

نیاز سنجی آموزشی در برنامه ریزی استراتژیک آموزشی با استفاده از الگوی عناصر سازمانی (OEM)

دکتر محمدنقی ایمانی* - مجید ربیعی**

چکیده:

امروزه آموزش و پرورش منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژیهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می‌شود. پدیدهی است این فعالیت مانند هر فعالیت دیگر مستلزم برنامه ریزی صحیح و اصولی است. و در این راه مقوله نیاز سنجی از اهمیتی بالا برخوردار است. نیازسنجی جزء جدائی ناپذیر برنامه ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. طی فرآیند نیاز سنجی، نیازها مشخص می‌شود و برحسب اولویت برای حذف یا کاهش آنها اقدام می‌شود. وقتی که واژه "نیاز" را به معنای فاصله میان نتایج (فاصله میان آنچه هست و آنچه باید باشد) به کار می‌بریم الگوی OEM نیز به عنوان یک چهارچوب جامع و در برگیرنده کل در برنامه ریزی آموزشی می‌تواند مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این مقاله فرآیند نیاز سنجی با استفاده از الگوی عناصر سازمانی (OEM) با بیان مراحل و الزامات آن مورد بحث قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، نیاز، نیاز سنجی، الگوی عناصر سازمانی، آموزش

مقدمه

جهان در حال تغییر است و شتاب این تغییرات در هزاره سوم باور نکردنی است. قبل از این که قربانی تغییرات بشویم، می‌توانیم در ایجاد تغییرات مطلوب نقش ایفا کنیم و به صورت فراکنشی^۴، تغییرات مطلوب را برای آینده ایجاد کنیم. تدوین سیاست‌های پیش‌گیری از جمله فعالیتهای برنامه ریزی استراتژیک به شمار می‌رود. هر جا که مساله برنامه ریزی و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد از نیاز سنجی مکررا یاد می‌گردد. این در حالی است که متاسفانه مفاهیم این عنصر مهم برنامه ریزی مورد توجه چندانی واقع نشده و الگوها، تکنیکها و ابزارهای آن بطور جدی مورد بررسی و استفاده کاربردی قرار نگرفته است. اهمیت و حساسیت نیاز سنجی بویژه در کشور ما، با توجه به محدودتر شدن منابعی که به نظام آموزشی تخصیص داده می‌شود و همچنین قابل پیش بینی نبودن روند آن در آینده و نیز افزایش نهادهایی که به امر آموزش (اعم از رسمی و غیررسمی) می‌پردازند آشکار می‌گردد. با تشخیص نیازها قبل از انتخاب هر نوع راه حل، می‌توانیم بر میزان کارایی و اثربخشی خویش بیفزاییم. با انجام کارهای درست، اعتماد ما به اثربخشی و اخلاقی بودن آنچه انجام می‌دهیم، بیشتر خواهد شد. تعیین نیازها، جزئی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می‌شود و داده‌های حاصل از آن، مجموعه داده‌های مورد نیاز

برنامه ریزی را کامل می‌کند.

در چنین شرایطی عدم استفاده از ابزار و تکنیکهای مناسب و دقت ناکافی در اجرای نیاز سنجی آموزشی، بطور بسیار جدی فرآیند آموزش و نتایج آن را تهدید و این مسئله، توازن فعالیتها و در نهایت بازده آموزش را دچار اختلال ساخته بر کیفیت آموزشی و ایجاد محدودیت در فرصتهای یادگیری در نظام آموزشی موثر می‌باشد. توجه به مسئله فوق مدیران و برنامه ریزان آموزشی را به این نتیجه رهنمون خواهد ساخت که برای طراحی و تدوین برنامه، نیازمند به اطلاعات وسیع، همه جانبه و به روز در ارتباط با عناصر متعدد سازمان بوده و این محقق نخواهد شد مگر آنکه با استفاده از روشهای مناسب، شناسایی نیازهای واقعی را مورد توجه قرار دهند.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند پویا است. با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیتهای موجود، راهبردها و تاکتیکهای موثری برای رسیدن به فردای بهتر را ارائه می‌دهد. این نوع برنامه ریزی یک فرآیند خطی نیست، که گام به گام در یک چهارچوب استبدادی اجرا شود. برنامه ریزی استراتژیک متکی به مشارکت همه دست اندرکاران آموزشی در تعریف مقاصد و رسالتها و ارائه کمک و الگوهای عمل برای دستیابی به هدفهای مورد نظر است.

