فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۵،
دوره اول،
سال پنجم
بهار ۱۴۰۱
صص ۱-۲۳

ارزشیابی آموزش ضمن خدمت: ضرورت سازمان‌های امروزی به‌منظور ارتقای عملکرد

فاطمه نیکفر دستکی[۱]

چکیده:

نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه یک سازمان است. آموزش و تقویت نیروی انسانی در هر سازمانی از جایگاه ویژه و غیرقابل‌انکاری برخوردار است. امروزه کمتر سازمانی قادر است که بدون آموزش کارکنان خود توسعه و یا عملکرد خود را بهبود یابد. همچنین آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش به سزایی در ارتقا کارایی سازمان‌ها دارد. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین و بهترین راه‌های تأمین و تربیت نیروی انسانی موردنیاز یک سازمان و بهترشدن عملکرد کارکنان می باشد. ضمناً این آموزش‌ها می‌توانند نقش مهمی در افزایش کارایی سازمان‌ها ایفا نمایند. بهسازی و پرورش کارکنان و تقویت شایستگی آنان در شغل‌هایشان از طریق بهبود دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصیصه‌ها صورت می‌گیرد. امروزه مهم‌ترین عامل ایجاد رشد و توسعه یک سازمان منابع انسانی آن است. این منابع انسانی زمانی وظیفه محوله را به‌خوبی انجام می‌دهند که کارا و اثربخش باشند. این کارایی و اثربخشی در سایه شناخت، مهارت و نگرش مناسب حاصل خواهد شد که این امر از طریق آموزش امکان‌پذیر است. به‌نوعی می‌توان گفت راهکار اساسی برای داشتن نیروی انسانی مجرب، آموزش است. یک برنامه آموزشی تنها زمانی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اعتماد و معتبری در مورد تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد شرکت‌کنندگان عرضه کند. این امر به جنبه مهمی از آموزش و ارزشیابی آموزشی اشاره دارد که معمولاً از آن به‌عنوان اثربخشی آموزش یا ارزیابی اثربخشی آموزش یاد می‌شود. بقا، دوام و پیشرفت هر جامعه ای به کارایی و کیفیت نیروی انسانی آن جامعه بستگی دارد و هر سازمانی به کارمندان باانگیزه و توانمند به‌عنوان یکی از ارکان مهم آن سازمان نیاز دارد. یکی از راه های رسیدن به این مهم توانمندسازی کارکنان است که جز با آموزش صحیح و مناسب امکان‌پذیر نخواهد شد. از این رو پژوهش حاضر بر آن بود تا راه‌های صحیح آموزش و آموزش ضمن خدمت و همچنین دلایل استفاده از آن را در سازمان‌ها بیان کند؛ بنابراین پژوهش حاضر از لحاظ هدف جزء تحقیقات بنیادی و از لحاظ روش تحقیقی کیفی (مروری) به‌حساب می آید. جامعه آماری پژوهش حاضر سایت‌های معتبر (اریک، مگ ایران، پرتال جامع علوم‌انسانی و...) بود. برای تحلیل یافته‌های از روش تحلیل محتوا استفاده شد. همچنین برای صحت پایایی و روایی یافته‌ها از روش تطابق همگونی یافته‌ها استفاده شد. طبق یافته‌های تحقیق دلایلی که آموزش ضمن

[۱] کارشناس ارشد پژوهش علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز ، تهران، ایران (nikfar.fatemeh@yahoo.com)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

خدمت را ضروری ساخته عبارتند از: رشد سریع تکنولوژی و شتاب فزاینده علوم بشری در تمامی زمینه‌ها، تغییرات شغلی یا جابه‌جایی شغلی، بهبود عملکرد شغلی و... و از جمله راه های صحیح ارائه آموزش ضمن خدمت عبارت‌اند از: تنوع در برنامه‌های آموزشی، فضای کافی برای برگزاری کلاس های دوره، کیفیت بالای فضای آموزشی، چیدمان مناسب داخل کلاس و... . در سازمان‌های کنونی در زمینه ارزشیابی آموزشی با رویکرد کاربردی تحقیقات کمی انجام شده است. یکی از دلایل عمده این بی‌توجهی آن بوده است که تعیین دقیق نحوه عملکرد آنان در بازگشت به محل خود در سازمان، فرایندی پیچیده، مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت کسانی است که هرچند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت‌آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار کرده اند، اما کمتر به آثار و نتایج واقعی و عملی دوره آموزشی توجه داشتند. در این مقاله سعی شد با مروری بر شیوه‌ها و روش‌های مختلف ارزشیابی سازمانی به فواید و معایب هر شیوه و همچنین اثرگذاری بر عملکرد پرداخته شود.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، ارزیابی، عملکرد کارکنان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

مقدمه

آموزش[1] افراد در زمینه شغل و حرفه‌ای که در آن فعالیت می‌نمایند از روزگاران کهن موردنظر همه انسان‌ها بوده است. هر فردی که در کره خاکی در حال زیستن است نیازمند یادگیری مسائلی است که پیرامون او قرار دارد. آموزش چگونه زیستن، برخورد اجتماعی و سایر موارد. انسان‌ها پس از اینکه شکل و نظام خاصی را به‌نظام آموزشی کشورهای خود دادند. یعنی ابتدائی، راهنمائی، متوسطه و آموزش عالی، به یکی دیگر از نیازهای آموزشی نیز پی بردند. این نیاز آموزشی پس از واردشدن فرد به بازار کار نمایان شد. یعنی فرد پس از طی دوره‌های ابتدائی، راهنمائی، متوسطه و آموزش عالی وقتی به شغل و یا کاری مشغول می‌شد. یکسری نواقصی از نوع تخصصی در خود احساس می‌کرد که باید برای رفع آن نواقص تلاش می‌کرد. هر فردی برای رفع این نواقص به انجام کارها و یا آزمایش‌هایی می‌پرداخت که ممکن بود یک‌زمان طولانی با هزینه زیاد صرف این موضوع شود (سوارز و میلاترو[2]،۲۰۱۸). به همین منظور دراین‌خصوص سازمان‌ها به‌پیش بینی این موضوع پرداخته و در جهت رفع این نواقص برآمدند و با طرح آموزش ضمن خدمت [3]تا حدود بسیار زیادی به هدف خود رسیدند. در این مقاله مروری خواهیم داشت بر ارزشیابی آموزشی [4]ضمن خدمت در سازمان‌ها. دوره‌های آموزش ضمن خدمت معمولاً تقویت قابلیت‌های موجود و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به بهبود عملکرد کارکنان را شامل می‌شود. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین و بهترین راه‌های تأمین و تربیت نیروی انسانی و بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد. (وایت [5]،هیل[6]،مک گاورن[7]، میلز[8]و اسمیتن[9]،۲۰۰۳). باتوجه‌به آنچه گفته شد در این مقاله به‌صورت مروری به ارائه کلیاتی در خصوص ارزشیابی آموزش ضمن خدمت پرداخته می‌شود و در نهایت اثر آن بر عملکرد شغلی موردبحث قرار می‌گیرد.

مبانی نظری

مفهوم آموزش

هر نوع اقدامی که موجب تغییر در رفتار بر پایه شناخت و انگیزه و به‌وسیله تعامل صورت می‌گیرد و حاصلش یادگیری است (قهرمانی، قاسم‌زاده و نیرومند، ۱٤۰۰). باتوجه‌به تعریف فوق آموزش کارکنان را به‌طورکلی می‌توان چنین تعریف کرد: کمک و مساعدت به فرد به‌منظور مؤثر و مفید فایده ساختن او در انجام وظایف جاری و آتی. این عمل باتوجه‌به

[1] Education
2 Gálvez Suarez & Milla Toro
3 In-service training
4 Educational evaluation
5 Whit
6 Hill
7McGovern
8 Mills
9 Smeaton

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

احتیاجات و از طریق ایجاد و پرورش عادات فکری، نحوه عمل، طرز تلقی و مهارت‌های مطلوب در کارمند و دادن اطلاعات و معلومات موردنظر به او انجام می‌گیرد. (سوارز و همکاران، ۲۰۱۸).

نظریه‌های آموزشی

در زمینه آموزش و تعلیم افراد برای انجام کار و حرفه‌ای خاص سه نظریه اصلی وجود دارد:

۱-نظریه‌ی آزمایش‌وخطا:

این نظریه به نظریه شنا کن و یا غرق شو مشهور است.

اساس این نظریه آموزشی،دانش و تجربه از طریق انجام‌دادن کارها است.

آموزش از طریق آزمایش‌وخطا با کندی و اتلاف وقت و صرف هزینه همراه خواهد بود که به مصلحت سازمان نمی‌باشد.

۲- نظریه استاد شاگردی:

اساس این نظریه اندوختن تجربه و مهارت از طریق انجام‌دادن کار با کمک و راهنمائی یک استاد و متخصص است.

