

نیازسنجی آموزشی شهرداری‌ها به منظور بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی در ایران؛ مطالعه

موردی: بندرعباس، تبریز، زاهدان، سنندج و کرمانشاه*

عباس آخوندی - عضو هیئت علمی دانشکده مطالعات جهان، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ناصر برک پور** - استادیار گروه شهرسازی، دانشگاه هنر، تهران، ایران.

هادی سعیدی رضوانی - دانشجوی دکترای شهرسازی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

حسین ایمانی جاجرمی - عضو هیئت علمی دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تقی بینقی - کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی، تهران، ایران.

Training Needs Assessment in Municipalities for Upgrading Informal Settlements in Iran; Case Study: Bandar abbas, Kermanshah, Zahedan, Sanandaj and Tabriz

Abstract: Increasing informal settlements residents in third world cities and finding effective strategies to improve their conditions has become to one of the most important challenges in Iran and other third world countries. There are different factors which affect informal settlements, but present research focuses on training gaps in municipalities and city councils to cope with informal settlements problems. The main question of this research can be stated that what knowledge and skill deficits are in municipalities and city councils personnel which can be removed by training courses. To find reply to this question, different methods, such as organization analysis, problem analysis and surveying have been used for measuring training needs. In the end of research, a training instruction has been designed, in which there are three structures for training programs: 1- Lesson or workshop, which is the smallest component of a training program

2- Training course, that at least contains 2 lessons or one workshop

3- Training module that is composed of one or more courses. Finally, six training modules have been designed, as: 1) Documents and Concepts related with Urban Upgrading, 2) Management of Land and Housing in Urban Upgrading, 3) Economy and Financing Urban Upgrading, 4) Citizen Participation in Urban Upgrading, 5) Crisis Management and Urban Infrastructures in Urban Upgrading Process and 6) the Module for Environment and Health.

Keywords: Informal Settlement, Training Needs Assessment, Urban Management, City Council, Municipality

چکیده

رشد سکونتگاه‌های غیررسمی در شهرهای جهان در حال توسعه و یافتن راهبردهای موثر به منظور برخورد با این موضوع، به یکی از چالش‌های مهم توسعه شهری در کشورهای مختلف، از جمله ایران، در دهه‌های اخیر تبدیل شده است. به طور کلی، عوامل متنوعی بر بهبود وضعیت سکونتگاه‌های غیررسمی مؤثرند، اما موضوع اصلی تحقیق حاضر، بررسی خلأهای آموزشی در نهاد مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر) به منظور ساماندهی اسکان غیررسمی در کشور است. پرسش اصلی تحقیق آن است که چه کمبودهای دانشی و مهارتی در کارکنان شهرداری‌ها و اعضای شوراهای شهر در پنج شهر هدف این مطالعه وجود دارد که از طریق ارائه دوره‌های آموزشی قابل رفع است. به این منظور، از روش‌های علمی نیازسنجی آموزشی مانند «تجزیه و تحلیل سازمان»، «تجزیه و تحلیل مشکل» و «نظرخواهی» استفاده شده است. در نهایت، دستورالعمل آموزشی مرکب از سه عنصر درس و کارگاه، برنامه و پودمان طراحی شد و در مجموع، شش پودمان آموزشی با عناوین: ۱) اسناد و مفاهیم مرتبط بهسازی شهری، ۲) مدیریت زمین و مسکن در بهسازی شهری، ۳) اقتصاد و تأمین مالی بهسازی شهری، ۴) مشارکت شهروندان در بهسازی شهری، ۵) مدیریت بحران و زیرساخت‌های شهری و ۶) محیط زیست و بهداشت محیط پیشنهاد گردید.

واژگان کلیدی: اسکان غیررسمی، نیازسنجی آموزشی، مدیریت شهری، شورای شهر، شهرداری.

* مقاله حاضر مستخرج از طرح تحقیقاتی «بررسی نهادی و طراحی برنامه‌های آموزشی شهرداری‌های شهرهای بندرعباس، تبریز، زاهدان، سنندج و کرمانشاه» است که با بودجه شرکت عمران و بهسازی شهری و بانک جهانی از دی ماه ۱۳۸۷ تا شهریور ۱۳۸۸ در شرکت خدمات مدیریت ایرانیان تهیه گردید.

** نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۲۱-۶۶۷۲۸۸۴۵، Email: barakpur@yahoo.com

مقدمه

خالی بوده است. نظام جامع آموزش کارکنان شهرداری نیز تا حد زیادی از توجه به موضوع اسکان غیررسمی غافل بوده است.

این مقاله در پی آن است که با استفاده از روش‌های علمی برنامه ریزی آموزشی به نیازسنجی آموزشی نهاد مدیریت شهری (شامل شهرداری و شورای شهر) در ارتباط با موضوع اسکان غیررسمی بپردازد. به بیان دیگر این مقاله می‌کوشد آن بخش از دانش‌ها، نگرش‌ها و توان‌های مورد نیاز برای حل مسأله اسکان غیررسمی را که با استفاده از ابزارهای آموزشی قابل انتقال است شناسایی نماید.

۱. روش بررسی و تحقیق

در تحقیق حاضر، به دلیل ابعاد متنوع نظری و عملی آن، از روش‌های تحقیق مختلف استفاده شده است. در بخش مبانی نظری و مرور متون مرتبط از روش «تحقیق اسنادی» و کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین این تحقیق از نظر داشتن نمونه موردی، جزو مطالعات میدانی محسوب می‌گردد. روش‌های مورد استفاده برای نیازسنجی آموزشی، روش تحلیل اسناد و تحلیل مشکل بوده که در روش «تحلیل اسناد» (اسناد مرتبط با بهسازی شهری و اسکان غیررسمی) از فن «تحلیل محتوا» نیز استفاده شده است. علاوه بر اینها، تکنیک‌هایی نظیر برگزاری کارگاه و بحث گروهی در مراحل اخذ نظرات بهره برداران اصلی تحقیق به کار رفته‌اند.

۲. بیان مسأله

یکی از مهم‌ترین آثار منفی و نگران کننده رشد سریع شهری در کشورهای در حال توسعه، گسترش اسکان غیررسمی و افزایش جمعیت ساکن در سکونتگاه‌های غیررسمی است. در حال حاضر، بخش مهمی از جمعیت شهری در حال رشد در کشورهای در حال توسعه در زاغه‌ها، حلیه‌آبادها، شهرهای آلونکی و به تعبیر کلی تر در سکونتگاه‌های غیررسمی سکونت می‌یابند. این نوع سکونتگاه‌ها امروزه به چهره مشخصه و بسیار متمایز محیط شهری این دسته کشورها بدل شده‌اند.

در طی دهه ۱۹۹۰ ساکنان زاغه‌ها رشد چشمگیری داشته‌اند. به نظر می‌رسد اگر اقدام قاطع و عاجلی صورت نگیرد، در طی ۳۰ سال آینده جمعیت افرادی که در زاغه‌ها زندگی می‌کنند به ۲ میلیارد نفر برسد. در طی یک دهه اخیر جمعیت شهری در کشورهای در حال توسعه ۳۶ درصد رشد کرده است، اما به نظر می‌رسد که رشد جمعیت زاغه‌ها بیش از این باشد. همان طور که در اعلامیه هزاره ملل متحد ملاحظه می‌شود نگرانی جهانی درباره زاغه‌ها در حال افزایش است. در اثر افزایش تعداد زاغه‌نشینان شهری، دولت‌ها اهداف مشخصی را در این رابطه در پیش گرفته‌اند، مانند هدف شماره ۷ توسعه هزاره که بهبود قابل ملاحظه در مورد حداقل ۱۰۰ میلیون نفر از ساکنان زاغه‌ها را تا سال ۲۰۲۰ در نظر گرفته است (UN-Habitat, 2003: xxv).

رشد اسکان غیررسمی در ایران نیز در سال‌های اخیر، روندی هشدار دهنده داشته و در حال حاضر به عنوان مسأله‌ای پیش روی مدیریت شهری کشور قرار دارد. اگر مجموعه مدیریت شهری را به عنوان سازمانی در نظر بگیریم که نیازهای مربوط به ارتقاء سازمان از جمله آموزش کارکنان و بهسازی منابع انسانی را در خود دارد، مرتفع نمودن این نیازها، مستلزم بررسی‌های علمی و ارائه راه حل‌هایی روشنمند و منطقی است.

