

نیازسنجی آموزشهای ضمن خدمت و بررسی مسائل و مشکلات حاکم بر نیازسنجی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی

مهدی برغانی فراهانی

کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان مرکزی

مهدی برغانی فراهانی

کارشناس ارشد مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان مرکزی

شناخت و تحلیل اثر بخش نیازهای آموزشی پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است. تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه ریزی آموزشی کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد تضمین اثر بخشی کارکرد آموزش و بهسازی امور است. نیازسنجی آموزشی با شناسایی نیازهای مهم، مبنایی برای تعیین اهداف و تبعاً بستر مناسبی برای سازماندهی سایر عناصر مهم حول محور نیازهای اولویت یافته را فراهم می سازد، بنابراین کلیه تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب، و استفاده مؤثر از سایر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی) تابعی از مطالعات نیازسنجی است.

از آنجایی که با ادغام دو وزارتخانه جهاد و کشاورزی عرصه بسیار وسیع کاری با مشاغل و وظایف بسیار متنوع و در نتیجه نیازهای آموزشی درهم تنیده و گسترده و پیچیده ای ایجاد گردیده است، شناخت صحیح نیازها، اولویت بندی انتخاب و رفع آنها یک نظام نیازسنجی آموزشی کارآمد، علمی و منعطف را در وزارتخانه جدید می طلبد، بنابراین ما در این مقاله در ابتدا به شناخت اهمیت، تعاریف، اصول، مفاهیم، روشها، فنون و تکنیکهای شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی پرداخته و سپس به بررسی خصوصیات، مسائل، مشکلات، نقاط قوت و ضعف روش حاکم بر نیازسنجی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی و در نهایت ارائه پیشنهادات لازم خواهیم پرداخت.

**In services training need assesement
and the existing problems upon the training need
Assesement of Jihad-e-keshavarzi Ministry**

Mehdi Borghani farahani

M.Sc of agriculture and natural resources of Markazi province

Abstract :

The recoqnition and interpretation on effectivness of training needs is a pre-need of a suceesful training system.

Determination of training needs is the first step in educatinal programming of employments and also is the first parameter for propartion of qurantin on effectiveness of training and activities optimization.

Training needs with the most important needs recoqnition is the basic step to detemining the goods and also is the fundamental aspect for organizing the other elements around the prioritied needs. Therefore all the making decision on spesific goods prepration and definitiohn, suitable training concepts and effective use of other existing possibilities and resources such as (personal, finincial, and matherials) are depen upon the Need assesment.

Talking into consideration the unification of the two seprate ministry of Jihad and Agriculture and creation of more extensive area from the riew point of responsibility as well as very diverse and complex, activity, the proper recognition of training needs, making priorities and solving them with more effective and scientific system of thraining Need assesment in new ministry seem to be important subjects. so, in this paper first of all we will focous on the recognition, important, definition concepts, the charactristics problem, adventages and disadvantages of Method of traninig need assesment in new ministry be invistigated and finally some sujestion wille be introduce.

مقدمه:

آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژیهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی از درون رشد و گسترش فزاینده وظایف و کارکردهای سازمانهای اداری و صنعتی و تحول در روند نگاه به انسان و منابع انسانی سرچشمه گرفته است. تحولاتی که امروزه در سایه اختراعات، ابداعات و نوآوریها به منصه ظهور رسیده است ساختارهای سازمانی را از اشکال ساده و سنتی به سوی انواع پیچیده و تخصصی سوق داده است، در نتیجه نظامهای اداری و صنعتی به عنوان ستاد عملیات دولتها بر پیچیده ترین، گسترده ترین و دشوارترین مسایل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع می اندیشند. « از اینرو برنامه ریزیهای بزرگ و فراگیر دولتی را باید بر پایه اندیشه های نو، آفریننده، پویا، پرتوان و نگرشهای سازنده، دیدگاههای تازه و تعهد و دلبستگی ژرف منابع انسانی در سازمانها بنیاد نهاد. برای تحقق منظور فوق می بایست همواره این نیروی پرتوان را در پرتو آموزش و پرورش مناسب و سازگار قرار داد.»^(۱)

بنابراین آموزش یک اقدام راهبردی جهت حفظ و توسعه سازمان با شرایط محیطی پیچیده امروزی است که موفقیت و اثربخشی آن مستلزم نیازسنجی و برنامه ریزی دقیق است زیرا آموزش راهی است برای پاسخ به نیازهایی که از آن طریق برآورده می شوند از اینرو نیاز و نیازسنجی شالوده و رفع آن هدف نهایی آموزش است، شناخت و تحلیل اثر بخش نیازهای آموزشی پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق و اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و نخستین عامل تضمین اثر بخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر بدرستی انجام شود مبنای عینی تری برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثر بخشی و تبعاً سایر فعالیت ها فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه های شغلی و کارکنان افزایش خواهد یافت.

اهمیت موضوع:

شعار اساسی نیازسنجی آموزشی این است ”آموزش گران است.“ 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 حلند. فعالیت های آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود.

نیازسنجی با شناسایی نیازهای مهم، مبنایی برای تعیین اهداف و تبعاً بستر مناسبی برای سازماندهی سایر عناصر مهم حول محور نیازهای اولویت یافته فراهم می سازد.

