

نیاز سنجی آموزشی

مؤلفان:

کاترین میرجوانی زنگنه

کورس فتحی واجارگاه

علیرضا عراقیه

۱۹۲۲۸۸۴

سرشناسه	: میرجویانی زنگنه / کاترین، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور	: نیازسنجی آموزشی / کاترین میرجویانی زنگنه، کورش فتحی واجارگاه، علیرضا عراقیه.
مشخصات نشر	: تهران: مؤلفین طلایی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۴۸-۸۳۸-۱ : ۱۰۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: آموزش حین خدمت - نیازسنجی
موضوع	: Employees—Training of—Needs assessment
موضوع	: آموزش حین خدمت
موضوع	: Employees—Training of
موضوع	: نیروی انسانی - آموزش
موضوع	: Manpower—Education
موضوع	: نیازهای آموزشی
موضوع	: Training needs
شناسه افزوده	: فتحی واجارگاه، کورش، ۱۳۴۶-
شناسه افزوده	: عراقیه، علی رضا، ۱۳۵۲-
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵/۱۸۰۷۰ ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۰-۳۱۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۲۴۸



عنوان	: نیازسنجی آموزشی
مؤلف	: کاترین میرجویانی زنگنه - کورش فتحی واجارگاه، علیرضا عراقیه
ناشر	: مؤلفین طلایی
صفحه آرا و طراح جلد	: زهرا نقی زاده
تیراژ	: ۱۰۰ جلد
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۴۸-۸۳۸-۱
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۷
چاپ و صحافی	: حمزه ای
قیمت	: ۱۰۰ ۰۰۰ ریال
قطع کار	: وزیری
www.bookgolden.ir	
تهران - میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید نظری، پلاک ۱۳۰-	
طبقه پنجم غربی - تلفن: ۶۶۹۵۱۶۲۱ - ۰۲۱	

روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت‌های شگرف و عمیق علوم و فنون و فناوری‌ها، گوناگونی در جامعه، زمینه تحول و تغییر ساختارهای سازمانی را از اشکال سنتی به سوی ساختارهای پیچیده‌تر و تخصصی فراهم آورده است. در چنین وضعیتی، اولین توجه هر سازمان نیز بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌گردد. هم چنین در این تعامل، سازمان باید منابع کافی و مورد نیاز خود را کسب و همسازی لازم برای در خواست‌های واقعی محیط به عمل آورد. به علاوه حیات سازمان به اثربخشی کارکنان بستگی دارد. کارکنان نیز زمانی اثربخش خواهند بود که عملکردهای درستی داشته باشند. تحقق این امر به توانمندی‌های آنان در زمینه‌های دانشی، نگرشی و مهارتی بستگی دارد. هر چه این مهارت‌ها به هنگام و بهینه باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت‌های ویژه مدیران و کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود تا آنان در ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. برنامه آموزش مدیران و کارکنان یک نیاز حیاتی برای همه سازمان‌ها است، که این برنامه بایستی براساس نیازسنجی‌های دقیق و عینی صورت

بگیرد، چرا که اگر آموزش مبتنی بر نیاز نباشد، به جای این که عاملی برانگیزاننده باشد سبب نارضایتی می‌گردد.

