

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آوای نوع‌دوستانه در تعامل با کارکنان شهرداری مشهد

زهره شاه محمدی<sup>۱\*</sup> - هدا پیروی<sup>۲</sup> - مرتضی رضوی نژاد<sup>۳</sup> - سلمان آل حسن<sup>۴</sup> - مرتضی کرمی<sup>۵</sup>

### چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های نیازسنجی آموزش‌های ضمن خدمت در شهرداری مشهد انجام شده است.

روش: این تحقیق از حیث هدف، کاربردی می‌باشد و از لحاظ روش توصیفی می‌باشد و برای رتبه‌بندی از روش دلفی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی این پژوهش، روسای ادارات برنامه‌ریزی و کارشناسان تحول و نوسازی شهرداری مشهد هستند که ۹۰ نفر می‌باشند. جامعه آماری در بخش کمی ۱۳ نفر از متخصصان و خبرگان آموزش شهرداری مشهد بودند.

یافته‌ها: پس از ترکیب، ادغام و حذف موارد تکراری و نامرتب با نیازسنجی آموزشی همه مؤلفه‌ها در ۵ بعد فرآیند نیازسنجی، روش‌های نیازسنجی، مشارکت‌کنندگان نیازسنجی، اولویت‌بندی نیازسنجی و زمان‌بندی نیازسنجی دسته‌بندی شدند و از میان مؤلفه‌های استخراج شده، ۱۹ مؤلفه مربوط به فرآیند نیازسنجی، ۱۹ مؤلفه مربوط به روش‌های نیازسنجی، ۱۱ مؤلفه مربوط به مشارکت‌کنندگان نیازسنجی، ۱۱ مؤلفه مربوط به اولویت‌بندی نیازسنجی و ۶ مؤلفه مربوط به زمان‌بندی نیازسنجی احصاء شد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش بینش ارزشمندی را در مورد نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد ارائه می‌دهد و به مدیران شهرداری کمک می‌کند با یافتن اولویت‌های مربوط به نیازسنجی آموزش برنامه‌ریزی‌های مناسبی را در این حوزه انجام دهند.

کلیدواژه‌ها: مؤلفه‌های نیازسنجی، آموزش‌های ضمن خدمت، شهرداری مشهد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، کارشناس آموزش شهرداری مشهد، مشهد، ایران (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری خط‌مشی‌گذاری، مدیر کل دفتر نوسازی و تحول سازمانی شهرداری مشهد، مشهد، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی مدیریت و سازماندهی سیاسی فضا، معاون دفتر نوسازی و تحول اداری شهرداری مشهد، مشهد، ایران

<sup>۴</sup> فوق‌لیسانس مدیریت امور شهری، رئیس گروه آموزش و توانمندسازی شهرداری مشهد، مشهد، ایران

<sup>۵</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

مقدمه

هر کجا مسئله تدوین طرح‌ها و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به طور مکرر یاد می‌شود و مبنای منطقی هر برنامه وجود نیاز یا مجموعه ای از نیازها است. نیازسنجی اگر به درستی طرح ریزی و انجام شود، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی و بقاء اثربخشی سازمان خواهد بود (سکادا، ۲۰۱۰، ص ۵۲). اما اگر دوره‌های آموزشی تنها از روی رقابت و همچشمی با دیگران یا به دلیل وجهه ای که این برنامه‌ها پیدا کرده اند، برگزار شود، تجربه نشان داده است که چنین سطح نامعقولی از آموزش، معمولاً نتیجه ای جز اتلاف وقت و هدر رفتن منابع ندارد (سعادت، ۱۳۹۵، ص ۱۲۵). در واقع نیازسنجی فرآیند شناسایی نیازهای سازمان است که چه آموزش‌هایی باید در سازمان ارائه شود و چه کسانی باید در سازمان آموزش ببینند (استوارت و براون، ۲۰۱۴، ص ۶۵). نیازسنجی منجر به نوشتن اهداف کلی و رفتاری می‌شود که به عنوان عناصر کلیدی در فضای آموزشی موفقیت کلی دوره را از نظر روش، محتوا و ملاک اندازه گیری تعیین و مشخص می‌کند (فورد، ۲۰۱۴). همچنین آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی در دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با تغییرات قلمداد می‌شود (ایزدبخش، ۱۳۸۸، ص ۱۲). به همین خاطر آموزش نخستین راه برای توسعه منابع انسانی در سازمان است (مک کلند، ۲۰۰۲، ص ۷۲) و سازمان‌ها ناگزیرند با ارتقا کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش افراد، آن‌ها را در ایفای وظایف خود توانمند ساخته و درجه بهره‌وری سازمان را افزایش دهند (خراسانی، ۱۳۸۶، ص ۱۵). اما در بسیاری از موارد، بذر تلاش‌های آموزشی، صرفاً به دلیل نامناسب بودن موضوعات تدریس با نیازهای واقعی گیرنده‌های آموزش به خاک بی‌حاصلی می‌نشینند. بر این اساس بیشتر متخصصان معتقدند یادگیری، آموزش و ابتکارات بهبود عملکرد افراد باید با نیازسنجی آغاز گردد (گاپتا، ۲۰۱۱،

منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است و از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن لازم و ضروری می‌باشد. مدیریت منابع انسانی در صدد است تا ضمن تضمین اثربخشی منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده گردد (آرمسترانگ، ۲۰۱۱، ص ۱۱). یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان است، تا کارکنان به روز، ماهر و ورزیده شوند و بتوانند نیازهای آتی و آتی سازمان را برآورده سازند (قلی پور، ۱۳۹۵، ص ۳۲۵). آموزش نیروی انسانی و تطبیق کارکنان با شرایط جدید یکی از استراتژی‌های موثر در جهت حفظ، بقاء و توسعه سازمان است و باعث افزایش توان رقابتی سازمان نسبت به سازمان‌های رقیب می‌باشد. پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آن افزایش نیازمندی‌ها و گسترش سازمان‌ها ایجاب می‌کند که از مدیران و کارکنان کارآمد و ماهر در اداره امور سازمان‌ها استفاده شود؛ زیرا بازده و عملکرد معقول کارکنان است که موجب بقاء و رشد سازمان می‌گردد (هانگ، ۲۰۱۰، ص ۸۸). به عبارتی موفقیت یا عدم موفقیت هر سازمان به میزان تلاش و کوشش افراد آن سازمان در جهت نیل به اهداف سازمان، همراه با بهره برداری و استفاده شایسته از منابع و امکانات آن سازمان بستگی دارد (گلدشتین و فورد، ۲۰۰۲، ص ۹۷). اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرآیند نیازسنجی آموزش است. در حقیقت نیازسنجی جزء جدایی ناپذیر و سنگ زیرین ساختمان برنامه ریزی آموزشی و نظام بهسازی منابع انسانی می‌باشد و هر قدر این سنگ زیرین مستحکم‌تر باشد، بنای روی آن محکم‌تر و آسیب ناپذیرتر خواهد بود. در قلمرو آموزش، نیازسنجی به عنوان یکی از مولفه‌های اساسی و ضروری فرآیند برنامه ریزی در نظر گرفته می‌شود و

