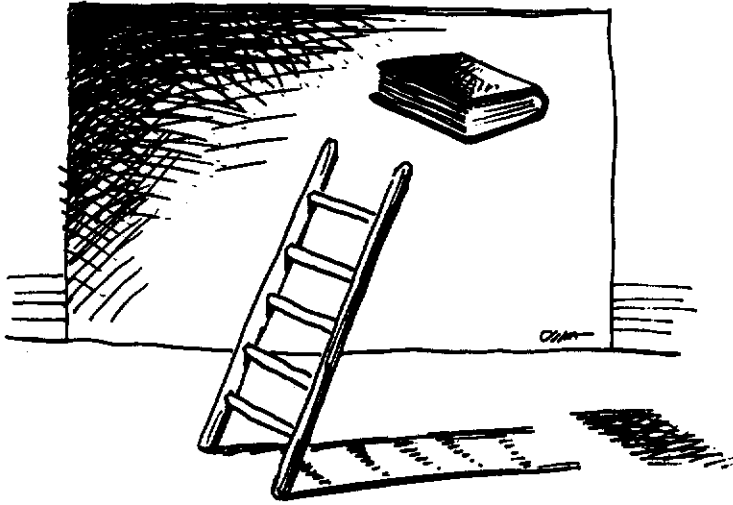


طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان

از: سیدبابک علوی



مقدمه:

یکی از اجزای بسیار مهم در برنامه‌ریزی نظام آموزشی کارکنان یک سازمان، طراحی دوره‌های آموزشی و تعیین محتوای دوره‌های مربوطه است. طراحی دوره‌های آموزشی از این نظر دارای اهمیت زیادی است که هدف و فلسفه برنامه‌های آموزشی را در خود مستتر دارد و نشان‌دهنده هدف طراح نظام آموزشی از خواسته‌ها و استانداردهای مورد نظر برای کارکنان است.

از سوی دیگر محتوای دوره‌های آموزشی تعیین‌کننده نوع امکانات سخت‌افزاری مورد نیاز جهت آموزش و نوع و میزان تخصص و مهارت استادان در دروس دوره‌ها بوده و تاثیر جدی بر کلیه اجزای نظام آموزشی خواهد گذاشت. لذا از آنجا که نگرش علمی و منظم و مستند کردن اصول انجام هر کاری موجب ارتقاء کیفیت انجام آن کار می‌گردد، لازم است طراحی دوره‌های آموزشی نیز در بستر کارشناسی خود مطرح و مورد دقت و نقد قرار گیرد.

باتوجه به مطالعات انجام شده و تجربیات بدست آمده از دوره‌های آموزشی می‌توان محورهای ذیل را برای این امر مطرح کرد:

● نگرش سیستماتیک به «برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی» و در نظر گرفتن «آموزش» به عنوان قسمتی از کل فرایند؛

● توجه به انواع مختلف نیازهای آموزشی کارکنان و انتخاب راه‌حل‌های مناسب برای هرکدام از نیازها؛

● انتخاب سیستم مناسب از نظر متمرکز یا غیرمتمرکز بودن روش طراحی دوره‌های آموزشی در کل کشور یا در یک وزارتخانه و یا

سازمان خاص با توجه به انواع نیازهای آموزشی؛

● توجه به روانشناسی یادگیری بزرگسالان در طراحی دوره‌های آموزشی؛

● توجه جدی به «شرح وظایف شغلی» کارکنان به عنوان یکی از منابع اصلی؛

● توجه به «مشکلات سازمان» به عنوان یکی از منابع تعیین نیازهای آموزشی؛

● توجه به سطوح موجود در حیطه‌های شناختی، عاطفی، حرکتی به عنوان اهداف رفتاری هرکدام از دوره‌ها با توجه به شرح وظایف مربوطه؛

● توجه به رفتار ورودی شناختی و روانی حرکتی کارکنان در ابتدای دوره‌های آموزشی؛

● توجه به نیازهای اجتماعی، فردی کارکنان و در نظر گرفتن شرایط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی جامعه و تلاش در جهت تعالی فردی کارکنان؛

باتوجه به محورهای اصلی ذکر شده، لازم

است کارشناسان برنامه‌ریزی آموزشی برای این امر، با شناخت کامل از مباحث مطرح شده، بستر فکری مناسبی را پیدا کرده و با طراحی مناسب دوره‌های آموزشی و اجرای آنها و ارزیابی دوره‌ها، گامهای موثرتری در شناخت روشها و اصول لازم و مفید برای طراحی مناسبتر دوره‌های آموزشی بردارند.

۱ - آموزش؛ فرایند برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی

یکی از مهمترین اصولی که بدون در نظر گرفتن آن دوره‌های آموزشی، نقش موثر خود را از دست خواهد داد، توجه جدی و سیستماتیک به برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی به عنوان یک سیستم است.

بدون اینکه سازمان دارای اهداف مشخص و

مناسب و سازماندهی صحیح و گزینش مناسب افراد جهت تصدی مشاغل باشد، آموزش نقش جدی را در فرایند کار نخواهد داشت.

