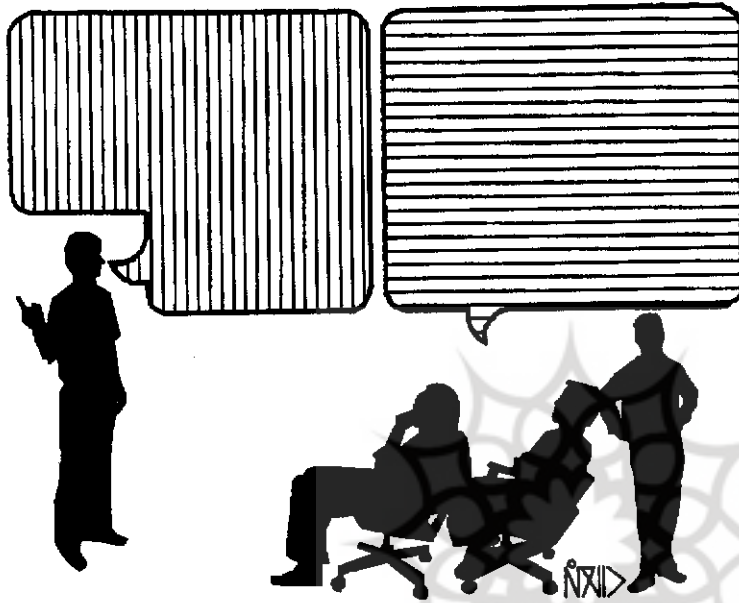


# نیازسنجی

## در فرآیند آموزش سیستماتیک کارکنان



از: رحمت‌الله پاکدل



حقیقت سنگ زیرین ساختمان آموزش است که هر قدر این سنگ زیرین مستحکم‌تر باشد، بنای روی آن محکم‌تر و آسیب‌ناپذیرتر خواهد بود. از نیازسنجی آموزشی تعاریف متعددی ارائه شده است که هر یک جنبه‌ای از ابعاد مختلف فرایند نیازسنجی را بیان می‌کند که برخی از آنها عبارتند از:

- نیازسنجی عبارت است از فرایند تصمیم‌گیری درباره اینکه چه محتوایی در آموزش منظور گردد (علی ابراهیمی، ۷۷).

- فرایند جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت برآورد نیازهای آموزش افراد را نیازسنجی می‌گویند.

- کل فرایند تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه مطالبی در آموزش منظور گردد، تعیین نیازهای آموزشی نامیده می‌شود (گلدامستاین ۱۹۹۷).

از فرایند نیازسنجی تعاریف مختلفی صورت گرفته که هر کدام از واژه‌ها و اصطلاحات مختلفی برای بیان و تبیین آن استفاده کرده‌اند. لکن آنچه

● **تامل و تقابل** با سیستم کلی یا فراسیستم. رویکرد آموزش سیستماتیک بر اجزاء و عناصر موجود در سیستم آموزش و همچنین بر تعاملات موجود بین آنها تأکید زیادی دارد. برای روشن شدن ارتباط بین اجزاء و عناصر یک سیستم آموزشی آنها را به صورت یک دیاگرام در شکل الف نشان داده‌ایم؛ با توجه به شکل، هر سیستم آموزشی یا در حقیقت فرایند آموزش سیستماتیک شامل سه عنصر اصلی، نیازسنجی (NEED ASSESSMENT)، محیط آموزش (TRAINING ENVIRONMENT) و ارزشیابی (EVALUATION) است که هر کدام از این سه عنصر بر دیگری تأثیر متقابل دارد. چگونگی ارتباط خطوط به یکدیگر فراگرد و چرخه آموزش سیستماتیک را نشان می‌دهد.

### نیازسنجی

اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. نیازسنجی در

امروزه اهمیت و ضرورت آموزش پروژه‌بازآموزی بزرگسالان بر هیچ فردی پوشیده نیست. لکن آنچه مورد بحث بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران علوم تربیتی است، مکانیسم ارائه دانش و اطلاعات است که کارایی و اثربخشی افزونتری داشته باشد. در حقیقت درک صحیح و پویای آموزش و توسعه نظامهای ارزشیابی از جمله عوامل موثر بر فرایند آموزش هستند که کیفیت و مطلوبیت نظام آموزش را تضمین می‌کنند.

