

## در جستجوی نظام آموزشی اعضای شورای شهر نمونه موردی مشهد

محمود سعیدی رضوانی<sup>۱</sup>، هادی سعیدی رضوانی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران  
۲. دانشجوی دکتری شهرسازی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۹/۷، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۴/۱۶)

### چکیده

تجربه شوراهای شهر و روستا در کشور نهاد جدیدی در عرصه مدیریت شهری ایجاد نمود که به جهت نمایندگی شهروندان، امیدهای زیادی برای اصلاح رویه‌های مربوط به اداره امور محلی به وجود آورد. اکنون که شوراها دوره سوم خود را می‌گذرانند برای بسیاری از مسؤولین و خود اعضای شورا، روشن گردیده است که با آموزش برخی دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های خاص، می‌توان عملکرد شوراها را ارتقاء بخشید. مقاله حاضر در پی پاسخگویی به خلأ فوق به دنبال تدوین نظام آموزشی متناسب با نیازهای اعضای شوراها می‌باشد. از آن جا که بررسی موردی همه شوراها میسر نمی‌باشد، به عنوان نمونه شورای اسلامی کلان‌شهر مشهد مورد بررسی قرار گرفت. در فرایند نیازسنجی آموزشی از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، مشکل، سازمان و نظرسنجی استفاده گردید. نظام آموزشی ارائه شده شامل ۴ نوع آموزش می‌باشد که عبارتند از: آموزش‌های پایه، عمومی، تخصصی و مداوم. در تدوین نظام آموزشی سعی گردیده است با تعریف آموزش‌های مداوم و تنوع بخشی به نحوه ارائه آموزش‌ها (بازدید میدانی و سفر، فیلم، بحث گروهی در کنار سخنرانی) کیفیت آموزش‌ها ارتقاء یافته و علاوه بر ارائه دانش‌های مورد نیاز، برخی نگرش‌ها و مهارت‌های جدید نیز در مخاطبین ایجاد گردد. همچنین با بهره‌گیری از روش‌های متنوع برای نیازسنجی (و نه اکتفا به یک روش) تلاش گردیده است ابعاد مختلف نیازهای آموزشی شناسایی گردد.

### واژه‌های کلیدی:

## ۱. مقدمه

در مقاله حاضر تلاش گردیده است با بهره‌گیری از روش‌های عمده نیازسنجی آموزشی (تجزیه و تحلیل شغل، سازمان، مشکل و نظرسنجی) یک نظام آموزشی متناسب با وظایف و عملکرد شوراهای اسلامی شهر تدوین گردد. از آن جا که بررسی موردی همه شوراها میسر نمی‌باشد، به عنوان نمونه شورای اسلامی کلان‌شهر مشهد مورد بررسی قرار گرفت. به جهت آن که کلان‌شهرها نسبت به شهرهای کوچک‌تر دارای مسائل پیچیده‌تر و متنوع‌تری می‌باشند، می‌توان تصور کرد که نتایج حاصل از این پژوهش با اندکی تغییرات متناسب با اولویت‌های محلی به سایر شهرها نیز قابل تعمیم باشد. نوشتار حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات ذیل است:

۱. اولویت‌های آموزشی برای اعضای شورای شهر مشهد کدام است؟
۲. بهترین زمان ارائه آموزش‌ها برای اعضای شورا چه وقتی است؟
۳. نظام آموزشی متناسب با نیازهای اعضای شورای شهر مشهد چیست؟

## ۲. مبانی نظری نیازسنجی آموزشی

تجلی آموزش مستمر نیروی انسانی در سازمان‌ها، آموزش ضمن خدمت کارکنان است. مهمترین اهداف این نوع آموزش «تحقق اهداف سازمانی» است [۱۹] [۲۳]. لذا می‌توان نظام آموزش کارکنان (آموزش ضمن خدمت) را به عنوان عنصری از نظام آموزش مستمر منابع انسانی دانست که اهداف مشخص زیر را در بر می‌گیرد:

۱. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان
۲. ارتقاء سطح قابلیت و توانایی کارکنان سازمان
۳. ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و بهینه‌سازی مجموعه رفتارها و نگرش‌های آنان [۱] [۸] [۱۱] [۲۰] [۲۴] عدم توجه به اصول علمی در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان، مؤثرترین عامل در عدم اثربخشی یا اثربخشی اندک این نوع آموزش‌ها است. از این روست که بسیاری صاحب‌نظران، یکی از اصول عمده آموزش کارکنان را «اجتناب از آموزش‌هایی که بدون تعیین نیاز آموزشی شرکت کنندگان، به اجراء در می‌آید» [۶] می‌دانند. از آن رو از «نیازسنجی آموزشی» به عنوان مهمترین مرحله برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و بلکه «اساسی‌ترین فرآیند در یک نظام آموزشی» [۲۱] یاد می‌شود. روش‌های مختلفی برای نیازسنجی آموزشی وجود

