تبیین روش‌های آموزش کارکنان مبتنی بر رویکرد آموزش و بهسازی منابع انسانی

مریم مقرب الهی*
مرضیه جعفری[1]

چکیده

آموزش و بهسازی به‌عنوان عامل اساسی در موفقیت سازمان‌ها و توسعه و پرورش افراد نقش دارد. قرار گرفتن کارمندان در معرض آموزش‌های مرتبط و مداوم می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود عملکرد و افزایش نتایج در محل کار نیز کمک کند. آموزش کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین آموزش‌های مداوم جهت دستیابی افراد به شایستگی‌های شغلی است. از این‌رو انتخاب یک یا چند روش آموزشی مناسب برای یک موقعیت آموزشی خاص با توجه به تغییر پارادایم آموزش و بهسازی منابع انسانی از آموزش به یادگیری که موجب ایجاد تحولات بسیار وسیعی در ارکان و بخش‌های مختلف آموزش و بهسازی منابع انسانی شده است، نقش موثری در پیشبرد اهداف سازمانی خواهد داشت. بنابراین هدف از این پژوهش، تبیین روش‌های آموزش کارکنان در سازمان با رویکرد آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی می‌باشد. پژوهش حاضر به‌صورت بررسی مروری و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته است و با انجام این پژوهش و روشن شدن ابعاد موضوع می‌توان گام مهمی در جهت تدوین اهداف و سیاست‌گذاری، تخصیص منابع و امکانات و برنامه‌ریزی‌های مناسب آموزشی در زمینه توسعه و گسترش برنامه‌ها و اجرای بهتر برنامه‌های آموزش تخصصی در سازمان برداشته و پیشنهادهایی در جهت توسعه و ارائه مطلوب برنامه‌های آموزش سازمانی و انتقال مناسب دانش و مهارت‌های شغلی ارائه داد.

واژگان کلیدی: آموزش و بهسازی، آموزش کارکنان، روش‌های آموزشی

مقدمه

از گذشته تا کنون، منابع انسانی از عوامل بسیار مهمی بوده‌اند که سازمان‌ها را با بحران مواجه ساخته و یا به‌عنوان عامل پیشرفت و موفقیت آن‌ها، عمل کرده‌اند. توانمندسازی و بهبود مستمر دانش، نگرش و مهارت‌های انسانی از طریق ارائه آموزش‌های مناسب، سازمان‌ها را قادر به مقابله با هر نوع تهدید و بحرانی می‌سازد. لیکن چنین نقش مثبت آموزش در توانمندسازی منابع انسانی سازمان، مستلزم وجود کیفیت دراین نوع از آموزش‌ها است. به سبب تغییرات سریع تکنولوژیکی و افزایش دانش و اطلاعات، آموزش بیش از پیش، در سازمان‌ها مورد توجّه قرار گرفته و به‌عنوان محور توسعه جوامع قلمداد می‌شود. (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱: ۵۳) آموزش و یادگیری سازمانی فرایندی پویا برای ایجاد و یکپارچه‌سازی دانش با هدف توسعه منابع و بهبود عملکرد سازمان است.(Chia,2017:5) شواهد موجود نشان می‌دهد روند افزایش اهمیت آموزش سازمانی نه در مسیر کمیت بلکه در جهت ارتقای سطح کیفیت در حرکت است. «سازمان‌ها دیگر همانند گذشته مسحور اعداد و ارقام مربوط به تعداد دوره‌های آموزشی برگزارشده یا نفر ساعت‌های آموزش کارکنان نیستند، بلکه به نظر می‌رسد دغدغه اصلی مدیران و سرپرستان تدارک فرصت‌های یادگیری فعال برای کارکنان است تا بتوانند از طریق افزایش کارآمدی و بهبود مداوم عملکرد خود موجبات رشد و تعالی شخصی و البته سازمانی را فراهم سازند. امروز کیفیت آموزش نه یک شعار، بلکه یک نیاز و ضرورت حیاتی در زندگی سازمانی است».(قهرمانی، ۱۳۸۸: ۲۲۷)

* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد علوم تربیتی گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی maryamelahi71@gmail.com
۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت مالی، دانشگاه آزاد سنندج Mj.jafari313@gmail.com

