

نیازسنجی آموزشی کارکنان مشاغل فنی، مالی و اداری شرکت بیمه ایران (استان تهران)

دکتر سیدمحمد عباس زادگان^۱

نجمه اسدی^۲

چکیده:

این مقاله درباره نیازسنجی آموزش کارکنان شرکت بیمه ایران دو مشاغل فنی، مالی و اداری است. ابتدا از طریق مصاحبه با مدیران ستادهای فنی اتومبیل، آتش سوزی، باربری، اشخاص، مسئولیت و مهندسی و مدیران مجتمع‌ها و روسای شعب این شرکت اطلاعاتی در خصوص نیازهای آموزشی کارکنان به تفکیک عناوین شغلی، پست سازمانی و سابقه خدمت کسب شد. سپس با مشورت مدیر و کارشناسان مرکز آموزش شرکت بیمه ایران و چند استاد مجرب پرسش‌نامه‌ای در زمینه تعیین نیازهای آموزشی به تفکیک نیازهای آموزشی تخصصی و عمومی به منظور دستیابی به این هدف‌ها تهیه کردیم:

۱. شناسایی نیازهای آموزشی عمومی و تخصصی مشاغل فنی، مالی و اداری؛
۲. تعیین نیازهای آموزشی (عمومی / تخصصی) مشاغل فنی، مالی و اداری؛ و
۳. آگاهی از دیدگاه نمونه‌های تحقیق در مورد نیازهای آموزشی براساس متغیرهای تعدیل کننده (سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، جنس). این پرسش‌نامه با آلفای کراتیاخ^۳ ۹۳ درصد با طیف لیکرت و ۳۸ گویه

۱. عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

۲. کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان

به عنوان ابزار اندازه‌گیری نیازهای آموزشی کارکنان بیمه ایران مورد استفاده قرار گرفت. تحقیق حاضر از نوع توصیفی پیمایشی است و جامعه آماری آن را کارکنان شرکت بیمه ایران در مشاغل فنی، مالی و اداری تشکیل می‌دهند. این تحقیق با حجم نمونه ۱۵۰ عضو بررسی شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از برنامه نرم‌افزاری SPSS استفاده به عمل آمد. برای تعیین نیازهای آموزشی ابتدا بر حسب میانگین وزنی بدون در نظر گرفتن هیچ گونه طیفی نیازها اولویت‌بندی شدند و سپس به تفکیک، دانش تخصصی در سه طیف (فنی، مالی و اداری) و دانش عمومی در شش طیف (اصول بیمه، زبان انگلیسی، رایانه، ارتباطات، مکاتبات اداری، آمار) طبقه‌بندی شد. همچنین برای آگاهی از دیدگاه نمونه‌های تحقیق در مورد متغیرهای تعدیل‌کننده رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت از آزمون کراس‌کال والیس و بر حسب متغیر جنس از آزمون یومن ویتنی استفاده به عمل آمد. نتایج حاصل از آزمون بیانگر این موضوع بود که بین دیدگاه نمونه‌های تحقیق بر حسب متغیرهای تعدیل‌کننده تفاوت معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
نیاز آموزشی، نیازسنجی آموزشی، بیمه
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

طی سال‌های اخیر نفوذ تکنولوژی که نوعی درهم ریختگی حرکتی در فناوری است، به علت تحولات شدید در استاندارد زیست انسان‌ها نوعی آشفتگی و تنوع شدید اطلاعاتی به دنبال آورده است و تدریجاً تفکر مداری و ارزش‌های فکری و اطلاعاتی جایگزین فیزیک مداری و توانمندی‌های مهارتی می‌شود (ابطحی، ۱۳۷۳).

همچنان‌که سیمون کوزنتس برنده جایزه نوبل استدلال می‌کند که دست مایه عمده کشورهای پیشرفته از نظر اقتصادی این نیست که سرمایه فیزیکی و مادی زیادی در اختیار دارند بلکه آن مجموعه دانش مترکمی است که از دانسته‌های آزمایش شده و اکتشافات حاصل از دانش تجربی به دست آمده و ظرفیت و آموزش‌های مردم آن برای به کارگرفتن موثر این دانش‌هاست (دعایی، ۱۳۷۴). بنابراین به صراحت می‌توان اذعان کرد که امروزه در همه سازمان‌ها آموزش نقش عمده و اساسی ایفا می‌کند و از آنجا که یک شرکت بیمه بازرگانی بیش از هر چیز بر نیروی انسانی اتکا دارد بدیهی است که ویژگی‌های کمی و کیفی نیروهای انسانی شاغل در شرکت بر سرنوشت آن تأثیر به‌سزا دارد. بنابراین توجه به ارتقای کیفی و روزآمد کردن دانش و مهارت کارکنان بسیار مهم است. البته سازمان‌های موجود در کشور، ما هماهنگی و همراهی با پیشرفت سریع تکنولوژی را وجهه همت خود قرار داده‌اند و این نیاز کاملاً در کارشناسان و کارکنان و مدیران احساس می‌شود که اطلاعات و دانش خود را باید روزآمد کنند اما ناخرسندانه باید اعتراف کرد که بسیاری از مؤسسات قبل از نیازسنجی آموزشی و تحلیل آن، دوره‌های آموزشی برگزار می‌کنند و گاهی در ابتدای راه یا در حین عملیات با شکست نیز مواجه می‌شوند. چرا که دوره‌ها فاقد انگیزه و به دور از نیازهای واقعی کارکنان و صرفاً آماری است. بر همین اساس در این مقاله ضمن مروری بر جایگاه و نقش آموزش در سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی سالانه بیمه ایران، نیازهای آموزشی کارکنان این شرکت در مشاغل فنی، مالی و اداری مجتمع‌ها و شعبات استان تهران با هدف

پاسخ گفتن به نیاز کارکنان و همگام کردن آنان با طرح‌ها و روش‌های نو که به طور مداوم در شرکت بیمه ایران در جهت توسعه بازار، مکانیزاسیون، گسترش ارتباط با بیمه‌گران خارجی و بازار بین‌المللی و کسب رضامندی مشتریان است، بررسی می‌شود.

آموزش چیست ؟

آموزش اساساً یادگیری است. آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری است و برای ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کار بهبود بخشد (باقرزاده، ۱۳۷۸). یا به عبارتی دیگر آموزش عبارت از انتقال دانستی‌ها، اطلاعات و مهارت‌ها به فرد است، به شرطی که در او ایجاد تغییر کند. اصولاً آموزش راهی است که قصد آن پدید آوردن دگرگونی و تحول است و آموزشی که به هیچ‌گونه تحولی نینجامد از معنای حقیقی خود دور است (فتحی، ۱۳۷۶).