بنابراین کلیه تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده مؤثر از سایر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی) تابعی از مطالعات نیازسنجی است. چون در واقع کیفیت این داده ها اثر بخشی دوره های آموزشی و نهایتاً کارکرد آموزش را تعیین خواهد کرد. در این میان نحوه تعریف و تعیین نیازهای آموزشی اثر مهمی در کیفیت و موفقیت این کار دارد. بنابر این شناخت ماهیت، اصول، مفاهیم روشها و فنون نیازسنجی آموزشی جهت تضمین اثر بخشی نظام آموزش کارکنان در وزارت جهاد کشاورزی را ضروری و بدیهی می نماید. زیرا با ادغام دو وزارتخانه جهاد و کشاورزی عرصه بسیار وسیع کاری با مشاغل و وظایف بسیار متنوع و در نتیجه نیازهای آموزشی در هم تنیده، گسترده و پیچیده ای را ایجاد نموده که شناخت صحیح نیازها، اولویت بندی، انتخاب و رفع آنها یک نظام نیازسنجی آموزشی کارآمد، علمی و منعطف با استفاده از روشها و فنون متنوع را در وزارتخانه جدید می طلبد.

اهداف:

در این جستار به دنبال رسیدن به اهداف ذیل می باشیم:

- ۱- بررسی تعاریف، مفاهیم و مهمترین روشها و فنون نیازسنجی آموزشی
- ۲- شناخت نظام نیازسنجی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی و بررسی مسائل و مشکلات نظام مذکور
- ۳- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات لازم.

روش:

روش در این مقاله مبتنی بر پژوهش اسنادی Documentary research است.^(۲)

چهار چوب نظری موضوع:

۱- تعاریف نیاز Need

در ارتباط با نیاز تعاریف گوناگونی ارائه شده است که بیان تمام آنها در این مختصر امکانپذیر نیست. با این حال می توان کلیه تعاریف ارائه شده از نیاز و نیازسنجی را در یکی از طبقات زیر قرار داد. (۳)

الف - نیاز به عنوان خواست یا ترجیح :

در این دیدگاه نیاز عبارت است از آنچه که افراد می خواهند یا ترجیح می دهند. به عنوان مثال بررسی نظرات افراد و گروهها در خصوص نیازهای آنان را از طریق پرسشنامه یا هر ابزار دیگر نیازسنجی می گویند، نیازسنجی در این دیدگاه با نظر سنجی یکسان در نظر گرفته می شود و همانطور که می دانیم نظرات همیشه از عینیت کافی برخوردار نیست. زیرا نظرات یک کارمند در باره آنچه که در زمینه آموزش بدان نیاز دارد با آنچه واقعاً بدان نیازمند است ممکن است با هم انطباق نداشته باشد.

ب - نیاز به عنوان عیب یا مشکل :

برخی دیگر نیاز را نوعی عیب یا مشکل تعریف می کنند. از این نقطه نظر نیازسنجی عبارت است از فرآیند بررسی معایب و مسائل موجود در عملکرد فردی و سازمانی و ارائه رهنمودهای آموزشی خاص برای رفع آنها.

ج - نیاز به عنوان فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب :

برخی دیگر نیاز را به عنوان فاصله و شکاف بین آنچه که هست (وضع موجود) و آنچه که باید باشد (وضع مطلوب) تلقی می کنند. بنابراین در این دیدگاه نیازسنجی عبارت است از :
الف) تعیین و تصریح هدفها با آنچه که باید باشد (وضع مطلوب)
ب) مشخص کردن و سنجش وضعیت موجود (فعلی)
ج) اندازه گیری دقیق میزان فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب و تعیین اولویت ها برای عمل.

طبقه بندی نیازها:

از نیازها طبقه بندی های گوناگون صورت گرفته است. با این حال یکی از مشهورترین طبقه بندی ها، طبقه بندی برادشاو از نیازها می باشد. بزعم وی نیازهای مختلف را می توان در یکی از طبقات زیر جای داد:

- ۱- نیازهای هنجاری ۲- نیازهای احساس شده ۳- نیازهای مورد تقاضا ۴- نیازهای تطبیقی ۵- نیازهای پیش بینی شده. (۴)
- ۱- نیاز هنجاری : در اینجا معمولاً نرم یا هنجار مشخصی وجود دارد که با عنایت به آن می توان در باره سطح و میزان نیازهای افراد قضاوت نمود. بنابراین هنگامی که فرد از هنجار مورد نظر فاصله زیادی داشته باشد. او دارای نیاز بیشتر و هنگامی که فاصله اندکی داشته باشد، نیازهای او کمتر می باشد.
- ۲- نیازهای احساس شده : نیازهای احساس شده اختصاراً به آن دسته از نیازها اطلاق می شود که توسط افراد و کارکنان یک سازمان احساس شده باشد. این نیازها عموماً ریشه در تجربیات فرد در زمینه موقعیت های کاری و کاستی ها و مشکلاتی دارد که با آن مواجه بوده است. توجه به نیازهای احساس شده در فرآیند نیازسنجی ممکن است مشکلاتی را بوجود آورد زیرا درک افراد از نیازهایشان تابعی از میزان اطلاعات و معلومات آنها، تجربیات قبلی اشان، میزان دارا بودن توانایی برای بیان افکار و عقایدشان، ارزشها و ضوابط حاکم بر محیط کارشان است.
- ۳- نیازهای مورد تقاضا : به آن دسته از نیازها اطلاق می شود که خود فرد رأساً برای برطرف کردن آن اقدام می نماید. نیازهای مورد تقاضا ریشه در نیازهای احساس شده دارند و به مرحله ای اشاره می کنند که به لحاظ ضرورت و اهمیت بیشتر، فرد نسبت به رفع آن مستقلاً اقدام می کند.
- ۴- نیازهای تطبیقی : در این زمینه، دو مقوله ای که شبیه یکدیگر هستند با همدیگر تطبیق داده و مقایسه می شوند و اختلاف میان این دو به عنوان نیاز مورد توجه قرار می گیرد. شرط اساسی این است که دو مقوله مورد مقایسه باید تا حدود زیادی از لحاظ مشخصات و ویژگیها با هم شباهت داشته باشند.
- ۵- نیازهای پیش بینی شده : منظور از نیازهای پیش بینی شده عبارت است از آن نیازهایی که در حال حاضر وجود ندارند اما بواسطه تغییر و تحولاتی که در آینده نزدیک یا دور بوجود خواهد آمد، این نیازها از وجود و اهمیت بیشتری برخوردار می گردند.

