

تحلیل شکاف و نیازسنجی مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

حمید رحیمیان¹

سید محسن طباطبایی مزدآبادی^{2*}

چکیده

آموزش، سرمایه‌گذاری برای نسل آتی است که هدف آن، توسعه منابع انسانی می‌باشد. در این راستا، پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات، در گرو ارتقای سطح دانش، بینش و مهارت‌های منابع انسانی است؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل شکاف مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران انجام شده است. روش این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران هستند که تعداد آنها 227 نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، 143 نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته 63 سؤالی، استفاده شد. جهت تعیین روایی، از روش روایی محتوا و برای تعیین پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برابر با 0/82 بود. به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که 1- وضعیت موجود نیازهای آموزشی در حد متوسط و وضعیت مطلوب نیازهای آموزشی در حد بالا ارزیابی شد 2- بین وضعیت موجود و مطلوب نیازهای آموزشی (عمومی و تخصصی) تفاوت معناداری وجود داشت. 3- اولویت‌بندی مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران (شکاف آموزش‌های عمومی) به ترتیب شامل: آمار، آیین نگارش، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی و رایانه است. 4- اولویت‌بندی مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، (شکاف مهارت‌های تخصصی) به ترتیب شامل: حسابداری، مالی شرکتی و سرمایه‌گذاری می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: تحلیل شکاف، نیازسنجی آموزشی، مهارت‌های عمومی و تخصصی، کارشناسان مالی و اقتصاد شهری،

شهرداری تهران

طبقه‌بندی JEL: L32, C58, C81, G20, J24

1- عضو هیأت علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: sm.tabatabaei@atu.ac.ir

1- مقدمه

فعالیت‌های آموزشی هر کشور را می‌توان سرمایه‌گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست که هدف آن، توسعه سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر، هدف فعالیت‌های آموزشی، رشد آگاهی و توانایی‌های بالقوه انسان می‌باشد (بازرگان، 1387). از طرف دیگر، مدیریت منابع انسانی، یکی از محرک‌های مهم مدرنیزه‌سازی بخش‌های عمومی است و تقویت آن، یکی از راه‌های بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌باشد (Bruns, 2014). منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان‌ها در مقایسه با ماشین‌آلات، مواد و حتی پول هستند. هیچ کدام از این موارد بدون نیروی انسانی به دست نمی‌آید. آموزش، توسعه نظام‌مند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است که همه کارکنان سازمان‌ها برای انجام کار یا وظیفه خود باید آن‌ها را به اندازه کافی کسب کنند. همچنین اثربخشی و موفقیت سازمان، متکی به افرادی است که در سازمان مشغول به کار هستند؛ به همین دلیل کارکنان سازمان باید توانایی انجام وظایف و همکاری‌های مناسب با سایر کارکنان برای پیشبرد اهداف سازمانی را داشته باشند و همین امر نیازمند کسب دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل افراد است (Olaniyan & Oja, 2008).

آموزش از جمله مسائلی است که با سرنوشت انسان‌ها و جوامع سروکار دارد. با توجه به تحولات سریع در ابعاد گوناگون زندگی اجتماعی، انسان‌ها، امروزه برخلاف گذشته دیگر نمی‌توانند به اندوخته‌ها و اطلاعات حاصل از نظام آموزشی رسمی، قناعت کنند و با کمک آنها به انتظارات و مسئولیت‌های فردی و شغلی پاسخ دهند؛ از این رو به منظور تعادل بین روش‌های انجام کار و یافته‌ها و اطلاعات جدید در صحنه وسیع‌تر اجتماع، اکثر نهادها، آموزش کارکنان را به عنوان جزء جدایی‌ناپذیری از دنیای سازمانی خود پذیرفته‌اند. بنابراین مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستم‌هایی برای به کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند (محمدپور زرنندی و همکاران، 1392).

بر این اساس در نظریه سرمایه انسانی، آموزش را نباید یک هزینه سازمانی دانست بلکه باید آموزش را جزء وظایف سازمانی و نوعی سرمایه‌گذاری به حساب آورد (Balkin & Richebe, 2007) و به همین دلیل است که موفقیت و کامیابی آینده یک سازمان، وابسته به نیروی کار ماهر و با دانش و با تجربه می‌باشد. این همان نکته‌ای است که می‌گوید چرا آموزش، ابزاری اثربخش و اساسی در دستیابی موفقیت آمیز به اهداف و غایات سازمان است.

به اعتقاد ندیم¹، آموزش نه تنها باعث افزایش ابتکارات و نوآوری افراد می‌شود، بلکه این شانس را به آنها می‌دهد که شغل خود را به صورت عملی، یاد گرفته و به طرز شایسته‌ای آن را انجام دهند تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد (Nadeem, 2010).

از جمله مسائلی که اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص آن توافق دارند، استفاده از سازوکارهای مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌باشد. اهمیت و ضرورت این سازوکارها و نقش آنها در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف، منجر به آن شده است که امروزه کمتر سازمان یا نهادی را بتوان یافت که دارای بخش ویژه‌ای تحت عنوان «آموزش ضمن خدمت» نباشد و در آن برنامه‌ریزی آموزش کارکنان به یکی از دل‌مشغولی‌های مهم مدیریت تبدیل نشده باشد (فتحی واجارگاه، 1390).

