

نیازسنجی آموزش کارکنان با الگوی دلفی

نیازسنجی آموزش کارکنان با الگوی دلفی

اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی

چکیده

در این مقاله ابتدا به مفاهیم نیاز و هدف پرداخته و سپس ارتباط بین نیازهای آموزشی و هدف گذاری آموزشی مشخص شده و اهداف نیازسنجی تشریح شده است. در ادامه، روشها و الگوهای نیازسنجی معرفی و به طور مفصل تکنیک مورد بحث مقاله، یعنی تکنیک دلفی Delphi Technique معرفی می شود و در پایان مراحل اجرایی تکنیک فوق به منظور راهنمایی کارشناسان ادارات آموزش سازمانها و نیز علاقه مندان امر آموزش مشروماً بررسی می شود تا در هنگام برنامه ریزی آموزشی در مرحله نیازسنجی مورد استفاده قرار گیرد.

مقدمه

اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. نیازسنجی در حقیقت سنگ زیرین ساختمان آموزش است و هر قدر این سنگ زیرین بنیانی تر و مستحکم تر باشد، بنای روی آن محکم تر و آسیب ناپذیر 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 که مسئله تدوین طرحها 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 نیازهاست. برنامه ریزان آموزشی در سراسر جهان و در تمامی سازمانهایی که با آموزش سروکار دارند، ناگزیرند برای تدوین برنامه ها و طرحهای آموزشی خویش، دلایل قانع کننده ای داشته باشند.

نیازسنجی در واقع فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که براساس آن نیازهای افراد، گروهها، سازمانها و جوامع مورد شناسایی قرار می گیرد. معمولاً هر برنامه آموزشی و درسی برای ایجاد تحول و تغییر در وضعیت موجود، طراحی و اجرا می شود. از این رو گام آغازین در فرایند برنامه ریزی، شناسایی هدفها یا نقاط مطلوب است. هدفها عموماً ریشه در نیازها دارند. از این رو برای طراحی و اجرای برنامه های واقع بینانه و اثربخش، ضرورت دارد تا نیازها دقیقاً شنجیده و براساس نیازها، اهداف ویژه برنامه تدوین شوند و سپس مجموعه اقدامات و وسایلی که به بهترین وجه نیازها را محقق می سازند، پیش بینی شوند. شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است.

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخش کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی تری برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، موزه های 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. فعالیتهای آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود.

مفهوم نیاز

نیاز یک مفهوم عمومی است که در زمینه های مختلف کاربرد نسبتاً وسیعی دارد و تعاریف متعددی از آن ارائه می شود. این تعاریف اگرچه همگی یک نوع مفهوم یا اساس مشترکی را انتقال می دهند با این وجود از مناظر و ابعاد مختلف و بعضاً متفاوتی به آن می نگرند.

به طور کلی برداشتها و تعاریف ارائه شده از نیاز را می توان به چهار دسته زیر طبقه بندی کرد :

1. نیاز به عنوان فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب

یکی از متداولترین و مقبولترین تعاریف از نیاز است. نیاز به موقعیتی دلالت دارد که در آن وضعیت موجود یا ماضی با وضعیت مطلوب فاصله دارد. وضعیت مطلوب یا مورد نظر در بر گیرنده ایده آل ها، هنجارها، ترمیمات، انتظارات و ادراکات مختلف درباره آنچه که باید باشد، است.

2. نیاز به عنوان یک خواست یا ترمیم

این برداشت از نیاز، عموماً دارای کاربرد گسترده ای است. آنچه هسته اصلی این نظریه را تشکیل می دهد آن است که نظرات و عقاید افراد و گروهها درخصوص نیاز کانون اصلی نیازسنجی است.

3. نیاز به عنوان یک عیب یا کاستی

از این دیدگاه نبود دانش، مهارت و توانایی یا نگرشی و یا ابزار و وسایلی که منجر به ایجاد اشکال در عملکرد بهینه شود، نیاز تلقی می شود. در این مفهوم نیاز هنگامی مطرح می شود که در یک مورد خاص حداقل سطح رضایت به دست نیامده است یا نمی تواند به دست آید.

4. برداشت ترکیبی

از این دیدگاه آنچه که بین وضع موجود و وضع مطلوب قرار دارد؛ آنچه که ترمیمات، علایق و انتظارات افراد را شکل می دهد و سرانجام آنچه که بر عملکردهای مطلوب اثر منفی دارد، همگی نشانگر نیاز هستند.

اهداف نیازسنجی

1. فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزی

از طریق فرایند نیازسنجی اهداف و مقاصد برنامه مورد شناسایی قرار می گیرند، اقدامات ضروری برای اجرای برنامه ها مشخص می شوند و نوع و میزان تلاشها و منابعی که برای دستیابی به هدفها باید مصرف شوند، تعیین می شوند. از سوی دیگر اطلاعات حاصل از نیازسنجی ماهیت و نوع برنامه ها را نیز مشخص می سازد. به عبارت دیگر براساس سنجش حاصله، برنامه های کوتاه مدت (ضربتی) و یا برنامه های بلند مدت و آینده نگر تدوین می شوند.

2. ارزیابی و سنجش

نیازسنجی فرایند ارزیابی اولیه برای اجرای برنامه های آتی است. برای اجرای طرح خاص یا برنامه مشخصی، ابتدا زمینه ویژه ای که برنامه و یا طرح باید در آن اجرا شود، مورد سنجش واقع می شود، پس از بررسی، وضعیت نتایج در برنامه ها منعکس می شود و پس از اجرای برنامه و ارزشیابی از آن، نتایج حاصله با وضعیت اولیه مورد مقایسه قرار می گیرد.

3. پاسفگو و مسئول کردن موسسات و نظامهای آموزشی

یکی از اهداف فرایند نیازسنجی آن است که نظامها و سازمانهای آموزشی را نسبت به نتایج تلاشها و اقداماتشان مسئول و پاسفگو نگهدارد. بسیاری از سازمانهایی که بر اقدامات و عملیات نظامهای آموزشی نظارت دارند از الگوهای مختلف نیازسنجی در سطح گسترده ای استفاده می کنند تا دریابند که آیا اقدامات و فعالیتهای آموزشی موثر بوده است یا خیر و نیز موارد و موزه هایی که پیشرفتهای آموزشی کمتر از حد مطلوب بوده است کدام هستند و چه اقداماتی برای بهبود آنها باید به مرمه اجرا گذاشت.

4. تشفیص یا شناسایی ضعفها و مسائل و مشکلات اساسی سازمان یا نظام

در برفی موارد با وجود تلاشهای گسترده، بسیاری از اقدامات عقیم می ماند و نظام یاسازمان در تمقق رسالت مقیقی خود با شکست مواجه می شود. براساس نتایج حاصل از نیازسنجی، مدیران و برنامه ریزان می توانند موزه ها و قلمروهای بمرانی را شناسایی و تصمیمات مقتضی را درفصوص نموه رفع یا برفورد با آنها افذ کنند.

5. رشد و توسعه سازمان و کارکنان

امروزه توسعه سازمانی و رشد و پرورش مستمر کارکنان یکی از مسائل اساسی فرایند مدیریت آموزشی است. دستیابی به این مهم همواره بستگی به شناسایی ایده آل های نوین، موانع موجود در دستیابی به ایده آل ها و یافتن بهترین طرق توسعه سازمان و کارکنان است. تمقق چنین امری تنها از طریق طرامی و به کارگیری نظام مستمر نیازسنجی در ابعاد آموزشی امکانپذیر است.

6. استفاده بهینه از منابع و امکانات

در تمامی نظامهای آموزشی، در مقابل فواسته ها و نیازهای متعدد و متنوع، امکانات و منابع انسانی، مالی و مادی محدودی وجود دارد و گذشته از این، زمان لازم برای تمقق تمامی نیازها وجود ندارد. یکی از اهداف اساسی اکثر فعالیتهای نیازسنجی، مشفص کردن اهداف و نیازها و درجه اهمیت آنها برای تهیه برنامه های عملی است. به این اعتبار، نیازسنجی به مدیران و برنامه ریزان کمک می کند تا در بین تمامی فواسته ها و نیازها، آن دسته ای را مورد توجه قرار دهند که از اولویت ویژه ای برفوردار بوده، منابع و امکانات نیز پاسفگوی آنها باشد. بنابراین می توان گفت نیازسنجی مداکثر استفاده از منابع موجود در جهت تمقق هدفهای مهم و با ارزش را امکانپذیر می سازد.

روش های نیازسنجی

در یک دسته بندی کلی، روشها و فنون نیازسنجی را می توان به چهار طبقه زیر تقسیم کرد:

1. الگوهای هدف محور

در این دسته از الگوهای نیازسنجی، شناسایی وضع موجود، تعیین آرمانها و مقایسه این دو، اساس کار سنجش نیازها را تشکیل می دهند. از مهمترین الگوهایی که در این طبقه بندی جای می گیرند عبارتند از: الگوی کلاسیک کافمن، الگوی استقرایی کافمن،

الگوی قیاسی کافمن ، الگوی پیشنهادی کلاین . نقطه مشترک تمام این الگوها آن است که اولاً از مجموعه ای از تکنیک ها بهره می گیرند و ثانیاً با وجود تفاوت های موجود میان آنها ، همواره به نموی با تعیین اهداف سازمان یا برنامه سروکار دارند .

2. تکنیک های ایجاد توافق (توافق ممور)

این تکنیک ها ابزار کار نیازسنجی را تشکیل می دهند و در صورتی که در قالب یک طرح تدوین شوند ، اطلاعات مفیدی را به دست می دهند . هسته مشترک تمام این تکنیک ها آن است که در صدد جمع آوری و ایجاد توافق بین نظرات و عقاید افراد مختلف در ارتباط با مسئله یا نیاز خاصی هستند. مهمترین تکنیک هایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از : تکنیک دلفی ، تکنیک فیش بون ، تکنیک تل استار و مدل سه بُعدی .

3. تکنیک های مسئله - ممور

این تکنیک ها همانگونه که از اسم آنها پیداست ، در صدد مشخص کردن نقاط ضعف و مسائل مشکلات سازمان نوپا استیهای موجود در عملکرد افراد هستند تا براساس شناسایی این مسائل و معضلات و پیشنهاد اقدامات اصلاحی ، راندمان و بازده کلی سازمان و افراد را افزایش دهند. مهمترین تکنیک هایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از : تکنیک هرم یا درخت فضا ، تکنیک رویداد مهم یا بحرانی ، تکنیک آزمون وظایف کلیدی و تکنیک تجزیه و تحلیل شغل .

4. روشهای ترکیبی

در این دسته از روشهای نیازسنجی ، ترکیبی از تکنیک ها و ابزارها به کار گرفته می شود . به عبارت رساتر این روشها ، طرمی نسبتاً جامع برای نیازسنجی را ارائه می کنند و در آنها تعیین قالبها و پارچهها از اهمیت خاصی برخوردار است . مهمترین روشهایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از نیازسنجی در سطح موسسه آموزشی ، مدل منابع انسانی و غیره .

تکنیک دلفی

این تکنیک دارای سابقه طولانی است و برای اولین بار توسط دالکی و هلمرد (1963) در سال 1950 برای کمپانی «راند ، Rand» تدوین شد . انگیزه اصلی به وجود آمدن این تکنیک آن بود که به دولت امریکا برای انجام پیش بینی هایی در خصوص اینکه کدامیک از صنایع امریکایی بیشتر توسط صنایع شوروی تهدید می شوند ، کمک کند . گذشته از این ، تکنیک دلفی به منظور پیش بینی میزان سافت بمب های اتمی توسط شوروی و آماده سازی صنایع نظامی امریکا برای مقابله با آن مورد استفاده قرار گرفت . براساس پیش بینی های انجام شده ، دولت امریکا می توانست در خصوص اقدام متقابل و نیز عملیات بازدارنده ، تصمیم گیری کند . بعد از به کارگیری تکنیک دلفی در صنایع نظامی ، این تکنیک در هزاران پروژه دیگر نیز مورد استفاده قرار گرفت .

تکنیک دلفی به نموی طرامی شده است که می توان به وسیله آن نگرشها و قضاوت های افراد و گروه های مختلف را به طور منسجم و هماهنگ و بدون مضور افراد در ممل معینی و از راه دور ، جمع آوری کرد . این تکنیک در واقع قضاوت های افراد در مورد نیازهای یک موسسه ، صنایع ، سازمان و ... را مشخص می کند و در آن دسته از پروژه هایی که ضرورت دارد نظرات و پیشنهاد های افراد مطلع و آگاه جمع آوری شوند و میان نظرات حاصله ، توافق و همخوانی ایجاد شود ، تکنیک دلفی کاربرد زیادی دارد .

به طور فاصله تکنیک دلفی تکنیکی است که در آن نظرات ، قضاوتها و نگرشهای افراد در مورد نیازها ، اهداف و مقاصد سازمان یا مشاغل فاص و موهود در آن مورد بررسی قرار می گیرد و سپس سعی می شود به نقطه توافق معینی دست یافته شود . آنچه که عمدتاً مورد توافق همه قرار می گیرد ، نیاز را تشکیل می دهد .

توصیف تکنیک

به طور فاصله تکنیک دلفی با استفاده از مجموعه ای از سوالاتی اجرا می شود که به صورت تدریجی و مرحله به مرحله به افراد ارائه می شود. این سوالات به مجموعه ای از کارشناسان ارائه می شود . پاسخ هر سوال که توسط کارشناسان ارائه می شود ، توسط نیازسنج یا گروه نیازسنجی ، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در طرح سوال بعدی مورد استفاده قرار می گیرد . این کار در چند مرحله پیاپی صورت می گیرد تا اینکه سرانجام کارشناسان به نقطه توافق معینی در مورد اهداف یا نیازهای سیستم دست یابند .

