

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره ۱، بهار ۹۶، پیاپی ۲۹  
شاپا چاپی: ۶۳۶۹-۲۰۰۸ شاپا الکترونیکی: X ۲۴۲۳-۷۲۳  
<http://jedu.miau.ac.ir>

## نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و

### پرورش ناحیه ۴ شیراز

#### آزاده مرادی سروستانی<sup>۱</sup>، رضا زارعی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۲۰ صص ۲۹۶-۲۸۳ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۱۹

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمان از دیدگاه کارکنان می‌باشد. روش تحقیق باتوجه به ساختار آن، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است که تعداد ۹۰ نفر به‌عنوان نمونه از طریق سرشماری انتخاب شده‌اند. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌ای محقق ساخته براساس طبقه‌بندی نیازها از نظر برادشاو مشتمل بر ۳۳ سوال بسته پاسخ و ۴ سوال باز پاسخ بود. جهت سنجش روایی آن از روایی صوری استفاده شده و پایایی آن براساس آلفای کرونباخ ۰/۸۵ برآورد شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از روش‌های آمار توصیفی چون فراوانی، میانگین و انحراف معیار و از روش آماری استنباطی t تک‌متغیره استفاده شد. نتایج آماری پژوهش نشان داد که نیاز کارکنان در برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بعد هنجاری با میانگین ۳/۵۸ بعد احساس شده با میانگین ۳/۸۴، بعد بیان شده با میانگین ۳/۸۶، بعد مقایسه‌ای با میانگین ۲/۴۷ و بعد پیش‌بین با میانگین ۳/۳۸ بوده است. همچنین نتایج آمار استنباطی حاکی از آن بود که در نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت به بعد هنجاری، احساس شده، بیان شده، مقایسه‌ای و پیش‌بین توجه لازم شده است.

**کلید واژه‌ها:** نیازسنجی آموزشی، آموزش ضمن خدمت، کارکنان، طبقه‌بندی برادشاو

<sup>۱</sup> . کارشناس ارشد گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

<sup>۲</sup> . استاد یار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. (نویسنده مسئول)

ایمیل نویسنده مسئول: [Zareireza955@gmail.com](mailto:Zareireza955@gmail.com)

## مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و با پیشرفت‌های فن‌آوری و تحولات شگرف و پرشتاب در محیط‌های کاری، یکی از دل‌مشغولی‌های اصلی مدیران سازمان‌ها در قرن حاضر آموزش و توسعه منابع انسانی است و آموزش مهم‌ترین ابزار توسعه منابع انسانی است (Delors, 2004). کارکنان سازمان، از طریق این آموزش‌ها، توانمندی لازم را کسب کرده و قابلیت‌های خود را توسعه می‌دهند و مهارت‌های مورد نیاز را فرا می‌گیرند (Daneshfard, 2008).

آموزش و بهسازی، آموزش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت جهت بهبود سطوح شایستگی عملکرد سازمان می‌باشد. کارکنان نیز برای غلبه بر مسایل و دشواری‌های ناشی از تغییرات سریع از محیط سازمان باید آموزش‌های لازم را بگذارند تا بهتر بتوانند از استعدادهای خود بهره گرفته و سازمان را در راه رسیدن به اهدافش کمک نمایند (Reimers, 2003).

در بنیاد آموزش‌های ضمن خدمت این باور وجود دارد که این نوع آموزش‌ها می‌تواند دانش و مهارت مشارکت‌کنندگان را افزایش دهد و نگرش آن‌ها را مثبت گرداند. این نوع آموزش‌ها هنگامی مفید خواهد بود که اعضا بخواهند یاد بگیرند و سرپرستان بخواهند یاد بدهند (Sloman, 2003).

با نگاهی به شاخص‌های توسعه، رابطه توسعه با منابع انسانی به روشنی کشف می‌شود. غیر از چند شاخص که به‌طور مستقیم به انسان مربوط می‌شود. بقیه آن‌ها مستقیماً به سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی اشاره دارد (Nasiri, 2009). زیرا با داشتن انسان‌های رشد و توسعه‌یافته، جامعه‌ای توسعه‌یافته خواهیم داشت. جامعه‌ای که منابع انسانی با سواد و کمال یافته‌ای دارد، به نسبت از درآمد ملی و سرانه بیشتری برخوردار است.

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مدنظر بوده‌است و نبود آن یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است از این رو آموزش به مثابه قلبی است که با هر ضربان خود، خون را به تمامی ابعاد و ارکان سازمان می‌رساند و آن را سرشار از اطلاعات تازه و یافته‌های جدید و نوآوری‌های تکنیکی می‌کند و هر دم که باز ایستد، موجب فروپاشی سازمان و نابودی کل سیستم می‌شود. اما آموزشی می‌تواند این اهداف را تأمین نماید که با دوره‌های حساب‌شده و برنامه‌ریزی صحیح نشأت گرفته از اهداف سازمان همراه باشد و از تجزیه‌وتحلیل، مطالعه قسمت‌های مختلف سازمان و بررسی نظر کارشناسان، مدیران و سرپرستان مستقیم برآید (Fathi Vajargah, 1995).