در این راستا باید توجه داشت که پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات، در گرو ارتقای سطح دانش، بینش، مهارت و رفتار منابع انسانی می‌باشد. توسعه منابع انسانی راهی برای ارتقای کیفیت منابع انسانی و تطابق سودمند با تغییرات (که دو شاخصه اساسی رقابت سازمان‌ها هستند) می‌باشد؛ از این رو از اهمیت حیاتی برخوردار است و باید به خوبی طراحی و برنامه‌ریزی شود (میرزایی کارزان و همکاران، 1392).

بسیاری از تحلیل‌گران برنامه‌های آموزشی و بهسازی، بر این باورند که بخش اعظمی از مبالغی که صرف آموزش و بهسازی می‌شوند به شکل درستی هزینه نمی‌شوند. بسیاری

2- پیشینه تحقیق

وکس لی و لاتمن¹ (2002) در تحقیق خود با عنوان «توسعه و آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها» استدلال کرده‌اند که آموزش و توسعه می‌تواند سطح خودآگاهی افراد را بهبود بخشد و مهارت‌ها یا انگیزش افراد برای کار را افزایش دهد. هر اندازه که فعالیت‌های سازمانی، دانش‌محورتر می‌شوند، آموزش و توسعه نیز نقش پررنگ‌تری در پاسخگویی به نیازهای یادگیری افراد و نیز ضرورت‌های راهبردی سازمان، ایفا می‌کند (Gokman, 2009).

دهقانی و همکارانش (1393) در پژوهشی، به نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه آموزشی با استفاده از مدل دیکوم² پرداخته و بیان داشتند که با توجه به اهمیت، دشواری و تکرار وظایف و همچنین لیست دانش، مهارت‌ها، رفتارهای ویژه شغل و بررسی برنامه‌های آموزشی مدیران آموزشی در سایر کشورها، برنامه آموزشی باید مشتمل بر اهداف، محتوا، شیوه اجرا و نحوه ارزشیابی، تهیه و تدوین گردد.

پورکریمی و قاضی (1391) در پژوهشی با عنوان «نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال احمر» دریافتند که آسیب‌های موجود در فرایند آموزش‌های تخصصی هلال احمر شامل: بی‌توجهی به نیازسنجی و نبود الگوی مدون در این زمینه، بی‌توجهی به سازوکارهای طراحی برنامه‌های آموزشی، اجرای نامناسب دوره‌های آموزشی، عدم نظارت و ارزشیابی نظام‌مند دوره‌های آموزشی و کم توجهی به مکانیزم‌های انگیزشی در فرایند آموزش می‌باشد.

محمدی زنجیرانی و همکارانش (1391) در پژوهشی با رویکرد چندمعیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان، تلاش کردند چگونگی شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان بر مبنای نگرشی که ترکیبی از تحلیل‌های مبتنی بر فرد، سازمان و تا حدی شغل محسوب می‌شود (با عنوان رویکرد تلفیقی) را

از سازمان‌ها، نیازهای آموزشی و بهسازی خود را به درستی نمی‌سنجند و منافع دوره‌های آموزشی را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند.

امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود، بهبود و توسعه یابد و این امر در سازمان‌های خدماتی هم‌چون شهرداری، اهمیت دوچندانی می‌یابد؛ زیرا در دهه اخیر، تغییرات شگرف در حیطه مسئولیت‌ها و وظایف شهرداری، موجب توسعه روزافزون این سازمان‌ها شده و کسب دانش، مهارت و توانایی‌های جدیدی را برای ایفای بهینه وظایف، ضروری ساخته است. در این راستا، یکی از کلیدی‌ترین اقدامات مدیران، شناسایی نیازهای کلیدی کارکنان به منظور انجام بهینه وظایف سازمانی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر در پی آن است که به نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزش‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی شهرداری تهران پرداخته و به این منظور تلاش شده است تا به پنج سؤال اساسی ذیل پاسخ داده شود:

- 1- وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟
- 2- شکاف وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به چه میزان است؟
- 3- شکاف وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به چه میزان است؟
- 4- اولویت‌بندی وضعیت موجود، مطلوب و شکاف مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟
- 5- اولویت‌بندی وضعیت موجود، مطلوب و شکاف مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟

1 - Wexley and Latham

2 - Developing a Curriculum (DACUM)

