



روش‌ها و الگوهای نیازسنجی در سازمان‌ها

علی سلطانی

چکیده:

در شرایط پیچیده و رو به تحول امروز تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت‌های خود استمرار بخشند و بقا خود را تضمین نمایند که بتوانند خود را با تحولات و پدیده‌های پیچیده محیط هم‌انگ ساخته متناسب با شرایط بیرونی سازمان، خود را متحول سازند. از جمله مهمترین وظایف مدیریت برای حفظ و بقا سازمان استفاده از سرمایه‌ها و استفاده مؤثر و بهینه از آنها می‌باشد.

نیروی انسانی یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها و یک عامل استراتژیک برای آنها در مواجهه با تغییرات و تحولات می‌باشد. چرا که در سایه هوشیاری اوست که امکان مواجهه فعال و سازنده با دگرگونی‌های محیط فراهم می‌گردد. توجه به حفظ و نگهداری و بهسازی و مهمتر از همه استفاده مؤثر از این سرمایه از جمله مهمترین دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است. وظایف مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها مشتمل بر انتخاب، استخدام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی، روابط کار، ایمنی و بهداشت و غیره می‌باشد که از این میان سه وظیفه نخست مستقیم یا غیرمستقیم با مقوله آموزش ارتباط پیدا می‌کند. در این مقاله بر آنیم با بررسی، اهداف، ویژگی‌ها و الزامات آموزش در سازمان‌ها چگونگی موفقیت و اثربخشی آن را مورد توجه و موشکافی قرار داده طرق مختلف نیازسنجی و انواع تکنیک‌ها و مدل‌های علمی را در این زمینه مورد بحث قرار دهیم همچنین ارتباط و اهمیت آن را به عنوان اولین و مهمترین گام از بهسازی و آموزش نیروی انسانی بررسی نماییم.

مقدمه:

آموزش و پرورش در معنای متداول آن مطابق تعریف سازمان علمی - فرهنگی ملل متحد - یونسکو عبارت است از تمام کنش‌ها و اثرات و راه‌ها و روش‌هایی که برای رشد و تکامل توانایی‌های مغزی و معرفتی و همچنین مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار انسان به کار می‌روند به طریقی که شخصیت انسان را تا ممکن‌ترین حد آن تعالی بخشد و یکی از ارزش‌های مثبت جامعه‌ای که در آن زیست می‌کند باشد.

به طوری کلی از منظر دولت‌ها آموزش به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شوند:

آموزش رسمی عبارت است از فعالیت‌های آموزشی سازمان یافته و منظم که معمولاً از سطوح ابتدایی شروع و به سطوح عالی و تخصصی خاتمه می‌یابد و معمولاً ورود به هر سطح از آموزش مستلزم گذر از سطح قبل از آن است. این نوع آموزش معمولاً با دریافت گواهینامه (مدرک) رسمی در هر مقطع خاتمه می‌یابد. آموزش‌های عمومی، آموزش فنی حرفه، آموزش فنی و آموزش عالی از جمله انواع آموزش‌هایی هستند که در سیستم آموزش رسمی تعریف می‌شوند و هر کدام تعریف مشخص داشته و اهداف و مقاصد خاصی را دنبال می‌کنند.

آموزش غیر رسمی به نوعی از آموزش اطلاق می‌شود که خارج از چارچوب نظام رسمی ارائه می‌گردد و مقید به پیوستگی زمانی خاص نمی‌باشد اگرچه دارای نظام و تناوب خاص خود می‌باشد. آموزش حرفه‌ای و آموزش کوتاه‌مدت شغلی دو گونه مختلف از آموزش‌های غیررسمی هستند که هر یک به اقتضای موضوع و نیز مخاطبین آموزش به انواع مختلف دیگری تقسیم می‌شوند.

آموزش برای سازمان‌ها:

نیروی انسانی یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها و یک عامل استراتژیک برای مواجهه با تغییرات و تحولات می‌باشد چرا که در سایه هوشیاری اوست که امکان مواجهه فعال و سازنده با دگرگونی‌های محیط فراهم می‌گردد.

آنچه از آن تحت عنوان مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی از طریق جذب، حفظ و توسعه نیروی کار شایسته برای دستیابی به اهداف سازمانی است. وظایف مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها مشتمل بر انتخاب و استخدام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی، روابط کار، ایمنی و بهداشت و تحقیقات پرسنلی است که از این میان سه وظیفه نخست مستقیم یا غیرمستقیم با مقوله آموزش ارتباط پیدا می‌کند. در انتخاب و استخدام تأکید بر شناسایی و بکارگیری نیروهایی است که توانمندی‌های آنان با مشاغل و نیازها و قابلیت‌های تعریف شده تطبیق داشته باشد. در برنامه‌ریزی نیروی انسانی تمرکز بر تعیین نیازهاست و در آموزش



عملکرد ناصحیح مدیران آموزشی و عدم توجه به سازوکارهای آموزش سازمانی و اهداف و الزامات مربوط به این آموزش‌ها از سوی آنان است. آنچه از روی عادت در واحدهای آموزشی سازمان‌ها اجرا می‌شود غالباً اهداف مشخصی را که براساس استراتژی‌ها و اهداف سازمانی تنظیم شده باشند، دنبال نمی‌کند و طبیعتاً نسبت به اقتضائات، ضرورت‌ها و الزامات سازمانی بی‌اعتناست از این رو واجد هیچگونه ارزشی نیست و به عنوان حرکتی در راستای اهداف مدیریت منابع انسانی در سازمان قابل تعریف نمی‌باشند. در چنین شرایطی بی‌اعتنایی مدیران و کارکنان سازمان به آموزش کاملاً قابل انتظار و از جهتی کاملاً منطقی است. آموزش سازمانی زمانی معتبر شناخته می‌شود که ملاحظاتی که بر گرفته از اهداف، اقتضائات و الزامات و ویژگی‌های سازمان است را در خود داشته باشد از آن جمله:

- ◀ بین برنامه‌های آموزشی، اهداف و استراتژی‌های سازمان پیوند مطمئنی برقرار باشد.
- ◀ جهت‌گیری آموزش پاسخ به نیازهای شناخته شده و تعریف شده کارکنان در راستای ایجاد توانمندی آنان برای انجام مؤثر وظایف شغلی باشد.
- ◀ مقتضیات سازمانی و امکانات و محدودیت‌ها در اجرای برنامه‌های آموزشی ملحوظ گردد.
- ◀ برنامه‌های آموزشی به لحاظ مکانی و زمانی انعطاف پذیر باشد.

