

ارائه مدل نیازسنجی آموزشی با رویکرد توسعه استراتژیک منابع انسانی

مهدی صمیمی^۱، رامین عالیوند^{۲*}، سید علی حسینی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران
^۲ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
^۳ دکتری، گروه مدیریت کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
تاریخ دریافت: مرداد ماه ۱۳۹۶، اصلاحیه: آبان ماه ۱۳۹۶، پذیرش: دی ماه ۱۳۹۶

چکیده

با شناسایی صحیح نیازهای آموزشی کارکنان، سازمانها می‌توانند به هدف‌های اصلی و استراتژی خود نائل یابند و از اتلاف هزینه‌ها جلوگیری نمایند. یک الگوی مناسب برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان در راستای استراتژی‌ها ضروری است. در این مقاله با یک تحقیق توصیفی پیمایشی، ضمن بیان الگوها، روشها و فنون نیازسنجی آموزش و نقش نیازسنجی صحیح آموزش در پیاده‌سازی استراتژی و تحقق اهداف بلندمدت سازمانی، با تمرکز بر اقدامات و پروژه‌های استراتژیک که در نقشه‌های استراتژی سازمان تعریف می‌شود، مدلی جهت شناسایی نیازهای آموزشی شامل دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای موفقیت اعضای تیم‌های اجرایی اقدامات و پروژه‌های مذکور ارائه نماید. نمونه آماری به روش قضاوتی، خبرگان حیطه منابع انسانی صاحب نظر در زمینه استراتژی بودند و برای تحلیل‌های آماری نظرات خبرگان و اثبات فرضیه‌ها از آزمونهای نظیر علامت و فریدمن استفاده شده است. بعد از حذف نیازهای آموزشی غیرموثر مدلی با دسته‌بندی خاص به روش تحلیل عاملی اکتشافی و نظر خبرگان ایجاد گردید و با توجه به فرضیات اثبات شده و نتایج تحقیق، پیشنهادهای نیز ارائه گردیده است. از جنبه‌های نوآوری تحقیق بکارگیری دو فرض اثبات شده بعنوان متدهای اولویت‌بندی برنامه‌ریزی آموزش کارکنان در قسمت پیشنهادهای می‌باشد. با توجه به نتایج آماری تحقیق و اثبات فرضیه‌ها می‌توان نتیجه‌گیری نمود که نیازهای آموزشی و همچنین دسته‌بندی آموزش در مقایسه با یکدیگر دارای اولویت‌های متفاوتی می‌باشند و از این طریق جهت برگزاری آموزشهای سازمانها در اینگونه نیازهای آموزشی، پیشنهاد می‌شود که سازمانها چنانچه اقدام به برگزاری تفصیلی آموزش‌ها می‌نمایند، در برنامه‌ریزی و اجراء، اولویتهای حاصل شده را مدنظر داشته باشند.

واژه‌های اصلی: نیاز آموزشی، اقدامات استراتژیک، منابع انسانی

۱- مقدمه

استراتژیک^۱ منبعث از نقشه استراتژی سازمانی، نیازهای آموزشی کارکنانی که البته عضو تیم‌های اجرایی این اقدامات و پروژه‌ها می‌باشند، شناسایی و مدلی نیز جهت نیازسنجی آموزشی آنها تدوین گردد تا از طریق نیازسنجی آموزشهای صحیح و در راستای استراتژی سازمانی، تحقق اهداف بلندمدت استراتژیک سازمانها تضمین شود. در این روند، الگوها، فنون و روشهای رایج نیازسنجی مورد بررسی قرار می‌گیرد [۲].

سپس به مباحث مدیریت استراتژیک، تدوین موفق برنامه‌های استراتژیک و اجرای ناموفق آنها در سازمانها و علل آن پرداخته می‌شود. چرا که در دنیای امروز، بحث‌های مربوط به تدوین استراتژی، وقت بیشتری از سازمانها را صرف خود نموده است. اما بیشتر مشکلات امروز شرکتها و بزرگترین نگرانی آنها، در بخش اجراء و ارزیابی استراتژی بوده و در اکثر مواقع در آن موفق نبوده‌اند و موفقیت

امروزه توسعه منابع انسانی و به تبع آن استخراج نیازهای آموزشی کارکنان که از مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است، از اهمیت ویژه‌ای جهت دستیابی به اهداف بلندمدت و استراتژیهای سازمانی برخوردار می‌باشد. مدیریت منابع انسانی یک شریک استراتژیک در سازمانها تلقی می‌گردد و اشاره شده است که مدیریت ارشد سازمان استراتژی را تدوین می‌نماید و مدیریت منابع انسانی برای اجرای آن، برنامه‌های مناسبی تدوین می‌کند و با این دیدگاه برای بسیاری از راهبردهای ویژه سازمانی، نوعی راهبرد مناسب منابع انسانی وجود دارد [۱].

با توجه به لزوم ارتباط تنگاتنگ برنامه‌های آموزشی کارکنان با اهداف بلندمدت و استراتژی سازمانی، در مقاله حاضر سعی شده است، بعد از بیان مسئله، اهداف و فرضیه‌های تحقیق با تمرکز بر اقدامات

¹ Strategic Initiatives
*alivand.ramin@ut.ac.ir

آنها به تحقق استراتژی شرکت کمک می‌نماید. در این امر نیز نقش مدیریت منابع انسانی بویژه آموزش پر رنگ‌تر می‌شود و می‌بایست در موارد مراد کرده تا آنها را قادر سازد که سرآمد شوند [۴]. اما این کارکنان در کجای سازمان جستجو شوند. افرادی که به نوعی خانواده شغلی استراتژیک ۷ را تشکیل می‌دهند و دارای مشاغلی هستند که بیشترین تأثیر را بر روی فرایندهای کلیدی برای اجرای استراتژی دارند. این کارکنان معمولاً تنها درصد اندکی از کل سطوح نیروی کار را دربر می‌گیرند و در جایگاهی هستند که منجر به بهبود قابل توجه در عملکرد فرایندهایی می‌شوند که برای مشتریان و سهامداران ارزش خلق می‌کنند. آنها منجر به خلق تمایز در استراتژی می‌شوند تا بدین وسیله مزیت رقابتی نیز پایدار ایجاد شود. واحد منابع انسانی اولویت بالایی را به توسعه شایستگی‌های مطلوب در میان کلیه کارکنان در خانواده شغلی استراتژیک اختصاص می‌دهد [۶].

