



نیاز سنجی آموزشی

(مفاهیم، روش‌ها و کاربردها)

نگارش

دکتر مهدی ابزری (دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان)
محمد رضا دلوی (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)
دکتر احمد غضنفری (استادیار دانشگاه امام حسین)

دلوی اصفهان، محمد رضا، ۱۳۴۹-

نیاز سنجی آموزشی و روشهای آن/ نگارش مهدی ابزری، محمد رضا دلوی اصفهان، احمد غضنفری -
اصفهان: انتشارات دانش پژوهان برین، ۱۳۸۴.
ص: ۱۹۲ مصور.

ISBN : 964-7983-67-0

۲۴۰۰۰ ریال؛

فهرستتویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. آموزش حین خدمت. ۲. نیروی انسانی - آموزش. ۳. نیروی انسانی - برنامه ریزی. ۴. برنامه ریزی
آموزشی. الف. ابزری، مهدی، ب. غضنفری، احمد. ج. عنوان
۸/۵۹/۵۵۴۹ HF ۶۵۸/۳۱۲۴۰۴
کتابخانه ملی ایران
۸۴-۲۹۶۴۳ م



انتشارات مؤسسه علمی
دانش پژوهان برین

نام کتاب	: نیاز سنجی آموزشی (مفاهیم، روش ها و کاربردها)
تألیف	: مهدی ابزری- محمد رضا دلوی اصفهان- احمد غضنفری
ناشر	: انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین- انتشارات ارکان دانش
نوبت چاپ	: اول - بهار ۸۶
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
حروفچینی	: انتشارات دانش پژوهان برین
طرح جلد	: کانون آگهی و تبلیغات کتبیبه پارسیک
لیتوگرافی	: مهتاب
چاپ متن	: حافظ
چاپ جلد	: حافظ
صحافی	: سپاهان
قطع، شمارش صفحات	: وزیری، ۱۹۲ صفحه
بها	: ۲۴۰۰۰ ریال

ISBN : 964-7983-67-0

شابک: ۰۰-۶۷-۷۹۸۳-۹۶۴

آدرس: اصفهان- خیابان سلمان فارسی (مشتاق دوم) روبروی باغ گلها، کوچه مهستان - پلاک ۶۳

تلفن: ۲۶۵۸۶۴۶-۲۶۷۳۹۵۱ فاکس: ۲۶۴۱۱۳۸ صندوق پستی: ۸۹۴-۸۱۴۶۵

www.daneshpajooohan.com

info@daneshpajooohan.com

«حق چاپ برای ناشر محفوظ است»

آشنایی با دانش پژوهان

مؤسسه علمی دانش پژوهان برین یک نهاد علمی خصوصی است که با اهداف انجام و گسترش فعالیتهای علمی و پژوهشی و ارائه خدمات به مؤسسه علمی دانش پژوهان برین به ویژه قشر دانشگاهی فعالیت خود را از سال ۷۸ آغاز نموده است. این مؤسسه ارتقای دانش پژوهی را به عنوان ویژگی ممتاز جامعه‌ای پویا و پیشرو، سرلوح فعالیتهای خود قرار داده است.

مؤسسه علمی دانش پژوهان برین با توجه به اهداف آرمانی و سازمانی خود با استفاده از نیروی جوان و متخصص دارای تحصیلات عالی دانشگاهی از دانشگاههای معتبر داخلی و خارجی کشور و بهره‌گیری از همکاری و مشاوره اساتید دانشگاههای مختلف اقدام به سازماندهی فعالیتهای خود در قالب واحدهای زیر نموده است. انتشارات: با توجه به کار علمی جوان و پرتوان مؤسسه و ارتباطات گسترده با اعضای هیأت علمی دانشگاهها این واحد با هدف گردآوری، تألیف، تدوین و ترجمه متون مورد نیاز در زمینه‌های فنی و مهندسی و علوم پایه به ویژه متون دانشگاهی و انجام کلیه امور چاپ و نشر این متون در قالب کتابهای دانشگاهی تشکیل شده است. تاکنون بیش از ۸۰ عنوان کتاب دانشگاهی توسط این انتشارات به چاپ رسیده است.

