

---

# تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان

---

ویسندگاز:

**دکتر ندا خدای**

(عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار  
امام خمینی (ره) شهری)

**فریبا غفوریان**

(عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار  
امام خمینی (ره) شهری)

زمستان ۱۳۹۷

|                     |   |                                                                                                             |
|---------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | فدایی، ندا، ۱۳۶۲                                                                                            |
| عنوان و نام پدیدآور | : | (عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری)                  |
| مشخصات نشر          | : | تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان/نویسندگان ندا فدایی، فریبا غفوریان. تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۷. |
| مشخصات ظاهری        | : | ۱۴۴ ص.                                                                                                      |
| شابک                | : | 978-600-482-272-5                                                                                           |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیبا                                                                                                        |
| موضوع               | : | آموزش حین خدمت -- ارزشیابی Employees -- Training of -- Evaluation                                           |
| موضوع               | : | عملکرد -- ارزشیابی Performance -- Evaluation                                                                |
| موضوع               | : | نیروی انسانی -- آموزش Manpower -- Education                                                                 |
| موضوع               | : | یادگیری سازمانی Organizational learning                                                                     |
| شناسه افزوده        | : | غفوریان، فریبا، ۱۳۶۲                                                                                        |
| رده بندی کنگره      | : | HF۵۵۴۹/۵/۸۱۷                                                                                                |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸                                                                                                         |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۸۰۴                                                                                                         |

|           |   |                                                                                                          |
|-----------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نام کتاب  | : | تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان                                                              |
| نویسندگان | : | ندا فدایی (عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری)     |
|           | : | فریبا غفوریان (عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی (ره) شهرری) |
| طراح جلد  | : | رضا کاوه                                                                                                 |
| صفحه آرا  | : | اکرم ملک نژاد                                                                                            |
| تیراژ     | : | ۱۰۰۰ نسخه                                                                                                |
| نوبت چاپ  | : | اول ۱۳۹۷                                                                                                 |
| قیمت      | : | ۲۰۰۰ تومان                                                                                               |
| شابک      | : | ۹۷۸-۶۰۰-۴۸۲-۲۷۲-۵                                                                                        |



تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، نبش کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

WWW.NedayeKarafarin.ir

## فهرست مطالب

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ۹  | پیشگفتار                                               |
| ۱۱ | مقدمه                                                  |
| ۱۴ | مفهوم آموزش                                            |
| ۱۹ | اهمیت آموزش                                            |
| ۲۰ | مفهوم آموزش ضمن خدمت کارکنان                           |
| ۲۰ | آموزش‌های قبل از خدمت                                  |
| ۲۱ | تعریف آموزش ضمن خدمت                                   |
| ۲۴ | اشکال آموزش ضمن خدمت                                   |
| ۲۵ | نظام آموزش کارکنان دولت                                |
| ۲۵ | تعیین نیازهای آموزشی کارکنان                           |
| ۲۷ | ویژگی‌های یک سازمان جهت نیازهای آموزشی                 |
| ۲۸ | اصول آموزش کارکنان                                     |
| ۳۱ | مزایای آموزش در سازمان                                 |
| ۳۴ | اهداف آموزش در سازمان                                  |
| ۳۵ | فرآیند آموزش ضمن خدمت                                  |
| ۳۶ | فراهم آوری انتقال آموزش، شامل                          |
| ۳۸ | روش‌های آموزش ضمن خدمت                                 |
| ۴۱ | اهداف آموزش ضمن خدمت                                   |
| ۴۱ | توانمندسازی                                            |
| ۴۲ | تعاریف توانمندسازی                                     |
| ۴۹ | تاریخچه توانمندسازی در جهان                            |
| ۴۹ | تاریخچه توانمندسازی در نظام اداری ایران                |
| ۵۱ | ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی                 |
| ۵۲ | توانمندی‌های من کدام‌اند؟                              |
| ۵۳ | چرا باید توانمندسازی را شروع کنیم (اهمیت توانمندسازی)؟ |
| ۵۶ | مفروضات توانمندسازی                                    |
| ۵۸ | اصول توانمندسازی                                       |
| ۵۹ | الزامات توانمندسازی                                    |
| ۶۲ | پیامدهای توانمندسازی                                   |
| ۶۳ | موانع توانمندسازی نیروی انسانی                         |

