

# ارائه الگوی نیازسنجی آموزشی مبتنی بر تحلیل شکاف

میر مهرداد پیدایی  
(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شهر ری)

## 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 اثربخش متمرکز نموده‌اند، آنچه که در این فرآیند حائز اهمیت است تشخیص دقیق نیازهای آموزشی و هدایت دوره‌ها در مسیر تحقق 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.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش، نیازسنجی آموزشی، الگوی شایستگی‌ها، تحلیل شکاف، مدل کلاین، بازخورد ۳۶۰ درجه

## ۱- مقدمه

در عصر کنونی که مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها را نیروی انسانی آن‌ها تشکیل می‌دهد، مزیت رقابتی درارتقاء 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 فرآیند آموزش و انتقال اطلاعات این مهم را محقق می‌سازند. (جزنی، 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 وظائف 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 نماید. (صدری، ۱۳۷۷)

با توجه به چهار فرآیند 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 فرآیند از مدل مفهومی دو بعدی که ترکیبی از مدل‌های تحلیل وظیفه و کلاین می‌باشد بهره گرفته است.

بر اساس مدل تحلیل وظیفه، با مطالعه شرح شغل و مهارت‌های مورد

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.

## ۸-۸- خودسنجی

خودسنجی (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.

## ۸-۹- فن دلفی

دلفی (Delphi Technique) یکی از فنون مشهور توافق‌یابی است که به منظور حصول توافق جمعی در باره 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)

## ۸-۱۰- 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 نیازهای 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)

## ۸-۱۱- پرسش‌نامه

استفاده از پرسش‌نامه برای تعیین نیازهای آموزشی یکی از روش‌های مورد قبول و پر استفاده است. پرسش‌نامه شامل فهرستی چاپ شده یا نوشته شده از سوالات است که برای جمع‌آوری اطلاعات درباره موضوع یا موضوعاتی به فرد یا گروهی ارائه می‌گردد.

## ۸-۱۲- تست یا آزمون

استفاده از تست، یکی از روش‌های متداول تعیین نیاز آموزشی است. تست یا آزمون می‌تواند 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 می‌تواند 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 می‌گردد و این نارسایی‌ها ما را در تعیین نیازهای آموزشی یاری و راهنمایی خواهند کرد.

## ۸-۱۳- 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 می‌دهد. برای آمادگی بیشتر جهت شرکت در چنین جلسه رسمی مسئول آموزش سوالات لازم را از پیش تهیه و تنظیم می‌نماید. به هنگام ملاقات با فرد یا افراد مورد نظر سوالات را یکی پس از دیگری در میان می‌گذارد و نکات لازم را برای مطالعه بعدی یادداشت می‌نماید مطالعه این یادداشت‌ها مسئول آموزش را در تعیین نیازهای آموزشی سازمان خود یاری خواهد کرد.

## ۹- الگوهای نیازسنجی آموزشی

### ۹-۱- الگوی کافمن و هرمن

- الگوی پیشنهادی این صاحب‌نظران یک الگوی عمومی فرآیندی است که می‌توان آن را در سطح سازمانی، شغلی و فردی مورد استفاده قرار داد. مراحل الگو به شرح زیر است:
- تصمیم‌گیری برای استفاده از داده‌ها برای نیازسنجی
- تعیین سطح مورد نظر و یا دورنمایی که می‌خواهیم برای آن نیازسنجی و برنامه‌ریزی گردد سطوح مختلف آن می‌تواند به صورت فراسوی کلان، کلان و خرد باشد.
- شناسایی افراد ذریبط در نیازسنجی
- جلب مشارکت افراد ذریبط در نیازسنجی
- جلب توافق جمعی درباره سطح نیازسنجی
- گردآوری داده‌های مرتبط با نیازهای درون سازمانی و برون سازمانی
- فهرست کردن نیازهای شناخته شده و تایید و توافق جمعی درباره آن‌ها
- رتبه‌بندی نیازها بر حسب اولویت
- جلب توافق همکاران در مورد مسائلی که برای چاره‌جویی انتخاب شده‌اند و باید برای آن‌ها چاره‌جویی کرد (کافمن، ۱۳۷۴).

### ۹-۲- الگوی کلاین

الگوی پیشنهادی کلاین عمدتاً برای نیازسنجی در سطح درس یا دوره آموزشی کاربرد دارد. کلاین بیان می‌دارد که با تشکیل کمیته‌ای 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 می‌گردند. بعد از شناسایی اهداف، اهداف شناسایی شده از طریق فنون مختلفی مانند دلفی، فیش باول و تل استار رتبه‌بندی می‌گردند. پس از رتبه‌بندی اهداف، نتایج عملکرد واقعی با اهداف تعیین شده مقایسه شده و شکاف بین این دو مشخص می‌گردد. با تعیین شکاف بین اهداف تعیین شده و عملکرد واقعی، نیازها مشخص شده و برای اجرا این نیازها نیز اولویت‌بندی می‌گردند (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 می‌باشد.

