



# گزیده گزارش پروژه نیازسنجی آموزشی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط کرمان

## کارفرما:

سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان

## مجری طرح:

دانشگاه شهید باهنر کرمان

با همکاری مرکز مطالعات و پژوهش های اقتصادی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی کرمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرست مطالب

- ۱- بیان موضوع و ضرورت انجام پروژه.....۱
- ۲- گام های اجرایی انجام پروژه.....۲
- ۳- روش انجام تحقیق.....۳
- ۴- پرسشنامه.....۴
- ۴-۱- تعاریف.....۴
- ۴-۲- مخاطبان دوره.....۵
- ۴-۳- نتایج.....۷
- ۵- اولویت نیازهای آموزشی به تفکیک رشته های مختلف صنعتی.....۱۰
- ۵-۱- شیمیایی و پتروشیمی.....۱۱
- ۵-۲- فلزی.....۱۴
- ۵-۳- خدمات.....۱۸
- ۵-۴- غذایی.....۲۱
- ۵-۵- کشاورزی.....۲۵
- ۵-۶- ساختمانی.....۲۹
- ۵-۷- برق و الکترونیک.....۳۲
- ۵-۸- دارویی و بهداشتی.....۳۶
- ۵-۹- معدنی.....۴۰
- ۵-۱۰- سلولزی.....۴۳
- ۵-۱۱- منسوجات.....۴۷
- ۵-۱۲- شرکت های فناور.....۵۱
- ۶- درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی به تفکیک هر عنوان آموزشی.....۵۵
- ۷- جمع بندی و نتیجه گیری.....۶۹

## ۱- بیان موضوع و ضرورت انجام پروژه

اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. در حقیقت نیازسنجی جزء جدایی ناپذیر و سنگ زیرین ساختمان برنامه ریزی آموزشی و نظام بهسازی منابع انسانی می باشد و هر قدر این سنگ زیرین مستحکم تر باشد، بنای روی آن محکم تر و آسیب ناپذیرتر خواهد بود. در قلمرو آموزش، نیازسنجی به عنوان یکی از مولفه های اساسی و ضروری فرایند برنامه ریزی در نظر گرفته می شود و هر کجا مسئله تدوین طرح ها و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به طور مکرر یاد می شود و مبنای منطقی هر برنامه وجود نیاز یا مجموعه ای از نیازها است. نیازسنجی اگر به درستی طرح ریزی و انجام شود، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی و بقاء اثربخشی سازمان خواهد بود (سکادا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ نوئه<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۶).

در واقع نیازسنجی فرآیند شناسایی نیازها که چه آموزش‌هایی باید ارائه شود و چه کسانی باید آموزش ببینند (استوارت و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخش کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه‌های شغلی و کارکنان و در نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. آموزش گران است و فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه حل برای مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل حل اند. فعالیت های آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود. آموزش نیروی انسانی، بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر کارکنان را در سازمان موجب می شود. به اذعان بسیاری از صاحب‌نظران، یادگیری کارکنان، کارآموزی و ابتکارات بهبود عمل کرد، باید با نیاز سنجی آغاز شود. از طرف، نیازهای آموزشی کارکنان نیز باید متناسب با مختصات و الزامات ساختاری و وظیفه های هر شغل و در ارتباط با کل سازمان شناسایی و تعیین شوند. این مهم مستلزم ارتباط و اتصال فرایندهای آموزش به نیازهای راهبردی سازمان و اهداف استراتژیک آن است و لذا

---

<sup>۱</sup>.Cekada

<sup>۲</sup>.Noe

<sup>۳</sup>.Stewart & Brown

جهت‌گیری های کلی و راهبردهای سازمان، متغیرهایی تعیین کننده در تشخیص نوع و تعیین میزان آموزش هایی که باید ارائه شوند و نیز سطح مهارت و شایستگی هایی که باید کسب شوند، تلقی می شوند (کرمی، ۱۳۸۶، ص ۴).

لذا این پژوهش درصدد آن است که با در نظر گرفتن ضرورت و اهمیت مسأله بر مبنای تجزیه و تحلیل و نیاز سنجی دقیق و عینی، نیازهای واقعی آموزش ضمن خدمت مدیران را به مرحله اجرا گذارد.

بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا در میان خانواده الگوهای نیازسنجی آموزشی مناسب ترین الگو را برای تعیین نیازهای آموزشی صنایع کوچک و متوسط استان پیشنهاد دهد و سپس براساس آن ابتدا نیازهای آموزشی صد واحد از بنگاه های شهر کرمان را شناسایی و نهایتاً دوره های آموزشی دارای اولویت را جهت برنامه ریزی و اجرا به سازمان صنعت، معدن و تجارت استان معرفی نماید.

## ۲- گام های اجرایی انجام پروژه

برای انجام این پژوهش ۴ گام در نظر گرفته شده است که شرح آنها به قرار زیر است:

### گام ۱: شناسایی و پیشنهاد مدل نیازسنجی

در این فاز با هدف شناسایی مدل های استاندارد نیازسنجی آموزشی و انتخاب مدل اثربخش به بررسی پژوهش ها و مطالعات انجام شده در زمینه نیازسنجی آموزشی سازمان ها پرداخته خواهد شد.

### گام ۲ و ۳: طراحی پرسشنامه و جمع آوری اطلاعات از جامعه هدف

در این پژوهش سعی خواهد شد، آموزش های موردنیاز در رده سازمانی شناسایی شود. از نمونه حدود صد بنگاه فعال و نیمه فعال شهر کرمان به تفکیک رده های معرفی شده به کمک پرسشنامه طراحی شده، اطلاعات لازم جمع آوری خواهد شد.

### گام ۴: احصا و اولیت بندی نیازهای آموزشی واحدهای صنعتی

پس از جمع آوری داده ها و اطلاعات در نهایت با تحلیل نتایج نیازهای آموزشی سازمانی در رده های (۱) مبانی و اصول (۲) تخصصی و پیشرفته و در سطوح مدیران ارشد، مدیران میانی و پرسنل عملیاتی شناسایی و معرفی می گردد.

همچنین در پایان و در صورت تمایل بنگاه ها در راستای توانمندی بنگاه ها جهت شناسایی آموزش های فرایندی و مهارتی خود برای چند نمونه از بنگاه های منتخب معرفی شده ساختاری برای پیاده سازی نظام آموزشی اثربخش پیشنهاد می گردد.

### ۳- روش انجام تحقیق

در قلمرو آموزش، نیازسنجی به عنوان یکی از مؤلفه های اساسی و ضروری فرآیند برنامه ریزی در نظر گرفته می شود و هر جا که مسأله تدوین طرح ها و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به طور مکرر یاد می شود. به بیانی دیگر، وجود و تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان گامی اساسی در طراحی برنامه های آموزشی سازمان ها می باشد. شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است. مدل مناسب جهت انجام نیازسنجی آموزشی مدلی است که پاسخگوی الزامات خارجی و داخلی سازمان ها در شرایط متحول کنونی باشد. به همین منظور از دو روش دیکوم و ایزو ۱۰۰۱۵ برای تحقق هدف این پژوهش استفاده شده است. به این ترتیب که برای ارزیابی ها و نیازمندی های سازمانی و مشاغل از روش دیکوم و برای شناسایی مسائل و مشکلات آموزشی صنایع از ایزو ۱۰۰۱۵ استفاده شده است.

از آنجا که هدف این پژوهش نیازسنجی صنایع کوچک و متوسط شهر کرمان است، در این پژوهش سعی شده است که نیازهای آموزشی به دو صورت سازمانی و شغلی برای ۸ حوزه زیر تعیین شود:

۱- مدیریت زنجیره تامین

۲- مدیریت خرید

۳- مدیریت مالی

۴- مدیریت منابع انسانی

۵- مدیریت فرایند ساخت و تولید

۶- مدیریت بازاریابی و فروش

۷- تکنولوژی

۸- مدیریت و رهبری

به منظور انجام تحقیق، به دلیل حجم بالای جامعه آماری (تعداد صنایع کوچک و متوسط شهر کرمان) نیاز به اخذ نمونه آماری است و این نمونه آماری با استفاده از فرمول کاکران، حدود ۱۰۰ صنعت شده است. ابتدا با استفاده از پرسشنامه که با توجه به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ تهیه شده، به شناسایی مسائل و مشکلات آموزشی صنایع پرداخته شده است. سپس با توجه به مشکلات استخراج شده، دسته‌ای از نیازهای آموزشی سازمانی صنایع به دست آمده است. به منظور شناسایی نیازهای شغلی نیاز است که ابتدا ماموریت و اهداف سازمانی مشخص شوند، زیرا باید آموزش‌های شغلی در راستای اهداف سازمانی باشند. با توجه به اینکه مشاغل موجود در صنایع منتخب بسیار متنوع و زیاد می‌باشد لذا برای تعیین بهتر نیازمندی‌های شغلی، صنایع مورد بررسی را در رشته‌های غذایی، سلولزی، فلزی، شیمیایی و پتروشیمی، معدنی، منسوجات، خدمات، کشاورزی و ادوات کشاورزی، ساختمانی، برق و الکترونیک و دارویی و بهداشتی تقسیم‌بندی کرده و مشاغل موردنیاز هر رشته شناسایی و وظایف مورد انتظار هر شغل با توجه به نیازمندی‌های سازمانی صنایع هر رشته با انجام مصاحبه و برگزاری جلسات تعیین و بر اساس مدل دیکوم نیازهای آموزشی شغلی به دست می‌آید. با توجه به اینکه برخی از مشاغل این صنایع مدیریتی سطح بالا نیز می‌باشند، برخی از وظایف آنها، در راستای تعیین اهداف و سیاست‌گذاری‌هاست و برای انجام بهتر نیازمند آموزش هستند، اما این نیازهای آموزشی بیشتر مربوط به نیازهای سازمانی، لذا با تجزیه و تحلیل شغلی دیکوم علاوه بر نیازهای شغلی به نیازهای سازمانی نیز استخراج شده‌اند که در فصل ۴ آورده شده‌اند. از آنجا که آموزش برای شرکت‌های نوپا و فناور از اهمیت زیادی برخوردار است، لذا یکی از رشته‌های این پژوهش را به شرکت‌های فناور اختصاص داده شده است.

۴- پرسشنامه

۴-۱- تعاریف

الف) نیازهای سازمانی - مدیریتی

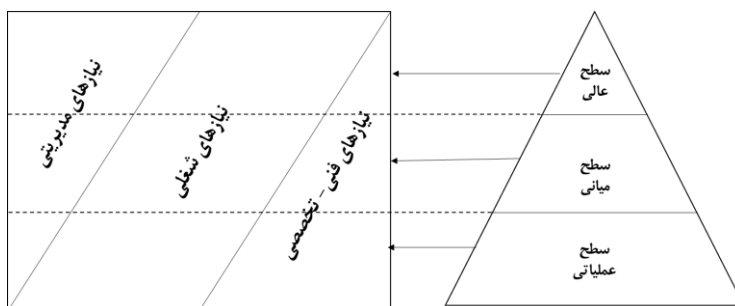
نیازهای آموزشی سازمانی- مدیریتی آن دسته از نیازهایی هستند که قلمرو اثرگذاری آنها کل سازمان می باشد. با این تعریف از ۸ حوزه مدنظر حوزه هایی که ماهیت صرفاً بخشی دارند در حوزه نیازهای سازمانی-مدیریتی مورد بررسی نخواهد بود.

### ب) نیازهای شغلی عمومی

نیازهای آموزشی شغلی آن دسته از نیازهایی هستند که صرفاً در حیطه یک شغل مشخص تعریف می شوند و اثرگذاری آن ها محدود به یک واحد معین از سازمان است. با توجه به این تعریف از ۸ حوزه گفته شده طبعاً مدیریت و رهبری نمی تواند در دامنه اثربخشی یک واحد قرار گیرد در نتیجه نیازهای شغلی در ۷ حوزه دیگر تعیین و به تفکیک معرفی شده است.

### ج) نیازهای فنی - تخصصی

نیازهای فنی و تخصصی، آن دسته از نیازهایی هستند که بسیار تخصصی است و هر فرد در سازمان برای انجام درست و حرفه‌ای وظایف خود به آنها نیاز دارد.



شکل ۱: ارتباط بین سطوح سازمانی و نیازهای آموزشی

### ۴-۲- مخاطبان دوره

سطوح سازمانی یا هرم سازمانی با سه سطح مدیریتی در اکثر سازمانها مطابقت دارند که عبارتند از: مدیریت عالی، مدیریت میانی و مدیریت عملیاتی (شکل ۲). بر اساس شکل ۴-۱، اینکه مخاطبان دوره از کدام سطح سازمان هستند و به چه میزان به این سطوح نیاز دارند، در تدوین دوره آموزشی موثر است.





