

## به نام خداوند جان و خرد

### مقدمه

پیوند رشد و توسعه در زمینه‌های مختلف، با توانمندی نیروی انسانی، از دیر باز امری بدیهی و ملموس بوده است. این پیوند در چند دهه گذشته به نوعی وابستگی کامل رشد و توسعه به توانمندی نیروی انسانی تبدیل شده و در شرایط حاضر، تعبیر وحدت این دو مقوله با یکدیگر امری غریب و موضوعی دور از ذهن به نظر نمی‌رسد. تحلیل‌های مختلف مبتنی بر شاخص‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که به سرعت سهم نیروی انسانی تاثیرگذار بر روی رشد و توسعه رو به افزایش است. اگرچه توانمندسازی منابع انسانی به عوامل زیادی ارتباط دارد و در طی یک فرایند معنی پیدا می‌کند اما بدون شک، آموزش، رکن اصلی این فرایند می‌باشد.

دانشگاه فردوسی مشهد با آگاهی به اهمیت آموزش و بهسازی، برنامه‌های متنوعی را در دو دهه گذشته جهت منابع انسانی خود برنامه‌ریزی و اجرا نموده است و در این میان آموزش‌های کوتاه مدت محور اصلی برنامه‌های آموزش شغلی بوده است. تقویم آموزشی سال 1389 که مبتنی بر نیازسنجی از سازمان (استراتژی‌های دانشگاه)، واحدهای سازمان (واحدهای بیست و دوگانه)، شغل و شاغل تدوین گردیده است، به عنوان مرجع برنامه‌های آموزشی سال 1389، شناخته می‌شود. بدیهی است که دوره‌های آموزش شغلی خارج از تقویم، که حسب نیازسنجی به عمل آمده در این برنامه‌ریزی ملحوظ نشده است اما در طول سال توسط مراجع بالاسری تصمیم‌گیرنده خارجی یا تصمیم مراجع داخلی مطرح خواهد شد پس از تصویب کمیته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه، علاوه بر تقویم آموزشی سال 1389 به مرحله اجرا گذاشته خواهد شد.

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی بر این باور است که از طریق توانمندسازی و افزایش توان یادگیری منابع انسانی دانشگاه، بتواند ارتباطی منطقی بین چشم‌انداز (vision) و اهداف دانشگاه و استراتژی نیل به آن از یک سو و برنامه‌های آموزشی منابع انسانی از سوی دیگر در راستای سیاست‌های دانشگاه برقرار نماید.

واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی با پذیرش اصول "سازمان یادگیرنده" و از طریق اجرایی نمودن آن در "طرح آموزش مدیران" قائل به عملکرد مدیر به عنوان مربی (coach) است. زیرا نکته منطقی و مهم در شناخت سازمان یادگیرنده همانا تلاش همه جانبه و توجه عمیق مدیران در ارتقای یادگیری سایر اعضای سازمان می‌باشد.

بدیهی است واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت افزایش کارایی تقویم آموزشی و همچنین ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزشی دانشگاه، از پیشنهادها و نظرات همکاران محترم استقبال می‌نماید.

## تقویم آموزشی چیست؟

تقویم آموزشی عبارت است از برنامه زمانی حداقل آموزش‌هایی که منابع انسانی باید در پاسخ به الزامات برنامه استراتژیک دانشگاه، نیازهای شرح وظیفه، و تقاضاهای شاغلین دریافت نمایند. این تقویم شامل تاریخ اجرای برنامه، مخاطبان یا فراگیران، مدرس یا مربی، تعداد شرکت‌کنندگان، مکان اجرا، پیش نیازهای شرکت و الزامات اجرا است.

## تعریف اصطلاحات و واژگان تخصصی در تقویم آموزشی

در این تقویم پاره‌ای از واژگان کلیدی وجود دارند که به طور مکرر مورد استفاده قرار می‌گیرند. به منظور وحدت گفتاری همه افرادی که به نحوی در رابطه با طراحی و اجرای دوره‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه قرار دارند، منظور از این اصطلاحات و واژگان در جدول زیر روشن شده است.

