

چارچوب برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران با رویکردی یکپارچه‌نگر و نوگرا

سید مجتبی هاشمیان^{۱*}

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ورامین-پیشوا، ورامین، ایران.

چکیده

آموزش‌های ضمن خدمت مدیران و کارکنان سالیانه بودجه قابل توجهی را در بخش دولتی و خصوصی به خود اختصاص می‌دهند. با این حال اثربخشی و کارایی برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران و کارکنان محل بحث و بررسی بوده و در عین حال وجود آن به‌عنوان یک ضرورت محل توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمانی بوده است. با این حال یکی از مباحث مطرح در ارتباط با کاربرد برنامه‌های آموزش و توسعه در ضمن خدمت، عدم تقلیل برنامه‌های آموزشی به آموزش‌های صرف دانشگاهی و یا روش‌های متداول‌تر آموزش مانند سخنرانی است. لذا این پژوهش تلاش کرده است تا به روش مطالعه کتابخانه‌ای، طیف گسترده‌تری از برنامه‌های آموزش و توسعه‌ی ضمن خدمت برای مدیران و کارکنان را در قالب یک چارچوب جمع‌بندی و صورت‌بندی نماید.

مقدمه

برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان که با هدف ارتقای شایستگی‌های شغلی و سازمانی این دسته از مخاطبان طراحی و اجرا می‌شوند، مورد توجه بوده و به مرور سرمایه‌گذاری بیشتری را نیز به خود اختصاص داده‌اند. برنامه‌های آموزش، توسعه و تربیت مدیران اهداف گسترده‌ای را دنبال نموده و با توجه به تنوع اهداف و محتوا، طیف وسیعی از روش‌های مختلف و رویکردهای متفاوت را شامل می‌شود. با توجه به آنکه پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیط کلان و عملیاتی سازمان‌ها، سطح شایستگی پیچیده‌تر و متنوع‌تری را مطالبه می‌کند، توجه به روش‌های متفاوتی که می‌تواند اهداف برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران و کارکنان را محقق سازد مورد نیاز خواهد بود. مدیران ارشد یادگیری^۱ در سازمان‌های پیشرو متوجه شده اند که برنامه‌های سنتی برای مدیران ارشد به قدر کفایت آن‌ها را برای چالش‌های امروز و فردا آماده نمی‌کند. سازمان‌ها به دنبال ارتقاء مهارت‌های ارتباطی^۲، تفسیری^۳، عاطفی^۴ و ادراکی^۵ مورد نیاز برای رهبران جهت یک رهبری منسجم، فعال و پیشرو نگر هستند. اما اکثر برنامه‌های آموزش مدیران که بعضاً به عنوان

* نویسنده مسئول:

آدرس: استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ورامین-پیشوا، ورامین، ایران
ایمیل: m.hashemian.95@gmail.com

^۱ Chief Learning Officers (CLOs)

^۲ Communicative

^۳ Interpretive

^۴ Affective

^۵ Perceptual

بسط یا جایگزین دوره های ارشد مدیریت کسب و کار طراحی می شوند معمولاً بر مجموعه مهارت های مرتبط با رشته مانند توسعه ای استراتژی و تحلیل مالی تمرکز می کنند و به طور معمول برخی از شایستگی ها از جمله مهارت های مهم رابطه ای، ارتباطی و عاطفی را دست کم می گیرند. در چنین شرایطی جای تعجب نیست که عمده ی مدیران ارشد آموزشی می گویند که در توجیه بودجه ی سالیانه ی خود مشکل دارند. هر چند یادگیری مادام العمر^۱ برای دهه هاست که در محافل شرکت ها و دانشگاه ها رایج بوده است با این حال این مفهوم تا عینیت واقعی آن در دنیای عمل فاصله داشته و برنامه های آموزشی سنتی نیز بسیار محل انتقاد بوده و بعضاً پرهزینه یا دارای اثربخشی کم دانسته شده اند.^۲ از این رو مقاله حاضر تلاش میکند ضمن مرور مفاهیم پایه این حوزه، طیف متنوع و چندانگانه ای از انواع روش های مختلف آموزش و توسعه مدیران و کارکنان را در قالب یک چارچوب جمع بندی نماید تا فراتر از مجموعه روش های کمتر انعطاف پذیر و سنتی، سایر روش های نوین و متفاوت آموزش و توسعه نیز در فراروی دست اندرکاران امر قرار گیرد.