دارد. برخی صاحب‌نظران، تجزیه و تحلیل سازمانی، تجزیه و تحلیل شغلی و تجزیه و تحلیل فردی را سه وظیفه واحد آموزش هر سازمان در نیازسنجی آموزشی می‌دانند [۹] [۲۲]. برخی دیگر نیز نیازهای آموزشی را شامل سه نوع تجزیه و تحلیل به شرح زیر می‌دانند: الف) تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات موجود سازمان ب) تجزیه و تحلیل عملیاتی (شغلی) ج) تجزیه و تحلیل رفتارهای فردی [۲] [۱۰] [۴] [۳] [۵] [۱۸]. رایینز و دینزو بر شناخت هدف‌های سازمان به عنوان مقدمه ضروری در شناسایی نیاز تأکید ویژه‌ای مبذول داشته‌اند [۱۴]. می‌توان نتیجه گرفت که به طور کلی پنج نوع روش برای نیازسنجی آموزشی وجود دارد که عبارتند از: ۱) تجزیه و تحلیل شغل، ۲) تجزیه و تحلیل فرد، ۳) تجزیه و تحلیل سازمان، ۴) تجزیه و تحلیل مشکل و ۵) نظرسنجی.

### ۳. روش تحقیق

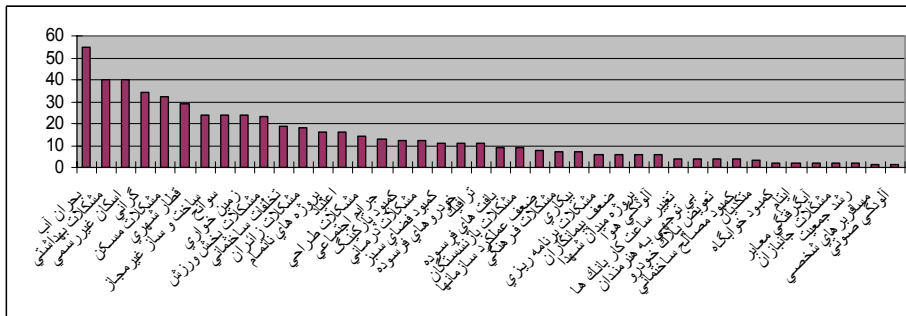
تحقیق حاضر از حیث هدف، از نوع تحقیق‌های کاربردی بوده زیرا درصدد حل مسأله‌ای مشخص در حیطه آموزش اعضای شورای شهر برآمده است و از منظر روش جمع‌آوری داده‌ها می‌توان این تحقیق را از تحقیقات توصیفی دانست [۷]. در این تحقیق با طی فرایند نیازسنجی آموزشی و به کارگیری تمام ابزارهای موجود تلاش گردیده است نظام آموزشی متناسب با نیازهای اعضای شورای شهر تدوین گردد. در این مسیر از تمامی روش‌های عمده نیازسنجی، به جز روش تجزیه و تحلیل فرد، استفاده شد. به این ترتیب برای تجزیه و تحلیل شغل از روش مطالعه اسناد قانونی مرتبط با شوراها و استخراج دسته‌بندی وظایف اعضای شورای شهر و نیز مشاهده و مصاحبه (در بخش بررسی عملکرد واقعی اعضای شورا) استفاده شد. در تجزیه و تحلیل سازمان از تجزیه و تحلیل اسناد چشم‌انداز و مصوبات شورا برای استخراج اهداف، استراتژی‌ها و تحلیل SWOT استفاده شد. در تجزیه و تحلیل مشکل از تکنیک تحلیل محتوای روزنامه استفاده گردید و برای نظرسنجی از مصاحبه، پرسشنامه بسته پاسخ و تکنیک دلفی استفاده گردیده است.

### ۴. مراحل عملی پژوهش

در مرحله اول با بررسی اسناد قانونی مرتبط با عضویت در شورای شهر (قانون اساسی و قانون شوراها) و آیین‌نامه کمیسیون‌های مختلف شورای شهر مشهد، برخی نیازهای

آموزشی (دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی) استنباط گردید. در مرحله دوم با تجزیه و تحلیل شرایط عملی کار اعضای شورا، برخی دیگر از نیازهای آموزشی تشخیص داده شد. در این مرحله، از تکنیک مصاحبه، مشاهده و تحلیل محتوای مصوبات شورا در طی دو سال ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ استفاده شد. جلسات صحن علنی و کمیسیون‌های چهارگانه شورای شهر مشهد، هر کدام یک نوبت مورد مشاهده قرار گرفت و نکات مرتبط با نحوه اداره جلسات و فرایند تصمیم‌گیری در شورا ثبت گردید. در مصاحبه‌ها مواردی چون زمان اختصاص داده شده به امور شورا توسط اعضا، مهم‌ترین مشکلات و موانع پیشبرد امور در شوراها و تفاوت بین تصور اولیه اعضا از شورا با تصور آن‌ها بعد از شروع به کار، مورد سنجش قرار گرفت. همچنین در قالب یک سؤال مستقیم در مصاحبه‌ها، نیازهای آموزشی احساس شده، مورد سنجش قرار گرفت.