از طرف دیگر از آن جهت که مخاطبین این گونه آموزش‌ها افراد بزرگسال با سطوح دانشی و مهارتی و تجربی متفاوتی می‌باشند باید اصول و قواعد آموزش بزرگسالان بر آن حاکم بوده تا حد امکان مبتنی بر روش‌های یادگیری انفرادی باشد از آن جمله:

- ◀ متضمن اهداف و برنامه‌ای روشن و برانگیزنده باشد بگونه‌ای که کارکنان فارغ از عامل زور و اجبار با میل خود از آن استقبال نمایند.
- ◀ در بر دارنده مشارکت حقیقی و فعال کارکنان از مرحله طراحی تا اجرا و ارزشیابی باشد.
- ◀ محتوای دروس و شیوه‌های ارائه آنها با در نظر گرفتن سطوح مختلف دانش و مهارت فراگیران تعیین شود.

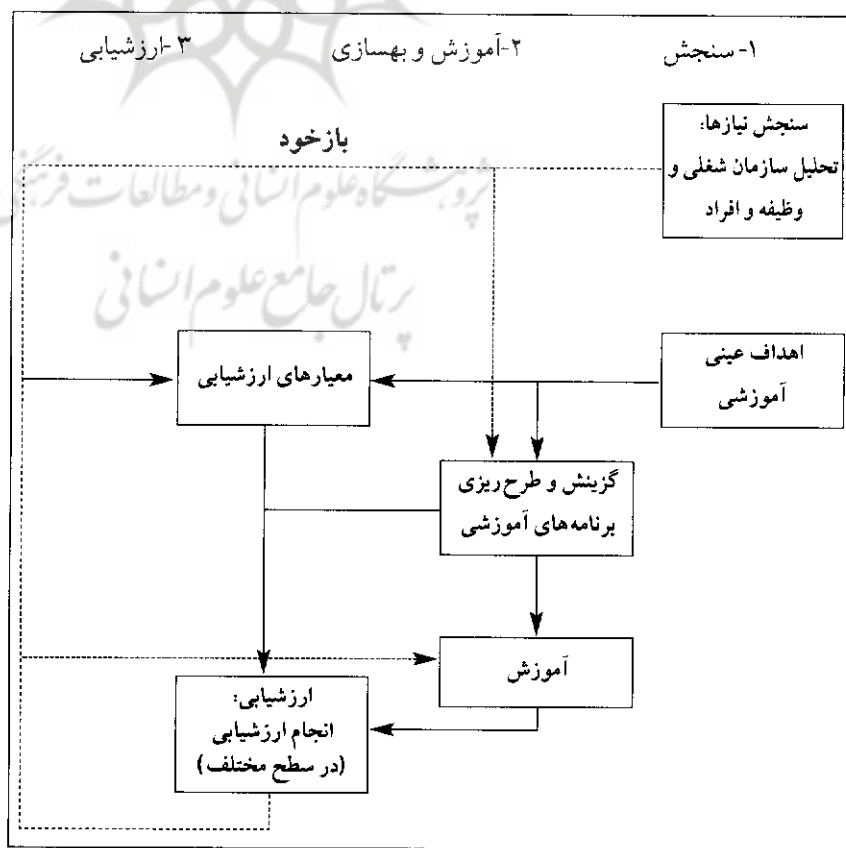
رویکرد سیستمی در آموزش: نگرش سیستمی به آموزش به ما می‌آموزد که از یک سو آموزش را یک مجموعه بهم

و بهسازی هدف توسعه دانش، مهارت و توانمندی‌های کارکنان براساس نیاز تعریف شده و قابلیت‌های مشخص شده می‌باشد. پس به خلاف تصور بسیاری آموزش نه از زمان پیوستن افراد به سازمان که حتی قبل از آن آغاز می‌شود و در طول فعالیت کاری کارکنان در سازمان همواره جریان دارد. در این فرآیند از آن جهت که همه چیز در حال تغییر است باید به صورت مداوم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌ها براساس مشاغل متحول شده جدید تعریف و نیازهای آموزشی معیاری مشخص شوند و برای تأمین نیروی کارآمد و اثربخش به برنامه ریز منظم و اجرای آموزش اقدام شود.

آموزش از آن جهت که به تقویت کارایی و افزایش دانش و توانمندی نیروی انسانی منجر می‌شود حرکتی راهبردی و استراتژیک برای سازمان هاست. و حرکتی در جهت پویایی سازمان و ضرورتی است برای حفظ و بقای آن. سازمان‌ها به کمک آموزش می‌توانند توانایی‌های کارکنان را بهبود بخشیده و سطح شایستگی آنها را برای تصدی مشاغل ارتقا دهند.