● رویکرد آموزش سیستماتیک بر تصریح هدفهای آموزش مبتنی بر نیازسنجی، تدارک محیط یادگیری کنترل‌شده تجویبی و تدوین ملاکهای ارزشیابی تأکید دارد. اصول و ویژگیهای اساسی رویکرد آموزش سیستماتیک عبارتند از:

- کاربرد بازخورد به‌طور مداوم برای اصلاح فرایند آموزش؛
- شناسایی تعاملات پیچیده بین اجزای سیستم؛
- فراهم‌کردن چارچوبی برای تبیین هدفها؛

است از بررسی هدفهای کوتاهمدت و بلندمدت سازمانی و روندهایی که بر این هدفها تاثیر میگذارد. در تجزیه و تحلیل سازمانی اغلب انتظارات مدیریت بالای سازمان مورد توجه قرار میگیرد. تحلیل سازمانی، هدفهای سازمان، منابع سازمان، جز انتقال یادگیری برای فراگیران و موانع و محدودیتهای داخلی و خارجی را مورد بررسی قرار می دهد. درحقیقت هدف نهایی تجزیه و تحلیل سازمانی ایجاد یک چشم اندازی از استراتژی سازمانی است تا هدفها و برنامه های آموزشی در راستای همان استراتژیها بنیان نهاده شود.

- تجزیه و تحلیل شغل (TASK AND KSA ANALYSIS) به همان ترتیب که تجزیه و تحلیل

از سه منبع اصلی سرچشمه گرفته باشد، این سه منبع عبارتند از:

- مسائل دانشی و مهارتی؛
- مسائل انگیزشی؛
- مسائل محیطی و سازمانی.

● تجزیه و تحلیل نیازها  
پس از شناسایی نیاز یا اختلاف آموزشی موجود یک برنامه ریز یا مدیر آموزش باید به تجزیه و تحلیل نیاز بپردازد تا روشن شود که این اختلاف در کجا و به چه میزان است. تجزیه و تحلیل نیازها در سه سطح سازمانی، وظایف و KSA و فردی صورت میگیرد.

- تجزیه و تحلیل سازمانی (ORGANIZATIONAL ANALYSIS) عبارت

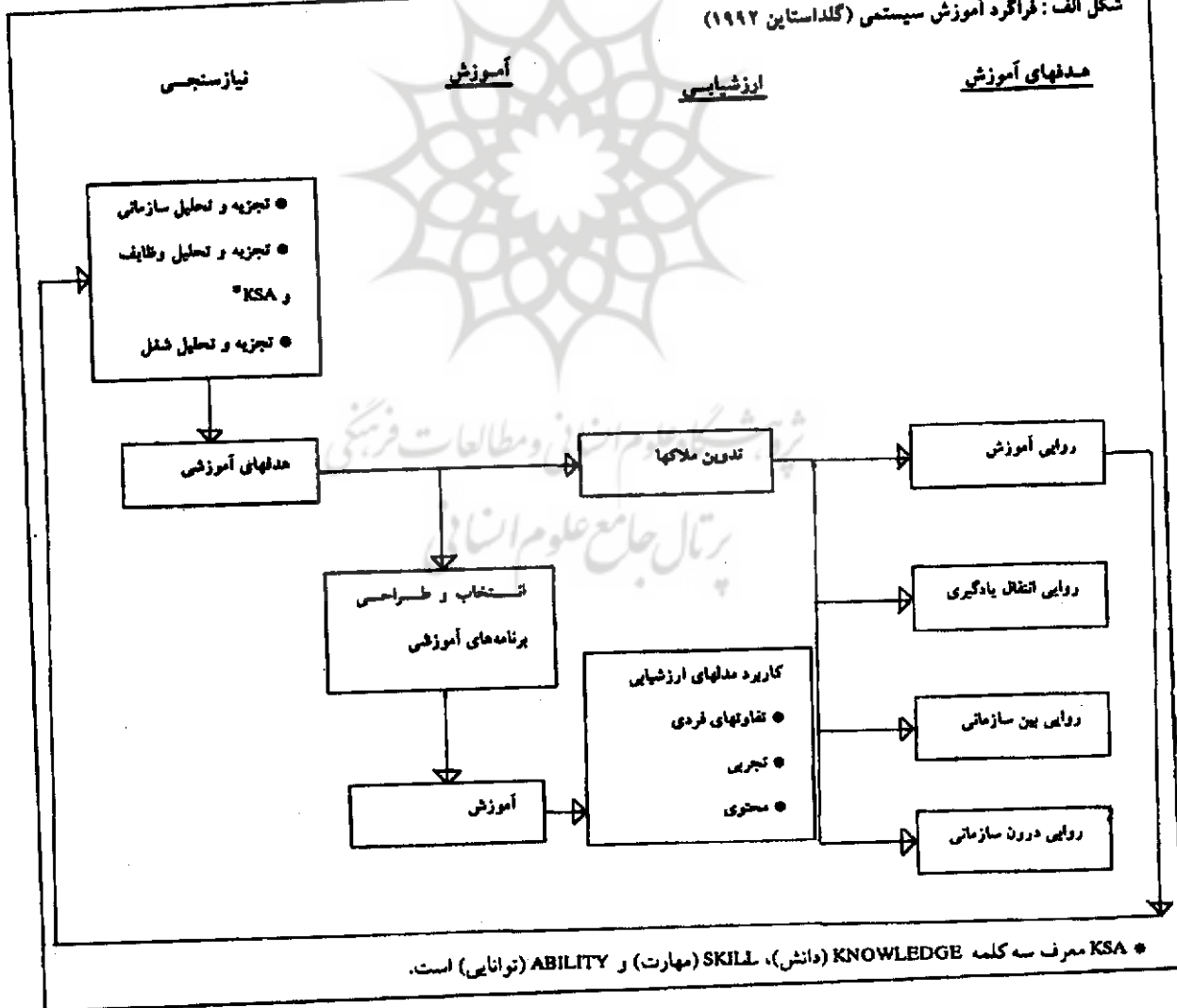
که منظور نظر این مقاله است مقابله تعاریف و اصطلاحات نظری فرایند نیازسنجی نیست بلکه هدف ارائه راهکارهای عملی اجرای فرایند نیازسنجی است.