اکنون پس از بررسی اجمالی تعاریف و طبقه بندی نیاز می پردازیم به تعریف و طبقه بندی نیازهای آموزشی

تعریف نیاز آموزشی :

« نیاز آموزشی (Training need) به نیازهایی اطلاق می شود که از طریق آموزش قابل رفع است اینگونه نیازها در حوزه های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می شوند. رفع نیازهای آموزشی در این حوزه ها به طور صعودی مشکل تر و پیچیده تر می شوند».^(۵)

طبقه بندی نیازهای آموزشی :

طبقه بندی نیازهای آموزشی دو حسن مهم دارد : نخست اینکه چهارچوب و حوزه شناسایی نیازها را مشخص می کند و دوم آنکه وقتی نیازها را در این چهارچوب شناختیم می توانیم برنامه بهتری برای آنها تهیه و اجرا نماییم. از نیازها طبقه بندیهای گوناگونی صورت گرفته است که ذیلاً برخی از طبقه بندی های اساسی ذکر می شود.

۱- نیازهای آموزشی سازمانی (Organizational Training Needs) :

چنانچه بین نتایج حاصل و اهداف تعیین شده سازمانی شکافی پدید آید یا وجود داشته باشد که ناشی از کمبود مهارتها یا کاستی و نگرش ها باشد یا اینکه بتوان از طریق آموزش آن شکاف را رفع کرد، این شکاف ، نیاز آموزش سازمان محسوب می شود. نیازهای آموزشی سازمانی از پیچیدگی، کلیت و ابهام بیشتری نسبت به نیازهای فردی برخوردار است و شناسایی آن چون مستلزم درگیری با متغیرهای بیشتر و پیچیده تری است از دشواری و عدم قطعیت بیشتری برخوردار است.

۲- نیازهای آموزشی فردی (Individual training) :

نیازهایی که فرد جهت انجام بهتر شغلش بدان نیازمند است نیازهای آموزشی فردی نامیده می شود. جهت سنجش نیازهای فردی دانش، مهارتها، تواناییها و نگرشهای او با الزامات شغلی و وظایفش مقایسه می شود. شکاف بین قابلیت های فرد و الزامات انجام شغل و وظایفی که بر عهده دارد نیاز آموزش او قلمداد می شود.

۳- نیازهای آموزش نگهداری (Maintenance Needs) :

نیازهای نگهداری، نیازهایی هستند که جهت حفظ عملکرد جاری سازمان، گروههای شغلی یا فرد باید برآورده شوند. همچنین نیازهای نگهداری به فرآیندهایی که باعث جلوگیری از بدتر شدن عملکرد می شوند اطلاق می گردد.

۴- نیازهای آموزشی توسعه (Development Needs) :

نیازهای توسعه، نیازهای معطوف به ارتقاء یادگیریهای جدید هستند که یک فرد، شغل یا کل سازمان را در عرصه جدید یادگیری قرار می دهد.

۵- نیازهای آموزشی فراکنشی (Reactive Training Needs) :

نیازهای آموزشی فراکنشی، نیازهایی هستند که پیش از آنکه اوج بگیرند شناسایی و رفع می شوند.

۶- نیازهای آموزشی واکنشی (Reactive Training Needs) :

نیازهای واکنشی در واقع پاسخ به مشکلات حاد گذشته تا حال است، اگرچه مطلوب است که شناسایی نیازها به صورت فراکنشی باشد اما به دلیل پویاییهای سازمان و محیط و ضعف توان و ابزارهای پیش بینی، چنین چیزی عملاً مقدور نیست، بنابراین توجه به هر دو دسته نیاز مهم و لازم است.^(۶)

طبقه بندی دیگر از نیازهای آموزشی :

نیازهای آموزشی را می توان از ابعاد مختلف دیگری نیز طبقه بندی نمود ذیلاً بعضی از این طبقه بندیها فهرست وار ذکر می گردد :

- نیازهای آموزش آشکار و پنهان ، آنی و آتی
- نیازهایی که رفع آنها مستلزم آموزش رسمی است و نیازهایی که مستلزم آموزش رسمی نیستند.
- نیازهای آموزشی که باید حین کار رفع شود و نیازهایی که باید خارج از کار برطرف شود.

- نیازهایی که رفع آنها مستلزم همکاری گروهی است و نیازهایی که از طریق کوشش فردی برآورده می شوند و ...

