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 حسینی‌راد(مرکز آموزش مدیریت دولتی)*

مرداد ۱۳۹۸

دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان اداری استخدامی کشور

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

در این بخش، مصاحبه‌ای اختصاصی در زمینه ***"نیازسنجی آموزشی"*** و ابعاد و مسائل مختلف پیرامون آن با جناب آقـای دکتر رمضانی رئیس محترم امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی ترتیب داده شده است که اهم این مصاحبه در این بخـش 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 کلیـدی-ترین حلقه‌های تأثیرگذار در مسیر و فرایند آموزش و توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، آغاز گردید و در ادامه با اشـاره بـه این مهم که مرکز آموزش مدیریت دولتی در حدود نیم قرن، یکی از متولیان اصلی اجرای آموزش کارکنان دولت بوده اسـت، به اهمیت و جایگاه فصلنامه علمی – تخصصی آموزش مدیریت دولتی اشاره گردید. در همین مسیر، بـا بیـان توضـیحاتی از اهداف کاربردی و خاص این فصلنامه با محوریت موضوع آموزش کارکنان دولـت، بـه اهمیـت و نقـش جایگـاه نیازسـنجی آموزشی در فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان موضوع تخصصی شـماره دوم فصـلنامه مزبـور اشـاره و در ادامـه باطرح سؤالات از پیش تعیین شده که متناسب با کیفیت و مسیر مصاحبه نیـز دچـار تغییراتـی مـی‌شـد، بـا ارائـه توضـیحات کاربردی جناب آقای دکتر رمضانی، رئیس محترم امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان اداری و اسـتخدامی کشـور همراه گردید که شرح این مصاحبه در ذیل به صورمت 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 تاریخیِ مقوله نیازسنجی آموزشی در کشور، نیازمند بررسـی‌هـای دقیـق‌تـری اسـت کـه سـابقه آن در آموزش‌های رسمی و غیررسمی و توصیف نظری و عملی آن در قابل طرح پژوهشی لازم است انجام گیرد. اما هرجا صحبت از برنامه آموزشی باشد، ضرورتاً می بایست قبـل از آن نیازسـنجی مناسـب صـورت گرفتـه باشـد. ایـن تناسـب، بـر اسـاس متدولوژیِ خاص خودش برای سازمان‌های مختلف قابل تعریف است. سیر تکاملی این روند از "نظرسـنجی" بعنـوان نـازل-ترین روش در فرآیند تعیین نیاز آموزشی نسبت به بالاترین سطح آن که اشاره خواهیم کرد، صورت گرفته است .

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

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 متغییرهای 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 تقریبا در برخی سازمان‌ها به طریقی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بطور یقین نمی‌تواند تامین کننده نیازهای یک شغل و سازمان باشد.

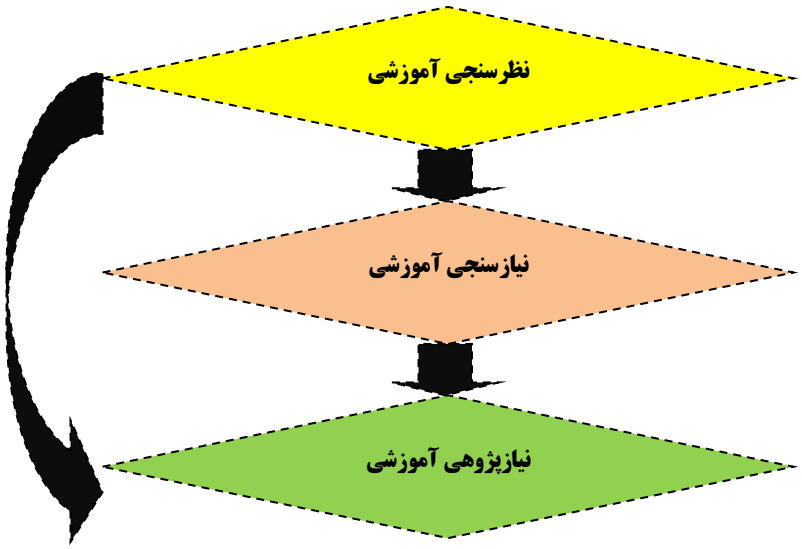
از این‌رو نظر به روند تاریخی مقوله تعیین نیاز آموزشی، می‌توانیم عنوان کنیم که آموزش‌ها در مواردی بر مبنای نظرسنجی صورت می‌گرفته است. بدین شکل که از مخاطبان مختلف شامل کارکنان و مدیران سازمان، سوال می‌شد که شما به چه آموزش‌هایی نیاز دارید و تمایل دارید چه دوره‌هایی را طی کنید ؟ در پاسخ اگر نیازی احساس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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

امروزه بالاتر از نیازسنجی، نیازپژوهی است که در سطح بالاتر از نیازسنجی قرار دارد که درحال 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 می‌باشد.

