

از: ایرج سلطانی

## کارگاه آموزشی، اتاق تشریح مدیریت \*

می‌شود براساس تئوری «مردم آنچه را که انجام می‌دهند» یاد می‌گیرند، عمل می‌کنند یعنی روش آموزش عملی، عمل و تجربه را اساس یادگیری قرار داده است برای کسب مهارت یا مهارتها به کارآموزان گفته می‌شود چه باید بکنند، آنچه را که باید انجام دهند به آنها نشان می‌دهند، انجام وظیفه را تمرین می‌کنند و بالاخره کار شبه‌واقعی را انجام می‌دهند. در کارگاه آموزشی غالباً آموزش عملی در ارتباط و همراه با پژوهش عملی به کار می‌رود<sup>(۲)</sup> و ایسن بخاطر این است که شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزشی در فضای دوستانه درمورد محتوا، راه‌حلهای به تفکر می‌پردازند و ایده‌های جدیدی مطرح و روی آنها از ابعاد مختلف بحث و تفحص می‌شود و بدین ترتیب افراد به راه و رسم تفکر و تحقیق آشنا می‌شوند. آموزش کاوشگری در کارگاه آموزشی معنای واقعی به خود می‌گیرد. زیرا آموزش کاوشگری برای آن تدوین شده است تا کارآموزان بطور مستقیم به جریان تفکر علمی کشانده شوند و این امر به وسیله فشرده ساختن جریان علمی در زمانی بسیار کوتاه (در کارگاه آموزشی) صورت می‌پذیرد.

شنلر (۱۹۷۶) گزارش می‌دهد که آموزش کاوشگری موجب افزایش درک علوم، تولید در تفکر خلاق و مهارتهایی برای دریافت و تحلیل اطلاعات می‌شود. وی می‌افزاید که این آموزش موثرتر از روشهای متداول تدریس در به دست آوردن اطلاعات نیست ولی به اندازه سخنرانی یا بیان شفاهی که همراه با تجارب آزمایشگاهی باشد کارایی دارد: اصل آموزش کاوشگری بر اعتقاد به آماده‌ساختن یادگیرنده‌های مستقل قرار دارد، روش آن مشارکت فعال در کاوشگری علمی را می‌طلبد. هدف کلی آموزش کاوشگری، کمک به شاگردان (کارکنان) است تا در خود نظم عقلی و مهارتهای لازم برای ایجاد سوال و تحقیق برای پاسخ به آنها را مبتنی به

بیشتر فراهم می‌کند و جنبه‌های عملی و تمرین حل مساله در آن بیشتر است نام برد و از آن برای بهبود کیفیت کار مدیران استفاده کرد. بر این اساس با توجه به نقش کارگاه آموزشی در فراهم کردن زمینه کاربردی شدن مباحث مدیریت در این مقاله سعی بر آن است ضمن معرفی مفهوم کارگاه آموزشی، چگونگی طراحی یک کارگاه آموزشی شریخ تبیین و در نهایت آثار و فواید کارگاههای آموزشی در بهبود کیفیت آموزش مدیران عنوان گردد. امید است نظامهای آموزشی سازمانی از آن در جهت ارتقای کیفیت آموزش کارکنان خود استفاده کنند.

### کارگاه آموزشی چیست؟

کارگاههای آموزشی برنامه‌هایی هستند که با اهداف مشخص و یا از پیش تعیین شده، معمولاً برای ایجاد مهارتهایی در افراد مورد آموزش، طرح‌ریزی می‌شوند. این مهارتها ممکن است مهارت حرکتی مانند بکارگیری صحیح یک دستگاه باشد و یا مهارتی تشخیصی در پزشکی و یا مهارت امر مدیریت که نتیجه آن ایجاد بازخورد مناسب در کار مدیر خواهد بود و یا حتی مهارت در تحقیق برای طرح یک مساله تحقیقی که از شرکت در کارگاههای روش تحقیق ممکن است حاصل شود. کارگاههای آموزش به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا مطالب را بهتر درک کنند و آن را هم زمان همراه با دانسته‌های خود به کار بندند، آموزشهای کارگاهی ضمن ایجاد اطمینان و اعتماد به نفس در شرکت‌کنندگان، ذهن آنها را نسبت به پرسش و پاسخهای نوجویانه فعال می‌کند.<sup>(۱)</sup> کارگاه آموزشی محل و موقعیتی است که در آن آموزش و پژوهش توأماً انجام می‌گیرد و افراد بطور عملی یاد می‌گیرند که چگونه شکاف بین تئوری و عمل و یا شکاف میان بینش و عمل را پر کنند. در آموزش عملی که در کارگاه آموزشی انجام

### چکیده

همانطوری که در آموزش پزشکی دانشجویان در اتاق تشریح بطور عملی یاد می‌گیرند که چگونه بیمارها را تشخیص و درمسان کنند در کارگاه آموزشی نیز دانشجویان، مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها بطور عملی با قضایا، مشکلات و پدیده‌های مدیریتی و سازمانی برخورد و بطور کاربردی شیوه تشخیص، تصمیم‌گیری مناسب و حل مشکلات سازمانها را می‌آموزند و این بخاطر این است که هر کارگاه آموزشی، محل و موقعیتی است که در آن مهارتهای عملی از طریق مشارکت، فعال بودن، تبادل نظر و حل مساله ایجاد می‌شود و برای اینکه این مهارتها زودتر و پایدارتر ایجاد شود بایستی کارگاه آموزشی اثر بخشی طراحی کنیم که طی مراحل زیر در طراحی کارگاه آموزشی اثر بخشی به ما کمک می‌کند.

الف: هدف‌گذاری از طریق نیازسنجی، استانداردسازی کارها و نوشتن هدفها بطور رسمی؛

ب: اجرای کارگاه آموزشی از طریق ارائه درس کوتاه، فعالیت و کارگروهها و مشارکت و جمع‌بندی؛

ج: ارزیابی و بازخور از کارگاه آموزشی.

### مقدمه

برای اینکه کارکنان و مخصوصاً مدیران مجهز به کیفیت‌هایی بشوند که بهتر بتوانند از توانمندیهای بالقوه خود استفاده و در راستای اهداف سازمانی حرکت کنند بایستی پرورش یابند. در این راستا آموزش به‌عنوان عنصر اساسی و اصلی نقش ایفا می‌کند. آموزش در معنای کلاسیک و دانشگاهی آن برای دانشجویان رشته مدیریت جهت تشکیل زیربنای تئوری و ذهنی آنها مناسب است و گرچه این نوع

آموزشها نیز برای مدیران و کارکنان سازمانها که مشغول بکار هستند مفید است و به افزایش دانش و آگاهی آنان کمک می‌کند ولی آنچه‌ای که باید و شاید مورد رضایت سازمانها نبوده و کمتر می‌تواند جنبه کاربردی برای مشکلات به خود بگیرد. در این راستا در بین روشهای مختلفی که برای آموزش مدیریت توصیه شده می‌توان از کارگاه آموزشی به‌عنوان مکان و موقعیتی که زمینه‌های کاربردی شدن مباحث مدیریت را

کنجکاری خود بوجود آورند.<sup>(۳)</sup>

بطورکلی کارگاه آموزشی را می‌توان چنین تعریف کرد. کارگاه آموزشی عبارت است از محل و موقعیتی که در آن فراگیران مهارت‌های عملی مربوط به کار و حرفه خود را از طریق مشارکت، فعال بودن، تبادل نظر و حل مساله و بازآموزی و با راهنمایی استاد تقویت و کاربردی می‌کنند.

