

# الگوی نیازسنجی آموزشی<sup>۱</sup>

میر مهرداد پیدایی<sup>۲</sup>

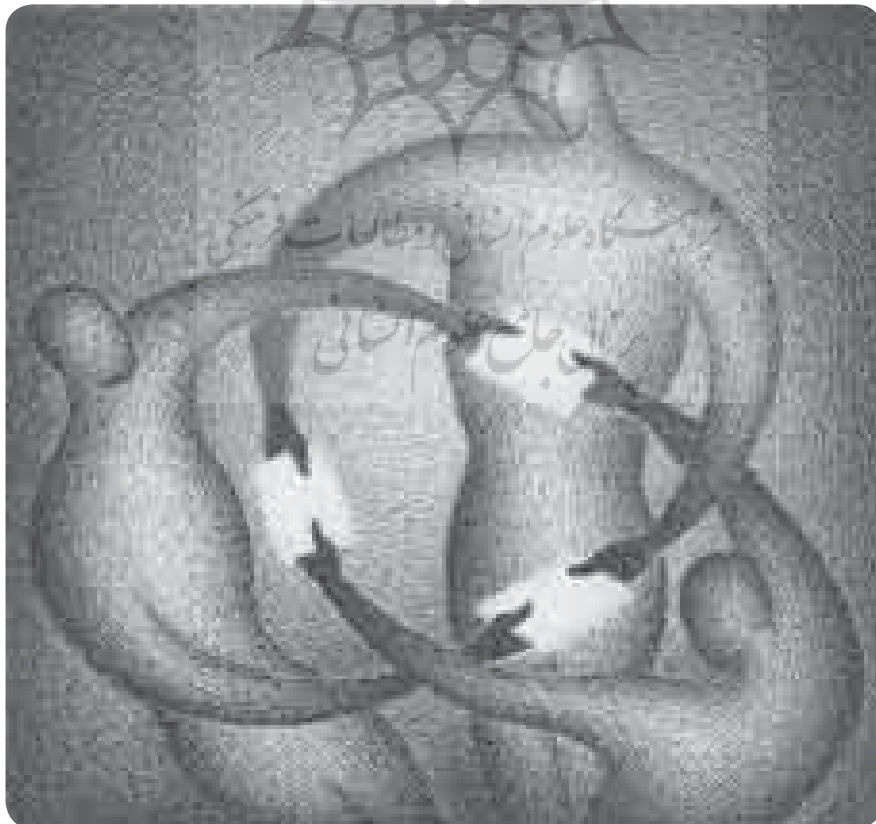
## چکیده:

سازمان‌های عصر حاضر را سازمان‌های انسان‌های فرهیخته و عصر حاضر را عصر دانایی و دانش نامیده‌اند. (پیتر دراگر)

بی‌تردید در دنیای متلاطم امروزی توجه به امر آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهمترین گام‌های توسعه و بالندگی سازمانی محسوب می‌شود. در این راستا مدیران سازمان‌ها نه تنها به آموزش‌های آکادمیک کارکنان اکتفا نکرده، بلکه بیشترین توجه خود را به ارائه آموزش‌های اثر بخش متمرکز نموده‌اند، آنچه که در این فرایند حائز اهمیت است تشخیص دقیق نیازهای آموزشی و هدایت دوره‌ها در مسیر تحقیق اهداف سازمانی می‌باشد.

مقاله حاضر که برگرفته از یک مطالعه پژوهشی است ضمن شناسایی الگوها، رویکردها و مدل‌های مختلف نیازسنجی آموزشی، اقدام به تهیه مدل مفهومی مناسبی نموده و ضمن ارائه ابزارهای لازم جهت پیاده‌سازی الگوی مطلوب، بخشی از نتایج تحقیق را که به صورت عملی پیاده گردیده ارائه نموده است.

**واژگان کلیدی:** آموزش، نیازسنجی آموزشی، الگوی شایستگی‌ها، تحلیل شکاف، مدل کلان، بازخورد ۳۶۰ درجه



۱- منبع: نشریه بررسی‌های  
بازرگانی - شماره ۲۶  
۲- عضو هیئت علمی  
دانشگاه آزاد شهرری

## مقدمه

در عصر کنونی که مهم‌ترین سرمایه‌سازمان‌ها را نیروی انسانی آنها تشکیل می‌دهد، مزیت رقابتی در ارتقاء مستمر بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. سازمان‌ها در راستای این مهم، سعی می‌کنند از نیروی انسانی به بهترین نحو استفاده کنند. آنها به وابستگی کمی و کیفی بهره‌وری خود به نیروی انسانی به بهترین نحو آگاهند. به این دلیل در پی افزایش کیفی عملکرد آن می‌باشند و به وسیله فرایند آموزش و انتقال اطلاعات این مهم را محقق می‌سازند. (جزئی، ۱۳۷۵)

سازمان‌ها برای کسب نتایج مطلوب، چاره‌ای جز حفظ و پرورش نیروی انسانی متخصص و کارآمد ندارند. باید توجه داشت که توسعه و تحولات سازمان‌ها جدا از حمایت‌های آموزشی نیست و آموزش به عنوان یک وسیله پیشرفت، پاسخگوی نیاز سازمان‌ها است. آموزش علاوه بر ایجاد رشد و بالندگی، گذرگاهی برای انتقال تجارب، معلومات فنی - تخصصی و تعلیم مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح وظایف و مسئولیت‌هاست که کلیه دانش و تجارب فرد را نظم و سامان می‌بخشد و به کارگیری صحیح توانایی و مهارت‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد و در واقع چنین امری حیاتی و ضروری است و تمامی سازمان‌های تولیدی و خدماتی بایستی جهت آموزش مستمر مدیران و کارکنان خود متناسب با نیازهای آنان اقدام نمایند. (صدری، ۱۳۷۷)

با توجه به چهار فرایند اصلی آموزش کارکنان - نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی - به روشنی در می‌یابیم که نیازسنجی آموزشی به عنوان پایه و اساس آموزش اثربخش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. بر همین اساس محقق تلاش کرده با انتخاب الگوها و رویکردهای مناسب اقدام به تهیه نیازهای آموزشی کارکنان نموده و در این فرایند از مدل مفهومی دوبعدی که ترکیبی از مدل‌های تحلیل وظیفه و کلاین می‌باشد بهره گرفته است. بر اساس مدل تحلیل وظیفه، با مطالعه شرح شغل و مهارت‌های مورد نیاز، دوره‌های آموزشی برای تمامی مشاغل استخراج گردیده و با استفاده از مدل کلاین وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌ها و قابلیت‌ها استخراج گردیده و با تعیین شکاف بین آنها نیازهای آموزشی افراد مشخص شده است.

## بیان مسئله

اکثر اوقات ما عادت کرده‌ایم که بدون شناخت کافی از نیازها و مشکلات موجود برنامه‌هایی را برای آنها تدارک ببینیم و در اجرای برنامه‌ها نیز به شکل دستوری، امرانه و پدرا نه عمل کنیم، در نتیجه، برنامه‌ها موفقیت مورد انتظار نخواهد داشت. نیازسنجی، روشی است که در آن وضع موجود و وضع مطلوب شناسایی شده و سپس اقدام مناسب در جهت کاهش شکاف بین آن دو به عمل می‌آید (گوپتا، ۱۳۸۴)

امروزه اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی و مراحل مختلف آن به خصوص نیازسنجی نه تنها در کشورهای پیشرفته صنعتی مطرح است، بلکه در کشورهای در حال توسعه نیز به تدریج جایگاه واقعی خویش را می‌یابد و مدیران در سازمان‌ها و موسسات گوناگون اعم از تحقیقاتی، آموزشی، تولیدی، صنعتی، بازرگانی و غیره، برنامه‌ریزی آموزشی را به مثابه پاسخی به نیازهای دریافت شده به کار می‌گیرند. با نگاهی به برنامه‌ریزی آموزشی و مسیر حرکت آن می‌بینیم که همواره یک اصل اساسی مد نظر می‌باشد و آن به خدمت گرفتن آموزش برای رفع نیاز است. اساسی‌ترین قدم در برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی است و چنانچه این قدم به درستی برداشته شود، یعنی نیازهای آموزشی تشخیص داده شده مبتنی بر واقعیت باشند، برنامه‌های آموزشی نیز که بر مبنای این نیازها تنظیم و اجرا می‌شوند با واقعیت مطابقت داشته و در رفع مسائل و مشکلات فردی و سازمانی موثر واقع می‌شوند.