تعریف نیازسنجی آموزشی (Training Need analysis):

نیازسنجی آموزشی عبارت است از: « شناسایی نیازها و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته یا حذف شود.»^(۷)

با توجه به تعریف فوق می توان اذعان نمود که نیازسنجی به یک فرآیند یا جریان اشاره دارد که نتیجه آن عبارت است از مجموعه ای از نیازهای آموزشی که بر اساس اصول علمی و صحیح شناسایی و اولویت بندی شده اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آن بوسیله آموزش اقدامات اساسی و صحیح صورت پذیرد.

روشها و فنون نیازسنجی آموزش ضمن خدمت:

شاید بهترین بخش از فرآیند نیازسنجی، مشخص کردن روشها و تکنیکهای مناسب برای برآورد و تخمین نیازها می باشد، در این راه روشها و فنون متعدد و مختلفی برای نیازسنجی آموزشی وجود دارد که هر کدام هدف، کاربردها و شرایط خاص خود را دارند. لذا ضرورت دارد با در نظر گرفتن کلیه عوامل موقعیتی مانند هدف مطالعه، سطح و حوزه نیازسنجی، مخاطبین، زمان و منابع، فرهنگ سازمانی و آموزشی الگو و روشهای مناسبی انتخاب یا تدوین و اعمال شود.

در این مقاله تعدادی از فنون معروف نیازسنجی آموزشی که تا حدودی با نظام آموزشی وزارت جهاد کشاورزی می تواند منطبق باشد مورد بررسی و مذاقه قرار خواهد گرفت و سپس الگوی حاکم بر نیازسنجی وزارت جهاد کشاورزی معرفی و مشکلات و مسائل الگوی موجود مورد بررسی و در نهایت پیشنهادات لازم ارائه خواهد گردید.

۱- روش تجزیه و تحلیل شغل (Jobanalysis):

تجزیه و تحلیل شغل یکی از دانش های متداول و مهم تعیین نیازهای آموزشی محسوب می شود. در این روش شغل با استفاده از رویه های مختلفی مانند مشاهده مستقیم، مصاحبه با سرپرستان، شاغلین شغل، بررسی وسایل و مواد مورد استفاده در کار و بررسی اسناد و مدارک، انجام شغل توسط تحلیل گر، یادداشتهای شغلی روزانه و ... به مراحل و اجزای کوچک تجزیه می شود. این فرآیند از طریق اقدامات زیر عملی می شود.

- « - ایجاد لیستی از وظایف و عناصر وظیفه ای که شغل را تشکیل می دهند .
- شرح روشن و کامل شرایطی که هر وظیفه یا عنصر وظیفه ای تحت آن باید انجام شود.
- نشان دادن چگونگی انجام وظیفه یا عنصر وظیفه.
- تعیین استانداردهای عملکرد برای هر عنصر بر حسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه.
- توضیح در خصوص اینکه هر وظیفه اکنون چگونه می شود.
- تعیین دانش، مهارتها و نگرشهای لازم برای انجام احسن هر وظیفه.
- مقایسه مشخصات کارکنان (وضع موجود) با توجه به آن فهرست (وضع مطلوب).
- تعیین فاصله موجود و در نهایت نیازهای آموزشی.»^(۸)

۲- روش تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات (Problem analysis):

از تجزیه و تحلیل مشکلاتی که در عمل پیدا می شوند، می توان سرنخهایی از نیازهای آموزش را بدست آورد، زیرا بخشی از علت وجود مشکل می تواند کمی اطلاعات و دانش شغلی و یا مهارتهای لازم باشد، برای بکارگیری این روش سؤالات زیر قابل طرح است:

- « الف- چرا این پدیده یک مشکل شده است؟
- ب- فقدان چه دانش و مهارتی موجب این مشکل شده است؟
- پ- چه کاری باید انجام شود که هنگام بروز مشکل به آسانی بتوان آن را رفع کرد؟
- ت - چه دانش و مهارتهایی جهت رفع این مشکل باید ارائه شود؟»^(۹)

۳- روش ارزیابی عملکرد (Performance appraisal):

ارزیابی عملکرد به زبان ساده عبارت اس از « فرآیند قضاوت در باره عملکرد شخص و گزارش آن.»^(۱۰) ارزیابی عملکرد از طریق مقایسه عملکرد شغلی جاری با معیارها یا اهداف عملکرد معین، شکاف بین آنچه که باید انجام شود و آنچه که فعلاً انجام می شود را مشخص می کند. ارزیابی عملکرد می تواند به شناسایی نیازهای آموزشی و سطوح فردی و تا اندازه ای شغلی کمک کند این فرآیند که به صورت مستمر باید انجام پذیرد، در صورتیکه سیستم خاصی برای آن طرح ریزی و مستقر شده باشد به آسانی توسط مدیران قابل انجام است.

۴- روش آزمون (Test):

آزمون های تخصصی یکی از روشهای عام تعیین نیازهای آموزشی در سطوح سه گانه سازمانی، شغلی و فردی است آزمون می تواند بطور مشخص به سنجش دانش یا مهارتهای مربوط به یک حوزه، گروه یا وضعیت معین معطوف شود از این طریق تصویری از سطح موجود دانش و مهارتها بدست دهد.

آزمون مخصوصاً برای تعیین علت یا ریشه مشکلات شناسایی شده از این حیث که آیا ناشی از قصور در دانش یا مهارت است یا ناشی از مسایل نگرشی، مفید است.