مراحل کار

1. مشخص ساختن اولین سوالی که باید به آن پاسخ داده شود . در این مرحله گروه نیازسنجی اولین سوال مهم و اساسی را مشخص می سازد . مثلاً اگر نیازسنجی در مورد مدیران مدارس ابتدایی باشد، گروه نیازسنجی این سوال را مطرح می سازد که نیازها یا اهداف آموزشی مدیران مدارس ابتدایی چه هستند ؟ اگر یک دوره بلند مدت فوق لیسانس مثل برنامه ریزی آموزشی طراحی می شود ، سوال مورد نظر می تواند این عبارت باشد که « چه اهداف یا نیازهایی در این دوره باید مورد توجه قرار گیرند ؟ »
2. شناسایی کارشناسان و صامینظران ذیصلاح و جلب توافق آنها برای شرکت در طرح نیازسنجی . مثلاً برای نمونه بالا، مدیران مدارس ، کارشناسان آموزش مدیریت ، اساتید دانشگاه ، روسای مناطق و سایر افراد می توانند مورد پرسش قرار گیرند .
3. ارسال سوال اولیه برای جامعه کارشناسان و دریافت پاسخهای آنها . این کار را می توان با استفاده از پست ، فاکس ، اینترنت و ... انجام داد . به هر حال پاکت های نامه ارسالی باید همراه با آدرس برگشت و نیز دارای تمبر باشند و برای دریافت پاسخ ، مدت زمان مناسبی به آنان فرصت داده شود (یعنی حدود 2 تا 4 هفته) و در مورد نامه هایی که پاسخ داده نشده است ، پیگیری لازم انجام گیرد .
4. تجزیه و تحلیل پاسخهای کارشناسان و گنجانیدن پاسخها در یک سوال دیگر برای دور بعدی . منظور این است که وقتی جوابهای کارشناسان دریافت شد ، باید آنها را تحلیل کرد و سوال جدیدی را از آن طرح کرد . مثلاً همکار ممتزم ، لیست ضمیمه شده را که حاوی نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی است و توسط شما و سایر کارشناسان ممتزم به عنوان اهداف یا نیازهای مهم برنامه آموزش ضمن خدمت در نظر گرفته شده است ، مطالعه و بر مسب اهمیت نسبی ، آنها را طبقه بندی و رتبه بندی کنید .
5. مجدداً پاسخهای کارشناسان تجزیه و تحلیل و اطلاعات ماصله در سوال دیگری گنجانیده می شود . مثلاً همکار ممتزم ، توجه کنید که توضیحات مفتلف شما و سایرین در مورد اولویت بندی، معدل گیری شده است. (برای هر نیاز یا هدف) فواهشمندیم مجدداً آن را رتبه بندی و اشاره کنید که چرا موافق یا مخالف رتبه بندی جدید ارسال شده برای هر یک از نیازها یا اهداف هستید .
6. مجدداً پس از دریافت پاسخهای کارشناسان ، آنها را تجزیه و تحلیل و سوال دیگری مطرح کنید؛ همکار ممتزم، توجه کنید که توضیحات شما درباره اولویت بندی نیازها (و نیز توضیحات سایر همکارانتان) در مقابل هر نیاز ، آورده شده است . براساس این توضیحات مجدداً نظر خود را به ما اعلام فرمایید .
7. مرحله ششم تا زمانی که توافق کامل در مورد اولویت و رتبه بندی نیازها و اهداف به دست نیامده است ، ادامه دارد . واقعیت این است که ما به عنوان نیازسنج از تمام نیازهای آموزشی کارکنان اطلاع کافی در دست نداریم. از این رو با استفاده از تکنیک

دلفی می توانیم نیازهای برنامه آموزش ضمن خدمت را شناسایی کنیم و به آن مشروعیت بفرستیم و براساس نظرات کارشناسان ذیصلاح آن را معتبر کنیم . در مورد این مسئله که چه کسانی باید در تکنیک دلفی برای دریافت اطلاعات، مخاطب قرار گیرند ، اتفاق نظر وجود ندارد . به نظر کافمن (1977) دو دسته افراد باید در تکنیک دلفی مخاطب قرار گیرند . دسته اول کارشناسانی که در خارج از سازمان مشغول فعالیت هستند و دسته دوم اشخاص مطلعی که در داخل سیستم وجود دارند .

به نظر براون ، کوپران و دارکلی (1989) ضرورتی ندارد که همه افراد شرکت کننده در تکنیک دلفی از کارشناسان فبره و صامبنظر باشند . به نظر آنها در صورتی که برقی از شرکت کنندگان افرادی مطلع و آگاه باشند ، شرکت افرادی که دارای اطلاعات و تجارب کمتری هستند ، مشکل فاصی را به وجود نمی آورد .

سویگرت و اسپاگر براساس بررسی خود در مورد تکنیک دلفی به این نتیجه رسیده اند که :

1. توافق افراد در مورد نیازها و هدفها در هر مرحله افزایش می یابد .
 2. بیشترین توافق در دور دوم اتفاق می افتد
 3. هنگامی که نتایج دور پایانی به کارشناسان بازفورد داده می شود ، آنها تمایل دارند که از توافق به دست آمده فاصله بگیرند .
- تکنیک دلفی را به صورت دیگری نیز می توان به کار برد و آن عبارت است از اینکه در ابتدا به جای طرح یک سوال کلی و ارائه آن به افراد صامبنظر ، شرح شغل افراد یا مشاغل مبنا قرار گیرد . این شرح شغلها به صورت اهداف یا نیازها نوشته می شود و سپس جهت اظهار نظر به افراد ذیصلاح ارائه و براساس نتایج حاصله ، تغییرات لازم در آنها اعمال می شود .
- تکنیک دلفی تنها نوعی نگرش سنج است و قضاوتها و نگرشهای افراد را درفصوص نیازها ، اهداف و مسائل یک سیستم یا موسسه نشان می دهد و یکی از موثرترین ، مقرون به صرفه ترین و سادهترین تکنیک های نیازسنجی است .

منابع

1. فتمی و اجارگاه ، کوروش ، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان ، سمت 1383
2. فتمی و اجارگاه ، کوروش ، نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی (روش ها و فنون) ، اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی ، 1375
3. فتمی و اجارگاه ، کوروش ، نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون) ، آبیژ ، 1381
4. فرمیهنی فراهانی ، برنامه ریزی آموزشی و درسی، جهاد دانشگاهی ، 1384
5. اسمعیلی ، بابک ، نیازسنجی ، تدبیر شماره 117



نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی اشاره به مرحله ای از فرایند آموزش کارکنان دارد که در آن به طور روش مند اطلاعات لازم درباره اهداف دوره های آموزشی مورد نیاز برای انجام مطلوب یک یا مجموعه ای از مشاغل، بهبود فرایندهای سازمانی، و دستیابی به اهداف سازمان به دست می آید. از اطلاعات بدست آمده جهت طراحی دوره های آموزشی و طراحی سیستم ارزشیابی اثر بخشی آنها نیز استفاده می گردد. این امر سبب می شود به جای آنکه کارکنان همگی دوره هایی استاندارد را بگذرانند، نیازهای اصلی و فراگیر سازمان شناسایی شده و برای گروه های نیازمند دوره های خاصی طراحی و اجرا شود.

نیازسنجی آموزشی کارکنان را می توان به **طرق مختلف** به انجام رساند. برخی از این روش ها عبارتند از:

تجزیه و تحلیل شغل: در این روش توانمندی و شایستگی های اصلی موردنیاز جهت انجام مناسب شغل شناسایی می شوند.

تجزیه و تحلیل فرد: در این روش میزانی که یک فرد کار خود را به خوبی انجام می دهد مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف عملکرد وی مشخص می گردد. بر اساس نقاط ضعف مشخص شده تعیین می شود که کسب چه دانش، مهارت ها، و توانایی هایی برای بر طرف کردن ضعف ها مورد نیاز است. در این روش از خود افراد نیز می توان درخواست نمود تا در مورد نیازهای آموزشی خود اظهار نظر نمایند.

نظرسنجی از مدیر مستقیم فرد: این روش به عنوان یکی از روش های فراگیر در نیازسنجی آموزشی مطرح است. در این روش مدیر مستقیم که آشنایی کاملی با توانمندی ها و کاستی های فرد دارد، نظر خود را درباره نیازهای آموزشی افراد بیان می کند.

برگزاری آزمون های مهارت سنجی: در اینگونه آزمون ها میزان دانش، مهارت و توانمندی افراد مورد سنجش قرار می گیرد. بدین ترتیب مشخص می شود نقاط ضعف افراد در چه مواردی است. این آزمون ها به خصوص برای برگزاری دوره های آموزشی با هدف تربیت مدیران توانمند و کارآمد مورد استفاده قرار می گیرد. این آزمون ها می تواند در قالب مصاحبه و یا آزمون کتبی برگزار شود. در اینگونه آزمون ها هدف سنجش این است که آیا افراد اساساً توانمندی لازم برای آنکه تبدیل به یک مدیر خوب بشوند را دارا هستند و در این صورت چه آموزش هایی باید به آنان ارائه شود.

بررسی سیستم ارزیابی عملکرد: در این روش نتیجه ارزیابی عملکرد فرد مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به آن نیازمندی های آموزشی فرد حاصل می گردد. بدیهی است استفاده از این روش مستلزم وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد قوی در سازمان است. در سازمان های مختلف بسته به نیاز، هر کدام و یا ترکیبی از روش های فوق مورد استفاده قرار می گیرد. طبیعتاً استفاده از ترکیبی از روش های فوق می تواند دقت نیازسنجی آموزشی را ارتقاء دهد.

نیازسنجی آموزشی، فعالیتی میاتی و مهم برای آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان است. آیا شما یک متخصص منابع انسانی هستید یا فیر؟ بسیار مهم است که شما در اجرای نیازسنجی آموزشی تیم داشته باشید. این مقاله با دیدگاهی کلی به بررسی آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان می پردازد و اینکه چگونه نیازسنجی در این فرایند به فویی تناسب پیدا می کند. در ادامه نیز با دیدی عمیق، به مفاهیم اصلی و گامهایی که درگیر با انجام نیازسنجی آموزشی است، می پردازد. پیشینه طراحی یک برنامه برای آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان، شامل سلسله گامهایی است که می توان آنها را در پنج مرحله دسته بندی کرد:

نیازسنجی، هدف های آموزشی، طراحی، اجرا، ارزشیابی.

به منظور کارایی و اثربفشی، همه برنامه های آموزشی باید با نیازسنجی آموزشی آغاز شوند. قبل از این که آموزش واقعی اتفاق بیفتد، مدیر آموزشی باید این موضوع را مشخص کند که چه کسی، چه چیزی، چه وقتی، چه جایی، چرا و چگونه آموزش دهد. به منظور انجام این امر مدیر آموزشی باید در مد توانش اطلاعات را تمیزیه و تحلیل کند.

سنجش همراه با «نیاز» است که آن را می توان از طرق مختلفی شناسایی کرد، اما به طور کلی نیاز به عنوان شکاف بین آنچه که در حال حاضر وجود دارد و آنچه که در آینده مورد نیاز است، توصیف می شود. این شکافها می تواند شامل تفاوتهایی بین، آنچه که سازمان انتظار دارد اتفاق بیفتد و آنچه که اتفاق می افتد، عملکرد شغلی فعلی و مطلوب، شایستگی ها و مهارتهای موجود و مطلوب باشد.

نیازسنجی همچنین می تواند برای کمک به، بهبود شایستگی ها و عملکرد گروههای شغلی، موضوعات بهره وری و مل مسأله، نیاز به آمادگی و پاسفگویی به تغییرات آینده در سازمان یا وظایف شغلی به کار برده شود.

نتایج نیازسنجی به مدیر آموزشی اجازه می دهد تا اهداف آموزشی را از طریق پاسفگویی به دو سؤال فیلی اساسی شناسایی کند: چه کسی به آموزش نیاز دارد؟ چه آموزشی مورد نیاز است؟

گاهی اوقات آموزش راه مل نیست، بعضی از شکافهای عملکردی، می تواند از طریق سایر راه ملهای مدیریتی کاهش داده شود یا مذف شود. از قبیل: انتظارات ارتباطی، فراهم کردن محیط کاری حمایتی، دسته بندی و مرتب کردن نتایج، برداشتن موانع، چک کردن تناسب شغلی.

بعضی مواقع نیازسنجی انجام شده و اهداف آموزشی به طور واضح بیان شده اند، در این صورت مرحله طراحی برنامه آموزشی با توجه به گامهای زیر شروع می شود: انتخاب شفص درون یا برون سازمانی برای طراحی و توسعه آموزش، انتخاب و طراحی محتوای برنامه، انتخاب تکنیکهایی که برای سهولت یادگیری استفاده می شود (سفرزانی، ایفای نقش، شبیه سازی و غیره...)، انتخاب موضوعاتی که برای اجرای آموزش به کار می رود (کتاب، ویدئو و غیره)، شناسایی و آموزش مربیان (در صورتی که درون سازمانی باشند).

بعداز پایان مرحله طراحی، آموزش آماده اجراست: برنامه ریزی کلاسها، تسهیلات و افراد شرکت کننده، برنامه زمان بندی شده مربیان برای تدریس، آماده سازی مواد آموزشی و ارائه آنها در موقعیتهای زمان بندی شده، هدایت برنامه آموزشی.