تفاوت آن با نظریه آزمایش‌وخطا در این است که وجود نقش استاد راهنما در امر آموزش الزامی است.

۳- نظریه علمی و منطقی اساس آموزش در این نظریه بر سه اصل استوار است:

برنامه آموزشی بر اساس نیازهای واقعی و دقیقاً شناخته شده افراد که باتوجه به خصوصیات شغل مورد نظر تهیه و تنظیم می‌شود.

در اجرای آموزش از بهترین و مناسب‌ترین روش‌ها و وسائل استفاده می‌گردد.آموزش باید بر اساس یک طرح و برنامه از پیش تعیین شده به مرحله اجرا در آید (سیگل و بیستا [1]،۲۰۲۲).

انواع آموزش‌های سازمانی

آموزش‌های سازمان را می‌توان به‌صورت ذیل طبقه‌بندی نمود.

۱- آموزش‌های عمومی: آموزش‌هایی هستند که به‌منظور توسعه و افزایش معلومات و مهارت‌های عمومی‌کارکنان ارائه می‌شوند. این آموزش‌ها مشتمل بر آموزش‌های مربوط به کامپیوتر، زبان و ... هستند.

۲- آموزش‌های تخصصی کوتاه‌مدت: آموزش‌هایی هستند که باهدف افزایش توان علمی و عملی افراد و متناسب ساختن توانایی کارکنان با وظایف پست مورد تصدی طراحی و اجرا می‌شوند.

بنابراین کلیه آموزش‌هایی که بر اساس مقتضیات مشاغل و وظایف خاص آنها طراحی و اجرا می‌شوند در قالب این نوع آموزش‌ها قرار می‌گیرند.

۳- آموزش‌های تخصصی بلندمدت: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که ساختاری مشخص، سازمان‌یافته داشته و از

[1] Siegel & Biesta

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

سلسله‌مراتب منطقی پیروی می‌کنند و منجر به ارتقای مقطع تحصیلی یا هم‌تراز آن می‌شوند.
نوع، محتوا و ضوابط ناظر بر اجرای این آموزش‌ها باتوجه‌به اهداف و سیاست‌های آموزشی سازمان و نیاز شاغلین طراحی می‌شوند (حبیبی آذر و طالبی، ۱۳۹۹).

ساختار اجرایی:

ساختار اجرایی نظام آموزش کارکنان سازمان به شرح ذیل است:

الف) آموزش‌های بدو خدمت: این نوع آموزش‌ها در آغاز استخدام و شروع به خدمت کارکنان ارائه می‌شود و هدف آن آگاهی‌بخشی کلی در زمینه قوانین و مقررات، وظایف و مأموریت‌های بخش‌های مختلف و کارکنان مربوطه است.

ب) آموزش‌های ضمن خدمت: به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در ضمن خدمت و در طول مدت زمانی که مستخدم در اختیار سازمان است ارائه می‌شود و عمدتاً معطوف به ارائه آموزش‌های نظری /عملی هستند. (دایسی، ریچی و ویرجلیتو[1]، ۲۰۲۱)

تعیین نیازهای آموزشی سازمان‌ها

در تنظیم و تدوین برنامه‌های آموزشی یکی از اولین قدم‌هایی که می باید برداشته شود، تعیین کمبودها و نیازهای آموزشی است. بدون اطلاع از احتیاجات آموزشی طبعاً نمی‌توان نسبت به موضوعاتی چون شرکت‌کنندگان، موادآموزشی، شیوه آموزش و ارزشیابی نتایج برنامه‌های آموزشی اقدام کرد (نیکل، توراوا و بنسو[2]،۲۰۱۹).

آموزش نه‌تنها باید در مورد افراد و واحدهایی انجام شود که به آموزش نیاز دارند بلکه تشخیص اولویت‌ها نیز ضروری است. تا بتوان منابع و امکانات محدود را صرف زمینه‌هایی کرد که از اهمیت بیشتری برخوردارند و نیازهای آموزشی حادتری را مطرح می‌سازند. تعیین و تصریح اینکه افراد باید دارای چه اطلاعات و قابلیت‌هایی باشند و چگونه انجام‌وظیفه نمایند از یک سو و اینکه آنان عملاً دارای چه مهارت‌هایی بوده و به چه طرقی وظایف محول را انجام می‌دهند از سوی دیگر ما را متوجه اختلاف بین این دو نیازهای آموزشی می‌کند.حال این سؤال اساسی مطرح است که تا چه حد می‌توان این اختلاف و شکاف را به‌وسیله آموزش از بین برد. بدون اطلاع از احتیاجات آموزشی طبعاً نمی‌توان نسبت به موضوعاتی چون شرکت‌کنندگان، مواد آموزشی، شیوه آموزش و ارزشیابی نتایج برنامه‌های آموزشی اقدام کرد. (پیمان فرد و حسین‌پور، ۱۳۹۹)؛ بنابراین در تعیین نیازهای آموزشی باید به دو سؤال اساسی باید پاسخ داد:

۱-آیا نارسایی، کمبود و نقصانی در اطلاعات و مهارت‌هایی کاری کارکنان وجود دارد؟

۲- در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا می‌تواند در رفع این مشکل مؤثر واقع شود؟ تا چه حد؟

بعضی از نارسائی‌ها، نواقص و شواهدی که می‌توانند نشانه نیاز به آموزش باشند عبارت‌اند از:

1 Dosi، Guarascio، Ricci & Virgillito
2 Nicol،Turawa & Bonsu

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

۱-پایین بودن کیفیت و کمیت بازده

۲-وجود بی‌علاقگی و بی‌تفاوتی نسبت به وظایف و هدف‌های سازمان

۳-وجود ضایعات بیش از حد

٤-شکایت و عدم رضایت ارباب‌رجوع اشتباهات و خطاهای بیش از حد و حوادث کاری

۵- افزایش کارهای معوقه

٦-ترک خدمت بیش از حد

۷- افزایش شکایات کارکنان و برخوردهای بسیار بین اعضای سازمان

روش‌های تعیین نیازهای آموزشی متعددند، هرکدام مزایا و محدودیت‌ها و نقص‌هایی دارند. هر یک از روش‌های تعیین نیاز آموزشی مناسب وضعیتی خاص هستند که ممکن است به تنهائی یا به‌صورت ترکیبی به کار روند (کرمی، سوخکیان، فرهادی، ۱۳۹۸) .

برخی از روش‌های تعیین نیازهای آموزشی عبارت‌اند از:

۱ -تجزیه‌وتحلیل فعالیت‌ها

۲ -بررسی و تشریح وسایل کار

۳ -تجزیه‌وتحلیل رفتارها

٤ -تجزیه‌وتحلیل مشکلات

۵ -تجزیه‌وتحلیل سازمان

٦ -ارزیابی نحوه انجام کار

۷ -پرسش‌نامه

۸ -تست یا آزمون

۹ -مصاحبه

کلیات نظام آموزش کارکنان سازمان‌ها

برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های سودمند و کارآمد مستلزم وجود مجموعه ساختارها و فرایندهایی است که در قالب سازوکاری مشخص و ضوابطی معین به انجام رسد. چنین مجموعه‌ای باید منجر به تدوین و استقرار ساختارها و زیر ساختارهایی برای برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، هدایت و راهبری آموزش‌های موردنیاز کارکنان سازمان شود.

نظام آموزش کارکنان سازمان

۱- نظام آموزشی:

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

مجموعه‌ای از ساختارها و فرایندها، که متضمن سازوکارها هستند، در قالب ضوابط و مقررات مربوط به آموزش کارکنان سازمان

۲- هدف نظام آموزشی:

تدوین و استقرار ساختارهای منسجم و پیش‌بینی زیر ساختارها برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی دوره‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی موردنیاز کارکنان سازمان

۳-سیاست‌ها و استراتژی‌های آموزشی سازمان:

ماده ۱ ـ شناسایی و رفع موانع آموزش‌های ضمن خدمت سازمان و فراهم ساختن زمینه‌های گسترش آن
ماده ۲ ـ استفاده مناسب از اعتبارات مربوط به آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس مفاد ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه و اتخاذ راهکارهای مناسب تخصیص آن به آموزش‌ها

ماده ۳- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت براساس تحلیل مشاغل موجود و نیازهای شغل و مشاغل
ماده٤-ارزیابی مستمر آموزش‌ها و استفاده از نتایج آن در بهبود فرایند برنامه‌ریزی آموزشی

ماده٥-اولویت دادن به آموزش‌های کوتاه‌مدت پودمانی

ماده٦-استفاده از رویکردهای مختلف آموزش‌های ضمن خدمت به‌ویژه آموزش‌های غیرحضوری

ماده۷-تجهیز آموزش‌های کارکنان به آخرین فناوری‌ها و نرم‌افزارهای آموزشی (ارس، دیجینرو وبلکمن ۲۰۲۱،[1]).

