



# استقرار استاندارد ISO 10015:1999 در سازمان ها و صنایع

(استاندارد مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی)

تألیف: فیروز نوری



|                      |                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه:             | نوری، فیروز، ۱۳۵۸                                                                                                       |
| عنوان و نام پدیدآور: | استقرار استاندارد ISO ۱۹۹۴:۱۹۹۵ در سازمان‌ها و صنایع (استاندارد مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی) / تألیف فیروز نوری. |
| مشخصات نشر:          | تهران: آذر، سیمای دانش، ۱۳۹۰                                                                                            |
| مشخصات فیزیکی:       | ۱۲ص، مصور، جدول.                                                                                                        |
| شابک:                | ۹۷۸-۹۶۴-۷۹۰۱-۷۶-۵                                                                                                       |
| وضعیت فهرست نویسی:   | فیا                                                                                                                     |
| موضوع:               | استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵                                                                                                    |
| موضوع تخصصی:         | نیازهای آموزشی - ارزشیابی                                                                                               |
| رده‌بندی کتابخانه:   | آموزش حین خدمت - مدیریت                                                                                                 |
| ردیف کتابخانه:       | ۶۵۸/۵۶۲                                                                                                                 |
| ردیف کتابخانه:       | ۷۵۴۷۵۴۴                                                                                                                 |

## استقرار استاندارد ISO ۱۹۹۴:۱۹۹۵ در سازمان‌ها و صنایع (استاندارد مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی)

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| نویسنده:    | فیروز نوری                      |
| ناشر:       | انتشارات آذر                    |
| ناشر همکار: | ناشر همکار: انتشارات سیمای دانش |
| چاپ:        | اول / ۱۳۹۰                      |
| تیراژ:      | ۱۱۰۰ نسخه                       |
| حروفچینی:   | موسسه مهراد                     |
| لیتوگرافی:  | پاختر ۶۶۹۵۴۱۴۳                  |
| چاپ:        | فرشیوه                          |
| مطبع:       | یکتافر                          |
| شابک:       | ۹۷۸-۹۶۴-۷۹۰۱-۷۶-۵               |
| قیمت:       | ۶۰۰۰۰ ریال                      |

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات سیمای دانش محفوظ است.

انتشارات سیمای دانش: خیابان انقلاب - ابتدای خیابان ۱۲ فروردین  
 پلاک ۳۱۸ - تلفن: ۶۶۴۶۷۷۹  
 فروشگاه سیمای دانش: ۶۶۴۶۰۵۴۵  
 انتشارات آذر: ۶۶۴۶۵۸۳۰  
 کتابفروشی عصر دانش: ۶۶۹۷۱۲۵۱



## پیشگفتار

استاندارد ISO ۱۰۰۱۵:۱۹۹۹ به عنوان یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین استانداردهای حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌باشد و این استاندارد به لحاظ روند در نيل به امور و برنامه‌های سیستمی در فرآیند آموزش، متولیان آموزش سازمان‌ها را به واسطه جذابیت‌های فنی و منطقی آن، به استقرار استاندارد تشویق می‌نماید و همچنین ضرورت‌های ایجاد هم‌نوایی بین‌المللی نیز یکی دیگر از عوامل توجه به استقرار این استاندارد در سازمان‌ها و منابع خواهد بود.

پس از ترجمه استاندارد ISO ۱۰۰۱۵:۱۹۹۹ توسط متخصصین آموزش و بهسازی سازمانی همیشه نگرانی‌هایی در خصوص کیفیت و هدف‌نگار در پیاده‌سازی‌ها برای متخصصین در سطح سازمان‌ها و منابع وجود داشته است از این رو انشا... تألیف این کتاب با جنبه‌های کاملاً کاربردی این توانمندی را در متخصصین عرصه آموزش سازمانی ایجاد خواهد نمود.

استقرار استاندارد ISO ۱۰۰۱۵:۱۹۹۹ موفقیت‌های چشمگیری داشته باشند. از خوانندگان این اثر خواهش دارم تا با منت گذاردن بر نویسنده دیدگاه‌های خود را راجع به موارد کتاب، از بنده دریغ ننمایند تا بتوانم اصلاحات لازم را برای چاپ‌های آتی به انجام برسانم.