این تحقیق به دنبال آن است تا با شناسایی دوره‌های آموزشی مناسب شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب نیازهای آموزشی را به حداقل برساند و از آنجایی که نیازهای آموزشی یکی از دروندادهای اصلی سیستم آموزش بوده و مبنای اساسی طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی محسوب می‌گردد، لذا این تحقیق می‌تواند بسترهای لازم جهت توسعه فعالیت‌های آموزشی کارکنان را در سازمان فراهم سازد.

## اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق شناسایی الگوی مناسب جهت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان مبتنی بر تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی کارکنان می‌باشد.

## سوالات تحقیق

- ۱- وضع موجود آموزش کارکنان سازمان چگونه است؟
- ۲- الگوی مناسب جهت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان چیست؟
- ۳- شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی کارکنان چقدر است؟ و با چه دوره‌های آموزشی می‌توان آن را کاهش داد؟

## ادبیات تحقیق

بر اساس تحقیقات به عمل آمده توسط سانی استوت، مارتاریوس و جاکوبی بامبروف، مراحل اصلی آموزش کارکنان به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی (نیازسنجی)
- ۲) برنامه‌ریزی آموزشی
- ۳) اجرای خط مشی یا برنامه تدوین شده
- ۴) ارزشیابی

در این قسمت با توجه به موضوع مقاله صرفاً به توضیح مرحله نیازسنجی اکتفا گردیده است.

## نیازسنجی آموزشی

نیازهای آموزشی یکی از دروندادهای اصلی سیستم آموزشی است که مبنای اساسی طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های سیستم قرار می‌گیرد. بسیاری مواقع فراگیران مجبور می‌شوند مطالبی یاد بگیرند که عملاً در موقعیت شغلی آنها کاربردی ندارد. این مشکل جدا از تبعاتی که دارد ناشی از دو دلیل است: عدم دقت در نیازسنجی و یا نبود خود نیازسنجی در فرایند آموزشی.

از این رو اولین منابع اثر بخشی برنامه‌های آموزشی، عدم تطابق آنها با نیازهای مخاطبان و شرکت کنندگان است. (سلیمان پور، ۱۳۸۲)

نیازسنجی (تعیین نیازهای) آموزشی عبارت است از «شناسایی نیازها، فاصله میان آنچه هست» و «آنچه نیست» و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته و یا حذف شود» به عبارتی «نیازسنجی به یک فرایند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارت است از مجموعه‌ای از نیازها که بر اساس اولویت تنظیم شده‌اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد». (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹)

## ۵- اصل واقع بینی

عاملین نیازسنجی باید پیش از تهیه و اجرای طرح نیازسنجی، نسبت به مطالعه و شناخت هدف، سطح و محیط نیازسنجی و واقعیت مربوطه اقدام کنند تا زمینه و بستر کار خود را به خوبی بشناسند و متناسب با واقعیات عمل نمایند. رعایت اصل واقع بینی در تعیین نیازهای آموزشی، عامل مهمی در اثربخشی طرح نیازسنجی و همچنین آموزش و بهسازی خواهد بود.

## ۶- اصل رعایت ملاحظات فرهنگی

توجه به جو و خصوصیات فرهنگی حاکم بر جامعه نیازسنجی از دو سولازم است. اول از آن جهت که این ویژگی‌ها عملاً در کار ما نمود پیدا می‌کند و حتی آن را جهت می‌دهند و دوم آن که لازم است طرح‌ریزی نیازسنجی و انتخاب روش‌ها و ابزارها و حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات متناسب با موقعیت فرهنگی و کلی سازمان انجام شود. (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۷۶)

## روش‌ها و فنون تعیین نیازهای آموزشی

### ۱- تحلیل سازمان

از تحلیل سازمان می‌توان به عنوان یکی از روش‌های تعیین نیازهای آموزشی سازمانی استفاده نمود. تحلیل اصطلاحاً به معنی مطالعه موضوع از طریق بازبینی و واریسی دقیق و موشکافانه اجزای آن و بیان نتایج (شناخت‌ها، تاویل‌ها و تفسیرهای) حاصل از فرایند فوق می‌باشد. چنین تحلیلی را می‌توان با استفاده از روش‌های مختلفی درباره سازمان انجام داد که به نظر می‌رسد روش تحلیل (swot) جالبترین، کاملترین و مفیدترین آنها خصوصاً در ارتباط با نیازهای آموزشی باشد. (گوپتا، ۱۳۸۴)

### ۲- سناریو نوشتن

در سناریو نویسی (Scenario Writing) عواملی که در آینده بر سازمان یا شغل اثر می‌گذارند و نیز نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و اثرات و نتایجی که به بار خواهند آورد به شکلی نظام دار و منطقی پیش‌بینی و بررسی می‌شود و نیازهای ناشی از آن تعیین می‌شود. در این فن از کارشناسان خواسته می‌شود آینده سازمان یا شغل را با کیفیت فوق‌الذکر در قالب یک سناریو به نگارش درآورند. سپس سناریوهای تنظیم شده گردآوری و نکات مشترک و غیر مشترک (منحصر به فرد) استخراج و طبقه‌بندی می‌شود. گزینه‌های حاصل مورد بررسی و امعان نظر و قضاوت قرار می‌گیرند و از ترکیب و تلفیق آنها سناریو یا سناریوهای جدید تدوین می‌شود و جهت بررسی دوباره و دستیابی به توافق جمعی توزیع می‌گردد. (ابطحی، ۱۳۶۸)

این مفهوم رابطه نزدیکی با تحلیل نیازهای آموزشی (Analysis Training Need) دارد اما معادل آن نیست. تحلیل نیازها به دنبال آن است که علل و دلایل پیدایش نیاز را مشخص کند و از این طریق به تعریف مشکل و یافتن راه حل‌های مناسب کمک کند. بدیهی است انجام چنین نقشی مستلزم یک نگرش پویا نسبت به مقوله نیاز و تحلیل آن است. تحلیل نیازها بعد از سنجش آنها مطرح می‌شود.

نیازسنجی آموزشی به دلایل زیر شایسته تأمل، توجه و سرمایه‌گذاری است:

۱- متکی بودن برنامه آموزشی و درسی به اطلاعات؛ بدین لحاظ نیازسنجی جزو جدایی‌ناپذیر برنامه‌ریزی محسوب می‌شود. نیازسنجی می‌تواند منتج به شناسایی مقاصد، اهداف و میزان تحقق آن اهداف و مقاصد گردد و بدین لحاظ مبنای برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد.

۲- ضرورت بهسازی و بازسازی برنامه‌های آموزشی متناسب با تغییرات و تحولات.

۳- ضرورت فراکنشی عمل کردن.

۴- توجه برنامه آموزشی و اخذ اعتبار (منابع لازم) و بودجه‌بندی آنها

۵- فراهم آوردن مبنایی برای پاسخگویی و ارزیابی برنامه

## اصول نیازسنجی

انجام نیازسنجی آموزشی در سازمان مستلزم رعایت پیش‌بایسته‌ها و چارچوب‌های علمی خاص خود می‌باشد، از این رو در بحث نیازسنجی شش اصل کلی می‌باید ملحوظ گردد که به شرح ذیل می‌باشد.

### ۱- اصل تداوم

به دلیل تغییرات دائم محیطی و درونی ضرورت اثربخشی سازمان و برنامه‌های آموزشی نیازسنجی مداوم ناگزیر است.

### ۲- اصل جامعیت

به دلیل اهمیت و جایگاه اطلاعات حاصل از نیازسنجی در برنامه‌ریزی، لازم است اطلاعات جامعی شامل همه ابعاد و ارکان و جهات گوناگون و با استفاده از روش‌های مختلف گردآوری و تجزیه و تحلیل شود.

