



درسنامه

**ضرورت و جایگاه آموزش کارکنان در تحقق اهداف سازمان**

**نویسنده: محمد جوربنیان**

**زمستان ۹۵**

**دفتر آموزش و پژوهش سازمان زندانها**

## مقدمه

روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در ابعاد مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت‌های شگرف در علوم و فنون گوناگون و تأثیر عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های تولیدی و خدماتی مؤسسه‌ها و سازمان‌ها و دگرگونی‌های اقتصادی، اجتماعی و تحولات سیاسی در جوامع و سایر عوامل، مجموعه مسائلی هستند که نیازهای آموزشی نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها را افزایش می‌دهند. شواهد موجود بیانگر آن است که کشورهای پیشرفته صنعتی و سازمانهای موفق، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی را در زمینه آموزش کارکنان به کار گرفته‌اند. بی‌تردید آنان سودآوری و کارآمدی آموزش نیروی انسانی را در گذشته تجربه نموده‌اند که در وضعیت حاضر نیز به انجام دادن آنها تأکید ویژه‌ای دارند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

اندرو مایو (۱۹۹۸) اشاره می‌کند که سازمانها در اواسط دهه ۱۹۹۰ دریافتند که سرمایه انسانی و فکری آنها به همان اندازه مهم است که داراییهای مادی و فیزیکی آنها دارای اهمیت است. رشد و توسعه سازمانی و تغییر و تحول موفقیت سازمانها در نهایت بستگی به عملکرد افراد دارد. آموزش یکی از راههایی است که سازمانها از طریق آن به سرمایه‌های انسانی خود توجه می‌کنند و آن را توسعه می‌دهند و بهبود می‌بخشند. مانند همه سرمایه‌گذارها هدف آن است که سازمانها منافع مورد انتظار را از سرمایه‌گذاری به دست آورند. در خصوص آموزش کارکنان، مدیران آموزشی معمولاً سه پرسش اصلی دارند؟ آموزش کارکنان چگونه

باید برنامه ریزی شود؟ مراحل اجرا آن چیست؟ موفقیت آموزش کارکنان و تحول و بهبود آن، چگونه باید نظارت و ارزیابی شود؟

رشد سازمانی و تغییر و تحول آن و موفقیت سازمانها در نهایت، بستگی به عملکرد افراد دارد. آموزش و توسعه راههایی هستند که سازمانها از طریق آن به سرمایه های انسانی خود توجه می کنند. (صباغیان، اکبری، ۱۳۸۹)

#### پیشینه تاریخی آموزش کارکنان

براساس گواهی ها، مدارک و مستندات دیرین شناسی و دانش انسان شناسی، مهمترین وجه تمایز انسان از دیگر زیست مندان از آغاز پیدایش آن، فکر و اندیشیدن برای یافتن راه مناسب تر برای زیستن و به کار گرفتن ساده ترین ابزار کار و بهره گرفتن از آتش بوده است. انسان در عرصه پیکار با عوامل سرکش طبیعت و نیروهای مهار نشده بر حسب نیاز و امکانات پیرامون خود، ابزار کار مؤثر و کارآمدتری را جستجو می کرد و در هر نقطه ای از جهان و در بین هر یک از قبایل پراکنده انسانی، اختراع تازه ای داشتند و گامی به سوی مدنیت بر می داشت. انسان به مرور زمان و بر اثر آموزش های لازم که به صورت اکتسابی، مشاهده ای و در قالب رفع نیاز و در نهایت به خاطر زندگی بهتر بوده، توانسته تا از این گذر با موفقیت عبور کند و با آموزش مسیر زندگی را طی نماید.

در ابتدا آموزش به شکل اکتسابی از راه آزمون و خطا شروع شد و در نهایت به صورت آموزش در اجتماع کوچک خانوادگی استمرار یافت و تجربیات از طریق ارث پدری به فرزندان منتقل می شد. از زمان پایان عصر نوسنگی و ورود به عصر فلزات (مفرغ)، آموزش و توسعه مهارت ها کاربردی تر شد. آموزش از جوامع کوچک

خانوادگی به جوامع قبایلی سپس شهری توسعه یافت و در این راستا شیوه‌های آموزشی از صور آزمون و خطا و کسب تجربه خارج شد و به صورت استاد شاگردی، تئوری، علمی، کلاسیک و آکادمیک در آمد.

آموزش ضمن خدمت هرگز حرکت دورانی و بسته نداشت و یا در یک خط منفرد و مستقیم حرکت نکرده است. بلکه با طی مستمر پیچ و خم‌ها و فراز و نشیب‌هایی نه تنها متوقف و منقطع نشد، بلکه متحول گردید و فرآیند یاددهی و یادگرفتن دانش و مهارت‌ها از پیدایش انسان بر زمین آغاز و به تدریج در طول زمان کامل تر شده است. در طول تاریخ تعلیم و تربیت نیز، اندیشمندان تعلیم و تربیت همواره به شکل‌های مختلف در زمینه آموزش، اهداف و روش‌های آموزش و یادگیری نظریه پردازی کردند.

بطور کلی از زمان ماقبل تاریخ افراد برای گذر از دوره نوجوانی به جوانی و گذراندن امور زندگی خود تحت آموزش قرار گرفتند. بزرگسالان مشاغل خود را به کودکان آموزش می‌دادند و در طی زمان جوامع نیز دچار تغییر و تحولاتی شده‌اند. وقتی نوع کار و فعالیت‌ها تغییر می‌کرد، مهارت‌های مورد نیاز و ابزارهای مورد استفاده برای انجام کارها نیز تغییر یافته است. به منظور مدیریت این تغییرات شغلی و حجم و محتوای کار، آموزش‌های مرتبط نیز روند تکاملی را طی نمود. در این جا این سؤال مطرح است که چرا و چگونه همزمان با تغییرات شغلی، آموزش‌های شغلی نیز تغییر یافته اند؟

زمانی که بشر اولین ابزار کار دست خود را ساخت، برای اینکه آن را در معرض استفاده افراد نیز قرار دهد، آموزش دادن آن را به دیگران شروع کرد. همانطوری که بشر ابزارها، جنگ افزارها و پناهگاه‌ها و زبان را اختراع کرد، آموزش آنها را نیز همزمان شروع نمود. هر چقدر این ابزارها پیچیده‌تر می‌گردید، نیاز به آموزش‌های دقیق‌تر و مناسب‌تر نیز بیشتر احساس می‌شد.

وقتی که جوامع گسترده‌تر می‌شد، تولید علم نیز بیشتر و بحث‌ها نیز تخصصی‌تر و نیاز به آموزش‌های

خاص برای جوانان برای داشتن کارکرد مثبت در جامعه نیز افزایش می‌یافت. (جوربنیان، ۱۳۹۱)

در جمهوری اسلامی ایران نیز مانند بسیاری از کشورهای دیگر، آموزش ضمن خدمت حداقل به شکل غیرمنسجم و غیررسمی سابقه ای طولانی دارد. آموزش‌های حرفه ای به صورت غیررسمی و براساس نقل و قول از بزرگان، مورخان و نویسندگان از سال‌های بسیار دور در ایران مطرح بوده است. ولی برنامه های آموزشی به شکل منسجم تر برای اولین بار در زمان حکومت رضاخان در راه آهن و آموزش و پرورش به اجرا درآمد. در آموزش و پرورش یادگیری هنگام یاددهی رواج داشت. اساتید برجسته مدرسه نظامیه، مدارس علوم دینی و دیگر سازمان‌ها، ضمن آموزش به دیگران، خود نیز به دانش اندوزی می‌پرداختند. پس از ایجاد تدریجی مدارس جدید و مسئولیت پذیری حکومت مرکزی و دولت‌های وقت برای تربیت و آموزش معلمان، سیر تحول آموزش‌های ضمن خدمت نیز شروع شد. با گسترش مدارس ابتدایی و متوسطه به سبک جدید و نیاز معلمان این مدارس به اطلاعات روانشناسی، علوم تربیتی و روش‌های تدریس، در «دارالفنون» کلاس‌های آموزش ضمن خدمت تشکیل شد. آغاز آموزش‌های ضمن خدمت در وزارت آموزش و پرورش تقریباً از سال ۱۳۱۰ هجری شمسی می‌باشد. تأکید بر آموزش کارکنان در قوانین آموزش و پرورش از جمله «قانون تعلیمات اجباری» مصوب سال ۱۳۲۲ وجود داشت.

در گمرگ جمهوری اسلامی ایران نیز آموزش ضمن خدمت به شکل تشکیل کلاس ارزیابی به صورت تئوری در سال ۱۳۲۶ مرسوم بود که در آن سال ۳۰ نفر از کارمندان جدید استخدام توسط کارمندان باتجربه و قدیمی گمرک آموزش دیدند. دومین دوره ارزیابی در سال ۱۳۳۶ با شرکت ۷۳ نفر به صورت تئوری و علمی

بود که به منظور اعزام افراد آموزش دیده به مناطق مرزی صورت پذیرفت. در سال ۱۳۳۷ در ساختار اداره کل گمرک، آموزشگاه گمرک به منظور انجام برنامه های فرهنگی و آموزشی زیر نظر مستقیم مدیر کل گمرک تشکیل گردید.

