

## نیازسنجی آموزشی مدیران و معاونان کاروان‌های حج تمتع

زینب مولوی<sup>۱\*</sup>، سید ابراهیم اسدالهی<sup>۲</sup>، علی مقدم‌زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۲. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۳. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۳۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۲۰)

### چکیده

سازمان حج و زیارت تنها منبع تأمین نیروی انسانی کاروان‌های حج، نیازمند آموزش کارگزاران کاروان‌های زیارتی است. هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی نیازهای آموزشی مدیران و معاونان کاروان‌های حج تمتع است. جامعه آماری، همه مدیران و معاونان کاروان‌های حج تمتع در سال ۱۳۹۲ است که نمونه‌ای به حجم ۲۲۲ به روش طبقه‌ای با انتساب متناسب از بین آن‌ها انتخاب شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. برای اجرای فن دلفی نمونه‌ای ۲۵ نفری از خبرگان آموزش حج به روش قضاوتی انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامه و مطالعه اسناد و مدارک است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، کلاس‌های برگزار شده در عمل، برای مدیران و معاونان مفید و مؤثر بوده است. همچنین، مکالمه عربی در رتبه اول اهمیت قرار دارد. در اجرای فن دلفی، مکالمه عربی ۱ و ۲، اپراتوری کامپیوتر، سفر حج و مقدمات آن و جغرافیا و نقشه‌خوانی و مقررات عربستان برای دوره مقدماتی؛ مکالمه عربی ۴، احکام و مناسک حج، انتقال تجارب موفق، قوانین و مقررات عربستان، امنیت در سفر، مهارت‌های ارتباطی، آشنایی با مذاهب اسلامی، آموزش زبان انگلیسی، و شرح وظایف اجرایی برای دوره بازآموزی مدیران و معاونان پیشنهاد شد.

### کلیدواژگان

آموزش، حج تمتع، مدیران و معاونان حج تمتع، نیازسنجی آموزشی.

## مقدمه

اسلام مبانی و ارکانی دارد که با آن‌ها قوام گرفته است. یکی از این ارکان حج است، به طوری که می‌توان آن را تجلیگاه ظهور ابعاد و مبانی مختلف اسلام دانست (جوادی آملی، ۱۳۷۷، ص ۳۱). اگرچه بخش‌هایی از حج تعبدی و تغییرناپذیر است، بخش‌های عمده‌ای از آن تعقلی است و ضرورتاً باید متناسب با مقتضیات اجرا شود. بنابراین، می‌توان با آموزش مناسب بسیاری از جنبه‌های اجتماعی و تعقلی حج را به طور اثربخش و کارا مدیریت کرد.

در سال‌های اخیر، علاقه به آموزش و پرورش<sup>۱</sup> در پیش‌برد اهداف اقتصادی، اشتغال کامل و یکپارچگی اجتماعی افزایش یافته است (Hughes et al., 2004, p.17). طبق نظر رایت و گروی<sup>۲</sup>، برای اینکه آموزش مؤثر باشد، موضوعاتی باید مورد توجه قرار گیرد؛ ممکن است لازم باشد سبک مدیریت تغییر کند یا آموزش با فرهنگ سازمان و فرهنگ کاری متناسب شود (Sahinidis & Bouris, 2008, p.67). آموزش با همه اهمیت و ضرورتش، زمانی مفید و مؤثر است که با نیازهای معنوی، مادی و روحی کارکنان هماهنگی داشته باشد (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۷). زیرا ممکن است آموزش عرضه‌شده پاسخگوی نیازهای کارکنان نباشد، یا به‌درستی اجرا و حتی برنامه‌ریزی نشده باشد، در این هنگام مسائل و مشکلات بروز می‌کند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۶۶). نیازسنجی آموزشی به سازمان‌ها کمک می‌کند سطوح دانش و مهارت‌های اعضایشان را بررسی کنند. اطلاعات حاصل از نیازسنجی می‌تواند اساسی برای توسعه یک برنامه آموزشی برای قوی-تر کردن مهارت و دانش فراگیران باشد (احمدی و هاشمی فشارکی، ۱۳۷۹، ص ۳۲). بنابراین، در ادامه ضمن تشریح مسئله تحقیق کلاس‌های آموزشی مورد نیاز مدیران و معاونان کاروان‌های حج تمتع شناسایی می‌شود.