### ۳- اصل مشارکت

پیچیدگی موقعیت و جامعیت نیازسنجی، برخورداری از همکاری یک تیم نیازسنجی را ایجاب می‌کند.

### ۴- اصل عینیت و اعتبار

این اصل ایجاب می‌کند که حتی الامکان از روش‌های عینی‌تر استفاده شود و داده‌ها از عینیت و اعتبار لازم برخوردار گردند.

### ۳- تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل یکی از روش‌های متداول و مهم تعیین نیازهای آموزشی محسوب می‌شود. در این روش، شغل با استفاده از رویه‌های مختلفی مانند مشاهده مستقیم، مصاحبه با سرپرستان و شاغلین شغل، بررسی وسایل و موارد مورد استفاده در کار، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات قبلی، انجام شغل توسط تحلیل‌گر، یادداشت‌های شغلی روزانه و ... به مراحل و اجزای کوچک تجزیه می‌شود.

### ۴- تحلیل وظیفه

این روش نزدیکی زیادی با تجزیه و تحلیل شغل دارد و در واقع جزئی از آن محسوب می‌شود. با این حال به عنوان یکی از روش‌های مشهور نیازسنجی مطرح است. می‌توان گفت تحلیل وظیفه، به نوعی تصویر کوچک شده تحلیل شغل است که در عین حال مراحل، فنون و مقتضیات خاص خود را دارد.

### ۵- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد (performance Appraisal) به زبان ساده عبارت است از «فرایند قضاوت درباره عملکرد شخص و گزارش آن». چنین فرایندی می‌تواند مقاصد مختلفی را پوشش دهد که بسته به تأکیدی که بر هر یک می‌شود ساختار و محتوای آن می‌تواند تغییر یابد. تشخیص نیازهای آموزشی یکی از این مقاصد است که صاحب نظران مدیریت منابع انسانی همگی بدان اشاره نموده‌اند. البته نباید تصور کرد که سیستم ارزیابی عملکرد فی‌نفسه ضمانتی برای آموزش و بهسازی شایسته کارکنان خواهد بود. بلکه اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد به تعیین نیازهای آموزشی کمک خواهد کرد. در واقع ارزیابی عملکرد از طریق مقایسه عملکرد شغلی جاری با معیارها یا اهداف عملکردی معین، شکاف بین آنچه که باید انجام شود و آنچه که فعلاً انجام می‌شود و یا آنچه که در عملکرد شغلی می‌تواند بهبود یابد را مشخص می‌کند. با اینکه حتی ممکن است شامل بخشی برای تشخیص و تعیین نیازهای باشد.

از جمله این نوع ارزیابی می‌توان به روش بازخورد ۳۶۰ درجه اشاره نمود که در آن فرد از دیدگاه کارکنان زیر مجموعه، همکاران، مسئولان مافوق و مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و از نتایج آن در فرایند تعیین نیازهای آموزشی کارکنان به ویژه مدیران می‌توان بهره گرفت. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)

### ۶- طوفان مغزی

فن طوفان مغزی (Brainstorming Technique) یک فن گروهی ویژه است که مبتنی بر دو اصل کلی است:

۱- بررسی طولانی بر روی یک عقیده یا دیدگاه باعث می‌شود از عقاید و دیدگاه‌های بهتر محروم شویم.

۲- کمیت موجب کیفیت می‌شود. تجارب ما باعث ایجاد مدل‌های ادراکی خاصی می‌شود که می‌توانند خلاقیت را سرکوب یا ترغیب کند. ایده‌های خوب بسیاری چون متناسب با سیستم فکری جاری ما نیستند نادیده گرفته می‌شوند. فن طوفان مغزی به دنبال غلبه بر این مشکل است.

### ۷- استفاده از فنون پیمایشی

مطالعات پیمایشی (survey) غالباً به منظور گردآوری داده‌های اولیه و به نوعی اساسی درباره وضعیت موجود انجام می‌شود. با این حال ممکن است «با مشخص کردن وضع موجود به حد کافی به مقایسه آن با معیارهای تعیین شده» نیز بپردازند.

### ۸- خود سنجی

خود سنجی (Self Assessment) یکی از فنون آسان و نسبتاً متداول در حوزه نیازسنجی آموزشی محسوب می‌شود. این فن عمدتاً یک فن سنجشی است که به شناسایی نیازهای آموزشی احساس شده و بیان شده (مورد تقاضا) منتج می‌شود.

### ۹- فن دلفی

دلفی (Delphi Technique) یکی از فنون مشهور توافق‌یابی است که به منظور حصول توافق جمعی درباره یک موضوع یا حیطه معین، از طریق گردآوری سیستماتیک نظرات و عقاید گروهی از کارشناسان به طور مستقل و بدون ذکر نام با استفاده از یک سری پرسش‌نامه مورد استفاده قرار می‌گیرد. این فن با وجود سادگی که از آن برخوردار است نوآوری ویژه‌ای محسوب می‌شود که برای جمع‌آوری و تلخیص و تألیف نظرات و قضاوت‌های افراد مختلف بدون الزام حضور آنان در یک محل معین به کار می‌رود. (ابطحی، ۱۳۶۸)

### ۱۰- فن فیش باول

این فن زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد افراد شرکت‌کننده در نیازسنجی محدود و دسترسی به آنها و تجمعشان در یک مکان ممکن باشد. همچنین برای نیازسنجی محدودیت زمانی وجود داشته باشد. شیوه اجرای فن فیش باول شبیه کارگاه آموزشی است. در این روش افراد مورد نظر به مکان خاصی دعوت شده به گروه‌های کوچک معمولاً شش تا هشت نفری تقسیم می‌شوند و به تبادل نظر درباره نیازها می‌پردازند و در پایان، هر گروه فهرستی از نیازها را تدوین می‌نماید. سپس نمایندگان گروه‌ها به بحث و تصمیم‌گیری درباره نیازها و اولویت‌بندی آنها می‌پردازند. نتیجه این فعالیت فهرستی از نیازهای آموزشی بر حسب اولویت می‌باشد. (منبع پیشین)





### ۱۱- پرسش نامه

استفاده از پرسش نامه برای تعیین نیازهای آموزشی یکی از روش های مورد قبول و پر استفاده است. پرسش نامه شامل فهرستی چاپ شده یا نوشته شده از سؤالات است که برای جمع آوری اطلاعات درباره موضوع یا موضوعاتی به فرد یا گروهی ارائه می گردد.

### ۱۲- تست یا آزمون

استفاده از تست، یکی از روش های متداول تعیین نیاز آموزشی است. تست یا آزمون می تواند دانش یا مهارت مورد نیاز فرد یا افراد را تعیین نماید و حتی در تشخیص رفتار فرد و مطلوب بودن و نامطلوب بودن آن برای یک شغل خاص کمک نماید. آزمون می تواند کتبی یا شفاهی و یا عملی باشد؛ اگر فرد یا افراد مورد آزمون، نارسایی از نظر دانش، مهارت یا رفتار مطلوب در زمینه خاص داشته باشند، به وسیله نتیجه آزمون معین می گردد و این نارسایی ها ما را در تعیین نیازهای آموزشی یاری و راهنمایی خواهند کرد.

### ۱۳- مصاحبه

مسئول آموزش سازمان ممکن است احساس کند در واحد خاصی از سازمان نیاز به آموزش وجود دارد از این رو برای گرفتن اطلاعات، ملاقات رسمی را با فرد یا افراد مورد نظر ترتیب می دهد. برای آمادگی بیشتر جهت شرکت در چنین جلسه رسمی مسئول آموزش، سؤالات لازم را از پیش تهیه و تنظیم می نماید. به هنگام ملاقات با فرد یا افراد مورد نظر سؤالات را یکی پس از دیگری در میان می گذارد و نکات لازم را برای مطالعه بعدی یادداشت می نماید. مطالعه این یادداشت ها مسئول آموزش را در تعیین نیازهای آموزشی سازمان خود یاری خواهد کرد.