۲ مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

۲- مرور تعاریف اولیه

۲-۱- آموزش، توسعه و تربیت

آموزش در واقع سلسله اقدامات لازم برای ارتقای سطح دانش، مهارت و نگرش های یک فرد یا مجموعه ای از افراد با هدف بهبود عملکرد و رفتار در انجام تکالیف یک کار یا شغل معین دانسته می شود. در فرآیند آموزش تلاش می شود تا با ارتقای سطح شایستگی های مخاطب، هدف اصلی که تحقق سطح عملکردی بالاتر و سطح رفتاری مطلوب تری است محقق گردد. بنابراین آموزش را می توان به عنوان تلاشی از سوی سازمان برای تغییر رفتار اعضای خود به منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد (حسن پور، ۱۳۹۹). در تعریفی دیگر آموزش کارکنان، فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی دانسته شده است (الله وردی و همکاران، ۱۳۹۰).

با این حال می بایست تمایزی را میان یاددهی و آموزش با یادگیری در نظر داشت. در واقع هر آموزشی به یادگیری منجر نشده و یادگیری مستلزم فرآیندهای جداگانه و در عین حال پیچیده ای در مخاطب است تا یاددهی را به یادگیری تبدیل نماید. از این روست که در برخی از منابع، اصرار زیادی به کاربرد اصطلاح یاددهی - یادگیری به عنوانی فرآیندی به هم پیوسته و در عین حال پیچیده شده که نمی توان آن را تنها به یک بعد یادگیری یا تنها یاددهی فروکاهید.

بهسازی یا توسعه به عنوان مفهومی نزدیک به مقوله آموزش و در عین حال متفاوت با آن، به فعالیتهای اطلاق می شود که از طریق آن کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می شوند (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع بهسازی بر رشد و آینده نگری تمرکز دارد و با دانش و مهارت ها و نگرش هایی که افراد برای ارتقا به شغل آتی یا تغییر شغل فعلی خود با مسئولیتهای بیشتر و بالاتر نیاز دارند، ارتباط دارد. هدف از آموزش، اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از بهسازی، آماده ساختن فرد برای مسئولیتهای شغلی آینده از طریق دستیابی به تجربه، دانش، مهارت ها و نگرشها است (برناردین^۳، ۲۰۱۳).

¹ Lifelong Learning

² <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>

³ Bernardin

در ادبیات حوزه آموزش و توسعه به اصطلاح توانمندسازی نیز به کرات اشاره می‌شود. توانمندسازی را میتوان راهبرد و تدبیری در مسیر توسعه و بهسازی کارکنان دانست. راهبردی که در راستای بالندگی منابع انسانی از اهمیت بسیار زیادی نیز برخوردار است. توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می باشد (کنگ و همکاران^۱، ۲۰۱۷). توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، به یکی از داغ ترین، مباحث روز مدیریت مبدل شده است. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک اقدام انگیزشی شناخته می شود که هدف آن افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است (میرسون و دوتینک^۲، ۲۰۱۲). تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی عمدتاً به آندسته از اقدامات مدیریتی اطلاق میشد که با هدف افزایش قدرت، تفویض اختیار و مشارکت‌بخشی کارکنان در تصمیم‌سازی‌های سازمانی، سعی در توسعه آن‌ها داشت (فلاح، ۱۳۹۷). پس از دهه ۱۹۹۰، اما نظریه پردازان روان شناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی چندبعدی دانستند (ال زهرانی^۳، ۲۰۱۹). بر این اساس توانمندسازی لزوماً اقدامات مدیریت در رابطه با کارکنان نیست، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره ی نقش خویش در شغل و سازمان نیز می باشد، تصویری از انگیزش درونی که توانمندسازی روان شناختی نامیده می‌شود (بارتن و بارتن^۴، ۲۰۱۱). توانمندسازی را با توجه به تحقیقات گذشته می توان با ابعادی همچون احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس حق انتخاب، احساس تأثیر تعریف نمود (عباس پور و بدری، ۱۳۹۴). در نتیجه در این دوره متاخر مفهوم توانمندسازی، گستره معنایی وسیع‌تر و پیچیده‌تری را پیدا نموده است و تنها ناظر بر اقدامات مدیریتی برای افزایش قدرت، مشارکت و تسهیم اختیار در راستای توسعه مدیریتی کارکنان نیست.