## چگونه یک کارگاه آموزشی اثربخش طراحی کنیم؟

برای طراحی کارگاه آموزش مدیریت مراحل زیر بایستی طی شود:

۱- هدف‌گذاری: نخستین گام در راه انجام هر کار تعیین هدف آن است. آموزش به شیوه کارگاهی هدفی متفاوت با آموزشهای سنتی دارد. درحالی که هدف از آموزشهای سنتی یادگیری برای کسب شغل جدید بوده و نیازمند به مدت زمان طولانی است، هدف عمده آموزش به شیوه کارگاهی عبارت است از ارتقای دانش و ایجاد مهارت در یک زمینه خاص در مدت زمان کوتاه براین اساس، کارگاههای آموزشی بیشتر با ساختار کارآموزی هماهنگی بیشتری دارد.<sup>(۴)</sup> در هدف‌گذاری منظور از هدفها عبارت است از:

- ارائه محوری برای انتخاب محتوای آموزش؛
- ارائه محوری برای انتخاب رسانه‌ها، راهبردها و فنون آموزش؛
- ارائه محوری برای اندازه‌گیری دانش، مهارتها یا عملکرد مرتبط با کار فراگیر؛

● ارائه محوری برای ارزشیابی مداوم برنامه و مواد کارآموزی؛

● هدایت توجه فراگیران به یادگیری و عملکرد موردنظر.<sup>(۵)</sup>

برای هدف‌گذاری اقدامات زیر بطور مشخص بایستی صورت گیرد:

۱-۱ نیازسنجی: برخلاف روشهای سنتی معمول که برنامه آموزش و اهداف از قبل تعیین شده و نیازهای فوری یادگیرنده نادیده گرفته می‌شود در برنامه‌های آموزشی کارگاهی، تعیین هرگونه محتوای آموزشی براساس نیاز فوری شرکت‌کننده در کارگاه و از طریق نیازسنجی قبلی صورت می‌گیرد.<sup>(۶)</sup>

هنگام انتخاب هدفهای آموزشی سه نکته زیر باید موردتوجه قرار گیرد.

الف - آنچه رایج است و دیگران برگزیده و یا توصیه کرده‌اند؛

ب - آنچه باید باشد را به‌عنوان مقصد جدید بیافرینیم؛

ج - آنچه را که موفق نیست یا نخواهد بود، تغییر دهیم و آنچه را کارآمد است حفظ کنیم. فرایندی سودمند که برای تعیین، تعریف و توجیه بندهای

ب و ج به کار می‌رود سنجش نیازها نامیده می‌شود.

برای نیازسنجی بایستی مشکل آموزشی، شناسایی و منابع جمع‌آوری اطلاعات برای رفع مشکل و تدوین اهداف و راه‌حلهای نیز شناسایی شود. برای جمع‌آوری اطلاعات مطابق جدول

جدول شماره ۱: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات درخصوص نیازسنجی که منجر به تدوین اهداف کارگاه آموزشی می‌شود

جدول شماره ۱: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات درخصوص نیازسنجی که منجر به تدوین اهداف کارگاه آموزشی می‌شود

وسيله	کارهای لازم جهت جمع‌آوری اطلاعات
مشاهده	رفتار کارکنان را در بخش‌های مختلف در طول روز مشاهده کنید، آنچه که کارکنان انجام می‌دهند ثبت کنید
گروه‌های کانونی (برای پاسخ به پرسشها افراد مهم را برای جلسات سیال‌سازی ذهنی انتخاب کنید)	مشکل را به گروه عرضه کنید و از آنها بخواهید مشترکاً به سیال‌سازی ذهنی برای یافتن پاسخ پرسشها بپردازند
مصاحبه	مجموعه‌ای از پرسشهای استاندارد برای هر مصاحبه تهیه کنید، تعداد کمی پرسش از بین آنها انتخاب کنید، برای گفتگوی غیررسمی با کارکنان در اوقات استراحت به بخش‌های آنها بروید
(نظربرسی کتبی)	پرسشها را طراحی کنید، میزان و نوع پرسشها را با گروه کوچکی آزمایش کنید، پرسشنامه‌ها را در میان گروه موردنظر توزیع کنید
تجزیه و تحلیل شغلی	مطالعه شرح وظایف، مطالعه دستورالعمل‌های فنی و روش کاری، بررسی وسایل و ابزارهای که در اجرای کار مورد استفاده قرار می‌گیرد
تجزیه و تحلیل حیطة محتوایی	تعیین کارهایی که باید آموزش داده شود از طریق کسب اطلاع از مواد و ابزارهایی که هنگام اجرای هر یک از کارها از آنها استفاده می‌شود
اجرای آزمون رفتاری ورودی برای فراگیران	ساخت آزمون اندازه‌گیری رفتار ورودی، اجرای آن، تحلیل نتایج و تعیین سطوح پایهای مهارت‌های کارآموزان

شماره ۱ می‌توان عمل کرد. لازم به یادآوری است که جدول مذکور جهت جمع‌آوری اطلاعات برای کلیه گروههای کار و کارگاههای آموزشی قابل تعمیم نیست و اجراکنندگان کارگاههای آموزشی به فراخور شرایط می‌توانند از آن بهره‌گیرند.

۲-۱ تعیین استاندارد عملکرد هر کار: استانداردها برای چگونگی تعیین صحت انجام یک کار و سطح خاص خبرگی در انجام آن کار است. استانداردها بایستی دارای معیارهای زیر باشند:

● قابل اندازه‌گیری و مشاهده باشند؛

● به نتایج عملکردی مرتبط باشند؛

● دربردارنده شاخص موفقیت یا کیفیت نتایج یک فعالیت باشند.