از سال ۱۳۴۵ همزمان با اجرای مرحله اول قانون استخدام کشوری و مطابق مواد (۴۴، ۴۵ و ۴۶) این قانون، آموزشها از حالت پراکنده و نامنظم خارج شدند و تا حدودی منسجم گردید و به امر آموزش کارکنان توجه خاصی شد. براساس ماده ۴۴ این قانون، وزارتخانهها و مؤسسههای دولتی مکلف شدند ادامه یا اجرای برنامه های آموزشی و یا کارآموزی مستخدمین خود را به تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور برسانند.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور که به موجب ماده ۱۰۳ قانون استخدام کشوری به منظور مراقبت در حسن اجرای قوانین و مقررات استخدامی کشور و انجام مطالعات و بررسیهای لازم در جهت ایجاد و برقراری خط مشیها و نظامهای صحیح و مترقی در زمینه امور اداری و استخدامی تشکیل گردیده بود بر برنامه ریزی و اجرای آموزشهای ضمن خدمت کارکنان دستگاههای اجرایی مشمول قانون استخدام کشوری نظارت داشت و در واقع این سازمان به آموزش کارکنان رسمیت بخشید.

همچنین تصویب قانون شورای عالی کارآموزی در سال ۱۳۴۹ و اختصاص یک درصد از درآمد کارخانههای صنعتی به امر آموزش در بخش صنعت، قبل از پیروزی انقلاب اسلامی نقطه عطفی برای آموزش کارکنان محسوب می شود.

پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در سال ۱۳۵۷ باعث شد تا در سیاست ها، مأموریت‌ها و اهداف تمام وزارتخانه‌ها و سازمان های دولتی تغییرات زیادی بوجود آید و در پی آن، ساختار سازمان ها و مشاغل نیز تغییر نماید. جهت آگاهی و آماده سازی کارکنان برای پذیرش تغییرات، آموزش ضمن خدمت نیز مورد توجه بیشتری قرار گرفت. با درک اهمیت آموزش در فرآیند توسعه منابع انسانی و در اجرای قوانین موضوعه و اختیاراتی که حسب آن قوانین (مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری) در زمینه آموزش کارکنان دولت به سازمان امور اداری و استخدامی داده شده بود، سازمان مذکور به طور رسمی مبادرت به طراحی و استقرار نظام آموزش کارکنان دولت نمود.

در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (سال‌های ۷۹-۸۳) نیز به برنامه ریزی و اجرای آموزش ضمن خدمت کارکنان و مدیران تأکید شده است. در ماده ۱۵۰ این قانون، به دستگاه‌های اجرایی اجازه داده شد تا درصدی از اعتبارات جاری و عمرانی خود را برای اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت (خارج از نظام آموزش عالی رسمی کشور) متناسب با مشاغل مورد تصدی کارکنان به منظور افزایش سطح کارایی آنان به ویژه از طریق آموزش‌های کوتاه مدت پودمانی اختصاص دهند.

با اجرای قانون برنامه سوم در سال ۱۳۷۹ و همچنین ادغام سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و ایجاد دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی در ساختار تشکیلاتی این سازمان، فرصت جدیدی برای توجه نظام مند به آموزش و بهسازی کارکنان دولت فراهم شد.

در اجرای مواد ۴۴ و ۴۵ قانون استخدام کشوری و ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه و ماده ۸ آیین نامه اجرایی آن، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در سال ۱۳۷۹ مطالعات گسترده ای را برای اصلاح و تجدید نظر در نظام آموزش کارکنان دولت آغاز کرد و به شناسایی نقاط ضعف و کاستی های نظام موجود آموزش پرداخت و پس از بررسی اسناد، مدارک و مستندهای مربوط به آموزش کارکنان دولت و به کارگرفتن تجربه های دست اندرکاران و دستگاه های پیشرو در آموزش کارکنان، چالش ها و آسیب های نظام آموزش را شناسایی کرده و پس از آن با نگرشی نظام مند، دومین نظام آموزش کارکنان دولت را طراحی نمود.

در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (سال های ۸۴-۸۸) نیز به توسعه آموزش های شغلی و تخصصی کوتاه مدت آموزش کارکنان دستگاه های اجرایی تأکید شده بود. در این قانون دستگاه های اجرایی موظف شدند درصدی از اعتبارات هزینه ای خود را برای طراحی و اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان خود (خارج از نظام آموزش عالی کشور) متناسب با شغل مورد تصدی کارکنان به منظور افزایش سطح کارآیی و ارتقاء مهارت های شغلی آنان (به خصوص برای زنان) به ویژه از طریق آموزش های کوتاه مدت و نیز برای آموزش مدیران اختصاص دهند.

در سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مصوب ۱۳۸۹/۱/۱۴) که مسیرهای اصلی توسعه و تحول در نظام اداری کشور را در بخش های گوناگون نظام اداری از جمله توسعه منابع انسانی مشخص نموده است، موضوع آموزش، توسعه و توانمندسازی کارمندان و مدیران دولت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است.



توانمندسازی منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری که در تاریخ (۱۳۸۶/۰۸/۲۳) برای اجرا ابلاغ گردید، جایگاه ویژه ای دارد. بطوریکه فصل نهم این قانون به توانمندسازی کارکنان اختصاص دارد. در ماده ۵۸ قانون، طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی به منظور ارتقاء سطح کارآیی و اثربخشی دستگاه‌ها، مورد تأکید قرار گرفت و دستگاه‌های اجرایی مکلف شدند، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند. با مطالعه سایر مواد قانون می‌توان به ارتباط آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی پی برد. (جوهریان، ۱۳۹۵)

## مفهوم آموزش

آموزش اغلب به عنوان یک فعالیت سازمان یافته برای افزایش دانش و مهارت های افراد با یک هدف مشخص تلقی می‌شود که شامل؛ روش‌های نظام مند جهت انتقال دانش فنی به کارکنان برای افزایش قابلیت‌ها و مهارت های آنها در انجام مشاغل خاص می‌باشد. به عبارتی دیگر، فراگیران دانش فنی، مهارت‌ها و توانایی حل مسأله را از طریق برنامه‌های آموزشی فرا می‌گیرند.

در مفهوم کلی تر، فعالیت‌هایی که مربی طی برنامه آموزشی به قصد انتقال یادگیری در فراگیران به تنهایی یا به کمک مواد آموزشی انجام می‌دهد، آموزش می‌نامند. در واقع آموزش هرگونه فعالیت یا تدابیر از پیش طرح ریزی شده ای است که هدف آن آسان کردن یادگیری در فراگیران است. «کید، ۱۹۷۳» آموزش را به عنوان « فراهم آوردن فرصت‌هایی برای اینکه فراگیران یاد بگیرند» تعریف کرده است. (براون و اتکینس، ۱۹۹۸).

با توجه به مطالعات و بررسی‌های انجام شده، تعاریف مختلفی از آموزش ارائه شده است که به برخی از آنها به شرح زیر اشاره می‌شود:

- آموزش تمامی فعالیت‌هایی است که به منظور ایجاد یادگیری در یادگیرنده از جانب معلم طرح ریزی می‌شود و بین معلم و یک یا چند یادگیرنده به صورت کنش متقابل جریان دارد.

- آموزش عبارت است از: عمل آموختن و تعلیم دادن؛ ( لغت نامه دهخدا)

- آموزش باعث افزایش معلومات و دانش عمومی، فهم محیط پیرامون و بهبود روند یادگیری می‌گردد. در واقع، آموزش رفتار انسان را عوض می‌کند.

- آموزش عبارت است از: یاد دادن فنون و رموز امور به فراگیران و کمک به افزایش دانش، ایجاد مهارت، تغییر نگرش‌های افراد بطور مداوم و همچنین هدایت و راهنمایی آنان برای از بین بردن نقاط ضعف و کمبودهای موجود در رابطه با انجام فعالیت‌های سازمانی؛

- آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند. (سینگر، ۱۹۹۰)

- آموزش مجموعه روش‌هایی است که به وسیله آنها مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد و مستخدمان متناسب با نیازشان یاد می‌دهند. (دسلر، ۱۹۸۸)

- آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می شود او را در انجام کار و بهبود توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. (رابینز،

۱۹۸۸)

- آلمسترادنگ آموزش را فرآیند برنامه ریزی شده برای تغییر دانش، نگرش یا مهارت های افراد از طریق

یادگیری تعریف می کند. (صباغیان، اکبری، ۱۳۸۹)

با توجه به تعاریف مختلف آموزش، تعریف ارائه شده توسط « ادوین بی فلیپو»<sup>۲</sup> بطور کلی مورد پذیرش

قرار گرفته است. طبق دیدگاه فلیپو، آموزش عبارت است از: « افزایش آگاهی و مهارت های یک کارمند

جهت انجام یک کار خاص». آموزش شامل توسعه مهارت هایی است که معمولاً در انجام یک کار خاص

ضروری هستند و هدف آن دستیابی به یک تغییر خاص در رفتار فراگیران و قادر ساختن آنها در انجام بهتر

وظایف می باشد. آموزش باعث می شود کارکنانی که تازه به کار گرفته شده اند در مدت زمان کمتری

بهره وری داشته باشند.

