



راهنمای عملی نیازسنجی

ترجمان:

کیوان فرداوی بنام

مهدی پناهی



۱۳۹۵

سرشناسه

گوپتا، کاویتا، ۱۹۵۸-م

Gupta, Kavita

عنوان و نام پدید آور : راهنمای عملی نیازسنجی / [کاویتا، گوپتا]؛ مترجمان کیوان فردایی بنام، مهدی پناهی.

مشخصات نشر : تهران: ترمه، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : ۳۷۶ ص.

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۵۵-۴

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : عنوان اصلی: A practical guide to needs assessment, 3rd ed. 2014.

یادداشت : در ویراست اول کاویتا گوپتا سرشناسه بوده است.

یادداشت : ویراست قبلی کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان «راهنمای عملی سنجش نیاز در سازمان‌ها» در سال ۱۳۸۴ توسط آیپژ منتشر شده است.

عنوان دیگر : راهنمای عملی سنجش نیاز در سازمان‌ها.

موضوع : نیازهای آموزشی - - ارزشیابی

موضوع : Training needs - - Evaluation

موضوع : نیازسنجی

موضوع : Needs assessment

شناسه افزوده : اسلیزر، کاترین، ۱۹۵۱-م

شناسه افزوده : Sleezer, Catherine

شناسه افزوده : راد اف، دارلین اف، ۱۹۴۷-م

شناسه افزوده : Russ-Eft, Darlene

شناسه افزوده : فردا، ام، ک، بان، ۱۳۶۳- مترجم

شناسه افزوده : پناه، مهدی، ۱۳۶۳- مترجم

رده‌بندی کنگره : HF ۵۵۲۱۰۸۷۰۳۹۵

رده‌بندی دیویی : ۶۸/۳۱۲۴

شماره کتابشناسی ملی : ۴۳۱۲۶۰۸



- ♦ نام کتاب: راهنمای عملی نیازسنجی
- ♦ مولفین: گوپتا، کاترین، دارلین اف راس اف
- ♦ مترجمین: کیوان فردایی بنام، مهدی پناهی
- ♦ صفحه‌آرایی: انتشارات ترمه
- ♦ طراح جلد: روجا غمگسار
- ♦ نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵
- ♦ ناشر: انتشارات ترمه
- ♦ تیراژ: ۵۵۰ نسخه
- ♦ چاپ و صحافی: رسام- چاوش
- ♦ قیمت: ۲۸۰,۰۰۰ ریال
- ♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۵۵-۴

آدرس ناشر: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه دوم، واحد ۸

تلفن: ۶۶۹۶۱۸۰۴-۶۶۹۶۱۷۶۹

دفتر فروش انتشارات ترمه و مرکز فروش شهرستان‌ها: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۷۰۲۱-۶۶۴۸۱۵۱۴

فاکس: ۶۶۹۵۷۱۲۰

برای اطلاع از نحوه خرید اینترنتی انتشارات ترمه به وب‌سایت ما به آدرس زیر مراجعه فرمایید.

Info @ termehbook.ir www.termehbook.ir

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت [چاپ، کپی، صوتی، تصویری و انتشار الکترونیکی] بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

پیشگفتار.....	یک
مقدمه.....	پنج
هدف کتاب.....	شش
مخاطب کتاب.....	یازده
قلمرو کتاب.....	دوازده
نحوه سازماندهی کتاب.....	سیزده
نحوه استفاده از کتاب.....	هفده
بسته راهنمای نیازسنجی.....	نوزده
بخش اول: پایه‌های اساسی نیازسنجی.....	۱
فصل اول: نظر اجمالی بر نیازسنجی.....	۳
هدف.....	۳
نظر اجمالی.....	۳
نقاط مشترک درخواست‌های انجام نیازسنجی.....	۴
تفاوت‌های بین درخواست‌های نیازسنجی.....	۸
فواید نیازسنجی.....	۱۲
پنج رویکرد نیازسنجی.....	۱۳
نتیجه‌گیری.....	۲۰
فصل دوم: دیدگاه‌ها و مدل‌های راهنمای عمل.....	۲۱
هدف.....	۲۱
ابزارهای مورد نیاز.....	۲۱
نظر اجمالی.....	۲۱
اولویت‌بندی نیازها.....	۲۳
سنجش عملکرد.....	۲۶
تشخیص علل ضعف عملکرد.....	۲۹
نتیجه‌گیری.....	۳۴

