

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۳، شماره دو، تابستان ۱۴۰۱، صص ۸۱-۹۸

نیازسنجی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمان آب و برق خوزستان)

فرائد امیدیان<sup>۱</sup> و هرمز رحمانی شهریاری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۳۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر نیازسنجی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان بود. روش پژوهش کیفی و کمی بود. با توجه به روش کیفی و با مراجعه به نظر پانل متخصصان کارکنان و مدیران سازمان نیازهای دانشی سازمان در چهار واحد کلیدی سازمان آب و برق خوزستان شناسایی شد. جامعه آماری بر اساس نتایج روش کیفی شناسایی شد که شامل ۱۷۶ نفر شامل کارکنان و مدیران سازمان آب و برق خوزستان بود که تمامی آنها به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. روایی صوری ابزار اندازه‌گیری با مراجعه به آرا تخصصی متخصصان این حوزه به دست آمد. نتایج نشان داد که مهم‌ترین نیازهای دانشی سازمان در چهار واحد سازمانی آب و برق خوزستان شامل معاونت منابع انسانی، معاونت بهره برداری (سد و نیروگاه) معاونت برنامه ریزی و تحقیقات، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در سه حوزه مهارت فنی، مهارت ارتباطی و مهارت ادراکی شناسایی شد. نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که میزان اهمیت نیازهای دانشی سازمان از دیدگاه کارکنان واحدهای کلیدی سازمان آب و برق خوزستان در سطح پایینی می‌باشد. همچنین کارکنان دارای نیازهای آموزشی در سه حوزه فنی، ادراکی و ارتباطی در واحدهای سازمانی مذکور می‌باشند.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، نیازسنجی کارکنان و سازمان آب و برق خوزستان.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران. آدرس پست الکترونیکی:

[Omidian.2013@gmail.com](mailto:Omidian.2013@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران

## مقدمه

کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها، مهم‌ترین سرمایه سازمان خود محسوب می‌شوند. در این راستا توانمندسازی کارکنان سازمان آب و برق خوزستان در زمینه‌های تخصصی با استفاده از آموزش و بازآموزی سبب می‌گردد؛ رسالت‌ها و اهداف وسیع سازمان نیز تحقق یابد. اما توانمندسازی کارکنان مستلزم درک روشن برنامه‌ریزان و مجریان آموزشی از نیازهای آموزشی کارکنان است. اگر چه در بررسی ادبیات تحقیق نیاز به عنوان خواست یا ترجیح نیز تعریف شده است و یا به عقیده اسکریون نیاز به عنوان یک نقصان، عیب یا نوعی کمبود بیان شده است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱). اما متداول‌ترین و مقبول‌ترین تعریف از نیازها، تعریف پیشنهادی کافمن می‌باشد. به نظر او نیاز به موقعیتی دلالت دارد که در آن وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فاصله دارد وضعیت مطلوب همان هدف‌هاست (موریسون و همکاران، ترجمه رحیمی دوست، ۱۳۸۷). وضعیت موجود تعیین میزان سطح عملکرد عناصر دروندادی، فرایندی و یرونداد سازمان است (کافمن و هرمن، ترجمه مشایخ و بازرگان، ۱۳۹۳). بر اساس تعریف فوق تا به حال مناسب‌ترین چارچوب ارزیابی نیازهای آموزشی الگوهای هدف محور از جمله الگوی کلاسیک کافمن، الگوی پیشنهادی کلاین و الگوهای استقرایی و قیاسی کافمن می‌باشند. این الگوها عمدتاً با بهره‌گیری از روش‌ها و فنون توافق محور همچون تکنیک دلفی و نظرات متخصصان و ذی‌نفعان برنامه همواره به نحوی با تعیین هدف‌های سازمان یا برنامه سر و کار دارند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱). اما هیچ یک از الگوهای فوق چارچوب مناسبی را برای شناسایی نقاط استراتژیک و دانشی در سازمان و به عبارتی نیاز سازمانی<sup>۱</sup> فراهم نمی‌کنند. در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدها و بخش‌های متعدد می‌باشند. شناسایی نیازهای کلیدی کارکنان در کل سازمان با استفاده از الگوهای متداول نیازسنجی فرایندی دشوار و تا حدود زیادی غیرممکن است. چن و هانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نقل از نگاراجان و همکاران<sup>۳</sup> اظهار می‌دارند که زمانی که سازمان دارای ساختارهای پیچیده سازمانی، اندازه بزرگ، وجود اهداف استراتژیکی در برخی از بخش‌ها و واحدهای سازمانی باشد؛ بررسی نیازهای دانشی سازمان از اهمیت و اولویت بالایی برخوردار است.