به طور کلی فرایند نیازسنجی را می توان به سه بخش یا مرحله اساسی طبقه بندی کرد:

- شناسایی یا تشخیص نیازها؛
- تجزیه و تحلیل نیازها؛
- ارزیابی مهارت افراد و تجزیه و تحلیل اختلاف موجود.
- شناسایی یا تشخیص نیازها

نیاز در حقیقت عبارت است از فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب یعنی میزان اختلافی که بین حال و وضعیت مطلوب و خوب وجود دارد. این نیاز یا اختلاف موجود می تواند

شکل الف: فراگرد آموزش سیستمی (گلداستاین ۱۹۹۲)



بتواند برای سوالات زیر پاسخ صحیح و واقعی ارائه کند:

● آیا اختلاف و یا مسائل و مشکلاتی در واحد سازمانی مورد نظر وجود دارد؟

● آیا اختلاف و یا مسائل و مشکلات موجود ناشی از کمبود آموزش و تربیت نیروی انسانی واحد سازمانی است؟ (مرحله اول فرایند نیازسنجی)

● اگر اختلاف و یا مشکلاتی وجود دارد سطح عملکرد مطلوب و یا وضعیت مطلوب و مناسب کدام است؟ (مرحله دوم فرایند نیازسنجی)

● در نهایت پس از روشن شدن وضعیت موجود و تبیین وضعیت مطلوب، باید روشن شود کدام یک از بخشها یا افراد نیازمند آموزش و تربیت بوده تا از طریق اجرای آموزشهای مناسب شکاف موجود بین عملکرد فعلی و عملکرد مطلوب را از بین ببرد؟ (مرحله سوم فرایند نیازسنجی).

منابع:

۱ - ابراهیمی، علی. برنامه ریزی درسی (راهبردهای نوین). انتشارات فکر نو، چاپ اول.

سال ۷۶

۲ - پاکدل، رحمت... (رویکرد آموزش بودمانی). مجله مدیریت در آموزش و پرورش. زمستان و پاییز ۷۷

۳ - چیلد، محمد. برنامه ریزی برای آموزش اتریخشی (راهنمایی برای تدریس برنامه درسی). انتشارات: دانشگاه تربیت مدرس. تهران. چاپ اول، سال ۷۶

۴ - فتحی واجاگار، کورش. برنامه ریزی ضمن خدمت. تهران. چاپ اول ۶۷

۵ - ملکی، حسن. برنامه ریزی درسی (راهنمای عمل). تهران: انتشارات مدرسه. چاپ اول. ۷۶

1 - BALDWIN AND FORD. TRANSFER OF TRAINING: ARE VIEW AND DIRECTION FOR FUTURE RESEARCH. IMPERSONAL PSYCHOLOGY. 1988.

2 - GOOD, TOM W. DELIVERING EFFECTIVE TRAINING. 1982.

3 - GOLDSTEIN, IRWIN L. TRAINING IN ORGANIZATION. EDITION 3. 1992.

4 - PATTANYAK, RAIMANN. TRAINING FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. 1994.

5 - WARREN, MALCOLM W. TRAINING FOR RESULTS. COPYRIGHT. 1969.

● رحمت الله پاکدل:

کارشناس ارشد مدیریت آموزش

تحلیلگر تلفیقی از چهارروش مذکور را برای تجزیه و تحلیل شغل به کار بگیرد.