آفرین مرحله برنامه آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان، ارزشیابی از برنامه آموزشی به منظور تعیین اینکه آیا به اهداف آموزشی رسیده ایم یا نه می باشد. فرآیند ارزشیابی شامل تعیین عکس العمل شرکت کنندگان در برنامه آموزشی و اینکه تا چه مدی شرکت کنندگان مطالب آموزشی را فرا گرفته اند و آیا مطالب یاد گرفته شده را به محیط واقعی کار انتقال می دهند، را شامل می شود. اطلاعات جمع آوری

شده از ارزشیابی برنامه های آموزشی در مراحل بعدی نیازسنجی آموزشی قابل استفاده است. نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، طراحی، اجرا و ارزشیابی، فرآیندهای مستمر و بسیار مهم برای سازمان به شمار می روند.

نیازسنجی در سه سطح انجام می گیرد:

تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل وظیفه، تجزیه و تحلیل فرد.

تجزیه و تحلیل سازمان اثربخشی سازمان را تجزیه و تحلیل می کند و همچنین تعیین می کند که در کجا به آموزش نیاز است و این آموزش تمت چه شرایطی باید اجرا شود.

تجزیه و تحلیل سازمانی باید موارد زیر را شناسایی نماید: تأثیرات ممیزی، شرایط اقتصادی و تأثیر آن بر هزینه های عملیاتی، تغییر جغرافیایی نیروی کار و نیاز به شناخت موانع فرهنگی و زبانی، تغییر فناوری و اتوماسیون، افزایش مکانی در بازار جهانی، روندهای سیاسی، از قبیل آزار و اذیت جنسی و تشدید ها و تهییج های مکان کاری، اهداف سازمانی (تا چه اندازه سازمان در رسیدن به اهدافش اثربخش است)، منابع در دسترس (پول، امکانات، مواد در دسترس و همچنین متفصصاتی که در سازمان هستند)، جو سازمانی و ممیزی که از برنامه های آموزشی می شود ممایت مدیریت سطح بالا، علاقه مندی به همکاری در کارکنان، مسئولیت در قبال نتایج.

اطلاعات مورد نیاز برای هدایت و اجرای یک تجزیه و تحلیل سازمانی می تواند از منابع مختلفی به دست آید که این منابع شامل: اهداف و مأموریتهای سازمان، فلسفه و وجودی و برنامه ریزی استراتژیک، جایگزینی کارمندان، برنامه ریزی های موفقیت آمیز، برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت برای نیازمندیهای پرسنلی، جایگزینی مهارتها: هم نیازهای فعلی و هم نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت، شفافهای وضعیت سازمانی، رابطه مدیر، کارگر، نارضایتی ها، نرخ جایگزینی کارکنان، غیبت از کار، پیشنهادات، بهره وری، حوادث در کار، بیماریهای کوتاه مدت، مشاهده رفتار کارکنان، بررسی نگرشها، شکایات مشتریان؛ * تحلیل شاخص های کارایی: هزینه کارگر، هزینه مواد، کیفیت محصولات، بهینه سازی تجهیزات، نرخ تولید، هزینه های توزیع، اتلاف، وقت کشی، تأخیر در تمویل و تعمیرات، تغییرات در ابزار، تکنولوژی و اتوماسیون، گزارش سالانه، برنامه هایی برای سازماندهی مجدد یا تجدید ساختار شغل، استثنائات مالی، سیستم های پاداش، سیستمهای برنامه ریزی، سیستمهای کنترل و تفویض اختیار، نگرشهای کارکنان و رضایت آنها. تجزیه و تحلیل وظیفه، اطلاعاتی را در ارتباط با یک شغل یا گروهی از مشاغل و دانش، مهارتها، نگرشها و توانایی های مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد بهینه را ایجاب می کند.

منابع زیادی برای جمع آوری اطلاعات به منظور تجزیه و تحلیل وظیفه وجود دارد: شرح شغل، فعالیتهایی که انجام یک شغل و شرایطی که این فعالیتهای تمت آن انجام می شود را دربرمی گیرد. اگر شرح شغل جدیدی وجود ندارد یا شرح شغل قدیمی می باشد بایستی فردی آماده شود تا تکنیکهای تجزیه و تحلیل شغل را به کار ببرد. تجزیه و تحلیل شغل شامل دانش، مهارتها، نگرشها و توانایی های مورد نیاز فود می باشد. استانداردهای عملکرد و استانداردهایی که به وسیله آن قضاوت می شود. این استانداردها به منظور شناسایی تفاوتهای عملکردی مورد نیاز است. مشاهده شغل، نمونه کار، انجام شغل، پرسشنامه مربوط به شغل اهمیت زمانی که برای انجام شغل سپری می شود، بازنگری پیشینه درباره شغل از طریق شرکتهای دیگر یا بازنگری ژورنال های تفصصی، پرسیدن سؤالاتی در ارتباط با شغل از سرپرستان، از مدیران سطح عالی، تجزیه و تحلیل مسایل عملیاتی، تأخیر در تمویل، کنترل کیفیت. تجزیه و تحلیل فردی، تحلیل می کند که یک کارمند یا کارگر خاص چگونه کارش را انجام می دهد و تعیین می کند کدام کارمند یا کارگر خاص به آموزش نیاز دارد و چه نوع آموزشی؟ منابع اطلاعاتی موجود برای تجزیه و تحلیل فردی شامل: ارزشیابی بهبود عملکرد، مشکلات عملکردی تأخیر، تصادفات، اتلاف، کنترل کیفیت، وقت کشی، تعمیر و استفاده بهینه از ابزار آلات، شکایت مشتریان، مشاهده رفتار، نمونه های کاری، مصاحبه از کارمندان در مورد آنچه اعتقاد دارند و آنچه که نیاز دارند یاد بگیرند.

پرسشنامه ها اندازه گیری شغل در ارتباط با کیفیت دانش ها و مهارت‌ها، بررسی نگرشها، رضایت، چک لیستها یا نمودارهای پیشرفت آموزشی مربوط به مهارت‌های فعلی.

نتایج نیازسنجی:

فرض کنید که نیازسنجی بیش از یک نیاز آموزشی را شناسایی می کند، آموزش مدیر، کار با مدیریت، اولویت بندی آموزشها بر مبنای ضرورت نیاز، درجه نیاز (چه تعداد از کارکنان نیاز به آموزش نیاز دارند) و منابع موجود. بر مبنای این اطلاعات مدیر آموزش می تواند اهداف آموزشی سازنده ای را به منظور توسعه برنامه های بهبود و بهسازی عملکرد کارکنان و مدیران ایجاد کند.

هر سه سطح نیازهای تمایل شده ارتباطات درونی داشته و اطلاعات جمع آوری شده از هر سطح در اثربخشی نیاز سنجی مهم و قابل تأمل است. فاصله هدف از نیازسنجی آموزشی شناسایی ملزومات عملکرد یا نیازهای یک سازمان به منظور کمک به جهت دهی منابع در بخشهایی که نیاز بیشتری وجود دارد می باشد، یعنی نیازهایی مد نظر هستند که ارتباط نزدیکی با رضایت بخشی اهداف و فعالیتهای سازمانی دارند و باعث بهبود بهره وری و تولید کالاها و خدمات با کیفیت می شوند. نیازسنجی اولین گام در اجرای برنامه های آموزشی بهبود و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان می باشد و از یافته های آن برای تعیین اهداف آموزشی، انتصاب و طراحی برنامه های آموزشی، اجرای برنامه ها و ارزشیابی از آنچه که آموزش به وجود آورده است استفاده می شود. این فرآیندها یک سیکل پیوسته ای را به وجود می آورند که همواره با نیازسنجی آموزشی آغاز می شود.

روشهای نیازسنجی



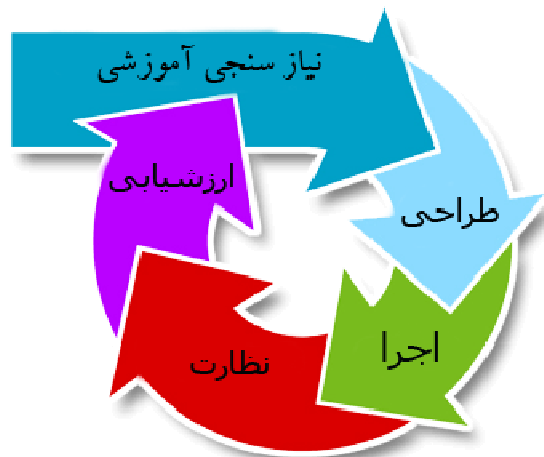
تهیه و تدوین : رضا مهربانی پور

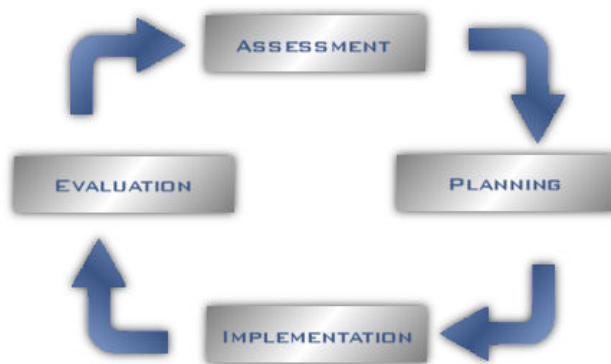
سازمانهایی موفق فوایدی که یادگیری مستمر را سرلومه کار فویش قرار دهند . عموماً آموزش منجر به حل مشکل یا بهبود عملکرد نمی شود . چرا ؟ دلیل آن این است که نیاز سنجی آموزش به صورت صمیمی انجام نشده و آموزش اثر بخش نبوده است.

به منظور کارایی و اثربفشی، همه برنامه های آموزشی باید با نیازسنجی آموزشی آغاز شوند. قبل از این که آموزش واقعی اتفاق بیفتد، مدیر آموزشی باید این موضوع را مشخص کند که چه کسی، چه چیزی، چه وقتی، چه جایی، چرا و چگونه آموزش دهد. به منظور انجام این امر مدیر آموزشی باید در مد توانش اطلاعات را تجزیه و تحلیل کند.

مراحل نیاز سنجی آموزشی عبارتند از

- طرح
- اجرا
- نظارت
- ارزشیابی





ضرورت آموزش:

1. تصدی شغل جدید
2. انطباق با شرایط جدید در محیط کار
3. شناخت و قبول مقررات سازمان
4. آشنائی و استفاده از روشهای متفاوت انجام کار
5. استفاده از آموزشهای ارائه شده در جهت پیشبرد اهداف سازمانی و امکان رقابت با سایر سازمانها
6. برفورداری از امکان مفض خود در سازمان در رقابت با نیروهای تازه نفس و آموزش دیده
7. بهره برداری از آموزش برای ارتقاء شغل

نیازسنجی آموزشی:

1. زمینه تجارت و کار چیست؟
2. چه شغفص فاص و یا نیازهای کسب و کار باید مورد توجه قرار گیرد؟
3. چه کسی کار را انجام می دهد؟
4. عوامل مهم برای موفقیت چه هستند؟
5. هدف نهایی چیست؟

جهت اجرای نیازسنجی آموزشی باید به سئوالات زیر پاسخ داده شود:

1. بهترین شکل اجرای برنامه آموزشی چیست؟
2. چه کسانی باید درگیر اجرا شوند؟
3. قدم بعدی برای تعهد اجرای آن چیست؟
4. برای اجرای آن چه چیزی نیاز می باشد؟

دلایل نیازسنجی آموزشی:

1. تعیین نیازهای آموزشی عمومی ، پایه و تخصصی کارکنان
2. ایجاد بستر مناسب برای تغییرات تکنولوژی
3. توانمندسازی کارکنان جهت جابجایی شغلی

روشهای نیاز سنجی آموزشی عبارتند از :

1. استعلام کلی
2. استعلام از طریق ارسال فرم
3. ارسال پرسشنامه
4. مصاحبه
5. سمینارهای آزمون مدار
6. برگزاری آزمون

در روش استعلام کلی و استعلام از طریق ارسال فرم نیازسنجی مناسبی انجام نمی شود و کارائی فوبی ندارد.

در روش ارسال پرسشنامه جهت کلیه کارگران و پرسنل شرکت، پرسشنامه ائی برای ارزیابی آموزشی به مدیران وامدها تنظیم و ارسال میگردد که شامل استاندارد شغلی و شرح شغل و دوره های مورد نیاز می باشد .

از روش مصاحبه نمی توان اطلاعات مناسبی را بدست آورد ولی می توان به عنوان روش مکمل از آن استفاده نمود. این روش بر اساس استاندارد شغلی می باشد.

یکی از بهترین روشهای نیاز سنجی ، روش سمینارهای آزمون مدار می باشد. در این روش مدیران بدون اطلاع از علت برگزاری سمینار ، در جلسه شرکت نموده و استاد به صورت پرسخ و پاسخ مسائل را مطرح نموده و رابطین آموزش هر وامد مسائل و مشکلات مطرح شده را مورد بررسی قرار داده و از این اطلاعات جهت نیاز سنجی وامدها استفاده میگردد. بهتر است از این جلسات فیلمبرداری شده تا به طور دقیق مورد بررسی قرار گیرد.

روش برگزاری آزمون بهترین و دقیقترین روش نیازسنجی آموزشی می باشد . این روش بسیار ایده آل بوده و میتواند برای پرسنل و کارگران مجموعه اجرا گردد. در این روش آزمون کتبی انجام شده و از نتایج آزمون برای نیازسنجی آموزشی و تهیه لیست دوره های آموزشی استفاده می شود.

نیازسنجی آموزشی

نیاز در لغت به معنی

ماجت، میل و فواهش و احساس کمبود و فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوبی باشد. فن هرمان واژه نیاز را چنین تعریف می کند :

نیاز در لغت به معنی

ماجت، میل و فواهش و احساس کمبود و فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوبی باشد. فن هرمان واژه نیاز را چنین تعریف می کند : احساس یک کمبود همراه با کوشش در جهت برآوردن آن . هر ارگانیسم زنده نیاز هایی دارد که ارضای آن شرایط بقا ، رشد و تکامل آن است. این موضوع در مورد انسان نیز صدق می کند.