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

در سال‌های اخیر و در عرصه جهانی تغییرات معنی‌دار و گسترده‌ای در حوزه آموزش اتفاق افتاده است و فرایندهای آموزشی از آموزش به یادگیری تغییر ماهیت داده است. برخی از این تغییرات شامل؛ جایگزینی متخصصان توسعه یادگیری به جای سایر بخش‌ها در تعیین نیازهای توسعه و یادگیری، تغییر در ساختار دپارتمان‌های آموزشی، تمرکز بر آموزش‌های غیررسمی، تاکید بر آموزش‌های حین خدمت، توسعه مشاوران مدرس، به هم پیوستگی آموزش و مدیریت دانش و توسعه آموزش‌های الکترونیکی می‌باشد. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵، ۴۴- ۵۵) بر این اساس هدف اصلی این پژوهش تبیین روش‌های آموزش کارکنان بر اساس تغییر پارادایم آموزش و بهسازی منابع انسانی از آموزش به یادگیری می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

- آموزش کارکنان و هدف از آن

به نقل از اولیو لاندی و آلن کالینگ[1] (۲۰۰۷)، آموزش کارکنان عبارت است از مجموعه‌ای از کنش‌ها و فعالیت‌های هدفمند و سیستماتیک به‌منظور ایجاد تغییرات لازم در ساختارهای شناختی، عاطفی و روانی – حرکتی که بین عامل یاددهنده و یادگیرنده به‌صورت کنش متقابل در جهت اصلاح و بهبود عملکرد شغلی صورت می‌گیرد. بدین‌ترتیب آموزش یک فعالیت و کوشش بیرونی است که با ارائه دانش، مهارت و اطلاعات منجر به یک فعالیت درونی یعنی یادگیری می‌شود و موجب اصلاح و ایجاد رفتارهای شغلی جدید یا زمینه ایجاد رفتارهای شغلی لازم برای ایفای نقش‌های جدید در حال و آینده می‌شود. در واقع آموزش یک نوع تلاش و فعالیت کاملاً برنامه‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری و کسب دانش، نگرش و مهارت‌های مرتبط با شغل جهت نیل به استانداردهای از قبل تعیین شده می‌باشد. (رمضانی، ۱۳۸۹: ۳۶)

هدف نهایی از آموزش، تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در زمینه‌های مختلف علوم و فنون است. با توجّه به صرف زمان و هزینه در برنامه‌ریزی و آینده‌نگری جهت تأمین نیروی انسانی مورد نیاز جامعه، اغلب آموزش‌های بلند مدت (سنتی) به‌طور عمومی انجام می‌شود. لذا پس از اتمام تحصیلات و قبل از شروع مسئولیت افراد در سازمان‌ها، لزوم آموزش‌های خاص که خلاء اطلاعاتی شغلی کارکنان را پر می‌کند و مرتبط و منطبق با نیازها و در جهت نیل به هدف‌های مورد نظر سازمان باشد و برای کارکنان فرا گرفتن فنون و مهارت‌ها و شیوه‌های جدید انجام کارها یا دوره‌ها «باز آموزی[2]» نیز حائز اهمیت و ارزش بسیار است. این گونه آموزش‌ها، آموزش ضمن خدمت نامیده می‌شود.(خراسانی و مصلح آبادی، ۱۳۹۵: ۵۶) در جوامعی که رفاه را به عنوان یک هدف، ارتقا بخشیده اند، سیاست‌های عمومی ایجاب می‌کند تا آموزش ضمن خدمت را برای برخی از گروه‌های خاص از کارکنان (افراد مسن،کمتر تحصیل کرده) تکمیل کنند. (Saraf,2018:2)

مزایای آموزش کارکنان

بسیاری از مزایای آموزش بر مبنای محیطی است که یک شرکت با آن مواجه است. دسترسی به فن‌آوری‌های جدید، ترکیب نیروی کار، حاکمیت قانون و ترکیب بخش‌ها در اقتصاد، نقش مهمی در تعیین دستاوردهای احتمالی آموزش-های در حال اجرا دارد. (Eberhard & et.al,2017:7)