تشریح کرده و فرایند اجرای آن را نشان دهند. در رویکرد پیشنهادی، نیازسنجی آموزشی، بر مبنای شایستگی‌های مورد نیازی که تحقق آرمان (چشم‌انداز و رسالت) و اهداف راهبردی سازمان را میسر می‌کنند، انجام می‌گیرد. روش‌های مورد استفاده در این مطالعه؛ شامل شناسایی شایستگی‌های کلیدی کارکنان، ترسیم مدل سلسله‌مراتبی معیارها و شاخص‌های نیازسنجی، به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)¹، ارزیابی و رتبه‌بندی کارکنان از دیدگاه شاخص‌های شایستگی و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان بر مبنای تحلیل فاصله موجود کارکنان با رتبه‌های برتر در شایستگی‌ها می‌باشد. عیدی و همکارانش (1391) در نیازسنجی آموزشی شرکت مدیریت منابع آب ایران، براساس روش استاندارد مهارت، یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان را عدم به کارگیری روش‌ها و تکنیک‌های نیازسنجی آموزشی دقیق و عینی معرفی کرده‌اند. شواهدی؛ مانند انتخاب سلیقه‌ای و شناسایی نیازهای غیرضروری کارکنان، برگزاری دوره‌های متعدد آموزشی غیرمرتبط، زوال اعتماد و کاهش مشارکت کارکنان و مدیران در برنامه‌های آموزشی، عدم پرورش شایستگی‌های مدنظر سازمان و اتلاف منابع مالی، گویای این مدعا هستند. در این راستا ضرورت دارد تا مسئولان و کارشناسان آموزشی با توجه به اهداف، دامنه بررسی، بودجه، زمان و تیم نیازسنجی آموزشی، در چارچوب استراتژی و جهت‌گیری‌های کلان سازمانی، اقدام به انتخاب و به کارگیری تکنیکی مناسب برای شناخت نیازهای آموزشی خود کنند.

عیدی و نوه ابراهیم (1390) در پژوهشی با عنوان «گذر از شبه نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی» تلاش کرده‌اند تا ضمن شناخت نیازهای آموزشی شغلی کارشناس مالی مؤسسه مالی و اعتباری مهر، تکنیک نیازسنجی آموزشی شغل‌محور را به طور کاربردی به

عنوان ابزاری جهت گذر از شبه‌نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی، تشریح کنند. نتایج تحقیق نشان داد که از مجموع عناوین نیازهای آموزشی، کمترین نیاز، مربوط به آشنایی با اصول سرپرستی با 29/5 درصد فاصله از استانداردهای آموزشی و بیشترین نیاز مربوط به آشنایی با مباحث بانکداری الکترونیکی با 60 درصد فاصله از استاندارد آموزشی می‌باشد. در این تحقیق، به منظور افزایش میزان موفقیت به کارگیری این روش در سایر سازمان‌ها، پیشنهاد شده است که قبل از انجام نیازسنجی آموزشی شغل‌محور، با توجه به اهمیت شرح وظایف در شناسایی استانداردهای آموزشی، دیدگاه کارشناسان شغلی، سرپرستان مشاغل، مدیران و سایر ذی‌نفعان و نیز نتایج شبکه شغلی در حوزه مورد مطالعه، بررسی شود.

آخوندی و همکارانش (1390) در پژوهشی در رابطه با نیازسنجی آموزشی شهرداری‌ها به منظور بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی در ایران، به دنبال پاسخگویی به این سؤال بودند که چه کمبودهای دانشی و مهارتی در کارکنان شهرداری‌ها و اعضای شوراهای شهر در پنج شهر مورد مطالعه، وجود دارد که از طریق ارائه دوره‌های آموزشی، قابل رفع است. به این منظور، از روش‌های علمی نیازسنجی آموزشی؛ مانند «تجزیه و تحلیل سازمان»، «تجزیه و تحلیل مشکل» و «نظرخواهی» استفاده شده است. در نهایت، دستورالعمل آموزشی، مرکب از سه عنصر: درس و کارگاه، برنامه و پودمان طراحی شده و در مجموع، شش پودمان، آموزشی، پیشنهاد شده است.

تاسنیوا² (2014) در پژوهشی در خصوص آموزش و توسعه در بانک براک³ بنگلادش به نیازسنجی دوره‌های آموزشی این بانک پرداخته و اظهار داشت که توسعه و بهسازی منابع انسانی بانک، مستلزم نیازسنجی مداوم و اثربخش از کارکنان می‌باشد که این نیازسنجی

2 - Tasnuva

3 - BRAC

1 - Analytical Hierarchy Procces

باید در راستای بهبود نگرش، دانش و مهارت کارکنان بانک باشد.

ریاض و بی‌بی¹ در ارزیابی نیازهای آموزشی پلیس‌های پاکستان بیان داشتند که از آنجا که سازمان‌ها در راستای نیل به مأموریت‌ها و اهداف خود با معضلات روبه‌رو جدی می‌باشند؛ یکی از مهم‌ترین ابزارها برای سازمان در نیل به اهداف خود، ارزیابی دقیق از نیازهای آموزشی می‌باشد (Riaz & Bibi, 2014).

3- مبانی نظری

از آنجا که در برنامه‌ریزی اصولی و واقع‌بینانه، اطلاعات مطمئن، جامع و صحیح، مورد نیاز است؛ در دهه‌های گذشته، فرایند نیازسنجی آموزشی، بیش از پیش، مورد توجه قرار گرفته است (فتیحی و اجارگاه، 1392). بدین منظور، اولین گام برنامه‌ریزی آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آنها می‌باشد. اگر این مرحله به خوبی و به درستی انجام شود، اجرای فرایندهای توسعه آموزشی، راحت‌تر و مؤثرتر خواهد بود. نیازسنجی آموزشی به عنوان یکی از ابزارهای مهم در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، موجب نمایان‌سازی شکاف‌های آموزشی می‌شود، تصمیم‌گیری اثربخش و سریع را تسهیل می‌کند و به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان، این امکان را می‌دهد تا با توجه به منابع مالی محدود و هزینه‌های فزاینده، با اولویت‌بندی گزینه‌های مختلف، راهکارهای مناسبی را برای پر کردن شکاف‌ها به کار گیرند (MacCawley, 2009).