نیاز فاصله فلاء بین واقعیت موجود و شرایط مطلوب است که با توجه به ارزشهای جامعه امکان ظهور می یابد و اگر تغییر شرایط موجود برای ارضاء آن وجود نداشته باشد به صورت بالقوه باقی می ماند. نیاز یک مفهوم عمومی است که در زمینه های مختلف کاربرد نسبتاً وسیعی دارد و تعاریف متعددی از آن ارائه میشود. در یک تعریف عمومی ، نیاز چیزی است که برای ارضاء و تمقق یک هدف قابل دسترسی ، ضروری یا مفید است . در این منظر نیاز یک نقش واسطه ای پیدا می کند که رفع آن موجب تمقق هدف یا تسهیل در آن میشود . از این رو باید در ارتباط با هدف (وضعیت مطلوب) معین و بر اساس معیار ها و استانداردهای فاص آن تعیین و سنجیده می شود.

الف) نیاز از دیدگاه روان شناسی

واژه نیاز در اوایل دهه ۱۹۳۰ در مباحث روان شناسی به کار گرفته شد. و منظور از آن متغییر انگیزاننده ای بود که باعث رفتار خاصی در فرد می شد. به عقیده اندیشمندان علم روان شناسی ، نیاز یک پدیده روانی که منشاء آن در درون انسان است و پویایی آن نیز تابع قانون مندی و قواعد خاصی است. در این میان نظریه مازلو (maslow) درباره نیاز ها، موجب مباحث گسترده ای در علم مدیریت و رفتار سازمانی گردید . او نیاز های انسانی را نوع مفصومی از غرایز میدانند که در حیوانات یافت نمی شود. ((مازلو)) عقیده دارد نیاز ها دارای سلسله مراتب از ابتدایی تا پیشرفته هستند. کسانی که کلیه نیاز هایشان برآورده شده است، نیاز های پیشرفته را مهمتر از نیاز های ابتدایی می دانند؛ بنابراین این ارضای یک نیاز موجب و سبب پیدایش نیاز های دیگر می گردد. و بدین ترتیب فواسته ها و علی الاصول رفتار انسانی از سوی نیازها ی ارضاء نشده هدایت می شود.

ب) نیاز

از دیدگاه جامعه شناسی

جامعه شناسان نیاز را از لحاظ پیوستگی و ارتباط فرد با جامعه و محیط پیرامونش مطالعه می کنند . در این نوع نگرش ، نیاز ها در سطح فرد و شرایط موقعیت او مطرح نمی گردند، بلکه نیاز های گروهی ، جمعی و اجتماعی در کنش متقابل مورد توجه قرار می گیرند. مطالعه نیاز ها بدون توجه فاص به ابعاد اجتماعی و تاثیرات اجتماعی بر روی نیاز ها ، و نیز بدون توجه به اثراتی که نیاز های پدید آمده بر جامعه دارد، غیر قابل توجیه است. نیاز های مشترک افراد وقتی در کنار هم قرار می گیرند، شکل گروهی و اجتماعی پیدا می کنند و در مقایسه با نیاز های فردی، ماهیت دیگر گونه می یابند. سلسله مراتب نیاز را اعم از این که فردی یا اجتماعی باشند- از نظر اولویت تامین آنها ، می توان بدین گونه مرز بندی کرد:

۱- نیاز هایی که تامین آنها ضروری است. (مانند اطلاعاتی که ضروری است)

۲- نیاز هایی که تامین آنها بهتر است.

۳- نیاز هایی که می توان آنها را تامین کرد. (ارضای آنها ضرورت چندانی ندارد) بنا براین برای سنجش نیازها، طبقه بندی و تعیین اولویت شان نیاز مند ابزار هستیم، ابزاری که بتواند تبیین همه جانبه ((دنیای واقعی))، امکان برنامه ریزی را برای تامین آنها فراهم سازد.

نیاز آموزشی (Educational Need):

نیاز آموزشی تغییرات مطلوبی است که در فرد یا افراد از نظر دانش، مهارت و یارفتار باید بوجهود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسئولیتها را در مد مطلوب، قابل قبول و با استاندارد های کاری انجام داده و در صورت امکان زمینه های رشد و تعالی آنها در ابعاد مختلف فراهم شود. نیاز آموزشی فاصله و تفاوت موجود میان تواناییها، دانشها و گرایشها یفراگیر یا فراگیران در ابتدای آموزش با وضعیت مطلوب آن در انتهای آموزش میباشد که از طریق فرایند آموزش به رفع این فاصله و تفاوت اقدام می شود. نیاز آموزشی را می توان به وضعیتی تشبیه کرد که در آن بین « آنچه هست » و « آنچه باید باشد » تفاوت وجود دارد این تفاوت ممکن است ناشی از افتلاف سطح در دانش، مهارتها و نگرشهایی باشد که کار آموزان برای بهتر انجام دادن وظایف و کارهای خود به آنها نیاز دارند (Robbert, 1987).

نیازسنجی (Needs- Assessment):

عبارتاز فرایندی نظام یافته و اصولی برای تعیین اولویتها و تصمیم گیری درباره چگونگی برنامه ریزی، تدوین و اجرای عملیات برنامه است. بصارتی نیازسنجی فرایندی است که در طی آن چنانچه بین آنچه که هست (شرایط حاضر) و آنچه که باید باشد (شرایط مطلوب) شکافها یا فاصله هایی وجود داشته باشد آنها (اشناسایی و اولویت بندی می کند (برتون سوانسون و همکاران، ۱۳۸۱). نیازسنجی اساس برنامه آموزشی بوده و یک فرایند نظام دار برای تعیین هدفها، تشخیص تفاوتها و تعیین اولویت ها به منظور برنامه ریزی است، (2001, khowing).

نیاز سنجی عبارتند از کاربرد فنونیکه بتوان به کمک آنها اطلاعات مناسب را درباره نیاز ها گرد آوری کرد و بهالگو های نیاز ها و فواسته های فرد، گروه و جامعه دست یافت. بنا به عقیده (ریورک)) که تعریف ساده تری از نیاز سنجی دارد، نیاز سنجی عبارت است از سنجش این که به چه چیز و چه اندازه نیاز است. به عبارت دیگر نیاز سنجی فرایندی نظام یافته و اصولی برای تعیین اولویت ها و تصمیم گیری درباره چگونگی برنامه ریزی، تدوین و اجرای عملیات برنامه است.

نیازسنجی آموزشی (Educational needs – assessment):

نیازسنجی آموزشی یا ارزیابی نیازهای آموزشی، اقدامی است که فاصله یا افتلاف بین « آنچه هست » و « آنچه باید باشد » را معلوم می کند و نشان می دهد که آموزش بر چه چیزی باید تاکید داشته باشد بصارتین نیازسنجی آموزشی به ارائه طرمی برای فعالیت آموزشی منتهی می شود که شامل پرسشهایی برای سؤالیهایی نظیر « فراگیران چه مطالبی را باید بیاموزند؟ ،

« آموزش به چه روشهایی و چه وقت ارائه خواهد شد؟»، «چه نوع مطالب یا مواد آموزشی باید در اختیار آنان قرار داده شود؟» می

باشد. (Robbert, 1987)

نیازسنجی آموزشی فرایندی است که به ما نشان می دهد چه باید آموخته شود . به معنیکلیه تواناییها و مهارتهایی که فرد باید انجام دهد و یا اطلاعات و دانشهاییکه فرد باید بداند .

تعریف عملیاتی نیاز آموزشی:

در این پژوهش، نیاز آموزشی شامل اطلاعات ، دانش و مهارتهایی است که اعضاء و ارکان تعاونیهای تولید روستایی برای آشنایی دقیق با اصول ، اهداف ، قوانین و مقررات تعاونی و وظایف و مقوق خود در شرکت تعاونی برای انجام بهینه وظایف قانونی خود و حضور و مشارکت فعال و کارآمد در مدیریت و اداره امور تولیدیتعاونی نیاز دارند و از طریق برنامه های آموزشی مناسب قابل رفع می باشد .

تعریف عملیاتی نیازسنجی آموزشی:

در این پژوهش منظور از نیازسنجی آموزشی ، شناسایی و بررسی نوع و میزان اطلاعات ، دانش و مهارتهای آموزشی مورد نیاز اعضاء و ارکان تعاونیهای تولید روستایی جهت تعیین مطالب و موضوعات آموزشی مناسب برای دوره ها و برنامه های آموزشی ویژه بدو عضویت و مین فعالیت اعضاء در تعاونی می باشد . اهمیت تعیین نیاز آموزشی – ترویجی در کشور های توسعه نیافته ، پروژه های زیادی به دلیل عدم مشارکت و پذیرشکسانی که در آن ذینفع هستند به شکست انجامیده است. علت این است که انگیزهپیشرفت با برنامه ریزی ، کمتر وجود دارد و الگو های فرهنگی به شدت متفاوتاند و برنامه هایی که می توانند بخشی از نیاز ها را تامین کنند، با موانع فرهنگی – مانند موانع زبانی ، موانع مذهبی، رسوم و عادات و نظایر آن – روبرویند. از میث ضرورت ، تعیین نیاز آموزشی – ترویجی ممکن است به هر یک از دلایل زیر یا مجموعه ای از آنها اجرا گردد:

نیاز به بهبود عملکرد

نیاز به بهبود یا کنترل اطلاعات و داده ها

نیاز به صرفه جویی بیشتر یا کنترل هزینه ها

نیاز به بهبود کارایی

نیاز به بهبود فدمات ارایه شده بهمشتریان ، شرکاء ، کارکنان و نظایر آنها.

سازمانهای رسمی برای نیل به مقاصد فوق الذکر و برنامه ریزی موثر ، با در نظر گرفتن تغییراتی که در الگوی زندگی افراد زیر پوشش ، آنها پدید می آید، از داده های حاصل از تعیین نیاز آموزشی – ترویجی برای تصمیم گیری بهتر و مناسب تر در طراحی برنامه ها و تفصیص منابع استفاده می کنند. (nelson.2004).

تعیین نیاز آموزشی – ترویجی بویژه در انتخاب و اولویت بندی اهداف اهمیت دارد. آگاهی از فرصتها ، مسایل و مشکلات فراگیران از نکات مهم و اولیه هر برنامه ریزی است ، چرا که لازمه تنظیم بودجه، و تهیه وسایل و امکانات لازم برای دوره به تعیین دقیق اهداف و شناخت مسایل و مشکلات فراگیران ارتباط دارد. با تعیین نیاز آموزشی – ترویجی می توان به نقاط ضعف و قوت وضع موجود فراگیران آگاه گردید و برای رسیدن آنها به سطح مطلوب برنامه ریزی کرد. بعد از جمع آوری و تفسیر آنها ، تعیین نیاز آموزشی – ترویجی مهمترین مرحله در برنامه ریزی است. (کیچ، ۱۳۷۱).

روشهای نیاز سنجی و کاربرد آنها در ترویج

در نیاز سنجی ترویجی بعضی از روشهای نیاز سنجی آموزشی توانند کاربرد بیشتری داشته باشد. برای بمت بیشتر در این زمینه به

معرفی مهمترین روش‌های نیازسنجی آموزشی پرداخته می‌شود و بعد از بیان ویژگی‌های هر روش، کاربرد آن در نیازسنجی ترویجی بررسی می‌شود. البته لازم به ذکر است که بررسی روش‌های نیاز آموزشی و کاربرد آنها در ترویج نیاز به تحقیقات وسیع داشته و باید بر مبنای تحقیقات علمی و عملی کاربرد هر روش در ترویج مورد بررسی قرار می‌گیرد. در اینجا سعی شده است با توجه به ویژگی‌های هر روش کاربرد آن در ترویج بیان شود. همچنین از آنجایی که روش‌های نیازسنجی زیاد است به بیان مهمترین الگوها می‌پردازیم.

الگوی قیاسی

الگوی قیاسی است که در آن حرکت از کل به جزء انجام می‌شود یعنی انتخاب هدف‌های کلی آموزش تجزیه آنها به اهداف جزئی به سوی تعیین رفتار مورد انتظار و معیار‌های ارزیابی و تحلیل رفتار موجود، در مقایسه با رفتار مطلوب و در نهایت تعیین نیاز آموزشی برای انجام صمیم هر رفتار حرکت می‌کنیم. نقطه آغازین این الگو، شناسایی و انتخاب هدف‌های فعلی آموزشی است برای این کار می‌توان اهداف قابل حصول و واقعی را از پیش تعیین نمود. قدم بعد از انتخاب معیارهای واقعیت‌ناسب با هدف‌های کلی است، قدم بعدی انتخاب یک هدف و تدارک شرایط حصول آن، با استفاده از نظر شرکت‌کنندگان مختلف در سیستم آموزش خواهد بود. مرام‌الگوی قیاسی در ذیل ذکر شده است. با توجه به این که در نیازسنجی ترویجی، هدف ارتقاء دانش کاربردی کشاورزان برای پذیرش نوآوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین است، در بسیاری از موارد هدف‌های کلی مشخص می‌باشند. تعیین اهداف جزئی نیز با استفاده از ابزارهای سنجش عملی است. اما این الگو قابلیت اجرا در سنجش نیاز ترویجی کشاورزان را دارد..