زمانی که بر اجرایی ساختن استراتژی و گامهای پیاده سازی آن با روش کارت امتیازی متوازن تمرکز شود، بعد از طی نمودن گامهایی نظیر تعیین مأموریت و چشم انداز، تعیین منظرهای کارت امتیاز متوازن، مضامین، نتایج و اهداف استراتژیک و تدوین نقشه های استراتژی و تعیین سنجه های عملکردی، می‌بایست اقدامات ابتکاری استراتژیک در سازمان تعریف شود که مجموعه‌ای از پروژه‌ها و برنامه‌های اختیاری با دامنه زمانی محدود هستند که خارج از فعالیت‌های عملیاتی روزانه طرح ریزی شده تا سازمان را در راستای دستیابی به اهداف یاری کند [۶]. در این مقطع شایستگی‌های افرادی که عضو این اقدامات و پروژه ها می‌باشند می‌بایست مد نظر قرار گیرد.

۳- اهداف و فرضیه های تحقیق

۳-۱- هدف تحقیق

هدف این تحقیق ارائه مدل شناسایی و استخراج نیازهای آموزشی منابع انسانی یک سازمان که با اقدامات استراتژیک تعریف شده در مرحله پیاده سازی استراتژی مرتبط است، می‌باشد.

۳-۲- فرضیه های تحقیق

نیازهای آموزشی شامل دانش، مهارتها و توانایی های لازم، مستخرج از مدل نیازسنجی مرتبط با اقدامات استراتژیک، دارای اولویت‌های متفاوتی هستند و حداقل دو نیاز آموزشی با اولویت‌های متفاوت وجود دارد. دسته های آموزشی اصلی مستخرج از تحلیل های آماری که هر کدام شامل چند نیاز آموزشی هستند، دارای اولویت‌های متفاوتی

استراتژیک زمانی حاصل می‌گردد که استراتژی صحیح، به شکلی صحیح نیز پیاده‌سازی شده باشد [۳].

از موانع مربوط به عدم اجرای موفق استراتژی‌ها، مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی توصیف شده و برای رفع این موانع از مدل‌های جاری‌سازی استراتژی بر مبنای کارت امتیازی متوازن در سازمانها کمک گرفته می‌شود [۴].

در زمینه شناسایی و استخراج نیازهای آموزشی با پیشرفت علوم مدیریتی و آموزشی، تحقیقات زیادی صورت گرفته و مدل‌های زیادی مانند الگوی نیازسنجی جهانی، الگوی کلاین ۱، الگوی ترند ۲، الگوی تحلیل نیازهای آموزشی استوت، ماتریس های مهارت، الگوی تحلیل جی.تی.اف.اس ۳ و فونونی مانند تحلیل سازمان، ارزیابی عملکرد، کارگاه، بحث گروهی، طوفان مغزی، فن دلفی ۴، فن فیش بول ۵، فن تل استار ۶، فن روند یابی، فن تحلیل میدان نیرو، فن رویدادهای مهم یا وقایع حساس و مدل سه بعدی کاپمن، کورگیان و جانسون به اثبات رسیده است [۲].

اما مدلی خاص که با رویکرد اقدامات استراتژیک تدوین نشده است و این مهم از الزامات این تحقیق می‌باشد.

۲- بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف شده است [۵]. مدیریت منابع انسانی در تاریخ بلندمدت خود همواره نقش یک نیروی ستادی یا مشاوره‌ای ایفاء کرده است و همین امر باعث شده است مقداری از شهرت خود را از دست بدهد. از این دیدگاه، مدیریت منابع انسانی تنها جنبه عملیاتی دارد و فعالیتهای این دایره به هیچ وجه استراتژیک نیست. دیدگاهی پیچیده‌تر ولی شاید دقیق‌تر درباره مدیریت منابع انسانی و زیر فرایندهای آن از جمله آموزش، مبنی بر نقش آن متناسب ساختن استراتژی‌های شرکت می‌باشد. از این رو، نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی متناسب ساختن کارهای مربوط به کارکنان واحد مانند کارمندیابی، آموزش، تعیین پاداش کارکنان و این قبیل کارها با استراتژی‌های رقابتی و خاص شرکت می‌باشد. مدیریت ارشد استراتژی و اهداف بلند مدت شرکت را تدوین می‌نماید و به مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود برای اجرای این اقدامات شرکت، برنامه های مناسبی تدوین کند و واضح است که برای بسیاری از استراتژی‌های ویژه سازمانی نوعی راهکار مناسب منابع انسانی وجود دارد [۱].

با جاری ساختن استراتژی به همه سطوح سازمانی، کارکنان سازمان این فرصت را خواهند یافت تا نشان دهند که چگونه فعالیتهای روزمره

- 1 Klein
- 2 Trend
- 3 J.T.F.S Analysis Needs Assessment Model
- 4 Delphi Technique
- 5 Fishbowl Technique
- 6 Telstar Technique

^v Strategic job families

هستند و حداقل دو دسته نیاز آموزشی با اولویت‌های متفاوت وجود دارد.