آموزش موثر، آموزش به افرادی مناسب برای مشاغلی با سازماندهی مناسب و گردش کار صحیح است.

عوامل ذیل به عنوان نمونه می‌توانند تحقق

اهداف فعالیتهای آموزشی را دچار مشکل سازند:

۱ - فقدان اهداف مشخص و دست‌یافتنی در فعالیتهای قسمتهای مختلف در یک سازمان؛

۲ - فقدان خط‌مشی‌های مناسب در سازمان؛

۳ - عدم توجه به انتخاب صحیح کارکنان با توجه به شرایط احراز هر شغل؛

۴ - فقدان توجه مدیران و سرپرستان به انجام مناسب امور؛

۵ - عدم توجه به آموزش ضمن کار؛

۶ - عدم واگذاری اختیارات مناسب به افراد پس از گذراندن دوره‌های آموزشی؛

۷ - عدم توجه مدیریت به تهیه و ایجاد شرایط فیزیکی و ابزارهای فنی لازم جهت ثمربخشی دوره آموزشی؛

۸ - عدم توجه به برقراری امکانات مالی و انگیزشی برای کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی.

لذا به نظر می‌رسد باید برنامه‌ریز سیستم آموزشی توجه جدی به بستر سازمانی لازم برای ثمربخشی دوره‌های آموزشی داشته باشد.^(۱)

۲ - نیازهای آموزشی

اصولاً کارکنان یک سازمان در انجام وظایف خود دارای نیازهای آموزشی متعددی می‌گردند. بعضی از این نیازهای آموزشی امکان دارد،

نیازی به طراحی دوره آموزشی نداشته باشد و از طریق کسب تجربه و «خود آموزشی» مرتفع گردد و یا از طریق ارتباط آموزشی با سرپرست، مورد توجه قرار گیرد.

نیازهای آموزشی می‌توانند ماهیتی فردی یا جمعی داشته باشند، یعنی اینکه بعضی از دانشها و مهارتها و هماهنگیها به صورت جمعی بوجود آید.

شناخت نوع هر کدام از این نیازهای آموزشی و بررسی اینکه دوره‌های آموزشی طراحی شده، دقیقاً کدامیک از نیازهای آموزشی را مدنظر دارند، عامل بسیار مهمی در نگرش علمی به موضوع است.

شناخت این امر، ما را از این خطا که بتوان از یک دوره آموزشی، به تصور تعداد زیادی از نیازهای آموزشی را برطرف کنیم، برحذر می‌دارد. برخی از انواع نیازهای آموزشی به شرح ذیل است:

- نیازهای آموزشی فردی؛
- نیازهای آموزشی گروهی؛
- نیازهای آموزشی که باید فوری برطرف گردد؛
- نیازهای آموزشی که می‌توان در آینده برطرف کرد؛
- نیازهای آموزشی که باید حین کار رفع شود؛
- نیازهای آموزشی که باید طی زمان و ضمن خدمت رفع شود؛
- نیازهای آموزشی که «فرد» خودش باید در رفع آنها بکوشد؛
- نیازهای آموزشی کارکنان که باید توسط مدیر مربوطه برطرف شود؛
- نیازهای آموزشی که در خود سازمان برطرف می‌شود؛
- نیازهای آموزشی که در خارج از سازمان برطرف می‌شود؛
- نیازهای آموزشی که فرد در همراهی با دیگران آنها را رفع می‌کند؛^(۲)
- نیازهای آموزشی که کارمند در ابتدای خدمت نیاز دارد؛
- نیازهای آموزشی که برای ارتباط اولیه در مفاهیم پایه کاری بین کارمند و سرپرست لازم است؛
- نیازهای آموزشی که ناشی از ورود تکنولوژیهای جدید است؛
- نیازهای آموزشی که ناشی از تغییر ساختار سازمانی، روشها، تغییر سیاستها، نگرشها و خط مشی‌های اعلام شده از طرف مدیریت ارشد

است.

یکی از مشکلات جدی که ممکن است بدون شناخت مفهوم فوق در برنامه‌ریزی آموزشی اتفاق افتد، این است که دوره‌های آموزشی برای کارکنان طراحی گشته و به تصور اینکه گذراندن این دوره‌ها باید نقش موثری در فعالیتها داشته باشد، انتظار تغییرات مهمی را در سازمان بوجود می‌آورد.

اما به دلیل اینکه ممکن است این دوره‌ها فقط قسمتی از نیازهای آموزشی کارکنان را در برگیرد و به نیازهای آموزشی مهم دیگر توجه نکند، سیستم آموزشی را دچار ایراد جدی می‌کند.

لذا به نظر می‌رسد با انتخاب سیستم طراحی آموزشی مناسب، با توجه به امکانات و توانایی‌های موجود در داخل و خارج سازمان باید به نیازهای آموزشی که برطرف شدن آنها تاثیر جدی و موثرتری را بر سیستم می‌گذراند، اولویت بیشتری قایل شد.

۳- دوره‌های آموزشی متمرکز یا غیرمتمرکز

یکی از نکات بسیار مهم در روش طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان به خصوص در وزارتخانه‌ها و سازمانهای متمرکز که دارای فعالیتهاى مختلف و یا مشابه در یک منطقه یا حتی کل کشور هستند، انتخاب سیستم متمرکز یا غیرمتمرکز برای این امر است.

