



دانشگاه شاهرود

آموزش در سازمان‌ها

دکتر فرشته اسدزاده

دکتر محمود اکرامی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه ملی، که یک واجب دینی است.^۱

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

سوره‌ای که بر آن فرستاده عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

نه	پیشگفتار
۱	فصل اول: کلیات آموزش سازمانی
۱	هدف کلی
۱	هدف‌های یادگیری
۱	مقدمه
۲	۱-۱ تعریف سازمان و انواع آن
۳	۲-۱ انواع سازمان
۵	۳-۱ تعریف آموزش سازمانی و مفاهیم کلیدی آن
۱۰	۴-۱ مدیر با تدبیر راهی به‌سوی آموزش کارآمد
۱۴	۵-۱ تاریخچه آموزش در سازمان‌ها
۱۹	۶-۱ ضرورت بازبینی در آموزش منابع انسانی
۲۱	۷-۱ سبک‌های آموزش کارکنان
۲۲	۸-۱ انواع آموزش‌های ضمن خدمت
۲۶	۹-۱ انواع آموزش‌های ضمن خدمت برحسب ماهیت
۲۷	۱۰-۱ ویژگی‌ها و اصول آموزش سازمانی (در مقام آموزش به کارکنان بزرگسال)
۲۹	۱۱-۱ عوامل موردنظر در فرایند یادگیری و آموزش بزرگسالان
۳۱	۱۲-۱ اصول آموزش منابع انسانی در سازمان
۳۱	۱۳-۱ اصول عام آموزش منابع انسانی در سازمان
۳۲	۱۴-۱ اصول حاکم بر نظام آموزشی سازمان‌ها
۳۲	خلاصه فصل اول
۳۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول
۳۷	فصل دوم: یادگیری در آموزش سازمانی
۳۷	هدف کلی
۳۷	هدف‌های یادگیری
۳۷	مقدمه

۳۸	۱-۲ سطوح یادگیری سازمانی
۴۲	۲-۲ سازمان یادگیرنده
۴۳	۳-۲ سیر تکامل و شکل‌گیری سازمان یادگیرنده
۴۳	۴-۲ ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده
۴۴	۵-۲ انواع یادگیری در سازمان یادگیرنده
۴۸	۶-۲ الگوهای یادگیری سازمانی
۵۰	۷-۲ الگوی یادگیری سازمانی جورج هوبر
۵۱	۸-۲ چرخه یادگیری سازمانی
۵۳	۹-۲ ویژگی‌های سازمانی مرتبط با یادگیری سازمان
۵۴	۱۰-۲ نظریه‌های روان‌شناختی در یادگیری
۵۷	۱۱-۲ ویژگی‌های روان‌شناختی بزرگسالان
۵۷	۱-۱۱-۲ دگرگونی‌های حسی - ادراکی
۵۹	۲-۱۱-۲ درک بزرگسالان از خویشتن (مفهوم خود)
۶۰	۳-۱۱-۲ ویژگی‌های اجتماعی بزرگسالان
۶۲	خلاصه فصل دوم
۶۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۶۷	فصل سوم: فرایند آموزش سازمانی
۶۷	هدف کلی
۶۷	هدف‌های یادگیری
۶۷	مقدمه
۶۸	۱-۳ فرایند آموزش در سازمان
۶۸	۲-۳ نیازهای آموزشی و نیازسنجی آموزشی
۶۹	۳-۳ نیازهای آموزشی فردی
۷۰	۴-۳ نیازهای آموزشی سازمانی
۷۰	۵-۳ نیازهای آموزشی آشکار و پنهان
۷۱	۶-۳ نیازسنجی
۷۲	۷-۳ اهداف نیازسنجی
۷۲	۸-۳ نیازسنجی آموزشی
۷۳	۹-۳ اصول مهم نیازسنجی
۷۴	۱۰-۳ الگوهای نیازسنجی
۷۹	۱۱-۳ ضرورت نیازسنجی
۷۹	۱۲-۳ موانع نیازسنجی آموزشی در سازمان
۸۰	۱۳-۳ روش‌ها و فنون تعیین نیازهای آموزشی
۸۳	۱۴-۳ روش‌های متداول نیازسنجی در ایران
۸۵	۱۵-۳ طراحی و اجرای آموزش در سازمان
۸۶	۱۶-۳ طراحی و اجرای آموزش ضمن خدمت