۳۵	فصل سوم: استراتژی‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها
۳۵	هدف
۳۵	نظر اجمالی
۳۶	روش‌های گردآوری داده‌ها
۶۳	تحلیل داده‌ها
۷۰	سازماندهی داده‌ها برای تصمیم‌گیری
۷۱	نتیجه‌گیری
۷۳	بخش دوم: نگاهی به موضوعات اساسی
۷۵	فصل چهارم: سنجش دانش و مهارت‌ها
۷۵	هدف
۷۵	ابزارهای مورد نیاز
۷۶	نظر اجمالی
۷۸	مراحل کلیدی
۱۰۰	نتیجه‌گیری
۱۰۳	فصل پنجم: تحلیل شغل و وظیفه
۱۰۳	هدف
۱۰۳	ابزارهای مورد نیاز
۱۰۴	نظر اجمالی
۱۰۷	نوشتن گزاره‌های وظیفه شغلی
۱۰۸	نوشتن استانداردها
۱۰۹	مراحل کلیدی
۱۲۵	نتیجه‌گیری
۱۲۷	فصل ششم: نیازسنجی مبتنی بر شایستگی
۱۲۷	هدف
۱۲۷	ابزارهای مورد نیاز
۱۲۸	نظر اجمالی
۱۳۲	مراحل نیازسنجی مبتنی بر شایستگی
۱۵۲	نتیجه‌گیری

فصل هفتم: نیازسنجی استراتژیک	۱۵۳
هدف	۱۵۳
ابزارهای مورد نیاز	۱۵۳
نظر اجمالی	۱۵۴
مراحل مهم یک پروژه نیازسنجی استراتژیک	۱۵۶
نتیجه‌گیری	۱۷۹
فصل هشتم: نیازسنجی ترکیبی	۱۸۱
هدف	۱۸۱
ابزارهای مورد نیاز	۱۸۱
نظر اجمالی	۱۸۱
مراحل کلیدی	۱۸۳
نظرسنجی‌های اجتماعی و سازمانی	۱۸۸
نتیجه‌گیری	۲۰۰
بخش سوم: مدیریت یک نیازسنجی	۲۰۱
فصل نهم: تدوین پیشنهادها، پژوهشی و گزارش	۲۰۳
هدف	۲۰۳
ابزارهای مورد نیاز	۲۰۳
نظر اجمالی	۲۰۴
انعقاد قرارداد نیازسنجی	۲۰۴
پیشنهاد پژوهشی نیازسنجی	۲۱۰
مدیریت اسناد نیازسنجی	۲۱۶
نتیجه‌گیری	۲۲۴
فصل دهم: نگاهی به مسائل اخلاقی	۲۲۵
هدف	۲۲۵
نظر اجمالی	۲۲۵
اصول اخلاقی در نیازسنجی	۲۲۵
سایر منابع مرتبط با مدیریت مسائل اخلاقی	۲۳۴
نتیجه‌گیری	۲۳۴

فصل یازدهم: پاسخ به سؤالات متداول ۲۳۵

هدف ۲۳۵

نظر اجمالی ۲۳۵

سؤالات متداول و پاسخ‌های آنها ۲۳۵

نتیجه‌گیری ۲۵۰

بخش چهارم: بسته نیازسنجی ۲۵۳

واژه نامه ۳۲۳

منابع ۳۲۳

درباره نویسندگان ۳۴۹

www.ketab.ir

پیشگفتار

جهل و نادانی نسبت به هر چیزی مایه بدبختی است؛ اما هوش و ذکاوت بالا و دانش زیاد حاصل از راه تربیت غلط و نادرست به مراتب بدتر و بغرنج‌تر از جهل خواهند بود (افلاطون).