تحقیقات: جذب و هدایت استعدادهای بالقوه دانش پژوهان در قالب فعالیتهای علمی و پژوهشی از رسالتهای این واحد است. راه‌اندازی پایگاه اطلاعاتی مجلات علمی کشور (www.barindex.ir)، آماده‌سازی نرم‌افزار ویژه نشر الکترونیک، همکاری در راه‌اندازی شبکه کتاب ایران (www.irannetbook.com) و دهها فعالیت دیگر در زمینه فناوری اطلاعات (IT) از دستاوردهای این واحد می‌باشد.

واحد تحقیقات مؤسسه، در راستای نوآوری‌های خود در علم IT اقدام به راه‌اندازی فروشگاه اینترنتی با همکاری سیستم پرداخت و شرکت پست جمهوری اسلامی ایران نموده است. (www.pardakht.com و eshop.daneshpajooohan.com)

آموزش: فعالیتهای آموزشی که از سال ۷۸ تا کنون انجام گرفته است شامل:

- کلاسهای آمادگی آزمون کارشناسی ارشد و کاردانی به کارشناسی
- دوره‌های نرم‌افزارهای مهندسی دوره‌های تخصصی TOEFL و IELTS
- برگزاری آزمون‌های آزمایشی کارشناسی ارشد در رشته‌های مختلف
- دوره‌های تقویتی و بازآموزی دروس دانشگاهی در کلیه مقاطع.
- دوره‌های آموزش زبان انگلیسی از مقدماتی تا پیشرفته.
- آموزش دوره‌های ICDL

کتاب نیازسنجی آموزشی (مفاهیم، روش‌ها و کاربردها) نمونه‌ای از کتابهای مجموعه دانش پژوهان است که حاصل تلاش آقایان دکتر مهدی ابزری، محمد رضا دلوی اصفهان و دکتر احمد غضنفری می‌باشد. مؤسسه علمی دانش پژوهان برین سپاس و قدردانی خود را از این عزیزان ابراز می‌دارد.

بدیهی است شکوفایی حرکت دانش پژوهی و به سرمنزل رساندن اهداف مؤسسه همکاری و همراهی همه دانش پژوهانی که با این اهداف همسویی دارند را می‌طلبد، بنابراین دانش پژوهان همواره آماده استقبال از پیشنهادات و نظرات همه دوستان می‌باشند.

مؤسسه علمی دانش پژوهان برین

بهار ۸۶

www.daneshpajooohan.com

آدرس سایت وب:

info@daneshpajooohan.com

آدرس پست الکترونیک:

eshop.daneshpajooohan.com

آدرس فروشگاه اینترنتی:

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر بدرستی انجام شود مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه اثربخشی و طبعاً سایر فعالیتها فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان و حوزه شغلی کارکنان فراهم شده و در نهایت اثربخشی آنان افزایش خواهد یافت.

«آموزش، گران است» فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً: پاسخی به یک نیاز شناخته شده است و ثانیاً: بهترین راه‌حل برای مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل حل هستند. فعالیتهای آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا می‌شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند می‌باشند.

نیازسنجی با شناسایی نیازهای مهم، مبنایی برای دستیابی به اهداف و طبعاً بستر مناسبی را برای سازماندهی سایر عناصر مهم حول محور نیازهای اولویت یافته فراهم می‌سازد. بنابراین، کلیه تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده مؤثر از سایر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی) تابعی از مطالعات نیازسنجی است.

در واقع کیفیت این داده‌ها، اثربخشی دوره‌های آموزشی و نهایتاً کارکرد آموزش را تعیین خواهد کرد. در این میان، نحوه تعریف و تعیین نیازهای آموزشی اثر مهمی در کیفیت و موفقیت کار دارد. چگونگی تعریفی که از مشکل ارائه می‌دهیم، نحوه حل آن را تعیین می‌کند. نیازها را باید در جهت انتخاب اقدامات صحیح، قبل از انجام هر اقدامی مشخص کرد. با تشخیص نیازها، قبل از انتخاب هر نوع راه حلی می‌توان بر میزان کارایی و اثربخشی آن انتخاب افزود. با انجام کارهای درست، اثربخشی و اخلاقی بودن آنچه انجام می‌دهیم، بیشتر خواهد شد.