اصول و فواید آموزش شغلی

الف) برای سازمان:

۱. به سودآوری منجر می‌شود و یا دست‌کم نگرش‌های مثبت‌تری در زمینه سودآوری پدید می‌آورد.
۲. دانش و مهارت‌های شغلی را در تمام رده‌های سازمان بهبود می‌بخشد.
۳. روحیه کارکنان را بهبود می‌بخشد و به افراد کمک می‌کند تا هدف‌های سازمانی را بشناسند.
۴. به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک می‌کند.
۵. بالندگی سازمان را گسترش می‌دهد.
۶. تهیه دستورالعمل‌های شغلی را میسر می‌کند.
۷. برای نیازهای آتی در همه زمینه‌های سازمان اطلاعات فراهم می‌کند.

۸. موجب می‌شود که سازمان به تصمیم و مشکل‌گشایی اثربخش‌تری دست یابد.
 ۹. به افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری کمک می‌کند.
 ۱۰. پیشرفت سازمان را از درون میسر می‌کند.
 ۱۱. به کاهش هزینه‌ها در بسیاری از زمینه‌ها مانند تولید، منابع انسانی، امور اداری و جز اینها کمک می‌کند.
 ۱۲. احساس مسئولیت در قبال سازمان را برای توانمند شدن و با معلومات بودن گسترش می‌دهد.
 ۱۳. روابط مدیریت و نیروی کار را بهبود می‌بخشد.
 ۱۴. ارتباطات سازمانی را بهبود می‌بخشد.
- ب) برای افرادی که در نهایت به سازمان باز می‌گردند:**
۱. به فرد کمک می‌کند تا تصمیمات بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه‌ای اثربخش‌تری حل کند.
 ۲. از طریق آموزش و با اندکی متغیرهای انگیزشی مقبول بودن، پیشرفت، رشد و مسئولیت در فرد ریشه می‌گیرند و به عمل در می‌آیند.
 ۳. خودپروری و اعتماد به نفس را ترغیب و دست‌یابی به آنها را ممکن می‌کند.
 ۴. به فرد کمک می‌کند تا برفشار روانی، تنش، یاس و تعارض غلبه کند.
 ۵. رضامندی شغلی و مقبول بودن شغلی را افزایش می‌دهد.
 ۶. توانایی یادگیری را در فرد افزایش می‌دهد.
- پ) برای مدیریت منابع انسانی، روابط انسانی و روابط بین گروهی:**
۱. ارتباط بین گروه‌ها و افراد را بهبود می‌بخشد.
 ۲. صلاحیت کارکنان را از طریق تشویق و ترغیب آنان در شناخت و توصیف رضامندی و اهداف سازمان بالا می‌برد.

۳. آموزش می‌تواند به افزایش سطح درک تغییرات اداری یاری رساند و دانش و مهارت‌های لازم را برای کارکنان به منظور تطبیق با شرایط جدید مهیا کند.
۴. کارکنان با کیفیت خوب را از طریق توسعه صلاحیت و شایستگی آنان و همچنین بالابردن مهارتشان جذب می‌کند. بنابراین کارکنان با به دست آوردن پاداش بیشتر و پیشرفت در داخل سازمان می‌توانند رضامندی شغلی بیشتری به دست آورند.
۵. روحیه گروهی بین افراد را بهبود می‌بخشد.
۶. همبستگی گروهی به وجود می‌آورد.
۷. جو مناسبی برای یادگیری، رشد و هماهنگی به وجود می‌آورد.
۸. سازمان را به محل مناسبی برای کار و زندگی تبدیل می‌کند. (دولان و شولر، ۱۳۷۸).

دروندهای آموزش

دروندهای آموزش را به سه دسته مهارت‌ها، نگرش‌ها (طرز تلقی‌ها) و دانش تقسیم کرده‌اند. اولین هدف آموزش، ایجاد و برقراری رابطه میان شاغل و شغل است و زمانی چنین رابطه‌ای حاصل می‌شود که نگرش و بینش کارمند یا کارگر در خصوص شغل و وظیفه‌ای که دارد مثبت باشد. همچنین زمانی این رابطه برقرار می‌شود که دانش و آگاهی کارمند درمورد شغلش کافی باشد و مهارت‌های ضروری شغل خود را توسعه بخشد. در سازمان‌های صنعتی فعالیت‌های آموزشی برای ایجاد یا تغییر مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان در خصوص شغلشان انجام می‌گیرد و نتیجه آن فعالیت‌ها، عملکرد کارآمد و اثربخش خواهد بود.

نیازسنجی آموزشی

برنامه‌های آموزشی برای تأمین نیازهای آموزشی طراحی شده‌اند. این نگرانی همیشه وجود دارد که بدون تحلیل دقیق این نیازها، آموزش را شروع کنیم. بسیاری از تحلیل‌گران بر این نکته تأکید می‌ورزند که برنامه‌های آموزشی‌ای که بر مبنای ذهنیت و تخیل بنا شده‌اند، بسیاری از کاربردهای عملی را ندارند. برای طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی مؤثر، اهداف به دقت توصیف شده‌ای مورد نیاز است که بر مبنای رفتارهای مورد نیاز تهیه شده باشند (به عبارت دیگر، اهداف باید رفتاری باشند). علاوه بر این باید رابطه مستقیمی بین این اهداف و نوع آموزشی که داده می‌شود وجود داشته باشد. پزشکان قبل از اینکه دارویی تجویز کنند، یا جراحی و دیگر فنون درمانی را به کار ببرند از طریق پرتوهای ایکس و آزمایش‌های ابتدایی بیماری را تشخیص می‌دهند. تحلیل‌گران آموزش نیز از طریق فنون سنجش نیازها، تشخیص می‌دهند که آیا دارویی (آموزشی) مورد نیاز هست و اگر هست کدام دارو (آموزش) برای رسیدن به نتایج مطلوب، مناسب‌تر است. ارزیابی نیازها برای تحلیل‌گر آموزش همانند پرتوهای ایکس است (گلدشتاین، ۱۳۸۰).

از این رو نیازسنجی آموزشی، شایسته تأمل و دقت علمی است، چون کیفیت این داده‌ها اثربخشی دوره‌های آموزشی و نهایتاً کارکرد آموزش را تعیین خواهد کرد. در این میان نحوه تعریف و تعیین نیازهای آموزشی، اثر علمی دارد. چگونگی تعریفی که از یک مشکل ارائه می‌دهیم، نحوه حل آن را تعیین می‌کند.

نیاز آموزشی

به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل رفع است. این گونه نیازها صرفاً در حوزه‌های دانش، مهارتی و نگرشی مطرح می‌شوند. رفع نیازهای آموزش در این حوزه‌ها به ترتیبی که ذکر شده است به طور صعودی مشکل‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. به‌ویژه در زمینه نگرش‌ها با توجه به ماهیت و مقتضیات نگرش، شکل‌گیری و تغییر و توسعه آن و مداخله عوامل غیر آموزشی دیگر، پیچیدگی و مشکل بیشتری احساس می‌شود.