شکل ۲: سطوح سازمانی

### ۱) سطح دوره آموزشی (مقدماتی، متوسط، پیشرفته)

تعیین سطح دوره آموزشی، یکی از مواردی است که نه تنها در اثربخشی بلکه در جذابیت دوره آموزشی نیز اهمیت زیادی دارد. آموزش‌های سطح پایین و مقدماتی برای افرادی که با مفاهیم آن دوره آشنا هستند و هدف آنها یادگیری مفاهیم پیچیده‌تر است خسته‌کننده است و آموزش مفاهیم پیشرفته برای مبتدیان موجب دلزدگی خواهد بود.

### ۲) میزان نیاز و اهمیت دوره آموزشی

واحدهای صنعتی بر اساس رشته صنعتی و اهداف و استراتژی‌های خود نیازهای آموزشی متفاوتی دارند گاه به یک دوره آموزشی نیاز مبرم دارد، گاهی نیاز متوسط و گاه به مقتضای ماهیت خود از این آموزش بی‌نیاز است. لذا در پرسشنامه تدوین شده این گزاره وجود دارد که واحدهای صنعتی میزان نیاز خود را بر اساس اهداف خود تکمیل نماید. لذا پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شده است که به پرسش‌های پژوهش به صورت کامل پاسخ داده و ۴ مشخصه گفته شده برای تدوین دوره‌های آموزشی را پوشش دهد. پرسشنامه مذکور در دو بخش سازمانی- مدیریتی و شغلی عمومی هر کدام با ۳۰ عنوان کلیدواژه مهارتی داری اولویت طراحی شده است.

### ۴-۳- نتایج

جدول (۱) و جدول (۲) به ترتیب اولویت‌های آموزشی واحدهای صنعتی را به ترتیب در زمینه سازمانی- مدیریتی و شغلی عمومی نشان می‌دهند.

جدول ۱: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی

اولویت	عنوان آموزشی	سطح آموزش	میزان نیاز به آموزش
۱	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	مقدماتی	زیاد
۲	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار S ۵...)	مقدماتی	زیاد
۳	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	مقدماتی	کم
۴	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	مقدماتی	کم
۵	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	مقدماتی	کم
۶	مدیریت و توسعه تکنولوژی	مقدماتی	کم
۷	شاخص‌های مدیریت مالی	مقدماتی	کم
۸	مسائل حقوقی کسب و کار	مقدماتی	کم
۹	اصول برندسازی و مدیریت برند	مقدماتی	کم
۱۰	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	مقدماتی	کم
۱۱	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	مقدماتی	کم
۱۲	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	مقدماتی	کم
۱۳	سیستم مدیریت آموزش	متوسط	کم
۱۴	مدیریت رفتار سازمانی	مقدماتی	کم
۱۵	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	مقدماتی	کم
۱۶	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	مقدماتی	کم

اولویت	عنوان آموزشی	سطح آموزش	میزان نیاز به آموزش
۱۷	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	مقدماتی	کم
۱۸	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	مقدماتی	کم
۱۹	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (داشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	مقدماتی	کم
۲۰	مسیر ارتقای شغلی	مقدماتی	کم
۲۱	رویکرد مدیریت دانش	مقدماتی	کم
۲۲	استراتژی و توسعه منابع انسانی	مقدماتی	کم
۲۳	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	مقدماتی	کم
۲۴	مدیریت پروژه و عملیات	مقدماتی	کم
۲۵	یکپارچگی فرایندهای سازمان	مقدماتی	کم
۲۶	مدیریت زنجیره تامین	مقدماتی	کم
۲۷	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	مقدماتی	کم
۲۸	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	مقدماتی	کم
۲۹	چارت سازمانی و شرح شغل	مقدماتی	کم
۳۰	مسئولیت‌های اجتماعی	مقدماتی	کم

همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، بیشترین نیاز آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی مربوط به عنوان "استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش" می‌باشد و در اولویت نخست برای برنامه ریزی و برگزاری است و سطح دوره باید در حد متوسط باشد و به همین ترتیب اولویت‌های بعدی به ترتیب "سیستم ارزیابی عملکرد سازمان"، "مدیریت و توسعه تکنولوژی"، "شاخص‌های مدیریت مالی" و "مسائل حقوقی کسب و کار" چهار اولویت بعدی آموزشی سازمانی مدیریتی هستند که همه این دوره‌ها باید در سطح متوسط باشند همچنین سایر اولویت‌ها و سطوح مربوطه در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول ۲: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی

اولویت	عنوان آموزشی	سطح آموزش	میزان نیاز به آموزش
۱	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	مقدماتی	زیاد
۲	تکنیک‌های بازاریابی	مقدماتی	زیاد
۳	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	مقدماتی	زیاد
۴	تکنیک‌های تبلیغات	مقدماتی	کم
۵	بهره‌وری تولید	مقدماتی	کم
۶	ارزیابی تکنولوژی	مقدماتی	کم
۷	سیستم مدیریت فروش	مقدماتی	کم
۸	مدیریت امور قراردادها	مقدماتی	کم
۹	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	مقدماتی	کم
۱۰	قوانین و فرایندهای مالیاتی	مقدماتی	کم
۱۱	انتقال و جذب تکنولوژی	مقدماتی	کم
۱۲	اصول تجارت بین‌الملل	مقدماتی	کم
۱۳	بهره‌وری منابع انسانی	مقدماتی	کم
۱۴	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	مقدماتی	کم
۱۵	کنترل کیفیت آماری	مقدماتی	کم
۱۶	تنظیم و کنترل بودجه	مقدماتی	کم
۱۷	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	مقدماتی	کم
۱۸	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	مقدماتی	کم
۱۹	سیستم مدیریت خرید	مقدماتی	کم
۲۰	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	مقدماتی	کم
۲۱	رفتار سازمانی	مقدماتی	کم

اولویت	عنوان آموزشی	سطح آموزش	میزان نیاز به آموزش
۲۲	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	مقدماتی	کم
۲۳	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	مقدماتی	کم
۲۴	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	مقدماتی	کم
۲۵	بهینه‌سازی انرژی	مقدماتی	کم
۲۶	طبقه‌بندی مشاغل	مقدماتی	کم

همان‌گونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، بیشترین نیاز آموزشی در حوزه شغلی عمومی مربوط به عنوان "برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)" و بعد از آن به ترتیب "تکنیک‌های بازاریابی"، "مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی"، "تکنیک‌های تبلیغات" و "بهره‌وری تولید" می‌باشد و سطح همه این دوره باید در حد متوسط باشد و به همین ترتیب اولویت سایر عناوین آموزشی مشخص شده است و برای برگزاری دوره‌های آموزشی باید بر اساس این اولویت‌ها برنامه‌ریزی نمود.

#### ۵- اولویت نیازهای آموزشی به تفکیک رشته‌های مختلف صنعتی

طبعاً در رشته‌های مختلف صنعتی بر اساس نوع کار به دانش و مهارت‌های متفاوتی نیاز است به طور مثال در یک صنعت که در آن بین صنایع رقابت شدیدی وجود دارد، داشتن یک برنامه جامع و نیز تخصص بازاریابی از اهمیت بیشتری برخوردار است اما در صنعتی که محصولات آن صادر می‌شود یا درصد زیادی از مواد اولیه آن از خارج از کشور وارد می‌شود، دانش و مهارت به نسبت تجارت بین‌الملل از اهمیت بیشتری برخوردار است. لذا در ادامه به بررسی نیازهای آموزشی در رشته‌های مختلف صنعتی پرداخته می‌شود. به علاوه چون آموزش برای رشد شرکت‌های نوپا و فناور و ورود آنها به بازار از اهمیت زیادی برخوردار است، لذا رشته‌ای نیز به این شرکت‌ها اختصاص داده شد.

در ادامه اولویت نیاز و سطح آموزش بنگاه‌ها به تفکیک نوع صنعت، در ۱۲ رشته شامل شیمیایی و پتروشیمی، فلزی، خدمات، غذایی، کشاورزی، ساختمانی، برق و الکترونیک، دارویی و بهداشتی، معدنی، سلولزی، منسوجات، شرکت‌های فناور مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۵-۱- شیمیایی و پتروشیمی

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، در رسته شیمیایی و پتروشیمی در حوزه سازمانی - مدیریتی، ۵ عنوان آموزشی (ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)، شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی و مدیریت پروژه و عملیات) از اولویت بیشتری نسبت به آموزش‌های دیگر برخوردار است و متوسط میزان نیاز این عناوین می‌باشد. همچنین جهت برگزاری دوره‌های آموزشی مربوط به عناوین مذکور، سطح آموزش باید مقدماتی باشد.

مطابق اطلاعات نشان داده شده در جدول (۴)، در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: تکنیک‌های بازاریابی، بهره‌وری تولید، مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی، تکنیک‌های تبلیغات، برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...) دارند و سطح دوره می‌بایست در سطح مقدماتی باشد.

جدول ۳: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی در رسته شیمیایی و پتروشیمی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۱
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۲
زیاد	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۳
زیاد	مقدماتی	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۵
زیاد	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۶
زیاد	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۷
زیاد	متوسط	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۸

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۹
کم	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۱۰
کم	متوسط	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۱۱
کم	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۱۲
کم	مقدماتی	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱۳
کم	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۱۴
کم	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۱۵
کم	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار S و ۵...)	۱۶
کم	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱۷
کم	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۱۸
کم	متوسط	مدیریت زنجیره تامین	۱۹
کم	متوسط	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۲۰
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۲۱
کم	متوسط	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۲۲
کم	متوسط	شاخص‌های مدیریت مالی	۲۳
کم	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۴
کم	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۲۵
کم	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۶
کم	متوسط	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۷
کم	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۸
کم	متوسط	چارت سازمانی و شرح شغل	۲۹

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۳۰

جدول ۴: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رسته شیمیایی و پتروشیمی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۱
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۲
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۳
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۴
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۵
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۶
زیاد	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۷
کم	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۸
کم	مقدماتی	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۹
کم	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۰
کم	متوسط	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۱۱
کم	متوسط	سیستم مدیریت فروش	۱۲
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۱۳
کم	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۱۴
کم	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۵



میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	متوسط	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱۶
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۷
کم	متوسط	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۱۸
کم	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۱۹
کم	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۲۰
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۲۱
کم	متوسط	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۲۲
کم	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۲۳
کم	متوسط	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۴
کم	مقدماتی	بهینه‌سازی انرژی	۲۵
کم	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۲۶

## ۵-۲- فلزی

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، ۵ عنوان آموزشی که شرکت‌های رسته فلزی در حوزه سازمانی- مدیریتی نیاز دارند عبارتند از: سیستم مدیریت آموزش، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، مسیر ارتقای شغلی، مسائل حقوقی کسب و کار، اصول برندسازی و مدیریت برند. همچنین متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی متوسط است. همچنین متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها برای دوره‌های سیستم مدیریت آموزش و اصول برندسازی باید در حد متوسط باشد و برای سه مورد دیگر سطح دوره مقدماتی است. در این قسمت، ۵ اولویت عناوین آموزشی، مورد بررسی قرار گرفته و بقیه عناوین آموزشی به همین صورت تعبیر و تفسیر می‌شوند.

مطابق اطلاعات نشان داده شده در جدول (۶)، در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز نسبتاً زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری،

متقاعدسازی مشتریان و ...)، تکنیک‌های بازاریابی، مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی، تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید و بهره‌وری تولید دارند و سطح دوره می‌بایست در سطح مقدماتی باشد.

جدول ۵: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی در رسته فلزی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۱
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۲
کم	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۳
کم	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۴
کم	متوسط	اصول برندسازی و مدیریت برند	۵
کم	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۶
کم	متوسط	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۷
کم	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۸
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۹
کم	متوسط	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱۰
کم	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۱۱
کم	مقدماتی	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۱۲
کم	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار ۵ S و ...)	۱۳
کم	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۴
کم	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۱۵
کم	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۱۶

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۱۷
کم	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۱۸
کم	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۱۹
کم	متوسط	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۲۰
کم	متوسط	مدیریت پروژه و عملیات	۲۱
کم	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۲
کم	مقدماتی	مدیریت زنجیره تامین	۲۳
کم	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۴
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۲۵
کم	مقدماتی	چارت سازمانی و شرح شغل	۲۶
کم	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۲۷
کم	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۲۸
بدون نیاز	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۹
بدون نیاز	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانش‌وردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۳۰

جدول ۶: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رشته فلزی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۱
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۲

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۳
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۴
کم	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۵
کم	متوسط	کنترل کیفیت آماری	۶
کم	متوسط	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۷
کم	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۸
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۹
کم	متوسط	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۰
کم	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱۱
کم	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۱۲
کم	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۱۳
کم	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۱۴
کم	متوسط	سیستم مدیریت خرید	۱۵
کم	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۱۶
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۱۷
کم	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۸
کم	متوسط	بهبود سازی انرژی	۱۹
کم	متوسط	مدیریت امور قراردادها	۲۰
کم	متوسط	سیستم مدیریت فروش	۲۱
کم	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۲۲
بدون نیاز	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۲۳
بدون نیاز	متوسط	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۲۴

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
بدون نیاز	متوسط	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۶

### ۵-۳- خدمات

همان‌طور که در جدول (۷)، مشاهده می‌شود، ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رسته خدمات در حوزه سازمانی- مدیریتی وجود دارد عبارتند از: مسائل حقوقی کسب و کار، شاخص‌های مدیریت مالی، شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی، آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری، اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی. متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی متوسط است. همچنین متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها مقدماتی است.