می توان آموزش را یک فرآیند پیوسته دانست که متوقف نمی شود. برنامه ریزان آموزش باید تضمین

نمایند که برنامه آموزشی بهتر است برای ایجاد تغییرات مثبت در دانش، مهارت ها و نگرش های کارکنان

باشد. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

---

**3. Robbins**

**4. Edwin B Flippo**

## آموزش شامل چه چیزهایی می‌شود؟

سه مؤلفه اساسی در آموزش وجود دارد: هدف، مکان و زمان؛ آموزش بدون هدف بی‌فایده است. زیرا نتایجی از آن حاصل نمی‌شود. هدف باید به دقت تعیین شود. پس از تعیین هدف در یک برنامه آموزشی، مکان آن باید تعیین گردد؛ یعنی اینکه آیا در محل کار و یا خارج از محل کار باید تعیین گردد؛ بهتر است برنامه آموزشی در کجا صورت گیرد؛ تأمین کنندگان برنامه‌های آموزشی کدامند و باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند. مکان شیوه آموزش را تعیین می‌کند و بر کارایی آن تأثیر می‌گذارد. مؤلفه بعدی زمان است. آموزش کارکنان باید در زمان مناسب ارائه شود. آموزش در زمان و ساعت‌های غیرمناسب، کارایی و اثربخشی لازم را ندارد و برای کارکنان بی‌فایده است؛ یعنی در کدام ماه/ هفته/ از سال و در چه زمانی از روز؛ این امر از لحاظ هزینه‌های آموزشی و کارایی نهایی آن در دستیابی به نتایج مطلوب می‌تواند اثرهای بسیار زیادی داشته باشد. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

## انواع آموزش

برای تشخیص و درک بهتر مفهوم آموزش کارکنان، انواع آموزش‌های معمول به شرح زیر تعریف می‌شوند:

(۱) آموزش ضمنی مستمر: این نوع آموزش به هر آنچه که انسان در طول عمر به گونه‌ای غیر سازمان یافته و نامنظم در زمینه‌های دانش، توانش و بینش فرا می‌گیرد، اطلاق می‌گردد. آموزش مستمر ضمنی معمولاً از

طریق تجربیات شخصی روزمره با توجه به محیطی که فرد در آن رشد می‌نماید و کار و زندگی می‌کند، به دست می‌آید.

۲) آموزش رسمی: آموزش رسمی شامل آن قسمت از نظام آموزشی است که از کودکی آغاز شده و تا آموزش عالی ادامه می‌یابد. این نوع آموزش سازمان یافته و هدف مند است و دارای ساختاری مشخص می‌باشد و از سلسله مراتب منظمی برخوردار است.

۳) آموزش غیررسمی: آموزش غیررسمی به هر نوع فعالیت آموزشی و کارآموزی اطلاق می‌شود که سازمان یافته است ولی در خارج از نظام آموزش رسمی برنامه ریزی و ارائه می‌شود. فعالیت‌های یادگیری سازمان یافته برای سرویس دهی به افرادی هستند که در آموزش رسمی ثبت نام نشده اند. برنامه‌های آموزش غیررسمی الزاماً از نظام آموزش رسمی تبعیت نمی‌کنند و ممکن است از روش‌های آموزش متفاوتی برخوردار باشند. فرد این آموزش‌ها را بطور مستمر از محیط خانواده، جامعه و نیز از طریق نهادهای مذهبی، تبلیغاتی، مطبوعاتی و رسانه‌های جمعی و مطالعه جریان‌های فکری، فلسفی، علمی و موارد دیگر، کسب می‌کند.

۴) آموزش‌های کوتاه مدت: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که هدف آن ارتقاء سطح دانش، بینش و ایجاد مهارت‌های شغلی و نیز توسعه دانش تخصصی کارکنان، افزایش بهره‌وری و پرورش کارکنان خلاق و توانمند است. آموزش‌های کوتاه مدت معمولاً کمتر از یکسال می‌باشد و منجر به هیچگونه مدرک رسمی نمی‌گردد و فراگیران پس از طی دوره‌های کوتاه مدت و موفقیت در آزمون، گواهی پایان دوره دریافت می‌کنند.

۵) آموزش‌های بلندمدت: به آموزش‌هایی اطلاق می‌گردند که ساختاری مشخص و سازمان یافته دارند و

از سلسله مراتب منظم و منطقی پیروی می‌کنند و منجر به اخذ یا ارتقاء مقطع تحصیلی یا همتراز آن می‌شوند.

۶) آموزش مادام‌العمر: آموزش و پرورش پس از پایان تحصیلات رسمی پایان نمی‌یابد و شرایط زندگی

به گونه‌ای است که همه مردم در فرآیند زیستن باید یاد بگیرند و هم یاد بدهند. آموزش مادام‌العمر فرآیند یاددهی- یادگیری در کل دوره حیات انسان است که هدف آن، فهم معنا و مفهوم زندگی و رسیدن به سعادت است.

۷) آموزش مداوم: آموزش مداوم عبارت است از: تمامی فرصت‌های یادگیری که پس از پایان تحصیلات

در هر دوره پیش می‌آید که مستلزم بازگشت دوباره به نهادهای آموزش رسمی یا غیررسمی است. آموزش مداوم می‌تواند تمام وقت، نیمه وقت، فنی و حرفه‌ای یا فرهنگی-اجتماعی، علمی، هنری و غیره باشد. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

### **مفهوم آموزش کارکنان**

آموزش کارکنان عبارت است از: تمامی فعالیت‌ها و اقدام‌هایی که برای ارتقاء سطح دانش و آگاهی،

مهارت‌های فنی، حرفه‌ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید.

به عبارت دیگر، آموزش کارکنان عبارت است از: انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، پشت سرهم، پیوسته و با هدف و یا اهداف مشخص و معین که به منظور ایجاد و ارتقاء سطح دانش، آگاهی و مهارت های شغلی کارکنان و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش های جامعه و سازمان در کارکنان به کار گرفته می شود.

با توجه به تعاریف ارائه شده پی می بریم که آموزش کارکنان معنای وسیع تر و گسترده ای دارد و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه خاص را شامل نمی شود. بلکه دامنه آن به قدری وسیع و گسترده می شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع شده، به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمان های دولتی، صنعتی، بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منجر می شود.

آموزش کارکنان در یک سازمان عبارت است از: ایجاد تغییر و دگرگونی در طرز کار کارکنان با چنان کیفیتی که بتوان با صرف حداقل هزینه و با استفاده از بهترین و جدیدترین تکنیک ها و فنون، حداکثر بهره از نیروی انسانی در جهت اهداف آن سازمان به دست آید.

بطور کلی آموزش کارکنان عبارت است از: پرورش استعدادها و تأمین نیازهای آموزشی کارکنان برای این که:

اولاً، کاری را که افراد بر عهده دارند با سرعت، دقت و کیفیت مطلوب انجام دهند.

ثانیا، افراد بتوانند مسئولیت های بیشتری را عهده دار باشند.

ثالثاً، افراد آموزش دیده بتوانند جای افراد بالاتر خود را که به علت ترفیع، انتقال یا بازنشستگی ممکن

است پست سازمانی را ترک نمایند را پر نمایند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

## انواع آموزش کارکنان

بطور کلی از نظر هدف، ماهیت و زمان اجرا، آموزش کارکنان به سه دسته تقسیم می‌شود:

۱) **آموزش‌های قبل از خدمت:** به نوعی از آموزش‌های سازمانی اطلاق می‌شوند که قبل از ورود فرد به

سازمان به وی ارائه می‌گردند تا شایستگی‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام وظایف در او ایجاد گردد و او را

برای تصدی مشاغل در آینده آماده سازند.

۲) **آموزش‌های توجیهی بدو خدمت:** این آموزش‌ها، آموزش‌های معارفه یا آشنایی نیز شناخته

می‌شوند که بلافاصله پس از استخدام افراد ارائه می‌گردد و کوتاه و آموزنده هستند. هدف این دوره‌های

آموزشی، آشنایی کارکنان جدید استخدام با چشم اندازها و مأموریت‌های سازمان، شیوه‌های انجام کار،

اهداف و وظایف سازمان محل خدمت آنها، حقوق و تکالیف فردی و شغلی، منشور رفتاری در محیط کار و

دیگر قوانین و مقررات مرتبط است.