شهرداری مشهد کدامند و اویت بندی آنها چگونه است؟

#### - نیازسنجی آموزشی

نیازهای آموزشی یکی از درون داده‌های اصلی سیستم آموزشی است که مبانی اساسی طرح ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های سیستم قرار می‌گیرد. بسیاری مواقع فراگیران مجبور می‌شوند مطالبی یاد بگیرند که عملاً در موقعیت شغلی آنان کاربردی ندارد. این مشکل جدا از تبعاتی که دارد، ناشی از دو دلیل است؛ عدم دقت در نیازسنجی و یا نبود خود نیازسنجی در فرآیند آموزشی. از این رو اولین منابع اثربخشی برنامه‌های آموزشی، تطابق آنها با نیازهای کارکنان در سازمان است (هانگ، ۲۰۱۰، ص ۸۸). نیازسنجی آموزشی فرآیند جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی نیازهای سازمانی مشخص‌شده‌ای است که می‌توان آن‌ها را از طریق آموزش برطرف کرد (باربازت، ۲۰۰۶، ص ۲۴). کافمن و انگلیش (۱۹۷۹) نیازسنجی را به‌عنوان فرآیند رسمی که فاصله بین نتایج اخیر و نتایج مطلوب را مشخص می‌کند، تعریف می‌نمایند. ماحصل آن مجموعه‌ای از نیازهاست که بر اساس اولویت تنظیم‌شده‌اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد (عباس زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱، ص ۳۴). نیازسنجی آموزشی عبارت است از: شناسایی نیازها، فاصله میان آنچه هست و آنچه باید باشد و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته و یا حذف شود، به عبارتی نیازسنجی به یک فرآیند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارت است از مجموعه‌ای از نیازها که بر اساس اولویت تنظیم شده‌اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن اقدامات اساسی صورت پذیرد (هاگو، ۲۰۱۴، ص ۳۰). در ادبیات تعلیم و تربیت مفاهیم دیگری نیز وجود دارد که به‌واسطه شباهت با نیازسنجی با آن یکی فرض می‌شود

ص ۲۶) و بررسی و شناخت نیازهای آموزشی پیش‌نیاز یک سیستم آموزشی موفق بوده و نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بهسازی نیروهای ماهر و متخصص می‌باشد (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۰).

تبیین نیازهای آموزشی در واقع سنگ زیرین برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با هر شغل می‌باشد (شریف‌زاده و عبدی، ۱۳۸۷، ص ۴۲). بنابراین اگر نیازسنجی آموزشی به‌درستی انجام پذیرد می‌تواند زمینه‌ساز اجرای مؤثر دیگر مراحل فرآیند آموزش شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی و در نتیجه اثربخشی فرآیند آموزشی باشد و در نهایت انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌های آموزشی، ضمن اینکه در سطح فردی باعث ارزشمندی شاغل می‌شود در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه‌سازمانی و در سطح ملی و فراملی به افزایش بهره‌وری و رشد منجر خواهد شد (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۱). با توجه به مطالب فوق و با بررسی مستندات آموزش شهرداری مشهد، نیروی انسانی توانمند به‌عنوان یکی از قابلیت‌های محوری سازمان‌ها یاد می‌شود. در سال‌های اخیر شهرداری مشهد با اتخاذ رویکرد توسعه‌ای (به‌جای آموزش) در فرآیند آموزش کارکنان در تلاش است که بر ابعاد و زمینه‌های توانمندسازی و ارتقا شایستگی‌های کارکنان خود تمرکز بیشتری نماید و قابلیت‌های دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان را افزایش دهد که قطعاً این امر مهم در شهرداری مشهد مستلزم به‌کارگیری الگوی علمی و اثربخش در فرآیند شناسایی و تحلیل نیازهای کارکنان در همه سطوح سازمانی می‌باشد. وجود روش اجرایی معتبر در فرآیند نیازسنجی باعث افزایش کارایی شهرداری مشهد و به ارمغان آوردن مزیت رقابتی برای این سازمان می‌شود. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که مؤلفه‌های نیازسنجی آموزشی در حال حاضر در

*انطباق با واقعیت* (عینی یا ذهنی بودن) که اشاره به میزان واقعی بودن داده های نیازسنجی یا مبتنی بر نگرش‌ها و قضاوت های افراد دارد که طبق ادبیات در دو طیف عینی و ذهنی دسته بندی می‌شود. در کل روش‌های نیازسنجی ای که از عینیت بیشتری برخوردار هستند امکان سنجش نیازهای آموزشی را به طور موثرتری فراهم می‌کنند (باربازت، ۲۰۰۶، ص ۳۴). رویکرد روش: که منظور قیاسی و یا استقرائی بودن روش نیازسنجی آموزشی است و اشاره به دید از جزء به کل و اینکه ابتدا به جمع آوری داده های نیازسنجی پرداخته می‌شود و یا در نیازسنجی با در نظر گرفتن دید کل به جزء به تعیین هدف‌ها پرداخته می‌شود و سپس داده های نیازسنجی جمع آوری می‌شود، دارد (آلت شلد، ۲۰۰۴، ص ۱۱).

*نوع روش:* که اشاره به کمی و کیفی بودن تحقیق دارد، این مورد به نحوه جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های نیازسنجی مرتبط است که آیا از روش های عینی نیازسنجی جهت گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها استفاده می‌شود و یا از روش های ذهنی جهت گردآوری و تجزیه و تحلیل داده های نیازسنجی استفاده می‌شود (توماس، ۲۰۰۶، ص ۳۶).

*تعداد افراد شرکت کننده:* که به تعداد افرادی که می‌توانند در هر روش نیازسنجی شرکت نمایند تا نیازهای آموزشی مرتبط با شغل، حرفه و یا سمت آنان شناسایی شود اشاره دارد که در بعضی موارد برای بررسی نیازها فقط به تعدادی از افراد به صورت نمونه آماری اکتفا می‌شود (نوری و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۰).

*ابزار مورد استفاده:* داده‌های مورد نیاز جهت انجام فرآیند نیازسنجی آموزشی می‌تواند از طریق مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه، مطالعه اسناد و فرآیند توافق و تعامل گروهی و ابزارهای دیگر بدست آید که در قالب دو طیف ساختاریافته و غیر مشارکتی و ساختار نیافته و مشارکتی جای می‌گیرد. در کل روش های نیازسنجی