---

<sup>۱</sup> Organizational need

<sup>۲</sup> Chen & huang

<sup>۳</sup> Negaragan et al

سازمان آب و برق خوزستان دارای شعبه‌های متعدد و ساختار سازمانی پیچیده‌ای نیز می‌باشد. این سازمان مسئولیت‌های خطیری به عنوان متولی آب‌های سطحی و زیرزمینی، انجام مطالعات در برنامه‌ریزی منابع آبی، احداث سدهای (مخزنی-انحرافی-تنظیمی)، شبکه‌های آبیاری و زهکشی، نیروگاه‌های برق آبی، توسعه منابع آب و خاک و بهره‌برداری و حفاظت از این منابع را بر عهده دارد. بنابراین استفاده صرفاً از الگوهای نیازسنجی هدف محور و یا توافق محور در ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان در سازمان بزرگ آب و برق خوزستان بسیار دشوار است و این چالش به‌عنوان مساله اصلی در این پژوهش شناخته می‌شود. در این راستا رویکرد مدیریت دانش چارچوب مناسبی را برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان مطابق با نیازهای دانشی سازمان فراهم می‌آورد (کروک ون و نوناکو؛ نوناکا ۲۰۰۱، توایما و کوننو، ۲۰۰۲؛ سیمینیچ و سی کلا، ۲۰۰۴؛ نقل از نگاراجان، ۲۰۱۲). زیرا ابتدا حوزه‌های مهم و کلیدی دانش در سازمان را شناسایی می‌نماید. سپس بر اساس آن حوزه‌ها نیازهای آموزشی کارکنان مشخص می‌شوند. الگوهای مفهومی صاحب‌نظران و پژوهش‌گران مدیریت دانش چارچوب نظری مناسبی را برای انجام پژوهش حاضر فراهم می‌نمایند. دانش سازمانی دانشی است که سازمان بر اساس پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی برای حل مسائل پیش رو خلق می‌کند. و دانشی که توسط افراد خلق می‌شود دانش فردی نامیده می‌شود. دانش سازمانی به دو بخش دانش صریح و ضمنی تقسیم می‌شود. دانش صریح یا رسمی به صورت گزارش‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها، اسناد و مدارک نگهداری و ذخیره می‌شود. دانش ضمنی، دانش نانوشته سازمان است که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان است (جعفری مقدم، ۱۳۸۵). نوتاکو و کونو (۱۹۹۹) در زمینه مدیریت دانش ساختارنیافته و ضمنی و تبدیل و توسعه آن مکانیزم‌های متعددی نظیر تعامل، گفتمان و تجربه را موثر می‌دانند. بدین‌سان که از طریق گفتمان این دانش کشف و ضبط می‌شود، سپس برون‌سازی و ترکیب و توسعه می‌یابد. فرگوسن و ویکرت (۲۰۰۵) با توسعه الگوی مفهومی ناکوتا عینی شدن دانش در سازمان را مستلزم به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت مدارک الکترونیکی، فن‌آوری کاوش، سیستم‌های هوش تجاری و دانش‌مدار می‌دانند. بر اساس نظریه ساختارگرایی تیمبرل و همکاران (۲۰۰۵) شناسایی، کشف، تولید و به‌کارگیری دانش ماهیتی اجتماعی دارد و مبتنی بر روش کیفی، گفتمان و مصاحبه است (مهرعلی‌زاده و عبدی، ۱۳۸۷). در واقع این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می‌گردد. تا آنجا که دانش و تجربیات مدیران بخش قابل ملاحظه‌ای از دانش سازمان را تشکیل می‌دهد. دانش ضمنی تجربیات مدیران در بازآفرینی ارزش‌های سازمان،

تصمیمات و رفتارهای استراتژیک سازمان نقش برجسته‌ای را ایفا می‌کند. زیرا تجربیات مدیران زمینه بازخوانی رویدادهای گذشته و امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیریت را فراهم می‌کند. همچنین سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از زوایای مختلف می‌باشد. اصولاً مدیران میانی و ارشد سازمان‌ها، مخاطبان اصلی متون تجارب مدیریتی هستند که این متون شامل متن، تصاویر، جداول و نقل‌ها می‌شوند. مخاطبان ثانویه این تجارب نیز متخصصین و کارشناسان موضوع مربوطه هستند. شایان ذکر است که تجارب موفق و ناموفق مدیریتی و متخصصان ارزش مستندسازی را دارند. همچنین تجارب می‌بایست شامل راه‌حل‌ها و نتیجه حاصل نیز باشند (گلدوست جویباری و اسلامیان، ۱۳۸۹). بر اساس الگوی مفهومی پروبست و همکاران ۲۰۰۱ مدیریت دانش فرایندی شامل شناسایی دانش سازمانی جاری و موردنیاز سازمان است. در واقع این دانش به صورت مستمر از طریق شناسایی مهارت‌های کارکنان، کتابچه‌های راهنمای متخصصان، خاطرات، اعتقادات سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی، چک لیستی از موفقیت‌ها و اشتباهات پروژه‌های سازمانی و تجارب و سیاست‌های شرکت (نظام‌نامه، مدارک سیستم، نقشه فرایند، برنامه‌ها و استانداردها) قابل بازیافت می‌باشد (مهرعلی‌زاده و عبدی، ۱۳۸۷).

ضرورت نیازسنجی مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش از نظر جنبه دیگری نیز قابل بحث است. اگر چه دانش سازمانی و دانش کارکنان از همدیگر متمایز است ولی به همدیگر وابسته است. دانش سازمانی به وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد و اندازه تعاملات کارکنان به فرهنگ سازمانی بستگی دارد (خیراندیش و افشاری نژاد، ۱۳۸۳). به این معنا که ایجاد ارتباط و اعتماد بین مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی با کارکنان مبنایی مشترک برای درک اهداف و استراتژی‌های سازمان را فراهم می‌نماید. پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش بیانگر آن است که فهم مشترک در میان افراد حاضر در یک گروه هدفمند، برای تشریح مساعی و انتقال کارآمد دانش ضروری است. بدون این فهم مشترک، افراد نه می‌فهمند و نه به یکدیگر اعتماد می‌کنند. مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه‌ای برخوردار از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازمان‌دهی و استفاده از اطلاعات را تشویق و تقویت می‌نماید (جعفری مقدم، ۱۳۸۵). بنابراین مدیریت دانش فرایندی است که به همسوسازی، هماهنگی و تلفیق دانش کارکنان با دانش سازمانی می‌انجامد. در این راستا، نگاراجان و همکاران (۲۰۱۲) رویکرد مدیریت دانش را چارچوب مناسبی برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان در هر سازمان معرفی نمودند. در این راستا، روش‌شناسی نیازسنجی فرایندی است

که ابتدا نیازهای دانشی سازمان از طریق مصاحبه و گفت‌وگو با متخصصان شناسایی می‌شود. سپس دانش کارکنان مطابق با دانش سازمانی ارزیابی می‌شود. بنابراین با توجه به مبانی نظری مذکور نیازسنجی بر اساس رویکرد مدیریت دانش برای سازمان‌های بزرگ و پیچیده و دارای اهداف و مزیت‌های رقابتی با محیط نامطمئن ضروری است. اما تاکنون در این زمینه پژوهشی در سازمان‌های ایرانی انجام نشده است. مساله دیگر در پژوهش حاضر این است که هیچ‌گونه پژوهشی در راستای نیازسنجی کارکنان سازمان آب و برق خوزستان نیز انجام نشده است و خلاء اطلاعات در زمینه نیازهای آموزشی کارکنان این سازمان وجود دارد. زیرا معمولاً کارکنان شرکت‌ها پس از اخذ تخصص و یا در برخی از موارد بدون تخصص مشغول به کار می‌شوند. حال آنکه بسیاری از آنان با فعالیت‌ها و وظایفی که به آنها محول شده است، آشنایی کافی ندارند و یا به دلیل تغییرات روز افزون در حجم دانش و همچنین تغییر سمت و سوی اقتصادها به سمت اقتصاد دانشی کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌ها ناگزیر از به روزرسانی دانش و مهارت‌های خود می‌باشند. از این رو پژوهش حاضر در صدد پاسخ به این سوال است که نیازهای دانشی سازمان شرکت برق منطقه‌ای کدام است؟ نیازهای دانشی کارکنان مطابق با نیازهای دانشی سازمان چیست؟

#### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی نیازسنجی این پژوهش فرایندی است که ابتدا نیازهای دانشی و واحدهای سازمانی مرتبط با نیازهای سازمانی از طریق مطالعه و بررسی اسناد و مدارک و درخت مدیریت دانش سازمان آب و برق خوزستان؛ مصاحبه، گفت‌وگو و روایت‌گویی با مدیران با متخصصان شناسایی می‌شود. به این ترتیب تمام نتایج و متون حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری باز تحلیل و مقوله‌ها و طبقه‌بندی و به عبارتی درون مایه‌های اصلی مشخص شدند. نمونه آماری منتخب در بخش کیفی پژوهش شامل رئیس گروه برنامه‌ریزی استراتژیک (معاونت بهره‌برداری)، رئیس گروه آمار و گزارشات (معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات، رئیس گروه مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه (معاونت منابع انسانی)، کارشناس فن‌آوری (معاونت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات)، کارشناس ارشد آموزش نیروی انسانی (معاونت منابع انسانی) و کارشناس ارشد مشاور مدیریت دانش (معاونت منابع انسانی) بود. جامعه آماری بخش کمی نیز بر اساس نتایج بخش کیفی شناسایی شد. این افراد شامل ۱۷۶ معاونت بهره‌برداری (۴۲ نفر)، معاونت منابع انسانی (۳۹ نفر)، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات (۳۹ نفر) و معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات (۵۶ نفر) بودند. تمامی آنها به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند.

همان‌گونه که ذکر شد، پرسش‌نامه حاصل نتایج بخش کیفی و با مراجعه به نظر پانل متخصصان کارکنان و مدیران سازمان تدوین شد. به منظور تأمین روایی پرسش‌نامه در اختیار چند نفر از مصاحبه‌شدگان و چند نفر از مدیرانی که در مصاحبه شرکت نداشتند، قرار گرفت. نهایتاً اکثریت شاخص‌ها از منظر دو گروه مورد تأیید قرار گرفت. سپس شاخص‌های نیازسنجی بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش در سه خرده‌مقیاس فنی، ارتباطی و ادراکی طبقه‌بندی شدند. در مقابل هرگویه از پاسخ‌گویان خواسته شده است تا به دو جنبه اهمیت نیاز و نیز عملکرد کارکنان در زمینه آن مهارت یا نیاز از یک تا ۵ ارزش‌گذاری کنند. بررسی جنبه "اهمیت" نیاز آموزشی از دیدگاه کارکنان مشخص می‌کند که تا چه اندازه کارکنان به نیازهای دانشی سازمان از دیدگاه مدیران واقف هستند و به‌عبارتی آیا نیازهای آموزشی خود را مطابق با نیازهای دانشی سازمان می‌شناسند.

#### نتایج و بحث

#### یافته‌های مطالعه کیفی

نیازهای دانشی سازمان آب و برق خوزستان کدام است؟

به منظور پاسخ دادن به سوال فوق فرایند شناسایی حوزه‌های دانشی سازمان با انجام مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک و شرح وظایف سازمان (درخت دانش سازمان آب و برق خوزستان) به شرح زیر انجام شد:

- شناسایی پانل متخصصان و مصاحبه شوندگان

- شناسایی وظایف کلی سازمان آب و برق خوزستان

- تأمین آب موردنیاز مصرف کنندگان از لحاظ کمی و کیفی شامل کشاورزی، شرب، صنعتی،

آبزی پروری

- حفاظت زیست‌محیطی از منابع آب‌های سطحی و زیرزمینی

- تولید انرژی برق آبی، مطالعه، اجرا و بهره‌برداری نیروگاه‌های برق آبی

مدلسازی دانشی سازمان و فیله‌های دانشی: در این مرحله با برگزاری جلسات مصاحبه مشترک با برخی از مدیران و کارشناسان در حوزه‌های مختلف، درخت دانشی بررسی و تحلیل شد.

در این مرحله از مصاحبه پس از شناسایی چارچوب دانشی سازمان موارد حائز اهمیت در هر یک از قسمت‌های درخت دانشی شناسایی شد. سپس در هر یک از حوزه‌های سازمان کلیه گزارش‌ها، اسناد،

## فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت..... / ۸۷

نقشه‌های فنی، گزارش‌های کنترل کیفی و... شناسایی شد. حوزه‌هایی با اولویت بالاتر به لحاظ دانشی و استراتژیک در درخت دانش سازمان با استفاده از گفتمان و مصاحبه شامل معاونت منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات و معاونت بهره‌برداری سد و نیروگاه مشخص شد. این حوزه‌های دانشی به دو بخش فنی و غیرفنی تقسیم می‌شوند. -بخش فنی شامل: فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و معاونت‌ها شامل: حفاظت و بهره‌برداری، معاونت توسعه شبکه‌های آبیاری و زهکشی، معاونت توسعه آبرسانی، معاونت توسعه و بهره‌برداری از سدها، معاونت توسعه و بهره‌برداری از نیروگاه‌ها بود. بخش غیرفنی نیز شامل معاونت منابع انسانی (مغز سیستم) که خود شامل دفتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش، امور کارکنان و رفاه، مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، دفتر تشکیلات و بهبود روش‌ها می‌باشد.