جدول 1 تعریف اصطلاحات و واژگان تخصصی در تقویم آموزشی

علامت اختصاری در نظام آبیاد	تعریف	اصطلاح یا واژه
WS	یک دوره آموزشی فشرده است که شرکت‌کنندگان آن با یکدیگر مشغول مطالعه یا کار بر روی یک موضوع مشترک یا پروژه هستند. هدف هر کارگاه تقویت وفاق میان نقطه نظرات و دیدگاه‌های گروه کوچکی از شرکت‌کنندگان، با تاکید بر روش حل مسئله، به منظور بهبود عملکرد آنان می‌باشد.	کارگاه:
WSG	کارگاه دارای هدف ایجاد، توسعه و بهبود دانش، مهارت، و توانایی‌های سازمانی	کارگاه عمومی:
WSS	کارگاه دارای هدف ایجاد، توسعه و بهبود دانش، مهارت، و توانایی‌های شغلی	کارگاه تخصصی:
S	دوره‌ای که توسط گروهی از فراگیران خیره پیشنهاد و ارائه می‌شود	سمینار:
C	اجتماع بزرگ کارشناسان و صاحب‌نظران در یک رشته خاص و درباره یک موضوع ویژه	همایش:
I	آموزش بدو خدمت یا آموزش توجیهی که شرکت در آن برای تمام افراد تازه استخدام‌شده دانشگاه اجباری است	آموزش بدو خدمت:
CC	شناسه دوره که برای تلیخیص عنوان‌های طولانی دوره‌ها، بیش از همه مورد استفاده کارشناسان واحد آموزش قرار می‌گیرد	کد دوره:
TM	اعضای هیئت رئیسه	مدیر ارشد:
MM	اعضای شورای دانشگاه به استثنای هیئت رئیسه	مدیر میانی:
DM	مدیرانی که در دسته مدیران ارشد و میانی دانشگاه قرار نمی‌گیرند	مدیر سرپرستی:
PT	آموزش‌های شغلی ارائه‌شده به روش مدرسی یا کلاسیک که در آن مطابق با برنامه، مربی و فراگیران در یک مکان مشخص با هدف ارائه سرفصل از پیش تعیین‌شده حضور پیدا می‌کنند.	آموزش حضوری:
SPT	مشابه آموزش‌های حضوری است با این تفاوت که لازم نیست تا فراگیران به میزان ساعت‌های تعیین‌شده برای تکمیل ارائه سرفصل درس، در یک مکان خاص یا کلاس درس حضور پیدا کنند.	آموزش نیمه‌حضوری:
ET	آموزشی است که هدف‌های خود را بدون ضرورت حضور هم‌زمان مربی- فراگیر در یک زمان و مکان خاص تعقیب می‌کند.	آموزش الکترونیکی:
VT	نوعی آموزش تحت وب یا برخط (online) است که تمام ویژگی‌های آموزش حضوری به استثنای ضرورت حضور هم‌زمان مربی- فراگیر در یک مکان خاص را دارا است.	آموزش مجازی:
SST	آموزش‌های ارائه‌شده بدون وجود مربی، آموزش خودخوان خوانده می‌شوند. در این آموزش هدف‌های درس، سرفصل‌ها، محتوا، منبع یا منابع، برنامه زمانی، و روش برگزاری آزمون مشخص شده است.	آموزش خودخوان (مطالعه شخصی):

### شاخص‌ها و اولویت‌ها

این تقویم آموزشی با مراعات التزامات سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، و با در نظر گرفتن بخشنامه 1803/6326 تاریخ 1385/1/20 معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری بر اساس شاخص‌ها و اولویت‌های زیر تنظیم شده است:

- میانگین ساعات آموزش برای مدیران برابر با 40 ساعت
- افزایش میانگین ساعات آموزش اعضای هیئت‌علمی به نسبت میانگین 5 سال گذشته
- حداقل میانگین ساعات آموزش برای کارکنان برابر با 60 ساعت
- توجه و قائل شدن اولویت به آموزش زنان
- اهمیت و برتری کیفیت برنامه‌های آموزش نسبت به کمیت آن‌ها
- مراقبت از ماندگاری یادگیری کارکنان پس از پایان دوره
- در نظر گرفتن 20 درصد ذخیره ظرفیت اجرایی برای دوره‌هایی که تقویم نشده است و در طول سال پس از تصویب کمیته آموزش لازم الاجرا می‌شوند.

### طبقه‌بندی دوره‌ها

#### الف. طبقه‌بندی دوره بر حسب مخاطب

دوره‌ها بر حسب مخاطبان اصلی به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

- 1) مدیران شامل مدیران عالی، میانی و سرپرستی. دسته سوم از مدیران را اغلب مدیران اداره تشکیل می‌دهند.
- 2) اعضای هیئت‌علمی.
- 3) کارکنان، شامل کارشناسان در گروه‌هایی با وضعیت استخدامی رسمی قطعی، رسمی آزمایشی، پیمانی، قرارداد کار معین و پیمان‌کار موقت.

#### ب. طبقه‌بندی دوره بر حسب روش

بر حسب روش دوره‌ها به پنج گروه تقسیم می‌شوند:

آموزش حضوری: آموزش‌های شغلی ارایه‌شده به روش مدرسی یا کلاسیک که در آن مطابق با برنامه، مربی و فراگیران در یک مکان مشخص با هدف ارایه سرفصل از پیش تعیین‌شده حضور پیدا می‌کنند. حضور فراگیران در تمام جلسه‌های تعیین‌شده مطابق با برنامه درسی الزامی است. این آموزش‌ها که به هر دو صورت دوره‌های کوتاه یا بلند مدت قابل طراحی و اجرا هستند معمولاً با ارزشیابی پایانی همراه است. در این ارزشیابی پس از حصول اطمینان از استاندارد بودن یادگیری فراگیران، نسبت به صدور گواهینامه شرکت اقدام می‌شود.

آموزش نیمه‌حضوری: این نوع آموزش‌ها شباهت زیادی با آموزش حضوری دارند با این تفاوت که لازم نیست تا فراگیران به میزان ساعات‌های تعیین‌شده برای تکمیل ارایه سرفصل درس، در یک مکان خاص یا کلاس درس حضور پیدا کنند. در برنامه درسی نسبت حضور فراگیران در کلاس با یادگیری از طریق روش‌های غیرحضوری مشخص شده است. هیچ استانداردی در مورد این نسبت وجود ندارد، بلکه در برنامه درسی مطابق با ویژگی‌های درس و انتظارات یادگیری، این نسبت تعیین می‌شود.