۴- مطالعات ادبیات تحقیق

مطالعات انجام شده بر روی مباحث کلی نیازسنجی آموزش و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی و همچنین مباحث مدیریت استراتژیک، تدوین موفق استراتژی‌های سازمانی و اجرای ناموفق آنها صورت گرفته است و نهایتاً به آموزش، همسویی کارکنان و نقش آنها در تحقق استراتژی‌های سازمانی پرداخته شده است.

۴-۱- نیازسنجی آموزش و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی

از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی به مواردی نظیر نظارت بر استخدام در سازمان، تجزیه و تحلیل مشاغل، کارمند یابی، انتخاب و انتصاب نیروهای شایسته برای تصدی مشاغل، طراحی و تنظیم برنامه ها، آموزش و تربیت کارکنان و مدیران، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی سیستم پاداش، طراحی سیستم حقوق و دستمزد، وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری، طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار و طراحی سیستم انضباط اشاره شده است.

آموزش، روشی تعریف شده است که مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه‌کار سازمان و تازه استخدام شده یاد می‌دهد و تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید، بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. نیاز به عنوان شکاف بین یک دسته از شرایط موجود و شرایط مطلوب توصیف شده است و ارزیابی نیازها را فرایند اندازه‌گیری و ارزشیابی علمی و شناسایی این شکاف‌ها می‌دانند. به جای واژه شرایط در این تعریف می‌توان کلماتی مانند، تخصص شامل دانش، مهارت و نگرش‌ها، عملکرد و یا وضعیت را جایگزین نمود. نیازسنجی آموزشی نیز فرایندی جهت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و اولویت‌بندی این نیازها تعریف گردیده است. نتایج این فرایند سبب می‌شود تا برنامه‌ریزان و مجریان برنامه های آموزشی با یک درک روشن، در تمام مراحل برنامه‌ریزی اقدام نمایند. فرایند نیازسنجی آموزشی با تشخیص الزامات و نیازهای عملکردی در سازمان، منابع را به سمت مهمترین نیازها که مرتبط با تحقق اهداف و مقاصد سازمانی، بهبود بهره‌وری، ارائه خدمات و تولید با کیفیت می‌باشد، سوق می‌دهد.

در مقدمه به الگوها، روش و فنون زیادی مرتبط با نیازسنجی آموزش اشاره شد که مورد استفاده سازمانها قرار می‌گیرد. در کشور ایران نیز عموماً از روشهای نیازسنجی شامل استاندارد مهارت، دی.ای.سی.یو.ام^۱، پی.ای.کیو^۲ و پی.اس.۳ استفاده می‌شود. همچنین

^۱ DACUM : Development A Curriculum
^۲ PAQ: Position Analysis Questionnaire
^۳ PS: Problem Solving

همچنین از شیوه‌های متعددی برای انجام نیازسنجی آموزشی استفاده می‌شود. شیوه‌هایی مانند مشاهده کارکنان در حین انجام شغل، مطالعه راهنماهای فنی و سایر اسناد و مدارک، مصاحبه با گروه‌های متخصصان و دعوت از گروه‌های متخصصان برای تکمیل پرسشنامه‌هایی که برای شناسایی مشاغل و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز آنها تدوین شده‌اند [۲].

۴-۲- مدیریت استراتژیک، تدوین موفق استراتژی‌های سازمانی و اجرای ناموفق آنها

مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه توصیف شده است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد و استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک دارای مراحل شامل تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها می‌باشد و مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود و همچنین شامل موارد شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت، می‌باشد. همچنین در فرآیند انتخاب استراتژی برای طی مراحل آن شامل مراحل ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس عوامل خارجی، ماتریس بررسی رقابت، ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها، ماتریس داخلی و خارجی، ماتریس بی.سی.جی^۴، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس استراتژی اصلی و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استفاده می‌کنند [۷].

بررسی اثربخشی کلی یک برنامه در پاسخگویی به اهداف آن، یا ارزشیابی نسبی دو یا چند برنامه در پاسخگویی به اهداف متداول است. در تعریفی دیگر ارزیابی برنامه‌های سازمان، استفاده از روشهای علمی به منظور برآورد اجرای موفقیت آمیز و پیامدهای حاصل از برنامه‌ها برای اهداف تصمیم‌گیری توصیف شده است [۸].

بعد از تدوین استراتژی بر اساس مدل‌های مرسوم، سازمانهای دولتی و خصوصی در تمامی کشورها، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه با آینده‌ای دشوار، کاهش منابع، افزایش پاسخگویی و فرصت‌های چالشی مواجه‌اند. برای موفقیت در چنین محیطی نیاز به مدیریتی است که علاوه بر اجرای موثر امور جاری بتواند با ابداع، نواندیشی، آینده‌سازی، وظایف استراتژیک خود را سازماندهی و اجرا نماید.

مدیریت استراتژیک بر نقش مدیران جدید در حفظ و بقای پویایی، حتی پس از استقرار و ثبات سازمان اشاره دارد زیرا مهمترین چالش فراروی مدیران امروزی، سرعت تغییرات محیطی در سازمان‌ها اعلام شده است. عواملی چون ماهیت اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و

^۴ BCG: Boston Consulting Group Matrix

به علاوه آموزش و مرادده کردن ارزشها و مأموریت‌های شرکت، به منظور القاء کردن رفتارهای مورد انتظار و مطلوب شرکت می‌باشد [۴].