استفاده از آزمون به دلیل راحتی در کمی سازی، طبقه بندی، مقایسه و نتیجه گیری مزیت دارد.

به منظور استفاده اثر بخش آزمون جهت تعیین نیازهای آموزشی لازم است:

- حوزه آزمون (و مشکل یا دلیلی که برگزاری آزمون را ایجاب می کند) به دقت شناسایی و تعریف شود.
- مقصد و اهداف عینی (رفتاری) آزمون معین شود.
- سؤالات مناسب گردآوری و یا ساخته شوند و با عنایت به اصول آزمون سازی، بطور منسجمی تدوین شوند.
- روائی و اعتبار آزمون به طریقی عملی مدنظر قرار گیرد.
- در مورد مسایل اجرایی آزمون (مانند نحوه برگزاری، تصحیح، تحلیل و کاربرد نتایج و ...) تصمیمات روشن و منطقی اتخاذ، ابلاغ و اجرا شود. بدیهی است کیفیت اجرای آزمون اثر مهمی در دقت و اعتبار نتایج حاصله خواهد داشت.
- نتایج حاصل از آزمون، تحلیل آماری شده استنتاجات کاربردی در شناسایی و اولویت بندی نیازها به عمل آید. بدین منظور می توان یادگیری در حد تسلط را ملاک مقایسه وضع موجود و مطلوب قرار داده با استفاده از روش یا ترکیبی از روشهای مناسب به اولویت بندی نیازهای آموزش پرداخت.

۵- روش دلفی (Delphi Technique):

فن دلفی یکی از فنون مشهور توافق یابی است که به منظور حصول توافق جمعی در باره یک موضوع یا حیطه معین، از طریق گردآوری سیستماتیک نظرات و عقاید گروهی از کارشناسان بطور مستقل و بدون ذکر نام با استفاده از یکسری پرسشنامه مورد استفاده قرار می گیرد.

« برای اجرای این فن، ابتدا گروهی از افراد متخصصی که قرار است مورد سؤال واقع شوند شناسایی و نسب به موضوع و روش کار توجیه می شوند، سپس پرسشنامه اولیه جهت پاسخگویی در اختیار آنان قرار داده می شود. پس از مدت زمان معین، پرسشنامه ها جمع آوری و اطلاعات گردآوری شده را تلفیق و تألیف نموده، حاصل کار جهت پاسخگویی یا اظهارنظر مجدد در اختیار گروه قرار داده می شود، این فرآیند تا حصول توافق نسبی ادامه می یابد.»^(۱۱)

همچنین این فن می تواند روش پرسشنامه را با بحث گروهی ترکیب نموده و اظهار نظر آزادانه یا تجدید نظر در عقاید را برای افراد فراهم آورد.

۶- خودسنجی (Self Assessment Technique):

خودسنجی یکی از فنون آسان و نسبتاً متداول در حوزه نیازسنجی آموزشی محسوب می شود. این فن عمدتاً یک فن سنجشی است که به شناسایی نیازهای آموزشی احساس شده و بیان شده (مورد تقاضا) منتج می شود. سلومن عقیده دارد این فن برای محیطهای یادگیری خود رهبر مناسب است. در چنین وضعیتی واحد آموزش و بهسازی سازمان نقش مشاوره و تسهیل کننده دارد و مسؤولیت اصلی بر عهده افراد است. از سازمان انتظار می

رود اطلاعات لازم در باره دانش، مهارتها و شایستگی های مورد نیاز حال و آینده را ارائه دهد؛ با این حال کارکنان هستند که نیازهای خود را احساس می کنند، تشخیص می دهند و برای رفع آنها تقاضا می کنند.

حسن این فن اجرای آسان و کم هزینه آن و امکان اطلاع از ارزیابی افراد در مورد وضعیت خود و نیازهایشان می باشد. در مقابل دقت کم و تکیه بر احساس و نظر افراد می تواند به عنوان محدودیت آن مطرح شود.

الویت بندی نیازهای آموزشی (Prioritization Training Need):

محدودیتهای زمان، بودجه و الزامات اثر بخشی اقتضا می کند که نیازهای آموزشی پس از شناسایی، اولویت بندی شوند. اولویتهای آموزشی را می توان به طرق گوناگون و با توجه به معیارهای مختلفی تعیین کرد. لازم است نیاز سنج روشها و فنون مختلف اولویت بندی نیازهای آموزشی را بشناسد و با توجه به خصوصیات و مقتضیات خاص روشها و الزامات موقعیتی روش یا ترکیبی از روشهای مناسب را انتخاب نماید و بکار گیرد. در ادامه روشها یا معیارهای عمومی الویت بندی نیازهای آموزشی بطور مختصر معرفی می گردد.

۱- اهداف، استراتژیها و خط مشی های سازمان

اهداف، استراتژیها و خط مشی های سازمان در واقع مرکز ثقل و کانون مشترک همه فعالیتها و اقدامات سازمانی محسوب می شوند، فعالیت های آموزش و بهسازی نیز قاعدتاً باید در راستا و در خدمت تحقق و ارتقای سطح اثر بخشی و کارایی سازمان باشند. فلذا اهداف و استراتژیها و خط مشی های سازمان در هر برهه می تواند به عنوان معیار ترسیم وضعیت مطلوب و سنجش و اولویت بندی نیازهای آموزشی در سطوح مختلف قرار گیرد.