آموزش غیرحضوری: آموزشی است که هدف‌های خود را بدون ضرورت حضور هم‌زمان مربی- فراگیر در یک زمان و مکان خاص تعقیب می‌کند. به این نوع آموزش، آموزش از راه دور (Distance education) نیز گفته می‌شود.

آموزش الکترونیکی: نوعی آموزش غیرحضوری است که با واسطه یک یا چند رسانه الکترونیکی مانند رایانه، ویدئو و تلویزیون، CD، DVD، ضبط صوت و مانند این‌ها انجام می‌شود. آموزش مجازی: نوعی آموزش تحت وب یا برخط (online) است که تمام ویژگی‌های آموزش حضوری به استثنای ضرورت حضور هم‌زمان مربی- فراگیر در یک مکان خاص را دارا است. آموزش خودخوان (مطالعه شخصی): آموزش‌های ارائه شده بدون وجود مربی، آموزش خودخوان خواننده می‌شوند. در این آموزش که در آن هدف‌های درس، سرفصل‌ها، محتوا، منبع یا منابع، برنامه زمانی، و روش برگزاری آزمون مشخص شده است، به فراگیر این استقلال داده شده است تا با توجه به وقت، سبک یادگیری، و سایر الزامات آموزش، به هدف‌های یادگیری تحقق ببخشد. برای اطمینان از این امر، معمولاً یک امتحان پایانی در نظر گرفته می‌شود.

#### ج. طبقه‌بندی دوره‌ها بر حسب رویکرد

به طور کلی برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس دو رویکرد زیر طراحی شده و اجرا می‌شود.

1- آموزش و بهسازی بر اساس برنامه و مطابق با تقویم آموزش: در این رویکرد یکی از راه‌های اصلی توانمندسازی و توسعه انسانی منابع انسانی دانشگاه، طراحی اصولی برنامه‌های معتبر آموزشی و اجرای دقیق و مدبرانه آن است. این برنامه‌ها که همیشه با ارزشیابی‌های مرتبط به اندازه‌گیری سطح آموخته‌های فراگیران و یا ارزشیابی میزان اثربخش بودن برنامه همراه است، در طول سال بر اساس برنامه و مطابق با تقویم آموزش به مرحله اجرا در می‌آید.

2- آموزش و بهسازی بر اساس مدیریت عملکرد و روش‌های غیرمستقیم بهسازی: در این رویکرد، توسعه انسانی، محور تصمیم‌گیری‌ها در تمام حوزه‌های عمل دانشگاه به‌ویژه در حوزه منابع انسانی می‌باشد. تلاش برای استقرار بنیان‌های سازمان یادگیرنده، سازماندهی بر اساس الزامات شایستگی، و توزیع جریان‌های تصمیم‌گیری در بدنه سازمان، از اصلی‌ترین اقدامات نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی در این رویکرد است.

چنان‌که روشن است چون طبقه‌بندی دوره‌ها بر حسب مخاطب و بر حسب روش در قالب برنامه‌های طراحی شده وجود دارد، در تقویم آموزشی، برنامه‌ها بر اساس دو رویکرد ذکر شده در طبقه‌بندی "ج" ارائه شده‌اند.

## نیازهای تشخیص داده شده منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد به آموزش

بر اساس آنچه در آیین‌نامه اجرایی نیازسنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی به تصویب رسید، در سه سطح نیازسنجی، نیازهای آموزش برای سه گروه مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان، به قرار زیر مشخص شد.

### (۱) مدیران

نیازهای آموزشی مدیران ارشد، میانی و سرپرستی دانشگاه در سه سطح نیازسنجی به شرح زیر تعیین گردید.

#### 1-1: نیازهای آموزشی مدیران ارشد، میانی و سرپرستی دانشگاه بر اساس تحلیل استراتژی

این دسته از نیازها در سه جدول 1 تا 3 مشخص شده‌اند.

جدول 1 نیازهای آموزشی مدیران ارشد دانشگاه بر اساس تحلیل استراتژی

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک	1	
2	مفاهیم تفکر سیستمی	2	
3	مبانی حل مسئله	3	
4	نظریه‌های مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر بهسازی)	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

جدول 2 نیازهای آموزشی مدیران میانی دانشگاه بر اساس تحلیل استراتژی

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	مبانی و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک	1	
2	اصول سازماندهی و هماهنگی	2	
3	اصول و مفاهیم برنامه‌ریزی و مدیریت زمان	3	
4	اصول تعیین خط‌مشی‌های اجرایی و هدف‌گذاری	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
5	مبانی رفتار سازمانی و روابط انسانی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

جدول 3 نیازهای آموزشی مدیران سرپرستی دانشگاه بر اساس تحلیل استراتژی

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	اصول برنامه‌ریزی استراتژیک و آشنایی با استراتژی دانشگاه	1	
2	مبانی سازماندهی و هماهنگی	2	
3	فنون و روش‌های مسئله‌یابی و مدیریت بحران	3	
4	مبانی رفتار سازمانی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

1-2: نیازهای آموزشی مدیران میانی و سرپرستی دانشگاه بر اساس تحلیل شغل  
این دسته از نیازها در دو جدول 4 و 5 مشخص شده‌اند.

