

باسمه تعالی

فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان ها

تألیف:

رامین پور اسکندری

محسن مولاناه

سرشناسه : پوراسکندری، رامین، ۱۳۵۵
 شناسه افزوده : مولاپناه، محسن، ۱۳۵۸
 عنوان و نام پدیدآور : فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان ها
 مشخصات نشر : اردبیل: انتشارات مکارمی، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری : ۱۵۷ ص.
 شابک : ۸۰۰۰۰ ریال: ۴-۵-۹۴۶۱۵-۶۰۰-۹۷۸
 وضعیت فهرست نویسی : فیای مختصر
 یادداشت : فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است
 یادداشت : کتابنامه.
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۸۱۶۲۳۲

انتشارات مکارمی

شناسنامه کتاب:
 نام کتاب : فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان ها
 تألیف : رامین پوراسکندری، محسن مولاپناه
 ناشر : انتشارات مکارمی
 خدمات کامپیوتری و طراح روی جلد : محسن مولاپناه
 تعداد چاپ : ۱۰۰۰
 نوبت چاپ : اول
 سال چاپ : ۱۳۹۴
 شابک : ۴-۵-۹۴۶۱۵-۶۰۰-۹۷۸
 قیمت : ۸۰۰۰۰ ریال

انتشارات مکارمی: اردبیل- خیابان دانشگاه- قدس ۵- تلفن فاکس ۰۴۵۳۳۲۳۶۵۰۴

دفتر تهران ۰۲۱۵۵۷۷۴۶۲۲

پست الکترونیک: Makaremi.ali@gmail.com

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات

۱۱.....	مفهوم آموزش
۱۳.....	آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۴.....	دلایل نیاز به آموزش های سازمانی
۱۶.....	به کارگیری تجهیزات، فرایندها و اجرای خط مشی های جدید
۱۷.....	برطرف نمودن ضعف عملکردی کارکنان
۱۷.....	برطرف نمودن نقاط ضعف مهارت های عمومی و بنیادی
۱۸.....	آشنایی کارکنان جدید
۱۸.....	ترفیع و ارتقای کارکنان
۱۸.....	تغییر در بینش کارکنان
۱۹.....	عدم تامین نیروی انسانی مورد نیاز
۱۹.....	مزایای آموزش های سازمانی
۲۴.....	انواع آموزش
۲۴.....	آموزش پیش از خدمت
۲۵.....	آموزش ضمن خدمت
۲۶.....	مفهوم آموزش ضمن خدمت
۲۸.....	تاریخچه آموزش ضمن خدمت
۳۴.....	انواع آموزش ضمن خدمت
۳۴.....	انواع آموزش ضمن خدمت بر حسب زمان
۳۵.....	انواع آموزشهای ضمن خدمت بر حسب هدف

- ۳۷.....انواع آموزشهای ضمن خدمت بر حسب ماهیت
- ۳۸.....انواع آموزشهای ضمن خدمت از لحاظ تمرکز
- ۳۸.....اهداف آموزش ضمن خدمت
- ۴۷.....الگوهای آموزش ضمن خدمت
- ۶۰.....سازو کارهای آموزش ضمن خدمت
- ۶۰.....آموزش ضمن خدمت حضوری یا رودر رو
- ۶۱.....دوره های ساندویچی (تلفیق تئوری و عمل)
- ۶۱.....آموزش ضمن خدمت سیار
- ۶۲.....آموزش ضمن خدمت چند ردیفی
- ۶۳.....اعطای فرصت های مطالعاتی
- ۶۳.....خودآموزی کارکنان (دوره های مطالعه شخصی)
- ۶۴.....روش ها و فنون آموزش ضمن خدمت
- فصل دوم: فرایند آموزش ضمن خدمت (نیازسنجی)
- ۷۸.....مفهوم نیاز
- ۸۲.....طبقه بندی نیازها
- ۸۲.....طبقه بندی برادشاو
- ۸۴.....طبقه بندی بویدل
- ۸۵.....طبقه بندی بر اساس نوع نیاز
- ۸۶.....مفهوم نیازسنجی آموزشی
- ۸۹.....طبقه بندی انواع نیازسنجی
- ۹۱.....اهداف نیازسنجی آموزشی
- ۹۲.....اصول نیازسنجی آموزشی

۹۶.....	الگوهای نیازسنجی آموزشی
۱۰۲.....	فنون نیازسنجی آموزشی
فصل سوم: برنامه ریزی دوره های آموزش ضمن خدمت (طراحی و تدوین برنامه های آموزشی)	
۱۱۵.....	تعیین هدف های کلی و ویژه آموزشی
۱۱۶.....	انتخاب مهمترین هدف ها
۱۱۸.....	تدوین هدف های آموزشی منتخب
۱۱۹.....	محتوا و مواد آموزشی
۱۲۲.....	سازماندهی محتوا
۱۲۳.....	پیش بینی شرایط و امکانات اجرایی دوره
۱۲۳.....	تامین مدرسان
۱۲۴.....	نحوه گزینش شرکت کنندگان و تعداد آن ها
۱۲۵.....	زمان برگزاری و مدت زمان دوره
۱۲۵.....	تجهیزات، امکانات و منابع مورد نیاز
۱۲۶.....	واگذاری وظایف و مسئولیت ها به افراد
۱۲۶.....	اطلاع رسانی