۸۸	۳-۱۷ تعیین شرایط شرکت‌کنندگان
۹۰	۳-۱۸ اجرای برنامه آموزشی
۹۰	۳-۱۹ راهنمایی عملی تدوین دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۹۲	۳-۲۰ الگوهای آموزش ضمن خدمت کارکنان
۹۵	۳-۲۱ برگزاری و اجرای دوره آموزش سازمانی
۹۶	۳-۲۲ ارزیابی آموزش سازمانی
۹۷	۳-۲۳ جایگاه ارزیابی در برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی
۹۸	خلاصه فصل سوم
۹۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۱۰۳	فصل چهارم: انتقال آموزش به محیط کار
۱۰۳	هدف کلی
۱۰۳	هدف‌های یادگیری
۱۰۳	مقدمه
۱۰۴	۴-۱ یادگیری؛ پیش‌نیاز انتقال آموزش
۱۰۶	۴-۲ انواع انتقال آموزش
۱۰۸	۴-۳ مدل‌های انتقال آموزش
۱۱۳	۴-۴ فضاها و سازمانی مؤثر در تغییر رفتار کارکنان
۱۱۵	۴-۵ شیوه‌های انتقال آموزش به موقعیت‌های شغلی
۱۱۵	۴-۶ عوامل مؤثر بر انتقال آموزش براساس مدل هالتون
۱۱۹	۴-۷ موانع انتقال یادگیری به محیط کاری
۱۲۳	خلاصه فصل چهارم
۱۲۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۲۷	فصل پنجم: آموزش ضمن خدمت الکترونیکی
۱۲۷	هدف کلی
۱۲۷	هدف‌های یادگیری
۱۲۷	مقدمه
۱۲۸	۵-۱ تأثیر فناوری بر آموزش
۱۲۹	۵-۲ آموزش به شیوه سنتی
۱۳۰	۵-۳ آموزش الکترونیکی
۱۳۱	۵-۴ انواع یادگیری الکترونیکی
۱۳۲	۵-۵ آموزش به روش ترکیبی
۱۳۴	۵-۶ تاریخچه پیدایش یادگیری ترکیبی
۱۳۶	۵-۷ آموزش از راه دور
۱۳۷	۵-۸ ویژگی‌های آموزش از راه دور
۱۴۰	۵-۹ اصول آموزش از راه دور

۱۴۰	۱۰-۵ شیوه‌های آموزش راه دور
۱۴۲	۱۱-۵ تعامل شرط اساسی یادگیری الکترونیکی
۱۴۳	۱۲-۵ انواع مختلف تعامل در یادگیری الکترونیکی
۱۴۴	۱۳-۵ طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
۱۴۴	۱۴-۵ اصول کاربرد ساختن‌گرایی برای طراحی آموزشی
۱۴۵	۱۵-۵ محتوای آموزش از راه دور
۱۴۵	۱۶-۵ تدوین محتوای یادگیری الکترونیکی
۱۴۶	۱۷-۵ امکانات آموزش اینترنتی
۱۴۶	۱۸-۵ برخی از امکانات آموزشی
۱۴۷	۱۹-۵ طراحی تلفیقی نظام آموزشی
۱۴۷	۲۰-۵ طراحی نظام آموزشی الکترونیکی
۱۴۷	۲۱-۵ اجرا و مدیریت آموزش الکترونیکی
۱۴۹	۲۲-۵ ابعاد آموزش الکترونیکی
۱۵۰	۲۳-۵ برخی از فواید آموزش الکترونیک
۱۵۱	۲۴-۵ ارزشیابی آموزش الکترونیکی
۱۵۳	۲۵-۵ ابزارها و انواع ارزشیابی در یادگیری الکترونیکی
۱۵۳	۲۶-۵ آموزش ضمن خدمت الکترونیکی
۱۵۴	۲۷-۵ مراحل ایجاد و استقرار آموزش مبتنی بر شبکه در سازمان‌ها
۱۵۶	خلاصه فصل پنجم
۱۵۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم

۱۶۱	پاسخنامه
۱۶۳	منابع

پیشگفتار

ایران دارای معادن بسیار غنی و به عنوان منابع کانی، کشور را در زمره ثروتمندترین کشورهای جهان قرار داده است. این معادن از طریق قراردادهای رسمی و مجوزهای مشروط در اختیار شرکت‌ها قرار گرفته، پس از استخراج گاهی به صورت انبوه و مداوم به خارج از کشور صادر شده و در گزارش‌ها برخی شرکت‌ها از لحاظ ارزش‌آوری این خام‌فروشی دارای رتبه‌های برتر و سزاوار تشویق و تمجید قرار می‌گیرند. از سوی دیگر همین محصولات خام به کمک تکنولوژی برتر، در کشور مقصد پردازش شده و ارزش افزوده‌ای فراوانی یافته، مجدداً به قیمت‌های بسیار بالا به کشور مبدأ یا کشور ثالث صادر می‌شود. ارزش افزوده فراورده جدید آن منابع کانی را به سرمایه‌های کانی تبدیل می‌کند.

سازمان‌ها دارای منابع مهم مانند منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع مالی، و منابع تکنولوژیکی هستند و دائماً در حال تعالی و گسترش آن‌ها هستند. امروزه به کمک تکنولوژی و دیجیتال، ضرورت و نیاز به برخی منابع یادشده گاهی به صفر و یا به کمترین می‌توان رساند. از سوی دیگر برخی از این منابع در سازمان‌ها حکم کالای مصرفی دارند، و در گزارش پایان دوره مدیران در سازمان‌ها، اگر منابع مورد نظر جذب نشده باشد ممکن است از اختیار سازمان خارج شود. کارکنان سازمان‌ها نیز در هنگام پیوستن به سازمان حکم منابع انسانی سازمان را دارند، در قبال آموزش‌های سازمانی، یادگیری‌های مهارتی، تعاملات گروهی، شرکت در دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت، و تجربیات فردی، به تدریج ارزش افزوده فراوانی می‌یابند و منابع انسانی تبدیل به سرمایه‌های انسانی می‌شود. این تکنولوژی نرم که پردازش‌های لازم را انجام می‌دهد، و موجبات تعالی و ارزش افزوده فراوان در این سرمایه‌های انسانی می‌شود به طور عمده تحت تأثیر «آموزش سازمانی» و «یادگیری سازمانی» است.

