن از روی فایل صوتی پیاده شد. سپس متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۸ وارد و مورد تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق، اصول آندراگوژی (شش اصل نیاز به دانستن، خودپنداره فراگیران، تجربه فراگیران، آمادگی برای یادگیری، تمایل به یادگیری و انگیزه برای یادگیری) در تدوین پرسش‌های مصاحبه‌ها به کار گرفته شد. روش کار بدین طریق بود که برای بررسی شیوه آموزش و ارتباط آن با آندراگوژی مصاحبه‌هایی صورت گرفت که در طی آن به بررسی دیدگاه‌های نمونه آماری و تجربه‌های واقعی که در جریان آموزش‌های خود در سازمان داشتند، پرداخته شد. سه دسته پرسش یعنی پرسش‌های نظری، پرسش‌های دارای ماهیت عملی و ساختاری و پرسش‌های هدایت‌گر طراحی شدند. جدول ۱، دسته‌بندی پرسش‌های طراحی شده برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مطابق با اصول آندراگوژی نشان می‌دهد.

جدول ۱. دسته‌بندی پرسش‌های طراحی شده برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مطابق با اصول آندراگوژی

اصول آندراگوژی	توضیح	پرسش‌ها (علائم به کار رفته: ن برای پرسش نظری، ع برای پرسش دارای ماهیت عملی یا ساختاری و ه برای پرسش هدایت‌کننده)
نیاز به دانستن	بزرگسالان باید بدانند چرا درگیر آموزش هستند.	آیا شما می‌دانید چرا آموزش دیدن ضرورت دارد؟ (ن) اگر بله ضرورت را بیان کنید (ن).
خودپنداره فراگیران	بزرگسالان می‌خواهند یادگیری خود را برنامه‌ریزی و هدایت کنند. خودمختاری، استقلال و تصمیم‌گیرنده بودن فرد بزرگسال	آیا شما در تدوین برنامه‌های آموزشی یا محتوای آموزش مشارکت داشته‌اید؟ (ع) اگر بلی. چگونه؟ (ع). آیا این مشارکت در تدوین برنامه یا محتوای آموزش به مشارکت شما کمک می‌کند یا انگیزه شما برای شرکت در آموزش را افزایش می‌دهد؟ (ن) به نظرتان اداره آموزش به تصمیم‌های شما در امر آموزش باید توجه کند؟ (ه) به نظرتان آیا از نظر اداره آموزش، شما فقط یک گیرنده خدمت یعنی آموزش هستید یا شما یک فرد مشارکت‌کننده فعال هستید که می‌توانید بر فرآیند آموزش و یادگیری اثر بگذارید. در این باره توضیح دهید؟ (ه)