۲-۳ نوشتن هدفها: نوشتن هدفهای عملکردی فرایندی نظام‌دار است که شامل اجزای زیر است:

● عملکرد: یعنی آنچه فراگیر باید در پایان آموزش قادر به انجام آن باشد؛

● استاندارد: سطح موردقبول عملکرد مشخص شود؛

● شرایط: تحت چه شرایطی فراگیر باید عملکرد موردنظر را انجام دهد.<sup>(۷)</sup>

در نوشتن هدفها علاوه بر ذکر اجزای آن بایستی هدفها به‌صورت رفتاری و عینی نوشته شود. یعنی تکلیفی فراگیر بایستی مشخص شود که چه کمیت و کیفیتی از او انتظار داریم که در پایان کارگاه آموزشی یاد بگیرد. برای این کار هدفهای کلی بایستی به هدفهای جزئی تقسیم شود و از طریق هر هدف جزئی بخشی از یادگیری و مهارت‌های موردنظر را در فراگیران ایجاد کنیم. در شکل شماره ۲ فرایند دسته‌بندی اهداف کلی کارگاه آموزشی به هدفهای جزئی و ایجاد مهارت‌های لازم بطور مشخص و عینی آمده است که می‌توان از آن به‌عنوان الگو کمک گرفت.

۲ - مرحله اجرای کارگاه آموزشی: بعد از اینکه مرحله هدف‌گذاری انجام شد نوبت آموزش فرامی‌رسد که این نوع آموزش در چهار مرحله بایستی صورت گیرد:

۱-۲ - مسررحله ارائه درس کوتاه

(MINILESSON) که مبانی نظری توسط استاد تبیین و تحلیل می‌شود. زمان مناسب برای این مرحله حداکثر ۱۰٪ از کل زمان کارگاه آموزشی است که شامل موارد زیر است:

۱-۱-۲ - استاد ابتدا اهداف انگیزاتری که از کارورزان دارد را دقیقاً بیان می‌کند و از طریق اجرای آزمون تشخیصی رفتار ورودی سنجیده

می‌شود و بسته آموزشی کارگاه آموزشی توزیع می‌شود؛

۲-۱-۲ - استاد مبانی نظری هر محور کلی را تبیین و تحلیل نموده و به رفع اشکالات کارورزان در ابعاد نظری می‌پردازد سپس استاد کارورزان را به گروه‌های کوچک کاری تقسیم کرده و یک نفر به‌عنوان منشی انتخاب می‌کند که نکات کلیدی را یادداشت کند؛

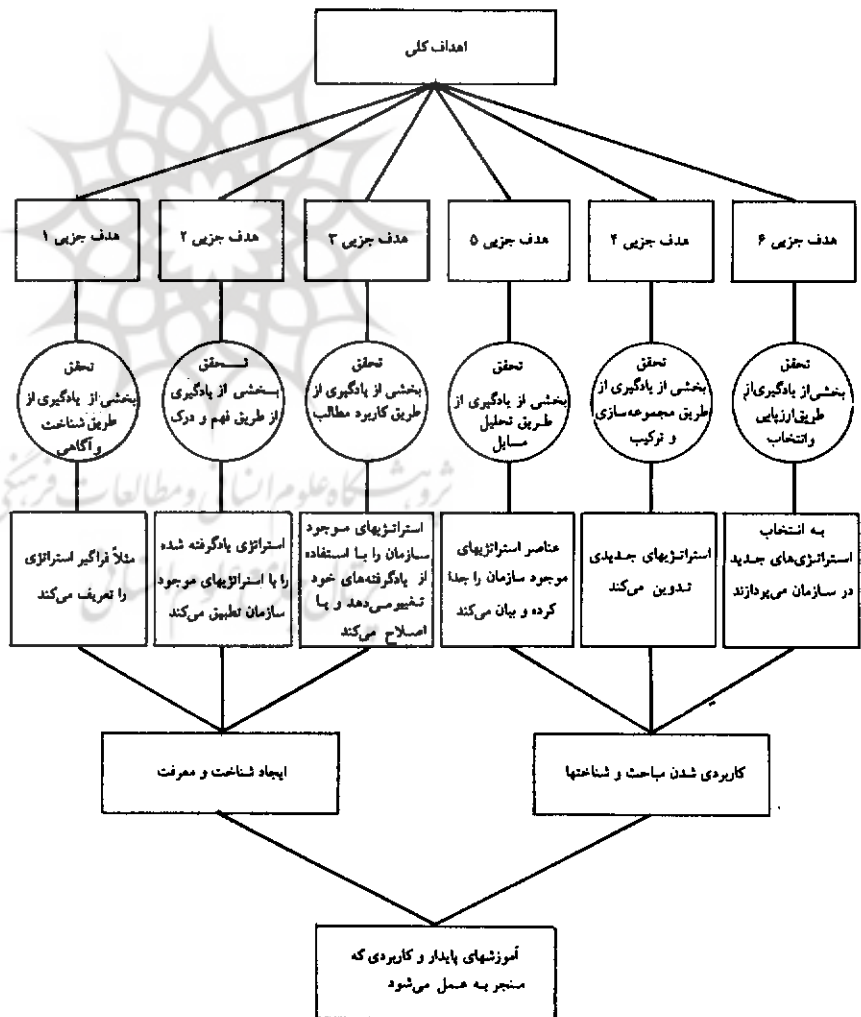
۲-۲ - مرحله فعالیت و کار (ACTIVITY PERIOD) در گروه‌های کوچک، دومنفره یا انفرادی که بر روی موضوعات و پروژه‌های تعیین شده فعالیت می‌کنند. زمان مناسب برای این مرحله حداکثر ۴۵ از کل زمان کارگاه آموزشی است. در این مرحله ابتدا محل تشکیل گروه‌های کاری جدای از یکدیگر تعیین و سپس برای هر گروه مباحث مشخصی و مسئول گروه موظف می‌شود که موارد مطرح شده توسط گروه را روی تابلو نوشته و پس از اینکه نکات نوشته شده

مورد توافق گروه قرار گرفت روی کاغذ نوشته شود و نتیجه تحلیل می‌شود؛

۲-۳ - مرحله مشارکت و جمع‌بندی (SHARING PERIOD) زمان بهینه برای این مرحله حداکثر معادل ۱۰٪ کل زمان کارگاه آموزشی است. در این مرحله کلیه کارورزان جمع شده و سپس مسئولین گروه‌های کاری، گزارشی از نتایج مباحث بر روی موضوعات مقرر ارائه داده و سپس پس از مباحثه با حضور همه گروه‌های کاری و کارورزان نکات کلیدی مشخص می‌شود. (۸)

بطورکلی خلاصه مراحل مذکور در شکل شماره ۳ نشان داده شده است (مثال درخصوص یادگیری فرایند حل مسائل استراتژیک در سازمان)

همانظوری که در شکل فوق نشان داده شده در کارگاه آموزشی، کارآموزان هرکدام از گروه‌ها



شکل شماره ۳: فرایند دسته‌بندی اهداف کلی کارگاه آموزشی به هدف‌های جزئی و ایجاد مهارت‌های مورد نظر

درمورد یکی از مباحث و مطالب موردنظر در حل مسائل استراتژیک سازمان بطورعمیق و همه‌جانبه اطلاعات کسب کرده و به تبادل نظر می‌پردازند و با راهنمایی استاد، آن را به صورت جمع‌بندی شده که مبتنی بر نظرات علمی جمع می‌باشد به کل کارگاه آموزشی ارائه و بدین طریق در زمان اندک، کل کارگاه با حداقل زمان و صرف نیروی جسمانی و روانی با مباحث زیادی آشنا شده و آنها را کاربردی می‌کنند.