یک بررسی و تحقیق نشان می‌دهد که همان‌گونه که برای بیماری‌ها دارویی تجویز می‌شود تا بیمار بهبودی حاصل نماید، آموزش در سازمان‌ها نیز مانند دارویی برای حل مشکل سازمان‌ها انتخاب و تجویز می‌شود. تاکنون این عبارت را بارها شنیده‌ایم: «ما یک مشکل آموزشی داریم». «کارکنان کار را به روشی که تصور می‌کرده‌اند، انجام نداده‌اند». اغلب این اظهارات فقط نشانه و آثاری از وجود یک مسأله و مشکل است. تا زمانی که مشکل با جزئیات بیشتری درک نشود، تصور هرگونه راه حل یا مداخله‌ای می‌تواند یک روش هزینه بر و یک تلاش بی‌ثمر باشد. یک نگاه کلی می‌توان دریافت که اولین گام در اجرا و پیشبرد مؤثر فرایند آموزش، نیازسنجی آموزش می‌باشد. نیاز، یک خواسته یا آرزو نیست؛ نیاز، یک فاصله است بین «آنچه هست» و «آنچه باید باشد». نیازسنجی این فاصله را مشخص و بررسی می‌کند که آیا مشکل با آموزش برطرف می‌شود یا خیر. می‌توان نیازسنجی را بخشی از فرایند برنامه‌ریزی دانست که بر روی شناسایی و به‌سازی مشکلات اجرایی تمرکز می‌کند. نیازسنجی آموزشی فعالیتی مهم و حیاتی برای آموزش و بهسازی عملکرد کارکنان است، به منظور کارایی و اثربخشی؛ همه برنامه‌های آموزشی باید با نیازسنجی آموزشی آغاز شوند و قبل از این که آموزش واقعی اتفاق بیافتد، برنامه‌ریزان آموزشی باید این موضوع را مشخص نمایند که چه کسی، چه چیزی، در کجا، چرا و چگونه آموزش ببینند؟ با این وصف تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است (جلیلیان، ۱۳۸۲).

از این رو با توجه به جایگاه و اهمیت نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها و شرکت‌ها، کتاب حاضر بر آن است تا بتواند با شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی کارکنان در جهت

رفع نیازهای آموزشی آنها اقدام نموده و هم چنین نقش مهمی را در توانمندسازی کارکنان ایفا کند.

امید است مطالعه این کتاب برای همه اساتید و دانشجویان پهن دشت ایران اسلامی مفید فایده باشد.

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱۵	مقدمه
۲۳	فصل اول: آموزش نیروی انسانی
۲۴	مفهوم آموزش نیروی انسانی
۲۴	اهمیت آموزش نیروی انسانی
۲۶	منافع آموزش نیروی انسانی
۲۸	اهداف آموزش نیروی انسانی
۳۱	اهداف اجتماعی
۳۱	اهداف سازمانی
۳۱	اهداف کارکنان
۳۲	فرایند آموزش نیروی انسانی
۳۵	فصل دوم: نیاز آموزشی
۳۶	مفهوم نیاز
۳۷	جمع‌بندی تعاریف ارائه شده درباره نیاز
۳۷	طبقه‌بندی نیازها
۳۸	طبقه‌بندی «براد شاو»
۳۹	طبقه‌بندی نیازها به لحاظ توانایی تشخیص
۴۰	طبقه‌بندی نیازها به لحاظ ضرورت و اهمیت

۴۰	تقسیم‌بندی نیازها به لحاظ فردی بودن یا گروهی بودن
۴۰	نیازهای آموزشی
۴۱	طبقه‌بندی نیازهای آموزشی
۴۲	نیازهای آموزشی سازمانی
۴۲	نیازهای آموزشی فردی
۴۲	طبقه‌بندی بویدل
۴۲	نیازهای آموزشی سازمانی
۴۳	نیازهای آموزشی حرفه‌ای
۴۳	نیازهای آموزشی فردی
۴۳	نیازهای آموزشی تدبیر و تدبیر
۴۴	نیازهای آموزشی فراکنش و واکنش
۴۵	مفهوم نیازسنجی
۴۶	ضرورت نیازسنجی برای یک سازمان
۴۶	اهداف نیازسنجی
۴۸	اصول نیازسنجی
۴۹	ارزیابی نیازهای آموزشی
۵۱	اجرای تحلیل نیازهای آموزشی
۵۱	ابزارهای نیازسنجی آموزشی
۵۳	اهداف نیازسنجی آموزشی
۵۵	فصل سوم: فنون نیازسنجی آموزشی
۵۶	فنون نیازسنجی آموزشی
۵۶	فن دلفی
۵۷	فن فیش باول
۵۸	فن تل استار