تربیت برخلاف آموزش، بهسازی و توانمندسازی، جنبه تمام ساحتی داشته و به رشد همه جانبه مادی و معنوی انسان در همه ابعاد و زوایا نظر دارد. رشدی که نه تنها هدف مدار بوده بلکه غایت‌مدار نیز بوده باشد و جنبه‌های انسان‌شناسانه و هستی‌شناسانه را نیز در این مسیر و در خود جای دنبال نماید. قاعدتاً نمی‌توان صحبت از تربیت کرد و آن را از سیستمی ارزش‌مدار و غایت‌اندیش در مورد انسان و هستی مجزا دانست. ساحت های تربیت به انواع ذیل تقسیم می شود: تربیت دینی و اخلاقی، ناظر به رشد جنبه معنوی و ارزش زندگی، برقراری ارتباط با حق متعال، التزام به ارزش های دینی و اخلاقی و تقید به اعمال و معیارهای دینی و اخلاقی در زندگی روزمره تربیت زیستی و بدنی، ناظر به رشد جنبه طبیعی و جسمانی حیات آدمی؛ تربیت اجتماعی و سیاسی، ناظر بر رشد جنبه اجتماعی زندگی آدمی در تدبیر امر معیشت و زندگی شغلی، تربیت علمی و فناوری؛ ناظر به رشد توانمندی های افراد در شناخت، بهره گیری و توسعه نتایج تجارب متراکم بشری، تربیت هنری و زیبای شناختی؛ ناظر به رشد عواطف و احساسات زیبایی شناختی و درک، قدردانی و خلق آثار هنری. شایان ذکر است تربیت در همه ساحت های یادشده شامل ابعاد عقلانی، شناخت و بینش (عاطفی)(نگرش و گرایش)، ارادی (نیت و تصمیم) و عملی (کنش و مهارت) است. به نظر می رسد که هر برنامه ای که برای تربیت مدیر آموزشی تهیه و اجرا می شود، در چهارچوب کلی خود، (طرهانی و همکاران، ۱۳۹۸).

¹ Kang, Youn Jung, Lee, Jin Young, Hee Woog, Kim

² Meyerson, G., & Dewettinck

³ Al zahrani, Abdullah

⁴ Barton, Harry; Barton, Lisac

در این بخش تلاش شد تا نسبت به مرور مفاهیم پایه حوزه‌ی آموزش و بهسازی به اختصار پرداخته شود. با ذکر این توضیح تلاش می‌شود تا در ادامه طیف متنوعی از روش‌های قابل بهره‌گیری در نظامات آموزش، توسعه و تربیت مدیران و کارکنان در معنای عام و گسترده آن مرور شود.