اجرای این الگو دارای مرام‌ زیراست :

شناسایی و انتخاب هدف کلی

مشخص نمودن معیارها

مصول شرایط تغییر از شرکت‌کنندگان

گرد آوری اطلاعات جزئی

تعیین اهداف جزئی

گسترش برنامه آموزشی

اجرای برنامه

ارزیابی برون داده‌ها

بازنگری

الگوی استقرایی کافمن

کافمن نیازسنجی آموزشی را در یک برنامه ریزی آموزشی استراتژیک مد نظر قرار داده‌اند. در الگوی استقرایی کافمن، عملکرد و رفتار فعلی از طریق پرسشنامه، مصاحبه و همچنین مشاهده فعالیت‌های افراد مورد نظر شناسایی می‌گردد. از طرف دیگر عملکرد و رفتار مورد انتظار از طریق پرسش از مدیران و کارشناسان زبده‌ترسیم می‌شود. آن‌گاه با استفاده از تجزیه و تحلیل تفاوت‌های آن دو عملکرد، نیاز آموزشی مشخص می‌شود. مرام‌ مهم این الگو عبارتند از :

شناسایی رفتارهای موجود، عملکردهای افراد در صحنه عمل

تدوین و طبقه بندی رفتار های مشاهده شده در قالب دستجات کلی (انتظارات رفتاری)

مقابله و مقایسه رفتارها و انتظارات رفتاری شده در صحنه عمل

بررسی دقیق اختلاف بین هدفها و انتظارات رفتاری شده در صحنه عمل

مشخص کردن نیاز ها و بیانات آنها در قالب هدفهای ویژه یا جزئی

تدوین برنامه آموزشی

اجرای برنامه آموزشی

ارزیابی از برنامه آموزشی

بازنگری

ذکر مرامل الگویاستقرایکافمن نشان می دهد که برفی منابع تمام مرامل الگوی کافمن را بهعنوان مرامل نیاز سنجی ذکر کرده اند و به نظر میرسد چنین برداشتی صحیح نمیباشد، چون اگر تمام مرامل در نظر گرفته شود، این مرامل برنامه ریزی آموزشی می شود نه نیاز سنجی ، اعتقاد محقق بر این است که مرامل یک تا پنج در الگویکافمن، مرامل نیاز سنجی را نشان می دهد و تمام الگو ، عبارت از یک الگویبرنامه ریزی آموزشی است. در الگوی مافمن اشاره به اولویت بندی نیاز هانشدهاست . کافمن برای رفع این نقیصه اولویت بندی نیاز ها را پیشنهاد کرده است و معتقد است که گروه نیاز سنجی برای اولویت بندی نیازها می تواند با تشفیصو با نظر فواهی از افراد شرکت کننده نیاز ها را اولویت بندی نماید. اینالگو در نیاز سنجی ترویجی استفاده می شود و البته این الگو کاملی به تنهایی نمی باشد فقط می تواند در بعضی از مرامل نیاز سنجی از آن استفاده نمود.

الگوی کلاین

کلاین(۱۹۷۵) نیاز سنجی آموزشی را در یک پارچوب قیاسی مد نظر قرار می دهد و بر جلب مشارکت همگانی با رویکرد های اجرایی و کاربردی نتایج حاصل از نیاز سنجیتاکید می ورزد. الگوی پیشنهادی او را می توان در سطوح (ملی ، محلی ، منطقه ای و ...) به کار گرفت .

مرامل اساسی این الگو به شرح زیر است :

مرمله ۱، شناسایی هدفها:

برای شناسایی هدفها باید کمیته ای متشکل از فراگیران، سرپرستان و مدیران ، کارشناسان آموزشی ، کارشناسان محتوا و سایر صامبظران تشکیل شود. این کمیته با استفاده از طرق مقتضی مانند بررسی ها ، جلساتگروهی ، فن دلفی ، طوفان مغزی ، یا لیست هدفهای بیان شده این مهم را بیاننده این مهم را به انجام می رساند. در این مرمله سعی می شود کلیه هدفها، صرف نظر از کیفیت آنها مد نظر قرار گیرند و سپس به صورت عبارات قابلاندازگیری بیان شوند.

مرمله ۲، مرتب کردن اهداف بر مسب اهمیت آنها:

برایاین کار باید تمام کسانی که نتایج نیاز سنجی آنها را متأثر می سازد، مشارکت داشته باشند. در این مرمله فهرستی از هدفها بر مسب اهمیت آنها بدستمی آید. در واقع مرمله اول و دوم گام هایی است که در جهت مشخص کردن آنچه باید باشد. در الگوی کلاین برداشته می شود.

مرمله ۳، مشخص کردن اولویتهایبرای اجرا:

در این مرمله نیاز های تعیین شده جهت مشخص کردن مهمترینموارد مورد نیاز و اقدام برای رفع آنها اولویت بندی می شوند. (

گلدشتاین، ۱۳۸۰). یکی از این روشها این است که با توجه به موارد زیر نیازها رتبهبندی شوند:

منفعت حاصل از نیازها

طول مدتی که نیاز وجود دارد.

تعداد افراد متأثر از نیاز

توافق لازم در خصوص اولویت نیازها با نظر سنجی

زمان مورد نظر برای رفع هر نیاز

هر چند الگوی کلاین در نیاز سنجی ترویجی نیازه تمقیقات عملی دارد، ولی به نظر میرسد که این الگو می تواند کاربرد موثری در نیاز سنجی ترویجی داشته باشد. یکی از ماسن این الگو آن است که در آن به هدفهای امکان پذیر اشاره شده است و این مسئله در ترویج مائز اهمیت است. ماسن دیگر این الگو آن است که تمامی مراحل نیاز سنجی را در بر می گیرد و همچنین می توان از آن برای تمامی سطوح نیاز سنجی ترویجی استفاده کرد. بهطور کلی می توان از الگوی کلاین در نیاز سنجی ترویجی استفاده نمود. ولی در استفاده از آن باید به اهداف نیاز سنجی، ویژگی های مخاطبان، امکانات و منابع موجود و زمان مورد نیاز توجه نموده و باید دید در صمنه تمقیقات عملی نیاز سنجی چه کاربردی دارد؟

الگوی استقرایی کافمن- کلاین و کلاسیک بهعنوان روشهای هدف محور در نیاز سنجی مطرح هستند. بدین معنی که در تمامی روشها شناسایی وضع موجود، تعیین آرمانها و مقایسه این دو، اساس کار نیازسنجی را تشکیل می دهد، فصل مشترک تمام این الگو آن است که اولاً از مجموعههای از تکنیکها بهره می گیرند و ثانیاً علیرغم تفاوتهای موجود میان آنها، همواره به نموی با تعیین اهداف سازمان یا برنامه سرو کار دارند.

الگوی تجزیه و تحلیل شغل

یکی از روشهای متداول و مهم تعیین نیازهای آموزشی، تجزیه و تحلیل شغل است. در این روش شغل به قدمها و مراحل کوچک تقسیم می شود. برای هر مرحله دانش، مهارت، رفتار و طرز تلقی های لازم مشخص می شود. مقایسه مشخصات فراگیر اینفهرست نشان دهنده نیازهای آموزشی است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از:

۱- شناسایی رفتار موجود (از طریق پرسشنامه از افراد متصدی شغل و صامب نظران و مشاهده فعالیتها در حال اجرا)

۲- شناسایی مطلوب شغل (از طریق سرپرستان، کارشناسان آشنا به شغل، افراد شاغل در آن شغل)

۳- بررسی افتلاف و تشفیص تفاوتها(نیازها) از ماسن این روش آن است که باین روش می توان به اطلاعات ویژه ای در باره مشاغل خاصی دسترسی پیدا نموده و همچنین به طور مستقیم اطلاعات واقعی مشاغل و نمونه کار و فعالیت را شناسایی نمود. یکی از روشهایی که در نیاز سنجی ترویجی از آن استفاده زیادی شده است، روش تجزیه و تحلیل شغل است. هر چند این یک روش جامع و کامل نمی باشد، ولی می توان از آن در کنار تکنیکها و الگوهای نیاز سنجی ترویجی استفاده نمود.

روشهای ترکیبی در نیاز سنجی

صامب نظران عقیده دارند که استفاده از هر کدام از روشهای نیاز سنجی به دلیل محدودیتهایی که دارد، نمی تواند نیازها را به طور همه جانبه تعیین کند. به عبارت دیگر، بهترین روش برای نیاز سنجی، روشهای ترکیبی است. روشهای ترکیبی روشهایی هستند که در آنها از ابزارها، الگوها، فنون و تکنیک های متفاوت نیاز سنجی استفاده شده و همچنین رویکردی ترکیبی به نیازها دارند. محققان ضمن مطالعه روشهای نیاز سنجی اعتقاد دارند که این روشها برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و دانشآموزان طراحی شده و نمی توان از آن در نیاز سنجی ترویجی و برای مخاطبان ترویج استفاده کرد. به عبارت دیگر، ضمن اعتقاد به این که برای نیازهای

ترویجی یابد از ترکیبی از روشها استفاده نمود، به دلیل عدم کارایی روشهای ترکیبی در نیازسنجی ترویجی از تشریح آنها فوایداری می شود.

فنون نیازسنجی آموزشی

۱- دلفی Delphi Technique :

دلفی از فنون بسیار ساده نیازسنجی آموزشی است که برای جمع آوری و بررسی نظرات افراد در یک موزه معین بدون آنکه نیاز به حضور فیزیکی و همزمان با آنها در مملی و آمد باشد به کار می رود. برای این منظور از پرسشنامه و یا یک بمت گروهی استفاده می شود. پس از دریافت نظرات، پرسشنامه ها و یا نظرات اعضاء گروه در فرم های ویژه، جمع بندی شده دربرایند نظرات به عنوان نتیجه، بر مسب اولویت رتبه بندی می شود. مراملای این فن عبارتند از:

مشخص کردن اولین سئوالی که باید به آن پاسخ داده شود.

شناسایی کارشناسان و صامب نظرات ذیصلاح به منظور شرکت در طرنیازسنجی

ارائه سوالات اولیه برای کارشناسان و دریافت پاسخ برای آنها

تجزیه و تحلیل پاسخ های کارشناسان و گنجاندن پاسخ ها در یک سئوال دیگر برای دور بعدی

تجزیه و تحلیل محور پاسخ های کارشناسان و گنجاندن اطلاعات حاصله در سئوال دیگر

دریافت پاسخ کارشناسان و تجزیه و تحلیل آنها

ادامه مراملت زمانی که توافق کاملی در مورد نیازها و اولویت بندی آنها حاصل شود. از آنجایی که تا کنون از این تکنیک در نیازسنجی ترویجی استفاده نشده است، به تمقیقات علمی و عملی نیاز است. ولی از لحاظ تئوریک می توان گفت از این تکنیک فقط در سطح محدود می توان در ترویج استفاده کرد و این تکنیک نمیتواند اطلاعات عینی و واقعی را مورد نیازها به ما بدهد. همچنین ایجاد توافق درباره نیازهای گسترده بسیار مشکل است با این وجه در ترویج می توان از این تکنیک برای شناسایی اهداف (باید ها) و در سطحی محدود استفاده نمود.

۲- تکنیک (فن) فیش بون

تکنیک فیش بون که در آن نیازسنجی با گروه نیازسنجی، تعدادی از افراد را که قرار است از آنها در مورد نیازهای آموزشی گروه خاصی سئوال شده و نظر فواهی شود، مورد توجه قرار داده و آنها را در یک مکان گرد هم آورده و ملاقات می کند. در این تکنیک، نیازسنج کل گروه را به گروههای فرعی ۴ تا ۸ نفره تقسیم می کند تا نظرات و عقاید آنها را در فصوص نیازهای گروه مخصوصی جویا شود. سپس از آنها در فواست می شود که نظرات و عقاید آنها را در فصوص نیازهای گروه مخصوص جویا شود. سپس از آنها در فواست می شود که عقاید و نظرات خود را با توافق هم (تمام افراد گروه فرعی) مشخص نمایند و پس از انجام این کار از میان خود، یک نفر را انتخاب کنند تا نظرات آنها را به گروه اصلی انتقال دهد. نیازهایی که مورد قبول نظرات گروههای اصلی و فرعی قرار گیرند، فهرستهایی را تشکیل می دهند. استفاده از این تکنیک در نیازسنجی ترویجی در یکسطر گسترده دارای محدودیتهایی است. به طور که اولاً کارشناسان بسیار مشکلبوده، ثانیاً در صورت گرد آوری، بوجود آوردن توافق در تمام نیازها به سفتی صورت می پذیرد. ثالثاً بسیار زمان بر می باشد. بنابراین می توان گفت تکنیکی جامع برای نیازسنجی ترویجی نیست از این تکنیک می توان در سطح محدود در نیازسنجی ترویجی استفاده نمود. (معاونت ترویج و مشارکت مردمی جهادسازندگی، ۱۳۷۶).

این تکنیک شبیه تکنیک فیش بون است. با این تفاوت که نمونه مشارکت افراد شرکتکننده و درجه مشارکت آنهایی که به عنوان پاسفگو انتخاب می شوند به گونه ای متفاوت متجلی می شود. برای نیاز سنجی ترویجی با استفاده از تکنیک تل استار همان محدودیتهای وجود دارد که در تکنیک فیش بول با آن روبرو است. لذا این تکنیک فقط در سطحی محدود در ترویج قابل استفاده بوده و توصیه نمی شود.

روشهای مناسب نیاز سنجی آموزشی - ترویجی در قسمت قبل به صورت مختصر تعدادی از روشهای نیاز سنجی معرفی و سپس کاربرد مهمترین آنها در ترویج بررسی شد. از بررسی روشها و از نظر تئوریک می توان گفت که از تمام روشهای بیان شده، می توان در نیاز سنجی ترویجی استفاده نمود. بعضی از روشها مانند: کلاین، تجزیه و تحلیل شغل تا مد زیادی می توانند در نیاز سنجی ترویجی (در تمام سطوح) مورد استفاده قرار گیرد. برخی دیگر از روشها به عنوان ابزار نیاز سنجی می توانند کمک کنند، مانند اولویت بندی نیازها، پرسشنامه، مصاحبه و ... مدل سه بعدی می تواند به دیدگاه مناسب نیاز سنجی کمک نماید. مطالب فوق درباره روشها نشان می دهد که هر کدام از روشهای ذکر شده دارای محدودیتهای و ممانعی بوده و نمی توانند به عنوان یک روش کاملاً و جامع نیاز سنجی مورد استفاده قرار گیرند. بنابراین در نیاز سنجی ترویجی، مناسب ترین روش، روش ترکیبی است. بدین معنی که بدلیل محدودیتهای هر کدام از روشها، باید از ترکیب مناسبی از آنها استفاده نمود. در انتخاب روش نیاز سنجی باید به عوامل موثر استفاده از آن (ممانع، محدودیتهای منابع و امکانات مادی و انسانی، برداشت از مفهوم نیاز، زمان، سطوح نیاز سنجی و ... توجه نمود.