اهداف آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان

۱-بهبود مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای کارکنان

۲-متناسب ساختن توانایی و دانش کارکنان با وظایف و مأموریت‌های جدید

۳-ارتقای سطح دانش و بهبود بینش کارکنان

٤- افزایش انگیزه کارکنان (شعوری بیدگلی، ویسی و شریفی راد، ۱٤۰۰).

مفهوم آموزش ضمن خدمت

برخلاف مفاهیم نادرستی که در برخی کشورها درباره سازمان‌ها به‌عنوان واحدی برای انجام کار تلقی می‌شود هر سازمان یک سیستم اجتماعی است که به‌عنوان وسیله‌ای برای کمک به مردم به‌منظور ارضای نیازهایشان است (ساعتچی، ۱۳۹۸)؛ بنابراین هر سازمان علاوه بر هدف تعیین شده دارای هدف دیگری به نام بهبود منابع سازمانی نیز است. یکی از منابع سازمانی، نیروی کار آن سازمان است که برای بهبود این نیروی کار یکی از راه‌ها، آموزش ضمن خدمت است.

[1] Erath، DiGennaro & Blackman

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

اصول آموزش ضمن خدمت

برای تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی باید نکاتی را در نظر داشت. در غیر این صورت برنامه آموزشی نمی‌تواند تأثیر موردنظر را داشته باشد. تعدادی از این نکات عبارت‌اند از:

۱-افراد متفاوت‌اند:

افراد از جنبه‌های مختلف رفتار و شرایط جسمانی از هم متمایزند. گاهی تفاوت آنها در عواملی مثل میزان فعالیت، توانائی یادگیری و . ... چنان زیاد است که فاصله بین حداقل و حداکثر، بسیار زیاد است. آشکارترین تفاوت‌های موجود در رفتار افراد، در خصوصیات بدنی آنها مثل قد، وزن، رنگ پوست و چهره دیده می‌شود. ولی تفاوت آنها در رفتار دیرتر آشکار می‌گردد (تقی‌زاده و همکاران، ۱٤۰۰).

بنابراین در برنامه‌های آموزشی که تعدادی شرکت‌کننده دور هم جمع می‌شوند و ظاهراً مطالب یکسانی برای همه آنها مطرح می‌شود، بایستی مدرسین به منحصربه‌فرد بودن افراد توجه داشته باشند و سعی کنند ضمن ارائه گروهی مطالب به اختلافات فردی نیز توجه داشته باشند تا مطالب با نیازها و ویژگی‌ها خاص هریک از شرکت‌کنندگان منطبق باشد.

۲- انگیزش شرکت‌کنندگان

چنانچه نیازمندی‌های آموزشی صحیح تشخیص داده شوند و بهترین برنامه آموزشی تدوین شود و از شایسته‌ترین مدرسین نیز استفاده شود ولی در شرکت‌کننده علاقه وجود نداشته باشد، آموزش موفقیت‌آمیز نخواهد بود (قیاسی، هاشم‌زاده، سلطان‌زاده و بغدادی،۱٤۰۱)؛ بنابراین یکی از اولین قدم‌هایی که در راه آموزش مؤثر، باید برداشته شود ایجاد این رغبت و علاقه یا به‌عبارت‌دیگر انگیزه در بین شرکت‌کنندگان است. آموزش بینندگان می باید به آموزش و اثر و اعتبار و لزوم آن اعتقاد داشته باشند، متقاعد شده باشند که آموزش می‌تواند به نحوی به آنان کمک کند تا اطلاعات مهم و لازمی را کسب کنند.

به‌عنوان‌مثال احساس کنند که در نتیجه آموزش می‌توانند به مشاغل بهتر و بالاتر ارتقا یابند.

۳- شرکت فعالانه شرکت‌کنندگان در امر آموزش:

برنامه‌های آموزشی حتی‌الامکان چنان تنظیم و اجرا شود که شرکت‌کنندگان طی دوره آموزش دارای نقش و سهم فعال و مؤثری باشد. برنامه‌هایی که در آنها مدرسین تنها به سخنرانی می‌پردازند و شرکت‌کنندگان دارای نقش فعالی نیستند عموماً تاثیر اندکی دارد.

دخالت‌دادن مستقیم و یا غیرمستقیم شرکت‌کنندگان در آموزش به‌صورت شرکت در مباحث با ایفای نقشی خاص نه‌تنها موجب رضایت و انگیزش آنان می‌شود بلکه به کارائی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی نیز می‌افزاید.

٤- انتخاب شرکت‌کنندگان:

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

باتوجه‌به اینکه هر دوره آموزشی مطابق باهدف خاصی تهیه و تدوین می‌شود، خواه‌ناخواه عده محدودی از افراد با یک سری خصوصیات مانند تجربه، سن، تحصیلات و تخصص‌ها می‌توانند در دوره آموزشی شرکت کنند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود مواردی مانند: تجانس تحصیلی و تجربی و همچنین دوره‌های آموزشی طی شده در نظر گرفته شد.

۵- مدرسین:

در ارتباط باهدف هر دوره آموزشی روش‌های اجرائی خاصی ارائه گردیده است ازاین‌رو لازم است مدرسین صرف‌نظر از درجه، تخصص و صلاحیت قبلاً با موارد زیر آشنائی پیدا کنند:

الف)هدف دوره

ب)روش‌های آموزشی

ج) تحصیلات و تجربه شرکت‌کنندگان

د)نحوه ارزشیابی

٦-مواردی که در برنامه‌ریزی کلی در سطح سازمان‌ها بایستی موردتوجه قرار گیرد:

الف)آگاهی از خط‌مشی‌ها و سیستم‌های کلی دولت

ب) تعیین هدف‌های آموزشی در ارتباط با خط‌مشی‌های تعیین شده

ج)تعین خط‌مشی‌ها و اولویت‌های برنامه‌های آموزشی

د)تعیین نیازهای آموزشی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی:

۱-شناخت کمی و کیفی جامعه کارمندان دولت

۲-شناخت انواع مشاغل

ه)بررسی و شناخت امکانات آموزشی در سراسر کشور:

۱-واحدهای آموزشی وزارتخانه‌ها

۲-مؤسسات آموزشی دانشگاهی و حرفه‌ای

۳- شناخت مربیان و متخصصین فن

٤-شناخت نیروهای آموزشی که بتواند از جایی به‌جای دیگر منتقل شود

و)تأمین نیازهای آموزشی:

۱-تعیین اولویت‌های آموزشی باتوجه‌به امکانات آموزشی و خط‌مشی‌های کلی

۲-جابه‌جایی امکانات آموزشی از بخشی به بخش دیگر باتوجه‌به اولویت‌ها

۳- تجهیز و تقویت و ایجاد امکانات آموزشی موردنیاز

٤-تهیه محتوای برنامه آموزشی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

۵-اجرای برنامه‌های آموزشی

٦-ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

۷-تجدیدنظر در برنامه‌های آموزشی بر اساس نتایج ارزشیابی (پینسوآن و لتول[1]،۲۰۲۲)

برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت

برنامه‌های آموزشی به صورت‌های مختلف تقسیم‌بندی می‌شوند:

الف) آموزش توجیهی

این نوع آموزش معمولاً برای کارکنان جدیدالاستخدام است که به برنامه‌های اداری سازمان و همچنین نحوه ارتقا و مقررات پرسنلی آشنائی ندارند تشکیل می‌شود.

موضوعاتی که در این برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارت‌اند از:

مروری بر تاریخچه فعالیت‌های سازمان، تشریحی از اهداف و خط‌مشی‌ها، عملیات و نمودار سازمانی، توضیحی درباره اعضا و مقامات سازمان بررسی قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های اجرائی که بالاخص به کارمند مربوط می‌شود.

ب) آموزش شغلی (ضمن خدمت)

برای‌آنکه کارمند با وظایف و مسئولیت‌های شغل محوله و نحوه انجام آنها آشنا شود، از طریق جزء به جزء کردن شغل و نحوه انجام هر بخش، آموزش عملی می‌بیند. آموزش حین انجام کار یکی از متداول‌ترین روش‌های آموزش شغلی است (ادیب، زارع، محمودی و بدری، ۱۳۹۹).

کارمند در حین انجام کارآموزش دیده و با وسایل و تجهیزات، مهارت‌های موردنظر و محیط کار آشنا می‌شود.

این نوع آموزش معمولاً به‌وسیله کارکنان باسابقه انجام می‌شود، که دارای مزایای زیر است:

۱- جنبه عملی داشته و شخص مستقیماً با وظایف و مسئولیت‌های مربوط آشنا می‌شود.