به این ترتیب سرمایه‌های انسانی سازمان قادر خواهد بود دیگر منابع سازمان را ارتقاء داده، متناسب با نیازهای درون و برون سازمان، به‌ویژه اهداف امروز و فردای سازمان را تأمین کند. مفاهیم «یادگیری فردی»، «یادگیری گروهی» و «یادگیری سازمانی» آن‌چنان‌که وایتکینز و مارزیک^۱ (۲۰۰۳) اشاره کرده‌اند اصطلاحات نام‌آشنایی است که در آموزش سازمان فراوان به‌کار می‌رود و سلسله‌مراتب آن لازم است حفظ شود. پیتر سنگه^۲ (۲۰۰۸) نیز سازه سازمان یادگیرنده با مفاهیم تفکر سیستمی، یادگیری گروهی، بینش و بصیرت، تسلط فردی و سازگاری با تغییرات را وارد حوزه آموزش و یادگیری در سازمان کرد. به‌تازگی نیز ویژگی‌های سازمان یاددهنده در سازمان و آموزش در سازمان دریچه‌های نو به‌سوی آینده باز می‌کند.

آموزش از طریق سیستم‌های دانشگاهی، آموزش بدو استخدام، آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌های تخصصی برای پذیرش مسئولیت و یا حرفه معین انواعی از آموزش هستند که سازمان‌ها متناسب با نیاز خود از آن بهره می‌گیرند.

اگرچه آموزش سنتی هنوز هم یکی از مهم‌ترین رویکردهای آموزشی مورد استفاده در سازمان‌ها است؛ اما با ظهور فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی آموزش‌های سازمانی به‌سوی بهره‌گیری از رویکردهای الکترونیکی و ترکیبی در حرکت هستند.

امروزه سازمان‌ها با بهره‌گیری از رویکرد آموزش ترکیبی، زمان و هزینه قابل‌توجهی را به آموزش کارکنان خود اختصاص می‌دهند. این آموزش‌ها گاه به‌صورت برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمتی برگزار می‌شود که در آن متخصصان به‌شکل حضوری و با استفاده از آموزش کامپیوتری به آموزش کارکنان نیازمند بازآموزی می‌پردازند و گاه به‌شکل برگزاری دوره‌های آموزشی برخط هم‌زمان، ناهم‌زمان صورت می‌پذیرد.

سازمان‌ها با اتکا بر رهبری آشنا با شیوه‌های آموزش سازمانی، اختصاص بودجه مناسب برای برگزاری دوره‌های آموزشی و تهیه امکانات و فناوری‌های موردنیاز برای آموزش به توانمندسازی سازمان و افزایش بهره‌وری آن اقدام می‌کنند.

محمود اکرامی

بهار ۹۹

1. Watkins & Marzik

2. Peter Senge

فصل اول

کلیات آموزش سازمانی

هدف کلی

آشنایی با مفهوم آموزش سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن.

هدف‌های یادگیری

در پایان این فصل دانشجو باید:

۱. یک تعریف جامع از مفهوم سازمان ارائه دهد.
۲. آموزش سازمانی را از چنددیدگاه متفاوت تعریف کند.
۳. راهبردهای آموزشی را نام برده و در مورد هریک توضیح دهد.
۴. متداول‌ترین روش‌های آموزش در سازمان را بیان کند.
۵. تاریخچه آموزش در سازمان‌ها را توضیح دهد.
۶. پیشینه آموزش سازمانی در ایران و چندکشور جهان را بیان کند.
۷. انواع آموزش سازمانی را نام ببرد.
۸. اصول آموزش بزرگسالان را تشریح کند.

مقدمه

وقتی فرد مناسبی را با روش معقول و علمی برای تصدی یک شغل انتخاب کردیم باید مهارت‌های بدنی، کلامی، علائق و انگیزه‌ها، نگرش، عادات و اطلاعات کم‌ویش

زیادی را به او بیاموزیم تا صلاحیت لازم برای ایفای نقش خود در سازمان را پیدا کند. در دنیای امروز توجه به بعد آموزش در تمامی سطوح شغلی افراد باهدف ارتقاء کیفیت خدمات ارائه‌شده از سوی آن سازمان، امری حیاتی است. سازمان‌ها بدون وجود انسان‌ها، به‌خصوص افراد با صلاحیت نه‌تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی باوجود فناورشدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده، باز انسان به‌عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان نقش مهمی ایفا خواهد کرد. بنابراین سازمان‌ها باید تلاش کنند فرصت‌هایی برای رشد و بالندگی اعضای خود فراهم کنند و توجه داشته باشند که هزینه‌های آموزش جز هزینه‌های مصرفی نیست، این هزینه‌ها را باید با دید هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای آینده نگریست. دراین‌راستا دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها، کارکنان را برای انعطاف‌پذیری و هماهنگی با تغییرات و پویایی‌های محیط کار آماده می‌کند و حتی می‌تواند با فراهم‌آوردن تخصص، مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان آورد (ادواردز^۱، ۲۰۱۳).