گاه اتفاق می‌افتد که در یک سازمان با حوزه فعالیتهاى مختلف و وسیع جغرافیایی، سیستم آموزشی متمرکزی وجود دارد که هدف آن برطرف کردن کلیه نیازهای آموزشی در کلیه مناطق تحت پوشش است، که این امر با توجه به

* طراحی دوره‌های آموزشی از این نظر حائز اهمیت است که نشان‌دهنده هدف طراح نظام آموزشی از خواستها و استانداردهای مورد نظر برای کارکنان است.

* آموزش بدون اهداف مشخص، سازماندهی صحیح و گزینش مناسب افراد جهت تصدی مشاغل در فرآیند کار مشرثمر نخواهد بود.

* شناخت نیازهای آموزشی عامل بسیار مهمی در نگرش علمی به موضوع است.

بلوغ سازمانی و انواع نیازهای آموزشی نیاز به بررسی دقیقتری دارد.

همانطور که در قسمت قبل به آن اشاره شد، وجود انواع مختلف نیاز آموزشی در کارکنان یک سازمان و تفاوت جدی در ماهیت و علل بوجود آورنده این نیازها، طراحی غیرمتمرکز دوره‌های آموزشی را نیز طلب می‌کند. هرچند طراحی متمرکز بسیاری از دوره‌ها برای تعدادی از نیازهای آموزشی می‌تواند در انسجام و جلوگیری از فعالیتهاى موازی موثر باشد.

در جدول ذیل نمونه‌هایی از این نیازهای آموزشی در سیستمهای طراحی متمرکز و غیرمتمرکز مطرح گردیده‌اند:

توجه به این امر، از این نظر حائز اهمیت است که بسیاری از نیازهای آموزشی را به صورت متمرکز، برای کلیه نقاط کشور و یا سازمانهای متفاوت، قادر به جوابگویی نیستیم. شرایط آب و هوایی، ساختار فرهنگی و

سیستم غیرمتمرکز	سیستم متمرکز
- نیازهای آموزشی برجسته مشکلات متفاوت بوجود آمده در هر کدام از مناطق	- آموزش لازم برای شرایط احراز یک شغل با شرح شغل استاندارد آن در کلیه مناطق کشور
- نیازهای آموزشی ناشی از تفاوت ساختار تکنولوژیکی و فنی در مناطق مختلف کشور	- دوره‌های بازآموزی مشاغل استاندارد
- شرایط اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی خاص هر منطقه	- نیازهای آموزشی ناشی از تغییرات تکنولوژیکی در کل ساختار صنعت یا کار مربوطه
- وجود شاخصهای متفاوت نیروی انسانی در سازمانهای مختلف و مناطق مختلف کشور نظیر سن، مدرک تحصیلی، میزان تخصص...	- نگرش مدیریت ارشد بر ایجاد تغییرات کلی و نگرشهای جدید و اهداف استراتژیک مجدد
	- آموزش برای کارکنان جدید

اقتصادی و سیاسی مناطق: تفاوت بلوغ سازمانی، ساختار متفاوت تکنولوژی در نقاط مختلف کشور، دیدگاههای متفاوت مدیریت های سازمانها در نقاط مختلف کشور و بسیاری از عوامل دیگر می تواند نیازهای آموزشی متفاوتی را ایجاد کند.

ایجاد کمیته های نیازسنجی غیرمتمرکز در کنار سیستم نظام مند متمرکز برنامه ریزی آموزشی، می تواند از دیدگاه ساختاری به همراه یکدیگر بسیار رهگشا باشند.

۴ - توجه به ویژگیهای آموزش بزرگسالان از آنجا که شناخت ما از چگونگی یادگیری مفاهیم و مهارتها، تاثیر عمده ای بر روش طراحی دوره ها دارد، لازم است برای تدوین دوره های آموزشی و تعیین محتوای درس به روانشناسی یادگیری بزرگسالان توجه جدی شود.

فرایند یادگیری در بزرگسالان دارای تفاوت های عمده ای با گروه های سنی دیگر دارد. توانایی های مختلف انسان و چگونگی یادگیری دانشها و مهارتها در هر دوران از طول زندگی، می تواند با دوران دیگر متفاوت باشد. توجه به اینکه کارکنان سازمان، در گروههایی از دوران بزرگسالی به سر می برند، نقش عمده ای در نگرش ما به روش طراحی دروس و دوره های آموزشی دارد.

نکته مهم دیگر این است که نمی توان تاثیر شرایط اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را نیز بر این امر نادیده گرفت. کارکنان چنانچه از لحاظ خانوادگی و اقتصادی در شرایط ویژه ای بسر ببرند، و شرایط اجتماعی نیز آنها را در موقعیت فکری و روحی بحرانی قرار دهد، فرایند یادگیری و توانایی آنان دارای تفاوت های بیشتری شده و تابع آن شرایط می گردد.