۲- حین آموزش و فراگیری فرد عملاً کار مولدی را نیز انجام می‌دهد و بدین ترتیب از حجم کار سازمان کاسته می‌شود.

۳-نیازی به تهیه تجهیزات و محل خاصی برای آموزش نیست.

ازآنجا که فاصله و شکافی بین مواد آموزش و وظایف محول نمی‌باشد اصولاً مشکلی به نام انتقال مفاهیم آموزش‌داده‌شده به محیط و موقعیت کاری مطرح نمی‌باشد. در اینجا فرد آسان‌تر لزوم آموزش را درک کرده و انگیزه فراگیری در او بیشتر می‌شود (بویکس، پینار و استنگس[2]، ۲۰۲۲).

ج)آموزش اختصاصی:

[1] Pitsoane & Lethole
[2] Boikos، Pinar & Stengos

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

اداره امور سازمان و تحقق هدف‌های آن اغلب با مشکلات و تنگناهایی کوچک و بزرگ روبرو است. چنانچه نحوه کار افراد و واحدهای سازمان به طور مستمر موردتوجه و سنجش و ارزیابی قرار گیرد اشکالات و موانع پیشرفت کار شناخته می‌شود.

مثلاً وقتی محصول و نتیجه کار یک واحد سازمانی دارای کمیت و کیفیت موردنظر نیست. یا بین برخی مدیران و کارمندان اختلافات و برخوردهای شدید و عمیق وجود دارد. یا شکایات و عدم رضایت ارباب‌رجوع از حد مجاز و معقول بیشتر شده است و مسائلی دیگر که ممکن است چنین تشخیص داده شود که می‌توان از طریق یک برنامه آموزشی نسبت به رفع مشکل و تنگنا به نحو مؤثری اقدام کرد.در نتیجه در هر مورد باتوجه‌به نوع و ماهیت مشکل یک برنامه آموزشی اختصاصی تهیه و تنظیم شده و در مورد افراد ذی‌ربط به‌موقع اجرا گردد.

د)آموزش سرپرستی و مدیریت:

ازآنجائی‌که سرپرستان مدیران آتی سازمان‌اند و در آینده نقش مؤثرتری را در اداره امور بر عهده خواهند داشت، لذا موفقیت چنین افرادی مستلزم آن است که سازمان و وظایف خود را به‌خوبی بشناسند. اثرات بی‌اطلاعی آنان و فقدان مهارت‌های سرپرستی همچنان که زمان به‌پیش می‌رود و آنان تصدی مشاغل بالاتری را عهده‌دار می‌شوند با ابعاد وسیع‌تر و نتایج گسترده‌تری آشکار خواهد شد.

برای آموزش سرپرستی و مدیریت روش واحدی وجود ندارد که در جمیع موارد بکار برده شود این نوع آموزش می‌تواند به طرق مختلفی انجام شود. هریک تحت شرایطی می‌تواند وسیله مناسب و مؤثری باشد. در مواردی نیز می‌توان تواما از چند روش استفاده کرد (عطاران و رضایی زاده، ۱۳۹۹).

روش‌های آموزش ضمن خدمت و نحوه اجرا

روش‌های آموزش ضمن خدمت به دو صورت ذیل تعیین می‌شود که متناسب با محتوا، هدف و تعداد شرکت‌کنندگان روش آموزش مناسب استفاده می‌شود.

الف – روش‌های آموزش نظری: روش‌هایی هستند که در قالب روش‌های تدریس سخنرانی، پرسش‌وپاسخ، بحث گروهی و ... اجرا می‌شوند.

ب – روش‌های آموزش عملی: به روش‌هایی اطلاق می‌شود که به‌صورت عملی در قالب فعالیت‌های فراگیران ارائه می‌گردد.

همچنین نحوه اجرای آموزش‌های ضمن خدمت به دو صورت پیش‌بینی می‌شود.

الف) حضوری: برخی از آموزش‌ها به‌صورت حضوری ارائه می‌شود و شرکت‌کنندگان ملزم به حضور در کلاس‌های درس هستند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

ب) غیرحضوری: بخشی از آموزش‌ها به شکل غیرحضوری ارائه می‌شود و نیاز به حضور شرکت‌کنندگان در کلاس‌های درس نیست.

شش روش جدید ارزیابی آموزش بر عملکرد کارکنان

انتخاب روشی خوب برای بررسی عملکرد کارمند می‌تواند همه تجربیات را مؤثر و سودمند کند. در ادامه می‌توانید شش روش از پرکاربردترین و جدیدترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارمندان را بخوانید:

۱. مدیریت بر مبنای اهداف[1]

مدیریت بر مبنای اهداف یکی از روش‌های ارزیابی است که در آن مدیران و کارمندان همراه با یکدیگر اهداف را شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی کرده، آن را سازماندهی می‌کنند و به دیگران انتقال می‌دهند؛ تا بتوانند بر یک دوره ارزیابی خاص تمرکز کنند. بعد از مشخص‌کردن اهدافی شفاف، مدیران و افراد زیردست در فواصل معین در مورد پیشرفت انجام‌شده بحث و گفت‌وگو می‌کنند تا بتوانند احتمال رسیدن به آن مجموعه اهداف را کنترل کرده و در مورد آن صحبت کنند.

در این روش، عملکرد کارمندان به‌منظور هماهنگ کردن مؤثر اهداف فراگیر سازمانی با اهداف کارمندان استفاده می‌شود، درحالی‌که در اعتبارسنجی اهداف از روش‌های هوشمندانه استفاده می‌کنند تا مشخص کنند که این مجموعه اهداف، دقیق، قابل‌سنجش، قابل‌دسترسی و واقع‌بینانه هستند و برای رسیدن به آن‌ها زمان مشخصی نیاز است.

در پایان دوره ارزیابی (هر سه ماه یکبار، هر شش ماه یکبار یا سالیانه) کارمندان باتوجه‌به نتایج کاری‌شان قضاوت می‌شوند. موفقیت کارمندان با ارتقا و افزایش حقوق پاداش داده می‌شود، درحالی‌که، شکست آن‌ها منجر به انتقال آن‌ها یا آموزش بیشتر می‌شود. این فرایند معمولاً اهمیت زیادی به اهداف واقعی و محسوس می‌دهد و جنبه‌های نامحسوس مثل مهارت‌های درون‌فردی و تعهد را نادیده می‌گیرد. (برمن[2]،۲۰۱۸)

برای تضمین موفقیت، فرایند موردبحث باید در اهداف فراگیر سازمانی و فرایند ارزیابی نقش ببندد. با اضافه‌کردن این روش به فرایند مدیریت عملکرد، کسب‌وکارها می‌توانند تعهد کارمندان را بهبود دهند، احتمال به ثمر رسیدن اهداف را افزایش دهند و به کارمندان کمک کنند تا بتوانند آینده‌نگر باشند.

این روش برای سنجش خروجی کیفی و کمی مدیران ارشد مثل: مدیران، رئیس‌ها، مدیران اجرایی (همه کسب‌وکارها با درجه‌بندی مختلف) مناسب است.

دلایل متداول برای شکست شامل مواردی مثل برنامه ناقص این روش، اهداف ناکافی شرکت، نبود همکاری مدیران ارشد است.

مراحلی که برای اجرای این برنامه نیاز است شامل موارد زیر است:

۱-هر مدیر باید ۵ تا ۱۰ هدف مشخص و قابل‌سنجش داشته باشد.

1 MBO
2 Borman

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

۲-مدیران می‌توانند اهدافشان را به‌صورت مکتوب ارائه کنند که بعد از بررسی نهایی می‌شود.

۳-هر هدف برای موفقیت به توضیحات و برنامه‌ریزی شفاف (فهرستی از وظایف) نیاز دارد.

٤-نحوه سنجش فرایند و تعداد سنجش‌ها (حداقل سه ماه یکبار) را تعیین کنید.

۵-اگر فرایند مطابق با برنامه‌ریزی تعیین‌شده پیش نرفت، اقداماتی را مشخص کنید تا بتواند شرایط را درست کند.

٦-مطمئن شوید که اهداف در هر مرحله‌ای از فرایند به اهداف سازمانی و یک مرحله بالاتر یا پایین‌تر مرتبط هستند.

خرده‌فروشی غول‌پیکر وال‌مارت [1] از روش گسترده مشارکتی استفاده می‌کند تا عملکرد مدیران ارشد، مدیران در سطح متوسط و مدیران تازه‌کار را مدیریت کند.

۲. بازخورد ۳٦۰ درجه

بازخورد ۳٦۰ درجه یک روش ارزیابی عملکرد چندبعدی است که کارمند را با استفاده از بازخوردهایی ارزیابی می‌کند که از طریق گزارش‌های مستقیم و دایره نفوذ کارمندان مثل مدیران، هم‌ردیفان و مشتریان جمع‌آوری می‌شود. این روش نه‌تنها نظرات شخصی را از ارزیابی‌های عملکرد حذف می‌کند بلکه صلاحیت هر فرد را به‌وضوح مشخص می‌کند.