## فهرست

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ۱  | استاندارد مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی                     |
| ۱۳ | پیشگفتار                                                         |
| ۱۵ | فصل اول                                                          |
| ۱۵ | ضرورت‌های استقرار استاندارد ISO 10015:1999                       |
| ۱۶ | ۱. ضرورت‌های استقرار استاندارد ISO 10015:1999                    |
| ۱۹ | ۲. میزان سیال‌سازی مفروضه‌های استاندارد در سازمان‌ها             |
| ۳۰ | ۳. پیش نیازهای استقرار استاندارد ISO 10015:1999                  |
| ۲۰ | ۱.۱. داشتن نگرش در خصوص استقرار کامل استاندارد آموزش             |
| ۲۰ | ۱.۲. دارا بودن نظام یکپارچه تصمیم‌گیری                           |
| ۳۰ | ۱.۳. انجام فرآیندهای نیازسنجی آموزشی در سازمان                   |
| ۳۰ | ۱.۴. جاری بودن فرآیند طرح‌ریزی دوره‌های آموزشی                   |
| ۲۰ | ۱.۵. مشخص بودن فرآیند اجرای دوره آموزشی                          |
| ۲۰ | ۱.۶. وجود منابع انسانی متخصص در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی |
| ۲۱ | فصل دوم                                                          |
| ۲۱ | دامنه کاربرد استاندارد ISO 10015:1999                            |
| ۲۲ | ۱- مقدمه                                                         |
| ۲۲ | ۲- بند ۱- دامنه کاربرد ISO 10015:1999                            |
| ۲۲ | ۲-۱- موارد کاربرد استاندارد                                      |
| ۲۴ | ۲-۲- تفاوت در موارد کاربرد استاندارد ISO 10015:1999 و IWA2:2004  |
| ۲۴ | ۲-۳- ارتباط منطقی استانداردهای ISO 10015:1999 و IWA2:2004        |
| ۲۴ | ۳- بند ۲- مراجع الزامی                                           |
| ۲۵ | ۴- بند ۳- اصطلاحات و تعاریف                                      |
| ۲۵ | ۴-۱- شایستگی                                                     |
| ۲۵ | ۴-۲- آموزش                                                       |
| ۲۵ | ۵- قضاوت در مورد ISO 10015:1999                                  |
| ۲۷ | فصل سوم                                                          |
| ۲۷ | تأمین خدمات آموزشی و مشارکت کارکنان                              |
| ۲۸ | ۱- مقدمه                                                         |
| ۲۸ | ۲- بند ۴- راهنمایی‌هایی برای آموزش                               |
| ۲۸ | ۲-۱- آموزش: فرآیندی چهار مرحله‌ای (بند ۱-۴)                      |
| ۲۸ | ۲-۱-۱. کلیات (بند ۱-۱-۴)                                         |

|    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۹ | ۲- تأمین خدمات آموزشی (بند ۲-۱-۴).....                                           |
| ۳۰ | ۳- ۱- محصولات آموزشی.....                                                        |
| ۳۰ | ۳- ۲- خدمات آموزشی.....                                                          |
| ۳۱ | ۴- مشارکت کارکنان (بند ۳-۱-۴).....                                               |
| ۳۱ | ۴- ۱- انواع مشارکت کارکنان.....                                                  |
| ۳۲ | ۴- ۱- ۱- مشارکت در شناسایی نیازهای آموزشی سازمان.....                            |
| ۳۲ | ۴- ۱- ۲- مشارکت در ارائه خدمات تدریس و مشاوره علمی و فنی.....                    |
| ۳۲ | ۴- ۱- ۳- سازمان‌دهی مشارکت کارکنان.....                                          |
| ۳۳ | ۴- ۲- تعیین وظایف مدرّسین دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها.....                      |
| ۳۴ | ۴- ۲- ۱- وظایف مدرّس در بخش طراحی دوره‌های آموزشی.....                           |
| ۳۶ | ۴- ۲- ۲- وظایف مدرّس در بخش اجرای دوره آموزشی.....                               |
| ۳۷ | ۴- ۲- ۳- وظایف مدرّس در بخش ارزشیابی نتایج دوره آموزشی.....                      |
| ۳۹ | ۴- ۲- ۴- طراحی چک‌لیست اجرایی مدرّس.....                                         |
| ۳۹ | ۴- ۴- تعیین شایستگی‌های مدرّسین.....                                             |
| ۴۰ | ۴- ۵- اقدامات سازمان‌ها برای تربیت مدرّسین.....                                  |
| ۴۱ | ۴- ۱- مشارکت در طراحی دوره‌های آموزشی.....                                       |
| ۴۱ | ۴- ۱- مشارکت در طراحی منابع آموزشی.....                                          |
| ۴۱ | ۴- ۱- تهیه و تدوین بسته‌های آموزشی.....                                          |
| ۴۱ | ۴- ۵- ۱- تعیین حوزه‌های دانشی موجود در سطح سازمان.....                           |
| ۴۱ | ۴- ۵- ۲- تعیین نوع همکاری برای مشارکت.....                                       |
| ۴۲ | ۴- ۵- ۳- نیازسنجی وضعیت مطلوب و موجود مدرّسین.....                               |
| ۴۲ | ۴- ۵- ۴- برنامه‌ریزی و اجرای دوره آموزشی.....                                    |
| ۴۳ | فصل چهارم.....                                                                   |
| ۴۳ | نیازسنجی آموزشی.....                                                             |
| ۴۴ | ۱- مقدمه.....                                                                    |
| ۴۴ | ۲- مراحل اجرای نیازسنجی آموزشی مبتنی بر استاندارد بین‌المللی ISO 10015:1999..... |
| ۴۵ | ۳- کلیات (بند ۱-۲-۴).....                                                        |
| ۴۵ | ۴- تعیین نیازهای سازمان (بند ۲-۲-۴).....                                         |
| ۴۶ | ۴- ۱- خط مشی کیفیت سازمان.....                                                   |
| ۴۶ | ۴- ۲- خط مشی آموزشی سازمان.....                                                  |
| ۴۶ | ۵- کلیات تعیین شایستگی‌ها.....                                                   |
| ۴۸ | ۶- تعیین، تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی (بند ۲-۲-۴).....                |
| ۴۸ | ۶- ۱- مراحل تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی.....                          |