درحالی‌که از لحاظ معنی و ماهیت عملکرد تفاوت‌های چندی بین آنها وجود دارد این مفاهیم عبارت‌اند از شبه نیازسنجی، شناسایی نیاز، تحلیل نیاز، ارزیابی نیاز، تعیین نیاز، نیاز سازی و ارزشیابی (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۵، ص ۲۶). نیازسنجی آموزشی، مرحله اول در طراحی و توسعه برنامه های آموزشی کارکنان است، در واقع این نیازسنجی به این موضوع می‌پردازد که چرا در سازمان به آموزش نیاز است و چه کسی باید در سازمان آموزش ببیند و محتوای دوره آموزشی چه چیزی باید باشد. نیازسنجی آموزشی باعث افزایش اثربخشی و کیفیت برنامه های آموزشی در سازمان می‌شود. علاوه بر این اطلاعات بدست آمده از طریق نیازسنجی آموزشی کمک می‌کند، مدل آموزشی مناسبی برای سازمان طراحی و پیاده شده و اهداف و معیارهای آموزشی مناسبی نیز در نظر گرفته شود (دایردوف و سارفیس، ۲۰۰۸، ص ۲۸). برای نیازسنجی آموزشی در گام نخست باید شرح وظایف افراد در سازمان را مشخص کرد و متناسب با شرح وظایف افراد برای آنها دوره های آموزشی طراحی کرد، در واقع اطلاعات پایه برای طراحی نیازهای آموزشی کارکنان شامل: دانش، مهارت‌ها و توانایی های مختلف مورد نیاز کارمند است که منجر به عملکرد بالاتر او در شغل می‌شود. بنابراین بهترین نیازسنجی آموزشی، نیازسنجی است که متناسب با اهداف سازمان و با محوریت وظایف کاری کارکنان باشد (دایردوف و سارفیس، ۲۰۰۸، ص ۲۹).

- عوامل موثر بر انتخاب روش های نیازسنجی با توجه به ادبیات تحقیق به طور کلی، نه عامل موثر بر انتخاب روش های نیازسنجی آموزش شناسایی شده است که هر کدام از این عامل‌ها با توجه به ادبیات موجود بر حوزه برنامه ریزی نظام آموزش در سازمان‌ها می‌تواند در زمان های مختلف و به طرق مختلف با توجه به شرایط موجود در سازمان در انتخاب روش نیازسنجی سازمان موثر باشد، این معیارها عبارتند از:

به تعریفی که از نیاز ارائه می‌شود، بستگی دارد. با عنایت به این چگونگی حداقل دو رویکرد در این زمینه قابل‌شناسایی است:

رویکرد *اختلافی*: اغلب الگوهای فنی در فرآیند نیازسنجی از نوعی نیازسنجی بهره می‌گیرند که در آن بررسی تفاوت بین آنچه باید باشد و آنچه هست مدنظر می‌باشد.

رویکرد *تشخیصی*: مسئله و سؤال اصلی در نیازسنجی تشخیصی این است که در یک برنامه به چه چیز نیاز است؟ از این‌رو حیطه‌ی نیازسنجی تشخیصی بسیار محدود است. هدف اصلی نیازسنجی تشخیصی آن است که آسیب‌ها و مسائل و نیازهای ویژه کارکنان در ارتباط با برنامه خاصی را شناسایی می‌کند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۸، ص ۷۲).

در این پژوهش دیدگاه پاسخ دهندگان اختلافی بوده و نظراتشان پیرامون انتظاراتشان از آموزش و آنچه در شهرداری مشهد وجود داشته است، بوده است.

معین‌الدینی (۱۳۹۸)، در تحقیق تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی مسائل راهبردی اجتماعی» به شناسایی مسائل راهبردی عرصه اجتماعی، نیازسنجی آموزش مدیران راهبردی این عرصه (مقایسه وضعیت موجود و مطلوب آموزش) و همچنین تعیین اهم عناوین آموزش جهت پاسخگویی به این نیازها، پرداختند. نتایج تحقیق بیانگر این است که بین وضعیت موجود و مطلوب آموزش مدیران راهبردی عرصه اجتماعی تفاوت معناداری وجود داشته و در این عرصه چالش‌های راهبردی، نیات راهبردی، شوک‌های راهبردی و کلان‌روندها به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین الزامات آموزش مدیران راهبردی و رفع نیاز ایفا می‌نمایند.

ایزدی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیق تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی-استان مازندران» به بررسی نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی استان مازندران پرداختند این تحقیق در دو بخش

آموزشی‌ای که منجر به مشارکت بیشتر افراد شود، روش‌های مناسب تری جهت استخراج نیازهای آموزشی کارکنان می‌باشد (کافمن، ۲۰۱۱، ص ۴۳).

*لرزم حضور فیزیکی محقق*: که اشاره به لزوم حضور فیزیکی محقق در فرآیند نیازسنجی آموزشی دارد، یعنی وجود فردی که نسبت به روش‌های نیازسنجی آموزشی آگاه باشد می‌تواند باعث تسریع و حرکت در مسیر استخراج نیازهای آموزشی کارکنان شود (آلت شلد، ۲۰۱۴، ص ۱۲).

*پیچیدگی و آسانی استفاده*: که به بررسی سادگی یا پیچیدگی استفاده از روش‌های نیازسنجی آموزشی باتوجه به تمام امکانات و ظرفیت‌هایی که سازمان دارد می‌پردازد. هر چه روش نیازسنجی آموزشی از پیچیدگی‌های خاص برخوردار نباشد پیاده‌سازی آن در سازمان امکان‌پذیر می‌باشد (نوری و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۰).

*زمان بر بودن*: که این معیار عامل مهمی در تمام زمینه‌های نیازسنجی از جمله جمع‌آوری داده‌ها، میزان زمانی که متخصصین می‌توانند اختصاص دهند یا میزان زمانی که کارکنان می‌توانند بدون از کار خود در پروژه نیازسنجی شرکت کنند، اشاره دارد (نوری و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۱).

*هزینه بر بودن*: تمامی مخارجی که در جهت انجام روش نیازسنجی لازم می‌باشد، می‌تواند در انتخاب روش‌های نیازسنجی آموزشی سازمان موثر باشد و با توجه به محدودیت‌های مالی سازمان‌ها، روش نیازسنجی آموزشی که با در نظر گرفتن هزینه‌ها بتواند نیازهای آموزشی واقعی سازمان و کارکنان را استخراج کند در اولویت قرار دارد (نوری و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۱).

#### - رویکردهای نیازسنجی

یکی از متغیرهای مهم در حوزه نیازسنجی، رویکردهای اساسی نیازسنجی است. مقوله‌ی رویکردها

۰/۴۲۳ بیشترین اهمیت را دارد. در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله برنامه‌ریزی، تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان است که با وزن ۰/۴۳۲ از اولویت بالایی برخوردار است. در بین نارسایی‌های مرحله اجرا، تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری با وزن ۰/۲۴۲ از اهمیت بالایی برخوردار است و بین نارسایی‌های مرحله ارزیابی نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره های آموزشی با وزن ۰/۴۶۵ از اهمیت بالایی برخوردار است.