نیازسنجی، فرایندی نظام‌مند برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و نهایتاً تعیین اولویت‌ها برای عمل است (فتیحی و اجارگاه، 1392). در این راستا، مهم‌ترین هدف نیازسنجی، فراهم کردن اطلاعات برای برنامه‌ریزان سازمان می‌باشد.

هم‌چنین نیازسنجی، فرایندی است که نیازها را شناسایی و در خصوص اولویت‌ها، تصمیم‌گیری می‌کند.

استفاده از فرایند نیازسنجی می‌تواند از طریق روشن‌سازی نیازها و میزان سطح اهمیت آنها، به تصمیم‌گیری کمک کند (Mattson, 1995).

فرایند نیازسنجی، مستلزم استفاده و به کارگیری ابزارهای تجزیه و تحلیل دقیق و علمی است تا بتوان به موارد زیر دست یافت:

- شناسایی شکاف بین نتایج جاری و پیامدهای مطلوب
- شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های برتر
- تعیین اولویت در بین نیازهای مختلف.

در این راستا اکثر سازمان‌ها، نیازهای آموزشی را بیشتر به صورت واکنشی، تعیین می‌کنند نه فراکنشی و فعالانه. بیشتر نیازسنجی‌ها از طریق فرم استعلام، زمانی مورد پذیرش است که نیاز را به عنوان خواست و ترجیح افراد در نظر بگیریم، اما نباید از این نکته که این روش نیازسنجی می‌تواند طیفی گسترده از منطقی تا غیرمنطقی را در بر داشته باشد، غافل ماند. بنابراین لازم است قبل از تصمیم‌گیری راجع به هر دوره آموزشی، مسئله عملکرد نیروی انسانی را مورد بررسی قرار داد و دقیقاً روشن ساخت که آیا آموزش، بهترین راهکار برای کاهش شکاف به وجود آمده در عملکرد است یا خیر؟ به طور کلی، وقتی در عملکرد کارکنان، ضعفی مشاهده می‌شود می‌توان این دلایل را برای آن برشمرد: کارکنان نمی‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند (ضعف در توانایی انجام کار)، کارکنان نمی‌خواهند عملکرد مناسبی داشته باشند (مشکلات انگیزشی)، کارکنان آگاهی کافی ندارند تا عملکرد داشته باشند (ضعف دانشی) (فتیحی و اجارگاه و همکاران، 1391). که در این راستا اگر کارکنان، مشکلات مربوط به ضعف دانشی داشته باشند مدیران آموزش، اقدام به انجام نیازسنجی آموزشی به منظور بهبود عملکرد می‌نمایند.

به طوری کلی به زعم مک کلیپ² مراحل زیر در اکثر الگوهای نیازسنجی مشترک است (Mckillip, 1987):

- 1- شناسایی کاربران و استفاده‌کنندگان از فرایند نیازسنجی: کاربران، افرادی هستند که بر مبنای اطلاعات

جمع‌آوری شده حاصل از فرایند نیازسنجی، عمل می‌کنند. در هنگام پرداختن به نوع نیازها و الگوهای نیازسنجی و تصمیم‌گیری درباره آنها، شناسایی کاربران و نوع اطلاعاتی که خواهان آن هستند، بسیار مؤثر و کمک‌کننده است.

2- شناسایی و توصیف جامعه مورد نظر و محیط آنها برای فرایند نیازسنجی: بسیار مهم است که بدانیم چه کسانی در مرکز ثقل و توجه فرایند نیازسنجی قرار دارند. ویژگی‌ها و مشخصات دموگرافیک¹ کسانی که می‌توانند بر نیازها تأثیر بگذارند، چیست؟ توزیع جغرافیایی و نیز جنبه‌های مهم محیط آنها که می‌توانند بر نیازها تأثیر داشته باشند چیست؟

3- انتخاب روش نمونه‌گیری، نوع و اندازه حجم نمونه
4- گزینش و انتخاب الگوی نیازسنجی برای استفاده و به‌کارگیری الگوی مورد نظر؛ مواردی چون منابع اطلاعاتی، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و نیز روش‌های تجزیه و تحلیل نیازها را مشخص می‌کند.

5- انجام نمونه‌گیری

6- اجرای روش‌های مورد نظر در الگوی نیازسنجی
7- تلفیق اطلاعات حاصل از منابع اطلاعاتی و اولویت‌بندی

8- تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از نیازسنجی

9- اعلام نتایج حاصل از فرایند نیازسنجی به تصمیم‌گیرندگان، کاربران و سایر مخاطبانی که نتایج به آنها مربوط می‌شود.