طرح نیاز سنجی با مطالعه و شناخت کافی، می توان روش مناسب نیاز سنجی (معرفی نمود

دستورالعمل اجرایی نظام آموزش کارمندان

موضوع ماده 39 فصل پنجم آیین نامه اداری و استخدامی و تشکیلاتی کارمندان غیر هیئت علمی

دانشگاه/دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات آموزش عالی و پژوهشی و وابسته به وزارت بهداشت،
درمان و آموزش پزشکی

فصل اول: کلیات و تعاریف

ماده 1- آموزش کارمندان:

مجموعه فعالیت‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح ریزی شده ای است که با هدف افزایش اثر بخشی فرد و سازمان، بطور مداوم و نظام مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، فنون، مهارت‌ها و نگرش‌های مربوط به بهبود عملکرد شغلی مال و آینده کارمندان می پردازد. در واقع به تمامی مساعی و کوشش‌هایی اطلاق می گردد که موجب بهبود در سافت‌های شناختی، حرکتی و عاطفی کارمندان شده و با ارتقاء سطح دانش و مهارت‌ها و ایجاد رفتار مطلوب باعث ارتقاء عملکرد شغلی آنان می گردد.

ماده 2- نظام آموزش کارمندان:

به مجموعه ای از سافت‌ها، اجزا و عناصر متعامل آموزشی اطلاق می شود که مستمراً درون داده ای آموزشی به اهداف آموزشی، منابع انسانی، مالی، مادی... را از طریق فرایندهای آموزش (برنامه های آموزشی و درسی، رویکردهای مختلف آموزشی، فناوری آموزشی و تکنیک‌های مختلف ارزشیابی...) به برون داده های آموزشی (فراگیران برفوردار از دانش و مهارت شغلی و سازمانی و نگرش مورد نیاز) تبدیل می کند به گونه ای که امکان بروز پیامد های آموزشی (بهبود عملکرد فردی و سازمانی) را فراهم نموده و موجب ارتقای کیفیت عملکرد منابع انسانی سازمان گردد.

ماده 3- و امد آموزش و توانمند سازی منابع انسانی:

یکی از و امد های دانشگاه است که سطح دانش و مهارت‌های شغلی مناسب برای انجام ماموریتها و دستیابی به اهداف دانشگاه را تعیین و با تبیین اصول، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی، کارمندان را در ارتقا به سطح تعیین شده یاری می نماید و با کمیته برگزاری آزمون های استخدامی به منظور طراحی سوالات آزمون همکاری می نماید.

ماده 4- برنامه های آموزشی:

عبارت است از اشکال مختلف عناوین آموزشی نیازسنجی شده که به منظور افزایش کارایی فردی و اثر بخشی سازمانی کارمندان در قالب دوره، سمینار و کارگاه آموزشی و... بصورت مضموری یا غیر مضموری با تایید کمیته آموزش و توانمند سازی منابع انسانی به مورد اجرا گذارده می شود.

تبصره: شماره و تاریخ تاییدیه کمیته آموزش و توانمند سازی منابع انسانی (موضوع ماده 11 همین دستور العمل) به عنوان مجوز اجرای برنامه در متن گواهینامه های آموزشی صادره قید می شود.

ماده 5- نیاز سنجی آموزشی:

فرآیند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که بر اساس آن فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب آموزش کارمندان، مشاغل و دانشگاه مورد شناسایی قرار می گیرد و نیازهای آموزشی تعیین می گردد.

ماده 6- شناسنامه آموزشی:

کاربرگی است که تمامی اطلاعات آموزشی هر یک از کارمندان دانشگاه اعم از اطلاعات پرسنلی، آموزشهای مورد نیاز، آموزشهای گذرانده شده

و معادل سازی فعالیت های علمی مرتبط با شغل کارمند (تالیف، تمقیق، ترجمه و تدریس و...) در آن ثبت و نگهداری می گردد و در ارتقاء انتصاب و ارزشیابی عملکرد کارمندان مورد استفاده قرار می گیرد.

ماده 7- گواهینامه آموزشی:

برگه ای است که در پایان برنامه آموزشی در ازاء کسب نمره قبولی به هریک از شرکت کنندگان اعطاء می شود. این برگه حاوی اطلاعات شفصی شرکت کننده، عنوان دوره، سمینار و... شماره مجوز برگزاری، زمان برگزاری، مدت و نمره کسب شده است که با امضای بالاترین مقام آموزش کارمندان دانشگاه معتبر خواهد بود.

ماده 8- گواهینامه نوع اول:

به گواهینامه ای اطلاق می گردد که پس از اتمام هر برنامه آموزشی، به شرکت کنندگانی که در ارزشیابی آن برنامه موفق شده اند اعطا می گردد. این گواهینامه توسط مراکز آموزشی که برنامه آموزشی را برگزار می کند به فراگیران اعطا می گردد.

ماده 9- گواهینامه نوع دوم :

به گواهینامه هایی اطلاق می گردد که پس از طی مجموعه ای از برنامه های آموزشی مرتبط با در نظر گرفتن مدنصاب ساعت آموزشی مورد نیاز، موفقیت در آزمون جامع و پس از تأیید کمیته آموزش و توانمند سازی منابع انسانی به فراگیران اعطا می گردد.

الف- گواهینامه مهارتی:

این گواهینامه به آن دسته از آموزشهایی تعلق می گیرد که عمدتاً محطوف به فعالیتهای علمی عملی بوده و به منظور ارتقاء سطح توانمندیهای مرفه ای کارمندان برگزار می شود.

ب- گواهینامه تخصصی:

این گواهینامه به آن دسته از آموزشهایی تعلق می گیرد که عمدتاً محطوف به اصول و مبانی نظری و تخصصی شغل بوده و نیازهای تخصصی شغل بوده و نیازهای تخصصی و نظری مشاغل را بر آورده می سازد.

ج- گواهینامه تخصصی پژوهشی:

این گواهینامه به آن دسته از آموزشهایی تعلق می گیرد که علاوه بر توجه به اصول و مبانی نظری و عملی مشاغل، اصول و مبانی پژوهش در مشاغل را نیز به فراگیران آموزش می دهد.

ماده 10- آزمون جامع:

آزمون جامع آزمونی است که توسط کمیته آموزش و توانمند سازی منابع انسانی برگزار می گردد تا در صورت موفقیت، یکی از گواهینامه های نوع دوم جهت برافرواداری از مزایای استخدامی مدرک تمصیلی بالاتر به کارمندان اعطاء گردد.

فصل دوم: انواع آموزش

آموزش کارمندان در چهارگروه کلی به شرح ذیل طراحی و اجراء می گردد. ملاک موفقیت در این آموزش ها کسب مد نمره از ارزشیابی است که در پایان برنامه بعمل می آید.

الف- تومیهی بدو فدمت

ب- شغلی

ج- عمومی

د- بهبود مدیریت

الف- آموزش تومیهی بدو فدمت:

هدف: آشنایی کارمند با نظام اداری کشور دانشگاه علوم پزشکی

ممتوا: آگاهی های عمومی در زمینه نظام جمهوری اسلامی ایران، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تشکیلات دولت، نظام اداری و اصول،

راهدرها واهداف ماکم بر آن، قوانین و مقررات استخدامی، آشنایی با برنامه های توسعه و اصول وسیاستهای ماکم بر آن، آشنایی با وظایف ومسئولیتها، افلاق کارگزاری، روابط انسانی در محیط کار، حقوق وممیطی که کارمند قرار است در آن مشغول به کار شود.

زمان برگزاری: مداکثر در شش ماه اول فدمت

نوع آموزش : الزامی

ب- آموزش شغلی :

آموزش های شغلی به دو دسته زیر تقسیم می گردد:

- مشترک اداری

- شغلی افتصاصی :

الف- آماده سازی بدو انتصاب

ب- ضمن فدمت

1-ب) آموزش های مشترک اداری:

به آموزشهایی اطلاق می گردد که توانمندیهای مورد نیاز مشاغل مشترک بین دستگاه های اجرایی را به شاغلین انتقال می دهد.

هدف: ایجاد وتوسعه دانش وتوانمندی در شاغلان مشاغل مشترک اداری و روزآمدکردن اطلاعات وتوانائیهای آنان با توجه به تخییرات علمی

وفن آوری در زمینه شغل مورد تصدی

ممتوا : تفصصی

زمان برگزاری: بدو یا در طول فدمت کارمند با رعایت تقدم شرایط امراز شغل

نوع آموزش: برنامه هایی که درشرایط امراز مشاغل مشترک پیش بینی شده است ویا نتایج ارزشیابی کارمندان به طی آن اشاره کرده باشد

الزامی بوده و سایر موارد بصورت اختیاری فواهد بود.

2-ب) آموزش های شغلی افتصاصی

به آموزشهایی اطلاق می گردد که توانمندیهای مورد نیاز مشاغل ویژه دانشگاه را به شاغلین انتقال می دهد.

هدف:

الف) ارتقاء سطح معلومات ومهارتھای شغلی کارکنان و متناسب سافتن اطلاعات و توانائیهای آنان با وظایف پست مورد تصدی منطبق با

پیشرفتھای دانش و فن آوری در زمینه مربوطه

ب)آماده سافتن کارکنان برای پذیرش مسئولیتھای جدید درآینده

ممتوا: تفصصی

زمان برگزاری: بدو یا در طول فدمت مستفدم با رعایت تقدم شرایط امراز شغل

نوع آموزش: آموزش هایی که در شرایط امراز مشاغل افتصاصی پیش بینی شده است یا نتایج ارزشیابی کارمندان به طی آن اشاره کرده است

الزامی بوده ودر سایر موارد اختیاری است.

ه) آموزش عمومی

آموزش های عمومی به دو دسته زیر تقسیم می گردد:

- فرهنگی و اجتماعی

- توانمندیهای عمومی

1-ه) آموزش های فرهنگی واجتماعی

به آموزشهایی اطلاق می گردد که به کارمندان دانشگاه در طول فدمت به منظور رشد فضایل افلاقی، فرهنگ پذیری سازمانی و روابط انسانی

کارمندان در نظام اداری ارائه می گردد.

هدف: آگاهی دادن به کارکنان در زمینه های فرهنگ اسلامی به منظور رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ سازمانی و بهبود روابط انسانی در نظام اداری کشور

ممتوا: عمومی

زمان برگزاری: در طول خدمت کارمند

نوع آموزش: اختیاری

2- آموزش های توانمندیهای عمومی

به آموزشهایی اطلاق می گردد که به کارمندان دانشگاه در طول خدمت خود به منظور افزایش توان تخصصی و سازگاری با محیط جدید ارائه می گردد.

هدف: افزایش توان عمومی کارمندان دانشگاه جهت سازگاری با محیط و شرایط جدید

ممتوا: عمومی

زمان برگزاری: در طول خدمت کارمند

نوع برنامه: اختیاری

د- آموزش های بهبود مدیریت

هدف:

الف) ارتقاء مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن اطلاعات و توانائیهای آنان با پیشرفتهای دانش و فن آوری در زمینه های برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و ارزشیابی

ب) آماده ساختن مدیران برای پذیرش مسئولیتهای جدید و یا کارکنان برای پذیرش مسئولیت در آینده

ممتوا: تخصصی

زمان برگزاری: قبل از انتصاب و یا در طول دوره مدیریت و سرپرستی

نوع آموزش: الزامی_ اختیاری

فصل سوم: روش اجرایی

ماده 11- دانشگاه مکلف است برای انجام امور مرتبط با نیاز سنجی، اجرا و ارزشیابی از برنامه های آموزشی و پیگیری امور آموزشی کارمندان کمیته آموزش و توانمندسازی منابع انسانی را با ترکیب و وظایف زیر تشکیل دهد:

الف- اعضای کمیته

1- معاون پشتیبانی دانشگاه به عنوان رئیس کمیته

2- مدیر نیروی انسانی یا عناوین مشابه به عنوان نائب رئیس

3- مسئول واحد آموزش کارمندان دانشگاه به عنوان دبیر

4- یک نفر کارشناس امور اداری به انتصاب معاون پشتیبانی دانشگاه

5- یک نفر عضو هیات علمی به انتصاب رئیس دانشگاه

6- دبیر آموزش مداوم جامعه پزشکی

7- یک نفر کارشناس مجرب از هر معاونت مسب موارد مطروحه در کمیته

ب- وظایف کمیته

1- بررسی و تعیین درصدی از کل اعتبارات هزینه ای دانشگاه جهت انجام امور مربوطه به آموزش کارمندان

2- بررسی و انتقاد مؤسسات آموزشی، پژوهشی و... فصولی مورد نیاز در فرآیند آموزش

3- بررسی و نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی و امدهای تابعه دانشگاه

4- بررسی مدارک و معادل سازی فعالیت های علمی کارمندان (تالیفات، تمقیقات، ترجمه کتب و مقالات، تدریس و...) که در حوزه وظایف شغلی فرد

انجام شده باشد، با ساعات آموزش، برای لحاظ در شناسنامه آموزشی

5- بررسی مسائل و مشکلات آموزشی و ارائه راهکارهای مناسب برای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه

6- برگزاری آزمون جامع

7- تایید گواهینامه های نوع دوم

8- تعیین پاداش ویژه در جهت ایجاد انگیزه های لازم برای فعالیت های ارزنده در فرآیند آموزش

9- تدوین ضوابط مورد نیاز

10- تصویب کلیات برنامه های آموزشی دانشگاه

ماده 12- واحد آموزش توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه موظف است نیازهای آموزشی کلیه کارمندان خود را براساس نیاز سنجی

آموزشی مشاغل امضاء و به منظور ارتقاء سطح دانش و تخصص، زمینه آموزش کارکنان را با اقدامات ذیل فراهم نماید.