۱-۱ تعریف سازمان و انواع آن

انسان همواره از سازمان به‌عنوان وسیله و ابزار رسیدن به‌اهداف و رفع نیازهای خود بهره‌گرفته است.

تعاریف مختلفی از سازمان وجود دارد، رابرت پرستاس^۲ سازمان‌ها را عبارت از سیستم‌های اجتماعی بزرگ و پایداری می‌داند که فعالیت‌های اعضای آن‌ها برای رسیدن به اهداف محدود و مشخص هماهنگ شده است.

در تعریف دیگری از سازمان آمده است که سازمان عبارت است از جریان منطقی، هماهنگ و تنظیم‌اموری که شخص یا گروه باید با نیروی فکری و قدرت خلاقه اجرایی لازم به مرحله عمل و اجرا درآورد.

در تعبیر دیگر، سازمان عبارت است از یک رشته روابط منظم و عقلانی که بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و کثرت تعداد آنان به‌قدری است که نمی‌توانند باهم در تماس نزدیک باشند، به‌منظور تأمین اهداف مشترک خاصی برقرار می‌شود (فیفر و شرود^۳، ۱۹۶۰؛ به نقل از حاتمی و سرمدی، ۱۳۸۹: ۲۱۳).

1. Edwards

2. Robert Vance Presthus

3. Piffner & Sherwood

رایبزر^۱ سازمان را پدیده‌ای اجتماعی به‌شمار می‌آورد که به‌طور آگاهانه هماهنگ‌شده و دارای حدود و ثغور به‌نسبت مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی براساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می‌کند (رایبزر، ۱۳۸۵: ۲۱).

در تعریفی ساده، سازمان مجموعه‌ای است مرکب از اجزائی که هریک به سود بقیه، عهده‌دار کاری معین هستند. یعنی، ساختاری از روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها، ارتباطات و عوامل دیگری که بین افرادی که با یکدیگر به‌صورت گروهی کار می‌کنند، وجود دارد (هیگس و گولت^۲، ۱۳۶۸: ۱۲۰).

به‌زعم علاقه‌بند (۱۳۹۲) سازمان عبارت‌است از همکاری مشترک افراد برای انجام مقاصد مشترکی که در پیش دارند. سازمان واحدی طرح‌ریزی‌شده و دارای تشکل عمده‌ای برای رسیدن به‌هدف‌های مشخص است. درواقع می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که:

- ✓ در سازمان، ترکیبی از افراد و گروه‌ها مطرح است.
- ✓ سازمان، قالبی است که برای نیل به‌اهداف و مقاصد معینی به‌وجود آمده است.
- ✓ در سازمان استمرار فعالیت‌ها مطرح است.
- ✓ در سازمان از همه نیروها براساس وظایف تفکیک‌شده، به‌طورهماهنگ استفاده می‌شود.

۱-۲ انواع سازمان

در بررسی انواع سازمان‌ها می‌توان به سازمان‌های رسمی و غیررسمی اشاره کرد. سازمان رسمی ساختاری برنامه‌ریزی‌شده از نقش‌هاست که به‌صورت رسمی سامان‌یافته است (کوونتز، سیریل و هینز^۳، ۱۳۷۴: ۳۵۸). به‌عبارت‌دیگر، سازمان رسمی از اجتماع عده‌ای از افراد با وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات معین تشکیل می‌شود که با رعایت روابط سلسله‌مراتبی (خطوط فرماندهی) برای تأمین هدف‌های معینی با یکدیگر همکاری می‌کنند. در سازمان رسمی؛ هدف، نوع وظایف، روابط، اختیارات و مسئولیت‌های هر شغل با صراحت تعریف و به‌صورت مدون، برای اجرا به کارکنان ابلاغ می‌شود. این سازمان‌ها باوجود برخورداری از ویژگی‌های مشترک، دارای تفاوت‌های چشمگیری هستند. ازاین‌رو، در مطالعات سازمانی، به‌منظور هم‌سنجی و مقایسه سازمان‌ها، آن‌ها را طبقه‌بندی می‌کنند.

1. Robbins

2. Hicks & Gullett

3. Koontz, Cyril & Heinz

سازمان‌های غیررسمی شبکه‌ای از روابط شخصی و اجتماعی هستند که لزوماً توسط سازمان شکل نگرفته‌اند؛ بلکه به گونه‌ای خودجوش با همکاری و معاشرت و تعامل افراد پدید می‌آیند. سازمان‌های غیررسمی ممکن است دربرگیرنده افرادی از یک سازمان باشند که مثلاً در تعطیلات باهم به تفریح و ورزش می‌پردازند (کوتز، سیریل و هینز، ۱۳۷۴: ۳۵۸).