۲- هزینه اثر بخشی رفع نیازها (Cost- Effectiveness Analysis):

در این فن دو پرسش زیر بطور همزمان مطرح می شود:

- هزینه ای که باید برای رفع نیاز آموزشی X پرداخت شود چقدر است؟
 - نتایج (فواید) حاصل از رفع نیاز آموزشی X چیست و چقدر برای سازمان مفید و ارزشمند است.
- سپس نسبت ستاده (فواید) به داده (هزینه ها) محاسبه می شود و نیازهای آموزشی بر حسب نسبتهای بدست آمده به ترتیب نزولی اولویت بندی می شود.

حسن استفاده از این فن تلاش برای هرچه روشتر کردن اهمیت و ارزش هر یک از نیازهای آموزشی و اولویت بندی آسان نیازها است، از جمله محدودیتهای آن نیز می توان به دشواری محاسبه نتایج و فواید رفع نیازها و امکان بروز اشتباه در محاسبه هزینه ها اشاره کرد.

۳- تعداد افرادی که در گیر یک نیاز هستند :

تعیین اولویت نیازهای آموزشی بر اساس تعداد افرادی که درگیر هر نیاز هستند روش ساده و در عین حال متداولی است. اما از دقت و اعتبار اندکی برخوردار است. محدودیت عمده این روش در آن است که محتوا و ارزش ذاتی و ابزاری هر نیاز برای اثر بخشی سازمان را مد نظر قرار نمی دهد.

۴- اولویت بندی چند عامل درونی :

روش اولویت بندی چند عامل درونی برای تعیین اولویت نیازهای آموزشی در سطح شغلی مناسب است. در این روش چهار مفهوم ضرورت و اهمیت، فراوانی تکرار، سطح بازخوانی و سختی یادگیری برای استفاده جهت اولویت بندی دانش، مهارتها و نگرشها (نیازهای آموزشی) مورد استفاده قرار می گیرد. تعریف و معیارهای ارزشگذاری هر یک از مفاهیم پیش گفته به شرح زیر است:

الف) ضرورت و اهمیت : این مفهوم بیانگر ضرورت و اهمیت دانش، مهارت یا نگرش مورد نظر برای انجام احسن وظایف شغلی است.

ب) فراوانی تکرار :

منظور از این مفهوم تکرار دفعاتی است که دانش، مهارت و نگرشهای مورد نظر برای انجام وظایف شغلی لازم می شود و مورد استفاده قرار می گیرد.

ج) سطح بازخوانی :

این مفهوم به میزان تسلط فرد بر دانش یا مهارت و یا درجه استحکام و تثبیت نگرش مورد نظر اشاره دارد.

د) سختی یادگیری:

این مفهوم به میزان وقت و تلاشی که باید مصروف یادگیری مطالب شود اشاره دارد.

اکنون با توجه به روشها و فنون متداول نیازسنجی که در این مقاله ارائه گردید به بررسی اصول، خصوصیات و نقائص حاکم بر سیستم نیازسنجی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی پرداخته و سپس به عنوان نتیجه گیری روش متداول در نیازسنجی وزارتخانه معرفی و در نهایت به ارائه پیشنهادات لازم در جهت بهبود نظام نیازسنجی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی پرداخته خواهد شد.

۱- شیوه بررسی جمع آوری و انتخاب نیازهای آموزشی وزارت جهاد کشاورزی:

- ۱- ارائه اطلاعات جامع مربوط به دوره های آموزشی تخصصی، ویژه و عمومی هر رشته و رشته شغلی کلیه کارکنان.
- ۲- جمع آوری نیازهای آموزشی انتخاب شده از طرف کارکنان از طریق پرسشنامه های توزیع شده.
- ۳- جمع بندی و سپس اولویت گذاری دوره های انتخاب شده با توجه به تعداد نیاز و فراوانی دوره های انتخاب شده از طرف کارکنان
- ۴- مشخص نمودن شیوه اجرای دوره ها بصورت استانی، ملی و منطقه ای و سپس ابلاغ دوره های انتخاب شده هر استان به مراکز آموزش .

۲- محاسن روش نیازسنجی وزارت جهاد کشاورزی

- ۱- اجرای آسان از طریق توزیع پرسشنامه ها و اطلاعات مربوط به دوره ها در بین افراد
- ۲- کم هزینه بودن به دلیل روش آسان و ساده و زمان اجرای نسبتاً مناسب
- ۳- امکان اطلاع از ارزیابی افراد در مورد وضعیت خود و نیازهایشان
- ۴- مشارکت همه کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی خود
- ۵- مستند و مکتوب بودن نیازهای اعلام شده
- ۶- ایجاد بانک اطلاعات گسترده عناوین نیازهای آموزشی
- ۷- تنوع در اجرای دوره ها بصورت ملی، منطقه ای و استانی