برخی از اصول کاربردی روانشناسی یادگیری بزرگسالان در دوره های آموزشی کارکنان عبارتند از:

● اکثر فعالیتهای آموزشی بزرگسالان دارای اهداف کوتاه مدت هستند؛

● بزرگسالان علاقه دارند، آنچه می آموزند با نیازهای روزمره شان مربوط و بلافاصله قابل بهره برداری باشد؛

● بزرگسالان دارای تجارب متنوع که تابع شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی است، هستند و این تجارب و آگاهیها طی زمان و به مرور ایام پدید آمده اند و به همین دلیل تغییر آن به سرعت،

و به سختی امکان پذیر است؛

● بزرگسالان به سختی می توانند معلومات تازه را بپذیرند و روی تجارب قبلی خود خط بطلان بکشند؛

● هر اندازه مواد و مطالب آموزشی به مهارتهایی که انتظار آموختنش را دارند، نزدیکتر باشد، یادگیریشان سریعتر انجام می شود؛

● میزان یادگیری بزرگسالان با میزان ارتباط موضوع با زندگی روزمره و شغلی آنها ارتباط مستقیم دارد؛

● کسب اطلاعات و مهارتهای علمی جدید، لزوماً موجب تغییر در رفتار بزرگسالان نمی گردد، بلکه باید با تکیه بر تجارب بزرگسالان و با استفاده از روشهای علمی و سازماندهی مجدد و نوسازی تجارب قبلی، تغییر رفتار را ایجاد کرد؛

● اگر دوره های آموزشی دارای فاصله زمانی نسبت به یکدیگر باشند و از نظر یادگیری مطالب هر دوره نیاز به یادآوری مطالب زیادی از دوره های آموزشی قبلی باشد، یادگیری مطالب دوره جدید بسیار پایین می آید؛

● یادگیری بزرگسالان بیش از اینکه به معنای انتقال مفاهیم و دانسته ها به صورت یک طرفه باشد، به معنای نوسازی و بازسازی دانش و تجارب قبلی آنها است؛

● در بزرگسالان توانایی کاهش پیدا نمی کند ولی سرعت یادگیری در افزایش سن نقصان می یابد. انعطاف پذیری در زمان یکی از اصول یادگیری بزرگسالان است؛

● در بزرگسالان برخلاف جوانان، قدرت استدلالی و قیاسی بیشتر از یادگیری دانش و محفوظات است؛

● اکثر تئوریهای یادگیری بزرگسالان، روشهای حل مسئله و بحث و گفتگو را بهترین روش تدریس بزرگسالان می دانند، و از آنجا که روش تدریس ارتباط بسیار مستقیمی با محتوای درس دارد، طراحی محتوای درس نیز باید باتوجه به این موضوع صورت گیرد.

در یک جمع بندی از مطالب فوق می توان گفت که هر چند این موارد می تواند دارای حالات خاص و افراد استثناء نیز باشد، اما این مفاهیم باید در نظام برنامه ریزی آموزشی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

طراحی دروس و دوره های آموزشی باتوجه به لزوم نزدیک بودن مطالب و مهارتها با زندگی شغلی افراد و بازسازی دانش و تجارب گذشته آنها و باتکیه بر ارتباطات دو طرفه و استدلالی و

مباحثه در هنگام اجرای دوره می تواند نقش موثری در تغییر رفتار شغلی کارکنان داشته باشد.

۵ - توجه به شرح وظایف

شرح وظایف شغلی کارکنان به عنوان یکی از منابع مهم جهت تعیین قسمت عمده ای از اهداف رفتاری دوره های آموزشی به شمار می رود. به همین دلیل شرح وظایف تنها منبع و هدف در نظر گرفته نمی شود. ممکن است روشی که در اجرای وظایف شغلی انجام می شود، لزوماً بهترین و مناسبترین روش برای حصول هدفهای سازمان نباشد. همچنین توجه به بلوغ سازمانی افراد و تغییر مکانیسم های انجام کار و تغییر شرایط محیطی و تکنولوژیکی، امکان تغییراتی در شرح وظایف را می تواند بوجود آورد.

اما بهر حال شرح وظایف را می توان با تجزیه دقیق، تبدیل به اهداف رفتاری دوره های آموزشی کرد، به گونه ای که هر دوره آموزشی به صورت سیستماتیک منجر به رسیدن و دستیابی به قسمتی از اهداف رفتاری باتوجه به شرح وظایف مربوطه کارکنان گردد.

این امر به دلیل اینکه ارتباط بسیار نزدیکی را بین محتوا و اهداف دوره آموزشی با شغل کارکنان بوجود می آورد، طبیعتاً با بازآموزی و بهسازی دانش و تجارب قبلی وی، می تواند نقش بسیار جدی در تغییر رفتار شغلی و سازمانی بوجود آورد.

البته باتوجه به مطالب ذکر شده قبلی در جهت امکان عدم دقت و صحت شرح وظایف مکتوب در سازمان، می توان اقدام به «تجزیه و تحلیل عملیات» در سازمان کرده و با مشاهده و بررسی دقیق مراحل عملیات و فعالیتهای شغلی هر فرد، شرح وظایف دقیقتری را تهیه و جهت تعیین اهداف رفتاری دوره های آموزشی مورد استفاده قرار داد.^(۳)

۶ - «مشکلات سازمان» به عنوان یک منبع

اصولاً در هر سازمانی بوجود آمدن یک مشکل و یا اتفاق در حین عملیات، احتمالاً می تواند نشان دهنده یک نیاز آموزشی باشد.

