**مقدمه......................................................................................................................................................... 14**

2-1 بخش اول :آموزش.........................................................................................................................................15

2-1-1تعریف آموزش.. 15

2-1-2 آموزش کارکنان 16

2-1-3 تاریخچه آموزش کارکنان 17

2-1-4 اصول آموزش کارکنان 20

2-1-5 یادگیری و نظریه های یادگیری 21

2-1-5-1روش رفتار گرایی....................................................................................................................................22

 2-1-5-2 روش شناخت........................................................................................................................................23

 2-1-5-3 روش معرفت پذیری اجتماعی..............................................................................................................23

2-1-6 آموزش در اسلام .24

2-1-7 یادگیری سازمانی 26

2-1-8 اهمیت و لزوم آموزش کارکنان 27

2-1-9 مراحل برنامه ریزی آموزش در سازمان ها ..28

 2-1-9-1مرحله اول تعیین نیازهای آموزشی .29

 2-1-9-2مرحله دوم تدوین برنامه های آموزشی ..........30

 2-1-9-3 مرحله سوم اجرای برنامه های آموزشی...............................................................................................30

2-1-9-4مرحله چهارم ارزشیابی و برنامه های آموزشی...................................................................................... 31

2-1-10آموزش ضمن خدمت .31

2-1-11 اهداف آموزش ضمن خدمت .33

2-1-12 مدل های گوناگون از مراحل و فرآیندهای آموزش ...34

2-1-12-1مدل ساده و خطی.................................................................................................................................34

2-1-12-2 مدل T.D.L.B ..................................................................................................................................35

2-1-12-3مدل پارکر.............................................................................................................................................37

2-1-12-4 مدل رویکرد سیستمی به آموزش.........................................................................................................37

2-1-12-5مدل مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان.................................................................................................37

2-1-13 نیاز سنجی آموزشی 39

2-1-14 تعیین اهداف............ 40

2-1-15 محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان 41

2-1-16 اصول سازماندهی محتوای آموزشی 42

2-1-17 روش های آموزش کارکنان 43

 2-1-17-1 روش های آموزش گروهی................................................................................................................43

 2-1-17-2روش های آموزش فردی....................................................................................................................44

 2-1-17-3 روش های مختلف آموزش و بهسازی منابع انسانی..........................................................................45

 2-1-17-3-1انواع آموزش های شبیه سازی........................................................................................................48

2-1-18 اجرای برنامه های آموزش کارکنان 49

2-1-19 شرایط امکانات اجرایی دوره 50

2-1-20 ارزشیابی آموزش 50

2-1-21 شاخص های ارزشیابی آموزش 52

22-1-22 ضرورت تعیین اثر بخشی برنامه های آموزشی 56

 2-1-22-1 تعیین بازده آموزش.............................................................................................................................57

 2-1-22-2 ارتقاء کیفیت آموزش..........................................................................................................................57

 2-1-22-3 توسعه اعتماد جمعی ..........................................................................................................................58

2-1-23 ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی ...59

2-1-24 نتایج برنامه ریزی آموزشی 60

2-1-25 آموزش کارکنان ...61

2-1-25-1 آموزش کارکنان در کشور ایران............................................................................................................61

2-1-25-2 آموزش کارکنان در کشور انگلستان......................................................................................................62

2-1-25-3 آموزش کارکنان در کشور فرانسه..........................................................................................................62

2-1-25-4 آموزش کارکنان در کشور ایالات متحده آمریکا...................................................................................62

2-1-25-5 آموزش کارکنان در کشور چین............................................................................................................63

2-1-25-6 آموزش کارکنان در کشورسوئد...........................................................................................................63

**مقدمه:**

 سازمان های امروزی از ارکان مهمی از جمله سرمایه نیروی انسانی،فناوری و مدیریت تشکیل یافته اند که به زعم بسیاری از صاحبنظران نیروی انسانی مهمترین رکن در این میان است. زیرا عملکرد مطلوب سازمان ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها است. لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت های آموزشی منظم در همه سطوح سازمانی است .(Abasian,2007) این امر آموزش های کارکنان را اجتناب نا پذیر می سازد. و لزوم سرمایه گذاری در آموزش های ضمن خدمت نیروی انسانی را به عنوان رکن اساسی گوشزد می کند. کارکنان باید دارای دیدگاهی جامعیت نگر ،انعطاف پذیر و ژرف نگر بوده و قدرت تعمیم امور به یکدیگر را دارا باشند.لذا کارکنانی که دوره های آموزش ضمن خدمت را طی نکرده اند و با علم روز و تحولات آن آشنا نمی باشند. چگونه می توانندافرادی با عملکرد مناسب در سازمان خود باشند؟ بنابراین در قرن اطلاعات سازمان ها راهی جز مجهز کردن کارکنان خود به سلاح هماهنگی با دنیای پیشرفته را ندارند. و این میسر نخواهد بود مگر آنکه از آموزش های ضمن خدمت در جهت ارتقاء سطح علمی کارکنان استفاده گردد.

در آموزش های ضمن خدمت باید در نظر داشت که:

 الف – چه کسانی باید دوره آموزش های ضمن خدمت را طی کنند.

 ب – چرا باید آموزش های ضمن خدمت صورت گیرد.

 ج – چگونه باید این نوع آموزش ها ارائه گردد.

 د – به چه طریق آموزش های ضمن خدمت می تواند به بهترین وجه بر اساس شرایط و موقعیت هابه اهداف مورد نظر دست یابند.( 1998 , OECD ).

باید در نظر داشت که هدف های سازمان ایجاب می کند قابلیت ها و مهارت هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد.لذا هر قدر نظام آموزشی بهتر و بیشتر بتواند توانائی های بالقوه کارکنان را به فعل در آورد نه تنها، انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می بیند بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می نهدو این خوداز هر جهت تقویت کننده روح و روان انسان است.هر سازمانی به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مامؤریت خود را به انجام برساند.اگر توانائی های کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد. امّااگر چنین نباشد ،لازم است سطح مهارت ، توانایی و انطباق پذیری آنان افزایش یابد.(طوسی و دیگران ،1375، 246 ).

اهمیت یادگیری مستمر و قوی در سازمان ها هرگز تا به این اندازه حیاتی نبوده است. به دلیل وجود نیروهایی هم چون جهانی شدن و فناوری ، سرعت و پیچیدگی تحولات به گونه ای افزایش یافت که سازمان ها مجبور شدند برای ادامه حیات همواره چیزهای بیشتری یاد بگیرند.( مارکواد ، 1388، 1 ).

این امر در ارتباط با معلمان به عنوان یکی از مهمترین سرمایه های اجتماعی هر جامعه پر رنگ تر جلوه می کند. لذا هر ساله آموزش های ضمن خدمت برای این گروه از نیروهای انسانی برگزار می شود.(2009 , Saadat , 2011 , Ayaz , Baloch , atta , jamil )

**2-1- بخش اول : آموزش**

**2-1- 1 - تعریف آموزش:**

 آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری ، که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاَ ماندگار در فرد صورت می گیرد تا وی بتواند توانایی خود را برا ی انجام کار بهبود بخشد. ( شیمون ، 1380، 248).

به عبارت دیگر به هر گونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده ای که هدف آن آسان کردن یادگیری در یادگیرندگان است ، آموزش گویند.(سیف ، 1379 ، 3 )

جان اف ام می[[1]](#footnote-1) آموزش را عبارت از بهبود سیستماتیک و مستمر شاغلین از نظر دانش ها ، مهارت ها ، توانایی ها و رفتارها می داند که به رفاه آنها کمک می کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می آورد ، تعریف کرده است ( محمدی ،1382،13-14 )

در تمامی این تعاریف ، آموزش عامل اساسی تعالی انسانهاست و این تعالی می تواند در تلطیف روابط کارکنان و مدیریت نیز اثر بخش باشد.فردی که کار خود را خوب بداند از کار کردن لذت می برد و برایش ایجاد رضایت می کند و ناخودآگاه این رضایت را ناشی از محیط کار می داند. آموزش به خوبی این هدف را تحقق می بخشد. ( میر سپاسی ،1385 ، 485)

آموزش را می توان جریانی دانست که افرادی طی آن مهارت ها ، طرز تلقی ها و گرایش های مناسب را برای ایفای نقش خاص در جهت تحقق هدفی معین می آموزند. جریان آموزش شامل محتوا ، جهت و تأکیدهای خاص است. طی این جریان معلومات در ذهن فرد جایگزین و باآگاهی های قبلی وی تلفیق می شوند.ودر نتیجه در رفتار و نحوه ی دید فرد تغییراتی به وجود می آید.(شمس السادات زاهدی ، 1383، 208 )

شرکت کننده

آموزش

اصلاح رفتار شرکت کننده

اعتلای اثر بخش سازمان

مؤسسه

سازمان

بازخورد

بهبود و اصلاح آموزش

بهبود و اصلاح سازمان

 **(نمودار 2-1، نمودار جریان آموزش (شمس السادات زاهدی ،1383، 208 )**

یک ضعف در تعداد زیادی از نظام های مدیریت عملکرد این است مدیران و سر پرستان به قدر کافی به آموزش کارکنانشان اهمیت نمی دهندودر نهایت بازخورلازم را دریافت نمی کنند. ( 2003 ،EillenB ).

**2-1-2- آموزش کارکنان:**

 آموزش کارکنان به عنوان فرآیندی قلمداد گردیده است که برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی و تغییرات در تکنولوژی اعمال می شود.(مشبکی ،1377، 342 ) تافلر ، مهمترین فعالیت و راه رویارویی باتحولات عظیم در زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می داند. آموزش مؤثر و پر مایه به افراد کمک می کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند . بدیهی است که افراد هر چقدر از دانش و آموزش بهتر در مورد کار خود برخوردار باشند فرآیند یادگیری آنها بهتراست و به ارائه اندیشه ها و نظریات مفیدتری برای بهبود کار می پردازند. ( الحسینی ، 1379،103 ).

برخی از عواملی که آموزش کارکنان را ضروری می سازد عبارتند از :

* شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه ها؛
* تغییرشکل یا جابجایی شغل؛
* روابط انسانی و مشکلات انسانی ؛
* ارتقاء و ترفیع کارکنان ؛
* اصلاح عملکرد شغلی ؛
* نیازهای تخصصی و حرفه ای نیروی انسانی
* کارکنان جدیدالاستخدام ؛ (آقایار ،1386، 171 )
* و نیاز به افزایش بهره وری ؛ (مشبکی ، 1377، 346 )
	+ 1. **- تاریخچه آموزش کارکنان:**

 براساس اطلاعات موجود در سال 1318 ،آموزشگاهی جهت آموزش کارکنان دروزارت پست وتلگراف آغاز به کار کرد. این روند باتأسیس مراکز آموزشی در بانک کشاورزی ، شرکت ملی نفت وسایرمؤسسات وسازمان ها دنبال گردید.(صفری ،1357 )

ازسال 1327 که مقارن بااولین برنامه عمرانی هفت ساله کشوربود به آموزش کارکنان دولت توجه بیشتری نشان داده شد وبرنامه های آموزشی کارکنان جزء طرح های دولت قرار گرفت ودوره های آموزشی دروزارتخانه های مختلف باتوجه به نیازهایشان برگزار گردید. اجرای برنامه های آموزشی به طور منظم ومداوم با اصول صحیح برای کارکنان از زمان تأسیس شورای عالی اداره کشور درسال 1342 شروع شده است. این سازمان درمقام راهنمایی مسئوولان آموزشی کلیه سازمان های دولتی برآمده وبرنامه هایی رانیز مورد اجرا درآورده بود.تااین هنگام اگر چه تلاش ها برای آموزش کارکنان کم کم شکل یافت ولی ازهماهنگی وانسجام لازم برخوردار نبود تا اینکه این امر همگام با قانون جدید استخدام کشوری در سال 1345 حاصل گردید. براساس این قانون وزارتخانه ها وسازمان های دولتی موظف شدند که به امر آموزش برنامه های آموزشی یا کار آموزی کارکنان خود بپردازند. منتهی براساس این قانون ، آموزش کارکنان باید قبل از اجرا به تصویب سازمان امور اداری واستخدامی می رسید.( صفری ، 1357 )

در ایران نیز همانند بسیاری از ممالک آموزش ضمن خدمت به صورت استاد - شاگردی از گذشته وجود داشته ولی آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی به شیوه امروزی و به صورت مؤسسه ای تا اواسط دهه ی 1310 مطرح نبوده است. با وجود این اطلاعات موجود حاکی از این است که قبل از این دهه و در دهه های قبل آموزش کارکنان به صورت موردی و پراکنده وجود داشته است. ازسال1327 آموزش ضمن خدمت کارکنان در قلمرو فعالیت های دولت قرار گرفت و وزارتخانه های مختلف دوره ها و برنامه های آموزشی مختلفی را به تناسب نیاز و به صورت موردی به مرحله اجرا گذاشتند. درسال 1347 با تأسیس شورای عالی اداری کشور ، آموزش ضمن خدمت و تربیت نیروی انسانی وضعیت بهتری پیدا کرد. و با تشکیل واحدها و مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان ها و وزارتخانه ها برگزاری دوره های کوتاه مدت وسپس بلند مدت توسعه یافت.

مطالعه سوابق رضایت شغلی نشان می دهد که تا قبل از 1940 تحقیق در مورد رضایت شغلی در مدیریت صنعتی و بویژه در مهندسی صنایع و همزمان باشیوه مدیریت علمی فردریک تیلور 1915-1856 در مورد

عواملی مانند امنیت شغلی،انگیزه ، رغبت و عوامل محیطی صورت گرفته است. در دهه های 1920و1940

با شیوه مدیریت نهضت روابط انسان با توجه بیشتری به گروه همکاران ، گروه های غیر رسمی ، نظارت و سرپرستی در تعیین میزان رضایت شغلی معطوف گردید از جمله می توان تحقیقات معروف هاثورن و دیکسون را در کارخانه وسترن الکتریک توسط آلتون مایو (1393 ) و ورتایس بربرکر نام برد. در دهه های 1970 – 1950 خانم پاتریشیاکین اسمیت و همکاران پنج عامل را در ر ضایت شغلی مؤثر دانسته اند که عبارت است از: درآمد، ماهیت شغل، فرصتهای ارتقاء شغلی، نظارت وسرپرستی و گروه همکاران. رول ودیگر همکارانش نیز در زمینه رضایت شغلی به این نتیجه رسیدند که سازمان های آموزشی می باید فرصت های واقعی ایجاد کنند. تا قدرتمند شوند، از خلاقیت خود استفاده کنند وبهتر بتوانند در مورد کیفیت آموزش بحث کنند. همچنین باید به اثرات اجتماعی رضایت شغلی توجه کنند و به سوی حذف موانع یادگیری حرکت کنند ( عباس زادگان ، 1379،216 ).

**2-1-4- اصول آموزش کارکنان:**

 آموزش ماهیتاَ در بستر های متفاوت ، کارکرد انتقال اطلاعات ، دانش ، معلومات و مهارت های خاصی را به فراگیران بر عهده دارد. ولی این کارکرد ، در شرایط متفاوت از ساز وکار ها و اصول متفاوتی پیروی می کند.هر چه این ساز و کار هاو اصول با شرایط و زمینه های مربوط هماهنگی بیشتری داشته باشند، آموزش را کارا تر و موفق تر خواهند نمود.اصول آموزش کارکنان با توجه به مقتضیات سنی، شغلی، زمانی ، محتوی و. . . شرایطی را بر آموزش ها حاکم می کند که از یک سو فراگیران ، توانایی ساز گاری با آن را داشته باشند و از سوی دیگر ، آموزش ها قادر باشند حداکثر اطلاعات،دانش و مهارت های مورد نیاز کارکنان رادرشرایط زمانی محدود منتقل نمایند.لذا بهره برداری صحیح از مزایای آموزش کارکنان و تحقق اهداف سازمان مستلزم توجه به اصولی چند می باشد :

**1. هماهنگی رسالت ها و اهداف کلی آموزش کارکنان با ویژگی های نظام آموزش رسمی جامعه:**

 این اصل بیانگر آن است که علی رغم تفاوت در ساز و کار و اهداف آموزش کارکنان با نظام آموزش رسمی کشور، آموزش کارکنان باید یک نوع هماهنگی کلی با رئوس اهداف و روح حاکم بر آموزش و پرورش رسمی جامعه داشته باشد . به عبارت دیگر همانند آموزش رسمی، آموزش کارکنان نمی باید جدا از فرهنگ ، ارزش ها، ایدئولوژی ها و نگرش های اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جامعه باشد .

**2 . ارتباط تنگاتنگ با نیاز های شغلی ، توسعه ای و فردی کارکنان:**

 هدف نهایی آموزش کارکنان، مرتفع نمودن نیاز های شغلی ، توسعه ای و فردی کارکنان وسازمان هاست. برقراری ارتباط نزدیک بین نیاز های سازمان ، شغل ، فرد و برنامه های آموزشی کارکنان و ایجاد هماهنگی بین این مؤلفه ها، می تواند اهداف آموزشی و توسعه ای را به نحو مطلوب محقق نمایند .

**3 . مداومت آموزش ها :**

 آموزش های شغلی و عمومی کارکنان معطوف به زمان و مقطع خاصی از کارنامه شغلی کارکنان نیست ؛ بلکه متناسب با تغییرات و تحولات علمی ،فن آوری، سازمانی و فردی باید آموزش های جدیدی برنامه ریزی و اجرا شوند. کهنه و منسوخ شدن دانش انسان ها با توجه به پیشرفت های شگفت آور و شتاب زده جهانی ،این ویژگی را در آموزش کارکنان بر جسته تر کرده و تأکید می کند که آموزش کارکنان می تواند نقش بسزایی در توسعه منابع انسانی برای مقابله با شرایط و تغییرات محیطی و سازمانی جدید ایفا نماید.

**4 . سنخیت آموزش ها با ویژگی های فراگیران :**

 به لحاظ اینکه فراگیری در حوزه آموزش کارکنان را افراد بزرگسال تشکیل می دهند و این رویکرد آموزشی از تئوری آموزش بزرگسالان پیروی می کند، در تئوری آموزش بزرگسالان به فراگیر ، به عنوان هسته مرکزی آموزش و عنصر فعال آموزش ها نگریسته می شود و اصل فراگیر محوری ، در کانون توجه آموزش قرار می گیرد .

ویژگی های شخصیتی، سنی، شغلی و خانوادگی فراگیران ضرورت انعطاف پذیری را گوشزد می نماید . لذا لازم است برای افزایش انگیزه فراگیری، بیشتر اقدامات و فعالیت های آموزشی بر عهده فراگیران باشد و علاوه بر این، به علت اینکه کارکنان اغلب از تجارب و اطلاعات قبلی در زمینه موضوع آموزش برخوردار هستند، برنامه ها و محتوای آموزش ها باید مبتنی بر این اطلاعات و تجارب بوده و با ساختار ذهنی آن ها سنخیت داشته باشد.

**1- ایجاد انگیزه های قوی برای فراگیران :**

 عدم تمایل کارکنان به شرکت در آموزش ها، نبودن انگیزه های مناسب برای ترغیب آنها در این زمینه ، اغلب آموزش های کارکنان را با کارایی و اثر بخشی پائین مواجه می سازد. انگیزه ها و محرک های قوی در اینگونه آموزش ها می توانند تا حد زیادی کارایی و اثر بخشی آموزش ها را بالا ببرند.احساس نیاز قوی به آموزش، فراهم نمودن امکانات لازم رفاهی و آموزشی، برخورداری از مزایای مختلف شغلی و کاربرد یافته های آموزشی در موقعیت های عملی شغل،از جمله محرک های قوی هستندکه می توانند انگیزه های لازم را برای شرکت کارکنان در آموزش ها و یادگیری آنها فراهم آورند.

1. **کاربردی بودن آموزش ها :**

 هدف اصلی آموزش کارکنان بر آوردن نیازهای آموزشی فردی،شغلی و سازمانی کارکنان است.انجام وظایف مشاغل بنا بر ماهیت عملکردی و کاربردی آنها نیازمند آموزش هایی است تا افراد بتوانند مهارت ها،دانش و اطلاعات عملی و کاربردی لازم را برای انجام فعالیت های شغلی ارائه نمایند. لذا اینگونه آموزش ها باید علاوه بر توجه به دانش نظری، بر کاربرد دانش و اطلاعات در زمینه های شغلی متمرکز باشند(صدری ، 1383، 33-31 ).