به طور کلی، سازمان‌ها به منظور ایفای بهتر وظایف خود، ضروری است به آموزش کارکنان و ارتقاء مهارت‌های نیروی انسانی توجه کنند. شهرداری‌ها به عنوان سازمان‌های متولی مدیریت شهری در کشور نیز از این روال مستثنا نبوده و از سالیان گذشته آموزش‌های کارکنان را در دستور کار قرار داده‌اند. این آموزش‌ها با اجرایی شدن نظام جامع کارکنان شهرداری‌ها از سال ۱۳۸۴ به بعد توسط سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور به طور منظم تر برگزار می‌گردد. با وجود آن که پدیده اسکان غیررسمی در بسیاری از شهرهای کشور به مسأله‌ای فراگیر تبدیل شده است که توجه بیشتر هم در حوزه برنامه ریزی و تأمین مالی و هم در حوزه آموزش را می‌طلبد، با این حال تاکنون (سال ۱۳۸۸)، جای آموزش‌هایی برای مواجهه مؤثر و کارآمد با این پدیده



سکونتگاه‌های غیررسمی حداقل ۸ میلیون نفر تخمین زده می‌شود (صرافی، ۱۳۸۷، ص ۸ و مهندسان مشاور آمایش و توسعه البرز، ۱۳۸۷). اما شواهد نشان می‌دهد که شهرداری‌ها دارای رویه‌های از پیش اندیشیده و مستدلی برای برخورد با این مسأله نیستند و علی‌رغم تصویب سند ملی توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی در هیأت وزیران در سال ۱۳۸۲، شاهد نقض اصول مطرح در این سند در برخی از نقاط کشور هستیم.^۱

پدیده اسکان غیر رسمی از ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و کالبدی تشکیل شده است. از این رو هرگونه مواجهه با آن نیازمند رهیافتی چند بعدی است. این در حالی است که نگاهی به وظایف و ساختار اداری شهرداری نشان می‌دهد که این سازمان نسبت به ابعاد اجتماعی شهر تا اندازه زیادی بی‌اعتنا است و عمده وظایف آن پرداختن به امور عمرانی و خدماتی مانند احداث خیابان و جمع‌آوری زباله است. بنابراین چالش اساسی برای آموزش شهرداری‌ها در زمینه اسکان غیر رسمی توجه به این مسأله ساختاری است. این مشکل در حالی در شهرداری‌های کشور وجود دارد که در سطح جهانی، مدیریت در شهرداری‌ها از «اداره کردن»^۲ به «مدیریت کردن»^۳ تغییر یافته است. یکی از تغییرات مهم در این دیدگاه جدید، تشویق شهرداری‌ها برای حرکت به سمت تحقق حکمرانی شهری خوب است که بخش قابل توجهی از محورهای آن موضوعات اجتماعی مانند مشارکت و توانمندسازی گروه‌های ناتوان را در بر می‌گیرد. شوراهای اسلامی شهرها نیز با وجود آنکه وظایف اجتماعی و فرهنگی متنوع و گسترده‌ای در شهرها دارند دچار یک مسأله اساسی هستند و آن، فقدان نهادینگی در نظام اداری و سیاسی کشور است. سبب این مسأله، بیشتر نبود پیوستگی تاریخی در زمینه وجود یک سازمان مردم‌سالار اداره امور محلی و شکل‌گیری ساختار اجتماعی و فرهنگی مربوط به آن درکنش‌های بازیگران اصلی قدرت و اداره امور است. از این رو تلاش برای برنامه ریزی آموزشی مدیریت شهری با این دو چالش اساسی

سکونتگاه‌های غیررسمی، سکونتگاه‌های خودرو و اغلب توسعه‌هایی غیرقانونی هستند که پاسخی به نیازهای اجتماعی بسیار زیاد در این جوامع هستند. شهرهای اندکی هستند که می‌توانند مسکن کافی برای اسکان رشد شهری تدارک ببینند و حتی در صورت دسترس بودن مسکن، مهاجران ورودی اغلب قادر به پرداخت بهای لازم برای آن نیستند. به این ترتیب، این افراد مجبور به ساخت و زندگی در مسکن موقتی و غیراستاندارد می‌شوند (برک پور و اسدی، ۱۳۸۸، ص ۲۵).

سکونتگاه‌های غیررسمی، با وجود اشکال متفاوت در کشورهای مختلف، ویژگی‌های مشترکی دارند. این سکونتگاه‌ها به‌طور معمول شامل ساختمان‌های گلی و کاه‌گلی، سفالی، چوبی یا آهن قراضه‌ای هستند که در هر فضای قابل دسترس و بدون برنامه‌ریزی یا مجوز ساخت بنا می‌شوند. در این نواحی تراکم مسکونی بسیار بالا است و سیستم زهکشی آب‌های سطحی، بهداشت و آب شرب در آنها وجود ندارد. بسیاری از چنین توسعه‌هایی در حاشیه کارخانه‌ها و محوطه‌های راه‌آهن یا بزرگراه‌ها شکل می‌گیرند که اگرچه فرصت‌هایی برای اشتغال در آنها وجود دارد، اما در نزدیکی منابع خطر و آلودگی هوا و صدا نیز قرار دارند. بسیاری از شاغلان این نواحی فقیر هستند و در بخش غیررسمی کار می‌کنند.

بنابر اعلام مرکز اسکان بشر ملل متحد در سال ۱۹۹۶، یک پنجم جمعیت جهان، فاقد خانه‌ای در شأن زندگی انسان بودند که دامنه گسترده‌ای از بی‌سرنه‌ها و خیابان‌خواب‌ها تا آلونک‌نشینان را در بر می‌گرفت (137: 1998: Potter and Lioyd). نگران‌کننده‌ترین که این نسبت و تعداد برای کشورهای جنوب در حال افزایش بوده، به طوری که در منطقه با رونق اقتصادی آسیا-اقیانوسیه، حدود ۶۰ درصد جمعیت شهری در سال ۲۰۰۰ طبق برآورد اسکاپ (ESCAP) بدین گونه مسکن گزیده‌اند (154: Drakakis, 2000).

مسأله اسکان غیررسمی در کشور ما نیز پدیده‌ای رو به رشد است و طبق برآوردهای اخیر، جمعیت

۱. یک نمونه از این امر، تخریب محله چمن در کرمانشاه در بهمن ۱۳۸۷ است.

2. Administration
3. Managing



دیدگاه‌های گروه‌هایی نظیر خود کارکنان، مدیران و متخصصان را مبنای برنامه ریزی تلقی کنیم (2007 Saurez, 1996; Sleezer). با این حال، همواره نمی‌توان نیاز را مترادف خواست‌های افراد دانست. زیرا ممکن است افراد برخی چیزها را بخواهند یا ترجیح دهند ولی به آن نیاز نداشته باشند. در عین حال ممکن است افراد به برخی چیزها نیاز داشته باشند ولی آن‌ها را ترجیح ندهند (Barrow, 1990).

«نیاز آموزشی عبارت است از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش^۴، مهارت^۵، یا رفتار^۶ باید به وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسؤولیتهای مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهند و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد» (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۲۲).

بورتون و مریل بر این باورند که نیازسنجی به طور کلی عبارت است از فرایندی نظام‌مند برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و در نهایت تعیین اولویت‌ها برای عمل (Blum, 1975: 22). در برداشتی دیگر، نیازسنجی عبارت است از فرایند تعیین آن چه باید آموزش داده شود. به این اعتبار، قلمرو اصلی نیازسنجی تعیین آن چیزی است که باید آموخته شود. فورد معتقد است نیازسنجی، فرایند شناسایی دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز کارکنان برای اجرای وظایف حرفه‌ای خود است (Jensen, 1999: 12). در نهایت می‌توان گفت نیازسنجی یعنی فرایند شناسایی نیازهای مهم و فراهم کردن زمینه‌های تحقق آن از طریق اقدامات و برنامه‌های آموزشی (همان).