هربرت سایمون سازمان غیررسمی را از سازمان رسمی جدا نمی‌بیند؛ او عقیده دارد که سازمان غیررسمی روابطی شخصی است که در سازمان وجود دارد و بر تصمیمات اثر می‌گذارد؛ ولی در طرح رسمی پدیدار نمی‌شود یا با آن سازگاری ندارد (استونر، فریمن و گیلبرت^۱، ۱۹۹۵؛ به نقل از رایینز و استیفن، ۱۳۸۵: ۶۶۹).

علاوه بر تقسیم‌بندی فوق، سازمان‌ها را می‌توان برحسب ویژگی‌های گوناگونی تقسیم‌بندی کرد:

۱. برحسب اندازه: مانند انجمن‌های علمی یا دانشگاه‌ها (کوچک و ساده یا بزرگ و پیچیده)، نوع مالکیت مانند هتل یا موزه (خصوصی یا دولتی)، ملاک عضویت (داوطلبانه، استخدامی، یا اجباری) و اهداف و وظایف اجتماعی (آموزشی، دینی، سیاسی یا اقتصادی). در قلمرو امور اقتصادی، سازمان‌ها اغلب به تولیدی و خدماتی تقسیم می‌شوند (علاقه‌بند، ۱۳۹۶).

۲. برحسب اینکه چه کسی در درجه اول از وجود سازمان فایده می‌برد: سازمان‌های مشترک‌المنافع که دراصل به عموم اعضای خود نفع می‌رسانند (مانند اتحادیه‌ها، باشگاه‌ها و تعاونی‌ها)؛ سازمان‌های تجاری که دراصل به مالکان و مدیران خود بهره می‌رسانند (مانند فروشگاه‌ها و هتل‌ها)؛ سازمان‌های خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می‌رسانند (مانند مدارس و بیمارستان‌های خصوصی)؛ و سازمان‌های رفاه عمومی که عموم مردم را بهره‌مند می‌سازند (مانند مدارس دولتی و سازمان آتش‌نشانی) (بلاواسکات^۲، ۱۹۶۲؛ به نقل از علاقه‌بند، ۱۳۹۶: ۹).

همان گونه که از تعاریف سازمان پیداست، شرط بسیار مهم سازمان حضور و وجود نیروی انسانی است و سازمانی که نتواند مهارت‌ها و دانش افرادش را توسعه دهد و از آن به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست خود را در دنیای سرشار از رقابت امروزی حفظ کند (مورگان^۳، ۲۰۰۹: ۱۴۱).

بدیهی است افراد آموزش دیده می‌توانند نوآوری و خلاقیت بیشتری نسبت به افرادی که آموزش‌های لازم را ندیده‌اند، داشته باشند که این امر نیز بهره‌وری سازمان را به سرعت افزایش می‌دهد. البته زمانی این آموزش اثربخش خواهد بود که به صورت پیوسته و برنامه‌ریزی شده باشد.

۱-۳ تعریف آموزش سازمانی و مفاهیم کلیدی آن

در عصر حاضر، اطلاعات یعنی مجموعه داده‌های پردازش شده‌ای که اساس علوم و دانش را شکل می‌دهد و گسترش روزافزون دانش بشری به معنی افزایش حجم و گستردگی اطلاعات است. تحت چنین شرایطی افراد سازمان‌ها و جوامعی توان سازگاری با شرایط پیچیده امروزی را خواهند داشت که از پتانسیل استفاده بهینه از فناوری و روش‌های نو اطلاعات و دانش‌های موجود در موقعیت‌های سازمانی و زندگی فردی برخوردار شوند. از این رو، امروزه آموزش به عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح است زیرا هر سازمانی به افراد آموزش دیده و باتجربه‌ای نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برسانند (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴: ۲).

بنابراین، آموزش در سازمان یک وظیفه اساسی و یک فرایند مداوم و همیشگی است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند. همچنین می‌توان آموزش را فرایندی دانست که طی آن کارکنان مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و گرایش‌های مناسب را جهت ایفای نقش خاصی می‌آموزند. در جریان آموزش معلومات در ذهن فرد جایگزین شده و با آگاهی‌های قبلی فرد تلفیق می‌شوند، و در نتیجه در رفتار و دید فرد تغییراتی مثبت به وجود می‌آید.

تعاریف بسیار زیادی برای آموزش وجود دارد؛ برخی آموزش را شامل تلاش‌هایی می‌دانند که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت‌های شغل خود می‌کنند.

به تعبیر دیگر، آموزش به فعالیت‌های ازپیش طرح‌ریزی شده‌ای گفته می‌شود که باهدف ایجاد یادگیری در فراگیران به‌صورت کنش متقابل یا رابطه دوجانبه انجام می‌شود (سیف، ۱۳۹۴: ۱۸).

آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به‌وسیله افراد ایجاد می‌شود تا صلاحیت‌های متناسب با شغل‌های کارکنان درحال و آینده کسب شود (سیف، ۱۳۹۴).