 لذا مسئولیت های آموزش در هر سازمانی را می توان از خط مشی های ارائه شده مشخص کرد، ولی معمولاَ در سازمان های بزرگ، مسئولیت برنامه های آموزشی رسمی بر عهده مدیر آموزش است که در واقع وی در درجه اول بایستی از اهداف و استراتژی های سازمان مطبوع خود آگاهی کامل داشته باشد و بر اساس آنها نیازهای آموزشی کارکنان و نیز وسائل مربی، کلاس درس و سایر تسهیلات لازم جهت آموزش را پیش بینی کند. واحد آموزش لازم است که بر اجرای صحیح برنامه های آموزشی نظارت کامل داشته باشد و در هر زمان که لازم شد نسبت به کسب دانش و افزایش مهارت های لازم از تشویق کارکنان و حتی مدیران و سر پرستان کوتاهی نکند. ( میر سپاسی ، 1385 ، 270- 269 )

 **2-1-5- یادگیری و نظریه های یادگیری:**

 صاحبنظران معرفت پذیری[[2]](#footnote-2) (یادگیری) را تغییر نسبتاَ پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه ، که از تجربه ی مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می شود، تعریف کرده اند. ( ایکینز[[3]](#footnote-3) ، 1987 ، 36-48) .از این تعریف چهار نکته استنباط می شود.

* معرفت پذیری مفهوم تغییر را در بر دارد . آدمی پس از یادگیری ، قدری نسبت به گذشته اش ، چه خوب و چه بد ، تفاوت خواهد کرد.
* تغییر ناشی از یادگیری تا حدودی پایدار است.
* یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد . به دلیل اینکه ذهن دیگران را نمی توان خواند، برای تعیین معرفت کسب شده باید بر مشاهده متکی بود.
* تغییر از تجربه ی مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می شود.( مورهد گریفین[[4]](#footnote-4)، 1989 ،40-43 )

 معرفت پذیری علاوه بر نظریه های ادراک و اسناد، در تشریح و تشخیص رفتار سازمانی مؤثر است. آدمی از راه های گوناگون معرفت می پذیرد. (نمودار 2-2 فراگرد معرفت پذیری را تشریح می کند.)

 مشاهدات انتخابی اتفاقی

واقعیتهای محض

محیطی

دانش

و

تجربه

جستجوی

ذهنی برای

یافتن

عوامل

دخیل در

برانگیختن

پاسخ

+

+

واکنش های

جدید

(بیان شده)

درچندکلمه

فرضیه های

جدید درباره سازمان ومحیط

داده های متضاد

مانده

داده های ضروری مورد نیاز

 تجربه ی شهودی

 آگاهی استقرایی

 آزمون قیاسی واقعیت

 استنتاجها و نتیجه گیریها درباره واقعیت

فرضیه های پالایش شده و فراخوای داده های ضروری مورد نیاز

**( نمودار 2-2 فراگرد معرفت پذیری و شکل گیری فرضیه هایی درباره محیط (کافی و دیگران[[5]](#footnote-5)،1985 ، 1-10)** هرفرآیند فرعی به طور پیچیده ای آنقدر به نقطه آغاز خود بازگشت می کند تا ابهام ها، تناقض ها و فاصله ی میان انتظارات و واقعیت ها به حد قابل قبول برسد.

1. مشاهده[[6]](#footnote-6) : قدرت تحلیل آدمی بر داده های پردازش شده ای مبتنی است که توسط "مشاهده"از جهان پیرامونش گرفته است.
2. بینش[[7]](#footnote-7) یا فراست : منظور از بینش یا نگرش ، دید یا قضاوتی است که مشاهده گر پس از تحلیل و پردازش "داده ها" در ذهن خود آگاه خویش از آنچه در پیرامونش دیده است پیدا می کند.
3. دانش[[8]](#footnote-8): دانش عبارت از معانی (ارتباط ) اطلاعات و واقعیت هاست که آدمی برای نتیجه گیری در دسترس دارد.
4. استقرا[[9]](#footnote-9) :استقرا، آن فراگرد ذهنی استدلال از جزء به کل است.
5. قیاس[[10]](#footnote-10) : قیاس، فراگردی ذهنی است که به وسیله ی آن آدمی از مفاهیم کلی به مفاهیم جزئی سیر می کند.و ویژگی های یک نتیجه گیری کلی را به موارد جزئی گسترش می دهد.(کافی و دیگران ، 1985 ، 9 )

**2-1-5-1 روش رفتار گرایی:**

رفتار گرایان بر تقویت رفتارها در هنگام بروز تأکید می ورزند.

رفتار در شرطی کردن سنتی پس از تلفیق مکّرر محرک خنثی و غیر شرطی ، تنها با ارائه محرک خنثی ، واکنش شرطی دریافت می دارد. (پاولف6 ، 1927 ،32-34 ) روش شرطی کردن مؤثر ،این روش شیوه ی شرطی کردن سنتی را با تمرکز بر نتایج حاصل از رفتار گسترش می دهد.(اسکینر،1974 ، 45 ). در شرطی کردن مؤثر هنوز کنش موجب واکنش می شود. ولی آنچه پس از واکنش رخ می دهد –

نتیجه ی مطلوب یا نا مطلوب- تعییین کننده ی تکرار واکنش مزبور خواهد بود. ( اسکینر ، 1938 ،38 و جابونسکاری و دوريس7 ، 1927 ،32-34

کنش

فرد

انگیزه عادت

رفتار

نتیجه

 کاهش شدت نیاز یادگیری

 **( نمودار 2-3 مدل اساسی شرطی کردن مؤثریا ابزاری )اسزیلاجی و والیس[[11]](#footnote-11)، 1985،ص83)(**

**2-1-5-2 روش شناخت:**

روانشناسان شناختی بر ارتباط هایی که میان رفتارها ی گوناگون از طریق تجربیات آزمون و خطا بر قرار می شود تأکید دارند.

در برابر ارتباط های کنش و واکنش ، که در نظریه ها ی رفتاری نقش کلیدی دارند، نظریه پردازان شناخت گرا به اهمیت شناخت انتظارات و حالتهای محیطی توجه دارند. ( تولمن ، 1932 ، 73 و لوتانز[[12]](#footnote-12)،1985 ، 290-311 (

محرک

فرآیندهای شناختی

رفتار

نتایج

**(نمودار 2-4 مدل یادگیری شناختی(تولمن ،1932،ص73))**

 **2-1-5-3 روش معرفت پذیری(یادگیری) اجتماعی :**

 نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی ،روش های رفتار گرایی و شناختی را با هم ترکیب می کنند.نظریه یادگیری اجتماعی با فراتر رفتن از هر دو نظریه رفتاری و شناختی معرفت پذیری را

 ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می داند. معرفت پذیران با استفاده از مشاهدات برای جمع آوری اطلاعات ، رفتار دیگران را تقلید می کنند (باندورا[[13]](#footnote-13)، 1978، 52-50 )

باندورا در می یابد که تلاش های حالات ذهنی و حافظه به افراد کمک می کند تا رفتار را بهتر و مؤثرتر از شیوه ی آزمون و خطا فرا گرفته ، در حافظه بسپارند.این امر شیوه ی شرطی کردن مؤثر و رفتارگرایی افراطی را به چالش وا می دارد.

در روش یادگیری اجتماعی همچنانکه افراد بر محیط خودشان اثر می گذارند محیط هم به نوبه ی خود بر چگونگی اندیشیدن و رفتار آنان اثر می گذارد.( نمودار 2-5 خلاصه مدلی از ابعاد و روابط نظریه یادگیری اجتماعی است . ) (میشل ، 1982 ، 88-80 )

فرد

خود کنترلی

فرآیند های نمادین

محیط

معرفت پذیری

مشاهده ای

رفتار

**)نمودار 2-5 مدل اساسی نظریه معرفت پذیری اجتماعی(لوتانزوکریتنر،1985،ص157))**

 **2-1-6- آموزش در اسلام:**

 آموزش و پرورش سابقه ای به قدمت بشریت دارد، یعنی از زمان حضرت آدم ، تعلیم و تربیت وجود داشته است .بطوری که حضرت آدم تحت تعلیم خداوند قرار گرفت که این موضوع در آیه21 سوره بقره ذکر شده است.(.... خداوند به آدم تمام اسماءرا یاد داد و.......)

نمونه آن آیاتی است که بر پیامبر (ص) نازل شده است که مؤید این امر است :

بنام خداوند بخشنده مهربان – بخوان پروردگار ت که آفریننده عالم هستی است آن خدایی که آدمی رااز خون بسته آفرید- بخوان قرآن را و پروردگار تو که بهترین کریمان عالم است.

آن خدایی که بشر را علم نوشتن به قلم آموخت و به آدم آن چیز را که نمی دانست به الهام خود تعلیم داد.....این بهترین شاهد است بر عنایت فوق العاده اسلام به تعلیم و تعلم و در جایی دیگر می فرماید: آیا آنان که می دانند و آنان که نمی دانند با هم برابرند، یا اینکه فرموده پیامبر (ص) که : " با التعلیم ارسلت " من برای تعلیم فرستاده شده ام. اسلام به امکان کسب دانش "حقیقت" و " واقعیت " معتقد است. در اسلام بحث های زیادی در رابطه با این موضوع انجام نشده است البته این بر خلاف سنت فلسفی غرب است که اززمان فلسفه یونان ، دائماَ مورد مباحثه قرار داشته است.می دانیم که به آدمی روح و حواس فیزیکی اعطاء شده و خداوند او را مستعد کسب دانش قرار داده است. طبق عقیده ی " العطاس " علم عبارت از حلول معنای یک چیز در روح یا حلول روح در معنای موضوعی از دانش است . ( Naqnibal Attas , 1990 ).

بنابراین روح صرفاَ منفعل نبوده ، بلکه فعال نیز هست. وحی و شهود توسط روح درک می شوند.پنج حس فیزیکی ورودی های ذهن هستند؛ به خصوص برای دریافت دانش عقلائی و تجربی.در جهان بینی اسلامی دانش ، از یک ساختار سلسله مراتبی برخوردار است و درست همان گونه که آدمی ماهیتی دو بعدی دارد دانش نیز از دو مقوله برخوردار است ؛ یعنی علم النقلیه یا فرض عینی ، علم العقلیه ، علم اکتسابی . اینها با درجات مختلفی از قطعیت علم و راه های اکتساب آن تناسب دارند. فرض عینی علمی محدود و قطعی است و کسب آن برای تمام مسلمین واجب می باشد. این بخش برآگاهی نسبت به اصول دین ، اجزای ایمان و شریعت مشتمل است. از سوی دیگر، فرض کفایی نه برای فردفرد ، بلکه برای جامعه واجب است ؛ یعنی هر جامعه ای باید مطمئن شود که حتماَ عده ای از مردم وجود دارند که در زمینه ی علوم عقلیه و اکتسابی که برای بقای جامعه ضروری است ، تربیت می شوند؛ علومی از قبیل پزشکی ، ریاضیات ، علوم کاربردی و طبیعی و علوم اجتماعی.بدین ترتیب اسلام تضمین می نماید که هر فرد در سیر آفاق نوین به ایمان خود پای بند بماند. رابطه ی میان ایمان و عقل را می توان با پرواز یک بادبادک قیاس نمود.در این مثال ، ایمان همانند ریسمان و عقل خود بادبادک است. همیشه میان ایمان و عقل تنش وجود دارد ، همان گونه که میان بادبادک و ریسمان موجود است. اگر به دلیلی ریسمان پاره شود ، بادبادک در هر جهتی می رود. به همین ترتیب ، اگر عقل در مهار ایمان قرار نگیرد ، بدون معرفت نسبت به حدود در هر جهتی سر گردان می گردد.

 **2-1-7 -یادگیری سازمانی:**

 در فرهنگ لغت آمریکایی ، یادگیری ،کسب دانش ، فهمیدن یا تسلط یابی از راه تجربه یا مطالعه تعریف شده است .( السون و هرگنهان[[14]](#footnote-14) ، 1389، 38 )

در دهه 1990 موضوع یادگیری سازمانی[[15]](#footnote-15) تنهایکی از موضوعات مطرح در گرایش های مختلف مدیریت بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت الشعاع مباحث جدید مدیریتی قرار گرفت برخی از تعاریف مطرح شده از یادگیری سازمانی به شرح زیر می باشد.

یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغیییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید ،مهارت ها و رفتارها می شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری همکارانه ، تقویت می شود.نتایج این دو اصل ،خلق فرهنگ ، یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است . (Petrra&Etal,2002 ) .

یادگیری فردی به وسیله تجربه ، مصاحبه ، مطالعه و گسترش الگوهای ذهنی مؤثر در ذهن صورت می پذیرد، اما یادگیری سازمانی هنگامی اتفاق می افتد که گروه تعامل ، تسهیم دانش و در کل به صورت جمعی کار کردن را یاد می گیرد که موجب بهبود عملکرد گروه شده و توانایی درک و انجام امور مؤثر را به دست می آورند. (Bennet&Bennet ,2008 ).

یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی مبتنی بر فرآیندهای شناختی و تجربی تعریف می شود وشامل کسب ، تسهیم و بهینه سازی دانش است ( Gilbert,2007 ) .یادگیری سازمانی کارکردی است که در سازمان غیر رسمی انجام می گیرد. از این کارکرد در جهت آفرینش دیدگاه های جدید ، آموختن و ارائه ی پارادایم های نوین بهره گرفته شود. ( استیسی[[16]](#footnote-16)،1389، 108 )

 خلاصه ای از نظرات دانشمندان در مورد یادگیری سازمانی درجدول 2-1 آورده شده است.(ابراین[[17]](#footnote-17)،1386 ، 94 )

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نام صاحبنظر** | **مرحله 1** | **مرحله 2** | **مرحله 3** | **مرحله 4** |
| والسن[[18]](#footnote-18) (1976) | اقدامات سازمان | عکس العمل محیط | اقدامات فردی | ادراک از محیط |
| هابر[[19]](#footnote-19) (1991) | شناسایی اطلاعات وایجاد دانش جدید | مبادله و پخش دانش | افزودن دانش جدید به سیستم فعلی دانش | تبدیل دانش نظری به دانش عملی |
| سنگه[[20]](#footnote-20) (2004) | اقتدار انجام | تعبیر جمعی | تلفیق و اشاعه | تولید اطلاعات |

 **جدول 2-1 ( نظرات دانشمندان در مورد یادگیری سازمانی )**

**2-1- 8 - اهمیت و لزوم آموزش کارکنان:**

 همانگونه که جوامع بشری از سنتی بودن به صنعتی شدن واز صنعتی بودن به فراصنعتی شدن گام بر می دارند علوم و فنون و تکنو لوژی هم رو به تکامل ، دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است که اهمیت لزوم و خواص آموزش ، بیش از پیش ملموس گشته تا حدی که برخی از صاحبنظران در اهمیت آموزش می گویند:

(( آموزش در حقیقت،خود مدیریت است )) بدین معنی که بدون آموزش کارکنان ، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود و به مخاطره می افتد.

آموزش کارکنان یک امرحیاتی و اجتناب نا پذیر است که باید بطور مستمر با مجموع فر آیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت ها ی مدیریت بتواند مثمر ثمر واقع گردد. آموزش در حقیقت یکی از راه های اصولی و منطقی هدایت تلاش های کارکنان در سازمان است و باعث بکار گیری استعدادهای

نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجودآمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد.ویلیام جیمز[[21]](#footnote-21) از دانشگاه هاروارد ، در تحقیقی نشان داد که کارکنان با 20 تا 30 درصد توانایی خود کار می کنند. تحقیق وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند 80 تا 90 درصد توانائی های خود را بروز می دهند.

"بی ام باس" و " جی اوگان " دو صاحبنظر اشاره می کنند که سه عامل وجود دارد که فعالیت های آموزشی کارکنان را ضروری ساخته است.

1. پیشرفت تکنولوژی: آموزش کارکنان برای کسب مهارت بیشتر و انطباق با پیشرفت تکنولوژیکی امری ضروری است.
2. پیچیدگی سازمانی: این پیچیدگی ها ،نیاز به آموزش و باز آموزی در تمام سطوح ، از مدیران سطوح بالا گرفته تا کارگران را ضروری ساخته است.
3. روابط سازمانی : رشد و پیچیدگی سازمان ها منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگون مانند از خود بیگانگی مشکلات درون فردی و درون گروهی شده است ، به همین دلیل آموزش در زمینه ی روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضرورت می یابد. ( مشبکی ، 1377 ، 345 )

**2-1-9- مراحل برنامه ریزی آموزش در سازمان ها:**

در سازمان های کوچک وظیفه آموزش،باسرپرست مستقیم هر فرد کارمند است. اما در سازمان های بزرگ مسئولیت برنامه ریزی آموزش دردرجه ی اول آموزش ومسئولین آموزش درآن سازمان ها می باشد.امروزه کمتر سازمانی می تواند بدون آموزش منابع انسانی خود بهبود و توسعه یابد در اثر آموزش در فرد دگرگونی و تغییرات بنیادی فکری، دانشی و مهارتی ایجاد نشده و فرد به سوی ارزش های جدیدو نو گرایش می یابد. برنامه آموزش متناسب با اهداف و نیاز های سازمان و باتوجه به فرآیند آموزش کارکنان در نمودار 2-6 نشان داده شده است.(مدل سانی استوت1993) در این مدل فرآیند به صورت خطی دنبال می شود اما فرآیند ارزشیابی به فرآیند های قبلی بازخورد می شود.

تشخیص نیازمندیهای آموزشی با کمک کارکنان

برنامه ریزی آموزشی با توجه به امکانات

اجرای برنامه به طور منظم و پیگیر

ارزشیابی نتایج

**ریشه ی مشکلات چیست؟ تشخیص مسأله**

**طرحی نحوه حل مسأله طراحی راه حل**

**و مشکل توسط کارکنان**

**ایجاد دانش مهارت و نوع اجرای راه حل**

 **رفتار لازم در کارکنان**

**ارزشیابی اثرات دوره آموزش ارزیابی اثرات**

 **بر عملکرد کارکنان در محیط راه حلهای اجرا شده** واقعی کار

**)نمودار 2-6 فرآیند آموزش کارکنان(مدل سانی استوت،1993))**

**2-1-9-1 مرحله اول تعیین نیازهای آموزشی:**

 نیاز آموزشی عبارتست از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد سازمان از نظر دانش و مهارت و یا رفتار بوجود می آید. تا افراد بتوانند وظایف و مسئولیت های مربوط به شغل خود را در حد قابل قبول مطلوب و منطبق با استانداردهای کاری انجام داده و در نتیجه زمینه ی رشد و تعالی او و حداکثر شدن کارایی او به وجود آید. در واقع باید گفت نیاز آموزشی فاصله ای است بین آنچه فرد باید بداندو انجام داده و آنچه که در شرایط موجود می داندو انجام می دهد . نیازهای آموزشی در یک دید کلی به دو دسته تقسیم می شوند.

1. نیازهای آموزشی آشکار
2. نیازهای آموزشی پنهان

برای تعیین نیازها باید سازمان را به صورت همه جانبه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد تا طرح تغییر ساختار آموزشی را برای رفع نارسائی های آموزشی تهیه نمود.

نمودار 2-7 الگوی نیاز سنجی آموزشی را نشان می دهد.آنگاه که لزوم آموزش بر ما مسلم شد باید به تعیین هدف های آموزشی بپردازیم. ( طوسی ،صائبی ، 1381 ، 257)

محیط ؛اتحادیه

اقتصاد

قوانین و مقررات

تحلیل سازمان-هدفها- منابع –تخصیص منابع

تحلیل عملیات؛رفتارهای خاص؛ مستخدم چکار باید بکند تا کار را بطور اثر بخش انجام دهد

آموزش

آموزش

تحلیل فرد-دانش مهارتهاونگرش ها

سطح عملکرد1

سطح عملکرد2

جاری

مطلوب

راه حل های دیگر

راه حل های دیگر

آموزش

راه حل های دیگر

**)نمودار 2-7 الگوی نیاز سنجی آموزشی(طوسی ،صائبی ،1381))**

**2-1-9-2- مرحله دوم تدوین برنامه های آموزشی:**

به خصوصیات در این مرحله باید نیازهای آموزشی را با توجه به ویژگی های مشخصی افراد و با توجه کلی و خط مشی های سازمان طبقه بندی نمود. در تنظیم و تدوین روش ها و برنامه های آموزش باید به اهداف دوره های آموزشی ، محتوی و طول دوره و روش دوره آموزشی ، شیوه انتخاب کارآموزان ،مربیان و کادر آموزشی دقت نمود. ( گلابی ، 1369 ، 236 )

**2-1- 9- 3- مرحله سوم اجرای برنامه های آموزشی:**

پس از تدوین برنامه های آموزشی باید آن را به مرحله اجرا در آورد با استفاده از روش ها و فنون آموزش منابع انسانی برنامه ها ی آموزشی طراحی شده اجرا می گردد.