اغلب صاحب‌نظران نیاز آموزشی کارکنان را «فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغل کارکنان» تعریف کرده‌اند. پاره‌ای نیز آن را «نقصان» تعریف کرده‌اند.

منابع نیازهای آموزشی به طور کلی عبارت‌اند از:

۱. آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌های سازمان
۲. نوع کار (وظایف شغلی، ابزارهای مورد استفاده و سایر الزامات آن)
۳. محیط

نیازهای آموزشی در سطح فردی ممکن است از موارد زیر نیز متجح شوند:

۱. انجام گرفتن کارهای مختلف به دست یک فرد
۲. انجام گرفتن همان کار قبلی به روش متفاوت

انواع نیاز سنجی

کافمن براساس نوع کاربرد، از شش نیاز سنجی به شرح زیر نام برده است. (فتحی، ۱۳۸۱):

۱. نیازسنجی آلفا: این نوع نیازسنجی با بررسی و تهیه و تدوین انواع سیاست‌ها ارتباط دارد. در نیازسنجی آلفا هدف اصلی آن است که بایدها و نقاط مطلوب

مشخص و مسیر معینی برای شروع فعالیت‌های برنامه‌ریزی با ایجاد تغییر در برنامه معین شود. کافمن نیازسنجی آلفا را از آنجا که یک مسیر معین را برای شناسایی تغییرات و انجام دادن آنها به طور عمیق یا تعیین نقطه شروع کاری ممکن می‌کند اساسی‌ترین نوع نیازسنجی می‌داند و از این‌رو به شدت مبتنی بر برنامه‌ریزی و عملکرد مشارکتی است.

۲. **نیازسنجی بتا:** با استفاده از اهداف، مقاصد و سیاست‌های موجود، فاصله و اختلاف بین سیاست‌های عملی و در حال اجرا را با نقاط آرمانی مقایسه و نتیجه را برای تغییر وضعیت موجود پیشنهاد می‌کند. مقصد نیازسنجی شناسایی فاصله یا شکاف بین عملکرد فعلی (وضع) مطلوب است.

۳. **نیازسنجی گاما:** هدف اصلی آن تعیین اولویت اهداف و مقاصد است تا بر مبنای اولویت‌ها، سایر عناصر برنامه سازمان‌دهی شود.

۴. **نیازسنجی دلتا:** این نیازسنجی درصدد بررسی شقوق مختلف عملی و انتخاب بهترین راه (طرح ممکن) است.

۵. **نیازسنجی اپسیلون:** در این نوع نیازسنجی، شکاف بین نتایج حاصل و اهداف تعیین شده اندازه‌گیری می‌شود. این نوع نیازسنجی به مفهوم ارزش‌یابی برنامه بسیار نزدیک است. نتیجه نیازسنجی اپسیلون در گام‌های بعدی برنامه‌ریزی مورد استفاده و مبنای تغییر یا اصلاح برنامه قرار می‌گیرد.

۶. **نیازسنجی زتا:** این نوع نیازسنجی درصدد ایجاد تغییر و تحول در بخش خاصی از برنامه بدون ایجاد تغییر در ساختار و چارچوب کلی آن است. برای این منظور در خصوص جنبه موردنظر، اطلاعات و شواهد کافی جمع‌آوری می‌شود. در این نوع نیازسنجی همواره به گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره طراحی، اجرا و ارزش‌یابی برنامه پرداخته می‌شود و بر آن اساس (تحلیل شکاف) در

خصوص حفظ یا تغییر اجزای مختلف برنامه تصمیم‌گیری به عمل می‌آید. بنابراین ممکن است بخشی از برنامه تغییر کند، بدون آنکه سایر اجزای آن دچار تحول شوند.

اصول نیازسنجی

برای انجام دادن نیازسنجی مانند بسیاری از امور فرایندی باید از اصول خاصی تبعیت کرد:

۱. اصل تداوم: به دلیل تغییرات دایم محیطی و درونی و ضرورت اثربخش سازمان و برنامه‌های آموزشی، نیازسنجی مداوم الزامی است.
۲. اصل جامع بودن: به دلیل اهمیت و جایگاه اطلاعات حاصل از نیازسنجی در برنامه‌ریزی، لازم است که اطلاعات جامعی شامل همه ابعاد و ارکان و با استفاده از روش‌های مختلف گردآوری و تجزیه و تحلیل شود.
۳. اصل مشارکت: این اصل به مشارکتی بودن فرایند نیازسنجی اشاره دارد. پیچیدگی موقعیت و جامع بودن نیازسنجی، بهره‌مندی از همکاری یک گروه نیازسنجی را ایجاب می‌کند.
۴. اصل عینی بودن و اعتبار: این اصل ایجاب می‌کند که حتی‌الامکان از روش‌های عینی‌تر استفاده شود و داده‌ها عینیت و اعتبار لازم را داشته باشند.
۵. اصل واقع‌بینی: عاملان نیازسنجی باید پیش از تهیه و اجرای طرح نیازسنجی در خصوص مطالعه و شناخت هدف، حوزه، سطح و محیط نیازسنجی و واقعیات مربوط اقدام کنند تا زمینه و بسترکار خود را به خوبی بشناسند و متناسب با واقعیات عمل کنند. رعایت اصل واقع‌بینی در تعیین نیازهای آموزشی، عامل مهمی در اثربخشی طرح (نیازسنجی) و آموزش و بهسازی خواهد بود. بنابراین فرایند نیازسنجی باید برای واقع‌گرایانه بودن اطلاعات دقیق، عملی و سودمند را فراهم کند.

۶. اصل رعایت ملاحظات فرهنگی: براساس جو و خصوصیات فرهنگی حاکم بر جامعه، نیازسنجی از دو سو لازم است: الف) این ویژگی‌ها عملاً در کار نمود پیدا می‌کنند و حتی آن را جهت می‌دهند؛ ب) لازم است که طرح‌ریزی نیازسنجی و انتخاب روش‌ها و ابزارها و حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات متناسب با جایگاه فرهنگی و کل سازمان انجام گیرد (عباس زادگان، ۱۳۸۳).

۷. اصل افزایشی بودن نیازسنجی: مشخصه افزایشی بودن نیازسنجی به درجه تعیین و صراحت نیازها در هر یک از سطوح نیازسنجی بستگی دارد. به موجب این اصل نیازسنجی، در سطوح مختلف تصمیم‌گیری از لحاظ میزان و درجه تعیین و تشخیص با یکدیگر تفاوت دارند. به عبارت دیگر، نیازهایی که در یک سطح معین مشخص می‌شوند نه تنها در مورد همان سطح بلکه در مورد سطح پایین‌تر (محدودتر) مصداق دارند.

۸. اصل سیالی نیازسنجی: این اصل با مسئله میزان ثبات و پایداری نتایج نیازسنجی مرتبط است. از لحاظ نظری نیازها خواه در برداشت عینی آن و خواه در برداشت ذهنی آن مفهومی در حال تغییرند و با تغییر و تحولات محیطی و اجتماعی متحول می‌شوند. این امر اشاره می‌کند که در نیازسنجی با پدیده‌ای به نام «ناپایداری نتایج» مواجه هستیم.