نیاز چیست؟

رمز اساسی نیاز سنجی و برنامه ریزی استراتژیک به شرح زیر است:

مشاغل و تخصص‌های جدید بعنوان دلایل وجوبی نیاز سنجی کمک خواهد کرد.

۲- رویکردتان را در انجام نیاز سنجی مشخص کنید. در فرآیند نیازسنجی می‌توان از چهار رویکرد "ساختاری، اولییتی، تجویزی و توصیفی" استفاده کرد؛ اما مبنای فکری سازمان شما چیست؟ اهداف، استراتژی و یا ساختار سازمان شما متمایل به کدام رویکرد است؟ اگر سازمان دارای نگرش استراتژیک و توسعه ای می‌باشد به شما پیشنهاد می‌کنیم از رویکرد ساختاری و اولییتی استفاده نمایید ولی اگر سیاست سازمان متمرکز بر اهداف کوتاه مدت و رفع مشکلات علمی موجود است رویکرد تجویزی و توصیفی پیشنهادهای مناسبی است.

۳- نتایج نیاز سنجی را سازماندهی کنید. در سازماندهی نیازها محتاط باشید و هرگز این کار را بدون داشتن یک ارزیابی مناسب انجام ندهید.

۴- در سازماندهی نیازها، اهداف و سیاستهای سازمان را لحاظ نمایید. بنیس (W.G.Bennis) در تبیین ارتباط نیازها با اهداف سازمانی می‌گوید: "اینکه با در نظر گرفتن اهداف و استراتژی به دنبال ایجاد تغییرات مثبت در مهارت، نگرش و دانش یادگیرندگان بوده تا بتوانید با کمک مهارتهای شکل گرفته و نیز بهره‌گیری از تکنولوژی نو به سازگاری سازمان با مشکلات و تغییرات ایجاد شده کمک نمایید، فرآیند پیچیده و البته قابل‌تحسینی می‌باشد."

۵- میزان انعطاف ساختار اصلی سازمان را در نتایج نیاز سنجی لحاظ کنید. تدوین نیازها از خلال تحلیل ساختار و در نظر گرفتن سازمان بعنوان یک سیستم حاصل می‌شود.

۶- برای عوامل اثرگذار در فرآیند نیاز سنجی چاره‌اندیشی کنید. مهمترین عواملی که بر سنجش نیازها اثرگذار می‌باشند عبارتند از: استراتژی، ماموریت و هدف سازمان، سیاستهای سازمان، شرایط درون سازمانی، شرایط برون سازمانی

۷- موانع نیاز سنجی را رفع کنید. مشکلاتی چون ذهنیت مدیران ارشد و اعضای سازمان و مقاومت آنان در برابر تغییر.

مشخص نمودن نیازها و الگوی عناصر سازمانی (OEM)

یکی از الگوها و چارچوبهای برنامه ریزی و نیاز سنجی الگوی عناصر سازمان OEM است این الگو متشکل از عناصر پنج گانه ای است که توصیف می‌کند آنچه را که سازمان بکار می‌برد (درونداد)، انجام می‌دهد (فرآیند)، در درون سازمان عرضه می‌کند (محصول)،

نیاز یعنی؛ فاصله میان نتایج جاری^۵ و نتایج مورد نظر^۶ است. وسایل عبارت است از؛

شیوه‌هایی که برای رفع فواصل برگزیده می‌شود.

اگر چه این تعریف بسیار بدیهی به نظر می‌رسد ولی معمولاً از اذهان به دور است، زیرا اکثر افراد نتایج و وسایل را از هم تفکیک نمی‌کنند و قبل از شناسایی نیازها به چاره جویی آن می‌پردازند. شناسایی نیازها، بر مبنای داده‌ها، فاصله میان نتایج آنچه هست و آنچه باید باشد را مشخص می‌کند. یک مساله؛ یک نیاز انتخاب شده است که برای کاهش یا رفع آن باید اقدام شود.

نیاز سنجی آموزشی

نیاز سنجی آموزشی عبارتست از: شناسایی نیازها و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته و یا حذف شوند. به عبارتی نیاز سنجی به یک فرآیند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارتست از مجموعه ای از نیازها

که بر اساس اولویت تنظیم شده اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد. مقصد نیاز سنجی آموزشی دستیابی به اطلاعاتی در باره و وظایف اصلی و عملی لازم برای ایفای نقش شغلی و دانش، مهارتها و نگرشهای ضروری برای انجام آن وظایف است. از این رو می‌توان گفت نیاز سنجی عملاً یک ابزار گردآوری اطلاعات است که چنانچه بدرستی اعمال شود ما را از یک موضع انفعالی و ابهام آمیز در فعالیتهای آموزشی خارج می‌سازد.