۲-۴ - مرحله ارزیابی و بازخورد از کار کارگاه آموزشی

باتوجه به اهداف تعیین شده برای کارگاه آموزشی و با استفاده از آزمون‌های تشخیصی شفاهی و کتبی (پیش‌رویی و پس‌خروجی) به سنجش و ارزیابی با عنایت به روش مهارت‌آموزی در سه مؤلفه طرزتفکر، مهارت‌های ذهنی و مهارت‌های فیزیکی به‌عمل می‌آید. (۹) در ارزیابی از کارگاه آموزشی تعیین می‌کند، که دانش‌آموختگان، چگونه و به چه میزان از ماده درسی (محتوای کارگاه) استفاده کرده‌اند. این نوع ارزیابی از طریق پرسشنامه، مصاحبه و بازدید و مشاهده تحقق می‌یابد. (۱۰) در ارزیابی از کارگاه آموزشی استاد می‌تواند به طرق زیر عمل کند.

همزمان برای کارورزان پروژه‌هایی بلندمدت را در ارتباط با محتوای کارگاه تعریف و از آنان بخواهد در ظرف زمانی معینی انجام و عودت دهند؛

- در یک صفحه جداگانه (بدون نام و نام‌خانوادگی) نظرات و پیشنهادات کارورزان به‌طور انفرادی منعکس، جمع‌آوری و جمع‌بندی شود که به‌عنوان ارزیابی بیرونی تلقی گردیده و جهت ارتقای کیفیت دوره‌های بعدی بکار گرفته می‌شود؛

- برای هر کارورز یک پرونده و یک شناسنامه کاری کارگاه آموزشی تشکیل و ایجاد می‌گردد که براساس شناسنامه کاری عملکرد علمی هر کار و میزان ساعات مشارکت وی یک گواهینامه آموزشی کارگاه آموزشی رسماً صادر می‌گردد که کارورز از امتیازات علمی و قانونی آن استفاده می‌کند. (۱۱)

بطورکلی و باتوجه به ماهیت کارگاه‌های آموزشی به‌نظر می‌رسد الگوهای ارزیابی زیر توأم برای ارزیابی از کار کارگاه‌های آموزشی مناسب باشد.

الف: الگوی ارزیابی عقلایی (RATIONALISTIC EVALUATION): از این

الگو بخاطر اینکه یک الگوی مثبت‌گرا، منطقی است می‌توان در بعضی از بخش‌های ارزشیابی استفاده کرد زیرا این الگو سه جنبه اساسی دارد: - جزئه‌نگری (REDUCTIONISM) - بدین معنی که اجزاء را می‌توان برای مطالعه از کل مجموعه جدا کرد بدون اینکه درخصوصیت هر جزء تغییری بوجود آید (برای ارزیابی گروههای کارگاه آموزشی مناسب است)

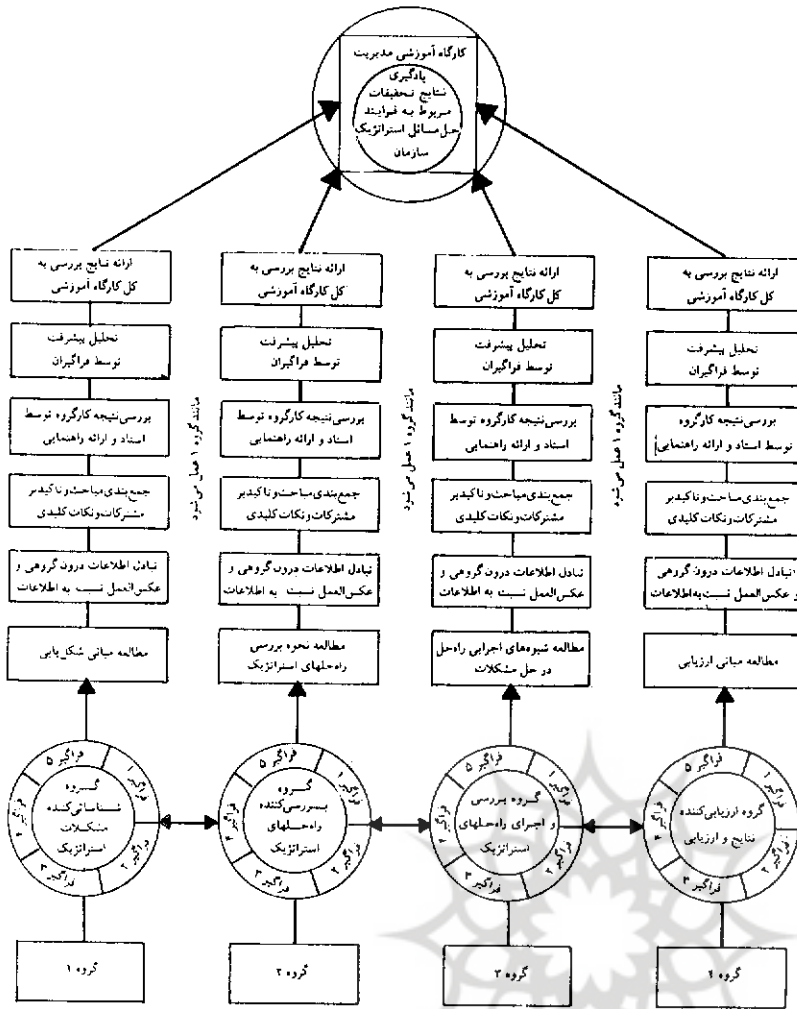
- تکرارپذیری (REPEATABILITY) - یعنی چیزی که به‌وسیله شخصی دیگر نیز قابل کشف است (ابزار رواج خلاقیت و برای استفاده از تکنیک توفان مغزی در کارگاه آموزشی مناسب است) - ابطال‌پذیری (REFUTATION) - یعنی اینکه هر ادعایی، هم قابل پذیرش و هم قابل رد شدن است (برای جمع‌بندی کلی کار کارگاه آموزشی مناسب است)

ب: الگوی طبیعت‌گرا (NATURALISTIC EVALUATION): این الگو بدین خاطر برای ارزیابی توصیه می‌شود که به واقعیات توجه خاصی دارد. پیشنهاد الگوی مذکور این است که رفتار انسان به همان شکلی که روی می‌دهد، در وضعیت طبیعی خود و در چارچوب کلی آن مورد مطالعه قرار گیرد. به عبارت دیگر، الگوی طبیعت‌گرا در جهت‌گیری اش کل‌نگر است (HOLISTIC) و به دنبال مطالعه واقعیت به‌عنوان یک کل است و درضمن گاهی اوقات به‌عنوان یک الگوی کیفی و پدیده شناختی مورد استفاده قرار می‌گیرد.<sup>(۱۲)</sup> بنابراین از این الگو نیز برای ارزیابی کل کارگاه آموزشی و ارتقای کیفیت آن می‌توان استفاده کرد.