|    |                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴۸ | ۱-۱-۶ مرحله اول- تعیین خروجی های مورد انتظار.....                                                       |
| ۴۹ | ۲-۱-۶ مرحله دوم-تعیین الگوی مناسب عملیاتی جهت گردآوری اطلاعات.....                                      |
| ۵۰ | ۳-۱-۶ مرحله سوم-تعیین واحدهای کاری جهت تعیین شایستگی ها.....                                            |
| ۵۱ | ۴-۱-۶ مرحله چهارم-تعیین تعداد، ترکیب و توزیع واحد فرآیند تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی ها..... |
| ۵۳ | ۵-۱-۶ مرحله پنجم-تعیین منابع نیازسنجی آموزشی.....                                                       |
| ۵۳ | ۵-۱-۱-۶ مشتریان.....                                                                                    |
| ۵۳ | ۵-۲-۱-۶ الزامات اتحادیه های حرفه ای.....                                                                |
| ۵۳ | ۵-۳-۱-۶ برنامه های توسعه منابع انسانی.....                                                              |
| ۵۳ | ۵-۴-۱-۶ استاندارد عملکرد (مدیریت عملکرد منابع انسانی).....                                              |
| ۵۳ | ۵-۵-۱-۶ شرح وظایف مشاغل.....                                                                            |
| ۵۳ | ۵-۶-۱-۶ منشور اخلاقی سازمان.....                                                                        |
| ۵۳ | ۵-۷-۱-۶ استانداردهای حرفه ای شغل در سایر سازمان ها.....                                                 |
| ۵۳ | ۵-۸-۱-۶ الزامات مهارتی سیستم های مدیریت کیفیت.....                                                      |
| ۵۳ | ۵-۹-۱-۶ نیازهای آموزشی سایر واحدهای سازمانی.....                                                        |
| ۵۳ | ۵-۱۰-۱-۶ خطاهای متداول و هزینه ساز.....                                                                 |
| ۵۳ | ۵-۱۱-۱-۶ متن و منشأ شکایات.....                                                                         |
| ۵۳ | ۵-۱۲-۱-۶ الزامات اجتماعی (دفاتر بین المللی، منطقه ای و ملی).....                                        |
| ۵۴ | ۵-۱۳-۱-۶ تغییرات سازمانی یا فناوری.....                                                                 |
| ۵۴ | ۵-۱۴-۱-۶ سوابق حاصل از فرآیندهای آموزش قبلی یا جاری.....                                                |
| ۵۴ | ۵-۱۵-۱-۶ ارزیابی سازمان از شایستگی کارکنان برای انجام کارهای خاص.....                                   |
| ۵۴ | ۵-۱۶-۱-۶ گردش پرسنلی و تغییرات فصلی در مورد کارکنان موقت.....                                           |
| ۵۴ | ۵-۱۷-۱-۶ صدور گواهینامه های درون یا برون سازمانی.....                                                   |
| ۵۴ | ۵-۱۸-۱-۶ درخواست های دریافتی از کارکنان.....                                                            |
| ۵۴ | ۵-۱۹-۱-۶ نتایج بازنگری های فرآیند و اقدامات اصلاحی.....                                                 |
| ۵۴ | ۵-۲۰-۱-۶ قوانین، مقررات، استانداردها و دستورالعمل ها.....                                               |
| ۵۴ | ۵-۲۱-۱-۶ نتایج تحقیق در بازار.....                                                                      |
| ۵۵ | ۶-۱-۶ مرحله ششم-تعیین فنون گردآوری اطلاعات از منابع نیازسنجی آموزشی.....                                |
| ۵۶ | ۷-۱-۶ مرحله هفتم-تهیه و اجرای ابزارهای لازم برای فرآیند تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی ها.....  |
| ۵۶ | ۸-۱-۶ مرحله هشتم - تجميع اطلاعات فرآیند تجزیه و تحلیل الزامات مربوط به شایستگی ها.....                  |
| ۵۶ | ۹-۱-۶ مرحله نهم-پالایش اطلاعات و نهایی کردن دوره های واحدهای کاری.....                                  |
| ۵۸ | ۷-بازنگری شایستگی (بند ۴-۲-۴).....                                                                      |