### روش پژوهش

از آنجائی که این تحقیق به دنبال شناسایی و اولویت بندی مولفه‌های نیازسنجی آموزشی کارکنان در شهرداری مشهد می‌باشد و از طریق یافته‌های آن سعی می‌شود راهکارها، نکات و منابعی در جهت تصمیم‌گیری در حوزه نیازهای آموزشی کارکنان در شهرداری مشهد ارائه شود و مورد استفاده قرار گیرد، لذا این تحقیق از حیث هدف، کاربردی می‌باشد و از لحاظ روش توصیفی می‌باشد و طرح تحقیق ترکیبی می‌باشد زیرا ابتدا روش کیفی انجام شده است و سپس با توجه به نتایج بخش کیفی، بخش کمی انجام شده است. در این پژوهش روش گردآوری داده‌ها روش‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه دلفی است. از روش کتابخانه‌ای (گردآوری مقالات، کتب و تحقیقات انجام شده) جهت تهیه ادبیات، مبانی نظری، پیشینه استفاده شد؛ در همین راستا از انواع کتب، مجلات، گزارشات تحقیقاتی، مقالات انگلیسی و فارسی بهره‌گیری شده است و به‌منظور شناخت وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد از تحلیل اسناد شامل نظام‌نامه آموزش و دستورالعمل نیازسنجی استفاده شد و برای رتبه بندی از روش دلفی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی این پژوهش، روسای ادارات برنامه ریزی

کمی و کیفی انجام شد، نتایج پژوهش نشان می‌دهد معلمان تربیت بدنی استان مازندران در حیطه‌های مرتبط با ۲. مدیریت و رهبری؛ ۱. یاددهی و یادگیری؛ ۳. شایستگی‌های تخصصی ۷. اخلاق و حقوق و ۱. فناوری و پژوهش، نیاز به آموزش دارند. و می‌توان گفت معلمان آموزش متناسب دریافت نمیکنند و یا آموزش دریافت شده آنان، کافی نیست.

قلی مطلق (۱۳۹۸)، در تحقیقی تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی فروشندگان با طراحی مقیاس ارزیابی اخلاقی» به نیازسنجی آموزشی اخلاق حرفه‌ای فروشندگان، از طریق شناسایی معضلات اخلاقی پیش روی آنها، برای کمک به ارتقای رفتار اخلاقی فروشندگان پرداختند؛ یافته‌ها گویای آن بود اولویت بندی نیازهای آموزشی بر اساس امتیاز میانگین موزون معیارها توسط آنتروپی شانون، چهار معیار برای ارتقا و سه معیار برای حفظ وضعیت اخلاقی فروش فعلی در فروشگاه زنجیره‌ای اتکا را مشخص کرد و مقیاس نهایی ارزیابی اخلاقی به عنوان نوآوری این تحقیق، با تعیین مصادیق اخلاقی واقعی معیارهای رفتار مناسب و شایسته، ارائه اطلاعات صحیح به مشتری، رعایت دستورالعمل فروشگاه، شفاف سازی درباره کالا، کمک به برطرف شدن نیاز واقعی مشتری، راستگویی و عدم تخریب رقیب و بازار وی، نیازسنجی آموزشی را میسر ساخت.

مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳)، در تحقیق تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران» به شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران پرداختند. نتایج حاصل نشان داد که بیشترین نارسایی مربوط به مرحله اجرای دوره‌های آموزشی است. در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی، عامل توجه ناکافی به نظرخواهی از کارکنان و مدیران سازمان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود با وزن

و کارشناسان تحول و نوسازی شهرداری مشهد هستند که ۹۰ نفر می‌باشند که مولفه‌های مربوط به هریک از ابعاد نیازسنجی آموزشی با مصاحبه گروهی با این افراد به صورت گروه‌های ده نفره انجام شد که افراد متناسب با محل فعالیتشان در این گروه‌ها قرار گرفتند. جامعه آماری در بخش کمی برای مشخص کردن اولویت بندی مولفه‌های احصا شده ۱۳ نفر از متخصصان و خبرگان آموزش شهرداری مشهد جامعه آماری بخش کمی تحقیق بودند که با توجه به اینکه تعداد این افراد کم بود پرسشنامه‌های رتبه بندی برای تمامی آنها ارسال گردید که تعداد ۱۰ مورد پاسخ داده و برگردانده شد. همانطور که بیان شد در بخش کیفی تحقیق از فنون توافق محور و به‌طور مشخص از تکنیک فیش بول<sup>۱</sup> استفاده شد. این تکنیک نیازسنجی در گروه تکنیک‌های توافق-محور دسته‌بندی می‌شود و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد افرادی انتخاب شده برای جمع‌آوری اطلاعات نیازسنجی محدود باشند و امکان تجمع آنها در یک کارگاه آموزشی نیز وجود داشته باشد. در این تکنیک افرادی را که برای کسب اطلاعات و سنجش نیاز جمع شده‌اند، مشابه آنچه در کارگاه‌های آموزشی معمول است به گروه‌های کوچک تقسیم می‌کنند و هر گروه با تبادل نظر فهرستی از نیازها را تهیه می‌کند تا در جلسه عمومی با حضور همه شرکت‌کنندگان گزارش کارگروه‌ها عرضه شود و پس از بحث و تبادل نظر، فهرست نیازهای مورد توافق و اولویت‌بندی آنها انجام می‌گردد. بدین منظور بیش از ۹۰ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌های تابعه و مناطق شهرداری در قالب ۱۰ گروه به صورت مصاحبه گروهی که با توجه به محل فعالیت افراد به ۹ گروه ۱۰ نفره تقسیم شدند و با توجه به ادبیات موجود پنج بعد برای نیازسنجی آموزشی در نظر گرفته شد و با مصاحبه با این افراد مولفه‌های این پنج بعد استخراج شد و در واقع این افراد به شناسایی مولفه‌های نیازسنجی آموزشی در پنج بعد ذیل پرداختند.

فرآیند نیازسنجی: شامل مجموعه گام‌هایی که بایستی برای نیازسنجی آموزشی پیموده شود و نحوه تعامل ستاد و صف در این زمینه. روش‌های نیازسنجی: منظور روش‌ها، فنون و تکنیک‌هایی است که جهت شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشارکت‌کنندگان در نیازسنجی: چه ذی‌نفعانی و چگونه در فرآیند شناسایی و اولویت‌بندی نیازها مشارکت دارند؟ اولویت‌بندی نیازها: معیارهای اولویت‌بندی نیازها کدامند؟ چه کسی این اولویت‌بندی را انجام می‌دهد؟ زمان‌بندی نیازسنجی: نیازسنجی آموزشی در چه بازه زمانی انجام می‌شود؟ به این صورت که پس از شناسایی مولفه‌های نیازسنجی آموزشی، در گروهی متشکل از خبرگان، مولفه‌ها نهایی شد که در نهایت ۹۴ مولفه احصا شد. پس از ترکیب، ادغام و حذف مولفه‌های تکراری و نامرتب با نیازسنجی آموزشی، ۱۹ مولفه مربوط به فرآیند نیازسنجی، ۱۹ مولفه مربوط به روش‌های نیازسنجی، ۱۱ مولفه مربوط به مشارکت‌کنندگان نیازسنجی، ۱۱ مولفه مربوط به اولویت‌بندی نیازسنجی و ۶ مولفه مربوط به زمان‌بندی نیازسنجی احصاء شد. در بخش دوم تحقیق که بخش کمی بود به‌منظور اعتباریابی نقاط قابل بهبود شناسایی شده، تمامی مولفه‌های در قالب یک پرسشنامه طراحی شد و با استفاده از فن دلفی جهت اعتباریابی مسائل برای ۱۳ نفر از متخصصان و خبرگان آموزش شهرداری مشهد ارسال شد که تعداد ۱۰ مورد پاسخ داده و برگردانده شد. برای اعتبارسنجی از مخاطبان خواسته شده بود اهمیت هر مولفه را با عددی بین ۱ تا ۱۰ مشخص نمایند که یک نشانگر کمترین اهمیت و ۱۰ نشانگر بیشترین میزان اهمیت بود. در کنار اهمیت، امکان‌پذیری نیز به‌منظور شاخصی جهت اولویت‌بندی مورد توجه قرار گرفت که عدد یک نشانگر بیشترین دشواری امکان

### یافته های پژوهش

با توجه به مطالب گفته شده در نتیجه عوامل مربوط به فرآیند نیازسنجی، روش های نیازسنجی، مشارکت کنندگان نیازسنجی، اولویت بندی نیازسنجی و زمان بندی نیازسنجی به شکل جداول زیر است که اهمیت، امکان پذیری و در نتیجه اولویت هر مولفه نیز در جداول زیر ذکر شده است.