تجربه فراگیران	توانایی تجربه‌اندوزی / ارتباط با کار یا زندگی	آیا در طراحی دوره‌هایی که برگزار شده از تجربه شما استفاده شده است؟ اگر بلی، چگونه؟ (ع)
	بزرگسال می‌داند که چه می‌خواهد یاد بگیرد و چرا.	آیا قبل از برگزاری دوره به شما اطلاع داده‌اند که در چه دوره‌ای شرکت خواهید کرد؟ آیا برای آن لازم است آمادگی داشته باشید؟ اگر بلی، چگونه این کار انجام شده است؟ (ع) آیا در باره ضرورت برگزاری این دوره از قبل به شما توضیح داده‌اند؟ (ع) دلالتان می‌خواهد که اطلاع‌رسانی درباره آموزش چگونه انجام شود؟ (ه) آیا فکر می‌کنید که این اطلاع‌رسانی ضرورت دارد؟ اگر بلی، چرا؟ آیا این اطلاع‌رسانی به افزایش مشارکت شرکت‌کنندگان منجر می‌شود؟ اگر بلی، چگونه؟ (ن)
تمایل به یادگیری	کمک تسهیل‌گران به مشارکت‌کنندگان برای شناسایی نیازهای یادگیری	آیا این اطلاع‌رسانی باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان انگیزه بیشتری داشته باشند؟ اگر بلی، چگونه؟ بیشتر توضیح دهید؟ (ن) و (ه) آیا تا الان شده که اداره آموزش از شما درباره نیازهای آموزشی شما بپرسد؟ اگر بلی، این کار را چگونه انجام می‌دهد؟ در باره آن خوب توضیح دهید؟ (ع) آیا این نیازها به صورت مشارکتی و گروهی شناسایی شدند (متناسب با واحدی که در آن کار می‌کنید یا متناسب با شرح وظایف واحد شما)؟ (ع) به نظر شما این نیازسنجی چگونه انجام شود، بهتر خواهد بود؟ (ن) آیا تا الان به نیازهای آموزشی شما توجه شده است؟ (ع) و (ه) آیا توجه به نیازهای آموزشی شما، باعث افزایش میزان مشارکت شما در یادگیری یا آموزش می‌شود؟ درباره آن توضیح دهید؟ (ن) به نظرتان نیازسنجی باید در واحدهای سازمان صورت گیرد یا باید فردی صورت گیرد؟ توضیح دهید؟ (ن)
	ضرورت به کارگیری دانش در زندگی و کار فراگیران بزرگسال رویکرد مسئله‌محور را به یادگیری ترجیح می‌دهند.	آیا به نظر شما سازمان باید دوره‌ها را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که برای زندگی خارج از شرکت شما مفید واقع گردد؟ اگر بلی، توضیح دهید؟ (ن). اگر دوره‌ها برای زندگی شخصی مفید باشد، به نظر شما استقبال از این دوره‌ها بیشتر خواهد شد؟ (ه)
آمادگی برای یادگیری	تأکید بر مسئله	آیا دوره‌های برگزار شده مسئله‌محور بوده‌اند یا بر مسئله تأکید داشته‌اند؟ یعنی اینکه دوره آموزشی برای حل مسئله‌ای طراحی شده است که شما به طور واقعی در جریان کارتان یا زندگی‌تان با آن مواجه بوده‌اید؟ (ع) به نظر شما اگر دوره به مسئله‌ای پاسخ دهد که شما به طور واقعی در کارتان یا زندگی‌تان داشته‌اید یا خواهید داشت، آنگاه دوره انگیزه‌بخش است؟ آیا در آن مشارکت فعالی خواهید داشت؟ نظرتان چیست؟ (ن)
	تمرکز بر مسائل کنونی، نه گذشته یا آینده	آیا دوره‌های برگزار شده به طور خاص به مسئله‌های روز شما (مسئله‌ای که امروز با آن مواجه هستید و نه مسئله‌های گذشته و آینده) پرداخته است؟ اگر بلی، توضیح دهید؟ (ع) از نظر شما بهتر است مسئله‌هایی که یک دوره به آن می‌پردازد، مربوط به گذشته باشند یا آینده، یا اینکه بهتر است مسئله‌های امروز کارتان یا زندگی‌تان باشد؟ آیا اگر متعلق به امروز باشد، ممکن است در افزایش انگیزه و مشارکت فراگیران مؤثر باشد؟ (ه)
انگیزه برای یادگیری	انگیزه درونی یادگیرندگان	اگر برنامه‌ریزی آموزشی در مورد کیفیت زندگی شما باشد، آیا شما انگیزه لازم را برای مشارکت در آن دارید؟ (ه) چگونه در فعالیت‌های پیش از آموزش مشارکت می‌کنید؟ (ع) چه حسی از مشارکت دارید؟ (ه) فعالیت‌های پیش از آموزش چگونه باید باشد تا شما انگیزه لازم را برای مشارکت داشته باشید؟ (ع)

داده‌ها با روش کدگذاری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۸ تحلیل شدند. نظریه داده‌بنیاد روشی کیفی و نظام‌مند برای خلق نظریه است و مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآوری و تحلیل شدند. در این روش، گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه‌نمایی با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند و پژوهشگر کار را با نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد، شروع نمی‌کند (مگر آن که منظور او بسط یک نظریه موجود باشد)؛ بلکه کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند تا نظریه از درون داده‌هایی که گردآوری کرده، پدیدار شود. با تکیه بر این نظریه، پژوهشگر به «واقعیت» نزدیک می‌شود، داده‌ها در کنار هم مفاهیم، و مفاهیم نیز در کنار هم مقوله‌ها را می‌سازند.