مطابق اطلاعات نشان داده شده در جدول (۸)، در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، در اولویت نخست به ترتیب به آموزش‌هایی در زمینه: قوانین و فرایندهای مالیاتی، بهره‌وری منابع انسانی، تنظیم و کنترل بودجه، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...) دارند و سطح این دوره‌ها می‌بایست در سطح مقدماتی باشد.

نکته قابل توجه این که از آنجا که در حوزه خدمات اکثر فعالیت‌ها توسط نیروی انسانی انجام می‌شود، به عبارتی نقش نیروی انسانی در این واحدهای صنعتی پررنگ‌تر است، طبیعتاً موضوعات آموزشی نسبت به رسته‌های دیگر تغییر زیادی داشته است و بیشتر آموزش‌هایی که به موفقیت این سازمان‌ها در مدیریت نیروی انسانی و کاهش ریسک‌ها در این صنعت منجر می‌شود، اهمیت می‌یابد.

جدول ۷: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی در رسته خدمات

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۱

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۲
کم	مقدماتی	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۳
کم	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۴
کم	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۵
کم	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۶
کم	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۷
کم	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۸
کم	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۹
کم	مقدماتی	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۰
کم	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱۱
کم	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۱۲
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۱۳
کم	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۱۴
کم	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۱۵
کم	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۱۶
کم	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۱۷
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و...)	۱۸
کم	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۱۹
کم	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۲۰
کم	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۲۱

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت آموزش	۲۲
کم	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۳
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۲۴
کم	مقدماتی	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۲۶
بدون نیاز	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانشوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۲۷
بدون نیاز	مقدماتی	چارت سازمانی و شرح شغل	۲۸
بدون نیاز	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۲۹
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت زنجیره تامین	۳۰

جدول ۸: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رسته خدمات

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱
کم	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۲
کم	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۳
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۴
کم	مقدماتی	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۵
کم	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۶
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۷
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۸

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۹
کم	مقدماتی	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۰
کم	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۱۱
کم	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۲
کم	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۱۳
کم	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۱۴
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۱۵
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۱۶
کم	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۷
کم	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۸
کم	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۱۹
کم	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۲۰
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۲۱
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت فروش	۲۲
کم	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۲۳
بدون نیاز	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۲۴
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	بهبود سازی انرژی	۲۶

#### ۵-۴- غذایی

جدول (۹)، نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رسته غذایی در حوزه سازمانی-مدیریتی وجود دارد عبارتند از: شاخص‌های مدیریت مالی، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی، سیستم‌های



مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار و...)، استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش. متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی زیاد است. همچنین متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) مقدماتی است.

بر اساس موارد نشان داده شده در جدول (۱۰) در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رشته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: بهره‌وری تولید، برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)، تکنیک‌های بازاریابی، مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی، سیستم مدیریت فروش دارند و سطح این دوره‌ها براساس امتیازات به دست آمده می‌بایست در سطح مقدماتی باشد.

جدول ۹: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی-مدیریتی در رشته غذایی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۱
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۲
زیاد	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۳
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۴
زیاد	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۵
زیاد	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۶
زیاد	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۷
زیاد	متوسط	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۸
زیاد	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۹
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۰
زیاد	متوسط	مدیریت زنجیره تامین	۱۱

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۱۲
زیاد	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۱۳
زیاد	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۴
کم	مقدماتی	چارت سازمانی و شرح شغل	۱۵
کم	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۱۶
کم	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۷
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت آموزش	۱۸
کم	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۱۹
کم	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (داشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۲۰
کم	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۲۱
کم		مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۲۲
کم	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۲۳
کم	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۲۴
کم	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۲۵
کم	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۶
کم	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۲۷
کم	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲۸
کم	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۲۹
کم	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۳۰

جدول ۱۰: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رسته غذایی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۱
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۲
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۳
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۴
زیاد	متوسط	سیستم مدیریت فروش	۵
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۶
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۷
زیاد	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۸
زیاد	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۹
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۱۰
زیاد	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۱۱
زیاد	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱۲
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۱۳
زیاد	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۴
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۵
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۱۶
زیاد	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۷
کم	متوسط	سیستم مدیریت خرید	۱۸
کم	مقدماتی	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۹
کم	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۲۰

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۱
کم	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۲۲
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۲۳
کم	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۲۴
کم	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۲۵
کم	مقدماتی	بهینه سازی انرژی	۲۶

### ۵-۵-کشاورزی

جدول (۱۱)، نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رشته کشاورزی در حوزه سازمانی- مدیریتی وجود دارد عبارتند از: سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار و...)، سیستم مدیریت آموزش، ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (داشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))، مدیریت زنجیره تامین، استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش. متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی زیاد است. همچنین متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها متوسط است؛ به این معنا که با مفاهیم اولیه این مباحث آشنا هستند ولی در دوره آموزشی مباحث مهم مقدماتی یادآوری شود.

در جدول (۱۲) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رشته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: سیستم مدیریت خرید، سیستم مدیریت فروش، برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)، تکنیک‌های تبلیغات، تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...) دارند و سطح این دوره‌ها به غیر از عنوان آموزشی سیستم مدیریت خرید می‌بایست در سطح متوسط باشد و برای عنوان آموزشی سیستم مدیریت خرید، سطح آموزش مقدماتی خواهد بود.

جدول ۱۱: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی در رسته کشاورزی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۱
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت آموزش	۲
زیاد	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (داشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۳
زیاد	متوسط	مدیریت زنجیره تامین	۴
زیاد	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۵
زیاد	متوسط	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۶
زیاد	متوسط	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۷
زیاد	متوسط	چارت سازمانی و شرح شغل	۸
زیاد	متوسط	مسیر ارتقای شغلی	۹
زیاد	متوسط	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۱۰
زیاد	متوسط	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۱۱
زیاد	متوسط	رویکرد مدیریت دانش	۱۲
زیاد	متوسط	مدیریت پروژه و عملیات	۱۳
زیاد	متوسط	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۱۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۵
زیاد	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۱۶
زیاد	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۷
زیاد	متوسط	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱۸

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۱۹
زیاد	متوسط	مسائل حقوقی کسب و کار	۲۰
زیاد	متوسط	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۱
زیاد	متوسط	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۲
زیاد	متوسط	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۲۳
زیاد	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۴
زیاد	متوسط	شاخص‌های مدیریت مالی	۲۵
زیاد	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۲۶
زیاد	متوسط	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۲۷
زیاد	متوسط	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲۸
کم	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۹
کم	متوسط	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۳۰

جدول ۱۲: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رسته کشاورزی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۱
زیاد	متوسط	سیستم مدیریت فروش	۲
زیاد	متوسط	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۳
زیاد	متوسط	تکنیک‌های تبلیغات	۴

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۵
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۶
زیاد	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۷
زیاد	متوسط	اصول تجارت بین‌الملل	۸
زیاد	متوسط	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۹
زیاد	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۱۰
زیاد	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۱۱
زیاد	متوسط	بهره‌وری منابع انسانی	۱۲
زیاد	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۳
زیاد	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۴
زیاد	متوسط	بهره‌وری تولید	۱۵
زیاد	متوسط	کنترل کیفیت آماری	۱۶
زیاد	متوسط	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۱۷
زیاد	متوسط	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۱۸
زیاد	متوسط	بهینه‌سازی انرژی	۱۹
زیاد	متوسط	مدیریت امور قراردادها	۲۰
زیاد	متوسط	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۲۱
زیاد	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۲۲
زیاد	متوسط	تنظیم و کنترل بودجه	۲۳
زیاد	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۲۴
کم	متوسط	تکنیک‌های بازاریابی	۲۵
کم	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۲۶

## ۵-۶- ساختمان‌ی

در جدول (۱۳)، مشاهده می‌شود که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رسته ساختمان‌ی در حوزه سازمان‌ی- مدیریتی عبارتند از: رویکرد مدیریت دانش، استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش، سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار و...)، سیستم مدیریت آموزش، مدیریت فرایندهای سازمان (BPM). متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی متوسط است. همچنین متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها برای عناوین رویکرد مدیریت دانش، سیستم‌های مدیریتی و مدیریت فرایندهای در حد مقدماتی می‌بایست باشد. همچنین برای عناوین آموزشی استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش و سیستم مدیریت آموزش، سطح آموزش موردنیاز در سطح متوسط است؛ به این معنا که با مفاهیم اولیه این مباحث آشنا هستند و باید مفاهیم کاربردی بیان شود.

جدول (۱۴) نشان می‌دهد که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز متوسطی به آموزش‌هایی در زمینه: بهینه سازی انرژی، تکنیک‌های بازاریابی، رفتار سازمانی، مدیریت امور قراردادها، ارزیابی تکنولوژی دارند و سطح این دوره‌ها می‌بایست در سطح مقدماتی و آموزش مفاهیم اولیه باشد.

جدول ۱۳: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمان‌ی- مدیریتی در رسته ساختمان‌ی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۱
زیاد	متوسط	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۲
کم	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۳
کم	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۴
کم	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۵
کم	مقدماتی	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۶



میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۷
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۸
کم	مقدماتی	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۹
کم	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانش‌بوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۱۰
کم	مقدماتی	مدیریت زنجیره تامین	۱۱
کم	متوسط	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۱۲
کم	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۱۳
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۴
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۱۵
بدون نیاز	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۱۶
بدون نیاز	مقدماتی	چارت سازمانی و شرح شغل	۱۷
بدون نیاز	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۱۸
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۱۹
بدون نیاز	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۲۰
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۲۱
بدون نیاز	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۲
بدون نیاز	متوسط	شاخص‌های مدیریت مالی	۲۳
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۲۴
بدون نیاز	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۲۶
بدون نیاز	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۷

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
بدون نیاز	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۲۸
بدون نیاز	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۲۹
بدون نیاز	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۳۰

جدول ۱۴: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رشته ساختمانی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	بهینه‌سازی انرژی	۱
کم	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۲
کم	مقدماتی	رفتار سازمانی	۳
کم	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۴
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۵
بدون نیاز	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۶
بدون نیاز	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۷
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۸
بدون نیاز	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۹
بدون نیاز	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۱۰
بدون نیاز	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۱۱
بدون نیاز	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۱۲
بدون نیاز	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۱۳
بدون نیاز	متوسط	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۴

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۱۵
بدون نیاز	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۱۶
بدون نیاز	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۱۷
بدون نیاز	مقدماتی	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۱۸
بدون نیاز	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۱۹
بدون نیاز	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۲۰
بدون نیاز	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۱
بدون نیاز	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۲۲
بدون نیاز	مقدماتی	سیستم مدیریت فروش	۲۳
بدون نیاز	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۲۴
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۲۶

### ۵-۷- برق و الکترونیک

جدول (۱۵) نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رشته برق و الکترونیک در حوزه سازمانی- مدیریتی وجود دارد عبارتند از: مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، اصول برندسازی و مدیریت برند، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، مدیریت پروژه و عملیات و مدیریت و توسعه تکنولوژی. عدد به دست آمده از متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی نشان از این موضوع دارد که سطح نیاز این سازمان‌ها به آموزش‌های مذکور زیاد است. متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها برای عناوین اصول برندسازی و مدیریت برند و مدیریت پروژه و عملیات، متوسط است به این معنا که با مفاهیم اولیه این مباحث آشنا هستند و باید مفاهیم کاربردی بیان شود. سطح آموزش موردنیاز برای سه عنوان دیگر، در حد مقدماتی می‌بایست باشد.

در جدول (۱۶) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رشته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: تکنیک‌های بازاریابی، سیستم مدیریت فروش، برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)، اصول تجارت بین‌الملل و مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی دارند و سطح این دوره‌ها سطح آموزش مقدماتی خواهد بود.