زمانی که در سال ۱۹۹۹ ویرایش نخست این کتاب را به نگارش در آوردم هرگز فکر نمی‌کردم که این کتاب مدت زمان زیادی در اذهان باقی مانده و در راستای حفظ محور اصلی خود به مدت پانزده سال تداوم پیدا خواهد نمود. در گذشته نیازسنجی در مراحل اولیه و ابتدایی خود بود و اغلب کتاب‌های درجود در باب این موضوع به جای عمل، بیشتر بر تئوری متمرکز بود. نگاهی به سادگی ویرایش نخست این کتاب به عمق بسته راهنمای آن نشان از ارائه قواعدی است که متخصصان توسعه منابع انسانی بر انجام نیازسنجی شغلی به آن‌ها نیاز دارند. در ویرایش دوم کتاب اسلیزر و روث-افت با استفاده از تجربیات الای خود عنوان کارشناسان پژوهشی و رهبران برجسته در این حوزه بر موفقیت ویرایش نخست کتاب افزوده و بر مفاهیم آن عمق بیشتری بخشیدند.

در جهان آنلاین کنونی، فناوری نقش بسیار مهمی در نیازسنجی ایفا می‌نماید. در ویرایش جدید این کتاب، روند تغییرات کنونی با امکان دسترسی به آدرس‌های اینترنتی ارائه دهندگان خدمات مرتبط با ابزار یا فرایند مورد نظر شما، بسته راهنمای تهیه و آماده سازی آسان ابزار و منابعی از انجمن‌های حرفه‌ای منعکس شده است.

این کتاب همچنین دیدگاهی جهانی را مطرح می‌سازد که انجام نیازسنجی برای شرکت‌ها، جوامع، و عرصه مؤسسات آموزشی از جمله مدارس و دانشگاه‌ها را تحت‌بشم قرار می‌دهد. این کتاب رهنمودهای عملی را در اختیار مدیران و متخصصان حوزه‌هایی همچون توسعه منابع انسانی، تکنولوژی عملکرد انسانی و طراحی آموزشی قرار می‌دهد. کتاب همچنین پیشرفتات تخصصی را برای رهبران توسعه اجتماعی و بین‌المللی، شوراهای کمیته‌ها و رهبران داوطلب سازمان‌های غیرانتفاعی، مقامات رسمی دولتی و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترای علاقه‌مند به این حوزه ارائه می‌نماید.

تخمین زده می‌شود که حوزه تجارت تنها در ایالات متحده مبلغ ۶۰ هزار میلیون دلار برای آموزش هزینه می‌کند. در عرصه جهانی این رقم بیش از دو برابر مبلغ مذکور می‌باشد. اما این واقعیت نیز کاملاً روشن است که اغلب سازمان‌هایی که با بودجه‌های کم اقدام به این کار می‌نمایند در نحوه هزینه مقادیر مربوط به آموزش کاملاً محتاطانه عمل می‌نمایند. از اینرو بیش از گذشته

لازم است که نیازسنجی ها با دقت به علل ریشه‌ای مشکلات عملکردی پرداخته و راه‌حل‌های مقرون به صرفه‌ای را ارائه نمایند.