۳- نقائص و مشکلات روش نیازسنجی وزارت جهاد کشاورزی

- ۱- تاکید بر روی نیازهای فردی به دلیل ویژگی و روش حاکم بر نیازسنجی آموزشی وزارتخانه که صرفاً به بررسی و انتخاب نیازهای آموزشی افراد از میان عناوین دوره های آموزشی ارائه شده پرداخته می شود. زیرا روش و فرآیند انتخاب نیاز مبتنی بر نظرسنجی از فرد است که لایه های سطحی و شخصی نیاز آموزشی را می سنجد.
- ۲- دقت کم و تکیه بر احساس و ترجیحات افراد زیرا کارکنان در انتخاب دوره های آموزشی با در نظر گرفتن علایق و اولویتهای نیاز شخصی بدون اطلاع از نیازهای جمعی و سازمانی و استفاده از اجماع گروهی و کارشناسی اقدام به انتخاب دوره های آموزشی می نمایند.
- ۳- تاکید روش اولویت بندی نیازهای آموزشی بر روی فراوانی انتخاب یک دوره و تعداد افرادی که درگیر نیاز هستند بدون در نظر گرفتن استراتژیها، اهداف، وظایف و نیازهای جدید . محدودیت عمده این روش در آن است که محتوا و ارزش ذاتی و ابزاری هر نیاز اثر بخشی سازمان را مد نظر قرار نمی دهد .
- ۴- تاکید بر روی انتخاب عنوان و به فراموشی سپردن محتوای دوره ها زیرا صرفاً عناوین دوره ها بدون ارائه محتوی و سرفصل جهت انتخاب در اختیار کارمندان گذاشته می شود.
- ۵- عدم توانایی در برقراری ارتباط بین نیازهای آموزشی سازمانی و نیازهای آموزشی فردی به دلیل اینکه نیازهای آموزشی سازمانی از پیچیدگی، کلیت و ابهام بیشتری نسبت به نیازهای فردی برخوردار بوده و شناسایی آن مستلزم درگیری با متغیرهای فراوان و پیچیده تری است و به همین دلیل در سیستم نیاز سنجی وزارت جهاد کشاورزی مکانیزمی جهت سنجش نیازهای سازمانی و انطباق نیازهای فردی و سازمانی وجود ندارد.

۶- با توجه به اینکه نیازهای آموزشی از سطوح، اولویت و اهمیت یکسانی برخوردار نمی باشند از لایحه های متفاوت و غیر همگونی برخوردار می باشند لذا شناسایی آنها استفاده از روشها، فنون، و الگوهای متفاوتی را می طلبد که با تکیه بر یک روش و صرفاً از طریق سنجش نظر کارکنان نمی توان آنها را شناسایی نمود. که این انعطاف به دلیل استفاده از یک روش در نظام نیازسنجی وزارت جهاد کشاورزی به چشم نمی خورد.

۷- نبودن مکانیزمی در جهت شناسایی نیازهای جدید خارج از چهار چوب عناوین دوره های اعلام شده در نظام نیازسنجی وزارت جهاد کشاورزی.

۸- شباهت روش نیازسنجی به سیستم انتخاب واحد دانشگاهی و روشهای آکادمیک زیرا هر سال در انتهای سال از طریق سیستم نیازسنجی عناوین دوره ها اعلام می گردد و کارمندان از بین آنها دوره هایی را که مورد نیازشان می باشد و تاکنون نگذرانده اند در قالب فرمهای مخصوص انتخاب می نمایند.

۹- تاکید سیستم نیازسنجی آموزشهای ضمن خدمت بر روی موضوع محوری تا مساله محوری. با توجه به اینکه یکی از اهداف اصلی و مهم آموزشهای ضمن خدمت افزایش دانش و مهارت شغلی و رفع مشکلات و نیازهای آموزشی کارکنان می باشد، لذا ماهیتاً مشکل گرا و مساله محور است. در حالی که در نیازسنجی آموزشی وزارتخانه به جای پرداختن به تجزیه و تحلیل مسائل و ارائه آموزشهای مرتبط با مشکلات، صرفاً عناوین بسیار گسترده و دوره ها بدون شناخت واقعی مشکلاتی که بوسیله آموزش می تواند حل شود جهت رفع نیازهای آموزش ارائه می گردد.

۱۰- نتیجه گیری :

با توجه به تعاریف، اصول، ویژگیها، روشها و فنون شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی ارائه شده در مقاله و همچنین بررسی خصوصیات، ویژگیها و نقاط قوت و ضعف سیستم نیازسنجی وزارت جهاد کشاورزی می توان نتیجه گیری نمود که روش خودسنجی (Self Assessment technique) نزدیکترین روش به سیستم نیازسنجی وزارتخانه می باشد، زیرا در این روش مانند نیازسنجی وزارتخانه اطلاعات لازم در باره دانش، مهارتها و شایستگی های مورد نیاز حال و آینده را در اختیار قرار داده و این کارکنان هستند که نیازهای خود را احساس می کنند، تشخیص می دهند و برای رفع آنها تقاضای خود را در قالب فرمهای مخصوص مکتوب نموده و ارائه می نمایند. با توجه به اینکه نقاط قوت و ضعف روش فوق در این مقاله مورد مذاقه و بررسی قرار گرفت. مشخص گردید که عمده ترین مسائل سیستم فوق عدم توانایی در انطباق نیازهای فردی و سازمانی و انعطاف پذیری در استفاده از روشهای متنوع در جهت شناسایی لایحه های مختلف نیازهای فردی و سازمانی و همچنین تاکید بر روی موضوع محوری بوده تا شناخت مشکلات و نیازهای واقعی سازمانی و مسئله محوری، لذا بدیهی می نماید که در جهت رفع نقائص، مشکلات و کارآمدی و اثر بخشی نظام فوق باید اقداماتی صورت پذیرد که در قالب پیشنهادات کاربردی به شرح ذیل ارائه خواهد گردید.