جدول ۱۵: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی در رشته برق و الکترونیک

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱
زیاد	متوسط	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۳
زیاد	متوسط	مدیریت پروژه و عملیات	۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۵
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و ...)	۶
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۷
کم	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۸
کم	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۹
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت آموزش	۱۰
کم	متوسط	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۱
کم	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۱۲
کم	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱۳
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۴

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۱۵
کم	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۶
کم	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۱۷
کم	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانش‌بوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۱۸
کم	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۱۹
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت زنجیره تامین	۲۰
بدون نیاز	مقدماتی	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۲۱
بدون نیاز	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۲
بدون نیاز	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۳
بدون نیاز	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۴
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۲۶
بدون نیاز	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۷
بدون نیاز	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۲۸
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۲۹
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۳۰

جدول ۱۶: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رشته برق و الکترونیک

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۱
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت فروش	۲
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۳
زیاد	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۵
زیاد	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۶
زیاد	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۷
کم	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۸
کم	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۹
کم	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۱۰
کم	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۱۱
کم	مقدماتی	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۱۲
کم	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۱۳
کم	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۴
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۱۵
کم	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۱۶
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۱۷
کم	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۸
کم	مقدماتی	بهینه‌سازی انرژی	۱۹

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۰
کم	مقدماتی	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۲۱
کم	مقدماتی	رفتار سازمانی	۲۲
کم	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۲۳
کم	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۲۴
کم	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۲۵
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۶

### ۵-۸- دارویی و بهداشتی

جدول (۱۷) نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رسته دارویی و بهداشتی در حوزه سازمانی- مدیریتی وجود دارد عبارتند از: اصول برندسازی و مدیریت برند، مدیریت و توسعه تکنولوژی، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی. متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی به غیر از عناوین برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک) و انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی زیاد است. برای عناوین برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک) و انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی در حد متوسط می‌باشد. متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) به جز مدیریت و توسعه تکنولوژی که به سطح مقدماتی آموزش نیاز دارد برای سایرین بیشتر در سطح متوسط است به این معنا که با مفاهیم اولیه این مباحث آشنا هستند و باید مفاهیم کاربردی بیان شود.

در جدول (۱۸) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید، مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری، بهینه‌سازی انرژی، سیستم مدیریت خرید، مدیریت امور قراردادها دارند و سطح آموزش این دوره‌ها به غیر از سیستم مدیریت خرید و مدیریت امور قراردادها می‌بایست در سطح مقدماتی

باشد و برای عناوین آموزشی سیستم مدیریت خرید و مدیریت امور قراردادهای سطح آموزش متوسط خواهد بود.

جدول ۱۷: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی در رشته دارویی و بهداشتی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	اصول برندسازی و مدیریت برند	۱
زیاد	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲
زیاد	متوسط	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۳
کم	متوسط	برنامه ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه ریزی استراتژیک)	۴
کم	متوسط	انطباق برنامه های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۵
کم	متوسط	ارزایی و امکان سنجی اقتصادی طرح های توسعه سازمان	۶
کم	متوسط	مسیر ارتقای شغلی	۷
کم	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۸
کم	متوسط	ابزارهای کمک تصمیم گیرنده کسب و کار (دانشوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۹
کم	مقدماتی	سیستم های برنامه ریزی تولید	۱۰
کم	متوسط	اصول مدیریت بودجه و برنامه ریزی	۱۱
کم	متوسط	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۱۲
کم	متوسط	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱۳
کم	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۱۴
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۵



میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	متوسط	مسائل حقوقی کسب و کار	۱۶
کم	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۱۷
کم	متوسط	مدیریت زنجیره تامین	۱۸
کم	متوسط	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۱۹
کم	متوسط	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۲۰
کم	متوسط	مدیریت پروژه و عملیات	۲۱
کم	متوسط	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۲۲
کم	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۲۳
کم	متوسط	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۴
کم	متوسط	شاخص‌های مدیریت مالی	۲۵
بدون نیاز	متوسط	چارت سازمانی و شرح شغل	۲۶
بدون نیاز	متوسط	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۷
بدون نیاز	متوسط	مدیریت رفتار سازمانی	۲۸
بدون نیاز	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۲۹
بدون نیاز	متوسط	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۳۰

جدول ۱۸: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رسته دارویی و بهداشتی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۱
زیاد	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۲

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	بهینه سازی انرژی	۳
زیاد	متوسط	سیستم مدیریت خرید	۴
زیاد	متوسط	مدیریت امور قراردادها	۵
زیاد	متوسط	سیستم مدیریت فروش	۶
زیاد	متوسط	برنامه ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۷
زیاد	متوسط	اصول تجارت بین الملل	۸
زیاد	مقدماتی	تکنیک های بازاریابی	۹
زیاد	متوسط	مدیریت و برنامه ریزی بازاریابی	۱۰
زیاد	متوسط	تکنیک های تبلیغات	۱۱
زیاد	مقدماتی	ارزایی تکنولوژی	۱۲
متوسط	متوسط	بهره وری منابع انسانی	۱۳
متوسط	متوسط	تکنیک های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۱۴
متوسط	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۵
متوسط	مقدماتی	بهره وری تولید	۱۶
متوسط	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۷
متوسط	متوسط	برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات	۱۸
متوسط	متوسط	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۹
متوسط	متوسط	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۲۰
متوسط	متوسط	تنظیم و کنترل بودجه	۲۱
متوسط	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۲۲
متوسط	متوسط	طبقه بندی مشاغل	۲۳

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
متوسط	متوسط	رفتار سازمانی	۲۴
متوسط	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۵
متوسط	متوسط	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۲۶

### ۵-۹- معدنی

جدول (۱۹) نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رسته معدنی در حوزه سازمانی - مدیریتی وجود دارد عبارتند از: چارت سازمانی و شرح شغل، مسیر ارتقای شغلی، مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)، مسائل حقوقی کسب و کار، سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...). متوسط میزان نیاز به این مباحث آموزشی زیاد است. متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) سطح مقدماتی را نشان می‌دهد. در جدول (۲۰) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: بهره‌وری منابع انسانی، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، بهره‌وری تولید، کنترل کیفیت آماری و برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات دارند و سطح آموزش این دوره‌ها، سطح مقدماتی می‌باشد.

جدول ۱۹: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی در رسته معدنی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	چارت سازمانی و شرح شغل	۱
زیاد	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۲
زیاد	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۳
زیاد	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۴

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۵
زیاد	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۶
زیاد	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۷
زیاد	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۸
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت آموزش	۹
زیاد	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۱۰
زیاد	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۱۱
زیاد	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱۲
زیاد	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۳
زیاد	مقدماتی	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۱۵
زیاد	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانش‌بوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۱۶
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۷
زیاد	مقدماتی	مدیریت زنجیره تامین	۱۸
زیاد	مقدماتی	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۱۹
زیاد	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۲۰
زیاد	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۲۱
زیاد	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۲
زیاد	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۲۳
کم	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲۴

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
بدون نیاز	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۲۶
بدون نیاز	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۲۷
بدون نیاز	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۸
بدون نیاز	متوسط	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۲۹
بدون نیاز	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۳۰

جدول ۴۰: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رشته معدنی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۱
زیاد	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۲
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۳
زیاد	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۴
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۵
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۶
زیاد	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۷
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۸
زیاد	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۹
زیاد	مقدماتی	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۰
زیاد	مقدماتی	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱۱

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۱۲
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت فروش	۱۳
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۱۴
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۱۵
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۱۶
زیاد	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۱۷
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۱۸
زیاد	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۹
زیاد	مقدماتی	بهینه‌سازی انرژی	۲۰
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۲۱
زیاد	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۲۲
زیاد	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۲۳
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۲۴
زیاد	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۲۵
زیاد	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۲۶

### ۵-۱۰- سلولزی

جدول (۲۱) نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی که شرکت‌های رسته سلولزی در حوزه سازمانی - مدیریتی به آموزش آنها نیاز زیادی دارند عبارتند از: شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی، مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی، اصول برندسازی و مدیریت برند، ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان، مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)، همچنین متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها برای عناوین شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی، اصول برندسازی و مدیریت برند و مدیریت فرایندهای سازمان (BPM) متوسط است؛ به این

معنا که با مفاهیم اولیه این مباحث آشنا هستند و می‌بایست مباحث کاربردی‌تر برای آنها آموزش داده شود. متوسط سطح آموزش برای دو عنوان مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی و ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان، مقدماتی است.

در جدول (۲۲) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رشته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: بهره‌وری تولید، برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات، بهره‌وری منابع انسانی، تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...) و کنترل کیفیت آماری دارند و سطح این دوره‌ها به غیر از عنوان آموزشی تکنیک‌های جذب و استخدام می‌بایست در سطح مقدماتی باشد. برای آموزش تکنیک‌های جذب و استخدام، سطح متوسط نیاز است.

جدول ۲۱: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی در رشته سلولزی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۱
زیاد	مقدماتی	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۲
زیاد	متوسط	اصول برندسازی و مدیریت برند	۳
زیاد	مقدماتی	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۵
زیاد	متوسط	مسائل حقوقی کسب و کار	۶
زیاد	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۷
زیاد	متوسط	مدیریت پروژه و عملیات	۸
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و ...)	۹
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۰
زیاد	مقدماتی	مدیریت زنجیره تامین	۱۱

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۱۲
زیاد	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۱۳
زیاد	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۱۴
زیاد	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۱۵
زیاد	متوسط	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱۶
زیاد	متوسط	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۱۷
زیاد	متوسط	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱۸
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۱۹
کم	مقدماتی	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۲۰
کم	متوسط	چارت سازمانی و شرح شغل	۲۱
کم	مقدماتی	مسیر ارتقای شغلی	۲۲
کم	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۲۳
کم	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۲۴
کم	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۲۵
کم	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۲۶
کم	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (داشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۲۷
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۲۸
کم	مقدماتی	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۲۹
بدون نیاز	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۳۰



جدول ۲۲: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رشته سلولزی

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۱
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۲
زیاد	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۳
زیاد	متوسط	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۴
زیاد	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۵
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۶
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۷
زیاد	متوسط	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۸
زیاد	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۹
زیاد	مقدماتی	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۰
زیاد	متوسط	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱۱
زیاد	مقدماتی	تنظیم و کنترل بودجه	۱۲
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت فروش	۱۳
زیاد	متوسط	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۱۴
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۱۵
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۱۶
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۱۷
کم	مقدماتی	رفتار سازمانی	۱۸
کم	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۹
کم	مقدماتی	بهینه سازی انرژی	۲۰

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۲۱
کم	مقدماتی	اصول تجارت بین الملل	۲۲
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۲۳
کم	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۲۴
بدون نیاز	مقدماتی	طبقه بندی مشاغل	۲۵
بدون نیاز	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه گیری	۲۶

### ۵-۱۱- منسوجات

جدول (۲۳) نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی که شرکت‌های رسته منسوجات به آنها نیاز زیادی دارند عبارتند از: مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)، چارت سازمانی و شرح شغل، مسیر ارتقای شغلی، مدیریت فرایندهای سازمان (BPM). متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) آنها به جز دو عنوان برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک) و مسیر ارتقای شغلی که به آموزش‌های با سطح متوسط نیاز دارند. برای سه عنوان دیگر باید در سطح پیشرفته باشد.

در جدول (۲۴) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات، مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)، قوانین و فرایندهای مالیاتی، تنظیم و کنترل بودجه دارند و سطح آموزشی مورد نیاز این سازمان‌ها، سطح متوسط است و برای دوره تکنیک‌های بازاریابی سطح پیشرفته پیشنهاد می‌شود.

