



آسیب شناسی نیازسنجی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۸/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۹/۲۵

سلیمان آل حسن

کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری، رئیس گروه آموزش و توانمندسازی شهرداری مشهد، مشهد، ایران
(نویسنده مسئول) salman.alehasan@gmail.com

زهره شاه محمدی

دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی شهری، کارشناس گروه آموزش کارکنان شهرداری مشهد، مشهد، ایران. zshahmohamadi0@gmail.com

مرتضی کرمی

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. mor.karami@gmail.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: هدف از انجام این پژوهش بهبود فرآیند نیازسنجی آموزشی کارکنان شهرداری مشهد با استفاده از الگوی سه شاخگی می‌باشد، در الگوی مذکور، سازمان‌ها از سه منظر ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند.

روش پژوهش: این پژوهش به لحاظ روش شناسی، رویکردی کیفی دارد که به کمک ابزار مصاحبه صورت گرفته است. روایی و پایایی ابزار از طریق معیار گوبا و لینکلن مورد تأیید قرار گرفته است. از روش تحلیل محتوا در تحلیل یافته‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری: جامعه آماری این تحقیق روسای ادارات برنامه ریزی و کارشناسان تحول و نوسازی شهرداری مشهد بوده اند که تعداد آنها ۱۱۵ نفر بوده است و نمونه پژوهش را نیز با استفاده از فرمول کوکران ۸۸ نفر تعیین شده است که در این تحقیق داده‌ها از ۹۰ نفر جمع آوری شده است.

یافته‌ها: در این تحقیق با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها آسیب‌ها در پنج دسته آسیب‌های فرآیندی، روشی، آسیب‌های مرتبط با مشارکت کنندگان و مربوط به اولویت بندی و زمانبندی آموزش کارکنان در شهرداری مشهد شناسایی شد.

نتیجه گیری: تحلیل یافته‌ها نشان داد که عمده آسیب‌ها در هر پنج دسته براساس الگوی سه شاخگی بیشتر مربوط به مسائل ساختاری بود که نیازمند هماهنگی بیشتر نیازسنجی آموزشی با ساختار، راهبردها و قوانین سازمان است.

واژگان کلیدی: نیازسنجی آموزشی، آسیب شناسی، الگوی سه شاخگی، شهرداری مشهد، تحلیل محتوا

مقدمه

سال‌های اخیر شهرداری مشهد با اتخاذ رویکرد توسعه‌ای (به‌جای آموزش) در فرآیند آموزش کارکنان در تلاش است که بر ابعاد و زمینه‌های توانمندسازی و ارتقا شایستگی‌های کارکنان تمرکز بیشتری نماید و قابلیت‌های دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان خود را افزایش دهد که قطعاً این امر مهم در این سازمان مستلزم به‌کارگیری الگوی علمی و اثربخش در فرآیند شناسایی و تحلیل نیازهای کارکنان در همه سطوح سازمانی می‌باشد. وجود روش اجرایی معتبر در فرآیند نیازسنجی باعث افزایش کارایی شهرداری مشهد و به ارمغان آوردن مزیت رقابتی برای این سازمان می‌شود. همچنین نیازسنجی آموزش در شهرداری مشهد از اثربخشی لازم برخوردار نبوده است. از این رو آسیب شناسی نیازسنجی آموزشی با توجه به تغییر و تحولات محیطی شهرداری مشهد و در جهت برنامه ریزی صحیح دوره‌های آموزشی برای کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. بر همین اساس مسئله تحقیق حاضر اثربخش نبودن نیازسنجی آموزش در شهرداری مشهد است که برای رفع این مشکل از آسیب شناسی نیازسنجی آموزش در شهرداری مشهد به کمک الگوی سه شاخگی استفاده شده است. علت انتخاب این الگو سه ویژگی عینی بودن، بومی بودن و کاربرد گسترده آن در سازمان‌های ایرانی است که موجب شده است تا در آسیب شناسی‌های سازمانی به طور کلی و آموزش کارکنان به طور اخص از این الگو استفاده شود (محمودی کوچک سرابی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۹). البته علاوه بر موارد فوق خصوصیات از قبیل جامعیت، سهولت در اجرا و زمان بر نبودن از دیگر مزایای الگوی مذکور است که در این تحقیق نیز از این الگو برای آسیب شناسی استفاده شده است. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که آسیب‌های فرآیند موجود نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد کدامند؟

ادبیات پژوهش

از دو واژه مترادف آسیب شناسی و عارضه‌یابی تعاریف کمابیش متفاوتی به عمل آمده است، در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود. آسیب شناسی سازمانی، نقطه آغازین و حساسترین جزء استقرار فراگرد بهبود سازمان تعریف می‌شود و عبارت است از «فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها». تمام مطالعاتی که در جهت

آموزش‌های سازمانی یک راهبرد کلیدی در جهت ایجاد و افزایش مهارت‌های کارکنان است (Dierdorff & Surface, 2007, 28) و به عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و یکی از لوازم بهبود ظرفیت‌های کاری و اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (Elena, 2014, 1240). هدف از آموزش شناسایی مشکلات و سپس رفع آن در کمترین زمان ممکن است و آموزش مناسب موجب کاهش فشارهای عصبی و تضادها در سازمان، حل مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود (Goralski & Tan, 2020, 8). اعتقاد بر این است که سازمان‌ها از طریق فراهم آوردن برنامه‌های مناسب آموزشی برای کارکنان می‌توانند عملکرد آنها را بهبود بخشند (Khan, 2012, 85). آموزش حتی برای کارکنان توانمند نیز می‌تواند به منزله عاملی جهت تعالی بیشتر در نظر گرفته شود. بنابراین آموزش می‌تواند هم برای فرد و هم برای سازمان مفید باشد (Yadav et al, 2013, 20). نظر به اهمیت آموزش‌های سازمانی، هدف مدیران و آموزش‌گران سازمانی، طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محل کار را به ارمغان آورد و بتواند زمینه‌ساز انتقال دانش و مهارت‌های کسب شده توسط کارکنان به محیط کار آنان گردد (Zulaiha & Mulyono, 2020, 5). سازمان‌ها به منظور شناسایی اهداف و میزان دستیابی به آن، ناگزیر به طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی و اصلاح اهداف مورد نظر خود هستند تا از این طریق بتوانند موانع و محدودیت‌های احتمالی را شناسایی کنند. از این رو استفاده از الگوهای عارضه‌یابی و آسیب شناسی سازمانی می‌تواند به شناسایی موانع و محدودیت‌ها کمک کند. عارضه‌یابی سازمانی مستلزم تعریف و بکارگیری یک الگو برای درک مسائل سازمانی، جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری‌هایی بر مبنای یافته‌ها به منظور انجام دادن تغییرات و اصلاحات احتمالی است (Janićijević, 2010, 86). نیازسنجی آموزشی کارکنان شهرداری مشهد به عنوان یکی از زیرشاخه‌های نظام منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین مسائل در حوزه آموزش شهرداری مشهد است که در سال‌های اخیر مورد تأکیدات بسیار زیاد مدیران ارشد آموزش شهرداری مشهد است.

