

# روشها و الگوهای نیازسنجی آموزشی در سازمانها

غلامرضا عزیزی

عضوهیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد ساوه



چکیده:

عامل استراتژیک برای آنها در مواجهه با تغییرات و تحولات می باشد چرا که در سایه هوشیاری اوست که امکان مواجهه فعال و سازنده با دگرگونی های محیط فراهم می گردد. استفاده صحیح از نیروی انسانی مستلزم توسعه ی شناخت، تحلیل، مفهوم سازی و طراحی و باز طراحی مستمر و مترقیانه است.

در این مقاله برآنیم تا با بررسی اهمیت و لزوم آموزش در سازمانها چگونگی تأثیر آن را مورد توجه قرار داده و دلایل و طرق مختلف نیاز سنجی و انواع روشها و مدل های علمی را در این زمینه مورد بحث قرار دهیم و در نهایت ارتباط و اهمیت آن را به عنوان اولین و مهمترین گام از به سازی و آموزش نیروی انسانی بررسی نمائیم.

در محیط بسیار متغیر امروزی سرمایه انسانی، سرمایه ای گران سنگ و دارای نقش اساسی است و آموزش به عنوان تنها طریق ابعاد در توسعه آن «اسلحه ای رقابتی» محسوب می شود. نیروی انسانی امروزه به عنوان عامل استراتژیک مطرح است. دلیل این امر تغییراتی است که با شتاب حادث می شود. در چنین زمینه ای جایگاه بسیار مهم نیروی انسانی به عنوان طراح، سازنده و پردازنده نظام های عملیاتی که نسبت به سایر منابع سازمان پیش از پیش نمایان می شود از جمله وظایف مدیریت برای حفظ و بقاء سازمان استفاده از سرمایه و استفاده مؤثر و بهینه از نیروی انسانی می باشد در حقیقت این نیروهای انسانی هستند که سازمانها را به هدفشان می رسانند نیروی انسانی یکی از سرمایه های اصلی سازمانها و یک

## مقدمه :

طبیعی است در جریان فرآیند تحول، سطح و نوع توانمندی‌های سازمان از عوامل تعیین کننده تحول در سازمانها و نگاهها است و اصولاً این توانمندیها تابع دو عامل اساسی یعنی «خواستن و توانستن» است. هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی با توجه به تغییرهایی که در پارادایمها صورت می‌گیرد نیاز به تغییر و تحول را احساس می‌کند البته تحول نیاز به ابزار دارد و هنگامی این تحول صورت می‌گیرد که در ایجاد ابعاد ساختاری و نیز ابعاد رفتاری تغییرهای مثبت ایجاد شود.

رسیدن سازمانها به اهداف خود متضمن شکل گیری جامعه‌ای پویا و پیشرفته است. زمانی که جامعه به توسعه برسد نوآوری می‌کند، کالای مرغوب می‌سازد و خدمات شایسته‌ای ارائه می‌دهد لذا تحقق موارد ذکر شده مستلزم داشتن افرادی خلاق، نوآور و اندیشمند است. انسانهای نوآور و دارای ذهنی فعال پدید نخواهد آمد مگر از طریق یادگیری و درگیر شدن با جهان پیرامونشان. افزایش و کارایی سازمانها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در بند آموزش و توسعه دانش و مهارت ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت آمیز است. تجربه‌های گذشته به ما گوشزد می‌کند که تغییر در مسیر حرفه‌ای مشاغل و روشهای کار کردن اجتناب ناپذیر است و توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی در مسیر این تغییر و تحول پلی است که می‌تواند در دنیای پر تغییر و تحول فردا رهنمون باشد. به هر حال، هر چند که آموزش، دارویی برای همه دردهای سازمان نیست ولی تعیین نیازهای آموزشی میتواند در شناخت بسیاری از مشکلات سازمان مؤثر واقع شود. بنابراین با تشخیص نیازها قبل از انتخاب هر نوع راه حل می‌توانیم به میزان کارایی و اثر بخشی کارکنان بیفزاییم.