همان طور که در جدول زیر مشاهده می شود با در نظر گرفتن اهمیت موضوع و امکان پذیری، رتبه بندی مولفه ها به صورت جدول فوق می باشد، بر این اساس به روزرسانی مستمر نیازسنجی، متناسب سازی نیازسنجی با حوزه های مختلف شغلی و نحوه اجرای نیازسنجی از اولویت بالاتری برخوردار هستند.

پذیری شناسایی شده و ۱۰ نشانگر بیشترین سهولت امکان پذیری بود.

پس از توزیع پرسشنامه ها و تکمیل آنها توسط خبرگان پاسخگو، دیدگاه ها و نظرات آن ها جمع بندی شدند. به طور معمول، در روش دلفی پس از چند نوبت تکمیل پرسشنامه و اصلاح آن، پژوهشگر از اعتبار علمی موضوع مورد بررسی خود اطمینان کسب می نماید. نکته حائز توجه برای نهائی کردن شاخص ها این است که معمولاً نیازی به کارهای پیچیده آماری نیست. زیرا اساساً در روش دلفی هدف تعمیم وجود ندارد. همچنین در خصوص درصد مورد قبول در رسیدن به اجماع و وحدت نظر در پاسخ ها، رویه ثابتی وجود ندارد. معمولاً یکسانی و همگنی یافته ها در بین ۵۱ درصد تا ۱۰۰ درصد پاسخ ها، به عنوان اجماع تلقی می شود (طیبی ۱۳۸۸، ۳۸۱).

جدول ۱: مولفه های شناسایی شده مربوط به فرآیند نیازسنجی آموزشی و اولویت بندی آنها

ردیف	مولفه های مربوط به فرآیندهای نیازسنجی	اهمیت	امکان پذیری	اولویت	رتبه
۱	به روز رسانی سالانه نیازسنجی های آموزشی	۸.۱۴	۷.۷۱	۱۵.۸۵	۱
۲	متناسب سازی نیازسنجی آموزشی با حوزه های مختلف شغلی	۸.۷۱	۶.۵۷	۱۵.۲۸	۲
۳	نحوه اجرای طرح نیازسنجی	۹.۱۴	۶	۱۵.۱۴	۳
۴	مشخص شدن swot در خود فرآیند نیازسنجی	۸	۷	۱۵	۴
۵	وجود قوانین قابل انعطاف با اهداف آموزش	۷.۸۵	۶.۷۱	۱۴.۵۶	۵
۶	وجود فرآیند منسجم و شفاف نیازسنجی	۸.۱۴	۶.۴۲	۱۴.۵۶	۵
۷	وجود آموزش های لازم تدوین فرآیندهای نیازسنجی آموزشی	۷.۸۵	۶.۵۷	۱۴.۴۲	۶
۸	نیازسنجی بر اساس چارت مصوب	۸.۵	۵.۶۲	۱۴.۱۲	۷
۹	وجود یک روش یکپارچه و استاندارد شده در فرآیند نیازسنجی	۸.۱۴	۵.۵۷	۱۳.۷۱	۸
۱۰	متمركز بودن نیازسنجی در ستاد	۸	۵.۵۷	۱۳.۵۷	۹
۱۱	تناسب شغل با رشته تحصیلی	۸.۱۴	۵.۴۲	۱۳.۵۶	۱۰
۱۲	تلاش در انتقال نیازهای آموزشی به فرآیند طراحی	۷.۸۷	۵.۶۲	۱۳.۴۹	۱۱
۱۳	تطابق رشته شغلی و پست سازمانی و شاغل در اعلام نیاز دوره آموزشی	۹	۴.۲۵	۱۳.۲۵	۱۲
۱۴	تخصصی بودن وظایف	۷.۴۲	۵.۷۱	۱۳.۱۳	۱۳
۱۵	ساده کردن فرآیند نیازسنجی	۷.۷۱	۵.۴۲	۱۳.۱۳	۱۳
۱۶	مشخص بودن مرجع نیازسنجی دوره های آموزشی	۷.۱۲	۵.۵	۱۲.۶۲	۱۴
۱۷	وجود ساختار مناسب سازمانی با توجه به تغییرات زیاد در سازمان	۷.۴۲	۴.۷۱	۱۲.۱۳	۱۵
۱۸	به کارگیری آموزش ها با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان	۵.۸۵	۵	۱۰.۸۵	۱۶
۱۹	بزرگ بودن سازمان و تعدد همکاران	۶.۵۷	۳.۸۵	۱۰.۴۲	۱۷



نتایج جدول زیر نشانگر آن است که اولویت‌های اصلی در زمینه روش‌های نیازسنجی، تنوع بخشیدن به روش‌های نیازسنجی آموزشی و بالا بردن سواد و به مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند نیازسنجی آمده است.

جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده مربوط به روش نیازسنجی آموزشی و اولویت‌بندی آنها