- 
1. Education
  2. Wright & Geroy

## بیان مسئله

به‌منظور رفع چالش‌های مسیر شغلی و سازمانی، کارمندان باید به‌طور دائم دانش، مهارت و عادت‌های کاریشان را به‌روز کنند (Chen & Klimoski, 2007, p.180). در حالی که بهبود دانش و توسعه پیامد تغییرات بنیادی زندگی انسان است، خود این تغییرات نیاز به نیروی کار آموزش‌دیده و باصلاحیت را موجب می‌شود (Altun & Gok, 2010, p.1709). بنابراین، آموزش یکی از کارکردهای ضروری مدیریت منابع انسانی است (Sezer, 2009, p.304) که با بهره‌وری بالای سازمان و نیروی کار ارتباط دارد و به اشتیاق کارکنان به نوآوری و افزایش تعهد منجر می‌شود (Soltani & Liao, 2010, p.13).

از سویی، نیازسنجی احتیاجات آموزشی کارکنان اولین قدمی است که در توسعه برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها برداشته می‌شود (Cline & Seibert, 1993, p.99). از طرفی، یکی از مسائل و مشکلات عمده، نامشخص بودن نیاز آموزشی کارکنان است اینک‌چه چه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی مورد نیاز کارکنان است تا وظایف کاری خود را به نحو احسن انجام دهند (کاظمی و همراهی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۶). به اعتقاد برادفورد<sup>۱</sup> آموزش ضمن خدمت باید براساس تشخیص نارسایی‌های و نیازهای آموزشی در بهبود و اثربخشی فرد و در تحول کل سازمان مؤثر باشد (مردانی کتکی، ۱۳۸۸، ص ۴).

با توجه به تاریخچه آموزش در سازمان حج و زیارت که از سال ۱۳۸۱ به‌طور مدون و هدفمند اقدام به برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و بازآموزی کرده و تا کنون ده‌ها دوره را برگزار کرده است و هیچگونه بازنگری در این دوره‌ها انجام نگرفته است. از سویی، طبق نظر خبرگان حوزه آموزش کارگزاران حج، برگزاری تعدادی از کلاس‌های برگزارشده اگرچه نتایج مطلوبی دارد، ضرورتی ندارد و فقط هزینه و وقت سازمان حج و زیارت و کارگزاران و شرکت‌کنندگان در دوره‌ها را هدر می‌دهد، به‌عبارتی، برخی اطلاعات مورد نیاز کارگزاران را می‌توان بدون برگزاری کلاس و از

---

1. Bradford

طریق روش‌های دیگر مانند ارائه متن آموزشی و بروشورهای اطلاعاتی در اختیار آن‌ها قرار داد، از طرفی، با توجه به اینکه بسیاری از کارگزاران در چندین دوره به حج تمتع (و گاهاً حج عمره) مشرف شده‌اند و برای مرور مباحث آموزشی برای این گروه نیاز به برگزاری کلاس نیست.<sup>۱</sup> این موضوع ضرورت بازنگری و به‌روزرسانی سرفصل‌های درسی متناسب با رشد علمی کارگزاران و یافته‌های جدید علمی در کنار تغییرات مستمر و غیرقابل پیش‌بینی سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشورهای مقصد را بیش از پیش نمایان کرده است. بنابراین، این پژوهش در صدد است با به‌کارگیری فرایند پژوهش علمی، ضمن بررسی میزان مؤثر بودن دوره‌های موجود، به این پرسش پاسخ دهد که نیازهای آموزشی کارگزاران کاروان‌های حج کدامند؟

## مبانی نظری پژوهش

### آموزش شغلی

مجموعه فعالیت‌های آموزشی نظام‌دار و برنامه‌ریزی شده که به منظور بهبود عملکرد افراد در محیط کار و افزایش سطح بهره‌وری سازمان و کیفیت خدمات ارائه‌شده (احمدی و احمدی، ۱۳۸۹، ص ۲۲) و به روش‌های مختلفی انجام می‌گیرد. از جمله این روش‌ها آموزش ضمن خدمت است. آموزش ضمن خدمت، آموزش نظام‌مند دانش، مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان در طول زندگی کاری آنان است (Tok & Tok, 2009, p.125).