جدول ۲۳: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی در رشته منسوجات

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	پیشرفته	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۱
زیاد	مقدماتی	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۲
زیاد	متوسط	چارت سازمانی و شرح شغل	۳
زیاد	متوسط	مسیر ارتقای شغلی	۴
زیاد	متوسط	مدیریت فرایندهای سازمان (BPM)	۵
زیاد	متوسط	مسائل حقوقی کسب و کار	۶
زیاد	متوسط	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۷
زیاد	متوسط	رویکرد مدیریت دانش	۸
زیاد	متوسط	مدیریت پروژه و عملیات	۹
زیاد	متوسط	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۱۰
زیاد	متوسط	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۱۱
زیاد	متوسط	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۱۲
زیاد	متوسط	مدیریت رفتار سازمانی	۱۳
زیاد	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۱۴
زیاد	متوسط	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۱۵
زیاد	متوسط	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (دانش‌بوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۱۶
زیاد	متوسط	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۷
زیاد	متوسط	مدیریت زنجیره تامین	۱۸
زیاد	متوسط	شاخص‌های مدیریت مالی	۱۹

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	اصول مدیریت بودجه و برنامه ریزی	۲۰
زیاد	متوسط	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۲۱
زیاد	متوسط	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۲
زیاد	متوسط	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲۳
زیاد	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۲۴
زیاد	متوسط	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین پروری، مدیریت استعداد و ...)	۲۵
کم	متوسط	انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی	۲۶
کم	متوسط	ارزیابی و امکان‌سنجی اقتصادی طرح‌های توسعه سازمان	۲۷
کم	متوسط	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۸
کم	متوسط	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۹
کم	متوسط	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۳۰

جدول ۲۴: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی در رسته منسوجات

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۱
زیاد	متوسط	برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات	۲
زیاد	متوسط	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۳
زیاد	متوسط	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۴
زیاد	متوسط	تنظیم و کنترل بودجه	۵
زیاد	مقدماتی	برنامه ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۶

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	متوسط	اصول تجارت بین الملل	۷
زیاد	متوسط	تکنیک‌های بازاریابی	۸
زیاد	متوسط	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۹
زیاد	متوسط	تکنیک‌های تبلیغات	۱۰
زیاد	متوسط	انتقال و جذب تکنولوژی	۱۱
کم	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۱۲
کم	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۱۳
کم	متوسط	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۱۴
کم	متوسط	رفتار سازمانی	۱۵
کم	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۱۶
کم	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۷
کم	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۸
کم	متوسط	بهینه سازی انرژی	۱۹
کم	متوسط	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۰
کم	متوسط	سیستم مدیریت خرید	۲۱
کم	متوسط	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۲۲
کم	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۲۳
بدون نیاز	متوسط	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۲۴
بدون نیاز	متوسط	مدیریت امور قراردادها	۲۵
بدون نیاز	متوسط	سیستم مدیریت فروش	۲۶

## ۵-۱۲- شرکت‌های فناوری

از آنجا که آموزش برای شرکت‌های نوپا و فناوری از اهمیت زیادی برخوردار است، لذا یکی از رسته‌های این پژوهش را به شرکت‌های فناوری اختصاص داده شده است.

جدول (۲۵) نشان می‌دهد که ۵ اولویت آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی که شرکت‌های فناوری به آنها نیاز زیادی دارند عبارتند: از استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت و توسعه تکنولوژی، ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، انطباق برنامه‌های عملیاتی با برنامه جامع سازمانی. متوسط سطح آموزش موردنیاز (سطح بلوغ سازمانی) مقدماتی است. یکی از دلایل این موضوع این است که این شرکت‌ها معمولاً با یک ایده توسط فردی که در زمینه‌های مدیریتی آشنا نیست شروع می‌شود ولی برای ادامه کار و موفقیت در حوزه کسب و کار نیاز به آموزش‌های مدیریتی دارد و پیشنهاد می‌شود حتماً به صورت ویژه و جداگانه دوره‌های آموزشی برای آنها برگزار شود.

در جدول (۲۶) مشاهده می‌شود که در حوزه شغلی عمومی، شرکت‌های این رسته، نیاز زیادی به آموزش‌هایی در زمینه: مدیریت امور قراردادها، سیستم مدیریت فروش، برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...) اصول تجارت بین‌الملل و تکنیک‌های بازاریابی دارند و سطح آموزشی مورد نیاز این سازمان‌ها، در سطح مقدماتی است.

جدول ۲۵: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه سازمانی- مدیریتی برای شرکت‌های فناوری

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۱
زیاد	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲
زیاد	مقدماتی	اصول برندسازی و مدیریت برند	۳
زیاد	متوسط	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۴
زیاد	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۵
زیاد	مقدماتی	ابزارهای کمک تصمیم‌گیرنده کسب و کار (داشبوردهای مدیریتی، هوش تجاری (BI))	۶

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	مدیریت دارایی (مشهود و نامشهود)	۷
زیاد	مقدماتی	مسائل حقوقی کسب و کار	۸
زیاد	مقدماتی	سیستم‌های مدیریتی (مدیریت کیفیت، شش سیگما، آراستگی محیط کسب و کار 5S و...)	۹
زیاد	مقدماتی	شاخص‌های مدیریت مالی	۱۰
زیاد	مقدماتی	سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	۱۱
زیاد	مقدماتی	اصول مدیریت بودجه و برنامه‌ریزی	۱۲
زیاد	متوسط	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت سازمانی (برنامه‌ریزی استراتژیک)	۱۳
زیاد	مقدماتی	یکپارچگی فرایندهای سازمان	۱۴
زیاد	متوسط	سیستم‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۵
زیاد	متوسط	مدیریت شایستگی (مسیر ارتقای شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و ...)	۱۶
زیاد	مقدماتی	مدیریت پروژه و عملیات	۱۷
زیاد	متوسط	سیستم مدیریت آموزش	۱۸
زیاد	مقدماتی	شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	۱۹
زیاد	مقدماتی	مدیریت رفتار سازمانی	۲۰
زیاد	مقدماتی	استراتژی و توسعه منابع انسانی	۲۱
کم	متوسط	مدیریت زنجیره تامین	۲۲
کم	متوسط	آشنایی مدیران ارشد با اصول حسابداری	۲۳
کم	مقدماتی	مسئولیت‌های اجتماعی	۲۴
کم	متوسط	مخاطرات ایمنی و بهداشت شغلی	۲۵
کم	متوسط	استراتژی و مدیریت بازاریابی و فروش	۲۶
کم	مقدماتی	مدیریت و توسعه تکنولوژی	۲۷

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	متوسط	اصول برندسازی و مدیریت برند	۲۸
کم	متوسط	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	۲۹
کم	مقدماتی	رویکرد مدیریت دانش	۳۰

جدول ۲۶: میزان و سطح نیاز واحدهای صنعتی به هر عنوان آموزشی در حوزه شغلی عمومی برای شرکت‌های فناوری

میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
زیاد	مقدماتی	مدیریت امور قراردادها	۱
زیاد	مقدماتی	سیستم مدیریت فروش	۲
زیاد	متوسط	برنامه‌ریزی ارتباطات (اصول و فنون مذاکرات تجاری، متقاعدسازی مشتریان و ...)	۳
زیاد	مقدماتی	اصول تجارت بین‌الملل	۴
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های بازاریابی	۵
زیاد	مقدماتی	تکنیک‌های تبلیغات	۶
زیاد	مقدماتی	ارزیابی تکنولوژی	۷
زیاد	متوسط	تنظیم و کنترل بودجه	۸
زیاد	مقدماتی	مدیریت و برنامه‌ریزی بازاریابی	۹
کم	مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۱۰
کم	متوسط	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۱
کم	مقدماتی	بهره‌وری تولید	۱۲
کم	متوسط	قوانین و فرایندهای مالیاتی	۱۳
کم	مقدماتی	تکنیک‌های برنامه‌ریزی تولید	۱۴



میانگین		عنوان	اولویت
میزان نیاز	سطح آموزش		
کم	مقدماتی	مدیریت ابزارهای اندازه‌گیری	۱۵
کم	مقدماتی	کنترل کیفیت آماری	۱۶
کم	مقدماتی	حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده	۱۷
کم	مقدماتی	انتقال و جذب تکنولوژی	۱۸
کم	مقدماتی	سیستم مدیریت خرید	۱۹
کم	متوسط	تکنیک‌های جذب و استخدام (کارمندیابی، انتخاب، گزینش و ...)	۲۰
کم	مقدماتی	بهینه سازی انرژی	۲۱
کم	متوسط	رفتار سازمانی	۲۲
کم	مقدماتی	مدیریت انبار (طبقه‌بندی و کدینگ، انبارش و ...)	۲۳
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات	۲۴
کم	مقدماتی	برنامه‌ریزی و کنترل موجودی	۲۵
کم	مقدماتی	طبقه‌بندی مشاغل	۲۶

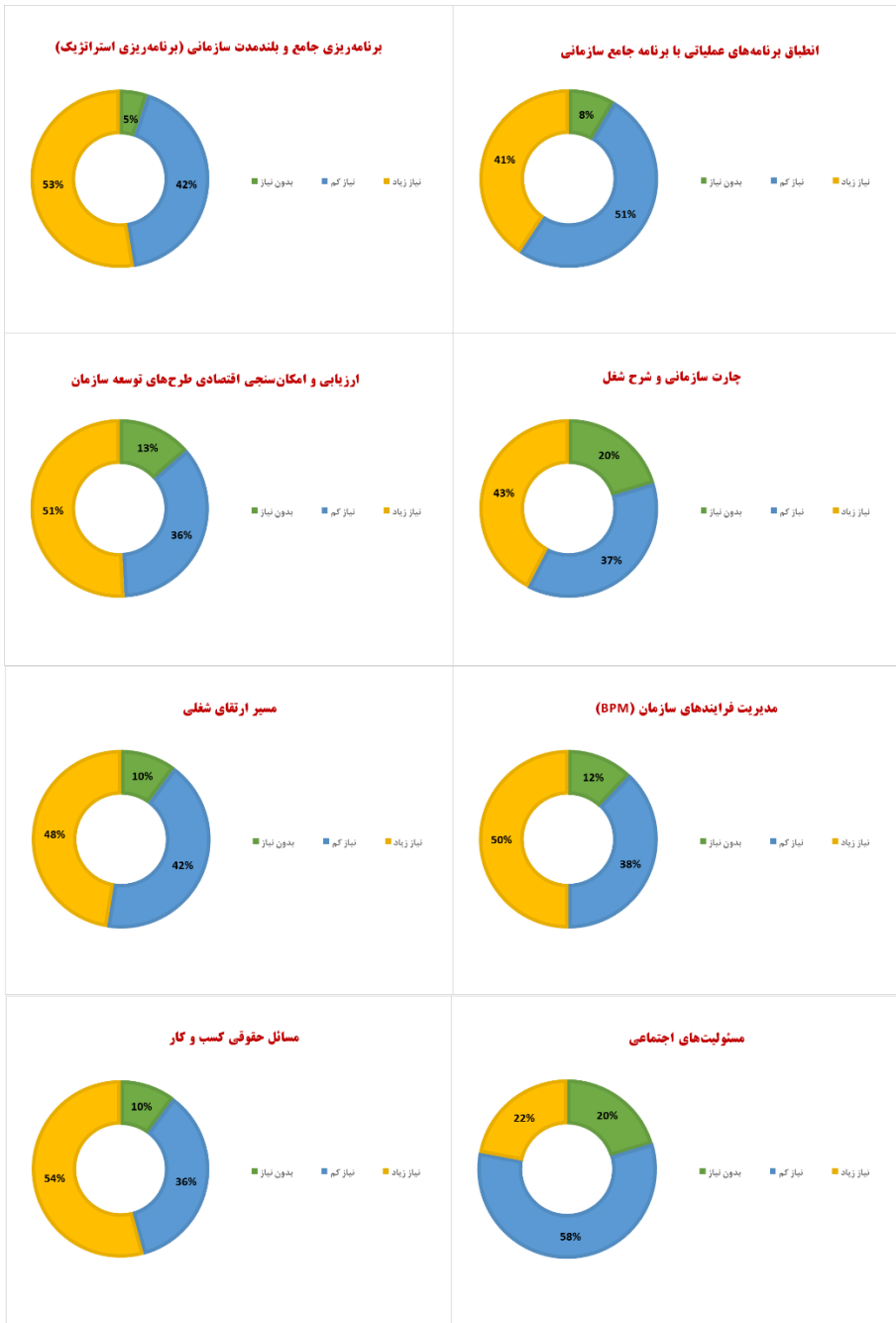
بررسی های نیازهای آموزشی حوزه سازمانی- مدیریتی واحدهای صنعتی به تفکیک رسته صنعتی نشان می‌دهد نیازهای آموزشی هر رسته به دلیل تفاوت در محیط کسب و کار و نوع فعالیت‌های آنها متفاوت بوده و سطح آموزش مورد نیاز یا سطح بلوغ سازمانی آنها نیز به دلیل تفاوت در سطح و جایگاه فعالیت‌های آن صنایع و اهمیت رعایت استانداردها در آن صنایع متفاوت است.