نیاز آموزشی عبارت است از تمیزات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت یا نگرش باید به وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسئولیتهای مربوط به شغل خود را در حد مطلوب (قابل قبول) و منطبق با استانداردهای کاری انجام داده و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورند. نیازهای آموزشی به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل رفع است. اینگونه نیازها تنها در حوزه‌های دانش، مهارت و نگرش مطرح می‌شوند. رفع نیازهای آموزشی در این حوزه‌ها به ترتیبی که ذکر شده است، بطور صعودی مشکلتر و پیچیده‌تر می‌شود. خصوصاً در زمینه نگرشها با توجه به ماهیت و مقتضیات نگرش، شکل‌گیری، تغییر و توسعه آن و دخالت عوامل غیر آموزشی دیگر، پیچیدگی و مشکل بیشتری احساس می‌شود.

نیازهای آموزشی کارکنان به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان مطرح می‌باشد. همچنین شناسایی آموزشی معادل شناخت فقدان، کاستی یا زمینه‌های گسترش دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط با عملکرد رضایت‌بخش شغلی است. نیازهای آموزشی را از یک دید می‌توان به دو گروه آشکار و پنهان تقسیم نمود. نیازهای آموزشی آشکار آن دسته از نیازهای آموزشی است که خود «مورد» یا «موقعیت» نشان‌دهنده نیاز آموزشی بوده و تشخیص آن مستلزم بررسی دقیق است، مانند استخفاف یک کارمند جدید و بدون سابقه کار که در زمینه‌های مربوط به شغل جدید مسلماً نیاز به آموزش دارد و یا انتقال یک کارمند از قسمتی به قسمت جدید و یا احتیاجات آموزشی که در موقع تغییر در روشهای سازمانی و نحوه انجام دادن کار بروز می‌کند. نیازهای آموزشی پنهان که در واقع آن نوع نیازهای آموزشی است که با وجود احساس شدنشان، تعیین و تشخیص

اینکه چه کسانی نیاز به آموزش دارند و آن اشخاص به چه آموزشهایی نیاز دارند، کاری است بسیار پیچیده و مستلزم تحقیق و بررسی دقیق.

از طرفی، نیاز احساس شده نشانگر درخواست آگاهانه فرد، یا علاقه او به دانش یک موضوع خاص است. اصطلاح نیاز احساس شده معمولاً به درخواست افراد اطلاق می‌شود که بر دو نوع است:

۱- درخواست جهت تجدید اطلاعات: درخواست افراد برای یادگیری بیشتر درباره موضوعاتی که برای آنان مهم بوده و یا به مرور زمان به فراموشی سپرده شده است.

۲- درخواست جهت ایجاد قابلیت: درخواست افرادی است که توانایی لازم جهت انجام آن کار را ندارند. با توجه به توسعه مراکز آموزشی، هنوز هم تنوع برنامه‌های آموزشی محدود می‌باشند. در بسیاری از موارد، افراد بدون در نظر گرفتن نیازهای آموزشی به دوره‌های در دسترس اعزام می‌شوند (شریتمداری، ۱۳۸۴، ص ۴).

با توجه به مطالب بیان شده، جهت اجرای یک فعالیت آموزشی نیاز به بررسی و نیازسنجی آموزشی امری ضروری است، تعیین دقیق نیازهای آموزشی در سازمان‌ها کاری دشوار است و نمی‌توان به دلخواه، دوره، سمینار و ... برگزار نمود. انتخاب بهترین نوع آموزش بمنظور ایجاد و یا ارتقاء سطح مهارت، نگرش و دانش، نیازمند بررسی‌های عمیق و گاه پژوهش‌های طولانی است. به نظر می‌رسد می‌توان با پاسخ دادن به پرسش‌های زیر نیاز آموزشی را سنجید:

۱- هدفهای سازمان کدامند؟

۲- چه وظایفی باید انجام شوند تا این هدفها حاصل گردند؟

۳- هر یک از کارکنان باید چه رفتارهایی داشته باشند تا بتوانند وظایفی را که برایشان معین شده است، انجام دهند؟

۴- کارکنان برای اجرای رفتارهای لازم از نظر مهارت، دانش و نگرشها چه کمبودهایی دارند؟

نتیجه اینکه تعیین نیازهای آموزشی، نقطه آغاز هر نوع فعالیت آموزشی می‌باشد. با توجه به نقش و تأثیری که در اثربخشی و نیز فراهم آوردن مبنایی برای ارزیابی و تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف آموزشی وجود دارد می‌توان گفت هیچ وظیفه‌ای مهمتر از تعیین نیازهای آموزشی در فرآیند آموزش و بهسازی وجود ندارد. امید است که قبل از اجرای برنامه به این مهم که همانا نیازسنجی آموزشی است توجه ویژه گردد تا سرمایه‌ها بیهوده تلف نگردند.

در خاتمه نویسندگان کتاب از تلاش و همکاری های مؤسسه علمی دانش پژوهان برین جناب آقای مهندس حجت اله. جوادیان مدیریت انتشارات و خانمها مرضیه عبادی نیک، آزاده رضائی و مریم نصیری در بخش حروفچینی، گرافیک و طراحی جلد سپاسگذاری و قدردانی می نمایند.

از استادان، دانشجویان و متخصصان انتظار داریم قصور یا کاستی را که مشاهده می‌کنند به آدرس (m_dalvi 53 @ yahoo .com) ارسال تا به یاری خداوند متعال در چاپ های بعدی تجدید نظر نماییم.