البته سازمانهای هوشمند با مستندسازی اتفاقات و مشکلات بوجود آمده در عملیات خود، زمینه را جهت بررسی بعدی و طبیعتاً بیرون کشیدن نیازهای آموزشی یا علتهای دیگر فراهم می سازند.

ثبت و مطرح کردن مشکلات و تجزیه دقیق

آنها به جای مخفی کردن مشکلات، نشان دهنده بلوغ فکری و سازمانی مدیران و کارکنان در جهت ارتقاء کیفی سطح عملیات و نتایج است. طراحی دوره‌های آموزشی براساس مشکلات ثبت شده و همراه با تجزیه و تحلیل دقیق، می‌تواند نقش موثری را در تغییر شرایط سازمان داشته باشد.

لذا طراحان دوره‌های آموزشی باید مشکلات موجود را به‌عنوان یکی از منابع اصلی خود در محتوای درس در نظر گرفته و قسمتی از آن را که می‌توان با اجرای دوره‌های آموزشی برطرف کرد، در برنامه آموزشی خود مدنظر داشته باشند.

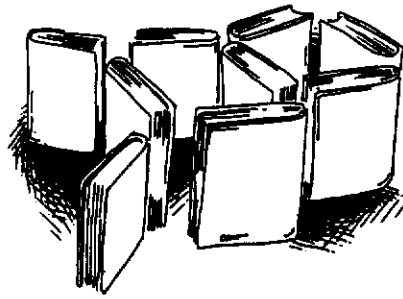
بسیاری از صاحب‌نظران در حالت افراطی، دوره‌های آموزشی کارکنان یا کارورزی را صرفاً «مشکل محور» دانسته و هدف آن‌را حل مشکلات می‌دانند، که این نیز هر چند اهمیت توجه به مشکلات را به‌عنوان یک محور نشان می‌دهد، اما به‌عنوان تنها اصل در طراحی دوره‌های آموزشی نمی‌تواند مطرح باشد. آموزش کارکنان معنی وسیع و گسترده‌ای پیدا می‌کند و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی‌گیرد. بلکه دامنه آن به‌قدری وسیع و گسترده می‌شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع می‌شود و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمانهایی دولتی، صنعتی، بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخورد‌های مناسب در مقابل مسایل انسانی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی بسط می‌یابد.^(۴)

لذا به‌نظر می‌رسد توجه به مشکلات بوجود آمده بتواند نقش موثری را در طراحی دوره‌های آموزشی ایفا کند.

۷ - بررسی حیطه‌های یادگیری

همانطور که قبلاً ذکر گردید، با استفاده و تحلیل دقیق از شرح وظایف یا مشاهده عملیات می‌توان اهداف رفتاری دوره‌های آموزشی و درس آنها را مشخص کرد. اما یکی از نکات بسیار مهم این است که هدف از دوره آموزشی ارتقاء یادگیری کارکنان به چه سطحی از علم و مهارت از موضوع مربوطه می‌باشد؟

آیا هدف این است که کارآموز مربوطه پس از طی دوره آموزشی، فقط قادر به بکار بستن موارد مطرح شده در دوره آموزشی در محل کار باشد،



* با انتخاب سیستم طراحی آموزشی مناسب باید به نیازهای آموزشی که برطرف شدن آنها تاثیر جدی و موثرتری بر سیستم می‌گذارند، اولویت بیشتری قائل شد.

یا علاوه بر آن، قدرت تجزیه و تحلیل دانش کسب شده در کل فرآیند عملیات را نیز بدست آورده باشد؟

یا از نظر مهارت یک کار، فعلاً وی را قادر به انجام دادن آن بدون کمک گرفتن از دیگران کنیم یا اینکه وی بتواند مهارت ذکر شده را همراه مهارت‌های دیگر با هماهنگی و در سطح بالایی انجام دهد؟ سوالات فوق نشان دهنده این است که یادگیری در حیطه‌های متفاوت دارای سطوح مختلفی است توجه به این مفاهیم در طراحی دوره‌های آموزشی دارای این اهمیت است که لازم است، سطح یادگیری مورد انتظار در دوره‌های آموزشی را با نقش و جایگاه کارکنان در سازمان تطبیق داده و سطوح یادگیری متناسب و باانتظار معقول از افراد را با توجه به سطوح اولیه دانش و مهارت آنها قبل از دوره آموزشی (رفتار ورودی) به‌طور جامع بررسی کنیم.