۲-۲- آموزش ضمن خدمت

از جنبه سازمانی، آموزش ضمن خدمت به آن دسته از آموزش‌هایی گفته می‌شود که کارکنان پس از استخدام باید دریافت کنند تا بتواند وظایف و مسئولیت‌های محوله را به بهترین شکل انجام دهند (جانجو و همکاران^۱، ۲۰۱۸). این آموزش‌ها، تسهیل‌کننده فراگیری دانش و علوم جدید، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که برای بهبود عملکرد کارکنان مورد نیاز هستند (سانگ^۲، ۲۰۱۴). اکتون و گولدن^۳ (۲۰۰۳) آموزش ضمن خدمت را مبنایی مناسب در توسعه شایستگی‌های سازمان میدانند و معتقدند این نوع آموزش‌ها با ایجاد شایستگی در سه سطح دانشی، مهارتی و نیز کاربردی در کارکنان، آموزش‌های حرفه‌ای را گسترش می‌دهند [14]. مت‌نور و مهداود^۴ (۲۰۱۱) معتقدند که باید از آموزش ضمن خدمت درون سازمانی و بیرون از سازمان به عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به کارگیری دانش کمک گرفت. ولادا و کاتانو^۵ (۲۰۰۹) آموزش ضمن خدمت را به عنوان فرآیند به کار بستن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و سایر ویژگی‌های کسب شده طی برنامه آموزش در محیط کار تعریف می‌کنند. فتحی و اجارگاه (۱۳۹۷) آموزش ضمن خدمت را آموزشی میدانند که: (۱) پس از استخدام فرد در یک مؤسسه یا سازمان صورت می‌پذیرد؛ (۲) به صورت نظامدار و مستمر عرضه می‌گردد؛ (۳) عمدتاً در سه محور اساسی شامل توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شوند؛ (۴) هدف و منظور این نوع آموزش‌ها، آماده‌سازی افراد برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌ها، هماهنگ نمودن نیازهای افراد با نیازهای سازمان و در نهایت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی است. در ارتباط با آموزش ضمن خدمت سلتر و همکاران^۶ (۲۰۱۵) در این واقعیت تأکید دارد که کارکنان نباید صرفاً به انجام رفتار مناسب حین دوره آموزش بسنده کنند، بلکه میبایست رفتار صحیح را پس از آموزش و در محیط کار نیز اجرا نمایند. علیرغم اهمیت کلیدی آموزش ضمن خدمت در توسعه کارکنان و در تحقق اهداف و مأموریت سازمان‌ها، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت تا نقطه مطلوب فاصله زیادی دارند. نتایج مطالعات پیشین نشان می‌دهند که عدم همخوانی محتوای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با نیاز واقعی کارکنان، همسو نبودن این آموزش‌ها با اهداف و اولویت‌های سازمان و انتظاراتی که سازمان از پرسنل خود دارند، عدم تطابق آموزش‌ها با استانداردهای آموزش ضمن خدمت، عدم ارزیابی صحیح اثربخشی دوره‌ها، عدم توفیق در اجرای روش‌های جدید آموزش (خراسانی و موسوی نسب، ۱۳۹۲؛ عزتی، ۱۳۹۶) از جمله دلایلی هستند که سبب شده‌اند تا آموزش‌های ضمن خدمت مورد نقد قرار بگیرند.

۲-۳- انواع برنامه‌های آموزش، توسعه و تربیت

¹ Junejo Sarwar & Ahme

² Sung

³ Acton & Golden

⁴ Mat Nor and Mohd Daud

⁵ Velada & Caetano

⁶ Selter, Grusel, Reinold, Trempler

برنامه‌های آموزش، توسعه و تربیت مدیران و کارکنان طیف متنوعی از انواع برنامه‌های مختلف و متنوع را می‌توانند شامل شوند. با این حال هر کدام از این برنامه‌ها تعریف خاصی داشته و جهت‌گیری آموزشی خاصی را دنبال می‌کنند. در جدولی که در ادامه می‌آید طیف متنوعی از این برنامه‌ها مورد مرور و تعریف قرار می‌گیرند.