### فواید و آثار کارگاههای آموزشی

بطور کلی آموزش از طریق کارگاههای آموزشی آثار و فواید زیر را در بردارد که این آثار خود توجیهی منطقی برای استفاده از کارگاههای آموزشی برای آموزش مدیریت است:

- ۱- آموزش مشارکت: در کارگاه آموزشی علاوه بر اینکه اهداف آموزشی خاصی از نظر فنی، مدیریتی و... تحقق می‌یابد کارآموزان نحوه مشارکت و مسئولیت‌پذیری را تمرین می‌کنند. مشارکت عبارت است از ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود در توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصل.<sup>(۱۳)</sup> مشارکت یک درگیری



شکل شماره ۳. مراحل اجرای کارگاه آموزشی را نشان می‌دهد.

کارگاه آموزشی کارآموز در گروه قرار می‌گیرد و دیگران به‌عنوان آینه فرد، رفتار معتدل و مقبول را به او یاد می‌دهند و بطور عملی فرد به توانمندیها، نقاط ضعف و قوت خود پی برده و درجهت رفع نقاط ضعف و پرورش نقاط قوت گام برمی‌دارد.

۴- کارگاههای آموزشی به لحاظ اینکه میدان تلفیق تئوری و عمل است انگیزه یادگیری مخصوصاً برای کارکنان سازمانی بطور خودجوش بوجود می‌آید.

۵- تحقیقات کرت‌لوین، نشان داده که افراد در گروه بیشتر و بهتر از اینکه بطور انفرادی آموزش ببینند، یاد می‌گیرند و در کارگاه آموزش وسعت و عمق یادگیری بیشتر از آموزشهای انفرادی است.

۶- در کارگاههای آموزشی به‌لحاظ اینکه شرکت‌کنندگان ابتدا از طریق آزمونهای ورودی سنجش می‌شوند تقریباً افراد هم سطحی در آن

ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند<sup>(۱۴)</sup> در این تعریف سه اندیشه مهم درگیر شدن و یاری دادن و مسئولیت وجود دارد که در کارگاههای آموزشی ایجاد، پرورش و کاربردی می‌شود.

۲- خلاقیت کارآموزان پرورش می‌یابد. در کارگاههای آموزشی قسمت اعظم فعالیت به‌عهده کارآموزان است و آنها بایستی فکر، تجزیه و تحلیل و تولید دانش کنند، بنابراین خلاقیت زنده می‌شود. در کارگاههای آموزشی از تکنیک توفان مغزی که یکی از روشهای پرورش خلاقیت است استفاده می‌گردد و از این بابت این تکنیک کمک زیادی به پرورش خلاقیت می‌کند.

۳- کارگاه آموزشی محلی است برای پی‌بردن به نقاط قوت و ضعف، و این بخاطر این است که در

شرکت می‌کنند و این امر موجب نشاط ناشی از آموزش می‌شود.

۷- کارگاه آموزشی خودباوری را در کارآموزان تقویت می‌کند و این بخاطر این است که کارگاه آموزشی از یک طرف کمک می‌کند، افراد توانمندیهای ذهنی، عقلی، فکری و جسمانی خود را شناخته و آنها را پرورش و بکار گیرند و از طرف دیگر در کارگاه آموزشی فضایی شبیه آنچه کارآموزان در کار با آن روبرو هستند مورد حل و فصل قرار می‌گیرند و این امر موجب اطمینان آنها برای حل مشکلات کاری، واقعی شده و اعتماد به نفس آنها را تقویت می‌کند.

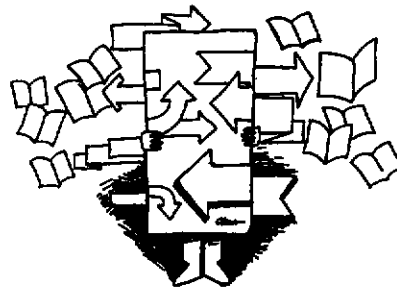
۸- کارگاه آموزشی هزینه‌های مربوط به آموزش را کاهش می‌دهد و در وقت نیز صرفه‌جویی می‌کند و در عین حال کارایی آن از سایر روشها بیشتر است.

۹- کارگاه آموزشی یک روش فراگیر محور آموزش و یادگیری مباحث مربوط به مدیریت بوده و استاد در کارگاه آموزش بیشتر نقش راهنمایی و هدایت جریان یادگیری را به عهده دارد بنابراین فعال بودن کارآموزان در یادگیری موجب ایجاد مهارتهای عملی پایدار می‌شود.

۱۰- بعضی از مهارتهایی که با کلاس، درس، جزوه و کتاب نمی‌توان به راحتی آنها را فراگرفت از طریق کارگاه آموزشی به راحتی می‌توان آموخت. مهارتهایی از قبیل قدرت تصمیم‌گیری، قدرت تجزیه و تحلیل، توانایی ارائه پیشنهادات سازنده، توانایی حل مساله، مهارتهایی هستند که در کارگاه آموزشی بهتر کاربردی می‌شوند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

باتوجه به اهمیت توسعه منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان، امروزه، آموزشهای کاربردی نقش مهمی در تحقق فرایند توسعه منابع انسانی و به دنبال آن رسیدن به اهداف سازمانی ایفا می‌کنند. در این راستا کارگاههای آموزشی که نمودی از آموزشهای کاربردی است به عنوان راه میان‌بر به سازمانها کمک می‌کند تا بتوانند خلاء و شکاف میان بینش و عمل کارکنان خود را پر کنند. و از طرف دیگر به لحاظ آثار عملی و کاربردی این نوع آموزشها، باور و اعتقاد عملی کارکنان را نسبت به آموزش در سازمان تقویت کرده و بی‌تفاوتی در قبال آموزش صرف تئوری را در سازمان از بین ببرد. امید است باتوجه به اینکه در این مقاله نحوه طراحی یک کارگاه آموزشی اثربخشی تبیین شده و با عنایت به اینکه



### ● کارگاههای آموزش به شرکت‌کنندگان کمک می‌کنند تا مطالب را بهتر درک کنند و آنها را همزمان همراه با دانسته‌های خود به کار بندند.

● در کارگاه آموزشی، آموزش و پژوهش همزمان انجام می‌گیرد و افراد می‌آموزند که چگونه شکاف بین تئوری و عمل را پر کنند.

