



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران



وزارت شهرسازی و معماری

مدیریت آموزش سازمانی

(با تأکید بر توسعه سرمایه شهری)

دکتر حسین محمدپور زرندی

رئیس مرکز آموزشی مدیریت تخصصی اقتصاد شهری، عضو هیأت علمی دانشگاه
و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

سید محسن طباطبایی مزه‌آبادی

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی، عضو هیأت مدرسین شهرداری تهران
و نایب رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

شماره نشر: ک - ۷۱۹

چاپ اول: ۱۳۹۴

سر شناسه	: محمدپور زرنندی، حسین، ۱۳۳۹
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت آموزش سازمانی (با تأکید بر توسعه سرمایه شهری) - دکتر حسین محمدپور زرنندی، سیدمحسن طباطبایی مزدآبادی تحت نظارت انجمن علمی اقتصاد شهری ایران.
مشخصات نشر	: تهران: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۶ ص، جدول، نمودار.
فروست	: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی؛ شماره نشر: ک - ۷۱۹.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۱۳-۱۲۹-۵
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبای مختصر
یادداشت	: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nli.ir قابل دسترسی است.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۱۲-۲۳: همچنین به صورت زیرنویس.
موضوع	: مدیریت شهری - ایران - نیروی انسانی
موضوع	: نیروی انسانی - ایران - سرمایه شهری
موضوع	: آموزش منابع انسانی - ایران - مدیریت شهری
شناسه افزوده	: طباطبایی مزدآبادی، سید محسن، ۱۳۵۹
شناسه افزوده	: انجمن علمی اقتصاد شهری ایران
شناسه	: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۸۴۷۲۵



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران



وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

مدیریت آموزش سازمانی (با تأکید بر توسعه سرمایه شهری)

دکتر حسین محمدپور زرنندی و سیدمحسن طباطبایی مزدآبادی

ناشر: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی

ویراستاران: عاطفه طهماسبی گرکانی - آزاده قمری

شماره نشر: ک-۷۱۹ چاپ اول: ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۱۴۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: اداره انتشارات و چاپ مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی

مسئولیت صحت دیدگاه‌های علمی بر عهده مؤلفان می‌باشد.

تلفن: ۸۸۲۵۵۹۴۲-۶ نشانی الکترونیکی ناشر: <http://pub.bhrc.ac.ir> تلفکس انجمن: ۸۸۶۵۹۰۰۴

نشانی اینترنتی انجمن علمی اقتصاد شهری ایران: www.iuea.ir

پست الکترونیکی: Sm.tabatabaei@atu.ac.ir

یادداشت مؤلفان

هزاره جدید در حالی آغاز شد که نیمی از جمعیت جهان در شهرها زندگی می‌کردند و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۵۰ میلادی، نرخ شهرنشینی در جهان به ۸۰ درصد برسد. شهرها به طور بالقوه مناطقی هستند که از حیث تنوع، ثروت اقتصادی، شرایط زیست محیطی، سیاسی و فرهنگی، بسیار متفاوتند. افزایش روزافزون جمعیت شهری و ازدیاد فعالیت‌های انسانی همراه با پیشرفت تولیدات صنعتی، انواع آلودگی‌های آب، خاک، هوا و صوت را برای شهروندان ایجاد کرده است. در چنین شرایطی، مهم‌ترین راه رسیدن به آرمان جامعه سالم و توسعه شهری، استفاده از سرمایه‌های انسانی می‌باشد.