۴. روش‌های نیازسنجی آموزشی

در متون برنامه ریزی آموزشی برای نیازسنجی دوره‌های آموزشی، چند رویکرد کلی شامل روش تجزیه و تحلیل سازمان، روش تجزیه و تحلیل شغل، روش تجزیه و تحلیل فرد، روش تجزیه و تحلیل مشکل و روش نظرسنجی به عنوان روشهای اصلی نیازسنجی ذکر شده

(ماهیت اداری شهرداری و ضعف نهادینگی سیاسی و اداری شورا) مواجه است.

هر چند که نمی‌توان تمام کاستی‌های موجود در زمینه برخورد با سکونتگاه‌های غیررسمی در کشور را به نقص آموزش منتسب کرد اما بی تردید برخی از این مشکلات ریشه در کمبودهایی در دانش، نگرش و مهارت مدیران و کارکنان شهرداری‌ها و اعضای شوراهای شهر دارد که می‌توان آن‌ها را به کمک ارائه آموزش‌های مناسب و کافی برطرف کرد. تاکنون این امر که چه آموزش‌هایی برای کارکنان شهرداری‌ها و اعضای شورای شهر لازم است تا به طور مؤثرتری بتوان با پدیده اسکان غیررسمی برخورد نمود مورد توجه قرار نگرفته است. در این مقاله تلاش می‌گردد با استفاده از روش‌های علمی نیازسنجی آموزشی و با مطالعه موردی شهرداری و شورای شهر پنج شهر بندرعباس، تبریز، زاهدان، سنندج و کرمانشاه، نیازهای آموزشی مورد نیاز برای مواجهه کارآمد با اسکان غیررسمی در شهرهای کشور مورد شناسایی قرار گیرد. بدین ترتیب این نوشتار در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- کارکنان کلیدی شهرداری و اعضای شورای شهر برای برخورد مؤثر با پدیده اسکان غیررسمی به چه آموزش‌هایی نیاز دارند؟
- اولویت آموزش‌های مورد نیاز چگونه است و مدت زمان بهینه ارائه آموزش‌ها به چه صورت خواهد بود؟

۳. مفاهیم نیازسنجی آموزشی

شاید یکی از متداول‌ترین تعاریف ارائه شده از مفهوم نیاز، تعریف آن به منزله خواست یا ترجیحات افراد است. به عبارت دیگر، خواسته‌های افراد در زمینه‌های گوناگون، نیازهای آن‌ها را شکل می‌دهد (Barbazette, 2006; Soriano, 1995). در صورتی که نیاز را خواست افراد تلقی کنیم، ضرورتاً باید در فرایند نیازسنجی، تلاش‌های خود را معطوف به تعیین و مشخص ساختن برداشت‌ها و نظریات افراد نماییم. برای مثال برای بررسی نیازها در حوزه آموزش ضمن خدمت کارکنان باید نظرها و



4. knowledge
5. skill
6. behavior

است. در این روش، رسالت، مأموریت، اهداف، استراتژی‌های سازمان، نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها در افق‌های حال و آینده در نظر گرفته می‌شود و بر اساس آن، فاصله مطلوب و موجود سازمان در نیروی انسانی و سپس نیازهای آموزشی کارکنان سازمان برای نیل به وضع مطلوب مشخص می‌گردد. اجرای روش مذکور، مستلزم درک فضای سازمان و لحاظ مواردی نظیر بهداشت روانی کارکنان، روحیه افراد، گردش عملیات، سرعت گردش کار، میزان غیبت‌ها، شکایت‌ها و مانند آن‌ها در نیازسنجی است (سعیدی و آهنچیان، ۱۳۸۶، ص ۱۶۵ و ۱۶۶).

در این روش، مطالعه استراتژی‌های سازمان، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان و اهداف سازمان اساس تعیین نیازهای آموزشی است. استراتژی سازمان عبارت است از الگوی اهداف، خط مشی‌ها و برنامه‌ها و اقدامات در باره ایجاد پل بین سازمان و محیط آن و پاسخ به سؤالات اساسی سازمان. استراتژی‌ها مبنای هدف گذاری در سازمان قرار گرفته و وظایف کلیه واحدها نیز با توجه به آن مشخص می‌گردند. استراتژی منابع انسانی یکی از استراتژی‌های کلیدی هر سازمان است که برای برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی مشخص می‌شوند. برای تجزیه و تحلیل سازمان در جهت شناخت بخشی از نیازهای آموزشی، باید به سؤالات زیر پاسخ داد.

- ۱- استراتژی‌های سازمان چه مواردی می‌باشند؟
 - ۲- استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس استراتژی‌های اصلی سازمان چه مواردی هستند؟
 - ۳- اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان بر اساس استراتژی‌های تعریف شده کدامند؟
 - ۴- چه آموزشهایی برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان لازم است؟
 - ۵- نظام آموزشی سازمان چگونه می‌تواند در راستای استراتژی‌ها و اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد؟
- پاسخ به سؤالات فوق می‌تواند منجر به شناخت نیازهای آموزشی گردد و طراحی دوره‌های آموزشی که در راستای استراتژی‌های سازمان باشد، ارتباط معناداری با هویت و بقای سازمان پیدا می‌کند و تاثیر مستقیم بر عملکرد فعلی و آتی سازمان خواهد داشت.

است. مثلاً «سینگر از تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل فرد و تجزیه و تحلیل وظایف به عنوان منابع استخراج نیازهای آموزشی نام برده است. رابینز و دین‌زو بر شناخت هدفهای سازمان تاکید ویژه‌ای مبذول داشته‌اند. آنان فرآیند آموزش کارکنان را شامل سه مرحله زیر می‌دانند:

– دقت و توجه به هدفهای سازمان، هدفها به ما می‌گویند که کجا باید باشیم و کمک می‌کنند که مشخص کنیم کجا هستیم.

– ارزیابی عملکرد فعلی مدیران سازمان به کمک اطلاعاتی که از منابع انسانی سازمان جمع آوری می‌گردد و تعیین نقائص با کمک اهداف سازمانی.

– طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مناسب.

برخی صاحب‌نظران بیشتر بر رویکرد تجزیه و تحلیل شغل تاکید داشته‌اند. مثلاً «گراهام و بنیت، فرآیند طراحی آموزشها برای کارکنان را شامل مراحل زیر می‌دانند:

- الف) تجزیه و تحلیل شغل؛
- ب) بررسی عملکرد موجود؛
- ج) بررسی عملکرد موجود؛ و
- د) تعیین نیازهای آموزشی.

دعائی نیز در مورد تعیین نیازهای آموزشی معتقد است برای کارکنان هر سازمان سه نوع نیاز آموزشی باید در نظر گرفته شود:

۱- «نیازهای سازمان»: در برگیرنده موضوعهایی مانند هدفهای سازمان، دسترسی و ارتباط با مدیران، میزان جا به جایی و خروج از خدمت کارکنان.

۲- «نیازهای وابسته به عملیات نفس کار»: که بر اساس تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید.

۳- «اطلاعات وابسته به نیازهای آموزشی فردی»: که پیشرفت شغلی افراد از نتایج ارزشیابی عملکرد، مصاحبه با شاغل، آزمونها، و غیره فراهم می‌شود.

برای به دست آوردن نیازهای مذکور سه نوع تجزیه و تحلیل باید صورت گیرد:

الف) «بر اساس تجزیه و تحلیل سازمان»؛

ب) «بر اساس برنامه ریزی منابع انسانی»؛ و

ج) «بر اساس تجزیه و تحلیل فردی».

در این روش، واحد تحلیلی به جای شغل و فرد، سازمان

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۷، بهار و تابستان ۱۳۹۰
No.27 Spring & Summer

- «تجزیه و تحلیل شغل»: در این روش، ابتدا مشاغل مربوط به یک سازمان مشخص می‌شود. سپس هر شغل، مورد بررسی تحلیلی قرار می‌گیرد. در این بررسی مشخص می‌شود که شغل مورد نظر از چه کارها و پاره کارهایی تشکیل شده و تحت چه شرایطی (نظیر ویژگی‌های فیزیکی محیط شغلی، زمان، مکان و ابعاد روانی فضای کار) انجام می‌شود. سپس حدود اختیارات، مسؤولیت‌ها و ارتباطات سازمانی شاغل با سایرین و وسایل مورد نیاز برای انجام شغل مشخص می‌شود. در مرحله بعدی، با ملاحظه تمام این موارد، مشخص می‌شود که برای انجام مطلوب وظایف شغلی (کارها و پاره‌کارها) به چه دانش‌ها، نگرش‌ها و توانش‌هایی نیاز است (سعیدی و آهنچیان، ۱۳۸۶، ص ۱۶۱).