یک پزشک ممکن است برای یک مشکل ساده بیمار خود دارویی را تجویز نماید اما تشخیص یک مشکل و بیماری پیچیده ممکن است نیازمند آزمایش‌های بیشتر، رادیولوژی، یا ارجاع بیمار به یک متخصص باشد. به همین ترتیب طراحی یک برنامه آموزشی خوب و جامع که منعکس کننده تغییرات جدید در سیاستگذاری برای مددکاران اجتماعی شهری با بهره‌وری پایین و شکایات زیاد از مدیریت ضعیف باشد، ممکن است نیازمند رویکردی چند بعدی باشد. برای انجام این کار ممکن است نیاز به تجزیه و تحلیل شغل و وظیفه، نیازسنجی مبتنی بر شایستگی یا انجام نیازسنجی استراتژیک برای بررسی مسائل، پیش از طراحی یک برنامه باشد.

ویرایش جدید این کتاب به طور دقیق بر این واقعیت متمرکز است که نیازهای عملکرد انسانی و سازمانی به طور فزاینده‌ای روز به روز در هم تنیده می‌شوند. برای افراد درگیر با این پیچیدگی‌ها و ظرافت‌ها، فصل جدیدی در خصوص نحوه هدایت و اجرای نیازسنجی ترکیبی اضافه شده است (فصل هشتم).

مطالعات موردی جدید از موقعیت‌های واقعی مربوط به نیازسنجی‌هایی با مقیاس متوسط تا بزرگ در زمینه‌های مختلف ارائه شده است. در یک مورد، از موارد، از نیازسنجی ترکیبی برای کمک به یک مدیر عامل استفاده شده تا علت فراموشی اهداف عملکردی تیم وی مشخص گردد. نمونه دیگر، چگونگی سنجش تغییر فرهنگ در شرکت در حال انتقال به مدیریت از یک فرد به فرد دیگر در طی یک دوره شش ساله را از طریق فرم نظرسنجی فرهنگ سازمانی طراحی شده توسط یک موسسه خارجی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. در مطالعه موردی سوم، چگونگی استفاده از فرایند نیازسنجی ترکیبی سه مرحله‌ای برای طراحی یک برنامه آموزشی استراتژیک در یک سازمان دولتی را نشان می‌دهد که ملزم به بررسی چند بعدی الزامات و مقررات فدرالی، ایالتی و محلی در زمینه نیازهای بهداشتی و امنیتی می‌باشد.

سایر مطالعات موردی جدید ارائه شده در فصل یازده نیز چارچوبی برای درک نحوه اجرای ارزیابی برای دانشگاه مشارکتی آسیا-اقیانوسیه و همچنین چگونگی استفاده از یک نیازسنجی غیر رسمی برای تعیین چالش‌های فرا روی مدیران ارشد در دامنه وسیعی از صنایع بخش عمومی و خصوصی را ارائه می‌نماید.

ویرایش سوم کتاب تمامی مطالب از استراتژی‌های ابتدایی تا پیشرفته مربوط به مدیریت یک

نیازسنجی برای مشتریان داخلی یا خارجی در یک سازمان یا جامعه را در بر می گیرد. این کتاب همچنین مروری اجمالی بر نحوه ظهور و تکامل نیازسنجی از زمان شکل گیری آموزش های شفلی تا ابزارهای نظرسنجی اینترنتی پشتیبانی عملکرد که امروزه کاربرد دارند را ارائه می نماید. با توجه به تنوع بسیار زیاد ابزارهای نیازسنجی، نکات و مثال های واقعی ارائه شده در کتاب، امیدوارم که ویرایش جدید کتاب بتواند به شما در یادگیری، طراحی و اجرای اقداماتتان مفید و موثر واقع شود.

کاویتا گوپتا

سپتامر ۲۰۱۳

www.ketab.ir

مقدمه

نیازسنجی یکی از مراحل مهم در بهبود عملکرد کسب و کار می‌باشد. نیازسنجی مقدم بر طراحی و پیشرفت در توسعه منابع انسانی، تکنولوژی عملکرد انسانی و اقدامات مربوط به توسعه اجتماعی می‌باشد. نیازسنجی فرایندی برای بررسی و پیکربندی مشکلات مرتبط با افراد، فرصت‌های بهبود عملکرد و مسائل سازمانی یا اجتماعی و راه حل‌های بالقوه به شمار می‌رود. نیازسنجی ممکن است در پاسخ به یک مشکل کلی فرصت آغاز گردد یا ممکن است در قالب فعالیت‌های یادگیری جاری، اقدامات مربوط به بهبود عملکرد و توسعه سازمان یا اجتماع مورد استفاده قرار گیرد.