|    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵۸ | ۸-تعیین فاصله‌های مربوط به شایستگی (بند ۴-۲-۵).....                                    |
| ۵۹ | ۸-۱-موقعیت مورد نظر جهت تعیین فاصله‌های مربوط به شایستگی.....                          |
| ۵۹ | ۸-۲-روش‌ها و مراحل مختلف تعیین فاصله مربوط به شایستگی.....                             |
| ۶۰ | ۸-۲-۱. شناسایی کلیه شاغلین.....                                                        |
| ۶۰ | ۸-۲-۲. تعیین روش‌های مخصوص تحلیل الزامات مربوط به شایستگی‌ها شاغلین (وضعیت موجود)..... |
| ۶۰ | ۸-۲-۲-۱. ارزیابی عملکرد.....                                                           |
| ۶۱ | ۸-۲-۲-۲. ارائه پرسشنامه.....                                                           |
| ۶۱ | ۸-۲-۲-۳. سناریو نویسی.....                                                             |
| ۶۱ | ۸-۲-۲-۴. آزمون.....                                                                    |
| ۶۲ | ۸-۳-اندازه‌گیری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب.....                                      |
| ۶۲ | ۹-شناسایی راه‌حل‌های رفع اختلاف مربوط به شایستگی (بند ۴-۲-۶).....                      |
| ۶۵ | ۱۰-تعیین مشخصه‌های نیازهای آموزشی.....                                                 |
| ۶۵ | ۱۱-الزامات تخصصی تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها.....                                         |
| ۶۶ | ۱۲-ارائه گزارش‌های نهایی مربوط به بند ۴-۲ (تعیین نیازهای آموزشی).....                  |
| ۶۵ | ۱۳-تعیین مشخصه‌های نیازهای آموزشی (بند ۴-۲-۷).....                                     |
| ۶۹ | فصل پنجم - طراحی و برنامه‌ریزی آموزش.....                                              |
| ۷۰ | مقدمه.....                                                                             |
| ۷۱ | ۱-طراحی و برنامه‌ریزی آموزش (بند ۴-۳).....                                             |
| ۷۱ | ۲-کلیات طراحی و برنامه‌ریزی آموزش (بند ۴-۳-۱).....                                     |
| ۷۱ | ۲-۱-ورود نیازهای آموزشی در لیست مشمولین (مشخصه‌های نیازهای آموزشی).....                |
| ۷۲ | ۲-۲-جمع‌آوری کلیه لیست‌های مشمولین دوره‌های آموزشی.....                                |
| ۷۲ | ۲-۳-تجمیع اطلاعات مشمولین دوره‌های آموزشی.....                                         |
| ۷۲ | ۲-۴-اولویت‌بندی و تعیین نیازهای آموزشی.....                                            |
| ۷۳ | ۲-۴-۱. شاخص انتفاع عمومی.....                                                          |
| ۷۳ | ۲-۴-۲. شاخص افزایش کیفیت محصولات و خدمات.....                                          |
| ۷۴ | ۲-۴-۳. شاخص تأمین راهبردها.....                                                        |
| ۷۴ | ۲-۴-۴. شاخص هزینه اثربخشی رفع نیازها.....                                              |
| ۷۶ | ۲-۵-تهیه تقویم آموزشی.....                                                             |
| ۷۷ | ۳-تعیین محدودیت‌ها (بند ۴-۳-۲).....                                                    |
| ۷۸ | ۳-۱-محدودیت‌های منابع مالی و راه‌حل‌های آن.....                                        |
| ۷۹ | ۳-۱-۱. طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی در داخل سازمان.....                             |
| ۷۹ | ۳-۱-۲. استفاده از منابع آموزشی سازمان‌های هم‌صنف.....                                  |
| ۷۹ | ۳-۱-۳. سیاست مدیریت آموزش ترکیبی.....                                                  |

|     |                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------|
| ۸۰  | ۳-۱-۴. سیاست گسترش خرید و فروش خدمات آموزشی.....                |
| ۸۰  | ۳-۱-۵. راهبردها و استراتژی‌ها.....                              |
| ۸۱  | ۳-۱-۶. مباحث جاسوسی صنعتی.....                                  |
| ۸۱  | ۳-۱-۷. نظامنامه و الزامات سیستم‌های بالادستی.....               |
| ۸۲  | ۳-۱-۸. پیک کاری.....                                            |
| ۸۲  | ۳-۱-۹. مسئولیت‌های شغلی و تصمیم‌گیری فراگیران.....              |
| ۸۲  | ۳-۱-۱۰. عدم وجود تأمین‌کنندگان.....                             |
| ۸۲  | ۳-۲-۲. روش‌های آموزش و معیارهای انتخاب (بند ۳-۳-۴).....         |
| ۸۳  | ۳-۳-۳. مشخصه‌های برنامه آموزشی (بند ۴-۳-۴).....                 |
| ۸۵  | ۳-۳-۱. عناصر برنامه درسی.....                                   |
| ۹۱  | ۳-۴-۴. مراحل عملیاتی تدوین مشخصه‌های برنامه آموزشی.....         |
| ۹۲  | ۳-۴-۱. تعیین دوره اجرایی مورد نظر (از تقویم آموزشی).....        |
| ۹۲  | ۳-۴-۲. ورود مشخصه‌های نیازهای آموزشی به فرآیند.....             |
| ۹۳  | ۳-۴-۳. ملاحظه نتایج ارزشیابی دوره‌های قبلی.....                 |
| ۹۳  | ۳-۴-۴. تکمیل عناصر مشخصات برنامه آموزشی.....                    |
| ۹۳  | ۳-۴-۱. تعیین اهداف کلی برنامه آموزشی.....                       |
| ۹۵  | ۳-۴-۲. شناسایی و تعیین منابع تدوین اهداف رفتاری و سرفصل‌ها..... |
| ۹۵  | ۳-۴-۳. تعیین اهداف رفتاری.....                                  |
| ۹۵  | ۳-۴-۴. سازمان‌دهی اهداف رفتاری.....                             |
| ۹۶  | ۳-۴-۵. تعیین سرفصل دوره آموزشی.....                             |
| ۹۷  | ۳-۴-۶. تعیین حیطه یادگیری هدف.....                              |
| ۹۷  | ۳-۴-۷. تعیین سطح یادگیری.....                                   |
| ۹۸  | ۳-۴-۸. تعیین زمان مورد نیاز برای تأمین اهداف رفتاری.....        |
| ۹۹  | ۳-۴-۹. تعیین الزامات سازمان از برگزاری برنامه آموزشی.....       |
| ۹۹  | ۳-۴-۱۰. تعیین گروه آموزش گیرندگان.....                          |
| ۹۹  | ۳-۴-۱۱. تعیین الزامات مالی برنامه آموزشی.....                   |
| ۱۰۰ | ۳-۴-۱۲. ثبت اهداف آموزش.....                                    |
| ۱۰۰ | ۳-۴-۱۳. شاخص‌های مربوط به معیارهای ارزشیابی نتایج آموزش.....    |
| ۱۰۱ | ۳-۵-۵. انتخاب پیمان‌کار آموزشی (بند ۵-۳-۴).....                 |
| ۱۰۱ | ۳-۵-۱. تعیین فرآیندهای قابل پیمان‌سازی.....                     |
| ۱۰۲ | ۳-۵-۲. تعیین شاخص‌های ارزیابی جهت برون‌سازی.....                |
| ۱۰۳ | ۳-۵-۳. برون‌سازی.....                                           |
| ۱۰۵ | ۳-۵-۳. شاخص‌های برون‌سازی.....                                  |