نمودار ۱: سیر فرآیند نیازسنجی آموزشی

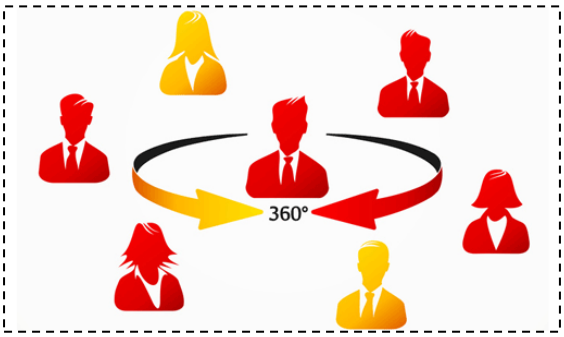


این سیر تکاملی از "نظرسنجی" تا "نیازپژوهشی"، می‌تواند زمینه‌های تدوین نیازهای آموزشی جامع و دقیق را فراهم آورد تا هم از کم آموزی جلوگیری شود و هم از بیش آموزی. با این اوصاف هنوز مشاهده می‌شود که متناسب با سیاست‌های آموزشی سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف، در برخی سازمان‌ها همچنان از نظرسنجی و در برخی همچنان از نیازسنجی آموزشی استفاده می‌شود. ولی بهترین روش در مقوله تعیین نیاز آموزشی متناسب با نیاز و کارکرد مورد انتظار، نیازپژوهی است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۲. سوال دو: بااین اوصاف امروزه وضعیت نیازسنجی درمیان 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 رویکرد۳۶۰ 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.



درحال 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 فرآیند 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، سرفصل ها، 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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

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 آموزسی 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 .

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

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 تعین 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 دستگاهای مختلف را نشان دهد. عمکلرد 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 عمکلرد کارشناسان واحد آموزش ارتباط خواهد داشت.

٤. 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 دستگاه های اجرایی نیز صادق است که البته باید دیگر متغییرها 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 سیستم های انگیزشی، ارتقا، پرداخت، فرهنگ سازمانی، سیستم مدیریتی و ... همه و همه در توسعه سازمانی مؤثر است. از این‌رو نیازنسجی آموزشی تنها یکی متغیرها است و این مهم درکل 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.

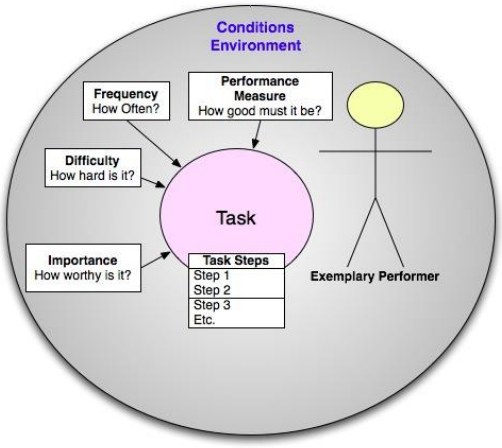
[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۵. سوال هفتم: مهم‌ترین ابزارها و روش‌های امروزین 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 رویکرد۳۶۰ درجه و توجه به شایستگی‌های عمومی و فنی مشاغل است. مدل شایستگی مشاغل که یکی از دروندادهای آن شرح شغل است، امروزه به روزترین و ارزش‌مندترین‌ترین 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 نمی نباشد.

در این مسیر برای تحلیل شغل استفاده از تکنیکDIF(Difficulty, Importance, Frequency) 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.



۸- سؤال هشتم: روند بـه روز رسـانی نیازسـنجی آموزشی چگونه است؟

بـه روزرسـانی نیازهـای آموزشـی و بـازنگری آن‌هـا براسـاس ماهیـت شـغل و سـرعت تحـولات علمی و فناوری مرتبط بـا آن و تغییرات بوجود آمده در شغل براساس ماموریت‌های سازمانی صورت می‌گیرد. اما انچه که دارای اهمیت و ضرورت است به روزرسانی نیازهای آموزشی مشاغل و همین‌طور شاغلین در موعد مقرر به جهت حفظ استاندارد عملکرد می‌باشد. مشاغلی هستند که براساس ماهیت کاری و شغلی ممکن است باتوجه به نوع و کیفیت و چگونگی انجام شغل، فوریتی در