**2-1- 9- 4- مرحله چهارم ارزشیابی و برنامه های آموزشی:**

به طور کلی هدف از ارزشیابی و شناخت وضع موجودوضعیت مطلوب و تعیین حد فاصل این دو و کاهش این حد فاصل است. بنابراین مشخص کردن اهداف دوره های آموزشی و بررسی میزان پیشرفت و تحقق اهداف دلایل پیشرفت و یا عدم پیشرفت و انجام اقداماتی لازم در جهت تحقق اهداف و رفع نواقص می باشد.

**2-1-10- آموزش ضمن خدمت :**

آموزش ضمن خدمت عبارت است از کوشش نظامند به منظور هماهنگ کردن آرزوها ،علائق و نیازهای آتی سازمان ، در قالب کارهایی که از افراد انتظار می رود. با وجود این ، به هر نحوی که بخواهیم آموزش ضمن خدمت را تعریف کنیم، جوهره اصلی آن در همه سازمان ها و نهادها عبارت است از افزایش کارایی کارکنان و ایجاد سازش با محیط و در نتیجه ، افزایش خدمات . اما کارکنان در یک سازمان با توجه به میزان گستردگی مؤسسه ، عمدتاَ از لحاظ گروه های مختلف اجتماعی و اقتصادی هستند و این از لحاظ جنس ، سن ، زمینه شهری یا روستایی ، میزان در آمد و حتی رفتار اخلاقی با هم متفاوتند. مطالعات نشان می دهد که استقبال از دوره های آموزشی در مواردی که افراد دارای تحصیلات بالا باشند ، به نحو چشم گیری افزایش می یابد ؛ در حالی که این امر در مورد مردان ، افراد مسن تر و با سابقه ی بیشتر ، پائین است . ( فتحی و اجاره گاه ،1383 ، 174 ).

با این روشنگری ، آموزش ضمن خدمت چیزی نیست جز تلاش هایی که در جهت ارتقای دانش و آگاهی و مهارت های فنی ، حرفه ای و شغلی ونیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک مؤسسه یا سازمان صورت می گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت های شغلی آماده می کند .( چایچی ، 1381 ، 13-14 ).

امروزه اهمیت و نقش آموزش های ضمن خدمت بر هیچ سازمانی پوشیده نیست هر سازمانی به تناسب اهمیتی که به این مهم داده است مراکزی را به تربیت نیروی انسانی خود تخصیص داده است. آموزش ضمن خدمتی که با دوره های حساب شده ادامه یابد و ضمن کوشش در افزایش توان مهارت و دانش کارکنان ، در حل مسائل و مشکلات محیط کار نیز چاره ساز باشد می تواند به بقای سازمان خود مطمئن باشد. از این رو تلاش مستمر در بهبود کیفیت آموزش ضمن خدمت می تواند منافع قابل ملاحظه ای به همراه داشته باشد.مطالعاتی که بین سالهای 1986 تا 1987 توسط کارفرمایان انگلیسی از طریق مؤسسه مطالعاتی آموزش ملی صورت گرفته ، نشان می دهد که نیمی از آموزش های انجام شده به صورت ضمن خدمت بوده است و در مقایسه با آموزش های خارج از محل کار ، هزینه های بیشتری صرف آن شده است . این آموزش ها بخش اعظم هزینه اشتغال را به خود اختصاص داده اند.( شاید حدود 5/1 درصد بازده ) ( اسلومن ، 1382 ، 146 )

سلبی به نقل از فتحی و اجاره گاه در سال 1996 یکی دیگر از عوامل مؤثر در آموزش ضمن خدمت را ثبات شغلی کارکنان ذکر می کنندو معتقدند که در صورتی که تحرک نیروی کار در سازمان یا رابطه استخدامی افراد با سازمان به صورت موقت یا غیر طبیعی باشد ، این امر موجب کاهش علاقه آنان به شرکت در دوره ها یا مشارکت غیر فعال شان در طی دوره آموزش می شود. مطالعات انجام شده نشان می دهد که در صورت نبود رابطه استخدامی مداوم ، اجرای دوره های آموزشی با مشکل مواجه می شود. ( فتحی و اجاره گاه ، 1383 ، 174 ).

در پژوهشی که توسط هاشیموتو در کشور ژاپن انجام شد ، مشخص شده که توفیق آموزش های ضمن خدمت در کشور ژاپن به واسطه وجود ثبات شغلی ، آموزش نیروی کم تجربه به وسیله افراد ارشد و برقراری آموزش ضمن خدمت در سراسر دوره استخدامی افراد است ( هاشیموتو[[22]](#footnote-22)، 1994).

 آموزش های ضمن خدمت به لحاظ خصوصیات مشخصی که دارا می باشد با آموزش های کلاسیک تفاوت زیاد را نشان می دهد، این نوع آموزش عموماَ برای ایجاد یاافزایش اطلاعات ومهارت های شغلی انجام می شود و شامل موارد زیر است .

1. آموزش مهارت های خاص: هدف آماده کردن فرد برای احراز مشاغل بالاتر است.
2. آموزش روابط انسانی: بر خودآموزی،توسعه صلاحیت ها و شایستگی درون فردی و گروهی تأکید دارد و به روابط افراد در محیط کار،احساسات و رفتار با دیگران توجه دارد که باعث افزایش بهره وری می شود.
3. آموزش حل مسائل : هر چه سازمان پیچیده تر باشدبه همان نسبت مشکلات درون گروهی ودرون سازمانی هم بیشتر می شود.یکی ازروشهای التیام بخشیدن به چنین مسائلی، آموزش روش هاو تکنیک های حل مسائل بصورت تشکیل گروه های کوچک است .
4. آموزش سر پرستی و مدیریت : بطور کلی شغل مدیریت ترکیب یافته از سه دانش و مهارت فنی،ادراکی و انسانی است که این مهارت ها از طریق آموزش وتجربه حاصل می شود.

الف ) مهارت فنی: توانایی حاصل از تربیت،آموزش و کار آموزی لازم برای بکارگیری دانش، روش ها و فنون تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص.

ب ) مهارت انسانی: توانایی فرد در رابطه با کار با دیگران و استفاده مطلوب از آن ها در انجام وظایف واگذار شده.

ج ) مهارت ادراکی یا نظری: توانایی درک پیچیدگی های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان.

به عبارت دیگر، شغل مدیریتی از یک سو عمومی است و باید برخی از فنون و دانش مربوط به عملیات تحقیق ، امور مالی، تولید یا خدمات و مدیریت کارکنان را دارا باشد .

و از سوی دیگر،شغل تخصصی است که در این حال باید وظایف مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری وکنترل را بداند و راه کسب این علوم و فنون، آموزش است.

 ( مشبکی ، 1377، 347 ) .

**2- 1 – 11- اهداف آموزش ضمن خدمت:**

در زمینه آموزش ضمن خدمت ، هر سازمانی برای خود اهداف خاصی را معمولاَ مد نظر قرار می دهد با این حال برای اینگونه آموزش ها اهداف کلی عنوان شده است که به شرح آن می پردازیم.

افزایش توانایی حرفه ای و پرورش توانائی های بالقوه برای وظایف و کارهای روزمره.

1. آماده کردن کارکنان برای تصدی وظایف و مسئولیت های جدید.
2. ارتقاء سطح مهارت های شغلی کارکنان اداری و آموزشی .
3. ارتقاءسطح دانش و آگاهی های کارکنان اداری و آموزشی.
4. ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش های پایدارجامعه در کارکنان .
5. افزایش رضایت شغلی و بهبود کارکنان.
6. افزایش قابلیت انعطاف در کارمند نسبت به اعمال روش های جدیدو نو واستفاده از وسایل و تجهیزات مدرن و نیز تغییرات سازمانی.
7. ایجاد زمینه های استفاده از حداکثر منابع موجود انسانی به منظور دستیابی به اهداف و سیاست های سازمان.
8. ایجاد روحیه همکاری بین کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان.

10- به هنگام سازی آموزش نیروهای انسانی در جهت ارتقاء سطح اطلاعاتشان و نیز ایجاد زمینه های رشد خلاقیت و نوآوری ها.( فتحی و اجاره گاه ، 1373).

اهداف آموزش و پرورش تحت تأثیر مجموعه ی متنوعی از متغیرهای سیاسی،اجتماعی ،اقتصادی وفرهنگی قرار دارد درنتیجه نمی توان از مجموعه ای ازاهداف آموزش ضمن خدمت سخن گفت که مورد قبول تمام نظام های اجتماعی وحتی سازمان باشد. با این همه مهمترین مواردی که به منزله مقاصد نسبتاََ مشترک سازمان ها ونظام های مختلف در خصوص آموزش ضمن خدمت قابل ذکراست به شرح زیر می باشد :

- هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان:

یکی از اهداف مهم آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان ها سازگار کردن فرد با سازمان در قالب وظایف و مسئولیت های شغلی است.

* افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان:

برانگیختن کارکنان برای اجرای وظایف شغلی یکی از مهمترین دل مشغولی های مدیران سازمان هاست. برای اینکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه شان بهبود یابد، نظریه های گوناگونی ارائه شده است . از جمله هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو. از نظر وی بر طرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد در جهت اجرای وظایف شغلی دارد.

* تقویت روحیه کارکنان :

یکی ازاهداف آموزش ضمن خدمت کارکنان ، تقویت روحیه هماهنگی وهمکاری دربین کارکنان وسازمان است. در حقیقت توفیق سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده تا حد زیادی تابع ایجاد فضای اعتماد وتفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان همکاری کارکنان باسرپرستان و مدیران ومهم تر ازهمه ایجاد هماهنگی در نحوه اجرای امور سازمان درواحد ها می باشد.( ابیلی ،1372،66 ).

**2-1-12- مدل هاي گوناگون از مراحل و فرآيندهاي آموزش:**

صاحبنظران آموزشي از ديدگاه هاي مختلف به مدلسازي درباره آن پرداخته اند . اهميت آن رويكردها ازآن جهت است كه هر كدام اولاَ مبتني بر مفروضات خاصي هستند و براي شرايط مناسب با آن مفيد هستند و ثانياَ اينكه پذيرش و اعمال يك رويكرد خاص ويا تركيبي از چند رويكرد كليت اجزا فرآيندها و روشهاي آموزش وتبعاَ نتايج وپيامدهاي آن را به نوعي جهت داده و در مسير خاصي قرار ميدهد . در زير به چند مدل مهم اشاره ميشود :

**2-1-12-1- مدل هاي ساده وخطي:**

 رالف تايلر در كتاب خود تحت عنوان اصول اساسي برنامه آموزشي و درسي براي برنامه ريزي چهار مرحله قائل است.

اين الگو يك مرحله مهم را به مراحل اصلي آموزش و بهسازي افزوده است ., اين مرحله پشتيباني هاي اطلاعاتي وعملياتي است كه نقش بسيار مهمي در پيشرفت روال كار و سطح آموزش و بهسازي در سازمان دارد .

الف – شناسايي نيازهاي آموزش و بهسازي :

1. شناسايي الزامات سازماني
2. شناسايي نيازهاي يادگيري افراد و گروه ها

ب – طرح ريزي استراتژي ها و برنامه هاي آموزش و بهسازي

1. طراحي استراتژي ها و برنامه هاي آموزش و بهسازي در سطح سازمان
2. طراحي استراتژي براي كمك به افراد و گروه ها
3. شناسايي الزامات سازماني
4. شناسايي نيازهاي يادگيري افراد وگروه ها
5. طراحي و توليد مواد آموزشي براي يادگيرنده

ج – ارائه فرصت هاي يادگيري , منابع و پشتيباني

1. اكتساب و تخصيص منابع براي اجراي طرح هاي آموزش و بهسازي
2. ارائه فرصت هاي يادگيري و پشتيباني لازم براي توانمند كردن افراد و گروه ها در رسيدن به اهدافشان

د – ارزشيابي اثربخشي آموزش

1. ارزشيابي اثربخشي آموزش و بهسازي
2. ارزشيابي موفقيت فرد و گروه بر اساس اهداف تعيين شده
3. ارزشيابي موفقيت با توجه به گواهي عمومي

ه – پشتيباني آموزش و بهسازي

1. تلاش ومشاركت براي پيشرفت آموزش و بهسازي
2. ارائه خدمات لازم براي پشتيباني عمليات آموزش و بهسازي ( عباس زادگان , 1379, 14)

**2-1-12-2 مدل : [[23]](#footnote-23) T. D. L. B**

 هیات هادي آموزش و بهسازي انگلستان ( 1992 ) که یک سازمان سیاست گذار دولتی در زمینه هاي فعالیت هاي آموزش و بهسازي است ، مدل استانداردي براي آموزش و بهسازي کارکنان ارائه نموده است .در این مدل مراحل چرخه آموزش وبهسازي بیانگر حوزه هاي فرعی و فعالیت هاي هر یک شایستگی و مهارتی است که آموزش T. D. L. B مطرح شده که به زعم حوزه هاي وآموزش گران باید از آن برخوردار باشند .

این الگو یک مرحله مهم را به مراحل اصلی آموزش و بهسازي افزوده است . این مرحله پشتیبانی هاي اطلاعاتی وعملیاتی است که نقش بسیار مهمی در پیشرفت روال کار و سطح آموزش و بهسازي در سازمان دارد .

الف – شناسایی نیازهاي آموزش و بهسازي :

1- شناسایی الزامات سازمانی

2-شناسایی نیازهاي یادگیري افراد و گروه ها

ب – طرح ریزي استراتژی ها و برنامه هاي آموزش و بهسازي

1- طراحی استراتژی ها و برنامه هاي آموزش و بهسازي در سطح سازمان

2- طراحی استراتژي براي کمک به افراد و گروه ها

3- شناسایی الزامات سازمانی

4- شناسایی نیازهاي یادگیري افراد وگروه ها

5- طراحی و تولید مواد آموزشی براي یادگیرنده

ج – ارائه فرصت هاي یادگیري , منابع و پشتیبانی

1- اکتساب و تخصیص منابع براي اجراي طرح هاي آموزش و بهسازي

 2- ارائه فرصت هاي یادگیري و پشتیبانی لازم براي توانمند کردن افراد و گروه ها در

رسیدن به اهدافشان

د – ارزشیابی اثربخشی آموزش

1- ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهسازي

2-ارزشیابی موفقیت فرد و گروه بر اساس اهداف تعیین شده

3- ارزشیابی موفقیت با توجه به گواهی عمومی

ه – پشتیبانی آموزش و بهسازي

1- تلاش ومشارکت براي پیشرفت آموزش و بهسازي

2- ارائه خدمات لازم براي پشتیبانی عملیات آموزش و بهسازي

**2-1-12-3 - مدل پارکر:**

 مراحل برنامه ریزی برای آموزش در مدل پارکر :

1- تشخیص نیازهای آموزشی

2- تعیین اهداف آموزشی

7- هدایت و رهبری

3- طراحی برنامه های آموزشی

6- اندازه گیری نتایج انتخاب

5- روند طراحی روشهای ارزشیابی

4- طراحی و روشهای آموزش

Human Resource Devlopment : ULshak.I.j. 1983

(نمودار 2-8 مدل پارکر )

مدل پاركر فراهم كننده يك نقشه براي تعقيب مسير طراحي و ارزشيابي آموزشي است . همان طوري كه ملاحظه مي شود تحليل نيازها هدايت كننده به سوي توسعه و تعيين اهداف آموزشي،اساس طراحي برنامه هاي آموزشي و انتخاب روش هاي آموزشي مناسب است . مدل پاركر يك فرايند مرحله به مرحله و ماهيت آن چرخه اي است . ( ولشاك , 1983 , 5-8)

#  2-1-12-4 - مدل رويكرد سيستمي به آموزش:

 اين رويكرد برتعيين اهداف آموزشي، تجارب يادگيري كنترل شده براي رسيدن به اين اهداف تأکید دارد ، معيارهاي عملكرد و ارزشيابي اطلاعات اين رويكرد عبارتند از :

1. براي اصلاح مداوم فراگرد آموزش باز خورد را به كار مي گيرد . از اين ديدگاه برنامه هاي آموزشي هيچ گاه محصولات تمام شده نيستند . آنها با اطلاعاتي كه نشان دهنده برآورده شدن اهداف آرماني است انطباق داده مي شود .
2. اين رويكرد پيچيدگي هاي تعامل بين اجزا را شناسايي مي كند .
3. اين رويكرد يك چارچوب اجرايي براي برنامه ريزي وباقي ماندن و ادامه دادن به اهداف آرماني را فراهم مي آورد و در اين چارچوب يك پژوهش و تعيين اينكه كدام برنامه در رسيدن به اهدافشان موفق بوده اند ضروري است .
4. ديدگاه كل گرايانه دارد و يك مجموعه كلي از تعامل بين خرده سيستم ها است .

در اين رويكرد علاوه بر سه مرحله نيازسنجي , آموزش وارزشيابي يك مرحله ديگر كه شامل مقاصد آموزش است كه شامل اعتباريابي آموزش :

1. اعتبار آموزش ( يادگيرندگان در طول دوره آموزشي چه چيز را فرا مي گيرند . )
2. اعتبار انتقال ( آيا آنچه در طول آموزش آموخته شده است مي تواند عملكرد سازمان را بهبود بخشد. )
3. اعتبار درون سازماني (آيا عملكرد يك گروه جديد از يادگيرندگان با عملكرد گروه اصلي يادگيرنده همان برنامه آموزشي سازگار است .)

اعتبار بين سازماني ( آيا يك برنامه آموزشي اعتبار يابي شده در يك سازمان مي تواند به گونه اي موفقيت آميز در سازمان ديگر اجرا شود .) ( گلدستين , 1992 , 21 )

#  2-1-12-5- مدل مبتني بر تحول پذير بودن سازمان:

 مدل مبتني بر تحول پذير بودن سازمان بر سه اصل استوار است :

1. سازمان ها بايد پويا و متحول باشند و آموزش مسئول حفظ و تقويت اين پويايي است .
2. هر شغل ماهيتي دارد و تمام مشاغل به تناسب از زمينه هاي ارتباطي خاص خود برخوردارند.
3. متغير بودن توانايي هاي مورد نياز براي هريك از مشاغل در زمان هاي مختلف
 ( شبلي , 1376 , 77)

 ماهیت این مدل مطابق شکل زیر است :

1- تعیین اهداف رسمی مؤسسه

2- تعیین اهداف عملیاتی مؤسسه

3- تعیین زمینه های تحول

8- ارزشیابی تحقق تحول سازمان

4- تعیین اهداف واحدها

7- اجرای آموزش

6- برنامه ریزی آموزش

5- تعیین نیازهای آموزش

**(نمودار 2-9 مدل مبتنی بر تحول(شبلی ،1376،ص77))**

 بنابراين،با توجه به مدل هاي گوناگون ارائه شده درباره مراحل و فرايند هاي آموزش درسازمان، فرايندي را كه در سازمان هاي مختلف تقريباَ همه گير است وجامعيت دارد واجرا مي شود به قرار ذيل است :

 الف : تشخيص نياز آموزشي

 ب : تدوين اهداف برنامه آموزشي

 ج : تعيين محتواي مورد نياز برنامه آموزشي

 د : انتخاب روشهاي آموزش

 ذ : اجراي برنامه آموزشي

 ه : ارزشيابي برنامه آموزشي

**2-1-13- نياز سنجي آموزشي:**

 آموزش در هر سازماني بر حسب داده هاي نيازسنجي صورت مي گيرد .