یافته‌ها

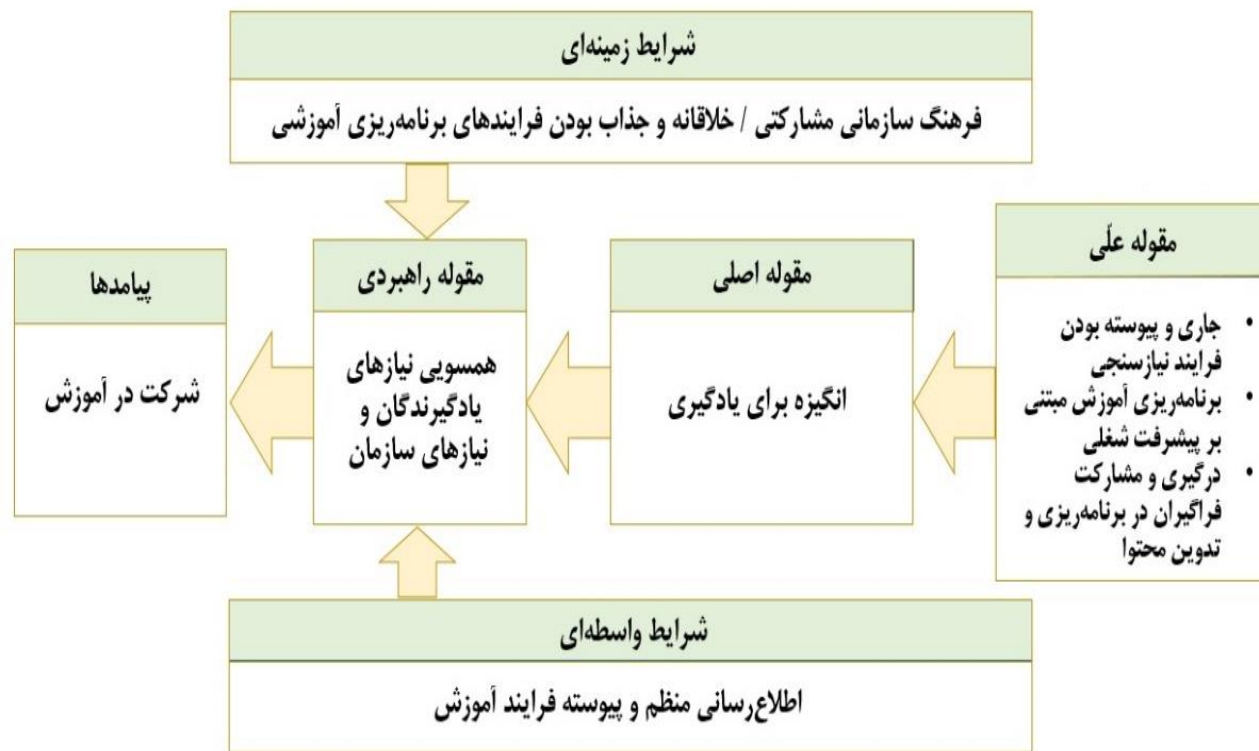
یافته‌های این مطالعه حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران میانی و کارشناسان بود. جدول ۲، مقوله و تعداد کد باز برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مقوله و تعداد کد باز مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی

تعداد کد باز	مقوله
۶۸	جاری و پیوسته بودن فرآیند نیازسنجی: فرآیند نیازسنجی تبدیل به یک امر جاری و پیوسته شود.
۴۴	خلاقانه بودن فرآیندهای برنامه‌ریزی آموزشی: فرآیندهای برنامه‌ریزی آموزشی خلاقانه باشد.
۱۰۹	جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش: فعالیت‌های پیش از آموزش آن قدر جذاب باشند که کارکنان بدون اینکه به نتیجه فکر کنند در آن فعالانه شرکت کنند و نیازی به انگیزه بیرونی نداشته باشند.
۷۲	درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا: هرگونه برنامه‌ریزی برای آموزش و تعیین محتوا لازم است که با مشارکت فراگیران صورت گیرد که امر منجر به افزایش انگیزه برای شرکت در آموزش می‌شود.
۶۵	اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرآیند آموزش: برای افزایش انگیزه فراگیران در مشارکت لازم است که فراگیران به‌صورت منظم و پیوسته از ضرورت و فرآیند آموزش اطلاع داشته باشند.
۸۶	همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان: کارکنان باید بدانند که سازمان برای تولید و ارائه خدمات خود نیاز دارد که مطابق با اهداف خود آموزش‌هایی را برنامه‌ریزی کند.
۷۹	برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی: برنامه‌ریزی آموزشی باید طوری باشد که به پیشرفت شغلی فراگیر کمک کند تا انگیزه مشارکت در آموزش بیشتر شود و مشارکت در آموزش بالا رفته و اثربخشی آموزش افزایش یابد.
۳۳	فرهنگ سازمانی مشارکتی: مشارکت در فرهنگ سازمانی جاری است.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی دارای ۵۵۶ کد باز در ۸ مقوله شامل جاری و پیوسته بودن فرآیند نیازسنجی، خلاقانه بودن فرآیندهای برنامه‌ریزی آموزشی، جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش، درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا، اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرآیند آموزش، همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و فرهنگ سازمانی مشارکتی بود.

مطابق با روش نظریه داده‌بنیاد لازم بود که کدهای باز با دقت مقایسه و بررسی تا بتوان کدهای مشابه را تشخیص و آنها را در مقوله‌های مشترکی دسته‌بندی کرد. در میان کدهای باز، گزاره‌های بسیاری به فرآیند نیازسنجی اشاره داشتند که باید امری پیوسته و جاری باشد و آموزش با تکیه بر نیاز کارکنان طراحی شود تا آنان انگیزه لازم را برای شرکت در آموزش‌ها داشته باشند. تعدادی از کدهای باز اشاره به مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا داشت که همین مشارکت می‌تواند باعث شود که یادگیرنده انگیزه کافی برای شرکت در آموزش را داشته باشد. سپس بر اساس نظریه مذکور لازم بود که رابطه میان مقوله‌ها مشخص و معین شود که از میان آنها کدامیک مقوله اصلی یا مرکزی بوده و مقوله‌های دیگر چگونه با آن در ارتباط هستند. بدین ترتیب بتوان مقوله‌های محوری (نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است و سایر مقوله‌های دیگر را می‌توان با آن ربط داد)، علی (توضیح‌دهنده علت شکل‌گیری یا ایجاد مقوله محوری است)، زمینه‌ای (نشان می‌دهد چگونه راهبردها با تکیه به این شرایط محقق می‌شوند)، واسطه‌ای (با تکیه بر آن یا به‌واسطه آن، راهبرد یا راهبردها محقق می‌شوند)، راهبرد (همان‌کنش یا کنش‌های متقابلی است که برای کنترل یا مدیریت پاسخ به مقوله اصلی انجام می‌شوند) و پیامد (به نتایج به‌دست آمده اشاره می‌کند) را کشف کرده و رابطه میان آنها را بیابیم. شکل ۱، مشارکت کارکنان در فرآیندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مشارکت کارکنان در فرایندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