در مرحله سوم با طی فرایند تجزیه و تحلیل سازمان و مشکل تلاش گردید نیازهای آموزشی مرتبط با ساختار سازمانی و مشکلات عمده شهر مشهد شناسایی گردد. به این منظور سند چشم‌انداز شهر مشهد بررسی گردید و نیازهای مرتبط با اهداف و استراتژی‌های آن با تحلیل کارشناسی تدوین گردید. برای تجزیه و تحلیل مشکل نیز از روش تحلیل محتوای عناوین خبری روزنامه‌ها از مرداد ۱۳۸۴ تا مهر ۱۳۸۵ استفاده گردید. علت استفاده از تحلیل محتوای روزنامه به جای مصاحبه با متخصصین و کارشناسان در تشخیص مشکلات، آن است که: اولاً، هر فردی با توجه به تخصص، اطلاعات و تجربه‌ای که دارد، مجموعه‌ای از مشکلات را شناسایی می‌کند که مطمئناً مشکلات موجود در دایره تجربه و تخصص اوست نه مشکلات عمومی شهر؛ ثانیاً، افراد و کارشناسان به دلیل محدودیت ذهن انسان در مقایسه ارقام پرشماری از موارد در یک زمان محدود (زمان مصاحبه) نمی‌توانند با دقت کافی سلسله‌مراتبی از مشکلات و اولویت‌های آن‌ها را ارائه دهند که از نظر روش تحقیق، یک آریب محسوب می‌شود.



نمودار ۱. نتیجه حاصل از تجزیه و تحلیل مشکل با تکنیک تحلیل محتوای روزنامه

در مرحله چهارم با پیمایش نظر متخصصین مرتبط با امور شهری، برخی دیگر از نیازهای آموزش مورد شناسایی واقع گردید. در این مرحله با ۱۷ نفر از کارشناسان حوزه‌های شهری مصاحبه‌ای ساختارمند انجام پذیرفت. به این ترتیب، مجموعاً ۲۵۸ نیاز آموزشی شناسایی گردید. در نگاره شماره ۱ روش‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده برای استخراج نیازهای آموزشی و سهم هر کدام از مراحل در شناسایی نیازها ذکر شده است.

نگاره ۱. فراوانی نیازهای آموزشی به تفکیک منبع استخراج و روش نیازسنجی

تعداد مقوله‌های آموزشی	روش‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده	روش نیازسنجی آموزشی	
۵۶	مطالعه اسناد قانونی مرتبط با وظایف اعضای شورا (قانون شوراهای و ...)	بررسی اسناد شرح شغل	تجزیه و تحلیل شغل
۱۱	آیین نامه داخلی کمیسیون‌های شورای شهر		
۱۷	مشاهده جلسات صحن علنی شورا و کمیسیون‌ها، مصاحبه با اعضای شورا	بررسی عملکرد واقعی	
۵۹	تحلیل محتوای روزنامه، تحلیل کارشناسی، بحث گروهی	تجزیه و تحلیل مشکل	
۲۳	مطالعه اسناد مربوط به چشم انداز و راهبردها، تحلیل SWOT	تجزیه و تحلیل سازمان	
۳۹	پیمایش نظرات تمام اعضای دوره دوم شورای شهر مشهد (نیاز احساس شده)	نظر سنجی	
۵۳	پیمایش نظرات متخصصین امور شهری با استفاده از تکنیک پرسشنامه، تحلیل کارشناسی و تکنیک دلفی		
۲۵۸	جمع		