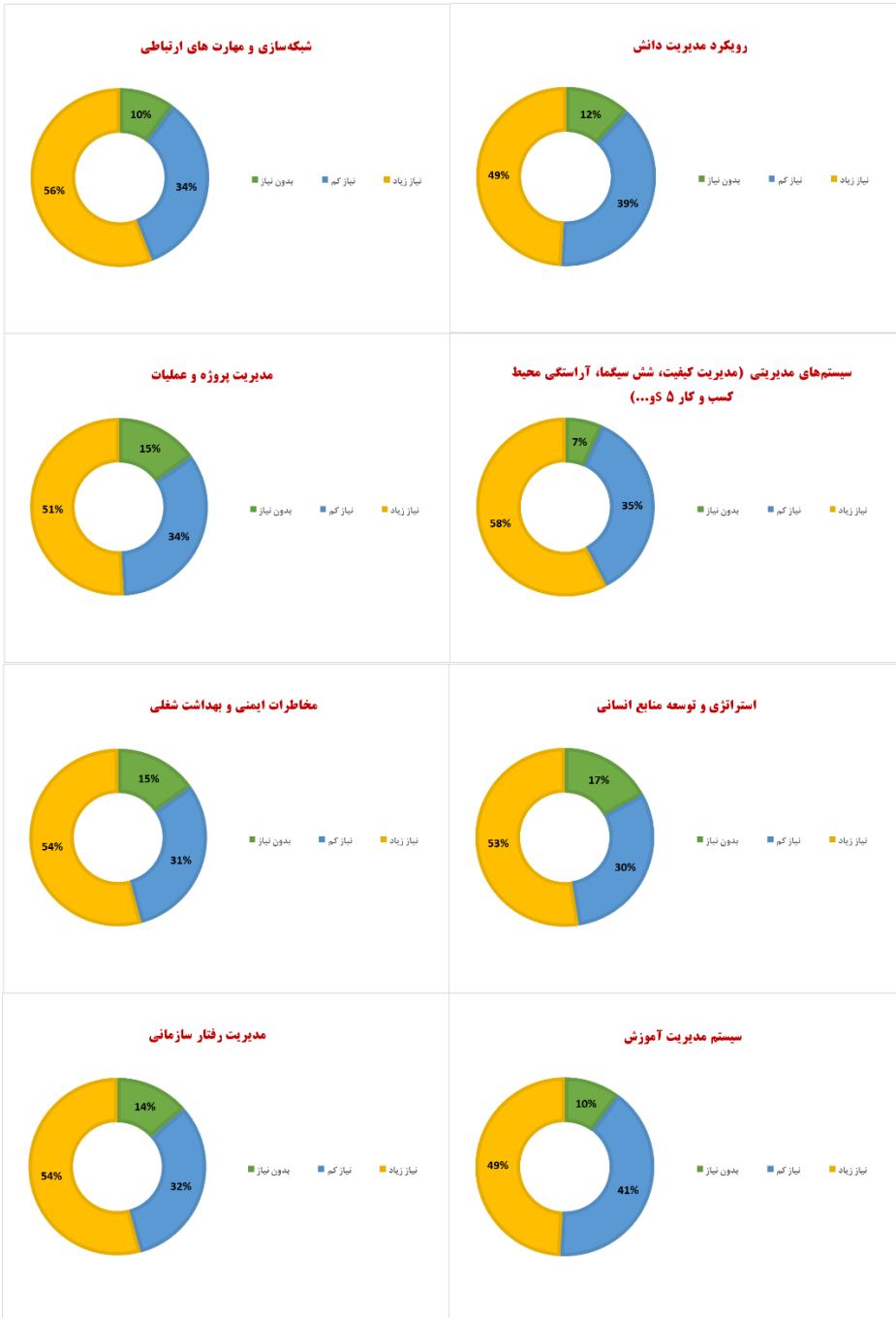
نیازهای آموزشی حوزه شغلی عمومی نیز به همان دلایل متفاوت می باشد اما نکته قابل توجه این است که آموزش در زمینه های بازاریابی و تکنیک های آن، اصول و فنون مذاکره در اکثر رسته های صنعتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

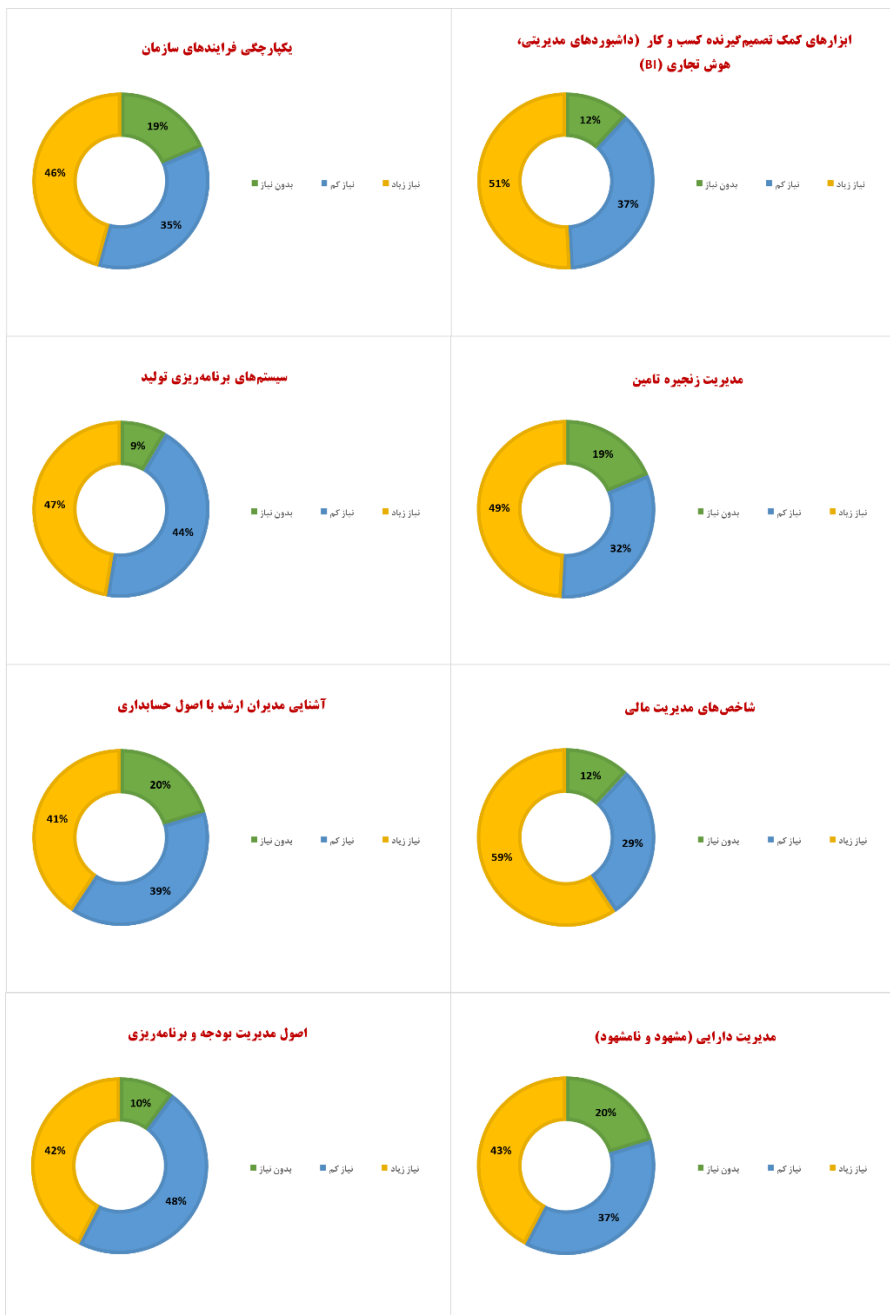
## ۶- درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی به تفکیک هر

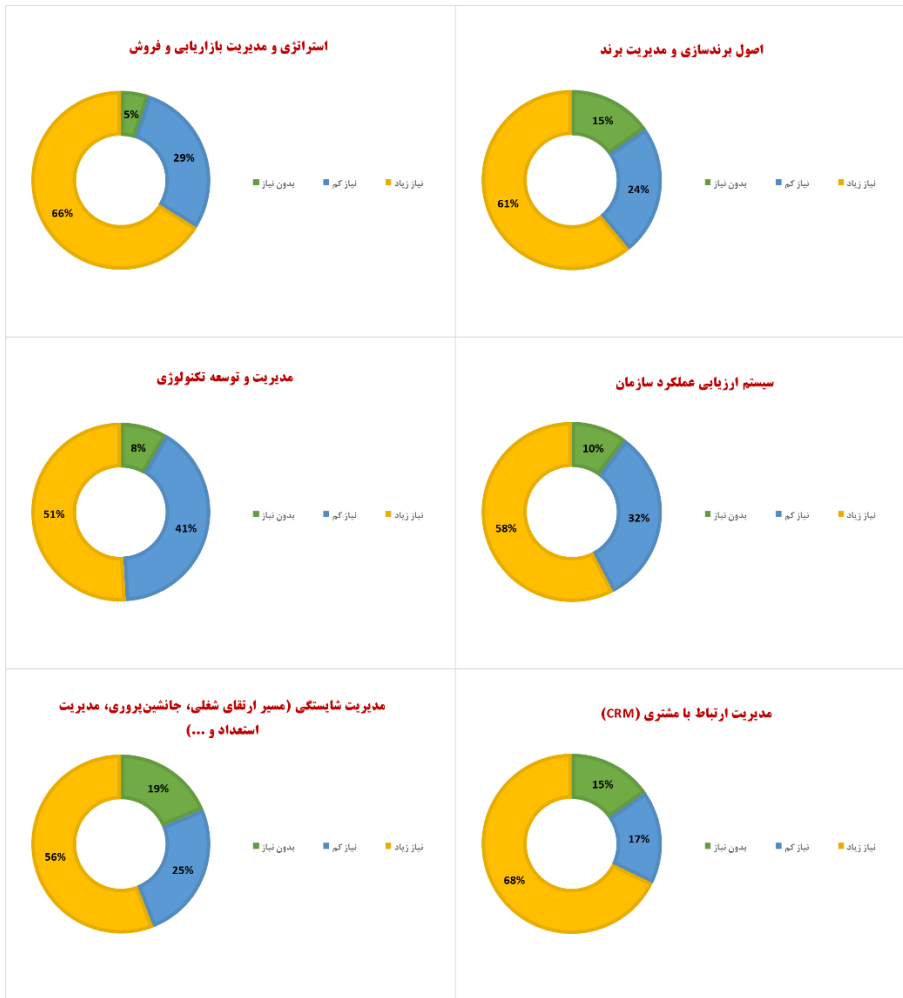
### عنوان آموزشی

به منظور بررسی وضعیت سازمان‌ها از نظر سطح بلوغ سازمانی آنها (یا به عبارتی سطح نیاز آموزشی) فراوانی سازمان‌ها برای هر عنوان آموزشی و به ازای هر یک از گزاره‌های انتخابی، محاسبه و نمودارهای دوناتی آنها ترسیم شده است. شکل (۳) نشان می‌دهد که در سطوح مختلف نیاز آموزشی برای هر عنوان آموزشی چند درصد از واحدهای صنعتی قرار دارند. به طور مثال برای عنوان آموزشی برنامه ریزی جامع و بلند مدت ۵۳ درصد واحدهای صنعتی مورد بررسی به آموزش زیادی نیاز دارند، همچنین ۴۲ درصد از واحدهای صنعتی مورد به گزینه نیاز کم رای داده اند و ۵ درصد از واحدهای صنعتی مورد بررسی، خود را از این آموزش بی نیاز می دانند.