## مزایای آموزش

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهمترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان محسوب می‌شود. فهرست زیراز جمله مزایای آموزش کارکنان است:

هر کسی در بدو ورود به سازمان، برای آشنایی با زیرو بوم شغل خود، به مدت زمانی نیاز دارد. برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد.

آموزش خاص افراد تازه وارد نیست. بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع آموزش، خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده، بلکه تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر، آموزش ببینند. تا در شغلی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

یکی از وظایف اولیه هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود بعد از پایان دوره بینش و نگرش مورد نظر در کارکنان بوجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنها طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

آموزش به کارکنان در حل مشکلات کمک می‌کند. شکایت و نارضایتی از محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می‌توان این گونه مشکلات را حل کرد.

همچنین مسائلی از قبیل: ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از اندازه و روش های عملیاتی غلط یا بی اثر را نیز می‌توان با آموزش رفع نمود.

آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. همچنین، داشتن مهارت‌های ویژه و سودمند موجب می‌شود تا مسئولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه امنیت شغلی بیشتر می‌گردد. طبیعی است که کسب توانایی‌ها و مهارت‌های بیشتر به قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی پست‌ها و مشاغل عالی‌تر و مهم‌تر نیز خواهد افزود.

با توجه به مطالبی که گفته شد اهم مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمان می‌توان برای آموزش و بهسازی کارکنان قائل شد به شرح زیر خلاصه می‌شود:

- الف) بهبود در نحوه انجام وظیفه و کم و کیف کار.
- ب) امکان جایگزین کردن متخصصین در شرایط اضطراری.
- پ) امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها از این راه.
- ت) کاهش حوادث و ضایعات.
- ث) ایجاد ثبات بیشتر در سازمان.
- ج) کاهش میزان تفاوتها و افزایش قدرت خودکاری.

## ■ نیاز آموزشی

نیاز آموزشی عبارت است از: تغییرهای مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت، و یا رفتار باید به وجود آید یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسئولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام داده و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد.

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 «موقع» نشان دهنده نیاز آموزشی بوده و احتیاجی به بررسی و تحقیق ندارد. مانند استخدام 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 تغییر «روش» و یا «وسایل و ابزارآلات کاری» که بدیهی است این دگرگونی‌ها مستلزم آموزش بوده و نیازهای آموزشی هم یادگیری همان تغییرهایی است که از نظر دانش و مهارت و رفتار باید در کارکنان مذکور به وجود آید. اما نیازهای آموزشی پنهان در واقع آن نوع نیازهای آموزشی است که با وجود احساس شدن نشان تعیین و تشخیص این که چه کسانی نیاز به آموزش دارند و آن اشخاص به چه آموزشهایی نیاز دارند، مستلزم تحقیق و بررسی دقیق، همه جا نبه و مستمر است.

نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل رفع است. این گونه نیازها تنها در حوزه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می‌شوند. رفع نیازهای آموزشی در این حوزه‌ها به ترتیبی که ذکر شده است به طور 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.

اغلب صاحب نظران نیاز آموزشی کارکنان را به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع موجود و مطلوب در زمینه عمل‌کرد و سایر الزام‌های شغلی کارکنان تعریف کرده‌اند. بر اساس این تعاریف، شناسایی نیازهای آموزشی معادل شناخت فقدان، کاستی یا زمینه‌های گسترش دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط با عملکرد رضایت بخش شغلی است.

آلن جورج (۱۹۹۷) عقیده دارد با مبتنی کردن فرایند نیازسنجی بر عملکرد می‌توان نیم تحلیل بهتری از آنچه باید در زمینه بر آوردن نیازها انجام دهیم، داشته باشیم.