آموزش ضمن خدمت یکی از راه‌هایی است که قاعدتاً می‌بایست حس توانمندی کارکنان را پرورش دهد. آموزش و بهسازی نیروی انسانی در هر سازمان از جایگاه ویژه برخوردار است. همچنین آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش بسزایی در ارتقای کارایی سازمان‌ها دارد. دوره‌های آموزش

ضمن خدمت معمولاً تقویت قابلیت‌های موجود و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به بهبود عملکرد کارکنان را شامل می‌شود. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین و بهترین راه‌های تأمین و تربیت نیروی انسانی و بهبود عملکرد کارکنان در وزارتخانه‌ها و سازمان‌هاست. همچنین از عوامل مهم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گسترش همه ابعاد آموزش-تربیت نیروی انسانی متخصص و دانا به کار است. تحولات بزرگی که در زمینه‌های دانش هر سازمانی به طور روزانه اتفاق می‌افتد، نیازهای جدید آموزش را بر مشاغل مختلف به وجود می‌آورد که تحصیلات دانشگاهی صرف، پاسخگوی این نیاز نیست و به انواع دیگر آموزش، مانند آموزش ضمن خدمت توجه دارد. آموزش ضمن خدمت؛ درحقیقت دانش جدیدی را در سید آموزش‌های قبلی فرد قرار می‌دهد. در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر بقاء و دوام سازمان‌ها در گرو تعامل بین روش‌های اجرای کار در سازمان با تغییر، تحولات و نوآوری‌ها فراسازمانی است. کلید اصلی این تعامل در استفاده از مکانیزم موثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است. اصولاً آموزش‌های ضمن خدمت را جزیی از آموزش‌های مداومی می‌توان تصور کرد که انسان‌ها برای ایفای نقش مؤثر در روابط شغلی و به‌طور کلی روابط اجتماعی به آن‌ها نیازمندند (Khazempur&Ghafari, 2010).

اولین گام در برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، نیازسنجی آموزشی است. نیازسنجی در حقیقت یکی از مراحل مهم و اساسی در برنامه‌ریزی آموزشی است زیرا تنها با شناخت دقیق نیازهای آموزشی، محورهای اساسی برنامه آموزش ضمن خدمت معین می‌گردد. علی‌رغم اهمیت و حساسیتی که نیازسنجی در فرایند برنامه‌ریزی آموزشی دارد. متأسفانه برآورد و تخمین نیازها بیشتر جنبه سلیقه‌ای داشته است و کمتر به صورت عینی انجام می‌پذیرد. دلیل این امر از یک سو ناشی از پیچیده‌بودن مفهوم نیاز، و تنوع برداشت‌ها در این زمینه است و از سوی دیگر به علت جوان‌بودن حوزه نیازسنجی، کمبود تجارب و فعالیت‌ها در این زمینه است (Fathi Vajargah, 1998). در واقع می‌توان گفت نیاز فاصله بین واقعیت موجود و شرایط مطلوب است که باتوجه به ارزش‌های جامعه امکان ظهور می‌یابد و اگر تغییر شرایط موجود برای ارضاء آن وجود نداشته‌باشد به صورت بالقوه باقی می‌ماند. در این منظر نیاز یک نقش واسطه‌ای پیدا می‌کند که رفع آن موجب تحقق هدف یا تسهیل در آن می‌شود. از این رو باید در ارتباط با هدف (وضعیت مطلوب) معین و براساس معیارها و استانداردهای خاص آن تعیین و سنجیده شود.

با نگاهی به برنامه‌ریزی آموزشی و مسیر حرکت آن در می‌یابیم که همواره یک اصل اساسی مدنظر می‌باشد و آن به خدمت‌گرفتن آموزش به‌منظور رفع نیاز است. اساسی‌ترین قدم در برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی است و چنانچه این قدم به درستی برداشته شود، یعنی

<sup>1</sup> . In-service Training

<sup>2</sup> . Meta Organizational

نیازهای آموزشی تشخیص داده شده بر مبنای واقعیت باشند، برنامه‌های آموزشی نیز که بر مبنای این نیازها تنظیم و اجرا می‌شوند با واقعیت مطابقت داشته و در رفع مسایل و مشکلات فردی و سازمانی موثر واقع می‌گردند. بنابراین چنانچه نیازسنجی به درستی انجام شود یعنی نیازهای آموزشی تشخیص داده شده مبتنی بر واقعیت باشند، برنامه‌های آموزشی نیز که بر مبنای این نیازها تنظیم و اجرا می‌شوند با واقعیت مطابقت داشته و در رفع مسائل، مشکلات فردی و سازمانی موثر واقع می‌شوند. امروزه اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی و مراحل مختلف آن به خصوص نیازسنجی نه تنها در کشورهای پیشرفته صنعتی مطرح است، بلکه در کشورهای در حال توسعه نیز به تدریج جایگاه واقعی خویش را می‌یابد و مدیران در سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون اعم از تحقیقاتی، آموزشی، تولیدی، عمومی و صنعتی، برنامه‌ریزی آموزشی را در جهت پاسخی به نیازهای دریافت شده به کار می‌گیرند اولین گام در برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، نیازسنجی آموزشی است. نیازسنجی در حقیقت یکی از مراحل مهم و اساسی در برنامه‌ریزی آموزشی است زیرا تنها با شناخت دقیق نیازهای آموزشی، محورهای اساسی برنامه‌ی آموزش ضمن خدمت معین می‌گردد. علی‌رغم اهمیت و حساسیتی که نیازسنجی در فرایند برنامه‌ریزی آموزشی دارد، متأسفانه برآورد و تخمین نیازها بیشتر جنبه سلیقه‌ای داشته‌است و کمتر به صورت عینی انجام می‌پذیرد. دلیل این امر از یک سو ناشی از پیچیده‌بودن مفهوم نیاز و تنوع برداشت‌ها در این زمینه است و از سوی دیگر به علت جوان‌بودن حوزه نیازسنجی، کمبود تجارب و فعالیت‌ها در این زمینه است (Fathi Vajargah, 1998).