### ۵. تشخیص اولویت‌های آموزشی

با توجه به اهداف طرح، نیازهای آموزشی ۲۵۸ گانه مستخرج از روش‌های مختلف نیازسنجی آموزشی، از طریق مقایسه و مقوله بندی، ادغام موارد مشابه و درج موارد جزئی در موارد کلی، در قالب ۹۶ عنوان دوره آموزشی تلفیق و تدوین شد و در نهایت برای حصول اطمینان حداکثر از اعتبار آموزش‌ها و تشخیص اولویت آن‌ها، در قالب پرسشنامه اعتبار بخشی از اعضای شورای شهر مشهد در دوره اول و دوم و نیز متخصصین امور شهری نظرخواهی شد. این پرسشنامه توسط ۷ تن از اعضای شورای دوره اول و دوم و ۲۵ نفر از کارشناسان ارشد امور شهری تکمیل گردید و بر اساس نتایج آن دوره‌های آموزشی اولویت بندی و نظام آموزشی تدوین گردید. به منظور رعایت اختصار از ذکر عنوان دوره‌های حاصل از این مرحله خودداری می‌گردد و به این نکته اکتفا می‌گردد که از مجموع ۹۶ دوره آموزشی مورد سؤال در پرسشنامه اعتباربخشی، مجموعاً ۷۴ دوره دارای اولویت تشخیص داده شد که پس از تلفیق و ادغام مجدد برخی موارد مشابه، ۱۲ دوره بسیار ضروری و ۳۲ دوره ضروری شناسایی گردید. دوره‌های آموزشی با اولویت‌های بسیار ضروری به ترتیب عبارتند از: ۱- حقوق و قوانین شهری، ۲- سازمان و تشکیلات شهرداری، ۳- ارتباط با مراجع فرادست، ۴- چشم‌انداز و سیاست‌های اصلی شورا در آینده، ۵- ضوابط و مقررات شهرسازی، ۶- مدیریت شهری، ۷- شوراییاری و توسعه محلی، ۸- مدیریت هزینه و درآمد شهر، ۹- طرح‌های توسعه کالبدی، ۱۰- اسکان غیررسمی، ۱۱- بحث گروهی و تصمیم‌گیری، ۱۲- مصوبات عمده دوره‌های قبلی شورا. از ذکر ۳۲ عنوان دوره‌های ضروری به جهت رعایت اختصار پرهیز می‌گردد، اما از این دوره‌ها در نظام آموزشی استفاده مؤثری صورت گرفته است.

### ۶. نظام آموزشی ویژه اعضای شورای شهر

پس از بررسی‌ها و ارزیابی‌های مجدد دوره‌های پیشنهادی نظرات نهایی برخی اعضای شورای شهر و کارشناسان با سابقه در امر آموزش شوراها خواسته شد و نهایتاً نظام آموزشی برای اعضای شورای شهر پیشنهاد گردید. نظام آموزشی پیشنهادی این پژوهش دارای عناصر ذیل می‌باشد:

الف) چهار مرحله آموزش تحت عناوین:

۱) آموزش‌های پایه ۲) آموزش‌های عمومی ۳) آموزش‌های تخصصی ۴) آموزش مداوم در نظر گرفته شده است؛

ب) زمان مناسب اجرای آموزش‌ها؛

پ) مدت اجرای دوره‌ها؛

ت) اولویت دوره‌ها؛ مشخص گردیده است.

نظام آموزشی پیشنهادی در واقع محصول روش‌های مورد استفاده‌ی این تحقیق می‌باشد. این نظام آموزشی با لحاظ نکات ذیل تدوین گردیده است:

۱. با توجه به تعاملی که با اعضای دوره دوم و سوم شورای شهر مشهد برقرار شد، این امر روشن گردید که اعضای شورا کمتر رغبت و فرصتی برای شرکت در کارگاه‌های آموزشی نشان می‌دهند. از این رو در نظام آموزشی پیشنهادی نهایت تلخیص و تقلیل دوره‌ها صورت پذیرفت.

۲. زمان اجرای نظام آموزشی پیشنهادی قابل توسعه تا چندین برابر می‌باشد. با این حال، زمان پیشنهادی فعلی برای هر دسته از آموزش‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

آموزش‌های پایه ۵۰ ساعت شامل ۸ دوره

آموزش‌های عمومی ۳۲ ساعت شامل ۵ دوره

آموزش‌های تخصصی مجموعاً ۶۰ ساعت شامل ۴ تا ۶ دوره بر حسب هر کمیسیون

۳. نتایج و نکات اصلی هر دوره آموزشی در انتهای دوره باید به صورت جزوه‌ی چاپ شده و CD (ترجیحاً فایل pdf و powerpoint) در اختیار تمام اعضای شورای شهر - چه شرکت کنندگان در دوره و چه اعضای که در دوره‌ها شرکت نکرده‌اند - قرار بگیرد. به این ترتیب اعضای که در دوره شرکت کرده‌اند مجموعه‌ای مختصر و مفید برای مراجعات بعدی در اختیار خواهند داشت و اعضای که شرکت نکرده‌اند به طور غیر حضوری از آموزش‌ها بهره‌مند می‌شوند.