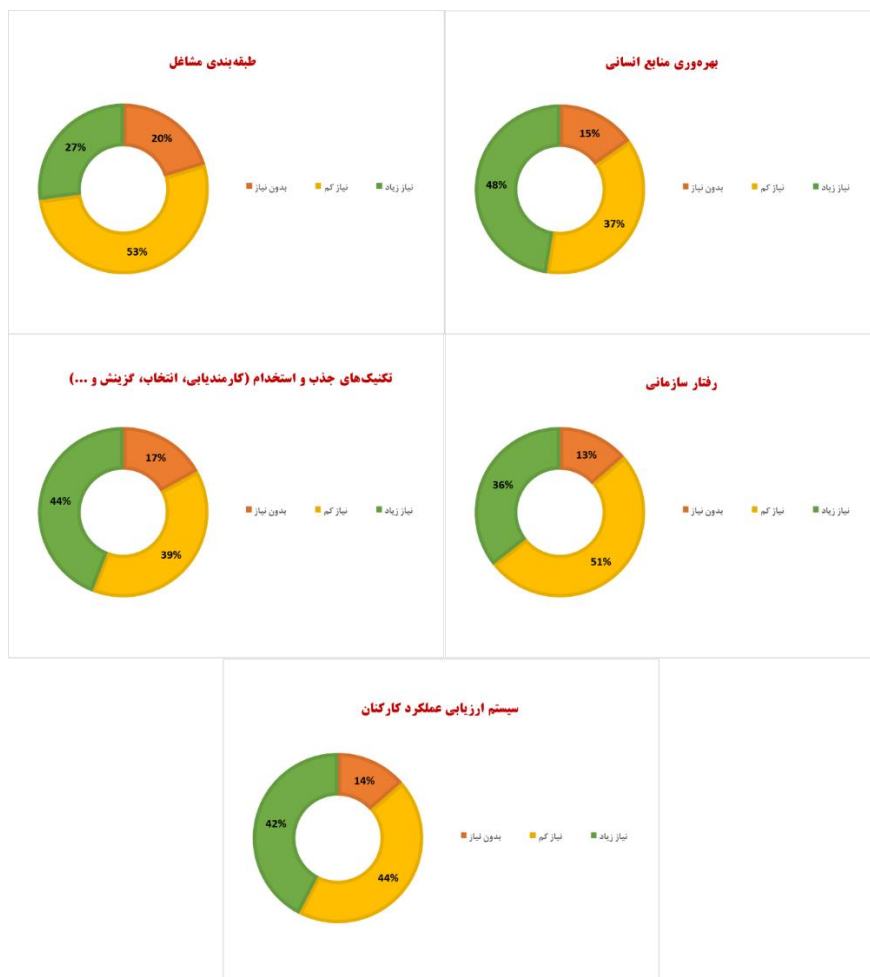






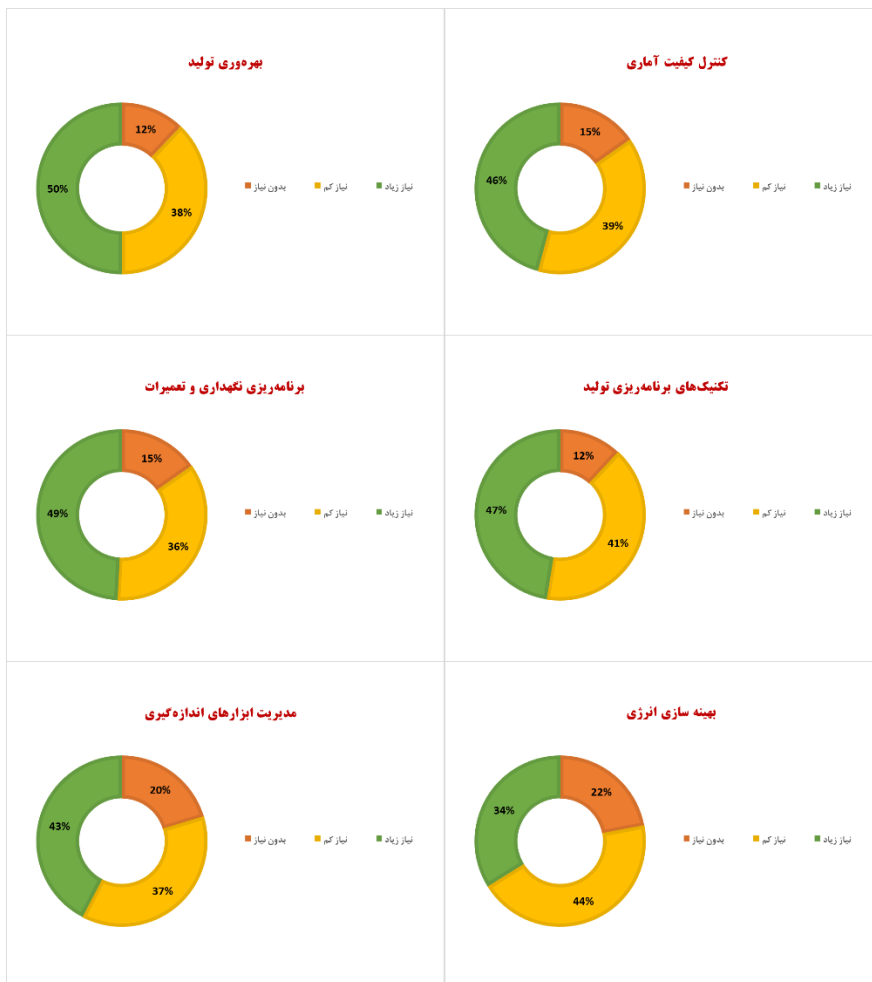
شکل ۳: درصد فراوانی واحدهای صنعتی براساس نیاز آموزشی به تفکیک عناوین آموزشی حوزه سازمانی - مدیریتی

شکل (۴) نیز نشان‌دهنده درصد فراوانی واحدهای صنعتی در حوزه نیازهای شغلی متناسب با سطح نیاز آموزشی را به تفکیک هر عنوان آموزشی نشان می‌دهد، به طور مثال برای موضوع بهره‌وری منابع انسانی ۴۸ درصد واحدهای صنعتی مورد بررسی به آموزش این مبحث نیاز زیادی دارند، ۳۷ درصد از واحدهای صنعتی نیاز آموزشی خود را کم و ۱۵ درصد نیز خود را از آموزش این موضوع بی‌نیاز می‌دانند.



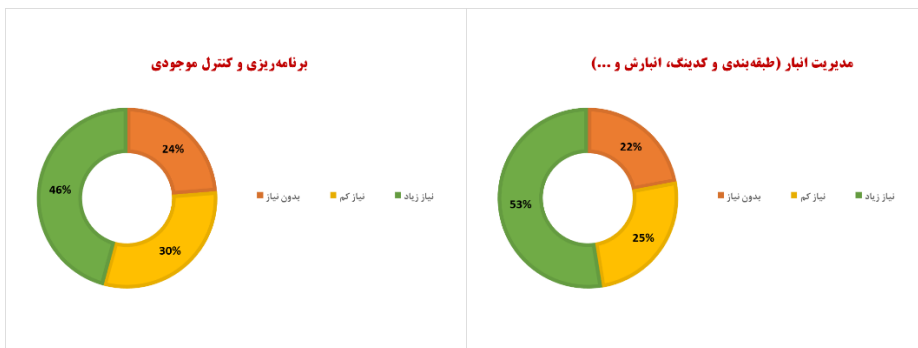
شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی در درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه

## منابع انسانی



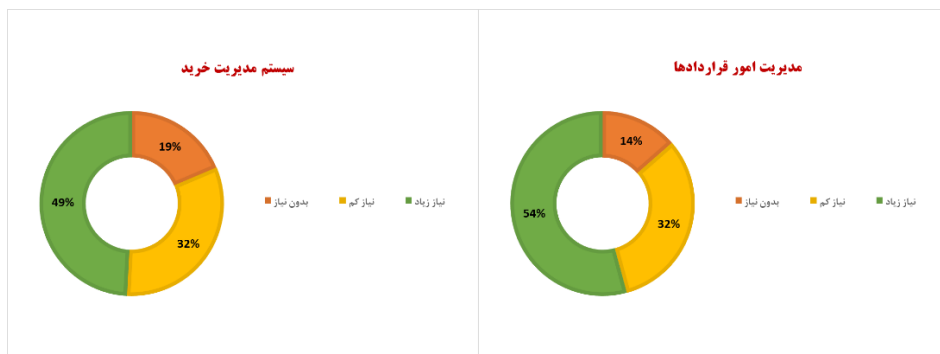
ادامه شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه ساخت و تولید



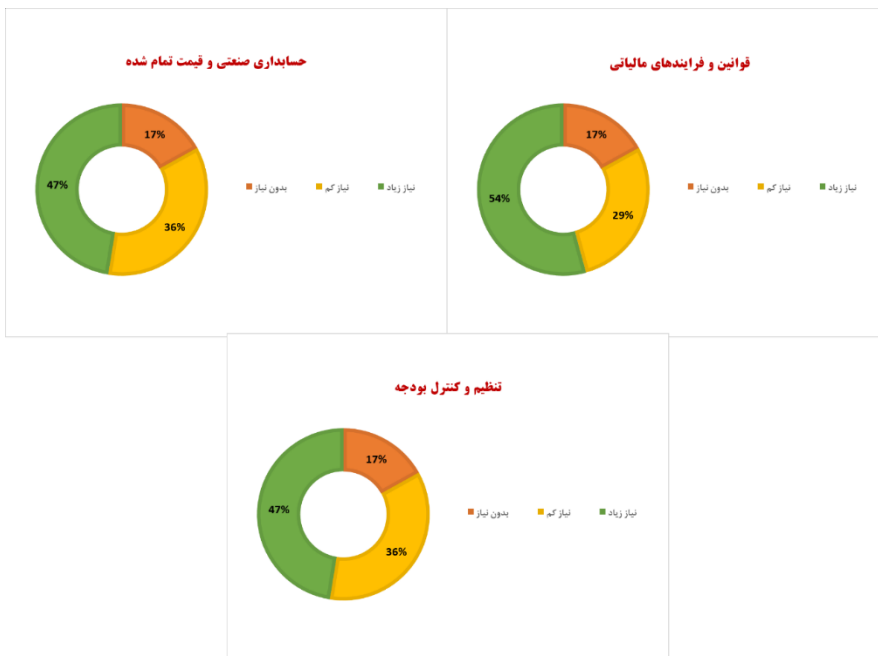


ادامه شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه زنجیره تامین

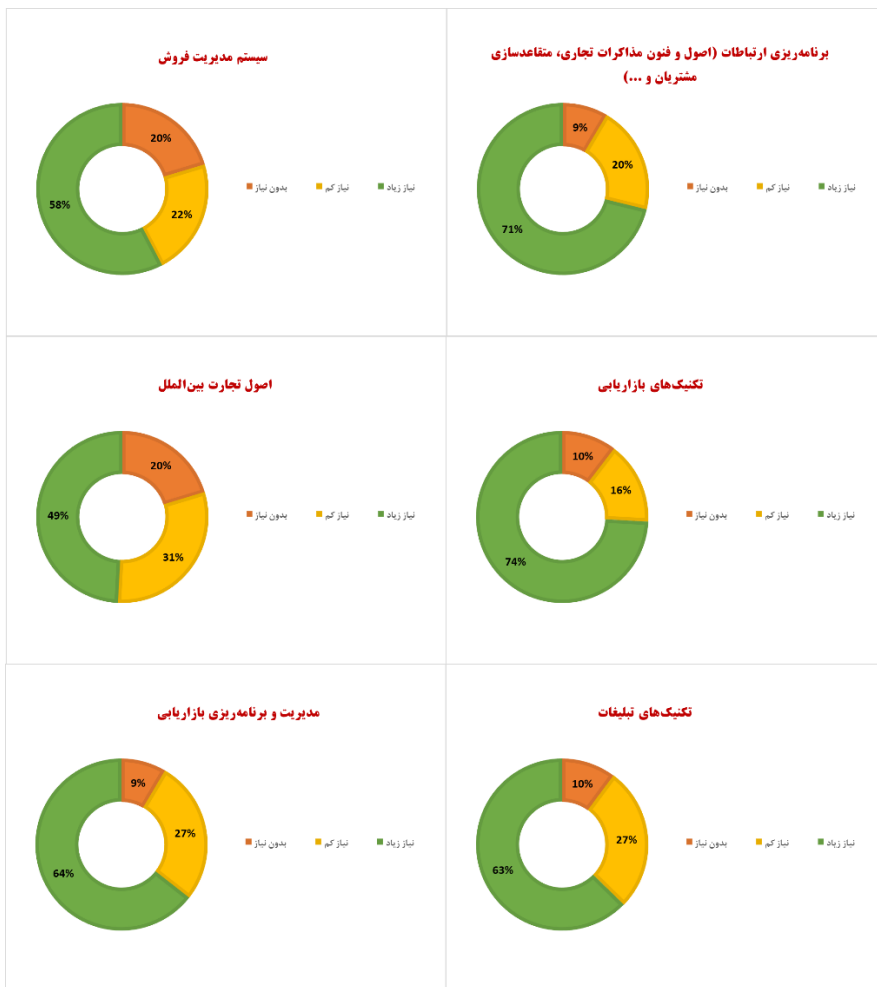
### حوزه خرید



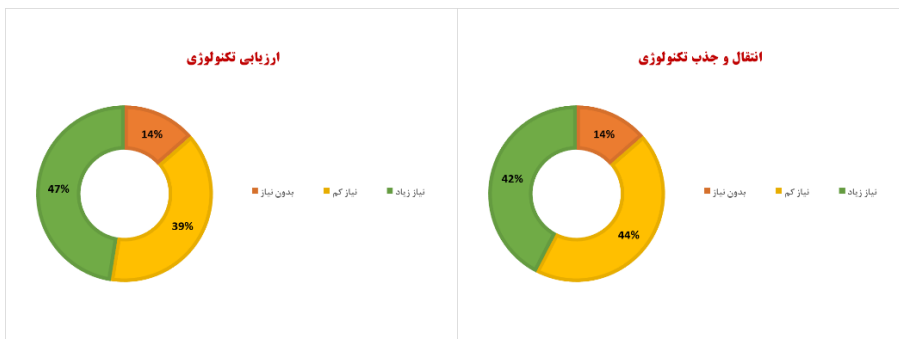
ادامه شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه خرید



ادامه شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه مالی



ادامه شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه فروش و بازاریابی

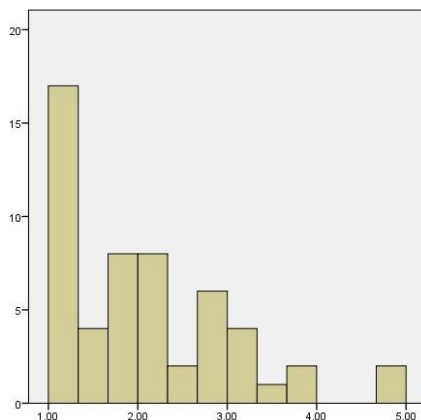


ادامه شکل ۴: درصد فراوانی واحدهای صنعتی درصدهای فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای عناوین آموزشی حوزه تکنولوژی