توسعه شهری را می‌توان به معنی تغییرات در کاربری زمین و سطوح تراکم، جهت رفع نیازهای ساکنان شهر در زمینه مسکن، حمل‌ونقل، اوقات فراغت، غذا و غیره، در راستای توسعه اقتصادی و فرهنگی، تعریف کرد. توسعه شهری به معنی پیشرفت همه‌جانبه انسان و محیط پیرامونی آن می‌باشد. این توسعه، امکان بهره‌مندی عادلانه مردم از پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حفظ و توسعه محیط را در پی دارد. اقتصاد شهری، با استفاده از ابزارهای اقتصادی، مسائل و مشکلات شهری را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. توسعه و برنامه‌ریزی شهرها در گذشته، بیشتر به زیرساخت‌های فیزیکی؛ نظیر آب، برق، راه‌ها، حمل‌ونقل، انرژی و غیره که شکل جامع یا کالبد آن را تشکیل می‌دهند، توجه کرده است. با توجه به نکات فوق و از آنجا که پایداری اجتماعی شهرها به آسانی با طراحی فیزیکی به دست نمی‌آید، در این کتاب تلاش شده است که به جایگاه سرمایه‌های انسانی در نیل به توسعه سرمایه‌های شهری، پرداخته شود؛ زیرا امروزه افراد جامعه به عنوان سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقش کلیدی را در توسعه پایدار دارند و از این بین، سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی؛ نظیر شهرداری‌ها و بانک‌ها نقش بسزایی در توسعه پایدار شهری دارند. با توجه به مطالعات و پژوهش‌های مطرح شده در این زمینه باید اذعان داشت که مهم‌ترین شاخص توسعه سرمایه‌های انسانی و بالطبع توسعه سرمایه‌های شهری، بحث آموزش‌های سازمانی می‌باشد. در این راستا، در این کتاب به مباحث نقش مدیریت شهری و بانک شهر در توسعه سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های شهری، پرداخته شده است.

شهرداری، به عنوان نهادی مردمی در تلاش است تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری، دستیابی به اهداف توسعه پایدار و مدیریت شهری موفق، نایل گردد. مسئولیت شهرداری برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و نیاز به نیروی انسانی دلسوز، ماهر و متخصص دارد. برای تربیت سرمایه‌های انسانی، آموزش همراه با اعمال صحیح مدیریت، ضروری است. اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه یا دیگر منابع مادی. منابع انسانی، سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به‌وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند؛ از این رو، از ابعاد اقتصاد مقاومتی که در سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (زید عزه) به آن تأکید شده است، تأمین و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق ارتقای آموزش می‌باشد. بنابراین، در این کتاب، چهار گام اصلی فرایند آموزش سازمانی؛ یعنی نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی نتایج آموزش، مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، در برخی فصول آن، نمونه عملی طرح پژوهشی که توسط مؤلفان انجام شده، به عنوان نمونه کاربردی برای سازمان‌ها به‌ویژه شهرداری و بانک شهر، بیان شده است. به دلیل عوامل متغیر شهری، برخی از مسائل و نیازهای شهرداری و بانک شهر، در حال تغییر و تجدید هستند؛ بنابراین باید متناسب با مسائل سازمانی آنها به طراحی و اجرای آموزش‌های متناسب، پرداخته شود. از این رو، نیاز به بومی‌سازی آموزش در این سازمان‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. در این راستا، بر آن شدیم که کتابی کاربردی در زمینه مدیریت آموزش در شهرداری و بانک شهر، تدوین کنیم و این امر می‌تواند مقدمه‌ای برای تدوین نظام جامع آموزش برای شهرداری و بانک شهر باشد. به این منظور برای تألیف این کتاب، طرح‌های پژوهشی متعددی، تدوین و عملیاتی شد.

این کتاب در هفت فصل تنظیم شده است:

فصل اول، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تاریخچه، ضرورت اهداف و مدل‌های کاربردی فرایند آموزش سازمانی را معرفی می‌کند.

در فصل دوم، تعریف نیازسنجی و ضرورت آن در سازمان‌ها، الگوهای نیازسنجی آموزشی کاربردی، فنون نیازسنجی و نمونه عملی نیازسنجی آموزشی در شهرداری بیان می‌شود. در فصل سوم، برنامه ریزی آموزشی، عناصر برنامه آموزشی، تقویم و بودجه‌های آموزشی، محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان، اصول سازماندهی محتوای آموزشی، اصول حاکم بر تعیین محتوای برنامه آموزشی و مواد آموزشی و استفاده از مدل Akker در طراحی دوره‌های آموزشی توضیح داده می‌شود.

فصل چهارم، به اجرای دوره‌های آموزشی، شرایط اجرایی دوره آموزشی، محتوای آموزش سازمانی و روش‌های آن پرداخته و در ادامه، دو نمونه عملی از اجرای بهینه آموزش‌های الکترونیکی و تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی مدیران در شهرداری تهران و امکان سنجی اجرای آموزش از طریق موبایل در شهرداری تهران، بیان می‌شود.