نیازسنجی می‌تواند بر روی یک یا چند نفر، افراد درون واحدها یا تیم‌ها، افراد مرتبط با عملکردهای شغلی، کسب و کار، سازمان‌های دولتی، یا کل جامعه یا گروه اجتماعی متمرکز شود. نیازسنجی همچنین می‌تواند بر روی مشکلات مرتبط با افراد و فرصت‌های بهبود که بخش معمولی از اقدامات آموزشی، توسعه‌ای و بهبود عملکرد درون سازمانی، ملی و بین‌المللی به شمار می‌روند تمرکز نماید.

سازمان‌ها متشکل از افرادی هستند که با یکدیگر همکاری می‌کنند تا کاری را انجام دهند بنابراین ما در سرتاسر این کتاب سازمان‌های دولتی، شرکتی، تجاری، انجمن‌ها، گروه‌های اجتماعی، گروه‌های درون سازمانی، و غیره را تحت عنوان سازمان مطرح می‌نماییم. همچنین ما در این کتاب از واژه توسعه اجتماعی استفاده می‌نماییم که اقداماتی را بر می‌گیرد که بر ایجاد جوامع محلی قدرتمند و همچنین تلاش‌های بین‌المللی در سطح جهانی متمرکز می‌باشد.

نیازسنجی به اطلاعاتی «محرمانه» در مورد یک موقعیت وابسته می‌باشد. ما خواه به عنوان مشاوران داخلی و خواه به عنوان مشاوران خارج از سازمان، نیازسنجی را به کمک اعضای یک سازمان که اطلاعاتی محرمانه در مورد یک موقعیت در اختیار دارند را برای تشخیص دقیق نیازها و ارائه راه حل‌های عملی جهت برآورده ساختن این نیازها انجام می‌دهیم. هر چند که در برخی از موارد ما دانش، مهارت‌ها، یا ابزارهایی برای انجام سنجش اثربخش را در اختیار نداریم یا اینکه در خصوص رویکرد مورد استفاده با توجه به دامنه گسترده‌ای از گزینه‌ها دچار تردید و سردرگمی می‌شویم.

هدف کتاب

این کتاب پلی برای شکاف بین تئوری و عمل نیازسنجی برقرار می‌سازد. از سال ۲۰۰۷ که ویرایش دوم کتاب راهنمای عملی نیازسنجی منتشر گردید جهان تغییرات بسیاری به خود دیده است. در حال حاضر رد پای رفتارهای فردی و سازمانی بی درنگ از طریق فناوری برای همگان قابل مشاهده است و این اطلاعات بایگانی شده می‌تواند در قالب‌های مختلف، از جمله متن، صداها ضبط شده، عکس‌ها، فیلم‌ها به نمایش گذاشته شود.

در سال‌های اخیر سازمان‌ها به صورت ساختار شبکه‌ای مدیریت می‌شوند، به لحاظ جغرافیایی پراکنده‌تر شده‌اند و به صورت ماتریسی درآمد و از هماهنگی متقابل با یکدیگر برخوردار می‌باشند. این امر از مسائل مرتبط با تفاوت‌های فرهنگی و ارتباطات پیشرفته فناوری ناشی می‌شود. علاوه بر این به واسطه هماهنگی و متقابل، افراد بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌نمایند. به ندرت مشاهده می‌شود که یک شخص در پروژه‌ای از قدرت تصمیم‌گیری مطلق برخوردار باشد.