جدول ۱ - انواع برنامه‌های آموزش، توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان

عنوان تدبیر	شرح کلی تدبیر	اجزاء تدبیر	توضیح تدبیر	جهت گیری آموزشی
محیط توسعه ای	فراهم آوری محیط زمینه ای مشوق و مقوم یادگیری، رشد و توسعه در سطح کل سازمان	فرهنگ سازمانی مروج و ترفیع گر یادگیری، رشد و توسعه	تلاش در جهت بر ساخت فرهنگی که ارزش های یادگیری، رشد و توسعه را به حد اعلی توصیه و ترویج می کند. این امر از طریق تدابیری از جمله الگوسازی نقش قابلیت تحقق خواهد داشت.	نگرشی - بینشی
		شبکه دانش سازمانی (پلتفرم برخط آکادمی)	ایجاد فضایی برخط و پلتفرمی واحد و یکپارچه برای ارائه ی محتواهای برخط آموزشی، معرفی برنامه های قابل توصیه ی آموزشی در درون و بیرون سازمان، امکان به اشتراک گذاری و ریشیر کردن آن ها و ایجاد یک کامیونیتی دانش محور، تجربه نگاری آموزشی، امکان داکيومنت سازی، ریویو و ترکینگ فعالیت ها، کارخواست ها، تمارین و پروژه های آموزشی	دانشی
		مدیاهای آموزشی برخط و غیر بر خط (بولتن آموزشی، محتوای چند رسانه ای)	جهت دهی ماموریت محور مدیاهای سازمانی در جهت انتقال دانش مورد نظر به جامعه ی هدف	دانشی
اقدامات خود توسعه ای	فراهم سازی بستری جهت پیگیری رشد و توسعه ی فردی بر مبنای برنامه ریزی توسعه ی فردی	شرکت در جلسات، سمینارها و همایش ها، یادگیری از طریق مطالعه ی منابع انتشاراتی مانند کتاب و مقاله، پژوهش فردی و مشاهده ی فیلم،	همگی این تدابیر فردی، کنش هایی هستند که امکان ارتقای سطح دانشی و نگرشی - بینشی افراد را فراهم می سازند. با این حال جهت دهی به این اکت ها و کنش های پراکنده و نامنتظم فردی و تلاش در جهت ماموریت محور کردن و جهت دهی مشخص به آن ها اهمیتی درخور دارد که شبکه ی دانش سازمانی (آکادمی) هم از حیث تشویق	نگرشی - بینشی، دانشی

	تجربه نگاری و تجربه خوانی، کنشگری در شبکه اجتماعی دانشی سازمانی	به آن و هم از حیث جهت دهی و تسهیل آن می تواند کمک کننده باشد.	
ماموریت ها، پروژه ها و کارخواست های توسعه ای	احاله ی ماموریت ها، پروژه ها و کارخواست های هدفمند و چالشی با هدف توسعه ی توانمندی ها	واگذاری و احاله ی پروژه ها و ماموریت های چالشی و هدفمند از این جهت که فرد را به طور مشخص درگیر در مسیری می کند که الزامات متعددی را می طلبد و همزمان سطح بالایی از تلاش و تدبیر را مورد نیاز دارد مهم خواهد بود. این امر از این جهت قابل توجه است که موجبات ارتقای سطح نگرشی- بینشی و مهارتی افراد را پدید می آورد.	نگرشی- بینشی، مهارتی
بازسازماندهی توسعه ای	باز سازماندهی و مدیریت کار راهه ی خدمتی به منظور ارتقاء توانمندی ها	استفاده از مکانیزم های مدیریت کارراهه ی خدمتی شامل گردش شغلی، تخصیص نقش مکمل، غنی سازی شغلی و ارتقاء شغلی به منظور ارتقاء و تنوع بخشی به سبد مهارت های حرفه ای و کاری افراد	مهارتی
روابط توسعه ای	بهره گیری از ساز و کارهای ارتباطی توانمندساز	بهبود بهره گیری از تجربه بینشی	نگرشی- بینشی، مهارتی، دانشی
		بهره گیری از مشاورت خبرگان و نتورک برون سازمانی	دانشی
		منتورینگ و مربی گری	نگرشی- بینشی، مهارتی