نياز آموزشي عبارت است از تغييرات مطلوبي كه در فرد يا افراد يك سازمان از نظر دانش، مهارت يا رفتار بايد به وجود آيد تا فرد يا افراد مزبور بتوانند وظايف و مسئوليت هاي مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهاي كاري ، انجام داده و در صورت امكان زمينه هاي رشد و تعالي كاركنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد . ( ابطحي ، 1368 ، صص 23 و 24 )

نياز آموزشي به نيازهايي اطلاق مي شود كه از طريق آموزش قابل رفع است.اين گونه نيازها تنها در حوزه هاي دانشي، مهارتي و نگرش مطرح مي شود.اغلب صاحب نظران نياز آموزشي كاركنان را به عنوان فاصله يا شكاف بين وضع مطلوب و موجود در زمينه عملكردو ساير الزامات شغلي كاركنان تعريف كرده اند . پاره اي نيز آن را به مفهوم نقصان تعريف كرده اند.بر اساس اين تعاريف، شناسايي نيازهاي آموزشي معادل شناخت فقدان،كاستي يا زمينه هاي گسترش دانش، مهارت و نگرش هاي مرتبط با عملكرد رضايت بخش شغلي است. ( سليمان پور ، 1381 ، ص 94 )

در برنامه ريزي آموزش كاركنان،تعيين نياز آموزشي، بعد از شناخت دقيق سازمان با توجه به واحدها و نمودار سازماني و همچنين شناخت سازمان از نظر نيروي انساني،از طريق تجزيه وتحليل شغل مي باشد. يكي از فعاليت هاي فني در برنامه ريزي تجزيه شغل به اجزا و مراحل تشكيل دهنده آن و تحليل چگونگي انجام كار در هر يك از مراحل مي باشد. هدف از تجزيه وتحليل شغل ، شناسايي رفتار موجود ، شناسايي رفتار مطلوب و بررسي تفاوت ها و تشابهات به طوري كه به نيازهاي فعلي برسيم. مقصود از تجزيه و تحليل شغل، شناسايي دقيق نيازهاي فعلي مي باشد و در اين راستا « نياز » عبارت است از حد فاصل بين وضع موجود تا وضع مطلوب .و محقق لازم است از فنون مختلف نياز شناسي در اين فعاليت كارشناسانه استفاده كند. در تعيين نيازها،از نظريه ها و تجارب متخصصان نيز استفاده مي شود و نيازها با توجه به اهميت و فوريت آنها اولويت بندي مي شوند و در مرحله بعد ، اهداف برنامه با توجه به نيازهاي اولويت بندي شده ، تنظيم مي شود به گونه اي كه قابل فهم ، تجزيه شده ، روشن و قابل وصول و طبقه بندي شده باشد.اولين قدم براي آماده نمودن برنامه هاي آموزش و توسعه منابع انساني عبارت است از تعيين نيازهاي آموزشي كاركناني كه بايد در برنامه آموزشي شركت كنند .

**2-1-14- تعيين اهداف:**

 هدف ها عمدتاَ از طريق نياز سنجي آموزشي به دست مي آيند. معمولاَ انتظار مي رود كه نتيجه و ماحصل فرآيند نياز سنجي آموزشي ، مجموعه اي از مهارت ها و دانش ها و نگرش هاي جديد باشد كه كاركنان براي مسئوليت هاي حرفه اي خود بدانها نياز دارند. بنابراين مي توان گفت كه منظور اصلي از مطالعات نيازسنجي، دستيابي به هدف هاي دقيق و واقعي در فرآيند برنامه ريزي آموزش كاركنان است .

هدف ها از اهميت و نقش محوري در برنامه ريزي آموزش كاركنان برخوردارند. مهمترين دلايلي كه ضرورت تدوين اهداف آموزشي در برنامه ريزي آموزش كاركنان را توجيه مي كنند ، عبارتند از :

 الف : هدف ها ، منظور و مقصد روشني براي آموزش كاركنان ترسيم مي كنند .

 ب : هدف ها ، به طراحان برنامه هاي آموزشي كمك مي كنند تا در خصوص محتوا ، روش ها ، فعاليت ها و ساختار برنامه آموزشي تصميم گيري نمايند .

 ج : كاركنان و افراد متقاضي شركت در دوره هاي آموزشي نياز دارند كه بدانند كه آيا آموزش چيز جديدي به آنها خواهد آموخت يا خير ؟

 د : هدف ها اين امكان را فراهم مي كنند تا مديران در خصوص تناسب دوره هاي آموزشي با نيازهاي كاركنان تصميم گيري كنند .

 ه : هدف ها براي مدرسان و كارآموزان جهت وسير مشخصي را تعريف مي كند، به نحوي كه آنان مي توانند در طي فرآيند اجراي دوره آموزشي در چارچوب هدف ها فعاليت نمايند .

و سرانجام هدف ها به ارزشيابان دوره هاي آموزش كاركنان كمك مي كند از اثر بخشي دوره هاي آموزشي و ميزان تحقق مورد انتظار، ارزيابي واقع گرايانه اي به عمل آورد. ( فتحي واجارگاه ، 1383 ، صص 144-143)

صاحبنظران تربيت نيروي انساني هدف هاي متنوعي را براي آموزش ذكر كرده اند، در يك جمع بندي كلي اين اهداف را مي توان به صورت زير نام برد : هماهنگي با تغييرات و پيشرفت هاي علمي و تكنولوژيك – هماهنگي با تحولات اقتصادي، اجتماعي، فرهنگي وسياسي جامعه – هماهنگي با نيازهاي جديد جامعه و ارباب رجوع – توسعه مهارت هاي ادراكي ، روابط انساني و فني– كسب نگرش درست و آمادگي براي ايجاد تغيير در سازمان – توسعه شناختي، نگرش و ديد كلي افراد نسبت به سازمان – تأمين نيروي انساني به منظور جايگزين كردن افراد جديد به جاي افراد خارج شده از خدمت– هماهنگي سيستم ها و فرا سيستم هاي سازمان– فراهم آوردن زمينه هاي ارتقاء ، ترفيعات و چرخش شغلي نيروي انساني – بروز استعداد و توان بالقوه نيروي انساني– رشد كمي وكيفي توليد– اثر بخشي و كارآمد ساختن نيروي انساني با افزايش نگرش ، رضايت شغلي و بهره وري كاركنان – بهره گيري مناسب از امكانات و پرهيز از ضايعات كاري . (مير كمالي ، 1377 ، 22)

**2-1-15- محتواي برنامه درسي آموزش كاركنان :**

 نخستين گام براي تحقق اهداف در برنامه درسي انتخاب محتواي آموزشي مناسب است . از مباحثي كه امروز به شدت روي آن تأكيد مي شود ، يادگيري « چگونه فكر كردن و چگونه ياد گرفتن است » و به اينكه « چه بايد ياد گرفته شود » كمتر اهميت داده مي شود . در حالي كه در جهان يادگيري چگونه ياد گرفتن مهم است و به صلاح نيست كه چگونه ياد گرفتن از چه ياد گرفتن جدا گردد و فاصله بگيرد . هر چند مي توان گفت همان چيزي كه به قصد ياد دادن يا چگونه ياد گرفتن تهيه مي كنيم محتواي برنامه درسي است.اصول انتخاب محتوا در آموزش ضمن خدمت اولاَ تابع معيارهاي علمي است و ثانياَ بر اساس نتايج تحقيقات حاصل از تجزيه وتحليل شغل و نيازسنجي مي باشد . ضمناَ با شناختي كه از رفتارهاي ورودي فراگيران حاصل مي گردد مي توان محتوا و فعاليت هاي يادگيري متناسب گروه را جهت وصول به هدف هاي تعيين شده ارائه نمود . ( سليمان پور ، 1381 ، ص 85)

محتوا و مواد آموزشي در يك برنامه آموزش ضمن خدمت تابع اهداف ويژه اي است كه براي دوره تدوين شده است.بنابراين در صورتي كه هدف،از جامعيت و شفافيت لازم برخوردار باشد ، مشخص كردن رئوس اساسي مطالب مورد بحث در دوره آموزشي،تا حد زيادي آسان مي شود . علاوه بر مشخص كردن سرفصل هاي اصلي هر درس در يك دوره آموزش، ضرورت دارد كميته آموزش ضمن خدمت در تصميم گيري درباره محتوا و مواد آموزشي بهتر است به موارد زير توجه كنند :

1. به منظور دستيابي به منابع آموزشي مفيد وجامع ، از صاحبنظران و كارشناسان ذيصلاح به طور نظام دار نظرخواهي شود.
2. در تدوين منابع آموزشي، تناسب آن با ويژگي هاي آموزش گيرندگان نظير اطلاعات قبلي ، تجارب شغلي و مسائل و مشكلات آنان مورد توجه قرار گيرد .
3. در تدوين منابع آموزشي، تناسب آن با هدف ها و سر فصل هاي تعيين شده براي دوره به دقت مورد توجه قرار مي گيرد .
4. منابع آموزشي‌‌‌دست كم به صورت عملي و قابل كاربرد در محيط كار افراد تدوين شود .
5. در منابع آموزشي دروس مختلف ، منابع اضافي براي مطالعه بيشتر كاركنان معرفي مي شود . ( فتحي واجارگاه ، 1383 ، ص 150)

**2-1-16- اصول سازماندهي محتواي آموزشي:**

 **ترتيب ارائه** محتوا مرحله مهمي در فرآيند تدوين برنامه درسي تلقي مي شود . اگر محتواي آموزشي از تجريه وتحليل شغل و وظيفه منتج شده باشد واضح است كه شغل و وظايف آن داراي ترتيب منطقي ولازم خواهد بود.

 اصل اول : ترتيب محتواي آموزشي بايد از مطالب ساده به طرف مطالب مشكل و پيچيده باشد .

 اصل دوم : از كل به جزء حركت كند . اغلب مردم با مفاهيم كلي آشناتر هستند تا مفاهيم جزئي . اين امر به ويژه وقتي صادق است كه مفاهيم كلي را به آساني مي توان درك كرد .

 اصل سوم : از يك روش سازماندهي رايج استفاده كنيد . محتواي پاره اي از مطالب داراي يك نظم منطقي ذاتي و طبيعي است و بايد در ارائه محتوا ترتيب زماني رعايت شود .

 اصل چهارم : مسير حركت از معلوم به طرف مجهول باشد. مربي و برنامه ريز آموزش بايد تركيب وترتيب محتواي آموزش را طوري تعيين كند كه با معلومات فعلي فراگيران شروع شود و به طرف دانش جديد حركت كند .

 اصل پنجم : استفاده از ترتيب عملكرد شغلي ؛ يعني اينكه ترتيب آموزش طبق روال عادي انجام وظايف شغلي تنظيم شود . ( ونتلينگ , 1375 ، ص 93)

**2-1-17- روش هاي آموزش كاركنان :**

 روش به كليه كوشش هايي كه در جهت ارتقاي سطح دانش و آگاهي ، مهارت هاي فني و حرفه اي و شغلي و همچنين ايجاد رفتار مطلوب در كاركنان يك سازمان به عمل مي آيد و آنان را آماده انجام و پذيرش مسئوليت هاي شغلي خود مي نمايد (ابطحي ، 1379، ص 29)

در بحث از روش هاي آموزش مي توان از دو دسته عمده شيوه هايي كه در آموزش كاركنان كاربرد دارد نام برد :

 **2-1-17-1- روش هاي آموزش گروهي:**

 ( كنفرانس ، سمپوزيوم ، سمينار ، فوريوم ، روش كارگاهي ، قضاياي اداري ، روش تحريك مغزي ، شبيه سازي ، ايفاي نقش ، بازي هاي مديريتي ، روش كازيه ، آموزش حساسيت )

**الف )کنفرانس** [[24]](#footnote-24)**:اجتماع بین دو یا چند نفر که با بحث وتبادل نظر وبیان عقاید خود سعی در حل مسائل و مشکلات سازمان دارند.**

**ب) سمپوزیوم** [[25]](#footnote-25)**: شیوه ای است که در آن افراد دور هم جمع می شوند و به بحث ها وسخنرانی های گروهی کوچک در خصوص موضوعی خاص گوش فرا می دهندوسپس به پرسش از گروه کوچک سخنرانان می پردازند.**

**ج) سمینار**[[26]](#footnote-26)**: افراد درباره موضوعی خاص از نقطه نظرهای متفاوت بحث کرده وآن را تجزیه و تحلیل می کنند.درسمینارها معمولاً برقراری تفاهم و روابط غیررسمی حاکم است.**

**د) فوریوم: جلسه ای که با بحث یا ایراد مقدمه ای درباره موضوع مورد نظر به وسیله یک نفر سخنران آغاز می شود.سپس شرکت کنندگان به سوال یا اظهار نظر درباره موضوع مورد بحث می پردازند.**

**ه) روش کارگاهی : دراین روش ، یک سخنران با هیاتی خاص عقاید ونظریاتی را به گروه ارائه می دهد. سپس جلسه به گروه های کوچکتر تقسیم می شود تا افراد درباره موضوع، به بحث و بررسی بپردازند. هرگروه فرعی رئیس و منشی خود را انتخاب کرده ، به بحث ادامه می دهند.**

**و) قضایای اداری: در این روش، هدف عمده حل یک مشکل یا مسأله زمانی است.نظریه های افراد درباره موضوع مطرح شده بیان می شودو شرکت کنندگان ضمن آگاهی از نظریه ها و تجارب یکدیگر، راه حل معینی برای مشکل به دست می آورند.**

**ز) روش تحریک مغزی**[[27]](#footnote-27)**: برایجاد خلاقیت فکری و فعال بودن ذهن شرکت کنندگان تأکید می شود.**

**ح) شبیه سازی**[[28]](#footnote-28)**: روش آموزش بر 3 نوع است: ایفای نقش، بازی های مدیریت ، روش کازیه دراین روش به فراگیران اطلاعاتی درباره ساختار تشکیلاتی سازمان، روابط کارکنان با همدیگر و با رؤساو... داده می شودو سپس پاکتی حاوی چند برگه به فراگیران داده وازآنان خواسته می شود در مورد موضوع بخصوصی که در محیط کار انجام می دهند تصمیم گیری کنند. افراد نظرات خود را نوشته و تحویل می دهند وسپس مربی آن ها را بررسی می کند ومورد بحث قرار می دهد.**

**2-1-17-2 - روش هاي آموزش فردي :**

 ( آموزش به طريق مكاتبه ، روش كارآموزي ، آموزش خصوصي ، آموزش در مشاغل مختلف ، تجربه هاي برنامه ريزي شده )

**الف) آموزش از طریق مکاتب**[[29]](#footnote-29)**:مراحل اساسی تدوین متون مکاتبه ای به شرح زیر است: مشخص کردن اهداف کلی درس ،مشخص کردن اهداف جزئی درس ، انتخاب محتوای مناسب ( محتوا باید رسا، قابل** **فهم وساده باشد). ارائه خلاصه درس در هریک از فصول به تفکیک ، ارائه خود آزمایی در هریک از فصول** **به تفکیک .**

**ب) روش کارآموزی : آماده کردن فراگیر(آموزش گیرنده) ، ارائه عملیات ، آزمایش و بکارگیری تعلیمات ، پیگیری آموزش**

**ج) آموزش خصوصی**

 **د) آموزش در مشاغل مختلف(باعث وسعت بخشیدن به بینش و مهارت های ادراکی فراگیران می شود(.**

 **ه ) آموزش برنامه ای ( خطی وشاخه ای) ( فتحی واجارگاه ، 1385: 156- 152).**

**2-1-17-3 - روش های مختلف آموزش و بهسازی منابع انسانی:**

**1-  آموزش از طریق سخنرانی[[30]](#footnote-30):زمانی مفید است که به دنبال ارائه اطلاعات و دانش باشیم.اگر هدف آموزش بالابردن سطح دانش، اطلاعات یا شرح اوضاع و احوال پیرامون مسأله ای باشد در آن صورت ، روش سخنرانی روشی مفید، کم خرج و آسان برای رسیدن به هدف خواهد بود.سخنرانی یک شیوه تعلیمی – سنتی محسوب می شودکه فراگیران در آن منفعلند.این شیوه به ارائه مطالب آماده شده به طور شفاهی ( ارائه مجموعه ای از اطلاعات سازمان داده شده به فراگیران) از طرف مدرس می پردازد.** **مزیت اصلی این شیوه ، سادگی و کارآمد بودن آن است.از معایب آن محدودیت مشارکت فراگیران ، یکطرفه بودن و عدم بازخور مناسب از محتوای سخنرانی توسط فراگیران خواهد بود.**

**2-  آموزش از طریق استفاده از بحث گروه[[31]](#footnote-31):بحث عبارت است از جستجو، کنجکاوی، گفتگو وکندوکاو پیرامون امری.استفاده از این روش در آموزش عبارت است از ارائه یک مطلب از طرف مربی به فراگیران و سپس اظهار نظر، گفتگو و ارزیابی دسته جمعی پیرامون مطالب ارائه شده.که به بحث آزاد و هدایت شده تقسیم می شود. از ویژگی های این روش همانا مشارکت فراگیران و در نتیجه ایجاد تفکر و پی بردن به نقطه نظرات آنان است.مدرس نقش هدایت گری را به عهده دارد و فراگیر به جست وجو و حل مشکل می پردازد.**

**3-  روش کنفرانس[[32]](#footnote-32): کلمه کنفرانس عبارت است از: عمل مشورت بایکدیگر** **بطور رسمی و یا گردهمایی از قبل برنامه ریزی شده چند نفر به منظور بحث درباره یک موضوع ویژه.هدف از تشکیل هر**

 **کنفرانس ، جمع آوری عقاید، نظرات و تجارب افراد در زمینه موضوعی ویژه است. برای این که کنفرانس موفقیت آمیز باشد، رعایت نکات زیر ضروری است:**

**- رهبر کنفرانس واجدشرایط لازم باشد( داشتن دانش اجتماعی، اداره کننده جلسه و جهت دهنده به بحث ، شناخت مشکل به فراگیران وارائه راهنمایی های لازم )**

 **- درانتخاب اعضاء شرکت کننده در کنفرانس ، دقت لازم بعمل آید**

 **- تعداد شرکت کنندگان خارج از حد استاندارد یعنی کمتر از 12 نفر و بیشتر از 20 نفر نباشد. - شرکت کنندگان از نظر شغلی یا سازمانی هم سطح باشند.**

 **- در انتخاب محل برپایی کنفرانس از نظر تسهیلات دقت کافی بعمل آید.**

 **- مطالب و مواردنیاز با دقت به طور کامل فراهم شود.**

**4- روش سمینار[[33]](#footnote-33): درسمینار ، افراد به طور آزادانه و غیر رسمی به بحث وتبادل نظر می پردازندوجلسات بحث ممکن است خیلی صمیمانه و دوستانه برگزار شود.درادبیات دانشگاهی هر گاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی با استاد راهنمای خود جلسه ای به منظور تبادل دانش ، اطلاعات وتجارب تشکیل دهند، چنین جلسه ای را سمینار می نامند.سمینار نیاز به تحقیق فراگیران دارد .**

**5 – آموزش از طریق استفاده از سمپوزیوم[[34]](#footnote-34): سمپوزیوم عبارت است از مجلس مذاکره تفاهم آمیز و دوستانه که عقاید ونظرات آزادانه در مواردبخصوصی که قبلاً معین می گردد، مبادله می شود.سمپوزیوم معمولاً با انتشارات قبلی ، تبادل نظر در زمان انجام آن وانتشار نشریات بعدی همراه است.از جنبه های مثبت سمپوزیوم، می توان استفاده از صاحب نظران، تبادل نظر آزادانه و دوستانه ، نشریات وتنوع سخنرانان رانام برد.**

**6- روش تقسیم گروه های بزرگ به گروه های کوچک:**

 **زمانی است که تعداد فراگیران در کلاس های آموزشی زیادبوده و مشارکت کامل آنان در آموزش ممکن نباشد.درگروه های کوچک، فرصت شرکت در فعالیت های آموزشی به تمام افراد، بیشتر از گروه های بزرگ داده می شود.گروه های کوچک در مورد تقسیم یک وظیفه بزرگ و کلی به وظایف کوچک تر و جزئی تر نیز مفیدهستند.تعدادنفرات گروه های کوچک ، بستگی به تعداد نفرات گروه اصلی و شرایط محیط آموزش دارد.درکلاس هایی با صندلی های متحرک ، می توان تعداد نفرات گروه های کوچک را بین 5 تا 7** **نفر در نظرگرفت.در جاهایی که صندلی ها ثابت است، می توان گروه های کوچک را سه نفری در نظرگرفت.رابرت بیلز Robert Bales)) گروه های 5 تا 7 نفری را کارآمدترین گروه ها تشخیص داده است.بعد از ارائه موضوع به گروه ها آن ها بایکدیگر در گروه بحث وتبادل نظر می کنند ودر نهایت یک نفر به عنوان گزارش گر در هرگروه نتایج را در اختیار گروه بزرگ قرار می دهد ومباحث جمع بندی شود.**