جدول 4 نیازهای آموزشی مدیران میانی دانشگاه بر اساس تحلیل شغل

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	فنون و مهارت‌های برنامه‌ریزی	1	
2	روش‌ها و مهارت‌های سازماندهی و رهبری	2	
3	اصول و روش‌های ارزشیابی واحد/ عملکرد فردی	3	
4	قوانین و مقررات مالی- اداری	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
5	اصول و روش‌های توانمندسازی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
6	مدیریت بهره‌وری	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
7	مدیریت اسلامی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
8	آموزش عالی تطبیقی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

جدول 5 نیازهای آموزشی مدیران سرپرستی دانشگاه بر اساس تحلیل شغل

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	فنون و مهارت‌های برنامه‌ریزی	1	
2	فنون و روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله	2	
3	قوانین و مقررات آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی	3	
4	نظارت و سرپرستی: فنون و مهارت‌ها	4	
5	اخلاق کار	5	
6	انگیزش در کار	6	
7	مبانی و روش‌های نیازسنجی (انسانی، مالی، تجهیزات و ...)	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
8	آشنایی با سیستم‌های رایانه‌ای مرتبط با شغل	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

1-3: نیازهای آموزشی مدیران ارشد، میانی و سرپرستی دانشگاه بر اساس دیدگاه شاغل این دسته از نیازها در دو جدول 6 و 7 مشخص شده اند.

جدول 6 نیازهای آموزشی مدیران ارشد و میانی دانشگاه بر اساس دیدگاه شاغل

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	تفکر سیستمی و کاربردهای آن در مدیریت آموزش عالی	1	
2	آشنایی با اصول و روش‌های سازماندهی و رهبری	2	
3	راهنمای عملی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه	3	
4	بهره‌وری و تکنیک‌های اندازه‌گیری آن	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
5	اصول و فنون مذاکره (ویژه مدیران میانی)	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

جدول 7 نیازهای آموزشی مدیران سرپرستی دانشگاه بر اساس دیدگاه شاغل

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	تفکر سیستمی و کاربردهای آن در دانشگاه	1	
2	بهره‌وری منابع انسانی: روش‌های ارتقا و اندازه‌گیری	2	
3	اخلاق کار (با تاکید بر سازمان‌های آموزش عالی)	3	
4	روش‌های مدیریت زمان در کار	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

**2) اعضای هیأت علمی**

نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی در سه سطح نیازسنجی به شرح زیر تعیین گردید.

**2-1:** نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی بر اساس تحلیل استراتژی این دسته از نیازها در جدول 8 مشخص شده‌اند.

جدول 8 نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی بر اساس تحلیل استراتژی

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	رتبه‌بندی دانشگاه‌ها: شناسایی اصول، شاخص‌ها، دستاوردها (با تاکید بر رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در جهان اسلام)	1	
2	چشم‌انداز دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در 10 سال آینده	2	
3	تحلیل وضعیت دانشگاه فردوسی: فرصت‌ها و تهدیدها در تصاحب رتبه دوم کشوری دانشگاه‌ها	3	
4	ارزیابی درونی چیست؟ از طراحی تا ارزشیابی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

**2-2:** نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی بر اساس تحلیل شغل این دسته از نیازها در جدول 9 مشخص شده‌اند.

جدول 9 نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی بر اساس تحلیل شغل

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	روش‌ها و فنون نوین تدریس در آموزش عالی	-	نیاز به اجرای این برنامه‌ها
2	سنجش و اندازه‌گیری	-	برابر یا تقریباً برابر است. به
3	برنامه‌های آموزش مبتنی بر رشته (تخصصی)	-	عبارت دیگر اجرای آن‌ها در
4	اخلاق در آموزش	-	سال تقویم الزامی می‌باشد.

2-3: نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی بر اساس تحلیل شاغل  
این دسته از نیازها در جدول 10 مشخص شده‌اند.

جدول 10 نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی بر اساس تحلیل شاغل

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	کاربرد اینترنت و مدیریت جستجو در منابع الکترونیک	-	
2	روش‌های ارزیابی و آزمون‌سازی	-	
3	کارگاه end note	-	
4	نحوه تکمیل فرم‌های موجود در پورتال اساتید (فرم ترفیع، پژوهه)	-	
5	نحوه نگارش CV به فارسی و انگلیسی	-	
6	اصول راهنمای تالیف مقاله ISI	-	
7	طراحی پرسشنامه‌های نگرش‌سنج و ارزشیابی از آن	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
8	روش تحقیق مطالعات کیفی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

**3 کارکنان**

نیازهای آموزشی کارکنان نیز در سه سطح نیازسنجی به شرح زیر تعیین گردید.

**3-1: نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس تحلیل استراتژی**  
این دسته از نیازها در جدول 11 مشخص شده‌اند.

جدول 11 نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس تحلیل استراتژی

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	آشنایی با استراتژی دانشگاه و الگوی توسعه آن	1	
2	شناخت مسئله و حل خلاقانه آن	2	
3	اصول و روش‌های ارتقای بهره‌وری	3	
4	اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار	4	
5	روش‌های ارتقای نوآوری و بهبود کیفی پیشنهادات	5	
6	فعالیت‌های تیمی چیست و چگونه ارتقا پیدا می‌کند؟	6	
7	رتبه دانشگاه فردوسی مشهد در میان دانشگاه‌های جهان اسلام و تحلیل تهدیدها و فرصت‌های ارتقای این رتبه	7	
8	کار و ارزش آن از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه	8	
9	اندیشه‌های مدیریتی امام خمینی (ره)	9	
10	آشنایی با کارآفرینی و روش‌های استقرار آن در دانشگاه	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
11	شناخت روش‌های پیشرفته دستیابی به اطلاعات	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

## 3-2: نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس تحلیل شغل

این دسته از نیازها، طیف گسترده‌ای را شامل می‌شود که برخی از موارد با دامنه شمول عمومی‌تر در جدول 12 مشخص شده‌اند. در این جدول به دلیل گستردگی رسته‌های شغلی در دانشگاه و امکان قرار گرفتن هر نیاز در یک رسته با اهمیت و ارزش نابرابر، امکان رتبه‌بندی نیازها بر حسب اولویت وجود ندارد.