۳) **آموزش‌های ضمن خدمت:** آموزش ضمن خدمت نوعی کوشش نظامدار تلقی می‌شود که پس از

استخدام فرد در سازمان و در طول خدمت کارکنان با هدف ارتقاء بینش و مهارت‌ها، تکمیل سطح آموزش

رسمی ارائه شده، به روز کردن معلومات، نگرش‌ها و دانش‌ها در یک زمینه خاص، بهبود عملکرد کارکنان و

نیز استمرار یادگیری آنها، برنامه ریزی و اجرا می‌شود که هدف اصلی آن هماهنگ ساختن علائق و نیازهای

آتی کارکنان با نیازها و اهداف سازمان است. «گولدستین، ۱۹۹۳»، آموزش ضمن خدمت را فرآیند کسب



نظامدار مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که منجر به بهبود عملکرد افراد در محیط کار می‌شود. این آموزش‌ها کارآمدترین شیوه آموزش بکارکنان هستند که در محل کار به آنها آموزش داده می‌شوند. به عبارت دیگر، کارمند در محیط واقعی کار را یاد می‌گیرد.

آموزش ضمن خدمت مبتنی بر اصل « یادگیری با انجام کار » است و برای یادگیری مهارت‌هایی مناسب است که کارکنان بتوانند در دوره زمانی نسبتاً کوتاهی آنها را یاد بگیرند. بهترین ویژگی این نوع آموزش‌ها، ایجاد انگیزه در فراگیران جهت یادگیری است.

### **بطور معمول از لحاظ محتوا سه دسته آموزش بکارکنان ارائه می‌شود:**

**الف) آموزش‌های شغلی:** آموزش شغلی متداولترین شکل از برنامه‌های آموزشی کارکنان است. زمانی که فردی کارمند سازمان می‌شود، آموزش‌های مربوط به وظایف و فعالیت خود را طی می‌نماید. بنابراین آموزش‌های شغلی به آموزش‌هایی اطلاق می‌شوند که توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل را به شاغلان انتقال می‌دهند؛ مهارت‌ها و اعتماد به نفس را در میان آنها توسعه می‌دهند و هدف آنها ارتقاء سطح معلومات و مهارت‌های شغلی کارکنان و متناسب ساختن اطلاعات و توانایی‌های آنها با وظایف پست مورد تصدی منطبق با پیشرفت‌های دانش و فن آوری نوین می‌باشد. مانند دوره آموزشی « آشنایی با روش‌های نیازسنجی آموزشی » که برای متصدیان شغل کارشناس امور آموزشی، پیش بینی می‌شود.

**ب) آموزش‌های عمومی:** به آموزش‌هایی اطلاق می‌شوند که جنبه عمومی دارند و در طول خدمت کارکنان بدون در نظر گرفتن نوع شغل آنها به منظور ایجاد توانمندی‌های اداری و آشنایی با ضوابط و

مقررات اداری و موارد دیگر ارائه می شوند. مانند: دوره آموزشی « آئین نگارش و مکاتبات اداری » که ضروری است همه کارکنان طرز تهیه نامه اداری را یاد بگیرند.

#### ج) آموزش‌های سرپرستی و مدیریت: همه مشاغل مدیریتی و به طبع آن همه مدیران در سازمان‌ها

باید دارای مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی باشند. با طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی باید این مهارت‌ها را در مدیران ایجاد کرد. البته در هر یک از سطوح سه گانه مدیریت عالی، میانی و پایه مهارت خاصی مورد نیاز است که در برنامه ریزی‌های آموزشی باید به آنها توجه نمود. مدیران رده‌های پایه و عملیاتی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند. در مقابل مدیران رده‌های بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند. بلکه وظایف سازمان‌ها، برنامه ریزی و تصمیم‌گیری ایجاب می‌کند که از مهارت‌های ادراکی بالایی برخوردار باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً از ضروریات انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است. زیرا که مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با نیروی انسانی سر و کار دارند و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است..

#### ۴) آموزش‌های خارج از محل کار: بزرگ‌ترین مزیت شیوه‌های آموزش ضمن خدمت این است که

نیازی نیست کارمند در محل کار خود غیبت کند. علاوه بر آن در فعالیتهای روزمره کاری نیز وقفه ایجاد نمی‌شود. با وجود این، زمانی که آموزش تخصصی تر می‌شود یا به استفاده از تجهیزات پیچیده یا مربی خاصی برای آموزش مورد نیاز است، آموزش ضمن خدمت در محل کار امکان پذیر نخواهد بود. در چنین شرایطی شیوه‌های آموزش خارج از محل کار توسط سازمان بکار گرفته می‌شود. شیوه‌های آموزش خارج از

محل کار کارکنان را الزام می‌کند تا در یک دوره زمانی خاص، دور از محل کار آموزش ببینند. این شیوه برای کسب دانش و مهارت‌هایی و برای انجام وظایف مشاغل خاصی کاربرد دارد و کارکنان در زمان یادگیری دغدغه کاری ندارند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

### نقش آموزش در تحقق اهداف سازمانی

در میان بسیاری از تدوین‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارتقای کارکنان نشان داده است که "اهرم" اصلی است که می‌تواند به مدیریت کمک کند تا به اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی از جمله تعهد، انعطاف‌پذیری و کیفیت دست یابد. بیر Beer و همکارانش (۱۹۸۴، ص ۸۵) دریافتند که چگونه ممکن است ارتقای کارکنان استراتژی فهمی برای بقا و رشد سازمان باشند. دیگران استدلال کرده‌اند که سرمایه‌گذاری در بخش ارتقای کارکنان "کاغذ تورنسل" برای آزمایش این نکته شده است که آیا کارفرمایان الگوی مدیریت منابع انسانی را پذیرفته‌اند یا نه (کیپ 1989, Keep).

در سالهای اخیر بسیاری از اساتید دانشگاه و رهبران شرکت مجذوب مفهوم "آموزش سازمانی" (کوهن Cohen و اسپروف Sprouff, 1996)، "آموزش مدیریت" (بورگوین Burgoyne و رینولدز Reynolds 1997) یا اصطلاح جامع‌تر "آموزش در محل کار" (اسپایکز Spikes 1995) شده‌اند. آموزش در محل کار، بخش میان‌رشته‌ای دانش و پرسش نظری است که مبتنی بر آموزش بزرگسالان و تئوری مدیریت است. در عمل، آن بخش از فرایند مدیریت است که می‌کوشد آموزش مداوم مربوط به کار را در سطح انفرادی، گروهی و سازمانی تسهیل کند. هم برای کارکنان و هم برای مدیران، فرضیات در باره ی

آموزش در محل کار، اساس رویای آمریکایی را تشکیل می دهد که براساس آن فرصت برای پیشرفت یا رشد در محل کار مبتنی بر موفقیت انفرادی است (گست، ۱۹۹۰).

آموزش در محل کار مرحله ی اصلی در الگوی "نرم" مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر منابع را تشکیل می دهد. آموزش انفرادی، گروهی و سازمانی می تواند "توانمندی های اصلی" سازمان را تقویت کند و از این رو بعنوان موتوری برای مزیت های رقابتی پایدار عمل کند.

از دیدگاه مدیریتی پیشنهاد می شود که سرمایه گذاری سازمان در آموزش در محل کار بعنوان سیگنال قدرتمند نیات آن برای گسترش دادن "سرمایه های انسانی" آن عمل کند؛ این می تواند به افزایش تعهد به سازمان به جای اطاعت کمک کند. دنباله انعطاف پذیری کارمند از طریق آموزش در محل کار توسط ناظران بعنوان اهرمی برای مزیت رقابتی پایدار مفصلاً توضیح داده می شود: توانایی یادگیری "سریعتر" از رقیبان (دیکسون 1992, Dixon).

### **مقایسه آموزش و توسعه**

آموزش معمولاً همراه با پیشرفت و توسعه است. «دیل یودر» در حالی که به ارتباط دو فرآیند اشاره می کند، در بررسی ها مشاهده نموده است که «استفاده از اصطلاح آموزش و توسعه در محیط اشتغال امروز، بسیار مناسبتر از آموزش در انزوا می باشد. زیرا منابع انسانی می تواند پتانسیل کامل خود را تنها زمانی به کار گیرند که فرآیند یادگیری فراتر از معمول پیش رود».

اگر چه در اکثر موارد اصطلاحات آموزش و توسعه در مورد آموزش کارکنان یک سازمان با هم مورد استفاده قرار می‌گیرند، علی‌رغم ارتباط نزدیک، تفاوت‌های مهمی نیز بین شرایط و محدوده هر یک از آنها وجود دارد. آموزش یعنی یادگیری مهارت‌ها و آگاهی لازم برای یک شغل و یا گروه شغلی خاص؛ به عبارت دیگر، آموزش عبارت است از: افزایش آگاهی در انجام یک کار خاص؛ اما توسعه به رشد یک فرد در تمامی جهات اشاره دارد. واژه آموزش در ارتباط با آموزش مهارت‌های خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که واژه توسعه نشان دهنده رشد و پیشرفت کلی شخصیت کارکنان می‌باشد.