بنابراین می‌توان گفت فرآیند نیازسنجی نوعی اقدام و مداخله سازمانی تلقی می‌شود. نیازسنجی به‌عنوان یک اقدام سازمانی، روشی است که از تجزیه و از هم‌گسیختگی کارمندان، امور جاری و الگوهای رفتار شغلی سازمان جلوگیری می‌کند. یک طرح دقیق نیازسنجی، ممکن است از کمترین تجزیه، جدایی و از هم‌گسیختگی در سازمان مراقبت نماید. موفقیت یک طرح نیازسنجی تا حد زیادی به وسعت حمایت‌های ابراز شده از طرف سازمان مربوط بستگی دارد (Gooldstion, 1993).

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 عملاً یک ابزار گردآوری اطلاعات است که اگر به‌درستی اعمال شود، سازمان‌ها را از یک موضع انفعالی و ابهام‌آمیز 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، جمع‌آوری می‌کند (Barbazatte, 2006).

در این مورد، روشن است که نیازسنجی آموزشی به دلیل نقش زیربنایی و ساختاری خود نسبت به سایر اجزای فرایند آموزش کارکنان، از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است که اگر

به‌درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی فراهم خواهد آورد (Pakdel, 2001). 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 تحت آموزش است.

تحقیق حاضر درصدد است با بکارگیری طبقه‌بندی نیازهای برادشاو به شناسایی نیازهای کارکنان پرداخته و این نیازسنجی را مبنای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت کارکنان قرار دهد. از نظر برادشاو، نیازهای مختلف در یکی از طبقات زیر، قابل جایگزینی یا دسته‌بندی است.

۱. **نیازهای هنجاری:** اگر مهارت، توانایی و ویژگی شخص یا گروهی از اشخاص، از استاندارد تعیین شده پایین‌تر باشد، آن فرد یا گروه دارای نیاز هنجاری است.

۲. **نیاز احساس‌شده:** نیاز احساس‌شده با مفهوم "خواست" مترداف است. اطلاعات افراد درخصوص نیازهایشان، هماهنگی نیازهای احساس‌شده با باورها و ارزش‌های اجتماعی، میزان استقلال و اعتماد به نفس افراد برای بیان افکار و عقاید خود، انتقال آن به دیگران و نیز موقعیت‌های سازمانی و اجتماعی عواملی هستند که می‌توانند بیان و ابراز نیازهای احساس‌شده را محدود یا تقویت نمایند.

۳. **نیازهای بیان‌شده یا مورد تقاضا:** نیاز بیان‌شده به وضعیتی اشاره دارد که فرد برای برطرف‌نمودن نیازی که احساس می‌کند، اقدامات لازم را انجام می‌دهد.

۴. **نیازهای مقایسه‌ای:** نیازهای مقایسه‌ای زمانی به وجود می‌آیند که خصوصیات یک جمعیت که خدمات ویژه‌ای را دریافت کرده‌اند با خصوصیات جمعیت یا جامعه دیگری که همان خدمات را دریافت نکرده‌اند، مشابه باشد.

۵. **نیازهای پیش‌بینی‌شده یا موردانتظار:** به تفاوت وضع موجود با وضعیت مطلوب در آینده با توجه به شرایط و تحولات، نیازهای آینده یا موردانتظار می‌گویند (Fathi Vajargah, 1995).

به‌طورکلی می‌توان گفت در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر بقاء و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین روش‌های اجرای کار در سازمان با تغییر، تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. شاید ازجمله مسائلی که اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی درخصوص آن توافق دارند، نهفته‌بودن کلید اسرار این تعادل در استفاده از سازوکار موثر آموزش ضمن‌خدمت کارکنان است. اهمیت و ضرورت این تعادل، همسویی، درک ضرورت کارکنان، نقش آن در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف، منجر به آن شده که امروزه در هر سازمانی بخش ویژه‌ای تحت‌عنوان آموزش ضمن‌خدمت کارکنان ایجاد گردیده‌است (Fathi Vajargah, 2007).