● کارآموزان در کارگاههای آموزشی نحوه مشارکت و مسئولیت‌پذیری را تمرین می‌کنند.

● کارگاه آموزشی، محلی است برای پی‌بردن به نقاط ضعف و قوت شرکت‌کنندگان.

● فرد در این کارگاهها به توانمندیهای خود واقف می‌شود و در رفع نقاط ضعف خود می‌کوشد.

● در کارگاه آموزش وسعت و عمق یادگیری بیشتر از آموزشهای انفرادی است.

● کارگاه آموزشی خودباوری را در کارآموزان تقویت می‌کند.

کارگاه آموزشی برای ارتقاء و بهبود کیفیت کار مدیران و کارکنان نسبت به سایر روشهای آموزشی مزیت‌هایی دارد و بدانها بطور مختصر هم اشاره شد. نظام‌های آموزشی سازمانی از آن به عنوان یک استراتژی کارساز آموزشی استفاده و جهت‌گیری آموزشهای تخصصی و مدیریتی را با آن تنظیم کنند. □

### منابع و مأخذ

۱- ویدا، میری، کارگاه آموزشی، روشی مناسب در ارتقای کیفیت کار مدیران، مجله تدبیر، شماره ۶۹، دی ماه ۷۵، ص ۶

۲- سیدحسین ابطی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش، ۱۳۷۳، ص ۱۶۸

۳- بروس جویس و دیگران، الگوهای تدریس، مترجم، محمدرضا بهرنگی، تهران: ناشر: مولف، ۱۳۷۲، صفحات ۳۰۵ و ۳۰۶

۴- عبدالرحیم، نوه ابراهیم، کارگاههای آموزشی روشی برای توسعه منابع انسانی «تحلیل موردی» فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳، ص ۶۵

۵- راجرز، کافمن و جری هرمن، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، مترجم، فریده مشایخ و عباس بازرگان، تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۷۴، ص ۵۴

۶- سینتیاجی - لتین و دیگران راهبردها و فنون طراحی آموزشی، ترجمه هاشم، فردانش، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴، ص ۶۳

۷- منبع شماره ۶ صفحات ۴۰، ۴۴ و ۵۴

۸- نادرقلی، قورچیان، استراتژیهای یادگیری و یاددهی با عنایت به نگرش فراشناختی در کلاس کارگاه آموزشی، همایش علمی، کاربردی بهبود کیفیت آموزشی عمومی، تهران: ۱۳۷۴، صفحات ۳-۶

۹- منبع شماره ۸ صفحه ۶

۱۰- نادرقلی، قورچیان و فروغ تن‌ساز، سیمای روند تحولات برنامه درسی، تهران موسسه پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۷۴، ص ۱۱۵

۱۱- منبع شماره ۸ صفحه ۷

۱۲- اچ، اس، بولا، ارزشیابی طرحها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه، مترجم خدایار، ابیلی، تهران: مرکز انتشارات موسسه بین‌المللی روشهای آموزشی بزرگسالان، ۱۳۷۵، صفحات ۳۸ و ۳۹

۱۳- محمدحسین، بنی‌اسندی، درآمدی بر مهندسی مشارکت در سازمانها، مجله تدبیر، شماره ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۱۹

۱۴- محمدعلی، طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، صفحات ۲ و ۳

\* مدهای ارائه شده در این مقاله مبتنی بر تجارب نگارنده است.

● ایرج سلطانی: دانشجوی دکتری مدیریت، مدرس دانشگاه و مسئول روابط صنعتی شرکت فولاد مبارکه.

# IRAN

## مرکز تجاری ایران تنها کلوب اختصاصی بزرگانان معتبر ایرانی در جهان

Member of World Trade Centre

# مرکز تجاری ایران

با عضویت در مرکز تجاری ایران از خدمات  
اختصاصی ذیل بهره‌مند شوید :



پایگاه علمی و فناوری  
تجارت بین المللی ...

- دسترسی به اینترنت
- دسترسی به اطلاعات تجاری از طریق اینترنت
- بررسی بازارهای صادراتی و امکان سنجی
- تورهای بازاریابی بین المللی
- کارگاههای آموزشی مدیریت، بازرگانی، تجارت بین المللی ...
- دسترسی به اطلاعات بازارهای بورس جهانی
- دسترسی به مزایده‌ها و مناقصه‌های بین المللی
- ...

از غرفه مرکز تجاری ایران در بیست و پنجمین  
نمایشگاه بین المللی تهران در سالن شماره ۲ بازدید بعمل آورید.

### مراود با ما پیوسته جهانی شدن گام بردارید

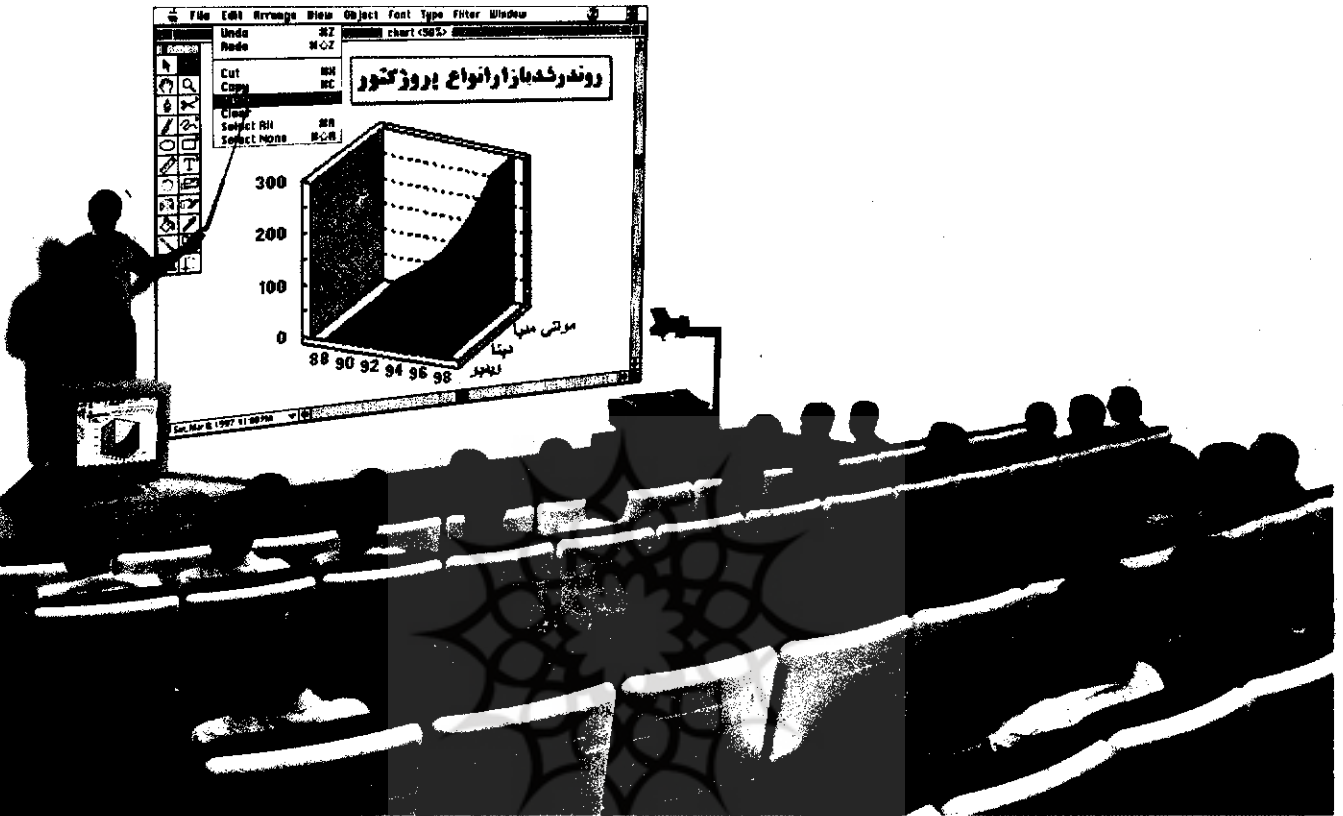
شماره تماس: ۰۲۰ ۹۳۷۷۳۳۳ - ۰۲۰ ۹۳۷۷۳۳۲  
کافوشگار: kavoshgar@irantrade.com  
URL: www.irantrade.com



بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها

فقط با: **PROXIMA®** Desktop Projection Products

# حتی در روشنایی...



نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن  
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

- برای برگزاری سمینار مطلوب
- برای تشکیل مجامع عمومی شرکت‌ها
- برای تضمین موفقیت دوره‌های آموزشی
- برای ارائه مطلوب طرح‌های تحقیقاتی

DESKTOP  
PROJECTION



ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم

نماینده انحصاری پراکسیما:

تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیرتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک  
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰، ۸۸۳۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۳۴۸۷

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها  
شرکت تدارکاتی گیله (سهامی خاص)







FARAZAN

فرزان



# برنامه ریزی و نظارت شرط اول موفقیت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

خدمات و محصولات شرکت نرم‌افزاری فرزان

نرم‌افزار فارسی Time Line 5

نرم‌افزار فارسی ساز MSP4

نرم‌افزار پیشرو Project scheduler 6.0

نشریه داخلی پیامد (پیام مدیریت پروژه)

سیستم اطلاعات مدیریت پروژه PMIS

نرم‌افزار پیشرو Project scheduler 7.0

بسته خدمات سازمانی برنامه ریزی و نظارت پروژه ای

برگزاری سمینارهای علمی کاربردی در زمینه مدیریت پروژه

تهران، خیابان بهارست، ساختمان جردن، واحد ۲۴، تلفن: ۸۷۵۲۴۰۲ - ۸۷۵۲۴۰۱ - ۸۷۲۲۸۸۱

● Afram 866373

# سازمان مدیریت صنعتی با بیش از ۳۵ سال تجربه در ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و تحقیقاتی

سازمان مدیریت صنعتی دارای گواهی تایید صلاحیت از مؤسسه استاندارد و تحقیقات

صنعتی ایران بعنوان یکی از فعالیتهای خود، خدمات مشاوره‌ای و آموزشی در زمینه

استانداردهای سری ISO 9000 - ISO 14000 و QS - 9000 ارائه می‌کند:

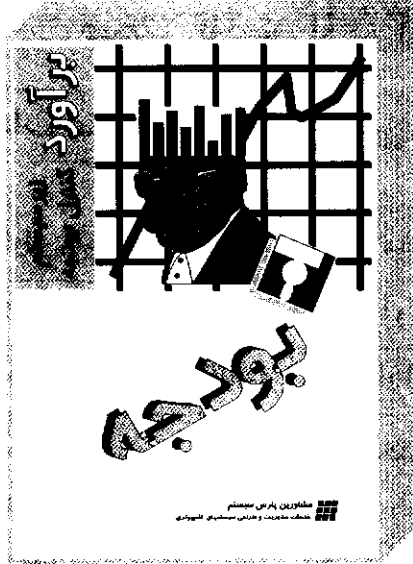
- مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای ISO 9000 (در بخش تولید و خدمات)
  - مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای سری QS-9000
  - مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست محیطی (ISO 14001)
  - برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی
- تضمین کیفیت کالا و خدمات با بهره‌گیری از استانداردهای ISO و QS  
سازمان مدیریت صنعتی مشاور شما در اخذ گواهینامه استانداردهای ISO



نظر

برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۰۲۰۴۳۰۰۹ و یا دورنگار ۰۲۰۴۳۰۰۱ تماس حاصل فرمایید

نشانی - تهران: خیابان ولیعصر - نبش جام جام - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر بازاریابی و امور پیمانها



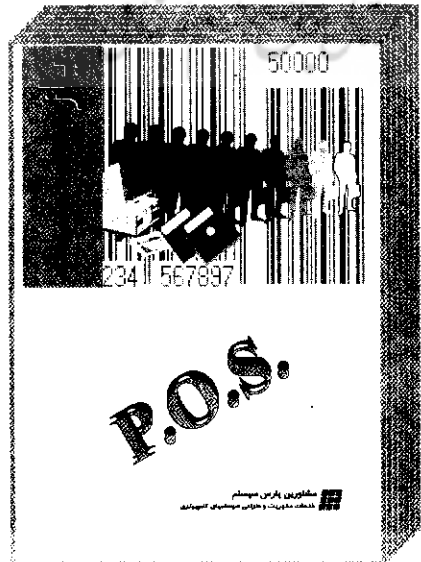
## نیازهای آینده شما هدف امروز ماست



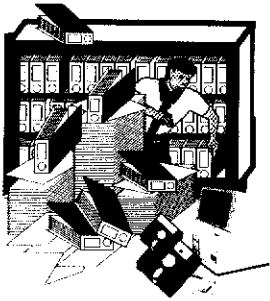
بیش از ۸ سال سابقه و بیش از ۲۵۰۰ مشتری و حدود ۶۰۰ مشتری نرم افزارهای کاربردی

مالی  
اندازی  
بازرگانی و تولید

- فهرست نمایندگی‌های شهرستانها :
- تهران : شرکتهای پانیران - فراگام - رای پرد
- اصفهان : شهر نرم افزار
- سبزوار : موسسه حسابرسی کاوش
- اراک : پردازش اراک - کامپیوتر حدیث
- بابل : آموزشگاه پویا
- شیراز : آذر بسااد - ایناک
- زاهدان : سروش زاهدان
- بندرعباس : هرمز کپی
- قم : کامپیوتر طلوع
- یاسوج : بونه پردازی یاسوج
- دزفول : دز کامپیوتر
- کرمان : مهندسی نیروی غرب - کنترل اعداد
- شیراز : باهوش کامپیوتر
- رشت : کادوس کامپیوتر



