

آموزش ضمن خدمت

In Service Training

آموزش ضمن خدمت، آموزش توانایی و عرضه دانش لازم به کارکنان برای انجام دادن کاری ویژه؛ تلاشی برای ارتقاء شایستگی کارکنان سازمان با هدف توسعه مهارت‌ها، به‌روزرسانی دانش‌ها، اصلاح و تغییر مطلوب نگرش‌های کارکنان با به‌کارگیری الگوهای گوناگون نظام‌دار و انتقالی است.

آموزش ضمن خدمت فرایندی است که کارایی و اثربخشی کمی و کیفی کارکنان و به‌تبع آن سازمان را افزایش می‌دهد (پارسا و قبری همای‌کوه، ۱۳۸۸). وایلز آموزش ضمن خدمت را کوششی برای ارتقاء شایستگی کارکنان از طریق دوره‌های آموزش کلاس‌های بازآموزی، نشست‌ها و گروه‌های تحقیق، بازدیدها، سخنرانی‌ها و اصلاح وضعیت کارکنان تعریف می‌کند. شانی، آموزش ضمن خدمت را کارترین و منعطف‌ترین راه برای توسعه مهارت‌های کارکنان می‌داند که سبب افزایش کیفیت، اعمال کنترل صحیح و هماهنگی میان بخش‌های گوناگون می‌شود. جان اف. می آموزش ضمن خدمت را بهبود نظام‌دار و پیوسته استخدام‌شدگان تعریف می‌کند که از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می‌کند. آموزش ضمن خدمت تعاریف دیگری نیز دارد. برآیند این تعاریف، اطلاق آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش‌هایی است که: ۱. پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان صورت می‌گیرد؛ ۲. هدف از این آموزش، آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های کاری است؛ ۳. این نوع آموزش‌ها بیشتر در سه محور اساسی «توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها» عرضه می‌شود؛ ۴. جهت‌گیری اصلی این آموزش‌ها، کارها یا وظایف برعهده گرفته شده است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳).

همچنین از تعاریف بالا چنین برمی‌آید که دوره‌های آموزش ضمن خدمت به هر شیوه‌ای که اجرا شود، تنها در صورتی که برپایه نیازها و پیش‌داشته‌های کارکنان باشد، منجر به کسب دانش، مهارت، نگرش بالاتر، رشد فکری،

حرفه‌ای و شخصیتی کارکنان می‌شود (آستری، ۱۳۹۴). آموزش ضمن خدمت از وسایل معمولی که در محیط کار وجود دارد، مانند ماشین‌ها، مدارک، دانش و توانایی فرد بهره می‌برد، تا کارکنان به‌طور مؤثرتری وظیفه سازمانی خود را انجام دهند. آموزش ضمن خدمت می‌تواند، با تجربه کاری به‌دست‌آمده در محیط کار رخ دهد، یا انجام دادن وظایف سازمانی به شیوه عملی و یا با بهره‌گیری از کلاس‌های آموزشی محیط کار اجرایی شود. آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبب آموزش‌های قبلی دانش‌آموختگان قرار می‌دهد و آنان را همگام با پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد. بنابراین گسترش این آموزش‌ها در بهبود کارآمدی و کیفیت نظام خدمات‌رسانی اثری مطلوب به‌جا می‌گذارد (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۰). در این میان، آموزش ضمن خدمت از مهم‌ترین آموزش‌های سازمان به‌شمار می‌آید، زیرا نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات گوناگون است و این آموزش می‌تواند به فرد برای نحوه انعطاف‌پذیری با تغییرات کمک کند (آتش‌پور و همکاران، ۱۳۸۴). بنابراین این نوع آموزش‌ها که از آن به‌منزله آموزش ضمن خدمت یاد می‌شود، ناظر بر کوششی نظام‌دار است که هدف اصلی آن هماهنگ کردن علایق و نیازهای آینده افراد، با نیازها و اهداف سازمان است، تا از راه دانش‌اندوزی مداوم، مهارت‌ورزی، آشنایی با قوانین و ایجاد نگرش‌های مطلوب، عملکرد افراد در محیط کار بهتر شود (اورنگی و همکاران، ۱۳۹۱؛ به نقل از شرفی و بهار، ۱۳۹۵). به‌طورکلی در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگری بقاء و دوام سازمان‌ها در گرو ایجاد تعامل میان روش‌های اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری‌های فرا سازمانی است. شاید ازجمله مسائلی که بیشتر صاحب‌نظران مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی درباره آن توافق دارند، نهفته بودن کلید اسرار این تعادل در به‌کارگیری سازوکار مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است. اهمیت و ضرورت این تعادل و هم‌سویی، نیاز به درک ضرورت آن ازسوی کارکنان و نقشی که آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف دارد، سبب شده که امروزه در هر سازمانی، بخش ویژه‌ای ذیل عنوان آموزش ضمن خدمت کارکنان ایجاد شود