فصل چهارم: اجرای برنامه های آموزش ضمن خدمت

۱۲۹.....	الگوهای اجرایی آموزش ضمن خدمت
۱۲۹.....	۱. الگوی سنتی
۱۳۰.....	۲. الگوی گاسکی
۱۳۲.....	۳. الگوی ترکیبی

فصل پنجم: ارزشیابی

۱۳۸.....	اهمیت ارزشیابی
----------	----------------

- ۱۳۹..... مفهوم ارزشیابی
- ۱۴۰..... اصول ارزشیابی
- ۱۴۱..... اهداف و مقاصد ارزشیابی
- ۱۴۱..... اخذ بازخورد
- ۱۴۱..... کنترل جریان آموزش
- ۱۴۲..... تحقیق و بررسی اثرات آموزش
- ۱۴۳..... الگوهای ارزشیابی
- ۱۴۹..... رویکرد های ارزشیابی
- ۱۵۳..... شاخص های طراحی یک نظام ارزشیابی موثر
- ۱۵۵..... منابع و مآخذ

مقدمه

آموزش ضمن خدمت^۱ یکی از مؤثرترین ابزارهای سازمان ها برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، بخصوص در سازمان های آموزشی می باشد و در صورتی که منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می برد، بلکه بهبود مهارت های مدیران، معاونان و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت. امروزه رشد نیروی انسانی از طریق آموزش و پرورش بیش از پیش مورد توجه و تأکید سازمانها قرار گرفته است. تا جایی که در دیدگاه های نوین مدیریتی، تحولی چشمگیر به شمار می آید. به بیان دیگر اکنون آموزش و پرورش کارکنان در ردیف اساسی ترین وظایف هر سازمان بوده و در این راستا مهمترین وظیفه آن است که با تدوین مستمر برنامه های آموزشی، دگرگونی و تحول را برای خود و کارکنان فراهم آورند. آموزش، کاراترین ابزار و قویترین فرآیند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و آماده تقویت نمودن آنان برای انجام وظایف می باشد. امروزه اغلب کشورهای توسعه یافته برای بقاء، رشد و تداوم توسعه، بخش قابل توجهی از درآمد ناخالص ملی خود را به طرق

^۱ In service training

مختلف صرف آموزش^۲ و تربیت^۳ نیروی انسانی می نمایند و با تعلیم مهارت های ضروری به کارکنان، میزان بهره وری کار و کارکنان را افزایش می دهند. به علاوه، اجرای برنامه های آموزشی در سازمان، پرورش استعدادها، ژرف بینی، جامع نگری و پایداری افراد به ارزشهای سازمانی را تقویت می نماید. عملیات آموزش و بهسازی از فعالیتهای ضروری و مستمر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمان ها یاری می رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی های نیروی انسانی (مدیران / معاونان / کارکنان) امکان پذیر است. تسلط روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته ها و پژوهش برای یافتن تکنیک ها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال توسعه، مسأله آموزش نیروی انسانی با کیفیت و شایسته علی الخصوص در سطوح مدیریتی را بیش از پیش مهم و مؤثر نموده است.

آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم و استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود و به مثابه ابزاری به شمار می آید که از طریق آن سازمان ها گستره ای را تعیین

^۲. Education

^۳. Training

می کنند که در آن منابع انسانی آنها سرمایه های پایدار تلقی می شوند. به دلیل اینکه سنجش بازده سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه به خصوص در کوتاه مدت ممکن است دشوار باشد، سازمان های اثربخش می کوشند دیدگاهی جامع در مورد آموزش و بهسازی داشته باشند به گونه ای که با تغییر در نحوه انجام کار و زمینه های سازمانی که در آن کارها انجام می گیرد؛ سازمان ها را ملزم می سازد به عنوان پیش نیاز مستمر موفقیت، طرح های ابتکاری آموزش و بهسازی استراتژیک مشخصی را اجرا کنند.

همانگونه که در بالا اشاره شد سازمان ها برای رسیدن به اهداف و مأموریت های خود در سطح خرد و کلان نیاز به بهنگام سازی دانش، توانش و بینش کارکنان خود در مسیر توسعه و تعالی می باشد لذا برای رسیدن به این مهم موضوع آموزش کارکنان را در درون خود نهادینه کرده و خود را ملزم به رعایت آن می کنند.

قبل از پرداختن به موضوع آموزش ضمن خدمت در سازمان ها به صورت کلی لازم است که مفاهیم پایه ای آن تعریف و تبیین شوند که در ادامه به تعریف و تشریح مفهوم آموزش و آموزش ضمن خدمت و فرایند متصور بر آن در دیدگاه های مختلف می پردازیم.