### الگوهای نیازسنجی آموزشی

#### ۱- الگوی کافمن و هرمن

الگوی پیشنهادی این صاحب نظران یک الگوی عمومی فرایندی است که می توان آن را در سطح سازمانی، شغلی و فردی مورد استفاده قرار داد. مراحل الگوبه شرح زیر است:

♦ تصمیم گیری برای استفاده از داده ها برای نیازسنجی

♦ تعیین سطح مورد نظر و یا دورنمایی که می خواهیم برای آن نیازسنجی و برنامه ریزی گردد. سطوح مختلف آن می تواند به صورت فراسوی کلان، کلان و خرد باشد.

♦ شناسایی افراد ذیربط در نیازسنجی

♦ جلب مشارکت افراد ذیربط در نیازسنجی

♦ جلب توافق جمعی درباره سطح نیازسنجی

♦ گردآوری داده های مرتبط با نیازهای درون سازمانی و برون سازمانی

♦ فهرست کردن نیازهای شناخته شده و تایید و توافق جمعی درباره آنها

♦ رتبه بندی نیازها بر حسب اولویت

♦ جلب توافق همکاران در مورد مسائلی که برای پاسخ جویی انتخاب شده اند و باید برای آنها چاره جویی کرد (کافمن، ۱۳۷۴)

#### ۲- الگوی کلاین

الگوی پیشنهادی کلاین عمدتاً برای نیازسنجی در سطح درس یا دوره آموزشی کاربرد دارد. کلاین بیان می دارد که با تشکیل کمیته ای مرکب از فراگیران، سرپرستان و مدیران، کارشناسان و از طریق جلسات گروهی و فن دلفی برگزار شده توسط این کمیته اهداف شناسایی شوند و به صورت عبارات بیان می گردند. بعد از شناسایی اهداف، اهداف شناسایی شده از طریق فنون مختلفی مانند دلفی، فیش باول و تل استار رتبه بندی می گردند. پس از رتبه بندی اهداف، نتایج عملکرد واقعی با اهداف تعیین شده مقایسه شده و شکاف بین این دو مشخص می گردد. با تعیین شکاف بین اهداف تعیین شده و عملکرد واقعی، نیازها مشخص شده و برای اجرا این نیازها نیز اولویت بندی می گردند. (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹)

یکی از مهمترین ویژگی این الگو شناسایی وضع موجود و مطلوب و تعیین نیازهای آموزشی بر اساس شکاف بین وضع موجود و مطلوب می باشد.

مراحل اصلی الگوبه شرح زیر است:

#### الف) کارشناسی هدفها:

برای شناسایی هدف باید کمیته ای متشکل از فراگیران، سرپرستان و مدیران، کارشناسان آموزشی، کارشناسان محتوی برنامه آموزشی و سایر صاحب نظران تشکیل شود. این کمیته با استفاده از طرق مقتضی مانند بررسی ها، جلسات گروهی و فن دلفی، طوفان مغزی یا لیست هدف های بیان شده این مهم را به انجام می رسانند. در این مرحله سعی می شود کلیه هدف ها، صرف نظر از کیفیت آنها مد نظر قرار گیرد و سپس به صورت عبارات قابل اندازه گیری بیان شوند.

#### ب) مرتب کردن اهداف بر اساس اهمیت آنها:

برای این کار باید تمام کسانی که نتایج نیازسنجی آنها را متأثر سازد، مشارکت داشته باشند. رتبه بندی اهداف با استفاده از فن دلفی یا سایر فنون توافق یابی ممکن است.

ج) مشخص کردن شکاف بین عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی: در این مرحله با استفاده از روش ها و ابزارهای مختلف، عملکرد واقعی نمونه نیازسنجی و با اهداف عملکرد مورد انتظار مقایسه می شود.

#### د) مشخص کردن اولویت ها برای اجرا:

در این مرحله نیازهای تعیین شده جهت مشخص کردن مهم ترین موارد مورد نیاز و اقدام برای رفع آنها اولویت بندی می شوند. (همان منبع)



### ۳- الگوی تحلیل نیازهای سازمانی استوت

در این مدل، آرمان‌های سازمانی، سطح دانش، مهارت، نگرش موجود در سازمان و عملکرد فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. هدف الگو، تحلیل نیازهای آموزشی سازمان به منظور حصول اطمینان از اثربخشی آموزشی جهت بهبود سازمان به عنوان یک کل است. در این الگو شکاف میان نتایج و اهداف سازمانی، نیاز آموزشی تلقی می‌گردد. (1993, stout)

### ۴- الگوی تحلیل SWOT

هدف این الگو شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی از طریق تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات در هر یک از حوزه‌های فعالیت کلیدی سازمان در یک زمینه استراتژیک است. طبق الگو نخست عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) سپس عوامل درونی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت تعیین می‌کند که چه تغییراتی لازم است متناسب با فرصت‌ها و تهدیدها برای رفع نقاط ضعف و پرورش و تقویت نقاط قوت سازمان انجام شود. بعد لیستی از نیازهای آموزشی سازمانی که از این تحلیل منتج می‌شوند را مشخص می‌نماید تا در برنامه آموزشی بدان پرداخته شود. (میرسپاسی، ۱۳۸۳)

### ۵- الگوی تحلیل وظیفه و الزامات دانشی

#### مهارتی آن

این الگو در اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی توسط مگ کپی و تایر ارائه شده و توسط گلدستاین و پیرین تکامل یافته است. هدف این الگو شناخت نیازهای آموزشی کارکنان از طریق وظایفی است که برعهده دارند.

### ۶- الگوی تحلیل جی.تی.اف.اس

این الگو توسط ترولو، برای شناخت نیازهای آموزشی در کارهای یدی و مهارتی خصوصاً در مواردی که شرح شغل مدونی برای کار یا کارمند موجود نباشد ارائه شده است. هدف این الگو شناخت نیازهای آموزشی از طریق تحلیل شغل و وظیفه و عملکرد (ناقص و یا نادرست) افراد است. برای تعیین نیازهای آموزشی در سطح شغلی و یا فردی مفید می‌باشد. این الگو از طریق شناسایی و تعریف و تحلیل شغل مورد نظر، شرح شغل را معلوم نموده و سپس با هدف ارائه تصویری مناسب و مشروح از آنچه که انجام می‌شود، اعمال شغلی به اجزای مربوط شکسته و تحلیل می‌گردد.

(truelove, 1997)

### ۷- الگوی نیازسنجی پیشنهادی وودال وینستنتلی

وودال و وینستنتلی در کتاب خود تحت عنوان «بهسازی مدیریت» فرایندی را جهت تعیین نیازهای بهسازی مدیران مبنا قرار داده‌اند. هدف این الگو شناسایی نیازهای بهسازی مدیران، تناسب با نوع کار و نقشی است که بر عهده دارند. این الگو کار، نقش و شایستگی‌های مدیران را در ارتباط با یکدیگر در نظر می‌آورد و مبنای تعیین نیازهای بهسازی می‌داند. (woodall, 1998)

### ۸- الگوی تحلیل عملکرد و وظیفه پیشنهادی

بخش خدمات بهسازی منابع انسانی شورای همکاری گمرکی الگوی مبتنی بر تحلیل عملکرد و وظیفه برای نیازسنجی آموزشی پیشنهاد کرده است. این الگو تحلیل وظایف را در راستا و در ارتباط با تحقق اهداف عالی سازمان و از یک منظر مسئله‌یابی مد نظر قرار می‌دهد. فرض اصلی این مهم آن است که آموزش را یک نوع راه حل سازمانی برای حل مشکلات عملکردی در سطوح مختلف در نظر می‌آورد.

هدف الگو شناسایی و رفع کاستی‌های عملکردی که در جهت تحقق اهداف وجود دارد می‌باشد. قلمرو آن خصوصاً در سطوح شغلی و فردی است. در واقع می‌توان گفت با تغییرات اندکی در محتوای مراحل، قابلیت کاربرد هر یک از سطوح یاد شده و حتی سطح سازمانی را پیدا می‌کند.

### ۹- توماس گیلبرت: مدل شایستگی انسانی

گیلبرت بیشتر به خاطر کار و فعالیتش در مورد مهندسی عملکرد انسانی معروف است.