ردیف	مؤلفه‌های مربوط به روش نیازسنجی	اهمیت	امکان‌پذیری	اولویت	رتبه
۱	تنوع زیاد دوره‌های آموزشی	۹،۱۶	۷،۱۶	۱۶،۳۲	۱
۲	آشنا بودن مسئولین آموزش در خصوص روش‌های نیازسنجی	۸،۵۷	۷،۲۸	۱۵،۸۵	۲
۳	تناسب مطالب و محتوای آموزشی با نیاز شغلی و کاربردی بودن مطالب	۸،۸۳	۶،۵	۱۵،۳۳	۳
۴	شناخت و آگاهی کافی از دوره‌های آموزشی منطبق با شرح وظایف شغلی	۸،۵	۶،۳۷	۱۴،۸۷	۴
۵	شناسایی نیازها و توانایی‌های بالقوه آموزشی افراد	۹،۱۴	۵،۵۷	۱۴،۷۱	۵
۶	وجود شایستگی شغلی	۹	۵،۷۱	۱۴،۷۱	۵
۷	نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شواهد	۸،۲۸	۶،۴۲	۱۴،۷	۶
۸	نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل	۸،۷۵	۵،۸۷	۱۴،۶۲	۷
۹	توجه به پیش‌نیازهای آموزشی متناسب با سوابق کاری	۸،۱۲	۶،۳۷	۱۴،۴۹	۸
۱۰	مشخص بودن میزان تأثیر دوره‌های آموزشی در عملکرد کارکنان	۸،۵۱	۵،۸۷	۱۴،۳۸	۹
۱۱	شناسایی مشکلات و مسائل سازمانی و در نظر گرفتن آنها در نیازسنجی آموزشی	۸،۱۲	۶،۱۲	۱۴،۲۴	۱۰
۱۲	نیازسنجی آموزشی به روش علمی	۸،۱۲	۵،۷۵	۱۳،۸۷	۱۱
۱۳	تحلیل و بررسی دقیق نیازهای آموزشی	۸،۲۸	۵،۴۲	۱۳،۷	۱۲
۱۴	مشخص شدن اهداف اصلی هر سازمان	۷،۱۴	۶،۴۲	۱۳،۵۶	۱۳
۱۵	وجود تحلیل شغل و فرد به منظور تهیه نیازهای آموزشی	۸،۸۷	۴،۷۵	۱۳،۵۳	۱۴
۱۶	ارزیابی عملکرد دقیق فرد و کارکنان شهرداری	۸،۴۲	۴،۸۵	۱۳،۲۷	۱۵
۱۷	وجود شرح وظایف شفاف جهت تعریف نیازسنجی آموزشی	۷،۲۵	۵	۱۲،۲۵	۱۶
۱۸	برقراری تفکیک بین دانش نظری و دانش عملی	۶،۴۲	۵،۵	۱۱،۹۲	۱۷
۱۹	اعلام دوره‌های مرتبط برای کارکنان	۶	۵،۷۱	۱۱،۷۱	۱۸

جدول ۳: مولفه‌های شناسایی شده مربوط به مشارکت در فرآیند نیازسنجی و اولویت آنها

ردیف	مؤلفه‌های مربوط به مشارکت‌کنندگان نیازسنجی	اهمیت	امکان‌پذیری	اولویت	رتبه
۱	آگاهی و آشنایی مسئولین آموزش از فرآیندهای نیازسنجی	۸،۱۴	۷،۷۱	۱۵،۵۸	۱
۲	همکاری مدیران برای نیازسنجی همکاران مجموعه	۸،۷۱	۶،۷۱	۱۵،۴۲	۲
۳	نیاز به مشخص شدن ذینفعان در فرآیند نیازسنجی و تعریف دقیق ذینفعان و مجموعه	۷،۵۷	۷،۵۷	۱۵،۱۴	۳
۴	وجود انگیزه کافی برای شرکت‌کنندگان	۹	۵،۸۷	۱۴،۸۷	۴
۵	اطلاع‌رسانی و هماهنگی مناسب به مشارکت‌کنندگان جهت مشارکت	۶،۷۵	۸	۱۴،۷۵	۵
۶	مهم بودن فرآیند آموزش در رویکرد مدیران ارشد و کارکنان	۹،۱۴	۵،۴۲	۱۴،۵۶	۶
۷	نهادینه شدن فرآیند توسعه دانش و مهارت کارکنان توسط مدیران	۸،۲۸	۵،۷۱	۱۳،۹۹	۷
۸	همکاری همکاران حوزه‌های اجرایی	۶،۵۷	۶،۴۲	۱۲،۹۹	۸
۹	توجه به تغییرات مدام محیطی و عملکردی و افراد محیط کار	۷،۲۸	۵،۱۴	۱۲،۴۲	۹
۱۰	اخذ مشارکت کارشناسان در نیازسنجی آموزشی علاوه بر نظر سنجی از مدیران	۶،۲۸	۵،۵۸	۱۲،۱۳	۱۰
۱۱	نظام حقوق و دستمزد بر مبنای ساعات آموزش	۷،۸۷	۴،۵۵	۱۲،۱۲	۱۱

جدول ۴: مولفه‌های شناسایی شده مربوط به اولویت‌بندی نیازها و اولویت بندی آنها

ردیف	مسائل مربوط به اولویت‌بندی نیازسنجی	اهمیت	امکان‌پذیری	اولویت	رتبه
۱	اولویت‌بندی بر اساس نیازهای واقعی سازمان	۹،۱۴	۶،۴۲	۱۵،۵۶	۱
۲	برگزاری دوره آموزشی برحسب نیاز نه ظرفیت دوره	۷،۶۲	۶،۸۷	۱۴،۴۹	۲
۳	وجود کارگروه تخصصی در هر مجموعه جهت تعیین اولویت‌ها	۷،۴۲	۶،۸۵	۱۴،۲۷	۳
۴	اولویت بندی مشکلات آموزشی با رویکرد تخصصی	۸	۶،۱۴	۱۴،۱۴	۴
۵	داشتن معیار درست برای اولویت بندی دوره‌ها	۷،۸۵	۶،۲۸	۱۴،۱۳	۵
۶	اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی منطبق با اهداف سازمانی	۹	۵	۱۴	۶
۷	اولویت به واحدهایی که نیاز آموزشی را با توجه به اهمیت تعیین نموده اند	۷	۶،۸۵	۱۳،۸۵	۷
۸	حذف نکردن دوره هایی که نیازمند هزینه بالایی هستند در صورت نیاز	۷،۸۵	۵،۷۱	۱۳،۵۶	۸
۹	بازخورد کافی از فرآیند دوره و تشخیص صحیح اولویت در آن موضوع	۷،۲۸	۵،۸۵	۱۳،۱۳	۹
۱۰	همسویی اولویت‌بندی‌های ارائه‌شده با دوره‌های که مصوب می‌شوند	۶،۷۱	۶،۱۴	۱۲،۸۵	۱۰
۱۱	اولویت‌های نیازسنجی با در نظر گرفتن مکان	۶	۶	۱۲	۱۱

درمجموع با توجه به میانگین‌های به دست آمده به نظر می‌رسد مولفه های مربوط به زمان بندی از درجه اهمیت کمتری برخوردار است.

#### بحث و نتیجه گیری

با توجه به مطالعه انجام گرفته در شهرداری مشهد عوامل موثر در نیازسنجی آموزش کارکنان شامل پنج بعد فرآیند نیازسنجی، روش‌های نیازسنجی، مشارکت‌کنندگان نیازسنجی، اولویت‌بندی نیازسنجی و زمان‌بندی نیازسنجی بوده است. با توجه به اولویت بندی هایی که برای هر بعد ارائه شد، بنظر می‌رسد برای بهینه کردن نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد بهتر است در طراحی مدل نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد به نگرش سیستمی (داشتن نگاه

اولویت های مربوط به مشارکت کنندگان شامل آگاهی و آشنایی مدیران با فرآیند آموزش، وجود جذابیت در آموزش و انگیزه کافی برای مشارکت در آن و وجود ساختار نهادینه شده برای جلب این مشارکت است.

در جدول شماره ۴ مولفه های شناسایی شده مربوط به اولویت بندی نیازها آمده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مباحث متفاوتی برای اولویت‌بندی در نظر گرفته شده است که اولویت بندی براساس نیازهای واقعی سازمان مهمترین آنها می‌باشد. آنچه از جدول فوق بر می‌آید اینست که وجود شاخص های منطقی و روشن جهت اولویت بندی نیازها و تعریف فرآیند در تعیین منطقی اولویت بندی دوره های آموزشی بسیار مهم است.