- «نظرسنجی»: مزیت مهم این روش، افزایش مشارکت کارکنان در فرایند نیازسنجی آموزشی و در نتیجه، افزایش اثربخشی آموزش کارکنان است. به عنوان نمونه نو و انشمیت دریافتند که کارکنانی که واکنش مثبتی به تشخیص و ارزیابی نیازهایشان نشان می‌دهند، محتوای برنامه‌های آموزشی، به احتمال بیشتری، نیازهای آنان را برآورده می‌سازد. علاوه بر این کارکنانی که در طراحی آموزشی شغلی مشارکت داده شده‌اند، به احتمال زیاد جزء افرادی خواهند بود که محتوای آموزشی را در رفتار شغلی‌شان به کار می‌گیرند (گلدشتاین، ۱۳۸۰).

۵. فرایند نیازسنجی مورد استفاده در این تحقیق با توجه به مبانی نظری مورد بحث و ویژگی‌های خاص موضوع تحقیق حاضر، روش‌های نیازسنجی آموزشی مورد استفاده در این طرح عبارتند از: (۱) روش تجزیه و تحلیل سازمان که در طی آن از تکنیک تحلیل اسناد برای شناسایی خلأ ظرفیتی استفاده شده است. (۲) روش تجزیه و تحلیل مشکل که با استفاده از تکنیک بازدید میدانی (مشاهده و مصاحبه‌های محلی) انجام پذیرفت. (۳) همچنین روش نظرسنجی که با استفاده از تکنیک پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت؛ به این ترتیب که در کارگاهی که به منظور نظرخواهی از نمایندگان محلی شهرهای هدف (شامل نمایندگانی از شهرداری، شورای شهر و سازمان مسکن و شهرسازی) در تهران در تابستان

- «تجزیه و تحلیل فرد»: تجزیه و تحلیل فرد در واقع به منظور روشن شدن نیازهای آموزشی هر فرد (یعنی فاصله‌ی مشاغل با ویژگی‌های یک شغل خاص) انجام می‌شود، و در واقع ادامه‌ی استفاده از روش تجزیه و تحلیل شغل است که در مرحله‌ی اجرای آموزشها انجام می‌شود.

- «تجزیه و تحلیل مشکل»: یکی از دیگر روشهای نیازسنجی، که کارایی بالایی در تحلیل شرایط و تشخیص نیازها دارد، روش تجزیه و تحلیل مشکل است. این روش را می‌توان یکی از روش‌های خاص از مجموع روش‌های تجزیه و تحلیل سازمان دانست. در این روش لازم است مسائل و مشکلاتی که در انجام فعالیت‌ها بروز می‌کند، دقیقاً شناسایی گردد و تحلیل شود که آیا بروز آن ناشی از کمبود دانش و مهارت خاصی است یا خیر؟ (سی، ۱۳۷۴). معمولاً روش تجزیه و تحلیل مشکل برای نقصان عملکرد در محیط‌های کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد و نیازهای آموزشی کشف شده از طریق آن، مستلزم اجرای



جدول ۱. روش‌های نیازسنجی آموزشی مورد استفاده در این تحقیق؛ ماخذ: نگارندگان.

روش نیازسنجی آموزشی	فنون مورد استفاده
تجزیه و تحلیل سازمان	تحلیل اسناد (شامل مطالعات نظری و بررسی اسناد مصوب دولتی)
تجزیه و تحلیل مشکل	تحلیل خلأ ظرفیتی
نظر سنجی	بازدید میدانی (مشاهده و مصاحبه)
	پرسشنامه

دولتی قرار می‌گیرند. تعداد نیازهای آموزشی مستخرج از هر منبع در داخل پراکنش در جلوی هر یک آمده است. منابع نظری مرتبط با ظرفیت سازی شهری (۲۰) منابع نظری مرتبط با بهسازی شهری (۴۳) سند ملی توانمندسازی و ساماندهی اسکان غیررسمی در کشور (مصوب هیأت وزیران - بهمن ۱۳۸۲) (۴۸) سند چهارچوب سیاست اسکان مجدد (۱۵) سند مدیریت زیست محیطی (۱۳) جمعاً در این بخش ۱۳۹ نیاز آموزشی از اسناد فوق استخراج گردید که در زمره نیازهای آموزشی مشترک تمام شهرها، جای می‌گیرد.

نیاز سنجی آموزشی منتج از تحلیل خلأ ظرفیتی

در این بخش بر پایه مسؤولیت‌ها و وظایف مشخصی که در پژوهش حاضر برای نهاد مدیریت شهری (شامل شورای شهر و شهرداری) به منظور بهبود وضعیت سکونتگاه‌های غیررسمی تعیین گردید، نیازهای آموزشی متناظر هر وظیفه و مسؤولیت شناسایی شد. به این منظور ۲۶ وظیفه و مسؤولیت ناشی از تحلیل خلأ ظرفیتی ملاک عمل قرار گرفت و نیازهای آموزشی مربوطه مشخص گردید. با استفاده از این روش ۴۷ نیاز آموزشی استخراج گردید.

نیاز سنجی آموزشی بر اساس بازدیدهای میدانی

بر اساس بازدیدهای محلی که از شهرهای بندرعباس، تبریز، زاهدان، کرمانشاه و سنندج در اسفند ۱۳۸۷ و فروردین ۱۳۸۸ صورت پذیرفت، مصاحبه‌هایی با اعضای مؤثر شورا و نیز برخی از مقامات کلیدی شهرداری صورت پذیرفت. نتیجه این مصاحبه‌ها، تشخیص نیازهای آموزشی خاص هر شهر بود که برای سنندج ۸ نیاز آموزشی، برای زاهدان ۱۰ نیاز آموزشی، برای تبریز ۷ نیاز آموزشی و برای بندرعباس و کرمانشاه هر کدام ۵ نیاز

۱۳۸۸ برگزار گردید. به منظور اعتبار بخشی و اولویت بندی آموزش‌های پیشنهادی، در قالب یک پرسشنامه نظر ۲۲ نفر از شرکت کنندگان در ارتباط با اولویت‌های آموزشی اخذ گردید و در تنظیم نظام آموزشی نهایی لحاظ گردید. در جدول شماره ۱، روش‌ها و فنون خاص مورد استفاده نیاز سنجی در مقاله حاضر به طور خلاصه ارائه گردیده است. از روش تجزیه و تحلیل شغل به این دلیل استفاده نمی‌گردد که در حال حاضر شغل خاصی برای بهسازی اسکان غیررسمی در شهرداری‌ها تعریف نگردیده و در واقع وظایف و مشخصاتی برای آن پیش بینی نشده است.

نیاز سنجی آموزشی بر اساس تحلیل اسناد

در این بخش با توجه به ویژگی‌های یک شاغل مطلوب در حوزه بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی، با تمرکز بر نظریات مرتبط با ظرفیت سازی شهری^۷ و بهسازی شهری^۸ و بررسی اسناد مصوب دولتی^۹، نیازهای آموزشی متناسب با وظایف و عملکردها شناسایی می‌گردد. به عبارت دیگر، به طور ایده‌آل از لحاظ نظری یک سری شرح وظایف و عملکردهای مطلوب در حوزه توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی وجود دارد که می‌تواند منبع مناسبی برای نیازسنجی آموزشی قرار گیرد و هر چند مورد از این نیازها منجر به تعریف یک دوره یا پودمان آموزشی می‌گردد. روش دقیق استخراج نیازهای آموزشی آن است که در منابع و اسناد مورد بررسی، هر گزاره یا مفهومی که مستلزم داشتن دانش یا مهارت خاصی است به طور جداگانه در یک ستون جدول و نیازهای آموزشی متناظر با آن در ستون دیگر جدول می‌آید. به این منظور، پنج منبع برای استخراج نیازهای آموزشی مرتبط مورد استفاده قرار گرفت که دو منبع اول در زمره منابع نظری و منابع بعدی در زمره اسناد مصوب

7. Urban capacity building

8. Urban upgrading

۹. این اسناد عبارتست از: سند ملی توانمندسازی و ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی (مصوب هیأت وزیران در تاریخ ۱۳۸۲/۱۱/۱۹)، سند چهارچوب سیاست اسکان مجدد و سند مدیریت زیست محیطی. این مصوبات، اسناد پشتیبان طرح «بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن» است که با همکاری وزارت مسکن و شهرسازی (به نمایندگی از دولت جمهوری اسلامی ایران) و بانک جهانی از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۸ در ۵ شهر کشور انجام پذیرفت.