"کافمن" و "هرمن" نیاز سنجی آموزشی را در یک زمینه برنامه ریزی آموزشی استراتژیک مد نظر قرار داده اند. اهداف نیاز سنجی به زعم آنان عبارتست از:

۱- تشخیص نیازها جهت انتخاب اقدامات درست در زمینه برنامه ریزی آموزشی با هدف افزایش میزان کارایی و اثربخشی

۲- فراکنشی عمل کردن در مقابل تغییرات

۳- رفع تعارضها و دستیابی به یک زمینه مشترک برای تعیین نتایج مورد نظر

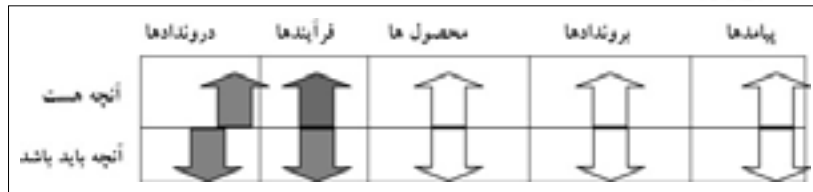
الزامات نیاز سنجی موثر آموزشی

نکاتی که هنگام نیاز سنجی موثر آموزشی باید به آن توجه نمود عبارتند از:

۱- چرایی نیاز سنجی را به سازمان متذکر شوید. آگاه سازی سازمان به چرایی نیاز سنجی و ارزش نهادن به آن و نهادینه سازی فرآیندها و ایجاد ساختاری منظم برای سنجش نیازها نیاز به شناسایی ضرورت‌های علمی، اقتصادی، و یژگیهای جمعیتی، شکل گیری

به عبارتی نیاز سنجی به یک فرآیند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارتست از مجموعه ای از نیازها که بر اساس اولویت تنظیم شده اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد.

سطوح کلان و فراسوی کلان نیز می شود. (جدول ۱)
انواع نتایج سطوح برنامه ریزی و نیازسنجی مثال محصول خرد نتایج آزمون، تعداد قبول شدگان در درس، مهارت‌های بدست آمده برون‌داد کلان تعداد قبول‌شدگان، گواهی نامه‌های توزیع شده، نرخ گذر پیامد فراسوی کلان خودکفایی و خوداتکایی - بازده اجتماعی



شکل ۱- الگوی عناصر سازمانی شامل ابعاد آنچه هست و آنچه که باید باشد

به برون سازمان عرضه می کند (برون‌داد) و پیامدها و بازدهی که برای جامعه به بار می آورد. تمام عناصر سازمانی به یکدیگر مربوط بوده و برای دستیابی به مقصد نهائی موثر می باشد.

عناصر پنج گانه همانطور که در بالا به آن اشاره گردید عبارتند از: درون‌دادها^۷ (منابع، قوانین، دستورالعمل‌ها، آئین نامه‌ها، منابع انسانی، منابع مالی و غیره) فرآیندها^۸ (چگونگی انجام کارها، روشها، وسیله‌ها، راه حلها، نحوه اجرا و غیره) محصولها^۹ (نتایجی که در فراهم آوردن نتایج بزرگتر به کار می روند)

برون‌دادها^{۱۰} (آنچه که سازمان به جامعه تحویل می دهد)

پیامدها^{۱۱} (عواقب اجتماعی و بازده حاصل از نتایج برای اجتماع) وقتی که واژه "نیاز" را به معنای فاصله میان نتایج (یا به عبارت دیگر تفاوت بین آنچه هست و آنچه باید باشد) به کار می بریم الگوی OEM نیز به عنوان یک چهارچوب جامع و در برگیرنده کل، در برنامه ریزی آموزشی می تواند مورد استفاده قرار گیرد. این الگو که در شکل زیر نشان داده شده است.