1. نیاز سنجی آموزشی دانشگاه، مشاغل و شاغلین

تبصره: نیازسنجی آموزشی مشاغل تخصصی (بهداشتی، درمانی و آموزشی- فرهنگی) با هماهنگی واحد آموزش و توانمندسازی منابع انسانی

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهیه و به تصویب فواید رسیده.

2. تهیه و تدوین تقویم آموزشی در قالب بودجه ابلاغی

3. شناسایی و ارزیابی مؤسسات مجاز آموزشی و انتقاد اساتید

4. طراحی و اجرای برنامه های آموزشی

5. نظارت و ارزشیابی برنامه های آموزشی

6. صدور گواهینامه آموزشی و بررسی گواهینامه های آموزشی کارمندان

7. همکاری در برگزاری آزمونهای استخدامی

تبصره: این اقدامات را واحد آموزش راساً و یا از طریق عقد قرارداد به انجام فواید رساند.

ماده 13- دانشگاه موظف است درصدی از کل اعتبارات هزینه ای (مداقل یک درصد) خود را برای طراحی و اجرای برنامه های آموزشی ضمن

خدمت کارمندان خود متناسب با پست مورد متصدی به منظور افزایش سطح کارایی و ارتقای مهارت های شغلی آنان به ویژه از طریق

آموزش های کوتاه مدت هزینه کند.

ماده 14- واحد آموزش و توانمندسازی منابع انسانی موظف است برای کلیه کارمندان شناسنامه آموزشی ترجمه الکترونیکی تشکیل داده

و کلیه اطلاعات پرسنل در فصول آموزش را ثبت و نگهداری نماید.

تبصره: اطلاعات موجود در شناسنامه آموزشی، مبنای طراحی برنامه های آموزشی و صدور گواهینامه های مندرج در این دستورالعمل فواید

بود.

ماده 15- برنامه های آموزشی برای کلیه کارمندان در دانشگاه، براساس نیاز سنجی های آموزشی اجرا می شود و کارمندان ملزم به گذراندن

برنامه های آموزشی مورد نیاز و مرتبط با پست سازمانی خود فواید خواهند بود.

تبصره: تعیین ارتباط برنامه آموزشی با پست سازمانی هر یک از کارمندان بر مبنای نیاز سنجی های آموزشی می باشد و تا قبل از انجام نیاز

سنجی با پیشنهاد مدیر بلا فصل کارمند و تایید واحد آموزش تعیین فواید شود.

ماده 16- تعیین زمان برگزاری برنامه های آموزشی در ساعات اداری و یا غیراداری به عهده کمیته آموزش و توانمندسازی منابع انسانی فواید

بود.

ماده 17- کلیه کارمندان دانشگاه موظف به گذراندن آموزشهای توجیهی بدو خدمت مداخله تا شش ماه پس از صدور حکم استخدامی یا انعقاد قرارداد می باشند.

تبصره 1: از آنجائیکه گذراندن آموزش توجیهی بدو خدمت شرط لازم برای ورود به خدمات دولتی می باشد، امتیازات و سازو کارهای انگیزشی در فصول ساعات آموزشی دوره های مزبور جاری نخواهد بود و شرکت در سایر برنامه ها منوط به طی این آموزش ها خواهد بود.

تبصره 2: صدور حکم رسمی یا تمدید قرارداد پیمانی منوط به طی آموزشهای توجیهی بدو خدمت می باشد.

ماده 18- برگزاری برنامه های آموزشی توسط سایر واحدها منوط به هماهنگی با واحد آموزش و توانمندسازی منابع انسانی و کسب مجوز لازم می باشد و گواهینامه های صادره صرفاً با تایید واحد مذکور معتبر خواهد بود.

تبصره 1: هر یک از کارمندان در صورتی که دوره آموزشی مشخصی را با موافقت واحد آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در موسسات معتبر طی نماید گواهینامه آموزش مورد نظر با تایید بالاترین مقام مسئول آموزش کارمندان دانشگاه قابل قبول می باشد.

تبصره 2: چنانچه هر یک از واحدهای تابعه دانشگاه، قبل از اخذ مجوزهای لازم و عدم هماهنگی در مورد شرایط شرکت کنندگان، مبادرت به برگزاری برنامه های آموزشی نماید، برنامه های آموزشی برگزار شده فاقد اعتبار خواهد بود.

ماده 19- به منظور سهولت اطلاع رسانی و اجرای مطلوب برنامه های آموزشی، هر یک از واحدهای زیر مجموعه دانشگاه موظفند یک نفر را به عنوان رابط آموزش تعیین و به واحد آموزش و توانمندسازی منابع انسانی معرفی نمایند.

ماده 20- سقف ساعات آموزشی کارمند از تاریخ تصویب این دستور العمل، حداکثر 100 ساعت در سال می گردد.

قابل ذکر است حداقل ساعات آموزش برای کارکنان 40 ساعت و برای مدیران 60 ساعت می باشد.

فصل چهارم: سازو کارهای انگیزشی

ماده 21- سازو کارهای انگیزشی در فصول آموزش های مصوب و مورد تایید طی شده توسط کارمندان از تاریخ 1379/1/1 به شرح ذیل اعمال خواهد شد.

تبصره- نیروهای قراردادی مشمول مقررات این فصل نمی باشند.

ماده 22- کلیه برنامه هایی که مجوز آن توسط دفتر آموزش مداوم جامعه پزشکی، اداره کل مراست و هیات عالی گزینش صادر می گردد، مشمول سازو کارهای انگیزشی این دستور العمل در سقف مصوب خواهد بود.

تبصره: استفاده از مزایای برنامه های مربوطه به این آموزشها صرفاً در ارتباط با پست سازمانی و براساس نیاز سنجی آموزشی خواهد بود.

ماده 23- کارمندانی که آموزش های ضمن خدمت موضوع این دستورالعمل را طی نمایند در صورت کسب شرایط لازم می توانند یکی از گواهینامه های ذیل را دریافت نمایند.

الف) گواهینامه مهارتی

1. دارا بودن مدرک تمصیلی دیپلم متوسطه

2. طی 1200 ساعت آموزش با شرایط زیر:

- حداقل دو سوم آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی باشد.

- 1200 ساعت آموزش حداقل در 10 سال طی شود.

یادآوری: ارائه پیشنهاد های جدید، ابتکارات و تألیف و ترجمه کتب و مقالاتی که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی می گردد، حداکثر می تواند تا معادل 200 ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود.

ب) گواهینامه تخصصی

1. دارا بودن مدرک تمصیلی فوق دیپلم

2. طی 1000 ساعت آموزش با شرایط زیر:

- مذاقل سه چهارم آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی یا بهبود مدیریت باشد.

- 1000 ساعت آموزش مذاقل در 8 سال طی شود.

یادآوری: ارائه پیشنهادهای جدید، ابتکارات و تألیف و ترجمه کتب و مقالاتی که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی

می گردد، مذاکتر می تواند تا معادل 200 ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود.

ج) گواهینامه تفصصی پژوهشی

1. دارا بودن مدرک تمصیلی لیسانس

2. طی 800 ساعت آموزش با شرایط زیر:

- مذاقل سه چهارم آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی افتصاصی یا بهبود مدیریت باشد.

- 800 ساعت آموزش مذاقل در 7 سال طی شود.

3. اجرای یک طرح تمقیقی در زمینه شغل مورد تصدی معادل 100 ساعت

یادآوری: ارائه پیشنهادهای جدید، ابتکارات و تألیف و ترجمه کتب و مقالاتی که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی

می گردد، مذاکتر می تواند تا معادل 200 ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود.

تبصره 1- با دارندگان گواهینامه های مهارتی، تفصصی و تفصصی، پژوهشی که کلیه الزامات این نظام را رعایت نموده و گواهی آنها به تائید

کمیته آموزش و توانمند سازی منابع انسانی رسیده باشد از نظر مزایای استخدامی مترتب، مشابه دارندگان مدارک تمصیلی فوق دیپلم،

لیسانس، فوق لیسانس رفتار می گردد.

تبصره 2- هر کدام از کارمندان دانشگاه در طول خدمت می توانند صرفاً یکی از گواهینامه های فوق الذکر را دریافت و دریک سطح تمصیلی

بالتر همتراز شوند.

البته بنا به بفشنامه شماره 1/7427 مورخ 88/8/19 معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهوری به کلیه دستگاههای اجرایی

کشور به اطلاع می رساند با توجه به اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری سوالات متعددی از سوی دستگاههای اجرایی در فصوص نموه

امتساب دوره های آموزش مصوبی که کارکنان در اجرای مقررات مربوط به نموی از امتیازهای مصوب بر آن استفاده نموده اند . برای صدور

گواهینامه نوع دوم و بهره مندی از مزایای آن مطرح شده است بنابراین به منظور پیشگیری و رفع ابهامات مطرومه در این زمینه اعلام می

دارد :

به میزان ساعات آن دسته از دوره های آموزشی مصوبی که در چارچوب رعایت کلیه مقررات مربوط به نظام آموزش کارکنان دولت و از تاریخ

79/1/1 به بعد به اجرا درآمده است و برای استفاده از امتیاز یکسال تعمیل در ارتقاء گروه ملاک عمل قرار گرفته است . برای صدور

گواهینامه نوع دوم (مهارتی، تفصصی و تفصصی پژوهشی) موضوع بند 2/د نظام آموزش کارکنان دولت قابل امتساب نیست .

در مدت نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان، آنچنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده است که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان سافت‌ار روابط افراد و سازمانها در زمان حال و گذشته یافت. تغییر پرشتاب در همه ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی، نه تنها امکان هرگونه خام‌اندیشی را از افراد، سازمانها و جوامع سلب کرده، بلکه میات و بقای آنان را نیز تحت الشعاع خود قرار داده است (عباسپور، 1382: 1). در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از مهمترین راهبردهای سازمانی در فصول مقابله با چالشها و مسائل افیر توسعه و آموزش کارکنان می‌باشد.

به پندارنو و همکاران آموزش، مجموعه تلاشهای برنامه ریزی شده یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان، درمورد شایستگی‌های شغلی آنها است. این شایستگی‌ها، دانش، مهارت و رفتار(های) را که برای عملکرد شغلی موفق، میاتی‌اند، در بر می‌گیرد. (Noe et al 2003: 251) همچنین انجمن فدمات نیروی انسانی، آموزش را به صورت یک فرایند برنامه ریزی شده برای اصلاع دانش، نگرش و مهارت افراد از راه تجربه‌های یادگیری برای رسیدن به عملکرد موثر در یک فعالیت، یا مجموعه ای از رفتارها در یک موقعیت کاری، در جهت توسعه توانایی‌های افراد با هدف رفع نیازهای جاری و آتی سازمان، تعریف می‌کند. (Willson 2005 : 4)

نتایج پژوهشها نشان می‌دهند که توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی، افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد. برای مثال: در سال 2004 پس از سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی در شرکت موتورلا مشخص شد که هر یک دلار سرمایه گذاری در آموزش کارکنان 33 دلار بازده به همراه داشته است. بررسی دیگر در سال 2006 نشان از آن دارد که بسیاری از سازمانهای امریکایی افزایش هفت درصدی بودجه های آموزشی شان را نسبت به سال گذشته، گزارش کرده اند و اذعان داشتند که مدود 1/2 دلار صرف آموزش هر کارآموز می‌کنند. آنها مبلغی بالغ بر 55.8

بیلیارد دلار در این سال صرف آموزش و بهسازی نیروهای انسانی خود کرده اند. (Training magazine, 2007: 21)

نبود اثربفشی لازم برنامه‌های آموزشی، نامشخص بودن تاثیر آموزش در سوددهی شرکت و مسائلی از این دست، مدیران را با نوعی تردید و دو دلی در مورد اثربفشی برنامه های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه‌گذاری های آموزشی روبرو ساخته است. به گونه‌ای که به نظر می‌رسد یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی این آموزشها، عدم اتفاز رویکرد سیستماتیک و بی توجهی و یا کم توجهی نسبت به هریک از گامهای فرایند آموزش است که در (شکل 1) نشان داده شده است (عیدی، اکبر 1387 : 5).

در این مورد، روشن است که نیازسنجی آموزشی به دلیل نقش زیر بنایی و سافتاری خود نسبت به سایر اجزای فرایند آموزش کارکنان، از اهمیت و مساسیت بالایی برخوردار است که اگر به‌درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی فراهم خواهد آورد (پاکدل 1379: 65).

مقصد نیازسنجی آموزشی دستیابی به اطلاعاتی درباره وظایف اصلی و عملی لازم برای ایفای نقش شغلی، دانش، مهارت و نگرشهای ضروری برای انجام آن وظایف است. از این رو می‌توان گفت: نیازسنجی عملا یک ابزار گردآوری اطلاعات است که اگر به درستی اعمال شود، سازمانها را از یک موضع انفعالی و ابهام آمیز در فعالیت‌های آموزشی خارج ساخته، در یک موضع شفاف و فراکنشی قرار می‌دهد و اطلاعاتی پیرامون نیازهای صریح و ضمنی سازمانی را که با اجرای آموزش برآورده می‌شود، جمع آوری می‌کند (Barbazette 2006: 5). در همین زمینه گفتنی است که در انجام یک نیازسنجی آموزشی، آنچه مهم است بازشناسی مفهوم نیاز آموزشی است.