**7- بررسی موردی[[35]](#footnote-35): عصاره و خلاصه ای از یک موضوع است که چگونگی تصمیم گیری ، چگونگی اجرای آن و چگونگی رویارویی با مشکل ویژه ای را توضیح می دهد.**

**این روش این فرصت را برای فراگیر ایجاد می کندتا از تجربه و اندوخته های خود ، به طور عملی آگاه شود و ضمناً بدون اینکه در انجام فعالیت های واقعی شغلی خللی ایجاد شود، به کمبودهای خودآگاهی یابدو ازتجارب دیگران استفاده نماید..این روش برای وسعت بخشی به حوزه دیدمدیران وسرپرستان، حل مسایل و مشکلات موجود سازمانی، مهارت در تصمیم گیری ، حل مسایل و مشکلات فنی و حرفه ای ، ایجاد روابط حسنه بین کارکنان ومدیران مورد استفاده قرارگیرد.روشن ترین مثال در این زمینه ، آموزش کارآموزان قضایی است که اینان می توانند با در اختیار گرفتن پرونده های واقعی و مطالعه آن ها، راه حل های موردنظر خودشان را ارائه دهند.**

**8- بارش مغزی(ذهن انگیزی)[[36]](#footnote-36) : این روش در 1953 به وسیله الکس اسبورن (Alex osborn) معرفی شده است و بنیاد فرهنگی اسبورن این روش را در برخی از سازمان های تحقیقاتی ، بازرگانی، علمی وفنی در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفت.امروزه به ویژه هنگامی که در یک گروه ، انگیزه ومحرکی برای اظهار نظرهای سازنده و جود نداشته باشد، روش بسیار مناسبی برای ایجاد انگیزه در کار گروهی است.دراین روش پس از بیان مشکل، هریک از فراگیران می توانند آزادانه ، نقطه نظر های خود را با این اطمینان که به هیچ وجه مورد قضاوت قرار نخواهدگرفت ، ابراز دارند.دراینجا هدف تعداد وکمیت عقایدی است که اظهار می گردد نه کیفیت آن ها؛ درواقع دراین مرحله کیفیت ، نتیجه کمیت است.رهبرگروه باید تمام عقاید و اظهار نظرها را بدون کم وزیاد و بلافاصله یادداشت نماید.و در پایان بایستی نظرات وعقاید به وسیله گروه ، مورد ارزش یابی قرار بگیرد.افراد می توانند به گروه های فرعی تقسیم شوند و هر گروه حدود ده اظهار نظر را که فکر می کندمنطقی تر است ، انتخاب و مورد بحث قرار بدهد.تا در اثر جمع بندی مطالب به یک نتیجه برسیم.**

**9- شبیه سازی: بهترین آموزش ، آموزش در محیط حقیقی کار است ولی بنا به دلایلی همیشه این امکان وجود ندارد.وبه همین خاطر گاهی برای آموزش از روش شبیه سازی استفاده می شودتا هم از هزینه های اضافی کاسته شود و هم در صورت بروز هر نوع حادثه و خطری ، شرایط قابل کنترل باشد و هم چنین نتایج مطلوب از آموزش عاید گردد( آموزش های خلبانی ، فضانوردی و...)**

**2-1-17-3-1- انواع آموزش های شبیه سازی:**

**الف) آموزش استفاده از بازی های مدیریت[[37]](#footnote-37): بازی هایی که با به کارگیری تجربیات مدیران و مسائل ومشکلاتی که آن ها رو در روی آن بوده اند، جنبه عملی به خود گرفته و شرکت کنندگان در بازی عملاً با نحوه تصمیم گیری و برنامه ریزی ، یا بازی مدیریت ، اطلاعات لازم را در اختیار شرکت کننده یا فراگیر قرار می دهند و از او می خواهند با توجه به اطلاعات و امکانات و نیز محدودیت ها ، تصمیمات لازم را اتخاذ نماید.تصمیمات متخذه توسط مربی موردتجزیه وتحلیل قرار می گیرد و در نتیجه ارزش یابی به فراگیر منعکس می شودو تصمیم گیری مجدداً با توجه به روشنگری های تازه به عمل می آید.و تا رسیدن به نتیجه مطلوب ادامه می یابد و به همین خاطر زمان بر است.**

**ب) آموزش از طریق استفاده از روش تمرینات داخل کازیه[[38]](#footnote-38): در ادارات معمولاً روی میز کارمندان ، دو کازیه وجود دارد که نامه های رسیده داخل یک کازیه گذاشته می شود که کازیه وارده می نامندو پس از انجام اقدامات لازم ، نامه ها در کازیه صادره قرار می گیرد.به همین ترتیب این روش در آموزش هم مورد استفاده قرار می گیرد.نامه ای در کازیه وارده فراگیر قرار داده می شود و پس از مطالعه وبررسی ، نظرات خود را درباره موضوع ارائه می دهد ومربی نیز پس از اقدام توسط فراگیر ، اشتباهات تصمیم گیری را به او گوشزد می نماید.**

**ج) ایفای نقش: بازی نقش و یا نقش های مختلف معین ، بادر نظر گرفتن شرایط و محیط حقیقی کار، در مقابل گروه.مزایای این روش عبارتند ازمجسم وملموس شدن مسایل و مشکلات،یادگیری در عمل و همچنین بهبود بخشیدن به نحوه نظارت و ارائه دریافت بازخور از طرف فراگیران ومربی.**

 **10- آموزش حین خدمت[[39]](#footnote-39): شخص می تواند از همکاران مجرب تر و یا اشخاصی که در رده های بالاتری واقع هستند، قرار بگیرد.ضرورت این نوع آموزش، قرار گرفتن فراگیر در همان محلی است که بعداً قرار است در آنجا مشغول به کار شود.وبه بیان دیگر وسایل و ابزار کار، همان وسایل وابزاری هستند که در محیط حقیقی کار از آن ها استفاده می شود.این روش براساس اصل آزمایش وخطا که مبنی بر تجربه ، تکرار، ارزیابی وتصحیح اشتباهات است، قراردارد.وازآنجایی که این نوع آموزش ، اصولاً به** **صورت عملی ومستقیم ارائه می گردد، آن را آموزش توجیهی شغلی نیز می نامند.و می توان گفت که سرپرست ، نقش مربی را هم ایفا می کند.**

**ازمزایای این روش آن است که میزان یادگیری را به حداکثر می رساندفرق آموزش ضمن خدمت وحین خدمت هم دراینجاست که در آموزش ضمن خدمت ، فراگیر برای مدت معینی در یک دوره آموزشی مرتبط با شغلش شرکت می کند که دارای اهداف، محتوا و مدت زمان از قبل تعیین شده است.**

**11- روش نمایش وتشریح**[[40]](#footnote-40)**: این روش غالباً برای توضیح وتشریح یا روشن کردن یک نظر، ایده، فرآیند، عکس العمل یا رابطه و ارتباط پدیده ها به کار می رود.مربی به صورت یک تشریح کننده و فراگیران به صورت مشاهده کننده عمل می کنند.نمایش و تشریح باید به موضوع و هدف آموزش مربوط باشد ونباید بیش از حد لازم طولانی و وقت پر کن جلوه نماید.و بیشتر برای آموزش های فتی (تشریح اجزای موتور ماشین و یا انجام فعالیت های آزمایشگاهی) کاربرد دارد.**

**12- آموزش مکاتبه ای ( ابطحی ، 1383 ، 59-90 )**

**2-1-18 - اجراي برنامه هاي** **آموزش كاركنان:**

 پس از نياز سنجي و تدوين برنامه هاي آموزشي ،گام بعدي اجراي برنامه هاي آموزش ضمن خدمت است ، منظور از اجراي اين برنامه عبارت است از فرآيند به بوته عمل گذاشتن يك طرح با برنامه معين . براي اجراي دوره هاي آموزش كاركنان الگوهاي مختلفي ارائه شده است . هدف اصلي اين الگوها ، فراهم آوردن زمينه هاي لازم براي توفيق بيشتربرنامه ها درتحقق هدف هاي آموزشي بويژه افزايش ميزان استقبال كاركنان سازمان از دوره هاست. الگوهاي آموزش كاركنان به سه دسته سنتي ، گاسكي ، تركيبي تقسيم بندي مي شود.

 **2-1-19 - شرايط امكانات اجرايي دوره:**

1. شرايط مدرسان . در برگزاري موفقيت آميز يك دوره ، مربي يا مربيان از نقش زيادي برخوردارند . در صورتي كه مربيان از توانايي و مهارت لازم برخوردار باشند ، نه تنها وظايف محول شده را به خوبي اجرا مي كنند ، بلكه ضعف هاي احتمالي در اهداف و منابع را نيز پوشش مي دهد .
2. نحوه گزينش شركت كنندگان . در آموزش ضمن خدمت افراد از لحاظ سن ، تجربيات قبلي ، تحصيلات ، شغل مورد تصدي ، ميزان علائق و توانايي ، تفاوت هاي زيادي با هم دارند . اين عدم تجانس مي تواند مشكل زيادي را در اجراي دوره به وجود آورد .
3. مدت زمان دوره و زمان برگزاري دوره . مدت زمان دوره تابع عوامل و شرايط متعددي نظير اهداف و محتواي دوره ، روش آموزشي و ... است . زمان برگزاري دوره نيز بايد معين شود . در اين زمينه توجه به خصوصيات جوي فصل هاي مختلف ، تراكم كاري سازمان در ايام مختلف سال و شبانه روزي و نيمه وقت بودن دوره حائز اهميت است .
4. تجهيزات و امكانات و منابع مورد نياز . چون در يك دوره آموزشي دروس مختلفي ارائه مي شود و هر درس شامل فعاليت هاي ويژه اي است ، امكانات و تجهيزات آموزشي را بايد از قبل پيش بيني كرد . اجراي موفق يك دوره آموزشي تابعي از منابع و تسهيلات آموزشي در دسترس است . در ضمن محيط آموزشي بايد از لحاظ تهويه ، نور ، صداهاي مزاحم ، دماي مناسب ، وضيعت ظاهري ، راحت بودن صندلي ها در وضيعت مطلوبي باشد .

**2-1-20 - ارزشيابي آموزشی:**

 در فرهنگ لغت دهخدا ، ارزشیابی به مفهوم تعیین ارزش و اعتبار چیزی و نیز تعیین نمره یا رتبه چیزی آمده است . در این فرهنگ اصطلاح ارزشیابی معادل واژه ارزیابی هم آمده است و ارزیابی ، عمل یافتن ارزش در هر چیز(تقویم ) و ارزیاب کسی است که ارزش هر چیزرا معین می کند(مقوم )تعریف شده است. (دهخدا ،1385 ،ج1 ، 115-116 ).

در معنای وسیع کلمه ، ارزشیابی به داوری آگاهانه درباره کارها ، اندیشه ها ، راه حل ها و روش ها برای منظوری معین و بر اساس ملاکی مشخص ، اطلاق می شود. بر اساس تعریف مذکور ، ارزشیابی از یک فعالیت عبارت است از قضاوت در مورد ارزش آن فعالیت با توجه به معیارهای از پیش تعیین شده و

اطلاعات جمع آوری شده .(سام خانیان ، 1384 ،30 ). بنابراین می توان گفت در برنامه آموزشی ، ارزشیابی عبارت است از " توصیف و سنجش میزان اثر بخشی برنامه و تحقق هدف های تعیین شده در آن ". به عنوان مثال ، بررسی میزان تغییری که در اثر اجرای برنامه آموزشی در افراد حاصل شده است می تواند مورد نظر باشد. در ارزشیابی در هر مورد ، هدف ها باید کاملاَ تعریف و مشخص شوند. به عبارت دیگر ، می توان گفت ارزشیابی روشی است که به وسیله آن میزان نزدیکی به هدف مورد نظر سنجیده می شود.

از جمله هدف های ارزشیابی که می توان بدان ها اشاره کرد عبارتند از :

* سنجش و تشخیص میزان پیشرفت کارآموزان؛
* جلوگیری از تکرار انحرافات ، رفع نقائص و ارائه راه حل های مناسب ؛
* سنجش سودمند بودن روش های آموزش ، راه های تعلیم و رفع نقائص آنها ؛
* کسب اطلاعات بیشتر جهت اخذ تصمیمات اداری و غیره ( سام خانیان ، 1384 ،135 )

بنابراین با در نظر گرفتن مطالب فوق ، پی می بریم که به طور قطع و مسلم ارزشیابی یکی از قسمت های عمده و مهم برنامه های آموزشی به شمار می رود.در این صورت ارزشیابی باید به طور مداوم در طول مدت برنامه آموزشی ، در پایان آن و حتی در دنباله آن در محیط واقعی و زنده کار ادامه داشته باشدتا نکات ضعف برنامه راپس از شناخت از بین برده نکات مثبت آن را تقویت نماید.(ابطحی ، 1383، 125-126 ).

لذا کنترل وارزیابی عملکرد برنامه های آموزشی و نیز ارائه گزارشات بعد از آموزش و تقدیم آن به ریاست سازمان ، که در واقع انعکاس نواقص و کمبودها و بالاخره اقداماتی در جهت رفع نواقص اعلام شده است از وظایف مدیر آموزش در هر سازمانی می باشد. ( میر سپاسی ،1385 ، 270 ).

ارزشیابی دوره های آموزشی یک ابزار لازم و ضروری برای مدیر آموزش محسوب می شود.ارزشیابی جزء لاینفک نگرش سیستماتیک به آموزش محسوب می شود. از ارزیابی آموزش تعابیر مختلفی شده است . هدف ارزیابی ، مانند نظارت ، گرد آوری اطلاعات برای بهبود فرآیند برنامه ریزی است. باید توجه داشت که ارزیابی فقط یک بار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی پذیرد بلکه در تمام طول اجرای برنامه به طور مستمرارزیابی باید انجام گیرد تا تطبیق عملکرد را با هدف برنامه میسر سازد( گروه مشاوران یونسکو ، 1369 ،150 ). توجه بیشتر به اندازه گیری اثر بخشی آموزش و توسعه ، توسط گروه تحقیق مدیریت آشریج به عنوان ویژگی خاص پیشرفته ترین نگرش "متمرکز" به آموزش ضمن خدمت و توسعه صورت گرفته است. کسانی که می خواهند فعالیت های آنها در طرح های دولتی انگلیس[[41]](#footnote-41) دارای مرتبه و درجه ای باشد،بایدثابت کنند که در برنامه آنها بخش ارزشیابی نیز وجود دارد( اسلومن ، 1382 ، 184 ).

ارزشیابی به عنوان جریانی تلقی می شود که داده ها و اطلاعات لازم را برای تصمیم گیری فراهم می کند .ارزشیابی به عنوان فعالیتی مشتمل بر توصیف و قضاوت است. تعریفی که از جامعیت بیشتری برخوردار است وبیشتر عناصر مورد بحث را شامل می شود.بی بای معتقد است ارزشیابی یعنی جمع آوری و تفسیر نظامدار شواهدی که به قضاوت ارزشی با عنایت به عملی که رخ می دهد، منجر می شود.( فتحی و اجاره گاه ، 1377 ،250 ).

 هامبلین[[42]](#footnote-42) تعریفی کلی از ارزشیابی ارائه می کند بنا بر تعریف وی ، هر گونه اقدام برای کسب اطلاعات (بازخورد ) در مورد اثرات برنامه آموزشی و برآورد کردن ارزش آموزش در پرتو آن اطلاعات را ارزشیابی می گویند. از نظر وی ارزشیابی در پنج سطح انجام می شود .واکنش ، یادگیری ، رفتار شغلی ، سازمان و ارزش نهایی ( اسلومن ، 1382 ، 18 )

درواقع بزرگترین خدمت ارزشیابی ، مشخص کردن قسمت هایی از دوره است که نیاز به بهبود و اصلاح دارند.مسئولان نیز برای اثبات سودمندی و کارایی برنامه به دنبال ارائه مدارک مستند و قابل قبول هستند. این تمایل آنها را وسوسه می کند تا از آزمون هایی برای صحت برنامه خود استفاده کنند ؛ اما ، کمک از ارزشیاب را تا زمان تکمیل برنامه به تعویق اندازند. شاید دلیل این امر شک و تردید آنها از برنامه و برداشتی است که از ارزشیابی به عنوان عامل قضاوت کننده از نتیجه فعالیت خود دارند در حالی که برای بهبود و اصلاح دوره ، مدارک باید از شروع دوره ، زمان اجرا و پایان برنامه گرد آوری شوند. از این رو تأکید بر آن است که یک ارزشیابی موفق بایداز اولین مراحل برنامه به خدمت گرفته شود؛ زیرا ارزشیابی بیشتر به خاطر اصلاح و بهبود تعلیم وتربیت صورت می گیرد تا برای ارزشیابی محصولی آماده شود.

 ( مهجور ، 1377، 116 )

**2-1-21 -شاخص های ارزشیابی آموزش:**

پس از بیان جایگاه و اهمیت سنجش اثر بخشی برنامه های آموزشی ، در ادامه رویکردها ( روشها) و معیارهای لازم برای تعیین میزان موفقیت و کار کردهای عملیات آموزشی مورد بحث قرار می گیرند. در این قسمت پس از اشاره مختصر به دیدگاه های برخی صاحبنظران در خصوص شاخص های ارزشیابی آموزش ها، روش های تعیین اثر بخشی برنامه های آموزشی و شاخص های مقتضی در هر یک از آنها ارائه می گردد.

از دیدگاه دیویس و ورثر[[43]](#footnote-43) معیارهای مورد استفاده برای ارزشیابی اثر بخشی آموزش عبارتند از :

1-واکنش فراگیران به فرآیند ها و محتوای آموزش ؛

2-دانش و تجربه اکتسابی به واسطه آموزش ؛

3- تغیییرات رفتاری که ناشی از آموزش باشد ؛

4- بهبودها و پیشرفت های قابل اندازه گیری در سطح خودی و سازمانی مانند کاهش ترک شغل ، غیبت و تصادفات ؛

دولان و شولر نیز چنین شاخص هایی را برای ارزشیابی آموزش ها بیان کرده اند.(جباری ، 1381،74 )

در وضعیت فعلی با توجه به پیشرفت هایی مبانی نظری علوم سازمانی و مدیریت ی ، شاخص های پویا ، مناسب و عینی تری را می توان برای سنجش اثر بخشی برنامه های آموزشی مطرح ساخت. بدین طریق که اثر بخشی فعالیت های واحد آموزش در گستره موضوع اثر بخشی سازمانی است.بر این اساس می توان از شاخص ها و روش های مطرح شده در زمینه اثر بخشی سازمانی ، در راستای سنجش اثر بخشی برنامه های آموزشی استفاده کردبه طور کلی ، برای سنجش اثر بخشی سازمانی پنج روش بیان شده است که در جریان سنجش و تدوین شاخص های اثر بخشی آموزش می توان از چهار مورد آنها بهره مند شد. روش های مذکور عبارتند از :

الف – روش مبتنی بر نیل به هدف ؛

ب – روش مبتنی بر تأمین منابع ؛

ج – روش مبتنی بر فرآیند های درون سازمانی ؛

د – روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه های ذینفع ( دفت ، 1378 ،65 )

متعاقباَ ضمن تشریح هر یک از رویکردهای مذکور در راستای تبیین و مفهوم سازی اثر بخشی برنامه های آموزشی ، شاخص های مناسب مطابق هر یک از این روش ها ارائه می گردد.

 **الف- روش مبتنی بر نیل به هدف :**

 در استفاده از این روش برای اندازه گیری اثر بخشی آموزش باید هدف های آموزش را شناسایی کرد. این امر یک روش منطقی است ، زیرا فعالیت های آموزشی در قالب برنامه های آموزشی همواره هدفمند هستند. به عبارت دیگر آموزش ها بر آنند تا تغییرات مطلوب در دید گاه هاو توانایی های کارکنان ایجاد کنند . لذا با اجرای این روش میزان پیشرفت در جهت رسیدن به آن مطلوب ها ، اندازه گیری می شود. " این روش ها هنگامی مناسب است که اهداف روشن ، مورد توافق ، قابل اندازه گیری و محدودیت زمانی وجود داشته باشد" (جباری ، 1381،74 ).