با توجه به مطالب فوق و با بررسی مستندات آموزش شهرداری مشهد نیروی انسانی توانمند به‌عنوان یکی از قابلیت‌های محوری سازمان‌ها یاد می‌شود. در

شناسی و تفسیر آن بویژه در رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی مانند مداخله فعال در یادگیری، به عنوان راهنمایی برای انطباق و هدایت تلاش‌های یادگیری فراگیران توصیه گردیده است (Kraiger et al, 2014). (45) آسیب شناسی سازمانی برآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به منظور تعریف و تشریح وضعیت جاری سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها تعریف شده است (Harrison et al, 2016, 130). سه وجه اصلی آسیب شناسی و کاربردهایی که برای تغییر و بهبود سازمان‌ها وجود دارد، عبارتند از: فرآیندها که شامل کار با افراد یک سازمان برای برنامه ریزی یک مطالعه آسیب شناسی و اجرای آن و اخذ بازخور از نتایج آن است، الگوسازی که به معنی استفاده از الگوها برای تعریف چارچوب مسئله است و هدایت مسیر گردآوری داده‌ها که شامل شناسایی شرایط بنیادی مسئله و سازمان دهی بازخورها و تجزیه و تحلیل و خلاصه نمودن داده‌های آسیب شناسی می‌باشد (Harrison, 2004, 38). در آسیب شناسی سازمانی، مشاوران، پژوهشگران و مدیران از الگوهای مفهومی و روش‌های تحقیق کاربردی برای ارزیابی وضعیت جاری سازمان و کشف راه‌هایی برای حل مسائل، رویارویی با چالش‌ها یا ارتقای عملکرد بهره می‌گیرند (Bin Saeed, 2014, 45). تجارب آسیب شناسی، کاربست ایده‌ها و فنونی است که از یک دامنه متنوعی از رشته‌های علمی از علوم رفتاری و حوزه‌های وابسته به آن شامل روانشناسی، جامعه شناسی، مدیریت و مطالعات سازمانی تشکیل شده است. آسیب شناسی به تصمیم گیرندگان و مشاوران کمک می‌کند تا پیشنهادهای قابل اجرایی را برای تغییر و بهبود سازمان ارائه نمایند؛ بدون آسیب شناسی دقیق ممکن است تلاش تصمیم گیرندگان به جهت تشخیص نادرست علل ریشه‌ای مسئله به هدر برود (Harrison, 2004, 40).

الگوهای آسیب شناسی

آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوبهای فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، "الگوهای آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام

آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب زای سیستم خاصی قدم بر می‌دارند در حیطه علم آسیب شناسی قرار می‌گیرند، در واقع آسیب شناسی با مشاهده عوارض آسیب زای سیستم آغاز می‌شود و این مسائل اموری هستند که موجب اختلال در هدفگذاری و دستیابی به آنها در سازمان می‌شود (Pirkkalainen et al, 2020, 2). لذا، آسیب‌شناسی سازمانی کارآمد و اثر بخش را می‌توان یکی از مهمترین اقداماتی قلمداد نمود که سازمان‌های موفق برای ارتقای بهره‌وری خود انجام می‌دهند. آسیب‌شناسی، این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد که پیوسته آسیب‌ها و معضلات جاری سازمان را پیش نمایند و از بحرانی شدن محیط سازمان ممانعت نمایند. آسیب شناسی سازمانی حاصل همفکری اعضای سازمان و مشاوران مجرب است که در یک پیوستار تعریف شده است و تمهیدات لازم را جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مبنایی پیرامون مسائل بنیادین سازمان و دلایل بروز و نمود آنها، تحلیل و آنالیز داده‌ها، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به عمل آمده و دسته بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه راهکارهای کاربردی به منظور رفع مشکلات به عمل می‌آورند. اصطلاح آسیب‌شناسی علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، باز مهندسی فرآیندها، بهره‌وری سازمانی را مد نظر دارد. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصتها و اثرات فعالیتها در جهت حصول به اهداف است (Taylor & Devine, 2020, 50). بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها وجود دارد؛ این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علت‌یابی گویند. آسیب شناسی سازمان یک ارزیابی جامع از تعاملات داخل و خارج از سازمان می‌باشد که منجر به شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوت و ضعفهای سازمانی می‌گردد. در تعریفی دیگر عارضه‌یابی، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات در مورد سیستم مشتری و همکاری با مشتری در درک کارکرد فعلی سیستم است. عارضه‌یابی مرحله پس از ورود و بستن قرارداد با سازمان است و بر برنامه ریزی در عمل و پیاده سازی مقدم است. عارضه‌یابی سبب می‌شود که برنامه تحول مناسبی برای برطرف کردن و رسیدن به سیستمی اثربخش انتخاب شود (Romelaer, 2002, 15). استفاده از اطلاعات حاصل از آسیب

مدام در حال تعامل می‌باشند. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷، ص ۳۱۷).

بر اساس الگوی سه شاخگی، کل مفاهیم، رویدادها و پدیده‌های سازمانی در سه مقوله ساختار، رفتار و زمینه قابل بررسی و تحلیل هستند. به بیان دیگر پدیده‌های سازمانی و مدیریتی را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. لازم به ذکر است این الگو از نوع الگوهای منطقی است (محمودی کوچک سرایی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۳۴).

عوامل‌های ساختاری: در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم و قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا کالبد فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترتیب خاصی در بدنه کلی سازمان جریان دارد (عناصر غیر زنده) از قبیل ساختار سازمانی، راهبردهای سازمان، نظام‌های حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و قوانین و مقررات ذیل شاخه‌ی ساختاری قرار می‌گیرد (توکلی دارستانی و شهپازمرادی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۰).

عوامل‌های رفتاری: شامل عامل‌های انسانی و روابط انسانی بر سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیر رسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته را تشکیل می‌دهند. این عامل‌ها در واقع عامل پویایی سازمان تلقی شده و هرگونه متغیرهایی که به طور مستقیم به نیروی انسانی مربوط می‌شوند را در بر می‌گیرد. از جمله این موارد می‌توان به انگیزش، روحیه کار، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان اشاره کرد (محمودی کوچک سرایی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۳۴).

عوامل‌های زمینه‌ای: شرایط و عامل‌های محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان رابطه متقابل دارند و از کنترل سازمان خارج هستند. به بیان دیگر محیط و شرایط بیرونی را که علت عوامل رفتاری و ساختاری هستند، را در بر می‌گیرند (توکلی دارستانی و شهپازمرادی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۰).

پیشینه تحقیق

معین الدینی (۱۳۹۸)، در تحقیق تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی مسائل راهبردی اجتماعی» به

نمود به‌طوریکه با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مولفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه می‌توان عواقب زیانبار آسیب‌ها را به حداقل رساند. از اینرو، پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبور، مدل هاریسون و الگوی سه شاخگی. با توجه به جامعیت و کاربردی بودن الگوی سه شاخگی در اکثر مطالعات آسیب‌شناسی از این الگو استفاده شده است که در مطالعه حاضر نیز از این الگو استفاده شده است که در ادامه به تشریح الگوی مذکور پرداخته می‌شود.