گاتر^۱ آموزش را نوعی کوشش نظام‌دار تعریف می‌شود که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ و همسوکردن آرزوها، علائق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌شود؛ می‌توان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین^۲ دانست که آموزش را یاددادن نظام‌مند مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که درنهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کاری منجر می‌شود (صائمیان، ۱۳۷۹: ۱).

پرفسور وودورت^۳ (۲۰۰۳) آموزش و یادگیری را چنین بیان می‌کند؛ آموزش فعالیتی فردی است که در رفتار بعدی و فعالیت‌های آینده شخص اثرکرده، آن را بهتر می‌کند و استعداد فرد را برای سازگاری با محیط افزایش می‌دهد.

گانیه؛ آموزش را مجموعه‌ای از رویدادهای «به عمد ترتیب داده‌شده» می‌داند که برای حمایت از فرایندهای درونی یادگیری، طراحی شده است. همچنین آموزش، به هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طراحی شده‌ای گفته می‌شود که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است. در تعریفی دیگر؛ آموزش، عبارت از فعالیت‌هایی است که به‌منظور ایجاد یادگیری در یادگیرنده، از جانب آموزگار یا معلم طرح‌ریزی می‌شود و بین آموزگار و یک یا چند یادگیرنده، به کنش متقابل جریان می‌یابد (سیف، ۱۳۹۴). آموزش‌های سازمانی یک راهبرد کلیدی در جهت ایجاد و افزایش مهارت‌های کارکنان است (پیندا^۴، ۲۰۱۰). همچنین به‌عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و استفاده از لوازم بهبود ظرفیت‌های اجتماعی درنظر گرفته می‌شود (استینسما و گرونولد^۵، ۲۰۱۰). آموزش حتی برای کارکنان توانمند نیز می‌تواند به‌منزله عاملی جهت تعالی بیشتر مفید خواهد بود (النا^۶، ۲۰۱۴).

-
1. Gutter
 2. Goldstein
 3. Woodworth
 4. Pineda
 5. Steensma & Groeneveld
 6. Elena

یادگیری؛ اکتساب سیستماتیک مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی است که به عملکرد بهبودیافته در یک محیط دیگر (محیط‌کاری) منجر می‌شود. فرایند رساندن فرد به سطحی از شایستگی (خراسانی، ۱۳۸۵: ۲۵)، فرایند اجرا و توسعه بهسازی دانش، مهارت و رفتار جهت تأمین نیازها (ISO 10015:1999) و فرایند کسب و انتقال دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های موردنیاز برای انجام یک فعالیت یا وظیفه ویژه را آموزش در سازمان می‌نامند (SHRM, 2009).

درواقع آموزش کوششی است درجهت بهبود عملکرد مشاغل درارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن، این آموزش است که کارکنان را برای انجام وظایفی که از آن‌ها انتظار می‌رود، آماده می‌کند آموزش کارکنان باید بخش مهمی از فرایند برنامه‌ریزی باشد. زیرا موفقیت یا شکست فعالیت‌های سازمان معطوف به توانایی‌های کارکنان است (جزنی، ۱۳۸۸).

به‌طورکلی می‌توان آموزش سازمانی را «فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی به‌منظور ایجاد و بهسازی فراگیران در سطوح دانش، توانش و نگرش به‌منظور تأمین نیازمندی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی در راستای چشم‌انداز سازمان» تعریف کرد.

برای درک بهتر و بیشتر مفهوم آموزش، آشنایی با مفاهیم کلیدی این حوزه، دیدی جامع‌تر و کامل‌تر فراهم می‌سازد:

شایستگی^۱: به‌کارگیری دانش، مهارت و رفتار در عملکرد، به تعبیر دیگر کلیه خصوصیتی که زیر بنای رفتارهای موفق شغلی کارکنان را تشکیل می‌دهد که شامل مؤلفه‌های ذیل است (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۰: ۱۸-۱۶):

دانش^۲: به مجموعه معلوماتی گفته می‌شود که برای انجام یک شغل لازم است.

مهارت^۳: توانایی انجام‌دادن آسان و دقیق وظایفی که به‌عهده شاغل گذاشته شده است.

نگرش^۴: به طرز تلقی‌هایی گفته می‌شود که فراگیر در طی آموزش شغلی نسبت به شغل خود کسب می‌کند.

فرایند^۱: مجموعه فعالیت‌ها و روابط پویا، جاری و مستمر که مرتبط باهم بر روی ورودی اثر می‌گذارند و با اعمال تغییراتی منجر به ارزش افزوده شده و آن‌را به خروجی تبدیل می‌کنند.

کیفیت آموزش^۲: به معنی برآورده کردن و یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان آموزش است (خان^۳، ۲۰۰۷: ۱۲).

بهسازی^۴: فرایندی که در آن، یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد. در این فرایند علاوه بر نتایج یادگیری و مهارت‌های کاری، نگرش‌های کارکنان نیز بهبود می‌یابد. بین بهسازی و آموزش تفاوت‌هایی وجود دارد که این دو را از هم متمایز کرده است؛ آموزش بر مهارت خاص متمرکز است ولی بهسازی فرایند گسترش مهارت‌های کارکنان در آینده است. آموزش کوتاه مدت است، بهسازی بلندمدت (ویتک^۵، ۲۰۱۴).