آموزشی شناسایی گردید.

۶. نظام آموزشی پیشنهادی برای نهاد مدیریت شهری در نظام آموزشی حاضر سه ساختار برای برنامه‌های آموزشی پیش‌بینی شده است.

۱- درس یا کارگاه، که کوچکترین جزء یک برنامه آموزشی است. تفاوت کارگاه با درس این است که کارگاه دارای ساعات عملی و نظری است ولی درس فقط دارای ساعات آموزش نظری است.

۲- دوره آموزشی، که حداقل از ۲ درس یا کارگاه تشکیل شده است.

۳- پودمان آموزشی، که متشکل از یک و یا چند دوره است.

از نظر مدت، هر درس یا کارگاه حداقل ۱۲ و حداکثر ۲۴ ساعت به صورت ضربی از ۶ ساعت در نظر گرفته شده است. برای هر روز معادل ۶ ساعت آموزش در نظر گرفته شده است. از مجموع ۲ یا بیش از ۲ درس که ارتباط محتوایی زیادی با هم دارند، یک دوره آموزشی شکل می‌گیرد و از اجتماع یک یا بیش از یک دوره آموزشی، که علی‌رغم تفاوت نسبی در محتوا می‌توانند در یک حوزه آموزشی واحد قرار گیرند و مجموعاً به توسعه دانش یا مهارت خاصی منجر شوند یک پودمان آموزشی تشکیل می‌شود.

عناوین برنامه‌های آموزشی کارکنان کلیدی شهرداری‌ها دوره‌های آموزشی اولویت دار که در فرایند نیازسنجی آموزشی و نهایتاً در پرسشنامه نظرخواهی از کاربران، حائز اهمیت تشخیص داده شدند، به همراه دروس پیشنهادی و مدت زمان آموزش در جدول شماره ۲ آورده شده است.

تلفیق نیازهای آموزشی و نظرسنجی

با توجه به فرایندی که برای نیازسنجی آموزشی طی شد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل سازمان و تجزیه و تحلیل مشکل و نیز تکنیک‌های تحلیل اسناد، تحلیل خلأ ظرفیتی و بازدیدهای میدانی، مجموعه‌ای غنی از نیازهای آموزشی مختلف برای نهاد مدیریت شهری (شامل سه سطح اعضای شورا، مدیران شهرداری و کارشناسان شهرداری) فراهم گردید. این مجموعه شامل ۱۸۶ نیاز آموزشی مشترک و ۳۵ نیاز آموزشی خاص هر شهر است. به دلیل آن که برخی از این نیازها دارای قرابت محتوایی بوده و می‌توان با انتخاب عنوانی کلی تر آن‌ها را در هم ادغام نمود، در این مرحله برخی از نیازهای آموزشی با یکدیگر تلفیق گردیدند و یک دوره آموزشی واحد را تشکیل دادند. علت این کار آن است که باکاستن از تعداد دوره‌های آموزشی و به حداقل رساندن اشتراکات بین دوره‌ها، بتوان در قالب یک پرسشنامه، نظر آموزش گیرندگان را در ارتباط با اولویت آموزش‌ها پرسید و نهایتاً نظام آموزشی را به گونه‌ای پیشنهاد کرد که بیشترین همخوانی را با نیازهای ادراک شده توسط کاربران داشته باشد.

به این ترتیب، نیازهای آموزشی مستخرج از فنون نیازسنجی در قالب ۱۷ دوره آموزشی به معرض نظرخواهی از آموزش گیرندگان گذارده شد. این نظرسنجی در کارگاهی با حضور نمایندگان شهرداری‌ها و شوراهای شهرهای هدف، در قالب یک پرسشنامه انجام پذیرفت. در این پرسشنامه، شرکت کنندگان، اولویت هر یک از دوره‌های پیشنهادی را در یک طیف ۴ قسمتی از بسیار ضروری تا غیر ضروری تعیین کردند. پس از تحلیل این پرسشنامه و تشخیص دوره‌های اولویت‌دار از نظر کاربران، با تشکیل کمیته‌ای متشکل از متخصصان برنامه‌ریزی درسی، علوم تربیتی، شهرسازی، برنامه‌ریزی محیط زیست، برنامه‌ریزی اجتماعی، حقوق شهری و سایر حوزه‌های مرتبط، نظام آموزش مناسب به تفکیک کارکنان کلیدی شهرداری و اعضای شورای شهر پیشنهاد گردید.



جدول ۲. برنامه آموزشی کارکنان کلیدی شهرداری‌ها؛ ماخذ: نگارندگان.

مدت آموزش (به ساعت)			عنوان آموزش
جمع	عملی	نظری	
۱۲۶	۴	۱۲۲	پودمان ۱: اسناد و مفاهیم مرتبط بهسازی شهری
۲۴		۲۴	دوره ۱-۱: آشنایی با اسناد مرتبط بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۱: اسناد فرادست بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۲: اسناد خاص توانمندسازی و بهسازی شهری
۱۸		۱۸	درس ۱-۱-۳: مدیریت پروژه های بهسازی شهری
۳۶		۳۶	دوره ۱-۲: آشنایی با مفاهیم پایه شهرسازی در بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۱: مفاهیم شهرسازی در بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۲: انواع طرح های توسعه کالبدی
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۳: اصول و روش های شهرسازی و بهسازی مشارکتی
۴۸	۴	۴۴	دوره ۱-۳: مفاهیم پایه توانمندسازی و ظرفیت سازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۱: رویکردها و نظریه های اصلی مواجهه با سکونتگاه های غیر رسمی
۱۲	۴	۸	کارگاه ۱-۳-۲: بهسازی سکونتگاه های غیر رسمی
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۳: توانمندسازی اجتماعات غیر رسمی
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۴: ظرفیت سازی برای ارتقای سکونتگاه های غیر رسمی
۸۴	۱۶	۶۸	پودمان ۲: مدیریت زمین و مسکن در بهسازی شهری
۳۶	۸	۲۸	دوره ۲-۱: مدیریت فرایند جا به جایی و اسکان مجدد
۱۸		۱۸	درس ۲-۱-۱: تملک املاک و اراضی شهری
۱۸	۸	۱۰	کارگاه ۲-۱-۲: مدیریت جا به جایی و اسکان مجدد در فرایند بهسازی شهری
۲۴	۴	۲۰	دوره ۲-۲: مدیریت زمین شهری
۱۲		۱۲	درس ۲-۲-۱: سیاستگذاری مربوط به زمین شهری
۱۲	۴	۸	کارگاه ۲-۲-۲: مدیریت الکترونیکی زمین شهری
۲۴	۴	۲۰	دوره ۲-۳: برنامه ریزی و تأمین مسکن فقرا و کم درآمد
۱۲		۱۲	درس ۲-۳-۱: برنامه ریزی مسکن و تأمین مسکن گروه های کم درآمد
۱۲	۴	۸	کارگاه ۲-۳-۲: آشنایی با فنون و روش های ارتقاء شاخص های کیفی ساختمان های مسکونی
۱۰۸	۳۲	۷۶	پودمان ۳: اقتصاد و تأمین مالی بهسازی شهری
۳۰	۱۰	۲۰	دوره ۳-۱: برنامه ریزی و ایجاد فرصت های شغلی پایدار
۱۲	۴	۸	کارگاه ۳-۱-۱: کارآفرینی و برنامه ریزی برای ایجاد و تقویت فرصت های توسعه (شغلی و درآمدی) جدید در سکونتگاه های غیر رسمی
۱۸	۶	۱۲	کارگاه ۳-۱-۲: تعاونی های محلی و اعطای تسهیلات حمایت از مشاغل کوچک و صنایع دستی
۴۲	۱۶	۲۶	دوره ۳-۲: نحوه تأمین مالی بهسازی سکونتگاه های غیر رسمی
۲۴	۸	۱۶	کارگاه ۳-۲-۱: مبانی نظری و عملی مالیه شهرداری ها
۱۸	۸	۱۰	کارگاه ۳-۲-۲: تأمین مالی طرح ها و پروژه های توسعه شهری
۳۶	۶	۳۰	دوره ۳-۳: مواجهه با فقر شهری
۱۸		۱۸	درس ۳-۳-۱: فقر عمومی و فقر شهری
۱۸	۶	۱۲	کارگاه ۳-۳-۲: فقر شهری در سکونتگاه های غیر رسمی و روش های کاهش فقر با رویکرد ارتقای توانمندی اجتماعات محلی کم درآمد



دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۷، بهار و تابستان ۱۳۹۰
No.27 Spring & Summer

■ ۲۵۵ ■

ادامه جدول ۲. برنامه آموزشی کارکنان کلیدی شهرداری‌ها؛ ماخذ: نگارندگان.