ویژگی و الزامات آموزش در سازمان‌ها:

آموزش در سازمان ماهیت، اهداف، ویژگی‌ها و الزامات متفاوتی از سایر آموزش‌ها دارد که شناخت و توجه به آنها لازمه موفقیت و اثربخشی آن است. جایگاه نه چندان شایسته واحدهای آموزشی در سازمان‌ها و عدم توجه به اهمیت و ارزش فعالیت‌های آموزشی از سوی مدیران ارشد سازمان‌ها در کشور ما انعکاسی از





هم در یک سازمان مشخص کننده مخاطبین آموزش و سطح نیازهای آموزشی هر یک از آنها می باشند. طرح ها و برنامه هایی که براساس اهداف و مأموریت های یک سازمان اجرا می شوند ممکن است متضمن استخدام نیروهای جدیدی، استفاده از تکنولوژی و فن آوری خاص و بکارگیری ابزارهای ویژه ای باشند و همه این موارد ضرورتاً و خواه ناخواه مستلزم ایجاد توانمندی های جدید در نیروی انسانی است. تغییر در جهت گیری های سازمان نیز ضرورتاً تغییرات و تحولاتی را به دنبال دارند که بخشی از آن به نیروی انسانی ارتباط پیدا می کند. از این زاویه بسته به شرایط، تدارک آموزش های زیر برای سازمان ضرورت می یابد:

◀ آموزش پرسنل جدید الاستخدام: برگزاری دوره های توجیهی برای پرسنل جدید در رابطه با اهداف، مأموریت، و ساختار و تشکیلات سازمان.

◀ آموزش ارتقای پرسنل: برگزاری دوره هایی که پرسنل را برای پذیرش تکنولوژی ها و فن آوری های جدید آماده می نماید و افزایش دانش و مهارت های آنها را در جهت انطباق با شرایط جدید هدف قرار می دهد.

◀ آموزش ابزارها و تجهیزات جدید: برگزاری دوره هایی برای آشنایی با تجهیزات و ابزارهای جدید و یا اعزام پرسنل به کشورهای تولیدکننده و سازنده ابزارها و تجهیزات خریداری شده.

◀ آموزش های مدیریتی: برگزاری دوره هایی برای مدیران به منظور آگاهی از جنبه های مدیریتی شرایط جدید و آشنا نمودن آنان با اهداف و مأموریت های سازمان و مقتضیات طرح ها و برنامه های در دست اجرا.

۲) **نیازهای مرتبط با هنجارها و نرم های محیط:** منبع دیگری که مشخص کننده نیازهای آموزشی است نرم ها و هنجارهای جامعه است. سازمان ها به عنوان سیستم های باز متأثر از عوامل مختلف بیرونی و مرتبط با سیستم های دیگر موجود در محیط خود (فرا سیستم) می باشند و رفتار و عملکرد خود را براساس عملکرد آنها و در تعامل با آنها شکل می دهند. دستیابی و انطباق با هنجارهای جدید از طریق ارتقا دانش و مهارت و نگرش کارکنان و زمینه سازی فرصت های یادگیری جدید ضرورت می یابد.

نیازهای مرتبط با هنجارها و نرم های محیط: منبع دیگری که مشخص کننده نیازهای آموزشی است نرم ها و هنجارهای جامعه است. سازمان ها به عنوان سیستم های باز متأثر از عوامل مختلف بیرونی و مرتبط با سیستم های دیگر موجود در محیط خود (فرا سیستم) می باشند و رفتار و عملکرد خود را

براساس عملکرد آنها و در تعامل با آنها شکل می دهند. دستیابی و انطباق با هنجارهای جدید از طریق ارتقا دانش و مهارت و نگرش کارکنان و زمینه سازی

پیوسته از اجزا مختلف که برای نیل به هدفی معین سازمان داده شده اند ببینیم و از سوی دیگر آن را به عنوان یک خرده سیستم از سیستم بزرگتری به نام سازمان تلقی نماییم. نگرش سیستمی به آموزش ایجاب می کند که برنامه ها و عملیات آموزش را در یک سازمان بر مبنای اهداف و مأموریت آن تنظیم کرده آنها را با استراتژی ها و خط مشی سازمان هماهنگ و سازگار نماییم. برای بررسی دقیق تر این ملاحظات در مراحل مختلف طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزش شاید بهتر باشد مروری به انواع مدل پردازی هایی که برای آموزش از سوی صاحب نظران مختلف ارائه شده است بپردازیم و مراحل مختلف آموزش و برنامه ریزی آموزشی را از نگاه آنان بررسی نماییم.

مدل گلدستاین (Goldstein) (۱): گلدستاین (۱۹۹۳) براساس رویکرد سیستمی مدلی برای آموزش ارائه کرده است. او در این مدل فرآیند آموزش را متشکل از سه بخش اصلی سنجش، آموزش و ارزشیابی دانسته است. مراحل اصلی مدل و محتوای آنها به شرح زیر است.

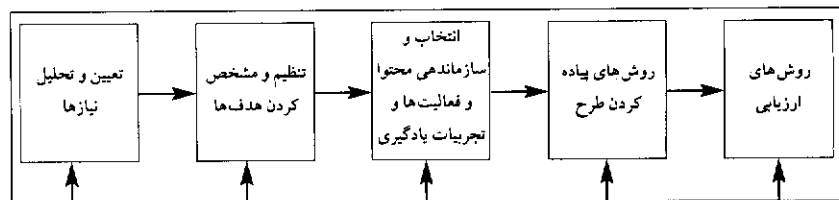
تابا^(۲) (۱۹۶۲) یک مدل هفت مرحله ای شامل مراحل زیر را برای تهیه یک برنامه درسی مطرح می سازد که بر طبق آن، مدل زیر برای تدوین یک برنامه آموزشی (درسی) پیشنهاد می گردد:

تحلیل نیازهای آموزشی: چنان که در غالب رویکردها و مدل های آموزشی ملاحظه می شود مرحله تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی از مهمترین مراحل و نخستین گام در برنامه ریزی آموزشی است. فلسفه وجودی آموزش در سازمان ها رفع نیازهای دانشی، مهارتی و نگرشی کارکنان و آماده سازی آنها برای انجام صحیح وظایف شغلی است.