مراحل اصلی الگو به شرح زیر است:

الف) کارشناسی هدف‌ها:

برای شناسایی هدف باید کمیته‌ای متشکل از فراگیران، سرپرستان و مدیران، کارشناسان آموزشی، کارشناسان محتوی برنامه آموزشی و سایر صاحب‌نظران تشکیل شود. این کمیته با استفاده از طرق مقتضی مانند بررسی‌ها، جلسات گروهی و فن دلفی، طوفان مغزی یا لیست هدف‌های

## ۷-۲- اصل جامعیت

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

## ۷-۳- اصل مشارکت

پیچیدگی موقعیت و جامعیت نیازسنجی، بر خورداری از همکاری یک تیم نیازسنجی را ایجاب می کند.

## ۷-۴- اصل عینیت و اعتبار

این اصل ایجاب می کند که حتی الامکان از روش های عینی تر استفاده شود و داده ها از عینیت و اعتبار لازم برخوردار گردند.

## ۷-۵- اصل واقع بینی

عاملین نیازسنجی باید پیش از تهیه و اجرای طرح نیازسنجی، نسبت به مطالعه و شناخت هدف، سطح و محیط نیازسنجی و واقعیات 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 اثر بخشی طرح نیازسنجی و همچنین آموزش و بهسازی خواهد بود.

## ۷-۶- اصل رعایت ملاحظات فرهنگی

توجه به جو و خصوصیات فرهنگی حاکم بر جامعه نیازسنجی از دو سو لازم است. اول از آن جهت که این ویژگی ها عملاً در کار مانمود پیدا می کند و حتی آن را جهت می دهند و دوم آن که لازم است طرح ریزی نیازسنجی و انتخاب روش ها و ابزارها و حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات متناسب با موقعیت فرهنگی و کلی سازمان انجام شود. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶)

## ۸- روش ها و فنون تعیین نیازهای آموزشی

### ۸-۱- تحلیل سازمان

از تحلیل سازمان می توان به عنوان یکی از روش های 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 (شناخت ها، تاویل ها و تفسیرهای) حاصل از فرآیند فوق می باشد. چنین تحلیلی را می توان با استفاده از روش های مختلفی درباره سازمان انجام داد که به نظر می رسد روش تحلیل (swot) جالبترین، کاملترین و مفیدترین آن ها خصوصاً در ارتباط با نیازهای آموزشی باشد. (گوپتا، ۱۳۸۴)

### ۸-۲- سناریو نوشتن

در سناریو نویسی (Scenario Writing) عواملی که در آینده بر سازمان یا شغل اثر می گذارند و نیز نحوه ارتباط آن ها با یکدیگر و اثرات و نتایجی که بار خواهند آورد به شکلی نظام دار و منطقی پیش بینی و بررسی می شود و نیازهای ناشی از آن تعیین می شود. در این فن از کارشناسان خواسته می شود آینده سازمان یا شغل را با کیفیت فوق الذکر در قالب یک سناریو به نگارش در آورند. سپس سناریوهای تنظیم شده گردآوری و نکات مشترک و غیرمشترک (منحصر به فرد) استخراج و طبقه بندی می شود. گزینه های حاصل مورد بررسی و امعان نظر و قضاوت قرار می گیرند و از ترکیب و تلفیق آن ها سناریو یا سناریوهای جدیدی تدوین می شود و جهت بررسی دوباره و دستیابی به توافق جمعی

توزیع می گردد. (ابطحی، ۱۳۶۸)

### ۸-۳- تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل یکی از روش های متداول و مهم تعیین نیازهای آموزشی محسوب می شود. در این روش، شغل با استفاده از رویه های مختلفی مانند مشاهده مستقیم، مصاحبه با سرپرستان و شاغلین شغل، بررسی وسایل و مواد مورد استفاده در کار، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات قبلی، انجام شغل توسط تحلیل گر، یادداشت های شغلی روزانه و ... به مراحل و اجزای کوچک تجزیه می شود.

### ۸-۴- تحلیل وظیفه

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

### ۸-۵- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد (Performance Appraisal) به زبان ساده عبارت است از «فرآیند قضاوت درباره عملکرد شخص و گزارش آن». چنین فرآیندی می تواند مقاصد مختلفی را پوشش دهد که بسته به تأکیدی که بر هر یک می شود ساختار و محتوای آن می تواند تغییر یابد.

تشخیص نیازهای آموزشی یکی از این مقاصد است که صاحب نظران مدیریت منابع انسانی همگی بدان اشاره نموده اند. البته نباید تصور کرد که سیستم ارزیابی عملکرد فی نفسه 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 می شود و یا آنچه که در عملکرد شغلی می تواند بهبود یابد را مشخص می کند. یا اینکه حتی ممکن است شامل بخشی برای تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی باشد.