یکی از مدل‌های پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در جهت پیاده سازی استراتژی با دوازده گام معرفی شده است که این دوازده گام عبارتند از: رسالت یا مأموریت، چشم انداز، تعیین منظرهای کارت امتیازی متوازن، مضامین استراتژیک، نتایج استراتژیک، اهداف استراتژیک، نقشه استراتژی، تعیین سنج‌های عملکردی، اقدامات استراتژیک، اتوماسیون، جاری سازی و ارزیابی در گام تعیین اقدامات استراتژیک، اعضای این اقدامات و پروژه ها مشخص می‌شوند که در فرآیند آموزش می‌بایست اقدام به شناسایی نیازهای آموزشی مرتبط با فعالیت‌شان در اقدامات و پروژه‌های استراتژیک نماید [۳].

۵- روش تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تحقیق، بصورت روش توصیفی پیمایشی و از نظر ماهیت، از نوع پژوهش‌های کمی و از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است. با مطالعه، بررسی و تحلیل مقالات علمی در زمینه آموزش و استراتژی و همچنین استانداردهای مربوطه و تلخیص آنها و رفع همپوشانی‌ها، فهرست ۱۰۹ تایی نیازهای آموزشی دانشی، مهارتی و توانایی استخراج شد که با قانون پاراتو و درصد تجمعی ۸۰٪ از تکرار آنها در منابع مختلف، فهرست ۴۶ تایی نیازها جهت اخذ نظر از خبرگان تلخیص گردید. نتایج خلاصه شده این بررسی، در نمودار ۱ و جدول ۱ ملاحظه می‌گردد [42] - [11].

نمونه آماری جهت جمع‌آوری نظرات خبرگان منابع انسانی بروش قضاوتی در نظر گرفته شد و پرسشنامه‌ای در قالب ۴۶ سؤال و با مقیاس ۵ گانه طیف لیکرت تهیه جهت افراد متخصص حیطه منابع انسانی با رده کارشناسی به بالا که در مباحث استراتژی نیز صاحب نظرند، ارسال گردید. قبل از ارسال روایی پرسشنامه توسط چند تن از اساتید و نخبگان در حوزه‌های منابع انسانی و استراتژی مورد تأیید قرار گرفت. ۱۱۴ نفر از خبرگان (با ۵۷٪ مشارکت) به پرسشنامه مذکور پاسخ دادند و نتایج پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰.۸۳ مورد تأیید واقع شد.

با آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف ۲ توزیع داده های بدست آمده مورد آزمون قرار گرفت و نشان دهنده نرمال نبودن داده ها بود و بدین جهت از آزمونهای غیرپارمتریک، از جمله آزمون علامت جهت تعیین موثر بودن نیازها و آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی نیازهای آموزشی استفاده گردید [۹].

نتایج آزمون علامت زوج نمونه‌ای و آماره آزمون نشان داد که دو نیاز آموزشی مدیریت استرس و مدیریت قرارداد موثر نمی‌باشند و می‌بایست از فهرست نیازها حذف گردند. با آزمون فریدمن نیازهای آموزشی اولویت‌بندی شد و نتایج میانگین رتبه نیز در جدول ۱ ملاحظه می‌گردد. در جدول مذکور مشخص است که حداقل دو نیاز آموزشی از ۴۴ نیاز آموزشی موثر یافت می‌شود که دارای اولویت یکسانی نیستند و این

سیاسی که بر موفقیت یا شکست سازمان‌ها اثر گذارند از جمله مواردی است که در این مقوله می‌گنجد [۳].

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتها و سازمانها وقت و انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمانهای خود می‌کنند ولی اکثر آنها بر عدم اجرای مطلوب استراتژیهای خود تأکید می‌کنند [۴].

۴-۳- آموزش، همسویی کارکنان و نقش آن در تحقق استراتژی‌های سازمانی

مدیریت منابع انسانی و زیر فرایندهای آن از جمله آموزش، نقش مهم و موثری در مهیا ساختن راهبردهای شرکت دارند. و نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی بدین صورت تعریف شده است که کارهای مربوط به کارکنان واحد، کارمندیایی، آموزش، تعیین پاداش کارکنان و این قبیل کارها، را با استراتژی‌های رقابتی و خاص شرکت متناسب نماید و مدیریت ارشد، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های شرکت را تدوین می‌نماید. وظیفه مدیریت منابع انسانی این است که برای اجرای این اقدامات شرکت، برنامه های مناسبی تدوین کند و در این دیدگاه نقش فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و آموزش در همسویی با استراتژی و تحقق آن واضح است [۱].

با استفاده از روشهایی مانند روش ارزیابی متوازن، سازمانها مجالی می‌یابند تا پاداشهای پرداختی را مستقیماً به تحقق سنج‌هایی ارتباط دهند که واحدهای کسب و کار، گروه‌های کاری و یا افراد می‌توانند در آن موثر باشند و در جهت برطرف کردن مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی گام بردارند. آموزش و توسعه منابع انسانی از آن جهت در همسویی کارکنان با استراتژی و تحقق آن مرتبط است که شایستگی‌های مورد نیاز برای کمک به اجرای استراتژی می‌بایست مشخص و برآورده شود. در این امر شایستگی‌های کارکنان شامل دانش، مهارت و ارزش‌ها باید توسعه پیدا کرده تا آنها را قادر ساخته که سرآمد شوند. از دیدگاه کاپلان و نورتون ۱، دانش آن چیزی است که یک شخص از آن آگاه است و این آگاهی، درک و شناختی است که از طریق تعلیم و آموزش و تجربه کسب می‌کند. دانش بیانگر تسلط در یک حوزه مطالعاتی، یک رشته علمی تخصصی یا فنی، یا یک حوزه متمرکز تخصصی توصیف شده است. مهارت، دانش درباره نحوه و چگونگی انجام کاری به شکل کارآمد و سازگار همانند راه اندازی یک ماشین پیچیده، انجام یک ممیزی، توسعه یک برنامه مالی برای مشتری، یا انجام یک تماس برای فروش می‌باشد. ارزشها عبارتند از رفتارها، خصیصه‌ها و انگیزشهایی که افراد در انجام وظیفه‌شان موجب می‌شوند و ارزشها را می‌توان به صورت مشتری محوری، عملگرا، نوآوری یا هدف‌گرایی تشریح کرد. شرکتها می‌توانند بوسیله برنامه‌های توسعه آموزشی، دانش و مهارت‌های مورد نیاز را در میان کارکنان توسعه دهند. اشاره شده است که القاء کردن ارزشها پیچیده‌تر است و نیازمند جذب کارکنانی مناسب از طریق برنامه‌های استخدام و گزینش،