مدت آموزش (به ساعت)			عنوان آموزش
جمع	عملی	نظری	
۱۳۸	۱۳/۵	۱۲۴/۵	پودمان ۴: مشارکت شهروندان در بهسازی شهری
۳۶		۳۶	دوره ۱-۴: مواجهه با آسیب‌های اجتماعی و تأمین امنیت
۱۲		۱۲	درس ۱-۴: مبانی نظری و مفهومی آشنایی با مسائل و آسیب‌های اجتماعی
۱۲		۱۲	درس ۲-۴: برنامه ریزی مدیریت شهری برای افزایش رفاه اجتماعی
۱۲		۱۲	درس ۳-۴: اصول پیشگیری و کاهش آسیب‌های اجتماعی
۴۸	۸	۴۰	دوره ۲-۴: روش‌ها و تکنیک‌های جلب مشارکت شهروندان
۱۲		۱۲	درس ۱-۴: آشنایی با مبانی نظری - مفهومی مشارکت
۱۲	۴	۸	کارگاه ۲-۴: راه کارهای جلب مشارکت شهروندی
۱۲		۱۲	درس ۳-۴: رویکرد جامعه‌شناسی به توانمندسازی اجتماعات محلی
۱۲	۴	۸	کارگاه ۴-۴: سازمان‌های مردمی و نقش آنها در مشارکت شهروندی
۳۰	۵/۵	۲۴/۵	دوره ۳-۴: روش‌های آموزش شهروندی
۱۲		۱۲	درس ۱-۴: آشنایی با مفهوم شهروندی
۱۸	۵/۵	۱۲/۵	درس ۲-۴: اصول و روش‌های آموزش شهروندی
۲۴		۲۴	دوره ۴-۴: اصول حکمروایی خوب شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۴: سابقه، تعاریف و زمینه‌های حکمروایی خوب شهری
۱۲		۱۲	درس ۲-۴: اصول و شاخص‌ها تجارب حکمروایی خوب شهری
۱۰۲	۶	۹۶	پودمان ۵: مدیریت بحران و زیرساخت‌های شهری در فرایند بهسازی شهری
۶۰		۶۰	دوره ۱-۵: مدیریت و ارائه خدمات پایه و زیر ساختی
۱۲		۱۲	درس ۱-۵: برنامه ریزی خدمات پایه و زیرساخت‌های شهری در سکونتگاه‌های غیررسمی
۳۴		۲۴	درس ۲-۵: اصول و ضوابط فنی تأمین آب، برق، مخابرات و گاز سکونتگاه‌های غیررسمی
۱۲		۱۲	درس ۳-۵: اصول و ضوابط جمع‌آوری فاضلاب و آبهای سطحی و ساماندهی مسیل‌ها
۱۲		۱۲	درس ۴-۵: آشنایی با اصول و ضوابط روسازی، بهسازی معابر و پیاده‌روسازی
۴۲	۶	۲۴	دوره ۲-۵: مدیریت بحران
۱۲		۱۲	درس ۱-۵: آشنایی با انواع حوادث و سوانح
۱۸	۶	۱۲	درس ۲-۵: اصول و مبانی مدیریت بحران
۱۲		۱۲	درس ۳-۵: شهرسازی و مدیریت بحران شهری
۷۲	۱۰	۶۲	پودمان ۶: محیط زیست و بهداشت محیط
۲۴		۲۴	دوره ۱-۶: اصول بهداشت عمومی و فردی
۱۲		۱۲	درس ۱-۶: جایگاه قانونی شهرداری‌ها در حفظ بهداشت عمومی و فردی
۱۲		۱۲	درس ۲-۶: آشنایی با شیوه برنامه‌ریزی جهت ارتقاء سطح بهداشت عمومی و فردی در سکونتگاه‌های غیررسمی
۴۸	۱۰	۳۸	دوره ۲-۶: مدیریت و برنامه ریزی محیط زیست شهری
۲۴	۵	۱۹	درس ۱-۶: مبانی محیط زیست و توسعه پایدار شهری
۲۴	۵	۱۹	درس ۲-۶: مدیریت و برنامه ریزی محیط زیست شهری

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۷، بهار و تابستان ۱۳۹۰
No.27 Spring & Summer

■ ۲۵۶ ■

برنامه‌های آموزشی شهرداری‌ها از حیث اجرای دوره‌ها گسترده‌تری مخاطبان و آماده بودن نسبی منابع آموزشی و مدرسین، برخی از دروس به عنوان دوره‌های الزامی دو نوع است:

(الف) دوره‌های الزامی (اولویت اول) اولویت اول تعیین شده است. این دروس مجموعاً ۱۲۶ ساعت است و باید حداکثر طی مدت یک سال برای کلیه

برنامه‌های آموزشی شهرداری‌ها از حیث اجرای دوره‌ها گسترده‌تری مخاطبان و آماده بودن نسبی منابع آموزشی و مدرسین، برخی از دروس به عنوان دوره‌های الزامی (اولویت اول) اولویت اول تعیین شده است. این دروس مجموعاً ۱۲۶ ساعت است و باید حداکثر طی مدت یک سال برای کلیه

کرمانشاه: پودمان ۴، ۶، ۳، ۲ و ۵

۴. برنامه‌های آموزشی اعضای شورای شهر

به دلیل تفاوت ماهیت عملکرد اعضای شوراهای اسلامی شهر با کارکنان و مدیران شهرداری‌ها، برنامه‌های آموزشی اعضای شورای شهر با ساختاری متفاوت ارائه می‌گردد. شایان ذکر است که طراحی برنامه‌های آموزشی اعضای شورا بر این اساس انجام پذیرفت که اعضای شوراهای، فرصت کمتری برای شرکت در برنامه‌های آموزشی داشته و نیز وظایف آن‌ها، عمدتاً ماهیتی سیاستگذاری و نظارت دارد و نیازی به گذراندن دوره‌هایی که بیشتر ماهیت اجرایی دارند، وجود ندارد. از این رو، آموزش‌های پیشنهادی از نظر زمانی باید کوتاه و متناسب با عملکرد اعضای شورا باشد. همچنین اولویت بندی این آموزش‌ها بر اساس پرسشنامه نظرخواهی از اعضای شورای شهر که در کارگاه تابستان ۱۳۸۸ شرکت داشتند صورت پذیرفت. به این ترتیب، برنامه‌های آموزشی شورای شهر از حیث اجرای دوره‌ها سه‌گونه است.

دوره‌های توجیهی

دوره‌های پایه

دوره‌های تکمیلی

الف) دوره‌های توجیهی

این دوره‌ها برای اجرا در فاصله زمانی انتخاب عضو تا شروع به کار رسمی در شورا طراحی شده است. مدت این دوره‌ها مجموعاً ۷۲ ساعت است و لازم است حداکثر طی مدت ذکر شده که حدود دو ماه است، برای کلیه اعضای شورای شهر برگزار شود.

کارکنان کلیدی شهرداری‌ها برگزار شود. دوره‌های الزامی با قید اولویت اول شامل کلیه دروس پودمان یک که مجموعاً ۱۲۶ ساعت می‌باشد که گذراندن آن برای کلیه کارکنان کلیدی شهرداری‌ها لازم است.