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۶۵  | ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی            |
| ۶۸  | مدل‌های توانمندسازی                      |
| ۷۰  | مدل توانمندسازی دنیس کیتلا               |
| ۷۲  | مدل توانمندسازی خود اثربخشی باندورا      |
| ۷۳  | مدل توانمندسازی کانگر                    |
| ۷۴  | مدل توانمندسازی کوین و اسپریتزر          |
| ۷۵  | مدل توانمندسازی آرمسترانگ                |
| ۷۶  | مدل توانمندسازی لیتگو                    |
| ۷۷  | مدل توانمندسازی باون و لاولر             |
| ۷۸  | مدل توانمندسازی گائو                     |
| ۷۸  | مدل توانمندسازی مک‌گال و نل              |
| ۷۹  | شرایط سازمانی رسته توانمندسازی کارکنان   |
| ۸۰  | ویژگی‌های سازمان‌های رمی                 |
| ۸۲  | مهارت‌های لازم برای توانمندسازی          |
| ۸۶  | کلیدها و گام‌های توانمندسازی             |
| ۸۸  | برنامه‌های توانمندی                      |
| ۹۰  | عوامل مؤثر در فرایند توانمندسازی کارکنان |
| ۹۳  | وظایف مدیر در قبال توانمندی‌ها           |
| ۹۸  | عملکرد                                   |
| ۹۹  | عملکرد کارکنان                           |
| ۱۰۰ | مفهوم ارزیابی عملکرد                     |
| ۱۰۱ | عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان             |
| ۱۰۴ | تعریف ارزیابی عملکرد                     |
| ۱۰۶ | بررسی مدل‌های مختلف ارزیابی              |
| ۱۰۸ | مدل سینگ و تاتل                          |
| ۱۰۹ | مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها               |
| ۱۱۰ | مدل تحلیل ذی‌نفعان                       |
| ۱۱۱ | مدل اچیو                                 |
| ۱۱۳ | استفاده از مدل اچیو                      |
| ۱۱۶ | هدف از ارزیابی عملکرد                    |
| ۱۱۸ | بهبود عملکرد                             |

|     |       |                                              |
|-----|-------|----------------------------------------------|
| ۱۱۹ | ..... | فواید ارزشیابی عملکرد                        |
| ۱۲۰ | ..... | معیارهای نوین ارزیابی عملکرد                 |
| ۱۲۱ | ..... | عوامل مؤثر بر ارزشیابی عملکرد                |
| ۱۲۲ | ..... | عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی عملکرد |
| ۱۲۳ | ..... | شیوه‌های ارزیابی عملکرد                      |
| ۱۲۴ | ..... | روش مقایسه فرد به فرد                        |
| ۱۲۴ | ..... | روش مقایسه‌ای درجه‌بندی ترسیمی               |
| ۱۲۵ | ..... | مقیاس‌های درجه‌بندی مبتنی بر رفتار           |
| ۱۲۶ | ..... | مدیریت عملکرد                                |
| ۱۲۷ | ..... | مدیریت عملکرد در سازمان                      |
| ۱۲۹ | ..... | سخن‌اندازی                                   |
| ۱۳۳ | ..... | منابع خارجی                                  |
| ۱۴۱ | ..... | پیوست                                        |

## پیشگفتار

در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است، به‌طوری‌که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. آموزش و بهداشتی، نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر ثابت بمانند، ادامه داده و بر کارایی خود بی‌افزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برپا ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است که بر روی کیفیت زندگی کاری را به دنبال خواهد داشت.