این روش ارزیابی عملکرد کارمندان پنج جزء به شرح زیر دارد:

۱. خودارزیابی

خودارزیابی به کارمندان این شانس را می‌دهد تا به عملکرد خود درگذشته نگاهی بیندازند و نقاط قوت و نقاط ضعف خود را متوجه شوند. بااین‌حال، اگر خودارزیابی، بدون ساختار و مراحل رسمی انجام شود، سخت‌گیری کمتری در آن اتفاق می‌افتد، ثبات ندارد و نظرات شخصی بر آن تأثیر می‌گذارد.

۲. ارزیابی‌های مدیریتی

ارزیابی عملکردی که به‌وسیله مدیران انجام می‌شود بخشی از ارزیابی قدیمی و پایه است. این ارزیابی‌ها باید شامل رتبه‌بندی کارمندان شود که سرپرستان بر اساس آن‌ها پاداش می‌دهند و همچنین باید شامل ارزیابی تیم یا برنامه‌هایی شود که به‌وسیله مدیران ارشد انجام می‌شود.

۳. ارزیابی‌های هم‌ردیفان

همان‌طور که سلسله‌مراتب از تصویر سازمانی حذف شده است، این روزها همکاران هم می‌توانند برای عملکرد کارمندان، دیدگاهی منحصربه‌فرد اتخاذ کنند که آن‌ها را به مناسب‌ترین ارزیاب‌ها تبدیل کند. این ارزیابی‌ها کمک می‌کنند تا توانایی کارمندان را برای بهتر کارکردن با اعضای تیم، شروع برنامه‌ها و همکاری معتمد تعیین کنند. بااین‌حال، دوستی و خصومت بین هم‌ردیفان ممکن است نتایج پایانی ارزیابی را تغییر دهد.

٤. ارزیابی افراد زیردست توسط مدیر [2]

1 Walmart
2 SAM

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

این ارزیابی مرحله‌ای ظریف و بسیار مهم است. افرادی که گزارش را دریافت می‌کنند تمایل دارند تا چشم‌اندازی کاملاً منحصربه‌فرد را از دیدگاه مدیریتی داشته باشند.

۵. بررسی مشتری

در این مرحله موضوع مشتری به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول مشتری‌های داخلی است که مصرف‌کنندگان محصولات در داخل سازمان هستند و بخش دوم مشتری‌های خارجی است که بخشی از شرکت بوده ولی با کارمندی خاص به طور روزانه در حال تعامل هستند.

بررسی مشتری می‌تواند خروجی کارمندان را بهتر ارزیابی کند، بااین‌حال، این کاربران خارجی اغلب تأثیر فرایندها و سیاست‌ها را بر خروجی کارمندان متوجه نمی‌شوند.

مزایای استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه شامل موارد زیر است:

- افزایش آگاهی افراد بر نحوه عملکرد و تأثیری که بر دیگر ذی‌نفعان می‌گذارد.
- عامل مهمی برای کمک به برنامه‌ریزی برای مربیگری، مشاوره و فعالیت‌های توسعه مسیر شغلی محسوب می‌شود.
- کارمندان را برای توسعه شخصی و استقبال از مدیریت تغییرات تشویق می‌کند.
- بازخورد عملکرد را بافرهنگ کاری ادغام می‌کند و تعهد را بهبود می‌بخشد.

این روش برای بخش خصوصی سازمان‌ها نسبت به بخش عمومی مناسب‌تر است، چرا که در بررسی هم‌ردیفان در بخش عمومی سازمان‌ها سخت‌گیری کمتری اتفاق می‌افتد.

دلایل رایج شکست این روش سخت‌گیری پایین در بررسی، اختلاف فرهنگی، رقابت‌طلبی، برنامه‌ریزی بی‌تأثیر و همچنین بازخوردهای گمراه‌کننده است بااین‌حال سازمان‌های درجه یک خصوصی مثل رویال بانک اسکاتلند[1]، سینزبری[2] و جی فور اس[3] برای سنجش عملکرد کارمندان خود از روش بازخورد عملکرد ۳۶۰ درجه یا چند امتیازی استفاده می‌کنند.

۳. روش کانون ارزیابی

مفهوم کانون ارزیابی که به آن مرکز ارزیابی هم می‌گویند، سالیان پیش در سال ۱۹۳۰ توسط ارتش آلمان معرفی شد ولی به‌منظور کاربردی بودن در شرایط امروزی تغییراتی در آن ایجاد کرده‌اند. روش کانون ارزیابی به کارمندان کمک می‌کند تا تصویر واضحی از شیوه‌ای که دیگران آن‌ها را مشاهده می‌کنند، به دست آورند و همچنین از تأثیری که این شرایط بر عملکرد آن‌ها دارد هم آگاه شوند. مزیت اصلی این روش این است که نه‌تنها عملکردهای موجود افراد را ارزیابی می‌کند، بلکه عملکرد مشاغل آینده را هم پیش‌بینی می‌کند.

در طول ارزیابی، از کارمندان خواسته می‌شود که در تمرینات شبیه‌سازی شده اجتماعی مثل: تمرینات وظایف شغلی، بحث‌های رسمی، تمرینات یافتن حقایق، مشکلات تصمیم‌گیری، ایفای نقش و تمرینات دیگری که موفقیت را در یک

1 RBS
2 Sainsbury
3 G4S

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

نقش تضمین می‌کند، شرکت کنند. یکی از اصلی‌ترین مشکلات در این روش این است که هم هزینه بالا و هم زمان زیادی نیاز دارد که مدیریت آن بسیار مشکل است.

مزایای روش کانون ارزیابی شامل موارد زیر است:

- ارتقای دانش افراد، افزایش فرایندهای فکری و بهبود بهره‌وری کارمندان
- این روش می‌تواند متناسب با جایگاه‌های شغلی مختلف، صلاحیت‌ها و نیازهای کسب‌وکار تغییر کند
- ارائه بینشی از شخصیت کارمندان

این روش برای سازمان‌های تولیدی، شرکت‌های مبتنی بر خدمات، مؤسسات آموزشی و شرکت‌های مشاوره روش مناسبی است. با این روش می‌توانند رهبران و مدیران سازمانی آینده را شناسایی کنند.

راهکارهای اجرای روش کانون ارزیابی به شرح زیر است:

- از تحلیل شغلی استفاده کنید تا بتوانید اجزای عملکرد مؤثر را مشخص کنید.
- معیارهایی از عملکرد را شناسایی کنید تا بتوان آن‌ها را با استفاده از این روش سنجید.
- رفتارهای مناسب و معنادار متقاضیان را در کانون ارزیابی دسته‌بندی کنید.
- تکنیک‌هایی برای ارزیابی پیدا کنید که خیلی خوب بتواند اطلاعات رفتاری مطلوب را استخراج کند.
- ارزیاب‌ها و افرادی که ارزیابی می‌شوند به‌استثنای ناظر مستقیم را شناسایی کنید.
- برای ارزیاب‌ها و بازرسان، آموزش‌های کاملی فراهم کنید.
- برای هر متقاضی یک سیستم ثبت عملکرد مشخص کنید.
- سوابق ثبت‌شده را بررسی کنید. به کارمندان پاداش دهید یا بر اساس سوابقشان برای آن‌ها برنامه‌های آموزشی فراهم کنید.

شرکت‌ها و سازمان‌هایی مثل مایکروسافت، فیلیپس و چند سازمان دیگر برای شناسایی رهبران آینده در نیروی کاری خود از روش مرکز ارزیابی استفاده می‌کنند.

٤ مقیاس رتبه‌بندی رفتاری [1]

مقیاس رتبه‌بندی رفتاری هر دو مزایای کیفی و کمی را به فرایندهای ارزیابی عملکرد کارکنان معرفی می‌کند. مقیاس رتبه‌بندی رفتاری عملکرد کارمندان را با نمونه‌های رفتاری خاصی مقایسه می‌کند که به رتبه‌بندی عددی متصل است. هر سطحی از عملکرد در این مقیاس به چندین بیانیه متصل است که رفتارهای رایجی را که کارمندان به طور معمول از خود نشان می‌دهند توصیف می‌کند. این بیانیه‌ها به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد هر فرد در مقابل استانداردهای ازپیش‌تعیین‌شده محسوب می‌شود که برای هر جایگاه و سطح شغلی قابل‌استفاده است (علوی نامور، طالبی، ملکی، ١٤٠٠).