۹. اصل توجه نابرابر در نیازسنجی: همواره در فرایند نیازسنجی، منابع متعدد و متنوعی برای جمع آوری اطلاعات وجود دارد. بنابراین نمی‌توان و نباید توجه یکسان و برابری به منابع اطلاعات متعدد مبذول داشت.

۱۰. اصل پویایی: نیازسنجی می‌تواند یک فرایند پویا در نظر گرفته شود که در کلیه مراحل برنامه‌ریزی کاربرد عملی و موثر دارد.

۱۱. اصل تعهد: هر فعالیت نظامداری که مستلزم تخصیص منابع زمان و انرژی باشد نیازمند وجود تعهد است، زیرا مطالعات نشان می‌دهد که احتمال موفقیت هر

طرح یا برنامه‌ای فقط هنگامی افزایش می‌یابد که مجریان و شرکت‌کنندگان، نوعی تعهد و احساس مسئولیت به آن داشته باشند. بنابراین موفقیت نیازسنجی در برنامه‌ریزی نیز بستگی تام به وجود تعهد و ایمان عمیق به اهمیت و ضرورت آن دارد.

اهداف اصلی نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان

۱. فراهم کردن اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی اطلاعات - محور: مهم‌ترین هدف فرایند نیازسنجی در آموزش ضمن خدمت کارکنان، فراهم کردن اطلاعات صحیح و قابل اعتماد برای برنامه‌ریزی آموزش کارکنان است. حقیقت امر آن است که کیفیت آموزش‌های ارائه شده در سازمان‌ها تا حدود زیادی تابع میزان شناخت دقیق از نیازها و اهمیت و ضرورت آنهاست (ترک زاده، ۱۳۷۸).
۲. شناخت مسائل و مشکلات اساسی سازمان: از آنجا که در برخی از موارد نیازها ریشه در مسائل و معضلات موجود در عملکرد افراد و گروه‌ها دارند، فرایند نیازسنجی کمک می‌کند تا این مشکلات شناسایی و تدابیر لازم برای برطرف کردن آنها اتخاذ شود.
۳. کمک به استفاده بهینه از امکانات، تجهیزات و منابع موجود: در اغلب سازمان‌ها، نیازها و خواسته‌های متعددی در زمینه آموزش کارکنان وجود دارد و در مقابل، منابع و امکانات لازم برای تحقق این خواسته‌ها بسیار محدود است. با شناختی که از نیازهای اساسی سازمان و کارکنان به عمل می‌آید می‌توان منابع و امکانات را حول محور تحقق این نیازهای اساسی سازمان داد.
۴. کمک به تحقق برنامه‌ریزی مشارکتی: حقیقت امر آن است که برای تدوین برنامه‌های جامع و صحیح و قابل دفاع، به استفاده از نظر تمام افراد، به ویژه کسانی که تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی بر وضعیت آنها موثر است، نیاز داریم. از طریق

فرایند نیازسنجی و جلب مشارکت تمام کارکنان داخل سازمان و نظرهای افراد ذیصلاح و صاحب نظران خارج از سازمان، فرایند برنامه ریزی مشارکی متحقق می‌شود.

۵. بهسازی مداوم کارکنان و سازمان: نیازسنجی این امکان را به مسؤلان آموزش ضمن خدمت می‌دهد که از طریق ایجاد زمینه‌ها و فرصت‌های مناسب، به طور مداوم آنها را در کوران اطلاعات و یافته‌های جدید قرار دهند و زمینه رشد و توسعه مداوم کارکنان و سازمان را فراهم کنند.

۶. کمک به تدوین منطق اساسی برای برنامه: وجود منطق و زیربنای اساسی برای هر برنامه آموزشی از جمله مسائل مهمی است که در تداوم برنامه در مراحل بعدی مؤثر است. منظور از منطق برنامه، مشخص کردن چرایی و ضرورت طراحی و اجرای برنامه آموزشی است. به این ترتیب فرایند نیازسنجی از طریق فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز به مسؤلان و برنامه‌ریزان آموزشی ضمن خدمت کمک می‌کند تا در برابر مدیران و سرپرستان سازمان درخصوص بودجه و امکاناتی که صرف آموزش دروس و دوره‌های خاص می‌کنند دلایل و توجیحات قانع‌کننده‌ای داشته باشند.

گام‌های اساسی در نیازسنجی آموزشی

۱. حمایت سازمانی: یک نیازسنجی باید به عنوان مداخله بین سازمانی اندیشیده شود. زمانی که می‌خواهیم اطلاعات را برای کمک به طراحی برنامه آموزشی جمع‌آوری کنیم، قصد داریم که به زندگی کاری افراد در سازمان وارد شویم و به همان اندازه الگوهای رفتاریشان را هم تفسیر کنیم. وقتی که نیازسنجی سازمان با دقت طراحی و حمایت شود، شکست‌ها به حداقل می‌رسد و همکاری به نوعی بیشتر می‌شود. ایجاد پیوستگی گروه‌های کاری در نیازسنجی فرایند آموزش را تسهیل می‌کند (گلدشتاین، ۲۰۰۲).

۲. تحلیل سازمانی: گام بعدی در نیازسنجی، تحلیل سازمانی است که کار را با بررسی اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمانی آغاز می‌کنیم. تحلیل‌گران سازمانی نیاز دارند که به این نوع سؤال‌ها پاسخ گویند:
- الف) آیا منبع مناسبی از افراد وجود دارد؟
- ب) شما چگونه در افراد برای کسب مهارت، دانش، توانایی‌ها و نگرش‌های درست ایجاد رقابت می‌کنید؟
- پ) شما چگونه کارکنان سازمان را ترغیب می‌کنید که هم به طور محلی و هم به طور بین‌المللی رقابت کنند؟
- تحلیل‌گران سازمان اغلب نیاز دارند که توقعات مدیران سطوح بالاتر را که بر برنامه‌های آموزشی‌شان متمرکزند، بررسی کنند (بامبرو، ۱۹۹۰).
۳. تحلیل نیازها: وقتی که موضوعات سازمانی و تحلیل سازمانی در حال بررسی هستند، اطلاعات برای تحلیل نیازها باید جمع‌آوری شود. به این مفهوم که تحلیل‌گر بر سؤال‌های این‌چنینی متمرکز است: چه شغلی در حال بررسی است؛ چه کسی درباره شغل، اطلاعات دارد؛ چه نوع سیستم‌هایی همچون مشاهده شغل، مصاحبه‌ها و پیمایش‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده خواهند شد؛ و هدف شغل چیست؟
۴. تحلیل وظیفه، دانش، مهارت و توانایی: اغلب این فرایند را با شناسایی وظایف مورد نیاز بر شغل آغاز می‌کنند. سپس این وظایف را با این سؤال که به چه مهارت‌ها، دانش و نگرشی نیاز است به کار می‌گیرند.
۵. تحلیل فرد: در اینجا بر تعیین اینکه کدام وظایف ضروری است تاکید نمی‌شود بلکه ارزیابی می‌شود که کارکنان چگونه به خوبی و به طور واقعی کار مورد نیاز را در شغل انجام می‌دهند. زمینه خیلی مهم از تحلیل فردی آن است که تعیین کنیم که کدام مهارت، دانش و نگرش ضروری تقریباً یاد گرفته می‌شوند.