در راستای دستیابی سازمان به اهداف و استراتژی‌ها، منابع انسانی نقش اساسی در بهسازی سازمان برعهده دارد، و آموزش کارکنان مهم‌ترین روش بهسازی منابع انسانی می‌باشد. آموزش کارکنان در واقع نوعی سرمایه‌گذاری سازمان بر روی منابع انسانی می‌باشد و یک ارتباط متقابل بین کارکنان را به وجود می‌آورد؛ به‌طوری که آموزش در کارکنان منجر به یادگیری مهارت‌های لازم و مرتبط با شغل فعلی، ایجاد نگرش تازه در کارکنان، افزایش رضایت کارکنان از محیط می‌گردد و در نتیجه تمامی این‌ها به سود سازمان خواهد بود و بقای سازمان را تضمین می‌کند؛ به‌طور کلی می‌توان عنوان کرد، آموزش کارکنان دارای مزایای زیر است:

- مزایای آموزش برای افراد؛ هر فردی که دوست دارد احساس کند در شغلی که انجام می‌دهد شایسته است، آموزش باعث، ایجاد مهارت و افزایش دانش می‌شود.
- داشتن دانش و مهارت خاص و مفید باعث می‌شود تا مسئولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه امنیت شغلی بیشتر می‌شود و عاملی برای ارتقای کارکنان در پست‌های مهم‌تر می‌گردد.
- مزایای آموزش برای سازمان؛ بزرگترین ارزش آموزش کمک به سازمان است تا در رسیدن به اهداف خود موفق گردد.
- آموزش موجب کاهش سوانح کار، هزینه‌ها، اشتباهات، بهبود روحیه کارکنان، بهبود ارتباطات سازمانی، تهیه دستورالعمل‌های شغلی، تفویض اختیار و غیره می‌شود.
- مزایای آموزش برای مدیریت منابع انسانی، روابط انسانی، روابط بین گروهی و سیاست‌های سازمانی؛ ارتباط بین گروه‌ها و

1. olive lundy & Allen cowling
2. Retraining

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

افراد را بهبود می‌بخشد، توجیه و آماده سازی کارکنان جدید و آن‌هایی را که از طریق انتقال به مشاغل جدید گماشته می‌شوند ساده می‌کند، اطلاعاتی را برای اجرای قوانین استخدامی و ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر فراهم می‌کند، مهارت‌های بین افراد را بهبود می بخشد، همبستگی گروهی به وجود می‌آورد، جو سازمانی را برای یادگیری، رشد و هماهنگی به وجود می‌آورد، سازمان را به محلی برای کار و زندگی تبدیل می‌کند. (خراسانی و مصلح آبادی، ۱۳۹۵: ۲۴)

آموزش کارکنان با رویکرد بهسازی منابع انسانی

بهسازی کارکنان غالبا ریشه در ماموریت، اهداف و ارزش‌های سازمانی دارد و با مهم‌ترین نتایج کسب و کار همچون حفظ و نگهداشت کارکنان و ایجاد نیروی کار و تیم مدیریتی با استعداد و چالاک در ارتباط است. به لحاظ سنتی، بهسازی روی کارکنان سطح مدیریت تأکید می‌کند در حالی که کارکنان صف، آموزش را به منظور ارتقای مجموعه خاصی از مهارت‌های مورد نیاز برای انجام شغل کنونی خود دریافت می‌کنند. با این حال، با افزایش ضرورت مشارکت کارکنان و تأکید بر مدیریت استعداد، بهسازی مهم‌ترین مساله برای تمامی کارکنان است. بهسازی به آموزش رسمی، تجارب شغلی، روابط و سنجش شخصیت و توانایی‌هایی اشاره دارد که به کارکنان کمک می‌کندکه در شغل کنونی و آینده شان و سازمان به طور مؤثّری ایفای نقش نمایند. (نوئه[1] ، ۲۰۱۰: ۴۱۲)