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

به‌روزرسانی نیازهای آموزشی نداشته باشند. ولی مشاغلی هستند که سالانه مورد بازبینی و بـه روزرسـانی قـرار مـی‌گیرنـد و متناسب با سرعت تحولات فناوری، سیاست‌های سازمانی و اسناد بالادستی دوره‌های آموزشی مربوطه بازطراحی می‌گردد .
درحال حاضر نیازسنجی و بازنگری دوره‌های آموزشی مشاغل عمومی دستگاه‌های اجرایی با همکاری مراجع مربوطه درحـال انجام است که در مرحله جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات هستیم. ولی نیازسنجی و بازنگری برنامـه‌هـای آموزشـی مشـاغل اختصاصی براساس فرایندهای تعیین شده بر عهده دستگاه‌های اجرایی مربوطه است و دستگاه‌هـای اجرایـی تکلیـف دارنـد. نیازهای آموزشی مشاغل اختصاصی را بصورت دوره‌ای بازنگری کنند که اقدامات دستگاها در این امر سـالانه مـورد ارزیـابی قرار می‌گیرد. البته دستگاه‌های اجرایی در به‌روز رسانی نیازهای آموزشی مشاغل اختصاصی در یک سطح قرار ندارند.

٦. سؤال دهم: مهم‌ترین چالش‌های ستادی و اسـتانی در نیازسـنجی آموزشـی تولیـد محتـوا در فراینـد آموزش و توسعه منابع انسانی در دستگاه های اجرایی چیست؟

براساس اطلاعات و داده‌ای بدست آمده برخی از دستگاه‌های ستادی واحدهای اسـتانی خـود را در فراینـد نیازسـنجی کمتـر مشارکت می‌دهند. این اقدام می‌تواند موجب عدم تامین نیازهای آموزشی بطـور کامـل شـود. همچنـین برخـی از دوره‌هـای آموزشی در دستگاه‌های اجرایی توجیه شغلی ندارد و این امر می‌تواند موجب از بین رفتن منابع گردد. مشکل دیگر عدم تولیـد محتوای آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی مشاغل در دستگاه‌های اجرایی است که می‌تواند اثربخشی آموزش و یـادگیری را تحت‌الشعاع قرار دهد. فقدان محتوای آموزشی کاربردی متناسب با نیازمنـدی‌هـای واقعـی شـغل و شـاغل باعـث تـرویج موضوعات صرف آکادمیکی در آموزش شده و اقدامات نیازسنجی را بی اثر می‌کند. تولید محتوای آموزشی خاص و کـاربردی متناسب با نیاز شغل می‌تواند موجب تحقق اهـداف نیازسـنجی گـردد از ایـن‌رو یکـی از ضـرورت‌هـا و تضـمین کننـده‌های اثربخشی آموزش کارکنان، تولید محتوای آموزشی و یـادگیری براسـاس خروجـی‌هـای نیازسـنجی اسـت. فقـدان محتـوای استاندارد و کاربردی متناسب با نیازهای آموزشی احصا شده حتی دوره‌های آموزشی غیرحضوری را نیز تحت تـاثیر قـرار داده است و آنها حیز انتفاع خارج کرده است.
بطوری‌که امروزه در کشورهای اروپایی حدوداً (۶۱) درصد دوره‌های آموزشی الکترونیکی با موفقیـت مـوردنظر همـراه نبـوده است. علت این مهم نیز، فقدان محتوای مناسب، عدم توجـه بـه طراحـی آموزشـی و اصـول یـادگیری در ارائـه دوره اسـت. بنابراین تولید محتوای الکترونیک مناسب مستلزم برخورداری از محتوای آموزشـی و یـادگیری مـورد نظـر می‌باشـد. در ایـن خصوص به منظور برخورداری از انسجام در روش تولیـد محتـوا، سـازماندهی محتـوا و وحـدت موضـوعی، بهتـر اسـت کـه مرکزیتی وجود داشته باشد. در اینجا تولید محتوای آموزشی برای دوره‌های عمومی، دوره‌های مشـاغل عمـومی و دوره‌هـای مدیریتی می‌تواند از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی صورت گیرد و در اختیار دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها قرار گیـرد تـا همه از یک محتوای آموزشی و یادگیری استاندارد، فارغ از اینکه در چه دستگاه اجرایی و در کدام استان قرار دارنـد، اسـتفاده نمایند. این کار می‌تواند حتی صرفه اقتصادی زیادی نیز داشته باشد.

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

همان‌طور در پاسخ به سوالات قبلی تان عرض کـردم، رویکـرد نیازسـنجی آموزشـی بایـد بـرود بـه سـمت صـلاحیت‌هـا و شایستگی عمومی و فنی شغلی. باید براساس مشاغل آینده و نگاه از بیرون به درون بصورت فراکنشی صورت گیرد و با ایـن رویکرد به نیازسنجی آموزشی شغلی، بازنگری‌های لازم در بخشنامه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های مختلـف بعمـل آیـد تـا از این رهگذر بتوانیم از آموزش به سمت یادگیری و توسعه حرکت کنیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]