جدول 12 نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس تحلیل شغل (تمام رسته‌های شغلی)

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
1	آشنایی با روش‌های بهبود و اصلاح روش‌ها	-	
2	آشنایی با اتوماسیون اداری، سدف و سایر سیستم‌های عملکردی وابسته به رایانه دانشگاه	-	
3	آشنایی با قانون مدیریت خدمات کشوری	-	
4	ارزشیابی عملکرد کارکنان	-	
5	آشنایی با نرم افزار کامپیوتری spss	-	
6	تهیه و تنظیم گزارش‌های آماری و کاربرد آمار در امور اداری	-	
7	تربیت قرآنی و راهکارهای آن	-	
8	مدیریت استرس	-	
9	ایمنی و بهداشت محیط کار	-	
10	آشنایی با مفاهیم مالی	-	
11	اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار و توسعه فناوری اداری	-	
12	مهارت‌های هفت‌گانه کامپیوتری	-	
13	شیوه‌های کاهش مصرف انرژی	-	
14	امر به معروف و نهی از منکر	-	
15	آیین مکاتبات و روش‌های گزارش‌نویسی	-	
16	آشنایی با چشم‌اندازهای سند توسعه	-	
17	روانشناسی اجتماعی با تاکید بر الگوهای رفتاری جوانان	-	
18	اخلاق کار در قرآن و نهج البلاغه	-	
19	مهارت‌های ارتباط موثر	-	

## 3-3: نیازهای آموزش کارکنان بر اساس دیدگاه شاغل

## 3-3-1) نیازهای آموزش تخصصی کارکنان بر اساس دیدگاه شاغل

این دسته از نیازها، بر حسب رسته‌های شغلی در دانشگاه و بر حسب اولویت در جدول 13 ارائه شده است. به دلیل اشتراک نیاز در آموزش‌های عمومی، این دسته از نیازها در اینجا اعلام نشده است.

جدول 13 نیازهای آموزش تخصصی کارکنان بر اساس دیدگاه شاغل (تمام رسته‌ها)

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
<b>رسته امور اجتماعی</b>			
1	آشنایی با مبانی و اصول وضع قوانین و مقررات رفاه و خدمات اجتماعی در دانشگاه و سایر سازمان‌های دولتی	1	
2	روانشناسی شناخت مراجع و روش‌های برقراری ارتباط موثر	2	
3	تازه‌های روابط عمومی در جامعه‌های دانش بنیان	3	
4	روش‌های نوین تولید-بازیابی، مصرف و توزیع اطلاعات	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
<b>رسته آموزشی و فرهنگی</b>			
1	آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی - تحصیلات تکمیلی و دانشجویی	1	
2	وسایل آزمایشگاه، روش نگهداری و بهره‌برداری اثربخش از آن‌ها	2	
3	کاربرد آمار در امور آموزشی- فرهنگی	3	
4	مخاطب‌شناسی فرهنگی	4	
5	آشنایی با رویکردها و تکنیک‌های درمان کوتاه مدت روان‌پریشی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
6	روانشناسی اجتماعی با تاکید بر الگوهای رفتاری جوانان	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
<b>رسته اداری مالی</b>			
1	حسابداری تعهدی	1	
2	بودجه‌ریزی عملیاتی	2	
3	بایگانی الکترونیکی	3	
4	آشنایی با قوانین انعقاد قراردادها	4	
5	آیین‌نامه، مقررات و دستورالعمل‌های لایحه خدمات کشوری	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
6	آشنایی با مقررات بازنشستگی و تامین اجتماعی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

ردیف	عنوان	اولویت	توضیح
<b>رسته فنی و مهندسی</b>			
1	کنترل پروژه	1	
2	آشنایی با نرم افزار محاسبات ساختمان -SAFE- ETABA	2	
3	آموزش سیستم‌های PM (نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه)	3	
4	آموزش صرفه‌جویی انرژی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
<b>رسته خدمات اداری و عمومی</b>			
1	مدیریت خدمات و اداره امور عمومی	1	
2	ارگونومی یا مهندسی فضای کار	2	
3	بهداشت و رعایت نکات ایمنی و سلامت در فضاهای عمومی دانشگاه	3	
4	آشنایی با دوره‌های حفاظت و امنیت	4	
5	مدیریت بحران، امداد و نجات	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
<b>رسته فناوری اطلاعات</b>			
1	دوره پیشرفته امنیت شبکه	1	
2	آشنایی با مفاهیم، ساختار و نحوه ایجاد کتابخانه دیجیتال	2	
3	تهیه آمارها و گزارش‌ها از طریق سیستم سیمرغ	3	
4	آشنایی با سیمرغ تحت وب و نسخه جدید و تغییرات آن	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
<b>رسته بهداشتی درمانی</b>			
1	آشنایی با مدیریت کنترل کیفیت با تاکید بر امور تغذیه	1	
2	آموزش‌های میکروبی و فیزیکیوشیمیایی کلیه مواد غذایی	2	
3	کمک‌های اولیه و امداد و نجات	3	
4	آشنایی با روش‌های تشخیص تقلب‌های مواد غذایی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا
<b>رسته کشاورزی و محیط زیست</b>			
1	مدیریت مزرعه در مراحل کاشت، داشت و برداشت	1	
2	تنظیم و کالیبره کردن ماشین‌های کشاورزی	رزرو	در صورت وجود امکان اجرا

3-2) نیازهای آموزش عمومی کارکنان بر اساس دیدگاه شاغل  
این دسته از نیازها، در جدول 14 ارائه شده است.