براساس طبقه‌بندی بلوم^(۵)، حیطه‌های یادگیری انسان به سه حیطه شناختی، عاطفی و روانی - حرکتی تقسیم‌بندی می‌گردد. حیطه شناختی انسان دارای سطوح مختلفی است و این سطوح عبارتند از: دانش، درک و فهم، کاربرد، تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزشیابی. شناخت انسان از سطح بازشناسی و یادآوری آموخته‌ها تا سطح تصمیم‌گیری و قضاوت یا انتخاب بر مبنای معیارهای منطقی قابل افزایش است. در حیطه عاطفی نیز سطوح دریافت، واکنش، ارزش‌گذاری و سازمان‌بندی و تبلور وجود دارند. در این حیطه، انسان از سطح توجه به مسایل تا نشان دادن رفتاری حاکمی از تعهد

نسبت به ارزشها و تبلور ارزشها در او می‌تواند تغییر کند و سرانجام در حیطه روانی - حرکتی که مهارت‌های انسان شکل می‌گیرد، سطوح: تقلید، اجرای مستقل، هماهنگی حرکات، عادی شدن وجود دارند. برای طراحی هر دوره آموزشی، باید در ابتدا مشخص کنیم که تغییر در رفتار کارکنان را در کدام یک از حیطه‌های ذکر شده، مدنظر داریم و سطوحی که قرار است آنها در هر کدام از حیطه‌ها به آنها دست یابند کدام موارد هستند.

چنانچه نیاز آموزشی، افزایش مهارت عملی باشد، انتخاب حیطه شناختی و تعیین اهداف رفتاری دوره براساس آن بدون فایده بوده و نمی‌تواند تاثیر چندانی بگذارد. یکی از مشکلات جدی که در بسیاری از دوره‌های آموزشی بوجود می‌آید، این است که سطوح یادگیری انتخاب شده در اهداف رفتاری دوره بسیار بالاتر از سطح مورد نیاز شغل کارکنان می‌باشد. به‌طور مثال، چنانچه مطابق عملیات شغل یک کارگر، تنها نیاز آموزشی وی دستیابی به سطح کاربرد اطلاعات جدید در موقعیتی متفاوت از آنچه وی آنرا آموخته است باشد، انتخاب اهداف رفتاری در سطوح تجزیه و تحلیل، موجب دلزدگی وی شده و چون فاصله زیادی بین سطح دوره با نیازهای آموزشی وی وجود دارد و از طرفی به‌احتمال زیاد آمادگی‌های قبلی را نیز برای رسیدن به سطح تجزیه و تحلیل ندارد، اثربخشی دوره آموزشی را به‌شدت کاهش می‌دهد. بدیهی است که برای ارتقاء سطح یادگیری کارکنان به سطوح بالاتر از مورد نیاز، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بیشتری را نیز نیاز داریم.

باتوجه به مطالب فوق می‌توان پس از تبدیل اهداف رفتاری هر دوره آموزشی به حیطه‌های یادگیری موردنظر، اقدام به طراحی محتوای درس کرد. به‌طور مثال برای طراحی دوره‌های آموزشی، بازآموزی مطابق شرح وظایف استاندارد یا تهیه شده براساس عملیات، می‌تواند با توجه به مراحل ذیل اقدام به این امر کرد:

۱ - تعیین دقیق شرح وظایف فرد (مکتوب یا مطالعه عملیات).

۲ - تجزیه دقیق هر کدام از وظایف و شناسایی دانشها و مهارتها و رفتارهای لازم جهت انجام مطلوب وظایف.

۳ - تبدیل دانشها، مهارتها و رفتارها به اهداف رفتاری کلی.

۴ - تبدیل هر کدام از اهداف رفتاری کلی به اهداف رفتاری جزئی.

ورودی بالاتری تهیه شده باشد، هیچکدام سیستم آموزشی مناسبی نمی‌باشند و این امر منجر به کاهش جدی در اثربخشی دوره آموزشی خواهد گردید.

نتیجه‌گیری:

طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان، باید مبتنی بر اصول خود انجام پذیرد. عدم توجه به هرکدام از این اصول می‌تواند، نقصان جدی در دوره‌های آموزشی بوجود آورده و مانع عمده در رسیدن به اهداف آموزشی مربوطه گردد.

پیشنهاد می‌گردد که قبل از طراحی دوره‌های آموزشی در هر سازمان، در ابتدا شورایی جهت تعیین و تبیین این اصول که مبنای طراحی دوره‌های آموزشی هستند، تشکیل گردیده و در چارچوب‌های تعیین شده، کمیته‌های تخصصی در ارتباط با هر گروه مشاغل در سازمان با همکاری متخصصین و افراد صاحب‌نظر در آن مشاغل و متخصصین برنامه‌ریزی درسی، اقدام به طراحی دوره‌های آموزشی نمایند. بدیهی است توجه به اهداف سازمان و تغییرات محیطی و پیش‌بینی شرایط سازمان در آینده در کنار چارچوب‌های تعیین‌شده، مبنای اصولی جهت این فرایند می‌باشند.