### روش‌های آموزش شغلی

آموزش در سازمان‌ها به صورت آموزش‌های پیش از خدمت و آموزش‌های ضمن خدمت برگزار می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۷).

۱. بنابراین، در این تحقیق، در مرحله اول، ضمن بررسی مؤثر بودن کلاس‌ها، پیشنهادهایی از جانب کارگزاران (مدیران/ معاونان)، مبنی بر نیاز به کلاس‌های دیگر دریافت شد، که این پیشنهادها با کلاس‌های موجود به روش دلفی بررسی شد.

آموزش قبل از خدمت عبارت است از آموزشی که قبل از ورود یا استخدام فرد در سازمان به وی ارائه می‌شود. هدف از این آموزش، افزایش یا ایجاد توانمندی‌ها و شایستگی‌های لازم در پرسنل است، تا از این رهگذر افراد را برای تصدی مشاغل ویژه آماده کند.

آموزش ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آموزشی اطلاق می‌شود که عموماً، پس از استخدام فرد در سازمان انجام گیرد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۶، ص ۶-۴)، و هدف آن آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی و بهبود عملکرد کارکنان و سازمان از طریق رفع کاستی‌ها و نواقص موجود در عملکرد آنان است (کاظمی و همراهی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۷).

در دسته‌بندی دیگر، روش‌های آموزشی را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم کرد (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۱۹۱-۱۸۷):

#### گروه اول: روش‌هایی که منظور از آن‌ها دادن اطلاعات است

هدف اصلی در این روش‌ها آموختن مفاهیم، واقعیت‌ها، مهارت‌ها و دانستنی‌های مربوط به کار است بدون اینکه از شاغل خواسته شود عملاً نیز کاربرد آنچه آموخته است، تمرین و تجربه کند. متداول‌ترین روش‌هایی که در این گروه قرار دارد، سخنرانی و سمینار می‌باشد.

#### گروه دوم: روش‌های شبیه‌سازی

در این روش کارآموز در شبیهی از دنیای واقعی که به‌طور مصنوعی ساخته شده است، قرار می‌گیرد تا با شناخت آن، برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود. پس، با دادن مسائلی شبیه به آنچه انتظار می‌رود کارآموز در دنیای واقعی با آن روبه‌رو شود و با قراردادن وی در موقعیت‌هایی که انتظار می‌رود، در آن قرار گیرد، برای او آموزش‌های لازم عرضه می‌شود. بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل و بازی‌های مدیریتی از جمله روش‌هایی هستند که در این گروه قرار می‌گیرند.

#### گروه سوم: روش‌های ضمن خدمت

آموزش‌هایی که فرد در ضمن انجام‌دادن کار دریافت می‌کند. آموزش مدیران، معاونان و عوامل اجرایی کاروان‌های حج در گروه آموزه‌های ضمن خدمت قرار می‌گیرد.

## آموزش کارگزاران حج

کارگزاران حج عبارت‌اند از مدیر، معاون، مأمور پذیرایی، آشپز، انباردار، خدمه زن و پزشک (کاروان و مجموعه) (معاونت حج، عمره و عتبات، ۱۳۹۲، ص ۴).

مدیران کاروان‌های حج، آن دسته از کارگزاران حج هستند که مسئولیت هدایت و رهبری کاروان‌ها و انتخاب سایر عوامل اجرایی کاروان‌ها را به عهده دارند و طبق آیین‌نامه سال ۱۳۹۲ برای هر کاروان یک مدیر در نظر گرفته می‌شود و معاونان حج تمتع، کارگزارانی هستند که در حج مسئولیت معاونت و کمک به مدیران کاروان‌ها را به عهده دارند و توسط مدیران انتخاب می‌شوند و طبق آیین‌نامه سال ۱۳۹۲ برای هر کاروان یک معاون در نظر گرفته می‌شود (معاونت حج، عمره و عتبات، ۱۳۹۲، ص ۵).