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

### ۸-۶- 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 می شود از عقاید و دیدگاه های بهتر محروم شویم.

۲- کمیت موجب کیفیت می شود.

تجارب ما باعث ایجاد مدل های ادراکی خاصی می شود که می توانند خلاقیت را سرکوب یا ترغیب کند. ایده های خوب بسیاری چون متناسب با سیستم فکری جاری ما نیستند نادیده گرفته می شوند. فن طوفان مغزی به دنبال غلبه بر این مشکل است.

### ۸-۷- استفاده از فنون پیمایشی

مطالعات پیمایشی (survey) غالباً به منظور گردآوری داده های اولیه



اهداف و خط مشی ها)

● فرآیند: روش، ابزار، رویه‌ها و فعالیت‌های 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 به‌عنوان فرآیند تشخیص می‌دهد. (کافمن، ۱۳۷۴)

### ۹-۱۲- رابرت ماجر: تحلیل مسائل عملکرد

کرمک راجر به این رشته تا حدود ۳۰ سال ادامه پیدا کرد. ماجر یک مدل تحلیل عملکرد یا فلوجارت طراحی کرد که از زمان درک آن مدل در اوایل سال ۱۹۸۰ بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفت. فرض اصلی مدل ماجر این است که مسائل و راه‌حل‌های عملکرد می‌تواند از طریق جستجوی یک مجموعه سیستماتیک سئوال‌ات کاوش آشکار می‌شود. موارد زیر پنج زمینه اصلی برای کاوش در مدل ماجر (۱۹۹۷) عبارتست:

● تشریح مشکل

● بررسی سریع و در دوره‌های ثابت

● کنترل پیامدها

● ارتقا شایستگی

● توسعه راه‌حل‌ها

### ۹-۱۳- آلیسون روزت: نیازسنجی آموزشی

بر اساس نظر روزت (۱۹۸۷) یک شکاف بین نتایج موقعیت واقعی و نقطه بهینه اختلاف‌ها در عملکرد است. با استفاده از مدل مبتنی بر هدف، پنج نوع اطلاعات طی 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 دیدگاه‌های دیگر:

دلایلی برای مسائل

● راه‌حل‌های برای مشکل از دیدگاه‌های دیگر:

راه‌هایی برای یک مشکل

### ۱۰- اولویت بندی نیازها

محدودیت‌های زمان و بودجه و الزامات 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 شد را تعیین می‌کند و از این رو در خدمت اثربخشی و کارایی آموزش و سازمان قرار می‌گیرد.

۱- اهداف، راهبردها و خط مشی‌های سازمان

۲- هزینه اثربخشی 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:

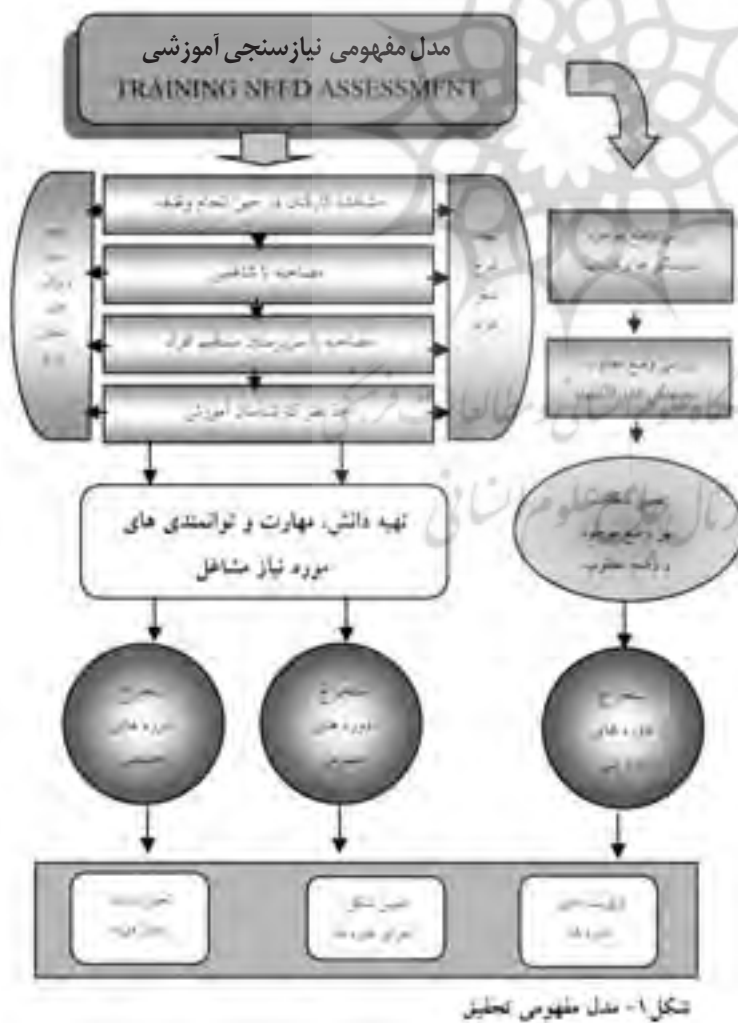
در این روش، هم‌چنانکه از عنوان آن بر می‌آید اولویت بندی بر اساس تفاضل یا نسبت هزینه‌های رفع و عدم رفع نیازهای آموزشی برای سازمان انجام می‌پذیرد.