سازمان برای پیشرفت مدیران اجرایی و یا مدیران بالقوه خود تلاش می‌کند تا آنها را قادر سازد در انجام کارهای مختلف مدیریتی کارآمدتر باشند. یک برنامه توسعه اجرایی در نظر دارد ظرفیت‌های افراد را در دستیابی به اهداف مورد نظر افزایش دهد. ظرفیت‌های اجرایی ناشی از توانایی‌ها و پتانسیل‌های آنان است. اهداف مطلوب نشان دهنده آرمان‌های سازمان و افراد است. افزایش ظرفیت‌ها بطور ضمنی نشان می‌دهد که باید در هیأت اجرایی و به واسطه آن در زیردستان تغییراتی رخ دهد.

بطور کلی برنامه‌های آموزشی دارای اهداف بسیار مشخص و قابل سنجشی مانند؛ انجام اعمال خاصی در سازمان و درک یک فرآیند خاص با دقت بالا هستند. از سوی دیگر، برنامه‌های توسعه بر روی مهارت‌های گسترده‌تر تمرکز می‌کنند و با تنوع وسیع‌تری از شرایط مانند؛ تصمیم‌گیری، مهارت‌های رهبری و تعیین هدف قابل اجرا هستند. در کوتاه مدت برنامه‌های آموزشی معمولاً به یک موضوع خاص مربوط می‌شوند و تنها برای آن موضوع قابل اجرا هستند. در حالی که برنامه‌های توسعه بر ترویج و غنی‌سازی مهارت‌های گسترده‌تر و مفیدتری در زمینه‌های مختلف تمرکز می‌نمایند و شامل تمامی فعالیت‌هایی هستند که بطور

مستقیم و غیرمستقیم انجام دادن کار فعلی یا آینده کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آموزش منجر به

توسعه کارکنان می‌شود و جزء زیر سیستم توسعه و ارتقاء کارکنان است.

آموزش	توسعه
-------	-------

<p>مفهوم توسعه وسیعتر است. در توسعه رشد و شکوفایی کارمند در تمامی مورد نظر است و ارتباط بیشتری با نگرش دارد.</p>	<p>آموزش مفهوم محدودتری دارد. آموزش یعنی یادگیری مهارت ها و آگاهی لازم برای انجام یک کار خاص و افزایش مهارت های لازم برای یک شغل</p>
<p>هدف توسعه، بالندگی و رشد نیروی انسانی با روش های مختلف است.</p>	<p>هدف آموزش بهبود عملکرد کارکنان است. آموزش یکی از روش های توسعه کارکنان است.</p>
<p>توسعه باعث ایجاد مهارت برای عملکرد آینده می شود و دارای چشم انداز بلندمدت می باشد.</p>	<p>آموزش مرتبط با حفظ و بهبود عملکرد شغلی فعلی است؛ بنابراین دارای یک چشم انداز کوتاه مدت می باشد.</p>
<p>توسعه از لحاظ ماهیت، حرفه- محور است.</p>	<p>آموزش از لحاظ ماهیت شغل- محور و مسأله محور است.</p>
<p>توسعه ها «خودراهبردی» هستند و مدیران اجرایی باید برای دستیابی به آن انگیزه درونی داشته باشند.</p>	<p>نقش آموزگار یا مربی در آموزش بسیار حائز اهمیت است.</p>

## مقایسه آموزش و توسعه

برنامه های آموزشی شامل فعالیتهای آموزشی و توسعه ای است. توسعه شامل توسعه فردی و حرفه ای است. برنامه های آموزشی اهداف یادگیری کوتاه مدت بیشتری دارد؛ در حالی که برنامه هلی توسعه ای از اهداف یادگیری بلندمدت تری برخوردار است.

## جایگاه آموزش و توسعه در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اقدامات و فعالیتهای لازم در زمینه ایجاد و تقویت بلندمدت ظرفیت یادگیری سازمان ها در سطوح مختلف کارکنان، گروههای مختلف کاری و کل سازمان است و عمدتاً بر برنامه ریزی، طراحی، تدوین و اجرای سیاستها و رویه های مؤثر بر کارکنان در همه سطوح تمرکز دارد؛ از جمله این سیاستها و روشها می توان به تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت حقوق و دستمزد و ایجاد انگیزه، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی و جانشین پروری اشاره کرد که این کار از طریق آموزش، غنی سازی شغلی، چرخش شغلی، توسعه ساختار سازمان و سایر روشها انجام می شود که در این میان، نقش آموزش مهمتر و اساسی تر است.

پس از کارمندیابی و استخدام، گام بعدی آموزش و توسعه نیروی انسانی است. چالشهای مرتبط با ماهیت و محیط کار برای سازمان ها واقعی است. تغییرات سریع نیاز به نیروی کار ماهر و متخصص دارند. بنابراین باید کارکنان را نسبت به مواردی مانند: وظایف شغلی، وظایف و مأموریتهای سازمان و حقوق اداری توجیه کرد تا دانش و مهارت های لازم برای انجام وظایف را کسب نمایند. آموزش و توسعه تلاشی نظام مند



و برنامه ریزی شده توسط سازمان ها برای تسهیل یادگیری کارکنان در راستای کسب شایستگی ها و مهارت های مرتبط با شغل است. آموزش نه تنها در توانمندسازی و افزایش دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش زیادی دارد، بلکه باعث می شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم شوند و قادر باشند تا خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

### **ضرورت آموزش و توسعه منابع انسانی برای سازمانها**

امروزه در دنیایی که مبتنی بر دانش و آگاهی است، سرعت تغییر آنقدر سریع است که حتی قانون مور را به چالش می کشد. سازمان ها حتی برای حفظ موقعیت خود مجبور هستند به سرعت فعالیت کنند. پیشرفت راهبردی برای سازمان ها تنها از طریق مهارت های اصلی و حرفه ای به دست می آید. مهارت هایی که توسط افراد به کار می گیرند، قابل توسعه است. برتری و پیشرفت سازمان ها تنها با سرمایه گذاری بر افراد به دست می آید. این سرمایه گذاری نباید فقط محدود به پاداش شود، بلکه باید اهداف سرمایه گذاری، به روز رسانی مهارت های کارکنان از طریق آموزش باشد.

بطور عمده، بخش منابع انسانی با استفاده و به کارگیری نیرو ارتباط دارد. اما پس از پیوستن کارکنان تازه استخدام شده در سازمان، ضروری است که آنها را از آموزش بهره مند سازیم تا در مشاغلی که قرار است مسئولیت آن را بر عهده بگیرند، صلاحیت لازم را کسب نمایند. در محیط صنعتی مدرن، نیاز به آموزش کارکنان بطور گسترده ای به رسمیت شناخته شده است تا کارکنان با پیشرفت های تکنولوژیکی نوین در ارتباط باشند. هر سازمانی باید برای رشد و توسعه کارکنان خود، دارای برنامه آموزشی منظم باشد. آموزش

نه تنها از نقطه نظر سازمان، بلکه از دیدگاه کارکنان نیز حائز اهمیت است. چرا که باعث ارائه امنیت شغلی و فرصتی برای پیشرفت حرفه‌ای کارکنان می‌شود. مهارت به دست آمده از طریق آموزش سرمایه‌ای برای سازمان و کارمندان است. ضرورت آموزش همیشه احساس می‌شود. آموزش تنها زمانی منسوخ می‌شود که نیاز به آن مهارت و آگاهی بطور کامل از بین برود که ممکن است به دلیل تغییرات فنی رخ دهد.

در ضرورت آموزش مدیران می‌توان گفت؛ مدیریت وظیفه و رسالتی بس دشوار و پیچیده است که معلومات، توانایی‌ها و مهارت‌های ویژه و خاصی را می‌طلبد. مدیر باید شرایط درونی و بیرونی سازمان را با شرایط خود سازمان تطبیق دهد. یک مدیر که در دوران کار روزمره خویش واقعاً با مسائل و مشکلات بی‌شمار و عدیده‌ای روبرو می‌باشد، گاهی دچار فرسودگی فکری می‌شود، نمی‌تواند تصمیم بگیرد و دچار شک و تردید خواهد شد. در اینجا است که ضرورت آموزش برای تقویت فکری مدیران نمایان می‌شود. آموزش برای یک مدیر در واقع چراغ روشنگری برای هدایت سازمان است. آموزش سبب تحولات رفتاری مدیر می‌گردد و مدیر را در جهت آماده‌سازی وظایف مدیریتی آماده می‌کند.