درخصوص برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان و نیازسنجی آموزشی تاکنون تحقیقات نسبتاً زیادی صورت گرفته است که در زیر به برخی از موضوعات مرتبط اشاره می‌شود: اسدی (Asadi, 2005) پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی کارکنان مشاغل فنی، مالی و اداری شرکت بیمه ایران انجام داد و نتایج حاکی از آن است که بین دیدگاه نمونه‌های تحقیق برحسب متغیرهای تعدیل کننده تفاوت معناداری وجود دارد.

سلطانی (Soltani, 2005) پژوهشی با عنوان روش‌ها و الگوهای نیازسنجی در سازمان‌ها انجام داد و نتایج حاکی از آن است که اجرای طرح نیازسنجی در هر سطح و با هر رویکردی مستلزم استفاده از یک الگوی عملی است. انتخاب الگوی عملی مناسب، دستیابی به اهداف طرح را تسهیل کرده و نتایج بدست آمده از آن را اعتبار می‌بخشد.

اسماعیلی (Esmaeili, 2007) پژوهشی با عنوان "نیازسنجی آموزش کارکنان با الگوی دلفای" انجام داد و نتایج حاکی از آن است که تکنیک دلفای تنها نوعی نگرش سنجش است. قضاوت‌ها و نگرش‌های افراد را درخصوص نیازها، اهداف و مسائل یک سیستم یا مؤسسه نشان می‌دهد و یکی از مؤثرترین و مقرون به صرفه‌ترین و ساده‌ترین تکنیک‌های نیازسنجی است.

پیدایی (Peydaee, 2008) پژوهشی با عنوان "الگوی نیازسنجی آموزشی" انجام داد که نتایج حاکی از آن است که در فرایند نیازسنجی آموزشی کارکنان، توجه چندانی به مشارکت کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی نمی‌گردد و نیازهای آموزشی شناسایی شده پاسخگویی دانش، مهارت و توانمندی موردنیاز مشاغل نمی‌باشد و همچنین برای انتخاب کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی، توجه چندانی به عملکرد شغلی آن‌ها نمی‌شود.

زاهدی (Zahedi, 2010) پژوهشی با عنوان "نیازسنجی آموزشی کارشناسان آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز با استفاده از الگوی شغل و شاغل" انجام داد و به این نتیجه دست یافت که بین نیازهای آموزشی هنجاری کارشناسان آموزشی و پژوهشی برحسب جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار تفاوت معنی داری وجود دارد.

موناپا (Monappa, 1989) به نقل از Sinha روش‌های تعیین نیازهای آموزشی را ارائه داده است. در پژوهشی که سینها انجام داد پنج روش برای تعیین نیازهای آموزشی پیشنهاد نموده است که عبارتند از: ۱. نظرخواهی از مدیران کل ۲. ارزیابی عملکرد ۳. برنامه‌های بخش‌ها و واحدهای سازمانی ۴. نظرخواهی از مدیر آموزش ۵. تجزیه و تحلیل شغل.

میلر (Miller, 1992) در مطالعه‌ای که انجام داده است چهار طبقه برای نیازهای آموزشی بیان کرده است. ۱. روابط انسانی ۲. مهارت‌های ارتباطی ۳. مهارت‌های کارکنان ۴. مهارت‌های ابزاری و مهم-ترین نیاز مورد توجه در این طبقه بندی را ارتباطات انسانی بیان می‌کند.

باون (Bowen, 1994) همچنین ارتباطات اجتماعی، محرک‌های اجتماعی، خدمات ارتباطی و انتظارات برون‌سازمانی را که بروی تصمیمات اعضاء جهت مشارکت در برنامه‌های آموزشی اثر می‌گذارد، جزء نیازهای آموزشی محسوب می‌کند.

ایتون (Aithon, 2005) در پژوهش مربوط به آموزش‌های ضمن‌خدمت به این نتیجه دست یافت که با ترتیب‌دادن دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت با کیفیت بالا، می‌توان نگرش کارکنان را تغییر داد. او اثربخشی کار موسسه و سازمان را در گروه اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت می‌داند، وی معتقد است این آموزش‌ها باید با امکانات و فن‌آوری‌های بالا ارائه شود تا کارکنان نیز به همان اندازه از دانش و مهارت‌های بالاتری برخوردار شوند و اثربخشی سازمان و موسسه را بالا ببرند.