۶- تعداد افرادی که درگیر یک نیاز هستند. تعیین اولویت‌های 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 بدست آمده به



شکل ۱- مدل مفهومی تحلیل

بیان شده این مهم را به انجام می‌رسانند. در این مرحله سعی می‌شود کلیه هدف‌ها، صرف‌نظر از کیفیت آن‌ها مد نظر قرار گیرد و سپس به صورت عبارات قابل اندازه‌گیری 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. رتبه‌بندی اهداف با استفاده از فن دلفی یا سایر فنون توافق‌یابی ممکن است.

(ج) مشخص کردن شکاف بین عملکرد مورد انتظار و عملکرد واقعی: در این مرحله با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف، عملکرد واقعی نمونه نیازسنجی و با اهداف عملکرد مورد انتظار مقایسه می‌شود.

(د) مشخص کردن اولویت‌ها برای اجرا:

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

### ۹-۳- الگوی تحلیل نیازهای آموزش 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 (stout, ۱۹۹۳).

### ۹-۴- 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 این 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 می‌نمایند تا در برنامه آموزشی بدان پرداخته شود. (میرسپاسی، ۱۳۸۳)

### ۹-۵- 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 پرین تکامل یافته است. هدف این الگو شناخت نیازهای آموزشی کارکنان از طرق وظایفی است که بر عهده دارند.

### ۹-۶- الگوی تحلیل جی. تی. اف. اس.

این الگو توسط ترولو، برای شناخت نیازهای آموزشی در کارهای بدی و مهارتی خصوصاً در مواردیکه 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, ۱۹۹۷).

### ۹-۷- الگوی نیازسنجی پیشنهادی وودال وینستنتلی

وودال و وینستنتلی در کتاب خود تحت عنوان "بهسازی مدیریت" فرآیندی را جهت تعیین نیازهای بهسازی مدیران مبنای 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, ۱۹۹۸).

### ۹-۸- 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 عالیه سازمان و از یک منظر مساله‌یابی 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 محتوی مراحل، قابلیت کاربرد هر یک از سطوح یاد شده و حتی سطح سازمانی را پیدا می‌کند.

### ۹-۹- 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 تاثیر شش عامل: اطلاعات، منابع، مشوق‌ها (محیطی) و همچنین دانش، ظرفیت و انگیزه‌ها (فردی) است. همان‌گونه که گیلبرت معتقد است: شایستگی انسانی عبارتست 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. (غفاریان، ۱۳۷۹) امروزه از این الگو در شناسایی شایستگی‌های مدیران و تعیین نیازهای آموزشی مدیران بهره گرفته می‌شود.

### ۹-۱۰- جو هارلس: تحلیل پیشنهادی

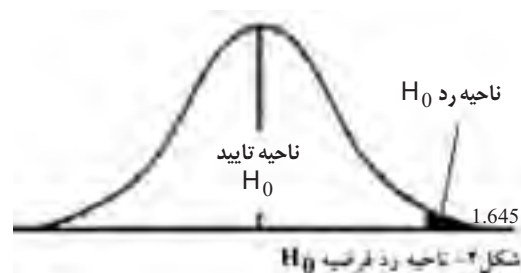
بر اساس نظر هارلس (۱۹۷۰) سازمان یک گرایش اضمحلالی برای جستجوی جواب‌ها یا راه‌حل‌ها هنگامی که با مشکل مواجه می‌شود، دارد. آن‌ها تمایل به انجام این کار دارند حتی قبل از اینکه مشکل تعریف شده باشد. مثل گیلبرت، هارلس معتقد است که آموزش راه حلی برای تمام مسائل عملکرد نیست.

اما تحلیل پیشنهادی 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 پیشنهادی برای مشکلات مرتبط با اهداف جاری کسب و کار یک سازمان انجام شده است. یک تحلیل پیشنهادی عملکرد جدید، هنگامی که سازمان نیازهای عملکردی جدید دارد، انجام می‌شود. مدل هارلس کمک‌های شغلی برای هدایت هر مرحله فرآیند را آموزش می‌دهد.