در فصل پنجم، ارزشیابی و الگوهای ارزشیابی دوره‌های آموزشی سازمانی و نمونه عملی ارزشیابی با محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در شهرداری تهران، مطرح می‌شود. در فصل ششم، استانداردسازی کیفیت آموزشی و نمونه‌ای عملی از مدیریت کیفیت در آموزش و بهسازی در شهرداری، تشریح می‌گردد.

در نهایت، فصل هفتم به نقش آموزش در توسعه سرمایه‌های شهری می‌پردازد. امید است که این کتاب بتواند مرجعی علمی و عملی برای مدیریت آموزش سازمانی در سازمان‌ها، به‌ویژه شهرداری و بانک شهر باشد.

دکتر حسین محمدپور زرندی

سید محسن طباطبایی مزدآبادی



فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
فصل اول: آموزش و بهسازی سازمانی	
مقدمه.....	۱۲
تعریف آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۱۳
تاریخچه آموزش سازمانی.....	۱۵
ضرورت آموزش سازمانی.....	۱۷
مزایای آموزش سازمانی.....	۲۰
اهداف آموزش سازمانی.....	۲۱
اصول حاکم بر آموزش سازمانی.....	۲۴
شاخص های آموزش و بهسازی منابع انسانی.....	۲۶
انواع آموزش های سازمانی.....	۲۷
مدل های کاربردی فرایند آموزش کارکنان.....	۲۹
مدل پارکر.....	۳۰
مدل رویکرد سیستمی به آموزش.....	۳۰
مدل جامع آموزش.....	۳۱
نتیجه گیری.....	۳۲
فصل دوم: نیازسنجی آموزشی	
مقدمه.....	۳۴
تعریف نیاز و نیازسنجی.....	۳۴
ضرورت نیازسنجی در سازمان ها.....	۳۷
مراحل عمومی در فرایند نیازسنجی.....	۳۹
اصول حاکم بر تعیین نیازهای آموزشی.....	۳۹
شناسایی نیازهای آموزشی.....	۴۰

۴۱	الگوهای نیازسنجی آموزشی
۴۴	الگوی کلاین
۴۵	الگوی تحلیل SWOT
۴۵	الگوی پیشنهادی شورای همکاری گمرکی (CCC)
۴۶	الگوی تدوین یک برنامه درسی دیکوم (DACUM)
۴۷	اهمیت تحلیل وظیفه
۵۰	فنون نیازسنجی عملیاتی در شهرداری
۵۰	فن دلفی
۵۰	فن فیش باول
۵۱	فن بارش مغزی
۵۲	نمونه عملی نیازسنجی آموزشی
۵۷	نتیجه گیری
	فصل سوم: برنامه ریزی آموزشی
۶۰	مقدمه
۶۰	برنامه ریزی آموزشی
۶۰	عناصر برنامه آموزشی
۶۲	تقویم آموزشی
۶۳	بودجه آموزش
۶۳	محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان
۶۴	اصول سازماندهی محتوای آموزشی
۶۵	اصول حاکم بر تعیین محتوای برنامه آموزشی
۶۶	اصول حاکم بر انتخاب رسانه های آموزشی
۶۷	اصول حاکم بر انتخاب روش های آموزشی
۶۷	مدل اکر در طراحی دوره های آموزشی
۶۹	اهداف



۷۰	راهبردهای یاددهی - یادگیری
۷۱	محتوای برنامه درسی
۷۳	نتیجه‌گیری
فصل چهارم: اجرای دوره‌های آموزشی	
۷۶	مقدمه
۷۷	اجرای برنامه‌های آموزشی
۷۷	شرایط اجرایی دوره‌های آموزشی
۷۸	محتوای آموزش سازمانی
۷۹	روش‌های آموزش سازمانی
۸۱	آموزش ضمن خدمت
۸۲	آموزش دهلیزی
۸۲	آموزش استاد-شاگردی
۸۳	آموزش برنامه‌ای
۸۵	روش سخنرانی
۸۵	روش شنیداری-دیداری
۸۵	ایفای نقش
۸۵	تمرین شغل
۸۶	روش‌های خودآموزی
۸۶	آموزش مجازی
۸۷	آموزش از طریق سمپوزیوم
۸۷	آموزش به روش غروم
۸۷	آموزش در محیط یا خارج از محیط کار
۸۹	آموزش الکترونیکی
۸۹	نمونه عملی اجرای بهینه آموزش‌های الکترونیکی و تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی مدیران در شهرداری تهران
۹۲	نمونه عملی امکان‌سنجی اجرای آموزش از طریق موبایل در شهرداری تهران