کارمندان و متصدیان مشاغل نیز ذاتاً دانش و مهارت‌های فنی، رفتاری و ادراکی را برای انجام وظایف شغلی خود ندارند. تحصیلات در نظام‌های آموزش عالی و ماقبل از آن بیش از پیش جنبه عمومی و تئوریک دارد و افراد را برای انجام وظایف شغلی آماده نمی‌کنند و همه مهارت‌های لازم را در افراد ایجاد نمی‌نمایند. مهارت‌های دانش‌آموختگان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها متناسب با مشاغل بخش دولتی و صنعتی نیست. آموزش رسمی و دنیای کار کاملاً از یکدیگر دور افتاده‌اند. آموزش دانشگاهی امروزه نیروی انسانی ماهر، متخصص و کارآمد مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه از جمله نظام اداری را تربیت نمی‌کند و دانشجویان

را برای پذیرش مسئولیت های زندگی و کاری آماده نمی کند. این در حالی است که سازمان ها به کارمندانی نیاز دارند که نه تنها مهارت های فنی و آکادمیکی بلکه ویژگی ها و مهارت های دیگری از جمله؛ مهارت های ارتباطی، توانایی حل مسأله، مهارت های مدیریتی و رهبری، انجام کار گروهی، مهارت های یادگیری، مهارت ها و فنون اداری، مهارت های تصمیم گیری و سایر مهارت های لازم را داشته باشند. چون موفقیت سازمان ها به دانش ها و مهارت های مختلف نیروی انسانی بستگی دارد. هر چه مهارت، دانش و توانمندی کارکنان بیشتر باشد، کارآیی و اثربخشی آن سازمان بیشتر است. بنابراین ایجاد و رشد توانمندی و مهارت در کارکنان و توسعه آنها از طریق آموزش امکان پذیر است. ارائه آموزش های مهارتی و شغل محور به کارمندان کمک می کند تا علایق شغلی و استعداد های خویش را بشناسند و بتوانند برای انجام وظایف شغلی آماده شوند.

بطور کلی نیاز به آموزش و توسعه منابع انسانی می تواند به دلایل زیر به وجود آید:

(۱) پیشرفت سریع علم، تکنولوژی و تغییرات فن آوری: فن آوری با سرعت بسیار در حال تغییر است. در زمینه صنعتی تغییرات تکنولوژی شیوه عملی انجام کارها را مشخص می کنند. ماشین آلات جدیدتر در مکانیزه سازی فرآیندها مورد استفاده قرار می گیرند. کامپیوترها باعث تسهیل در انجام کارها شده اند. با توجه به پیشرفت تکنولوژی در ابعاد مختلف و تأثیر آن بر سرنوشت سازمان ها، کارکنان به منظور سازگار ساختن خود با این تغییرات، باید فنون جدید را یاد بگیرند تا از توسعه فن آوری بهره مند شوند. آموزش باید به عنوان یک فرآیند مستمر جهت به روز رسانی کارکنان در مورد شیوه ها و روش های جدید، در نظر گرفته شود.

۲) **تقاضای مشتریان:** همچنان که بازارهای آزاد قوی تر می شوند، تقاضای مشتریان بیشتر می شود. آنها در مورد محصولات اطلاعات بیشتری کسب می کنند و منابع اطلاعاتی بسیاری را به دست می آورند. رقابت فشرده سازمان ها را وادار به ارائه محصولات و خدمات بهتر به مشتریان می سازد. علاوه بر آگاهی های مشتریان، نیازهای آنها دائماً تغییر می کند. به منظور جلب رضایت مشتریان و ارائه محصولات و خدمات با بهترین کیفیت، مهارت ها و توانمندی های کارکنان باید همواره از طریق آموزش بهبود یابند.

۳) **ارتقاء بهره‌وری:** سازمان ها در زمان رقابت نمی توانند ضعف نشان دهند. آنها به منظور بقاء و رشد باید بهره‌وری داشته باشند. پیشرفت پیوسته کارکنان یک الزام ضروری برای حفظ استانداردهای بالای بهره‌وری است. بهره‌وری در زمان فعلی از دانش سرچشمه می گیرد که باید بطور مستمر فرا گرفته شود.

۴) **تقویت انگیزه:** آموزش برای کارکنان یک منبع انگیزه نیز می باشد. آنها در هنگام مواجهه با شرایط چالش برانگیز در شغل، خود را به روزتر احساس می کنند. چنین پیشرفتی در مهارت‌ها، مرتبط با پیشرفت حرفه ای آنها نیز می باشد. کارکنان با انگیزه خطاهای کمتری دارند که باعث می شود سازمان نیروی کار با ثباتی داشته باشد که در طولانی مدت مزایای زیادی را به دنبال خواهد داشت.

۵) **دقت در انجام کار:** کارکنان آموزش دیده شغل خود را بهتر کنترل می کنند. آنها ابزار کار خود را با خیال راحت به کار می گیرند. در هر شغلی که دارند به دقت بالاتری دست می یابند. این امر باعث کاهش حوادث در سازمان ها می شود. پایبندی به دقت در انجام کار، کیفیت را در تولید محصولات و ارائه خدمات بالا می برد و از این رو در شرایط دشوار، مزیت رقابتی را به آنها ارائه می کند. کیفیت باعث کاهش اتلاف می شود و رضایت بیشتر مشتری را تضمین می کند.

۶) مدیریت بهتر: آموزش می‌تواند به عنوان ابزار مؤثر برنامه ریزی و کنترل در مدیریت مورد استفاده قرار گیرد و باعث توسعه مهارت های کارکنان در آینده شود و همچنین آنها را برای ارتقاء شغلی آماده کند. آموزش به کارکنان کمک می‌کند تا هزینه‌های نظارت، اتلاف و حوادث صنعتی را کاهش دهند و باعث افزایش بهره‌وری و کیفیت شوند.

۷) پیچیدگی محیط کار: با افزایش ماشینی شدن، اتوماسیون و توسعه تکنولوژی، بسیاری از سازمان ها به صورت یک سازمان پیچیده درآمدند و این پیچیدگی سازمان، محیط کار را نیز پیچیده نموده است. هماهنگی و انسجام فعالیت‌های سازمانی دشوار شده و برای رفع این پیچیدگی نیاز به آموزش و بازآموزی در تمام سطوح کارکنان و مدیران ضروری است.

۸) روابط سازمانی: وقتی که سازمان پیشرفت کند و پیچیده شود، گروه‌های رسمی و غیر رسمی بیشتری شکل می‌گیرند و مشکلات انسانی و فرهنگی زیادی از جمله خود بیگانگی، مشکلات درون فردی و درون گروهی به وجود می‌آیند که برای این منظور آموزش روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضروری است.

۹) جهانی شدن: جهانی شدن باعث می‌شود، سازمان ها و بنگاه‌های اقتصادی ناچار شوند هم در عرصه محلی و هم در عرصه ملی با رقبای خود به رقابت بپردازند. بنابراین آنها بایستی بتوانند با کسب برتری های رقابتی در راه بقاء و پیروزی خود گام بردارند. از طرفی، مهمترین عامل در کسب برتری رقابتی، برخورداری از سرمایه انسانی ماهر، توانمند و حفظ و توسعه آنها است. بنابراین آموزش باید به مثابه ابزاری برای اثربخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار گیرد. سازمان زمانی می‌تواند رقابت جو باشد که از

سرمایه انسانی به درستی استفاده نماید. زیرا کارکنان آموزش دیده زیر ساخت‌های خلاقیت و ابداع محسوب می‌شوند و سازمان را قادر می‌سازند تا در عرصه جهانی رقابت نماید.

۱۰) نیاز به کارکنان خود-راهبر: امروزه کارکنان در سازمان‌ها نقش‌هایی فراتر از انجام وظایف شغلی و

فعالیت‌های روزمره و اصلی خود بر عهده دارند. آنها باید بتوانند با توجه به شرایط متغیر و پویای محیطی،

راهبری و هدایت برخی از امور و فعالیت‌هایی که معمولاً بر عهده مدیران است را نیز انجام دهند. از این

رو، سازمان‌ها باید به دو صورت نیاز خود را به کارکنان خود-راهبر مرتفع نمایند:

الف) از طریق جذب و استخدام کارکنان ماهر با توانمندی و ظرفیت‌های مدیریتی و خود راهبری در

سطح بالا؛

ب) حفظ، آموزش و توسعه کارکنان موجود برای افزایش توان خود-راهبری؛

۱۱) سرعت تغییرات سازمانی و فن‌آوری و تغییر در ساختار مشاغل: در اثر تغییرات و تحولات سریع و

مکرر فن‌آوری و علوم، وظایف در سازمان‌ها به ناچار تغییر می‌کنند و مشاغل نیز به سرعت متحول و

منسوخ می‌شوند. در زمینه‌های که بطور مداوم دانش نو تولید می‌شود، تعداد مشاغل نیز رو به رشد است.