استفاده از این روش ها برای تعیین اثر بخشی برنامه های آموزشی مستلزم توجه به مفروضات ذیل است :

* فعالیت های آموزشی در قالب برنامه های آموزشی باید اهداف نهایی روشن داشته باشند ؛
* این اهداف بایستی مشخص بوده و برای اینکه به خوبی درک شوند باید تعریف گردند؛
* روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باسد ؛
* پیشرفت به سوی این اهداف را باید بتوان اندازه گیری کرد؛

 بالاخره شاخص های مناسب بر مبنای این روش عبارتند از ؛ تقویت حس همکاری ، تنوع بخشیدن به تولیدات ،افزایش ثبات ، حفظ منابع ، ارتقاء کارایی ، بهبود کیفیت محصولات وخدمات ، کاهش اشتباهات ، مبادله ، تغیییر بهره مندی از روش های جدید و بهتر ، ارتقاء شغلی و.....

**ب. روش مبتنی بر تأمین منابع:**

 در اجرای این روش به بخش ورودی برنامه های آموزشی توجه می شود . این روش هنگامی مناسب است که دروندادها تأثیر قابل توجهی بر نتایج دارد. ( جباری ،1381 ، 74 ) .

اساس روش حاضر بر این فرض گذاشته شده است که برنامه های آموزشی باید در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز جهت نگهداری و حفظ سیستم های آموزشی موفق باشند. این روش بخشی از دیدگاه سیستمی است. بنابراین ، از دیدگاه روش تأمین منابع اثر بخشی آموزش بدین صورت تعریف می شود: توانایی برنامه های آموزشی چه مطلق و چه نسبی در بهره برداری از محیط خود برای تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب ( دفت ، 1378 ، 619 ) .

که اینجامحیط می توانددرون و یا خارج از سازمان باشد.

شاخص های اثر بخشی برنامه های آموزشی مناسب،عبارتند از :

* میزان بهره برداری برنامه های آموزشی از محیط درون سازمانی و برون سازمانی برای تأمین منابع مادی و انسانی کار آمد ( مانند بهره مندی از حضور مدرسان توانمند ، تأمین تجهیزات و تکنولوژی آموزشی مناسب ،هماهنگی با برخی شرکت ها ، مؤسسات پروژه ها جهت بازدید ها و غیره ) ؛
* تداوم روند حیاتی برنامه های آموزشی ( پیوستگی افقی – عمودی ) ؛
* طراحی برنامه هایی مبتنی بر درک و تفسیر از ویژگی ها ، نیازها و خواسته های محیطی .

**ج- روش مبتنی بر فر آیند های درون سازمانی:**

 در این روش اثر بخشی برنامه به میزان سلامت و کارایی فعالیت های درونی آن اشاره دارد.مطابق این روش یک برنامه اثر بخش دارای فعالیت های آموزشی یکپارچه و هماهنگ است ،طوری که تمامی افراد دست به دست هم داده و با تکیه بر امکانات و شرایط موجود سعی می کنند بهره وری را به بالاترین حد خود برسانند."این روش هنگامی مناسب است که عملکرد برنامه ها به طور شدیدی از طریق فرآیندهاو رویدادهایی خاص، تحت تأثیر واقع می شوند."( جباری ،1381 ، 74 )

روش تعیین اثر بخشی آموزش بر مبنای فرآیندهای درونی از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه گیری اثر بخشی باید به دو موضوع با ارزش توجه کرد :

* آیا ازمنابع موجود به صورت کار آمد استفاده می شود ؟
* آیا فعالیت های آموزشی به صورت موزون و هماهنگ صورت می گیرد؟

بهر حال ، وقتی این روش برای سنجش اثر بخشی آموزش به کار می رود به نتایج نهایی و آزمون های برنامه های آموزشی کمتر توجه می شود. به عبارت دیگر ، نتایج حاصل از کاربرد این روش با اندکی محدودیت مواجه است. به طور روشن تر ، این روش ها نیز بدون نقص نیست و کاستی هایی دارد ، از جمله با اجرای این روش نمی توان عملکرد برنامه های آموزشی را مشخص ساخت.دوم اینکه این روش فقط به فعالیت ها و منابع اجرای برنامه های آموزشی توجه دارد. شاخص های این روش عبارتند از : روحیه همکاری و کار گروهی در جریان آموزش ، اعتماد و تفاهم ، اطمینان و رابطه متقابل بین فراگیران و آموزش دهندگان ، کنش و واکنش های ما بین فراگیران در فرآیند عملیات آموزشی ، مانند بحث و جدلها و بگومگوهای علمی، جنبی ، حل مسالمت آمیز تضاد ها و مسائل احتمالی در میان افراد و بالاخره میزان بهره برداری از فرصت ها و توانائی های کلیه اعضا و سایر منابع مادی و اطلاعاتی . این روش عمدتاَ مستلزم همکاری یک فرد یا گروهی از افراد متخصص ، مجرب و فعال برای تشخیص و تعیین ویژگی های مذکور است. به علاوه ، باید به خاطر داشت که این روش عمدتاَ از طریق سیاهه های وارسی مقیاس بندی شده اجرا گردد.

**د- روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه های ذینفع:**

 این روش به این موضوع تأکید دارد که تعیین میزان رضایت گروه های مختلف در خصوص فعالیت های آموزشی و تداوم آنها به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است. لذا برای تعیین اینکه آیا آموزش ها از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته است یا خیر باید روی آن گروه تحقیق کرد. گروه های دخیل در این زمینه می تواند شامل فراگیران ، مدیران و سر پرستان مستقیم و غیر مستقیم ، ارباب رجوع و دولت ( قوانین ومقررات ) باشد.

"این روش هنگامی مناسب است که عوامل پر قدرت به طور چشمگیر ی می توانند برای برنامه های آموزشی مفید یا زیان آور باشند." مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه های ذینفع این است که با اجرای این روش ، بادیدگاه بسیار وسیعتری به اثر بخشی آموزش ها توجه می شودو عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرند. به علاوه ، در این روش به نوعی همه شاخص ها ( اهداف ، فرآیندهای درونی و اجرایی ، امکانات و تجهیزات)به صورت همزمان مورد توجه قرار می گیرند.اما نتایج تحقیقات نشان می دهد که یک مؤسسه و به تبع آن سازمان آموزش نمی تواند به صورت هم زمان خواسته ها و تقاضاهای همه گروه هارا تأمین کند. اماآنچه مهم است اینکه بررسی تمامی دیدگاه ها نتایج جامع تری را به دست می دهد .

در کاربرد این روش از شاخص های مطرح در جدول 2-2 می توان بهره مند گردید ( جباری ،1381، 72)

|  |  |
| --- | --- |
| **گروه ذینفع** | **شاخص اثر بخشی** |
| کارکنان | افزایش و بهبود رضایت کارکنان ، حقوق و پاداش ، دانش ومهارت ( جدید) |
| مدیریت و سر پرستی | بهبود کیفیت عملکرد کارکنان در انجام وظایف شغلی ، دریافت پیشنهادات سازنده و مؤثر از طرف کارکنان آموزش دیده ، کاهش میزان شکایت ، افزایش مقدار کالای فروخته شده |
| سازمان | نقش آموزش در بهبود انجام امور سازمانی ، بالندگی و تحولات کیفی و کمی ، کاهش میزان کالای برگشتی به خاطر ترفیع کیفیت |
| دولت | تأمین حقوق انسانها رعایت قوانین و مقررات |
| برنامه یزی و مجریان | مفید واقع شدن فعالیتهای آنان ، تغییر و اصلاح برنامه های آموزشی فعلی بر مبنای نتایج ارزشیابی ها ، تلاش در جهت تأمین و تدوین برنامه های آموزشی کار آمد و پویا از طریق بازخوردهای بدست آمده |

 )جدول 2-2 : شاخص های اثر بخشی ( برگرفته از جباری ، 1381)(

**2-1-22- ضرورت تعیین اثر بخشی برنامه های آموزشی:**

 عوامل در گیر در دوره های آموزشی می تواند شامل فراگیران ، سازمان مطبوع ، مدرسان و طراحان دوره های آموزشی شود.بنابراین طبیعی است که برای مثال ، فراگیران وقت و انرژی خود را صرف دوره می کنند و انتظار دارند دانش ، مهارت ها و ارزش های مناسبی را کشف کنند. سازمان نیز هزینه ها ومنابع آموزشی را فراهم می کند و انتظار دارد عملکرد شغلی و سازمانی بهبود یابد. مدرسان نیز وقت ، انرژی و مهارت های خودرا در اختیار آموزش قرار می دهند و انتظار حق التدرس ، رضایت حرفه ای و ... را دارند.طراحان دوره آموزشی نیز تخصص و وقت خود را صرف تدوین برنامه های آموزش ضمن خدمت می کنند و مایلند ثمره تلاش های خود را مشاهده کنند ( Nikols 2000,p19 )

به طور کلی ضرورت تعیین اثر بخشی برنامه های آموزشی عبارتند از :

**2-1-22-1- تعیین بازده آموزش :**

 عمده ترین هدف آموزش و بهسازی نیروی انسانی ، توسعه سرمایه انسانی در سازمان هاست. سرمایه انسانی در سازمان ها "عبارتست از مهارت ها ، ظرفیت ها و توانائی هایی که افراد در فرآیند آموزش تحصیل کرده و موجب بهره وری بیشتر عملیات سازمانی می شوند . یعنی انواع آموزش های رسمی و غیر رسمی که نهایتاَ به اعتلاءکیفیت نیروی کار منجر می گردد و همه نوعی سرمایه گذاری در سرمایه انسانی به حساب می آید."(عماد زاده ،1373 ،38 ).

در واقع تمامی هزینه های مادی (مثل پول ) و غیر مادی ( مانند فرصتهای از دست رفته ) که در جریان آموزش صرف می شوند نوعی سرمایه گذاری روی منابع انسانی به حساب می آیند زیرا در شرایط مطلوب آموزش ، فرصت افزایش بهره روری را برای شخص و در نهایت برای سازمان و جامعه فراهم می کند." بدین لحاظ فرهنگ امروزی آموزش را سرمایه گذاری قلمداد می کند."(جباری ، 1381 ،74 )

**2-1-22-2 ارتقاء کیفیت آموزش:**

 بر این اساس یک برنامه آموزشی با کیفیت، آن است که به روشنی مأموریت و اهداف خود را مطابق با نیازها و انتظارات مشتری ( افراد، سازمان )بیان کرده و در تحقق آنها اثر بخش و کار آمد است.

ارتقای کیفیت آموزش به بهبود مستمر عملکرد فرآیندها و عملیات آموزشی اشاره دارد. لذا برای بهسازی مداوم عملکرد یا نتایج فراگردها و فعالیت های آموزشی ، باید داده ها و اطلاعات مربوط به کارایی و اثرات بیرونی و درونی برنامه های آموزشی را به صورت بازخور در چرخه عملیات آموزشی وارد ساخت در واقع بازخور عبارتست از اطلاعات اکتسابی در خصوص وضعیت فعالیت ها و برونداد سیستم های آموزشی و اثرات آنها ، که از طریق تلاش های رسمی و نظام دار حاصل می گردد. بدین ترتیب ، از طریق سنجش اثر بخشی آموزش هامی توان نقاط قوت و ضعف برنامه ها را تشخیص داده و اطلاعات و شناخت لازم را برای طراحی برنامه های باکیفیت تر کسب کرد.

**2-1-22-3 توسعه اعتماد جمعی:**

 پیگیری و مورد چالش قرار دادن اثرات برنامه های آموزشی به سه طریق می تواند در خصوص فعالیت های آموزشی نگرش مثبت و اعتماد ایجاد کند؛ بخشی از رسالت عمده برنامه های آموزشی توسعه حرفه ای و پرورش قابلیت های فکری و عملی جدید در اعضای سازمان است. از طرف دیگر ، سیاست گزاران و گروه مدیریت ارشد سازمان ها اهل حساب و کتابند . یعنی بیشتر برانند تا از نتایج خط مشی های اعمال شده و فعالیت های به عمل آمده در بخش های مختلف به طور مشخص آگاهی یابند. لذا کارگزاران برنامه های آموزشی با ارائه گزارش و استناد بر یافته ها و شواهدی (پژوهشی ) که مؤید اثر بخشی آموزش ها در افزایش بهره وری و توسعه سازمانی هستند، می توانند اعتمادمدیریت عالی سازمان را نسبت به جایگاه اهمیت و اعتبار آموزش ها تحکیم بخشند.

مطالعات هاسورن[[44]](#footnote-44) نشان داده است که وقتی فعالیت ها و نتایج تلاش های افراد مورد نظر واقع شده و به نقطه نظراتشان ترتیب اثر داده می شود ؛ دلگرمی ، اعتماد و رضایت آنان بهبود می یابد.چنین شرایطی می تواند موجب انگیزش درونی در خصوص وظایف محوله گردد.بنابراین تلاش های سنجیده ای که در قالب مصاحبه های انفرادی ، بحث های گروهی ، نظر خواهی های کتبی برای ارزشیابی برنامه های آموزشی در حین دوره یا پس از آن به عمل می آید و به علاوه راهکار ی عملی که برای اجابت خواسته ها و نظرات اعضا به اجرا در می آید ، می تواند در افزایش اهمیت دهی و عنایت اعضا نسبت به برنامه های آموزشی نقش بسزایی را ایفا کند. برنامه های آموزشی همانند دیگر برنامه های سازمانی دارای فرآیندی منظم و علمی هستند. در حالت مطلوب چرخه کلی آموزشی به صورت نمودار 2-10 است.

برنامه ریزی

اجرا

ارزشیابی

**)نمودار 2-10 فراگرد آموزش ( بر گرفته از جباری ، 1381)(**

به طور کلی ، غفلت یا کم توجهی به هر یک از بخش ها یا مراحل فوق زمینه ناکامی و عقیم گذاری برنامه ها را فراهم خواهد ساخت . بر عکس پیگیری و مورد توجه قرار دادن هر یک از مراحل و تبعیت از چرخه منطقی فعالیت ها ، باعث می شود تا اعضای درونی ( برنامه ریزان و مجریان ) و همچنین آموزش ها با جدیت و اعتمادبا فعالیت های آموزشی برخورد کنند ( جباری ، 1381 ، 74 ).

**2-1-23 -ارزیابی ثر بخشی دوره های آموزشی:**

 در مورد ارزیابی اثر بخشی آموزش ، تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد و این به خاطر آن است که فرآینددستیابی به آن ، کار دشواری است . ارزیابی اثر بخشی آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش های انجام شده تا چه حد منجر به ایجاد مهارت های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است.

ارزیابی اثر بخشی آموزش یعنی :

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزش ؛

- تعیین نتایج قابل مشاهده از کار آموزان در اثر آموزش های اجرا شده ؛

- تعیین میزان انطباق رفتار کار آموزان با انتظارات نقش سازمانی ؛

- تعیین میزان در ست انجام دادن کاری که مورد نظر آموزش بوده است ؛

- تعیین میزان توانائی های ایجاد شده در اثر آموزش ها برای دسترسی به هدفها ؛

- تعیین میزان ارزش افزوده به عنوان کیفیت و آن میزان ارزشی که به نظام آموزشی افزوده می شود، میزانی که موقعیت کنونی فراگیران و کارآموزان از نظر دانش ،نگرش و مهارت های عملی به هر طریق بتوان به نظام آموزشی نسبت داد کیفیت ارزش افزوده به شمار می آید.( بازرگان ،1362 ،129 ).

کرک پاتریک[[45]](#footnote-45) (1998) دلایل اصلی اثر بخشی آموزش ضمن خدمت را چنین بیان می کند :

1- توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت های سازمان ؛

2-تصمیم گیری لازم در خصوص تداوم نداشتن یک برنامه آموزشی ؛

3- کسب اطلاعات در مورد اینکه چگونه می توان برنامه های آموزشی را در آینده بهبود داد.

یک اصل کلی و قدیمی در بین بزرگان امر آموزش وجود دارد مبنی بر اینکه هر وقت در یک سازمان بخواهندتعدیل نیرو انجام دهند یا سازمان خود بخواهد سیاست کوچک سازی را در پیش بگیرد، ابتدا به دنبال واحد هایی می رود که با حذف آنها ، کمترین ضرر ممکن به سازمان برسد. به عنوان مثال ، در بخش مدیریت منابع انسانی ، واحدهایی همچون اداره امور کارکنان ، حقوق و دستمزد ، روابط عمومی و واحد آموزش وجود دارند. در برخی از سازمان ها مدیر ارشد ممکن است چنین فکر کند که همه آنها به جز واحد آموزش برای سازمان ضروری هستند. حال در چنین زمانی است که میزان اثر بخشی برنامه های آموزشی در واحد آموزش مورد توجه واقع می شود( ابطحی ،1383 ،168-167). روش های مختلفی برای ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی وجود دارداز جمله الگوی هدف مدار تایلر[[46]](#footnote-46) (ابیلی،1375،46)؛روش ادیورنه[[47]](#footnote-47) (ابطحی،1378،34)؛روش دفیلیپس[[48]](#footnote-48) (ابطحی،1383،34)؛روش C.I.P.P (شفیعا،1377،24)؛الگوی آزمایش اجتماعی (ابیلی،1372،47)؛الگوی رزشیابی مبتنی برمدافعه(ابیلی،1375،54)؛الگوی سالیوان[[49]](#footnote-49) (ابطحی،1383،174)؛روشT.V.S [[50]](#footnote-50)(یاریگر روش،1381،46-47)؛الگوی ارزیابی اثر بخشی اسپکتر[[51]](#footnote-51) (فتحی و اجاره گاه،1383،196)؛الگوی ارزشیابی اثربخشی نیکولز[[52]](#footnote-52) (رویکرد مشارکتی)(فتحی و اجاره گاه،1383،196)؛الگوی ارزیابی اثر بخشی کرک پاتریک((Kirkpatrick,1998,p19

 **2-1-24-نتايج برنامه ريزي آموزشي:**

برنامه ريزي آموزشي در همه طبقات سازمان و داشتن طرح دراز مدت ، كوتاه مدت و ميان مدت يك ضرورت است . اين ضرورت براي مديران عالي از نظر شرايط ، موقعيت و ديدگاه همه جانبه اي كه نسبت به سازمان دارند و به لحاظ اينكه ارتباط آموزش را با ساير سيستم هاي سازمان بهتر درك مي كنند و جايگاه آنرا نيز بهتر مي توانند مشخص نمايند، بيشتر است .

 - در شرايطي كه كاركنان سازمان در دوره هاي مختلف از فرصت هاي آموزشي مناسب برخوردار شوند امكان رشد و فعال شدن استعدادهاي بالقوه بيشتر است .

-يكي از ابزارهاي مهم توسعه منابع انساني در سازمان ، آموزش و تغيير نگرش كاركنان است .

- با توجه به اهميت مهارت ادراکي و ديدگاه كل گرايانه در پرسنل سازمان ، افراد بايد داراي ذهنيت فلسفي باشند و ذهن آنان داراي سه بعد جامعيت ، تعمق و انعطاف پذيري باشد تا بتوانند هماهنگي اهداف سازمان را بهتر تحقق بخشند . ايجاد ذهن كل گرايانه در گرو برنامه ريزي صحيح است . - برنامه ريزي آموزشي ، در سازمان ضايعات انساني خسارت هاي مالي را به شدت كاهش مي دهد .

 -با برنامه ريزي آموزشي صحيح در سازمان فعاليت هاي تكراري و مضاعف و بي ثمر كاهش يافته و در نتيجه با زمان كوتاهتر و هزينه كمتر اهداف برنامه زودتر و بهتر تحقق مي يابد .

 - نظام پوياي برنامه ريزي آموزش در هر سازمان در تربيت و تامين نيروي انساني و ازدياد كميت و كيفيت مهارت هاي شغلي و افزايش سطح توليد و رفاه عمومي سازمان اثر فراواني دارد و سرمايه گذاري در اين بخش موجب ايجاد توازن و تعادل نيروي انساني تربيت شده با نياز بخش هاي مختلف مي شود.