بهبود و اثربخشی فرد و تحول کل سازمان مؤثر باشد (مردانی کتکی، ۱۳۸۸؛ به نقل از حسینی و همکاران، ۱۳۹۴). برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مزایای فردی و سازمانی زیادی دارند: مزایای سازمانی مواردی همچون افزایش کارایی در محصولات، بهبود کیفیت خدمت، تسهیل تبعیت، ایجاد امنیت شغلی، تشریک مساعی و رسیدن به موقعیت عالی را دربر می‌گیرد. مزایای فردی، معمولاً روحیه و اعتماد به نفس افراد، پیشرفت شغلی، افزایش کارایی، مشارکت در اجتماع و انگیزش را دربر دارد. کروی نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام دادن وظایف در کارکنان مؤثر است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴). رثوفی و همکاران در تأیید این نتایج نشان دادند که مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی، اهمیت دادن به آموزش کارکنان، استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان، اعتماد به نفس در انجام امور، رعایت شرح وظایف، نسبت به مدیران آموزش ندیده، عملکردی بهتر دارند (رثوفی و تاریخی قوچانی دروس، ۱۳۸۳). یکی از نتایج بسیار مهم آموزش ضمن خدمت که اثر آن به ویژه در کشورهای درحال توسعه چشمگیرتر است، ایجاد تعادل در آگاهی‌ها و مهارت‌های شغلی و همچنین ایجاد نوعی تعادل عاطفی و ذهنی میان کارمندان است. آموزش ضمن خدمت از عوامل مهم و ضروری است که سبب به‌کارگیری درست و مفید از نیروی انسانی شاغل در یک مؤسسه یا نهادی دولتی می‌شود (Shiyar, 2000).

تفاوت آموزش‌های علمی - کاربردی و آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش‌های علمی - کاربردی با هدف ارتقاء و انتقال دانش کار، ایجاد مهارت‌ها، افزایش بهره‌وری، به‌هنگام کردن و ارتقاء معلومات و تجارب شاغلان، رشد استعدادها، بارز و به‌فعلیت درآوردن استعدادها، نهفته برای عهده‌دار شدن مشاغل و حرفه‌های گوناگون انجام می‌شود، تا توانایی افراد را برای انجام دادن کاری که به آنان محول می‌شود، به سطح

(فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۹، به نقل از شرفی و بهار، ۱۳۹۵). آموزش نیازی برای همه سطوح سازمان است و سازمان‌ها به‌خاطر قرارگیری در مسیر تحولات علمی و فنی، باید این ضرورت را بپذیرند و در سطحی مطلوب‌تر باید آمادگی لازم را از راه آموزش کارکنان در خود ایجاد کنند و از این تحولات استقبال کنند (خوش‌دامن و ابراهیمی جمارانی، ۱۳۸۷). نتایج پژوهش‌های عیدی و همکاران (۱۳۸۷) درباره سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی نشان می‌دهد که، آموزش ضمن خدمت ابزاری برای رشد و پیشرفت سریع کارکنان و بارور کردن ابعاد احساسی مانند خودهدایتی، موفقیت و خودشکوفایی در کارکنان است. به‌طورکلی هدف روشن آموزش‌های ضمن خدمت پیش‌برد امور درون و بیرون از محیط کار است. کارکنان در بیشتر موارد هنگام ورود به سازمان‌ها، پیش‌تر آموزش‌های رسمی و نظام‌مندی در دانشگاه‌ها یا مؤسسات آموزش عمومی گذرانده‌اند؛ اما به‌دلیل کلی بودن این آموزش‌ها و ماهیت مشاغل که نیازمند تخصص و خبرگی ویژه‌ای است، این آموزش‌ها برای سازمان لازم اما کافی نیست. بر این اساس در زمان اشتغال افراد نیاز دارند تا آموزش‌های ویژه‌ای ببینند. به بیان دیگر همگام با استخدام در سازمان، فرد باید درباره ماهیت و وظایف شغلی که برعهده گرفته، آموزش ببیند؛ با ابزارها و وسایل ضروری برای اجرای کار آشنا شود و سرانجام روش‌های انجام دادن امور و شیوه اجرای وظایفش را بیاموزد (دانش‌فرد و رشیدی، ۱۳۹۰). از این‌رو برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت با نیازسنجی آغاز می‌شود. نیازسنجی در حقیقت از مراحل مهم و اساسی برنامه‌ریزی است. با شناخت دقیق نیازهای آموزش، محور اساسی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مشخص می‌شود. بنابراین گستره نیازسنجی تعیین آن چیزی است، که باید آموخته شود (سعادت‌مند و سینایی‌فر، ۱۳۸۸). برای عبور از چالش‌های مسیر شغلی و سازمانی در قرن بیست‌ویکم میلادی، کارمندان نیاز دارند، به‌طور مداوم دانش، مهارت و عادت‌های کاری خود را به‌روز کنند (chen & klimoski, 2008). به باور برادفورد آموزش ضمن خدمت باید در تشخیص نارسایی‌های سازمان و درمان آنها، همچنین در

آموزش ضمن خدمت

اطلاعات شغلی کارکنان و افزایش معلومات تخصصی ها و بهبود روابط اداری کارکنان است (چاپچی، ۱۳۸۱). هدف دیگر آموزش ضمن خدمت، توانمند کردن افراد برای موفقیت در مشاغل، گسترش حرفه‌گرایی، تطبیق با تغییرات و موقعیت‌های جدید در زندگی کاری است که برای بهبود عملکرد و رفع نیازهای کاری ضروری است (altun and gok, 2010). همان‌طور که مشخص است، هدف نهایی آموزش ضمن خدمت اثربخشی بیشتر و بهتر است، بنابراین برای حرکت به سوی ساختارهای خوب و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان که اغلب اولویتی اساسی در نظام‌های ملی سراسر جهان است، حمایت از آموزش‌های ضمن خدمت لازم است.

آموزش نیروی انسانی

امروزه در بررسی منابع و قابلیت‌های سازمان انسان‌ها به‌منزله مهم‌ترین سرمایه سازمانی به‌شمار می‌آیند. انسان‌ها بزرگ‌ترین و فعال‌ترین ارزش‌آفرینان مؤسسه‌ها و سازمان‌ها هستند. بارزترین نمود سرمایه‌گذاری سازمان‌ها و مؤسسه‌ها برای کارکنان، آموزش نیروی انسانی است. نیروی کار در هر سازمانی باید متناسب با پیشرفت‌های علمی و فنی توسعه یابد، تا بتواند جوابگوی نیازهای سازمانی و ملی باشد. کارکنان سازمان از راه این آموزش‌ها توانمندی لازم را به دست می‌آورند و ضمن افزایش قابلیت‌های خود، مهارت‌های موردنیاز را فرامی‌گیرند (دانش‌فرد و رشیدی، ۱۳۹۰). سازمان‌ها برای بهبود بهره‌وری، نیاز به شناسایی مشکلات آموزشی منابع انسانی خویش دارند. اهمیت آموزش با توجه به این حقیقت آشکار می‌شود که، تحقق توسعه مستلزم پرورش نیروی انسانی باکفایت و باصلاحیت است؛ زیرا توسعه بدون وجود کارکنان توسعه‌یافته غیرممکن است؛ بنابراین یکی از عوامل در ایجاد و ارتقاء بهره‌وری سازمان‌ها، آموزش نیروی انسانی است (فتحی و اجارگاہ، ۱۳۹۳).