همان‌طور که در شکل بالا مشاهده می‌شود، در مشارکت کارکنان در فرایندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی بر اساس نظریه داده‌بنیاد، انگیزه برای شرکت در یادگیری به‌عنوان مقوله محوری، جاری و پیوسته‌بودن فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا به‌عنوان مقوله علی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش و خلاقانه‌بودن فرایندهای برنامه‌ریزی آموزشی به‌عنوان مقوله زمینه‌ای، اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرایند آموزش به‌عنوان مقوله واسطه‌ای، همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان به‌عنوان مقوله راهبرد و شرکت در آموزش به‌عنوان مقوله پیامد شناسایی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت مشارکت کارکنان در فرایندهای آموزشی، پژوهش حاضر با هدف بررسی و ضرورت و چگونگی مشارکت کارکنان در فرایندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی انجام شد.

طبق نتایج این مطالعه مشارکت کارکنان در فرایندهای پیش از آموزش در الگوی آندراگوژی دارای ۵۵۶ کد باز در ۸ مقوله شامل جاری و پیوسته‌بودن فرایند نیازسنجی، خلاقانه‌بودن فرایندهای برنامه‌ریزی آموزشی، جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش، درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا، اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرایند آموزش، همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و فرهنگ سازمانی مشارکتی بود. همچنین، بر اساس نظریه داده‌بنیاد، انگیزه برای شرکت در یادگیری به‌عنوان مقوله محوری، جاری و پیوسته‌بودن فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا به‌عنوان مقوله علی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، جذابیت فعالیت‌های پیش از آموزش و خلاقانه‌بودن فرایندهای برنامه‌ریزی آموزشی به‌عنوان مقوله زمینه‌ای، اطلاع‌رسانی منظم و پیوسته فرایند آموزش به‌عنوان مقوله واسطه‌ای، همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان به‌عنوان مقوله راهبرد و شرکت در آموزش به‌عنوان مقوله پیامد شناسایی شد. این نتایج از جهاتی همسو با نتایج پژوهش‌های (Cheshmeganzadeh and Zarei, 2017)، (Omidian et al, 2017)، (Nobari, 2015)، (Mohammadi et al, 2019) و (Al-Karim et al, 2019) بود.

یکی از موضوعات مهم در شرکت‌ها و سازمان‌ها، کمبود انگیزه کارکنان برای مشارکت در آموزش‌های سازمانی است. در طی هفتاد سال گذشته، ادبیات گسترده‌ای درباره انگیزه پدید آمده است. تعاریف و الگوهای بسیاری از انگیزه و انگیزه‌بخشی در آموزش موجود است. نظریه غریزه، قدیمی‌ترین نظریه‌ای است که بر اساس آن، ریشه همه رفتارها، انگیزه برای بقا است و بر اساس آن همه انسان‌ها انگیزه‌های مشابهی دارند که مبتنی بر برنامه‌ریزی بیولوژیکی یا ژنتیک است. نظریه خودتعیینی Deci and Ryan (1991) بر مؤلفه‌های اراده و تعیین سرنوشت تکیه دارد و مطابق آن اراده به توانایی یک فرد برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی برطرف کردن نیازهای خود اشاره دارد و بر این اساس سه نیاز روانشناختی اساسی شامل نیاز به شایستگی در محیط (تسلط)، خودمختاری (یا احساس کنترل) و ارتباط (احساس تعلق به یک گروه) وجود دارد. بر همین اساس، طیفی از انگیزش را مطرح کرد که از بی‌انگیزگی شروع و با انگیزه درونی (کنترل درونی) تمام می‌شود (به نقل از Hosseini and Mehdipour Maralani, 2016؛ Ryan and Deci, 2000).