### ۹-۱۱- راجر کافمن: مدل عناصر سازمانی

مدل عناصر سازمانی کافمن از موارد زیر ساخته است:  
● داده‌ها: منابع و اجزایی که یک سازمان استفاده می‌کند. (به‌عنوان

نظرات کارشناسان آموزش و 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 اولویت‌بندی شده است. لازم به توضیح است که جهت استخراج وضع موجود و وضع مطلوب از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه بهره گرفته شده و قابلیت‌های 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 زیر بدست 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 داراست.

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 زیر آمده است.

### پیشنهادها

#### الف) پیشنهادهایی مبتنی بر سوالات تحقیق

- ۱- نیازسنجی آموزشی براساس الگوها و مدل‌های علمی مناسب انجام شود.
- ۲- انتخاب فراگیران در دوره‌های آموزشی براساس نیازهای شغلی آن‌ها اعمال شود.
- ۳- در نیازسنجی آموزشی به نیازهای اجتماعی، فردی و شخصی

### آزمون فریدمن

از این آزمون جهت اولویت‌بندی عوامل برحسب رتبه‌های کسب شده استفاده شده که از جمله آن می‌توان به اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران و یا بررسی وضع موجود آموزش کارکنان اشاره کرد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

#### الف) نتایج بررسی وضع موجود

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

۲- نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که در فرآیند 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 فرآیند 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 بعمل نمی‌آید و زمان و مکان برگزاری دوره‌ها نیز نامناسب می‌باشد.

۴- در فرآیند اجرای دوره‌های آموزشی هماهنگی‌های به عمل آمده نامناسب بوده و منابع آموزشی مناسبی در اختیار فراگیران قرار نمی‌گیرد. همچنین نتایج بدست 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 فرآیند نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرا به طور مناسبی بهره گرفته نمی‌شود. همچنین نتایج بدست آمده حاکی از آن است که میزان اثر بخشی 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



خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	مقیاس اندازه گیری در پرسشنامه نیازسنجی شاغلین
کاملاً موافقم	موافقم	بی نظرم	مخالفم	کاملاً مخالفم	مقیاس اندازه گیری در پرسشنامه بررسی وضع موجود
۵	۴	۳	۲	۱	ارزش همدی

ترتیب نزولی مرتب و اولویت گذاری می کنیم. هر چه مجموع نمرات یا میانگین حاصل بزرگتر باشد از درجه اولویت بیشتری برخوردار خواهد بود.

### ۱۱- 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 وظیفه و کلاین بوده و هر کدام از این الگوها با اتخاذ راهکارهای عملی در فرآیند تحقیق بکار گرفته شده است.

در تحقیق حاضر از یک طرف با انجام مصاحبه و مشاهده فعالیت کارکنان اقدام به استخراج شرح شغل، دانش و مهارت های مورد نیاز گردیده و بر این اساس دوره های 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 آندو برنامه های 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 خودارزیابی وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی ها و قابلیت های مدیران برآورد گردیده است.

### ۱۲- متدولوژی تحقیق

در فرآیند 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:

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

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 بدست می آید)

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  $0.25 = 0.5 \times 0.5$  بکار برده شده است. به عبارتی اگر پژوهشگر نتواند به برآورد بهتری برای P دست یابد، می تواند آن را مساوی ۵۰ درصد گرفته و آن را محاسبه نماید، چون اگر  $P = \frac{1}{2}$  در فرمول گذاشته 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 براساس فرمول فوق برای جامعه آماری ۳۰۳ نفری ۱۲۲ نفر محاسبه گردید. لازم به ذکر است که برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه یعنی (NK) از

رابطه  $NK = P * N$  استفاده شده است.

### ۱۳- 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 که در مقیاس رتبه ای طراحی گردیده ارزش کمی - به شکل زیر - داده شده است.

### ۱۴- 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 اینکه 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 آن ها از روش های آماری زیر استفاده شده که عبارتند از:

#### ۱۴-۱- 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 شاخص مورد نظر جزو نیازهای آموزشی کارکنان محسوب می گردد.

#### ۱۴-۲- آزمون کای دو ( $X^2$ )

اگر  $H_0$  بیانگر فراوانی مشاهده شده و  $H_1$  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.

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

اگر چنانچه مقدار آماره آزمون در منطقه بحرانی قرار گیرد در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر بالا بودن سطح فراوانی مشاهده شده نسبت به فراوانی مورد انتظار رد می شود.

- 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 فرآیند انتخاب فراگیران  
 ۱۸- اصلاح فرآیند انتخاب اساتید  
 ۱۹- اصلاح فرآیند تدوین محتوای آموزش  
 ۲۰- تحلیل SWOT آموزش منابع انسانی  
 ۲۱- مستندسازی فرآیند 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- سازوکار 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 ثابتی 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 اثربخشی دوره‌های آموزشی به طور مستمر ارزیابی گردیده و به اطلاع مسئولین رسانده شود.  
 ۱۲- از نتایج ارزیابی در فرآیند نیازسنجی و اجرای دوره‌ها بهره گرفته شود.  
 ۱۳- در اجرای دوره‌های آموزشی به اولویت بندی دوره‌ها مطابق با نتایج این تحقیق توجه شود.