لرمان (Lerman, 2010) در پژوهشی با عنوان "نیازسنجی آموزشی پژوهشگران شاغل در درمانگاه‌های ضدویروسی" بیان می‌دارد که بین نیازهای آموزشی پژوهشگران مرد و زن و نیز پژوهشگران دارای سوابق خدمت مختلف تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

این تحقیق درصدد پاسخگویی به این سؤال اصلی می‌باشد که در برگزاری دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت نیازسنجی لازم صورت گرفته‌است؟ در این راستا سؤالات جزئی زیر مطرح و پیگیری شده‌اند:

۱. آیا در دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت نیازهای هنجاری کارکنان لحاظ شده‌است؟
۲. آیا در دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت نیازهای احساس‌شده کارکنان لحاظ شده‌است؟
۳. آیا در دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت نیازهای بیان‌شده کارکنان لحاظ شده‌است؟
۴. آیا در دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت نیازهای مقایسه‌ای کارکنان لحاظ شده‌است؟
۵. آیا در دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت نیازهای پیش‌بینی‌شده کارکنان لحاظ شده‌است؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی بوده که به روش پیمایشی اجرا شده‌است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان (اداری) آموزش و پرورش ناحیه چهار شهر شیراز در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ می‌باشد که به لحاظ تعداد محدود افراد جامعه از روش سرشماری استفاده گردید و تمامی ۹۰ نفر کارکنان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه‌ای محقق ساخته شامل دو بخش جمعیت‌شناختی و سؤال‌های مورد آزمون مشتمل بر ۳۳ سوال بسته پاسخ که براساس طیف لیکرت تنظیم‌شده، استفاده گردیده‌است. ضریب پایایی پرسشنامه با بکارگیری ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون t تک-متغیره با میانگین وزنی استفاده شده‌است).

## یافته‌های پژوهش

سوال اول. آیا در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای هنجاری کارکنان لحاظ شده-

است؟

جدول ۱. مقایسه میانگین وزنی بعد هنجاری با میانگین فرضی ۳

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۹۰	۳/۵۸	۰/۶۷۷	۸/۲۰	۸۹	۰/۰۰۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار تی برابر ۸/۲۰ گردیده این مقدار با درجه آزادی ۸۹ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده‌است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر یا مساوی ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین محاسبه‌شده ۳/۵۸ و میانگین فرضی ۳ تفاوت معنادار وجود دارد پس با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن-خدمت نیازهای هنجاری لحاظ شده‌است.

سوال دوم. آیا در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای احساس شده کارکنان لحاظ

شده‌است؟

جدول ۲. مقایسه میانگین وزنی بعد احساس شده با میانگین فرضی ۳

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۹۰	۳/۸۴	۰/۸۹۵	۸/۹۰	۸۹	۰/۰۰۱

همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدار تی برابر ۸/۹۰ گردیده، این مقدار با درجه آزادی ۸۹ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده‌است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر یا مساوی ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین محاسبه‌شده ۳/۸۴ و میانگین فرضی ۳ تفاوت معنادار وجود دارد پس با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن-خدمت نیازهای احساس شده، لحاظ شده‌است.

سوال سوم. آیا در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای بیان شده کارکنان لحاظ شده‌است؟

جدول ۳. مقایسه میانگین وزنی بعد بیان شده با میانگین فرضی ۳

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۹۰	۳/۸۶	۰/۶۵۶	۱۲/۵۴	۸۹	۰/۰۰۱

همان گونه که مشاهده می‌شود، مقدار تی برابر ۱۲/۵۴ گردیده این مقدار با درجه آزادی ۸۹ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده‌است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر یا مساوی ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین محاسبه شده ۳/۸۶ و میانگین فرضی ۳ تفاوت معنادار وجود دارد پس با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای بیان شده لحاظ شده‌است.

سوال چهارم. آیا در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای مقایسه ای کارکنان لحاظ شده است؟

جدول ۴. مقایسه میانگین وزنی بعد مقایسه‌ای با میانگین فرضی ۳

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۹۰	۲/۴۷	۰/۷۸۰	-۶/۳۳	۸۹	۰/۰۰۱

همان گونه که مشاهده می‌شود، مقدار تی برابر -۶/۳۳ گردیده این مقدار با درجه آزادی ۸۹ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده‌است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر یا مساوی ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین محاسبه شده ۲/۴۷ و میانگین فرضی ۳ تفاوت معنادار وجود دارد پس با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای مقایسه شده، لحاظ شده‌است.

سوال پنجم. آیا در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای پیش‌بینی شده کارکنان لحاظ شده است؟

جدول ۵. مقایسه میانگین وزنی بعد پیش‌بین با میانگین فرضی ۳

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری
۹۰	۳۸/۱	۰/۷۸۷	۵۸/۴	۸۹	۰/۰۰۱
بعد پیش‌بینی شده	۳				

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار تی برابر ۴/۵۸ گردیده این مقدار با درجه‌آزادی ۸۹ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار شده‌است و از آنجا که سطح قابل قبول معناداری کمتر یا مساوی ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین میانگین محاسبه‌شده ۳/۳۸ و میانگین فرضی ۳ تفاوت معنادار وجود دارد پس با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن-خدمت نیازهای پیش‌بینی‌شده لحاظ شده‌است.

### بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به نتایج حاصل از جداول فوق می‌توان نتیجه گرفت وضعیت دانش، مهارت و نگرش کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز در برگزاری دوره‌ها در سطح مطلوب بوده و حداقل‌های لازم را دارا می‌باشد و حضور کارکنان با سطح تحصیلات کارشناسی و کارشناسی‌ارشد در این اداره، گواه این مدعی است. مسلماً نیازسنجی آموزشی دقیق مبتنی بر شرح وظایف کارکنان و تجزیه-و تحلیل شغل آن‌ها، برنامه‌ریزی دقیق و اجرای مطلوب دوره‌های آموزشی موردنیاز و نیازسنجش اثربخشی دوره‌ها می‌تواند در رسیدن به سطح کفایت مطلوب مثرتر واقع شود.