در یک تقسیم بندی کلی می توان نیازهای آموزشی را در دو سطح مختلف تقسیم بندی نمود.

الف) **نیازهای آموزشی در سطح سازمانی:** در سطح نیازهای آموزشی برخاسته از منابع زیر می باشند:

۱) **نیازهای مرتبط با اهداف و مأموریت سازمان:** تجزیه و تحلیل هدف ها و مأموریت های سازمان و مطالعه طرح ها و برنامه های سازمانی و چگونگی فرآیندهای تصمیم گیری در یک سازمان راهکارهایی برای تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی هستند بسیاری از نیازهای آموزشی مستقیماً برگرفته از هدف ها و مأموریت های سازمان هستند و محتوا و سطح تخصصی فعالیت های شغلی، مرتبط با نوع طرح ها و برنامه هایی هستند که سازمان ها اجرا می کنند. ساختارها و نیز فرآیندهای تصمیم گیری





و مهارت‌های لازم برای هر مرحله از کار مشخص می‌گردد. در این مرحله تعیین می‌گردد که نیروی انسانی در جهت انجام وظایف شغلی اش دقیقاً چه کارهایی باید انجام دهد و چه دانش و مهارت و نگرش را نسبت به کار داشته باشد.

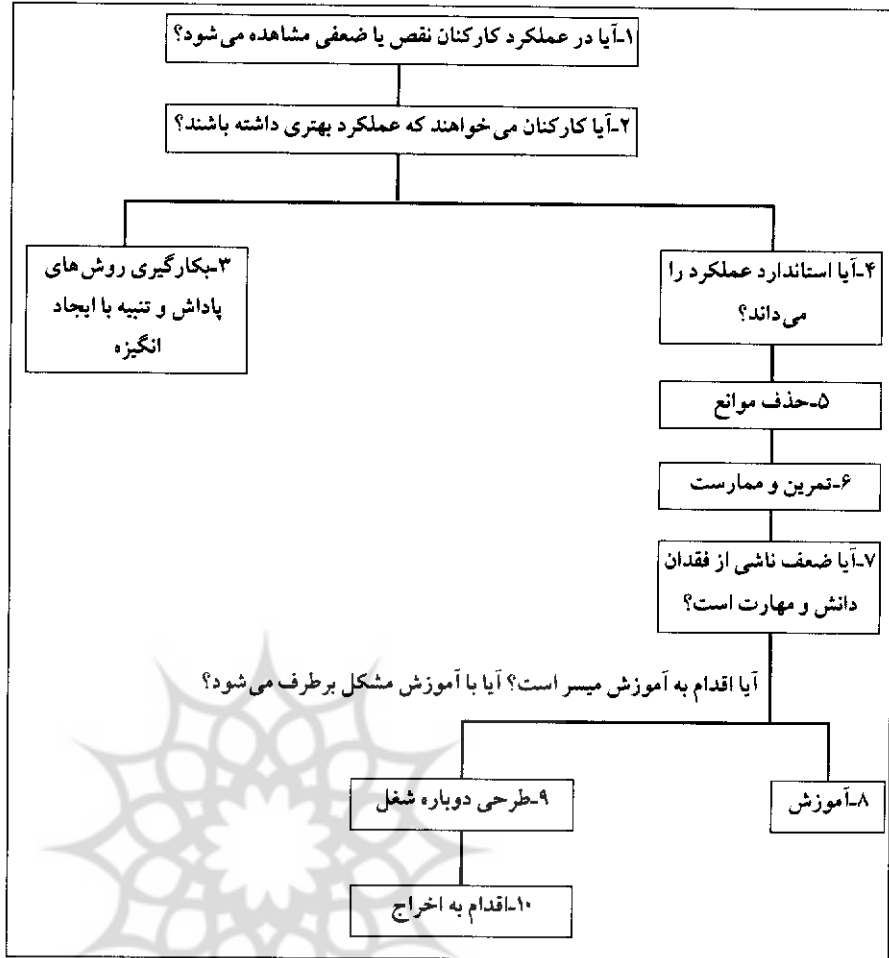
ب) نیازهای آموزشی در سطح

فردی: گرچه در مقام بررسی نیازهای آموزشی، هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان در الویت می‌باشند لیکن به جهات متعددی نمی‌توان نسبت به نیازهای فردی کارکنان و خواست و ترجیحات آنان بی‌تفاوت بود. نیازهایی که از ناحیه افراد یک سازمان مطرح می‌شوند ممکن است به نوعی مرتبط با وظایف شغلی آنان باشد و یا صرفاً براساس خواست و ترجیحات آنان صرف نظر از موقعیت شغلی آنها شکل گرفته باشد. افراد عموماً به امید کسب موفقیت در جامعه در پی دستیابی به دانش‌ها و مهارت‌هایی هستند که امکان دسترسی آنها را به

موقعیت‌های بهتر به همراه داشته باشد. به علاوه ممکن است افراد به سبب نوع سلیقه‌ها علاقمندی‌ها و نیز نحوه نگرش به زندگی، علاقمند به یادگیری موضوعات و فراگیری مهارت‌های مختلفی باشند. به هر صورت به حکم این که کارکنان مهمترین سرمایه یک سازمان بشمار می‌روند نمی‌توان از کنار این خواست‌ها که منبعث از شرایط فردی و علائق و سلیقه‌های آنهاست ولو آنکه با نیازهای سازمانی کاملاً تطابق نداشته باشد به راحتی عبور کرد.

چگونگی بررسی نیازهای آموزشی

آنچه مسلم است همه انواع نیازها را نمی‌توان در یک فرآیند نیازسنجی شناسایی نمود. اصولاً کثرت نیازهای آموزشی ممکن است مسئولین و مدیران واحدهای آموزشی را دچار سردرگمی نماید بگونه‌ای که نتوانند تشخیص دهند که از کجا شروع کنند، تا کجا ادامه دهند و آن را به کجا ختم نمایند. تشخیص این که نیازسنجی در چه سطحی انجام شود و یا چه معیارهای مبنای الویت‌بندی نیازها قرار گیرد، تعیین‌کننده الگوها و روش‌های نیازسنجی خواهد بود. معمولاً در یک سازمان اهداف و مأموریت‌ها مهمترین مبنا برای نیازهای آموزشی است از این رو با مبنا قرار دادن آنها ممکن است بخشی از نیازهای آموزشی که به نیازهای فردی کارکنان مربوط می‌شوند به بعد موکول شده یا در



آیا اقدام به آموزش میسر است؟ آیا با آموزش مشکل برطرف می‌شود؟

فرصت‌های یادگیری جدید ضرورت می‌یابد.

برگزاری دوره‌های آموزشی داخلی و اعزام پرسنل برای گذراندن دوره‌های آموزشی در سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی اقدامی در این راستا به حساب می‌آید.

3) نیازهای مرتبط با نوع مشاغل و استانداردهای انجام کار:

بخش دیگری از نیازهای آموزشی به استانداردها و قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام کار مربوط می‌گردد. این استانداردها و قابلیت‌ها شرایطی را که در آن کار به نحو احسن انجام می‌شود، معین می‌کنند. هر شغلی استانداردی دارد و انجام هر یک از وظایف شغلی طبق قواعد و روش‌های ویژه و با بهره‌مندی از توانمندی خاصی انجام می‌شود. استانداردهای انجام کار توصیفی از مجموعه‌ای از نقش‌های شغلی و مهارت‌های مربوط به چگونگی ایفای آن نقش‌هاست. از این رو معمول است که در سازمان‌ها هر یک از حوزه‌های شغلی مورد بررسی قرار گرفته و وظایف و عملیات کاری و شرایط انجام هر یک از این کارها تعریف می‌شوند. سپس با تجزیه و تحلیل‌های لازم مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد توافق در سازمان تعیین می‌گردد. در این خصوص مشاغل سازمان یک به یک تجزیه شده و با دقت مراحل و گام‌های مختلف برای انجام کار تعیین می‌شوند، سپس دانش‌ها

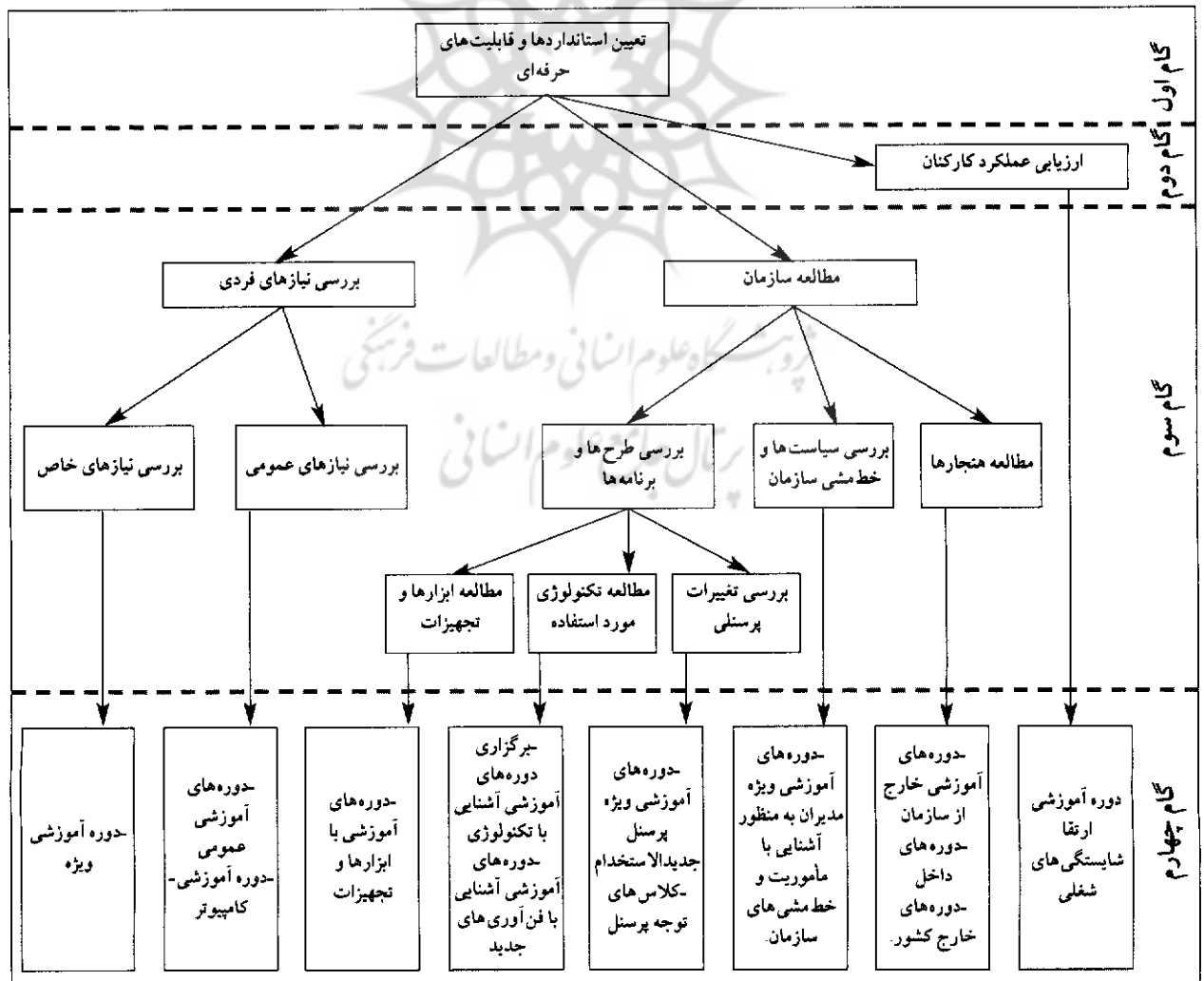


بکار ببریم:

الگوهای نیازسنجی: اجرای طرح نیازسنجی در هر سطح و با هر رویکردی مستلزم استفاده از یک الگوی عملی است. انتخاب الگوی عملی مناسب دستیابی به اهداف طرح را تسهیل کرده نتایج بدست آمده از آن را اعتبار می‌بخشد انتخاب الگوی مناسب نیازسنجی به سطح و حوزه تعیین شده برای نیازهای آموزشی و در مقام اجرا به امکانات و محدودیت‌های سازمان بستگی دارد. انتخاب و بکارگیری هر الگو برای نیازسنجی همواره و ملازم با اقدامات زیر است:

- ۱-تصمیم‌گیری در مورد سطح و حوزه نیازسنجی و تعیین دورنمایی از اجرای طرح.
- ۲-شناسایی افراد ذی‌ربط در نیازسنجی و تعیین افرادی که در تعیین و یا تأیید نتایج آن نقش دارند.
- ۳-جلب مشارکت افراد مؤثر در سازمان.
- ۴-تصمیم‌گیری در خصوص نحوه جمع‌آوری داده‌های مرتبط با نیازها و چگونگی تحلیل آنها.
- ۵-انتخاب یاران طرح.

اولویت‌های بعدی قرار گیرند. واضح است که با وجود محدودیت‌هایی که در امکانات سازمان‌ها وجود دارد الویت به آن دسته از نیازهایی داده می‌شود که با برطرف ساختن آنها مشکلات اساسی سازمان برطرف شده امکان تحقق اهداف را فراهم می‌آورد. آموزش یگانه راه رفع معضلات و حلال همه مشکلات نیست. چه بسا نارسایی در خروجی یک سازمان و یا مشکلات وجود آمده در عملیات سازمان ناشی از عوامل دیگری غیر از فقدان دانش و مهارت کارکنان باشد. مثلاً کهنگی ابزارها یا عقب‌ماندگی تکنولوژی مورد استفاده و یا نبود انگیزه کار در بین کارکنان یا تناقض در اهداف و مأموریت‌های سازمان و یا نقص در فرآیندها از جمله عوامل ایجادکننده معضلات باشند. بهرحال پاسخ به این که آیا نیاز به آموزش وجود دارد؟ یک پرسش کلیدی است که پاسخگویی به آن از قدم‌های اول در بررسی نیازهای آموزشی است. با فرض این که در سازمان استانداردهای مشاغل و قابلیت‌های توانمندی براساس تجزیه و تحلیل مشاغل صورت گرفته باشد، می‌توانیم یک فرآیند چند مرحله‌ای به شرح زیر را به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان و در پاسخ به این سؤال اساسی





تجزیه و تحلیل مشاغل شناسایی صفات، خصوصیات، معیارها و شرایط لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی و شناسایی قابلیت های انسانی لازم برای انجام مؤثر فعالیت های مذکور می باشد. قابلیت های مختلف انسانی در بر دارنده سه وجه مختلف هستند وجه شناختی که دانش انجام کار را در فرد نشان می دهد، وجه مهارتی که قابلیت انجام آسان و دقیق کار را تعیین می کند و وجه نگرشی که عمق قابلیت های ایجاد شده در فرد و تأثیر آن در باورهای وی را آشکار می سازد. در این الگو ویژگی ها، شرایط و معیارهای انجام موفقیت آمیز کارها و نیز قابلیت های انسانی متناظر با آنها که در بر دارنده سه وجه مذکور می باشند. در قالب جملاتی که بیان کننده رفتارهای مطلوب برای انجام فعالیت ها هستند و الزامات دانشی و مهارتی و نگرشی و شرایط و معیارهای صحیح انجام کار را مشخص می سازند، بیان می شوند.

۵- انتخاب محتوای آموزشی: مطالعه نقش های اصلی مشاغل و تجزیه و تحلیل وظایف، کارها و پاره کارها و تشخیص شرایط استاندارد انجام کارها و تعیین کاربرد، اهمیت و پیچیدگی آنها، بعلاوه، تعیین قابلیت های استاندارد برای انجام مؤثر وظایف مذکور در قالب هدف های رفتاری عملاً ملاک های قابل قبول و معتبری برای انتخاب محتوای آموزشی یا عنصر یادگیری ایجاد می کنند. در این مرحله با در نظر گرفتن ملاحظات علمی و تجزیه و تحلیل موضوعات علمی مرتبط با گرایش شغلی و نیز با در نظر گرفتن ملاحظات علمی که در هدف های رفتاری مشخص شده اند، مجموعه ای از عناوین موضوعی که در بر دارنده عناصر یادگیری مرتبط با وظایف شغلی مورد نظر می باشد، پیشنهاد می گردد. این عناوین و موضوعات در واقع عناصر خامی را تشکیل می دهند که در مراحل بعد و پس از بررسی متخصصین تبدیل به مواد و برنامه های درسی می شوند.

روش تحلیل طرح ها و برنامه های سازمان:

آنچه از رهگذر تجزیه و تحلیل مشاغل بدست می آید، استانداردهای توانمندی برای انجام وظایف شغلی و مجموعه ای از عناصر یادگیری است که متناسب با وظایف شغلی پیشنهاد گردیده اند. از آنجایی که معمولاً در نیاز سنجی اهداف وسیع تری دنبال می شود باید گفت بخشی از نیازها برخاسته از طرح ها، برنامه ها و مأموریت های خاص سازمان هستند و بیش از آن که به زمان حال و به وظایف شغلی فعلی کارکنان مربوط باشند به موقعیت های آینده و الزامات و شرایط مربوط به آن، همچنین به نحوه نگرش گردانندگان و مدیران سازمان به آینده وابسته هستند.

نظرخواهی از مدیران و صاحب نظران:

نظرخواهی از مدیران و مسؤولان و صاحب نظران در یک سازمان شاید کوتاه ترین راه برای دستیابی به برخی از نیازهای آموزشی کارکنان باشد. نظرات ابراز شده از سوی مدیران و صاحب نظران معمولاً در بر دارنده نگاه آنان به آینده و حاکی از

الگوی تجزیه و تحلیل مشاغل:

چنانکه قبلاً متذکر شدیم بخش مهمی از نیازهای آموزشی برگرفته از ماهیت مشاغل و چگونگی ایفای وظایف شغلی است. با بررسی مشاغل و شناسایی وظایف و فعالیت های تعریف شده در آنها و نیز شناخت شرایط و چگونگی انجام کارها دانش، مهارت ها و توانمندی های مورد نیاز برای انجام وظایف مذکور مشخص می گردد و امکان تعریف استانداردهای مهارت و قابلیت های حرفه ای به صورت مستند فراهم می آید. براساس الگوی تجزیه و تحلیل مشاغل در پی پاسخگویی به سه سؤال زیر هستیم:

« چه نوع وظایف، کارها و فعالیت هایی، شغل مورد نظر را تشکیل می دهند؟

« هر یک از کارها و فعالیت ها چگونه و تحت چه شرایطی و با در نظر گرفتن چه معیارهایی انجام می شوند؟

« انجام مؤثر هر یک از فعالیت های مذکور چه دانش و مهارتی لازم دارد؟

گام های عملی برای اجرای این الگو بشرح زیر است:

۱- شناسایی حوزه های (رشته های) شغلی: معمولاً در سازمان ها براساس ماهیت تخصصی کارها، گروهی از مشاغل که از نظر شرایط تجربی و آموزشی و نوع مهارت ها و دانستنی ها و توانایی های لازم برای کارکنان یکسان هستند و موضوع واحدی را دنبال می کنند به همراه تعدادی از مشاغل دیگر در یک واحد سازمانی قرار می گیرند. این گروه از مشاغل را یک رشته شغلی نامیده و واحد سازمانی در برگیرنده مشاغل مذکور را یک حوزه شغلی فرض می کنیم. یک رشته شغلی از چند طبقه شغلی که از نظر نوع کار مشابه هستند ولی از نظر اهمیت، دشواری و مسؤلیت ها دارای درجات مختلف می باشند، تشکیل می شود.

۲- شناسایی نقش ها و وظایف اصلی: نقش های اصلی و فعالیت های مهم و اساسی در یک شغل نشان دهنده ماهیت تخصصی و در بر دارنده تأکیدات، ویژگی ها و شرایط انجام کار می باشند. با مطالعه این نقش ها، نوع ابزارها و تجهیزات مورد استفاده در آن شغل نیز مشخص می شوند.

۳- تجزیه وظایف شغلی به کارها و پاره کارها و مهارت ها:

هر یک از نقش ها و وظایف شغلی را می توان به مجموعه ای از فعالیت های مرتبط با هم که مستقلاً قابل سنجش و اندازه گیری هستند تجزیه نمود. این فعالیت ها را اصطلاحاً کارهای یک وظیفه می نامیم. تجزیه وظایف و نقش های اساسی یک شغل به کارها و سپس تجزیه کارها به عناصر جزئی تر به نام پاره کار ابعاد مختلف آن وظیفه را روشن کرده امکان تشخیص همه عوامل و عناصر تشکیل دهنده آن و دانش و مهارت مورد نیاز مرتبط با هر یک از این عوامل و عناصر را فراهم می آورد.

۴- تدوین هدف های رفتاری: یکی از نکات با اهمیت در



۴- جمع‌بندی و الویت‌بندی نیازها و تنظیم محتوای آموزشی پیشنهاد شده از سوی افراد مذکور در قالب یک برنامه آموزشی می‌باشد.

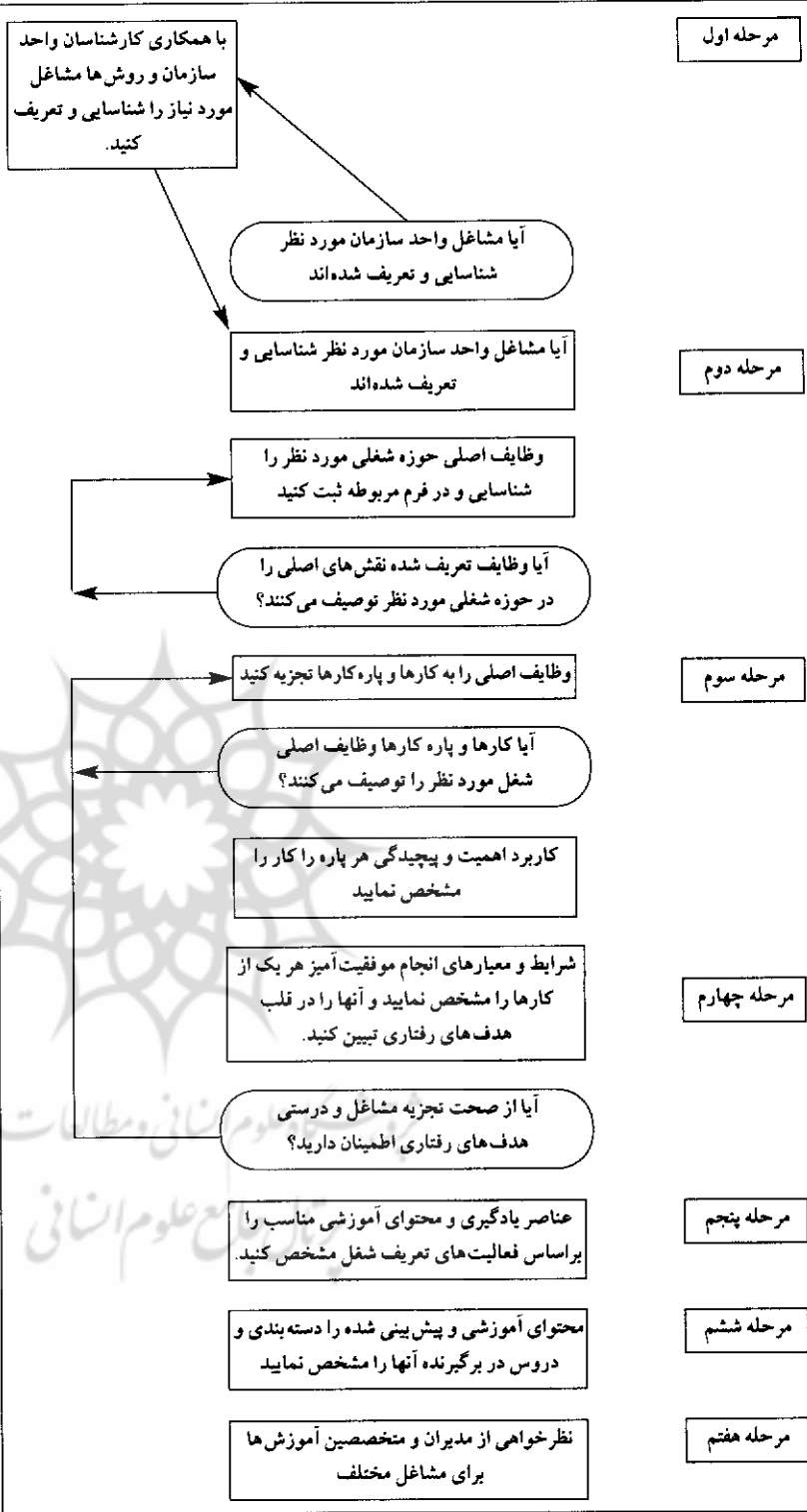
تلفیق روش‌های نیازسنجی:

چنان‌که متذکر شدیم نیازهای آموزشی ابعاد گوناگونی دارند و پرداختن به همه ابعاد و وجوه مختلف نیازهای آموزشی کارکنان مستلزم کاربرد روش‌های مختلف نیازسنجی و تلفیق آنها با یکدیگر است. کاربرد هیچ‌یک از روش‌های یاد شده و نیز سایر تکنیک‌ها و فنون نیازسنجی که توسط صاحب‌نظران آموزشی ارائه گردیده است به تنهایی همه وجوه نیازهای آموزشی را پوشش نمی‌دهد. الگوریتم زیر یک راه تلفیق سه روشی است که در صفحات قبل توضیح داده شد و توسط نگارنده بصورت عملی در طرح‌های نیازسنجی آموزشی چند سازمان منجمله بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به اجرا در آمده است:

نتیجه‌گیری:

استفاده کارآمد و مؤثر از نیروی انسانی که مهمترین سرمایه یک سازمان محسوب می‌شود از الزامات اصلی دستیابی به اهداف سازمانی است و این مهم تنها از رهگذر برنامه‌ریزی دقیق برای انتخاب، استخدام و مهمتر از آنها آموزش و بهسازی نیروی انسانی امکان‌پذیر است. برنامه آموزشی در یک سازمان وقتی کارساز و رهگشا است که بی‌اعتنا به اقتضائات، ضرورت‌ها و اهداف و مقاصد سازمان نباشد و به عنوان حرکتی در راستای اهداف سازمانی ارزیابی گردد بنابراین برای نیل به این مقصود در برنامه‌ریزی آموزشی باید الگوهایی مورد توجه قرار گیرند که متضمن همه ملاحظات مذکور باشند بی‌اعتنایی به این ملاحظات نه تنها فقدان اثربخشی در برنامه‌های آموزشی را

در بردارد که اساساً نگرش مدیران سازمان را به آموزشی و اهمیت آن تغییر می‌دهد و جایگاه آن را در نظر آنها متزلزل می‌سازد. ■



طرح‌ها و برنامه‌های آینده سازمان می‌باشد. این طریقه دستیابی به نیازهای آموزشی مستلزم فعالیت‌های چون:

- ۱- شناسایی مدیران و افراد صاحب‌نظر و مؤثر در سازمان.
- ۲- تهیه و تنظیم پرسشنامه‌ها و فرم‌های مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات.
- ۳- انجام تعداد محدودی مصاحبه با مدیران ارشد سازمان.

منابع و مأخذ:
 ۱- نیازسنجی آموزشی سازمان‌ها / محمدعباس زادگان، جعفر ترک‌زاده، تهران ۱۳۷۹
 ۲- برنامه‌ریزی درسی / جی. گالن سلور، ویلیام ام. الکساندر، آرتور، جی. لوئیس ترجمه دکتر غلامرضا خوی‌زاده، انتشارات آستان قدس رضوی ۱۳۷۴