نظریه انتظار نظریه دیگری است که مطابق با آن انجام هر کار خاص در جهت مشخص به انتظارات فرد از آن کار بستگی دارد. بر اساس این نظریه، تلاش قدرتمند برای رسیدن به عملکرد بهتر به پاداش منجر می‌شود که در این صورت بر اساس نظریه انتظار، نه تنها عملکرد و جذابیت کار با انگیزه مرتبط است، بلکه پاداش و قدردانی بیرونی هم مؤثر است (Vroom, Porter and Lawler, 2005). نظریه شناختی اجتماعی تکیه بر این اصل دارد که معنا و دانش از تأثیرات اجتماعی (مشاهده، تعامل، تجربه‌گرایی) ناشی می‌شود. در این نظریه عامل محیطی اثرگذار است و به این ترتیب تقویت‌های درونی و بیرونی و مواردی نظیر پاداش اهمیت می‌یابند (Bandura, 1986). نظریه‌های شرطی‌سازی و تقویت‌های مثبت و منفی نیز بر تقویت‌کننده‌ها به‌عنوان انگیزه تأکید دارد. در نظریه درماندگی آموخته‌شده نیز انگیزه فرد برای واکنش کمتر می‌شود. زیرا فرد می‌پذیرد که نتایج غیرقابل کنترل است و همین وضعیت باعث کاهش توانایی یادگیری و پاسخ به این باور که نتایج غیرقابل کنترل هستند، می‌گردد (Maier and Seligman, 1976). الگوی دیگر انگیزش به ARCS شهرت دارد و مخفف چهار مؤلفه توجه، ارتباط، اطمینان و رضایت است که هر کدام از آنها شکل‌دهنده و تقویت‌کننده انگیزه افراد یادگیرنده هستند (Li and Keller, 2018). برخی بر این باور هستند، وقتی که درباره انگیزه فراگیری صحبت می‌کنند، انگیزه‌های بیرونی ممکن است اثراتی بر آموزش داشته باشند، اما انگیزه‌های درونی بی‌تردید اثربخش‌تر می‌باشند. بر اساس آن معنادار کردن محتوای آموزشی و مرتبط کردن آن با فعالیت‌های زندگی روزمره فراگیران نقشی حیاتی در حفظ و ماندگاری انگیزه یادگیرندگان دارد. هنگامی که به یادگیرندگان بزرگسال یادآوری می‌کنید که چگونه فعالیت‌های آموزشی به پیشرفت و دستیابی به هدف آنها کمک می‌کند، انگیزه بیشتری برای حضور در کلاس پیدا می‌کنند (Desta and Gugssa, 2022).

در کتابی تحت عنوان روانشناسی آموزش از غرقه‌گی استفاده شده و اشاره می‌کند هنگامی که مشارکت در یک فعالیت به قدری ذاتا برانگیزاننده است که فرد کاملاً درگیر و غرق در آن فعالیت است، به آن غرقه‌گی می‌گویند. هنگام تجربه غرقه‌گی فرد ممکن است زمان و حتی مکان را حس نکند و غرقه‌گی به‌ویژه با فعالیت‌های خلاقانه مرتبط است، اما می‌توان آن را در زمینه هر فعالیتی تجربه کرد. یک جنبه مهم غرقه‌گی، تجربه عاطفی مثبت مرتبط با آن است (Long, Wood, Littleton, Passenger and Sheehy, 2010). حالات عاطفی از فعالیت‌ها و روابط با دیگران قابل تفکیک نیستند. بنابراین احساسات می‌توانند به عنوان اجزای مهم موقعیت‌های کلاس درس دیده شوند و می‌توانند بر انگیزه تأثیر بگذارند. به عبارت دیگر، غرقه‌گی فراگیر را در خود غرق می‌کند به‌گونه‌ای که فراگیر از درگیر شدن در آن لذت می‌برد (Zembylas, 2003).

انگیزه در حال بروز یکی از مفاهیم مرتبط با انگیزه درونی است که به‌عنوان نتیجه درگیر شدن با یک کار یا محیط و کشف پاداش‌ها یا هدف‌های تعیین‌شده، شکل می‌گیرد. مهم‌تر اینکه پاداش‌ها قابل پیش‌بینی نیستند، پس فرد نمی‌تواند فعالیت‌هایش را مطابق با پاداش تنظیم نماید. فعالیت‌ها به خودی خود دارای ارزش هستند. به عبارت دیگر، این انگیزه درونی فرد است که وی را به سمت یک فعالیت سوق می‌دهد. به این ترتیب، می‌توان چنین در نظر گرفت که بزرگسالان یا کارکنان سازمان می‌توانند در جریان یک مجموعه از فعالیت‌ها قرار گیرند یا وارد غرقه‌گی شوند که تحریک‌کننده انگیزه درونی ایشان باشد و از طرفی هیجان کشف موضوعات و پاداش‌های غیرمترقبه را به همراه داشته باشد و انگیزه می‌یابند که پیوسته ادامه دهند. غرقه‌گی حالت ذهنی است که طی آن افراد به‌گونه‌ای درگیر چیزی می‌شوند که زمان، خستگی یا هر چیز دیگری جز خود فعالیت را فراموش می‌کنند. این همان چیزی است که وقتی رمان خوش‌ساختی را می‌خوانیم یا فوتبال بازی می‌کنیم یا در یک گفتگوی هیجان‌انگیز شرکت می‌کنیم، به ما دست می‌دهد. ویژگی تعیین‌کننده غرقه‌گی، مشارکت شدید تجربی در فعالیت لحظه به لحظه است. توجه به طور کامل روی همان کار سرمایه‌گذاری می‌شود و فرد با حداکثر ظرفیت خود عمل می‌کند (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh and Nakamura, 2005).