پیشنهادات :

با توجه به مشکلات و مسائل ذکر شده در این مقاله در رابطه با روش نیازسنجی آموزشی وزارتخانه، پیشنهادات ذیل جهت اثر بخشی و کارایی بیشتر ارائه می گردد.

۱- با توجه به اینکه وزارتخانه جهاد کشاورزی عهده دار وظایف و کارکردهای بسیار متنوع و گسترده ای می باشد، لذا نیازهای آموزشی هم تبعاً از تنوع، گستردگی و پیچیدگی خاص خود برخوردار می باشد که سنجش آن مستلزم استفاده از روشها و فنون متنوعی می باشد، لذا پیشنهاد می گردد جهت سنجش واقعی نیازهای آموزشی با توجه به مخاطبین، موضوع، ویژگیها و خصوصیات نیاز از روشهای متنوع یا ترکیبی از روشهای موجود مانند تکنیکهای توافق محور، مسئله محور، آزمون مهارتهای کلیدی و ... استفاده نمود.

۲- پیشنهاد می گردد جهت انطباق نیازهای آموزشی فردی با نیازهای سازمانی به جای ارائه طیف بسیار وسیعی از عناوین دوره های آموزشی که منجر به پراکندگی گسترده در انتخاب نیازهای آموزشی می شود با در نظر گرفتن استراتژیها، اهداف، مسائل و مشکلات درونی و بیرونی بخشهای اجرایی و تخصصی وزارتخانه به جای ارائه عناوین کلیه دوره های مصوب، دوره هایی جهت انتخاب ارائه گردد که با موارد فوق الذکر انطباق و همخوانی داشته باشد.

- ۳- پیشنهاد می‌گردد جهت هدایت صحیح کارکنان در انتخاب دوره‌ها و نیازهای آموزشی و همچنین انطباق نیازهای فرد و سازمان در سطح استانها گروههای نیازسنجی متشکل از افرادی که از ماهیت مشاغل مورد نظر، وضعیت سازمانی، مسائل کارکنان، نوآوری و دست‌آوردهای جدید در حوزه‌های مرتبط کاری آگاهی کافی دارند تشکیل گردد.
- ۴- پیشنهاد می‌گردد در اولویت بندی نیازهای آموزشی به جای ملاک قراردادن فراوانی افرادی که درگیر یک نیاز به عنوان روش غالب اولویت بندی نیازهای آموزشی وزارتخانه هستند به تناسب، خصوصیات شرایط موجود، نیازهای اعلام شده از سایر روشهای اولویت بندی که در این مقاله ذکر گردید استفاده گردد.
- ۵- با توجه به اهمیت مقوله نیازسنجی پیشنهاد می‌گردد در مراکز آموزش سازمانها و در سطح معاونت تجهیز نیروی انسانی وزارتخانه واحد یا اداره ای به نام واحد نیازسنجی بصورت مستقل و تخصصی به مقوله نیازسنجی پرداخته و عهده دار وظایف نیازسنجی، اولویت بندی و جهت دهی برنامه‌های آموزشی به سمت نیازها و همچنین تلاش در جهت بسط و توسعه تکنیکهای نیازسنجی باشد.
- ۶- با توجه به تخصصی بودن وظیفه نیازسنجی پیشنهاد می‌گردد صرفاً از متخصصان رشته‌های آموزشی به عنوان نیازسنج و یا مسؤول اداره نیازسنجی استفاده گردد.
- ۷- با توجه به اهمیت مقوله ارزشیابی در شناخت نقاط قوت و ضعف و اصلاح و اثربخشی روند آموزش پیشنهاد میگردد از نتایج ارزشیابی دوره‌های آموزش در نیازسنجی دوره‌های آموزشی استفاده گردد.

در پایان با توجه به مباحث مطرح شده بهترین روش یا روشهای شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی، با توجه به وظایف، کارکردها، خصوصیات و شرایط درونی و بیرونی هر سازمان، روشی است که منجر به شناسایی و اولویت بندی واقعی نیازهای فردی و سازمانی شود.

فهرست منابع و مؤخذ :

- ۱- طوسی، محمدعلی: «آموزش و پرورش منابع انسانی ضرورت مدیریت امروز و فردا»، مدیریت دولتی شماره نهم، دوره جدید، سال انتشار ۱۳۶۹.
- ۲- گیدنز آنتونی، جامعه شناسی، ترجمه منوچهر صبوری، نشر نی، ۱۳۷۴، تهران، چاپ دوم.
- ۳- فتنی و اجارگاه، کوروش، نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی، انتشارات اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی، ۱۳۷۵.
- 4- Packwood, T. Needs Assessment in post- 16 Education the flamer press, 1988.
- ۵- عباس زادگان سیدمحمد، ترک زاده جعفر، «نیازسنجی آموزشی در سازمانها»، ناشر شرکت سهامی انتشار، سال ۱۳۷۹.
- ۶- منبع پیشین.
- ۷- کافمن راجر و هرمن جری، «برنامه ریزی اشتراک‌تزیک در نظام آموزشی» ترجمه فریده مشایخ و دکتر عباس بازرگان، انتشارات مدرسه سال ۱۳۷۴.
- ۸- رضا زاده گلی، حمید، بررسی اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت وزارت معادن و فلزات»، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۹- منبع پیشین.
- 10- Torrington, weightman and thons, effective management (people and organization, preactice Hallintcur) Ltd, 1989, P 312.
- ۱۱- منبع شماره ۵.