#### ۱-۶. آموزش‌های پایه

شامل آن دسته از آموزش‌هایی است که برای همه‌ی اعضا ضروری می‌باشد و مبنایی برای شروع به کار هر عضو شورای شهر می‌باشد. این آموزش‌ها در دسته آموزش‌های بدو خدمت جای می‌گیرد. در ادامه، دوره‌ها به ترتیب اولویت ذکر شده‌اند.

زمان اجرا: از هنگام انتخاب اعضاء شورا تا شروع به کار رسمی شورای دوره جدید

مدت اجرا: ۶ هفته، هفته‌ای ۸ ساعت و یک هفته ۱۰ ساعت، جمعاً ۵۰ ساعت آموزشی

دوره اول) حقوق و قوانین شهری

دوره دوم) سازمان و تشکیلات شورا و شهرداری

دوره سوم) کمیسیون‌ها و مراجع فرادست

دوره چهارم) اصول و مبانی مدیریت شهری

دوره پنجم) روش‌های مدیریت هزینه و درآمد شهرداری

دوره ششم) طرح‌های توسعه کالبدی

دوره هفتم) مصوبات عمده دوره‌های قبلی شورا و چشم‌انداز آینده شهر

دوره هشتم) مهارت‌های بحث گروهی و تصمیم‌گیری

#### ۲-۶. آموزش‌های عمومی

شامل آموزش‌هایی است که می‌تواند برای همه اعضای شورای شهر مفید باشد. این آموزش‌ها در دسته‌ی آموزش‌های ضمن خدمت جای می‌گیرد. علت اصلی آن‌که برخی آموزش‌ها در قالب آموزش‌های عمومی و تخصصی بعد از شروع به کار شورا ارائه می‌شوند آن است که تا وقتی اعضای شورا عملاً وارد عرصه مدیریت و سیاستگذاری شهر نشده‌اند، ضرورت برخی دوره‌ها را حس نخواهند کرد. لذا چنانچه این دوره‌ها بعد از شروع به کار و زمانی که نیاز به آن‌ها برای اعضای شورا ملموس گردیده است ارائه شوند، مؤثرتر خواهد بود. در ادامه، دوره‌های عمومی به ترتیب اولویت ذکر شده‌اند.

زمان اجرا: ۳ ماه نخست شروع به کار شورا

مدت اجرا: ۸ هفته، هفته‌ای ۴ ساعت، جمعاً ۳۲ ساعت

دوره اول) آشنایی با دستگاه‌های مؤثر بر اداره شهر

دوره دوم) حمل و نقل شهری و مدیریت ترافیک

دوره سوم) مهارت‌های ارتباطی مؤثر

دوره چهارم) شورایاری و توسعه محلی

دوره پنجم) تجربیات موفق شهرسازی و مدیریت شهری



### ۳-۶. آموزش‌های تخصصی

شامل آموزش‌های پیشرفته‌تر و موضوعی با توجه به وظایف اعضای کمیسیون‌ها می‌باشد. در مجموع تعداد ۲۰ دوره آموزشی تخصصی به تفکیک برای ۴ کمیسیون شورای شهر پیش بینی شده است که به طور متوسط برای هر کمیسیون ۵ دوره در نظر گرفته شده است. این دوره‌ها به ترتیب اولویت در پی می‌آید.

زمان اجرا: ماه پنجم تا هفتم فعالیت شورا  
مدت دوره‌ها: ۸ هفته، هفته‌ای ۴ ساعت، جمعاً ۳۲ ساعت

### کمیسیون فنی، عمران و طرح‌ریزی شهری

دوره اول) ضوابط و مقررات شهرسازی  
دوره دوم) ساخت و سازهای غیرمجاز  
دوره سوم) روش‌های بهسازی بافت‌های فرسوده شهری  
دوره چهارم) طراحی شهری و طرح جامع سیمای شهری  
دوره پنجم) حفظ محیط زیست و بهینه‌سازی مصرف انرژی  
دوره ششم) آسیب شناسی معابر شهری و روش‌های ترمیم و بازسازی

### کمیسیون برنامه، بودجه و امور اداری

دوره اول) دوره پیشرفته مدیریت هزینه و درآمد  
دوره دوم) بودجه‌ریزی عملیاتی  
دوره سوم) اقتصاد شهری  
دوره چهارم) برنامه‌ریزی نیروی انسانی  
دوره پنجم) قوانین و مقررات مالی شهرداری

### کمیسیون حمل و نقل و خدمات شهری

دوره اول) دوره پیشرفته حمل و نقل شهری و مدیریت ترافیک  
دوره دوم) خدمات شهری (بهداشت، ایمنی، بازیافت و ....)  
دوره سوم) مدیریت بحران (با تأکید بر زلزله)  
دوره چهارم) مدیریت فضای سبز شهری