 **2-1- 25- وضعیت آموزشی کارکنان در کشورها :**

**2-1- 25-1- آموزش کارکنان در ایران:**

 **در کشور ایران نیز همانند بسیاری از ممالک، آموزش ضمن خدمت به صورت استاد - شاگردی از گذشته وجود داشته است ولی آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی به شیوه نوین و به صورت مؤسسه‌ای تا اواسط دهه 1310 مطرح نبوده است.بر اساس اطلاعات موجود در سال 1314 در راه‌آهن، مرکزی تحت عنوان هنرستان فنی راه‌آهن تأسیس شد. سپس در سال 1318 آموزشگاهی در وزارت پست و تلگراف و تلفن آغاز به کار کرد.(فتحی واجارگاه، 1376)**

**از سال 1327 برنامه‌های آموزش کارکنان جزء طرح‌های دولت قرار گرفت و دوره‌های آموزشی چندی به اجرا درآمد.وزارتخانه‌های مختلف با توجه به نیازهای خود اقدام به اجرای دوره‌های آموزشی گوناگون نمودند تا آنکه برای هماهنگی دوره‌های آموزش کارکنان در بخش دولت، قانون استخدام کشوری در سال 1345 وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی را مکلف نمود تا با رعایت مقررات مذکور، ادامه و اجرای برنامه‌های آموزشی و یا کارآموزی مستخدمین خود را به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی برسانند(ابطحی، 1368)**

**هر وزارتخانه، مؤسسه دولتی یا خصوصی بایستی نیروی مورد نیاز دستگاه و سازمان خود را تربیت و آموزش دهد. غالباً تحصیلات افرادی که متقاضی استخدام می‌باشند، کاملاً با نیازهای سازمان‌های استخدام‌کننده هماهنگی ندارد و هر سازمانی بایستی نیروی کار مورد نیاز خود را آماده نماید. سازمان‌های دولتی در کشور ما جزء عمده مؤسسات استخدام‌کننده می‌باشند و بایستی پیشرو آموزش ضمن خدمت باشند.**

**2-1- 25-2 - آموزش کارکنان درکشور انگلستان:**

**آموزش ضمن خدمت به طور جدی در اواسط قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت اما قبل از آن و در قرن نوزدهم تشکیلاتی تحت عنوان معلمین سازمان‌یافته به وجود آمد(کریم‌زاده، 1372) در سال 1944 برای اولین بار آموزش ضمن خدمت کارکنان به طور سازمان یافته در این کشور مورد توجه قرار گرفت(فتحی واجارگاه، 1376 ، 27 ).**

**2-1- 25 -3- آموزش کارکنان در کشور فرانسه:**

 **آموزش ضمن خدمت کارکنان در سال 1946 مورد توجه قرار گرفت. در این سال مؤسسه‌ای تحت عنوان «مؤسسه امور اداری» تشکیل شد که عهده‌دار امور مربوط به تهیه، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی در سطح سازمان‌های دولتی گردید. هدف اساسی این مؤسسه، بهبود بخشیدن به خدمات دولتی و اصلاح کیفی آن بود(فتحی واجارگاه،1376 ، 28 ).**

**2-1- 25-4-  آموزش کارکنان در کشور ایالات متحده آمریکا:**

 **آموزش ضمن خدمت کارکنان از سال 1949 مورد توجه ویژه قرار گرفت. خصوصاً در نیمه دوم قرن بیستم از توسعه روزافزونی برخوردار گردید. به این اعتبار در آموزش و پرورش در دهه 1960 بخش عظیمی از نیروی انسانی تحت پوشش آموزش‌های ضمن خدمت قرار گرفتند.(فتحی واجارگاه، 1376، 28)**

**2-1- 25-5 - آموزش کارکنان در چین:**

 **آموزش ضمن خدمت تاریخی طولانی دارد. آموزش‌های مالی ضمن خدمت در چین از سال 1979 که کمیسیون اقتصادی دولت، مرکز آموزش ملی پکن را تشکیل داد، شروع گردید. این آموزش‌ها به منظور ارائه خدمات آموزشی به کارکنان مالی دولت انجام می‌گرفت.(سازمان امور اداری و استخدامی، 1369)**

**2-1- 25-6- آموزش کارکنان در سوئد :**

  از جمله اصلي ترين سياست هاي آموزش دولت سوئد پرداختن به  آموزش ضمن خدمت معلمين به عنوان عامل اساسي  كسب استانداردهاي بالاي كيفي تدريس مي‌باشد. كليه دوره‌هاي آموزش ضمن خدمت برتقويت دستيابي به اهداف ملي وتوسعه فعاليت‌هاي آموزشي مدارس استوار مي‌باشد. درهمين راستا دوره هاي آموزش ضمن خدمت به افزايش دانش، مهارت‌ها و ادراك كادر آموزشي مدارس كشور منجرگرديده است.  گفتني است كه  اهداف مذكور توسط دولت و مجلس ملي سوئد  (ريكسداك) و تحت  قوانين مصوب  سال1989 به اجرا در‌آمده  و تحقق  يافته است.**به همین سان در بسیاری دیگر از کشورهای اروپایی، آمریکایی و آسیایی، آموزش ضمن خدمت از دهه 1960 توسعه و گسترش یافت.**

**بخش چهارم پیشینه تحقیق:**

 **مرتبه اصلی توجه به آموزش نیروی انسانی از زمان موج پیشرفت‌‌های عظیم قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شکل گرفت، اگرچه ریشه آن در دهه‌ها و قرون قبل یافت می‌شود. این تحولات علاوه بر این که شرایط لازم برای ورود به مشاغل مختلف را دگرگون ساخت و بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی، مدارک تحصیلی بالاتری را به عنوان شرط ورود به مشاغل قرار دادند، آموزش نیروی انسانی در ضمن کار نیز مورد توجه خاص قرار گرفت. بررسی سیر تحول سازمان‌ها در ممالک توسعه یافته نیز بر این ادعا صحه می‌گذارد که رمز موفقیت این سازمان‌ها، توجه ویژه به تحصیلات، بازآموزی و آموزش‌های تخصصی در حین کار بوده است. بنابراین در قرن بیستم آموزش ضمن خدمت در بسیاری از ممالک توسعه یافته شکل گرفته و در نیمه دوم نهادینه گردید.**

**2-4-1 پیشینه تحقیق در داخل کشور**

 تحقیقات فراوانی در زمینه آموزش کارکنان و مدیران در قالب دوره های آموزشی ضمن خدمت در داخل کشور انجام شده است که بشرح مختصر برخی از آنها پرداخته می شود.

**2-4-1-1 پیشینه تحقیق در داخل کشور( پایان نامه )**

**پژوهش1 :**

عنوان تحقیق : بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان بانک سپه استان تهران

پژوهشگر: غلامرضا احمدی

دانشگاه : دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز

تاریخ تحقیق:1387

فرضیه اصلی: بین دوره های آموزش ضمن خدمت با عملکرد کارکنان بانک سپه استان تهران رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

1. بین دوره های آموزش ضمن خدمت با افزایش توانایی های فردی و سازمانی کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد.
2. بین دوره های آموزش ضمن خدمت با افزایش سطح دانش و بروز کردن آگاهی های تخصصی کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد.
3. بین دوره های آموزش ضمن خدمت با میزان رشد و ترفیع کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد.

نتیجه گیری:

1-فرضیه وجود رابطه معنا داری بین دوره های آموزش ضمن خدمت با افزایش توانایی های فردی و سازمانی کارکنان مورد تائید قرار گرفت.

2- فرضیه وجود رابطه معنا دار بین آموزش ضمن خدمت با افزایش سطح دانش و به روز کردن و افزایش آگاهی های تخصصی کارکنان مورد تائید قرار گرفت.

3-فرضیه وجود رابطه معنا دار بین دوره های آموزش ضمن خدمت با میزان رشد و ترفیع مورد تائید واقع گردید.

**پژوهش 2 :**

عنوان تحقیق: مقایسه نظرات معلمان درباره عملکرد مدیرانی که دوره های آموزش ضمن خدمت را گذرانده اند با مدیرانی که این دوره ها را نگذرانیده اند در مدارس راهنمایی شهر اهواز

پژوهشگر: جاسم بانوئی

دانشگاه : دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ تحقیق:1382

فرضیه تحقیق:این فرضیه در زمینه عملکرد ، تصمیم گیری ، برنامه ریزی ، سازمان دهی ، انگیزش ، نظارت ، کنترل و روابط انسانی و مقایسه این موارد در دو گروه می باشد.

نتیجه گیری: این نتیجه بدست آمد که تمامی فرضیه های ما تائید شده اندو از نظر عملکرد ، انگیزش ، روابط انسانی ، کنترل ، نظارت ، سازمان دهی ، تصمیم گیری و برنامه ریزی بین هر هر دو گروه آموزش دیده و ندیده تفاوت معنا داری آماری وجود دارد.

**پژوهش 3 :**

عنوان تحقیق : بررسی تأثیر آموزشهای مدیریتی بر عملکرد مدیران مدارس شهرستان پاکدشت

پژوهشگر: مهناز قمی

دانشگاه : دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز

تاریخ تحقیق :1383

طرح پژوهش : در این تحقیق بر آنیم تا ضمن بررسی تأثیر متغیر مستقل (آموزش مدیران ) بر روی متغیر های وابسته ( برنامه ریزی ، سازمان دهی ، هماهنگی ، تصمیم گیری ، کنترل ) را سنجیده و همچنین آگاهی پیدا کنیم از دیدگاه معلمین در خصوص آموزشهای مدیریتی و پیشنهاد هایی برای رفع نواقص این آموزشها ارائه دهیم.

نتیجه گیری : فرضیه های تحقیق به جزءیک فرضیه رد شد پس میتوان نتیجه گرفت آموزشهای مدیریتی بر عملکرد مدیران تأثیر مثبت می گذارد.

**پژوهش 4 :**

عنوان تحقیق : برسی میزان اثر بخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کارشناسان سازمان بازیافت و تبدیل مواد شهرداری مشهد

پژوهشگر: راهله غریب نواز

دانشگاه : دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ تحقیق : 1387

فرضیه های تحقیق :دوره های آموزش ضمن خدمت با افزایش آگاهی نسبت به بیماریهای ناشی از شغل و اصول ایمنی و بهداشت در بخش خدمات شهری رابطه معنا داری دارد.

آموزش ضمن خدمت با افزایش آگاهی کارکنان در نحوه برخورد با حوادث غیر مترقبه رابطه معنا داری دارد.

نتیجه گیری:

نتایج پژوهش حاکی از آن است که دوره های آموزشی برگزار شده از دیدگاه شرکت کنندگان در زمینه افزایش آگاهی به بیماری های ناشی از شغل و اصول ایمنی و بهداشت در بخش خدمات شهری اثر بخش بوده و در زمینه افزایش آگاهی در نحوه برخورد با حوادث غیر مترقبه از دیدگاه شرکت کنندگان اثر بخش واقع نشده است.

**پژوهش 5:**

عنوان تحقیق: بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت درافزایش بهره وری کارکنان دانشگاه تهران از چهاربعد انگیزش،بهبود سبک انجام کار ، تعهد سازمان و استفاده بهینه از منابع سازمان

پژوهشگر:رضا خدایی محمودی

دانشگاه:دانشگاه تهران

تاریخ تحقیق:1381

فرضیه اصلی تحقیق: آموزش ضمن خدمت با افزایش بهره وری کارکنان رابطه معنا داری دارد.

فرضیه های فرعی تحقیق:

1- آموزش ضمن خدمت با استفاده بهینه کارکنان از منابع سازمان رابطه معنی داری دارد.

2- آموزش ضمن خدمت با افزایش تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد.

3- آموزش ضمن خدمت با بهبود سبک انجام کار کارکنان رابطه معنی داری دارد.

4- آموزش ضمن خدمت با افزایش انگیزه کارکنان رابطه معنی داری دارد.

نتیجه گیری: آموزش ضمن خدمت با استفاده بهینه کارکنان از منابع سازمان رابطه مستقیم دارد.آموزش ضمن خدمت با افزایش تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم دارد.آموزش ضمن خدمت با بهبود سبک انجام کار کارکنان رابطه مستقیم دارد.آموزش ضمن خدمت با افزایش انگیزه کارکنان رابطه مستقیم دارد.

**پژوهش 6:**

عنوان تحقیق: ارزشیابی اثر بخشی دوره های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت بر عملکرد کارمندان وزارت معادن و فلزات

پژوهشگر : حمید رضا زاده گلی

دانشگاه: دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ تحقیق:1376

فرضیه های تحقیق:

1- آموزشهای ضمن خدمت بر اساس نیاز سنجی از مشاغل طراحی و موجب ارتقای شغلی و ایجاد علاقه بیشتر در کارمندان نسبت به مشاغل خود می شود.

2- شرکت کارمندان در دوره های آموزش ضمن خدمت ،موجب کسب دانش فنی بیشتر آنان می شود.

3-شرکت کارمندان در دوره های آموزش ضمن خدمت ، موجب افزایش مهارت و توانایی آنان در بکارگیری ابزار و وسایل مورد نیاز شغلی خود می باشد.

4- شرکت کارمندان در دوره های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش نظم ، انضباط ،دقت ، همکاری و روحیه تعاون در بین آنان می شود.

5- شرکت کارکنان در دوره های آموزش ضمن خدمت موجب کاهش ضایعات ، در ابزار ، دستگاه ها ، مواد اولیه و زمان انجام دادن کارها می شود.

6- شرکت کارمندان در دوره های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش توان تولید و بازده در کارمندان می شود.

7- شرکت کارمندان در دوره های آموزش ضمن خدمت موجب کاهش سوانح ناشی از کار و افزایش رعایت موارد ایمنی و مقررات حاکم بر محیط کار از سوی کارمندان می شود.

نتیجه گیری: نتایج آماری و تجزیه و تحلیل داده ها فرضیه اول را تائید می کندو اختلاف نظری بین درجه تائید کارمندان و سرپرستان مشاهده نشد.نتایج حاصله فرضیه دوم را تائید می کند ولی در تائید سرپرستان و کارمندان یکسان نمی باشد.همچنین فرضیه سوم و چهارم نیز تائید می گردد. فرضیه پنجم در گروه کارمندان تائید و در گروه سر پرستان مورد تائید قرار نگرفت.فرضیه ششم مورد تائید کارمندان قرارگرفت ولی سرپرستان آنرا تائید نمی کنند.و فرضیه هفتم مورد تائید هر دو گروه قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان می دهد که آموزش های ضمن خدمت بسیار مفید هستند . ولی بین نظرات سرپرستان و کارمندان اختلاف نظر نسبت به این نوع آموزش ها می باشد که باید در این زمینه تحقیق دیگری برای برنامه ریزی های لازم صورت پذیرد.

**2-4-1-2 پیشینه تحقیق در داخل کشور( مقالات)**

**پژوهش 1:**

عنوان تحقیق :بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران

پژوهشگر : زهرا آراسته

دانشگاه : دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ مقاله : 1391

فرضیه اصلی تحقیق: آموزش بر توانمند شدن کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه های فرعی تحقیق :

1- آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی در مؤلفه های روشنی هدف ها ، رفتار اخلاقی ، کارها ی تیمی ، ارتقاء روحیه ، برقراری ارتباطات سازنده ، روحیه مشارکت جویی و محیط کاری سالم تدذثیر دارد.

2- متغیر های فردی از قبیل سن ، جنس ، سابقه خدمت و تحصیلات بر نگرش نمونه ها در مورد توانمندسازی منابع انسانی مؤثر است.

نتیجه گیری: نتیجه فرضیه کلی نشان می دهد که آموزش بر توانمند شدن کارکنان تأثیر دارد.این نتیجه با نتایج تحقیق اسلامی (1387) ، ونگ ویبرد [[53]](#footnote-53)(2010) ، رینهات و شرت [[54]](#footnote-54)(1999) همسو می باشد . در این جا می توان چنین تصور کرد که آموزش طبق اصول منطقی و با هدف توانمند سازی کارکنان اجرا شده است و این بیانگر اهمیت آموزش در توانمند شدن کارکنان می باشد، از طرفی نتایج تحقیق صنعتی و همکاران (1386) و کلیداس و همکاران[[55]](#footnote-55) (2007) نشان دهنده عدم تأثیر آموزش بر توانمند سازی کارکنان می باشد که با نتایج پژوهش حاضر همسو نمی باشد. در تفسیر نتایج این تحقیقات می توان گفت که احتمالاَ آموزش بر حسب نیاز کارکنان نبوده است و یا این که محتوای آموزش در راستای توانمندی کارکنان نبوده و هدفی غیر از آن داشته است.

در ارتباط با فرضیه اول نتایج نشان می دهد که از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزش توانسته است بر مؤلفه های روشنی هدف های سازمان ، رفتار اخلاقی کارکنان ، ارتقاء روحیه ، پیشبرد کارهای تیمی و برقراری ارتباطات سازنده تأثیر گذار باشد.اما بر روحیه مشارکت جویی کارکنان و ایجاد محیط کاری سالم تأثیری نداشته است .

در ارتباط با فرضیه دوم نتایج نشان می دهد که متغیرهای فردی از جمله سن ،سابقه خدمت ، سطح تحصیلات و جنسیت تأثیری بر نگرش کارکنان در ارتباط با توانمند سازی ندارد.

**پژوهش 2:**

عنوان تحقیق :بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی (در دانشگاه آزاد واحد ساری)

پژوهشگر : مجتبی متان

دانشگاه : دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل

تاریخ مقاله : 1387

فرضیه های تحقیق:

1- آموزش ضمن خدمت در میزان بهره وری کارکنان تأثیر دارد.

2- آموزش ضمن خدمت در میزان آمادگی لازم جهت انجام وظایف تأثیر دارد.

3- آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد ثبات شغلی کارکنان تأثیر دارد.

4- آموزش ضمن خدمت در میزان رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

5- اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان زن و مرد متفاوت است.

6- اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با مدرک تحصیلی مختلف متفاوت است.

7- اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سوابق خدمتی مختلف متفاوت است.

نتیجه گیری: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در آزمون فرضیه های اول تا چهارم تحقیق تائید می شود.و تائید فرضیه های تحقیق بیانگر تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت در توسعه ی منابع انسانی است.

اما در ارتباط با آزمون فرضیه های مربوط به تأثیر متغیر های تعدیل کننده؛ جنسیت ، سوابق خدمتی ،سطوح تحصیلی، در میزان اثر بخشی آموزش ضمن خدمت ، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داده است که میزان اثر بخشی و عملکرد گروه جنسی مردان نسبت به گروه زنان بالاتر بوده است و همچنین یافته ها حاکی از آن است که بین میانگین های بدست آمده در سه گروه خدمتی ، میزان اثر بخشی در کارکنان با سوابق خدمتی بین 5 تا 10 سال بیشتر از گروههای دیگر بوده است.

**2-4-2 پیشینه تحقیق در خارج از کشور:**

**2-4-2-1-** "دیوید پاتن "[[56]](#footnote-56) (2002) در تحقیقی تحت عنوان«تعییین نیازهای آموزشی مدیران با توانایی بالقوه بالا» به وضعیت مدیریت در ایالت اوهایدو آمریکا اشاره می نماید که در آن مانند بسیاری از ایالت های دیگر ، ایفاء کنندگان نقش مدیریت دارای تجارب و دانش مدیریتی محدودی برای موقعیت های سرپرستی و مدیریتی هستند و پیشرفت های خود را نه تنها بر اساس توجه به عملکردهای قبلی ، بلکه بر مبنای یک تشخیص غیر رسمی از انچه که در قالب توانایی بالقوه کارمند ، و عملکرد او به عنوان یک مدیر نیز انجام می شودمی دانند. سازمان های دولتی در این ایالت ، میزان و مدت مورد نظر را که برای آموزش سر پرستان و مدیران خود صرف می کنند ،بطور گسترده ای تغییر داده اندو این اقدامات در دست کشیدن بسیاری از سر پرستان و مدیران از توسعه دادن مهارت های مدیریتی خود، با استفاده از روش سعی و خطا مؤثر بوده است.رویکردهای مختلفی برای استفاده در امر آموزش مدیریت مطرح شدند، اما ماهیت جامع برنامه «مدیرخبره دولتی» که در چندین ایالت آمریکا عرضه شده بود ، به عنوان یک محک جدی برای توسعه برنامه جامع آموزش مدیریت در این ایالت مورد استفاده قرار گرفت . این تحقیق ارائه کننده ی رویکردی است که به وسیله ی یک گروه از متخصصان حرفه ای در امر توسعه منابع انسانی ، برای تعیین نیازهای آموزشی جهت استفاده در برنامه توسعه سرپرستی و مدیریت ارائه شده وپیامدهای موردانتظار از این تعیین نیاز را نیز تأمین می کند.