۶. حمایت سازمان از فرایند نیازسنجی: فرایند نیازسنجی می‌تواند به عنوان مداخله سازمانی اندیشه شود. یک نیازسنجی آموزشی به دقت طراحی شده کمک می‌کند که مطمئن شویم که جدایی و از هم پیوستگی به حداقل می‌رسد. موفقیت نیازسنجی به‌طور گسترده‌ای، به حمایت پیشنهادی سازمان و اعضایش بستگی دارد. فرایند نیازسنجی فقط زمانی موثر خواهد شد که ارزیاب بتواند حقیقت را از تمام قسمت‌های سازمانی به دست آورد. طراحی مؤثر سیستم آموزش به آموزش سازمانی اطلاعات درکار سازمانی نیاز دارد. بنابراین برای نیازسنجی، تضادهای سازمانی باید رفع شود، قبل از اینکه برنامه آموزشی طراحی و اجرا شود. گلاسروتیلر در سال ۱۹۷۳ مطالعه‌ای انجام دادند و عوامل تعیین موقعیت تحقیق انجام گرفته را بررسی کردند. یافته جالب این بود که موفقیت تداخلات از طریق برانگیخته شدن افرادی که یک شبکه ارتباطی دو طرفه را توسعه می‌دهند، مشخص می‌شود.

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل نیازها در فرایند نیازسنجی

برای مقایسه معلومات، مهارت‌ها و توانایی‌های فعلی کارکنان با آنچه در آینده مورد نیاز است دونوع اطلاعات به کار می‌آید: **میان باغ علوم انسانی**
اول، اطلاعات مربوط به میزان معلومات، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام دادن کار؛ دوم، اطلاعات مربوط به اینکه کارکنان یا یک کارمند خاص چقدر معلومات، مهارت و توانایی لازم را دارند. این اطلاعات را می‌توان به چندین روش جمع‌آوری کرد. برخی از این روش‌ها را، هم برای ارزیابی سطوح سازمانی و هم برای ارزیابی کارمند می‌توان مورد استفاده قرار داد. روش‌ها عبارت‌اند از:

۱. کمیته مشورتی: سازمان ممکن است برای بررسی نیاز به مهارت‌های شغلی و کیفیت آموزش‌های جاری و نیز انتخاب برنامه‌های آموزش متناسب نیازش، یک یا

چند کمیته مشورتی ایجاد کند. این کمیته‌ها ممکن است از کارکنان و مدیران تشکیل شود. بهتر است افرادی عضو این کمیته‌ها شوند که بصیرت و بینش مناسب‌تری دارند.

۲. شرح شغل، خصوصیات شغل و تجزیه و تحلیل وظیفه: این مدارک را می‌توان برای تعیین اینکه معلومات، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم از طریق تجزیه و تحلیل رسمی شغل مورد توجه قرار گرفته است، بررسی کرد.

۳. نمونه‌گیری کار: این روش، به مشاهده و بررسی سیستماتیک یک تحلیل‌گر خبره بر روی یک شغل در طی مراحل انجام گرفتن آن اشاره دارد.

۴. عملکرد واقعی شغل: در این روش، تحلیل‌گر آموزش دیده و خبره وظیفه‌اش را در شغل به طور واقعی به جای می‌آورد. با کسب این تجربه است که تحلیل‌گر میزان معلومات، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را برای پیشرفت تعیین می‌کند.

۵. بررسی وضعیت: این شیوه برای جمع‌آوری اطلاعات عمومی از شرایط رضامندی کارکنان و دیگر حالات می‌تواند مفید باشد، اما به ندرت اطلاعات کافی و دقیق برای طراحی و برنامه‌ریزی برنامه‌های آموزشی فراهم می‌کند. با این شیوه فقط می‌توان اطلاعاتی راجع به خدماتی (مثل فعالیت‌های آموزش فعلی، ترفیحات، برنامه‌های بازآموزی و نظایر اینها) که کارمند از محل کارش دریافت می‌کند، فراهم کرد.

۶. ارزیابی عملکرد: با توجه به درجه جزئی بودن ارتباط ارزیابی با شغل این منبع اطلاعاتی می‌تواند خیلی ارزشمند باشد. کارکنانی که در ادای وظایف مشخص ناموفق هستند ممکن است برای انجام دادن مجدد آن، به آموزش نیاز داشته باشند.

۷. اسناد و مدارک عملکرد: شامل گزارش تولید، گزارش‌های بهره‌وری، گزارش‌های گردش کار سرمایه و دیگر مدارکی که عملکرد را نشان دهند، است. این مدارک

معمولاً به عنوان قسمت روزمره اطلاعات جمع‌آوری شده سازمان به‌دست می‌آیند و می‌توانند در بخش‌هایی که نیاز به آموزش دارند مفید واقع شوند.

۸. پرسش‌نامه: ممکن است به کارکنان، سرپرستان و دیگر پرسنل سازمانی که می‌توانند اطلاعات مفیدی ارائه کنند داده شود. این پرسش‌نامه ممکن است خیلی جزئی باشد و مستقیماً نیازهای آموزشی، تکنیک‌های مفید آموزشی و حجم برنامه‌ها را مورد اشاره قرار دهد.

۹. آزمون مهارت‌ها: این آزمایش‌ها سطوح مهارت فعلی کارکنان را ارزیابی می‌کنند. نتایج آزمایش سپس با نیازهای آموزشی در نظر گرفته شده برای پست‌ها و موقعیت‌های متعدد مقایسه می‌شود.

۱۰. بازخور مشتری: این منبع اطلاعاتی خیلی با ارزش است، چون از سوی افرادی که موفقیت سازمان به آنها بستگی دارد بازخور ارائه می‌کند. این اطلاعات برای آنکه مستقیماً در برنامه‌ریزی آموزشی مورد استفاده واقع شود می‌تواند خیلی جزئی شود.

۱۱. بررسی خروج از سازمان: بیشتر کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، مایل‌اند که به طور منصفانه کمبودهای سازمان را ارزیابی کنند. ممکن است فرایند انتخاب فعلی و نیز نتایج مطلوب برنامه‌های آموزشی از کمبودهای بالقوه باشد (حاج کریمی، ۱۳۷۹).