نگرشی - بینشی	استفاده از ظرفیت تسهیل گرانه و راهگشای مکانیزم کوچینگ رهبری در قالب ارتباط کوچ با هدف ارتقای ظرفیت‌های فکری، روحی، ذهنی، حل مسئله و ارزشی مرتبط با نقش‌های رهبری	کوچینگ رهبری		
روحی-روانی	ارتباطی مشاورتی و راهنما گونه از جنس آسیب‌شناختی و مقابله با تروماها و تنش‌های فکری، ذهنی و روانی و ارتقای بهزیستی روحی	مشاوره‌های روانشناختی (Counselling)		
نگرشی - بینشی، مهارتی	استفاده از مکانیزم ارجاع هدفمند گزینه های جایگزینی به متصدیان مناصب شغلی خاص جهت فالوآپ و آبرو هدفمند و ارتقای سطح مهارت ها و نگرش و بینش متناسب با آن نقش	جاب شادوینگ و آبرو/ فالوآپ هدفمند		
نگرشی - بینشی، مهارتی، دانشی	فراهم آوری مکانیزم های متعددی از ارائه ی بازخوردهای هدفمند کاری و پایش سیر تحولات رفتاری و عملکردی افراد به منظور آسیب شناسی، ارجاع تدابیر آموزشی و توانمندسازیِ موردی و پرکیس به جهت ارتقای توانمندی های ایشان	اجرایی سازی برنامه های تجلیل، جلسات مدیریت عملکرد، گزارش گیری از داشبورد اطلاعات مدیریتی، برنامه های رفتار سنجی و نظام ارزیابی عملکرد چند منبعی	بهره گیری از ساز و کارهای رسمی و نیمه رسمی پایش، مانیتورینگ و ارتقای بازخور به منظور ارتقاء توانمندی ها	ساز و کارهای نظارت، کنترل و بازخور
دانشی	ارجاع موردی افراد به برنامه های آموزشی تحصیلات دانشگاهی به منظور ارتقای سطح دانشی پایه ی ایشان در یک زمینه ی تحصیلی و دانشی مشخص	برنامه های درسی تحصیلات دانشگاهی در مقاطع پایه و تکمیلی	ارجاع به برنامه های آموزش رسمی دانشگاهی	برنامه های آموزش رسمی دانشگاهی