سازمان‌ها برای کسب نتایج مطلوب، چاره‌ای جز حفظ، پرورش نیروی انسانی متخصص و کارآمد ندارند. باید توجه داشت که توسعه و تحولات سازمان‌ها جدا از حمایت‌های آموزشی نیست و آموزش به‌عنوان یک وسیله پیشرفت، پاسخگوی نیاز سازمان‌هاست. آموزش علاوه بر ایجاد رشد و بالندگی، گذرگاهی برای انتقال تجارب، معلومات فنی-تخصصی و تعلیم مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح وظایف و مسئولیت‌هاست که همه دانش و تجارب فرد را نظم و سازمان می‌بخشد و به‌کارگیری صحیح توانایی و مهارت‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد و در واقع چنین امر حیاتی و ضروری است و تمامی سازمان‌های تولیدی و خدماتی بایستی جهت آموزش مستمر مدیران و کارکنان خود متناسب با نیازهای آنان اقدام نمایند. با توجه به چهار فرایند اصلی آموزش کارکنان (نیازسنجی- برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی) به روشنی در می‌یابیم که نیازسنجی آموزشی به‌عنوان پایه و اساس آموزش اثربخش در سازمان‌ها محسوب می‌شود، چنانچه این قدم به درستی برداشته شود یعنی نیازهای آموزشی تشخیص داده‌شده مبتنی بر واقعیت باشند، برنامه‌های آموزشی نیز که بر مبنای این

نیازها تنظیم و اجرا می‌شوند با واقعیت مطابقت داشته و در رفع مسائل و مشکلات فردی و سازمانی مؤثر واقع می‌شوند. آموزش و پرورش باتوجه به اقتضاعات وزارت، اسناد بالادستی، سند تحول بنیادین و اهداف عالی آموزش و پرورش ضمن نظرخواهی از کارکنان و نیروهای شاغل در این وزارتخانه نیازسنجی لازم را انجام و اقدام به برگزاری دوره‌های مورد نیاز کارکنان نموده‌است.

در بررسی نیازهای آموزشی کارکنان باید خاطر نشان کرد که باتوجه به اینکه نیازهای هنجاری میزان مهارت، توانایی و ویژگی شخص یا گروهی از اشخاص با یک استاندارد مقایسه می‌کند، زمانی که مهارت و توانایی اشخاص از استاندارد تعیین شده پایین‌تر باشد، فرد یا گروه دارای نیاز هنجاری می‌باشند و تعیین استانداردها عموماً به وسیله متخصصان، کارشناسان صاحب‌نظر و مطلع صورت می‌پذیرد و در سازمان‌ها، شرح وظایف شغلی یکی از استانداردهای مؤثر است. باتوجه به اینکه وزارت آموزش و پرورش یکی از نهادهای پرسابقه و با قدرت می‌باشد لذا دارای چارت و ساختار مدون درخصوص دوره‌های آموزشی می‌باشد و بدیهی است که دفتر آموزش نیروی انسانی در این خصوص وظایف خود را به نحو احسن انجام داده و نیازهای هنجاری پرسنل را در دوره‌های موردنیاز لحاظ نموده باشد.

در بررسی نیازهای آموزشی احساس شده کارکنان باید خاطر نشان کرد که نیاز احساس شده با مفهوم "خواست" مترادف است. وقتی از فردی سؤال شود که چه نیازی دارد، معمولاً نیازی را که احساس نموده، بیان می‌کند. اطلاعات افراد درخصوص نیازهایشان، هماهنگی نیازهای احساس شده با باورها و ارزش‌های اجتماعی، میزان استقلال و اعتماد به نفس افراد برای بیان افکار و عقاید خود، انتقال آن به دیگران و نیز شرایط و موقعیت‌های سازمانی و اجتماعی عواملی هستند که می‌توانند بیان و ابراز نیازهای احساس شده را محدود یا تقویت نمایند. بنابراین می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای احساس شده آن‌ها لحاظ شده‌است. در تبیین سوال فوق باید گفت که باتوجه به امر خطیر تعلیم و تربیت، تغییرات چشمگیر در امر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و تأثیر آن بر تعلیم و تربیت، بدیهی است که کارکنان نیازهای احساس شده در حوزه‌های مرتبط را در خود بیدار نموده و بیان کنند. بنابراین براساس نظر برادشاو اطلاعات افراد درخصوص نیازهایشان، هماهنگی نیازهای احساس شده با باورها و ارزش‌های اجتماعی، میزان استقلال و اعتماد به نفس افراد برای بیان افکار و عقاید خود، انتقال آن به دیگران، شرایط و موقعیت‌های سازمانی و اجتماعی در سطح خوبی قرار دارد.