دکتر مهدی ابزری

محمدرضا دلوی

دکتر احمد غضنفری

۱۳۸۶

فهرست مطالب

موضوع	صفحه
مقدمه	۱
فصل اول. نیازسنجی چیست؟	۱
انواع نیازها و طبقه‌بندی آنها	۲
۱- نیاز هنجاری	۳
۲- نیاز احساس شده	۳
۳- نیاز مورد تقاضا	۳
۴- نیاز مقایسه‌ای	۳
۵- نیازهای آینده	۳
تقسیم‌بندی اولیو	۳
مفروضات اساسی در نیازسنجی	۴
روشهای تجزیه و تحلیل نیازها	۵
سنجش نیاز آموزشی	۵
اصولی که در نیازهای آموزشی باید رعایت کرد	۶
۱- روشهای چلگانه	۷
۲- آزادی در پاسخ	۷
۳- خبر داشتن از چیزی که اتفاق می‌افتد	۷
مسائل کاربردی و نمونه‌های موردی	۷
روشهای نیازسنجی - طرز تکمیل و دستورالعمل اجرایی	۱۰
ابعاد منطقی در برآورد یا	۱۱
انواع الگوهای برآورد نیازهای آموزشی	۱۲
۱- الگوی قیاسی	۱۲
۲- الگوی استقرایی	۱۳
۳- الگوی کلاسیک	۱۳
تعیین نیاز آموزشی	۱۴
منابع نیاز آموزشی	۱۵
دوره‌های آموزشی	۱۵
دوره‌های عمومی	۱۶
دوره‌های نیمه تخصصی اداری و تکنسینی	۱۶
دوره‌های کارشناسی و مدیریت	۱۶
اهداف و وظایف کلی طرحها	۱۸
روش و برنامه	۱۸
کمیسیون آموزش	۱۹
وظایف	۱۹
مراحل آموزش نیروی انسانی	۱۹
تشخیص نیازهای آموزشی	۲۰
سیستم آموزش	۲۲
آموزش به عنوان سیستم	۲۳
اهمیت و نقش آموزش در سازمانها	۲۴
۱- ارتقای اطلاعات	۲۵
۲- افزایش همبستگی	۲۶
۳- کاهش حوادث	۲۶
۴- کمک به تغییرات	۲۷
۵- ایجاد علاقه	۲۸
۶- افزایش بهره‌وری	۲۸
رویکردهای نیازسنجی توسعه‌مدیران	۲۹
الف. رویکرد جزیره‌ای	۲۹
ب. رویکرد سیستمی	۲۹
فصل دوم. روشهای نیازسنجی برحسب	
واحد تجزیه و تحلیل	۳۱
۱- تجزیه و تحلیل فعالیتهای یا وظیفه‌ها	۳۱
مزایای این روش	۳۴
نقایص این روش	۳۵
۲- تجزیه و تحلیل مشکلات	۳۵
۳- تجزیه و تحلیل سازمان	۳۶
شاخصهای موجود در این زمینه	۳۷
۴- تجزیه و تحلیل فرد	۳۸
الف. مقیاسهای مبتنی بر ملاکهای عینی نحوه انجام دادن کار	۳۸
ب. مقیاسهای مبتنی بر موقعیتهای خاص	۳۸
ج. مقیاسهای مبتنی بر مشاهده	۳۹
۵- تجزیه و تحلیل رفتارها	۳۹
۶- تجزیه و تحلیل وسایل کار	۳۹
در چنین مواردی می‌توان سوالات زیر را مطرح کرد	۴۰
۷- تجزیه و تحلیل مهارتهای مدیریتی	۴۰
۸- تجزیه و تحلیل مراحل اجرایی انجام کارها	۴۲
مزایای این روش	۴۳
نقایص این روش	۴۳
۹- روش تجزیه و تحلیل قطاعی	۴۴
۱۰- تجزیه و تحلیل خطاها	۴۵
جمع‌آوری اطلاعات برای شغل و تجزیه و تحلیل عملیاتی	۴۶
منابع تجزیه و تحلیل فردی	۴۶
نکات مهم در تجزیه و تحلیل سازمانی	۴۷
نکات مهم در تجزیه و تحلیل مهارتها	۴۹
فن تفکیک (تجزیه و تحلیل) شغل	۵۰
تجزیه و تحلیل مهارتهای دستی	۵۰
نکات مهم در تجزیه و تحلیل وظیفه	۵۰
تجزیه و تحلیل خطاها	۵۱
تجزیه و تحلیل یادگیری شغل	۵۲
فنون تجزیه و تحلیل شایستگی	۵۳