سه عامل از عوامل پنج گانه فوق در ارتباط با نتایج است. از آنجا که نیاز فاصله بین نتایج است و نتایج نیز بر سه نوع است (محصول، برون‌داد و پیامد)، بنابراین سه نوع نیاز و به همین ترتیب سه شیوه نیازسنجی مطرح می شود. تفاوت میان این شیوه‌ها در شدت و ضعف آن است نه نوع آن؛ و تنها تفاوت آن در نقطه شروع است:

- ۱- در سطح فراسوی کلان، نیازسنجی با تعیین سودمندی پیامدهای سازمان برای جامعه آغاز می شود.
- ۲- در سطح کلان نیازسنجی با تعیین کیفیت برون‌داد سازمان برای جامعه آغاز می شود.
- ۳- در سطح خرد نیازسنجی با تعیین کیفیت محصول در درون سازمان آغاز می شود.

باید توجه داشت که سه نوع نتیجه مورد نظر با یکدیگر مرتبط و در تعامل هستند. بنابراین اثرهای نیازسنجی در سطح خرد، شامل

پرسشها

پیامد: سطح فراسوی کلان (جامعه)

- ۱- آیا مایلید جامعه بهبود پیدا کند؟ بویژه قابل سنجش در خودکفایی، خوداتکایی، کیفیت زندگی، مشارکت و تعهد جمعی باشد؟
- ۲- آیا به روندهای اجتماعی و اقتصادی و فرصتهایی که آینده می تواند در برداشته باشد علاقه مندید؟
- ۳- آیا به افزودن یا حذف برخی از هدفهای موجود نظام آموزشی مشتاقید؟
- ۴- آیا می خواهید نه تنها به واکنش نشان دادن نسبت به وضع موجود بپردازید بلکه آینده را تغییر دهید؟

برون‌داد: سطح کلان (سازمان یا نهاد آموزشی)

- ۵- آیا مایلید توانایی نظام آموزشی موجود را بهبود بخشید تا هدفهای جاری و آینده را تحقق بخشید؟
- ۶- آیا مایلید نرخ قبولی و اتمام دوره‌ها را در سازمان آموزشی مورد نظر افزایش دهید؟

محصول: سطح خرد (کلاس درس یا یادگیرنده)

- ۷- آیا مایلید تسلط فراگیران بر موضوع‌های درسی بهبود یابد و در امتحانات بانمرات ممتاز قبول شوند؟
- ۸- آیا می خواهید یادگیرندگان رایاری دهید تا در کوشش‌های یادگیری موفق باشند؟
- ۹- آیا می خواهید فعالیت‌های یاددهی - یادگیری را بهبود بخشید؟
- ۱۰- آیا مایلید تا کلیه خدماتی که در دسترس شهروندان است هماهنگ شده و به هم تنیده شوند تا میزان موفقیت یادگیرنده در سازمان و خارج از سازمان را بهبود بخشید؟