الگوهای آموزش ضمن خدمت

مطلوب برساند (دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۷۳: ۵).

مهم‌ترین وجه تمایز، تفاوت در نوع مهارت دانش‌آموختگان این دو نظام آموزشی است. برون‌دادهای نظام فنی-حرفه‌ای بیشتر از مهارت‌های دست‌افزاری برخوردارند، اما برون‌دادهای نظام علمی-کاربردی افزون‌بر این به‌واسطه آشنایی با مبانی علمی حرفه و شغل از مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی نیز برخوردارند و لذا قابلیت برعهده گرفتن مشاغل سطوح بالاتر را دارند. دوره‌های علمی-کاربردی از جهت‌های گوناگونی با دوره‌های مرسوم دانشگاهی تفاوت دارند. تفاوت اساسی را می‌توان در الگوی برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، اجرای برنامه‌های آموزشی و تأکید بر آموزش تکنسین و اشتغال‌زایی آموزش‌ها جست‌وجو کرد (خرقانی و سلسله، ۱۳۹۵). بنابراین هدف آموزش‌های علمی-کاربردی که در پی ارتقاء و انتقال دانش کار، ایجاد مهارت و افزایش بهره‌وری و تجارب شاغلان است و معطوف به شغل است با هدف‌های آموزش ضمن خدمت همانندی‌هایی دارد. با این تفاوت که آموزش ضمن خدمت آموزشی است که پس از استخدام فرد در سازمان انجام می‌شود و آموزش علمی-کاربردی پیش از استخدام صورت می‌گیرد و فرد را برای استخدام آماده می‌کند (همان).

اهداف آموزش ضمن خدمت

هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارایی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقامات بالاتر است. آموزش‌های ضمن خدمت که به بازسازی و نوسازی سریع دانش، اطلاعات و مهارت‌های کارکنان سازمان کمک می‌کند، ازجمله عوامل مؤثر و مهم در موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف است. از مهم‌ترین اهداف این آموزش‌ها در همه جوامع، روزآمد کردن اطلاعات کارکنان در حوزه‌های تخصصی مربوط به آنها است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴). هدف اصلی آموزش ضمن خدمت پر کردن خلأ مربوط به

جوان و علاقه‌مند به مشاغل مختلف را به‌طور ویژه آموزش می‌دادند. در الگوی انفرادی به سبک جدید، تفاوت‌های فردی، نیازها و مسائل ویژه هر یک از کارکنان سبب می‌شود تا نظام آموزش ضمن خدمت متمرکز بر فرد کارکنان باشد و به‌طور مجزا سازمان یابد. مزیت این الگو، توجه به نیازها و مسائل ویژه کارکنان است و از این طریق، ضمن احترام به تفاوت‌های فردی، برنامه و مسیر آموزشی خاصی را برای هر یک از آنان تجویز می‌کند (نوه‌ابراهیم و مجیدی، ۱۳۹۳).

۴. الگوی آموزش ضمن خدمت به‌عنوان مشاوره: در این الگو مشاوران در سازمان می‌توانند، به بهبود عملکرد کارکنان و پاسخگویی بیشتر سازمان منجر شوند و علاوه بر ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نحوه اجرای فعالیت‌ها، رضایت شغلی و رشد حرفه‌ای کارکنان را افزایش دهند. تأکید اصلی این الگو این است که حضور مشاوران در کنار نیروی انسانی به‌سازی عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود (همان).