## ■ دلایل تعیین نیاز آموزشی

ما به دلایل متعدد به تعیین نیازهای آموزشی احتیاج داریم. برخی از آن دلایل عبارتند از:

- ۱- بیشتر افراد با دیدن دوره‌های آموزشی مناسب در شغل فعلی خود از آن تأثیر می‌پذیرند و برای پیشرفت آماده می‌گردند.
- ۲- موفقیت هر سازمان ایجاب می‌کند که افراد و کارکنان آن سازمان در حد مطلوب فعالیت نمایند. فعالیت در حد مطلوب ایجاب می‌کند که نیازهای رشد مرحله‌ای هر فرد با تعیین برنامه‌های آموزشی متناسب تنظیم شود و به موقع به مرحله اجرا درآید.
- ۳- اگر به افراد فرصت داده شود حتماً می‌توانند یک کار خوب انجام دهند و در عمل یک کار خوب انجام می‌دهند. این مسئله بستگی به سطح سازمانی افراد ندارد، این فرصت وقتی به افراد داده می‌شود که سازمان اعم از دولتی، صنعتی و بازرگانی برای پرسنل خود امکان افزایش دانش، بهبود مهارت و تغییر مطلوب را فراهم آورد. بدین وسیله سازمان میزان کارایی خود را بالا برده و شخص در جریان اداری پیشرفت می‌نماید.

## ■ منابع نیازهای آموزشی

نیازهای آموزشی کارکنان از منابع متعددی سرچشمه می‌گیرد. مهمترین این منابع عبارتند از: سازمان، جامعه و خود کارکنان. نیازهای آموزشی که از منبع سازمانی سرچشمه می‌گیرند عبارتند از آن دسته از نیازهای آموزشی که کارکنان را برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود آماده می‌سازند یا بطور کلی آن دسته از دانش‌ها مهارت‌ها و رفتارهای خاصی است که سازمان به هر دلیل و علتی می‌خواهد که در کارکنان خود ایجاد نماید. نیازهای آموزشی دسته دوم که از منبع جامعه سرچشمه می‌گیرد، عبارت است از آن دسته از آموزش‌هایی که کارکنان را در جامعه و نسبت به امور و زندگی اجتماعی موفق می‌نماید و اما نیازهای آموزشی دسته سوم، نیازهای

آموزشی خود کارکنان است. این نیازها در واقع نیازهای فردی و شخصی نیروهای انسانی است که ممکن است مربوط به زندگی کاری و حتی خصوصی آنها باشد و در اینجا است که شعر معروف «قطره، قطره جمع گردد وانگهی دریا شود» مصداق می‌یابد.

نیازهای آموزشی گوناگون به مانند جویبارهایی کوچک به هم می‌پیوندند و در اندک زمانی رود خروشان از نیازهای آموزشی را به وجود می‌آورند. در این مرحله کثرت نیازهای آموزشی که مانند رود خروشان سرازیر گشته اند، ممکن است، مسئولین و مدیران واحدهای آموزشی را چنان به وحشت اندازد که ندانند چه کاری باید انجام دهند و یا از کجا فعالیت‌های آموزشی را شروع و کجا خاتمه دهند.

برای رفع این مشکل توصیه می‌گردد که این رود خروشان نیازهای آموزشی سرازیر شده را از میان صافی‌ها و یا فیلترهایی عبور دهیم تا ضمن تقلیل این نیازها امکان تعیین اولویت‌های آنها میسرگردد.

اولین فیلتر یا صافی برای عبور نیازهای آموزشی عبارت است از: اهداف سازمان:

هماهنگ نمودن نیازهای آموزشی با اهداف و برنامه‌های سازمانی باعث خواهد شد که بسیاری از نیازهای آموزشی که در اولویت نیستند شناخته و به آینده موکول گردد. دومین فیلتر یا صافی عبارت است از امکانات سازمان.