الگوی سه شاخگی: آسیب‌های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷، ص ۳۱۶). علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند، آسیب‌های ساختاری، "نظم ترکیبی" یا "نظم چینی" عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را برهم زده و ساختارهای اصلی سازمان را که عبارتند از ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی، در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیب‌های رفتاری، از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند و آسیب‌های زمینه‌ای، رابطه و تعامل مناسب و واکنش بموقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند. عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی

حاصل نشان داد که بیشترین نارسایی مربوط به مرحله اجرای دوره‌های آموزشی است. در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی، عامل توجه ناکافی به نظرخواهی از کارکنان و مدیران سازمان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود با وزن ۰/۴۲۳ بیشترین اهمیت را دارد. در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله برنامه‌ریزی، تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان است که با وزن ۰/۴۳۲ از اولویت بالایی برخوردار است. در بین نارسایی‌های مرحله اجرا، تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری با وزن ۰/۲۴۲ از اهمیت بالایی برخوردار است و بین نارسایی‌های مرحله ارزیابی نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی با وزن ۰/۴۶۵ از اهمیت بالایی برخوردار است.

هدف پژوهش

آسیب شناسی فرآیند موجود نیازسنجی آموزش کارکنان در شهرداری مشهد بر اساس الگوی سه شاخگی

سوال پژوهش

بر اساس الگوی سه شاخگی، آسیب‌های فرآیند موجود نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد کدامند؟

روش پژوهش

این پژوهش، یک مطالعه توصیفی از نوع زمینه یابی است که با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا و با هدف شناسایی آسیب‌های موجود در نیازسنجی آموزش کارکنان در شهرداری مشهد بر اساس الگوی سه شاخگی صورت گرفته است. جامعه پژوهش روسای ادارات برنامه ریزی و کارشناسان تحول و نوسازی شهرداری مشهد بوده‌اند و نمونه پژوهش را نیز همه این افراد تشکیل داده‌اند. این کار با هدف گردآوری حداکثر پاسخ‌های ممکن صورت گرفته است. در این تحقیق در ابتدا تمام مدارک و اسناد بالادستی در حوزه آموزش مورد مطالعه قرار گرفت سپس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از راهبرد تحلیل محتوا و شیوه استقرایی استفاده شد. واحدهای معنی، کلمات، جملات و پاراگراف‌هایی بودند که از روسای ادارات برنامه ریزی و کارشناسان تحول و نوسازی شهرداری مشهد مطرح شده بودند. بدین ترتیب، نگارندگان با مطالعه مصاحبه، ابتدا به انتزاع کدهای اولیه (مضامین) پرداخته شد که در قالب جدول ۱ نمونه‌ای از

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

ایزدی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیق تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی-استان مازندران» به بررسی نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی استان مازندران پرداختند این تحقیق در دو بخش کمی و کیفی انجام شد، نتایج پژوهش نشان می‌دهد معلمان تربیت بدنی استان مازندران در حیطه‌های مرتبط با ۲. مدیریت و رهبری؛ ۱. یاددهی و یادگیری؛ ۳. شایستگی‌های تخصصی ۷. اخلاق و حقوق و ۱. فناوری و پژوهش، نیاز به آموزش دارند. و می‌توان گفت معلمان آموزش متناسب دریافت نمیکنند و یا آموزش دریافت شده آنان، کافی نیست.

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

مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳)، در تحقیق تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران» به شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران پرداختند. نتایج

مشارکت‌کنندگان در نیازسنجی: چه ذی‌نفعانی و چگونه در فرآیند شناسایی و اولویت‌بندی نیازها مشارکت دارند؟

اولویت‌بندی نیازها: معیارهای اولویت‌بندی نیازها کدامند؟ چه کسی این اولویت‌بندی را انجام می‌دهد؟
زمان‌بندی نیازسنجی: نیازسنجی آموزشی در چه بازه زمانی انجام می‌شود؟

پس از شناسایی آسیب‌ها در هر یک از گروه‌های ده‌گانه، در گروهی متشکل از سرگروه‌ها، آسیب‌ها نهایی شد که در نهایت ۹۴ آسیب از کاربرگ‌های گروه‌ها در سه مفهوم ساختاری، زمینه‌ای و فرآیندی احصا شد. پس از ترکیب، ادغام و حذف موارد تکراری و نامرتب با نیازسنجی آموزشی، ۱۹ مسئله مربوط به فرآیند نیازسنجی، ۱۹ مسئله مربوط به روش‌های نیازسنجی، ۱۱ مسئله مربوط به مشارکت‌کنندگان نیازسنجی، ۱۱ مسئله مربوط به اولویت‌بندی نیازسنجی و ۶ مسئله مربوط به زمان‌بندی نیازسنجی احصاء شد. در مرحله بعد با تشکیل گروه کانونی متشکل از خبرگان آموزش شهرداری مشهد، مقرر شد در آسیب‌شناسی به این موارد توجه شود و روابط مسائل با هم دیده شود، سوالات مشابه ادغام شود، جانمایی مسائل در ذیل هر بخش مورد بازبینی قرار گیرد و ارتباط بین آموزش و تشکیلات و ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده، در این تحقیق، آسیب‌های نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد در پنج بخش فرآیند نیازسنجی، روش‌های نیازسنجی، مشارکت‌کنندگان نیازسنجی، اولویت‌بندی نیازسنجی و زمان‌بندی نیازسنجی دسته‌بندی شد و برای هر یک از این بخش‌ها براساس الگوی سه شاخگی در صورت وجود آسیب‌های ساختاری، فرآیندی و زمینه‌ای شناسایی شد.

روایی و پایایی

در این مطالعه برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها بر اساس نظر گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) چهار معیار قابلیت اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید جهت قضاوت درباره دقت علمی پژوهش به کار گرفته شد. قابلیت اعتبار به این معنا است که تا چه حدی ساختار و معنی پدیده مورد نظر به نحو مطلوبی بازنمایی می‌شود (Graneheim & Lundman, 2004, 107). برای رعایت اعتبار پژوهش سعی شد افرادی وارد مطالعه شوند که تجربه‌ای غنی در مورد نیازسنجی آموزش و آسیب‌های آن در شهرداری مشهد داشته باشند.