علاوه بر این فناوری کامپیوتری برای بسیاری از سازمان‌ها این امکان را فراهم ساخته تا از استفاده از یک رویکرد «مناسب برای همه» به استفاده از رویکرد اثر دانه برقی تغییر رویه دهند (هودگینز، ۲۰۰۹ a) که در رویکرد جدید، محولات و خدمات متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای منحصربه‌فرد افراد و گروه‌ها طراحی می‌شوند. نمودار ۱-۱ اثر دانه برقی را این‌گونه توصیف می‌نماید:

- محتوای مناسب، برای
- فرد مناسب، در
- زمان مناسب، از طریق
- ابزار مناسب، در
- شرایط مناسب، به
- روش مناسب ... (هودگینز، ۲۰۰۹ b، اسلاید ۸)

به عنوان نمونه‌ای از اثر دانه برقی، برنامه‌ای تلویزیونی را در نظر بگیرید. در گذشته برنامه‌های تلویزیونی از طریق تعداد محدودی کانال تلویزیونی برای بسیاری از افراد قابل دسترس بود. امروزه هر فرد می‌تواند منابع خبری و برنامه‌هایی را از میان تعداد بسیار زیادی از کانال‌های تلویزیونی انتخاب کند یا یک فرد می‌تواند به کلی تلویزیون را کنار گذاشته و برنامه‌های مورد علاقه خود را از منابع دیگری همچون اینترنت یا رادیو دانلود نماید. همچنین امکاناتی را در نظر بگیرید که در حال

حاضر شرکت‌های اتومبیل‌سازی برای طراحی خودروی جدید به هر فرد پیشنهاد می‌نمایند. مشتری می‌تواند رنگ خودرو، طراحی داخلی، و البته نحوه پرداخت را انتخاب نماید. در پایان تأثیر اثر دانه برفی در طراحی آموزشی را مد نظر قرار دهید. فرایند سنتی طراحی آموزش که از یک فرایند سیستماتیک و اطلاعات ارائه شده توسط کارشناسان استفاده می‌کند از سوی فراگیری که از موتورهای جستجو و شبکه‌های اینترنتی و از طریق چند کلیک بر روی صفحه کلید استفاده می‌کنند تا اثرات دانه برفی را برای یادگیری ایجاد نمایند به چالش کشیده شده است. علاوه بر این فراگیران می‌توانند از رتبه‌بندی‌های انجام شده توسط کاربران که در وب سایت‌ها قرار گرفته در تصمیم‌گیری خود استفاده نمایند.

همان‌طور که از این مثال برای آید بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از تجربیات افراد (یک فرد در یک زمان) بهره‌مند شوند تا بتوانند محصولات و خدماتی را ارائه نمایند که نیازهای منحصر به فرد تک تک مشتریان، در مدانه سایر سهامداران را برآورده نمایند. در چنین شرایطی، جای هیچ تعجب نیست که شرکت‌های بزرگ بتوانند به اثربخشی بیشتر در فرایندهای خود دست یابند. انواع دیگر سازمان‌ها از جمله انجمن‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی و کمیته‌های درون سازمانی که برای دستیابی به منابع رقابت می‌نمایند نیز به این روش‌ها و علائم تجاری و فرایندهای کسب و کار را برای خود اتخاذ نموده‌اند. به عنوان مثال در حال حاضر بسیاری از انجمن‌ها، برنامه‌های استراتژیک و مدیران دارند که برای توانمندسازی انجمن‌ها مورد دسترسی و استفاده اثربخش از منابع مورد نیاز برای بقا و رشد مستمر، تصمیمات مرتبط با کسب و کار اتخاذ می‌نمایند.