فرآیند

- ۱۱- آیا کارائی روشها و نحوه اجرا فعالیتهای یاددهی - یادگیری مناسب است؟

درون‌داد

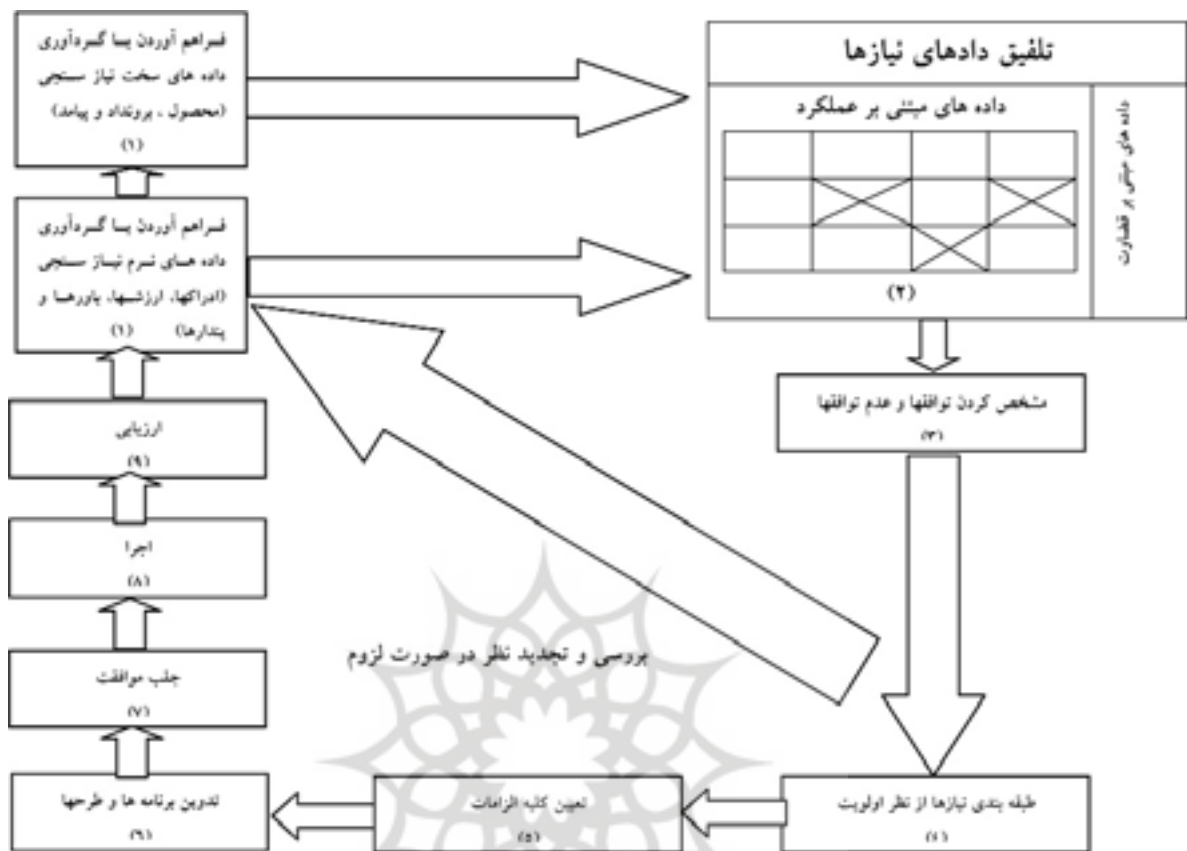
- ۱۲- آیا می خواهید حساسی منابع نظام آموزشی موجود بهبود حاصل کند؟
- ۱۳- آیا می خواهید منابع بیشتری دریافت کنید؟

جدول ۲- پرسشهای مهم برنامه ریزی استراتژیک در مورد سنجش نیازها بر اساس عناصر پنج گانه سازمانی و سطوح برنامه ریزی

پرسشهای درست در مورد سنجش نیازها: پنج زمینه نیازسنجی
پنج پرسشی که در جدول ۲ مطرح شده است، چهارچوبی برای پنج زمینه نیازسنجی به دست می دهد و به پنج سؤال باید پاسخ داد. با توجه به زمینه‌های شناسایی نیازها و پرسشهایی که باید پاسخ داده شود فاصله میان نتایج جاری و مورد نظر، مشخص می شود.

انواع نتایج	سطوح برنامه ریزی و نیازسنجی	مثال
محصول	خرد	نتایج آزمون، تعداد قبول شدگان در درس، مهارت‌های بدست آمده
برون‌داد	کلان	تعداد قبول‌شدگان، گواهی نامه‌های توزیع شده، نرخ گذر
پیامد	فراسوی کلان	خودکفایی و خوداتکایی جزایه اجتماعی

جدول ۱: سه نوع نتایج آموزشی مبتنی بر سطوح برنامه ریزی و نیازسنجی



شکل ۲- مراحل نیازسنجی با استفاده از الگوی عناصر سازمان

می‌کنند. در حالی که با شیوه فراکنشی، می‌توان مسائل و نیازها را شناسایی کرد و برای رفع آنها چاره‌جویی نمود.

۲- تبیین سطح مورد نظر یا دورنمایی که می‌خواهید برای آن نیازسنجی و برنامه‌ریزی کنید.

الف- فراسوی کلان ب- کلان، ج- خرد. همه سطوح و انواع نتیجه را در نظر بگیرید: پیامد، برون‌داد و محصول. نتایج یعنی هدفهایی که باید در سطح فرد (خرد)، سازمان (کلان) و جامعه (فراسوی کلان) تحقق پیدا کنند. بایستی توجهی نسبت به تفاوت میان سه نوع نتیجه و در نظر نگرفتن رابطه میان آنها، احتمال دارد در مورد محصول، برون‌داد و پیامد (در سطح جامعه) اشتباه کنیم.