ب) دوره‌های انتخابی (اولویت دوم)

حجم این دوره‌ها ۴۹۲ ساعت است و برای اجرا حداکثر سه سال فرصت وجود دارد. هر یک از کارکنان کلیدی شهرداری لازم است با توجه به حوزه شغلی و تخصص، حداقل ۱۳۲ ساعت از این آموزش‌ها را بگذرانند. تشخیص این که هر فرد کدام درس یا کارگاه را بگذراند با پیشنهاد خود فرد و تأیید کمیته آموزش یا رأساً به تشخیص کمیته آموزش است.

ترکیب اعضای کمیته آموزش:

معاون مرتبط در شهرداری (رئیس کمیته)

رابط آموزشی سازمان شهرداری‌ها در استان

مدیر/کارشناس آموزش شهرداری (دبیر کمیته)

مدیر امور کارکنان شهرداری

با توجه به نیازهای آموزشی خاص هر شهر که در بازدیدهای میدانی گروه تحقیق از شهرهای هدف مورد شناسایی قرار گرفت و در کارگاه ملی به معرض نظر خواهی از شرکت‌کنندگان در کارگاه قرار گرفت، اولویت برگزاری دوره‌های انتخابی بر اساس پودمان‌های دارای اولویت به تفکیک هر شهر به ترتیب عبارت است از:

بندرعباس: پودمان ۵، ۶، ۲، ۳ و ۴

تبریز: پودمان ۴، ۳، ۲، ۵ و ۶

زاهدان: پودمان ۳، ۴، ۶، ۵ و ۲

سنندج: پودمان ۵، ۶، ۳ و ۲

جدول ۳. دوره‌های توجیهی اعضای شورای شهر به ترتیب اولویت: ماخذ: نگارندگان.

مدت آموزش (به ساعت)			دروس و کارگاه‌های توجیهی
نظری	عملی	جمع	
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۱: مفاهیم شهرسازی در بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۲: انواع طرح‌های توسعه کالبدی
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۱: رویکردها و نظریه‌های اصلی مواجهه با سکونتگاه‌های غیر رسمی
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۳: توانمندسازی اجتماعات غیررسمی
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۱: اسناد فرادست بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۲: اسناد خاص توانمندسازی و بهسازی شهری
۷۲		۷۲	جمع ساعت



جدول ۴. دوره‌های پایه برای اعضای شوراهای شهر به ترتیب اولویت: ماخذ: نگارندگان.

مدت آموزش (به ساعت)			دروس و کارگاه‌های پایه
جمع	عملی	نظری	
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۴: آشنایی با مفهوم شهروندی
۱۸	۸	۱۰	کارگاه ۲-۱-۲: مدیریت جا به جایی و اسکان مجدد در فرایند بهسازی شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۵: برنامه ریزی خدمات پایه و زیرساختهای شهری در سکونتگاه‌های غیررسمی
۱۸	۶	۱۲	درس ۲-۲-۵: اصول و مبانی مدیریت بحران
۱۲	۴	۸	کارگاه ۲-۲-۴: راه کارهای جلب مشارکت شهروندی
۷۲	۱۸	۵۴	جمع ساعت

ب) دوره‌های پایه

تکمیلی باید حداکثر تا پایان سال دوم شروع به کار شورا انجام پذیرد. حجم کل دوره‌ها ۲۱۶ ساعت است و هر عضو شورا بر حسب تحصیلات، تجربه و نوع فعالیت در شورا از میان دوره‌های تکمیلی حداقل باید ۶۰ ساعت را بگذرانند. تشخیص این‌که هر فرد کدام دوره را بگذراند به عهده خود فرد است. هر یک از اعضای شوراها می‌تواند بر حسب این‌که در کدام کمیسیون شورا مشغول به کار است، از میان برنامه‌های آموزشی ارائه شده، معادل ۶۰ ساعت آموزشی را انتخاب کرده و آموزش ببیند.

پ) دوره‌های تکمیلی

سایر دوره‌های اولویت‌دار برای اعضای شوراهای شهر در این دسته جای می‌گیرند. اجرای دروس و کارگاه‌های



دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۷، بهار و تابستان ۱۳۹۰
No.27 Spring & Summer

■ ۲۵۸ ■

جدول ۵. دوره‌های تکمیلی برای اعضای شورای شهر بدون در نظرگیری اولویت: ماخذ: نگارندگان.

مدت آموزش (به ساعت)			دروس و کارگاه‌های تکمیلی
جمع	عملی	نظری	
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۲: سیاستگذاری مربوط به زمین شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۲: برنامه ریزی مسکن و تأمین مسکن گروه‌های کم درآمد
۱۲	۴	۸	کارگاه ۱-۱-۳: کارآفرینی و برنامه ریزی برای ایجاد و تقویت فرصت‌های توسعه (شغلی و درآمدی) جدید در سکونتگاه‌های غیررسمی
۲۴	۸	۱۶	کارگاه ۱-۲-۳: مبانی نظری و عملی مالیه شهرداری‌ها
۱۸	۶	۱۲	کارگاه ۲-۳-۳: فقر شهری در سکونتگاه‌های غیررسمی و روش‌های کاهش فقر با رویکرد ارتقای توانمندی اجتماعات محلی کم درآمد
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۴: مبانی نظری و مفهومی آشنایی با مسائل و آسیب‌های اجتماعی
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۴: برنامه ریزی مدیریت شهری برای افزایش رفاه اجتماعی
۱۲		۱۲	درس ۱-۳-۴: اصول پیشگیری و کاهش آسیب‌های اجتماعی
۱۲		۱۲	درس ۱-۲-۴: آشنایی با مبانی نظری - مفهومی مشارکت
۱۲		۱۲	درس ۲-۳-۴: رویکرد جامعه‌شناسی به توانمندسازی اجتماعات محلی
۱۲	۴	۸	کارگاه ۲-۴-۴: سازمان‌های مردمی و نقش آنها در مشارکت شهروندی
۱۸	۵/۵	۱۲/۵	درس ۲-۳-۴: اصول و روش‌های آموزش شهروندی
۱۲		۱۲	درس ۲-۴-۴: اصول و شاخص‌ها تجارب حکمروایی خوب شهری
۱۲		۱۲	درس ۱-۱-۶: جایگاه قانونی شهرداری‌ها در حفظ بهداشت عمومی و فردی
۲۴	۵	۱۹	درس ۱-۲-۶: مبانی محیط زیست و توسعه پایدار شهری
۲۱۶	۳۲/۵	۱۸۳/۵	جمع ساعت