جدول 14 نیازهای آموزش عمومی کارکنان بر اساس دیدگاه شاغل (تمام رسته‌ها)

ردیف	عنوان	اولویت	توضیحات
1	اتوماسیون اداری و آشنایی با سایر سیستم‌های الکترونیکی دانشگاه	1	
2	آیین نگارش و مکاتبات اداری	2	
3	اقدام پژوهی: روشی برای حل مشکلات شغلی	3	
4	ارتقاء و حفظ کرامت افراد در نظام آموزشی، دانشجویی و اداری	4	
5	امر به معروف و نهی از منکر	5	
6	مهارت‌های هفت‌گانه	6	
7	گزارش‌نویسی با تاکید بر کاربرد آمار	7	
8	آشنایی با فرهنگ و تمدن ایران و اسلام	8	
9	آشنایی با مفاهیم قرآنی منتخب و ترجمه و تفسیر آن	9	
10	شناسایی و استفاده از ظرفیت‌های ذهنی	10	
11	سیره نبوی	11	
12	شناخت دانش و پیشرفت‌های روز دنیا با تاکید بر تحولات آموزش عالی	12	
13	آداب و اسرار نماز	13	
14	ایمنی و بهداشت محیط کار	14	
15	تدبیر منزل و مدیریت خانواده	15	
16	تربیت قرآنی و راهکارهای آن	16	

### برنامه‌های تقویم‌شده آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی، سال 1389

پیش‌بینی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد  
در بخش اجرای دوره‌های آموزش شغلی، کارگاه‌ها، سمینارها و همایش‌ها در سال 1389

گروه‌های آموزشی	نوع آموزش‌های شغلی	عنوان	تعداد بر حسب واحد	تعداد شرکت‌کنندگان	نفر ساعت
اعضای هیأت علمی	کارگاه تخصصی	به پیشنهاد گروه‌های آموزشی و بر اساس اعلام ریاست دانشکده‌ها	بر اساس میانگین سال‌های گذشته	بر اساس میانگین نفر-ساعت آموزش در سال‌های گذشته	در حد میانگین سال‌های گذشته
	کارگاه عمومی	رهبری تحولی در دانشگاه‌ها	یک دوره	20-25	80-100
		آشنایی با روش‌های جستجوی اطلاعات پیشرفته	یک دوره	20-25	80-100
		کارگاه end note	یک دوره	20-25	80-100
		نحوه تکمیل فرم‌های موجود در پورتال اساتید (فرم ترفیع، پژوهه)	یک دوره	20-25	160-200
		نحوه نگارش CV فارسی و انگلیسی	یک دوره	20-25	160-200
		روش تحقیق مطالعات کیفی	یک دوره	20-25	120-160
		طراحی پرسشنامه‌های نگرش‌سنج و ارزشیابی از آن	یک دوره	20-25	120-160
		اصول راهنمای تالیف مقاله ISI	دو دوره	20-25	160-200
	سمینار	به پیشنهاد گروه‌های آموزشی و اجرای معاونت‌های پژوهشی دانشکده‌ها	بر اساس میانگین سال‌های گذشته	بر اساس میانگین نفر-ساعت شرکت در سمینار در سال‌های گذشته	در حد میانگین سال‌های گذشته
همایش‌های داخل و خارج از کشور	بر اساس طرح گرنت هر عضو هیئت علمی	بر اساس میانگین سال‌های گذشته	بر اساس میانگین نفر-ساعت شرکت در همایش در سال‌های گذشته	در حد میانگین سال‌های گذشته	

نفر ساعت	تعداد شرکت کنندگان	تعداد بر حسب واحد	عنوان	نوع آموزش‌های شغلی	گروه‌های آموزشی
		یک دوره	فنون سرپرستی	دوره‌های تخصصی	مدیران
		یک دوره	برنامه‌ریزی و اداره فعالیت‌های تربیت بدنی		
		یک دوره	بهداشت عمومی و تغذیه		
		یک دوره	تکنولوژی آموزشی		
		یک دوره	قانون کار و تامین اجتماعی		
		یک دوره	تکنیک‌های برآورد منابع		
		یک دوره	مفاهیم تفکر سیستمی	دوره‌های عمومی	
		یک دوره	فنون و مهارت‌های برنامه‌ریزی		
		یک دوره	روش‌ها و مهارت‌های سازماندهی و رهبری		
		یک دوره	فنون و روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله		
		یک دوره	قوانین و مقررات آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی		
		یک دوره	آشنایی با اصول و روش‌های سازماندهی و رهبری		
		یک دوره	روش‌های برقراری ارتباط با صنعت	کارگاه تخصصی	
		یک دوره	بودجه‌بندی جامع		
		یک دوره	برنامه‌ریزی استراتژیک	کارگاه عمومی	
		یک دوره	تفکر سیستمی و کاربردهای آن در مدیریت آموزش عالی		
		یک دوره	بهره‌وری منابع انسانی: روش‌های ارتقا و اندازه‌گیری		
			شرکت انفرادی	سمینار	
			شرکت انفرادی	همایش	