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| فصل ششم.....                                                                                                | ۱۰۷ |
| اجرای دوره آموزشی.....                                                                                      | ۱۰۷ |
| مقدمه.....                                                                                                  | ۱۰۸ |
| ۱- اجرای آموزش (بند ۴-۴).....                                                                               | ۱۰۹ |
| ۲- کلیات (بند ۴-۴-۱).....                                                                                   | ۱۰۹ |
| ۳- پشتیبانی قبل از آموزش (بند ۴-۴-۲-۱).....                                                                 | ۱۰۹ |
| ۳-۱- تهیه یک چک لیست عملیاتی (بند پیشنهادی).....                                                            | ۱۱۰ |
| ۳-۲- کنترل و ثبت سوابق تقاضای آموزشی فراگیران در مستندات نیازسنجی آموزشی (بند پیشنهادی).....                | ۱۱۲ |
| ۳-۳- تشکیل کلاس ها/گروه های آموزشی (بند پیشنهادی).....                                                      | ۱۱۲ |
| ۴-۳- برنامه ریزی زمانی اجرای دوره آموزشی (بند پیشنهادی).....                                                | ۱۱۲ |
| ۳-۴-۱. استخراج و تصریح عنوان دوره از تقویم آموزشی.....                                                      | ۱۱۳ |
| ۳-۴-۲. تعیین تاریخ و روزهای برگزاری دوره آموزشی.....                                                        | ۱۱۳ |
| ۳-۴-۳. تعیین تاریخ اطلاع رسانی.....                                                                         | ۱۱۳ |
| ۳-۴-۴. تعیین محل برگزاری دوره آموزشی.....                                                                   | ۱۱۳ |
| ۳-۴-۵. تعیین مدارک مورد نیاز جهت مراحل مختلف اجرا و صدور گواهینامه.....                                     | ۱۱۳ |
| ۳-۴-۶. ثبت نام فراگیران دوره آموزشی.....                                                                    | ۱۱۳ |
| ۳-۴-۷. اخذ تعهدات آموزشی.....                                                                               | ۱۱۴ |
| ۳-۴-۸. اطلاع رسانی برگزاری دوره آموزشی.....                                                                 | ۱۱۶ |
| ۳-۴-۹. صدور اطلاعیه برگزاری دوره آموزشی.....                                                                | ۱۱۶ |
| ۴- مراحل عملیاتی پشتیبانی قبل از آموزش (بند ۴-۴-۲-۱).....                                                   | ۱۱۷ |
| ۴-۱- ترسیم اهمیت دوره برای سازمان.....                                                                      | ۱۱۸ |
| ۴-۱-۱. طراحی سوالات و ابزار سنجش آغازین.....                                                                | ۱۱۸ |
| ۴-۱-۲. تهیه منبع آموزشی.....                                                                                | ۱۱۹ |
| ۴-۱-۳. توجیه فراگیران- الزام دوم پشتیبانی قبل از آموزش (بند ۴-۴-۲-۱).....                                   | ۱۲۰ |
| ۴-۱-۳.۱. ارائه بسته توجیهی به فراگیران.....                                                                 | ۱۲۰ |
| ۴-۱-۴. ایجاد ارتباط بین مدرس و آموزش گیرنده- الزام سوم پشتیبانی قبل از آموزش (بند ۴-۲-۱).....               | ۱۲۲ |
| ۵- پشتیبانی در حین آموزش (بند ۴-۴-۲-۲).....                                                                 | ۱۲۳ |
| ۵-۱- فراهم کردن فرصت برای به کارگیری شایستگی های کسب شده - بخش دوم پشتیبانی در حین آموزش (بند ۴-۴-۲-۲)..... | ۱۲۴ |
| ۵-۲- ارائه بازخورد به مدرس درباره عملکرد کاری- بخش سوم پشتیبانی در حین آموزش (بند ۴-۲-۲).....               | ۱۲۴ |