فرض اصلی گیلبرت (۱۹۷۸) این است که عملکرد تحت تأثیر شش عامل: اطلاعات، منابع، مشوق‌ها (محیطی) و همچنین دانش، ظرفیت و انگیزه‌ها (فردی) است. همان گونه که گیلبرت معتقد است، شایستگی انسانی عبارت است از اینکه مهندسی ارزش عملکرد، این شش عامل را قبل از سرمایه‌گذاری در آموزش بررسی می‌کند و می‌تواند باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های آموزشی سازمان شود. (غفارین، ۱۳۷۹)

امروزه از این الگو در شناسایی شایستگی‌های مدیران و تعیین نیازهای آموزشی مدیران بهره گرفته می‌شود.

### ۱۰- جوهارلس: تحلیل پیشتازی

بر اساس نظر هارلس (۱۹۷۰) سازمان یک گرایش اضمحلالی برای جستجوی جواب‌ها یا راه حل‌ها هنگامی که با مشکل مواجه می‌شود، دارد. آنها تمایل به انجام این کار را دارند حتی قبل از اینکه مشکل تعریف شده باشد. مثل گیلبرت، هارلس معتقد است که آموزش راه حلی برای تمام مسائل عملکرد نیست.

اما تحلیل پیشتازی می‌تواند علت مشکلات عملکرد را آشکار کند. اخیراً، کار هارلس بر توسعه یک سیستم بهبود عملکرد جدید متمرکز شده بود. توسعه برنامه آموزشی مبتنی بر دستاوردها با استفاده از این سیستم یک تحلیل پیشتازی برای مشکلات مرتبط با اهداف جاری کسب و کار یک سازمان انجام شده است. یک تحلیل پیشتازی عملکرد جدید، هنگامی که سازمان نیازهای عملکردی جدید دارد، انجام می‌شود. مدل هارلس کمک‌های شغلی برای هدایت هر مرحله فرایند را آموزش می‌دهد.



**۱۱- راجر کافمن: مدل عناصر سازمانی**

مدل عناصر سازمانی کافمن از موارد زیر ساخته است:

♦ داده‌ها: منابع و اجزایی که یک سازمان استفاده می‌کند. (به عنوان اهداف و خط‌مشی‌ها)

♦ فرایند: روش، ابزار، رویه‌ها و فعالیت‌هایی که برای رسیدن به نتایج مطلوب استفاده می‌شود.

♦ محصولات: مراحل که برای رسیدن به نتایج مطلوب استفاده می‌شود.

♦ ستاده‌ها: نتایج نهایی که به بیرون از سازمان تحویل داده می‌شود.

♦ نتایج: اثرات و نتایجی که مشتریان و جامعه آن را به عنوان فرایند تشخیص می‌دهد. (کافمن، ۱۳۷۴)

**۱۲- رابرت ماجر: تحلیل مسائل عملکرد**

کامک ماجر به این رشته تا حدود ۳۰ سال ادامه پیدا کرد. ماجر یک مدل تحلیل عملکرد یا فلوجارت طراحی کرد که در اوایل سال ۱۹۸۰ به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفت. فرض اصلی مدل ماجر این است که مسائل و راه حل‌های عملکرد می‌تواند از طریق جستجوی یک مجموعه سیستماتیک سؤالات کاوش آشکار می‌شود. موارد زیر پنج زمینه اصلی برای کاوش در مدل ماجر (۱۹۹۷) عبارت است:

♦ تشریح مشکل

♦ بررسی سریع و در دوره‌های ثابت

♦ کنترل پیامدها

♦ ارتقا شایستگی

♦ توسعه راه حل‌ها

**۱۳- آلیسون روت: نیازسنجی آموزشی**

بر اساس نظر روزت (۱۹۸۷) یک شکاف بین نتایج موقعیت واقعی و رفع بهینه اختلاف‌ها در عملکرد است. با استفاده از مدل مبتنی بر هدف، پنج نوع اطلاعات در یک نیازسنجی جمع‌آوری می‌شود:

♦ دانش یا عملکرد

♦ عملکرد چگونه باید باشد.

♦ دانش یا عملکرد واقعی و فعلی:

♦ عملکرد چگونه است.

♦ احساس آموزشی و مسائل دیگر:

♦ افراد یک مشکل را چگونه احساس می‌کنند

♦ علل مشکل از دیدگاه دیگر:

♦ دلایلی برای مسائل

♦ راه‌حلی برای مشکل از دیدگاه‌های دیگر:

♦ راه‌هایی برای یک مشکل

**اولویت بندی نیازها**

محدودیت‌های مالی و بودجه و امکانات اثربخشی اقتضا می‌کند که نیازهای آموزشی پس از شناسایی، اولویت بندی شوند. اهمیت اولویت بندی از آن جهت است که نیازهایی که برای سازمان یا شغل ارزشمند است را مشخص می‌کند و داده‌هایی که برنامه آموزشی بر آن بنا خواهد داشت را تعیین می‌کند از این رو در خدمت اثر بخشی و کارایی آموزش و سازمان قرار می‌گیرد.

۱- اهداف، راهبردها و خط مشی‌های سازمان

۲- هزینه اثر بخشی رفع نیازها

۳- هزینه فرصت از دست رفته در صورت عدم رفع نیازها

۴- طول مدت و زمان و منابع لازم و موجود برای رفع نیازها

۵- مقایسه هزینه‌های رفع یا عدم رفع نیازهای آموزشی:

در این روش، هم چنانکه از عنوان آن برمی‌آید اولویت بندی براساس تفاضل یا نسبت هزینه‌های رفع و عدم رفع نیازهای آموزشی برای سازمان انجام می‌پذیرد.

۶- تعداد افرادی که درگیر یک نیاز هستند. تعیین اولویت نیازهای آموزشی بر اساس تعداد افرادی که درگیر هر نیاز هستند روش ساده و در عین حال متداولی است، اما از دقت و اعتبار اندکی برخوردار است.

۷- استفاده از فنون توافقی یا پیمایشی

۸- اولویت بندی چند عاملی درونی:

در این روش چهار مفهوم (معیار) ضرورت و اهمیت، فراوانی تکرار، سطح بازخوانی و سختی یادگیری برای استفاده جهت اولویت بندی دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها (نیازهای آموزشی) مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدین صورت که هر یک از د.م.ن‌ها بر حسب هر کدام از مفاهیم مذکور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مجموع یا میانگین نمرات حاصل از هر مفهوم، بیانگر نمره خام اولویت د.م.ن مربوطه خواهد بود. پس از محاسبه نمره خام اولویت برای همه د.م.ن‌ها (دانش، مهارت و نگرش)، آنها را بر حسب نمرات به دست آمده به ترتیب نزولی مرتب و اولویت گذاری می‌کنیم. هر چه مجموع نمرات یا میانگین حاصل بزرگتر باشد از درجه اولویت بیشتری برخوردار خواهد بود.





### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی الگوها و رویکردهای مختلف نیازسنجی آموزشی کارکنان و با شناخت وضع موجود سازمان، مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر دو الگوی تحلیل و کلاین بوده و هر کدام از این الگوها با اتخاذ راهکارهای عملی در فرایند تحقیق به کار گرفته شده است. در تحقیق حاضر از یک طرف با انجام مصاحبه و مشاهده فعالیت کارکنان اقدام به استخراج شرح شغل، دانش و مهارت‌های مورد نیاز گردیده و بر این اساس دوره‌های آموزشی لازم استخراج شده و از طرف دیگر با انجام یک مطالعه پیمایشی بر اساس مدل کلاین، وضع موجود و وضع مطلوب نیازهای آموزش استخراج گردیده و با تحلیل شکاف بین آن دو برنامه‌های آموزشی مورد نیاز پیش بینی شده است. لازم به توضیح است که برای شناسایی نیازهای آموزشی مدیران از الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه بهره گرفته شده و با اخذ نظر کارکنان زیر مجموعه، همکاران، مسئول مافوق و خود ارزیابی وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران برآورده گردیده است.



## نحوه ارزش گذاری مقیاس اندازه گیری

پس از جمع آوری پرسش نامه، اطلاعات هر فرد بر اساس کد، استخراج و به هر یک از گزینه ها در مقیاس رتبه ای طراحی گردیده ارزش کمی - به شکل زیر داده شده است.