بنابراین نیاز به کسب مهارت جدید مطابق با تغییرات احساس می‌شود و سازمان‌ها ناچارند برای هماهنگی

و سازگاری با نیازهای روز بازار، مشتری و فن‌آوری نوین، مشاغل و وظایف سازمانی خود را باز طراحی

نمایند و دانش، نگرش و مهارت نیروی انسانی خود را به روز نمایند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

## اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی

عملکرد منحصر به فرد آموزش، ایجاد تغییر است؛ یعنی به روز رسانی مهارت یک شخص و یا اضافه نمودن یک مهارت جدید به دیگر مهارت های وی می باشد که به نوبه خود می تواند تغییرات مطلوب مورد نظر سازمان را به دنبال داشته باشد. هدف اصلی آموزش، بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه مهارت ها و کارایی آنها است. علت این امر آن است که کارکنان آموزش دیده سرمایه های ارزشمندی هستند که مسئول پیشرفت و ثبات سازمان می باشند. آموزش به منزله بخش مهمی از کنترل مدیریتی حائز اهمیت نیز می باشد. آموزش شامل آن دسته از نگرش و عادت هایی می شود که تحت اصطلاح کلی « روحیه » پوشش داده می شود. آموزش انگیزه و روحیه کاری را تقویت می کند. هر چند آموزش به خودی خود نمی تواند بر روی نیروی کار انگیزه ایجاد کند، ولی نقش زیادی در تحقق اهداف بلند مدت سازمان دارد. اهداف آموزش بسته به عوامل بسیار زیادی می توانند متغیر باشند. این اهداف بستگی به ماهیت سازمان هایی دارد که در آنها آموزش باید ارائه گردد و همچنین بستگی به مهارت هایی مورد نیاز و سطح فعلی مهارت ها دارد.

بسیاری از سازمان های پیشرفته هزینه های آموزش را به عنوان یک سرمایه گذاری سودآور تلقی می کنند. سازمان های بزرگ هر سال افراد بسیار زیادی را استخدام می کنند که ممکن است ندانند چگونه کار خود را باید انجام دهند. همچنین مشاغل خاصی وجود دارد که در آنها افراد آموزش ندیده نمی توانند ایفای نقش نمایند. بطور مثال، هیچ کس نمی تواند تصور کند که یک فرد آموزش ندیده به عنوان یک خلبان کار کند و یا بدون آموزش رانندگی نماید. چنین افراد خام و بی تجربه باید به درستی آموزش ببینند؛ بطوریکه به رشد و رفاه سازمان کمک نمایند.

اغلب مدیران می پرسند «چرا باید آموزش را برای کارکنانم فراهم کنم؟» دلایل بسیاری جهت ارائه آموزش

به کارکنان توسط یک سازمان وجود دارد، ولی از طرفی تعمیم اهداف آموزش کار دشواری است. اما می توان

آنها را تحت عناوین زیر ذکر نمود:

- توسعه مهارت ها و توانایی های انجام کار جهت بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بازدهی؛
- ایجاد فرصت برای کارکنان جهت رویارویی با چالش های بزرگتر در سازمان؛
- کمک به کارکنان در دستیابی به اهداف، چشم اندازها و تصمیم های عالی سازمان؛
- آماده سازی کارکنان برای دست یافتن به فرصت هایی برای ارتقاء شغلی؛
- شناسایی و پرورش استعداد های نهفته کارکنان؛
- بالا بردن روحیه، انگیزه و خلاقیت کارکنان؛
- هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با رسالت ها و مأموریت های سازمان در انجام کار؛
- افزایش و ایجاد رضایت شغلی و کمک به آماده سازی کارکنان برای ایفای نقش های شغلی و کاهش میزان جا به جایی نیروی کار؛
- به هنگام سازی دانش، بینش و نگرش نیروی انسانی در سازمان؛
- تقویت روحیه هم دلی و هم کاری در بین کارکنان سازمان؛
- ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت ها و دوباره کاری ها در سازمان؛
- آموزش مهارت های مدیریت و رهبری به کارکنان؛



- تقلیل میزان هزینه های عمومی و بهبود کمی و کیفی محصولات و یا خدمات ارائه شده توسط

سازمان؛

- ایجاد اعتبار و ارزش برای کارکنان و ارتقاء سطح زندگی آنها از طریق ارتقای شغلی؛

- ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی، اجتماعی، انفرادی و خصوصی کارکنان؛

- کمک به افزایش کارآیی و رشد فردی برای بهبود عملکرد کلی سازمان؛

- توسعه فرهنگ یادگیری مستمر و مداوم در کارکنان؛

- کمک به القاء و توسعه ارزشهایی همچون کارگروهي، اخلاق کاری، نظم و انضباط کاری، احترام به

ارباب رجوع و رعایت حقوق شهروندی؛

- تقویت حسن وفاداری و ایجاد علاقه کارکنان نسبت به سازمان؛

- پرورش کارمندانی متعهد و با اعتماد به نفس بالا؛

- ایجاد تغییرات مطلوب در کارکنان که بتوانند طیف وسیعی از مشکلات را حل و فصل کنند.

- آماده نمودن کارکنان برای زندگی در دوران بازنشستگی؛ (جوربنیان، ۱۳۹۵)

### **مزایای آموزش برای کارفرمایان و کارکنان**

مسئولیت آموزش به کارکنان بر عهده کارفرما است. اگر هیچ برنامه ای آموزش رسمی در سازمان وجود

نداشته باشد، کارکنان سعی می کنند خود را از طریق آزمون و خطا یا توسط مشاهده دیگران، آموزش دهند.

اما این فرآیند وقت بسیار زیادی خواهد گرفت که منجر به اتلاف بسیار به واسطه خطاها خواهد شد و در

نهایت منجر به ایجاد هزینه‌های بالاتر در امر آموزش می‌شود. چون ممکن است کارکنان قادر نباشند خودشان یاد بگیرند و به آموزش خود بپردازند. علاوه بر اهداف کلی، آموزش برای کارکنان و کارفرمان نیز مزایای خاصی دارد:

### **الف) مزایای آموزش برای کارفرمایان**

کارفرمایان برای آموزش سرمایه گذاری می‌کنند؛ زیرا آنها منافع بسیاری را از این طریق به دست می‌آورند که می‌توان آنها را به شرح زیر جمع بندی نمود:

۱) یادگیری سریعتر مهارت های جدید: آموزش به کارفرمایان کمک می‌کند تا زمان یادگیری کارکنان خود را کاهش دهند و به استانداردهای بالاتر در عملکرد دست یابند. لازم نیست کارکنان در یادگیری از طریق مشاهده دیگران، وقت خود را هدر دهند. اگر یک برنامه آموزشی رسمی در سازمان وجود داشته باشد، مدرسان واجد شرایط به کارکنان جدید کمک خواهند نمود تا مهارت ها و آگاهی‌های لازم جهت انجام کارهای خاص را سریعتر به دست آورند.

۲) افزایش بهره‌وری: آموزش باعث افزایش مهارت کارکنان جدید در انجام یک کار خاص می‌شود. افزایش سطح مهارت معمولاً هم به افزایش کمیت و هم به افزایش کیفیت خروجی‌ها و در نهایت به افزایش بهره‌وری کمک می‌نماید. آموزش می‌تواند کمک زیادی حتی به کارکنان موجود کند و به آنها در افزایش سطح عملکرد خود در وظایف کاری فعلی کمک می‌کند و آنها را برای انجام پروژه‌های آتی آماده می‌سازد.

۳) استاندارد سازی روش ها: آموزش می تواند به استاندارد سازی شیوه های عملیاتی کمک نماید که توسط کارکنان فرا گرفته می شوند. استاندارد سازی شیوه های انجام کار باعث بالا رفتن سطح عملکرد می شود. کارکنان هوشمندانه کار می کنند و در زمانی که دانش و مهارت های مورد نیاز را در اختیار دارند، کمتر مرتکب اشتباه می شوند.

۴) نیاز کمتر به کنترل و نظارت: به عنوان یک اصل کلی با اطمینان می توان گفت که کارکنان آموزش دیده نیاز به نظارت و کنترل کمتری دارند. آموزش باعث رفع نیاز به نظارت نمی شود، بلکه نیاز به نظارت دائمی و مستمر را کاهش می دهد. کارمندی که به خوبی آموزش دیده است، می تواند در کار به خود تکیه کند. زیرا می داند چه کاری را و چگونه باید انجام دهد. در چنین شرایطی نظارت نزدیک لازم نیست.

۵) صرفه جویی در عملیات ها: پرسنل آموزش دیده قادر است از مواد و تجهیزات استفاده بهتر و مقرون به صرفه تری نمایند و میزان خسارت و هزینه ها را کاهش دهند. همچنین کارکنان آموزش دیده میزان حوادث و آسیب به ماشین آلات و تجهیزات را کاهش می دهند که این امر افزایش صرفه جویی های اقتصادی و استفاده بهینه از تجهیزات را به دنبال دارد.