۵۸	فن رویداد مهم
۵۹	توصیف فن رویداد مهم
۵۹	مراحل مهم
۶۰	اولویت‌بندی، پیشنهادات کافمن
۶۱	فن درخت خطا
۶۳	توصیف فن درخت خطا
۶۴	مراحل مهم
۶۵	فن تحلیل تأثیر متقاطع
۶۶	فن جدول تلاقی
۶۷	فن بارش مغزی
۶۹	فن تحلیل میدان نیروها
۷۰	فن آزمون وظایف کلیدی
۷۳	فصل چهارم: الگوهای نیازسنجی آموزشی
۷۴	الگوهای نیازسنجی آموزشی
۷۴	الگوی نیازسنجی آموزشی شویی و همکاران
۷۶	الگوی نیازسنجی کافمن و هرمن
۷۸	الگوی پیشنهادی شورای تعاون C.C.C
۷۸	الگوی تحلیل SWOT
۷۹	الگوی ترند (TREND)
۷۹	الگوی سنجش نیازهای آموزشی (آلیسون رزت)
۸۰	الگوی نیازسنجی روست
۸۱	الگوی نیازسنجی فورد
۸۳	الگوی نیازسنجی جامع
۸۵	الگوی تحلیل نیازهای آموزشی سازمانی استوت

۸۶.....	الگوی نیازهای احساس شده مشتریان
۸۷.....	الگوی شناسایی نیازها به وسیله متخصصان
۸۷.....	الگوی نیازهای مقایسه‌ای
۸۷.....	الگوی نیازسنجی مبتنی بر سیاهه منابع
۸۹.....	فصل پنجم: الگوی دیکوم
۹۰.....	دیکوم چیست؟
۹۲.....	فرصیات دیکوم
۹۴.....	فرایند و مراحل دیکوم
۹۵.....	تسهیل‌گر
۹۶.....	نتیجه دیکوم چیست؟
۹۸.....	مزایای دیکوم
۱۰۰.....	مزایای استفاده از روش دیکوم
۱۰۱.....	روش انجام کار دیکوم
۱۰۲.....	مرحله اول- آشنایی کارکنان خبره با فرایند دیکوم
۱۰۲.....	مرحله دوم- تعریف و شناسایی شغل مورد مطالعه
۱۰۲.....	مرحله سوم- شناسایی وظایف اصلی
۱۰۴.....	مرحله چهارم- شناسایی مراحل کاری مرتبط با هر وظیفه کاری
۱۰۴.....	مرحله پنجم- بازبینی و پالایش وظایف اصلی و فرعی شناسایی شد
۱۰۴.....	مرحله ششم- شناسایی صلاحیت‌ها (دانش‌ها و مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز)
۱۰۵.....	مرحله هفتم- اعتباربخشی نتایج
۱۰۶.....	خلاصه الگوهای نیازسنجی آموزشی
۱۱۳.....	منابع

نیازسنجی آموزشی که برخی از صاحب نظران آن را مترادف با ارزیابی نیازها، برآورد نیازها یا تعیین نیازها گرفته اند، مسئله مهمی در طراحی و برنامه ریزی صحیح آموزشی به ویژه امر آموزش کارکنان به حساب می آید. واژه نیاز گاه می تواند گمراه کننده باشد؛ چه بسا آن چه که به نیازها نسبت داده می شود چیزی جز آرزوهای شخصی یا امیدهای واهی نیست. آنجا که تشخیص نیازها با دقت صورت گیرد احتمال وقوع نتایج مطلوب در مراحل بعدی افزایش می یابد و چنان چه نیازها به درستی شناخته نشوند، احتمالاً نتایج مطلوب در مراحل بعدی ضایع خواهند شد.

به همین منظور تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، به بررسی تجزیه و تحلیل و در مواردی به تحقیقات عمیق و مفصل نیاز دارد. این مسئله ای نیست که آن را مدیران یا مسئولین مراکز آموزشی یا واحدهای آموزش سازمان ها پیش بینی کنند بلکه این امر مستلزم تحقیقاتی است که دقیقاً معلوم کند چه کسانی، به چه آموزش هایی، بر چه اساسی و به چه میزان نیاز دارند؟ و این آموزش برای رسیدن به چه اهدافی صورت می گیرد؟ برای پاسخ به این سوالات نمی توان به حدس و گمان مدیران و مسئولین مطمئن شد و یا فقط به علاقه کارکنان توجه داشت و یا حتی به تأیید مدیران مستقیم قناعت نمود بلکه باید اهداف سازمانی، نیازهای اجتماعی و از همه مهم تر، نیازهای رشد و تعالی کارکنان را هم مدنظر داشت تا برنامه های آموزشی کارکنان بدون هدف و مقصد طراحی و اجرا نشود (ابطحی، ۱۳۸۳).