اولین قدم در ایجاد این مقیاس رتبه‌بندی رفتاری ساخت رویدادهای انتقادی است که رفتارهای معمولی نیروی کار را به تصویر بکشد. قدم بعدی، ویرایش این رویدادهای انتقادی و تبدیل آن‌ها به چارچوبی متداول و حذف هرگونه

[1] BARS

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

موضوعات تکراری است. بعد از عادی‌سازی، نمونه‌های انتقادی به طور تصادفی قرار می‌گیرند و اثربخشی آن‌ها ارزیابی می‌شوند. رویدادهای انتقادی باقی‌مانده برای ایجاد رتبه‌بندی رفتاری و ارزیابی عملکرد کارمندان استفاده می‌شوند.

مزایای استفاده از این مقیاس به شرح زیر است:

- استفاده از استانداردهای شفاف، بهبود بازخوردها، تحلیل دقیق عملکرد و ارزیابی مداوم
- حذف واریانس نامرتبط در ارزیابی عملکرد از طریق تمرکز بر رفتارهای خاص، شفاف و قابل‌مشاهده
- کاهش احتمال اعمال هرگونه نظر شخصی و تضمین عدالت در فرایند ارزیابی

این روش برای کسب‌وکارها و صنایع در اندازه‌های مختلف مناسب است. آن‌ها می‌توانند از روش موردبحث برای ارزیابی عملکرد کل نیروی کار که از کارمندان تازه‌کار گرفته تا مدیران اجرایی، استفاده کنند.

مشکلات متداولی که ممکن است سازمان در استفاده از این روش با آن روبرو شود شامل موارد زیر است:

- احتمال بالای اعمال‌نظر شخصی در ارزیابی
- مشکلاتی در تصمیم‌گیری برای ارتقا و اقدامات جبرانی
- نیاز به مدت‌زمان زیاد برای ساخت و اجرا
- تقاضای بیشتر از مدیران ارشد و مدیران اجرایی

۵. ارزیابی روان‌شناختی

ارزیابی روان‌شناختی برای مشخص‌کردن توانایی پنهانی کارمندان بسیار مفید است. این روش به‌جای عملکرد گذشته کارمندان، بیشتر بر تحلیل عملکرد آینده آن‌ها تمرکز دارد. این ارزیابی‌ها برای تحلیل هفت جز مهم عملکرد یک کارمند استفاده می‌شود. این اجزا شامل: مهارت‌های درون‌فردی، توانایی‌های شناختی، ویژگی‌های عقلانی، مهارت‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، هوش عاطفی و دیگر مهارت‌های مرتبط می‌شود (جهان‌آرا، سرمدی، اسمعیلی، ضرابیان، فروزان، ۱۳۹۷).

روان‌شناسان متبحر آزمایش‌های مختلفی را ایجاد کرده‌اند (مصاحبه‌های خیلی دقیق، آزمون‌های روان‌شناختی، بحث و گفت‌وگو و موارد بیشتر) تا به طور مؤثر کارمندان را ارزیابی کنند. بااین‌حال، این روش، سرعت خیلی پایین و فرایند پیچیده‌ای دارد و کیفیت نتایج، بیشتر به روان‌شناسی بستگی دارد که مراحل را اداره می‌کند (تقی‌زاده، رهنورد، یزدانی، ۱٤۰۱).

زمانی که ارزیابی روان‌شناختی در حال اجرا است، سناریوهای مشخصی مورد بررسی قرار می‌گیرند. برای مثال، روشی که یک کارمند برای مقابله با مشتری خشمگین به کار می‌گیرد می‌تواند برای ارزیابی مهارت‌های قانع کردن، واکنش‌های رفتاری، واکنش‌های احساسی و دیگر موارد استفاده شود.

مزایای ارزیابی روان‌شناختی شامل موارد زیر است:

- استخراج اطلاعات قابل‌سنجش و دور از نظرات شخصی که نه‌تنها در مورد عملکرد کارمندان بوده بلکه در مورد توانایی‌های آن‌ها هم است.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

- در مقایسه با دیگر روش‌های ارزیابی عملکرد به‌راحتی قابل‌اجرا است.
- فرصتی برای اثبات توانایی‌ها در اختیار کارمندان درون‌گرا و خجالتی می‌گذارد.

این روش برای شرکت‌های بسیار بزرگ مناسب است. آن‌ها می‌توانند از این روش به دلیل توسعه طرح رهبری، ساخت تیم، پیداکردن راه‌حل برای اختلافات و موارد بیشتر استفاده کنند.

دلایل متداول برای شکست این روش نبود آموزش مناسب، نبود متخصصان آموزش‌دیده برای اداره کردن ارزیابی‌ها و اضطراب و نگرانی متقاضیانی است که منجر به تغییر نتایج می‌شود. بااین‌حال شرکت فورد، اگزون مو بیل[1]، پروکتر اند گمبل[2] برای آزمایش کردن شخصیت و عملکرد کارمندانشان از روش ارزیابی روان‌شناختی استفاده می‌کنند.

٦. روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی

روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی از طریق مزایای مالی که کارمند برای شرکت ایجاد کرده، عملکرد او را تحلیل می‌کند. این روش با مقایسه هزینه حفظ یک کارمند در شرکت (هزینه برای شرکت) و مزایای مالی (مشارکت) که سازمان از آن کارمند دریافت می‌کند، به دست می‌آید.

زمانی که عملکرد کارمندی براساس روش حسابداری هزینه ارزیابی می‌شود، عواملی مثل: ارزش خدمات میانگین واحد، کیفیت، هزینه سربار، روابط درون‌فردی و موارد دیگری مورد بررسی قرار می‌گیرد. روش حسابداری منابع انسانی به تحلیل هزینه و مزایا به‌شدت بستگی داد و یکی از مشکلات این روش، میزان قدرت حافظه تحلیل‌گر است (جهان‌آرا و همکاران،۱۳۹۷).

مزایای روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی به شرح زیر است:

به طور مؤثر می‌تواند هزینه و ارزشی که یک کارمند وارد سازمان کرده است را اندازه‌گیری کند.

کمک می‌کند تا پیامدهای مالی که عملکرد کارمندان در نتایج حاصله از سازمان را شناسایی کند.

این روش برای استارتاپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک بسیار مناسب است، چرا که عملکرد کارمندان می‌تواند باعث شکست یا موفقیت سازمان شود.

مراحل اجرای روش حسابداری هزینه منابع انسانی به شرح زیر است:

۱. شکاف بین بازار و مجموعه کارمندانی که در شرکت حضور دارند را شناسایی کنید.
۲. ارزش مالی و غیرمالی که یک کارمند وارد شرکت می‌کند را مشخص کنید.
۳. فهرستی از اهدافی تهیه کنید که کارمند در دوره ارزیابی به آن‌ها رسیده است (افزایش تعداد مشترکان، بهبود در سودآوری و تعداد معامله‌های جدید)

باتوجه‌به مطالب ذکر شده این‌طور استنباط می‌شود که روش ارزیابی عملکرد کارکنان که بر آینده تمرکز دارد، برای ارزیابی عملکرد کارمندان بیشتر از هر زمان دیگری امری حیاتی است، چرا که این کار نشان می‌دهد که شما درباره

1 Exxon Mobil
2 Procter & Gamble

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

کارمندان خود چه فکری کرده و چقدر به روحیات آن‌ها توجه می‌کنید. زمانی که شما برای نیازهایتان روش مناسبی برای ارزیابی پیدا کردید، قدم بعدی اجرای درست آن است تا بتوانید شکاف‌های مهم عملکردی را از بین ببرید و به مشکلات مهمی که بر بازده سرمایه‌گذاری تأثیر گذاشته است، بپردازید.