جدول ۵: مولفه‌های شناسایی شده مربوط به زمان بندی نیازسنجی و اولویت بندی آنها

ردیف	مسائل مربوط به زمان بندی نیازسنجی	اهمیت	امکان‌پذیری	اولویت	رتبه
۱	توزیع زمانی مناسب دوره‌های آموزشی در طول سال	۸	۷،۲۸	۱۵،۲۸	۱
۲	کافی بودن زمان اعلام شده جهت ارائه دوره‌های آموزشی موردنیاز	۷	۷،۷۱	۱۴،۷۱	۲
۳	فراخوان نیازهای آموزشی سازمان‌ها و دیگر مؤسسات وابسته به شهرداری	۷،۱۴	۷،۵۷	۱۴،۷۱	۲
۴	هماهنگی دوره‌های موردنیاز و دوره‌های پیشنهادی در زمان بندی اولیه	۷،۶۶	۶،۶۶	۱۴،۲۲	۳
۵	عدم تداخل دوره های عمومی حضوری یا آنلاین با دوره های تخصصی	۶،۴۲	۷،۱۴	۱۳،۵۶	۴
۶	طراحی دوره آموزشی در زمان کوتاه	۶،۱۴	۷	۱۳،۱۴	۵

متناسب با شغل خود دریافت کنند که با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

در بعد مشارکت‌کنندگان نیازسنجی مربوط به آگاهی و آشنایی مسئولین آموزش از فرآیندهای نیازسنجی، همکاری مدیران برای نیازسنجی همکاران مجموعه و نیاز به مشخص شدن ذینفعان در فرآیند نیازسنجی و تعریف دقیق ذینفعان و افراد مجموعه می‌باشد که همسو با مطالعه قلی مطلق (۱۳۹۸) می‌باشد که مطرح می‌کند در نیازسنجی آموزشی باید اطلاعات صحیح در دسترس باشد و شفاف سازی کامل در مورد نیاز آموزشی صورت گیرد و دوره در جهت برآورده شدن نیاز واقعی سازمان باشد.

در بعد اولویت‌بندی نیازسنجی مربوط به اولویت‌بندی بر اساس نیازهای واقعی سازمان، برگزاری دوره آموزشی برحسب نیاز نه ظرفیت دوره و وجود کارگروه تخصصی در هر مجموعه جهت تعیین اولویت‌ها می‌باشد که همسو با تحقیق ایزدی و همکاران (۱۳۹۸) می‌باشد که مطرح کرده بودند آموزش باید متناسب با نیازهای واقعی افراد باشد و آموزش دریافت شده کارکنان کافی باشد.

و در بعد زمان‌بندی نیازسنجی مربوط به توزیع زمانی مناسب دوره‌های آموزشی در طول سال، کافی بودن زمان اعلام شده جهت ارائه دوره‌های آموزشی موردنیاز و فراخوان نیازهای آموزشی سازمان‌ها و دیگر مؤسسات وابسته به شهرداری می‌باشد که همسو با مطالعه مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) می‌باشد که مطرح کرده بودند که مطرح کرده بودند برای دوره های آموزشی باید از کارکنان نظرخواهی شده باشد.

با توجه به نتایج تحقیق مدلی که برای نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد ارائه می‌شود بایستی مبتنی بر رویکرد تکنولوژی عملکرد انسانی باشد، بهبود عملکرد در مدل تکنولوژی عملکرد انسانی نشان‌دهنده یک فرآیند واحد برای انجام موفقیت‌آمیز تغییرات است که در به وجود آوردن حالت انعطاف‌پذیر و

کل نگرانه به نیازسنجی و در نظر گرفتن ارتباط آن با سایر فرآیندها، جامعیت (انجام نیازسنجی در سطوح مختلف فردی تا سازمانی و تکنیک‌های متنوع جهت پوشش دادن نیازهای مختلف)، نگرش راهبردی (توجه برنامه راهبردی سازمان در نیازسنجی و فراتر رفتن استخراج نیازهای حال سازمان)، همکاری و مشارکت (مشارکت ذینفعان مختلف نیازسنجی در فرآیند استخراج نیازها و اولویت‌بندی آنها) و استمرار (مستمر بودن نیازسنجی با توجه به تغییرات مستمر در محیط و برنامه‌ها و فعالیت‌های درون‌سازمانی) توجه شود.

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده مهمترین مولفه ها در بعد فرآیند نیازسنجی به ترتیب مربوط به، به روز رسانی سالانه نیازسنجی‌های آموزشی، متناسب‌سازی نیازسنجی آموزشی با حوزه‌های مختلف شغلی و نحوه اجرای طرح نیازسنجی می‌باشد که همسو با تحقیق مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) می‌باشد که بیان می‌کنند بیشترین نارسایی‌های حوزه نیازسنجی آموزشی مرتبط با مبحث اجرای آن است و نحوه اجرای آن بسیار مهم است.

در بعد روش‌های نیازسنجی مربوط به تنوع زیاد دوره‌های آموزشی، آشنا بودن مسئولین آموزش در خصوص روش‌های نیازسنجی و تناسب مطالب و محتوای آموزشی با نیاز شغلی و کاربردی بودن مطالب می‌باشد که همسو با تحقیق معین‌الدینی (۱۳۹۸) می‌باشد که به شناسایی مسائل راهبردی عرصه اجتماعی، نیازسنجی آموزش مدیران پرداخته بود و بیان کرده بود نیازهای آموزشی باید شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب آموزش را کاهش دهد و کاربردی باشد. همچنین مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) نیز در مطالعه ی خود مطرح کرده بودند نیازهای آموزشی باید متناسب با نیاز شغلی فرد باشد که همسو با نتایج تحقیق حاضر است و ایزدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در مطالعه خود مطرح کرده بودند که کارکنان باید نیازهای آموزشی

است که باید صلاحیت محور عمل کرد بدین معنی که اگر سازمان قصد بهبود عملکرد را دارد و این که مسائل و مشکلات را حل کند باید در نظر داشته باشد که برای حل این مسائل و مشکلات افراد چه صلاحیت‌هایی داشته باشند و اتخاذ رویکرد مبتنی بر شایستگی به‌خصوص در سطوح کارشناسی و مدیریتی قابل ملاحظه است. علاوه بر مولفه های مطرح شده در نیازسنجی آموزشی باید از رویکرد ترکیبی استفاده کرد و بدنبال روش‌های متنوع جهت عینیت بخشیدن به فرآیند نیازسنجی بود، یکی از اصول نیازسنجی اصل عینیت است که بر قابلیت اعتماد و عینی بودن نیازسنجی تأکید دارد. مهم‌ترین مسئله‌ای که در اکثر طرح‌ها و پروژه‌های نیازسنجی جای تردید و ابهام دارد، معتبر بودن نتایج و دور بودن از جنبه‌های ذهنی و سلیقه‌ای بودن است. به عبارت روشن‌تر در اینجا مسئله این است که تا چه حد داده‌های حاصل از نیازسنجی تصویر درستی از واقعیت را منعکس می‌کند. اصل عینیت پیام‌های متعددی برای انتخاب ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در نیازسنجی دارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۸، ص ۷۵). بنابراین همان‌طور که گفته شد استفاده از ابزارها گوناگون نیازسنجی به‌صورت ترکیبی می‌تواند در تحقق هر چه بهتر این اصل کمک کند؛ یعنی می‌توان از روش‌های گوناگون استفاده کرد تا به اطمینان خاطر دست‌یافت که نیازهایی که شناسایی شده است، نیازهایی قطعی هستند.