انتزاع کدها بیان شده است و سپس آنها را جایابی نمودند. جریان کد گذاری و تحلیل داده‌ها تا جایی تکرار شد که امکان افزودن مضمونی جدید به مضامین کد گذاری شده نبود و به اصطلاح یک اشباع نظری به وجود آمد. لازم به توضیح است که منظور از کدها نشان‌گرها و یا برجسب‌هایی برای تخصیص واحدهای معنایی به اطلاعات توصیفی یا استنباطی گردآوری شده در خلال مصاحبه می‌باشد. کدها عموماً به صورت قطعاتی در اندازه‌های متفاوت شامل کلمات، عبارات، جملات و یا پاراگراف‌های کامل مرتبط و یا غیر مرتبط به یک شرایط خاص فراهم می‌شوند (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹، ۱۳۸). همچنین ارائه یک الگوی نیازسنجی متناسب با بافت و زمینه سازمان در گرو شناخت وضعیت موجود و نقاط قوت و قابل‌بهبود آن می‌باشد. در این راستا به‌منظور شناخت وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی در شهرداری مشهد از تحلیل اسناد شامل نظام‌نامه آموزش و از فنون توافق محور و به‌طور مشخص از تکنیک فیش بول نیز استفاده شد. این تکنیک نیازسنجی در گروه تکنیک‌های توافق-محور دسته‌بندی می‌شود و زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد افراد انتخاب‌شده برای جمع‌آوری اطلاعات نیازسنجی محدود باشند و امکان تجمع آنها در یک کارگاه آموزشی نیز وجود داشته باشد. در این تکنیک افرادی را که برای کسب اطلاعات و سنجش نیاز جمع شده‌اند، مشابه آنچه در کارگاه‌های آموزشی معمول است به گروه‌های کوچک تقسیم می‌کنند و هر گروه با تبادل نظر فهرستی از نیازها را تهیه می‌کند تا در جلسه عمومی با حضور همه شرکت‌کنندگان گزارش کارگروه‌ها عرضه شود و پس از بحث و تبادل نظر، فهرست نیازهای مورد توافق و اولویت‌بندی آنها انجام می‌گردد. بدین منظور بیش از ۹۰ نفر از روسای ادارات برنامه ریزی و کارشناسان تحول و نوسازی شهرداری مشهد در قالب ۱۰ گروه به شناسایی آسیب‌های نیازسنجی آموزشی در سه مفهوم ساختاری، فرآیندی و زمینه‌ای پرداخته‌اند که آسیب‌های هر مفهوم را نیز در پنج حوزه زیر مطرح کردند.

فرآیند نیازسنجی: شامل مجموعه گام‌هایی که بایستی برای نیازسنجی آموزشی پیموده شود و نحوه تعامل ستاد و صف در این زمینه.

روش‌های نیازسنجی: منظور روش‌ها، فنون و تکنیک‌هایی است که جهت شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مقاله، در جدول شماره ۱ نمونه هایی از متن مصاحبه ها در هر یک از ابعاد الگوی سه شاخگی به طور کامل آمده است که نحوه استخراج نکات کلیدی و کدهای اولیه از متن مصاحبه و در نهایت چگونگی استخراج کد گذاری اولیه را نشان می دهد.

آسیب های ساختاری نیازسنجی آموزشی

آسیب های ساختاری در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم و قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا کالبد فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می دهد. عمده موارد مشکلات ساختاری است که موجب شده به زعم مالکان و ذی نفعان فرآیند، فرآیند نیازسنجی آموزشی پیچیده، غیر منسجم و غیر شفاف و غیر یکپارچه و غیر استاندارد گردد. تمامی موارد فوق صفت هایی است که در فرآیند آسیب شناسی مورد اشاره واقع شده است. در خود آسیب های شناسایی شده برخی موارد را می توان به عنوان علت این وضعیت مورد اشاره قرارداد به عنوان نمونه می توان به متمرکز بودن نیازسنجی در ستاد، مشخص نبودن مرجع نیازسنجی دوره های آموزشی، بزرگ بودن سازمان و تعدد همکاران و عدم وجود ساختار مناسب سازمانی با توجه به تغییرات زیاد در سازمان اشاره نمود. به همین دلیل مهمترین آسیب شناسایی شده نحوه اجرای طرح نیازسنجی است. جهت رفع کردن این آسیب ها تغییر رویکرد به پایین به بالا

همچنین برای قابلیت اعتبار درگیری طولانی مدت محقق با موضوع تحقیق و تأیید یافته ها توسط مشارکت کنندگان صورت گرفت که یافته ها بیانگر تجارب حقیقی و درست آن ها باشد. انتقال پذیری حاوی این پیام است که یافته های پژوهش تا چه حد به محیط های دیگر تعمیم پذیر است. در پژوهش حاضر سعی شد با بیان شرایط پژوهش و همچنین ویژگی های مشارکت کنندگان تا حدی این مهم تحقق یابد. قابلیت اعتماد به انسجام فرآیندهای درونی و نحوه بررسی شرایط متغیر پدیده به دست پژوهشگر دلالت می کند (Forman & Damschroder, 2007, 56).

گزیده هایی از متن مصاحبه پدیدار شده در اختیار سه نفر از افراد مطلع و آگاه به تحقیقات کیفی قرار گرفت که مراحل پژوهش را بازنگری و نتایج را تأیید نمودند. قابلیت تأیید مبین آن است که تا چه حد، سایر افرادی که پژوهش یا نتایج آن را بررسی می کنند، یافته های پژوهشگر را تأیید می کنند (Schreier et al, 2020, 7).

قابلیت تأیید از طریق مرور و بازبینی های دقیق و چندین باره داده ها، تفسیرها و یافته های این مطالعه با نگاهی به مطالعات پیشین حاصل شده است.

یافته های پژوهش

در این بخش سعی شده است آسیب هایی شناسایی شده بصورت دقیق مورد تحلیل قرار گرفته و دسته بندی در ذیل هر محور از آسیب ها ارائه شود و در ادامه تغییری که بایستی در فرآیند نیازسنجی آموزشی رخ دهد را مشخص نماید. به دلیل جلوگیری از مطول شدن متن

جدول ۱: انتزاع کدها از متن مصاحبه ها

ردیف	نمونه ای از متن مصاحبه ها	کد گذاری اولیه	کد گذاری ثانویه	مفاهیم
۱	وقتی اعلام می کنن می خوان نیازسنجی کنن، هر جور که افراد تشخیص بدن این نیاز سنجه تو معاونت ها و سازمان ها انجام میشه و کسی هم به این موضوع دقت نداره و فقط لیست دوره ها جمع میشه	عدم وجود یک روش یکپارچه و استاندارد شده در فرآیند نیازسنجی	مسائل مربوط به فرآیندهای نیازسنجی	ساختاری
۲	اصلا مدیران و پرسنل به اینکه چه دوره هایی و چه جوری داره برگزار میشه اهمیت نمی دن مخصوصا مدیرا و همه بیشتر دنبال مزایای آموزش ان.	مهم نبودن فرآیند آموزش در رویکرد مدیران ارشد و کارکنان	مسائل مربوط به مشارکت ذی نفعان	فرآیندی
۳	وقتی می خوان یک دوره آموزشی برا کارکنان بزارن باید به خیلی چیزها دقت کنن، مخصوصا اینکه این فرد با توجه به رشته اش و پست اش چه دوره هایی لازم داره اینو نه خودش می دونه و بعضا آموزش هم شاید دقت نکنه	عدم شناخت و آگاهی کافی از دوره های آموزشی منطبق با شرح وظایف شغلی	مسائل مربوط به روش های نیازسنجی	زمینه ای



استفاده شود. با ایجاد کارگروه‌های تخصصی آموزش و کمیته آموزش ذی نفعان اصلی در فرآیند آموزش شناسایی و در این فرآیند بصورت هدفمند مشارکت داده می‌شوند.

در واقع آسیب‌های ساختاری در بخش اولویت بندی نیازها به نبود شاخص‌های مشخص جهت اولویت بندی نیازهای آموزشی مرتبط است. در زمینه شاخص‌های اولویت بندی توجه صرف به هزینه برگزاری دوره‌های آموزشی، تعداد متقاضیان، زمان و مکان برگزاری به عنوان شاخص‌های اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد که انتظار می‌رود بجای توجه صرف به این شاخص‌های اقتصادی میزان انطباق با اهداف سازمان نیز مورد توجه قرار گیرد.

