

مصاحبه اختصاصی

## "نیازسنجی آموزشی"

مصاحبه شونده: دکتر عمران رمضانی (رئیس محترم امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان اداری استخدامی کشور)

مصاحبه گر: علی مهدی / مهدی حسینی راد (مرکز آموزش مدیریت دولتی)



مرداد ۱۳۹۸

دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان اداری استخدامی کشور

در این بخش، مصاحبه‌ای اختصاصی در زمینه "نیازسنجی آموزشی" و ابعاد و مسائل مختلف پیرامون آن با جناب آقای دکتر رمضانی رئیس محترم امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی ترتیب داده شده است که اهم این مصاحبه در این بخش از نظر می‌گذرد.



**دکتر عمران رمضانی**  
**رئیس امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی**

این مصاحبه با ذکر مقدمه‌ای از نظام آموزش کارکنان به صورت کلی و مقوله نیازسنجی آموزشی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین حلقه‌های تأثیرگذار در مسیر و فرایند آموزش و توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، آغاز گردید و در ادامه با اشاره به این مهم که مرکز آموزش مدیریت دولتی در حدود نیم قرن، یکی از متولیان اصلی اجرای آموزش کارکنان دولت بوده است، به اهمیت و جایگاه فصلنامه علمی - تخصصی آموزش مدیریت دولتی اشاره گردید. در همین مسیر، با بیان توضیحاتی از اهداف کاربردی و خاص این فصلنامه با محوریت موضوع آموزش کارکنان دولت، به اهمیت و نقش جایگاه نیازسنجی آموزشی در فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان موضوع تخصصی شماره دوم فصلنامه مزبور اشاره و در ادامه با طرح سؤالات از پیش تعیین شده که متناسب با کیفیت و مسیر مصاحبه نیز دچار تغییراتی می‌شد، با ارائه توضیحات کاربردی جناب آقای دکتر رمضانی، رئیس محترم امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور همراه گردید که شرح این مصاحبه در ذیل به صورت مبسوط مورد اشاره قرار گرفته است.

#### **۱. سوال یک : روند تاریخی علمی و عملی مقوله نیازسنجی آموزشی در کشور چگونه بوده است؟**

بررسی و تحلیل روند تاریخی مقوله نیازسنجی آموزشی در کشور، نیازمند بررسی‌های دقیق‌تری است که سابقه آن در آموزش‌های رسمی و غیررسمی و توصیف نظری و عملی آن در قابل طرح پژوهشی لازم است انجام گیرد. اما هرچا صحبت از برنامه آموزشی باشد، ضرورتاً می‌بایست قبل از آن نیازسنجی مناسب صورت گرفته باشد. این تناسب، بر اساس متدولوژی خاص خودش برای سازمان‌های مختلف قابل تعریف است. سیر تکاملی این روند از "نظرسنجی" بعنوان نازل‌ترین روش در فرایند تعیین نیاز آموزشی نسبت به بالاترین سطح آن که اشاره خواهیم کرد، صورت گرفته است.



واژه "نیاز" در این زمینه یا بر اساس رجحان است یا بر اساس نقصان و یا براساس وضعیت مطلوب برای هر سازمان و شغل است. بنابراین تبیین فاصله بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب بعنوان نیاز برای رفع شکاف و ایجاد تعادل باعث ضرورت نیازسنجی است تا بتوان مداخلات آموزشی و یادگیری مورد نظر را تعریف و اجرا کرد. البته ناگفته نماند که الزاماً همیشه فاصله بین عملکرد موجود و عملکرد مطلوب دلالت بر خلاء دانش و مهارت نمی‌کند بلکه به متغیرهای دیگری می‌تواند مربوط باشد.

در گذشته حسب شرایط، در ارایه آموزش‌های شغلی، از روش "نظرسنجی" استفاده می‌شده است اما این روش نازل‌ترین سطح در میان روش‌های تعیین نیازهای آموزشی است. امروزه متاسفانه همین روش تقریباً در برخی سازمان‌ها به طریقی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بطور یقین نمی‌تواند تامین کننده نیازهای یک شغل و سازمان باشد.