هم چنین در راستای نیازسنجی بهینه باید اصول حاکم در تعیین نیازهای آموزشی در سازمان‌ها رعایت گردد. به طور کلی این اصول شامل موارد ذیل می‌باشد:

1- تداوم: به دلیل تغییرات دائم محیطی و درونی و ضرورت اثربخشی سازمان و برنامه‌های آموزشی، نیازسنجی مداوم، ناگزیر است.

2- جامعیت: به دلیل اهمیت و جایگاه اطلاعات حاصل از نیازسنجی در برنامه‌ریزی، لازم است اطلاعات جامعی؛

شامل همه ابعاد و ارکان و از جهات گوناگون و با استفاده از روش‌های مختلف، گردآوری و تجزیه و تحلیل شوند.

3- مشارکت: پیچیدگی موقعیت و جامعیت نیازسنجی، برخورداری از همکاری یک تیم نیازسنجی را ایجاب می‌کند.
4- عینیت و اعتبار: این اصل ایجاب می‌کند که حتی‌الامکان از روش‌های عینی‌تر استفاده شود و داده‌ها از عینیت و اعتبار لازم برخوردار گردند.

5- واقع‌بینی: عاملان نیازسنجی باید پیش از تهیه و اجرای طرح نیازسنجی، نسبت به مطالعه و شناخت هدف، حوزه، سطح و محیط نیازسنجی و واقعیات مربوط، اقدام کنند تا زمینه و بستر کار خود را به خوبی بشناسند و متناسب با واقعیات عمل کنند. رعایت اصل واقع‌بینی در تعیین نیازهای آموزشی، عامل مهمی در اثربخشی طرح نیازسنجی و به تبع آن عامل مهمی در اثربخشی آموزش و بهسازی خواهد بود.

6- رعایت ملاحظات فرهنگی: با توجه به جو و خصوصیات فرهنگی حاکم بر جامعه، نیازسنجی از دو جهت لازم است: اول از آن جهت که این ویژگی‌ها عملاً در کار ما نمود پیدا می‌کنند و حتی آن را جهت می‌دهند و دوم آنکه، لازم است طرح‌ریزی نیازسنجی و انتخاب روش‌ها و ابزارها، حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات، متناسب با موقعیت فرهنگی و کلی سازمان انجام شود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، 1379).

4- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. هدف این نوع تحقیقات، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. همچنین داده‌ها، به روش توصیفی-پیمایشی گردآوری شده‌اند.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال 1393 است که تعداد آنها برابر با 227 نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه‌ای با حجم 143 نفر به صورت تصادفی انتخاب گردید.

ابزار اندازه‌گیری

5- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در بررسی سؤال اول «وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟» موارد ذیل صورت پذیرفت:

به منظور بررسی وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون «t تک گروهی» استفاده گردید. بررسی نتایج ارائه شده در جدول 1 و 2 حاکی از آن است که در خصوص وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، تفاوت معناداری بین میانگین نمونه و میانگین فرضی جامعه در سطح معناداری 0/01 وجود دارد. به عبارت دیگر، نتایج حاکی از آن است که وضعیت موجود مهارت‌های عمومی (رایانه، ارتباطات، آیین نگارش، آمار و مدیریت و برنامه‌ریزی) و مهارت‌های تخصصی (مالی شرکتی، حسابداری و سرمایه‌گذاری) در حد متوسط (نسبتاً مطلوب) بوده است و وضعیت مطلوب مهارت‌های عمومی و مهارت‌های تخصصی، در حد بالا ارزیابی گردید.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه 63 سؤالی محقق ساخته براساس طیف لیکرت بود. به منظور سنجش روایی ابزار، صاحب‌نظران با استفاده از روش روایی محتوا، روایی ابزار را در حد مطلوب، ارزیابی کردند. همچنین به منظور برآورد پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برابر با 0/82 محاسبه گردید. جهت محاسبه میانگین هر یک از سؤالات، از طیف استاندارد ارزیابی بازرگان و همکاران (1386) استفاده شد. در این طیف، اگر پرسشنامه براساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای باشد، چنانچه میانگین مؤلفه موردنظر بین 1 تا 2/33 باشد؛ وضعیت نامطلوب (پایین)، چنانچه بین 2/33 تا 3/66 به‌دست آید؛ وضعیت آن نسبتاً مطلوب (متوسط) و چنانچه بین 3/66 تا 5 به‌دست آید؛ وضعیت آن مطلوب (بالا) می‌باشد.

روش‌های تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و هم چنین پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، از آزمون‌های پارامتریک؛ t تک‌گروهی و t دو گروه مستقل، به منظور شناسایی وضعیت و تعیین شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب و از آزمون فریدمن¹ برای رتبه‌بندی نیازهای عمومی و تخصصی، استفاده گردید.