دانشی نگرشی- بینشی مهارتی	برنامه‌های حرفه (Profession) محور مرتبط با حوزه‌های شغلی از نوع مدیریتی و فرماندهی از طریق ترکیب ارائه‌ی مباحث توسط دانشجویان دانشگاهی و فعالین خبره‌ی تجربی با هدف ارائه‌ی آموزش‌های شغل محور و کاربرد	ترکیبی از برنامه‌های درسی ساختاریافته و نظام‌مند با رویکردی عملگرا و کاربردی مرتبط با حوزه‌های حرفه‌ای (شغلی) مشخص	ارجاع پویانگران منتخب به برنامه‌های آموزش مدیریت / فرماندهی حرفه‌ای	برنامه‌های آموزشی مدیریت حرفه‌ای
دانشی نگرشی- بینشی	دانش‌پذیران و پویانگران این امکان را می‌یابند تا در ترکیبی از برنامه‌های متنوع و هم‌افزای ارائه شده توسط شبکه‌ای به هم مرتبط از مراکز و دانشگاه‌های آموزشی و مطالعاتی در یک فیلد و زمینه‌ی موضوعی مشخص از قبیل برنامه‌های مطالعاتی، نشست، سخنرانی، همایش و دوره‌های کوتاه مدت شرکت نمایند.	ترکیبی از برنامه‌های هم‌افزا و متنوع ارائه شده توسط شبکه‌ای مرتبط از مراکز علمی و مطالعاتی	ارجاع پویانگران به عضویت در برنامه‌های آموزشی / مطالعاتی / پژوهشی شبکه‌ای interuniversit y	شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی / بین مراکزی
دانشی، نگرشی- بینشی	دوره‌های آموزشی منطبق بر طرح دوره و ماموریت مشخص بنابر چارچوب متعارف	برنامه‌های آموزشی ماژولار	طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی هدفمند و کاربردی	برنامه‌های آموزشی رسمی ضمن خدمت
نگرشی- بینشی، مهارتی	دوره‌های آموزشی کاربردی، چند محوره، حداکثری و فشرده‌ی کارگاهی با اهداف کوتاه مدت	بوت کمپ‌های آموزشی		
دانشی	برگزاری جلسات سخنرانی یا وبینارهای موضوع محور از خبرگان و متخصصان تراز اول و بهره‌گیری از روایت‌گری و تجربه‌گویی ایشان	سخنرانی‌های کوتاه موضوع محور		
دانشی، نگرشی- بینشی	فراهم‌آوری فضایی از میزبان خبره (هاست) / کردینیتور جلسه، مهمان یا مهمانان خبره / متخصص و حضار مشارکت‌کننده با هدف ایجاد مباحثات هدفمند، تعاملی و نیمه ساختاریافته حول ماموریت مشخص	پنل‌های انتقال تجربه‌ی مدیریتی / فرماندهی		

پنل های انتقال تجربه‌ی موضوعی	فراهم آوری فضایی از میزبان یا میزبانان و مهمان یا مهمانان ویژه و متخصص در قالب جلسات با موضوعات تخصصی و مورد محور حول یک مساله‌ی مشخص	دانشی، نگرشی - بینشی
سفرهای یادگیری (Learning Journey)	ترکیب برنامه‌های آموزشی - انگیزشی و ایجاد یک کمپلکس و آمیخته‌ی هم افزا از بسته‌های آموزشی و انگیزشی که در بطن خود سخنرانی آموزشی، کارگاه، بازدید میدانی هدفمند، مربی‌گری روی پروژه‌های کاربردی، پنل‌های انتقال تجربه و مطالعات خودخوان را دارد.	دانشی، نگرشی - بینشی، مهارتی، انگیزشی
حلقه‌های مباحثه‌محور جمعی	با حضور و نقش‌آفرینی تسهیلگر، متریال‌های هدفمند و یا موضوع آموزشی تدارک دیده شده و سپس ساختار جلسه به‌صورت تقریبا غیر متمرکز و نیمه‌ساختار یافته و در قالب گروه‌های کانونی کوچک خودگردان از طریق مباحثه‌ی جمعی هدف‌دار میان اشخاص با تجربه‌ی حاضر در حلقه پی گرفته می‌شود.	نگرشی - بینشی مهارتی

۳ بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان که با هدف ارتقای شایستگی‌های شغلی و سازمانی طراحی و اجرا می‌شوند، به‌عنوان یک ضرورت سال‌ها مورد توجه بوده‌اند. برنامه‌های آموزش، توسعه و تربیت مدیران اهداف گسترده‌ای را دنبال نموده و با توجه به تنوع اهداف و محتوا، می‌تواند طیف وسیعی از روش‌های مختلف و رویکردهای متفاوت را شامل شود. مخصوصا آنکه با توجه به پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیط کلان و عملیاتی سازمان‌ها، سطح شایستگی پیچیده‌تر و متنوع‌تری از مدیران و متخصصان سازمانی مطالبه می‌شود و لذا توجه به روش‌های متفاوتی که می‌تواند اهداف برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران و کارکنان را محقق سازد مورد نیاز خواهد بود. با این حال یکی از مباحث مطرح در ارتباط با کاربرد برنامه‌های آموزش و توسعه در ضمن خدمت، عدم تقلیل برنامه‌های آموزشی به آموزش‌های صرف دانشگاهی و یا روش‌های متداول‌تر آموزش مانند سخنرانی است. لذا این پژوهش تلاش کرد تا به روش مطالعه کتابخانه‌ای، طیف گسترده‌تری از برنامه‌های آموزش و توسعه‌ی ضمن خدمت برای مدیران و کارکنان را در قالب یک چارچوب جامع‌نگرتر، جمع‌بندی و صورت‌بندی نماید. لذا پیشنهاد می‌شود سیاست‌گزاران و دست‌اندرکاران امر آموزش، توسعه و تربیت مدیران و کارکنان، توجه بیشتری به طیف متنوعی از روش‌های متفاوت و متنوع قابل استفاده در این زمینه داشته باشند و در برنامه‌ریزی‌های آموزشی خود، صرفا به روش‌های متداول‌تر، سنتی‌تر و در دسترس‌تر آموزش تکیه ننمایند و از ظرفیت‌های بالقوه موجود در سایر روش‌های جدید نیز بهره گیرند.