^۱ Kolmogorov-Smirnov

^۱ Kaplan, R.S and Norton, D.P

موضوع فرضیه ۱ تحقیق را اثبات می‌کند. با استفاده از این فرض پیشنهاداتی را در بخش نتیجه‌گیری و پیشنهادات ارائه شده است. با روش تحلیل عاملی اکتشافی و جمع‌بندی آن با نظرات خبرگان ۴۴ نیاز آموزشی در ۷ دسته نیاز آموزشی به شرح ذیل طبقه‌بندی شد:

مهارت‌های مدیریت پروژه، شامل نیازهای: مدیریت زمان پروژه، مدیریت منابع انسانی پروژه، مدیریت هزینه پروژه، مدیریت و تأمین منابع مالی، نرم افزارهای مدیریت پروژه، داشبوردی و کنترل مدیریتی، مدیریت تدارکات پروژه و تأمین منابع، مدیریت ارتباطات پروژه و روابط عمومی، مدیریت یکپارچگی پروژه، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت ریسک پروژه، مدیریت محدوده و قلمرو پروژه و مدیریت کیفیت پروژه.

مدیریت تحول و استراتژی، شامل نیازهای: تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر و تحول و مدیریت دانش.

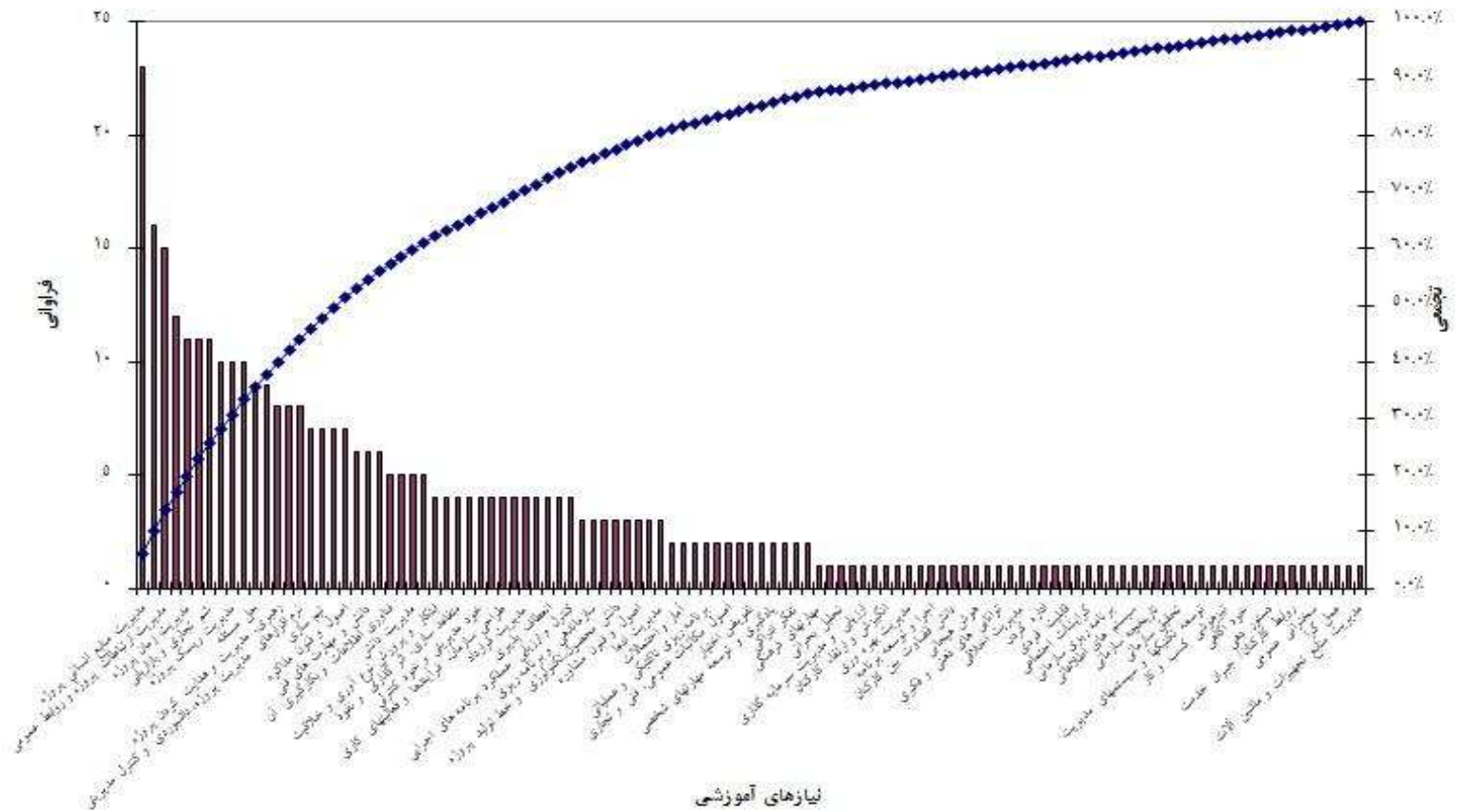
مهارت‌های رهبری، شامل نیازهای: نتیجه‌گرایی، رهبری، مدیریت و هدایت کردن پروژه، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، حل مسئله، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت تضاد و برخورد.