نفر ساعت	تعداد شرکت کنندگان	تعداد بر حسب واحد	عنوان	نوع آموزش‌های شغلی	گروه‌های آموزشی
	وفق مقررات	یک دوره	مدیریت خدمات و اداره امور عمومی	دوره‌های تخصصی	کارکنان
	وفق مقررات	یک دوره	بهداشت و رعایت نکات ایمنی و سلامت در فضاهای عمومی دانشگاه		
	وفق مقررات	یک دوره	دوره پیشرفته امنیت شبکه		
	وفق مقررات	یک دوره	آشنایی با مفاهیم، ساختار و نحوه ایجاد کتابخانه دیجیتال		
	وفق مقررات	یک دوره	آشنایی با مدیریت کنترل کیفیت با تاکید بر امور تغذیه		
	وفق مقررات	یک دوره	آموزش‌های میکروبی و فیزیکی-شیمیایی کلیه مواد غذایی		
	وفق مقررات	یک دوره	مدیریت مزرعه در مراحل کاشت، داشت و برداشت		
	وفق مقررات	یک دوره	تنظیم و کالیبره کردن ماشین‌های کشاورزی		
	وفق مقررات	پنج دوره	اصول و روش‌های ارتقای بهره‌وری	دوره‌های عمومی	
	وفق مقررات	سه دوره	اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار		
	وفق مقررات	سه دوره	آشنایی با اتوماسیون اداری، سدف و سایر سیستم‌های عملکردی وابسته به رایانه دانشگاه		
	وفق مقررات	یک دوره	آشنایی با قانون مدیریت خدمات کشوری		

نفر ساعت	تعداد شرکت کنندگان	تعداد برحسب واحد	عنوان	نوع آموزش‌های شغلی	گروه‌های شغلی
	وفق مقررات	سه دوره	ارزشیابی عملکرد کارکنان	دوره‌های عمومی	کارکنان
	وفق مقررات	دو دوره	آیین نگارش و مکاتبات اداری		
	وفق مقررات	یک دوره	ارتقاء و حفظ کرامت افراد در نظام آموزشی، دانشجویی و اداری		
	وفق مقررات	پنج دوره	مهارت‌های هفت‌گانه		
	وفق مقررات	دو دوره	روش‌های ارتقای نوآوری و بهبود کیفی پیشنهادات		
	وفق مقررات	یک دوره	فعالیت‌های تیمی چیست و چگونه ارتقا پیدا می‌کند؟		
	وفق مقررات	یک دوره	تربیت قرآنی و راهکارهای آن		
	وفق مقررات	سه دوره	آشنایی با استراتژی دانشگاه و الگوی توسعه آن		
	وفق مقررات		بر اساس درخواست مدیران واحدها	سمینار	
	وفق مقررات		بر اساس درخواست مدیران واحدها	همایش	
				جمع کل	

## 1) برنامه‌های آموزشی اعضای هیأت علمی

آموزش اعضای هیأت علمی (کارگاه عمومی)

ردیف	عنوان کارگاه	کد کارگاه	مدت دوره (ساعت)	مدرس
1	رهبری تحولی در دانشگاه‌ها	W-VPB308901101	4	دکتر آهنچیان
2	آشنایی با روش‌های جستجوی اطلاعات پیشرفته	W-VPB 308901102	4	دکتر پریخ
3	روش‌های نوین تدریس در آموزش عالی	W-VPB 308901103	8	دکتر لیاقتدار
4	روش‌ها و فنون تدریس	W-VPB 308901104	8	دکتر سعیدی و دکتر جعفری ثانی
5	سنجش و اندازه‌گیری	W-VPB 308901105	8	دکتر مهram
6	کارگاه end note	W-VPB 308901106	6	دکتر عباسی
7	نحوه تکمیل فرم‌های موجود در پورتال اساتید (فرم ترفیع، پژوهش)	W-VPB 308901107	4	
8	نحوه نگارش CV فارسی و انگلیسی	W-VPB 308901108	4	
9	طراحی پرسشنامه‌های نگرش‌سنج و ارزشیابی از آن	W-VPB 308901109	8	
10	اصول راهنمای تالیف مقاله ISI	W-VPB 308901110	4	
11	روش تحقیق مطالعات کیفی	W-VPB 308901111	8	

آموزش اعضای هیأت علمی (کارگاه تخصصی)

ردیف	عنوان کارگاه	کد کارگاه	مدت دوره (ساعت)	مدرس
1	بنا به درخواست واحدها			

## 2) برنامه‌های آموزشی مدیران

آموزش مدیران (کارگاه تخصصی)

مدت دوره (ساعت)	کد کارگاه	عنوان کارگاه	ردیف
10	W-VPB 2089021126101	روش‌های برقراری ارتباط با صنعت	1
20	W-VPB 2089021126102	بودجه‌بندی جامع	2

آموزش مدیران (کارگاه عمومی)