مهم‌ترین اتفاق در فرایند گذار از آموزش به یادگیری، استفاده از کلیه ظرفیت‌ها در توسعه یادگیری و توسعه کارکنان می‌باشد. فرایند آموزش و بهسازی با رویکرد آموزش، مدرس محور، محتوا محور، مبتنی بر مداخله با محوریت رهبری و مدیریت تغییرات مطلوب در رفتار می‌باشد و با رویکرد یادگیری، مبتنی برکار، وجود خود رهبری در فرایند یادگیری، هدایت و مدیریت ظرفیت رشد یافته است. ابزارهای آموزش و بهسازی منابع انسانی تغییرات زیادی را در سطوح مختلف داشته است. این دامنه تحولات را اون، گرانت، سیرس و فیسر (۲۰۰۶)[2] در سه سطح مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند؛

سطح اول: وضعیت انفعالی

سطح اول، انفعالی می‌باشد که در دهه ۱۸۸۰ رایج بوده است. در این سطح استفاده از صوت و نوار ویدئویی، رادیو و ارتباطات مکاتبه ای بسیار مرسوم بوده است.

سطح دوم: وضعیت انفعالی به وضعیت نسبتا فعال

در این مقطع زمانی که در دهه ۱۹۶۰ اتفاق افتاده است، فرایند آموزش و بهسازی عبارت بود از تعامل دو سویه صوتی و ویدئویی، پست الکترونیکی و کنفرانس‌ها به واسطه کامپیوتر و آموزش مبتنی بر کامپیوتر بوده‌است.

سطح سوم: رویکرد تعاملی بالا

سومین سطحی که در دهه ۱۹۹۰ معمول و جاری بود رویکرد تعاملی بالا می‌باشد. در این رویکرد تلویزیون دیجیتال، اینترنت، وب، ویدئوی برخط، آموزش چندرسانه‌ای کامپیوتری، مسافرت و پیوندهای[3] مستمر از جمله روش‌ها و ابزارهای آموزش محسوب می‌گردد. باید توجه داشت که ترکیب و تلفیق برخی از راهبردها با رویکرد آموزش و یادگیری در موفقیت هر فعالیت آموزشی و ایجاد فرصت‌های یادگیری نقش مهمی را ایفا خواهد نمود. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۴۳-۴۴)

روش‌های آموزش کارکنان با رویکرد بهسازی منابع انسانی

روش‌های توسعه و آموزش حین شغل که بر یادگیری اصیل در محیط کار واقعی تاکید دارند، محبوبیت گسترده‌ای پیدا کرده‌اند. برخی از مرسوم‌ترین روش‌های توسعه و آموزش حین‌کار که به‌عنوان مکمل روش‌های آموزش کلاس‌محور مورد استفاده قرار می‌گیرد، معرفی می‌گردد؛ (صفایی موحد، ۱۴۰۰: ۴۱۱)

- تفویض کار[4]

این روش ابزاری برای توسعه محسوب می‌شود، چرا که فرد وظایف یا مهارت‌هایی که قرار است بیاموزد را در عمل انجام می‌دهد. به عبارت دیگر به فرد کاری واقعی در محیط واقعی تفویض می‌شود و لذا می‌تواند نحوه انجام آن را به درستی آموخته و اعتماد به نفس و شایستگی لازم را کسب نماید. از روش تفویض کار می‌توان برای جانشین‌پروری، برانگیختن انگیزه یادگیری و توسعه در کارکنان، فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری برای افراد سبک جنبشی/حرکتی و سنجش قابلیت ارتقاء افراد استفاده کرد. (صفایی موحد، ۱۴۰۰: ۴۱۳-۴۱۵)

- سایه‌سازی شغلی[5]

سایه‌سازی به این معناست که یادگیرنده زمانی را صرف مشاهده

1. Noe
2. Owen, Grant, Sayers and Facer
3. links
4. Delegation
5. Shadowing

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

فرد دیگری نماید که در حال انجام وظیفه‌ای است تا بتواند مهارت در حال انجام را فراگیرد. یادگیرنده به‌طور معمول زمان زیادی را صرف مشاهده و گوش دادن به فرد دیگری می‌کند تا ماهیت شغل و وظایف آن را دریابد، بدون اینکه عملاً به انجام وظایف آن شغل بپردازد. علت نامگذاری این روش به سایه‌سازی این است که یادگیرنده مثل یک سایه پا به پای الگوی خود به همه جا می‌رود تا بتواند آنچه لازم است را با تمام جزئیات فراگیرد. این روش نه تنها برای توسعه و بهسازی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، بلکه باعث بهبود ارتباط بین واحدها و تامین فرصت‌های لازم جهت اشتراک‌گذاری نمونه کارها می‌شود و بنابر ماهیت شغل و اهداف یادگیری که قرار است تحقق یابند می‌تواند ساعت، روز و یا بیشتر طول کشد. (صفایی موحد، ۱۴۰۰: ۴۱۳-۴۱۵)