#### پیشنهادات کاربردی

پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه فرآیندهای آموزش بسیار مهم تلقی شد ابتدا شرح وظایف و شایستگی‌ها بطور دقیق تعریف شوند و سپس تجزیه و تحلیل اختلاف نیاز هر فرد را مشخص شود.

برگزاری و استمرار کارگاه آموزشی متناوب برای

کارکنان

پایدار و بهتر کردن اوضاع در شرایط کاری کمک می‌کند. واژه تکنولوژی عملکرد انسانی به مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، رویه‌ها و رویکردهایی گفته می‌شود (آی اس پی آی، ۲۰۱۵) که هدف آن حل مسائل مربوط به عملکرد انسانی است؛ بر اساس این رویکرد واحدهای آموزش هر سازمان عملاً باید به دنبال شناسایی مسائل عملکردی چه در سطح فردی، چه سازمانی و چه در سطح واحد در سازمان باشند و نکته قابل توجه در این مفروضه ارتقاء نقاط قابل بهبود در عملکرد است؛ اما دلیل استفاده از رویکرد تکنولوژی عملکرد انسانی در مدل پیشنهادی این است که می‌توان مدل نیازسنجی را به سمت مدل‌های عملکرد محور و مدل‌های مربوط به تجزیه و تحلیل مشکل و مسائل عملکردی سوق داد. مدل نیازسنجی بایستی مبتنی بر رویکرد نتیجه مدار باشد، براساس مدل پاتریک (به نقل از هولتبرگ و همکاران، ۲۰۱۷) آموزش باید به گونه ای طراحی شود به تغییر رفتار فرد منجر شود، بنابراین روش‌های نیازسنجی باید به گونه ای اتخاذ شود که برای فرد مفید بوده و در شغلش کاربرد داشته باشد. همچنین انتخاب رویکرد نیازسنجی باید مبتنی بر شایستگی باشد، از شایستگی‌ها برای افزایش عملکرد یک سازمان و کارکنان و بازدهی مزیت رقابتی استفاده می‌شود. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگونی نظیر افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابه‌جایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به‌جای شغل آن‌ها از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (رابینسون و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۷)؛ برای نیازسنجی فنون مختلفی تدوین شده و در دسترس قرار دارد اما در حال حاضر یکی از روش‌های نوین نیازسنجی روش مبتنی بر شایستگی است نیازسنجی مبتنی بر شایستگی در چند دهه گذشته موضوع جدیدی است همان‌طور که در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ و همچنین استاندارد ۲۹۹۰ اشاره شده است. دلیل این مورد در مدل پیشنهادی این

مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، دوره ۲، شماره ۲، صص ۳۷-۹.

قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی.

قلی مطلق، مجید. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی فروشندگان با طراحی مقیاس ارزیابی اخلاقی، فصلنامه مدیریت بازرگانی، پیاپی ۳۹، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱۶۳-۱۷۸.

مختارزاده، آزاده، آفاجانی، فهیمه. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۱۵ و ۱۶، صص ۳۷-۵۰.

معین الدینی، محمود. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی مسائل راهبردی اجتماعی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، دوره ۱۷، شماره ۷۷، صص ۲۰۳-۲۲۴. نوری، کمیل؛ یزدانی، حمیدرضا؛ خنیفر، حسین. (۱۳۹۸). به‌گزینی روش‌های نیازسنجی آموزشی با استفاده از تکنیک‌تاپسیس، دوفصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی، دوره هشتم، شماره پانزدهم، بهار و تابستان ۹۸، صص ۹۶-۱۲۰.

Altschuld, J. W. (2004). Emerging dimensions of needs assessment. *Performance Improvement*, 43 (1), 10-15.

Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.

Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Cekada, T. L. (2010). Training needs assessment: Understanding what employees need to know. *Professional Safety*, 55 (03), 28-33.

Dierdorff, E. C., & Surface, E. A. (2007). Assessing training needs: do work experience and capability matter?. *Human performance*, 21 (1), 28-48.

Ford, J. K. (Ed.). (2014). *Improving training effectiveness in work organizations*. Psychology Press.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in organizations: Needs assessment, development,

ارتقاء اهمیت آموزش از طریق برگزاری کارگاه آموزشی و شیوه‌های مختلف فرهنگ

سازی ایجاد کارگروه‌های تخصصی آموزش و کمیته آموزش ذی نفعان اصلی در فرآیند آموزش شناسایی نیازها و مشارکت بیشتر ذینفعان طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر بروندهای آموزشی و نه صرف درونداها

## منابع و ماخذ

ایزدبخش، سعید. (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس دولتی شهر سمنان به منظور طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی جهت ارتقای مهارت‌های شغلی آنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

ایزدی، صمد؛ ثقیان، زهرا؛ عزیزی شماری، مصطفی. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی - استان مازندران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۵، شماره ۲۹، صص ۱۹۵-۲۱۲.

خراسانی، اباصلت. (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی (استراتژی‌ها و راهبردهای عملیاتی). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی.

عباس زادگان، محمد، ترک زاده، جعفر. (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار

فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون). تهران: آبیژ.

فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۵). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.

فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، حسن زاده بدر، حامد. (۱۳۹۲). نیازسنجی آموزشی خبرنگاران خبرگزاری‌های داخلی ایران. فصلنامه

- and evaluation. Wadsworth/ Thomson Learning.
- Gupta, K. (2011). *A practical guide to needs assessment*. John Wiley & Sons.
- Haque, T. (2014). Learning and development division of BRAC Bank Limited: training need assessment.
- Hultberg, P., Calonge, D. S., & Kim, S. H. (2017). Education policy in South Korea: A contemporary model of human capital accumulation?. *Cogent Economics & Finance*, 5 (1), 1389804.
- Hung, T. K. (2010). An empirical study of the training evaluation decision-making model to measure training outcome. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38 (1), 87-101.
- International Society for Performance Improvement. (2015). Human Performance Technology// www. ISPI.com.
- Kaufman, R. A., & English, F. W. (1979). *Needs assessment: Concept and application*. Educational Technology.
- Kaufman, R. (2011). *The manager's pocket guide to mega thinking and planning*. Human Resource Development.
- McClelland, S. D. (2002). A training needs assessment for the united way of Dunn County Wisconsin. *Unpublished Master dissertation*, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI.
- Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements: a three-phase methodology. *Personnel Review*.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Thomas, K. (2006). *Learner perspectives on the use of a learning management system in first-year Economics* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Fishbowl

<sup>2</sup> International Society for Performance Improvement