۶) روحیه عالی تر: اگر به کارکنان آموزش مناسب ارائه شود، روحیه آنها افزایش می یابد. یک برنامه آموزشی مناسب، نگرش کارکنان را نسبت به فعالیت های سازمانی شکل می دهد و باعث می شود که کارکنان بهتر و با صداقت بیشتری همکاری نمایند. با کمک آموزش، نارضایتی ها، شکایت ها، غیبت های کاری نیز می تواند در میان کارکنان کاهش یابد. بنابراین آموزش در ایجاد یک نیروی کاری کارآمد و با انگیزه کمک می نماید.

۷) توسعه مدیریتی: مدیر می‌تواند استعدادها را شناسایی نماید؛ اینکه چه کسی می‌تواند برای تصدی

مسئولیت در سازمان‌ها به کار گرفته شود. استعدادها را جدیدتر باعث افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها

می‌شوند. با ارائه فرصت برای خود فراگیری، کارکنان تمام تلاش خود را می‌کنند تا به رشد خود و سازمان

کمک نمایند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

### ب) مزایای آموزش برای کارکنان

کارکنان نقش محوری در سازمان‌ها دارند که به ارائه خدمات و فعالیت‌های سازمانی می‌پردازند. بطور

کلی آموزش می‌تواند به کارکنان در انجام وظایف کمک زیادی نماید که به تعدادی از آنها به شرح زیر اشاره

می‌شود:

۱) افزایش اعتماد به نفس: آموزش باعث ایجاد احساس اطمینان خاطر در کارکنان می‌شود که در

هنگام کنترل چالش‌های جدید، احساس راحتی کنند. علاوه بر آن، آموزش باعث ایجاد امنیت و ایمنی

در محل کار می‌شود.

۲) یادگیری مهارت‌های جدید: آموزش باعث توسعه مهارت‌هایی می‌شود که به عنوان یک سرمایه

ارزشمند در کارمند تلقی می‌گردند و آنها می‌توانند از این مهارت‌ها در انجام وظایف شغلی استفاده

نمایند.

۳) پیشرفت شغلی: مدیران می‌توانند مهارت‌های خود را برای رویارویی با چالش‌های بالاتر توسعه دهند و در ابعاد شغلی جدیدتری کار کنند. چنین امری منجر به پیشرفت شغلی در کارمندان می‌شود که می‌توانند سریعتر سلسله مراتب ارتقاء را پشت سرگذارند.

۴) سود بیشتر: سود بیشتر در نتیجه پیشرفت شغلی حاصل می‌شود. کارمندی که به خوبی آموزش دیده می‌تواند در بازار شغلی درخواست حقوق بالا دهد و احساس رضایت بیشتری داشته باشد.

۵) انعطاف پذیری نسبت به تغییر: امروزه در دورانی که سریعاً در حال تغییر است، آموزش باعث توسعه سازگاری در میان کارکنان می‌شود. کارکنان در شرایط کاری جدیدتر احساس انگیزه می‌کنند و احساس تهدید یا مقاومت در برابر تغییر ندارند. چنین سازگاری برای بقاء و رشد سازمان در شرایط فعلی ضروری است.

۶) افزایش ایمنی: کارکنان آموزش دیده به ابزارها و ماشین‌آلات با خیال راحت رسیدگی می‌کنند. آنها همچنین کاربرد ابزارهای ایمنی مختلف را در کارخانه می‌دانند و از این رو کم‌تر در معرض خطر حوادث هستند.

می‌توان نتیجه گرفت آموزش علاوه بر اینکه فواید زیادی دارد یک اقدام مهم است که باید توسط کارکنان و همچنین مدیران بسیار جدی گرفته شود. (جوربینان، ۱۳۹۵)

### فرآیندهای آموزش منابع انسانی

پس از درک مفهوم آموزش کارکنان، اهداف، اهمیت و ضرورت آن، مسأله بعدی برنامه ریزی آموزشی و فرآیند آموزش منابع انسانی است. برنامه ریزی آموزشی چارچوب و اساس آموزش را برای ما فراهم می‌کند.

برنامه ریزی آموزشی در فرآیند آموزش منابع انسانی بسیار مهم و اساسی است. در گذشته اصول برنامه ریزی آموزش کارکنان بطور گسترده، بر روش انتقال مفاهیم به جای انتقال مهارت مبتنی بود. اهداف آموزشی اغلب مبهم بودند و دوره‌های آموزشی بر پایه قضاوت‌های موردی و نظرهای شخصی مدیران تدوین می‌شد. ولی امروزه توسعه دانش، تکنولوژی و یافته‌های جدید علمی و تأکید بر آموزش‌های مهارتی و شغل محور سبب شده است که انگیزه و علاقه کارشناسان و صاحب نظران آموزش کارکنان در مورد کشف روش‌ها و نگرش‌های جدید آموزشی برای استاندارد نمودن و بهبود فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان تقویت شود و اجرای علمی و فنی فرآیند آموزش به خوبی انجام گیرد. همچنین، امروزه معلوم شده است که فرآیند آموزش پیچیده تر از آن است که صاحب نظران آموزشی در گذشته فکر می‌کردند. در واقع یک فرآیند آموزشی از مجموعه عناصر مرتبط به هم که به صورت یک کل و رفتار واحد عمل می‌کند، تشکیل شده است و هدف از این ارتباط به هم پیوسته، نیل به یک نتیجه و در نهایت رسیدن به اهداف آموزش است. فرآیند آموزشی باید با روش سیستمی به گونه ای طراحی و تنظیم شود که تمام عوامل و عناصر تشکیل دهنده آن بطور سیستماتیک و هماهنگ برای رسیدن به هدف‌های آموزشی از پیش تعیین شده با هم ارتباط داشته باشند. داشتن نگرش سیستمی و نظام مند نسبت به فرآیند آموزش انسانی، امکان تجزیه و تحلیل، ارزیابی، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تبیین و پیش بینی روابط و کارکردهای هر یک از مراحل آموزش جهت اصلاح

و بهبود مستمر را فراهم می‌کند. (جوربنیان، ۱۳۹۵)

فرآیند مدیریت آموزش منابع انسانی عبارتند از:

۱) سیاستگذاری و تدوین استراتژی های آموزشی: (آموزش مؤثر و اثربخش بیش از هر چیز و بیش از همه نیازمند سیاستگذاری، تدوین چشم انداز، اهداف و سپس راهبردها و خط مشی های تعریف شده و معین برای رسیدن به چشم انداز است. باید تصویری مثبت، روشن و شفاف از مسیر حرکت آموزش کارکنان سازمان وجود داشته باشد).

۲) نیازسنجی آموزشی: (نیازسنجی آموزشی در فرآیند مدیریت آموزش منابع انسانی نقش اساسی و مؤثری دارد و در واقع زیر بنای تمامی برنامه ها و فعالیت های آموزشی است).

۱) طراحی و برنامه ریزی آموزشی: (پس از برآورد و تشخیص نیازها، شما تا حدی در مورد محور آموزشی مطمئن خواهید شد و خواهید دانست که چه مطلبی را باید آموزش دهید. در مرحله بعد باید مشخص کنید که دقیقاً از فراگیران انتظار دارید چه کارهایی را و به چه نحوی انجام دهند تا مورد قبول شما واقع شود. در واقع مرحله طراحی آموزشی آغاز می شود. طراحی آموزشی فرآیندی است که آموزش را صرفنظر از کم و زیاد بودن آن، خیلی نظام مند می کند).

۲) اجرای برنامه های آموزشی: (پس از اینکه نیازهای آموزشی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفتند و طراحی برنامه کامل شد، نوبت اجرای دوره ها می باشد. در واقع مرحله عملیاتی کردن برنامه های آموزشی آغاز می شود. اجرای یک برنامه، فرآیند به بوته عمل گذاشتن یک طرح یا برنامه آموزشی معین است).

۳) ارزشیابی آموزشی: (وقتی که برنامه ای طراحی، تنظیم و به اجرا گذاشته می شود اغلب این احتمال وجود دارد که تمام یا بخشی از برنامه به دلیل تنگناها و موانع اداری، کمبود مواد و محتوای آموزشی،

کمبود اعتبار و موارد دیگر به اجرا در نیاید و یا اجرای آنها با مشکل مواجه شود. از این رو، برنامه ریزان باید همواره مسأله نظارت بر نحوه اجرای برنامه و ارزشیابی آنها را مورد توجه قرار دهند و با وضع تدابیر لازم، موانع اجرای برنامه‌ها را شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام نمایند. بنابراین لازم است میزان تحقق اهداف برنامه‌های آموزشی همواره مورد توجه قرار گیرد و میزان پیشرفت و موفقیت برنامه نیز بطور مستمر ارزیابی شوند). ( جوربنیان، ۱۳۹۵)

#### منابع:

- جوربنیان محمد، مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی (با تأکید بر نظام آموزش ضمن خدمت شایستگی محور)، مؤسسه انتشاراتی آزاداندیشان، تهران، ۱۳۹۵
- جوربنیان محمد، نظام آموزش کارمندان دولت، انتشارات میلاد سعادت، تهران، ۱۳۹۱