- یادگیری ثانویه[1]

یادگیری ثانویه عبارت است از انتقال موقت یک کارمند به بخش دیگر سازمان، یا به سازمانی دیگر، به‌منظور یادگیری مهارت‌های شغلی مشخص. در هر دو صورت، فرد از کار خویش منفک شده و نقش یا وظیفه شغلی مشخصی را برای مدت زمان معین شده به‌عهده می‌گیرد. به‌طور معمول این انتقال‌ها بین ۳ تا ۱۲ ماه طول می‌کشد و عمدتاً به واسطه استخدام نیروی انسانی جدید شکل می‌گیرد و اتخاذ این راهبرد توسط فرد یا مدیر وی و در پی ارزیابی عملکرد طرح می‌شود. (صفایی موحد، ۱۴۰۰: ۴۱۶)

- مربیگری[2]

روش مربیگری به‌عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن یک فرد از ارتقای عملکرد یادگیری فرد دیگری با کمک سوالات تعاملی و ارائه کمک‌های لازم پشتیبانی می‌نماید و در گروه آموزش‌های ضمن کار قرار دارد. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۲۱۸)

- منتورینگ[3]

بسیاری از مهارت‌ها و رویکردهایی که توسط یک منتور در فرایند منتورینگ استفاده می‌شود همانند فعالیت‌ها و اقداماتی است که مربیان در فرایند مربیگری استفاده می‌کنند. منتورینگ شامل مربیگری، تسهیل‌کنندگی، مشاوره و ایجاد شبکه ارتباطی است. منتور کسی است که دانش و تجربه ارزشمندی در یک موضوع دارد و در طی فرایند منتورینگ آن را به کارآموز منتقل می‌کند و همچون مشاورانی قابل اعتماد و با اهمیت عمل می‌کنند و با شناسایی مشکل و حل مسائل هر روزه در محیط کار مشاوره و راه حل ارائه می‌دهند. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۲۳۱-۲۳۲)

- بازدیدهای مطالعاتی و تورهای تعالی[4]

تورهای تعالی و بازدیدهای مطالعاتی برای ملاحظه فرایندها، شیوه انجام امور و استقرار بسیاری از زیرساخت‌ها مناسب است؛ به طوری‌که در بسیاری از موارد، انتقال دانش و تجربه عملیاتی از طریق این شیوه بهترین و مناسب‌ترین روش است. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۲۸۵)

- یادگیری انفرادی شده[5]

منظور از برنامه توسعه و بهسازی انفرادی فرایندی است که در آن ابتدا هر یک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و یا مدرس مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس بر اساس دوره‌های آموزشی شغلی کوتاه‌مدت و بلندمدت، مجموعه‌ای از فرصت‌های بهسازی و توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد.(فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۴۱۱-۴۱۲)

- یادگیری الکترونیکی[6]

یادگیری الکترونیکی عبارت است از "به‌کارگیری اینترنت و فناوری‌های چندرسانه‌ای جدید به‌منظور کیفیت یادگیری از طریق تسهیل دسترسی به منابع، خدمات و همچنین تبادل و مشارکت از راه دور". (صفایی موحد، ۱۴۰۰: ۴۱۱)

• یادگیری مبتنی بر تلفن همراه[7]

عبارت است از "قابلیت دریافت یا فراهم نمودن محتوای آموزشی از طریق گوشی‌های همراه هوشمند در چارچوب رسانه‌های اجتماعی تعاملی، برنامه‌های یادگیری فردی و امثال آن".(صفایی موحد، ۱۴۰۰: ۴۴۸)

• وبینار [8]