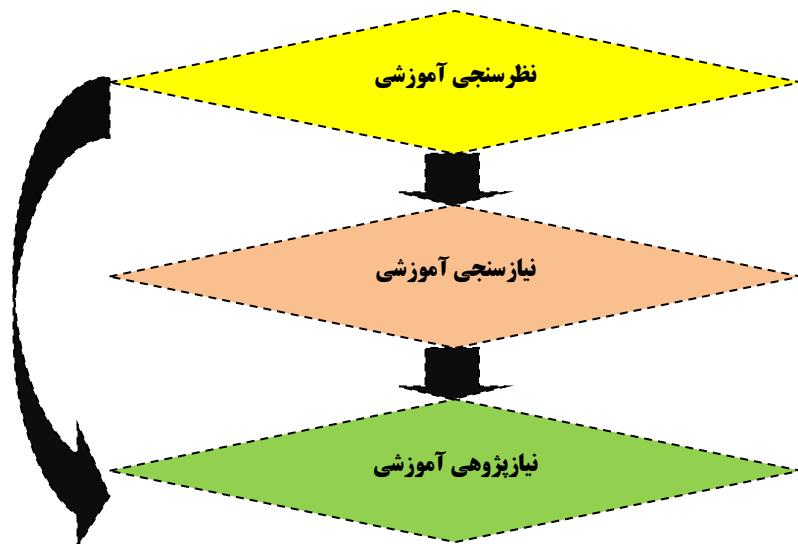
از این‌رو نظر به روند تاریخی مقوله تعیین نیاز آموزشی، می‌توانیم عنوان کنیم که آموزش‌ها در مواردی بر مبنای نظرسنجی صورت می‌گرفته است. بدین شکل که از مخاطبان مختلف شامل کارکنان و مدیران سازمان، سوال می‌شد که شما به چه آموزش‌هایی نیاز دارید و تمایل دارید چه دوره‌هایی را طی کنید؟ در پاسخ اگر نیازی احساس می‌شد، دوره‌های آموزشی نیز برای تامین آن نیازها ارایه می‌گردید و متعاقباً اگر احساس نیازی صورت نمی‌گرفت، دوره‌های آموزشی نیز برگزار نمی‌شد.



در این خصوص، وقتی در بستر زمان به موضوع آموزش نیروی انسانی توجه شود، پی خواهیم برد که وقتی آموزش‌های بلندمدت در دستگاه‌های اجرایی با محدودیت مواجه شد یا به عبارت بهتر کنار گذاشته شد، روند و سیر تعیین نیازهای آموزشی نیز با تغییرات مشهودی مواجه گردید و از نظرسنجی به نیازسنجی آموزشی رسیدیم و تقریباً آموزش‌ها براساس توجیهات شغلی و شرایط شاغلین تدوین گردید. این مهم، به نوبه خود اتفاق مهمی در مسیر و فرآیند منطقی و عملکردی نیازسنجی آموزشی محسوب می‌شود. در نظام آموزش کارکنان این بنا و پایه وجود دارد.

امروزه بالاتر از نیازسنجی، نیازپژوهی است که در سطح بالاتر از نیازسنجی قرار دارد که در حال حاضر، کمتر سازمانی به این درجه در تعیین نیازهای آموزشی رسیده است. انجام این کار مستلزم تدوین طرح جامع برای تعیین نیازهای آموزشی بصورت فراگیر و مبتنی بر متدولوژی علمی و میدانی می باشد.