تدوین سیاست‌های پیشگیری از جمله فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌رود. نیازسنجی جزء جدایی‌ناپذیر برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. طی فرآیند نیازسنجی، نیازها مشخص می‌شود (فاصله میان «آنچه هست» و «آنچه باید باشد» و برحسب اولویت برای حذف یا کاهش آن‌ها اقدام می‌شود (کافمن و هرمن، ۱۳۸۷).

بسیاری موانع فراگیران مجبور می‌شوند مطالبی یاد بگیرند که عملاً در موقعیت شغلی آن‌ها کاربردی ندارد. این مشکل جدا از تبعاتی که دارد ناشی از دو دلیل است: عدم اجرای درست نیازسنجی و یا نبود ورود نیازسنجی در فرآیند آموزشی. از این رو اولین موانع اثربخشی برنامه‌های آموزشی، عدم تطابق آن‌ها با نیازهای مخاطبان و شرکت‌کنندگان است. مقصد نیازسنجی آموزشی، دستیابی به اطلاعاتی درباره وظایف اصلی و عملی لازم برای ایفای نقش شغلی و دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری برای انجام آن وظایف است (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۶).

گام اول برنامه آموزشی برای کارکنان، شناسایی و ارزیابی نیازهای آموزشی آن‌هاست که اگر به درستی طرح‌ریزی و اجرا گردد، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و اثربخشی سازمان خواهد بود. از آنجا که هزینه آموزش گران است فقط باید موقعی ارائه گردد که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد، ثانیاً بهترین راه برای حل مشکلاتی باشد که از طریق آموزش قابل رفع است. فعالیت‌های آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا گردد در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود. چرا که، طرح‌ریزی و اجرای برنامه آموزش مدیران بدون توجه به نیازهای آموزشی آن‌ها به معنای برنامه‌های آموزشی کور و ضایع کردن منابع مالی و انسانی است (معصومی، ۱۳۸۰).

موفقیت هر سازمان یا شرکت همواره تابعی از کیفیت کارکنان آن است. برای پرورش و نگهداری نیروی کار بسیار ماهر، اساساً مدارس، دانشگاه‌ها و سازمان‌ها باید برای کمک به کارکنان در جهت مواجهه با چالش‌هایی که با آن مواجهند، بهترین و کیفی‌ترین تحصیلات و آموزش و بهسازی را فراهم نمایند.

وجود اطلاعات، شغلی دقیق و ویژه برای تصمیم‌گیری درست در تمام قلمروهای مدیریت و توسعه منابع انسانی ضروری است. تمام رویکردهای مدیریت و بهبود کیفیت نظیر مدیریت کیفیت جامع، ایزو ۹۰۰۰، ایزو ۱۰۰۱۵ و غیره مستلزم مشارکت شرکت‌ها و سازمان‌ها برای تدارک و استفاده از اطلاعات دقیق، تفصیلی درباره وظایف، مسئولیت‌های کارکنان / کارگران، فرایندها، نظام‌ها، وظایف و تکالیف کارکنان باشد.

تجزیه و تحلیل شغلی / حرفه‌ای بهترین درس موجود برای جمع‌آوری این نوع اطلاعات است و دیکوم نیز بهترین ابزار برای تجزیه و تحلیل شغلی / حرفه‌ای می‌باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۰). گسترش و توسعه علوم و فناوری در جهان امروز به خصوص کشورهای پیشرفته به طور منسجمی کلیه فعالیت‌های اجتماعی جوامع را تحت تأثیر قرار داده است. در این میان نقش نیروی انسانی ماهر و متخصص در هدایت کلی سازمان اهمیت خاصی دارد. با توجه به شرایط عصر حاضر که رقابت‌ها بیشتر به شکل صنعتی و اقتصادی است، بدیهی است که کشورهای برخوردار از نیروی انسانی متخصص و خبره در زمینه‌های گوناگون کار در وضعیت بهتری هستند. بنابراین کشورهای در حال توسعه باید به منظور رسیدن به مرحله مطلوب اقتصادی و صنعتی، نیروی انسانی و آموزش آن‌ها را در صدر اولویت خود قرار دهند و در زمینه تربیت نیروی متفکر و مبتکر سرمایه‌گذاری کنند (ایلی، ۱۳۷۷).