۵. الگوی اثربخشی افزوده: الگوی اثربخشی افزوده به‌دنبال افزایش اثربخشی سازمانی با آموزش نیروی انسانی است. در این الگو مجموعه‌ای از استانداردهای مورد نظر از روش‌های مختلف به‌دست می‌آیند. از جمله مهم‌ترین این روش‌ها به‌کارگیری کمیته‌های مشورتی متخصصان و صاحب‌نظران و تعریف استانداردها براساس توافق؛ اجرای مطالعات دقیق کارسنجی و میدانی برای دستیابی به استانداردها و همچنین مطالعات تطبیقی و مقایسه با سازمان‌ها و نهادهای موفق است (همان).

۶. الگوی اشریج: این الگو که الگویی توصیفی است، به توصیف وضعیت آموزش ضمن خدمت در سازمان‌های موفق می‌پردازد، تا از این طریق، رمز موفقیت این سازمان‌ها و مدیران آنها را معرفی کند. این الگو شامل هدف، راهبرد، ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری است (غلام‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

آموزش

هزاره سوم میلادی با جهانی شدن آموزش و با رشد فزاینده

در آموزش‌های ضمن خدمت الگوهای گوناگونی وجود دارد. به‌طور کلی الگوهای آموزش ضمن خدمت می‌توانند، توصیفی یا تجویزی باشند. الگوهای توصیفی آموزش ضمن خدمت، وضعیت موجود در سازمان‌ها را مفهوم‌پردازی می‌کنند و الگوهای تجویزی، مراحل و اصول معینی را برای کاربست در آموزش سازمانی معرفی می‌کنند. اهمیت و ضرورت پرداختن به الگوهای آموزش ضمن خدمت به‌دلیل نقش‌های متعددی است که این الگوها در فرایند برنامه‌ریزی آموزش نیروی انسانی ایفا می‌کنند (نوه‌ابراهیم و مجیدی، ۱۳۹۳). برای آشنایی بیشتر در ذیل به چند نمونه از این الگوها اشاره می‌شود.

۱. الگوی نظام‌دار: این الگو از مهم‌ترین و شایع‌ترین الگوهای آموزش ضمن خدمت در بسیاری از سازمان‌ها است که توجه و تأکید زیادی بر نظم و ترتیب در آموزش ضمن خدمت و برنامه‌ریزی آن دارد (همان). در این الگو آموزش کارکنان به شکل نظام‌مند انجام می‌شود و چهار عنصر اساسی (درون‌داد، عملیات یا میان‌داد، برون‌داد و بازخورد) دارد (سمعی زفرقندی، ۱۳۹۲). بنابراین الگوی نظام‌دار با تعریف و تصریح مراحل منطقی برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت راهنمای مناسبی برای برنامه‌ریزان آموزش ضمن خدمت فراهم می‌کند. مؤلفه‌های این الگو عبارت‌اند از: تدوین سیاست آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی، تدوین اهداف و برنامه آموزشی، اجرای برنامه آموزشی، اعتباربخشی، ارزشیابی و بازبینی آموزش ضمن خدمت (نوه‌ابراهیم و مجیدی، ۱۳۹۳).

۲. الگوی انتقالی: برای ارزیابی مشکلات، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و سایر موارد مرتبط به‌کار می‌رود (غلام‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

۳. الگوی آموزش ضمن خدمت انفرادی: در این الگو فرد یادگیرنده در محور قرار گرفته، نیازها و مسائل وی چارچوب اصلی برنامه آموزشی را تشکیل می‌دهد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که دیرینه‌ترین الگوی آموزش ضمن خدمت، الگوی انفرادی است که تحت عنوان استاد-شاگردی نیز نام برده می‌شود. در گذشته صاحبان حرف و مشاغل، افراد

آموزش ضمن خدمت

۱۳۸۰، به نقل از شرفی و بهار، ۱۳۹۵). تحولات فزاینده در زمینه دانش فناوری نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل به وجود می‌آورد که تحصیلات رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخگو نبوده و در نتیجه به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش‌های ضمن خدمت نیاز است. در حالی که بهبود دانش و توسعه فناوری‌ها به علت تغییرات بنیادی زندگی انسان است و به نیاز به نیروی کار آموزش دیده و باصلاحیت منجر می‌شود (altun and gok, 2010). بنابراین آموزش یکی از کارکردهای ضروری مدیریت منابع انسانی است (sezar, 2009). آموزش با بهره‌وری بالای سازمان ارتباط دارد و می‌تواند به اشتیاق کارمندان به نوآوری و افزایش تعهد سازمانی منجر شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰). آموزش باید با توجه اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود تا نیازهای موجود را برطرف کند (کازمی و همراهی، ۱۳۸۸).