جدول 1- مقایسه میانگین نظرات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در خصوص وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی با میانگین طیف پنج ارزشی (m=3)

نیاز	sig	t	انحراف معیار	میانگین	وضعیت	آزمون آماری	
						مهارت‌های عمومی	پایین
رایانه	0/000	-5/29	0/299	2/86	وضع موجود		*
	0/000	24/72	0/157	4/25	وضع مطلوب		*
ارتباطات	0/000	-4/29	0/501	2/82	وضع موجود		*
	0/000	144/90	0/108	4/50	وضع مطلوب		*
آیین نگارش	0/000	-4/195	0/953	2/66	وضع موجود		*
	0/000	58/54	0/257	4/25	وضع مطلوب		*
آمار	0/000	-7/92	0/830	2/45	وضع موجود		*
	0/000	215/00	0/083	4/49	وضع مطلوب		*
مدیریت و برنامه‌ریزی	0/000	4/305	0/512	2/81	وضع موجود		*
	0/000	78/034	0/222	4/44	وضع مطلوب		*
کل	0/000	-11/671	0/217	2/78	وضع موجود		*

		*	0/000	66/132	0/258	4/42	وضع مطلوب
--	--	---	-------	--------	-------	------	-----------

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول 2- مقایسه میانگین نظرات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در خصوص وضعیت موجود و

مطلوب مهارت‌های تخصصی با میانگین طیف پنج ارزشی (m=3)^{1 - Friedman Test}

نیاز			Sig	t	انحراف معیار	میانگین	وضعیت	آزمون آماری
پایین	متوسط	بالا						مهارت‌های تخصصی
	*		0/000	-14/51	0/261	2/68	وضع موجود	مالی شرکتی
		*	0/000	42/98	0/422	4/51	وضع مطلوب	
	*		0/000	-20/16	0/240	2/59	وضع موجود	حسابداری
		*	0/000	44/79	0/392	4/46	وضع مطلوب	
	*		0/000	-12/52	0/217	2/77	وضع موجود	سرمایه‌گذاری
		*	0/000	39/89	0/424	4/41	وضع مطلوب	
	*		0/000	-19/57	0/194	2/68	وضع موجود	کل
		*	0/000	46/80	0/375	4/46	وضع مطلوب	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

میانگین دو گروه وابسته» استفاده شد. «t» محاسبه شده در سطح $p \leq 0/01$ بیانگر وجود تفاوت معنادار در خصوص وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران می‌باشد (جدول 3). به عبارت دیگر، شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران وجود داشت.

در بررسی سؤال دوم «شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به چه میزان است؟» مراحل ذیل انجام گرفت.

به منظور بررسی وجود تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی (رایانه، ارتباطات، آیین نگارش، آمار و مدیریت و برنامه‌ریزی) کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون «t» مقایسه

جدول 3- شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

Sig	t	df	انحراف معیار	میانگین	وضعیت	آزمون آماری	مهارت‌های عمومی
0/000	52/369	143	0/299	2/86	وضع موجود		رایانه
			0/157	4/25	وضع مطلوب		
0/000	38/127	143	0/501	2/82	وضع موجود		ارتباطات
			0/108	4/50	وضع مطلوب		
0/000	18/430	143	0/953	2/66	وضع موجود		آیین نگارش
			0/257	4/25	وضع مطلوب		
0/000	29/261	143	0/830	2/45	وضع موجود		آمار
			0/083	4/49	وضع مطلوب		
0/000	30/005	143	0/512	2/81	وضع موجود		مدیریت و برنامه‌ریزی
			0/222	4/44	وضع مطلوب		
0/000	60/246	143	0/217	2/78	وضع موجود		کل

			0/258	4/42	وضع مطلوب	
--	--	--	-------	------	-----------	--

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

موجود و وضعیت مطلوب آموزش‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران بوده است (جدول 4). به عبارت دیگر، شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران وجود داشت.

در بررسی سؤال سوم «شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به چه میزان است؟»، از آزمون «t مقایسه میانگین دو گروه وابسته» استفاده شد. «t» محاسبه شده در سطح $p \leq 0/01$ بیانگر وجود تفاوت معنادار بین اظهارات پاسخگویان در خصوص وضعیت

جدول 4- شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

Sig	t	df	انحراف معیار	میانگین	وضعیت	آزمون آماری
						مهارت‌های تخصصی
0/000	42/832	143	0/261	2/68	وضع موجود	مالی شرکتی
			0/422	4/51	وضع مطلوب	
0/000	44/713	143	0/240	2/59	وضع موجود	حسابداری
			0/392	4/46	وضع مطلوب	
0/000	40/092	143	0/217	2/77	وضع موجود	سرمایه‌گذاری
			0/424	4/41	وضع مطلوب	
0/000	51/755	143	0/194	2/68	وضع موجود	کل
			0/375	4/46	وضع مطلوب	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، اولویت‌بندی وضعیت مطلوب مهارت‌های عمومی را به ترتیب شامل: آمار، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی، آیین نگارش و رایانه نشان داده است (جدول 5). به عبارت دیگر، طبق اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به ترتیب در زمینه‌های آمار، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی، آیین نگارش و رایانه، نیازمند آموزش‌های بیشتری بوده‌اند.

آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، اولویت‌بندی شکاف مهارت‌های عمومی آنان را به ترتیب شامل: آمار، آیین نگارش، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی و رایانه نشان داده است (جدول 5). به عبارت

برای یافتن پاسخ سؤال چهارم «اولویت‌بندی وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و شکاف مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟» مراحل ذیل انجام شد:

آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، اولویت‌بندی وضعیت موجود مهارت‌های عمومی را به ترتیب شامل: رایانه، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی، آیین نگارش و آمار نشان داده است (جدول 5). به عبارت دیگر، کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به ترتیب در زمینه‌های: رایانه، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی، آیین نگارش و آمار، از نظر آموزشی دارای وضعیت بهتری بودند.