پیشرفت‌های صورت گرفته در فناوری کامپیوتری موجب ایجاد معیارهای نحوه انجام کار، یادگیری و زندگی افراد می‌شوند. نمونه‌هایی از این تغییرات شامل بانکداری اینترنتی، مهندسی با کمک کامپیوتر، و دستگاه‌های خودپرداز در فروشگاه‌ها می‌باشد. افرادی که می‌خواهند با این تغییرات همراهی نمایند اغلب نمی‌توانند منتظر آموزش‌های رسمی بمانند. به عنوان مثال یک شخص گرسنه با یک سبد خرید محصول که برای نخستین بار با دستگاه پایانه خودپرداز مواجه می‌شود معمولاً می‌تواند با استفاده از رویکرد یادگیری از طریق انجام عملی، خرید از خودپرداز فروشی را انجام دهد. همان‌طور که از این مثال بر می‌آید، یادگیری روش‌های جدید انجام کارها بخش اصلی و جدایی ناپذیری از انجام وظایف می‌باشد و انجام وظایف نیز به یادگیری افراد کمک می‌نماید.

ماهیت کار افراد نیز تغییر یافته است. بیش از ۳۳ درصد افراد در سراسر جهان هم اکنون به

اینترنت متصل می‌باشند (گروه بازاریابی مینیواتز، ۲۰۱۲). در حال حاضر ماهیت کار افراد، مستلزم برقراری ارتباط با دیگران به صورت مجازی، تعامل با شبکه‌های بزرگ‌تری از افراد و مدیریت و تجزیه و تحلیل مقادیر زیادی از اطلاعات می‌باشد.

قابلیت‌های حاصل از ارتباطات شبکه‌ای موبایل‌ها، تبلت‌ها، لب‌تاپ‌ها و کامپیوترها نحوه یادگیری افراد را تغییر می‌دهد. مردم بیش از پیش به اینترنت روی آورده‌اند جایی که در آن می‌توانند با چند حرکت کلیدی، اطلاعات درست و غلط قابل دسترس از طریق منابع مختلف اینترنتی با یکدیگر مقایسه نمایند. آن‌ها می‌توانند به سرعت به بخش‌هایی از اطلاعات دست یابند تا نیازهای یادگیری و عملکردی خاص خود را برطرف سازند. در چنین شرایطی شخص ارائه دهنده اطلاعات ممکن است ناشناخته باشد و واقعیت‌ها ممکن است با توهّمات آمیخته شده باشند. یادگیری همچنان می‌تواند از طریق دوره‌های گسترده یادگیری آنلاین باز^۱ (MOOCs) صورت گیرد که در آن یک سری دوره‌ی را برای هزاران فراگیر برگزار می‌نماید.

هر یک از این تغییرات فعال، نیازسنجی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. کارشناسان مجرب در این حوزه دریافته‌اند که امروزه انجام نیازسنجی برقراری ارتباط با تعداد بیشتری از افراد در مکان‌های مختلف، کار با مقادیر زیادی از اطلاعات و ماکر، تربخش برای برآورده نمودن نیازهای خاص افراد و گروه‌ها را شامل می‌شود. همچنین امروزه انجام نیازسنجی، تفکیک واقعیت از توهّم، ادغام انواع مختلف داده‌ها (همچون تصاویر، اطلاعات پاینده داده، مناجبه‌ها) و به اشتراک گذاشتن نتایج با تصمیم گیرندگان و افراد سهام در نیازسنجی (ذی‌نفعان) شامل می‌شود به گونه‌ای که امکان دسترسی سریع و انجام نقطه نظرات قابل استفاده را برای این افراد فراهم می‌سازد.

به منظور توجه به تغییرات ایجاد شده در محیط یادگیری، دستک، در ویرایش سوم کتاب راهنمای عملی نیازسنجی، محتوا، نمونه‌های جدید و مطالب گسترده آموزشی به روز رسانی شده است. با این وجود تمرکز اصلی ما در این کتاب بر روی نیازهای کارشناسان می‌باشد و راه‌حل‌هایی برای پاسخ به سوالات اساسی همچون نحوه انجام نیازسنجی و مراحل انجام نیازسنجی مبتنی بر شایستگی را برای کارشناسان ارائه می‌نماییم. همچنین پیشنهادات و نکاتی بر اساس تئوری و تحقیقات قابل اطمینان ارائه می‌گردد.

