



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

مدیریت آموزش و تحول سازمانی رابطه تأکید بر سرمایه خلاق شهرها

دکتر سید حسن طایبانی، مزدآبادی
عضو هیات علمی دانشگاه
دبیر کل انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

شماره نشر:

978-600-8410-23-2

چاپ اول، ۱۳۹۸

برسرناسه

: طباطبایی مزدابادی، سید محسن، ۱۳۵۹-

Tabatabaei Mozdabadi, Seyyed Mohsen

عنوان و نام پدیدآور

: مدیریت آموزش و تحول سازمانی (با تأکید بر سرمایه خلاق شهرها)، طباطبایی مزدابادی، سید محسن [تحت نظارت انجمن علمی اقتصاد شهری ایران].

مشخصات نشر

: تهران: انتشارات کوهسار، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری

: ۲۹۹ ص، جدول، نمودار.

شابک

: 978-600-8410-23-2

موضوع

: تحول سازمانی

Organizational Change

موضوع

: رفتار سازمانی -- مدیریت

موضوع

Organizational Behavior -- Management

موضوع

: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع

Manpower Planning

موضوع

: تحول سازمانی -- مدیریت

موضوع

Organizational Change -- Management

موضوع

: انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

شناسه افزوده

: طباطبایی، سید محسن، عاطفه، ۱۳۶۰

شناسه افزوده

: ۷۰۰۱۱

شماره کتابشناسی ملی

: ۲۰۰۷/۳۵

رده‌بندی دیویی

: FD ۵۸/۸

رده‌بندی کنگره



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران



مدیریت آموزش و تحول سازمانی (با تأکید بر سرمایه خلاق شهرها)

دکتر سید محسن طباطبایی مزدابادی

ناشر: کوهسار

ویراستار: عاطفه طهماسبی گرکانی

طراح جلد: بهرام قربانعلی راد

مشخصات نشر: چاپ اول، ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۳۲۰۰۰۰ ریال

نشانی اینترنتی انجمن علمی اقتصاد شهری ایران: www.iuea.ir

پست الکترونیکی: Sm.tabatabaei@atu.ac.ir

شابک: 978-600-8410-23-2

یادداشت مؤلف

هزاره جدید در حالی آغاز شد که نیمی از جمعیت جهان در شهرها زندگی می‌کردند و بیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۵۰ میلادی، نرخ شهرنشینی در جهان به ۸۰ درصد برسد. افزایش روزافزون جمعیت شهری و ازدیاد فعالیت‌های انسانی همراه با پیشرفت تولیدات صنعتی، انواع آلودگی‌های آب، خاک، هوا و صوت را برای شهروندان ایجاد کرده است. در چنین شرایطی، مهم‌ترین راه رسیدن به آرمان جامعه سالم و توسعه شهری، استفاده از سرمایه‌های انسانی می‌باشد.

توسعه شهری را می‌توان به معنی تغییرات در کاربری زمین و سطوح تراکم، جهت رفع نیازهای ساکنان شهر از زمینه سکن، حمل‌ونقل، اوقات فراغت، غذا و غیره، در راستای توسعه اقتصادی و فرهنگی، تعریف کرد. توسعه شهری به معنی پیشرفت همه‌جانبه انسان و محیط پیرامونی آن می‌باشد. این توسعه، مکان بره‌مندی عادلانه مردم از پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حفظ و توسعه محیط را پی دارد. اقتصاد شهری، با استفاده از ابزارهای اقتصادی، مسائل و مشکلات شهری را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. توسعه و برنامه‌ریزی شهرها در گذشته، بیشتر به زیرساخت‌های فیزیکی نظیر آب، برق، راه‌ها، حمل‌ونقل، انرژی و غیره که شکل جامع یا کالبد آن را تشکیل می‌دهند توجه کرده است. با توجه به نکات فوق و از آنجا که پایداری اجتماعی شهرها به آسانی با طراحی فیزیکی به دست نمی‌آید، در این کتاب تلاش شده است که به جایگاه سرمایه‌های انسانی در نیل به توسعه سرمایه‌های شهری، پرداخته شود؛ زیرا امروزه افراد جامعه به عنوان سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقش کلیدی را در توسعه پایدار دارند و از این بین، سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی نظیر شهرداری‌ها و بانک‌ها نقش بسزایی در توسعه پایدار شهری دارند. با توجه به مطالعات و پژوهش‌های مطرح شده در این زمینه باید اذعان داشت که مهم‌ترین شاخص توسعه سرمایه‌های انسانی و بالطبع توسعه سرمایه‌های شهری، بحث آموزش‌های سازمانی می‌باشد. در این راستا، در این کتاب، به مباحث نقش مدیریت شهری و بانک شهر در توسعه سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های شهری، پرداخته شده است.