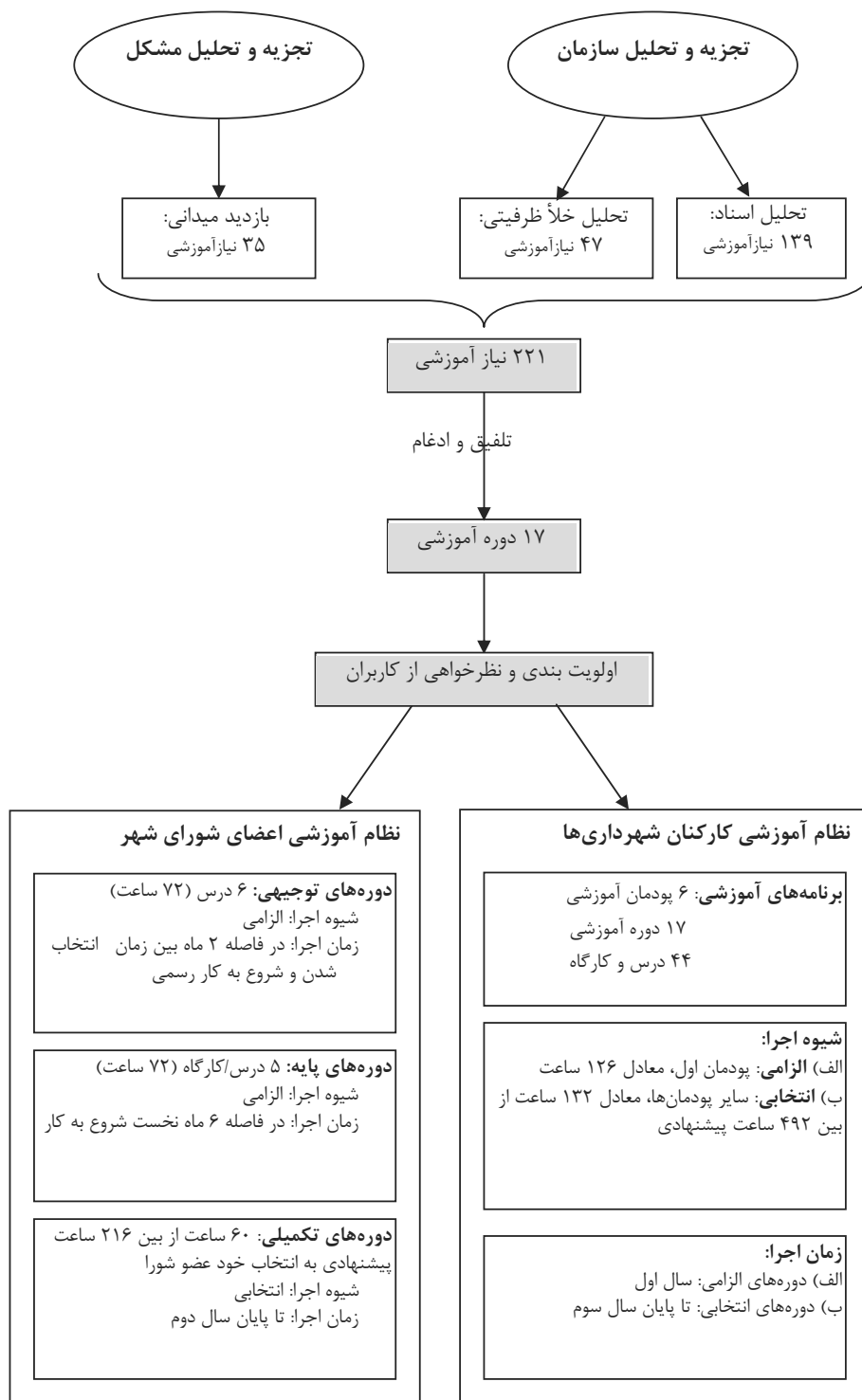
۷. نتیجه گیری و جمع بندی

استفاده از تکنیک پرسشنامه، اولویت آموزش ها توسط کاربران پیشنهاد گردید و در آخر با استفاده از تحلیل کارشناسی گروه تحقیق اولویت های نهایی آموزش ها معلوم گردید.

در مجموع با توجه به ماموریت ها و وظایف شهرداری ها و شوراهای شهر در ایران، دو برنامه آموزشی متفاوت برای این دو نهاد اصلی مدیریت شهری طراحی شده است. برنامه آموزشی کارکنان شهرداری ها شامل شش پودمان آموزشی با عناوین ۱) اسناد و مفاهیم مرتبط بهسازی شهری، ۲) مدیریت زمین و مسکن در بهسازی شهری، ۳) اقتصاد و تأمین مالی بهسازی شهری، ۴) مشارکت شهروندان در بهسازی شهری، ۵) مدیریت بحران و زیرساخت های شهری و ۶) محیط زیست و بهداشت محیط است. نظام آموزشی اعضای شورا نیز دارای سه نوع برنامه آموزشی با عنوان «دوره های توجیهی»، «دوره های پایه» و «دوره های تکمیلی» است که درس - کارگاه های منتخبی از پودمان های ششگانه را دربرمی گیرد. در نمودار صفحه بعد فرایند بهره گیری از روش های مختلف نیازسنجی آموزشی و تدوین نظام آموزشی به تفکیک برای کارکنان شهرداری ها و اعضای شورای شهر نمایش داده شده است.

تحقیق حاضر در پی شناسایی و پاسخگویی به کمبود دانش، نگرش و مهارت کافی در مجموعه نهاد مدیریت شهری (شامل کارکنان و مدیران شهرداری و اعضای شورای شهر) در مواجهه مؤثر و علمی با پدیده اسکان غیررسمی در پنج شهر بندرعباس، تبریز، زاهدان، سنندج و کرمانشاه بود. برای پاسخ دادن به پرسش های اصلی این تحقیق، تلاش گردید با استفاده از روش های علمی نیازسنجی آموزشی، برنامه های آموزشی ضروری به تفکیک برای کارکنان کلیدی شهرداری ها و اعضای شوراهای شهر شناسایی گردد. هدف تحقیق آن بود که در وهله اول، برنامه های آموزشی مورد نیاز شناسایی گردد، سپس اولویت این برنامه ها و مدت زمان ارائه هر کدام مشخص شود و نهایتاً این برنامه ها برای دو دسته کارکنان شهرداری و اعضای شورای شهر پیشنهاد گردد. به این منظور از روش های مختلف نیازسنجی آموزشی استفاده گردید. به این ترتیب در قالب روش تجزیه و تحلیل سازمان از دو تکنیک تجزیه و تحلیل اسناد و تحلیل خلأ ظرفیتی استفاده شد. همچنین در قالب روش تجزیه و تحلیل مشکل از تکنیک بازدید میدانی و مشاهده و مصاحبه استفاده شد و در قالب روش نظرسنجی با





نمودار ۱. فرایند تدوین نظام آموزشی کارکنان شهرداری و اعضای شورا؛ ماخذ: نگارندگان.

11. Barbazette, Jean (2006), Training needs assessment: Methods, tools and techniques, Wiley, New York.
12. Barrow, R. & G. Milburn, (1990), A Critical Dictionary of Educational Concepts, Harvester publishing.
13. Blum, B. S. (1975), Taxonomy of educational objectives, Mc KAY INC., Michigan.
14. Drakakis-Smith, D. (2000). Third World Cities. London: Routledge.
15. Jensen, Kaj (1999), Methods and techniques, Labour education, No. 83, International labour office, Geneva, pp. 32-39.
16. Potter, R.B. & S. Liloyd-Evans (1998). The City in the Developing World, Essex: Longman.
17. Sleezer, Catherine et al (2007), A practical guide to needs assessment, Essential resources for training and HR professionals.
18. Soriano, F. A. (1995) Conducting Needs Assessment: A Multidisciplinary Approach, Sage publication, Ontario, Canada.
19. Suarez, T.M. (1996), Needs Assessment Studies, in Anderson (Ed.), International Encyclopedia of teaching, Pergamon Press.
20. Un-Habitat (2003) "The Challenge of Slums", Global Report on Human Settlements 2003, Published by Earthscan publication Ltd, London.

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۷، بهار و تابستان ۱۳۹۰
No.27 Spring & Summer

■ ۲۶۱ ■

منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳) «آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی»، انتشارات پیوند، تهران.
۲. برک پور، ناصر و ایرج اسدی (۱۳۸۸) مدیریت و حکمروایی شهری، انتشارات دانشگاه هنر.
۳. بینقی، تقی و محمود سعیدی رضوانی (۱۳۸۰) طرح پژوهشی «ارزیابی کارایی و اثربخشی دوره‌های علمی-کاربردی در پاسخ به نیاز کارفرمایان»، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، منتشر نشده.
۴. تشکیلات شهرداری زاهدان (بی تا) معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، دفتر تشکیلات و نیروی انسانی.
۵. سعیدی رضوانی، محمود و نرگس آهنچیان (۱۳۸۶) «مقایسه نظری و تجربی (عملی) رویکردهای کل‌نگر و جزء‌نگر نیازسنجی آموزشی»، مجله مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، دوره هشتم، شماره اول، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
۶. سی، نتیایی لشین و همکاران (۱۳۷۴) «راهنما و فنون طراحی آموزشی»، ترجمه هاشم فردانش، انتشارات سمت، تهران.
۷. صرافی، مظفر (۱۳۸۷) «ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی کشور در پرتو حکمروایی خوب شهری»، فصلنامه هفت شهر، شماره ۲۳-۲۴، سازمان عمران و بهسازی شهری، وزارت مسکن و شهرسازی، بهار و تابستان ۱۳۸۷.
۸. گلدشتاین، ایروین، ل.، (۱۳۸۰) «نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها»، ترجمه غلامرضا محمدزاده شریف، انتشارات رواق مهر، مشهد.
۹. مهندسان مشاور آمایش و توسعه البرز (۱۳۸۷) «امکان‌سنجی نهادینه‌سازی فرایند بهسازی شهری در ایران»، تهران.
۱۰. وزارت مسکن و شهرسازی (۱۳۸۳) سند توانمندسازی و ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی در ایران.