مهارت‌های فردی، شامل نیازهای: ابتکار و پرورش نوآوری و خلاقیت، ارتباطات و توانایی‌های بین‌فردی، تفکر تحلیلی و سیستمی، ارائه مطالب برای سایرین، شم تجاری و بازاریابی، اصول و فنون مذاکره و اصول و فنون مشاوره.

مهارت‌های مدیریتی، شامل نیازهای: کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه‌های اجرایی، سازماندهی و برنامه‌ریزی، گزارش‌دهی عملکرد، طراحی سازمان، فرآیندها و فعالیتهای کاری، خودمدیریتی و خودکنترلی، فناوری اطلاعات و بکارگیری آن و پایگاه داده و مدیریت شبکه.

مهارت‌های تیمی، شامل نیازهای: رهبری تیم، تیم‌سازی، کار تیمی و متقاعدسازی، اثرگذاری و نفوذ.

مهارت‌های فنی، شامل نیازهای: شناخت صنعت و شرکت، دانش و مهارت فنی و دانش محصول، تکنولوژی و خط تولید پروژه.

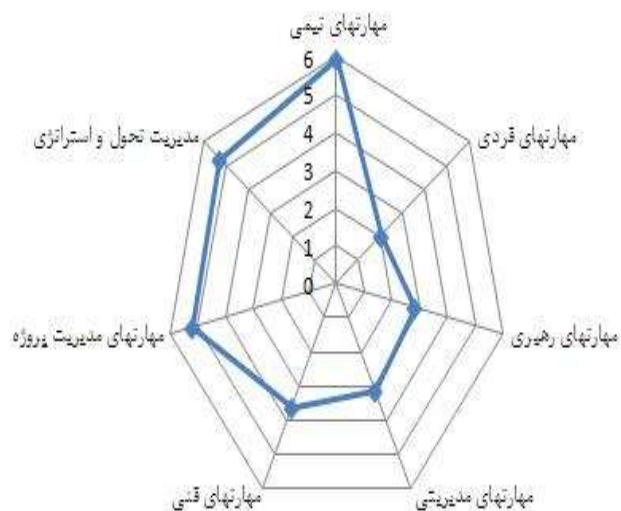


شکل (۱): نمودار پاراتو نیازهای آموزشی استخراج شده

جدول (۱): عنوان نیازهای آموزشی تلخیص شده با قانون پاراتو و نتایج اولویت بندی نیازهای آموزشی موثر بر اساس آزمون فریدمن

اولویت رتبه	عنوان نیاز آموزشی	اولویت رتبه	عنوان	اولویت رتبه	میانگین رتبه
۱	تفکر استراتژیک	۱۶	مدیریت زنجیره تأمین	۳۱	۲۴.۴۵
۲	مدیریت استراتژیک	۱۷	مدیریت تغییر و تحول	۳۲	۲۴.۴۲
۳	رهبری تیم	۱۸	ابتکار و پرورش نوآوری و خلاقیت	۳۳	۲۳.۵۲
۴	مدیریت زمان پروژه	۱۹	رهبری، مدیریت و هدایت کردن پروژه	۳۴	۲۳.۰۹
۵	تیم سازی	۲۰	ارتباطات و توانایی های بین فردی	۳۵	۲۳.۴۸
۶	مدیریت منابع انسانی پروژه	۲۱	متقاعد سازی، اثرگذاری و نفوذ	۳۶	۲۲.۳۲
۷	کار تیمی	۲۲	تفکر تحلیلی و سیستمی	۳۷	۲۲.۹۱

۱۳.۷۴	مدیریت دانش	۳۸	۲۲.۶۳	شناخت صنعت و شرکت	۲۳	۲۹.۶۸	مدیریت هزینه پروژه	۸
۱۳.۵۸	پایگاه داده و مدیریت شبکه	۳۹	۲۲.۲۳	سازماندهی و برنامه ریزی	۲۴	۲۹.۲	مدیریت و تامین منابع مالی	۹
۱۳.۲۶	مدیریت ارتباط با مشتری	۴۰	۲۲.۰۵	مدیریت ریسک پروژه	۲۵	۲۷.۸۳	کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه های اجرایی	۱۰
۱۲.۳	مدیریت تضاد و برخورد	۴۱	۲۱.۹۶	دانش و مهارت فنی	۲۶	۲۷.۸۲	مدیریت تدارکات پروژه و تأمین منابع	۱۱
۱۱.۶۸	شم تجاری و بازاریابی	۴۲	۲۱.۱۹	گزارش دهی عملکرد	۲۷	۲۷.۶۷	نرم افزارهای مدیریت پروژه، داشبوردی و کنترل مدیریتی	۱۲
۹.۹	اصول و فنون مشاوره	۴۳	۲۰.۸۵	طراحی سازمان، فرآیندها و فعالیتهای کاری	۲۸	۲۷.۲۸	نتیجه گرایی	۱۳
۹.۶۶	اصول و فنون مذاکره	۴۴	۲۰.۷۵	مدیریت محدوده و قلمرو پروژه	۲۹	۲۶.۳۸	مدیریت ارتباطات پروژه و روابط عمومی	۱۴
مدیریت استرس و مدیریت قرارداد جز نیازهای غیر موثر بودند.		۱۹.۷۲		تصمیم گیری	۳۰	۲۴.۹۸	مدیریت یکپارچگی پروژه	۱۵



شکل (۲): مدل نهایی نیازسنجی آموزش با رویکرد اقدامات استراتژیک

مجدداً با آزمون فریدمن اولویت دسته های آموزشی محاسبه شد و فرض ۲ نیز مطابق جدول ۲ به اثبات رسید و دسته های آموزشی نیز دارای اولویت های متفاوتی شدند و مدل شکل یافته از نتایج تحقیق بر اساس میانگین رتبه حاصله از امتیاز فریدمن در نمودار ۲ ملاحظه می گردد.