نمودار ۱: سیر فرآیند نیازسنجی آموزشی

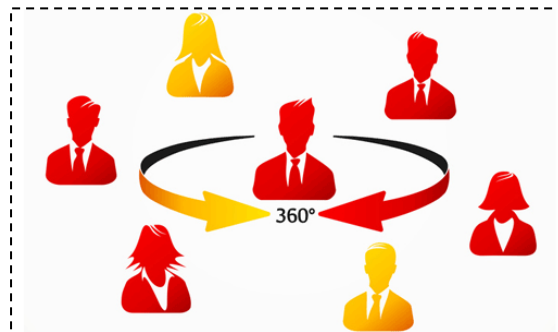


این سیر تکاملی از "نظرسنجی" تا "نیازپژوهی"، می تواند زمینه های تدوین نیازهای آموزشی جامع و دقیق را فراهم آورد تا هم از کم آموزشی جلوگیری شود و هم از بیش آموزی. با این اوصاف هنوز مشاهده می شود که متناسب با سیاست های آموزشی سازمان ها و دستگاه های مختلف، در برخی سازمان ها همچنان از نظرسنجی و در برخی همچنان از نیازسنجی آموزشی استفاده می شود. ولی بهترین روش در مقوله تعیین نیاز آموزشی متناسب با نیاز و کارکرد مورد انتظار، نیازپژوهی است.



## ۲. سوال دو: با این اوصاف امروزه وضعیت نیازسنجی در میان دستگاه‌های اجرایی چگونه است؟

نیازسنجی آموزشی به معنی جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف و چندگانه برای تشخیص واقعی نیاز است. این منابع می‌تواند شامل شرح شغل واقعی، اهداف و برنامه‌های توسعه‌ای سازمان، استاندارد عملکرد، نتایج ارزیابی عملکرد، شایستگی‌های مشاغل، موضوعات روز، مربیان و متخصصان موضوعی، مشاوران و خبرگان، رقبا، و ... است که همه اینها موجب انجام نیازسنجی آموزشی با رویکرد ۳۶۰ درجه و منابع چندگانه می‌گردد که استفاده از منابع چندگانه در قالب یک روش‌شناسی علمی و میدانی برای تشخیص نیازهای آموزشی می‌تواند ما را به سوی نیازپژوهی رهنمون سازد.



در حال حاضر سازمان‌ها، کمتر از این رویکرد چندگانه در تعیین نیازهای آموزشی استفاده کرده و بیشتر به نظرسنجی و نیازسنجی تک منبعی (غالباً شرح شغل) می‌پردازند. امیدواریم در آینده بیشتر از منظر نیازپژوهی به مقوله تعیین نیازهای آموزشی در سازمان‌های مختلف توجه گردد. در این زمینه نیز، هرچه قدر منابع گسترده‌تر باشد نیازسنجی دقیق‌تری انجام می‌شود که کار سختی است.

## ۳. سوال سوم: جایگاه نیازسنجی آموزشی در بندهای مختلف مقررات، بخشنامه‌های آموزشی و دستورالعمل‌ها چگونه است؟

فرایند نیازسنجی آموزشی در بخشنامه‌های قبلی سازمان موجود است. در هر سری از بندهای بخشنامه، این مهم متناسب با شرایط و الزامات علمی و اجرایی به فرایند نیازسنجی پرداخته شده است. متداول‌ترین فرایند نیازسنجی در دستگاه‌های اجرایی این است که ابتدا شغل، پست سازمانی، تحلیل وظایف، تبیین و تحلیل دانش و مهارت و نگرش مرتبط با وظایف انجام می‌شود و سپس مشخصات آموزش‌های مرتبط با وظایف (عنوان آموزش، اهداف، سرفصل‌ها، میزان ساعات، نحوه ارزشیابی، شرایط مدرسان، و ...) تدوین می‌گردد. در بخش مشاغل اختصاصی این امر واگذار شده است به دستگاه‌های مختلف که متناسب با ماموریت‌ها و وظایف اختصاصی خود، نیازسنجی آموزشی صورت می‌گیرد. در اینجا باید اشاره گردد سازمان اداری و استخدامی در زمینه روش‌شناسی، دستگاه‌های مختلف را در زمینه احصاء نیازهای آموزشی اختصاصی، راهبری می‌نماید. لازم به ذکر است که دوره‌های آموزشی مشاغل عمومی و دوره‌های عمومی کارکنان دولت و نیز دوره‌های

مدیریتی مدیران توسط سازمان اداری و استخدامی کشور نیازسنجی و تدوین می‌شود و دوره‌های آموزشی مشاغل اختصاصی توسط دستگاه اجرایی مربوطه نیازسنجی و تدوین می‌گردد.