در بخش آسیب‌های ساختاری زمانبندی برخی موارد عمدتاً مربوط به زمانبندی اجرای برنامه‌های آموزشی است و ریشه در برنامه ریزی آموزشی دارد و ارتباطی به نیازسنجی آموزشی ندارد مانند تداخل برخی دوره‌های آموزش عمومی با تخصصی و برگزاری دوره در شش ماه دوم و اصلاً در کل سال هماهنگی ندارد و فشردگی کلاس در سه ماه آخر که برنامه ریزی دقیق تر برنامه‌های آموزشی به عنوان مداخله اصلی در این زمینه بایستی مورد توجه قرار گیرد.

ضروری بنظر می‌رسد. لذا در این راستا واحد سازمانی به عنوان اصلی ترین مرجع شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی تعیین شود. به منظور سازماندهی ساختار تصمیم گیری کارگروه‌های تخصصی نیازسنجی آموزشی طرح ریزی شود. کارگروه‌های تخصصی حداقل سالانه نیازسنجی آموزشی را انجام دهند و در اینصورت آسیب به بهروزرسانی‌های سالانه نیازسنجی نیز پوشش داده خواهد شد.

بخشی از آسیب‌های ساختاری به مشکلات موجود در زمینه محدود بودن شیوه نیازسنجی بر می‌گردد که دستورالعمل نیازسنجی آموزشی هم موید همین موضوع است چرا که در آن صرفاً به یک روش نیازسنجی اشاره شده است. در اجرا هم همانطور که در آسیب شناسی اشاره شده است، محدود بودن دوره‌های آموزشی که کارکنان می‌بایست از بین آن‌ها انتخاب کنند محدودیت اصلی در این زمینه است.

آسیب‌های ساختاری در زمینه مشارکت ذی نفعان در فرآیند نیازسنجی آموزشی نیز شامل نیاز به مشخص شدن ذینفعان در فرآیند نیازسنجی و تعریف دقیق آنها در فرآیند نیازسنجی آموزشی است. جهت تهیه نیازسنجی معمولاً از مدیران استفاده می‌شود که می‌بایست از نیروهای دیگر از قبیل کارشناسان نیز

جدول ۲: آسیب‌های ساختاری نیازسنجی آموزشی

نوع آسیب	ساختاری	راهکار پیشنهادی
مشخص نبودن مرجع نیازسنجی دوره‌های آموزشی	مرجع نیازسنجی واحد سازمانی تعیین و کارگروه تخصصی مسئول نیازسنجی شود.	
عدم وجود یک روش یکپارچه و استاندارد شده در فرآیند نیازسنجی	در نظام نامه و دستورالعمل نیازسنجی فرآیند بصورت دقیق تشریح شود.	
متمرکز بودن نیازسنجی در ستاد	راه اندازی کارگروه‌های تخصصی	
نبود فرآیند منسجم و شفاف نیازسنجی	تعریف دقیق وظایف کارگروه تخصصی و کمیته نحوه اجرای طرح نیازسنجی	
بزرگ بودن سازمان و تعدد همکاران	به رغم تنوع سازمانی، وجود نظام نامه برنامه ریزی و تعالی شهرداری مشهد مرجع خوبی برای ایجاد وحدت رویه است. ساختار تصمیم گیری در زمینه مسائل آموزشی بر همین اساس طراحی شود. کارگروه و کمیته به عنوان مرجع تصمیم ساز و تصمیم گیر مبنا اصلی فرآیند شوند.	
عدم وجود ساختار مناسب سازمانی با توجه به تغییرات زیاد در سازمان	عدم وجود قوانین قابل انعطاف با اهداف آموزش	
پپیچیدگی فرآیند نیازسنجی	تعریف دقیق وظایف و گام‌های فرآیند نیازسنجی ارائه شود	
نیاز به بهروزرسانی‌های سالانه نیازهای آموزشی	نیازسنجی آموزشی سالانه کارگروه‌های تخصصی انجام شود	
محدود بودن دوره‌های آموزشی که کارکنان می‌بایست از بین آن‌ها انتخاب کنند	تنوع بخشیدن به برنامه‌های آموزشی	
عدم شناسایی نیازها و توانایی‌های بالقوه آموزشی افراد		

مسئله مربوط به فرآیندهای نیازسنجی

مسئله مربوط به روش‌های

نوع آسیب	ساختاری	راهکار پیشنهادی
عدم شناسایی مشکلات و مسائل سازمانی در نیازسنجی آموزشی	عدم ارزیابی عملکرد دقیق فرد و کارکنان شهرداری	آسیب شناسی ساختاری در سطر واحد سازمانی
	عدم وجود شایستگی شغلی	نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل از روش های اصلی است که در اینجا مورد توجه قرار گرفته است که بدین منظور وظایف و شایستگی های سازمانی باید شناسایی شود.
عدم وجود تحلیل شغل و فرد به منظور تهیه نیازهای آموزشی	مشخص نشدن اهداف اصلی هر سازمان	نیازسنجی آموزشی مبتنی بر اهداف استراتژیک سازمان طراحی شود
	نیاز به مشخص شدن ذینفعان در فرآیند نیازسنجی و تعریف دقیق ذینفعان	با ایجاد کارگروه های تخصصی آموزش و کمیته آموزش ذی نفعان اصلی در فرآیند آموزش شناسایی و در این فرآیند بصورت هدفمند مشارکت داده شوند.
مشارکت ذی	عدم برخورد رویکرد تخصصی با مشکلات جهت اولویت بندی	تعریف شاخص های روشن برای اولویت بندی نیازهای آموزشی
	اولویت های نیازسنجی دوره ها بر اساس هزینه های بالا از ادامه فرآیند بازمی ماند	واقعیت های اجرایی از جمله زمان و منابع انسانی در دسترس می تواند در اولویت بندی نیازها مورد توجه قرار گیرد اما نه به عنوان تنها شاخص
مسائل مربوط به نیازها	برگزاری دوره آموزشی برحسب ظرفیت دوره	تعداد متقاضیان و مکان برگزاری می تواند یک شاخص اولویت بندی باشد اما به عنوان تنها شاخص صحیح نیست.
	اولویت های نیازسنجی به دلیل نامشخص شدن مکان حذف می شوند	یکی از شاخص های کلیدی اولویت بندی می تواند باشد.
مسائل مربوط به اولویت بندی نیازها	تداخل برخی دوره های آموزش عمومی با تخصصی	برنامه ریزی دقیق تر برنامه های آموزشی
	عدم هماهنگی دوره های مورد نیاز و دوره های پیشنهادی در زمان بندی اولیه	برگزاری دوره در شش ماه دوم و اصلاً در کل سال هماهنگی ندارد و فشرده گی کلاس در سه ماه آخر

منبع جدول: متن مصاحبه ها

آسیب های فرآیندی نیازسنجی آموزشی

بخشی از آسیب های فرآیندی مربوط به عینیت بخشی به روش های نیازسنجی است که مبتنی بر روش موجود که افراد برنامه های آموزشی را از بین لیست دوره های موجود انتخاب می کردند اصلی ترین آسیب، ذهنی بودن روش نیازسنجی آموزشی است. اعلام دوره های غیر مرتبط و صرفاً نیاز شخصی کارکنان، روش ناقص در تحلیل و بررسی و صحت گذاری نیازهای آموزشی نمونه آسیب هایی است که در این زمینه مورد اشاره واقع شده است و خواستار نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شواهد بودند.