پس از تشریح مقوله محوری یعنی انگیزه برای شرکت در یادگیری، مقوله علی یعنی جاری و پیوسته‌بودن فرآیند نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی و درگیری و مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا مورد بررسی قرار می‌گیرد. درگیری و مشارکت در برنامه‌ریزی و تدوین محتوا باعث می‌شود که فرد انگیزه لازم را به دست آورد تا در فرآیند آموزش یا فرآیند یادگیری مشارکت داشته باشد. این مشارکت انگیزه‌بخش در مرحله پیش از آموزش به معنای آن است که فرد یا واحد اداری سازمان در برنامه‌ریزی و طراحی آموزش و نیازسنجی آن شرکت کرده باشد. در این صورت در آن

برنامه‌ریزی و طراحی سهمی داشته و نه تنها ارتباطی میان نیاز فرد یا واحد سازمانی با آموزش برقرار شده، بلکه به‌عنوان ذی‌نفع نقش خود را ایفا کرده است. ذی‌نفع به‌مثابه کسانی است که بر سازمان تأثیر می‌گذارند، حق تصمیم‌گیری را در اختیار افرادی می‌داند که به‌گونه‌ای از تصمیم‌ها تأثیر می‌پذیرند (Freeman, Harrison and Zyglidopoulos, 2018). این مشارکت در برنامه‌ریزی آموزشی با تئوری آندراگوژی خواناست که بر استقلال و تصمیم‌گیرنده‌بودن فرد یادگیرنده به‌عنوان یکی از اصول تأکید دارد (Rezaei Asl et al, 2012).

در عین حال پژوهشگران بسیاری بر این امر تأکید کرده‌اند که یادگیرندگان همواره می‌توانند اظهارنظرهایی درباره فرایند آموزش کنند که از عهده هیچ کس دیگری بر نمی‌آید (ضرورت نظردهی آنان) و اینکه مشارکت آنها در این تصمیم‌گیری‌ها حس مالکیت نسبت به سازمان را ایجاد می‌کند و همین امر باعث می‌شود مشارکت فعالانه‌ای در آموزش داشته باشند (Sharifian, Mirshah Jafari, Sharif and Musapour, 2013). جاری و پیوسته‌بودن فرایند نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر پیشرفت شغلی می‌تواند کمک کند که انگیزه فرد برای شرکت در آموزش افزایش یابد. برای اینکه بتوان این الگو مشارکت را در پیش از آموزش شکل داد، چنان که در بررسی تئوری‌های انگیزش بیان شد، ورود گروه هدف در جریان غرقه‌گی لازم است. چنان که توضیح داده شد، ورود به جریان به‌گونه‌ای است که نیاز به انگیزه نیست. فرد وارد جریانی خلاقانه و هیجان‌انگیز می‌شود که البته می‌توان همان نیازسنجی که الان بیان کردیم، در طی آن صورت گیرد. بدین صورت این جریان است که به فرد انگیزه می‌بخشد تا مشارکت کند. به عبارتی نیازسنجی از زمان ورود فرد به غرقه‌گی یا جریان حاصل می‌شود و این امکان پدید می‌آید که نیازسنجی تبدیل به یک امر جاری و پیوسته شود (مقوله اصلی)، غرقه‌گی این پتانسیل را دارد تا خلاقیت را در فرایندهای برنامه‌ریزی آموزشی وارد کند (شرایط زمینه‌ای)، غرقه‌گی می‌تواند به گونه‌ای جذاب سازمان یابد که کارکنان بدون اینکه به نتیجه فکر کنند، در آن فعالانه شرکت کنند (شرایط زمینه‌ای)، ورود به غرقه‌گی نیاز به انگیزه ندارد (مقوله علی)، فراگیران با توجه به انگیزه‌ای که هنگام خروج از غرقه‌گی به دست آورده‌اند، در برنامه‌ریزی شرکت می‌کنند (مقوله علی) و در عین حال انگیزه لازم برای شرکت در آموزش را دارند (مقوله اصلی). در عین حال، ضرورت دارد که این آموزش‌ها متناسب با پیشرفت شغلی فراگیر باشد (مقوله علی) و همه اینها زمانی رخ خواهد داد که مشارکت در فرهنگ سازمانی جایگاهی داشته باشد (شرایط زمینه‌ای)، در عین حال که سازمان نیازهای فنی خود را در نظر دارد (مقوله راهبردی) و با در نظر گرفتن نقش آموزش در پیشرفت شغلی فراگیران (مقوله علی)، برنامه آموزش به‌صورت مشارکتی تدوین گردد.