روش و سؤالات تحقیق

در این مقاله از روش مصاحبه با مدیران ستادهای فنی اتوموبیل، اشخاص، باربری، مسئولیت، مهندسی، مدیران مجتمع‌ها و روسای شعب شرکت بیمه ایران و همچنین پرسش‌نامه با ضریب آلفای ۰.۹۳ درصد و ۳۸ گویه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه مذکور از آزمون کراسکال والیس و آزمون یومن ویتنی استفاده به عمل آمد. برای پاسخگویی به سوال اصلی پژوهش یعنی «نیازهای آموزشی کارکنان مشاغل فنی،

مالی و اداری جهت انجام احسن وظایف هر یک از مشاغل قلمرو تحقیق چگونه باید باشد؟» دامنه تغییرات داده‌ها محاسبه گردید و سپس با تعیین میانگین و میانگین وزنی هر دامنه اولویت‌های آموزشی به تفکیک سوالات فرعی تحقیق که عبارتند از:

۱. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل فنی در بخش الف) صدور، ب) خسارت، پ) بازدید اولیه، مستلزم چه دانش تخصصی است؟

۲. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل مالی، مستلزم چه دانش تخصصی است؟

۳. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل اداری، مستلزم چه دانش تخصصی است؟

۴. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل مالی، اداری و فنی مستلزم چه دانش

عمومی (اصول بیمه، زبان انگلیسی، رایانه، ارتباطات، آیین نگارش، مکاتبات اداری و آمار) است؟

۵. ترتیب اولویت هر یک از دانش‌های تخصصی در هر یک از مشاغل قلمرو

تحقیق چگونه است؟

۶. ترتیب اولویت هر یک از دانش‌های عمومی در هر یک از مشاغل قلمرو و

تحقیق چگونه است؟

۷. آیا بین دیدگاه نمونه‌های تحقیق در رابطه با نیازهای آموزش براساس متغیرهای

تعدیل کننده تحقیق (سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، پست سازمانی، جنس) تفاوت

معناداری وجود دارد؟

نتایج

نتایج در جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱. یافته‌های حاصل از بررسی دیدگاه نمونه‌های تحقیق در رابطه با نیازهای آموزشی براساس متغیرهای تعدیل‌کننده تأثیرگذار تحقیق

آزمون یومن ویتنی			آزمون کراسکال والیس			متغیرهای تعدیل‌کننده تأثیرگذار	سؤال‌های پژوهش سؤال اصلی: نیازهای آموزشی کارکنان مشاغل فنی، مالی واداری برای انجام احسن وظایف هر یک از مشاغل قلمرو تحقیق چگونه باید باشد؟
میانگین رتبه حداکثر	میانگین رتبه حداقل	Sig	میانگین رتبه حداکثر	میانگین رتبه حداقل	Sig		
-	-	-	مدیریت ۶۶/۲۶	حسابداری ۳۹/۸۸	۰/۰۱۰	رشته تحصیلی	۱. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل فنی در بخش:
-	-	-	بالا تر از لیسانس ۷۰/۶۱	زیردیپلم ۳۰/۷۵	۰/۰۱۰	مدرک تحصیلی	الف (صدور
-	-	-	مدیریت بیمه ۷۲/۵۶	سایر رشته‌ها ۴۳/۳۹	۰/۰۰۱	رشته تحصیلی	ب) خسارت
-	-	-	بالا تر از لیسانس ۷۱/۲۵	زیردیپلم ۲۱/۱۷	۰/۰۰۵	مدرک تحصیلی	
مرد ۶۲/۴۷	زن ۴۴/۰۴	۰/۰۵	-	-	-	جنس	
-	-	-	بالا تر از لیسانس ۷۷/۴۴	زیردیپلم ۲۵/۷۰	۰/۰۳۲	مدرک تحصیلی	۲. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل مالی مستلزم چه دانش تخصصی است؟

نیازسنجی آموزشی کارکنان مشاغل فنی .../۱۱۴

مرد	زن	۰/۰۲۱	-	-	-	جنس	۳. عملکرد مطلوب در هر یک از مشاغل اداری مستلزم چه دانش عمومی است:
۷۰/۱۷	۵۱,۹۵		مدیریت بیمه ۷۴/۴۵	حسابداری ۵۰/۴۷	۰/۰۳۷	رشته تحصیلی	الف) اصول بیمه
				زیردیپلم ۲۷/۶۳	۰/۰۳۰	مدرک تحصیلی	ب) زبان انگلیسی
			بالتر از لیسانس ۷۷/۵	زیردیپلم ۰/۳۴	۰/۰۲۷	مدرک تحصیلی	پ) رایانه
			بالتر از لیسانس ۶۶/۳	زیردیپلم ۱۴/۸۳	۰/۰۱۹	مدرک تحصیلی	ت) ارتباطات
			بالتر از لیسانس ۹۱/۶۷	زیردیپلم ۵۳/۲۵	۰/۰۳۶	مدرک تحصیلی	ث) آیین نگارش
			-	-	-	-	ج) مکاتبات اداری
			-	-	-	-	ج) آمار
-	-	-	بیشتر از ۲۰ سال سابقه ۸۴/۷۴	۱۵-۱۰ سال سابقه ۵۷/۳۵	۰/۰۲۸	سابقه خدمت	

همان‌طور که از جدول ۱ مشاهده می‌شود با در نظر گرفتن $\alpha = 0/05$ و سطح معنی‌داری به دست آمده برای هر یک از سؤال‌ها متوجه می‌شویم که براساس متغیرهای سن، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت بین آزمودنی‌ها در رابطه با نیازهای آموزش تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که بین دیدگاه آزمودنی‌هایی که سابقه خدمت آنها بیشتر از ۲۰ سال است تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این دسته از آزمودنی‌ها به

برگزاری دوره‌های آموزش در زمینه آمار بیشتر توجه کردند. در زمینه متغیر تعدیل‌کننده رشته تحصیلی تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه آزمودنی‌ها مشاهده شد. به این ترتیب که کارکنانی که رشته تحصیلی آنان مدیریت بود، به برگزاری دوره‌های آموزشی خسارت و اصول بیمه بیشتر توجه داشتند.

در زمینه متغیر تعدیل‌کننده مدرک تحصیلی نیز تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه آزمودنی‌ها مشاهده شد. به این ترتیب که کارکنانی که مدرک تحصیلی آنان بالاتر از لیسانس بود به برگزاری دوره‌های آموزشی بیشتر توجه داشتند. در زمینه متغیر تعدیل‌کننده جنس نیز تفاوت معنی‌داری در دیدگاه آزمودنی‌ها مشاهده شد. به این صورت که آزمودنی‌های مرد به برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه خسارت و اصول بیمه بیشتر احساس نیاز کردند.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود برای پاسخ گفتن به سؤال‌ها، به سؤالات نیازهای آموزش بر حسب دانش تخصصی در سه طیف به تفکیک مشاغل فنی و صدور، خسارت، بازدید اولیه، مشاغل مالی و مشاغل اداری، تجزیه و تحلیل و با توجه به میانگین وزنی به دست آمده اولویت‌های آموزشی مشخص شد.