کتاب‌شناسی

آتش‌پور، س.ح.، آقایی، ا.، و کریمی، ا. (۱۳۸۴). *مؤلفه‌های رفتاری سازمان، مدیریت و کارکنان*. اصفهان: انتشارات رعدنا.

آستری، م. (۱۳۹۴). رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*. ۱۰(۴)، ۱۹-۳۰.

پارسا، ع.، قنبری همای کوه، ا. (۱۳۸۸). بررسی میزان سودمندی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و رابطه آن با رشد دانش و مهارت‌های شغلی در دانشگاه شهید چمران اهواز. *مجله علوم تربیتی (مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی)*. ۱۵(۱)، ۸۷-۱۱۲.

چاپچی، پ. (۱۳۸۱). *شیوه‌های آموزش ضمن خدمت*. چاپ اول. تهران: انتشارات مرکز برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی، آن.

حسینی، م.، شامی، م.، خنیفر، ح. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM (مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۳(۴)، ۱۲۰۱-۱۲۲۱.

خرقانی، س.، سلسله، م. (۱۳۸۸). آموزش علمی کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟ در کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴، تهران.

خوش‌دامن، ر.، ابراهیمی جمارانی، م. (۱۳۸۷). *آموزش اصول سرپرستی (مقدمه‌ای)*. چاپ چهاردهم. تهران: نشر تورنگ.

دانش‌فرد، ک.، رشیدی، ذ. (۱۳۹۰). بررسی کیفیت مراکز آموزش ضمن خدمت دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی واحدهای منطقه ده

اطلاعات، ارتباطات و تغییرات سریع در دانش و مهارت‌ها همراه بوده است. (Carony, 2004). به نقل از دماوندی و الزامی، ۱۳۹۲). در این عصر سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل توسعه سازمانی و آموزش بهترین ابزار برای توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌آید (Ivancedich, 2001). به نقل از دماوندی و الزامی، ۱۳۹۲). آموزش و بهسازی منابع انسانی به منزله یکی از استراتژی‌های اصلی در دستیابی به سرمایه انسانی از رشد و گسترش روزافزون وظایف و کارکردهای سازمان‌های اداری و صنعتی و ایجاد تحول در روند نگاه به انسان و منابع انسانی سرچشمه می‌گیرد. از این رو آموزش محرکی برای ایجاد تحول اجتماعی است. به‌طور بالقوه موقعیت‌های برابری را برای افراد به وجود می‌آورد و آنان را برای تحرک شغلی و به‌کارگیری استعدادهایشان آماده می‌کند و سرانجام سبب ایجاد حوزه‌ای گسترده از اندیشه‌ها و مهارت‌های ضروری برای ساختن جامعه‌ای نوین و توسعه‌یافته می‌شود (دماوندی و الزامی، ۱۳۹۲). آموزش مداوم کارکنان برای ارتقاء دانش و مهارت‌ها امری ضروری است، تا توانایی آنان برای رقابت افزایش یابد. برای رقابت هر سازمانی باید نیروهایی با قابلیت بالا در بخش‌های گوناگون داشته باشد. آموزش عبارت است از هرگونه فعالیت باتدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در فراگیران است (سیف، ۱۳۸۳). به بیان دیگر آموزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی برای اصلاح و افزایش دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان برای انجام دادن وظایف ویژه محول شده از سوی سازمان است (همان). آموزش تأثیر عمده‌ای در بهبود عملکرد افراد دارد. هدف از آموزش افزایش توانایی کارکنان متناسب با نیازهای آتی سازمان و دستیابی به آن افزایش یابد (Sila, 2014). باید اذعان داشت که از ویژگی‌های عصر حاضر آن است که مبانی دانش و اطلاعات در رشته‌های مختلف علمی به سرعت پیشرفت کرده و متحول می‌شود. از این رو آموزش‌های عرضه‌شده دانشگاهی و مدرسه‌ای برای پاسخ‌گویی به مسائل و نیازمندی‌های محیط کار ناکافی است (فتحی و اجارگاه،

Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: a case study of Kenyan women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *Eur. J. Bus. Soc. Sci*, 3 (1), 95-117.

Soltani, E. Liao, Y. (2010). "Training interventions: fulfilling managerial ends or proliferating invaluable means for employees? Training Interventions". *Europaen Business Review*, (2), 128-152.

عبدال مطلب رضائی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

صبا احمدی (دانشگاه تهران)

معادل‌ها

Bradford	برادفورد
John F.May	جان اف. می
Shani	شانی

دانشگاه آزاد اسلامی). نشریه پژوهشگر مدیریت. ۸(۲۲)، ۳۶-۵۰.
دماوندی، م. ا. الزامی، ع. (۱۳۹۲). بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن.

نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، ۷(۳)، ۲۲۹-۲۳۸.

ریبعی، ف. مؤیدی، س. ن. نادری، ز. علی‌آبادی فراهانی، ک. و شمسی، م. (۱۳۹۰). تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر کارایی نیروی انسانی از دیدگاه کارشناسان ستادی دانشگاه. *فصلنامه راهبردی آموزش*. ۴(۲)، ۸۵-۸۹.

رئوفی، م. ح. تاریخی قوچانی دروس، ا. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، ۵(۱)، ۶۷-۷۹.

سمیعی زفرقندی، م. (۱۳۹۲). ارائه مدلی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۰(۱۱۷)، ۱۳۵-۱۵۳.

سیف، ع. ا. (۱۳۸۳). *اندازه‌گیری، سنجش و ارزیابی آموزشی*. چاپ سوم تهران: انتشارات دوران.

شرفی، م. بهار، م. (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی تأثیر آموزش ضمن خدمت در رفع نیازهای آموزشی و رضایت شغلی معلمان ایران و آلمان. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۱)، ۲۱-۴۵.

عیدی، ا. علی‌پور، م. ر. و عبداللهی، ج. (۱۳۸۷). سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی. *فصلنامه تدبیر*، ۱۹(۲۰۰)، ۲۶-۳۲.

غلام‌پور، م. ابراهیمی فخرار، ع. (۱۳۹۵). آموزش ضمن خدمت، ضرورت‌ها و اهمیت‌ها، روش‌ها و الگوها. مدیریت آموزشی واحد الکترونیکی آزاد. قابلیت دسترسی در: <http://modiriataamoozesh.95.blog.ir/1395/11/13>

فتحی واجارگاه، ک. (۱۳۹۳). *کتاب برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان*. چاپ هشتم، تهران: نشر سمت.

کاظمی، م. همراهی، م. (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیف (مطالعه موردی: استان فارس). *پژوهش‌های مدیریت*. ۲(۴)، ۱۱۳-۱۳۰.

نوه‌ابراهیم، ع. ر. مجیدی، د. (۱۳۹۳). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس.

فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انسانی، ۲(۳)، ۹۵-۱۱۸.

Altun, A., & Gök, B. (2010). "Determining in service training programs characteristics given toteachers byconjoint analysis. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2(2).1709-1714.

Carnoy, M. (2004). Globalization and educational reform. (What planners need to know) translator Mohammad

Chen, C. Tsai, C. (2008). "Developing a process re-engineering oriented organizational change exploratory simulation system (PROCESS). *International Journal of Production Research*, 16, 4463-4482.

Sezer, C. (2009). "Analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses". *Procedia Social and Behavioral*