۳- شناسایی افراد ذی ربط در نیازسنجی و برنامه‌ریزی

افرادی که در تعیین و تأیید نتایج، نقش ایفا می‌کنند باید شناسایی شوند این افراد کسانی به شرح زیر هستند:

- در امر برنامه‌ریزی بالقوه و بالفعل مشارکت خواهند داشت
- هرگونه نتایج نیازسنجی و برنامه‌ریزی را تأیید کرده و از آنها حمایت می‌کنند.
- به نوعی تحت تأثیر اجرای برنامه‌ریزی و نتایج آن قرار خواهند گرفت

مراحل نه گانه نیازسنجی در الگوی عناصر سازمانی

مجموع مراحل نیازسنجی را می‌توان مطابق شکل زیر (شکل ۲) در نه مرحله پیشنهادی دنبال کرد. نیازسنجی به عنوان یکی از عناصر اصلی در ایجاد پایگاه داده‌ها برای برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیار حائز اهمیت است. داده‌های بالقوه برای نیازسنجی لازم است. یاورها و پندارها به عنوان منابع داده‌های نرم^{۱۲} در نیازسنجی استفاده می‌شود. اگر چه این داده‌ها در حین برنامه‌ریزی مورد استفاده خواهد بود.

تلفیق داده‌های نیازها، داده‌های مبتنی بر قضاوت و داده‌های

مبتنی بر عملکرد

داده‌های سخت^{۱۳} نیز تصویری از آنچه هست به دست می‌دهد. این مراحل عبارتند از:

۱- تصمیم‌گیری در باره استفاده از داده‌ها برای نیازسنجی (انتخاب شیوه فراکنشی)

افراد در رویایی با مسائل و موقعیتها، عکس‌العمل‌هایی گوناگون از خود نشان می‌دهند. برخی بر مبنای داده‌های جمع‌آوری شده، فاصله‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند ولی عملی انجام نمی‌دهند. برخی دیگر منتظر می‌مانند تا دستوری دریافت کنند و آنگاه عمل کنند. برخی دیگر آنچه را در گذشته انجام شده دنبال می‌کنند و به همان ترتیب عمل

انواع نتیجه	نتایج جاری	نتایج مورد نظر
پیامد (فراسوی کلان)		
برونداد (کلان)		
محصول (خرد)		

جدول ۳- جدول نیازسنجی چهارجوبی برای سه نوع نتیجه

۷- فهرست کردن نیازهای شناسایی شده

پس از گردآوری داده‌ها برای تکمیل آنها از "جدول نیازسنجی" می‌توان استفاده کرد. (جدول ۳) لازم است یادآوری کنیم که پس از جلب موافقت کلیه همکاران برنامه ریزی، خانه‌های جدول تکمیل می‌شود. برخی از زمینه‌هایی که ممکن است باعث ایجاد اختلاف شود، عبارتند از:

- داده‌های سخت ناقص
- فقدان برخی از داده‌های سخت
- تمرکز بر وسایل به جای نتایج

■ مسائل داخلی در صورت عدم دستیابی به توافق جمعی، باید داده‌های بیشتری گردآوری کرد و مجدداً با همکاران در میان‌گذارد تا با صبر و استدلال، توافق جمعی حاصل شود

۸- رتبه‌بندی نیازها بر حسب اولویت

از همکاران بخواهید تا نیازها را از نظر مالی و اجتماعی رتبه‌بندی کنند. به این ترتیب می‌توان اولویتها را مشخص کرد. از جمله فنون دستیابی به توافق در باره اولویتها می‌توان رای‌گیری، ایفای نقش، شبیه‌سازی^{۱۴} و بحث آزاد را نام برد.

توافق در باره اولویتها تنها با جمع‌آرانی می‌تواند حاصل شود بلکه باید با استناد به داده‌های گردآوری شده و اطلاعات بدست آمده آنچه درست است مشخص شود.

غالباً به علت ابهاماتی که در تفکیک وسایل از نتایج وجود دارد توافق حاصل نمی‌شود. در این صورت باید با صبوری بسیار توجه همکاران را به تفاوت میان وسایل (دروندها و فرایندها) و نتایج (محصول، برونداد و پیامد) جلب کرد و زنجیره نتایج^{۱۵} را یادآوری نمود.

۹- جلب توافق همکاران در باره مسائلی (نیازهایی) که باید برای آنها چاره‌جویی کرد

پس از فهرست کردن مسائلی که به اتفاق در باره اولویت آنها توافق شده است، آخرین گام از نیازسنجی برداشته شده است و زمینه برای برنامه ریزی آماده است.