رایزن  
نرم افزار دیو خانه  
و وبگویی کامپات



رایزر خانه

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



پرستلی  
حضور و غیاب

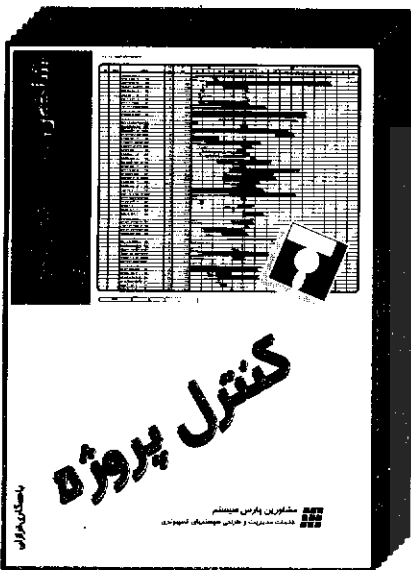
مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



حقوق و دستمزد

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری

## گادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



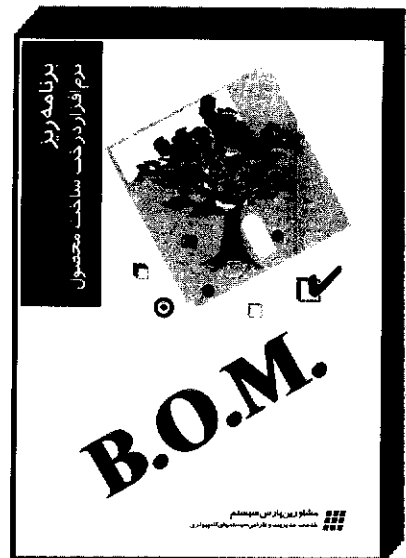
کنترل پروژه

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



M.R.P.

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



B.O.M.

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری

## عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز



فارسی ساز  
Windows  
فارسی ساز  
Unix

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



فارسی ساز  
DOS

مشاورین پارس سیستم  
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری

هرست برخی از مشتریان نرم افزارهای کاربردی:  
پله ماشین سازی ایران - داروسازی آریا -  
ناختمانی کیسون - گروه صنعتی سدید -  
برکت صنعتی سینتا - جام دارو پارس سرام  
برکت شهاب خودرو - دوده صنعتی پارس -  
بسال - کارخانجات صنعتی آزمایش  
فش بلا - کاغذ سازی کارون - نورد ولوله اهواز  
برکت صنعتی ملایر - ایران دما - متالوژی پودر  
به و پروفیل سدید - مهندسین مشاور ذاب  
سایرگاه معلوین و سالنندان کهریزک  
مهندسی فیروزا - ایران سینلندر - نفت پارس  
نگویران - سیمان شمال - سیمان تهران  
ارخانجات مقدم - کاشی نیلو - الکتروگاه  
سیمان ایلام

مذوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱  
تلفن: ۸۷۳۳۳۸۹ - فاکس: ۸۷۳۳۳۸۹

تهران ۱۵۷۴۶ - خیابان استادمطهری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶  
تلفن: ۸۷۳۳۳۸۹ - ۸۷۳۱۰۳۲ - ۸۷۳۳۳۸۹ - ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۰۴۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۳۳۸۹



«بسمه تعالی»

## دوره جامع استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست محیطی

# ISO 14000

به دنبال برگزاری سمینارها و دوره‌های متنوع و ارائه مشاوره به شرکتهای مختلف در زمینه ISO 9000 و ISO 14000 سازمان مدیریت صنعتی به منظور تربیت کارشناسان و متخصصین در زمینه استانداردهای ISO 14000، دوره جامع استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست محیطی بر اساس استانداردهای سری ISO 14000 را برگزار می‌نماید.

**محتوای برنامه:** ۱- چگونگی پیدایش و شکل‌گیری استانداردهای بین‌المللی ISO 14000 ۲- مزایای بکارگیری استانداردهای ISO 14000. ۳- شناخت نیازمندیهای استاندارد ISO 14001 ۴- مقایسه استانداردهای ISO 14001 با استانداردهای ISO 9001. ۵- بررسی قوانین و مقررات زیست محیطی در ایران. ۶- قدمهای اساسی به منظور استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی (EMS). ۷- شناسایی جنبه‌ها و آثار زیست محیطی. ۸- چگونگی تدوین خط مشی، اهداف و مقاصد زیست محیطی. ۹- نحوه تدوین برنامه مدیریت زیست محیطی. ۱۰- نحوه مستندسازی و تدوین نظامنامه زیست محیطی. ۱۱- چگونگی اجرای برنامه و انجام اقدامات اصلاحی. ۱۲- نحوه آماده‌سازی و اجرای ممیزی داخلی.

**مدت دوره:** ۶۰ ساعت (۱۲ جلسه)، هر جلسه ۵ ساعت آموزشی.

**زمان تشکیل دوره:** روزهای چهارشنبه هر هفته از تاریخ ۷۷/۸/۱۳ از ساعت ۸ الی ۱۳.

**شرایط شرکت کنندگان:** داشتن حداقل مدرک تحصیلی لیسانس

**نحوه ثبت نام:** علاقمندان میتوانند به نشانی تهران - خیابان ولی عصر - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی مراجعه و با تلفن مستقیم ۲۰۴۱۰۸۴ و با تلفنهای ۹-۲۰۴۴۱۰۱ (داخلی ۱۸۰) و با فاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایند



سازمان مدیریت صنعتی

تختیاف ویژه در  
م برگزاری نمایشگاه بین المللی  
۱۷ تا ۱۹ مهر - سالن ۲۵

# نیار

## ۱ نرم افزار بجای ۵ نرم افزار

منتخب شرکتهای دارنده گواهینامه ISO

سیستم  
انتخاب

کلیه نرم افزارها دارای:

- ✓ کتاب راهنما
- ✓ فیلم ویدیو جهت آموزش
- ✓ قفل سخت افزاری
- ✓ آموزش رایگان
- ✓ یکسال ضمانت



**نرم افزارها:**

حسابداری مالی

پرستلی و حقوق دستمزد

نیار و حسابداری انبار

آدرس: ایرانشهرشمالی - کوی برنا - پلاک ۳۳ - طبقه ۳ غربی

تلفن واحد فروش: ۸۸۴۹۲۸۷ - ۸۸۴۳۱۰۲ - ۸۸۴۵۶۰۷

فاکس: ۸۸۴۵۶۰۶

واحد پشتیبانی: ۸۸۴۳۶۵۸