- تجزیه و تحلیل فردی (PERSONAL ANALYSIS)

آخرین تجزیه و تحلیل برای برآورد نیازهای آموزشی افراد، تجزیه و تحلیل خود فرد است. در تجزیه و تحلیل فرد دو سوال عمده مطرح می شود. ۱) چه کسی در سازمان به آموزش نیاز دارد؟ ۲) چه نوع مند آموزشی یا برنامه آموزشی مناسب و مورد نیاز است؟ پاسخ به این دو سوال هم افرادی که نیاز به آموزش دارند و هم روش بهینه آموزش برای مرتفع کردن نیازهای آموزشی آنها را مشخص می کند.

● ارزیابی مهارت افراد

آنچه که در دو مرحله پیش انجام گرفت، عملکرد مطلوب و مورد قبول سازمان را متناسب با استراتژی های سازمانی مشخص می کند. لکن در این مرحله افراد موجود در سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند تا مشخص شود این اختلاف موجود در چه حد بوده و در کدام زمینه های شغلی است. در حقیقت هدف از انجام این مرحله تعیین عملکرد واقعی افراد و تحلیل میزان اختلاف بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب است. فراگرد ارزیابی مهارت و تجزیه و تحلیل اختلاف به چهار مرحله تقسیم می شود:

● ثبت عناصر با اجزای که در نرم تجزیه و تحلیل شغل شناسایی شده در فرم تجزیه و تحلیل اختلاف؛

● درجه بندی اجزاء و عناصر برحسب مهارت فعلی افراد؛

● تجزیه و تحلیل امتیازات اخذ شده از درجه بندی و میانگین گیری از آنها؛

● براساس امتیازاتی که به هر یک از وظایف داده شده و امتیازی که فرد در مرحله درجه بندی گرفته، اختلاف بین سطح مهارت فرد و سطح مهارت مطلوب شغل مشخص می شود.

شناسایی نیاز، تجزیه و تحلیل نیاز و ارزیابی مهارت افراد و تجزیه و تحلیل اختلاف موجود، سه مرحله از فرایند نیازسنجی آموزشی هستند که هدف آنها ایجاد درون داده های اساسی برای طراحی مناسب محیط آموزشی و ارزشیابی واقعی است.

به طور کلی با بررسی مراحل سه گانه فرایند نیازسنجی یک مدیر با برنامه ریز آموزشی باید

سازمانی برای تبیین هدفها و استراتژی های سازمانی ضروری می نماید، تجزیه و تحلیل شغل نیز برای تبیین هدفهای آموزشی (INSTRUCTIONAL OBJECTIVE) جهت انجام فعالیتها یا عملیات مربوط به شغل ضروری می نماید. تجزیه و تحلیل شغل عبارتست از: (ریچارد هندرسون ۱۹۹۴).

تعریف و تعیین آنچه که در یک شغل، اتفاق می افتد و تعریف، تصریح و شناسایی وظایف، دانش و مهارتهایی که برای انجام شغل، تحت شرایطی لازم است.

به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل شغل شامل دو بخش توصیف شغل (JOB DESCRIPTION) (توصیف وظایف و فعالیتهایی که در یک شغل انجام می گیرد) و تصریح شغل (JOB SPECIFICATION) (دانش، مهارت و توانایی مورد نیاز برای انجام شغل) است. هدف از تجزیه و تحلیل شغل و KSA برنامه ریزی محیطهای آموزشی برای آموزش شاغلین آن مشاغل است.

تجزیه و تحلیل شغل دارای مراحل هفتگانه است که در ذیل به صورت مختصر به آنها اشاره شده است:

● شناسایی دقیق شغل مورد نظر؛

● تهیه فهرست کلیه وظایف و کارهای کلیدی یا اصلی شغل؛

● تدوین پاره کارهای هر وظیفه اصلی؛

● تعیین میزان فراوانی تکرار وظیفه (دفعات تکرار)؛

● تعیین اهمیت نسبی وظیفه و پاره کارها (میزان اهمیت)؛

● تعیین سطح یادگیری هر وظیفه و پاره کارها (سهولت یادگیری)؛

● فهرست اطلاعات به دست آمده در جداول ویژه طراحی شده.

برای تجزیه و تحلیل شغل از تکنیک های مختلفی استفاده می شود که در اینجا فقط به ذکر نام آنها بسنده می کنیم: ۱) روش مشاهده (OBSERVATION METHOD) ۲) روش مصاحبه (INTERVIEW METHOD) (فردی، گروهی) ۳) روش پرسشنامه (QUESTIONNAIRE METHOD) ۴) روش ثبت در دفتر روزانه (DIARY METHOD)

هر یک از روشهای فوق دارای محاسن و معایب خاصی است که ممکن است در دیگری وجود نداشته باشد و لذا ایده آل آن است که فرد