دیگر، طبق اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری
شهرداری تهران به ترتیب در زمینه‌های آمار، آیین نگارش، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی و رایانه، بیشترین شکاف، ملاحظه گردید.

جدول 5- رتبه‌بندی میزان وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و میزان شکاف مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

رتبه وضعیت موجود	رتبه وضعیت مطلوب	رتبه شکاف	مهارت‌های عمومی	آزمون آماری
اول	1/90	پنجم	2/33	پنجم
دوم	3/66	دوم	2/98	سوم
چهارم	2/73	چهارم	3/07	دوم
پنجم	3/73	اول	3/70	اول
سوم	2/98	سوم	2/93	چهارم
4		4	df	
29/411		138/848	Chi-Square	55/742
0/000		0/000	sig	0/000

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

اولویت‌بندی وضعیت مطلوب مهارت‌های تخصصی را به ترتیب شامل: مالی شرکتی، حسابداری و سرمایه‌گذاری نشان داده است (جدول 6). به عبارت دیگر، طبق اظهارات کارشناسان مالی شهرداری تهران به ترتیب در زمینه‌های مالی شرکتی، حسابداری و سرمایه‌گذاری نیاز به آموزش‌های تخصصی بیشتری وجود دارد.

هم چنین اولویت‌بندی شکاف مهارت‌های تخصصی آنان را به ترتیب: حسابداری، مالی شرکتی و سرمایه‌گذاری نشان داده است (جدول 6). به عبارت دیگر طبق اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به ترتیب در زمینه‌های حسابداری، مالی شرکتی و سرمایه‌گذاری، بیشترین شکاف ملاحظه گردید.

در رابطه با سؤال پنجم «اولویت‌بندی وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و شکاف مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟»، آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، اولویت‌بندی وضعیت موجود مهارت‌های تخصصی را به ترتیب شامل: سرمایه‌گذاری، مالی شرکتی و حسابداری نشان داده است (جدول 6). به عبارت دیگر، کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به ترتیب در زمینه‌های سرمایه‌گذاری، مالی شرکتی و حسابداری، از نظر آموزش‌های تخصصی، دارای وضعیت بهتری بودند. آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران،

جدول 6- رتبه‌بندی میزان وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و میزان شکاف مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

رتبه وضعیت موجود	رتبه وضعیت مطلوب	رتبه شکاف	مهارت‌های تخصصی	آزمون آماری
دوم	2/42	اول	2/16	دوم
سوم	2/22	دوم	2/45	اول
اول	1/36	سوم	1/39	سوم
2		2	df	

87/094	99/889	104/222	Chi-Square
0/000	0/000	0/000	sig

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

6- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که وضعیت موجود مهارت‌های عمومی (رایانه، ارتباطات، آیین نگارش، آمار و مدیریت و برنامه‌ریزی) و تخصصی (مالی شرکتی، حسابداری و سرمایه‌گذاری) در بین کارشناسان، در حد متوسط و وضعیت مطلوب مهارت‌های عمومی (رایانه، ارتباطات، آیین نگارش، آمار و مدیریت و برنامه‌ریزی) و تخصصی (مالی شرکتی، حسابداری و سرمایه‌گذاری) در حد بالا، ارزیابی گردید.

هم‌چنین بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های عمومی (رایانه، ارتباطات، آیین نگارش، آمار و مدیریت و برنامه‌ریزی) و وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های تخصصی (مالی شرکتی، حسابداری و سرمایه‌گذاری) شکاف معناداری وجود دارد که ضروری است مسئولان و متولیان شهرداری با برگزاری دوره‌هایی که در راستای نیازهای عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران می‌باشد، این نیازها را رفع کنند.

نتایج آزمون فریدمن حاکی از آن بود که اولویت‌بندی شکاف مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به ترتیب شامل؛ آمار، آیین نگارش، ارتباطات، مدیریت، برنامه‌ریزی و رایانه می‌باشد؛ از این رو بهتر است مدیران و متولیان آموزش‌های شهرداری اقدام به برگزاری دوره‌هایی در راستای مهارت‌های آمار، آیین نگارش، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی و رایانه در بین کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران کنند.

از آنجا که نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت‌بندی شکاف مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به ترتیب شامل زمینه‌هایی نظیر؛ حسابداری، مالی و شرکتی و سرمایه‌گذاری می‌باشد. بهتر است برگزاری دوره‌های حسابداری برای کارشناسان مالی و

اقتصاد شهری شهرداری تهران در اولویت برنامه‌های آموزشی تخصصی این سازمان قرار گیرد.