|     |                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۲۵ | ۵-۲-۱. تهیه ابزار نظرسنجی در مورد عملکرد مدرس (حین اجرای دوره آموزشی).....                  |
| ۱۲۶ | ۵-۲-۲. اجرای ابزار نظرسنجی در مورد عملکرد مدرس.....                                         |
| ۱۲۶ | ۵-۲-۳. تحلیل نتایج و انجام اقدامات.....                                                     |
| ۱۲۶ | ۵-۳-۳. ارائه بازخورد به فراگیران درباره عملکرد (بند ۲-۲-۴-۴).....                           |
| ۱۲۸ | ۵-۴-۴. ارائه لیست فراگیران به مدرس (پیشنهادی).....                                          |
| ۱۲۸ | ۶-۴-۴. پشتیبانی پس از پایان آموزش (بند ۳-۲-۴-۴).....                                        |
| ۱۲۹ | ۶-۱-۱. دریافت اطلاعات بازخوردی از آموزش گیرنده.....                                         |
| ۱۳۱ | ۶-۲-۲. دریافت اطلاعات بازخوردی از مدرس.....                                                 |
| ۱۳۱ | ۶-۳-۳. ارائه اطلاعات بازخوردی به مدیران و کارکنان درگیر در فرآیند آموزش (بند پیشنهادی)..... |
| ۱۳۲ | ۶-۴-۴. ارائه گواهی تدریس به مدرس (بند پیشنهادی).....                                        |
| ۱۳۲ | ۶-۵-۵. ارائه گواهی پایان دوره آموزشی برای فراگیران (بند پیشنهادی).....                      |
| ۱۳۳ | فصل هفتم ارزشیابی نتایج آموزشی.....                                                         |
| ۱۳۴ | مقدمه.....                                                                                  |
| ۱۳۵ | ۱- ارزشیابی نتایج آموزشی (بند ۵-۴).....                                                     |
| ۱۳۵ | ۲- کلیات (بند ۱-۵-۴).....                                                                   |
| ۱۳۵ | ۳- تعاریف ارزشیابی آموزشی.....                                                              |
| ۱۳۶ | ۴- الزامات فرآیند سنجش اثربخشی آموزشی از دیدگاه استاندارد.....                              |
| ۱۳۶ | ب) تأکید بر ضرورت انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار.....                                   |
| ۱۳۶ | ج) تأکید بر سطوح مختلف ارزشیابی.....                                                        |
| ۱۳۷ | ۵- سطوح ارزشیابی آموزشی در استاندارد ISO 10015:1999.....                                    |
| ۱۳۷ | ۵-۱- سطح ابعاد کوتاه مدت.....                                                               |
| ۱۳۷ | ۵-۲- سطح ابعاد بلند مدت.....                                                                |
| ۱۳۷ | ۶- تعیین الگو.....                                                                          |
| ۱۳۸ | ۶-۱- ارزشیابی سطح واکنش.....                                                                |
| ۱۳۸ | ۶-۱-۱. موارد ارزشیابی سطح واکنش.....                                                        |
| ۱۴۲ | ۶-۱-۱-۱. ابزارها و شیوه‌های ارائه بازخورد در مورد مدرسین.....                               |
| ۱۴۳ | ۶-۱-۲-۱. ابزارها و شیوه‌های ارائه بازخورد در شیوه سازمان‌دهی محتوا.....                     |
| ۱۴۴ | ۶-۱-۳-۱. ابزارها و شیوه‌های ارائه بازخورد در مورد شیوه اجرای دوره آموزشی.....               |
| ۱۴۵ | ۶-۲-۲. ارزشیابی سطح یادگیری.....                                                            |
| ۱۴۵ | روش‌های ارزشیابی سطح یادگیری.....                                                           |
| ۱۴۵ | ۶-۲-۱. تهیه پیش آزمون و پس آزمون.....                                                       |
| ۱۴۶ | ۶-۲-۲. ارائه پیش آزمون و پس آزمون.....                                                      |
| ۱۴۷ | ۶-۲-۳. تحلیل نتایج مربوط به داده‌ها.....                                                    |