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان است که نخستین عامل ایجاد تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه‌ی اثربخش فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه‌های شغلی و در نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. مقصد نیازسنجی دسترسی به اطلاعاتی درباره وظایف اصلی 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 چنان چه به درستی اعمال شود، سازمان‌ها را از یک موضع انفعالی و ابهام‌آمیز در فعالیت‌های آموزشی خارج و در یک موضع شفاف و فراکنشی قرار می‌دهد. اطلاعاتی پیرامون نیازهای صریح و ضمنی سازمانی را که با اجرای آموزش برآورده می‌شود را جمع‌آوری می‌کند (باربازت، ۱۳۸۹).

بررسی نیازهای آموزشی، محور و مسیر را نشان می‌دهد که یک سازمان در ارتقای سطح دانش و مهارت‌های کارکنانش سرمایه‌گذاری کند حتی وقتی که نیازهای آموزشی بدیهی به نظر می‌رسند باز هم ضرورت دارد که دانش مشخص و الزامات مهارت‌ها مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان روش‌های مناسب را برای برآورده کردن آن‌ها انتخاب کرد، از سوی دیگر نیازسنجی استراتژیک، یک توسعه حرفه‌ای منابع انسانی را با رویکرد سیستمی فراهم می‌آورد تا به بررسی مشکلات عملکرد موجود و توسعه راه‌حل‌هایی جهت بهبود عملکرد جدید بیانجامد (شیرمحمدی، ۱۳۸۶).

هدف از نیازسنجی پاسخ به چند سوال رایج است: چرا، چه کسانی، چگونه و چه وقت. به دنبال تعاریف هر یک از انواع ارزیابی نیازها، واژه تجزیه و تحلیل نیازها مطرح می‌شود.

چرا باید آموزش دهیم؟ برای پاسخ به این پرسش دوشیوه از تجزیه و تحلیل مورد نیاز است:

۱- تجزیه و تحلیل نیازها در برابر خواسته‌ها^۱

۲- تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی^۲

چه کسی درگیر آموزش می‌شود؟ گروه‌های مناسبی باید برای برطرف کردن نقص موجود درگیرگردند به وسیله تجزیه و تحلیل جمعیت هدف^۳ می‌توان درباره کسانی که در نقص موجود دخالت دارند، جگونگی ایجاد یک برنامه آموزشی مفید برای آن‌ها تا حد ممکن اطلاعات کسب کرد.

چگونه نقص عملکرد می‌واند جبران شود؟ باید بررسی کرد که آیا آموزش می‌تواند نقص عملکرد را جبران کند و چنانچه آموزش مناسب نباشد باید راه‌های مناسب دیگری را پیشنهاد کرد. به وسیله تجزیه و تحلیل عملکرد^۴ می‌توان تعیین کرد که چه نقص‌هایی باید به وسیله آموزش جبران شود.

بهترین شیوه چیست؟ همواره راهی بهتر برای انجام یک کار و کسب بهترین نتایج وجود دارد. آیا استانداردهای عملکرد شغلی (مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد^۵) به وسیله سازمان تعیین می‌شوند؟ آیا قوانین دولتی برای انجام وظیفه وجود دارد^۶؟ به منظور شناسایی بهترین شیوه انجام کارها از تجزیه و تحلیل وظیفه^۶ می‌توان استفاده کرد.

-
- 1- Need versus wants analysis
 - 2- Feasibility analysis
 - 3- Target population analysis
 - 4- Performance analysis
 - 5- Standard Operating Procedures(SOPS)
 - 6- Task analysis