جدول (۲): نتایج اولویت بندی ۷ دسته از نیازهای آموزشی با آزمون فریدمن

اولویت	عنوان دسته نیاز آموزشی	میانگین رتبه
۱	مهارتهای تیمی	۵.۹۴
۲	مدیریت تحول و استراتژی	۵.۲۶
۳	مهارتهای مدیریت پروژه	۵.۲۰
۴	مهارتهای فنی	۳.۶۲
۵	مهارتهای مدیریتی	۳.۱۴
۶	مهارتهای رهبری	۲.۸۲
۷	مهارتهای فردی	۲.۰۱

۶- نتیجه گیری

منابع و مأخذ

از موانع پیش روی تحقیق، محدودیت‌های مربوط به منابع در دسترس محقق می‌باشد. با توجه به تازگی موضوع تحقیق و نبود طرح‌های اجرایی مشابه آن در سازمان‌های دیگر، مطالعات ابتدایی فقط بر روی مقالات مفید انجام گرفت و بدلیل عدم دسترسی و عدم توانایی در شناسایی تمامی خبرگان در حوزه منابع انسانی، تنها به روشی قضاوتی و روند مذکور اکتفا شد.

از مزایا و کاربردهای این تحقیق می‌توان برشمرد که مدل نیازسنجی تدوین شده بصورت عمومی بوده و می‌تواند جهت ارزیابی نیازهای آموزشی کلیه سازمان‌های ایرانی که استراتژی محور می‌باشند، استفاده شود. بدین منظور می‌توانیم با پرسشنامه ای با ۴۴ عنوان نیاز آموزشی، اعضای پروژه‌های استراتژیک هر سازمان را ارزیابی نماییم و با مقایسه میانگین‌های جامعه خبرگان در تدوین مدل و جامعه ارزیابی شده و همچنین با مقایسه وضعیت حاضر و مطلوب، پیشنهاد‌های بهبود ارائه نمود. جهت مقایسه می‌توان از آزمون یو من ویتنی^۱ استفاده نمود [۱۰].

با توجه به نتایج آماری تحقیق و اثبات فرضیه‌ها می‌توان نتیجه‌گیری نمود که نیازهای آموزشی و همچنین دسته نیازهای آموزشی در مقایسه با یکدیگر دارای اولویت‌های متفاوتی می‌باشند و از این طریق جهت برگزاری آموزش‌های سازمانها در اینگونه نیازهای آموزشی، پیشنهاد می‌شود که سازمانها چنانچه اقدام به برگزاری تفصیلی آموزش‌ها می‌نمایند، در برنامه‌ریزی و اجراء، اولویت‌های حاصل شده را مدنظر داشته باشند و همچنین در صورتیکه بعلت محدودیت‌های زمانی و بودجه‌ای مجبورند به آموزش‌های کلی و دسته نیازهای آموزشی بپردازند، اولویت‌های مشخص شده این دسته نیازها را در برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های خود، مدنظر داشته باشند.

همچنین پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی آموزشی و اجرا بصورت یکپارچه بر روی عناوین دسته نیازهای آموزشی تمرکز شود و سرفصل‌های آموزشی مطابق با این عناوین طراحی گردد.

در برنامه‌ریزی و اجراء منابع خوبی شامل موسسات آموزشی و اساتید برتر مدنظر داشته باشند و برای جلوگیری از تداخل با سایر طرح‌های سازمان مانند طرح‌های مدل شایستگی مدیران و مشاغل کلیدی و برنامه‌های آموزشی سالانه تعریفی مطابق با شغل و شرح وظایف هر فرد، مقایسه های مورد نیاز در ابتدای امر صورت گیرد تا فراگیر به آموزش‌هایی که قبلا تحت عنوان برنامه‌های دیگر اعزام شده، مجددا اعزام نگردد.

- [۱] دسلر گری . (۱۳۸۱). مبانی مدیریت منابع انسانی . ترجمه علی پارسایان ،سید محمد اعرابی،چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- [۲] خراسانی، اباصلت، حسن زاده بارانی کرد، سودابه. (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی. استراتژی ها و راهبردهای عملیاتی، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- [۳] رضایی قهرمان ،محمد رضا. آقا سید حسینی ،سید رضا. (۱۳۹۰). دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی . چاپ پنجم، انتشارات برگا
- [۴] کاپلان رابرت ، نورتون دیوید. (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور . ترجمه پرویز بختیاری، چاپ پنجم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- [۵] سعادت اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ سیزدهم، انتشارات سمت
- [۶] کاپلان رابرت ، نورتون دیوید. (۱۳۸۸). دستاورد اجرا . ترجمه محمد رضا عاطفی، چاپ اول، انتشارات گروه ناب
- [۷] دیوید، فرد آر. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک . ترجمه علی پارسایان ،سید محمد اعرابی، چاپ دوازدهم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- [۸] اعرابی، صالحی مسلم. تکنیک ها و مدل های ارزیابی استراتژی ها و نتایج آنها. ویژه نامه مدیریت استراتژیک شهری، بهار ۱۳۸۷، شماره ۳
- [۹] سرمد، زهره. بازرگان ،عباس. حجازی الهه. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری . چاپ سیزدهم، انتشارات آگاه
- [۱۰] مومنی، منصور. (۱۳۸۶). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS . چاپ اول، انتشارات فرشیوه
- [۱۱] آلاپوش، حمید. (۱۳۸۲). مفاهیم و کلیات دانش مدیریت پروژه. چاپ سوم، انتشارات حامی