|     |                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۴۷ | ۳-۶-ارزیابی سطح انتقال (کاربرد)                                                        |
| ۱۴۷ | ۳-۶-۱. استفاده از شاخص‌های بهبود عملکرد                                                |
| ۱۴۷ | ۳-۶-۲. استفاده از سوالات باز و بسته و دریافت اطلاعات به صورت مصاحبه‌ای                 |
| ۱۴۸ | ۳-۶-۳. میزان نیل به استانداردها و انتظارات سرپرستان با روش پرسشنامه‌ای                 |
| ۱۴۸ | ۳-۶-۴. میزان نیل به اهداف رفتاری دوره در محیط کار از طریق مشاهده                       |
| ۱۴۸ | ۳-۶-۴-ارزیابی سطح نتایج کسب و کار آموزش                                                |
| ۱۴۹ | ۳-۶-۵-ارزیابی سطح بازگشت سرمایه                                                        |
| ۱۴۹ | ۳-۶-۵-۱. دلایل توجه به محاسبه ROI                                                      |
| ۱۴۹ | ۳-۶-۵-۲. متدولوژی و مکانیزم‌های اجرایی محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI)                  |
| ۱۴۹ | ۳-۶-۵-۲-۱. برنامه‌ریزی محاسبه نرخ ROI                                                  |
| ۱۵۰ | ۳-۶-۵-۲-۲. تعیین دوره‌های آموزشی جهت محاسبه ROI                                        |
| ۱۵۰ | ۳-۶-۵-۲-۳. تعیین شاخص‌های قابل اندازه‌گیری دوره آموزشی جهت محاسبه ROI                  |
| ۱۵۲ | ۳-۶-۵-۲-۴. تعیین واحدهای اندازه‌گیری شاخص‌ها                                           |
| ۱۵۲ | ۳-۶-۵-۲-۵. تعیین ارزش مالی هر واحد از شاخص‌ها                                          |
| ۱۵۲ | ۳-۶-۵-۲-۶. تعیین وضعیت عملکردی قبل از آموزش در شاخص‌های تعیین شده                      |
| ۱۵۴ | ۳-۶-۵-۲-۷. تعیین هزینه برگزاری دوره آموزشی                                             |
| ۱۵۵ | ۳-۶-۵-۲-۸. تعیین فرصت‌ها و زمان انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار                     |
| ۱۵۵ | ۳-۶-۵-۲-۹. اجرای برنامه آموزشی                                                         |
| ۱۵۶ | ۳-۶-۵-۲-۱۰. ارائه فرصت‌های انتقال آموخته‌ها به محیط کار                                |
| ۱۵۶ | ۳-۶-۵-۲-۱۱. تعیین وضعیت عملکردی بعد از آموزش                                           |
| ۱۵۶ | ۳-۶-۵-۲-۱۲. شناسایی آثار مستقیم آموزش                                                  |
| ۱۵۸ | ۳-۶-۵-۲-۱۳. تعیین اختلاف وضعیت قبل و بعد از آموزش و اعمال تأثیر مستقیم آموزش بر عملکرد |
| ۱۵۹ | ۳-۶-۵-۲. تبدیل سطح تأمین شده به واحد مالی                                              |
| ۱۶۱ | <b>فصل هشتم</b>                                                                        |
| ۱۶۱ | نظارت و بهبود فرآیند آموزش                                                             |
| ۱۶۲ | مقدمه                                                                                  |
| ۱۶۲ | ۱- نظارت و بهبود فرآیند آموزش (بند ۵)                                                  |
| ۱۶۲ | ۲- مفهوم نظارت و بهبود فرآیند آموزش                                                    |
| ۱۶۳ | ۳- کلیات (بند ۱-۵)                                                                     |
| ۱۶۴ | ۴- اعتبار بخشی فرآیند آموزش (بند ۲-۵)                                                  |
| ۱۶۵ | ۵- ترمینولوژی فرآیند اعتبار بخشی                                                       |
| ۱۶۵ | ۵-۱- ممیزی                                                                             |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۱۶۵ | ۲-۵- بهبود مستمر                                             |
| ۱۶۵ | ۳-۵- اقدام اصلاحی                                            |
| ۱۶۵ | ۴-۵- اقدام پیشگیرانه                                         |
| ۱۶۵ | ۶- مدل عمومی و منابع اعتبار بخشی فرآیند آموزش                |
| ۱۶۶ | ۶-۱- مدل عمومی اعتبار بخشی                                   |
| ۱۶۶ | ۶-۲- منابع اعتبار بخشی سیستم های آموزشی                      |
| ۱۶۶ | ۷- گردآوری اطلاعات اعتبار بخشی آموزشی                        |
| ۱۶۶ | ۷-۱- نتایج ارزیابی دوره های آموزشی                           |
| ۱۶۷ | ۷-۲- نتایج ممیزی داخلی استاندارد ISO 10015:1999              |
| ۱۶۸ | ۷-۳- الگوی مانیتورینگ آموزشی                                 |
| ۱۶۹ | ۷-۴- تشریح الگوی مانیتورینگ چهار سطحی (MOFP)                 |
| ۱۷۰ | ۷-۵- تشریح اجمالی الگوی آسیب شناسی جامع (FPSS)               |
| ۱۷۱ | ۷-۵-۱. طراحی ماتریس الگو                                     |
| ۱۷۱ | ۷-۵-۲. تشریح سطح فرا سازمانی                                 |
| ۱۷۲ | ۷-۵-۳. تشریح سطح سازمانی                                     |
| ۱۷۲ | ۷-۶-۴. تشریح سطح کارکردی (بخش آموزشی)                        |
| ۱۷۳ | ۷-۶-۵. تشریح سطح برنامه ای                                   |
| ۱۷۵ | ۷-۶-۶. وزن بندی حیطه های مانیتورینگ (AHP)                    |
| ۱۷۵ | ۷-۶-۷. مراحل مانیتورینگ و جمع بندی                           |
| ۱۷۵ | ۷-۶-۸. استخراج اقدامات اصلاحی ناشی از مانیتورینگ سیستماتیک   |
| ۱۷۵ | ۷-۷- نتایج فرآیند آسیب شناسی آموزشی                          |
| ۱۷۶ | ۷-۷-۱. ضرورت پرداختن به عارضه یابی آموزشی                    |
| ۱۷۹ | ۷-۷-۲. تعیین کارکردهای آموزشی سازمان                         |
| ۱۷۹ | ۷-۷-۲.۱. تعیین منابع شناسایی کارکردهای آموزش                 |
| ۱۸۱ | ۷-۷-۲.۲. تجمیع کارکردهای آموزشی                              |
| ۱۸۲ | ۷-۷-۲.۳. تعیین نهایی کارکردهای آموزشی                        |
| ۱۸۲ | ۷-۷-۳. تعیین فرآیندهای آموزشی سازمان                         |
| ۱۸۲ | ۷-۷-۳.۱. تعیین فرآیندهای متناسب با رویکرد سیاست گذاری سازمان |
| ۱۸۳ | ۷-۷-۳.۲. تعیین فرآیندهای تخصصی آموزش                         |
| ۱۸۴ | ۷-۷-۴. برقراری ارتباط فرآیندها در بستر سیستمی                |
| ۱۸۴ | ۷-۷-۷. شناسایی وضعیت مطلوب ساختاری                           |
| ۱۸۶ | ۷-۷-۶. تعیین وضعیت موجود آموزش سازمان                        |
| ۱۸۶ | ۷-۷-۷. اولویت بندی عارضه های احصاء شده                       |