آسیب های فرآیندی در عمل ریشه آن فراتر از واحد آموزش و توانمندسازی است که می توان به عدم تطابق رشته شغلی و پست سازمانی و شاغل در اعلام نیاز دوره آموزشی، نیازسنجی بر اساس چارت مصوب و نادیده گرفتن نیروهایی که در چارت مصوب نیست، متناسب سازی نیازسنجی آموزشی با حوزه های مختلف شغلی، عدم تناسب شغل با رشته تحصیلی و تخصصی بودن وظایف که باعث طولانی شدن فرآیند می شود، اشاره نمود. همانطور که مشاهده می شود عمده مسائل ریشه در مباحث مربوط به انتصابات سازمانی و برنامه ریزی نیروی انسانی دارد و خارج از اختیارات واحد آموزش است.

آسیب های فرآیندی مربوط به مشارکت کنندگان در نیازسنجی آموزشی عمدتاً مرتبط با انگیزش و ادراکات ذی نفعان در زمینه نیازسنجی آموزشی است. مهم نبودن فرآیند آموزش در رویکرد مدیران ارشد و کارکنان و در

اولویت بندی نیازها و اجرای فرآیند اولویت بندی از طریق کارگروه‌های تخصصی به عنوان مداخلات اصلی در این زمینه مورد تایید قرار می‌گیرد.

در دسته آسیب‌های فرآیندی مربوط به زمانبندی نیز انعطاف پذیری برنامه‌های آموزشی بسیار مهم است به عنوان مثال مواردی نظیر تأخیر در فراخوان نیازهای آموزشی سازمان‌ها و دیگر مؤسسات وابسته به شهرداری، کافی نبودن زمان اعلام شده جهت ارائه دوره‌های آموزشی مورد نیاز و دوره زمانی طولانی (سالانه) نیازسنجی مواردی است که باید به آن توجه شود. ارائه تقویم زمانی نیازسنجی آموزشی و الزام تمام بخش‌ها به اقدام مطابق با آن می‌تواند به نظم بخشی به این حوزه کمک و انعطاف پذیری لازم را ایجاد کند.

کنار آن نبودن انگیزه کافی برای شرکت‌کنندگان و مشغله کاری همکاران حوزه‌های اجرایی موجب عدم همکاری مدیران برای نیازسنجی همکاران مجموعه و عدم نهادینه شدن فرآیند توسعه دانش و مهارت کارکنان توسط مدیران شده است. در این راستا بازطراحی سیستم انگیزشی و ارتقاء اهمیت آموزش از طریق برگزاری کارگاه آموزشی و شیوه‌های مختلف فرهنگ سازی مداخلات اصلی است که می‌توان در این زمینه انجام داد. آسیب‌های فرآیندی است که در خصوص فرآیند نیازسنجی می‌باشد که نبودن کارگروه تخصصی در هر مجموعه جهت تعیین اولویت‌ها، موجب شده اولویت‌بندی بر اساس نیازهای واقعی سازمان نباشد و بعضاً واحدهایی که با توجه به فشاری که منتقل می‌کنند نیاز خود را اولویت بخشند. تعریف شاخص‌های روشن متنوع جهت

جدول ۳: آسیب‌های فرآیندی نیازسنجی آموزشی

نوع آسیب	فرآیندی	راهکار پیشنهادی
مسائل مربوط به فرآیندهای نیازسنجی	عدم تطابق رشته شغلی و پست سازمانی و شاغل در اعلام نیاز دوره آموزشی	هماهنگی واحد برنامه ریزی نیروی انسانی که مسئول جابه جایی کارکنان و انتصابات است با واحد آموزش
	عدم تناسب شغل با رشته تحصیلی	ضروری است به گونه‌ای که افراد پس از تایید واحد آموزش به پست جدید منصوب شوند.
	نیازسنجی بر اساس چارت مصوب و نبود برخی نیروها در چارت مصوب	استفاده از روش‌های مختلف در کارگروه‌های تخصصی جهت نیازسنجی
مسائل مربوط به روش‌های نیازسنجی	تخصصی بودن وظایف که باعث طولانی شدن فرآیند می‌شود	شناسایی شایستگی‌های شغلی و محوری موجب تسهیل می‌شود.
	نیازسنجی آموزشی به روش علمی انجام نمی‌شود	تکنولوژی عملکرد انسانی، آموزش مبتنی بر شایستگی و برنامه ریزی وارونه می‌تواند مبنای برنامه‌های آموزشی قرار گیرد
	عدم وجود شرح وظایف شفاف جهت تعریف نیازسنجی آموزشی	از نیازسنجی مبتنی بر شایستگی استفاده شود، در نیازسنجی مبتنی بر شایستگی ابتدا شرح وظایف و شایستگی‌ها بطور دقیق تعریف می‌شوند و سپس تجزیه و تحلیل اختلاف نیاز هر فرد را مشخص می‌کند. نوع شایستگی نیز مشخص می‌شود.
مسائل مربوط به روش‌های نیازسنجی	نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شواهد باشد.	از اعمال نظر شخصی پرهیز شود. در هر حوزه کارگروه اعلام دوره‌های غیر مرتبط و صرفاً نیاز شخصی کارکنان
	روش ناقص در تحلیل و بررسی و صحت گذاری نیازهای آموزشی	مهم نبودن فرآیند آموزش در رویکرد مدیران ارشد و کارکنان
	عدم آگاهی و آشنایی مسئولین آموزش از فرآیندهای نیازسنجی	مشغله کاری همکاران حوزه‌های اجرایی
مسائل مربوط به مشارکت ذی‌نفعان	عدم همکاری مدیران برای نیازسنجی همکاران مجموعه	مشارکت نظامند از طریق کارگروه‌های تخصصی و کمیته‌ها
	عدم نهادینه شدن فرآیند توسعه دانش و مهارت کارکنان توسط مدیران	توسعه نظام‌های مدیریتی
	نبودن انگیزه کافی برای شرکت‌کنندگان	بازطراحی سیستم انگیزشی
مسائل مربوط به اولویت بندی نیازها	واحدهایی که با توجه به فشاری که منتقل می‌کنند نیاز خود را اولویت می‌بخشند.	تعریف شاخص‌ها و فرآیند اولویت بندی از طریق کارگروه‌های تخصصی
	مغایرت اولویت‌بندی‌های ارائه شده با دوره‌های که مصوب می‌شوند.	تعریف فرآیند روشن برای اولویت بندی
	نبودن کارگروه تخصصی در هر مجموعه جهت تعیین اولویت‌ها	ایجاد کارگروه‌های تخصصی
	عدم بازخورد کافی از فرآیند دوره و عدم تشخیص صحیح اولویت در آن	ارزیابی مستمر فرآیند آموزش