مقوله راهبردی در اینجا همسویی نیازهای یادگیرندگان با نیازهای سازمان است. سازمان برای بقای خود نیازهایی دارد که کارکنان باید نسبت به آن آموزش‌هایی را پشت سر بگذارند و در عین حال کارکنان هم به‌واسطه اینکه می‌خواهند پیشرفت شغلی داشته باشند، نیاز به آموزش پیوسته دارند. شایسته است که این دو دسته نیاز با هم هماهنگ شود. این موضوع در مصاحبه‌های مختلف بیان شده که نیازسنجی هم باید فردی صورت گیرد و هم در سطح واحد یا سازمان صورت گیرد. پیاده‌سازی این راهبرد در هنگام طراحی و برنامه‌ریزی بخشی از پارادایم پیشنهادی محققان است. برای اینکه چنین آموزشی صورت گیرد نیاز داریم که شرایط زمینه‌ای فراهم شود و برای همین لازم است که مقوله‌هایی را رعایت نمود: لازم است فرهنگ مشارکت در سازمان جاری باشد و در عین حال، فرایند پیش از آموزش به‌گونه‌ای جذاب و خلاق طراحی شود که زمینه مشارکت یا درگیرشدن فراهم آید. همزمان لازم است که به‌عنوان شرایط واسطه‌ای اجرای این کار، همه یادگیرندگان اطلاعات کافی از محتوا، ضرورت و سایر داده‌های مرتبط داشته باشند. پیامدی که از این فرایند به دست می‌آید، مشارکت شرکت‌کنندگان در آموزش است.

نتیجه تحقیق حاضر اینکه مرحله پیش از آموزش در سازمان‌ها، مرحله مهمی برای تضمین انگیزه فرد و مشارکت او در جریان آموزش است. مشارکت در طراحی و برنامه‌ریزی آموزش و نیازسنجی مشارکتی می‌تواند منجر به افزایش انگیزه فرد برای شرکت در آموزش شود. این موضوع با مفاهیم آندراگوژی سازگار است. همچنین، می‌توان از تئوری غرقه‌گی در شکل‌دهی به انگیزه و افزایش مشارکت کارکنان در مرحله پیش از آموزش استفاده کرد. کدهای محوری به‌دست آمده، چارچوب‌های پارادایمی را ساختند که مطابق با آن می‌توان از روش‌های مشارکتی برای برنامه‌ریزی و نیازسنجی آموزش استفاده کرد که در آن فرد برای ورود به آن نیاز به انگیزه نداشته باشد. به عبارت دیگر، مرحله پیش از آموزش با یک غرقه‌گی آغاز می‌گردد که ورود به آن نیازی به انگیزه ندارد، اما درگیرشدن در آن باعث شکل‌گیری انگیزه می‌شود و این در حالی است که غرقه‌گی باید طوری طراحی شود که به فرایند نیازسنجی آموزشی منجر گردد. پیش از این نیز از غرقه‌گی برای آموزش استفاده می‌شد، اما محققان نتیجه گرفتند که می‌توان از آن در فرایند پیش از آموزش نیز استفاده نمود تا انگیزه لازم برای افزایش مشارکت در آموزش نیز فراهم شود.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر این بود که تنها در یک سازمان انجام شد. در عین حال، پژوهش‌های کافی باره موضوع این مقاله یعنی مشارکت کارکنان در مرحله پیش از آموزش در دسترس نیست. با توجه به نتایج این تحقیق، پنج پیشنهاد برای ادارات یا واحدهای آموزش شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح می‌گردد: (۱) طراحان آموزش در شرکت‌ها و سازمان‌ها، توجه خاصی به مرحله پیش از آموزش داشته باشند، (۲) طراحی یک جریان غرقه‌گی می‌تواند کمک کند که کارکنان با مشارکت در این جریان که نیازی هم به انگیزه ندارد، بتوانند در نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی شرکت کنند، (۳) این

جریان باید جذاب و خلاقانه طراحی شود، (۴) سازمان‌ها یا شرکت‌ها بایستی در جهت جاری ساختن فرهنگ مشارکت در ساختار خود برنامه‌ریزی کنند و (۵) راهبرد اصلی در مرحله پیش از آموزش این است که نیازهای سازمان و نیازهای فرد همزمان دیده شوند.

موازن اخلاقی

پژوهشگران مطالعه حاضر به رعایت اصول اخلاقی از جمله رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و غیره متعهد بودند.

مشارکت نویسندگان

دانشجو مسئول انجام مصاحبه و گردآوری داده‌ها و اساتید مسئول تحلیل داده‌ها و نگارش مقاله بودند.

تعارض منافع

در این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافی وجود نداشت.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از مصاحبه‌شوندگان به دلیل شرکت در مطالعه تقدیر می‌شود.