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 خدایار ابیلی، انتشارات موسسه بین‌المللی روش‌های آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵.  
 اتقیاء، ناهیده، نقش آموزش و بهسازی منابع انسانی در فرآیند 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، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.  
 تیم و نتلینگ، برنامه‌ریزی برای آموزش اثربخش، ترجمه دکتر محمد چیدری، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۶.  
 جزئی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، ۱۳۷۵.  
 سلطانی، ایرج، تعامل نیازسنجی و اثربخشی 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.  
 عباس زادگان، 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 مدرسه، ۱۳۷۴.  
 گوپتا، کاویتا، ترجمه آقازاده و تورانی، سنجش نیازها در سازمان، نشر آبیژ، 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, NO 4. 1988  
 Bambrough, Jaequie. "Training Your Self", *The Industry Society*, London, 1995.  
 Bedean .A.G. *Management*, Japan, c.b.c. Publisher, 1986.  
 Griffith, Ken and Williams, Rechar, *A Learning Approach to Change*, Gower, 1995.  
 John Sullivan, "Measuring training effectiveness/Impact".  
 www.ourworld. Compuserve.Com. 1998  
 Krikpatrick, Krikpatrick, Four Level of Evaluation,  
 www.Coe.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 Education, 1992.  
 Truelove, Steve, *Training in Practice*, Black Well. 1997.

### منابع

آذر، 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.



ردیف	عناوین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها	وضع موجود	وضع مطلوب	تفاوت
۱	مشارکت	۳٫۹۳	۴٫۳۸	۰٫۴۵
۲	تغییر و تحول	۳٫۸۵	۴٫۲۹	۰٫۴۴
۳	اعتماد به نفس	۴	۴٫۲	۰٫۲
۴	حل مساله	۳٫۹۱	۴٫۳۱	۰٫۴
۵	نظارت و کنترل	۴٫۱۲	۴٫۴۹	۰٫۳۷
۶	ارتباطات موثر	۴	۴٫۳۵	۰٫۳۵
۷	ارتباطات غیر کلامی	۳٫۹۲	۴٫۲۵	۰٫۳۳
۸	پرورش افراد	۴٫۰۴	۴٫۳۸	۰٫۳۴
۹	هوشیاری محیطی	۴٫۰۳	۴٫۳۵	۰٫۳۲
۱۰	فعالتهای گروهی	۴٫۰۵	۴٫۳۵	۰٫۳
۱۱	تفکر سیستمی	۴٫۱۳	۴٫۴۲	۰٫۲۹
۱۲	ریسک پذیری	۳٫۹۷	۴٫۲۶	۰٫۲۹
۱۳	بایداری	۴٫۱۲	۴٫۲	۰٫۲۸
۱۴	ارزیابی راه کارها	۴٫۰۳	۴٫۳۱	۰٫۲۸
۱۵	کمال جویی حرفه ای	۴٫۱۵	۴٫۴۳	۰٫۲۸
۱۶	ایجاد انگیزه	۴٫۰۷	۴٫۳۵	۰٫۲۸
۱۷	انجام سازمانی	۴٫۰۸	۴٫۳۵	۰٫۲۷
۱۸	هوشیاری اقتصادی	۴٫۰۲	۴٫۲۷	۰٫۲۵
۱۹	نقوذ و قدرت	۴٫۱	۴٫۳۵	۰٫۲۵
۲۰	برنامه ریزی	۴٫۲۲	۴٫۴۶	۰٫۲۴
۲۱	درک دیگران	۴٫۱۲	۴٫۳۵	۰٫۲۳
۲۲	خلاقیت	۴٫۱	۴٫۳۲	۰٫۲۲
۲۳	کلامی و شنود	۴٫۲	۴٫۳۸	۰٫۱۸
۲۴	نتیجه گرایی	۴٫۲۶	۴٫۴۳	۰٫۱۷
۲۵	دیدگاه راهبردی	۴٫۳۶	۴٫۵۱	۰٫۱۵



شکل ۳- مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌ها



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 و 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 فرآیند 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 اثربخشی دوره‌های آموزشی

۳- 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 فرآیندهای آموزش کارکنان سازمان