نتیجه‌گیری:

برنامه ریزی آموزشی با احساس مساله و تشخیص نیاز شروع می‌گردد در حقیقت اولین وظیفه برنامه ریز آگاه نمودن سازمان به نیاز به تغییر در مبنای علمی آن است؛ این امر کمک می‌کند تا نظام آموزشی برای تغییرات آماده شود. برای نیازسنجی موثر باید کلیه عناصر سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرارداد تا برنامه تنظیم شده متناسب با

منظور داشتن افراد یاد شده، به عنوان افراد ذی ربط در برنامه ریزی در فرآیند برنامه ریزی، دو مزیت دارد: اول دریافت درونداد/منابع سودمند ثانياً به میان آوردن آنان در نیازسنجی، نمایندگان این افراد را می‌توان به سه گروه مجریان، دریافت کنندگان (معلم، یادگیرندگان، مدیران و...) و جامعه - مخاطبان - جامعه محلی تقسیم کرد. آنچه در باره مشارکت این افراد حائز اهمیت است، فراهم کردن امکان درک آنها نسبت به ضرورت کاهش و یا حذف فاصله است. فاصله میان آنچه هست و آنچه باید یا می‌تواند باشد.

۴- جلب مشارکت افراد ذی ربط در نیازسنجی

برنامه ریزی و نیازسنجی سودبخش، مستلزم انجام کارهای مناسب در زمان مناسب توسط افراد مناسب است. پس از تهیه فهرست نمایندگان که باید در برنامه ریزی و نیازسنجی مشارکت داشته باشند، لازم است با هر یک از آنها جداگانه تماس گرفته شود و اطلاعات لازم در اختیارشان قرار گیرد. این افراد از امکاناتی که در اختیار آنها قرار خواهد گرفت و از وظایفی که انتظار می‌رود آنها انجام دهند باید دقیقاً مطلع شوند. از آنجا که این افراد همکاران (پاران) نیازسنجی و برنامه ریزی به شمار می‌روند باید با آنها با صراحت، دقت، صداقت و تعهد برخورد شود تا آنها نیز متقابلاً چنین رفتار کنند.

۵- جلب موافقت در مورد نیازسنجی (و برنامه ریزی) برای سطوح: خرد، کلان، فراسوی کلان

همکاران برنامه ریزی باید از سه سطح برنامه ریزی و ارتباط آنها با هم مطلع شوند و بر اهمیت ایجاد آینده ای بهتر تاکید داشته باشند. برای تحقق این هدف باید سطح درست برای نیازسنجی و برنامه ریزی انتخاب گردد. برای دستیابی به این هدف باید صبور و با گذشت بود.

۶- گردآوری داده‌های مرتبط با نیازهای درون سازمانی و برون سازمان

گردآوری داده‌ها بر مبنای بررسیهای درون سازمانی و برون سازمانی انجام می‌شود. داده‌های سخت و نرم برای هر سه سطح برنامه ریزی باید گردآوری شود. در گردآوری داده‌ها باید از روشها، ابزار و فنون مناسب استفاده کرد تا به داده‌های قابل اعتماد دست یافت. برای گردآوری داده‌های نرم می‌توان از طریق مشاهده و تجربیات غیررسمی داده‌های سودمندی گردآوری کرد. ولی این داده‌ها غالباً به تنهایی قابل اعتماد نیستند و باید توأم با نتایج عملکرد باشد و یا طی مشاهدات مکرر گردآوری شود. باید توجه داشت که تنها از طریق پرسشنامه نمی‌توان نیازسنجی کرد. از این رو ترکیب داده‌های پرسشنامه و داده‌های ناشی از مشاهدات کاملتر خواهد بود. جهت گردآوری داده‌های سخت می‌توان با طرح پرسشهایی در سطوح مختلف، تعیین شاخص‌های کمی، برای مشخص کردن وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به منظور اندازه‌گیری تاثیر عملکرد فردی هم بر جامعه و هم بر سازمان اقدام نمود.

معرفی برخی از سایت‌های مدیریتی

◆◆◆◆

سایت کارآفرینی:

www.celcee.edu

◆◆◆◆

سایت کسب و کار:

www.enterword.com

◆◆◆◆

سایت خود اشتغالی:

www.enterweb.org

◆◆◆◆

سایت خدمات رسانی:

www.ipa.co.uk

◆◆◆◆

سایت کارآفرینی:

www.enter-ed.org

◆◆◆◆

سایت مشاوران تجاری:

www.businessweek.com

◆◆◆◆

سایت کار و بازاریابی:

www.cbsc.com

◆◆◆◆

سایت دوره‌های آنلاین:

www.Siasat.sk.ca

◆◆◆◆

سایت انجمن تبلیغات:

www.adassoc.org.uk

◆◆◆◆

سایت ارزیابی بازاریابی الکترونیکی:

www.Btobonline.com

◆◆◆◆

سایت اتحادیه استانداردهای تبلیغاتی اروپا:

www.easaalliance.org

◆◆◆◆

سایت ارائه راهکار برای بودجه و تحقیقات رسانه‌ای:

www.iab.net

◆◆◆◆

سایت دوره‌های دانشگاهی و رخدادهای صنعتی:

www.aef.com

نیازها و واقعیات سازمان باشد. الگوی عناصر سازمانی بعنوان الگویی که متشکل از عناصر پنج گانه تشکیل دهنده سازمان است (درونداد، فرآیند، محصول، برونداد، پیامد) می‌تواند به دلایل زیر مورد استفاده برنامه ریزان قرار گیرد:

■ اطمینان حاصل کردن از این که کلیه عناصر اساسی در برنامه ریزی گنجانده شده است.

■ بیاد آوردن این که تمام عناصر در تعامل با یکدیگر هستند.

■ یادآوری این مطلب که قبل از آن که فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب مشخص شود نباید فاصله بین درونداد (منابع) و فرآیندها تعیین شود.

متأسفانه غالباً در برنامه ریزی، راه حلها قبل از مشخص شدن نیازها تعیین می‌شود. در نتیجه نمی‌توان انتظار داشت که راه حلها به رفع نیازها و حل مشکلات بیانجامد. به کارگیری الگوی عناصر سازمانی در برنامه ریزی آموزشی کمک می‌کند تا آنچه ناقص یا مورد توجه قرار نگرفته است مشخص شود. ■

منابع:

- ۱- زمانی مقدم، افسانه، محمد داودی، امیرحسین، متدولوژی طراحی و تهیه برنامه‌های آموزشی، اولین همایش مدیران آموزشی سازمانهای تولیدی و خدماتی، خرداد ۱۳۸۶
 - ۲- عباس زادگان، سید محمد، ترک زاده، جعفر، نیازسنجی آموزشی در سازمانها، شرکت سهامی انتشار، چاپ اول، ۱۳۷۹
 - ۳- کافمن، راجر، هرمن. جری مترجم مشایخ، فریده، بازرگان، عباس، برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، انتشارات مدرسه، چاپ دوم، ۱۳۸۲
 - ۴- هداوند، سعید، هفت فرمان موثر در سنجش نیازهای آموزشی، دومین همایش مدیران آموزشی سازمانهای تولیدی و خدماتی، خرداد ۱۳۸۷
- 5- Rummel, Geary A. Determining Needs , in: Training and Development Handbook , Edited by Craig , Robbert L. Mc Grow Hill , 1987

پی نوشت‌ها:

- 1 - Organizational Elements Model
 - ۲ - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
 - ۳ - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
 - ۴ - Proactive
 - ۵ - Current results
 - ۶ - Required results
 - ۷ - Inputs
 - ۸ - Process
 - ۹ - Products
 - ۱۰ - Outputs
 - ۱۱ - Outcomes
 - ۱۲ - یک منبع مهم در نیازسنجی دستیابی به درک و ذهنیت افراد ذی ربط در برنامه ریزی استراتژیک ، گردآوری باورها، ارزشها و پندارهای آنان است. این داده‌ها به علت اینکه مبتنی بر برداشتهای فردی است و چون که نمی‌توان آنها را بطور مستقل تأیید کرد، داده‌های نرم نامیده می‌شود.
 - ۱۳ - آنچه رخ داده است، رخ داده است. عملکرد، عملکرد است. در نیازسنجی باید؛ نتایج موجود (واقعی) و پیامدها را - که صحت آنها می‌تواند به طور مستقل بررسی شود در نظر داشت. این داده‌ها را در رابطه با عناصر سازمانی، داده‌های سخت می‌نامند. مانند نرخ فارغ التحصیلی، نرخ افت تحصیلی، نرخ اخراجها، حوادث، شکایات، نرخ گذر، نتایج آزمونها و....
 - ۱۴ - Simulation
 - ۱۵ - chain - A results
- در این زنجیره توالی پیشرفت آموزشی یک فرد از بدو تولد تا اتمام آموزش رسمی قبل از ورود به اجتماع مشاهده می‌شود.

* عضو هیات علمی و معاون آموزشی دانشگاه آزاد واحد رودهن

** مدرس دانشگاه