روش‌های ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت

نیروی انسانی مهم‌ترین عامل رسیدن به اهداف سازمانی است. اکنون بیشتر کشورهای درحال‌توسعه، باتوجه‌به همه چالش‌ها، به سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی پی برده‌اند و به طور کامل آگاه شده‌اند که دلیل عقب‌ماندگی کشورها تنها کمبود سرمایه فیزیکی نیست، بلکه کمبود نیروی انسانی کارآزموده و متخصص است (گیل و جرجن[1]،۲۰۲۰). آموزش، ابزار بسیار نیرومندی است و می‌تواند کارکنان را برای انجام درست و اثربخش شغل خود با وظیفه‌شناسی لازم آماده کند. به بیان دیگر، آموزش کمک می‌کند تا کارکنان آموخته‌های خود را به‌درستی، به نحوی اثربخش و در سطح استاندارد مورد انتظار و همراه با وظیفه‌شناسی و به‌کارگیری حداکثر تلاش در زمان مناسب به کار ببندند. آموزش مؤثر و مفید به افراد کمک می‌کند تا آن‌ها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتر کار کنند (نئی، استندل وشوارزر[2]،۲۰۲۲). بدیهی است که افراد هرچقدر از دانش و آموزش بهتر درمورد کار خود برخوردار باشند، فرایند یادگیری آن‌ها بهتر است و به ارائه اندیشه‌ها و نظریه‌های مفیدتری برای بهبود کار می‌پردازند. همچنین آموزش به‌عنوان یک عامل قدرتمند برای تسهیل گسترش سازمان، توسعه توانایی‌ها و بهبود سودآوری به شمار می‌رود، بنابراین برای آموزش ضمن خدمت و ارزشیابی باید برنامه‌ریزی شود و یک آموزش اثربخش به کارکنان کمک می‌کند تا کلیه آموخته‌های خود را که در دوره‌های آموزشی فراگرفته‌اند به محل کار خود انتقال دهند (اکینس[3]، ۲۰۱۹). برای ارزشیابی اثربخشی آموزشی مدل‌های مختلفی وجود دارد که ازجمله مدل‌های معروف و پراستفاده در ارزشیابی اثربخشی آموزش، می‌توان به مدل‌های: کرک پاتریک[4]، مدل فیلیپس[5]، مدل سالیوان[6]، مدل مدرسه ی کسب و کار لندن[7]، مدل مبتنی بر قابلیت ها[8]، الگوی آموزش بر مبنای ارزیابی عملکرد [9]اشاره کرد. اما رایج‌ترین و عمومی‌ترین مدل مورد استفاده در طبقه‌بندی ارزشیابی آموزش مدل چهار سطحی کرک پاتریک است. یکی از مهمترین الگوهای ارزشیابی اثربخشی الگوهای تعاملی

---

1 Gill & Gergen
2 Knie، Standl & Schwarzer
3 Ekins
4 Kerkpatrick
5 Philips model
6 Sullivan model
7 London business school model
8 Capability based model
9 Training model based on performance evaluation

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

فرایند محور و بازده محور هستند. الگوی ارزشیابی کرک پاتریک الگوی ارزشیابی ترکیبی است که به‌طور هم‌سنگ بر فرایند و فرآورده تأکید دارد. این الگو به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیت‌های آموزشی توصیف شده است و به‌وسیله بسیاری از متخصصان، به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می شود. این مدل متمرکز بر نتیجه است که نتایج برنامه های آموزشی را ارزیابی می کند، و مانند بسیاری از مدل های ارزیابی برنامه سنتی، بر اثبات چیزی (یعنی دستیابی به نتیجه) در مورد یک برنامه تمرکز دارد و معمولاً در انتهای برنامه انجام می شود. شامل چهار سطح ارزیابی شامل: واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج می باشد و این مدل اصلی ترین طرح سازماندهی برای ارزیابی آموزش در سازمان هاست (گیاهی، بابایی ومحمدیان، ۲۰۱۹). سطح اول سطح واکنش است که در آن واکنش کارمندان به معنای شیوه درک و ارزیابی ارتباط و کیفیت آموزش است. به گفته کرک پاتریک، هر برنامه حداقل باید در این سطح اول مورد ارزیابی قرار گیرد تا بهبود برنامه آموزشی را فراهم کند. در این سطح، ارزیابی رضایت از افرادی که به‌دنبال آموزش هستند را ارزیابی می کند. در سطح دوم یادگیری میزان تغییر نگرش شرکت کنندگان (کارمندان) توصیف می شود و دانش و یا مهارت افزایش می یابد. در سطح سوم یعنی انتقال تغییرات رفتاری کارمندان مورد ارزیابی قرار می گیرد و در آخرین سطح یعنی نتایج، به توانمندی، بهبود عملکرد یادگیرندگان و اثرات آن بر محیط کار توجه می‌شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع مروری بوده و از متون کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف برای تدوین مقاله استفاده شده است. در مقاله مروری در یک موضوع؛ تحقیق را به‌گونه‌ای خلاصه و سازماندهی می‌کند که بتواند به دیگران در فهم و تجمیع آن موضوع کمک کند. یک مقاله مروری دانش زمینه‌ای لازم در آن موضوع را به‌عنوان یک فرض در نظر می‌گیرد و به آن نمی‌پردازد و در عوض به طبقه‌بندی تحقیقات انجام شده در آن موضوع و دورنمای آن موضوع‌های خوب سازماندهی شده تحقیقاتی پیشین در آینده و ارزیابی و مقایسه راه‌کارها و روش‌های موجود می‌پردازد و هدف آن، فراهم‌کردن یک دیدگاه به‌خوبی سازماندهی شده و کامل از کارهای انجام شده در یک موضوع تحقیقی است.

پژوهش حاضر از نوع مروری است، چرا که در آن ابتدا به بیان کلیاتی در ارزشیابی آموزشی، انواع آموزش و ارزشیابی آموزشی از قبیل مفاهیم و تعاریف، پیامدها و ... پرداخته شد. این اطلاعات و منابع به شیوه کتابخانه‌ای از تمامی منابع معتبر (شامل کتاب، مقاله‌ها و مجله‌ها، سایت‌ها، اسناد، نشریه‌های رسمی دولتی، اسناد شخصی و خصوصی، مطبوعات و اسناد صوتی و تصویری) مورد بررسی قرار گرفته و اطلاعات مفید با استفاده از ابزارهایی مانند فیش، جدول، از همه آن‌ها استخراج شد.

بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها برای بقا و همسویی خود با تغییرات محیط پیرامون بویژه با توجه به مسائل جهانی شدن ناچارند همراه با تغییرات ساختاری، خود را به ابزاری مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند، لذا سازمانهای

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

کنونی برای استمرار و استقرار خود بطور اثربخشی با چالش های نوینی مواجه می باشند که برون رفت از این چالش ها مستلزم توجه بیشتر به توسعه و بهسازی مهارت‌های کارکنان از طریق ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت است. به عبارت دیگر، رویکرد اثربخش در آموزش و بهسازی منابع انسانی در محیطی پیچیده، ناشناخته و پرتحول مستلزم نوعی تغییر در دیدگاه کنونی است تا با تلاشهایی که در این راستا صورت می‌گیرند از جمله اتخاذ تصمیمات به صورت گروهی یا حتی الامکان به صورت معکوس و از پایین به بالا، درنظر گرفتن سازمان به صورت موجودی زنده، برقراری روابط غیررسمی میان افراد، برنامه ریزی فراگیر و نتیجه گرا و استفاده از الگوهای یادگیری مبتنی بر استراتژی سازمان و بالتبع آن برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت بتوان رویکردهای آموزش و بهسازی منابع انسانی را اثربخش‌تر نمود. با توجه به اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت و نقش ارزشیابی در افزایش اثربخشی این آموزش‌ها، هدف در پژوهش حاضر بررسی ضرورت ارزشیابی دوره های آموزش ضمن خدمت در سازمان ها و سنجش اثربخشی آن در آموزش و بهسازی منابع انسانی است که نتایج بررسی های بعمل آمده حاکی از آن است بهره‌گیری سیستماتیک و هدفمند از قابلیت–های ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در رفع نواقص احتمالی دوره های آموزشی سازمان مفید بوده و زمینه ساز بهسازی منابع انسانی و تعالی سازمانی می‌شود.آموزش و بهسازی نیروی انسانی در هر سازمان جایگاه ویژه‌ای دارد . هم چنین آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش به سزایی در ارتقای کارایی سازمان ها دارد . دوره های آموزش ضمن خدمت، تقویت قابلیت های موجود و تسهیل کسب دانش ، پرورش مهارت ها و توانایی های مربوط به بهبود عملکرد کارکنان را شامل می شود . آموزش های ضمن خدمت یکی از مهم ترین و بهترین راه های تأمین و تربیت نیروی انسانی و بهبود عملکرد کارکنان در سازمان هاست .اگرچه در اکثر سازمانها، افراد قبل از تصدی مشاغل، آموز شهای کلاسیک را پشت سر می گذارند ولی معمولا به علت اینکه این آموزش ها جنبه عمومی و کلی دارد، افراد نیازمند آموزشهای تخصصی و کاربردی دیگری می‌باشند و به عبارت دیگر همگام با استخدام کارمند در سازمان، شرایط و ویژگی‌های کاری و مسائل و مشکلات شغلی کارمند را محتاج به آموزش های مستمر در ارتباط با شغل مورد تصدی می‌کند و همچنین تحولات سریع در شیوه ها و تکنیک‌های ویژه ضرورت آموزشهای ضمن خدمت را توجیه می کنند. در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه‌ی اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است و این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات ۲ نامیده اند. یعنی دورانی که در هر ۵ سوال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و دانش جدید جایگزین آن میشود. با توجه به مطالب گفته شده بهسازی توانایی ها و اطلاعات کهنه با بروز تغییر وتحول در روش ها و فنون اجرای کار ضرورت می یابد. مساله مهم، مفید و اثربخش بودن آموزشها برای کارکنان و کل سازمان و همچنین ارزشیابی آموزشی است بنابراین می‌توان اینطور نتیجه گرفت که آموزش اثر بخش می‌تواند منجر به بهبود اوضاع و در نتیجه افزایش کارایی سازمان شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

فهرست منابع

ادیب، زارع، محمودی و بدری گرگری. (۱۳۹۹). طراحی مدل عوامل عاطفی موثر بر مشارکت معلمان ابتدایی در دوره های آموزش ضمن خدمت. چشم انداز برنامه درسی و آموزش.