۸- تجزیه و تحلیل نقش آموزش در تغییر رفتار کارکنان

۹- طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی مبتنی بر

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

در حالیکه حمایت تجربی زیادی برای این بحث وجود دارد که آزادسازی تجاری و باز بودن محرک رشد درازمدت و درآمد است، ولی هنوز کاملاً اثبات نشده است، با این حال شواهدی وجود ندارد که آزادسازی تجاری برای رشد اقتصادی مضر باشد. رشد مداوم مستلزم افزایش بهره‌وری است و اغلب شواهدی حاکی از آن است که آزادسازی تجاری از این طریق بر رشد اقتصادی اثر می‌گذارد. از سوی دیگر آزادسازی تجاری بر وقوع شوک‌هایی که بر اقتصاد اثر می‌گذارد، مؤثر است. از این رو باید بی‌ثباتی اقتصاد کلان و اثرات آن بر رشد اقتصادی را در نظر بگیریم.<sup>(۲)</sup>

رشد اقتصادی منابعی برای افزایش درآمدها ایجاد می‌کند و حتی اگر نفوذ به پایین ناکافی باشد تا منافی برای فقرا داشته باشد، با وجود رشد اقتصادی و درآمد ملی بالاتر، دولت‌ها قلمروی برای تدابیر باز توزیع قوی‌تری خواهند داشت.<sup>(۳)</sup> اما برقراری رابطه تجربی میان رژیم تجاری آزاد و درآمد یا رشد اقتصادی، مشکلات زیر را دارد:

اولاً: برقراری علیت میان آزادسازی تجاری و رشد مشکل است. ثانیاً: آزادسازی تجاری مستلزم ترکیب با سایر سیاست‌های مناسب مانند سیاست‌های مشوق سرمایه‌گذاری، حل و فصل تضاد سیاست‌ها و افزایش انباشت سرمایه انسانی است.<sup>(۴)</sup>

برخی مطالعات، باز بودن را با انباشت بالاتر مرتبط ساخته‌اند. سایرین رابطه آن با بهره‌وری با استفاده از داده‌های بخش‌های اقتصادی یا نگاه‌ها بررسی کرده‌اند.<sup>(۵)</sup>

دلار و کرای (۲۰۰۲) نشان دادند که متغیرهایی مانند تورم از طریق درآمد متوسط<sup>(۶)</sup> بر فقر اثر می‌گذارد. باید توجه داشت که داده‌های مربوط به درآمد فقرا به روشنی دچار خطا است. گزارش دهی نادرست و تورش نمونه‌ها در سطوح درآمدی پایین‌تر، احتمالاً جدی‌تر است. رشد اقتصادی کاهش دهنده فقر<sup>(۷)</sup> احتمال بیشتری دارد جایی که تحقق یابد که شرایط اولیه (شامل باز بودن) به فقرا، توانایی بهره‌بردن از فرصت‌هایی می‌دهد که برای فقرا به وجود می‌آورد.<sup>(۸)</sup>

رویکرد دیگر در بررسی پیوند میان آزادسازی تجاری، رشد و فقر عبارت از در نظر گرفتن اثرات آزادسازی تجاری بر بهره‌وری است. بهبود بهره‌وری برای رشد و توسعه اقتصادی پایدار<sup>(۹)</sup>، ضروری است.

### ۳-۲- خانوارها و بازارها

با توجه به اینکه اکثریت فقرا در اغلب کشورها خود اشتغالی دارند، بهترین راه‌اندیشیدن درباره خانوارهای فقیر، بررسی وضعیت خانوارهای کشاورز<sup>(۱۰)</sup> است که کالاها و خدمات تولید می‌کنند، نیروی کار خود را به فروش می‌رسانند و مصرف‌کننده هستند. افزایش در قیمت چیزی که خانوار، فروشنده خالص<sup>(۱۱)</sup> آنست (یعنی: نیروی کار، کالاها و خدمات)، درآمد واقعی آن‌ها را افزایش می‌دهد و برعکس کاهش قیمت، درآمد واقعی آن‌ها را کاهش می‌دهد. خانوارهای فقیر نوعاً دارای چند منبع درآمد هستند از جمله: انتقالات، وجوه ارسالی از سوی اعضای غایب خانواده، دستمزدها و سود تولید.

مهمتر از تغییر قیمت‌ها، این نکته مطرح است که آیا بازارها وجود دارند یا نه؟ اصلاحات تجاری می‌تواند هم بازارها را ایجاد کند و هم بازارها را از بین ببرد. شوک‌های شدیداً زیان‌بار بر فقر، غالباً همراه با ناپدید شدن یک بازار است، در حالیکه کاهش شدید فقر می‌تواند تحقق یابد وقتی برای کالاهایی که قبلاً مبادله نمی‌شدند یا موجود نبودند، بازار بوجود آید.<sup>(۱۲)</sup>

آزادسازی تجاری می‌تواند با از بین بردن مکانیزم‌های تثبیت موجود یا بخاطر تغییر پرفوی افراد برای دریافت پاداش متوسط بالاتر، ریسک را افزایش دهد.