شهرداری، به عنوان نهادی مردمی در تلاش است تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری، دستیابی به اهداف توسعه

پایدار و مدیریت شهری موفق، نایل گردد. مسئولیت شهرداری برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و نیاز به نیروی انسانی دلسوز، ماهر و متخصص دارد. برای تربیت سرمایه های انسانی، آموزش همراه با اِعمال صحیح مدیریت، ضروری است. اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه یا دیگر منابع مادی. منابع انسانی، سرمایه ها را متراکم می سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می آرند و توسعه ملی را پیش می برند؛ از این رو، از ابعاد اقتصاد مقاومتی که در سیاست های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (زید عزه) به آن تأکید شده است، تأمین و فعال سازی کابینه امداد و منابع مالی و سرمایه های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق ارتقای آموزش می باشد. بنابراین، در این کتاب، چهار گام اصلی فرایند آموزش سازمانی، یعنی نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی نتایج آموزش، مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، در برخی فصول آن، نمونه عملی طرح پژوهشی، به عنوان نمونه کاربردی برای سازمان ها به ویژه شهرداری و بانک شهر، بیان شده است. به دلیل عوامل متغیر شهری، برخی از مسائل و نیازهای شهرداری و بانک شهر، در حال تغییر و تجدید هستند؛ بنابراین باید متناسب با باطل سازمانی آنها به طراحی و اجرای آموزش های متناسب، پرداخته شود. از این رو، نیاز به بررسی، ارزی آموزش در این سازمان ها بیش از پیش احساس می شود. در این راستا، بر آن شدیم که کتاب کاربردی در زمینه مدیریت آموزش در شهرداری و بانک شهر، تدوین کنیم و این امر می تواند متهمان برای تدوین نظام جامع آموزش برای شهرداری و بانک شهر باشد. به این منظور برای تألیف این کتاب، طرح های پژوهشی متعددی، تدوین و عملیاتی شد.

این کتاب در نه فصل تنظیم شده است:

در فصل اول، به تعریف مفاهیم و اصطلاحات مرتبط با سازمان از جمله رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی شهروندی، جو سازمانی تحول سازمانی و دیگر مفاهیم پرداخته شده است.

فصل دوم، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تاریخچه، ضرورت اهداف و مدل های کاربردی فرایند آموزش سازمانی را معرفی می کند.

در فصل سوم، تعریف نیازسنجی و ضرورت آن در سازمان‌ها، الگوهای نیازسنجی آموزشی کاربردی، فنون نیازسنجی و نمونه عملی نیازسنجی آموزشی در شهرداری بیان می‌شود. در چاپ سوم کتاب، با توجه به پژوهش صورت گرفته، نمونه عملی واکاوی نیازهای آموزشی با رویکرد تجزیه و تحلیل شغل اضافه شده است.

در فصل چهارم، برنامه‌ریزی آموزشی، عناصر برنامه آموزشی، تقویم و بودجه‌های آموزشی، محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان، اصول سازماندهی محتوای آموزشی، اصول حاکم بر تعیین محتوای برنامه آموزشی و مواد آموزشی و استفاده از مدل Akker در طراحی دوره‌های آموزشی توضیح داده می‌شود.