پیمان فرد، برکت و حسین پور، محمد. (۱۳۹۹). تبیین رویکردهای ارزشیابی برنامه های آموزشی ضمن خدمت نیروهای انسانی در سازمان های مدرن. پژوهش در نظام های آموزشی، ١٤(ویژه نامه)، ۱۵۹-۱۷۸.

تقی‌زاده، رهنورد، فرج اله، یزدانی. (١٤٠١). طراحی الگوی سازمان مردم‌نهاد زیست‌محیطی با رویکرد رهبری اثربخش. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (٤٨).

جهان‌آرا، ع.، سرمدی، م.، اسمعیلی، ز.، ضرابیان، ف.، فروزان. (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی مدل آموزش از راه دور پروژه محور با تأکید بر رویکرد سازنده‌گرایی. تدریس پژوهی، ٦(٤)، ٨٦-١٠٥.

حبیبی آذر، کیهان و طالبی، بهنام. (۱۳۹۹). پدیدارشناسی تجربیات زیسته معلمان در مورد چالش‌های برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت آموزش‌وپرورش. فناوری آموزش، ۱۵(٤) ، ٧٤٣-٧٥٦.

ساعتچی، محمود. (۱۳۹۸). فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی کارکنان سازمان‌ها. فرایند مدیریت و توسعه، ۳(۲)، ٣٤-٤٩.

شعوری بیدگلی، ویسی و شریفی راد. (١٤٠٠). طراحی و اعتبارسنجی ابزار سنجش اثربخشی آموزش در دانشگاه‌های علوم پزشکی. مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، ۱۵(٤) ، ۲۷۲-۲۸۳.

عطاران و رضایی‌زاده. (۱۳۹۹). مطالعه اثرگذاری آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت طراحی و مهندسی و تأمین قطعات ایران‌خودرو ساپکو. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ٤٨(٤)، ١١٤-١٢٩.

علوی نامور، میر محسن، طالبی، بهنام، ملکی آوار سین، صادق. (١٤٠٠). تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌های آموزشی به روش داده‌بنیاد با تأکید بر سیستم اجتماعی (تحقیقی در حوزه جامعه‌شناسی سازمان‌ها). مطالعات جامعه‌شناسی.

قیاسی، وردی بغدادی، هاشم‌زاده، فرشاد، سلطان‌زاده، احمد. (١٤٠١). ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت بحران: یک مطالعه مقایسه‌ای در بیمارستان‌های خصوصی و دولتی. فصلنامه بهداشت‌کار و ارتقا سلامت، ٥(٤)، ٢٨٥-٢٩٤.

کرمی، م، سوخکیان، م. ع وفرهادی، پیام. (۱۳۹۸). بررسی و ارزیابی عملکرد انواع سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۷(۲۷)، ٤٧٢-٤٩٩.

گیاهی، بابایی و محمدیان. (۲۰۲۱). بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان: مطالعه موردی کارکنان یک دانشگاه نظامی. مجله طب نظامی، ۲۳(۷)، ٦١٨-٦٢٦.

نیرومند، پروانه، قهرمانی، جعفر، قاسم‌زاده علی‌شاهی. (١٤٠٠). ارائه مدلی برای منتورینگ معلمان جدیدالاستخدام در نظام آموزشی کشور بر اساس نظریه داده‌بنیاد از دیدگاه جامعه‌شناسی آموزش‌وپرورش. مطالعات جامعه‌شناسی.

Boikos، S.، Pinar، M.، & Stengos، T. (2022). Bribery، on-the-job training، and firm performance. Small Business Economics، 1-22.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

Borman، G. D. (2018). Experiments for educational evaluation and improvement. In Peabody Journal of Education (pp. 7-27). Routledge

Dosi، G.، Guarascio، D.، Ricci، A.، & Virgillito، M. E. (2021). Neodualism in the Italian business firms: training، organizational capabilities، and productivity distributions. Small Business Economics، 57(1)، 167-189.

Erath، T. G.، DiGennaro Reed، F. D.، & Blackman، A. L. (2021). Training human service staff to implement behavioral skills training using a video-based intervention. Journal of Applied Behavior Analysis، 54(3)، 1251-1264.

Gálvez Suarez، E.، & Milla Toro، R. (2018). Teaching Performance Evaluation Model: Preparation for Student Learning within the Framework for Teacher Good Performance. Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones، 6(2)، 431-452.

Gill، S.، & Gergen، K. (2020). Educational evaluation: A relational perspective. McNamee، MM Gergen، C Camargo-Borges، and EF Rasera (Eds.)، The Sage Handbook of Social Constructionist Practice، 402-12.

Hejka-Ekins، A. (2019). Ethics in in-service training. In Handbook of administrative ethics (pp. 79-103). Routledge..

Knie، L.، Standl، B.، & Schwarzer، S. (2022). First experiences of integrating computational thinking into a blended learning in-service training program for STEM teachers. Computer Applications in Engineering Education.

Mehale، K. D.، Govender، C. M.، & Mabaso، C. M. (2021). Maximising training evaluation for employee performance improvement. SA Journal of Human Resource Management، 19، 11.

Nicol، E.، Turawa، E.، & Bonsu، G. (2019). Pre-and in-service training of health care workers on immunization data management in LMICs: a scoping review. Human resources for health، 17(1)، 1-14.

Pitsoane، E، & Lethole، P. (2022). Exploring e-tutors' views on in–service training for online student support: a professional development analysis. Open Learning: The Journal of Open، Distance and e-Learning، 37(1)، 53-64.

Siegel، S. T، & Biesta، G. (2022). The problem of educational theory. Policy Futures in Education، 20(5)، 537-548.

White، M.، Hill، S.، McGovern، P.، Mills، C.، & Smeaton، D. (2003). 'High-performance'management practices، working hours and work–life balance. British journal of industrial Relations، 41(2)، 175-195.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]

Evaluation of in-service training: the necessity of today's organizations in order to improve performance

Abstract

Human resource is the biggest capital of an organization. Training and strengthening human resources in any organization has a special and undeniable position. Today، few organizations are able to develop or improve their performance without training their employees. Also، in-service training of employees plays a significant role in improving the efficiency of organizations. In-service training is one of the most important and best ways to provide and train the human resources needed by an organization and improve the performance of employees. In addition، these trainings can play an important role in increasing the efficiency of organizations .Improving and cultivating employees and strengthening their competence in their jobs is done through improving knowledge، skills، abilities and other characteristics. Today، the most important factor in the growth and development of an organization is its human resources. These human resources perform the assigned task well when they are efficient and effective. This efficiency and effectiveness will be achieved in the shade of knowledge، skill and proper attitude، which is possible through training. In a way، it can be said that the basic solution for having an experienced workforce is education. A training program can only justify its value if it provides reliable and valid evidence about the effect of the training on improving the performance of the participants. This refers to an important aspect of training and educational evaluation، which is usually referred to as training effectiveness or training effectiveness evaluation. The survival، durability and progress of any society depends on the efficiency and quality of human resources of that society، and every organization needs motivated and capable employees as one of the important pillars of that organization. One of the ways to achieve this goal is empowering employees، which will not be possible except with correct and appropriate training Therefore، the current research aimed to explain the correct ways of training and in-service training as well as the reasons for its use in organizations; Therefore، the current research is considered as part of basic research in terms of its objective and as a qualitative research method (review). The statistical population of the present study was the reliable sites (Erik، Meg Iran، Portal Jame Ulooman-Sani، etc.). Content analysis method was used to analyze the findings. Also، the method of matching the homogeneity of the findings was used for the reliability and validity of the findings. According to the findings of the research، the reasons that make in-service training necessary are: the rapid growth of technology and the increasing acceleration of human sciences in all fields، job changes or job transfers، improving job performance، etc.، and including the correct ways of providing in-service training. They are: diversity in educational programs، sufficient space for holding course classes، high quality of educational space، proper arrangement inside the classroom، etc. In current organizations in the field of educational evaluation Little research has been done with applied approach. One of the main reasons for this neglect has been that determining the exact way of their performance in returning to their place in the organization is a complex process، difficult and sometimes based on the judgment of those who، although they have put a lot of effort into preparing and implementing an apparently successful training course. ، but they paid less attention to the real and practical effects and results of the training course. In this article، an attempt was made to review the various organizational evaluation methods and the benefits and disadvantages of each method as well as the effect on performance.

Keywords: in-service training، evaluation، employee performance

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-03]