- [12] Gang Hwang, B., Jian Ng, W. (2013). **Project Management Knowledge and Skills for Green Construction: Overcoming Challenges**. International Journal of Project Management , 31, 272–284
- [13] Zhang, F., Zuo, J., Zillante, G.. (2012). **Identification and Evaluation of the Key social Competencies for Chinese Construction Project Managers**. International Journal of Project Management
- [14] Edum-Fotwe, F.T., McCaffer, R. (2000). **Developing project Management Competency: Perspectives From the Construction Industry**. International Journal of Project Management, 18, 111-124.
- [15] Harison, E., Boonstra, A. (2009). **Essential Competencies for Technochange Management: Towards an Assessment Model**. International Journal of Information Management, 29, 283–294
- [16] Gursoy, D., Swanger, N. (2007). **Performance-Enhancing Internal Strategic Factors and Competencies: Impacts on Financial Success**. Hospitality Management, 26, 213–227
- [17] W.Y. Man, Th., Lau, Th., Chan, K.F. (2002). **The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies**. Journal of Business Venturing, 17, 123–142
- [18] Mendoza, Luis E., Marius, A., Perez, M., Grimán, Anna C. (2007). **Critical Success Factors for a Customer Relationship Anagement Strategy**. Information and Software Technology ,49,913–945

^۱ Mann-Whitney U Test

- [39] Isik,Z., Arditi,D., Dikmen, I., Birgonul,M.T. (2009). **Impact of Corporate Strengths/Weaknesses on Project Management Competencies**. International Journal of Project Management, 27, 629-637
- [40] Muller, R., Turner, R. (2010). **Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers**. International Journal of Project Management ,28, 437-448
- [41] Stevenson, D.H, Starkweather, J.A. (2010). **PM Critical Competency Index: IT Execs prefer Soft Skills**. International Journal of Project Management ,28, 663-671
- [42] Crawford, L., Nahmias, A. (2010). **Competencies for Managing Change**. International Journal of Project Management 28, 405-412
- [19] Sohn, Y.W., Doane, S.M., Garrison. T.. (2006). **The Impact of Individual Differences and Learning Context on Strategic skill Acquisition and Transfer**. Learning and Individual Differences, 16, 13-30
- [20] Patanakul, P., Milosevic, D. (2008). **A Competency Model for Effectiveness in Managing Multiple Projects**. Journal of High Technology Management Research, 18, 118-131
- [21] Harvey, M.G., Novicevic, M.M. (2000). **Strategic Global Human Resource Management: The Role of Inpetrate Managers**. Human Resource Management Review, Volume 10, Number 2, pages 153-175
- [22] Azevedo, A., Apfelthaler, G., Hurst, D. (2012). **Competency Development in Business Graduates: An Industry-Driven Approach for Examining the Alignment of Undergraduate Business Education with Industry Requirements**. The International Journal of Management Education , 10,12-28
- [23] Musa, F., Mufti, N., Abdul Latiff, R., Mohamed Amin, M. (2012). **Project-Based Learning (PjBL): Inculcating Soft Skills in 21 St Century Workplace, Procedia**. Social and Behavioral Sciences, 59, 565 – 573
- [24] Calabrese, A. (2013). **Master in Strategic Project Management (European), a Worldwide Experience**. Procedia , Social and Behavioral Sciences, 74, 477 – 486
- [25] Savaneviciene, A., Stukaite, D., Silingiene,V. (2008). **Development of Strategic Individual Competences**. Engineering Economics. No 3 (58)
- [26] Pandey, A. (2007). **Strategically Focused Training in Six Sigma Way: a Case study**. Journal of European Industrial Training Vol. 31 Iss: 2 pp. 145 – 162
- [27] Macpherson, A., Jayawarna, D. (2007). **Training Approaches in Manufacturing SMEs: Measuring the Influence of Ownership, Structure and Markets**. Education + Training, Vol. 49 Iss: 8 pp. 698 – 719
- [28] Syedjavadein, S.R., Shahhoseini, M.A. (2006). **Organizational training needs Design by QFD: productivity Improvement Approach**, Irainan Accounting & Auditing Review, No 46, PP 28-43
- [29] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2003). **Strategic job Families**, Harvard Business School Publishing. volume 5, number 6, 1-4
- [30] Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1993). **Putting the Balanced Scorecard to Work**,Harvard Business Review Sep. Oct pp2-16
- [31] Oyegoke , A. S., McDermott, P., Aouad, G., Cleary, M. (2002). **Skill Competency DeveloPment strategies by a Contractor**. Management, Procurement and Law, 162, 1-10
- [32] Jurow, S. (1996). **Core Competencies: Strategic Thinking About the Work We Choose to Do**. The Journal of Academic Librarianship, July, 300-302
- [33] Battilana,j., Gilmartin,M., Sengul,M., Pache,A., Alexander,J. (2010). **Leadership Competencies For implementing Planned Organizational Change**, The Leadership Quarterly, 21, 422-438
- [34] Dinter, B. (2013). **Success Factors for Information Logistics Strategy, An Empirical Investigation**. Decision Support Systems, 54, 1207-1218
- [35] Trivellas, P., Drimoussis, Ch. (2013). **Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece**. Procedia, Social and Behavioral Sciences, 73 ,692 – 700
- [36] Ananthram, S., Chan, Ch. (2013). **Challenges and Strategies for Global Human Resource Executives: Perspectives from Canada and the United States**. European Management Journal, 31, 223- 233
- [37] Fortune, J., White, D., (2006), **Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model**, International Journal of Project Management,24, 53-65
- [38] Srivannaboon, S., Milosevic, D. (2006). **A Two-Way Influence Between Business Strategy and Project Management**. International Journal of Project Management 24 (2006) 493-505