۸۲	مهارت‌های خاص	۵۴	تجزیه و تحلیل وظیفه از نظر گلداستین
۸۲	آموزش‌های ضروری برای اداره زیردستان	۵۴	توسعه گزله‌های عناصر شغلی
۸۳	دوره‌های ضروری برای مدیران	۵۵	خانواده مشاغل
۸۳	دانش و مهارت‌های خاص مدیران	۵۶	توسعه گزله‌های وظیفه
	فصل ششم. روش‌های نیازسنجی برحسب	۵۶	شغل منشی
۸۵	شیوه ارزیابی	۵۷	شغل سرپرست
۸۵	۱- روش ارزیابی مهارت‌ها	۵۷	نکات مهم در تجزیه و تحلیل دانش
۸۵	ارزیابی مهارت‌های فنی	۶۱	تجزیه و تحلیل شخص
۸۶	ارزیابی مهارت انسانی		فصل سوم. روش‌های نیازسنجی برحسب
۸۶	۲- طرح الگوی شاغل شایسته و نمونه	۶۵	استفاده از ابزار
۸۷	امتیازهای این روش	۶۵	۱- مشاهده رفتار
۸۸	نقایص این روش		۲- چک لیست مربوط به دانش، مهارت و رفتارهای لازم
۸۸	۳- نظرخواهی از مدیران و مسئولان	۶۶	برای انجام یک کار
۸۹	مزایای این روش	۶۶	۳- پرسشنامه
۸۹	نقایص این روش	۶۶	۴- تست یا آزمون
۹۰	۴- ارزیابی نحوه کار	۶۷	۵- مصاحبه
۹۱	۵- خودارزیابی یا ارزشیابی خویش		فصل چهارم. روش‌های نیازسنجی برحسب
۹۲	۶- مراکز ارزیابی	۶۹	استفاده از فنون (آزمون)
۹۲	۷- خودسنجی	۶۹	۱- استفاده از فنون پیمایشی
	فصل هفتم. روش‌های نیازسنجی برحسب	۷۰	۲- فن فیش باول
۹۳	شیوه‌های علمی	۷۰	۳- فن تل استار
۹۳	۱- سمینار و کارگاه	۷۱	۴- بازخور ۳۶۰ درجه
۹۴	۲- اطلاعات و شاخصهای آماری	۷۲	۵- فن دلفی
۹۵	۳- کمیته‌های مشورتی	۷۳	۶- فن رویداد مهم
۹۵	۴- بحث‌های گروهی	۷۳	۷- فن درخت خطا
۹۵	۵- مصاحبه‌های ترک خدمت	۷۴	۸- فن تحلیل تأثیر متقاطع
۹۶	۶- مستند کردن عملکرد	۷۴	۹- جدول تلافی مقاصد
۹۶	۷- شبیه‌سازی	۷۵	۱۰- فن شبیه‌سازی و بازی
۹۷	۸- ایفای نقش	۷۵	۱۱- فن روندیابی
۹۷	۹- سناریو نوشتن	۷۵	۱۲- فن قیاس تاریخی
۹۷	۱۰- نمونه‌های کاری	۷۶	۱۳- فن جلسات چنجالی (همهمه‌ای)
۹۸	۱۱- کارگاه	۷۶	۱۴- فن طوفان مغزی یا بارش مغزی
	فصل هشتم. روش‌های نیازسنجی برحسب سایر		فصل پنجم. روش‌های نیازسنجی برحسب
۱۰۱	روش‌ها	۷۷	استفاده از مدل
۱۰۱	۱- بررسی نگرش‌ها و عقاید کارکنان	۷۷	۱- مدل عمومی تعیین نیازهای آموزشی
۱۰۲	۲- درخواست مدیریت	۷۸	۲- مدل شایستگی‌های مدیریتی
۱۰۲	۳- بازنگری طرح‌ها و برنامه‌ها	۷۸	مزایای مدل
۱۰۲	۴- روش آگاهی‌دهندگان (مشاوران کلیدی)	۷۹	۳- برآورد نیاز آموزشی از طریق مدل
۱۰۳	۵- انواع دیگر	۸۰	۴- مدل اقتضایی برای تعیین نیازهای آموزشی
۱۰۵	فصل نهم. معیارهای انتخاب روش‌ها	۸۰	۵- مدل عمومی پرورش مدیریت
۱۰۵	معیارهای انتخاب روش‌های آموزش		براساس این مدل برای پرورش مدیران میانی باید
۱۰۶	۱- میزان درگیری (مشارکت) کارمند	۸۱	مشخص گردد
۱۰۷	۲- میزان درگیری (مشارکت) مدیریت	۸۲	۶- مدل عمومی پرورش مدیر
۱۰۷	۳- زمان مصرف	۸۲	دانش عمومی مدیریت