ستاد یک دستگاه می‌تواند یک یا چند استان را بصورت نمونه که جامع مشاغل دیگر استان‌ها باشد انتخاب و پس از انجام نیازسنجی آموزشی برای مشاغل استانی، نتایج آن‌را برای مشاغل دیگر استان‌ها تعمیم دهد. البته در این میان توجه به شرایط استانی هر دستگاه نباید مورد غفلت قرار گیرد. ولی ستاد دستگاه با همکاری واحد استانی مربوطه متولی و تدوین‌کننده نیازهای آموزشی اختصاصی استان‌ها است.

شناسنامه آموزشی شغل و شناسنامه آموزشی شاغل، دو مقوله بسیار مهم در تعیین نیازهای آموزشی فردی است. لذا با توجه به این امر مهم، دوره‌های آموزشی مورد نیاز افراد (چه در ستاد دستگاه و چه در دستگاه استانی)، لازم است از شناسنامه آموزشی شغلی باشند و دوره آموزشی شغلی اگر توجیه شغلی نداشته باشد نباید در شناسنامه آموزشی فرد ثبت و گذرانده شود.



بنابراین کارکنان هم در استان و هم در ستاد دستگاه متناسب با شغل خود دوره‌های آموزشی خود را باید بگذرانند و اگر امروزه دستگاهی فارغ از این قاعده حرکت می‌کند، دال بر ضعف مقوله نیازسنجی آموزشی است. اشکال از عملکرد واحد سازمانی در زمینه تدقیق نیازهای شغلی و آموزش شاغلان است.

سازمان‌ها نباید از کارکنان خود نظرسنجی دوره‌های آموزشی شغلی را با هدف تعیین نیازهای آموزشی صورت دهند. زیرا براساس شرح و وظایف شغل شاغل و تحلیل آن، باید آموزش‌های مشخصی در نظر گرفته است و نظرسنجی نمی‌تونه نیازهای دقیق شاغلان در دستگاه‌های مختلف را نشان دهد. عملکرد واحد آموزشی سازمان‌ها در این مسیر بسیار مهم است و موفقیت یا عدم موفقیت نیازسنجی آموزشی در این مسیر، با درصد بسیار بالایی به کیفیت عملکرد کارشناسان واحد آموزش ارتباط خواهد داشت.



#### ۴. سؤال پنجم: نقش و اهمیت نیازسنجی در آموزش موثر و توانمندسازی مدیران و کارکنان با رویکرد آینده محوری چیست؟

نیازسنجی یک ابزار در راستای آموزش موثر و دیگر مداخلات آموزشی و یادگیری است. محصول نیازسنجی، احصاء نیازهای آموزشی واقعی است که دیگر اقدامات و روش‌های آموزش و توانمندسازی باید بر آن مبنا قرار گیرد. این مهم در زمینه آموزش و تربیت مدیران دستگاه‌های اجرایی نیز صادق است که البته باید دیگر متغیرها و شرایط و سیستم‌های مدیریتی را نیز مورد توجه قرار داد. لذا یکی از متغیرهای مهم تاثیرگذار در اثربخشی آموزش، برخورداری از نیازسنجی جامع با رویکرد آینده محوری است. البته سیستم‌های انگیزشی، ارتقاء، پرداخت، فرهنگ سازمانی، سیستم مدیریتی و ... همه و همه در توسعه سازمانی مؤثر است. از این‌رو نیازسنجی آموزشی تنها یکی متغیرها است و این مهم در کل هم اکنون از وضعیت مناسبی برخوردار است، ولی حصول نتیجه مورد نظر، بستگی کامل با متغیرهای دیگری دارد که موفقیت آن را در ارتباط کامل و دقیق همدیگر نشان می‌دهد.