مدت دوره (ساعت)	کد کارگاه	عنوان کارگاه	ردیف
8	W-VPB 2089011325101	برنامه‌ریزی استراتژیک	1
8	W-VPB 2089011325102	تفکر سیستمی و کاربردهای آن در مدیریت آموزش عالی	2
12	W-VPB 2089011325103	بهره‌وری منابع انسانی: روش‌های ارتقا و اندازه‌گیری	3

آموزش مدیران (دوره‌های تخصصی)

مدت دوره (ساعت)	کد دوره	عنوان دوره	ردیف
8	C-VPB 2089021327101	فنون سرپرستی	1
16	C-VPB 2089021327102	برنامه‌ریزی و اداره فعالیت‌های تربیت بدنی	2
10	C-VPB 2089021224103	بهداشت عمومی و تغذیه	3
10	C-VPB 2089021327104	تکنولوژی آموزشی	4
12	C-VPB 2089021327105	قانون کار و تامین اجتماعی	5
12	C-VPB 2089021126106	تکنیک‌های برآورد منابع	6

آموزش مدیران (دوره‌های عمومی)

مدت دوره (ساعت)	کد دوره	عنوان دوره	ردیف
8	C-VPB 2089011224101	مفاهیم تفکر سیستمی	1
10	C-VPB 2089011224102	فنون و مهارت‌های برنامه‌ریزی	2
4	C-VPB 2089011325103	روش‌ها و مهارت‌های سازماندهی و رهبری	3
8	C-VPB 2089011325104	فنون و روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله	4
24	C-VPB 2089011125105	قوانین و مقررات آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی	5

## 3) برنامه‌های آموزشی کارکنان

آموزش کارکنان (کارگاه تخصصی)

مدت دوره (ساعت)	کد کارگاه	عنوان کارگاه	ردیف
10	W-VPB 108902101	روانشناسی شناخت مراجع و روش‌های برقراری ارتباط موثر	1
16	W-VPB 108902102	ارگونومی یا مهندسی فضای کار	2

آموزش کارکنان (کارگاه عمومی)

مدت دوره (ساعت)	کد کارگاه	عنوان کارگاه	ردیف
10	W-VPB 108901101	آشنایی با استراتژی دانشگاه و الگوی توسعه آن	1
6	W-VPB 108901102	ارزشیابی عملکرد کارکنان	2
24	W-VPB 108901103	اقدام‌پژوهی: روشی برای حل مشکلات شغلی	3
24	W-VPB 108901104	فعالیت‌های تیمی چیست و چگونه ارتقا پیدا می‌کند؟	4
12	W-VPB 108901105	مدیریت استرس	5

## آموزش کارکنان (دوره‌های تخصصی)

ردیف	عنوان دوره	کد دوره	مدت دوره (ساعت)
1	آشنایی با مبانی و اصول وضع قوانین و مقررات رفاه و خدمات اجتماعی در دانشگاه و سایر سازمان‌های دولتی	C-VPB 108902101	8
2	آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی - تحصیلات تکمیلی و دانشجویی	C-VPB 108902102	8
3	وسایل آزمایشگاه، روش نگهداری و بهره‌برداری اثربخش از آنها	C-VPB 108902103	16
4	حسابداری تعهدی	C-VPB 108902104	12
5	بودجه‌ریزی عملیاتی	C-VPB 108902105	16
6	کنترل پروژه	C-VPB 108902106	12
7	آموزش سیستم‌های PM (نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه)	C-VPB 108902107	16
8	مدیریت خدمات و اداره امور عمومی	C-VPB 108902108	12
9	بهداشت و رعایت نکات ایمنی و سلامت در فضاهای عمومی دانشگاه	C-VPB 108902109	12
10	دوره پیشرفته امنیت شبکه	C-VPB 1089021110	14
11	آشنایی با مفاهیم، ساختار و نحوه ایجاد کتابخانه دیجیتال	C-VPB 108902111	20
12	آشنایی با مدیریت کنترل کیفیت با تاکید بر امور تغذیه	C-VPB 108902112	20
13	آموزش‌های میکروبی و فیزیکوشیمیایی کلیه مواد غذایی	C-VPB 108902113	20
14	مدیریت مزرعه در مراحل کاشت، داشت و برداشت	C-VPB 108902114	24
15	تنظیم و کالیبره کردن ماشین‌های کشاورزی	C-VPB 108902115	24

## آموزش کارکنان (دوره‌های عمومی)

ردیف	عنوان دوره	کد دوره	مدت دوره (ساعت)
1	اصول و روش‌های ارتقای بهره‌وری	C-VPB 108901101	10
2	اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار	C-VPB 108901102	8
3	آشنایی با اتوماسیون اداری، سدف و سایر سیستم‌های عملکردی وابسته به رایانه دانشگاه	C-VPB 108901103	38
4	آشنایی با قانون مدیریت خدمات کشوری	C-VPB 108901104	36
5	آیین نگارش و مکاتبات اداری	C-VPB 108901105	24
6	ارتقاء و حفظ کرامت افراد در نظام آموزشی، دانشجویی و اداری	C-VPB 108901106	12
7	مهارت‌های هفت‌گانه	C-VPB 108901107	96
8	روش‌های ارتقای نوآوری و بهبود کیفی پیشنهادها	C-VPB 108901108	8
9	تربیت قرآنی و راهکارهای آن	C-VPB 108901109	10