Reference

- Al-Karim R, Islam MW, Rashid H. (2019). How organizational training affects employee performance: A case on Bangladesh private banking sector. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(4): 1-6.
- Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Berestok OV, Kurinnyj OV, Shcherbyna YM. (2019). *Andragogy as an art of self-realization of a person*. Ukrainian State University: Digital Repository Dragomanov.
- Birsanu RS. (2020). Andragogy and FLT in the e-learning context. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 14(1): 7-21.
- Cazares PMMT, Jimenez PMB, Garza MBNR, Garza IAG. (2021). Impact of organizational culture in shaping organizational citizenship behavior: Case of five-year training for suppliers of international steel companies. Mexico: Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey.
- Cheshmeganzadeh S, Zarei M. (2017). An overview of employee training management in governmental and non-governmental organizations and centers. *Quarterly Journal of Applied Researches in Technology and Engineering*, 2(7): 23-42. (In Persian)
- Crowder CL, Clark AD. (2022). Active learning strategies for teaching adult learners. In *handbook of research on active learning and student engagement in higher education*, IGI Global: 113-127.
- Csikszentmihalyi M, Abuhamdeh S, Nakamura J. (2005). Flow. In A.J. Elliot and C.S. Dweck (eds) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guildford Press.
- Davidson PL. (2019). Democratizing innovation through worker training: A framework based on andragogy. In *ISPIM Conference Proceedings, The International Society for Professional Innovation Management*: 1-11.
- Desta SZ, Gugssa MA. (2022). The implementation of andragogy in the adult education program in Ethiopia. *Education Research International*, 2022(2028248): 1-11.
- Evans P, Pucik V, Barsoux JL. (2002). *The global challenge: Framework for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- Freeman RE, Harrison JS, Zyglidopoulos S. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Giao HNK, Vuong BN, Duy Tung D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17(2020): 215-224.
- Hosseini A, Mehdipour Maralani F. (2016). The structural model of creative educational atmosphere, learning motivation and self-regulated learning strategies in female students of Tehran University. *Quarterly Journal of Applied Psychological Research*, 8(1): 13-29. (In Persian)
- Ju B. (2019). The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development. *European Journal of Training and Development*, 43(1-2): 132-152.
- Kayalar F. (2022). *Application of microlearning in adult education*. Burima: PhD Thesis.
- Li K, Keller JM. (2018). Use of the ARCS model in education: A literature review. *Computers & Education*, 122: 54-62.
- Long M, Wood C, Littleton K, Passenger T, Sheehy K. (2010). *The psychology of education*. 2nd Edition, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Maier SF, Seligman MEP. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology*, 105(1), 3-46.
- Masoudi E, Rezaei Dolatabadi H. (2018). Structural relationships between total quality management and organizational agility with the mediating role of organizational learning. *Standard and Quality Management*, 8 (4): 41-55. (In Persian)
- Miidom DF, Ojo MI, Ekweli F. (2022). The effect of perceived organizational support on workplace harmony in telecommunications companies in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(3): 27-52.
- Mohammadi Z, Rezghi Shirsavar H, Ziaee MS, Hashemnia Sh. (2019). Identifying On-the-Job Training indices and determining their relationship with staff's Performance Improvement (case: Iran Forensic Medicine Organization). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(1): 311-334. (In Persian)

- Nesbit T, Leach L, Foley G. (2004). Teaching adults. In G. Foley (Ed.), *Dimensions of Adult Learning: Adult education and training in a global era* (pp. 74-95). Berkshire: Open University Press.
- Nobri A. (2015). Pathology of the training status of employees of the Naja ideological-political organization based on the three-pronged model. *Scientific Quarterly of Insight and Islamic Education*. 13(39): 61-87. (In Persian)
- Omidian F, Dehghani M, Roumezi H. (2017). Evaluate the implementation and impact of adult education, in-service courses on teachers and integrated and independent school administrators performance in Iran. *Educational Development of Jundishapur*, 8(Supplement): 20-33. (In Persian)
- Piowar-Sulej K, Kołodziej I. (2022). Organizational practices promoting employees' pro-environmental behaviors in a Visegrad group country: How much does company ownership matter? *PloS One*, 17(2): e0261547.
- Rezaei Asl SK, Kerami M, Karsheki H, Qandili SJ. (2012). Examining the process model of andragogy in in-service education. Published in the collection of articles of the first virtual conference of education leaders. Tehran: Danesh Gostar Education Leaders Association.
- Ryan RM, Deci EL. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Sharifian F, Mirshah Jafari SI, Sharif SM, Musapour N. (2013). The point of view of curriculum specialists and graduate students about how students of this course participate in curriculum planning. *New Educational Approaches*, 8(1): 47-88. (In Persian)
- Suri A. (2019). Designing an efficient educational model for the learners of Naja educational centers. *Education in Law Enforcement*, 7(25): 11-41. (In Persian)
- Tezcan F. (2022). Andragogy or pedagogy: Views of young adults on the learning environment. *International Education Studies*, 15(1): 136-147.
- Vroom V, Porter L, Lawler E. (2005). Expectancy theories. *Organizational Behavior*, 1: 94-113.
- Zandavani Naini A. (2008). The necessity of establishing the field of adult philosophy as an interdisciplinary field in the master's degree in the subcategory of educational sciences. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities*, (4): 87-117.
- Zembylas M. (2003) Interrogating teacher identity: emotion, resistance and self-formation. *Educational Theory*, 53: 107-127.