همچنین طراحی دوره مبتنی بر اصول علمی آن و اجرای مناسب، از دیگر عناصر آموزش هستند که بسیار تعیین کننده خواهند بود در مسیر توسعه آموزشی. بنابراین با علم به اینکه نیازسنجی آموزشی تنها یک متغیر در مسیر آموزش و توسعه منابع انسانی و توانمندسازی مدیران است، سایر متغیرهای آموزشی نیز بایستی به درستی از سوی عوامل اجرایی مورد توجه قرار گیرد.

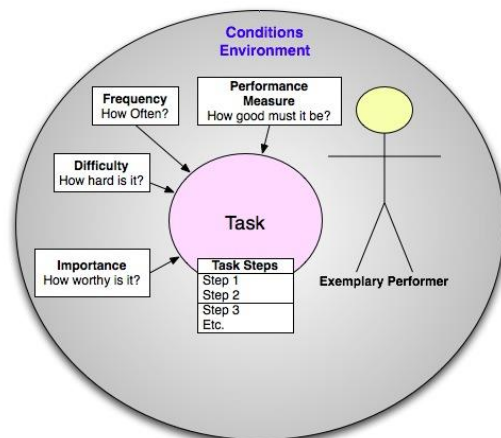


## ۵. سوال هفتم: مهم‌ترین ابزارها و روش‌های امروزی نیازسنجی آموزشی دستگاه مختلف کشور چیست؟

آنچه که امروزه متداول است، احصاء الزامات شغل و شرح وظائف شغل در فرایند نیازسنجی است. اما مناسب‌ترین رویکرد برای نیازسنجی استفاده از رویکرد ۳۶۰ درجه و توجه به شایستگی‌های عمومی و فنی مشاغل است. مدل شایستگی مشاغل که یکی از دروندا‌های آن شرح شغل است، امروزه به روزترین و ارزش‌مندترین روش تعیین نیازهای آموزشی است که کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بنابراین این در فرایند نیازسنجی همانطور در پاسخ به سوالات قبل بیان شد بایستی از منابع مختلف از جمله نتایج ارزیابی عملکرد، استانداردهای شغلی، شرح شغل و مربیان و متخصصین موضوعی، خبرگان شغل، و ... مختلف صورت گیرد. در مجموع استفاده از یک تکنیک و یک ابزار برای احصاء نیازهای آموزشی با عنایت به گستردگی نیازهای آموزشی مناسب نمی‌باشد.

در این مسیر برای تحلیل شغل استفاده از تکنیک (Difficulty, Importance, Frequency) DIF می‌تواند کارساز و موثرتر باشد. بدین معنی که وظایف مشاغل براساس میزان سختی و دشواری، میزان اهمیت و میزان تکرار بایستی مورد تحلیل قرار گیرد.



## رسانای نیازسنجی

بازنگری آن‌ها براساس علمی و فناوری مرتبط با آن

و تغییرات بوجود آمده در شغل براساس ماموریت‌های سازمانی صورت می‌گیرد. اما آنچه که دارای اهمیت و ضرورت است به روزرسانی نیازهای آموزشی مشاغل و همین‌طور شاغلین در موعد مقرر به جهت حفظ استاندارد عملکرد می‌باشد. مشاغل هستند که براساس ماهیت کاری و شغلی ممکن است باتوجه به نوع و کیفیت و چگونگی انجام شغل، فوریتی در

## ۸- سوال هشتم: روند به روز آموزشی چگونه است؟

به روزرسانی نیازهای آموزشی و ماهیت شغل و سرعت تحولات

به‌روزرسانی نیازهای آموزشی نداشته باشند. ولی مشاغلی هستند که سالانه مورد بازبینی و به‌روزرسانی قرار می‌گیرند و متناسب با سرعت تحولات فناوری، سیاست‌های سازمانی و اسناد بالادستی دوره‌های آموزشی مربوطه بازطراحی می‌گردد. در حال حاضر نیازسنجی و بازنگری دوره‌های آموزشی مشاغل عمومی دستگاه‌های اجرایی با همکاری مراجع مربوطه در حال انجام است که در مرحله جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات هستیم. ولی نیازسنجی و بازنگری برنامه‌های آموزشی مشاغل اختصاصی براساس فرایندهای تعیین شده بر عهده دستگاه‌های اجرایی مربوطه است و دستگاه‌های اجرایی تکلیف دارند. نیازهای آموزشی مشاغل اختصاصی را بصورت دوره‌ای بازنگری کنند که اقدامات دستگاه‌ها در این امر سالانه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. البته دستگاه‌های اجرایی در به‌روزرسانی نیازهای آموزشی مشاغل اختصاصی در یک سطح قرار ندارند.