نوع آسیب	فرآیندی	راهکار پیشنهادی
مسائل مربوط به زمانبندی نیازسنجی	موضوع و در نتیجه اجرای کم نتیجه آن دوره	تعریف شاخص‌های روشن متنوع جهت اولویت بندی نیازها
	اولویت بندی بر اساس نیازهای واقعی سازمان نیست در واقع بیشتر بر اساس سرفصل‌های مصوب	عمدتا سالانه است اما در طی سال نیز امکانپذیر خواهد بود.
	دوره زمانی طولانی (سالانه انجام می‌شود)	ارائه تقویم زمانی نیازسنجی آموزشی و الزام تمام شهوداری بخش‌ها به اقدام مطابق با آن
	تأخیر در فراخوان نیازهای آموزشی سازمان‌ها و دیگر مؤسسات وابسته به	کافی نبودن زمان اعلام شده جهت ارائه دوره‌های آموزشی مورد نیاز

منبع جدول: متن مصاحبه‌ها

آسیب‌های زمینه‌ای نیازسنجی آموزشی

مناسب در این زمینه باشد. ارزیابی مستمر فرآیند آموزش و ارتقاء مستمر نیز در این زمینه مهم می‌باشد. بخشی از آسیب‌های فرآیندی شامل آشنا نبودن مسئولین آموزش با روش‌های نیازسنجی، عدم شناخت و آگاهی کافی از دوره‌های آموزشی منطبق با شرح وظایف شغلی از جمله آنهاست که نیازمند برنامه آموزشی مناسب و فرهنگ سازی است.

آسیب‌های فرآیندی مربوط به مشارکت کنندگان در نیازسنجی آموزشی شامل عدم اطلاع رسانی و هماهنگی مناسب به مشارکت کنندگان جهت مشارکت، نظام حقوق و دستمزد بر مبنای ساعات آموزش و تغییرات مدام محیطی و عملکردی و افراد محیط کار اشاره نمود. در این راستا باز طراحی سیستم انگیزشی مبتنی بر بروندادهای آموزشی و نه صرف دروندادها، آسیب شناسی و بازطراحی نظام اطلاع رسانی آموزشی و انعطاف پذیری در نظام نیازسنجی آموزشی ضروری است.

آسیب‌های زمینه‌ای مربوط به فرهنگ موجود در سازمان و ادراکات کارکنان در زمینه آموزش است که از آن تحت عنوان زمینه‌ای یاد شده است. عدم وجود آموزش‌های لازم برای تدوین فرآیندهای نیازسنجی آموزشی، موانع به کارگیری آموزش‌ها به ویژه فرهنگ حاکم بر سازمان و مسائل حزبی، مشخص نشدن SWOT در خود فرآیند نیازسنجی و نقص در انتقال نیازهای آموزشی به فرآیند طراحی از جمله آنهاست. آنچه در طراحی و اجرای مداخلات این بخش مشخص است اینکه بهبود فرهنگ آموزش در سازمان نیازمند استفاده از روش‌های مختلف و امری بلند مدت است. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ارتقاء سواد آموزشی کارکنان آموزش و سایر ذی نفعان در سازمان می‌تواند راه کار

نوع آسیب	زمینه‌ای	راهکار پیشنهادی
مسائل مربوط به فرآیندهای نیازسنجی	عدم وجود آموزش‌های لازم نیازسنجی آموزشی	لزوم برگزاری کارگاه‌های آموزشی
	موانع به کارگیری آموزش‌ها به ویژه فرهنگ حاکم بر سازمان و مسائل حزبی	استفاده از روش‌های مختلف جهت فرهنگ سازی آموزش ضروری است.
مسائل مربوط به روش‌های نیازسنجی	مشخص نشدن SWOT در خود فرآیند نیازسنجی	آسیب شناسی انجام شده در این زمینه است که لازم است استمرار یابد.
	نقص در انتقال نیازهای آموزشی به فرآیند طراحی	داشتن دید کل نگر نسبت به فرآیند آموزش
	آشنا نبودن مسئولین آموزش با روش‌های نیازسنجی	برگزاری و استمرار کارگاه آموزشی در این زمینه
مسائل مربوط به مشارکت ذی نفعان	عدم شناخت و آگاهی کافی از دوره‌های آموزشی منطبق با شرح وظایف شغلی	این مهم با شناسایی دقیق وظایف و شایستگی‌ها حاصل خواهد شد.
	عدم تناسب مطالب و محتوای آموزشی با نیاز شغلی	تناسب ایجاد شود
	نامشخص بودن تأثیر آموزش در عملکرد کارکنان	در راستای ارتقاء فرهنگ آموزش مهم است.
مسائل مربوط به مشارکت ذی نفعان	تغییرات مدام محیطی و عملکردی و افراد محیط کار	انعطاف پذیری در نظام نیازسنجی آموزشی
	نظام حقوق و دستمزد بر مبنای ساعات آموزش	طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر بروندادهای آموزشی و نه صرف دروندادها
	عدم اطلاع رسانی و هماهنگی مناسب به مشارکت کنندگان جهت مشارکت	آسیب شناسی و بازطراحی نظام اطلاع رسانی آموزشی

منبع جدول: متن مصاحبه‌ها

بحث و نتیجه گیری

نتیجه مطالعه نشان می‌دهد مطابق دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش شهرداری مشهد، آسیب‌ها با توجه به الگوی سه شاخگی آسیب‌شناسی در این مطالعه مبنا قرار گرفته است و در هر شاخه نیز آسیب‌ها به پنج دسته، آسیب‌های فرآیند نیازسنجی، آسیب‌های روش‌های نیازسنجی، آسیب‌های مشارکت‌کنندگان در نیازسنجی، آسیب‌های اولویت‌بندی نیازها و آسیب‌های زمان‌بندی نیازسنجی دسته بندی شده است. در هر سه شاخه با توجه به نظر خبرگان، آسیب‌های حوزه ساختاری دارای اهمیت بیشتری است و عمده توجه آموزش سازمانی در این حیطه باید قرار گیرد. در این تحقیق سعی بر آن شد که برای هر آسیب شناسایی شده راهکاری برای اصلاح نیز ارائه شود که مدیران آموزش شهرداری مشهد بتوانند با بهره گیری از آنها آسیب‌های موجود در نظام آموزش شهرداری مشهد را رفع کنند.

اصولا نتایج پژوهش‌های کیفی از قابلیت تعمیم کمی برخوردار هستند، لذا براساس نتایج و یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر می‌توان به مدیران آموزش شهرداری مشهد توصیه نمود برای بهبود کارایی و اثربخشی نظام آموزش کارکنان به مواردی که در زیر بیان می‌شود و متناسب با آسیب‌ها بیان شده است، توجه نمایند.

در رابطه با آسیب‌های فرآیندی می‌توان با تعیین مرجع نیازسنجی واحد سازمانی و کارگروه تخصصی مسئول، تشریح دقیق دستورالعمل نیازسنجی در نظام نامه، راه اندازی کارگروه‌های تخصصی، تعریف دقیق وظایف کارگروه تخصصی و کمیته، تعریف دقیق وظایف و گام‌های فرآیند نیازسنجی، نیازسنجی آموزشی سالانه کارگروه‌های تخصصی، استفاده از روش‌های مختلف در کارگروه‌های تخصصی جهت نیازسنجی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، استفاده از روش‌های مختلف جهت فرهنگ سازی آموزش، داشتن دید کل نگر نسبت به فرآیند آموزش تا حدی آسیب‌ها را اصلاح کرد آسیب‌های شناسایی شده در این حوزه همسو با تحقیق مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) می‌باشد که بیان می‌کنند بیشترین نارسایی‌های حوزه نیازسنجی آموزشی مرتبط با مبحث اجرای آن است و نحوه اجرای آن بسیار مهم است.