### جدول ۱- شاخص‌های نیازسنجی کارکنان حاصل از مطالعه کیفی

کدگذاری اولیه مربوط به شناسایی شاخص‌های نیازسنجی	خلاصه‌ای از مضمون مصاحبه‌ها و روایت‌گویی مدیران و متخصصان در چهار حوزه شناسایی شده
<p>بازاریابی-میزان ارتباط با هیات مدیره و مدیران-میزان هماهنگی با واحد تجاری- ارتباط با دیگر شرکت‌های ذی‌صلاح- آشنایی با سیستم‌های نوین آبیاری- پیش‌بینی دقیق هواشناسی به صورت مستمر-میزان هماهنگی با واحدهای مالی-میزان مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی واحد سازمانی خود-استفاده از نگرش سیستمی در تحلیل مسائل سازمانی-آشنایی با تجهیزات و تسهیلات مورد نظر در واحد کاری-مهارت به‌کارگیری نرم‌افزارهای مورد استفاده در حوزه کاری خود-مدیریت منابع آب در سطح شبکه‌های آبیاری و چاه‌های بهره‌برداری-فنون و تکنیک‌های تصمیم‌گیری</p>	<p>((معاونت بهره‌برداری سازمان آب و برق))  حوزه‌های عملکردی شامل ۱- معاونت حفاظت و بهره‌برداری از منابع- معاونت توسعه شبکه‌های آبیاری و زهکشی-معاونت آبرسانی-معاونت توسعه و بهره‌برداری از سدها-معاونت بهره‌برداری از توسعه و بهره‌برداری از نیروگاه‌ها  نقاط ضعف و نقاط قوت :  نقاط ضعف: عدم برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب ضمن خدمت کارکنان و فراگیران - عدم تخصص در زمینه‌های ژئوفیزیک، ردیابی، کاربردی-عدم به‌کارگیری درست نرم‌افزارها -تخصیص ندادن بودجه به بخش فنی و تخصصی - عدم نگرش سیستمی به سازمان  نقاط قوت: داشتن کارشناسن خبره فعلی-کارمندیابی -داشتن شبکه‌های مدرن- آشنا بودن با قوانین و مقررات سازمانی استفاده از متخصصین بازنشسته جهت انجام پروژه های خاص و استراتژیک-پاداش دادن جهت بالابردن روحیه همکاری و رقابتی  مهم‌ترین حوزه‌های عملکردی از نظر استراتژیک:  معاونت توسعه و بهره‌برداری از سدها  معاونت توسعه و بهره‌برداری از نیروگاه‌ها</p>

ادامه جدول ۱- شاخص‌های نیازسنجی کارکنان حاصل از مطالعه کیفی

کدگذاری اولیه مربوط به شناسایی شاخص‌های نیازسنجی	خلاصه‌ای از مضمون مصاحبه‌ها و روایت‌گویی مدیران و متخصصان در چهار حوزه شناسایی شده
<p>- اطلاعات از وضعیت سنسورها و وضعیت خاک</p> <p>- مدیریت منابع آب در سطح شبکه‌های آبیاری و چاه‌های بهره‌بردار</p> <p>- پیش‌بینی دقیق هواشناسی به صورت مستمر-آشنایی با سیستم‌های نوین آبیاری-مهارت استفاده از سنسورها در مکان‌های مناسب</p> <p>مهارت به‌کارگیری نرم‌افزارهای مورد استفاده در حوزه کاری خود-آشنایی با مهارت‌های مدیریت زمان-مهارت تحلیل تصاویر ماهواره‌ای-فنون و تکنیک‌های تصمیم‌گیری-فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات-ارتباط با دیگر شرکت‌های ذی‌صلاح-میزان آشنایی با برنامه‌ریزی استراتژیک-میزان مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی واحد سازمانی خود-میزان پیروی از چشم‌انداز سازمان-میزان هماهنگی با واحد مالی-میزان هماهنگی با واحد تجاری-بازاریابی-میزان کسب دانش موردنیاز به آسانی و به‌روزرسانی شده-آشنایی با مهارت‌های مدیریت زمان</p>	<p>" معاونت توسعه و بهره‌برداری "</p> <p>حوزه‌های عملکردی و دانشی شامل سیستم‌های نوین آبیاری و تحویل حجمی آب می‌باشد. با توجه به وضعیت منابع آب و خشکسالی‌های پی در پی اخیر، خصوصاً در بخش کشاورزی سستی که آبیاری به‌صورت غرقابی بوده است، سیستم‌های نوین آبیاری تحت فشار مهم‌ترین راه‌حل برای کاهش مصرف منابع آب می‌باشد. از دیگر فعالیت برای کم مصرف کردن منابع عدم کشت محصولات آب‌بر می‌باشد که چنانچه دولت بتواند جبران خسارت نماید و هزینه‌های کشاورزان را پرداخت نماید، می‌توان بخش وسیعی از کشاورزی را به صورت آیش در آورد و بخش باقی‌مانده که باغداری‌ها و محصولات کم آب‌بر هستند به‌صورت آبیاری تحت فشار به زیر کشت برد تا وضعیت خشکسالی به‌صورت نرمال در آید. در خصوص سیستم‌های نوین ابتدا می‌بایست کشاورزان آموزش لازم و کاربردی را ببینند، سپس اقدام به تغییر در سیستم‌های آبیاری نوین نموده. چون برای سیستم‌های نوین الزام می‌بایست هزینه‌های به‌گردن کشاورز گذاشت، می‌توان با رایگان نمودن تجهیزات و کمک به کشاورزان برای تقبل بخشی از هزینه‌ها امکان علاقه مند نمودن کشاورزان به تغییر سیستم نمود. برای باغات سیستم‌های تحت فشار قطره‌ای بهترین روش و برای کشت‌های صیفی و جالیزی چنانچه به‌صورت خطی کشت نمود می‌توان با آبیاری قطره ای آنها را آبیاری نمود در غیر این صورت با آبیاری بارانی می‌بایست اقدام نمود و آن هم با توجه به وضعیت اقلیمی استان خوزستان زمان آبیاری به گونه‌ای تنظیم شود که کمترین نتیجه را داشته باشد.</p> <p>نقاط ضعف: عدم آشنایی کافی هم کارکنان هم کشاورزان و بهره‌برداران- هزینه‌بر بودن تجهیزات آبیاری - عدم مشارکت کشاورزان و ذی‌نفعان- عدم آموزش تخصصی</p> <p>نقاط قوت: نیروی تحصیل کرده فراوان و بی‌کار - اراضی مستعد کشاورزی در سطح استان - واگذاری زمین‌های مستعد کشاورزی و باغبانی به فارغ‌التحصیلان کشاورزی بی‌کار</p>