در بررسی نیازهای آموزشی بیان شده کارکنان باید خاطر نشان کرد که نیاز بیان شده به وضعیتی اشاره دارد که فرد برای برطرف نمودن نیازی که احساس می‌کند، اقدامات لازم را انجام می‌دهد. برای مثال، مدیر یک مدرسه ممکن است، احساس کند که در مهارت‌های مدیریت ضعف دارد، از این رو دوره‌های آموزش مدیریت را تقاضا می‌کند یا در کلاس‌های مدیریت آموزش ضمن-

خدمت شرکت می‌کند. عقیده اساسی در اینجا آن است که وقتی فرد به چیزی نیاز دارد، آن را تقاضا می‌کند. بنابراین می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای بیان شده لحاظ شده است. در تبیین سوال سوم باید گفت کارکنان سازمان افراد با استعداد و باسواد جوامع هستند لذا بدیهی است که خودشان نیازهای مورد ضرورت را به دفتر آموزش نیروی انسانی منعکس کنند و افراد برای برطرف نمودن نیازی که احساس می‌کنند، اقدامات لازم را انجام می‌دهند.

در بررسی نیازهای آموزشی مقایسه‌ای باید خاطر نشان کرد که نیازهای مقایسه‌ای زمانی به وجود می‌آیند که خصوصیات یک جمعیت که خدمات ویژه‌ای را دریافت کرده‌اند با خصوصیات جمعیت یا جامعه دیگری که همان خدمات را دریافت نکرده‌اند، مشابه باشد. بنابراین می‌توان گفت از نظر کارکنان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت نیازهای مقایسه‌ای لحاظ شده است. در تبیین سوال چهارم باید گفت کارکنان معتقدند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت برگزار شده در سازمان آموزش و پرورش فارس نسبت به سایر استان‌ها از کیفیت و کارایی خوبی برخوردار بوده و کارکنان توانایی‌ها، مهارت‌های علمی و تخصصی خود را با افراد هم سطح خود نسبت به کارکنان در سایر استان‌ها در سطح قابل قبولی می‌دانند.

در بررسی نیازهای آموزشی پیش‌بین کارکنان باید خاطر نشان کرد که اکثر اوقات، ما عادت کرده‌ایم که بدون شناخت کافی از نیازها و مشکلات موجود، برنامه‌هایی را برای آن‌ها تدارک ببینیم و در اجرای برنامه‌ها نیز به شکل دستوری، آمرانه و پدران‌ه عمل کنیم، در نتیجه، برنامه‌ها موفقیت مورد انتظار نخواهد داشت. از آنجا که نیازهای پیش‌بینی شده به تفاوت وضع موجود با وضعیت مطلوب در آینده باتوجه به شرایط و تحولات می‌پردازد، توجه به این بعد، به کاهش شکاف بین آن دو عمل می‌کند. باتوجه به تغییرات روزافزون جوامع بشری و تغییرات تکنولوژی و به مثابه آن تغییر در نظام آموزش و پرورش، کارکنان برای اجرای وظایف جدید باید مهارت‌ها و توانایی‌های خاصی داشته باشند. نیاز به این گونه آموزش‌ها، ضرورت این بعد را بیش از پیش آشکار می‌سازد. بنابراین می‌توان گفت وزارت آموزش و پرورش همزمان با هرگونه تغییر و تحولی در ساختار، برای ارتقاء مهارت‌ها و توانایی کارکنان برای اجرای وظایف جدید، آموزش‌های لازم را پیش‌بینی کرده است. باتوجه به سوالات باز پاسخ پرسشنامه و براساس نیازسنجی صورت گرفته به نتایج زیر دست یافتیم:

درخصوص اولویت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بعد هنجاری از نظر کارکنان، دوره‌های شرح وظایف شغلی، آئین نگارش و مکاتبات اداری، نرم‌افزار تخصصی اتوماسیون، اصول ایمنی و کمک‌های اولیه، قوانین و مقررات، رسیدگی به تخلفات اداری، شیوه‌های ارتقا عملکرد کارکنان و ارتباطات سازمانی در اولویت برگزاری قرار دارند. در بعد احساس شده از نظر کارکنان، دوره‌های

مدیریت‌زمان، مهارت‌های زندگی، نگرش مثبت، تفکرخلاق، تهیه و تنظیم شیوه‌نامه، روش‌های برنامه‌ریزی، آموزش در حیطه اخلاق و رفتار حرفه‌ای، حس مسئولیت‌پذیری و دوره‌های فرهنگی در اولویت برگزاری قرار دارند. در بعد بیان‌شده دوره‌های آموزش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش زبان، آموزش کامپیوتر، آموزش‌های فرهنگی، هنری و آموزش حسابداری از نظر کارکنان در اولویت برگزاری قرار دارند. همچنین از نظر کارکنان دوره‌هایی که در این پرسشنامه قید نشده و مورد نیاز می‌باشد، شامل سلامت جسمی و روانی کارکنان، آینده‌پژوهی، حقوق فردی، اقتصاد مقاومتی، مهارت فن بیان، هم‌اندیشی و ارتباط اداری می‌باشد.