آموزش پودمانی^۶: شکلی از آموزش ضمن خدمت که تخصص‌های شغلی در قالب پودمان مهارتی به صورت بخش بخش ارائه می‌شود و مجموعه هر پودمان منجر به یک مهارت خاص می‌شود^۷. در فرایند آموزش پودمانی فراگیر تا موفق به گذراندن یک پودمان نشود مجاز به ورود پودمان بعدی نیست.

راهبردهای آموزش^۸: باتوجه به اهمیت توسعه و ارتقای سطح کیفی نیروی انسانی در تحقق اهداف سازمان، از نظام‌های آموزشی انتظار می‌رود تا با بررسی نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای خود مناسب‌ترین راهبرد را برای ارائه آموزش‌های موردنیاز کارکنان تدوین کنند، راهبرد عبارت از چارچوبی است که مجموعه حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم می‌کند و چگونگی بهره‌گیری از منابع را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خشتی ساختن تهدیدات در زمان حال و آینده نشان می‌دهد. در حقیقت راهبرد آموزش عبارت از خطوط اصلی برنامه‌ها و اقداماتی است که نشان‌دهنده روش دستیابی به اهداف آموزشی است. در حال حاضر، رویکردهای مختلفی برای شناسایی راهبردهای آموزشی ارائه شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از (نیکزاد، عیدی و خراسانی، ۱۳۹۰).

-
1. Process
 2. Quality Of Training
 3. Khan
 4. Development
 5. Witek
 6. Module

۷. برگرفته از آیین‌نامه اجرایی، قانون برنامه پنجم توسعه.

8. Training Strategy

رویکرد عرضه - محور^۱؛ در این رویکرد تاحدودزیادی اقتدارمحوری وجود دارد و از سلايق و دیدگاه‌های مدیران نشأت می‌گیرد و به‌طورسستی واحدهای آموزشی را منحصراً مسئول تشخیص نیازها و برنامه‌ریزی آموزشی می‌داند.

رویکرد تقاضا - محور^۲؛ دراین رویکرد تمرکز اصلی در تدوین راهبردهای آموزشی و توجه بر نیازمندی‌های سه‌وجه «کسب‌وکار سازمانی، فرایند انجام‌یافتن امور و کارآموزان» است. رویکرد سیستماتیک - راهبردی^۳؛ بر مبنای مفروضات در این رویکرد، راهبردهای آموزشی باید در چارچوب راهبردهای کلان سازمانی و باتوجه به نگاهی نظام‌مند طراحی و تدوین شود.

رویکرد اقتضایی^۴؛ در این رویکرد، تعریف اهداف، راهبردها، فهرست فعالیت‌ها و تحلیل‌های آموزشی فقط زمانی معتبر است که با اوضاع و احوال سازمان هماهنگ باشد، یعنی براساس شرایط تدوین می‌شود.

تمامی این رویکردها به فراخور نیاز و اهمیت در فرایند آموزش سازمانی به‌کار گرفته می‌شوند و بنابراینکه چه مهارتی و تا چه اندازه موردنیاز است، ناگزیر به انواع مختلفی از آموزش نیاز خواهد بود.

به‌منظور آموزش کارکنان از شیوه‌های مختلفی استفاده می‌شود. آموزش ازطریق سیستم‌های دانشگاهی، آموزش بدو استخدام، آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌های تخصصی برای پذیرش مسئولیت و یا حرفه معین انواعی از آموزش هستند که سازمان‌ها متناسب با نیاز خود از آن بهره می‌گیرند (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴: ۴).

الف) آموزش‌های دانشگاهی: پیش‌نیاز هرگونه تغییر و تحول اجتماعی و اقتصادی وجود انسان‌های اندیشمند و متحول است. ازاین‌رو دانشمندان اقتصاد منابع انسانی متخصص را بزرگ‌ترین دارایی و سرمایه اصلی جامعه می‌دانند. دانشگاه‌های وظیفه دارند بنابه نیازهای جامعه این نیروی متخصص را برای ورود به بازار کار آماده کنند.

ب) آموزش قبل از اشتغال به‌کار (آموزش توجیهی): این آموزش به افراد تازه استخدام‌شده کمک می‌کند اطلاعاتی درباره اهداف سازمان، وظایف، خط‌مشی و مقررات به‌دست آورند و آگاهانه به انجام وظیفه بپردازند. همچنین با ایجاد شناخت از همکاران و

1. Supply-Led Approach
2. Demand - Led Approach
3. Systematic - Strategic Approach
4. Contingency Approach

ارباب رجوع، فرد را برای اتخاذ تصمیمات عاقلانه آماده می‌کند و خطرات ناشی از کار را کاهش می‌دهد. آموزش بدو استخدام همچنین به شکوفاشدن استعدادهای فرد کمک کرده و آن‌ها را با روش‌ها و ابزار مدرن کار آشنا می‌کند.