### کمیسیون فرهنگی و اجتماعی

دوره اول) مدیریت فرهنگی و اجتماعی

دوره دوم) دوره پیشرفته شورایاری و توسعه محلی  
دوره سوم) مسائل خاص سکونتگاه‌های غیررسمی  
دوره چهارم) فرهنگ شهروندی و حقوق شهروندان  
دوره پنجم) گردشگری شهری

#### ۴-۶. آموزش‌های مداوم

این دسته آموزش‌ها به نیازهای پیش‌بینی نشده آتی پاسخ گفته و خصوصیت انعطاف‌پذیری نظام آموزشی را تأمین می‌کند. نوع و روش اجرای این آموزش‌ها بسته به نیازهای مربوطه می‌تواند بسیار متنوع باشد. در تعریف آموزش‌های مداوم نکات ذیل، به عنوان مبنای عمل پیشنهاد می‌گردد.

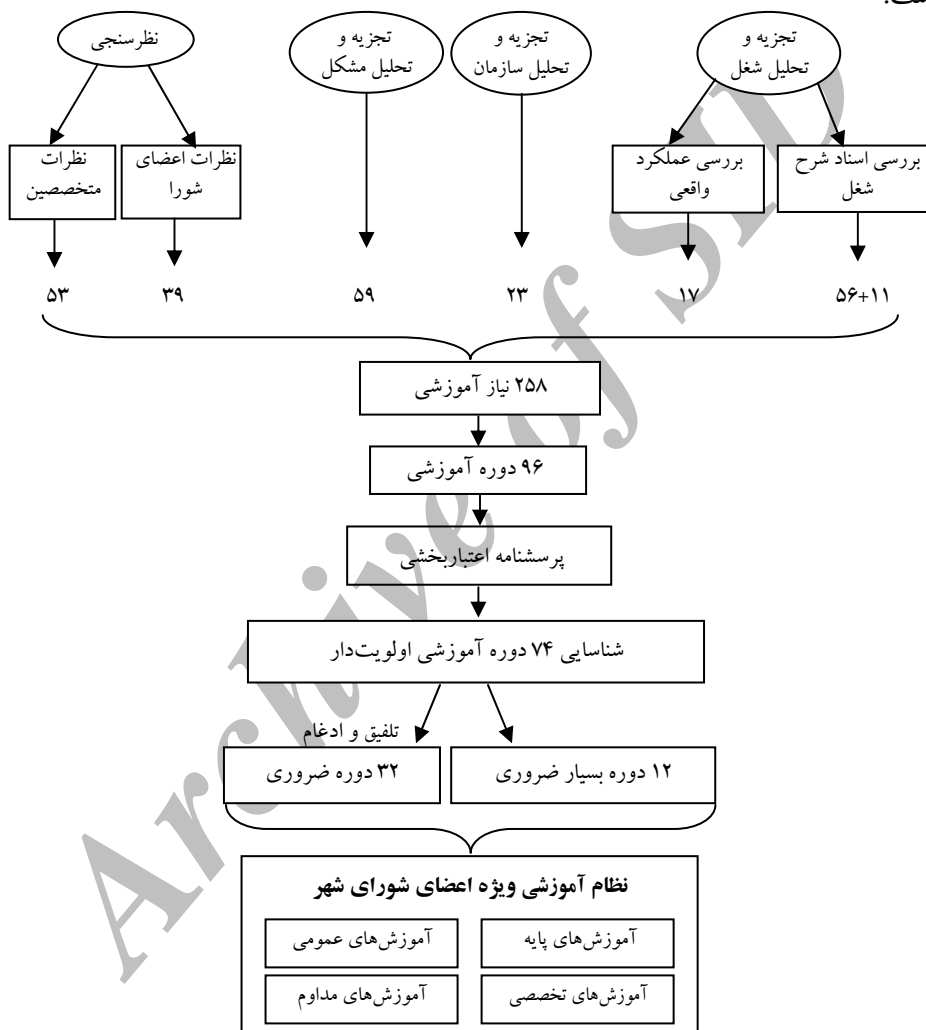
۱. امکان تعریف دوره‌های جدید در صورت درخواست اعضای شورا باید وجود داشته باشد؛
۲. تشکیل دفتری به نام «تجربیات برتر» که به طور مستمر با توجه به نیاز شورا به تصمیم‌گیری در موضوعات خاص، به جستجوی تجربیات نوآورانه و موفق (جهانی و ایرانی) در زمینه آن موضوع می‌پردازد. این کار موجب می‌شود همیشه شورا نمونه‌های عملی موفق در اختیار داشته باشد؛
۳. مستندسازی تجربیات اعضای دوره‌های قبلی شورا می‌تواند به طور غیرمستقیم آموزش‌های کاملاً کاربردی و بسیار ارزشمندی ارائه دهد؛
۴. باید ترتیبی برای شرکت اعضای شورا در همایش‌ها و سمینارهای مرتبط با مسائل شهری فراهم گردد؛
۵. انجام بازدید از شهرهای مختلف به منظور آشنایی عینی با اقدامات و ابتکارات سایر شهرها می‌تواند بسیار مفید واقع شود؛
۶. انجام ارزیابی پس از پایان هر دوره و بازنگری در دوره‌ها متناسب با نیاز اعضای شورا ضروری است.