## ادامه جدول ۱- شاخص‌های نیازسنجی کارکنان حاصل از مطالعه کیفی

کدگذاری اولیه مربوط به شناسایی شاخص‌های نیازسنجی	خلاصه‌ای از مضمون مصاحبه‌ها و روایت‌گویی مدیران و متخصصان در چهار حوزه شناسایی شده
<p>میزان تناسب شغل با تخصص شما- آشنایی با فنون مدیریت جانشین پروری و مدیریت استعداد-فنون و تکنیک‌های تصمیم‌گیری-میزان کسب دانش موردنیاز و به روز رسانی شده-بازاریابی-مهارت به‌کارگیری نرم‌افزارهای مورداستفاده در حوزه کاری خود-آشنایی با تجهیزات و تسهیلات مورد نظر در واحد کاری-مهارت استفاده از نرم‌افزار اکسل-فن‌آوری اطلاعات- آشنایی با مهارت‌های مدیریت زمان-فنون و تکنیک‌های پژوهش در کار-میزان مشارکت در دیگر واحدهای سازمانی-میزان هماهنگی با واحد مالی-مقاومت نمودن در مقابل دخالت‌های واحد مرکزی- میزان ارتباط با هیات مدیره و مدیران-میزان مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی واحد سازمانی خود- میزان هماهنگی با واحد تجاری- میزان هماهنگی با واحد پرسنلی- ارتباط با دیگر شرکت‌های ذی‌صلاح-انجام مدیریت جانشین‌پروری-میزان پیروی از چشم‌انداز سازمان-میزان اطلاع از دانش موردنیاز در دیگر قسمت‌ها و یا افراد سازمان-میزان آشنایی با برنامه‌ریزی استراتژیک-استفاده از نگرش سیستمی در تحلیل مسائل سازمانی-ایده‌پردازی و ارائه به دیگر واحدهای سازمانی</p>	<p>((معاونت منابع انسانی)) حوزه‌های عملکردی شامل: دفتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش-دفتر تشکیلات و بهبود روش‌ها-دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری-امورکارکنان و رفاه- کتابخانه نقاط ضعف: محدودیت‌ها یا کمبودها در منابع-مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مانع اثربخشی سازمان‌ها می‌شود، شامل تجهیزات، منابع مالی، توانایی‌های مدیریتی، بازاریابی می‌تواند منبع ضعف باشد. بدینی به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در موارد خاص- مقاومت نمودن واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی- عدم ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرایند برنامه‌ریزی به‌خصوص برنامه‌ریزی تجاری، مالی، پرسنلی؛- تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی وجود می‌آید. -عدم توجه به مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد که اگر واحدهای ستادی و عملیاتی شرکت باهم درگیر و نسبت به هم بدگمان باشند این مسائل و مشکلات حادث می‌شوند، پس عامل تحریک‌کننده چنین درگیری و مشکلاتی بدگمانی به برنامه‌ریزی و اعتماد نداشتن واحدها به یکدیگر است. نقاط قوت: داشتن کارشناسان متخصص-تناسب شغل با شاغل-تشریح فرصت‌ها و تهدیدات محیطی برای رسیدن به اهداف- پاداش کارکنان جهت تقویت روحیه همکاری-ارتقاء و بهبود بینش فکری در افق بلندمدت یک الی سه ساله-نگرش سیستمی-مکتوب شدن اهداف و برنامه‌ریزی نیروی انسانی-درگیر ساختن منابع انسانی با اهداف استراتژیک-پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا و راه‌کارهای تامین-وجود آمدن حساسیت حیاتی برای فعالیت‌ها مهم‌ترین حوزه‌های عملکردی از نظر استراتژیک: دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری-دفتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق روش‌های مختلفی در سازمان‌ها به‌کار گرفته می‌شود که مزایایی را برای سازمان‌ها و موسسات به ارمغان می‌آورد. ۱-تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با مأموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چهارچوب سازمانی تعیین شده برای سازمان ۲-توسعه حس مشارکت در برنامه‌ها ۳-اطمینان از به‌کارگیری اثربخش تر منابع سازمان ۴-تمرکز بر اولویت‌ها و منابع کلیدی ۵-فراهم نمودن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و ساز و کارهایی جهت توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی ۶-پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران، تصمیم‌گیری قوی در هیئت مدیره و کارکنان ۷-برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره ۸-ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه‌ریزان با یک چشم‌انداز مشترک ۹-افزایش بهره‌وری از طریق ارتقاء کارایی و اثربخشی *برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه‌ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهم‌ترین عامل و ابزاری که اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.</p>