ج) آموزش حین خدمت: آموزش ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌گیرد و هدف از آن آماده‌سازی افراد برای اجرای بهتر مسئولیت‌هایشان و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های آنان است. با توجه به اینکه نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان‌ها پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد، این آموزش‌ها به افراد کمک می‌کند تا خود را با تغییرات تطبیق دهند (آسیمه، سلسله‌گر و شریف‌زاده، ۱۳۹۸: ۲۶).

د) آموزش‌های تخصصی برای پذیرفتن مسئولیت یا حرفه معین: برای آموزش هر مسئولیتی لازم است فردی که متصدی آن پست می‌شود دو نوع دانش داشته باشد: آگاهی فنی و مهارت تخصصی، آگاهی محیطی یا مجموعه دانستنی‌هایی که نشان‌دهنده شرایط و محیط کاری فرد است. بنابراین، هر فردی برای آنکه در پست یا محیط کاری جدیدی قرار گیرد باید برای پذیرش آن آموزش‌های مرتبط با آن پست را دریافت کند (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴: ۷).

۱-۴ مدیر با تدبیر راهی به‌سوی آموزش کارآمد

هر سازمان باید در امر آموزش سرمایه‌گذاری کند تا از برون‌رفت سرمایه به‌ویژه سرمایه انسانی جلوگیری شود، در صورتی‌که سازمان دارای سیستم آموزشی و فضای مطلوبی باشد، درخواست ترک و انتقال از آن سازمان به‌شدت کاهش می‌یابد. شی - مدیرعامل شرکت کامپیوتری ایسر در یکی از سخنرانی‌های خود چنین بیان می‌دارد: من همیشه فکر می‌کنم که لازم نیست مدیران در مورد وفاداری کارکنان نسبت به شرکت سؤال کنند. آن‌ها فقط باید از خود بپرسند که چگونه می‌توان محیط مساعدی ایجاد کرد که کارکنان شرکت در آن بمانند و با جدیت کار کنند (شی^۱، ۱۳۸۵: ۱۰).

از مهم‌ترین اقدامات مدیر در راستای توسعه و با بهره‌گیری از فرایند آموزش، جهت نیل سازمان به شرایط مطلوب می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• **تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده:** آموزش وقتی مؤثر است که مدیر تلاش کند سازمان، به سازمانی آموزشی محور و یادگیرنده تبدیل شود. در هر لحظه باید تلاش شود که سازمان به بهترین اندیشه مجهز شود. در نهایت باید در سازمان شرایطی فراهم شود که کارکنان از تمام منابع درون و برون سازمان را بیاموزند.

• **توزیع اطلاعات:** یک مدیر کارآمد باید در سازمان شرایطی را فراهم کند که افراد با علاقه قلبی اطلاعات خود را در اختیار دیگر افراد قرار دهند، برای این کار می‌توان، تشویق و پاداش در نظر گرفت. استیوکر، رئیس مرکز پرورش شرکت جنرال الکتریک، در این مورد می‌گوید: تا یک دهه پیش در جنرال الکتریک هرکس می‌کوشید تا اندیشه‌های خوب را برای خود نگه دارد. اما اکنون به گسترش و پخش اندیشه‌ها پاداش می‌دهیم و در این راه موفق بوده‌ایم (ماتسوشیتا^۱، ۱۳۸۲: ۱۷).

• **استفاده از بارش فکری برای آموزش:** در جلسات گروهی امکان هم‌اندیشی در جهت گسترش دانش و درعین حال تبادل این دانش با دیگر افراد فراهم است، جلسات موسوم به طوفان ذهنی از این دست هستند. این جلسات امکان انتقال غیرمستقیم دانش را به کارکنان فراهم می‌کنند.

• **آموزش بدو خدمت:** هر فرد در آغاز استخدام، بسیاری از موارد مربوط به کار و سازمان را نمی‌داند، به همین دلیل لازم است که قبل از آغاز همکاری با سازمان به فرد آموزش داده شود. در حال حاضر اثر سازمان‌ها چنین آموزش‌هایی را با عناوینی همچون آموزش ضمن خدمت و یا کارآموزی برای کارکنان در نظر می‌گیرند.

• **ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه‌ها:** آزادی کارکنان در اظهار نظر باعث شکوفایی اندیشه آنان می‌شود. حالتی ایده‌آل است که یک مدیر درباره اندیشه‌هایی که از سوی کارکنان دریافت می‌کند، نگرش مثبت داشته باشد. باید به افراد این امکان داده شود تا بتوانند اندیشه‌هایی را که به ذهن‌شان می‌رسد به کار بندند؛ در این حالت امکان دارد اشتباهاتی هم صورت بگیرد اما درصد موفقیت قابل توجه است (یارندی، ۱۳۹۲: ۶۱).

• **آموزش با اندکی ترس سودمند:** مدیر واقعی کسی است که کارکنان را با کمک گفتاری ساده اما دقیق، آموزش دهد، این کار باعث تفاهم بیشتر کارکنان و مدیر می‌شود اما درعین حال، هنگامی که خطا و اشتباهی از سوی کارکنان سر زد، مدیر باید قدرت برخورد و