۱۳۰	۱۰- روش سمپوزیوم	۱۰۷	۴- هزینه
۱۳۱	۱۱- سندیکا	۱۰۸	۵- ارتباط و قابلیت سنجش داده‌های جمع‌آوری شده
۱۳۱	۱۲- گردشگری کوچک	۱۱۱	تجزیه و تحلیل نیاز آموزشی سازمان
۱۳۱	۱۳- جلسات ویژه	۱۱۱	تجزیه و تحلیل شغلی (وظیفه)
۱۳۲	۱۴- دوره‌های ویژه	۱۱۲	تجزیه و تحلیل نیاز آموزشی شخص
۱۳۲	۱۵- آموزش آزمایشگاهی، گروه‌های تی، آموزش حساسیت	۱۱۳	فصل دهم، روشهای آموزش فردی
۱۳۲	۱۶- تجزیه و تحلیل تاملی	۱۱۳	انواع روشهای آموزش فردی
۱۳۳	۱۷- آموزش سیستمی	۱۱۳	۱- استاد شاگردی
۱۳۳	۱۸- آموزش ارزش‌ها و ...	۱۱۴	۲- طوفان مغزی
۱۳۳	۱۹- برنامه‌ریزی درسی	۱۱۴	۳- الگوسازی رفتار
۱۳۵	۲۰- بازخورد ۳۶۰ درجه	۱۱۴	۴- روشهای مطالعه موردی و روینادی
۱۳۵	مسائل مهم طراحی	۱۱۶	۵- روش مکاتبه‌ای
۱۳۶	نکات مهم	۱۱۶	۶- بالندگی شغلی
۱۳۷	گردآوری داده‌ها	۱۱۶	۷- مربی و راهنما
۱۳۹	فصل دوازدهم، روشهای آموزش عملی	۱۱۷	۸- تعلیم و تربیت رسمی یا آموزش کلاسیک
۱۳۹	۱- یادگیری عملی	۱۱۷	۹- دانش عمومی
۱۴۰	۲- آموزش از طریق اینترنت	۱۱۷	۱۰- روش روینادی
۱۴۰	۳- آموزش به کمک کامپیوتر	۱۱۸	۱۱- روش تعلیم و تربیت یا ارشاد
۱۴۱	۴- نمایش و تشریح	۱۱۸	۱۲- دانش شغلی
۱۴۱	۵- مهارت تصمیم‌گیری	۱۱۸	۱۳- دانش سازمانی
۱۴۱	۶- روش نمایش و ارائه	۱۱۸	۱۴- آموزش هدایت و راهنمایی
۱۴۲	۷- بازدید علمی	۱۱۹	۱۵- آموزش برنامه‌ای یا سمعی و بصری
۱۴۲	۸- ضمن خدمت	۱۱۹	۱۶- مطالعه غیر حرفه‌ای
۱۴۲	۹- گردش شغلی	۱۲۰	۱۷- برنامه‌های ویژه
۱۴۲	۱۰- آموزش تعلیم شغل	۱۲۰	۱۸- نیازهای ویژه انفرادی
۱۴۳	۱۱- آموزش حین خدمت	۱۲۰	۱۹- مطالعات منتخب
۱۴۳	۱۲- تجربه حین کار	۱۲۱	۲۰- تحت مطالعه
۱۴۴	۱۳- آموزش خارج از محل کار	۱۲۱	۲۱- تغییر رفتار
۱۴۴	۱۴- شبیه‌سازی	۱۲۱	۲۲- سرمشق‌گیری رفتاری
۱۴۴	۱- بازیهای مدیریت	۱۲۲	۲۳- آموزش رهبری سازگار
۱۴۵	۲- تمرینات داخل کازیه	۱۲۳	۲۴- آموزش از راه دور
۱۴۵	۳- ایفای نقش	۱۲۳	۲۵- شیوه‌های سواد آموزی
۱۴۶	۱۵- آموزش چهار مرحله‌ای	۱۲۳	۲۶- آموزش مجازی
۱۴۶	۱۶- گروه کار	۱۲۴	ابزارهای آموزشی on-line
۱۴۶	۱۷- جواری یا دهلیزی	۱۲۷	فصل یازدهم، روشهای آموزش گروهی
۱۴۷	۱۸- آموزش مدیران	۱۲۷	۱- بازگروپ (گروه کوچک)
۱۴۸	مدل آموزشی	۱۲۸	۲- تکالیف گروهی
۱۵۰	شباهت‌ها و تفاوت‌ها	۱۲۸	۳- روش کنفرانس
۱۵۱	روش بررسی	۱۲۸	۴- آموزش کاوردل
۱۵۲	۱- دوره جایجانی	۱۲۸	۵- روش بحث گروهی
۱۵۳	۲- دوره تازه گردانی	۱۲۹	۶- سخنرانی
۱۵۳	۳- دوره آماده‌سازی	۱۲۹	۷- مدیریت چند جانبه یا اعضای هیأت مدیره کوچک
	ضمائم	۱۳۰	۸- میزگرد
۱۵۹	نیمونه پرسشنامه	۱۳۰	۹- سمینار
۱۷۹	فهرست منابع		