ادامه جدول ۱- شاخص‌های نیازسنجی کارکنان حاصل از مطالعه کیفی

<p>کدگذاری اولیه مربوط به شناسایی شاخص‌های نیازسنجی</p>	<p>خلاصه‌ای از مضمون مصاحبه‌ها و روایت‌گویی مدیران و متخصصان در چهار حوزه شناسایی شده</p>
<p>ثبت و ضبط اطلاعات در آرشیو بایگانی-مهارت استفاده از نرم‌افزار اکسل-مهارت به کارگیری سخت افزار الکترونیکی-فن آوری اطلاعات-به اشتراک گذاشتن اطلاعات از طریق سامانه‌های الکترونیکی-مهارت تحلیل تصاویر ماهواره‌ای-مهارت استفاده از سنسورها در مکان‌های مناسب-فنون و تکنیک‌های پژوهش در کار-اطلاعات از وضعیت سنسورها و وضعیت خاک-میزان تناسب شغل با تخصص شما-میزان مشارکت در دیگر واحدهای سازمانی-میزان هماهنگی با واحد مالی-میزان هماهنگی با واحد تجاری-ارتباط با دیگر شرکت‌های ذی‌صلاح-میزان هماهنگی با واحد پرسنلی-میزان کسب دانش موردنیاز به آسانی و به روز رسانی شده-میزان آشنایی با برنامه‌ریزی استراتژیک- فنون و تکنیک‌های تصمیم‌گیری</p>	<p>(فن آوری اطلاعات و ارتباطات) حوزه‌های عملکردی به دو بخش تقسیم می‌شود. شامل ۱- ارتباطات ۲- اطلاعات ارتباطات شامل تلفن-فاکس-پی ال سی (خط داخلی) اطلاعات شامل سخت افزار و نرم‌افزار که خود به دو بخش تقسیم می‌شوند الف- نرم‌افزار شامل برنامه‌هایی که خریداری می‌شوند-سخت افزار شامل پشتیبانی شبکه، پشتیبانی سخت افزار، کامپیوترها، کابل کشی، سرورها، سوئیچ ها نقاط ضعف و نقاط قوت : نقاط ضعف : کمبود نیروی کارشناس-هزینه بر بودن وسایل -عدم آموزش تخصصی کاربران که منجر به خرابی سیستم می‌شود -عدم تناسب شغل با دوره‌های آموزشی، نیاز سنجی مطابق با نیاز کارشناسان انجام نمی‌شود. نقاط قوت: کاهش هزینه‌های جانبی (تا حد امکان تعمیر وسایل نه تعویض)-استفاده از نیروی بومی- منظم بودن کارشناسان-وقت شناسی-استفاده از تخصص نیروهای بازنشسته به صورت پیمانکاری-عقد قرار داد با شرکت‌های ذی‌صلاح جهت خرید نرم‌افزار و در نهایت کاهش هزینه و اثربخشی شرکت مهم‌ترین حوزه‌های عملکردی از نظر استراتژیک: پایداری شبکه اطلاعات: شامل اینترنت، اینترانت، سرورها و شبکه‌های جانبی</p>

ادامه جدول ۱- شاخص‌های نیازسنجی کارکنان حاصل از مطالعه کیفی

کدگذاری اولیه مربوط به شناسایی شاخص‌های نیازسنجی	خلاصه‌ای از مضمون مصاحبه‌ها و روایت‌گویی مدیران و متخصصان در چهار حوزه شناسایی شده
<p>میزان پیروی از چشم‌انداز سازمان- استفاده از ایده‌پردازی و ارایه به دیگر واحدهای سازمانی-میزان اطلاع از دانش موردنیاز در دیگر قسمت‌ها و یا افراد سازمان-به اشتراک گذاشتن اطلاعات از طریق سامانه‌های الکترونیکی-میزان ارتباط با هیات مدیره و مدیران-میزان هماهنگی با واحد پرسنلی-میزان آشنایی با برنامه‌ریزی استراتژیک- میزان هماهنگی با واحد مالی- مقاومت نمودن در مقابل دخالت‌های واحد مرکزی-مهارت به‌کارگیری نرم‌افزارهای مورد استفاده در حوزه کاری خود-مهارت به‌کارگیری سخت افزار الکترونیکی-فنون و تکنیک‌های پژوهش در کار-ثبت و ضبط اطلاعات موردنیاز در آرشیو الکترونیکی-مهارت استفاده از نرم‌افزار اکسل</p>	<p>((معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات)) شامل حوزه‌های عملکردی به شرح ذیل می‌باشد.</p> <p>۱- بخش تخصصی شامل مدیریت منابع آب، سد و نیروگاه، علوم انسانی ۲- بخش عمومی شامل مدیریت پژوهش و فن‌آوری ۳- بخش پشتیبانی علمی و مدیریت پژوهشی : شامل پرداخت صورت وضعیت‌ها، دادن خبر، فصل‌نامه، راه اندازی سایت یا ویرایش دستورالعمل‌ها، جشنواره سالیانه، فن‌آوری‌های نوین صنعت آب و برق شامل طرح‌ها، ایده‌ها، اختراعات و برگزاری مسابقات و دادن جوایز به نفرات برتر</p> <p>نقاط ضعف و نقاط قوت معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات: نقاط ضعف شامل کمبود نیروی متخصص- عدم برگزاری دوره‌های آموزشی - عدم تناسب دوره‌ها با نیاز شرکت نقاط قوت: شامل وجود نیروی متخصص فعلی جهت بهبود سیستم تخصیص اعتبارات پژوهشی جهت این نامه‌ها و نظام نامه‌ها همکاری با دانشجویان فارغ التحصیل جهت انجام پروژه‌های پایان‌نامه-تشویق دانشجویان و همکاران جهت فعالیت‌های پژوهشی -تشویق از طریق مالی جهت ترغیب و بالا بردن روحیه همکاری کارکنان</p> <p>مهم‌ترین حوزه‌های عملکردی از نظر استراتژیک: عملکرد این حوزه به شرح ذیل ایفاد می‌گردد.</p> <p>جذب اعتبارات کلی -عقد قراردادهای تخصصی با پیمانکاران - کسب رتبه در بین شرکت‌های آب و برق منطقه‌ای -نیازسنجی و اعلام اولویت‌های پژوهشی- گرفتن مشاور از متخصصین سازمانی و دانشگاهی در قالب کمیته‌های تخصصی پژوهش و فن‌آوری- سیاست‌گذاری پژوهشی توسط شورای پژوهش و فن‌آوری</p> <p>حال مهم‌ترین حوزه‌ها به ترتیب ۱-بخش خصوصی ۲-مدیریت پژوهش ۳- بخش پشتیبانی ۴-بخش عمومی</p>

ماخذ: یافته‌های تحقیق

۹۲ / ..... نیازسنجی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش ...