نیازهای آموزشی کمبود و نقص در توانایی‌ها، دانشها و گرایشهای افراد تمت آموزش است. به پندارآبلا (1986) نیاز آموزشی عبارت است از: مهارت، دانش و توانایی که افراد واجد آن نیستند و برای آنکه کار خود را به صورت موفقیت‌آمیزی انجام دهند، ضروری است (Tada 10 : 2004).

انواع تحلیل‌ها

تحلیل در اصطلاح به معنی مطالعه موضوع از راه بازبینی و واریسی دقیق و موشکافانه اجزای آن و بیان نتایج (شناخت‌ها، تاویل‌ها و تفسیرهای) حاصل از فرایند یاد شده است. برای شناسایی نیازهای آموزشی سه نوع تحلیل اصلی وجود دارند، که عبارت‌اند از: تحلیل سازمان، تحلیل فرد و تحلیل شغل دارد. در ادامه به بررسی و واکاوی هر یک از تحلیل‌های یادشده می‌پردازیم.

تحلیل سازمان

بر اساس نظر بسیاری از متخصصان آموزش، رسیدن به هدفهای کسب وکار، باید مد نهایی مورد توجه در هر نوع تلاش مربوط به توسعه و آموزش سازمانی باشد. بنابراین اجرا و انجام تحلیل نیازهای سازمان باید نخستین گام در یک نیازسنجی اثربخش باشد. (

Jackson , 1996: 306&Schuler)

تحلیل سازمان یک بررسی گسترده از اجزای سازمانی است که می‌تواند بر یک برنامه آموزش تاثیر بگذارد که در سطحی فراتر از آنچه در تحلیل شغل و فرد انجام می‌شود، صورت می‌گیرد.

تحلیل سازمان شامل: بررسی هدفها و منابع سازمانی، تغییر جو سازمانی برای آموزش، بررسی فشارها و محدودیت‌های دافلی و فارچی موجود در محیط است. (Goldstein, 1993 : 36) به عبارت دیگر، تحلیل سازمان، شامل: تحلیل منابع انسانی، تحلیل شفافیت‌های کارایی شامل: هزینه نیروی کار، کمیت برون دادها (بهره وری)، کیفیت برون دادها، اتلاف، استفاده از تجهیزات، تعمیرات و یک ارزیابی از جو سازمانی است. (Jackson , 1996: 306&Schuler) که البته به کارگیری این تحلیل مستلزم رعایت پیش‌نیازهایی است که در (شکل شماره 2) بدان اشاره شده است.

پهگونگی و مرامل تحلیل سازمان

برای تحلیل سازمان به منظور تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، به این شیوه عمل می‌کنیم :

با استفاده از شفافیت‌ها و استانداردهای عینی، تمقق هدفهای سازمان و روش‌های عینی اندازه‌گیری میزان تمقق آنها را معین می‌سازیم. در صورتی که تمقق هدفها پائین تر از مد انتظار باشد، تحلیل با مرمله بعد ادامه پیدا می‌کند. با استفاده از شفافیت‌ها و معیارهای تشفیص ارتباط هدفها با اجزا و عوامل سازمان به ویژه منابع انسانی، به تعیین میزان تاثیر منابع انسانی در عدم تمقق هدفها می‌پردازیم. اگر اشکال با سایر عوامل (غیر از منابع انسانی) مربوط باشد، راهکار آموزشی ندارد و از موضوع نیازسنجی آموزشی و از جریان این تحلیل خارج می‌شود و اگر مشکل به منابع انسانی ارتباط پیدا کند، می‌تواند آموزشی و یا انگیزشی باشد که در این صورت تحلیل سازمان ادامه پیدا خواهد کرد.

پیش از این اشاره شد که هدفهای سازمان، به اصلی و فرعی و یا طبق برنامه به هدفهای دوره ای یا مرمله‌ای تقسیم می‌شوند. به هر شکل، میان هدفهای سازمان یک ارتباط، از کل به جزء وجود دارد که در این مرمله از تحلیل، به تشفیص دقیق‌تر هدف یا هدف های کوچکتر سازمان که کمتر از مد انتظار تمقق یافته‌اند، می‌پردازیم تا یک گام به تعیین دقیق نیازهای آموزشی کارکنان نزدیکتر شویم. در این مرمله تا اندازه زیادی، بخشها و واحدهایی از سازمان که به هدف مورد نظر نزدیک تر هستند، مشخص می‌شوند و متخصصان آموزشی، موزه معینی از سازمان کارکنان را برای ادامه فرایند نیازسنجی خواهند شناخت. مرامل تحلیل سازمان به این شرح است:

1- تعیین هدفها

2- تعیین منابع انسانی، استاندارد و شرایط تمقق هدفها

3- تعیین میزان هدفهای تمقق یافته و هدفهای ممقق نشده

4- بررسی دلایل عدم تمقق هدفها با تاکید بر سهم و نقش نیروی انسانی در آن

5- اگر نیروی انسانی عامل عدم تمقق هدفها باشد، تحلیل سازمان این گونه ادامه می یابد و در غیر این صورت پایان می پذیرد.

6- تعیین موزه سازمانی نیروی انسانی مورد نظر

7- تعیین آموزشی یا غیرآموزشی بودن دلایل ضعف و افتلاف عملکرد نیروی انسانی ؛ این مراحل در (شکل شماره 3) نشان داده شده است .

تحلیل فرد

گاهی، برخی از مدیران تصور می کنند که آموزش نوشداروی تمامی مشکلات سازمانی بوده و از راه فرستادن کارمندان به دوره های آموزشی تلاش می کنند تا فوواصل عملکردی آنان را کاهش دهند. این اقدام نتیجه ای جز ازبین رفتن اعتماد به فعالیتهای آموزشی و نیز صرف هزینه های کلان برای سازمانها ندارد . بنابراین در تحلیلی که پیش از اقدام برای آموزش انجام می دهیم، باید مشخص کنیم که شکاف عملکردی کارکنان به چه عواملی بر می گردد . واقعیت این است که هرگاه ضعفی در عملکرد کارکنان مشاهده می شود، می توان این دلایل را برای آن برشمرد :

- کارکنان نمی توانند عملکرد مناسبی داشته باشند (ضعف در توانایی انجام کار).

- کارکنان نمی فوهند عملکرد مناسبی داشته باشند (مشکلات انگیزشی).

- کارکنان نمی دانند که باید عملکرد فوبی داشته باشند . (ضعف دانشی).

باوجود این ، تحلیل فرد، به متفحصان آموزشی کمک می کند تا مشخص کنند که کدام یک از کارکنان به آموزش نیاز دارند. درموقعیتی مانند معرفی یک فناوری یا خدمت جدید ، همه کارکنان ممکن است به آموزش نیاز داشته باشند. اما در سایر موقعیت ها این چنین نیست. تحلیل

فرد به عنوان بررسی شکاف بین شایستگی های فعلی یک شئص و شایستگی های ضروری یا مطلوب برای او تعریف می شود و شامل این

مراحل زیر است :

- تعیین اینکه نواقص عملکردی ناشی از نبود دانش ، مهارت و توانایی است (یک موضوع آموزشی) و یا ناشی از مشکلات مربوط به طرامی

شغل و یا مشکلات انگیزشی است ؟

- تعیین اینکه چه کسانی به آموزش نیاز دارند؟

- تعیین کارمندان آماده برای آموزش (Noe&260:2003, et al).

تحلیل شغل

تحلیل شغل، به عنوان مبنای اصلی آموزشهای شغلی ، اساسی ترین گام در طرامی دوره ها و پودمان های آموزشی، نیازسنجی آموزشی، تدریس و ارزشیابی آموزشی است. تا زمانی که تحلیل شغل انجام نشده باشد دست درکاران آموزش، از آنچه که می فوهند درباره آن برنامه ریزی و فعالیت کنند آگاهی کافی فخواهد داشت . تحلیل شغل، فرایند تشریح و ثبت اطلاعات درباره کارها و فعالیتهای مربوط به یک شغل است. اطلاعاتی که در این فرایند تشریح و ثبت می شوند، شامل هدفهای یک شغل ، مهم ترین وظایف یا فعالیتهای ضروری برای متصدی شغل و شرایطی است که شغل در آن انجام می شود (Jackson1996: 167&Schuler).

فرایند تحلیل شغل از دو مرحله اساسی ، جمع آوری داده ها و فراهم کردن شرح شغل ، تعیین مشخصات و معیارهای مربوط به شغل ،

تشکیل شده است. تحلیل شغل، اطلاعات پیرامون شغل و ویژگی های متصدی شغل را جمع آوری می کند، سپس از این اطلاعات برای تهیه

شرح شغل ، مشخصات و معیارهای شرح شغل استفاده می شود. در این فرایند با استفاده از رویه های مختلفی، مانند: مشاهده مستقیم،

مصامبه با سرپرستان و شاغلان شغل ، بررسی وسائل و مواد مورد استفاده در کار ، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات پیشین ، انجام شغل

توسط تملیگر ، یادداشتهای شغلی روزانه و ... به مراحل و اجزای کوچک تجزیه می شود (عباس زادگان ، ترک زاده، 1381).

این فرایند دارای کاربردهای مختلفی است که برخی از آنها در رابطه با نیازسنجی آموزشی به این قرار است:

- تعیین استانداردها، معیارها، و هنجارهای انجام رضایت بخش وظایف ،

- تعیین دانش و نگرش مورد نیاز کارکنان برای انجام موفقیت آمیز و رضایت بخش وظایف شغل بر مبنای استانداردها و معیارهای تعیین شده ،

- تعیین فاصله کارکنان از میزان مهارت و تسلط مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز و رضایت بخش وظایف شغل و نیاز به آموزش و تمرین بیشتر بر مبنای استانداردهای تعیین شده ،

- تعیین اولویت ها در نیازهای آموزشی تعیین شده کارکنان بر مبنای ترتیب اولویت وظایف شغل و آموزش ،

- در اختیار قرار دادن اطلاعات پایه مربوط به شغل، وظایف و فعالیتهای شغل برای استفاده در فرایند نیاز سنجی (رضوی ، 1382) .

نتیجه گیری

شناخت نیاز های آموزشی کارکنان ضرورت اساسی در طراحی دوره های آموزشی مختلف است . نیازهای آموزشی کارکنان تحت تاثیر سه عنصر اساسی است که عبارتند از: سازمان ، فرد و شغل . انجام این تحلیل ها مبتنی بر یک رویکرد کل به جز است که در آن فرایند تحلیل با تحلیل سازمان آغاز می شود. در گام بعد، تحلیل فرد صورت می گیرد. هر فرد دارای سافتار شفصیتی منمصر به فرد خود است که از او، مویودی متمایز از دیگران را سافته ، شناخت نیاز های هر فرد زمینه را برای ایجاد تطابق بیشتر فرد با شغل فراهم می سازد. در نهایت در تحلیل شغل، فهرستی از نیاز های آموزش هر شغل تهیه می شود . انجام این سه تحلیل، به کارشناسان آموزش در سازمانها کمک می کند تا شناخت درست و دقیقی از نیازهای آموزشی کارکنان داشته باشند البته در اجرای این تحلیل باید به دو نکته اساسی توجه کامل شود.

نفسترین نکته بهره گیری از ابزار های دقیق است که از روایی و پایایی مناسب برخوردار باشند، تا شناسایی به صورت درست و دقیق صورت گیرد . نکته دوم به تداوم این فرایند بر می گردد. در صورتی که تغییر را به عنوان اصل اساسی در محیط سازمان و به تبع آن در سازمان، پذیرفته باشیم که شتاب آن در عصر کنونی به شدت افزایش یافته، به ضرورت نکته دوم بیش از پیش واقف فواهیم شد. در شرایط متخیر کنونی، این تحلیل ها زمانی سودمند فوهند بود که به صورت مداوم در سازمان، جریان داشته باشند.

منابع

1. پاکدل ، رممت :..: نیاز سنجی در فرایند آموزش سیستماتیک ، تدبیر ، شماره 102، 1379.

2. رضوی ، یوسف: نیازسنجی آموزشی با رویکردی پودمانی ، تهران ، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، 1382.

3. عباس پور، عباس: مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها ، فرایندها و کارکردها) تهران : انتشارات سمت ، 1382.

4. عباس زادگان سید محمد، ترک زاده جعفر: نیازسنجی آموزشی در سازمانها ، تهران شرکت سهامی انتشار ، چاپ اول، 1381 .

5 . عیدی ، اکبر: پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ، 1387.

6. نوه ابراهیم عبدالریم ، عیدی اکبر: اعتبارسنجی راهبردی برای فلق دانشگاه های یادگیرنده تهران: اولین همایش بین المللی مدیریت و رهبری سازمانی، 1385.

Noe, Remond A. et al (2003) Human ResourceManagement, McGraw- Hill.7

Goldstein, Irwin L. (1993) Training inOrganization, Brook/Cole Publishing Company, 3ed, .8
California

BarbazetteJean (2006) Training Need Assessment, Published by Pfeiffer .9

Design and development of Standardized Mitsubishi Plc (2004) Tada Mariko .10
Program Troubleshooting and Repair Training Manual, Requirements of Master of
Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin- stout
Wilson, John P. (2005) Human Resource Development: Learning and Training . 11
for Individuals and Organizations, Kogan Page Publisher
Jackson Susan E. (1996) Human Resource Management, West & Schuler Randall S. 12
Publishing Company
Journal of Education Industrial Training, 2007, Vol.31 .13

اکبر عیدی: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس کانون دانشگران منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی

مهدی مبینی: کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی و کارشناس آموزش و پژوهش صداوسیما قم