گزینه رتبه	رتبه	میانگین	کد	مقیاس اندازه گیری در پرسشنامه
۱	۱	۱	۱	بسیار ضعیف
۲	۲	۲	۲	بسیار ضعیف تا ضعیف
۳	۳	۳	۳	بسیار ضعیف تا متوسط
۴	۴	۴	۴	بسیار ضعیف تا قوی
۵	۵	۵	۵	بسیار قوی

### روش های آماری

الف - به منظور بیان و توضیح داده ها از روش های آمار توصیفی شامل محاسبه میانگین، فراوانی مطلق، درصد و رسم نمودارها استفاده شده است.

ب - نظر به این که پاسخ های دریافتی در قالب گزینه های پنج جوابی در مقیاس لیکرت با سایر مقیاس های مدرج جمع آوری گردیده، لذا دارای مقیاس ترتیبی می باشند و برای آنالیز آنها از روش های آماری زیر استفاده شده که عبارتند از:

#### ۱- آزمون مقایسه زوج نمونه ای

اگر میانگین امتیاز وضع موجود و میانگین امتیاز وضع مطلوب باشد با در نظر گرفتن فرضیه های آماری زیر وجود تفاوت معنی دار بین وضع موجود و وضع مطلوب مورد بررسی قرار گرفته است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 \geq \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

در صورتی که P-VALUE کوچکتر از ۰/۰۵ باشد در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود تفاوت معنی دار بین وضع موجود و وضع مطلوب در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می گردد و شخص مورد نظر جزو نیازهای آموزشی کارکنان محسوب می گردد.

### متدولوژی تحقیق

در فرایند انجام این تحقیق که از نوع تحقیقات کاربردی پیمایشی است از پرسش نامه و مصاحبه با متصدیان مشاغل، سرپرستان و کارشناسان خبره به عنوان ابزارهای اصلی تحقیق بهره گرفته شده و با توجه به الزام تعیین نیازهای آموزشی مشاغل، تمامی شغل های سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. اما جهت تعیین نیازهای آموزشی شاغلین اقدام به نمونه گیری در بین کارکنان سازمان گردیده که بدین منظور از فرمول زیر بهره گرفته شده است:

$$n = \frac{N(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2(P)(1-P)}{\epsilon^2(N-1) + (Z_{\frac{\alpha}{2}})^2(P)(1-P)}$$

N حجم جامعه n حجم نمونه مورد نیاز، Z مقدار متغیر زمان استاندارد (که برای سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار آن از جدول مربوطه برابر ۱/۹۶ به دست می آید)  $\epsilon$  : میزان خطایی است که محقق در این بررسی مرتکب می شود، و مقدار آن بین ۰/۰۱ تا ۰/۱ تغییر می کند که در این تحقیق ۰/۰۷ در نظر گرفته شده است.

$P(1-P)$ ، واریانس صفت کیفی مورد بررسی است، که به علت نامعلوم بودن، مقدار ماکزیمم آن  $0.5 \times 0.5 = 0.25$  به کار برده شده است. به عبارتی اگر پژوهشگر نتواند به برآورد بهتری برای P دست یابد، می تواند آن را مساوی ۰/۵ درصد گرفته و آن را محاسبه نماید، چون اگر  $P=1/2$  در فرمول گذشته شود، n حداکثر مقدار خود را پیدا خواهد کرد. استفاده از این شیوه سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد، بنابراین حجم نمونه مورد نیاز بر اساس فرمول فوق برای جامعه آماری ۳۰۳ نفری ۱۲۲ نفر محاسبه گردیده.

لازم به ذکر است که برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه یعنی (NK) از رابطه  $NK=P*N$  استفاده شده است.

#### ۲- آزمون کای دو ( $X^2$ )

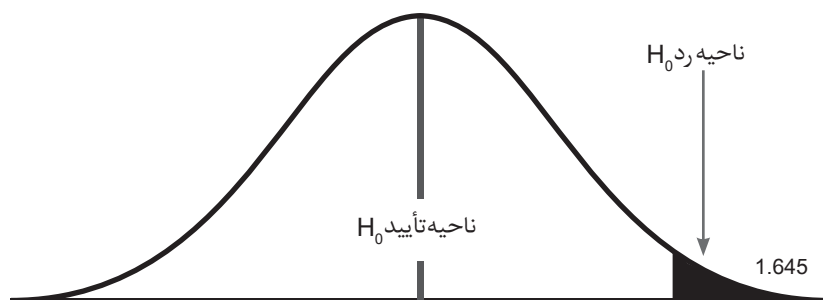
اگر  $\mu_0$  بیانگر فراوانی مشاهده شده و  $\mu_e$  بیانگر فراوانی مورد انتظار باشد با در نظر گرفتن فرضیه های آماری زیر می توانیم به وجود تفاوت معنی دار بین وضع موجود و وضع مطلوب پی برد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_0 \geq \mu_e \\ H_1 : \mu_0 < \mu_e \end{cases}$$

اگر چنانچه مقدار آماره آزمون در منطقه بحرانی قرار گیرد در این صورت فرضیه مبنی بر بالا بودن سطح فراوانی مشاهده شده نسبت به فراوانی مورد انتظار رد می شود.

#### آزمون فریدمن

از این آزمون جهت اولویت بندی عوامل بر حسب رتبه های کسب شده استفاده شده که از جمله آن می توان به اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران و یا بررسی وضع موجود آموزش کارکنان اشاره کرد.



## جمع بندی و نتیجه گیری

متناسب با شغل مربوطه استخراج گردیده و سپس ضریب اهمیت هر یک از دوره‌ها تعیین گردیده است.

### ج) تعیین نیازهای آموزشی مدیران

۱- برای تعیین نیازهای آموزشی مدیران از مدل کلاین بهره گرفته شده بر این اساس وضع موجود و وضع مطلوب قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی استخراج گردیده و بر اساس شکاف بین وضع موجود و مطلوب اولویت بندی شده است. لازم به توضیح است که جهت استخراج وضع موجود و وضع مطلوب از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه بهره گرفته شده و قابلیت مدیریتی افراد با اخذ نظر کارکنان زیرمجموعه همکاران، مافوق و خود آنها برآورد گردیده است.

۲- در این تحقیق ۳۰ عنوان قابلیت و شایستگی مدیریتی شناسایی گردیده که در ۱۰ محور اصلی زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

- مهارت‌های ادراکی
- تصمیم‌گیری
- مهارت‌های ارتباطی
- کار تیمی
- عوامل شخصیتی
- ارزش‌های اخلاقی
- مدیریت افراد
- مدیریت عملکرد
- ششم مالی و اقتصادی
- رهبری

۳- وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌های مدیریتی سازمان به شکل نمودارهای صفحه بعد به دست آمده است.

همانگونه که نمودار فوق نشان می‌دهد شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در مدیریت افراد بیشترین و در ارزش‌های اخلاقی کمترین مقدار را دارا است.

۴- نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب در تمامی ۱۰ محور اصلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. ولی در برخی محورهای فرعی فاصله وضع موجود و مطلوب معنی‌دار نیست که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

- ۱- صداقت
- ۲- وجدان کاری
- ۳- روحیه همکاری
- ۴- صرفه‌جویی
- ۵- مسئولیت‌پذیری
- ۵- با توجه به ارزیابی به عمل آمده محورهای آموزشی متصدیان مشاغل مدیریتی به ترتیب در جدول صفحه بعد آمده است.

### الف) نتایج بررسی وضع موجود

۱- برای بررسی وضع موجود از مدل چهار مرحله‌ای سانی استوت و همکاران بهره گرفته شده که بر اساس این مدل وضع موجود آموزش نیروی انسانی در فرایندهای نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲- نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که در فرایند نیازسنجی آموزشی کارکنان توجه چندانی به مشارکت کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی نمی‌گردد و نیازهای آموزشی شناسایی شده پاسخگوی دانش، مهارت و توانمندی مورد نیاز مشاغل نمی‌باشد. همچنین برای انتخاب کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی توجه چندانی به عملکرد شغلی آنها نمی‌شود.

۳- در فرایند برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی از کارشناسان خبره بهره گرفته نشده و نیروی انسانی مورد نیاز جهت برگزاری دوره‌ها به خوبی پیش‌بینی نمی‌گردد. ضمناً توجه چندانی به بعد کمی و کیفی دوره‌ها به عمل نمی‌آید و زمان و مکان برگزاری دوره‌ها نیز نامناسب می‌باشد.