امکانات سازمان عبارت است از: امکانات آموزشی سازمان که شامل: بودجه آموزش، پرسنل آموزش، فضای آموزش و... می‌گردند که علی‌رغم نیازهای فراوان آموزشی محدودیت‌هایی را بوجود خواهند آورد. این محدودیت‌ها باعث خواهد شد صافی و فیلتر اولویت‌ها خود به خود ایجاد گردد و بنابراین در اولویت‌بندی غالباً تقدم با آن دسته از نیازهای آموزشی است که اساسی‌ترین مسائل سازمانی را برطرف می‌نماید. سپس مطابق شکل (۱) آموزش‌های ضروری

## ■ الگوی کلاین

“کلاین” (۱۹۷۵) نیازسنجی آموزشی را در یک چارچوب قیاسی مد نظر قرار می‌دهد و بر جلب مشارکت همگانی و رویکردهای اجرایی و کاربردی نتایج حاصل از نیازسنجی تأکید می‌ورزد. الگوی پیشنهادی او عمدتاً برای نیازسنجی در سطح درس یا دوره آموزشی کاربرد دارد با این حال با اندک تعدیلی می‌توان آن را در سطوح مختلف بکار گرفت.

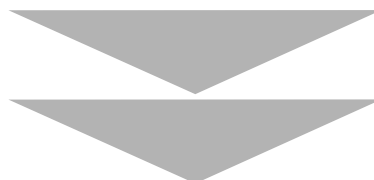
اهداف این الگو عبارتست از:

- مشخص کردن هدف یا اهداف کلی به عنوان مبنای بررسی نیازها.
- بررسی فاصله و شکاف میان عملکردها و اهداف مورد نظر و تعیین و تصریح اختلافات در قالب نیازهای اولویت یافته.
- جلب مشارکت همگانی در بررسی نیازها از طریق استفاده از روشها و فنون موجود.

## ■ مراحل اساسی الگو به شرح زیر است:

- ۱- شناسایی هدف ها : برای شناسایی هدفها باید کمیته‌ای متشکل از فراگیران، سرپرستان و مدیران، کارشناسان آموزش، کارشناسان محتوا و سایر صاحب نظران تشکیل شود. این کمیته با استفاده از طرق مقتضی مانند بررسی‌ها، جلسات گروهی لیست هدفهای بیان شده و ۱۰۰۰ مهم را به انجام می‌رساند. در این مرحله سعی می‌شود کلیه هدف‌ها، صرف نظر از کیفیت آنها مد نظر قرار گیرند و سپس بصورت عبارات قابل اندازه گیری بیان شوند.
- ۲- مرتب کردن اهداف بر حسب اهمیت آنها : برای این کار باید تمام کسانی که نتایج نیازسنجی آنها را متأثر می‌سازد مشارکت داشته باشند. رتبه بندی اهداف با استفاده از فن دلفی یا سایر فنون توافق یابی ممکن است.
- ۳- مشخص کردن شکاف بین عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی : در این مرحله با استفاده از روشها و ابزارهای مختلف عملکرد

به دو دسته نیازهای آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت تقسیم می‌گردد و اقدامات لازم جهت برنامه ریزی دوره‌های آموزشی ضروری به عمل می‌آید.



## ■ در یک جمع بندی کلی می‌توان منابع نیازهای آموزشی

را به صورت زیر خلاصه کرد:

- آرمانها، اهداف و استراتژی‌های سازمان ( شغل ).
- نوع کار، وظایف شغلی، و ابزار مورد استفاده و سایر الزام‌های آن.
- محیط
- همچنین نیازهای آموزشی، در سطح فردی ممکن است از موارد زیر منتج شود:
- انجام کارهای مختلف توسط یک فرد.
- انجام همان کار قبلی به روش متفاوت.
- شرایط زیر نیز ضرورت توجه و اقدام برای شناسایی نیازهای آموزشی را ایجاد می‌کند:
- احساس وجود یا مشاهده یک شکاف دانش یا مهارتی در سازمان (به طور کلی) یا در بین گروهی خاص از کارکنان.
- پیش بینی و یا بروز مشکلات نگرشی و رفتاری در سازمان یا در بین گروهی از کارکنان.
- مشخص شدن قصور و یا کاستی - آگاهانه یا ناآگاهانه - در عمل کرد افراد ( مدیران و کارشناسان )
- آمدگی فرد برای ارتقاء.
- در مواردی که آموزش گذشته علی‌رغم موفقیت در حصول نتایج آموزشی، اهداف و برون دادها یا پیامدهای مطلوب را محقق ننموده است.

واقعی نمونه نیاز سنجی شناسایی و با اهداف و عملکرد مورد انتظار مقایسه می‌شود.

۴- مشخص کردن اولویتها برای اجرا : در این مرحله نیازهای تعیین شده جهت مشخص کردن مهمترین موارد نیاز و اقدام برای رفع آنها اولویت بندی می‌شوند.

## ■ الگوی بورتون و مریل

چارچوب پیشنهادی کلاین برای سنجش نیازها به سطح خاصی محدود نمی‌گردد. به عبارت دیگر این چارچوب در سطوح مختلف تصمیم گیری قابل کاربرد است. بر اساس چارچوب پیشنهادی کلاین «بورتون و مریل» آن را در محدودترین سطح یعنی سطح درس (دوره) به کار برده اند و برای این کار به طور مفصل مراحل گوناگون آن را تشریح نموده اند. شایان ذکر است که این الگوی تفصیلی مبتنی بر تعریف نیاز به عنوان فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب بوده، ضمن آن از نظرات افراد و گروهها نیز برای شناسایی و تخمین این فاصله بهره می‌گیرد. این الگو در واقع بسط یافته الگوی قیاسی کافمن هم می‌باشد.

در اینجا به منظور اجرای یک نیازسنجی، چهار مرحله الگوی کلاین حفظ می‌شود و در قالب هر مرحله چهار مسئله اساسی یعنی «درون داده‌ها»، «عواملان»، «عملیات» و «برون داده‌ها» مشخص می‌گردد. منظور از درون داده‌ها عبارت است از: مجموعه‌ای از اطلاعات و داده‌های اولیه برای شروع نیازسنجی و ایجاد زمینه و چشم انداز عملیات به گام‌های معینی که در هر مرحله باید دنبال شوند و عواملان، افرادی هستند که این گام‌ها را انجام می‌دهند و برون داده‌ها به نتایج هر مرحله اشاره می‌کند.

اینک به تشریح این الگو می‌پردازیم:

### مرحله ۱- شناسایی حیطه وسیعی از هدفها

در این مرحله سعی می‌شود کلیه هدفهای ممکن شناسایی و

بیان شوند. در اینجا تأکید بر آن است که حتی الامکان هدفها به طور کامل شناسایی گردند و بررسی و قضاوت درباره هدفها و کیفیت آنها مدنظر نیست، بلکه بیشتر کمیت هدفها مود توجه است.

## ◀ درون داده‌ها:

تحلیل در خصوص هدفها

رئوس مطالب درس (دوره) قبلی از سایر مدرسان یا مؤسسات. اهداف موجود در سطح استادان، منطقه، مؤسسه یا مدرسه ( در صورتی که در دسترس باشد).

مواد درسی موجود ( متون، جزوات، یادداشت‌ها و ... ) سطح اطلاعات، آگاهی‌ها و الزامهای ضروری برای ورود به دروس ( دوره‌های بعدی ).

نیاز سنجی‌های انجام شده از دروس ( دوره‌های ) مشابه. هر گونه اطلاعات دیگری که در ارتباط با مسئله وجود داشته باشد.