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن، در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. سازمان‌ها در معنای وسیع‌تر، کنش‌های اجتماعی کنونی‌اند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا مرگ سازمان است و مطمئناً این وظیفه مدیران است که با توجه به اهداف سازمانی، روند حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب را هدایت کنند. از طرفی تغییرات گسترده در سطح جهانی، سازمان‌ها را جهت رسیدن به اهداف خود هرروز با مشکلات و تغییرات متعددی مواجه نموده است. این تغییرات باعث شده است که روزبه‌روز تحولات جدید در خصوص نظریه‌های مدیریت ظهور پیدا کنند. به‌طوری‌که می‌توان اذعان نمود در طول قرن بیستم صدها نظریه در خصوص مدیریت ارائه شده است. نکته قابل‌توجه در تمام این نظریه‌ها تأکید بر نقش بااهمیت مدیریت و نیروی انسانی کارآمد سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد و ظهور این دیدگاه در خصوص نقش مدیریت در سازمان باعث بررسی و پژوهشات متعدد در خصوص عوامل مرتبط با مدیریت و رهبری سازمان شده است. زیرا در یک مدیریت مطلوب است که کارکنان احساس می‌کنند

موردپذیرش بیشتر سازمان هستند و در کارهای آن درگیرند و از این راه احساس احترام به خود، خشنودی شغلی و همکاری کارکنان با مدیریت بهبود می‌یابد. از طرفی نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده خواهد شد.

امروزه با پیشرفت علوم و فنون، هیچ انسانی نمی‌تواند ادعا نماید که نیاز به آموزش ندارد، چراکه اگر به این نکته معتقد باشیم که افراد از بدو تولد دارای صفات بالقوه‌ای هستند و با گذر زمان و با برنامه‌ریزی مدون و مشخص و استفاده از تجربیات و یافته‌های بشری می‌توانند آن‌ها را به صفات بالفعل تبدیل نماید، پرداختن به آموزش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشد. یکی از راه‌های سرمایه‌گذاری در جهت پیشرفت کشور، توجه خاص به آموزش در سطح مدیران و کارکنان ادارات و سازمان‌های اداری، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است. از این رو آموزش‌های ضمن خدمت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. این اهمیت متأسفانه در غالب برنامه‌ها و سیاست‌ها صرفاً بر روی کاغذ خودنمایی می‌نماید و در عمل به‌صورت برگزاری کلاس‌هایی بدون در نظر گرفتن نیازمندی‌ها، ارزش‌های سازمان، رضایت کارمندان متجلی می‌گردد. در بررسی‌های به‌عمل‌آمده در نظرسنجی‌های فراگیران شرکت‌کننده در کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت مشخص می‌گردد اغلب آنان با اهداف برگزاری این کلاس‌ها بیگانه بوده و فقط به منظور گرفتن منافع ناشی از آن در سر کلاس حاضر می‌گردند. استاد کلاس هم یک سری تئوری‌های از قبل تعیین‌شده را به آسان‌ترین روش تدریس که سخنرانی می‌باشد به فراگیران منتقل می‌کند و در پایان با برگزاری آزمونی که هیچ‌گونه هدفی را دنبال نمی‌کند، پرونده آن درس بسته و استاد و فراگیران از بهره مالی آن کلاس سودمند می‌گردند بدون آنکه ذره‌ای در نگرش‌ها، نوع عملکرد، کارایی، تغییر ایجاد گردد. تأسف‌آورتر اینکه با استفاده از بهانه‌های مختلف همچون مأموریت، تخصصی و ... در سر کلاس درس حاضر نگردیده و به‌راحتی دوره آموزش را سپری می‌نمایند. به همین راستا بررسی تأثیرات این‌گونه آموزش‌ها بر مهارت‌های مدیران می‌تواند گام مؤثری باشد در ارتقای سطح کیفی این دوره‌ها که قطعاً آثار و پیامدهای ارزشمندی را در ایجاد روحیه کارآفرینی و ارتقای سطح آموزشی مدیران فراهم می‌نماید.