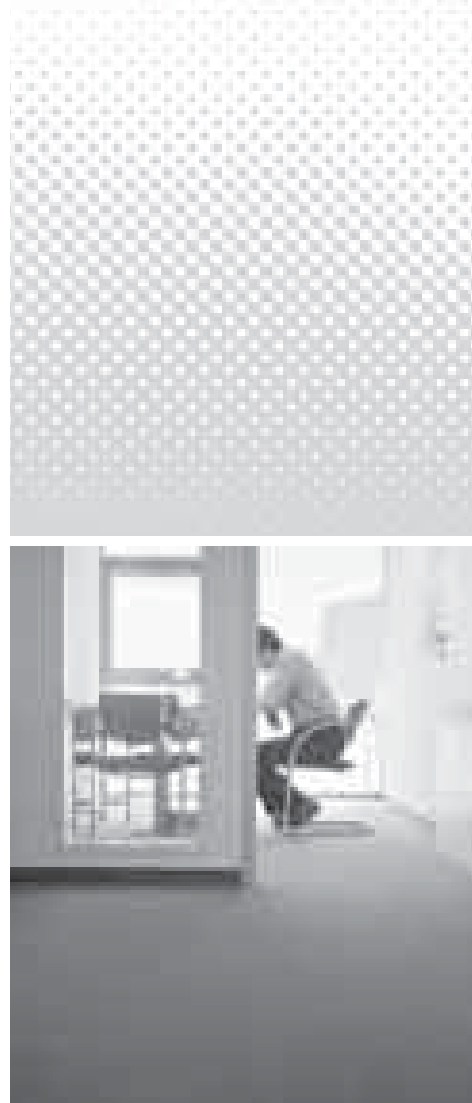
۴- در فرایند اجرای دوره‌های آموزشی هماهنگی‌های به عمل آمده نامناسب بوده و منابع آموزشی در اختیار فراگیران قرار نمی‌گیرد. همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که در اجرای دوره‌های آموزشی با وجود اساتید خبره از فناوری‌ها و ابزارهای کمک آموزشی مناسبی بهره گرفته نمی‌شود.

۵- ارزشیابی دوره‌های آموزشی به طور مستمر نبوده و نتایج حاصل از ارزیابی به مسئولین مربوطه بازخورد داده نشده و از نتایج ارزیابی در فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرا به طور مناسبی بهره گرفته نمی‌شود. همچنین نتایج به دست آمده حاکی از آن است که میزان اثربخشی دوره‌ها در بعد تغییرات رفتاری مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد.

### ب) تعیین نیازهای آموزشی مشاغل

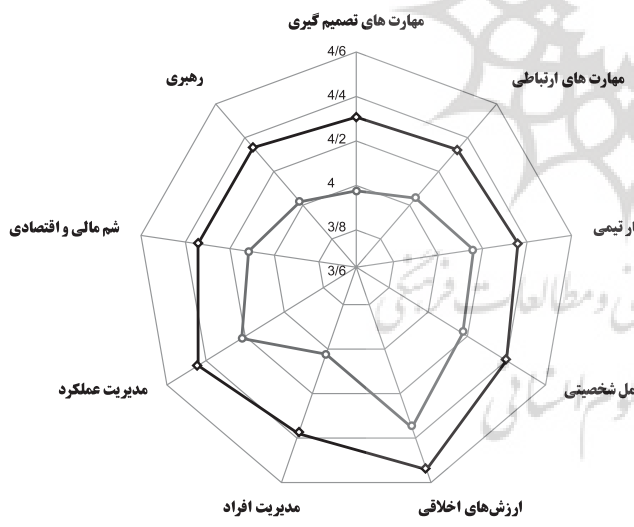
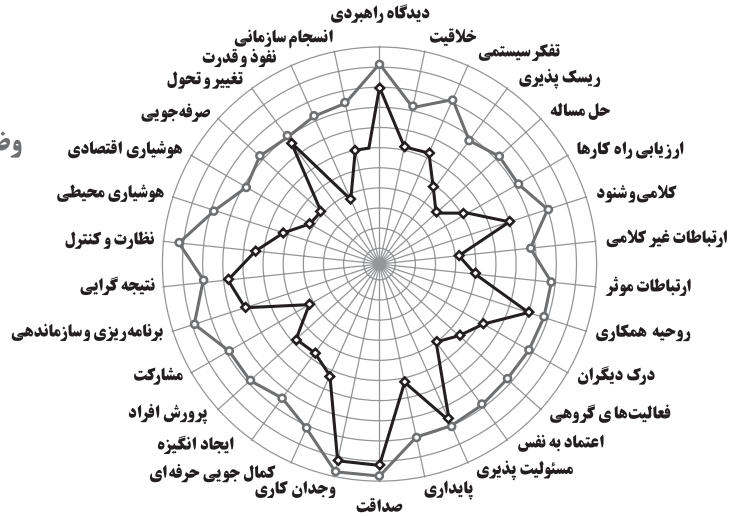
۱- برای تعیین نیازهای آموزشی مشاغل از مدل تحلیل وظیفه بهره گرفته شده که در این مدل نیازهای آموزشی بر اساس بررسی شرح شغل‌ها و مهارت‌های مورد نیاز پیش‌بینی می‌گردد. بر همین اساس برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان طی انجام مصاحبه با متصدیان مشاغل، سرپرستان و کارشناسان خبره آموزش، ضمن بررسی شرح شغل‌ها، دانش، مهارت و توانمندی‌های مورد نیاز استخراج گردیده و سپس دوره‌های آموزشی عمومی، نیمه تخصصی، تخصصی و بدو خدمت لازم شناسایی شده است.

۲- شکل اجرای دوره‌های آموزشی و مدت زمان مورد نیاز با اخذ نقطه نظرات کارشناسان آموزش و



مقایسه  
وضع موجود و وضع مطلوب

وضع موجود  
وضع مطلوب



ردیف	عنوان	وضع موجود	وضع مطلوب
۱	مشارکت	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۲	تفسیر و تحول	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۳	اعتماد به نفس	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۴	حل مساله	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۵	نظارت و کنترل	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۶	ارتباطات موثر	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۷	ارتباطات غیر کلامی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۸	پرورش افراد	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۹	هوشیاری محیطی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۰	فعالیت های گروهی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۱	تفکر سیستمی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۲	ریسک پذیری	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۳	پایداری	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۴	ارزیابی راه کارها	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۵	کمال جویی حرفه ای	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۶	ایجاد انگیزه	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۷	انسجام سازمانی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۸	هوشیاری اقتصادی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۱۹	نفوذ و قدرت	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۲۰	برنامه ریزی سازماندهی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۲۱	درک دیگران	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۲۲	کلامی و شنود	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۲۳	نتیجه گرایی	۲۰۳۳	۲۰۳۳
۲۴	دیدگاه راهبردی	۲۰۳۳	۲۰۳۳

## پیشنهادها:

### الف) پیشنهادهایی مبتنی بر سؤالات تحقیق

۱- نیازسنجی آموزشی بر اساس الگوها و مدل‌های علمی مناسب انجام شود.

۲- انتخاب فراگیران در دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای شغلی آنها اعمال شود

۳- در نیازسنجی آموزشی به نیازهای اجتماعی، فردی و شخصی فراگیران توجه شود.

۴- برای تعیین مستمر نیازهای آموزشی تیم نیازسنجی آموزشی منسجم در سازمان وجود داشته باشد.

۵- هدف‌گذاری آموزشی توسط افراد متخصص و ماهر به شکل علمی و مناسبی صورت گیرد.

۶- در برنامه‌ریزی آموزشی سازمان هم به بعد کمی و هم به بعد کیفی توجه شود.

۷- در اجرای برنامه‌های آموزشی کلاس و فضای آموزشی شرکت به شکل استاندارد و مناسب باشد.

۸- در برگزاری دوره‌های آموزشی از فناوری و ابزارهای کمک آموزشی مناسبی بهره گرفته شود.