فصل پنجم، با اجرای دوره‌های آموزشی، شرایط اجرایی دوره آموزشی، محتوای آموزش سازمانی و روش‌های آن، ادامه دارد. ادامه، دو نمونه عملی از اجرای بهینه آموزش‌های الکترونیکی و تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی ایران در شهرداری تهران و امکان‌سنجی اجرای آموزش از طریق موبایل در شهرداری تهران بیان می‌شود.

در فصل ششم، ارزشیابی و الگوهای ارزشیابی دوره‌های آموزشی سازمانی و نمونه عملی ارزشیابی با محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در شهرداری تهران، مطرح می‌شود. در چاپ سوم کتاب، با توجه به پژوهش صورت گرفته، نمونه عملی ارزیابی اثربخشی دوره‌های تخصصی براساس مدل کرک پاتریک، اضافه شده است.

در فصل هفتم، استانداردسازی کیفیت آموزشی و نمونه‌ای عملی از مدیریت کیفیت در آموزش و بهسازی در شهرداری، تشریح می‌گردد.

فصل هشتم به نقش آموزش در توسعه سرمایه‌های شهری می‌پردازد.

فصل نهم کتاب به بررسی سرمایه خلاق شهرها از منظر تحول سازمانی پرداخته است. امید است که این کتاب بتواند مرجعی علمی و عملی برای مدیریت آموزش سازمانی در سازمان‌ها، به‌ویژه شهرداری‌ها و بانک‌ها باشد.

دکتر سید محسن طباطبایی مزدآبادی

فهرست مطالب

۱۳	فصل اول سازمان؛ تعاریف و مفاهیم
۱۴	سازمان
۱۴	رفتار سازمانی
۱۶	رفتار شهروندی سازمانی
۱۷	فرهنگ سازمانی
۱۸	جوهر زمان
۱۹	سلامت سازمانی
۲۰	یادگیری سازمانی
۲۰	تعالی سازمانی
۲۱	تغییر سازمانی
۲۲	تحول سازمانی
۲۲	جمع‌بندی فصل
۲۵	فصل دوم آموزش و بهسازی سازمانی
۲۶	مقدمه
۲۷	تعریف آموزش و بهسازی منابع انسانی
۲۹	تاریخچه آموزش سازمانی
۳۱	ضرورت آموزش سازمانی
۳۴	مزایای آموزش سازمانی
۳۵	اهداف آموزش سازمانی
۳۸	اصول حاکم بر آموزش سازمانی
۴۰	شاخص‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی
۴۱	انواع آموزش‌های سازمانی

۴۳..... مدل‌های کاربردی فرایند آموزش کارکنان

۴۴..... مدل پارکر

۴۴..... مدل رویکرد سیستمی به آموزش

۴۵..... مدل جامع آموزش

۴۶..... نتیجه‌گیری

۴۷..... فصل سوم نیازسنجی آموزشی

۴۸..... مقدمه

۴۸..... تعاریف و نیازسنجی

۵۱..... ضرورت نیازسنجی در سازمان‌ها

۵۳..... مراحل عمومی فرایند نیازسنجی

۵۳..... اصول حاکم بر تعیین نیازهای آموزشی

۵۴..... شناسایی نیازهای آموزشی

۵۵..... الگوهای نیازسنجی آموزشی

۵۸..... الگوی کلاین

۵۹..... الگوی تحلیل SWOT

۵۹..... الگوی پیشنهادی شورای همکاری گمرکی (GCC)

۶۰..... الگوی تدوین یک برنامه درسی دیکوم (DACUM)