## ۷. نتیجه گیری

در نوشتار حاضر به منظور تدوین نظام آموزشی متناسب با نیازهای اعضای شورای شهر مشهد، با استفاده از روش‌های متنوع نیازسنجی آموزشی شامل تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل مشکل و نظرخواهی از متخصصین و خود اعضای شورا، مجموعه‌ای مشتمل بر ۲۵۸ نیاز آموزشی مورد شناسایی قرار گرفت. سپس برای اولویت بندی و تدقیق عناوین دوره‌های آموزشی، ۹۶ دوره آموزشی که حاصل تلخیص ۲۵۸ نیاز فوق بود، در قالب پرسشنامه اعتبار بخشی به اعضای شورای شهر مشهد در دوره اول و دوم و نیز کارشناسان ارشد حوزه‌های مختلف امور شهری تحویل گردید. از این بین ۷ نفر از اعضای شورا و ۲۵ نفر از متخصصین پرسشنامه مزبور را تکمیل نمودند.

پرسشنامه اعتبار بخشی مورد تحلیل قرار گرفت و ۱۲ دوره آموزشی بسیار ضروری و ۳۲ دوره آموزشی ضروری از آن استخراج گردید. در مرحله آخر با مشورت نهایی با برخی متخصصین باتجربه در امر آموزش شوراها و نیز برخی از اعضای شورا، نظام آموزشی متناسب با نیازهای اعضای شورای شهر مشهد، تدوین گردید. نظام آموزشی پیشنهادی این مقاله، چهار مرحله آموزش را دربر می‌گیرد که عبارتند از: (۱) آموزش‌های پایه، (۲) آموزش‌های عمومی، (۳) آموزش‌های تخصصی و (۴) آموزش‌های مداوم. از نظر زمان اجرا، آموزش‌های پایه، در فاصله بین انتخاب اعضای شورا و شروع به کار رسمی شورا، آموزش‌های عمومی در سه ماه نخست شروع به کار شورا، آموزش‌های تخصصی در فاصله ماه پنجم تا هشتم فعالیت شورا و آموزش‌های مداوم، از ابتدا تا انتهای فعالیت شورا، ارائه می‌گردد. به این ترتیب آموزش‌های پایه در زمره آموزش‌های بدو خدمت و سایر آموزش‌ها در دسته آموزش‌های ضمن خدمت قرار می‌گیرد. آموزش‌های پایه و عمومی برای همه اعضای شورا و آموزش‌های تخصصی ویژه اعضای کمیسیون‌ها می‌باشد و آموزش‌های مداوم به تناسب موضوع می‌تواند برای همه اعضا یا برخی از آنها باشد. علت این که تمام آموزش‌ها در فاصله بین انتخاب شدن اعضای شورا و شروع به کار رسمی آنها اجرا نمی‌شود آن است که تا اعضای شورا عملاً کار خود را آغاز نکنند، ضرورت برخی آموزش‌ها را آن طور که نیاز است احساس نمی‌کنند. اهمیت تحقیق حاضر در استفاده از روش‌های مختلف برای نیازسنجی آموزشی می‌باشد که تلاش گردیده تمام ابعاد عملکرد اعضای شورای شهر را پوشش دهد. اکثریت مطلق پژوهش‌های انجام شده در ایران راجع به نیازسنجی آموزشی [۳] [۱۲] [۱۳] [۱۵] [۱۶] [۱۷] صرفاً نیازهای احساس

شده (یا بیان شده) از سوی جامعه هدف را ملاک تعیین نیازها قرار داده‌اند، لذا نتوانسته‌اند به بسیاری از نیازهای آموزشی دست یابند. شاید اشتباه متداول در امر نیازسنجی این تصور بوده است که با به کارگیری یک روش می‌توان به تمام نیازهای آموزشی پی برد. اما این امر (نگاه تک بعدی به نیازسنجی) اسباب نامکشوف ماندن بسیاری از نیازهای آموزشی و به بیان دیگر انحراف در نتایج تحقیق را فراهم می‌آورد. در این تحقیق تلاش گردید با طی فرایندی چند مرحله‌ای این نقص مرتفع گردد. فرایند مزبور در نمودار زیر تصویر گردیده است.