جدول ۲. اولویت‌بندی نیازهای آموزشی بر حسب دانش تخصصی

۱. فنی	الف) صدور	۱. آشنایی با قوانین بیمه برای صدور انواع بیمه نامه	۲/۸۸	۷۲/۶۶	۷۸	دوم
		۲. آشنایی با شرایط خصوصی بیمه نامه	۲/۶۸		۷۲/۲۹	چهارم
		۳. آشنایی با شرایط عمومی بیمه نامه	۲/۷۲		۷۴/۵۱	سوم
		۴. آشنایی با برگ پیشنهاد بیمه نامه	۲/۲۲		۶۸/۶۱	پنجم
		۵. آشنایی با اصول ایمنی هر یک از بیمه نامه ها	۲/۲۲		۶۶/۲۷	ششم
		۶. آشنایی با شرایط تعیین نرخ بیمه نامه ها	۲/۶۲		۷۲/۸۲	سوم
		۷. آشنایی با شرایط بیمه (بیمه های باارزی و مهندسی)	۲/۱۵		۸۲/۹۰	اول
		۸. آشنایی با دستورالعمل و آیین نامه های نحوه صدور	۲/۵۷		۷۱/۵۷	چهارم
۲. خسارت	ب) خسارت	۹. آشنایی با کاربرد آمار در بیمه	۳/۲۲	۷۱/۶۰	۶۶/۲۲	ششم
		۱۰. آشنایی با قوانین بیمه برای پرداخت خسارت	۲/۶۱		۷۷/۶۲	دوم
		۱۱. آشنایی با شرایط خصوصی بیمه نامه	۲/۶۸		۷۲/۲۹	چهارم
		۱۲. آشنایی با اصول ایمنی هر یک از بیمه نامه ها	۳/۲۲		۶۶/۲۷	ششم
		۱۳. آشنایی با شرایط بیمه (باارزی و مهندسی)	۲/۱۵		۸۲/۹۰	اول
		۱۴. آشنایی با دستورالعمل ها و آیین نامه های نحوه پرداخت خسارت	۳/۵۱		۷۰/۳۵	پنجم
		۱۵. آشنایی با کارشناسی خسارت	۲/۲۲		۶۸/۹۲	پنجم
		۱۶. آشنایی با قوانین دبات و مجازات در رابطه با هزینه های پزشکی	۲/۱۶		۶۲/۳۶	هفتم
۳. بازدید اولیه	ب) بازدید اولیه	۱۷. آشنایی با مدیریت ریسک	۳/۷۸	۷۶/۶	۷۵/۷۱	سوم
		۱. آشنایی با قوانین بیمه برای صدور انواع بیمه نامه	۲/۸۸		۷۸	اول
۲. مالی	ب) بازدید اولیه	۲. آشنایی با مدیریت ریسک	۳/۷۸	۶۲/۶۰	۷۵/۷۱	دوم
		۲۰. آشنایی با اصول حسابداری	۲/۱۶		۶۲/۳۸	دوم
		۲۱. آشنایی با اصول حسابداری	۲/۰۳		۶۰/۷۲	سوم
		۲۲. آشنایی با کاربرد آمار در بیمه	۲/۲۲		۶۶/۴۲	اول
۳. اداری	ب) بازدید اولیه	۲۳. آشنایی با دوره های کاربردی مدیریت سرمایه گذاری	۲/۹۹	۷۲	۵۹/۸۵	چهارم
		۲۴. آشنایی با اصول مدیریت	۲/۲۲		۶۸/۸۲	سوم
		۲۵. آشنایی با مدیریت منابع انسانی	۲/۸۰		۷۶/۱۲	دوم
		۲۶. آشنایی با فنون انجام دادن کار بیشتر در زمان کمتر (مدیریت زمان)	۲/۸۲		۷۴/۶۲	اول

برای پاسخ گفتن به سوال چهارم پژوهش، نیازهای آموزش بر حسب دانش عمومی در شش طیف به تفکیک اصول بیمه، زبان انگلیسی، رایانه، ارتباطات، مکاتبات اداری و آمار تجزیه و تحلیل و با توجه به میانگین وزنی بدست آمده اولویت های آموزشی در دانش عمومی تشخیص داده شد که نتایج آن به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. اولویت بندی نیازهای آموزشی بر حسب دانش عمومی

دوم اول	۷۷/۳	۷۴/۵۱ ۸۰/۲۹	۳/۷۲ ۱/۴	۴. آشنایی با شرایط عمومی بیمه نامه ۱۱. آشنایی با اصول بیمه	الف) اصول بیمه
اول دوم سوم	۷۰/۶	۷۳/۳۳ ۷۱/۹۱ ۶۷/۹۵	۳/۶۶ ۳/۵۹ ۳/۳۴	۱۸. آشنایی با زبان انگلیسی در حد مکالمه معمولی ۱۹. آشنایی با زبان انگلیسی در حد تخصصی (متون تخصص بیمه) ۲۰. آشنایی با گزارش نویسی و مکاتبات به زبان انگلیسی	ب) زبان انگلیسی
سوم دوم اول پنجم پنجم ششم چهارم هفتم	۷۳/۵۲	۷۶/۲۹ ۷۷/۱۲ ۸۰ ۶۹/۳۳ ۶۹/۹۳ ۶۴/۰۳ ۷۲/۶۱ ۶۰/۱۷	۳/۸۱ ۳/۸۵ ۳/۹۷ ۳/۴۶ ۳/۴۹ ۳/۲۰ ۳/۶۳ ۳	۲۱. آشنایی با سیستم عامل ویندوز مقدماتی ۲۲. آشنایی با سیستم عامل ویندوز تکمیلی ۲۳. آشنایی با نرم افزار واژه پرداز WORD ۲۴. آشنایی با سیستم عامل UNIX ۲۵. آشنایی با دوره های Excell ۲۶. آشنایی با دوره های Access ۲۷. آشنایی با اینترنت و سرویس های مبتنی بر وب ۲۸. آشنایی با Power Point	پ) رایانه
دوم اول	۷۷/۹	۷۴/۲۶ ۸۱/۱۳	۳/۷۴ ۴/۰۵	۱۶. آشنایی با فن مذاکره ۱۷. آشنایی با فن برقراری ارتباطات کلامی	ت) ارتباطات
اول	۷۶	۷۶	۳/۸۰	۲۹. آشنایی با آیین نگارش و مکاتبات اداری	ث) مکاتبات اداری
اول	۶۷/۴	۶۷/۴	۳/۳۲	۳۳. آشنایی با کاربرد آمار در بیمه	ج) آمار