اولین مرحله در برنامه توسعه آموزش مدیریت ، تعین نیازهای آموزشی سازمانی و فردی است. اهداف تلاش و کوشش به عمل در این تحقیق در زمینه تعیین نیازهای آموزشی ، معرفی توانایی های فن«گروه متمرکز » است . توسعه دهندگان برنامه هایی در این زمینه ، نیاز دارند که فاصله ی موجود بین دانش و مهارت های بالقوه و رایج در مدیران و سر پرستان ورزیده را تعیین نمایند. یک پیام شفاف در این تحقیق آن بود که مدیران این ایالت به آموزش هایی که برای نیازهای بالقوه و فوری در کار ایشان کاربردی باشد علاقمند بودند و تمایل داشتند که این آموز ش ها به نحوی ارائه گردد که منجر به یادگیری در بزرگسالان – با توجه به ویژگی های خاص ایشان ،به خصوص در رده مدیران – می شود.دریافت شد که مدیران وابستگی زیادی به رفع نیازهای فنی خود در راه انجام وظایف دارند و لازم است به مسائل انسانی نیز در عملکرد مدیریتی خود توجه داشته باشند. در ضمن ثابت شد که استفاده از فن گروه های متمرکز در مدیران ایالتی جهت انجام وظایف گوناگون ایشان بسیار مؤثر بوده است.

**2-4-2-2 -** تحقیق دیگری به سفارش مؤسسه توسعه اقتصاد ملی و به کوشش چارلز هندی 1987 جهت استفاده در کشور انگلستان صورت گرفته و یک بررسی تحلیلی – تطبیقی از آموزش و توسعه مدیریت در کشورهای آمریکا ، انگلستان و ژاپن است و عمدتاَ به منظور بررسی وضعیت این کشورها می باشد. در این تحقیق ضمن اشاره به تعداد مدیران دوره دیده و تعداد فارغ التحصیلان سالانه در این کشورهابرای انگلستان 24و 1200، برای آمریکا 85و7000 ، برای ژاپن 85و60 و در ادامه روش آموزش مدیریت در هر کشور ذکر شده است.

انگلستان- مدیریت در این کشور یک هنر علمی است تا یک علم کاربردی بعضی از دانشگاه ها و پلی تکنیک ها به سبک سنتی آمریکایی ، آموزش رسمی را در انگلستان رواج داده اند ولی پس از بیست سال هنوز تعداد فارغ التحصیلان بسیار اندک است.

آمریکا – آموزش ارزش بالای در این کشور داردو کالج های زیادی در این قرن جهت آموزش مدیریت به عنوان یک حرفه تأسیس شده است ، 25 % فارغ التحصیلان مقطع کارشناسی در زمینه های مدیریت و اداری و 25 % فارغ التحصیلان مذکور مشغول آموزش در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت هستند.

ژاپن – به استعداد اهمیت زیادی داده می شود اعتقاد دارند که شغل مدیریت تنها با مشاهده گوش دادن و تمرین کارهای یک فرد با تجربه یاد گرفته می شودو در نتیجه به هنگام شغل (کار کردن ) مهمترین رویه است ( ضمن خدمت ) و به همین علت ، تنها یک مؤسسه آموزشی کوچک به سبک آمریکا برای آموزش مدیریت دارد.

محقق به دنبال این موارد ، نتایجی را به عنوان استراتژی ملی برای توسعه کیفیت مدیریت ارائه داده است که از آن جمله لزوم تبیین دقیق یک مسیر برای پرورش یک مدیر که با فرهنگ آن کشور همخوانی داشته باشد ، تفکیک دقیق بین آموزش و توسعه مدیریت ، تبیین فلسفه توسعه در آموزش مدیریت ، برای مؤثر بودن آن و لزوم توجه به اینکه روش های مختلفی برای یادگیری وجود دارد و هر کشور باید بهترین را برای خود انتخاب نماید. در این تحقیق همچنین مواردی برای هر کشور بصورت تحلیلی آورده شده است.

منابع فارسی:

1- آقایار ، سیروس ؛توانا سازی کارکنان و توانمند سازی کارکنان ، اصفهان ؛ سپاهان،1386 .

2- ابراین ، جیمز ؛ سیستم های اطلاعاتی مدیریت ، ترجمه ؛ امیر مانیان و مهدی فتاحی و بهاره واثق ، چاپ اول ، تهران ؛ نشر نگاه دانش ، 1386 .

3- ابطحی ، حسین ، آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی ، ویرایش3 ، تهران ؛ انتشارات پیوند،1383 .

4- ابطحی ، حسین ، آموزش و بهسازی منابع انسانی ، ویرایش 2 ، تهران: مؤسسه مطا لعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش ، 1373.

5- ابطحی، سید حسن « مفهوم ، خواص و مشکلات آموزش کارکنان » مدیریت دولتی ، شماره اول ، 1366.

6- ابطحی ، سید حسین « ارزشیابی برنامه آموزشی » مجموعه مقالات سازمان مدیریت و برنامه ریزی آموزشی کشور ، تهران ؛ 1379.

7- ابیلی ، خدایار ،آموزش و بهسازی نیروی انسانی ، مدیریت در آموزش وپرورش ، 1372.

8- استیسی ، رالف ؛ تفکر استراتژیک و مدیریت تحول (دیدگاههای بین المللی درباره پویایی سازمانی ) ، ترجمه ؛ مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی ، چاپ سوم ، تهران ؛ انتشارات رسا ، 1389 .

9- اسلومن ، مارتین ؛ استراتژی آموزش حرفه ای ، ترجمه؛ محمد ضیائی بیگدلی ، تهران ،نشر سار گل ،1382.

10- الحسینی ،حسین ؛ تئوری مهندسی مداوم سازمان. O. .E .C (تبیین اصالت تغیر دائمی در نهاد سازمان ها به عنوان عرصه بالندگی فرد و جامعه ). بندر عباس ؛دانشگاه هرمزگان ،1379 .

11- السون ، متیواچ و بی آر هرگنهان ؛ مقدمه ای بر نظریه های یادگیری ، ترجمه ؛ علی اکبر سیف ، چاپ پانزدهم ، تهران ، نشر دوران ، 1389 .

12- الوانی ، مهدی ، زاهدی، شمس السادات ، فرهنگ جامع مدیریت ، چاپ سوم ، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی ، 1383.

13- الوانی ، سید مهدی ، مدیریت عمومی ، چاپ هشتم ، انتشارات نشر نی ، 1371 .

14- بازرگان ، عباس ، ارزیابی آموزش و کاربرد آن در سواد آموزی تابعی ، تهران ؛ مرکز نشر دانشگاهی ، 1362.

15- بتوئی ، اکبر ، بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت به کارایی کارکنان ، نیروی هواییی ف پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تهران.

16- تایلر ،رالف« اصول اساسی برنامه ریزی درسی و آموزشی » ترجمه تقی پور ظهیر ، انتشارات آگاه ، تهران ، 1369.

 17- تقی پور ظهیر ، علی ، « مقدمه ای بر برنامه ریزی درسی و آموزشی » انتشارات آگاه ، تهران ، 1370.

18- جباری ، لطفعلی ، سنجش اثر بخشی برنامه های آموزشی ، تدبیر 127؛1381 .

19- چایچی ، پریچهر ، شیوه های آموزش ضمن خدمت ، تهران ؛ تدبیر ، 1381 .

20- حاجی کریمی ، عباسعلی ، رنگریز ، حسن ، مدیریت منابع انسانی ، تهران ؛ بی نا ، 1379.

21- حافظ نیا، محمد رضا ، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی ، انتشارات سمت چاپ چهاردهم ، 1387

22- خاکی ، غلامرضا ، روش تحقیق در مدیریت ، تهران ؛ انتشارات بازتاب ، 1387.

23- دفت، ریچارد ، تئوری سازمان و طراحی ساختار ، ترجمه علی پارسائیان ، ترجمه محمد اعرابی ، تهران ؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی ، 1378 .

24- دهخدا ، علی اکبر، لغت نامه، تهران ؛دانشگاه تهران ، مؤسسه لغت نامه دهخدا، 1385.

25- رابینز ، استیفن ، رفتار سازمانی ، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی ، انتشارات دفتر پژوهشهای تهران ، 1386.

26- رضائیان ، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی ، چاپ یازدهم ، تهران؛ سمت ، 1390.

27- زاهدی ، شمس السادات ؛ روابط صنعتی (نظام روابط کار )، چاپ دهم ، تهران ، مرکز دانشگاهی ، 1383.

28- سام خانیان ، محمد ربیع ، برنامه ریزی آموزش منابع انسانی ( مبانی و فرآیند ها )تهران ؛ مهر برنا ، 1384.

29- سرمد ، زهره ، بازرگان ، عباس و حجازی ، الهه ، روش های تحقیق در علوم رفتاری ، چاپ هفتم ، تهران ؛ انتشارات نگاه ، 1383.

30- سعادت ، اسفندیار ، مدیریت منابع انسانی ، انتشارات سمت ، 1383.

31- سکاران، اوما ، روش های تحقیق در مدیریت ، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی ، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی ، جلد دوم، 1381.

32- سلیمان پور ، جواد « برنامه ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان ها » ، انتشارات احسن ، تهران ، 1381

33- - سید جوادین،سیدرضا،،مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان،تهران:انتشارات نگاه دانش،1381.

34- سیف ،علی اکبر ؛روانشناسی پرورشی (یادگیری و آموزش)، ویرایش5 ، تهران ؛ آگاه ، 1379.

35- شبلی ، خالد « تعیین نیاز های آموزشی مدیران و کارکنان در سازمان های پویا » مجله تدبیر، شماره 79 ،1376

36- شفیعا ، محمد علی ، آموزش اثر بخش و ارزیابی آن ، تهران ؛ مرکز آموزش و پؤوهش صنایع ابرا، مدیریت و توسعه تکنولوژی، 1377.

37- شیمون ال ، دولان و دیگران ؛ مدیریت امور کارکنان و منا بع انسانی ، ترجمه؛ محمد علی طوسی ؛محمد صائبی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ،1380.

38- صدری، صدرالدین ؛ نظام آموزش کارکنان دولت ( مبانی ، اصول ، راهبردها و الگوی )، تهران ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ،1383 .

39- صفاري، مهدي؛ حق­شناس، فريده ؛آمار و احتمال در مديريت و اقتصاد؛ جلد اول؛ تهران؛ انتشارات آواي نور؛ 1390.

40- صفر زاده ، حسین ، فرهنگی ، علی اکبر ، روشهای تحقیق در علوم انسانی ، انتشارات برآیند پویش ، 1387.

41- صفری، مهوش، بررسی کارایی و اثر بخشی آموزش ضمن خدمت کارکنان وزارت آموزش و پرورش ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1357 .

42- طاهری ، شهنام ، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها و مدیریت بهره وری فراگیر، 1378 .

43- طوسی ، محمد علی و محمد صائی ( مترجمان ) ؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ، تألیف شیمون دولان و رندال اس شولر . تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1375.

44- طوسی ، محمد علی و دیگران ؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ( ترجمه )، چاپ ششم ، 1381 .

45- عباس زادگان و دیگران؛ توسعه رفتار و منابع انسانی ، انتشارات دانش ، چاپ اول ، 1379 .

46- - عباس زادگان ، سید محمد ، ترک زاده ، جعفر « نیاز سنجی آموزشی در سازمان ها » شرکت سهامی انتشار ، تهران ، 1379.

47- عماد زاده ، مصطفی ، مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش ، ویرایش 2، اصفهان ، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان ، 1373.

48- فتحی و اجارگاه ، کورش ؛ برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان ، تهران ، نشر سمت ، 1383 .

49- فتحی و اجاره گاه ، کورش ، اصول برنامه ریزی درسی ، تهران ؛ ایران زمین ، 1377.

50- قاسمی ، جعفر ، توانمند سازی ، تدبیر ، شماره 132 ، 1382.

51- کاظمی ، بابک ، مدیریت امور کارکنان ، چاپ سوم ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1380.

52- کرلینجر ،فرد ، مبانی پؤوهش در علوم رفتاری ، ترجمه حسن پاشا شریفی ، جعفر زندی ، انتشارات آوای نور ، جلد اول ، چاپ اول ، 1374.

53- کریمی،تورج،،مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، تدبیر،1385.

54- گلابی ، سیاوش؛ سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، چاپ اول ، تهران ، ناشر مؤلف ، 1369 .

55- مارکواد ، مایکل ؛ مبانی سازمان یاد گیرنده ، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی ، چاپ اول ، تهران :انستیتو ایز ایران ، 1388 .

56- - مجله تدبیر ، خرداد 1384 ، شماره 145.

57- محمدی ، داود؛ برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان ها و مؤسسات و صنایع، تهران ؛پیام ، 1382.

58- مشبکی ، اصغر ؛ مدیریت رفتار سازمانی ، چاپ اول ، تهران ، انتشارات ترمه ، 1377.

59- میر سپاسی ، ناصر ؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار ، تهران ؛ میر ، 1385.

60- میر سپاسی ، ناصر ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در روابط کار ، چاپ بیست و یکم ، تهران ، میر ، 1381.

61- مهجور ، سیامک ، ارزشیابی آموزشی ( نظریه ها ، مفاهیم اصول و الگوها ) ، شیراز ؛ ساسان، 1377.

62- میر کمالی ، سید محمد « آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان » فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ، سال پنجم ، شماره 17 ، بهار 1377.

63- هرسی ، پال و کنت بلانچارد ، مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه علی علاقه بند ، انتشارات امیر کبیر ، 1356

64- ونتلینگ ، تیم ال « برنامه ریزی آموزشی اثر بخش » ترجمه محمد چیذری ، دانشگاه تربیت مدرس ، تهران 1376.

65- یاریگر روش ، حسن ، دیدگاهها و رویکرد های جدید و قدیم به ارزشیابی آموزشی ، مشعل ، 1381.

منابع انگلیسی

1.Abbasian , A. (2007). Effectiveness of training (Kirkpatrick model ) , Monthly Tadbir , N 170: 52-55 ( Persian).

2. Akins , Gib; “ Varieties of Organizational Learning “ , Organizational Dynamics ; (Autumn 1987),pp.36-48

3. Bandura , A .; Social Learning Theory ; Englewood, Cliffs,New Jersey; Prentice – Hall Inc., 1978

4. Baker,Abu A. H.,& Akhavan Tabassi, Amin ,(2008),” Training, motivation and performance The case of human resource management , University Sains Malaysia, pp.1-10

5. Bennet. Alex and Bennet. David, (2008) The Partnership between Organizatinal Learning based on knowledge management.

6. Coffey,Robert E.et al.; Behavior in Organizations : A Multidimensional View ; 2 nd ed., Englewood Ciffs , New Jersy : Prentice – Hall Inc., 1985.

7. Eillen B. Stewart and et al(2003). Essentials of management human resource. 2nd ed. Australia: Thomas, Neson. P : 202 .

8. .Gilbert , N ., Petra Ahrweiler and Andreas Pyka,(2007) “ Learning in innovation networks : Some simulation experiments “, Physica A, No.378, pp 100-109.

9. - goldesteain , Irwin , l : training in organizations : needs assessment , evelopmentand evaluation , 3rd , 1992 .

10. Hashimoto , M(1994), Employ ment – Based Training in Japanese Firms . Chicago: Chicago Press P: 133.

11. Jamil, A., Atta, M. A ., Ali , U., Baloch , J . R., Ayaz, M . (2011). Effects of inservice training in meliorating teachers performance at secondary level . International Journal of Academic Research,3(2):624-628

12. Jabonsky , S.F & D.L.Devries ; “ Operant Conditioning Principles Extrapolates to the Theory of Management “,Organizational Behavior and Human PERFORMANCE ; 7(1972),PP.340-358.

13.Kirk Patrick,Donald.L(1998) Evaluating Training programs he four Levels. Second Edition. California: (bk) . p:19-229

14. Luthans,F.& R. Kreitner ; Organizational Behavior Modification and Beyond ; IU.: Scott Foresman ,1985.

15. Moorhead , Gregory & Ricky W.Griffin;Organizational Behavior; 2 nd ed., Boston: Houghton Mifflich Co.; 1989.

16.Mitchell:”Motivation:New directions for Theory,Research , and practice” Academy of Management Review :7 (1982),pp:80-88

17. -Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M. (۲۰۰۰), "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۲۰No.۱۰,pp۱۱۱۹-۴۵

18.Nikols, D(2000).Participatory Evaluation . Journal of consumer sciences 92 (3).p:40

19. . Pavlov, I .P .; Conditional Reflexes : A n Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex ; G. V . Anvep (Trans. & Ed.) London: O XFORD, Trans press , 1927.

20. Petrra, C. De Weerd-Nedrhof,, Bernice, J. Pacitti, Jorge, F.Da Silver Gomes and Alan, W.Pearson, (2002)” Tools for improvement of organizational learning processes in innovation “, Journal of Workplace Learning , Vol. 14,No-8, pp320-331.

21. . Saadat, E. (2009). H uman Resource Management, Tehran : SAMT

22. .Skinner , B.F.;About Behaviorism; New York :Knopf, 1974.

23. Staying Ahead. Inservice – Training and Professional Development, OECD,1998.

24. - Tangen, S., "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, 2004 Vol.53No.8,pp727-737.

25. Tolman, E.C.;Purposive Behavior in Animals and Men; New York: Appleton-Century- Crofts, 1932.

26 - ul shak . f.l : human resource development , virygnia,prentkehall company, usa , 1983

1. 1.Jon.F.Mi [↑](#footnote-ref-1)
2. 1. learning

2. Gib Akins

Griffin 3.Gregory Moorhead and Ricky W. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. Raynold .Robert E. Coffey ,Anthony G.Athos and peter A. 1 [↑](#footnote-ref-5)
6. Observation 1. [↑](#footnote-ref-6)
7. 2.intuition or insight

3.knowldge

4.induction

5.deduction

6.I. P.Pavlov

.B.F.S kinner &7.S.F.Jabonsky and D.L. Devries [↑](#footnote-ref-7)
8. [↑](#footnote-ref-8)
9. [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. 1.Andrew D.Szilagyi,Jr.,and Marce J.Wallace,Jr [↑](#footnote-ref-11)
12. 2.E. C.Tolman , F.Luthan [↑](#footnote-ref-12)
13. .A. Bandura1 [↑](#footnote-ref-13)
14. 1.Olson & Hergenhahan

2.Organizational learning

 3. Stacey Ralph [↑](#footnote-ref-14)
15. [↑](#footnote-ref-15)
16. [↑](#footnote-ref-16)
17. 1.Ebrain

2.March Valsenn

3.Huber G.p

4.Senge.P [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. [↑](#footnote-ref-19)
20. [↑](#footnote-ref-20)
21. 1.Viliam James [↑](#footnote-ref-21)
22. 1-Hashimoto [↑](#footnote-ref-22)
23. 1. **Training and Developmet Lead Body** [↑](#footnote-ref-23)
24. **1.conference**

**2.symposiu**

**3.seminar** [↑](#footnote-ref-24)
25. [↑](#footnote-ref-25)
26. [↑](#footnote-ref-26)
27. **1.Brain Storming**

2.Simulation

3.Correspondence study [↑](#footnote-ref-27)
28. [↑](#footnote-ref-28)
29. [↑](#footnote-ref-29)
30. 1.Lecture method

2. Group discussion

3.Conference method [↑](#footnote-ref-30)
31. [↑](#footnote-ref-31)
32. [↑](#footnote-ref-32)
33. **1.Seminar method**

**.Symposium metho 2** [↑](#footnote-ref-33)
34. [↑](#footnote-ref-34)
35. **Case study .1**

2. **Brainstorming** [↑](#footnote-ref-35)
36. [↑](#footnote-ref-36)
37. 1. **Management Game**

**2. In-Basket Exercise** [↑](#footnote-ref-37)
38. [↑](#footnote-ref-38)
39. **1. On-the job training**

2. **Demonstration** [↑](#footnote-ref-39)
40. [↑](#footnote-ref-40)
41. 1.UK Gnment Schemesover

2.Hamblin [↑](#footnote-ref-41)
42. [↑](#footnote-ref-42)
43. 1.Davis & Werthe [↑](#footnote-ref-43)
44. 1. Hasoren [↑](#footnote-ref-44)
45. 1. Kirk patrick [↑](#footnote-ref-45)
46. 1.Tailer

2.Odiorne

3.Dephilips

4.Suliwan

5.Training Validation System

6.Spector

7.Nicols [↑](#footnote-ref-46)
47. [↑](#footnote-ref-47)
48. [↑](#footnote-ref-48)
49. [↑](#footnote-ref-49)
50. [↑](#footnote-ref-50)
51. [↑](#footnote-ref-51)
52. [↑](#footnote-ref-52)
53. 1.Baird&Wang [↑](#footnote-ref-53)
54. 2.Rinehart &Short [↑](#footnote-ref-54)
55. 3.Kildas & Berg [↑](#footnote-ref-55)
56. 1. Deivid Paten [↑](#footnote-ref-56)