در رابطه با آسیب‌های ساختاری می‌توان در خصوص نیازسنجی آموزشی سه شیوه اصلی پیش بینی کرد که موجب تنوع بخشیدن به برنامه‌های آموزشی خواهد شد، از روش نیازسنجی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل استفاده شود که بدین منظور وظایف و شایستگی‌های

سازمانی شناسایی شود. در نیازسنجی مبتنی بر شایستگی ابتدا شرح وظایف و شایستگی‌ها بطور دقیق تعریف شوند و سپس تجزیه و تحلیل اختلاف نیاز هر فرد را مشخص شده و نوع شایستگی نیز مشخص شود. همچنین با ایجاد کارگروه‌های تخصصی آموزش و شناسایی کمیته آموزش ذی‌نفعان اصلی در فرآیند آموزش این افراد در این فرآیند بصورت هدفمند مشارکت داده شوند، فرهنگ سازی در مورد اهمیت آموزش، مشارکت نظامند از طریق کارگروه‌های تخصصی و کمیته‌ها، توسعه نظام‌های مدیریتی، بازطراحی سیستم انگیزشی، انعطاف پذیری در نظام نیازسنجی آموزشی و طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر برندهای آموزشی و نه صرف دروندها تا حدی آسیب‌های این حوزه را مرتفع کرد. که آسیب‌های شناسایی شده در این بخش همسو با تحقیق معین الدینی (۱۳۹۸) می‌باشد که به شناسایی مسائل راهبردی عرصه اجتماعی، نیازسنجی آموزش مدیران پرداخته بود و بیان کرده بود نیازهای آموزشی باید شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب آموزش را کاهش دهد و کاربردی باشد. همچنین مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) نیز در مطالعه ی خود مطرح کرده بودند نیازهای آموزشی باید متناسب با نیاز شغلی فرد باشد که همسو با نتایج تحقیق حاضر است و ایزدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در مطالعه خود مطرح کرده بودند که کارکنان باید نیازهای آموزشی متناسب با شغل خود دریافت کنند که با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

در رابطه با آسیب‌های زمینه‌ای می‌توان شرایط و پیش نیازهای نیازسنجی را ایجاد کرد و در راستای ایجاد زمینه‌ها ابتدا باید شاخص‌های روشن برای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی تعریف شود و متناسب با آن به دنبال گسترش زیر ساخت‌ها بود و ارزیابی مستمر فرآیند آموزش تا حدی این مشکلات را مرتفع کرد همچنین می‌توان با ارائه تقویم آموزشی به کارکنان، قراردادن دوره‌های آموزشی به طور مناسب در طی سال و برنامه ریزی آموزشی دقیق‌تر تا حد زیادی این مشکلات را مرتفع کرد، که آسیب‌های شناسایی شده در این بخش نیز همسو با مطالعه مختارزاده و آقاجانی (۱۳۹۳) می‌باشد که مطرح کرده بودند که مطرح کرده بودند برای دوره‌های آموزشی باید از کارکنان نظرخواهی شده باشد.

- Goralski, M. A., & Tan, T. K. (2020). Artificial intelligence and sustainable development. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100330.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Harrison, M. I. (2004). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes* (Vol. 8). Sage Publications.
- Harrison, M. I., Paez, K., Carman, K. L., Stephens, J., Smeeding, L., Devers, K. J., & Garfinkel, S. (2016). Effects of organizational context on Lean implementation in five hospital systems. *Health care management review*, 41(2), 127-144.
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2), 85-106.
- Khan, M. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business review*, 7(2), 84-95.
- Kraiger, K., Passmore, J., dos Santos, N. R., & Malvezzi, S. (2014). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. John Wiley & Sons.
- Romelaer, P. (2002). Organization: a diagnosis method. *Universite Paris IX Dauphine: Working Paper*, (78).
- Pirkkalainen, H., Salo, M., & Makkonen, M. (2020). IT engagement as a blessing and a curse? Examining its antecedents and outcomes in organizations. *International Journal of Information Management*, 53, 102130.
- Schreier, M., Janssen, M., Stamann, C., Whittal, A., & Dahl, T. (2020, January). Qualitative Content Analysis: Disciplinary Perspectives and Relationships between Methods—Introduction to the FQS Special Issue "Qualitative Content Analysis II". In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 21, No. 1).
- Taylor, B., & Devine, T. (2020). *Assessing needs and planning care in social work*. Routledge.
- Yadav, D. S., Sood, P., Thakur, S. K., & Choudhary, A. K. (2013). Assessing the training needs of agricultural extension workers about organic farming in the North-Western Himalayas. *Journal of Organic Systems*, 8(1), 17-27.
- Zulaiha, S., & Mulyono, H. (2020). Exploring junior high school EFL teachers' training needs of assessment literacy. *Cogent Education*, 7(1), 1-13.

یادداشت‌ها

- ¹ Credibility
- ² Transferability
- ³ Dependability
- ⁴ Conformability

منابع و ماخذ

- ایزدی، صمد؛ ثقفیان، زهرا؛ عزیزی شمامی، مصطفی. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی معلمان تربیت بدنی-استان مازندران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۵، شماره ۲۹، صص ۱۹۵-۲۱۲.
- توکلی دارستانی، شقایق؛ شهباز مرادی، سعید. (۱۳۸۷). آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۴، ۹۴-۱۱۰.
- دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، حسین. (۱۳۸۹). پژوهش‌های تفسیری در سازمان (استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری). چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- محمودی کوچک سرایی، علی اصغر؛ فراهانی، مهدی؛ رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۴). آسیب شناسی نظام آموزش با استفاده از الگوی سه شاخگی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۵، تابستان ۱۳۹۵، ۲۷-۵۱.
- مختارزاده، آزاده، آقاجانی، فهیمه. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۱۵ و ۱۶، صص ۳۷-۵۰.
- معین‌الدینی، محمود. (۱۳۹۸). نیازسنجی آموزشی مسائل راهبردی اجتماعی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، دوره ۱۷، شماره ۷۷، صص ۲۰۳-۲۲۴.
- مقیم، سیدمحمد. (۱۳۸۳). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی. تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- Bin Saeed, B., Wang, W., & Peng, R. (2014). Diagnosing organisational health: a case study of Pakistani banks. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(1), 43-69.
- Dierdorff, E. C., & Surface, E. A. (2007). Assessing training needs: do work experience and capability matter?. *Human performance*, 21(1), 28-48.
- Elena, R. (2014). Effectiveness evaluation of training programmes for disadvantaged targets. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1239-1243.
- Forman, J., & Damschroder, L. (2007). Qualitative content analysis. In *Empirical methods for bioethics: A primer*. Emerald Group Publishing Limited.