جدول ۴. توزیع میانگین و میانگین وزنی به تفکیک دانش تخصصی و دانش عمومی

نیازهای آموزشی			
			۱. دانش تخصصی مشاغل فنی:
		۳/۶۳	الف) بخش صدور ۹۷۳ و ۷۰۷ و ۵۰۷ و ۳۰۳
۷۳/۶۲	۷۲/۶۶	۳/۵۸	ب) بخش خسارت ۳۸ و ۴۰ و ۱۳ و ۱۰ و ۱۰ و ۶ و ۳ و ۲
	۷۶/۶	۳/۸۳	پ) بخش بازدید اولیه ۳۸ و ۱
۶۲/۶	۶۲/۸۰	۳/۱۳	۲. دانش تخصصی مشاغل مالی ۳۰ و ۳۲ و ۳۳ و ۳۴
۷۴	۷۴	۳/۶۹	۳. دانش تخصصی مشاغل اداری: ۳۵ و ۳۶ و ۳۷
			۴. دانش های عمومی مورد نیاز مشاغل:
	۷۷/۳	۳/۸۶	الف) اصول بیمه (۱ و ۱۱ و ۴)
	۷۰/۸	۳/۵۳	ب) زبان انگلیسی (۱۸ و ۱۹ و ۲۰)
۷۳/۶۲	۷۳/۵۲	۳/۶۷	پ) رایانه (۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۸)
	۷۷/۹	۳/۸۹	ت) ارتباطات (۱۶ و ۱۷)
	۷۶	۳/۸۰	ث) مکاتبات اداری (۲۹)
	۶۷/۴	۳/۳۲	ج) آمار (۳۳)

همچنین در جدول ۴ می بینیم که نیازهای آموزشی در مشاغل اداری برای کسب دانش تخصصی با میانگین وزنی کل ۷۴ در اولویت اول، نیازهای آموزشی در مشاغل فنی برای کسب دانش تخصصی و دانش های عمومی با میانگین وزنی ۷۳/۶۲ در اولویت دوم و نیازهای آموزشی در مشاغل مالی برای کسب دانش تخصصی با میانگین وزنی ۶۲/۹ در اولویت سوم قرار گرفته اند.

پیشنهادها

همانطور که در مباحث پیشین مطرح شد برای سرمایه گذاری بر روی توانایی های کارکنان در برنامه آموزشی کوشش می شود که توانایی های آنان تشخیص و پرورش

داده شود و به کانال‌های مناسب هدایت شود، ولی همیشه این نگرانی وجود دارد که بدون تحلیل دقیق نیازها برنامه‌های آموزشی منظور می‌شود. از این رو نیازسنجی آموزشی سزاوار تأمل و دقت علمی است. چون کیفیت این داده‌ها اثربخشی دوره‌های آموزشی و نهایتاً کارکرد آموزش را تعیین خواهد کرد. از این رو با توجه به مطالب فوق و همچنین پس از مطالعه منابع مرتبط و بررسی یافته‌های پژوهش می‌توان رعایت نکات زیر را قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی پیشنهاد کرد:

- اصولاً دوره آموزشی برای تحقق اهداف آموزشی آن برگزار می‌شود. بنابراین، اگر اهداف به درستی انتخاب نشوند و اولویت‌ها در آن مشخص نباشند دوره آموزشی کیفیت خوبی نخواهد داشت و اثربخشی آن، محل تردید است. بنابراین:
۱. در تدوین برنامه‌های آموزشی در زمینه دانش و مهارت‌ها باید به اولویت‌بندی نیازهای آموزشی توجه شود.
 ۲. براساس یافته‌های تحقیق در زمینه متغیرهای تعدیل کننده پیشنهاد می‌شود که به علت اینکه تفاوت معنی‌داری بین متغیرهای مذکور مشاهده شد، در برگزاری دوره‌های آموزشی به همگن سازی شرکت کنندگان در دوره‌ها توجه بیشتری شود.
 ۳. برای برگزاری هر چه بهتر دوره‌ها و کاهش تغییرات در برنامه‌های پیش بینی شده و همچنین کاهش حذف دوره‌ها، مدیران ارشد سازمان قبل از تدوین برنامه‌ها شرایطی ایجاد کنند که حمایت‌های لازم از تأمین منابع، امکانات و اعتبارات لازم برای اجرای دوره‌ها به عمل آید.
 ۴. اولین گام در تدوین برنامه‌ریزی آموزشی نیازسنجی آموزش است برای نیازسنجی آموزشی به صورت دقیق‌تر بهتر است نیازهای آموزشی هر سطح به صورت مستقل مورد بررسی قرار گیرد.
 ۵. بهتر است رضایت شغلی کارکنان قبل از نیازسنجی مورد بررسی قرار گیرد و اثرات آن بر نتایج دوره‌های آموزشی برگزار شده سنجیده شود.

یکی از مهم‌ترین مسائل در چند دهه اخیر، استفاده و بهره‌وری صحیح از نیروی انسانی است که در مسیر توسعه همه جانبه اقتصادی و اجتماعی نقش اساسی دارد. بنابراین سرمایه‌گذاری برای آموزش باعث برگشت چندین برابر سرمایه و رشد و تعالی افراد نیز باعث دلگرمی و افزایش انگیزه‌های فردی در آنان می‌شود و احساس تعلق سازمانی را فزونی می‌بخشد.

منابع

۱. ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۳)، *آموزش و بهسازی نیروی انسانی*، ج ۲، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش.
۲. باقرزاده، محمد (۱۳۷۸)، *مدیریت سنجیده بنیان‌ها*، تهران، خدمات فرهنگی رسا.
۳. ترک‌زاده، جعفر (۱۳۷۸)، "تعیین نیازهای آموزش مشاغل فنی گمرکات تجاری و مسافری"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۴. جمعی از استادان مدیریت (۱۳۷۹)، *آموزش کارکنان*، مرکز مدیریت دولتی، ج ۲، مجموعه بیست و پنجم.
۵. حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*، ج ۱، تهران، چاپ و نشر بازرگانی.
۶. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۴)، *مدیریت منابع انسانی*، مشهد، مولف.
۷. دولان، شیمون ال و رندال اس شولر (۱۳۷۸)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صاییبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. عباس‌زادگان، سید محمد (۱۳۸۳)، *مدیریت بر سازمان‌های ناآرام*، انتشارات کویر.
۹. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۷۶)، *درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت*، تهران، انتشارات سرآمد کاوش.

۱۰. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۱)، *نیازسنجی آموزش (الگوها و فنون)*، چ ۱، تهران، انتشارات آبیژ.
۱۱. گلدشتاین، ایروین ال (۱۳۸۰)، *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*، ترجمه غلامرضا محمدزاده شریف، مشهد، رواق مهر.

۱۲. Bambrough, Jacquie (۱۹۹۰), *Training your staff*, the Industrial society, London.

۱۳. Goldsterein , Irvine (۲۰۰۲) , *Training in Organization*, Wadsworth, Fourth Edition .





پروفیسر شہناز گل خان کی زیر نگرانی

پرتال جامع علوم انسانی