## ۶. سؤال دهم: مهم‌ترین چالش‌های ستادی و استانی در نیازسنجی آموزشی تولید محتوا در فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی چیست؟

براساس اطلاعات و داده‌ای بدست آمده برخی از دستگاه‌های ستادی واحدهای استانی خود را در فرایند نیازسنجی کمتر مشارکت می‌دهند. این اقدام می‌تواند موجب عدم تامین نیازهای آموزشی بطور کامل شود. همچنین برخی از دوره‌های آموزشی در دستگاه‌های اجرایی توجیه شغلی ندارد و این امر می‌تواند موجب از بین رفتن منابع گردد. مشکل دیگر عدم تولید محتوای آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی مشاغل در دستگاه‌های اجرایی است که می‌تواند اثربخشی آموزش و یادگیری را تحت‌الشعاع قرار دهد. فقدان محتوای آموزشی کاربردی متناسب با نیازمندی‌های واقعی شغل و شاغل باعث ترویج موضوعات صرف آکادمیکی در آموزش شده و اقدامات نیازسنجی را بی‌اثر می‌کند. تولید محتوای آموزشی خاص و کاربردی متناسب با نیاز شغل می‌تواند موجب تحقق اهداف نیازسنجی گردد از این‌رو یکی از ضرورت‌ها و تضمین‌کننده‌های اثربخشی آموزش کارکنان، تولید محتوای آموزشی و یادگیری براساس خروجی‌های نیازسنجی است. فقدان محتوای استاندارد و کاربردی متناسب با نیازهای آموزشی احصا شده حتی دوره‌های آموزشی غیرحضور را نیز تحت تاثیر قرار داده است و آنها حیز انتفاع خارج کرده است.

بطوری که امروزه در کشورهای اروپایی حدوداً (۶۱) درصد دوره‌های آموزشی الکترونیکی با موفقیت موردنظر همراه نبوده است. علت این مهم نیز، فقدان محتوای مناسب، عدم توجه به طراحی آموزشی و اصول یادگیری در ارائه دوره است. بنابراین تولید محتوای الکترونیکی مناسب مستلزم برخورداری از محتوای آموزشی و یادگیری مورد نظر می‌باشد. در این خصوص به منظور برخورداری از انسجام در روش تولید محتوا، سازماندهی محتوا و وحدت موضوعی، بهتر است که مرکزیتی وجود داشته باشد. در اینجا تولید محتوای آموزشی برای دوره‌های عمومی، دوره‌های مشاغل عمومی و دوره‌های مدیریتی می‌تواند از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی صورت گیرد و در اختیار دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها قرار گیرد تا همه از یک محتوای آموزشی و یادگیری استاندارد، فارغ از اینکه در چه دستگاه اجرایی و در کدام استان قرار دارند، استفاده نمایند. این کار می‌تواند حتی صرفه اقتصادی زیادی نیز داشته باشد.

## ۷. سؤال یازدهم: برنامه‌ریزی و جهت‌گیری آتی در حوزه تعیین نیازهای آموزشی کارکنان دولت چیست؟

همان‌طور در پاسخ به سؤالات قبلی تان عرض کردم، رویکرد نیازسنجی آموزشی باید برود به سمت صلاحیت‌ها و شایستگی عمومی و فنی شغلی. باید براساس مشاغل آینده و نگاه از بیرون به درون بصورت فراکنشی صورت گیرد و با این رویکرد به نیازسنجی آموزشی شغلی، بازنگری‌های لازم در بخشنامه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های مختلف بعمل آید تا از این رهگذر بتوانیم از آموزش به سمت یادگیری و توسعه حرکت کنیم.