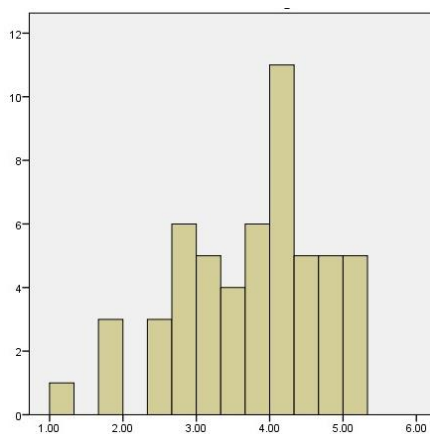
به منظور درک بهتر از سطح بلوغ سازمانی واحدهای سازمانی استان کرمان در حوزه آموزش‌های سازمانی- مدیریتی، میانگین سطح بلوغ سازمانی هر واحد صنعتی برای عناوین آموزشی این حوزه را به دست آورده و نمودار فراوانی آن را در نرم‌افزار SPSS ترسیم شده است (شکل ۵). همان‌گونه که مشاهده می‌شود درصد زیادی از واحدهای صنعتی استان از نظر آموزش‌های حوزه سازمانی و مدیریتی در سطح ۱ و ۲ در نهایت ۳ قرار دارند و درصد خیلی کمی از آنها در سطوح ۴ و ۵ و بلوغ سازمانی بالا قرار دارند. به این معنا که درصد کمی از واحدهای صنعتی عناوین آموزشی را پس از یادگیری و پیاده‌سازی، شاخص‌هایی را جهت پایش و کنترل تعریف کرده و برای بهبود سطح شاخص‌ها برنامه‌های مدونی دارند. همچنین شکل (۶) نشان می‌دهد که درصد زیادی از واحدهای صنعتی به این آموزش‌ها نیاز دارند و باید سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان به کمک نهادها و موسسات معتبر برنامه آموزشی مدونی در جهت افزایش سطح بلوغ سازمانی بر اساس اولویت‌های آموزشی به دست آمده، تدارک ببینند.

شکل (۷) نمودار فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح مختلف بلوغ سازمانی برای تمامی عناوین آموزشی حوزه شغلی عمومی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که از شکل بر می‌آید، درصد زیادی از واحدهای صنعتی استان از نظر آموزش‌های حوزه سازمانی و مدیریتی در سطح ۱ و ۲ در نهایت ۳ قرار دارند و درصد خیلی کمی از آنها در سطوح ۴ و ۵ و بلوغ سازمانی بالا قرار دارند و عناوین آموزشی را علاوه بر پیاده‌سازی و اجرا، عملکردشان را پایش و کنترل کرده و برنامه‌هایی را در جهت بهبود آنها دارند.

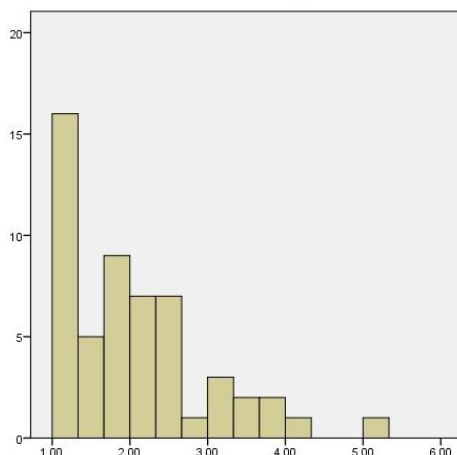
شکل (۷) نشان می‌دهد که درصد زیادی از واحدهای صنعتی به این آموزش‌ها نیاز دارند و باید اداره صمت برنامه آموزشی مدونی در جهت افزایش سطح بلوغ سازمانی بر اساس اولویت‌های آموزشی به دست آمده داشته باشند.



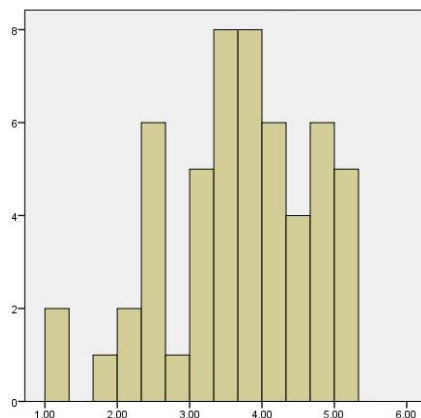
شکل ۵: توزیع فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح بلوغ سازمانی در تمامی عناوین آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی



شکل ۶: توزیع فراوانی میزان نیاز واحدهای صنعتی به تمامی عناوین آموزشی در حوزه سازمانی - مدیریتی



شکل ۷: توزیع فراوانی واحدهای صنعتی در سطوح بلوغ سازمانی در تمامی عناوین آموزشی در حوزه شغلی عمومی



شکل ۸: توزیع فراوانی میزان نیاز واحدهای صنعتی به تمامی عناوین آموزشی در حوزه شغلی عمومی

با استفاده از نرم‌افزار SPSS همبستگی بین داده‌های نیاز سازمانی و نیاز شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. همان‌طور که در شکل (۹) مشاهده می‌شود، همبستگی بین داده‌های مذکور بسیار بالاست و این بدین معناست که اگر مدیریت یک سازمان به آموزش اهمیت دهد، حتماً این تفکر در کل سازمان و نیز سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود به عبارت بهتر می‌توان گفت مدیرانی که همیشه از کمبود نیروی ماهر نالان هستند، خود نیز مدیر ماهر و آموزش‌دیده‌ای نیستند.

Correlations				
			need	need.p
Spearman's rho	need	Correlation Coefficient	1.000	.756**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	74	74
	need.p	Correlation Coefficient	.756**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	74	74

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

شکل ۹: همبستگی بین داده‌های نیاز سازمانی و نیاز شغلی

همچنین با بررسی همبستگی بین داده‌های سطح بلوغ سازمانی در حوزه‌های مدیریتی و شغلی نیز این نتیجه حاصل شد که همبستگی بین داده‌های مذکور بسیار بالاست (شکل ۱۰) و بدین معناست که اگر سازمانی در آموزش‌های مدیریتی سطح بلوغ بالایی نگرفته است، قطعاً در آموزش‌های شغلی نیز سطح بلوغ پایینی دارد و این نشان‌دهنده این مطلب است که اگر مدیری به آموزش اهمیت ندهد، این تفکر در تمامی سطوح تسری می‌یابد و در سطح بلوغ کل سازمان تاثیرگذار است.

Correlations				
			level.p	level
Spearman's rho	level.p	Correlation Coefficient	1.000	.958**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	74	74
	level	Correlation Coefficient	.958**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	74	74

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

شکل ۱۰: همبستگی بین داده‌های سطح بلوغ سازمانی در حوزه‌های مدیریتی و شغلی

## ۷- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در میان پهنه نظری و عملی مدل‌ها و روش‌های گوناگون نیازسنجی آموزشی در سازمان، این پژوهش به معرفی نوع دیگری از این روش‌ها پرداخت. آنچه اغلب این مدل‌ها و روش‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، تفاوت در روش‌ها و فنون گردآوری و تحلیل داده‌های نیازسنجی است.

تشخیص اینکه چه چیزی نیاز واقعی آموزشی است و چه کسی مرجع ممیزی آن است، موجب این تنوع روش‌های مختلف شده است؛ اما در واقع مدل مناسب جهت انجام نیازسنجی آموزشی مدلی است که پاسخگوی الزامات خارجی و داخلی سازمان‌ها در شرایط متحول کنونی باشد. به همین منظور از دو روش دیکوم و ایزو ۱۰۰۱۵ برای تحقق هدف این پژوهش استفاده شده است. به این ترتیب که برای ارزیابی‌ها و نیازمندی‌های سازمانی و مشاغل از روش دیکوم و برای شناسایی مسائل و مشکلات آموزشی صنایع از ایزو ۱۰۰۱۵ استفاده شده است.

از آنجا که هدف این پژوهش نیازسنجی صنایع کوچک و متوسط شهر کرمان است، در این پژوهش سعی شده است که نیازهای آموزشی به دو صورت نیازهای سازمانی-مدیریتی و نیازهای شغلی برای ۸ حوزه (مدیریت زنجیره تامین، مدیریت خرید، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایند ساخت و تولید، مدیریت بازاریابی و فروش، تکنولوژی، مدیریت و رهبری) تفکیک شود.

به منظور انجام تحقیق ابتدا با استفاده از پرسشنامه که با توجه به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ تهیه شده، به شناسایی مسائل و مشکلات آموزشی صنایع پرداخته شده است. سپس با توجه به مشکلات استخراج شده، دسته‌ای از نیازهای آموزشی سازمانی صنایع به دست آمده است. به منظور شناسایی نیازهای شغلی نیاز است که ابتدا ماموریت و اهداف سازمانی مشخص شوند، زیرا باید آموزش‌های شغلی در راستای اهداف سازمانی باشند. با توجه به اینکه مشاغل موجود در صنایع منتخب بسیار متنوع و زیاد می‌باشد لذا برای تعیین بهتر نیازمندی‌های شغلی، صنایع مورد بررسی را در ۱۲ رسته (غذایی، سلولزی، کشاورزی، ساختمان فلزی، شیمیایی و پتروشیمی، معدنی و منسوجات، برق و الکترونیک، دارویی و بهداشتی، خدمات، شرکت‌های فناوری) تقسیم‌بندی کرده و مشاغل موردنیاز هر رسته شناسایی و وظایف مورد انتظار هر شغل با توجه به نیازمندی‌های سازمانی صنایع هر رسته با انجام مصاحبه و برگزاری جلسات تعیین و بر اساس مدل دیکوم، نیازهای آموزشی شغلی به دست می‌آید. با توجه به اینکه برخی از مشاغل این صنایع مدیریتی سطح بالا نیز می‌باشند، برخی از وظایف آن‌ها، در راستای تعیین اهداف و



سیاست‌گذاری‌هاست و برای انجام بهتر نیازمند آموزش هستند، اما این نیازهای آموزشی بیشتر مربوط به نیازهای سازمانی است، لذا با تجزیه و تحلیل شغلی دیکوم علاوه بر نیازهای شغلی نیازهای سازمانی نیز استخراج شده‌اند.

نتیجه پژوهش به احصاء مجموعه‌ای از نیازهای آموزشی انجامید که به تفکیک نیازهای سازمانی-مدیریتی و نیازهای شغلی در ۸ حوزه مورد بررسی طی جدول‌های مجزا ارائه شده است. با توجه به مفاد این جداول، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمان به عنوان متولی حوزه صنعت استان می‌تواند با برنامه ریزی مناسب به تسهیل و تدارک برگزاری هر یک از دوره‌های آموزشی به صورت تخصصی مبادرت نماید.

از نتایج به دست آمده این پژوهش به این موضوع می‌توان اشاره کرد که نیازهای آموزشی حوزه سازمانی-مدیریتی و نیز شغلی عمومی واحدهای صنعتی به تفکیک رسته صنعتی، متفاوت است و این تفاوت به دلیل تفاوت در محیط کسب و کار و نوع فعالیت‌های آنها بوده و نیز تفاوت سطح آموزش مورد نیاز (یا سطح بلوغ سازمانی آنها) به دلیل تفاوت در سطح و جایگاه فعالیت‌های آنها صنایع و تفاوت اهمیت رعایت استانداردها در آن صنایع است. اما نکته قابل توجه این است که آموزش در زمینه‌های بازاریابی و تکنیک‌های آن، اصول و فنون مذاکره در اکثر رسته‌های صنعتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

بررسی‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی بین داده‌های نیاز سازمانی و نیاز شغلی بسیار بالاست و این بدین معناست که اگر مدیریت یک سازمان به آموزش اهمیت دهد، حتماً این تفکر در کل سازمان و نیز سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود. همچنین بین داده‌های سطح بلوغ سازمانی در حوزه‌های مدیریتی و شغلی همبستگی زیادی وجود دارد که بدین معناست اگر سازمانی در آموزش‌های مدیریتی سطح بلوغ بالایی نگرفته است، قطعاً در آموزش‌های شغلی نیز سطح بلوغ پایینی دارد و این نشان‌دهنده این مطلب است که اگر مدیری به آموزش اهمیت ندهد، این تفکر در تمامی سطوح تسری می‌یابد و در سطح بلوغ کل سازمان تاثیرگذار است.



دانشگاه شهید باهنر کرمان



انجمن بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی کرمان



جمهوری اسلامی ایران  
سازمان صنعت معدن و تجارت  
استان کرمان

## گزیده گزارش پروژه نیازسنجی آموزشی

واحدهای صنعتی کوچک و متوسط

کرمان