نمودار ۲. فرایند چندمرحله‌ای تدوین نظام آموزشی ویژه اعضای شورای شهر

در نظام آموزشی فوق، به جز آموزش‌های تخصصی که با توجه به تقسیم وظایف بین کمیسیون‌های شورای شهر مشهد، تنظیم شده، سایر آموزش‌ها عیناً قابل استفاده برای سایر شهرها می‌باشد. به این ترتیب نظام آموزشی فوق با تغییراتی متناسب با ساختار کمیسیون‌های تخصصی هر شهر، قابل تعمیم به همه شوراهای اسلامی شهرهای کشور می‌باشد.

## منابع

۱. جزنی، نسرين (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
۲. حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی، تهران، مؤلف.
۳. حاجی میررحیمی، سیدداوود و حسینی، محمود (۱۳۸۲). «بررسی و سنجش نیازهای آموزشی حرفه‌ای آموزشگران مراکز و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی ایران»، مجله علوم و صنایع کشاورزی نیمه دوم ۱۳۸۲، شماره ۱۷.
۴. خلود، حسین (۱۳۶۹). «تعیین احتیاجات آموزشی»، در مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمان‌های اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی، مشهد، دانشگاه فردوسی.
۶. ساعتچی، محمود (۱۳۷۷). روان‌شناسی بهره‌وری، تهران، نشر ویرایش.
۷. سرمد، زهره؛ بازرگان، عیاس؛ حجازی، الهه (۱۳۷۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگه.
۸. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نگاه دانش.
۹. سینگر، مارک ج (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی، ترجمه آل آقا، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. عباسپور، عباس (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، سمت.
۱۱. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش.
۱۲. عظیمیان، جلیل (۱۳۸۱). «نیازهای آموزشی مدیران پرستاری دانشگاه علوم پزشکی قزوین در زمینه تضمین کیفیت مراقبت‌های پرستاری»، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین»، تابستان ۱۳۸۱؛ شماره ۲۶، صص ۷۵-۸۰.

۱۳. مجتهد، داود؛ مهدوی، عبدالمحمد و خالقی سروش، فریبا (۱۳۸۲). «مدل مماس مدل پیشنهادی برای نیازسنجی آموزشی»، مجله دانش مدیریت دانشگاه تهران، سال شانزدهم، شماره ۶۳.
۱۴. مرادی، نعمت‌الله (۱۳۷۳). بررسی نیازهای آموزشی مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۱۵. موسوی، مینا؛ چیدری، محمد (۱۳۸۶). «بررسی نیازهای آموزشی سبب‌زمینی کاران شهرستان عجب شیر در زمینه بازاریابی»، مجله علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، بهار ۱۳۸۶، شماره ۱۱، صص ۴۸۷ - ۴۹۸.
۱۶. مهدی‌زاده، مهدی؛ حقیر، حسین؛ جغتایی، محمدتقی؛ شایان، شهرام (۱۳۸۳). «نیازهای آموزشی و مهارت‌های عملی دانشجویان دوره کارشناسی ارشد علوم تشریحی با توجه به نیازهای جامعه»، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، پاییز ۱۳۸۳؛ شماره ۱۲، صص ۸۵-۹۳.
۱۷. میرزاحمدی، محمدحسن (۱۳۸۴). «بررسی نیازهای آموزشی مربیان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان تهران»، مجله دانشور رفتار، شهریور ۱۳۸۴، شماره ۱۲، صص ۴۹-۶۲.
۱۸. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر.
19. Arif Hassan (2007). "Human resource development and organizational values", Journal of European Industrial Training Vol. 31 No. 6, pp. 435-448.
20. Blackman, Deborah A., Kelley, Liz Lee (2006). "The role of human resource development in preventing organisational stagnation", Journal of Management Decision, Vol. 44 No.5.
21. Durra, Abder Bari (1993). "Assessment of Training Needs within the Context of Administrative Reform in Jordan", International Journal of MANPOWER 11/7.
22. Eisner, Elliot W. (2000). BENJAMIN BLOOM(1913-1999), prospects: the quarterly review of comparative education (Paris, UNESCO:International Bureau of Education), no.3, September.
23. Rowold, Jens (2008). "Multiple effects of human resource development interventions", Journal of European Industrial Training, Vol. 32 No. 1.
24. Sullivan, Margo C. (2000). "Needs Assessment for INSET for Unqualified Primary Teachers in Namibia: an effective model", Compare, Vol.30, No.2.