۹۹	نتیجه گیری.....
	فصل پنجم: ارزشیابی دوره‌های آموزشی
۱۰۲	مقدمه.....
۱۰۳	تعریف ارزشیابی دوره‌های آموزشی.....
۱۰۶	شاخص‌های ارزشیابی آموزش.....
۱۰۸	روش مبتنی بر نیل به هدف.....
۱۰۸	روش مبتنی بر تأمین منابع.....
۱۰۹	روش مبتنی بر فرایندهای درون سازمانی.....
۱۱۰	روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع.....
۱۱۱	اصول ارزشیابی برنامه‌های آموزشی.....
۱۱۲	الگوهای ارزشیابی دوره‌های آموزشی.....
۱۱۲	الگوی ادیورنه.....
۱۱۳	الگوی C.J.P.O.....
۱۱۳	الگوی آزمایش اجتماعی.....
۱۱۳	الگوی ارزشیابی مبتنی بر مدافعه.....
۱۱۴	الگوی سالیوان.....
۱۱۵	الگوی IPOO.....
۱۱۶	الگوی تایلر.....
۱۱۷	الگوی ارزشیابی کرک پاتریک.....
۱۲۰	الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP).....
۱۲۸	ارزیابی سطح بازگشت سرمایه (ROI).....
۱۲۹	متدولوژی و مکانیزهای اجرایی نرخ بازگشت سرمایه.....
۱۳۰	نمونه عملی محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در شهرداری.....
۱۴۳	نتیجه گیری.....



فصل ششم: کیفیت در آموزش

۱۴۶	 مقدمه
۱۴۶	 مفهوم کیفیت در آموزش
۱۴۷	 استانداردسازی کیفیت
۱۴۸	 استانداردهای سری ISO 9000
۱۴۹	 استاندارد ISO 10015
۱۵۲	 استاندارد ISO 29990
۱۵۳	 استاندارد IIP
۱۵۴	 استاندارد JWA2
۱۵۴	 دامنه کاربرد استاندارد JWA2:2003/2007
۱۵۵	 شش سیگما
۱۵۶	 تاریخچه و اصول شش سیگما
۱۵۶	 چرخه DMAIC
۱۶۲	 شش سیگما در آموزش
۱۶۲	 مدل تعالی سازمانی EFQM
۱۶۷	 نمونه عملی ارزیابی تعالی سازمانی در شهرداری تهران براساس مدل EFQM
۱۷۰	 نتیجه گیری

فصل هفتم: نقش آموزش در توسعه سرمایه شهری

۱۷۴	 مقدمه
۱۷۴	 مفهوم توسعه
۱۷۶	 مفهوم توسعه پایدار
۱۷۸	 توسعه پایدار شهری
۱۸۰	 سرمایه شهری

۱۸۱	 سرمایه فیزیکی
۱۸۱	 سرمایه انسانی
۱۸۱	 مفاهیم و تعاریف سرمایه انسانی
۱۸۲	 اهمیت سرمایه انسانی
۱۸۳	 توسعه انسانی
۱۸۴	 مؤلفه‌های توسعه انسانی و اندازه‌گیری شاخص توسعه انسانی
۱۸۷	 سرمایه اجتماعی
۱۸۷	 شاخص و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی
۱۸۹	 سرمایه شهری
۱۹۱	 نقش سرمایه شهری در توسعه پایدار شهری
۱۹۲	 نقش آموزش در توسعه سرمایه شهری
۱۹۶	 نقش آموزش در توسعه پایدار شهری
۱۹۷	 توسعه فرهنگی
۱۹۷	 توسعه اجتماعی
۱۹۸	 توسعه اقتصادی
۱۹۸	 توسعه سیاسی
۱۹۹	 توسعه زیست‌محیطی
۲۰۰	 نهادهای مدیریت شهری و نقش آنها در توسعه سرمایه شهری
۲۰۳	 شهرداری
۲۰۴	 بانک شهر
۲۰۹	 رهبری منابع انسانی در بانک شهر
۲۱۱	 نتیجه‌گیری
۲۱۲	 منابع
۲۳۱	 واژه‌نامه