عبارت است از "سمینار مبتنی بر وب با انتقال محتوای تصویری

1. Secondment
2.Coaching
3. Mentoring
4. Study visit and excellence tour
5. IDP(individual development planning)
6 . E-learning
7 . Mobile learning
8. web based seminar

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

و صوتی به صورت برخط یا آنلاین (از طریق اینترنت) از یک منبع به مخاطبان محدود آموزش". اشتراک‌گذاری و توزیع وبینارهای ضبط شده از طریق یک پورتال یا پایگاه داده، نقش حیاتی برای یادگیرنده ایفا می‌کنند. این بدان معناست که محتوا در دست کارآموزان است و امکان پخش نامحدود وجود دارد. (Krzysztof & et.al,2012:10-12)

• موک[1]

مخفف"دوره باز برخط(آنلاین) فراگیر" است که در بحث‌های اخیر در مورد آموزش برخط و آموزش از راه دور تقریباً در همه جا فراگیر شده است و یک قالب یادگیری مبتنی بر فناوری است که آموزش باز را تشویق می‌کند. این روش یک فرصت عالی برای سازمان‌ها برای ارائه بستر یادگیری نسبتاً جدید است و می‌توانند آن را متناسب با نیازهای سازمانی خود تنظیم کنند.(Dodson & et.al,2015:14)

• آموزش در مقیاس کوچک[2]

آموزش خرد، مکانیسمی است که جهت توسعه و تقویت فعالیت‌های یادگیری عمدتاً غیررسمی به‌کارگرفته می‌شود. آموزش خرد نوعی برنامه یادگیری با جلسات ۱۵ دقیقه‌ای است که هر جلسه این برنامه شامل مولفه‌هایی چون شروع فعالانه ارائه یا تمرین، بازخورد یا بحث و دستیابی به دیدگاهی مشترک در مورد چگونگی ادامه کار می‌باشد. این جلسات می‌توانند بنا به شرایط به صورت حضوری، برخط و یا تلفیقی از این دو برگزار گردد. این روش امکان اشتراک دانش و بهره‌گیری از تخصص تمام افراد شاغل در سازمان را در حداقل زمان ممکن فراهم می‌سازد. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۳۲۳)

• بازی‌وارسازی [3]

یکی از روش‌های نوین یادگیری استفاده از بازی در یادگیری می‌باشد. بازی‌سازی حرکتی جدید است که با به‌کارگیری مکانیک‌ها و تفکر بازی مانند امتیازها، افزایش سطح، رتبه‌بندی، موفقیت‌ها، رقابت و جایزه که موجب جذاب‌تر شدن بازی می‌شوند، موجب خلق اثر در زمینه‌هایی غیر از بازی می‌شود. سبک بازی جدی بستری برای یادگیری فعال فراهم می‌کنند. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۱۷۹) بازی‌وارسازی استفاده از عناصر طراحی بازی در یک روش آموزشی موجود برای ایجاد تغییر مطلوب در آن روش است و در زمینه آموزش و توسعه، اغلب برای بهبود یک نتیجه آموزشی مطلوب (مانند یادگیری یا انتقال) که آموزش موجود اثربخشی کمتری داشته است، به‌کار گرفته می‌شود. عناصر بازی زیادی که می‌توانند در این فرآیند استفاده شوند، وجود دارند اما تحقیقات موجود نشان می‌دهد که برای به حداکثر رساندن نتایج بهتر، این عناصر باید به پشتوانه روابط علمی موجود انتخاب شوند. (Landers,2018:1& Armstrong)

• یادگیری ترکیبی [4]

استفاده از فناوری در آموزش منجر به تغییر فرهنگ در آموزش شده است که یادگیری ترکیبی نامیده می‌شود. (Krzysztof & et.al,2012:12) یادگیری ترکیبی گونه‌ای پیوندی است که المان‌های جلسات کلاسی سنتی و یادگیری الکترونیک را در تلاش برای ترکیب مزایای هر دو روش باهم می‌آمیزد. مدل‌های ترکیبی، تکنیک‌های آموزشی است که براساس نیازهای منحصر به‌فرد یادگیرنده تغییر می‌کنند. افرادی که از فضاهای یادگیری ترکیبی استفاده می‌کنند سعی در به حداکثر رساندن مزایای روش‌های برخط یا آنلاین (غیرحضوری) و رخ به رخ دارند، یعنی استفاده از بهترین عملکردهای برخط و کلاسی هستند. (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۲۸۱)