<https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>

Bernardin, H. J. (2013). *Human Resource Management. An Experiential Approach* (3rd Ed., p. 163 – 91). New York: McGraw-Hill.

Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.

Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40-46.

Zahrani, A. A. (2012). Psychological empowerment and workplace learning: An empirical study of Saudi Telecom Company. *Advances in Management*.

Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.

Junejo, M. I., Sarwar, S., & Ahmed, R. R. (2018). Impact of in-service training on performance of teachers a case of STEVTA Karachi region. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 2(2), 50-60.

Sung, Sun. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *J Organ Behav*, 35, 3, 393–412.

of Training Acton, T, & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: A Discriptive Study **Training**, 2(5), 127-146. Practice in Irish Software Componies. **Journal of European Industtrial**

Management Mat Nor, N. and Mohd Daud, N. (2011). The Relationship between Human Resource Corridor (MSC) Status Companies. and Knowledge-Based Economy in Malaysian Multimedia Super **Sciences**, 5(8): 240-257. **Australian Journal of Basic and Applied**

transfer system inventory Velada, R. Caetano, A. (2009). Learning transfer validation of the learning *Training*, 33(7), 635-656. in Portugal. *Journal of European Industrial*

for primary Selter, C. Grksel, C. Reinold, M Trempler, K. (2015). Variations of in-service training *Education*, 47 (1), 65–77. mathematicsteachers: an empirical study. *ZDM Mathematics*

حسن پور، اکبر، عباسی، طیبہ. (۱۳۹۹)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جلد ۲. یکان.

الله وردی، زهرا، باغبانی آرانی، ابولفضل، آقایی، مریم، (۱۳۹۰). نیازسنجی آموزش ضمن خدمت (کارکنان، کارمندان دولت و موسسات غیردولتی)، ارغنون.

بیگدلی، محمد؛ داودی، رسول؛ کمالی، نقی؛ انتصار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. سال دهم، شماره (۲)، شماره پیاپی (۳۲). ص ۷۵-۱۰۱.

فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال دهم، شماره ۱، (شماره پیاپی ۳۱) ص ۱۳۳-۱۶۰.

عباس پور، عباس و بدری، مرتضی . (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴ (۷۹)، ص ۷۳-۱۰۰.

طرهانی، عباس؛ عبدالحی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن رضا و عباسیان، حسین. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تربیت مدیران مدارس. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۵ (۱)، ۱۱۱-۱۳۴.

فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۷). *برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*، تهران: سمت.

خراسانی، اباصلت و موسوی نسب، سیده مهدیه (۱۳۹۲). طراحی نظام جامع آموزش با تاکید بر استانداردهای بین المللی (مورد کاوی سازمان های ایرانی). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

عزتی، میترا . (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت موجود دوره های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی (مورد: سازمان امور مالیاتی کشور). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴ (۱۲)، ص ۱۲۷-۱۴۸.