۶۱..... اهمیت تحلیل وظیفه

۶۴..... فنون نیازسنجی عملیاتی در سازمان‌ها

۶۴..... فن دلفی

۶۴..... فن فیش‌بازل

۶۵..... فن بارش مغزی

۶۶..... نمونه عملی نیازسنجی آموزشی

۶۷	نیازهای عمومی.....
۶۸	نیازهای تخصصی.....
۷۲	نمونه عملی واکاوی نیازهای آموزشی با رویکرد تجزیه و تحلیل شغل.....
۸۵	نتیجه گیری.....
۸۷	فصل چهارم برنامه ریزی آموزشی.....
۸۸	مقدمه.....
۸۸	برنامه ریزی آموزشی.....
۸۸	عناصر برنامه آموزشی.....
۹۰	تقویم آموزشی.....
۹۱	بودجه آموزش.....
۹۱	محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان.....
۹۲	اصول سازماندهی محتوای آموزش.....
۹۳	اصول حاکم بر تعیین محتوای برنامه آموزشی.....
۹۴	اصول حاکم بر انتخاب رسانه های آموزشی.....
۹۵	اصول حاکم بر انتخاب روشهای آموزشی.....
۹۵	مدل اگر در طراحی دوره های آموزشی.....
۹۷	اهداف.....
۹۸	راهنماهای یاددهی - یادگیری.....
۹۹	محتوای برنامه درسی.....
۱۰۱	نتیجه گیری.....
۱۰۳	فصل پنجم اجرای دوره های آموزشی.....
۱۰۴	مقدمه.....
۱۰۵	اجرای برنامه های آموزشی.....

- شرایط اجرایی دوره‌های آموزشی ۱۰۵
- محتوای آموزش سازمانی ۱۰۶
- روش‌های آموزش سازمانی ۱۰۷
- آموزش ضمن خدمت ۱۰۹
- آموزش دهلیزی ۱۱۰
- آموزش استاد - شاگردی ۱۱۰
- آموزش برنامه‌ای ۱۱۱
- درس - تئوری - دیداری ۱۱۳
- ایمان نقش ۱۱۳
- روش‌های یادگیری ۱۱۴
- آموزش مجازی ۱۱۴
- آموزش از طریق سمپوزیوم ۱۱۵
- آموزش به روش فروم ۱۱۵
- آموزش در محیط یا خارج از محیط کار ۱۱۵
- آموزش الکترونیکی ۱۱۷
- نمونه عملی اجرای بهینه آموزش‌های الکترونیکی و شیران عملکرد اقتصادی مدیران ۱۱۷
- شهرداری تهران ۱۱۷
- نمونه عملی امکان‌سنجی اجرای آموزش از طریق موبایل در شهرداری تهران ۱۲۰
- نتیجه‌گیری ۱۲۷
- فصل ششم ارزشیابی دوره‌های آموزشی ۱۲۹**
- مقدمه ۱۳۰
- تعریف ارزشیابی دوره‌های آموزشی ۱۳۱
- شاخص‌های ارزشیابی آموزش ۱۳۵

- ۱۳۶..... (الف) روش مبتنی بر نیل به هدف
- ۱۳۷..... (ب) روش مبتنی بر تأمین منابع
- ۱۳۷..... (ج) روش مبتنی بر فرایندهای درون‌سازمانی
- ۱۳۸..... (د) روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع
- ۱۳۹..... اصول ارزشیابی برنامه‌های آموزشی
- ۱۴۰..... الگوهای ارزشیابی دوره‌های آموزشی
- ۱۴۰..... الگوی -یورنه
- ۱۴۱..... الگوی P.O.C
- ۱۴۱..... الگوی آزمایشی جستار
- ۱۴۲..... الگوی ارزشیابی مبتنی بر مداد
- ۱۴۲..... الگوی سالیوان
- ۱۴۳..... الگوی IPOO
- ۱۴۴..... الگوی تایلر
- ۱۴۵..... الگوی ارزشیابی کرک پاتریک
- ۱۴۸..... الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP)
- ۱۵۶..... ارزیابی سطح بازگشت سرمایه (ROI)
- ۱۵۷..... متدولوژی و مکانیزم‌های اجرایی محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI)
- ۱۵۸..... نمونه عملی محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در شهرداری
- ۱۷۱..... نمونه عملی ارزیابی اثربخشی دوره‌های تخصصی براساس مدل کرک پاتریک
- ۱۷۹..... نتیجه‌گیری
- ۱۸۱..... فصل هفتم کیفیت در آموزش
- ۱۸۲..... مقدمه
- ۱۸۲..... مفهوم کیفیت در آموزش