نتیجه‌گیری

بهره‌مندی و به‌کارگیری شیوه‌ها و رویکردهای نوین آموزش و یادگیری کارکنان همراهی با تغییر پارادایم آموزش به سمت فرصت‌های یادگیری است. از این‌رو توسعه رویکردهای نوین آموزشی، مدیران آموزش و کارشناسان را به سوی ارائه یک برنامه منسجم، نو و بدیع هدایت می‌نماید. امروزه هزینه بالای برگزاری دوره‌های آموزشی، ویژگی تعاملی و شبکه‌ای بودن آموزش‌های آینده را ایجاد کرده است و ویژگی‌های خاص بزرگسالان موجب درج اصول پویایی، حمایتی بودن آموزش‌ها، چندرسانه‌ای بودن، فعال بودن و شخصی بودن آموزش‌ها شده است. طبق مطالعات پژوهشگران، باور بر این است که آموزش و بهسازی در آینده در قالب فرمت‌های زمانی کوتاه و با استفاده از "پودمان‌های کوچک"و به‌صورت کاملاً متمرکز، در راستای دستیابی به نتایج بهتر اجرا گردد. همچنین پرمشغله بودن کارکنان و ماهیت مشاغل قرن بیست و یکم، ویژگی‌های مجازی و غیرهمزمان بودن آموزش‌های آینده را ضروری ساخته و این ویژگی‌ها آموزش کارکنان را تحت تاثیر قرار داده است. بنابراین، این انتخابِ یک یا چند روش آموزشی به صورت ترکیبی و متناسب با ویژگی کارکنان و ماهیت شغلی آنان است که توسعه آن‌ها را رقم خواهد زد که این امر منجر به عملکرد مناسب آن‌ها و در نهایت پیشبرد اهداف سازمانی خواهد شد.

1. Massive open Online Courses
2. Micro Training
3. Gamification
4. Blended Learning

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

منابع

۱. خراسانی، اباصلت و دوستی، هومن (۱۳۹۱)، ارزیابی اثربخشی آموزش¬های سازمانی، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۲. خراسانی، اباصلت؛ مصلح آبادی، مجتبی (۱۳۹۵). کابرد تکنیک تجزیه و تحلیل خطا و اثرات آن در فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی. تهران، علم استادان

۳. رمضانی، عمران (۱۳۸۹)، فرایند جامع آموزش منابع انسانی، تهران، آییژ.

۴. فتحی واجارگاه، کوروش، نوری، فیروز (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان¬ها (آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم)، تهران، علم استادان.

۵. قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). مدیربت آموزش سازمانی، تهران، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

۶. نوئه، ریموند (۲۰۱۰). آموزش و بهسازی کارکنان. ترجمه: شمس مورکانی، غلامرضا و دانشمندی، سمیه (۱۳۹۶)، تهران، انتشارات آییژ.

7. Armstrong, Michael B. Landers, Richard N. (2018). Gamification of employee training and development, International Journal of Training and Development 22:2 ISSN 1360-3736 doi: 10.1111/ijtd.12124.

8. Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as "way-finding" Proces, practices and sensitivity to environmental affordances. The learning organization, 24(2), 107-118/TLO-11-2016-0083.

9. Dodson, Michele Nicole. Kitburi, Karat. L. Berge, Zane. (2015). Possibilities for MOOCS in corporate training and development. International Society for Performance Improvement Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/pfi.21532.

10. Eberhard, Juan. Moraga, Gabriel. Nun, Eleonora. Madariaga, Aldo. (2017). the on the job training decision in Latin America, Inter-American Development Bank (IDB) Working Paper Series, No. IDB-WP-772.

11. Saraf, P. (2018). On-the-job training: returns, barriers to provision, and policy implications. The World Bank.

12. Zielinski, Krzysztof. Jaruga, Anna. Hofmann, Reinhold. Marinova, Teodora. Plewczynski, Michal. Kerler, Monira. (2012). webinar methology, "Webinar, Learn – video conference use for adult learning". Webinar"learn.eu.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]