یافته‌های توصیفی

نیازهای آموزشی (فنی - ادراکی - ارتباطی) کارکنان سازمان آب و برق خوزستان چه قدر است؟

جدول ۲ - نتایج تحلیل توصیفی مربوط به نظر کارکنان در خصوص اهمیت و سطح عملکردی سازمان در مهارت‌ها

مؤلفه	اهمیت	عملکرد	مؤلفه	اهمیت	عملکرد	مؤلفه	اهمیت	عملکرد
بازاریابی	۳/۲۰	۲/۶۳	آشنایی با تجهیزات	۳/۵۵	۲/۵۷	فنون و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۳	۲/۷۲
فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات	۳/۱۶	۳/۱۲	مهارت تحلیل تصاویر ماهواره‌ای	۳/۰۳	۲/۶۰	مهارت به‌کارگیری سخت افزار الکترونیکی	۳/۸۱	۲/۵۰
اطلاعات از وضعیت سنسورها و خاک	۳/۱۶	۳/۳۱	آشنایی با سیستم‌های نوین آبیاری	۲/۸۴	۲/۸۵	مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی واحد سازمانی خود	۳/۷۴	۲/۶۹
مدیریت منابع آب در سطح شبکه‌های آبیاری و چاه‌های بهره‌برداری	۳/۳۳	۲/۹۵	مهارت استفاده از سنسورها در مکان‌های مناسب	۳/۸۳	۳/۰۳	میزان هماهنگی با واحد مالی	۳/۶۸	۲/۵۸
پیش‌بینی دقیق هواشناسی به صورت مستمر	۳/۱۶	۳/۴۸	میزان تناسب شغل با تخصص شما	۳/۸۲	۲/۹۱	آشنایی با فنون مدیریت جانشین پروری و مدیریت استعداد	۳/۸۵	۲/۵۹

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ادامه جدول ۲ - نتایج تحلیل توصیفی مربوط به نظر کارکنان در خصوص اهمیت و سطح عملکردی

سازمان در مهارت‌ها

مؤلفه	اهمیت	عملکرد	مؤلفه	اهمیت	عملکرد	مؤلفه	اهمیت	عملکرد
به کارگیری نرم افزارهای مورد استفاده در حوزه کاری خود	۳/۹۸	۳/۳۲	آشنایی با مهارت‌های مدیریت زمان	۳/۸۸	۲/۵۹	مشارکت در دیگر واحدهای سازمانی	۳/۷۸	۲/۸۴
استفاده از نگرش سیستمی در تحلیل مسائل سازمانی	۳/۷۱	۲/۶۸	انجام بهبود کیفیت مستمر در فعالیت‌ها	۳/۹۸	۲/۷۰	پیروی از چشم‌انداز سازمان	۳/۷۰	۲/۶۱
مقاومت نمودن در مقابل دخالت‌های واحد مرکزی	۳/۸۰	۲/۷۰	ارتباط با هیات مدیره و مدیران	۳/۶۷	۲/۵۷	آشنایی با برنامه‌ریزی استراتژیک	۳/۶۵	۲/۸۷
مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی سازمان	۳/۵۷	۲/۷۵	هماهنگی با واحد تجاری	۳/۴۷	۲/۷۹	آشنایی با آبیاری قطره‌ای	۳/۶۳	۲/۶۰
هماهنگی با واحد پرسنلی	۳/۴۶	۲/۸۱	ارتباط با دیگر شرکت‌های ذی‌صلاح	۳/۵۳	۲/۸۳	فنون و تکنیک‌های پژوهش در کار	۳/۴۷	۲/۸۱

ماخذ: یافته‌های تحقیق

## ۹۴ / ..... نیازسنجی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش ...

ادامه جدول ۲ - نتایج تحلیل توصیفی مربوط به نظر کارکنان در خصوص اهمیت و سطح عملکردی سازمان در مهارت‌ها

مؤلفه	اهمیت	عملکرد	مؤلفه	اهمیت	عملکرد	مؤلفه	اهمیت	عملکرد
مهارت استفاده از نرم‌افزار اکسل	۳/۷۷	۲/۸۴	ایده‌پردازی و ارائه به دیگر واحدهای سازمانی	۳/۲۹	۲/۹۴	ثبت و ضبط اطلاعات موردنیاز در آرشیو الکترونیکی	۴/۰۳	۲/۹۱
به اشتراک گذاشتن اطلاعات از طریق سامانه‌های الکترونیکی	۳/۹۳	۲/۷۶	اطلاع از دانش موردنیاز در دیگر قسمت‌ها و یا افراد در سازمان	۳/۶۶	۲/۷۷	کسب دانش موردنیاز به آسانی و به روز رسانی شده	۳/۸۴	۲/۶۹

ماخذ: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد، از نظر کارکنان « ثبت و ضبط اطلاعات موردنیاز در آرشیو الکترونیکی » و « آشنایی با سیستم‌های نوین آبیاری » به ترتیب از بیشترین و کمترین اهمیت برخوردار بوده است. به طور کلی از نظر کارکنان سازمان آب و برق خوزستان مهارت‌های مذکور همگی از اهمیتی در حد متوسط برخوردارند. همچنین عملکرد کارکنان سازمان آب و برق خوزستان در زمینه مهارت‌های « اطلاعات از وضعیت سنسورها و وضعیت خاک » با اختلاف (۰/۱۵۱-)، « پیش‌بینی دقیق هواشناسی به صورت مستمر » با اختلاف (۰/۳۲۸-)، و « آشنایی با سیستم‌های نوین آبیاری » با اختلاف (۰/۰۰۸-)، اختلاف منفی دارند. به این معنا که کارکنان سازمان در این مهارت‌ها عملکرد خوبی دارند، در حالی که آن مهارت از دیدگاه کارکنان اهمیت زیادی برخوردار نیست. به علاوه همه مهارت‌ها به جز سه مهارت فوق پایین‌تر از نمره متوسط (میانگین نظری برابر با ۳) می‌باشند. بنابراین از یک سو بین نیازهای دانشی معرفی شده از طریق مدیران ارشد و میانی و نیازهای دانشی کارکنان تفاوت وجود دارد. زیرا اهمیت نیازهای دانشی سازمان از دیدگاه کارکنان در سطح پایین است. همچنین کارکنان معتقدند که در زمینه نیازهای سازمانی عملکردی پایین‌تر از متوسط دارند. بنابراین ضرورت توجه به