طی سالیان متمادی، بیشتر کارشناسان بر فقدان منابع توصیف کننده چگونگی انجام نیازسنجی در عمل اذعان نموده بودند. این کتاب که برای نخستین بار در سال ۱۹۹۹ منتشر گردید پاسخی به این ناامیدی بود و منبعی را در اختیار متخصصانی قرار می‌داد که مسئولیت

ارزیابی نیازهای شغلی و اجتماعی برای آموزش، یادگیری، توسعه سازمانی و بهبود عملکرد را بر عهده داشتند. این کتاب به عنوان منبعی برای متخصصان تکنولوژی عملکرد انسانی، مدیریت منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای، توسعه اجتماعی، توسعه بین‌المللی، توسعه منابع انسانی، توسعه رهبری، آموزش، طراحی آموزشی، مدیریت، خدمات اجتماعی و آموزش بزرگسالان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در ویرایش سوم این کتاب، از کارشناسان استفاده کننده از کتاب درخواست کردیم تا پیشنهادات خود را برای بهبود آن ارائه نمایند و از اینکه بازخورد خود را اعلام نمودند صمیمانه از آن‌ها سپاسگزار هستیم. در سراسر این کتاب ایده‌ها، نمونه‌ها و تمریناتی را می‌بینیم که توسط کارشناسان برجسته حوزه نیازسنجی ارائه شده‌اند.

ویرایش سوم کتاب هم چنین در رد به روز شده زیر را نیز شامل می‌شود:

- خلاصه‌ای از پیشرفت‌های اخیر در زمینه دانش ما در مورد یادگیری، آموزش و عملکرد که می‌توانید از آن‌ها به منظور آشنایی با جلسات ملاقات با مشتری خود استفاده نمایید
- نگاهی اجمالی بر هشت دیدگاه جهانی را ساختار فکری که توسط افراد، سازمان‌ها و جوامع مورد استفاده قرار گرفته‌اند. هر یک از این دیدگاه‌ها جنبه‌ای از فهم و دریافت منحصر به فردی از چگونگی اداره جهان، افراد تصمیم‌گیرنده و قوانین حاکم بر جامعه ارائه می‌نمایند. دیدگاه‌های جهانی تحلیل گران، مشتریان و ذینفعان بر نیازسنجی تأثیرگذار می‌باشد
- اطلاعات بیشتر در مورد روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های شغلی کمی
- مبحثی در خصوص برخی از ابزارهای پیشنهادی توسط ارائه کنندگان خدمات نیازسنجی برای سنجش نیازها و شایستگی‌های فردی، گروهی و سازمانی
- فصل جدیدی در خصوص رویکرد نیازسنجی ترکیبی
- استفاده از نظرسنجی نیروی کار در نیازسنجی سازمانی
- نمونه‌ها و مثال‌هایی از مؤسسات انتفاعی، غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های اجتماعی
- فرم‌های جدید بسته‌های راهنمای نیازسنجی
- مطالب گسترده‌ای برای مربیانی استفاده کننده از این کتاب به عنوان منبعی برای دوره‌های آموزشی مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد

نکات و مطالعات موردی تخصصی ارائه شده در سراسر این کتاب با علائم زیر نشانه‌گذاری شده‌اند:

این علامت نشان دهنده یک نکته تخصصی است که می‌تواند به منظور جلوگیری از اتلاف زمان و هزینه و ناکامی در ادامه کار به شما کمک نماید.



این علامت نشان دهنده نمونه‌ای است که بر جنبه‌ای از نیازسنجی دلالت دارد.



www.ketab.ir