غالباً ادعا شده است که آزادسازی تجارت باعث افزایش ریسک‌هایی می‌شود که خانوارهای فقیر با آن مواجهند. آزادسازی تجاری نوعاً بر میانگین و واریانس منابع درآمدی یک خانوار اثر می‌گذارد و می‌تواند بر آسیب‌پذیری خانوار به چهار طریق اثر گذارد:

اولاً: از طریق تغییر متوسط درآمدها. ثانیاً: از طریق تغییر در ترکیب فعالیت‌های انجام شده توسط خانوارها. ثالثاً: از طریق تغییر در تغییرپذیری منابع درآمدی موجود و یا همبستگی میان آن‌ها.

رابعاً: از طریق دام‌های فقر<sup>(۱۳)</sup> آزادسازی تجاری می‌تواند همچنین با افزایش واریانس منابع درآمدی مهم یا افزایش قیمت‌ها، آسیب‌پذیری درآمدها را افزایش دهد. از سوی دیگر آزادسازی تجاری می‌تواند ریسک را کاهش دهد اگر رقابت افزایش پیدا کند. آزادسازی می‌تواند همچنین بی‌ثباتی قیمت را کاهش دهد اگر به خانوارها اجازه دهد واردکننده کالاهایی باشند که در غیر این صورت منوط به نوسان زیاد قیمت ناشی از اندازه محدود بازار داخل بود.<sup>(۱۴)</sup> همچنین شوک‌ها از جمله شوک‌های ایجاد شده به وسیله آزادسازی تجاری می‌تواند سبب ایجاد دام‌های فقر شود.<sup>(۱۵)</sup>

### ۳-۳- دستمزدها و اشتغال

بسیاری از فقرا، برای بخش اعظم درآمدشان متکی به بازار کار هستند. بازار کار غالباً مسیر مهمی برای خروج از فقر (بدست آوردن شغل) یا وارد شدن به فقر (از دست دادن شغل) است. از این رو اثرات اصلاح تجاری بر دستمزدها و اشتغال به ویژه در مورد کارگران غیرماهر مهم است. اگر اصلاحات تجاری، تقاضای محصولات کاربر را افزایش دهد، آنگاه تقاضای نیروی کار و دستمزدها یا اشتغال (یا هر دو) افزایش می‌یابد. با این حال اگر فقرا در خانواده‌های دارای نیروی کار کاملاً غیرماهر باشند، در حالیکه کارگران نیمه‌ماهر از افزایش تقاضای محصولات کاربر بهره‌مند شوند، آنگاه فقر از آزادسازی تجاری تأثیری نمی‌پذیرد یا احتمالاً بدتر می‌شود. همچنین اگر نیروی کار غیر ماهر در بخش‌های غیرتجاری به کار گرفته شود و صادرات عمدتاً از نیروی کار نیمه‌ماهر استفاده کند، آزادسازی تجاری همراه با کاهش ارزش واقعی ارز می‌تواند دارای اثرات زیان‌بار بر فقر باشد<sup>(۱۶)</sup>

بنابراین در حالیکه از دیدگاه نظریه‌ی هکچر - اوهلین در کشورهایی که به طور نسبی دارای وفور نیروی کار غیر ماهر هستند، آزادسازی تجاری فقر را کاهش می‌دهد اما در عمل عوامل دیگری لازم است در نظر گرفته شود. مکانیزم مهمی که به وسیله آن شوک‌های خارجی بر فقر اثر می‌گذارد از طریق بازار عوامل به ویژه بازار کار است. نظریه سنتی تجارت بین الملل فرض می‌کند عرضه عوامل، ثابت است و دستمزدها انعطاف‌پذیر می‌باشند. اگر آزادسازی تجارت، واردات کالاهای سرمایه‌ای را تشویق کند و اگر این امر متضمن استفاده از نیروی کار ماهر باشد، آنگاه آزادسازی می‌تواند فاصله مهارت‌ها را گسترش دهد.<sup>(۱۷)</sup>

از آنجا که اقتصاد در حال آزادسازی، در مقابل قیمت‌های جدید تعدیل می‌شود، همواره امکان بیکاری موقتی وجود دارد. این فرآیند آزادسازی (تعدیل) با بیکاری موقتی همراه خواهد بود لذا کارگرانی که شغل خود را از دست می‌دهند نیازمند زمان هستند تا شغل دیگری بیابند. مثلاً در مورد شیلی، سباستیان ادواردز و الجاندرو کاکس ادواردز (۱۹۹۹) دریافتند که رابطه مثبتی میان درجه آزادسازی یک بخش و میزان اخراج وجود دارد و بخش‌هایی که در حال تجربه بیشترین آزادسازی هستند بخش‌هایی هستند که دوره بیکاری طولانی‌تری دارند.<sup>(۱۸)</sup>