با توجه به اینکه سرمایه‌گذاری بر روی آموزش کارکنان باعث برگشت سرمایه به سازمان و همچنین رشد و تعالی کارکنان و افزایش رضایت و انگیزش شغلی آن‌ها می‌شود باید مدیران آموزشی به این امر مهم، بیشتر توجه داشته باشند، اما زمانی این آموزش‌ها از اثربخشی لازم برخوردار خواهند بود که در راستای نیازهای آموزشی کارکنان، طراحی و تدوین گردد. در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- 1- فرایند نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی، بهتر است با مشارکت کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری صورت گیرد تا نیازهای شناسایی شده با نیازهای واقعی کارشناسان مالی شهرداری هم‌راستا باشند.
- 2- در تدوین دوره‌های آموزشی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری در زمینه دانش و مهارت‌های عمومی و تخصصی به اولویت‌بندی آنها توجه شود.
- 3- از نیازسنجی آموزشی به روز، براساس شرح وظایف و اقتصاد شهری و نیازهای شغل و شاغل استفاده گردد.

7- منابع

- آخوندی، عباس؛ برک پور، ناصر؛ سعیدی رضوانی، هادی؛ ایمانی جاجرمی، حسین؛ بینقی، تقی. (1390). نیازسنجی آموزشی شهرداری‌ها به منظور بهسازی سکونتگاه‌های غیررسمی در ایران؛ (مطالعه موردی بندرعباس، تبریز، زاهدان، سمنان و کرمانشاه)، فصلنامه مدیریت شهری؛ 9(27)، 247-261.
- بازرگان، عباس؛ حجازی، یوسف؛ اسحاقی، فاخته. (1386). فرایند ارزیابی درونی در گروه‌های آموزشی دانشگاهی (راهنمای عملی)، تهران: نشر روان.
- بازرگان، عباس. (1387). ارزشیابی آموزشی؛ مفاهیم الگوها و فرایند عملیاتی، تهران: سمت.

اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، 6(11)، 61-71.

Balkin, David. B., Richebe, Nathalie. (2007). A gift exchange perspective on organization training, *Human resource management review*.

Bruns, H. J. (2014). HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development?, *Business Reasearch*, vol.7, 1-49.

Gokmen, Suheyla. (2009). *The Effects Of Cooperative Learning On Learning Outcomes & Reactions to Training in an In-Service Training Course*, Middle East Technical University.

Mattson, B. (1995). *Models of personal needs assessment*. Alexandria, VA. (ERIC Document Reproduction service No. ED 386-895).

McCawley, P.F. (2009). Methods for conducting an educational needs assessment guidelines for cooperative extension system professionals. University of Idaho Extension.

McKillip, J. (1987). *Need Analysis: Tools for the Human Service and Education. Applied Social Research Methods Series*, vol.10, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Nadeem, Mohsin. (2010). the Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity, *international journal business & management*, 15(12), 206-211.

Olaniyan, D.A., Oja, Locas.B. (2008). Staff training and development: A vital too for organizational effectiveness, *European Journal of Scientific research*, 24(3), 326-331.

Riaz, M. K., Bibi, S. (2014). Turning around Pakistani Police: Need for a Comprehensive Training Need Assessment. Conference Proceedings of 6th South International Conference (SAICON 2014) Islamabad.

پور کریمی، جواد؛ قاضی، ابوذر. (1391). نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال احمر، *فصلنامه امداد و نجات*، 4(4)، 1-16.

دهقانی، محمدرضا؛ زارع، سولماز؛ بذرافکن، لیلا؛ امینی، میترا؛ کجوری، جواد؛ حیات، علی اصغر؛ نبی، پریسا. (1393). نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه‌های آموزشی با بهره‌گیری از مدل DACUM، مجله گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، شماره 3، 299-312.

عباس‌زادگان، سیدمحمد؛ ترک‌زاده، جعفر. (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار.

عیدی، اکبر؛ خراسانی، اباصلت؛ نیک راد، لیلا. (1391). نیازسنجی آموزشی شرکت مدیریت منابع آب ایران، *براساس روش استاندارد مهارت، تحقیقات منابع آب ایران*، 8(3 مسلسل 25)، 77-82.

عیدی، اکبر؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (1390). گذر از شبه نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی (مطالعه موردی)، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، 2(4 مسلسل 8)، 77-96.

فتحی واجارگاه، کورش. (1390). *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. تهران: انتشارات سمت.

فتحی واجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ دوستی، هومن. (1391). نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آنها *براساس مدل استاندارد مهارت، پژوهشنامه بیمه*، 27(4 مسلسل 108)، 51-69.

فتحی واجارگاه، کوروش. (1392). *نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون*. تهران: نشر آبیژ.

محمدپور زرنندی، حسین؛ طباطبایی مزداآبادی، سید محسن؛ کریمی، سمانه. (1392). *مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها*. تهران: انتشارات کوهسار.

محمدی زنجیرانی، داریوش؛ اشتیاقیان، ندا؛ رازنهان، فیروز. (1391). رویکرد چندمعیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان، *رویکردهای نوین آموزشی*، 7(1 مسلسل 15)، 136-107.

میرزایی کارزان، علیرضا؛ کیخاونی، ستار؛ حسین زاده، مرتضی؛ عیوضی، علی اشرف. (1392). *نیازسنجی آموزشی*

Wexley, K.N., Latham, G.P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tasnuva, Haque. (2014). Learning and development Division of BRAC Bank Limited: training need assessment, available at:
<http://dspave.bracu.ac.bc:8080/handle/10361/3357>.