به این ترتیب یکی از مسائل مهمی که می‌بایست در هر سازمان پیوسته، موردتوجه مدیران قرار گیرد، تقویت نیروی انسانی موجود می‌باشد. منظور از تقویت نیروی انسانی، افزایش میزان مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها و گرایش‌های ذهنی کارکنان است و از آنجایی که نیازهای آموزشی یکی از درون‌داده‌های اصلی سیستم آموزش بوده و مبنای اساسی طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی محسوب می‌گردد، لذا نتایج این تحقیق می‌تواند بسترهای لازم جهت توسعه فعالیت‌های آموزشی کارکنان را در سازمان فراهم سازد.

پیچیدگی موضوع نیازسنجی، معدودبودن پژوهش‌های داخلی در زمینه نیازسنجی، عدم وجود تحقیقات خارجی براساس طبقه‌بندی نیازها و عدم وجود پرسشنامه‌ای استاندارد در رابطه با نیازسنجی از جمله محدودیت‌های این پژوهش بودند. با این وجود براساس نتایج به دست آمده و با توجه به شرایط کنونی اداره آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز، راهکارهای زیر می‌تواند به‌منظور بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان مدنظر قرار گیرد.

- برای نمونه در یک سال تحصیلی برنامه آموزش ضمن خدمت کارکنان اداری براساس الگوی ارائه شده در این تحقیق، انجام شود و نتایج آن با سال‌های قبل و نواحی هم‌تراز مقایسه گردد.
- نیازسنجی آموزشی براساس الگوها و مدل‌های علمی مناسب انجام شود همچنین در ارائه انواع آموزش‌ها از نظر محتوا با توجه به وضعیت موجود اولویت قائل شود.
- در اجرای دوره‌های آموزشی به اولویت‌بندی دروه‌ها مطابق با نتایج این تحقیق توجه شود.
- در نیازسنجی آموزشی به نیازهای اجتماعی، فردی و شخصی فراگیران توجه شود و برای تعیین مستمر نیازهای آموزشی، تیم نیازسنجی آموزشی منسجم در سازمان‌ها وجود داشته‌باشد.

## References

- Aithon, J.E.(2005). In service Training for Teacher in nzsches in organizations (3<sup>rd</sup>) new Jersey: Prentice Hall. P6.
- Asadi, N.(2005). Educational Needs Skilled Trades, Finance and Insurance Company's Office in Tehran. Insurance Journal, Vol.4, No.80, P:95-122(In Persian)..

- Barbazette, J.(2006). Training needs assessment: Methods, tools and techniques (skilled trainer), San Francisco, CA:Pfeiffer.
- Bowen, B.E. and Joan, T.S.(1994). Distance Education needs of Agribusinesses and Professional Agriculture Associations. Journal of Agricultural Education. 36(4).
- Daneshfard, K.(2007). Short-Term Training Calendar Islamic Azad University. Bureau of Studies.P:36-50. (In Persian).
- Esmaeili, B.(2006). A Needs Assessment Using the Delphi Technique. Tadbir Journal. P:40-44(In Persian).
- Fathi Vajargah K. (1995). Getting to Know in-Service Training of Staff, Tehran: Ministry of Culture Publications (In Persian).
- Fathi Vajargah K. (1998). Introduction to the Planned in-Service Training of Staff, Tehran: Sarmad Kavosh Publication (In Persian).
- Fathi Vajargah K. (2007). Planning the In-Service Training of the Staff. Tehran: Samt Publications (In Persian).
- Goldston, I.L.(1993). "Training of Organization" . California Pacific crow.
- Kazempur, A. & Ghafari, KH.(2011). The Feasibility of the Establishment of Virtual Training at Islamic Azad University. Vol.2, No.27, P:167-193.
- Lerman, R. I.(2010). Building a wider skills net for workers. Issues in Science and Technology. Vol.24, No.4, P:65-72.
- Miller, D.; Needs Assessment; Oxford: Clarendon Press, 1975.
- Monappa, A. and saydain, M.(1989). Personnel Management". MC Craw Hill Publishing Co Ltd. New Dehli.
- Nasiri, R. (2009). The Study on the rate of Fruitfulness of on-service-training from the point of view of semnan province High School teachers. Thesis Garmsar University (In Persian).
- Pakdel, R.A(2001). Assessment Porocess Systematic Training. Tadbir Journal, No.102. (In Persian).
- Peydaei, M.M.(2008). Training Needs Assessment Model. Journal of Labor and Society, No.103, P:.64-76. (In Persian).
- Reimers, E.(2003). Teacher professional development: an international review of literature, Unesw publication.
- Sloman, M.(2003). Training Strategy. Translate: mohammad zeyaae bigdeli. SarGol Publication.
- Soltani, A.(2005). Methods and Assessment Models within Organizations. Journal of Management, No.105, P:43-48. (In Persian).
- Steinbach. R(2005), on-the-job training preparing employees for success, Axzo press, P:8-10.
- Zahedi, H.(2010). Educational assessment and educational experts, Shiraz University, Unpublished of the 2008 LAJC-IJME International Conference (In Persian).