۱۸۳.....	استانداردسازی کیفیت آموزش
۱۸۴.....	استانداردهای سری ISO 9000
۱۸۵.....	استاندارد ISO 10015
۱۸۸.....	استاندارد ISO 29990
۱۸۹.....	استاندارد IIP
۱۹۰.....	استاندارد IWA2
۱۹۰.....	دامنه کاربرد استاندارد IWA2:2003/2007
۱۹۱.....	شش سیگما
۱۹۲.....	نار حجه اصل شش سیگما
۱۹۲.....	چرخه DMAIC
۱۹۸.....	شش سیگما در آموزش
۱۹۸.....	مدل تعالی سازمانی (EFQM)
۲۰۳.....	نمونه عملی ارزیابی تعالی سازمانی در شهرداری تهران براساس مدل EFQM
۲۰۷.....	نتیجه گیری
۲۰۹.....	فصل هشتم نقش آموزش در توسعه سرمایه خلاق
۲۱۰.....	مقدمه
۲۱۰.....	مفهوم توسعه
۲۱۲.....	مفهوم توسعه پایدار
۲۱۴.....	توسعه پایدار شهری
۲۱۷.....	سرمایه شهری
۲۱۷.....	الف) سرمایه فیزیکی
۲۱۷.....	ب) سرمایه انسانی
۲۱۸.....	مفاهیم و تعاریف سرمایه انسانی

۲۱۸.....	اهمیت سرمایه انسانی.....
۲۱۹.....	توسعه انسانی.....
۲۲۰.....	مؤلفه‌های توسعه انسانی و اندازه‌گیری شاخص توسعه انسانی.....
۲۲۳.....	سرمایه اجتماعی.....
۲۲۴.....	شاخص‌ها و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی.....
۲۲۵.....	سرمایه بهری.....
۲۲۷.....	نقش سرمایه شهری در توسعه پایدار شهری.....
۲۲۸.....	نقش آموزش در توسعه سرمایه شهری.....
۲۳۲.....	نقش آموزش در توسعه پایدار شهری.....
۲۳۳.....	توسعه فرهنگی.....
۲۳۳.....	توسعه اجتماعی.....
۲۳۴.....	توسعه اقتصادی.....
۲۳۴.....	توسعه سیاسی.....
۲۳۵.....	توسعه زیست‌محیطی.....
۲۳۶.....	نهادهای مدیریت شهری و نقش آنها در توسعه سرمایه شهری.....
۲۳۹.....	شهرداری.....
۲۴۰.....	بانک شهر.....
۲۴۵.....	رهبری منابع انسانی در بانک شهر.....
۲۴۷.....	نتیجه‌گیری.....
۲۴۹.....	فصل نهم سرمایه خلاق شهرها
۲۵۰.....	مقدمه.....
۲۵۰.....	مدیریت دانش.....
۲۵۲.....	مدیریت دانش سازمانی.....

- ۲۵۳..... اقتصاد دانش در شهرها
- ۲۵۴..... شهر خلاق
- ۲۵۵..... خاستگاه نظریه شهرها و مناطق خلاق
- ۲۵۷..... معیارهای ارزیابی شهرهای خلاق
- ۲۵۹..... سرمایه‌های خلاق شهرها
- ۲۵۹..... انعطاف‌پذیری
- ۲۵۹..... ابتکار و نوآوری
- ۲۶۰..... تنوع شهرها
- ۲۶۰..... ریسک‌پذیری
- ۲۶۱..... جمع‌بندی
- ۲۶۲..... منابع
- ۲۸۸..... واژه‌نامه