بهبود و ارتقای نگرش، دانش و مهارت کارکنان سازمان آب و برق خوزستان مطابق با نیازهای سازمانی حائز اهمیت فراوان می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که نتایج در جداول فوق نشان داد، کارکنان سازمان آب و برق در واحدهای کلیدی و استراتژیکی شناسایی شده حاصل نتایج کیفی عمدتاً از اهمیت نیازهای دانشی تا حدود زیادی واقف نبوده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان با توجه به یافته‌های دیگر این پژوهش اذعان داشت که در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، جلسات مربوط سمینارها و همایش‌ها کمتر از نظرات کارکنان استفاده می‌شود. یکی دیگر از دلایل می‌توان به بی‌توجهی به تناسب شغل با شاغل در سازمان اشاره نمود که می‌تواند این موضوع نیز به دلایل متعددی از جمله ضعف در سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی باشد. چرا که سازمان از یک سو با ترک نیروهای با تجربه به دلیل بازنشستگی زودتر از موعد مواجه است. از سوی دیگر سازمان برای جایگزینی و کادرسازی برنامه‌ای نداشته است. یا ترکیب غیربهبوده نیروی انسانی در سرتاسر سازمان متناسب با ماهیت و حجم فعالیت‌ها، توزیع نامناسب نیروی انسانی متخصص، یکی دیگر از دلایل عمده این یافته می‌باشد. همچنین همان‌گونه که نتایج نشان داد، عملکرد کارکنان در هماهنگی و یکپارچگی بین واحدهای سازمانی در سطح قابل قبولی نمی‌باشد و واحدها خود را ملزم به آگاهی به عوامل فنی و سیستم‌های نوین آبیاری نمی‌دانند. این یافته بدون شک ریشه در فقدان نگرش سیستمی، یکپارچه و استراتژیک به حل مسائل سازمانی و مقاومت در برابر تغییر دارد. در این راستا می‌توان اظهار داشت اگر چه در سالیان اخیر واحدی به مدیریت دانش در سازمان اختصاص دارد و یا در راستای توسعه فن‌آوری سازمان پیشرفت‌هایی را داشته است. اما با در نظر گرفتن نگرشی سیستمی زمینه‌های کاربست سیستم‌های نوین مدیریت در سازمان تا حدود زیادی فراهم نمی‌باشد. در این راستا می‌توان مشکلات و موانع زیر را برشمرد:

- وجود قوانین متناقض و اثرات سوء آن بر سازمان و قابلیت اندک سازمان در انطباق و انعطاف‌پذیری در قبال قوانین متغیر و متناقض
- ناکارآمدی سیستم‌های انگیزشی سازمان از قبیل سیستم خدمات رفاهی و ... و توجه ناکافی به متغیرهای موثر بر انگیزش و رضایت شغلی (بازخور، تشویق و تنبیه)
- ضعف در توانمندسازی افراد و واحدها با هدف اجرای صحیح فرایندها از طریق تفویض اختیار، آموزش‌های اثربخش، انتقال تجربیات و ...

## ۹۶ / ..... نیازسنجی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش ...

- ناکارآمدی سیستم نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اثربخشی آموزش سازمان با وجود صرف هزینه و زمان قابل توجه
- بهره‌وری پایین نیروی انسانی سازمانی ضعف در فرایند برون‌سپاری امور به خارج سازمان که منجر به وجود نیروهای مازاد در سطح سازمان شده است.
- حاکم شدن روابط به جای ضوابط در مقابل واحدها، نبود سینرژی و وجود تعارضات غیرکارکردی میان واحدهای مختلف سازمانی و تعامل و تسهیم ناکافی اطلاعات
- متناسب نبودن دوره‌های آموزشی با نیازهای فردی گروهی و سازمانی
- ترکیب غیربهبینه دانایی، خیرگی و ریسک‌پذیری در نیروی انسانی سازمان
- احساس ناامنی و بی‌ثباتی شغلی
- ناکارا بودن کانال‌های ارتباطی سطوح بالا و پایین سازمان



### منابع

- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵)، مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش). کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- خیراندیش، مهدی و افشارنژاد، علیرضا (۱۳۸۳). استراتژی‌های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی، تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۵، خرداد، صص ۲۶-۲۰.
- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۱)، نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون. تهران: آبیژ.
- کافمن، راجر، هرمن، جری (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی: بازاندیشی، بازسازی ساختارها، بازآفرینی، ترجمه فریده مشایخ، عباس بازرگان، تهران: موسسه فرهنگی مدرسه برهان (انتشارات مدرسه).
- گلدوست جویباری، یاسر و اسلامیان، مریم (۱۳۸۹)، مستندسازی تجربیات مدیران (گامی در جهت تعالی دانش مدیران). تهران: به‌آوران.
- مهرعلی‌زاده، یدالله و عبدی، محمدرضا (۱۳۸۸)، نظام مدیریت دانش تجربه‌ی سازمان امور مالیاتی کشور، انتشارات دانشگاه شهید چمران: اهواز.
- Nagarajan, S, Ganesh, K, Punniyamoorthy, M, Resmi, A, T (۲۰۱۲), framework for knowledge management need assessment. *procedia engineering* ۳۸ (۲۰۱۲). ۳۶۶۸-۳۶۹۰.
- Probst, G., Raub., S., Romhardt, K (۲۰۰۱) *Managing knowledge – Building blocks for success*, Willey: chichester.

**Needs assessment of personnel training courses with Knowledge Management Approach  
case study: Khuzestan water and power organization**

Faranak Omidian<sup>۱</sup> and Hormoz Rahmani Shahriari<sup>۲</sup>

**Abstract**

The purpose of this study was to assess the training of employees in the Khuzestan Water and Drinking Water Organization with a knowledge management approach. This research was a descriptive survey. The research community was identified based on qualitative method including ۱۷۶ employees including managers and employees of Khuzestan Water and Power Organization. All of them were considered as an example. In this research, the knowledge recognition tools of Khuzestan Water and Power Organization employees were identified. These needs were defined according to the qualitative method and with reference to the panel of specialists of the staff and managers of the organization. The formal validity of the measurement tool was obtained by referring to the expert opinion of the experts in this field. Cronbach's alpha coefficient (۰,۹۱۸) was used to measure the reliability of data collection tools. For data analysis, descriptive methods and inferential statistical methods were used. In this study, one-sample T-tests and T-test were used to compare the mean of the two correlated groups from the viewpoints of respondents. The results of this study identified the needs of four organizational units of Khuzestan Water and Power Administration in three areas of technical skill, communication skills and perceptual skills.

**Key words:** KM, Personnel Needs Assessment, Khuzestan Water and Waste Organization.

---

<sup>۱</sup>Assistant Professor, Department of Education, Dezful Branch, Islamic Azad University, Dezful, Iran.

<sup>۲</sup>Msc. Student of Educational Planning, Department of Education, Dezful Branch, Islamic Azad University, Dezful, Iran.