## ◀ عواملان:

کارکنان پروژه : کارکنان پروژه ممکن است فقط یک نفر باشد (مثلاً یک برنامه ریز یا طراح آموزشی ) یا اینکه یک گروه از افراد را شامل شود. در صورتی که گروه زیربط دارای یک متخصص اندازه گیری یا ارزشیابی باشد، مسئولیت اصلی انجام مراحل دوم و سوم این الگو باید به عهده وی باشد. با این حال کار اصلی برنامه ریز یا طراح آموزشی مشارکت فعال در بیان اهداف و مشخص کردن نیازها است.

دو یا سه نفر از افراد زیر ( در زمره کارکنان پروژه نیستند) : الف) یک دانشجو یا دانش آموز، که در درس یا دوره مرتبط ثبت نام کرده است.

ب) یک مدرس یا آموزش‌گر، که مسئول آموزش درس یا دوره است.

## بررسی

از بررسی می‌توان برای رتبه بندی هدف‌ها استفاده کرد. این کار می‌تواند به اشکال مختلف صورت گیرد. مثلاً بررسی می‌تواند به صورت رو در رو، تلفنی یا پرسشنامه پستی انجام گردد. روشی که عموماً در بررسی‌ها مورد استفاده است، طراحی پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت است. این مقیاس پاسخ دهندگان را وادار می‌سازد تا هدف‌ها را بر مبنای یک مقیاس پنج درجه‌ای از مهم‌ترین (درجه ۵) به کم‌اهمیت‌ترین (درجه ۱) رتبه بندی نمایند.

## کارت‌ها

این نیز نوعی از مقیاس لیکرت است که در آن دسته‌ای از کارت‌ها که هر کدام مربوط به هدف خاصی است، مورد استفاده قرار می‌گیرند. به پاسخ دهنده گفته می‌شود که کارت‌ها را در دسته‌ها یا پاکت‌هایی که مشابه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت است، قرار دهد.

(ج) یک مدیر؛ (اگر درس یا دوره خود زیر مجموعه‌ای از یک برنامه یا دوره وسیع تر باشد).

(د) یک نفر از والدین؛ (در صورتی که در سطح یک درس در مدارس باشد و قرار باشد درس مزبور اهداف اجتماعی یا خانوادگی خاصی را تحقق بخشد).

(ذ) یک نفر کارمند؛ در صورتی که درس یا دوره به شغل خاصی ارتباط داشته باشد.

## عملیات:

باید دو یا سه نفر از افرادی که در بخش عاملان از آنها یاد شد، انتخاب شود و کمیته‌ای تشکیل گردد. به هر حال در این کمیته باید تعدادی کارکنان پروژه نیز شرکت داشته باشد برای ایجاد زمینه و ترسیم چشم انداز، درون داده‌ها را خود به صورت انفرادی، و یا به صورت گروهی مورد بررسی قرار دهند. شایان ذکر است که هدف این مرحله، به وجود آورنده‌ی مجموعه وسیعی از اهداف است.

هدفها باید به طور مقدماتی مورد بررسی قرار گیرد اهدافی را که خیلی پیچیده هستند، باید ساده تر و کوچکتر نمود و زواید و موانع را حذف و یا محدود کرد. به طور کلی هدف‌ها را باید از صافی گذراند. درباره لیست نهایی اهداف بین افراد کمیته ایجاد توافق نمود.

تحلیل هدفها (بیان هدفها در قالب عبارت قابل اندازه گیری). مرحله دوم: رتبه بندی هدفها بر حسب اهمیت.

برای این کار باید مؤلفه‌های زیر مورد توجه قرار گیرد:

درون داده‌ها: فهرست اهداف به دست آمده از مرحله اول.

عاملان: آن دسته از کارکنان پروژه که در اندازه گیری تخصص دارند.

عملیات: ابزاری تدوین و یا انتخاب شود که فهرست اهداف حاصله از اجرای مرحله اول را رتبه بندی نماید. برای این کار می‌توان از روشهایی استفاده کرد:

