

دانش مدیریت

شماره ۶۳ - زمستان ۱۳۸۲

صص ۱۳۰ - ۱۰۹

مدل مماس*، مدل پیشنهادی برای نیازسنجی آموزشی

دکتر داود مجتهد - دکتر عبدالمحمد مهدوی

فریبا خالقی سروش**

چکیده

در این نوشتار ضمن اشاره به نیاز آموزشی، ضرورت ارزیابی نیازهای آموزشی در سازمان‌های دولتی و مراحل آن مورد بررسی قرار گرفته است. با عنایت به تجارب نویسندگان مقاله در اجرای پروژه‌های نیازسنجی آموزشی در برخی از سازمان‌های دولتی ایران و بررسی مدل‌های نیازسنجی آموزشی^۱ از جمله مدل کافمن و هرمن (۱۹۹۶)، کریگ (۱۹۸۷)، گلدستاین (۱۹۹۲)، سینجر (۱۹۹۰)، استوت (۱۹۹۳)، سورینا (۱۹۹۷)، اندرسون (۱۹۹۴ و ۱۹۹۳)، انرسون (۱۹۹۳)، الگوی شورای همکاری (۱۹۹۷)، گریفت و ویلیامز (۱۹۹۸)، ادگار شاین (۱۹۸۰)، ترولو (۱۹۹۷)، وودال و وینستنتلی (۱۹۹۸) و با توجه به، به‌روز نبودن شرح وظایف در سازمان‌های دولتی ایران، به‌منظور تکمیل و بومی نمودن مدل‌های موجود، مدل تلفیقی تحت عنوان مدل نیازسنجی آموزشی مماس توسط نگارندگان این نوشتار برای انجام نیازسنجی آموزشی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی و پیشنهاد می‌گردد. در این مقاله، ساختار، اجزاء، مراحل و نحوه اجرای نیازسنجی آموزشی با استفاده از این مدل به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی^۲، آموزش کارکنان^۳، نیازسنجی آموزشی، نیازهای آموزشی سازمان‌های دولتی ایران^۴، مدل نیازسنجی آموزشی^۵، مماس.

* مماس برگرفته از نام اعضای گروه پژوهشی نیازسنجی آموزشی مرکز پژوهش‌های کاربردی مدیریت دانشگاه تهران (مجتهد، مهدوی، ایلی و سروش) است. این مدل حاصل اجرای پروژه‌های نیازسنجی آموزشی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، شرکت مخابرات استان تهران و سایر سازمان‌ها است.

** استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، هیأت علمی بورسیه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، هیأت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

1. Educational Needs Assessment
2. Human Resource Development
3. Personnel Training
4. Educational Need of Iran's Public Organizations
5. Educational Needs Assessment Model

مقدمه

بررسی ادبیات توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی از دیدگاه مدیران همواره یکی از راه‌حل‌های کلیدی برای رفع مشکلات در سازمان‌ها محسوب می‌شود. این جمله مکرر شنیده می‌شود که "کارکنان کاری را که از آن‌ها انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند، یا "ما مشکل آموزشی داریم". این جملات نشانه‌هایی از ضرورت توانمندسازی نیروی انسانی در انجام وظایف سازمانی است. تا زمانی که نیاز آموزشی به درستی تشخیص داده نشود و به تفصیل بررسی نگردد، هرگونه اقدام و یا پیشنهادی در زمینه آموزش می‌تواند بی‌فایده و هزینه‌بر باشد. براساس گزارش هیأت حمایت از سامانه‌های شایسته‌سالاری ایالات متحده آمریکا^۱ به رییس جمهور و مجلس نمایندگان، به‌رغم صرف هزینه‌های سنگین برای توسعه منابع انسانی در دولت فدرال، ۱/۴ میلیارد دلار و ۲/۲ میلیون رویداد آموزشی در فوریه سال (۱۹۹۱)، به‌علت شیوه ناصحیح تعیین نیازهای آموزشی، فقدان رویه رسمی و نامناسب و غیر قابل اعتماد بودن روش جمع‌آوری اطلاعات برای تعیین نیازهای آموزشی، بسیاری از نیازهای ضروری آموزشی تأمین نشده و کارایی مورد انتظار حاصل نگردیده است (هیأت حمایت از سامانه‌های شایسته‌سالاری ایالات متحده آمریکا، ۱۹۹۵).

بنابراین، اولین گام توسعه منابع انسانی جهت بهبود عملکرد در سازمان‌ها، شناسایی صحیح و دقیق نیازهای آموزشی است. نیاز یک خواسته یا تمایل نیست بلکه شکافی است بین «آنچه هست» و «آنچه باید باشد». نیازسنجی این گونه شکاف‌ها را شناسایی کرده و در صورتی که علت آن مربوط به آموزش باشد راه‌حل‌های لازم را ارائه می‌دهد. سنجش نیازهای کارکنان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی است که هدف آن شناسایی و حل مشکلات عملکردی کارکنان است.

سازمان‌های دولتی ایران در قالب الزاماتی که دولت در چارچوب برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت مانند برنامه دولت الکترونیکی و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و از جمله ماده ۱۰۲ لایحه برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و بند الف و ج ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه دارد، بر توسعه منابع انسانی، آموزش و نیازسنجی آموزشی کارکنان دولت تأکید دارند. از این رو، ضروری است سازمان‌ها به منظور انجام صحیح تکالیف و وظایف قانونی توسط کارکنان و حصول

اهداف مورد انتظار، برنامه‌های آموزشی را تدوین و اجرا نمایند که قدم اول آن، تعیین نیازهای آموزشی در هر یک از سازمان‌های دولتی است.

نگارندگان این مقاله با توجه به سوابق علمی، پژوهشی و اجرایی و در حین اجرای طرح‌های نیازسنجی آموزشی و آشنایی با مشکلات سازمان‌های کشور و بررسی مدل‌های موجود در این زمینه، مدلی تلفیقی و تکامل یافته تحت عنوان مدل مماس را طراحی و در دو شرکت پست جمهوری اسلامی ایران و مخابرات استان تهران به اجرا گذاشتند (مجتهد و همکاران ۱۳۸۲، فرهنگی و همکاران ۱۳۸۲).

در این نوشتار بعد از تعریف نیاز آموزشی و تبیین ضرورت نیازسنجی آموزشی، مدل مذکور معرفی می‌شود.

الف - نیاز آموزشی

۱. مفهوم

نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش^۱، مهارت^۲ و یا رفتار^۳ باید به وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسئولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهند تا از این طریق زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف فراهم آید.

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»، نشان‌دهنده نیاز آموزشی بوده و احتیاجی به بررسی و تحقیق ندارد. اما نیازهای آموزشی پنهان، در واقع، آن نوع نیازهای آموزشی است که با وجود محسوس بودن آنها، تعیین و تشخیص این که چه کسانی نیاز به آموزش دارند و آن اشخاص به چه آموزش‌هایی نیاز دارند، مستلزم تحقیق و بررسی است (ابطحی، ۱۳۶۸: ۲۴-۲۳).

۲. ضرورت ارزیابی نیازهای آموزشی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

ارزیابی نیازها، اکتشاف نظام‌مند وضعیت موجود دانش، مهارت و توانایی‌های شغلی است و این که اجزای مزبور چگونه باید باشند. این «اجزاء» معمولاً در ارتباط با عملکرد سازمانی و یا فردی هستند.

چرا ارزیابی نیازهای آموزشی را طراحی و اجرا می‌کنیم؟ پاسخ کوتاه به این سؤال این است که لازم است مزایای به کارگیری توسعه منابع انسانی^۱ از طریق آموزش را قبل از اعمال آن مورد بررسی قرار دهیم.

از آنجا که برنامه‌ریزی آموزشی برای سازمان‌های دولتی هزینه سنگینی در بر دارد، برای استفاده بهینه از اعتبارات، زمان و هم‌چنین به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار از اجرای نیازسنجی آموزشی لازم است به سؤالات زیر پاسخ دهیم:

- چه آموزشی باید اجرا شود؟
- چه تغییراتی در رفتار و عملکرد مورد انتظار است؟
- آیا به نتایج دلخواه خواهیم رسید؟
- هزینه‌های اقتصادی و مزایای مورد انتظار راه‌حل‌های در نظر گرفته شده کدامند؟

ما معمولاً در مورد ارزیابی نیازها و توسعه منابع انسانی بسیار شتابزده هستیم. اما قبل از انجام اغلب سرمایه‌گذاری‌ها، در روند تغییرات و در مورد سرمایه و سایر مخارج عملیاتی بسیار محتاطانه و با دقت برنامه‌ریزی می‌کنیم. در مورد توسعه منابع انسانی به‌ویژه تعیین نیازهای آموزشی نیز لازم است که این‌گونه محتاط و دقیق باشیم.

۳. مراحل ارزیابی نیازها

رودا و کیسی^۲ مراحل ارزیابی نیازها را به صورت زیر بیان کرده‌اند:

مرحله اول: تجزیه و تحلیل شکاف^۳ بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

اولین قدم، بررسی و کنترل عملکرد واقعی سازمان‌ها و افراد با استانداردهای موجود در برابر استانداردهای جدید است. این امر در دو بخش انجام می‌پذیرد:

۱. وضعیت موجود: بایستی وضعیت مهارت‌های فعلی، دانش، و توانایی‌های کارکنان و یا مهارت‌هایی را که در آینده به کار گرفته خواهند شد، را مشخص کرد. این تجزیه و تحلیل بایستی در ضمن، اهداف سازمانی، محیط، و محدودیت‌های درونی و بیرونی را نیز مورد بررسی قرار دهد.

۲. وضعیت مطلوب یا ضروری: می‌بایستی شرایط مطلوب یا ضروری موفقیت سازمانی و فردی را شناسایی نمود. این تجزیه و تحلیل بر وظایف و استانداردهای شغلی و

1. Human Resource Development

2. Rouda, R. and Kusy, M.

3. Gap analysis

همین طور مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز جهت انجام موفقیت آمیز آن متمرکز است. نه تنها در نظر گرفتن کارکردهای فعلی، بلکه شناسایی وظایف ضروری از اهمیت زیادی برخوردار است. در ضمن، نیازهای واقعی را بایستی از سایر نیازها و خواسته‌ها متمایز کرد.

ناهمسانی شکاف بین وضعیت و عملکرد موجود و آنچه ضروری است، ناگزیر منجر به شناسایی نیازها، مقاصد و اهداف خواهد شد.

مرحله دوم: شناسایی اولویت‌ها و ضرورت‌ها

در قدم اول بایستی فهرستی از نیازها برای آموزش و توسعه شامل: توسعه شغلی، توسعه سازمانی، و یا سایر موارد مربوط تنظیم شود. سپس این نیازها را بنا به اهمیت آن‌ها در ارتباط با اهداف سازمانی، واقعیت‌ها و الزام‌ها مورد بررسی قرار داد، و مشخص کرد که آیا نیازهای شناسایی شده واقعی هستند، ارزش مطرح شدن را دارند، و اهمیت و فوریت آن‌ها بر طبق نیازهای سازمانی و مقتضیات، تصریح می‌گردند؟

مرحله سوم: شناسایی علت مشکلات عملکردی، تهدیدات و فرصت‌ها

در این مرحله لازم است که بر نیازهای حیاتی سازمانی و فردی متمرکز شویم و به آن‌ها ارجحیت دهیم. در مرحله بعدی تهدیدات و فرصت‌ها را در سازمان شناسایی می‌نماییم. اگر راه‌حل‌های مناسب قرار است اعمال شوند بایستی بدانیم که الزام‌ها کدامند. برای هر نیاز شناسایی شده بایستی دو سؤال زیر پرسیده شود:

- آیا کارکنان کارشان را به طور مؤثر انجام می‌دهند؟
- آیا می‌دانند که کارشان را چگونه انجام دهند؟

این امر مستلزم تحقیقات کامل و تجزیه و تحلیل افراد، شغل و سازمان‌ها هم برای وضعیت فعلی و هم در آماده‌سازی برای آینده می‌باشد.

مرحله چهارم: شناسایی راه‌حل‌های ممکن و فرصت‌های رشد

اگر کارکنان کارشان را به طور مؤثر انجام می‌دهند، شاید بهتر آن باشد که آن‌ها را آسوده بگذاریم. البته اگر برای سوق دادن افراد و عملکردشان به سمت اهداف و مسیرهای تازه اهمیت کافی وجود دارد، ممکن است برخی آموزش‌ها و یا سایر اقدامات ضروری باشد.

اما اگر افراد کارشان را به طور مؤثر انجام نمی‌دهند:

- اگر مشکل مربوط به دانش (کار) باشد، آموزش می‌تواند راه حل مناسبی باشد.

- اگر مشکل فقدان دانش نیست و بیش تر مربوط به تغییرات نظام مند است، فعالیت های توسعه سازمان می تواند شامل برنامه ریزی راهبردی، تجدید ساختار سازمان، مدیریت عملکرد و یا ایجاد گروه کار مؤثر باشد (رودا و کیسی، ۱۹۹۶).

۴. چگونگی تعیین نیازهای آموزشی

در تعیین نیازهای آموزشی، ابتدا با تجزیه و تحلیل شغل، فهرستی از ویژگی های مختلف و توانایی های مورد نیاز آن مشاغل از قبیل: میزان دانش و معلومات، توانایی های ذهنی، مهارت های بدنی و سایر خصوصیات مربوط، تهیه می شود. سپس مسؤل تعیین نیاز با در دست داشتن این شرایط و ضوابط، از طریق کاربینی، مصاحبه، پرسش نامه و مراجعه به سوابق، شرایط احراز تعیین شده را با وضع موجود شاغل شغل مقایسه و اختلاف ها را مشخص و تعیین می کند.

این شیوه کار در واقع مقایسه ای بین دانش، مهارت و توانایی لازم و مورد نیاز برای یک شغل و دانش، مهارت و توانایی موجود در شاغل یا متصدی فعلی آن شغل، است. بدین ترتیب کمبودهای افراد از نظر گاه دانش، مهارت و توانایی، یا طرز رفتار و تلقی مشخص می شود.

به منظور تعیین نیازهای آموزشی یک سازمان لازم است در بدو امر سازمان را به طور همه جانبه مورد تجزیه و تحلیل قرارداد تا طرح تعیین نیازهای آموزشی به طور مجرد و در خلاء انجام نپذیرد؛ و پس از تحقیق همه جانبه در سازمان، چنان چه روشن شود که واقعاً نارسایی های آموزشی سبب ایجاد نابسامانی ها و مشکلات در سازمان برای حصول به هدف است، کارشناس آموزش موظف خواهد بود تا در تهیه طرح تعیین نیازهای آموزشی اقدام لازم را به عمل آورد.

هدف از بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل سازمان از نظر آموزش، دستیابی به نتایج زیر است:

۱. آیا در سازمان مورد نظر، نیاز آموزشی مشاهده می شود؟
۲. در صورت مشاهده نیاز آموزشی، چه نوع و چه مدت آموزش لازم است؟
۳. این نیاز بیش تر در چه بخشی از سازمان مشهود است؟
۴. چه کسانی باید آموزش ببینند؟
۵. تعداد آنها چند نفر است؟

۶. آیا با توجه به صرف حداقل هزینه، آموزش مقرون به صرفه بوده و آیا آموزش تنها راه علاج و درمان مسأله است؟

در این خصوص بهتر است جدولی تنظیم شود و در اختیار رؤسای ادارات و مدیران قرار گیرد تا آن‌ها نیازهای آموزشی خود را مستقیماً در جدول مزبور منعکس کنند و در این‌باره پرسش‌نامه‌ای هم تهیه شود و در اختیار کارکنان قرار گیرد، سپس اطلاعات جمع‌آوری شده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل واقع شود و نتایج لازم به دست آید (کاظمی؛ ۱۳۸۰: ۳۱۱-۳۱۰).

از آن‌جا که انجام نیازسنجی آموزشی مستلزم انتخاب مدلی مناسب است در ادامه به معرفی مدل مماس خواهیم پرداخت.

ب. معرفی مدل مماس

۱. روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده برای دستیابی به مدل مماس، از نوع روش تحقیق میدانی^۱ است که با کمک مطالعات گسترده کتابخانه‌ای و انجام مطالعات تطبیقی مورد پشتیبانی قرار گرفته است. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات تطبیقی به بررسی سایر مدل‌های نیازسنجی آموزشی پرداخته شده و در بخش مطالعات میدانی و در حین اجرای طرح‌های تحقیقاتی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران و مخابرات استان تهران ضرورت طراحی مدلی برای نیازسنجی آموزشی در این دو شرکت احراز و بر این اساس به طراحی مدل مماس پرداخته شد.

این مدل عملاً در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران و شرکت مخابرات استان تهران به مورد اجرا گذاشته شد و از حیث کاربرد و عملی بودن مورد قبول خبرگان این شرکت‌ها واقع گردیده است.

۲. مقایسه مدل مماس با سایر مدل‌های نیازسنجی آموزشی

آنچه در اجرای طرح نیازسنجی آموزشی در سازمان‌های گوناگون از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است انتخاب مدل یا الگویی متناسب با شرایط و ویژگی‌های سازمانی است. از آن‌جا که اجرای مدل‌های نیازسنجی موجود با توجه به خصوصیات سازمان‌های دولتی ایران از قبیل به‌روز نبودن شرح وظایف، تداخل فعالیت‌ها، موازی‌کاری، عدم وضوح اهداف

بلندمدت و میانمدت و هم‌چنین فقدان برنامه‌ریزی‌های راهبردی با مشکلاتی مواجه است، ضمن بررسی الگوهای نیازسنجی آموزشی کافمن و هرمن،^۱ مدل بررسی نیازهای کریگ،^۲ مدل گلدستاین،^۳ الگوی سینجر،^۴ استوت،^۵ سورینا،^۶ اندرسون،^۷ شورای همکاری گمرکی،^۸ گریفیث و ویلیامز،^۹ ادگار شاین،^{۱۰} وودال و وینستنتلی^{۱۱} و ترولو^{۱۲} و هم‌چنین طی تجارب به‌دست‌آمده در اجرای نیازسنجی آموزشی در چندین سازمان دولتی ایران، مدلی برای نیازسنجی آموزشی با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران طراحی گردید. در این مدل سعی شده با استفاده از نقاط قوت سایر مدل‌های موجود، الگویی جامع برای نیازسنجی آموزشی ارایه گردد تا سازمان‌های دولتی ایران در امر تعیین نیازهای آموزشی منابع انسانی و توسعه آن با سهولت و دقت کافی اقدام نمایند. در این جا به معرفی جنبه‌های مورد نظر مدل مماس و مقایسه با برخی از جنبه‌های سایر مدل‌های نیازسنجی آموزشی پرداخته می‌شود.

لازم به ذکر است که از بین مدل‌های موجود برای نیازسنجی آموزشی نزدیک‌ترین مدل‌ها به واقعیت‌های موجود در سازمان‌های دولتی ایران شامل مدل کافمن و هرمن، مدل کریگ، مدل گلدستاین، مدل سینجر و مدل وودال و وینستنتلی انتخاب و با مدل مماس مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. در ادامه مدل مماس با مدل‌های مذکور مورد مقایسه قرار گرفته است.

۱-۲. مقایسه مدل مماس با مدل کریگ

مهم‌ترین فعالیت‌های مدل کریگ (مدل بررسی نیازها) شامل بررسی الزامات درون‌سازمانی، تعیین محدوده نیازسنجی آموزشی، مطالعه اسناد و مدارک سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، تعیین فهرست اولیه نیازهای آموزشی، شناسایی همکاران و خبرگان

-
1. Kaufman, R. and Herman, J.
 2. Craig L.
 3. Goldstein, I.
 4. Singer, G.
 5. Stout, S.
 6. Soriano, F.
 7. Anderson, F.
 8. Customs Co - Operation Council
 9. Griffiths, K. and Williams, R.
 10. Schein, E.
 11. Woodall, Jean and Winstantly, D.
 12. Truelove, Steve

نیازسنجی و تشکیل جلسات مشترک است. در حالی که در مدل مماس علاوه بر فعالیت‌های مذکور به بررسی الزامات برون‌سازمانی (قانونی و فناوری)، کسب حمایت مدیریت ارشد، جلب مشارکت کارکنان، تعیین گروه‌های هماهنگی داخل سازمان، به‌روز نمودن شرح وظایف، بررسی اثر تغییرات سازمانی بر ماهیت شغل، و تحلیل منابع پرداخته می‌شود که از فعالیت‌های اخیر می‌توان به‌عنوان مزایا و نقاط قوت مدل مماس در مقابل مدل کریگ برای استفاده در سازمان‌های دولتی ایران نام برد.

۲-۲. مقایسه مدل مماس با مدل سینجر

مهم‌ترین فعالیت‌های مدل سینجر عبارتند از: بررسی الزامات درون‌سازمانی، تعیین محدوده نیازسنجی آموزشی، کسب حمایت مدیریت ارشد، جلب مشارکت کارکنان، مطالعه اسناد و مدارک موجود سازمان، تعیین گروه‌های هماهنگی داخل سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، تحلیل دانش، مهارت و توانایی^۱ بررسی اثر تغییرات سازمانی بر ماهیت شغل، تحلیل منابع، تعیین فهرست اولیه نیازهای آموزشی، شناسایی همکاران و خبرگان نیازسنجی، تشکیل جلسات مشترک، تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی. در مدل مماس علاوه بر پرداختن به فعالیت‌های مذکور دو فعالیت مهم دیگر شامل، بررسی الزامات برون‌سازمانی (قانونی و فناوری) و به‌روز نمودن شرح وظایف نیز مورد توجه قرار گرفته است. که از آن‌ها می‌توان به‌عنوان مزایا و نقاط قوت مدل مماس در مقابل مدل کریگ برای استفاده در سازمان‌های دولتی ایران نام برد.

۲-۳. مقایسه مدل مماس با مدل گلدستاین

مهم‌ترین فعالیت‌های مدل گلدستاین عبارت است از: بررسی الزامات درون‌سازمانی، تعیین محدوده نیازسنجی آموزشی، کسب حمایت مدیریت ارشد، جلب مشارکت کارکنان، مطالعه اسناد و مدارک موجود سازمان، تعیین گروه‌های هماهنگی داخل سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، تحلیل دانش، مهارت و توانایی بررسی اثر تغییرات سازمانی بر ماهیت شغل، تحلیل منابع، تعیین فهرست اولیه نیازهای آموزشی، شناسایی همکاران و خبرگان نیازسنجی و تشکیل جلسات مشترک، تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی. در مدل مماس علاوه بر پرداختن به فعالیت‌های مذکور دو فعالیت مهم دیگر شامل، بررسی الزامات برون‌سازمانی (قانونی و فناوری) و به‌روز نمودن شرح وظایف پرداخته می‌شود، که از آن‌ها می‌توان به‌عنوان مزایا و نقاط قوت مدل مماس در مقابل مدل گلدستاین نام برد.

۲-۴. مقایسه مدل مماس با مدل کافمن و هرمن

در مدل کافمن و هرمن مهم‌ترین فعالیت‌هایی که مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از: بررسی الزامات درون‌سازمانی، تعیین محدوده نیازسنجی آموزشی، کسب حمایت مدیریت ارشد، جلب مشارکت کارکنان، مطالعه اسناد و مدارک موجود در سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، بررسی اثر تغییرات سازمانی بر ماهیت شغل، تعیین فهرست اولیه نیازهای آموزشی، شناسایی همکاران و خبرگان نیازسنجی و تشکیل جلسات مشترک، تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی. در مدل مماس علاوه بر پرداختن به فعالیت‌های مذکور، بررسی الزامات برون‌سازمانی (قانونی و فناوری)، تعیین گروه‌های هماهنگی داخل سازمان، تحلیل دانش، مهارت، توانایی^۱ به‌روز نمودن شرح وظایف و تحلیل منابع نیز مورد توجه قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر پرداختن به فعالیت‌های اخیر در مدل مماس از نقاط قوت این مدل برای استفاده در سازمان‌های دولتی ایران در مقایسه با مدل کافمن و هرمن است.

۲-۵. مقایسه مدل مماس با مدل وودال و وینستنتلی

در مدل وودال و وینستنتلی فعالیت‌های زیر مورد توجه‌اند: بررسی الزامات برون‌سازمانی (قانونی و فناوری)، بررسی الزامات درون‌سازمانی، تعیین محدوده نیازسنجی آموزشی، کسب حمایت مدیریت ارشد، جلب مشارکت کارکنان، مطالعه اسناد و مدارک موجود سازمان، تحلیل معرفت، مهارت، توانایی تعیین فهرست اولیه نیازهای آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی. در مدل مماس علاوه بر پرداختن به فعالیت مذکور، این فعالیت‌ها نیز مورد توجه‌اند: تعیین گروه‌های هماهنگی داخل سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، به‌روز نمودن شرح وظایف مشاغل، بررسی اثر تغییرات سازمانی بر ماهیت شغل، تحلیل منابع و شناسایی همکاران و خبرگان نیازسنجی و تشکیل جلسات مشترک. به عبارت دیگر پرداختن به فعالیت‌های اخیر در مدل مماس از نقاط قوت مدل مماس در مقایسه با مدل وودال و وینستنتلی برای استفاده در سازمان‌های دولتی ایران است. نتایج مقایسه مدل مماس با سایر مدل‌ها در نگاره شماره (۱) نشان داده شده است.

نگاره ۱. بررسی مقایسه‌ای الگوهای نیازسنجی آموزشی

فعالیت	مدل	مماس (۲۰۰۴)	وودال و وینستتلی (۱۹۹۸)	کافمن و هرمن (۱۹۹۶)	گلدستاین (۱۹۹۲)	سینجر (۱۹۹۰)	کریگ (بررسی نیازها) (۱۹۸۷)
۱. بررسی الزامات برون‌سازمانی (قانونی و فناوری)		+	+	○	○	○	○
۲. بررسی الزامات درون‌سازمانی		+	+	+	+	+	+
۳. تعیین محدوده نیازسنجی آموزشی		+	+	+	+	+	+
۴. کسب حمایت مدیریت ارشد		+	+	+	+	+	○
۵. جلب مشارکت کارکنان		+	+	+	+	+	○
۶. مطالعه اسناد و مدارک موجود سازمان		+	+	+	+	+	+
۷. تعیین گروه‌های هماهنگی داخل سازمان		+	○	○	+	+	○
۸. تجزیه و تحلیل شغل		+	○	+	+	+	+
۹. تحلیل دانش، مهارت و توانایی		+	+	○	+	+	+
۱۰. به‌روز نمودن شرح وظایف		+	○	○	○	○	○
۱۱. بررسی اثر تغییرات سازمانی بر ماهیت شغل		+	○	+	+	+	○
۱۲. تحلیل منابع		+	○	○	+	+	○
۱۳. تعیین فهرست اولیه نیازهای آموزشی		+	+	+	+	+	+
۱۴. شناسایی همکاران و خبرگان نیازسنجی و تشکیل جلسات مشترک		+	○	+	+	+	+
۱۵. تعیین نیازهای آموزشی		+	+	+	+	+	+

۱. علامت + به معنای وجود فعالیت مزبور در مدل است.

۲. علامت ○ به معنای فقدان فعالیت مزبور در مدل است.

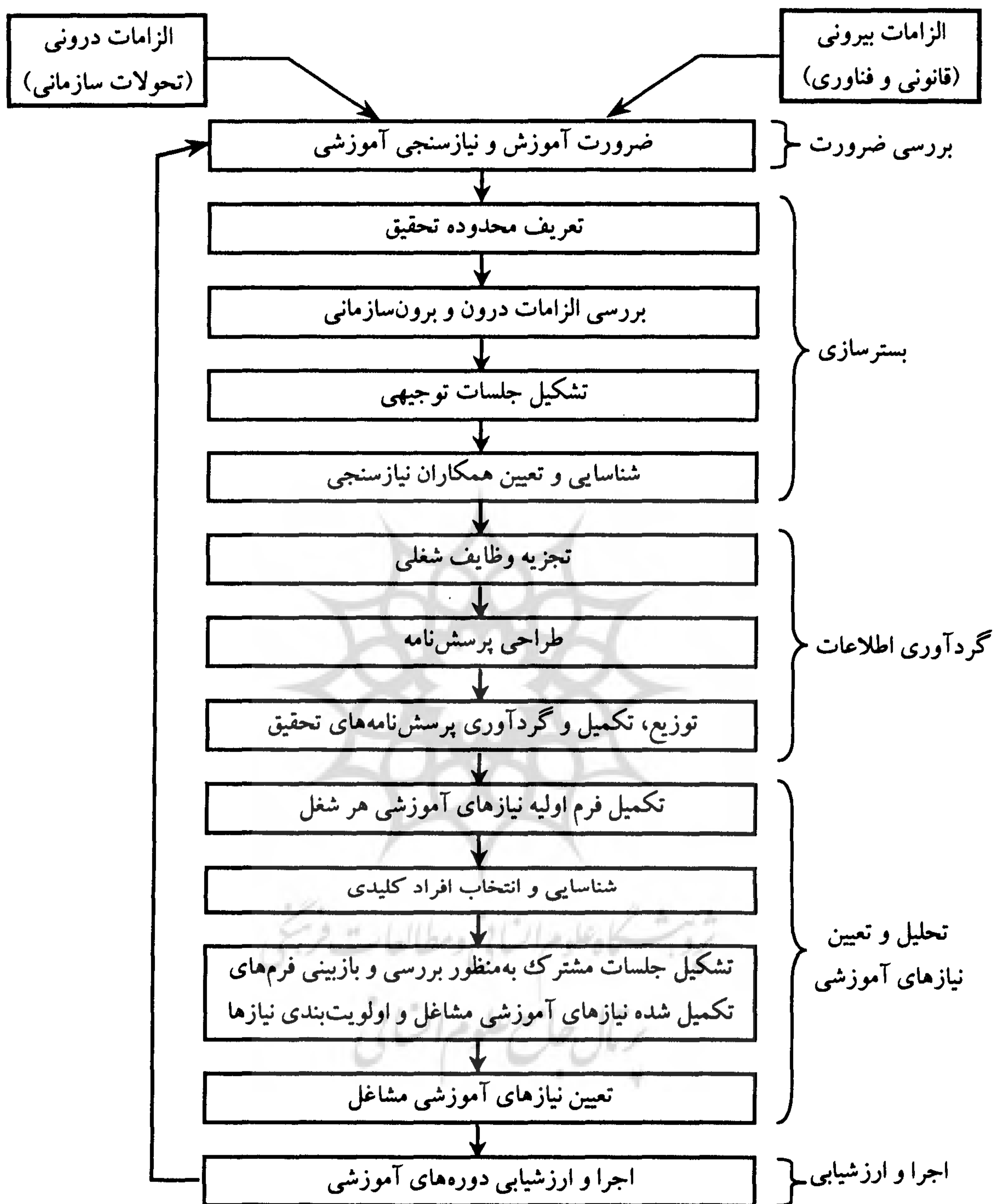
۳. کلیات اجرای مدل مماس

پس از مطالعه، اسناد و مدارک و مطالعات قبلی و بررسی بازنگری طرح ها و برنامه ها، به منظور جمع آوری اطلاعاتی دقیق و کامل، پرسش نامه ای طراحی گردید، طراحی پرسش نامه به نحوی صورت گرفت که بهره گیری مستقیم از اطلاعات شاغلین هر شغل به عمل آید، از آن جا که شناسایی منابع اصلی اطلاعات منجر به استخراج اطلاعات صحیح تری می گردد، شاغلان به عنوان مهم ترین منبع اطلاعاتی که مستقیم با کار در ارتباط هستند، مورد توجه قرار گرفته اند، تا نیاز سنجی آموزشی به طور واقعی تری صورت گیرد.

بعد از اخذ و جمع آوری اطلاعات از شاغلان هر شغل در خصوص نیازهای آموزشی، سرپرستان بلافصل مربوط نسبت به اظهارات شاغلان، نظرگاه های خود را در موارد تعیین شده اعلام می دارند. سرپرستان بلافصل به سبب آشنایی با شغل، شاغل و محیط سازمان دید وسیع تری نسبت به کار دارند، با توجه به این موضوع در خصوص میزان اهمیت، سطح بازآموزی، طول مدت و شکل برگزاری دوره های آموزشی پیشنهادی توسط شاغلین اظهار نظر می نمایند.

بعد از جمع آوری پرسش نامه ها و تجزیه و تحلیل داده ها و هم چنین بررسی مستندات شرکت از جمله اساس نامه شرکت، شرح وظایف واحدها، شرح وظایف شاغلین، شرایط احراز شغل، برنامه های آتی شرکت و با توجه به تغییر و تحولات محیطی که بر نظام های کاری اثرگذار خواهند بود، فرم های اولیه تعیین نیازهای آموزشی هر شغل توسط گروه پژوهش تکمیل می گردد. سپس فرم های تکمیل شده طی جلسات مشترک توسط افراد خبره و کلیدی درون سازمان و یا مشاورانی که در خارج از سازمان هستند بازبینی و بررسی می شوند تا ضرورت، اهمیت و اولویت بندی نیازهای آموزشی به طور دقیق تر مورد بررسی قرار گیرد.

در نمودار شماره (۱) ساختار و مراحل اجرای مدل مماس نشان داده شده است.



نمودار ۱. ساختار و مراحل اجرای مدل مماس

۴. مراحل اجرای مدل مماس

۴-۱. بررسی الزامات برون سازمانی (قانونی و فناوری): سازمان های دولتی جزئی از مجموعه دولت هستند که جهت تحقق اهداف و برنامه های خاص و تصدی برخی از امور تشکیل شده اند. بنابراین، فعالیت آموزشی سازمان ها به منظور تحقق اهداف دولت و سازمان ذی ربط در دو سطح باید مورد توجه قرار گیرد. در این راستا باید بدانیم دولت چه

برنامه‌هایی را برای فعالیت‌های جاری، میان‌مدت و بلندمدت خود در سطح کلان و در سطح خرد در هر یک از سازمان‌ها در نظر گرفته است و نیازهای آموزشی برای تحقق اهداف و برنامه‌های مزبور چیستند.

۴-۲. بررسی الزامات درون‌سازمانی (تحولات سازمانی): بخشی از الزامات درونی سازمان‌ها نشأت گرفته از الزامات قانونی و فناوری و پاسخ‌گویی به آن‌ها و بخش دیگر ناشی از تغییرات و تحولات درون‌سازمانی از قبیل تجدید ساختار، مهندسی مجدد فرآیندها، تغییر راهبردها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های اجرایی است. برای پاسخ‌گویی مناسب به الزامات درونی، سازمان‌ها نیازمند توسعه منابع انسانی خود هستند که مهم‌ترین روش آن آموزش است و انجام این مهم نیز به نیازسنجی آموزشی وابسته است. در هر صورت الزامات بیرونی و درونی ضرورت آموزش نیازسنجی آموزشی را گوشزد می‌کنند.

۴-۳. ضرورت نیازسنجی آموزشی در سازمان: با توجه به سرعت تغییرات و تحولات محیط سازمان‌ها شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان در راستای به‌روز نمودن دانش و آموخته‌های آنان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

اما می‌بایست به این نکته توجه داشت که همواره تمام مشکلات سازمان‌ها ناشی از کمبود آموزش شغلی نیست و همیشه آموزش‌های شغلی راه کار حل مشکلات نیستند. بنابراین ریشه‌یابی و بررسی مشکلات سازمان که منجر به شناسایی راه کارهای مناسب برای برطرف کردن آن‌ها خواهد شد، ضروری است و در صورتی که ریشه مشکلات ناشی از کمبود اطلاعات و آموزش‌های شغلی باشد، نیازسنجی آموزشی کارکنان ضرورت می‌یابد.

۴-۴. تعریف محدوده تحقیق: در این مرحله با توجه به اهداف طرح و امکانات و شرایط موجود، حوزه شمول یا به عبارتی دایره نفوذ تحقیق مشخص و تعریف می‌گردد. ضمناً این مدل برای تعیین نیازهای آموزشی در سطح شغل مناسب است که با اندکی تعدیل و افزودن مرحله‌ای برای سنجش نیازهای آموزشی افراد می‌توان محدوده آن را به سطح فردی نیز گسترش داد.

۴-۵. بررسی مستندات سازمان، مأموریت‌ها، اهداف و راهبردهای سازمان: انجام نیازسنجی آموزشی به‌طور علمی و دقیق مستلزم استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی و تحلیل درست آن‌ها است. یکی از مهم‌ترین منابع مورد نیاز، مستندات سازمانی از جمله مأموریت‌ها، اهداف کلی و فرعی، راهبردها و شناخت سامانه آموزشی سازمان و تبیین نقاط قوت، ضعف، تهدیدات و فرصت‌های آن و بررسی وضعیت نیروی انسانی سازمان است.

۶-۴. تشکیل جلسات توجیهی: به منظور فراهم نمودن زمینه اجرای طرح، جلسات توجیهی با حضور مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف برگزار می‌شود.

۷-۴. شناسایی و تعیین همکاران نیازسنجی: در این مرحله کارشناسان خبره و زبده قلمرو تحقیق که می‌توانند نیازسنج را در شناسایی بهتر قلمرو پژوهش و مشاغل و نیازهای آموزشی آن یاری دهند، شناسایی و تعیین می‌شوند.

۸-۴. تجزیه وظایف شغلی: در یک تعریف ساده و کلی تجزیه شغل عبارت است از مراحل تشخیص ویژگی‌های لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن صورت می‌پذیرد. از این رو، تجزیه شغل از مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع، میزان و نحوه انجام فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن آغاز می‌گردد، بنابراین، می‌توان گفت که تجزیه شغل جهت پی بردن به ماهیت یک شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش و مهارت و یا نوع رفتار است (ابطحی، ۱۳۷۷: ۲۶).

در این مرحله برای پی بردن به ماهیت مشاغل مورد نظر، شرح وظایف موجود مشاغل مورد بررسی قرار می‌گیرد. به دلیل به روز نبودن مشاغل در سازمان‌های دولتی کشور جهت رفع مغایرت شرح وظایف با فعالیت‌های شاغلان برای تعیین ماهیت واقعی مشاغل مورد نظر سؤالاتی در پرسش‌نامه طراحی گردیده که دستیابی به این مهم را ممکن می‌سازد.

۹-۴. طراحی پرسش‌نامه: با بررسی مستندات سازمانی و بررسی مدل‌های تعیین نیازهای آموزشی و بر مبنای مدل تلفیقی (مماس)، نسبت به طراحی پرسش‌نامه تحقیق اقدام شد. از جمله ویژگی‌های این پرسش‌نامه می‌توان به، به روز نمودن شرح وظایف شغل، تعیین نیازهای آموزشی توسط شاغل، و شکل و طول برگزاری دوره‌های پیشنهادی و میزان اهمیت نیازسنجی آموزشی توسط سرپرست بلافاصله با در نظر گرفتن تغییرات و تحولات سازمان و اثر آن تغییرات بر ماهیت مشاغل و ... اشاره نمود.

با وجود این که در جهان امروز آموزش کارکنان که یکی از اساسی‌ترین عوامل توسعه منابع انسانی محسوب می‌گردد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، اما تا کنون این مهم در سازمان‌های دولتی کشور مورد توجه قرار نگرفته یا توجه اندکی به آن شده است. به همین دلیل، جلب مشارکت کارکنان در زمینه تعیین نیازهای آموزشی با مشکلاتی مواجه است.

تشکیل جلسات توجیهی در خصوص نحوه اجرای طرح نیازسنجی آموزشی و میزان ضرورت آن، یکی از عوامل انگیزشی مناسب برای جلب مشارکت کارکنان در اجرای این طرح است.

۱۰-۴. توزیع، تکمیل، گردآوری و بازبینی پرسش‌نامه‌های تحقیق: جمع‌آوری داده‌های لازم در خصوص نیازسنجی آموزشی کارکنان از مهم‌ترین مراحل اجرای مدل به شمار می‌رود. جلسات توجیهی برای جلب مشارکت کارکنان در این مرحله از اهمیت خاصی برخوردار است. یکی از مشکلات بفرنج در گردآوری داده‌ها، عدم انگیزه کارکنان در زمینه تکمیل پرسش‌نامه‌های نیازسنجی آموزشی بود. از جمله این موانع و مشکلات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عدم وضوح مسیر شغلی کارکنان،
 - تجربه ناخوشایند کارکنان در ارتباط با آموزش‌های حین خدمت به دلیل عدم توجه کافی به کاربردی بودن آموزش‌ها،
 - هراس از عدم موفقیت در دوره‌های آموزشی،
 - عدم وجود سامانه امتیازدهی عادلانه بر مبنای آموزش‌های مرتبط شغلی،
- متصدیان مشاغل سازمانی از مهم‌ترین عناصر در اجرای نیازسنجی آموزشی به شمار می‌روند و جلب مشارکت و همیاری آنان در کیفیت اجرای نیازسنجی آموزشی دارای اهمیت است. شاغلان پست‌های سازمانی منبع اصلی اطلاعات در خصوص نحوه و چگونگی انجام وظایف شغلی هستند. سنوات خدمت، ارتباطات سازمانی (رسمی و غیررسمی)، با موقعیت‌های خاص شغلی، ارتباط با مشتریان (ارباب رجوع)، کار با تجهیزات گوناگون مورد نیاز شغل و... از کانال‌های اطلاعاتی شاغلان محسوب می‌گردند. جریان‌های اطلاعاتی از طریق این کانال‌ها به سوی شاغلان سرازیر می‌شوند، بنابراین، کارکنان سازمان‌ها در واقع حوضچه‌های اطلاعاتی‌اند که با بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات مرتبط با هدف مورد نظر می‌توان از آن‌ها استفاده نمود.

در مدل نیازسنجی آموزشی مماس، در زمینه جلب مشارکت و همکاری کارکنان اقداماتی به شرح زیر ضروری است که در مطالعات انجام شده به کار گرفته شده است:

۱. تشکیل جلسات با کارکنان با هدف آشنایی آنان با اهداف طرح نیازسنجی آموزشی، نحوه اجرای پرسش‌نامه و معرفی مدل نیازسنجی آموزشی. در این گونه جلسات که با حضور کارکنان مشاغل مورد نظر با گروه‌بندی‌های مناسب و تیم پژوهشی تشکیل می‌گردد، تیم پژوهش با مطرح کردن میزان اهمیت آموزش و انجام نیازسنجی آموزشی، اهداف مورد نظر، ابزار و نحوه اجرای مدل، زمینه‌های فکری لازم را در مورد چگونگی انجام کار ایجاد می‌کنند.

برقراری این گونه ارتباطات با کارکنان منجر به آشنایی آنان با نحوه اجرای مدل شده و همین امر برای تیم پژوهش، امکان شناسایی خبرگان و افراد کلیدی واحدها را به منظور تعیین گروه‌های هماهنگی فراهم می‌سازد.

با شناسایی و تشکیل گروه‌های هماهنگی در داخل سازمان امکان تبادل اطلاعات تسهیل می‌گردد و چون کارکنان با افراد داخل سازمان در ارتباط هستند جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر، راحت‌تر و سریع‌تر انجام خواهد گرفت.

۲. تشکیل جلسه مجدد با کارکنان با هدف بازبینی پرسش‌نامه‌ها

بعد از زمان مقرر دومین جلسه مجدداً تشکیل می‌گردد و کارکنانی که بین آن‌ها پرسش‌نامه توزیع گردیده است، به همراه پرسش‌نامه‌های تکمیل شده که منضم به شرح وظایف شغلی آن‌ها نیز هست، حضور به هم می‌رسانند.

در این جلسه نواقص احتمالی در پرسش‌نامه‌ها با همکاری کارکنان و تیم پژوهش برطرف شده و پرسش‌نامه‌های تکمیل شده جمع‌آوری می‌گردد.

۴-۱۱. تهیه و تدوین فرم اولیه نیازهای آموزشی هر شغل: در این مرحله ضمن بررسی نتایج حاصل از مطالعات میدانی، مستندات سازمان از جمله اهداف، مأموریت‌ها، راهبردها، طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی شرح وظایف واحدها و شغل‌ها و شرایط احراز آن‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه‌ها، نسبت به تکمیل فرم اولیه نیازهای آموزشی هر شغل اقدام می‌گردد. نمونه فرم مزبور در زیر آمده است.

نگاره ۱. فرم اولیه اولویت‌بندی نیازهای آموزشی - آموزش‌های توجیهی / عمومی / تخصصی / فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱

ردیف	نیاز آموزشی به ترتیب اولویت	نوع آموزش		طول دوره به ساعت	رمزبندی شکل برگزاری	سطح بازآموزی	ملاحظات (نظرات افراد کلیدی)
		اختیاری	الزامی				
۱							
۲							

۴-۱۲. شناسایی و انتخاب افراد کلیدی: در این مرحله افراد بسیار خبره و کلیدی که معرفی شده‌اند و یا محرز گشته که اطلاعات جامعی درباره موضوع و تخصص‌های مورد نیاز شاغل داشته و از این جهت به نوعی صاحب‌نظر محسوب می‌شوند جهت اظهارنظر درباره نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آن‌ها، انتخاب و دعوت به همکاری می‌شوند.

۱۳-۴. تشکیل جلسه به منظور بررسی فرم‌های اولیه نیازهای آموزشی مشاغل و اولویت‌بندی نیازها: در این مرحله فرم‌های اولیه نیازهای آموزشی که در مرحله قبل تهیه شده است در اختیار افراد کلیدی قرار داده می‌شود تا با توجه به معیارها و تعاریف ارائه شده به اظهار نظر نهایی درباره اولویت‌بندی اصلاح و یا تکمیل نیازهای آموزشی پردازند.

۱۴-۴. تعیین نیازهای آموزشی مشاغل: در این مرحله گروه پژوهش با لحاظ کردن نظرات خبرگان نسبت به تعیین و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی هر شغل اقدام می‌نماید.

۵. مزایای مدل

از جمله مزایای مدل مذکور می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. مدل مورد استفاده، تلفیقی از مدل‌های موجود در زمینه نیازسنجی آموزشی است، که جامعیت کافی از نظر گردآوری اطلاعات، بررسی مستندات و سوابق موجود، استفاده از نظرات شاغلان و خبرگان را دارا است.
۲. استفاده از نتایج حاصل برای به‌روز نمودن شرح وظایف مشاغل در آن لحاظ شده است.
۳. استفاده از نظرات خبرگان و افراد کلیدی در سازمان، خطای اطلاعات ارائه شده شاغلان را به حداقل می‌رساند.
۴. استفاده از تجارب و دانسته‌های کارکنان در تعیین نیازهای آموزش هر شغل در حد گسترده فراهم است.
۵. جلب مشارکت کارکنان در زمینه اجرای طرح تحقیق انجام آن را تسهیل می‌نماید.
۶. نحوه اجرای پرسش‌نامه به صورت جلسات گروهی که منجر به جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تری می‌گردد.
۷. قابلیت توسعه الگو برای نیازسنجی آموزشی در سطح فردی وجود دارد.
۸. استفاده از نتایج حاصله برای انجام ارزیابی عملکرد، گزینش، ارتقاء و پاداش‌دهی به کارکنان میسر است.
۹. کسب حمایت مدیران ارشد سازمان را فراهم می‌نماید.

۶. تعیین اعتبار مدل

برای تعیین اعتبار مدل مماس جلسات متعددی با حضور خبرگان شرکت پست جمهوری اسلامی ایران و شرکت مخابرات استان تهران تشکیل و مدل و نتایج عملی کاربرد مدل در این دو شرکت مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. با عنایت به این که در این دو شرکت

مراحل مدل مماس به دقت به مورد اجرا گذاشته شد و همان طور که در مرحله سیزدهم مدل مماس توضیح داده شده است، نتایج عملی کاربرد مدل مماس در تعیین نیازهای آموزشی در این دو شرکت با خبرگان آنها بررسی و مورد تأیید قرار گرفت.

آنان بر این نکته اذعان نمودند که مدل توانسته است، نیازهای آموزشی مشاغل را با دقت بسیار بالایی بر اساس نیازها و تألیفات فرا سازمانی و اختصاصی سازمان آنها تعیین نماید. آنان هم‌چنین اجرای آموزش‌های تعیین شده را با شیوه‌های مناسب برای کارکنان مورد تأیید قرار دادند.

به هر حال، جمع‌بندی خبرگان از مدل، مراحل اجرا و نتایج عملی آن برای تعیین دقیق نیازهای آموزشی، وجود قابلیت لازم در مدل مماس برای تعیین دقیق نیازهای آموزشی در دو شرکت مزبور است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نیازسنجی آموزشی فرآیندی است که انجام آن مستلزم به کارگیری و استفاده از مدل‌ها، الگوها و ابزارهای علمی و کارا است تا بتوان به نتایج حاصل از این فرآیند تکیه کرد و آن را به عنوان مبنایی برای پی‌ریزی سایر مراحل برنامه‌ریزی آموزشی به کار گرفت.

طرح‌ریزی و اجرای پروژه‌های نیازسنجی آموزشی در هر سطحی مستلزم پیروی از یک طرح و مدل مشخص است. انتخاب یا طراحی و تدوین مدل نیازسنجی می‌تواند باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرآیند نیازسنجی شود. یک مدل مناسب باید هدف، قلمرو، روش‌ها و رویه‌های اجرایی و سایر ابعاد لازم جهت انجام یک پروژه نیازسنجی آموزشی را مشخص و معین کند. با توجه به تجارب انجام نیازسنجی آموزشی در سازمان‌های دولتی ایران، مدل مناسب برای انجام نیازسنجی آموزشی مدلی است که پاسخ‌گوی الزامات خارجی و داخلی سازمان‌ها در شرایط متحول کنونی باشد. در مدل طراحی شده (مماس) الزامات مزبور در دو شرکت مزبور مورد توجه قرار گرفته است و جامعیت و پوشش لازم، برای تعیین نیازهای آموزشی سازمان‌ها را فراهم می‌سازد. در این مقاله با معرفی مدل مماس و شرح تفصیلی مراحل اجراء، مزایای به کارگیری مدل طراحی شده بیان گردید.

از این رو، پیشنهاد می‌شود برای نیازسنجی آموزشی در سازمان‌های دولتی ایران به موارد زیر توجه شود:

۱. به روز کردن شرح وظایف مشاغل،
۲. توجه به الزامات درونی (تحولات سازمانی) و بیرونی (قانونی و فناوری) سازمان‌ها،

۳. انتخاب مدلی مناسب به اقتضای شرایط سازمان‌های دولتی ایران،
۴. بهره‌وری از مشارکت کارکنان و خبرگان سازمان‌ها در اجرای نیازسنجی آموزشی،
۵. تعیین شکل مناسب برگزاری دوره‌هایی متناسب با شاغل و نوع فعالیت‌های سازمان،
۶. تعیین سطح بازآموزی مناسب برای ارتقای مستمر بهره‌وری نیروی انسانی،
۷. ارزشیابی ادواری دوره‌های آموزشی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- ابطحی، سید حسین (۱۳۶۸). آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- پیوست قانون برنامه اول توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۸). تهران، انتشارات سازمان برنامه بودجه.
- جلالی، سعید (۱۳۸۰). قانون برنامه سوم توسعه در نظم حقوقی کنونی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- حاجی کریمی، عباسعلی، رنگریز، حسن (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۲). لایحه برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸-۱۳۸۴).
- عباس زادگان، محمد، ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمانها، تهران، شرکت سهامی انتشار.
- فرهنگی، علی اکبر، مهدوی، عبدالمحمد و همکاران. (۱۳۸۲). طرح جامع نیازسنجی آموزشی مدیران و کارکنان شرکت مخابرات استان تهران، مرکز پژوهش های کاربردی مدیریت دانشگاه تهران.
- کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کافمن، راجر، هرمن، جربی (۱۳۷۴). برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، ترجمه مشایخ و بازرگان، تهران، انتشارات مدرسه.
- مجتهد، داود، مهدوی، عبدالمحمد و همکاران (۱۳۸۲). طرح جامع نیازسنجی آموزشی مدیران و کارکنان شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، مرکز پژوهش های کاربردی مدیریت دانشگاه تهران.

Anderson, Alan H. (1993). *Successful Training Practice*, Blackwell.

Anderson, Alan H. (1994). *Effective Personnel Management*, Blackwell.

Anerson, Goeff (1994). *A proactive Model fot Training Needs Analysis*, ERIC.

Craig, L. Robert (1987). *A guide to human resource development*, 3 rd. ed. N.Y: Mc Graw- Hill.- Hill.

Customs Co - Operation Council (1997). *Training System Development, A Guide the Training Manager*.

Goldstein, Irwin (1993). *Training in organizations*, Brooks/cole publication co.

Griffiths, Ken and Williams, Richard (1998). *A leaning Approach to change*, Gower.

Kaufman, R., Herman, J., and Watters, K. (1996). *Educational Planning: Strategic, Tactical, and Operational*. Lancaster, PA: Technomic Products.

Kaufman, Roger, Mayer, Hanna, and Aliciam (1993). *Needs Assessment: A Users Guide to Educational Technology*, Publication New Jersey: Englewood Cliffs.

Rouda, Robert and Kusy, Jr. Mitchell E. (1996). *Needs Assessment the First Step*. <http://www.alumni.caltech.edu/~rouda/T2-NA.html>

Schein, E.H.(1980). *Organizational Psyschology*. Englwood Cliffs. NJ, Prentice Hall.

Singer, G. Marc (1990). *Human Resource Management*, Boston, PWS - Kent.

Soriano, Fernadol (1997). *Conducting Needs Assessment: A Multidisciplinary Approach*. Torento, SAGE Publisher,

Stout, Sunny (1993). *Managing Training*, London. Kogan Page.

Truelove, Steve (1997). *Trainig in Practice*, Blackwell.

U.S Merit Systems Protection Board (1995). Leadership for change, Human Resources Development in The Federal Government.

Woodall, Jean and Winstantly, Diana (1998). *Management Development, Strategy and Practice*, Blackwell.