|     |                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| ۱۸۶ | ۸-۷-۷. ارائه گزارش‌های مطالعه آسیب‌شناسی آموزشی.....                    |
| ۱۸۷ | ۹-۷-۷. استخراج اقدامات اصلاحی ناشی از مدل آسیب‌شناسی.....               |
| ۱۸۹ | <b>فصل نهم</b> .....                                                    |
| ۱۸۹ | مراحل استقرار استاندارد در سازمان‌ها.....                               |
| ۱۹۰ | مقدمه.....                                                              |
| ۱۹۰ | ۱- شرایط کلی استقرار استاندارد ISO 10015:1999.....                      |
| ۱۹۰ | ۱-۱- استقرار استاندارد ISO 9001:2008.....                               |
| ۱۹۰ | ۱-۲- تقاضای مدیران ارشد سازمان‌ها.....                                  |
| ۱۹۰ | ۱-۳- درخواست مدیران و کارشناسان آموزش.....                              |
| ۱۹۰ | ۱-۴- دارا بودن سیستم‌های مدیریت اطلاعات آموزش.....                      |
| ۱۹۱ | ۱-۵- دارا بودن فضایی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش.....               |
| ۱۹۱ | ۱-۶- دارا بودن متخصصین و کارشناسان آموزش.....                           |
| ۱۹۱ | ۲- مراحل استقرار استاندارد ISO 10015:1999.....                          |
| ۱۹۱ | ۲-۱- استفاده از خدمات مشاورین بیرونی.....                               |
| ۱۹۱ | ۲-۲- آماده‌سازی روش اجرایی.....                                         |
| ۱۹۱ | ۲-۳- انجام ممیزی‌های لازمه.....                                         |
| ۱۹۱ | ۲-۴- ایجاد اسناد و بستر لازم برای بهبود مستمر.....                      |
| ۱۹۱ | ۲-۵- دعوت از یک مؤسسه ارائه دهنده تأییدیه استاندارد ISO 10015:1999..... |
| ۱۹۱ | ۲-۶- پیش‌میزی.....                                                      |
| ۱۹۱ | ۲-۷- ممیزی نهایی.....                                                   |
| ۱۹۱ | ۲-۸- صدور گواهینامه.....                                                |
| ۱۹۱ | ۲-۹- حفظ گواهینامه و توسعه آموزش.....                                   |
| ۱۹۲ | منابع و مأخذ.....                                                       |

## پیشگفتار

استاندارد ISO 10015:1999 به عنوان یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین استانداردهای حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌باشد و این استاندارد به لحاظ رویکرد در نیل به امور و برنامه‌های سیستمی در فرآیند آموزش، متولیان آموزش سازمان‌ها را به واسطه جذابیت‌های فنی و منطقی آن، به استقرار استاندارد تشویق می‌نماید و همچنین ضرورت‌های ایجاد هم‌نوایی بین‌المللی نیز یکی دیگر از عوامل توجه به استقرار این استاندارد در سازمان‌ها و صنایع خواهد بود.

پس از ترجمه استاندارد ISO 10015:1999 توسط متخصصان آموزش و بهسازی سازمانی همیشه نگرانی‌هایی در خصوص کیفیت و دقت نظر در پیاده‌سازی‌ها برای متخصصین در سطح سازمان‌ها و صنایع وجود داشته است از این رو انشاء... تألیف این کتاب با جنبه‌های کاملاً کاربردی این توانمندی را در متخصصین عرصه آموزش سازمانی ایجاد خواهد نمود که در استقرار استاندارد ISO 10015:1999 موفقیت‌های چشمگیری داشته باشند.

از خوانندگان این اثر خواهش دارم تا با منت گذاردن بر نویسنده دیدگاه‌های خود را راجع به موارد کتاب، از بنده دریغ نمایند تا بتوانم اصلاحات لازم را برای چاپ‌های آتی به انجام برسانم.

با تشکر - فیروز نوری

مدیر و مشاور آموزش و بهسازی منابع انسانی

سازمان‌های صنعتی و خدماتی

Firouz\_k@yahoo.com

Fnouritraining@gmail.com