۹- در آموزش کارکنان سازمان هم ارزشیابی اولیه، هم تکوینی (حین آموزش) و هم پایانی صورت گیرد.

۱۰- به تغییرات رفتاری فراگیران در فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی توجه می‌شود.

۱۱- در آموزش مدیران و سرپرستان سازمان به محورهای آموزشی استخراج شده در این تحقیق توجه شود.

### ب) پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

انجام طرح‌های پژوهشی پیرامون:

۱- طراحی نظام جامع آموزش کارکنان

۲- ارائه الگوی ارزیابی میزان اثر بخشی

دوره‌های آموزشی

۲- اجرای طرح بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مدیران

۴- اجرای طرح توسعه آموزش الکترونیکی کارکنان

۵- بررسی رابطه بین آموزش و عملکرد کارکنان

۶- بررسی رابطه بین آموزش و رضایت شغلی کارکنان

۷- مهندسی مجدد فرایندهای آموزش کارکنان سازمان

۸- تجزیه و تحلیل نقش آموزش در تغییر رفتار کارکنان

۹- طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی مبتنی بر وب

۱۰- اجرای طرح مدیریت مشارکتی مدیران و کارکنان

۱۱- تجزیه و تحلیل مشاغل و پست‌های سازمانی

۱۲- طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

۱۳- برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر عملکرد و سطوح مهارتی کارکنان

۱۴- هدف‌گذاری و تدوین راهبردهای آموزشی

۱۵- بررسی و ارتقای عوامل انگیزشی رابطین آموزش (کارشناسان آموزش)

۱۶- بررسی موانع فرهنگی توسعه آموزش ضمن خدمت کارکنان

۱۷- اصلاح فرایند انتخاب فراگیران

۱۸- اصلاح فرایند انتخاب اساتید

۱۹- اصلاح فرایند تدوین محتوای آموزش

۲۰- تحلیل SWOT آموزش منابع انسانی

۲۱- مستندسازی فرایند آموزش کارکنان مبتنی بر اصول مدیریت کیفیت

### ج) سایر پیشنهادها

۱- پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی ارائه شده به طور مستمر ارزشیابی شده و از نتایج آن در بهبود کمی و کیفی دوره‌ها بهره گرفته شود.

۲- دوره مدیریت آموزش کارکنان برای کارشناسان واحد آموزش سازمان برگزار گردد.

۳- بین نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های پرسنلی نظیر طبقه‌بندی مشاغل، حقوق و دستمزد ارتباط منطقی برقرار گردد.

۴- ساز و کار انگیزشی برای ترغیب کارکنان به امر آموزش طراحی گردد.

۵- ابزارهای انگیزشی لازم برای کارشناس آموزش فراهم گردد.

۶- بایستی نحوه استفاده از ابزارهای کمک آموزشی، توسط کارشناسان خبره به کلیه کارکنان مرتبط با برگزاری دوره‌ها آموزش داده شود.

۷- یک بانک اطلاعاتی جامعی در زمینه اساتید و منابع رفع نیازهای آموزشی تخصیص داده شود.

۸- پیشنهاد می‌شود میانگین امتیاز اساتید به عنوان یک ضریب ثانویه در پرداخت حق الزحمه آنها لحاظ شود.

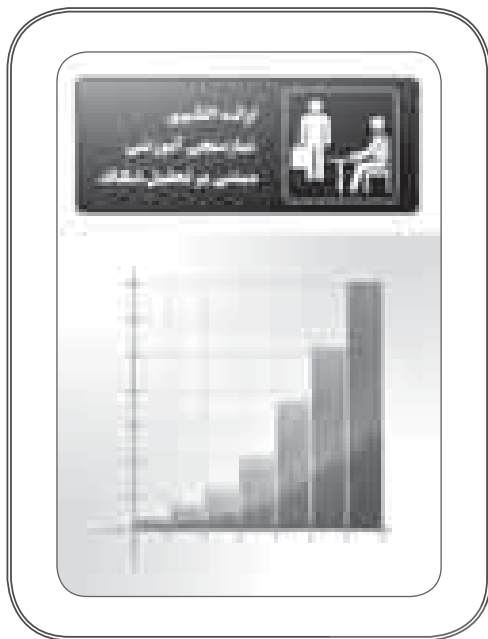
۹- برای کارکنان آموزش دیده فرصت و مجال به کارگیری عملی یافته‌های تحقیق فراهم شود.

۱۰- وب سایت اختصاصی آموزش کارکنان تحت سیستم جامع سازمان طراحی گردد.

۱۱- میزان اثر بخشی دوره‌های آموزشی به طور مستمر ارزیابی گردیده و به اطلاع مسئولین رسانده شود.

۱۲- از نتایج ارزیابی در فرایند نیازسنجی و اجرای دوره‌ها بهره گرفته شود.

۱۳- در اجرای دوره‌های آموزشی به اولویت‌بندی دوره‌ها مطابق با نتایج این تحقیق توجه شود. □



## منابع:

- آنر، عادل و مومنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۴
- آرمسترانگ، مایکل، ترجمه صفری و وهابیان، مدیریت عملکرد، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۵
- ابطحی، سید حسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۶۸
- اچ-اس بولا، ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه، ترجمه دکتر خدایاریلی، انتشارات موسسه بین‌المللی روش‌های آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵
- اتقیا، ناهید، نقش آموزش و بهسازی منابع انسانی در فرایند توسعه سازمان‌ها، مجله مدیریت توسعه، شماره ۱۰، ۱۳۸۰
- برومند، زهرا، بهبود و بازسازی سازمان، انتشارات هور، ۱۳۷۴
- بزاز جزایری، سید احمد، آموزش کارکنان به عنوان ضرورت شناخته شده در سازمان‌ها، مراکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴
- تیم و نلتینگ، برنامه‌ریزی برای آموزش اثر بخش، ترجمه دکتر محمد چیتری، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۶
- جزنی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، ۱۳۷۵
- سلطانی، ایرج، تعامل نیاز سنجی و اثر بخشی آموزش، انتشارات ارکان دانش، تابستان ۱۳۸۵
- سلیمانپور، جواد، برنامه‌ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت، انتشارات احسن، تابستان ۱۳۸۱
- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۷۵
- صدری، صدرالدین، آموزش پودمانی، انتشارات مدرسه، ۱۳۷۷
- عباس‌زادگان، سید محمد و ترک زاده، جعفر، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، انتشارات شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹
- غفاریان، وفا، شایستگی‌های مدیریتی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹
- فتحی و اجارگاه، کورش، نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی، انتشارات آموزش و پرورش، ۱۳۷۴
- کافمن، راجر و هرمن، جری، ترجمه، مشایخ و بازرگان، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، انتشارات مدسه، ۱۳۷۴
- گوپتا، کاویتا، ترجمه آقازاده و تورانی، سنجش نیازها در سازمان، نشر آیپژ تابستان ۱۳۸۴
- مشایخ، فرید "دیدگاه‌های نو در برنامه‌ریزی آموزشی، انتشارات سمت، ۱۳۷۹
- میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، انتشارات میر، ۱۳۸۳
- Adams, Don, "Extending the Educational Planning Discourse." *Comparative Education Review*. VOL 32, NO4. 1988.
- Bambrough, Jaequie. "Training Your Self". London, 1995.
- Bedeau.A.G. Management, Japen, c.b.c. Publisher, 1986.
- Griffith, Ken and Williams, Rechard, A Learning Approach to Change, Gower, 1995.
- John Sullivan, "Measuring training effectiveness/ Impact. www.ourworld.CompuServe.Com. 1998
- Krikparick, Krikpatrick, Four Level of Evaluation, www.Cor.Sdsu.Edu/eet. 1994
- Meltz. N.M & Stone. T.H, Human Resource Management in Canada.
- Pace. R,w & Smith. P.C & Mills. C.E.Human Resource Development U.S.A, 1991.
- Prior, John (edition). Gower Handbook of Training and Development, Second Edition, Gower, 1994
- Stout, Sunny, Managing Training, Kogan page, London. 1993.
- Symour. D.T. Causing quality in higher education, American Council on Education Macmillan Series on Higher Eigher Education, 1992.
- Truelove, Steve, Training in Practice, Black Well 1997.