تلاش در جهت رشد و بلوغ سازمان و ایجاد یک «سازمان یادگیرنده» به‌عنوان یک هدف مهم در کل این فعالیتها همواره باید مورد توجه مسئولان ذیربط قرار گیرد. □
پانوشتها:

- ۱- سید بابک علوی، «نگرشی بر تجزیه و تحلیل سازمان برای تعریف دوره‌های آموزشی»، تدبیر ۷۵، ص ۴۱.
- ۲- دکتر سیدحسین ابطیعی، «آموزش و بهسازی منابع انسانی»، (تهران: موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳)، ص ۲۶.
- ۳- حسین خلود، «تعیین احتیاجات آموزشی»، (مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری)، (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹)، ص ۶۶.
- ۴- منبع ۲، ص ۱۹.
- ۵- دکتر علی‌اکبر سیف، روانشناسی پرورشی، (تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۵)، ص ۹۷.

لیسانس مهندسی برق، کارشناس آموزشی، رئیس مجتمع سازندگی و آموزش غرب (آموزشکده فنی غرب، وزارت نیرو)

دیگر و از جمله همکاران، در شرایط خاصی از مسایل فرهنگی و سیاسی و اقتصادی هستند و اصولاً تعالی و شکوفایی خود افراد در سازمان نیز یکی از اهداف بسیار مهم می‌باشد، لازم است شرایط لازم جهت توجه به این امور نیز در نظام آموزشی فراهم شود.

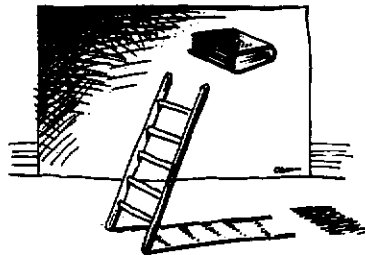
توجه به کارکنان سازمان به‌عنوان یک انسان که همواره باید در راه رشد باشد و همچنین توجه به سایر نیازهای آموزشی وی که به‌علت تعامل با محیط بوجود می‌آید، علاوه بر ایجاد نشاط و انگیزش در کارکنان، تأثیرات بسیار مثبتی را در رفتار سازمانی خواهد گذارد.

آموزش بهداشت، ایمنی، کمک‌های اولیه، بهبود روابط خانوادگی و شغلی، دینی و سایر موضوعاتی که می‌تواند ضمن جالب‌بودن برای افراد، تأثیرات مثبت در روابط کاری و شغلی داشته باشد، باید در طراحی دوره‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد.

۹- توجه جدی به رفتار کارکنان

نکته مهم دیگر در طراحی دوره‌های آموزشی این است که شرایط اولیه کارکنان از نظر میزان سطح دانش و مهارت و جهت ورود به هرکدام از دوره‌های آموزشی به‌دقت مشخص گردند.

طراح دوره آموزشی باید در نظر داشته باشد که دوره طراحی شده توسط وی باید چه رفتار ورودی را پذیرا باشد. کارکنانی که دارای رفتار ورودی دوره مورد نظر نیستند یا دوره برای رفتار



* یک نکته مهم در روش طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان، انتخاب سیستم متمرکز یا غیرمتمرکز است.

۵- تعیین حیطه‌های هرکدام از اهداف جزئی و مشخص کردن سطوح آنها (شناختی، روانی - حرکتی - عاطفی).

۶- طراحی دروس براساس اهداف رفتاری تعیین شده براساس حیطه‌ها و سطوح تعیین‌شده برای آنها.

پایین بودن سطح یادگیری در اهداف دوره آموزشی، موجب بی‌انگیزگی و بی‌میلی به فراگیری و بالابودن سطح آن نیز علاوه بر امکان عدم یادگیری، و پیچیده و بی‌ارتباط با شغل بودن آن برای کارکنان، با افزایش مدت دوره و مشکلات ناشی از آن، زمینه را برای اجرای بودن و ثمربخش نکردن دوره آموزشی فراهم می‌سازد.

هر چند در سازمانهای مختلف باتوجه به تفاوت درجه بلوغ سازمانی کارکنان و میزان سطح دانش و مهارتها و تخصصهای آنها و نوع نگرش مدیریت ارشد به کارکنان برای واگذاری اخذ تصمیمات و اختیارات و امکان اتخاذ و اجرای روشهای جدید توسط کارکنان، امکان دارد برای مشاغل مشابه با سایر سازمانها، ناچار به انتخاب سطوح یادگیری متفاوتی شویم که طبیعتاً استفاده از یک سیستم غیرمتمرکز را جهت بررسی و طراحی دوره‌های آموزشی الزامی می‌سازد.

در مجموع می‌توان گفت برای ارتقاء روزافزون سطح کیفی عملیات در یک سازمان، مرتباً باید سطوح یادگیری شناختی عاطفی و مهارتی - حرکتی کارکنان مورد سنجش قرار گرفته و دوره‌های متناسب با شغل و توانایی‌های آنها انتخاب گردد و پس از رسیدن به سطح جدید، زمینه را برای استفاده از دوره‌های آموزشی دیگر فراهم کرد. بدیهی است رشد کارکنان، خود، نیاز به تغییر در ساختار و روشها را نیز ایجاد می‌کند، که بدون ایجاد این تغییرات و اثر دادن رشد به کل فلسفه و ماهیت و ابزارهای سازمان، آموزش را بی‌نتیجه خواهد کرد.

۸- نیازهای اجتماعی و فرهنگی کارکنان باتوجه به اینکه علاوه بر نیازهای آموزشی شغلی، کارکنان در تعامل با جامعه و انسانهای

نرم افزارهای تندر نور

Digitim: سیستم های کنترل
 Digitech: (Digi Mix) (راهنما خلاصه)
 Digitmon: کنترل و مانیتورینگ
 DigitSYM: طراحی ایستگاه های گرافیکی
 Digitefg: بیکربندی و تنظیمات

✓ پیاده سازی پروژه های نرم افزارهای خاص

نرم افزار مرکزی کارت اعتباری هوشمند
 مدیریت اخبار (اخبار و اطلاعات علمی و صنعتی)

✓ اتوماسیون سیستم های اداری

حسابدار، صندوق، دبیرخانه، انباردار، کارگزین، بیمان و بودجه

✓ ارائه مشاوره های تخصصی در زمینه های اتوماسیون صنعتی و اداری

✓ طراحی، نصب و پشتیبانی شبکه های کامپیوتری با توپولوژی های متنوع

توسعه و نشر دانش رایانه

میدان مفتح تیر، کوچه بختیار، شماره ۷۳ ط ۲ - تلفن و دورنویس ۸۸۲۲۶۵۵

ایرئیس، تنها شرکت ایرانی
 مجرب در طراحی و پیاده سازی



● سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)

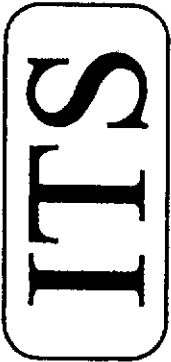
● اتوماسیون صنعتی

برای سازمان های بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱)۶۲۲۳۰۳ و ۰۲۱)۶۱۱۶۲۰ و ۰۲۱)۷۳۳۳۹۶-۷

فاکس: ۰۲۱)۶۲۲۰۴۱

کیفیت بالا در بازرسی کالا



Intertek Testing Services
 The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت های بازرسی: Cales Brett و GIIMSI

با حضور در ۵۵ کشور جهان با حضور مؤسسه استاندارد و پلیس مرکزی سلامت که واردات ایران را بازرسی میکند



هرگز فراموش نمی شما حق انتخاب دارید

تلفن: ۸۸۲۲۶۵۵-۸

آژانس بازرسی IRAN BAZZIDIO - حضور در هراند عازک، بندر عباس، بندر امام خمینی، بندر جاسک، بندر بوشهر، بندر تهر، بندر انزلی، بندر چابهار

شرکت مهندسی مشاور

بهجویان



با ارائه خدمات:

- طراحی سیستم کنترل پروژه
- طراحی و استقرار سیستم ISO 9000
- طراحی خطوط تولید
- مطالعه کار و افزایش بهره وری
- تهیه طرح های توجیهی فنی و اقتصادی

در خدمت مدیران و صنایع مختلف

آدرس: تهران - صندوق پستی: ۱۹۶۱۵/۷۳۳

تلفن و دورنما: ۹۳۳۶۱۵

◀ دیروز:
پرس و جو

◀ امروز:
تحقیقات بازاریابی

تولید کنندگان و تاجران قدیمی تلاش می کردند باروش پرس و جو بازار مصرف را بشناسند، اما تولید کنندگان و بازرگانان امروزی از روش علمی تحقیقات بازاریابی استفاده می کنند.

توزیع کالا يك مشکل عمده است
بررسی کانال توزیع در تحقیقات بازاریابی
نشان می دهد:

◀ قوت و ضعف روش های فعلی کدامند؟
◀ توزیع کنندگان چه انتظاراتی دارند؟
◀ مناسب ترین روش برای انتخاب نمایندگی های توزیع و فروش کالاها چیست؟
◀ زمان رسیدن کالا به دست مشتری و هزینه توزیع کالا چقدر باید باشد؟
◀ بخش تحقیقات بازاریابی شرکت مبلغان آماده مشاوره با شماست.

تهران، خیابان شهید بهشتی،

خیابان شهید سرافراز (دریای نور)، کوچه پنجم، پلاک ۳۳

تلفن: ۰۳۹-۸۷۴۸۰۳۸، ۰۳۸-۸۷۴۸۰۳۸، فاکس: ۰۸۸-۸۷۳۶۰۸۸

مبلغان

اگر

اپسون را می شناسید
ما را هم خواهید شناخت



مرکز تخصصی
توزیع و تعمیر چاپگرهای

EPSON

کامپیوتریز

تلفن دفتر مرکزی: ۸۸۲۰۳۹۱ - ۸۸۲۹۰۶
تلفن واحد فنی: ۸۷۴۵۹۲۸ - ۸۷۴۵۹۲۷

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



حاصل تخصص و تجربه ما، در قالب جامع ترین سیستم های اطلاعاتی صنعتی در اختیار شماست:

نرم افزارهای کامپیوتری
- برنامه ریزی مواد، برنامه ریزی تولید، درخت محصول.
- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.

خدمات مشاوره های

- جهت اخذ گواهینامه سری ISO 9000
- ارائه راه حل های جامع مدیریتی در صنعت.
تلفن و فاکس: ۸۷۸۴۵۹۸
۸۸۸۵۰۴۳