سازمان حج و زیارت هر ساله با اجرای برنامه‌های آموزشی تلاش می‌کند نیروی باصلاحیت را در جایگاه‌های مدیریت کاروان و مجموعه‌ها قرار دهد و با آموزش دانش و مهارت لازم و بازآموزی مستمر تحقق اهداف سازمان را میسر و اجرای برنامه‌های مصوب را عملیاتی کند.

### شیوه‌های آموزش مدیران و معاونان حج تمتع

آموزش مدیران و معاونان حج تمتع به سه روش حضوری، غیرحضوری و نیمه‌حضوری برگزار می‌شود. روش حضوری به روش‌های زیر برگزار می‌شود:

- تشکیل کلاس: دروس نظری برای آگاهی‌بخشی کارگزاران با ضوابط و مقررات به‌روزشده ارائه می‌شود.
- تشکیل کارگاه آموزشی: این کارگاه‌ها با هدف مشارکتی و انتقال تجارب سودمند با ظرفیت مناسب برگزار می‌شود.
- برگزاری همایش توجیهی آموزشی: مانند همایش‌های که قبل از سفر به صورت منطقه‌ای برگزار می‌شود.

در روش غیرحضوری منابع آموزشی مصوب به کارگزار معرفی می‌شود و کارگزار با مطالعه و

یادگیری، آمادگی شرکت در ارزشیابی پایانی را به دست می‌آورد. در روش نیمه‌حضوری برخی ساعات کلاس به صورت کارگاه‌های حضوری و بقیه غیر حضوری برگزار می‌شود.<sup>۱</sup>

### نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی<sup>۲</sup> فرایندی نظام‌یافته و اصولی برای تعیین اولویت‌ها و تصمیم‌گیری درباره چگونگی برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای عملیات برنامه است. به عبارتی، نیازسنجی فرایندی است که طی آن بررسی می‌شود که آیا بین آنچه هست (شرایط حاضر) و آنچه باید باشد (شرایط مطلوب) شکاف‌ها یا فاصله‌هایی وجود دارد و در صورت وجود، آن‌ها را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند (فضل‌اللهی و ملکی توانا، ۱۳۹۰، ص ۸۴).

نیازسنجی آموزشی برآورد تغییرات کیفی و کمی در نحوه ایفای وظایف و فعالیت‌های شغلی کارمند با به‌کارگیری کارآموزی یا اجرای برنامه آموزشی، تا در نتیجه کارایی او به حداکثر افزایش یابد (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۰۸-۳۰۹).

### روش‌ها و فنون نیازسنجی

روش‌های نیازسنجی به‌طور کل، به چهار دسته کلی تقسیم می‌شود.

۱. روش‌های هدف‌محور: در این روش‌ها، شناسایی وضع موجود، تعیین آرمان‌ها و مقایسه این دو، اساس کار نیازسنجی را تشکیل می‌دهد. وجه مشترک همه این الگوها آن است که نخست، از مجموعه‌ای از فنون بهره می‌گیرند. دوم، تفاوت‌های موجود میان آن‌ها، همواره به نحوی با تعیین اهداف سازمان یا برنامه سروکار دارند (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۷۵).
۲. روش‌های توافق‌محور: نظرها و عقاید افراد و گروه‌ها درباره نیاز، کانون اصلی نیازسنجی در روش‌های توافق‌محور است و این فنون درصدد گردآوری و ایجاد توافق بین نظرهای افراد مختلف در زمینه نیاز خاصی هستند (مهرمحمدی، ۱۳۸۱).

۱. مطالب دو بخش اخیر با استناد به شیوه‌نامه‌های آموزشی کارگزاران حج مربوط به سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ بیان شده است.

۳. روش‌های مسئله‌محور: در این مفهوم، نیاز هنگامی مطرح می‌شود که در یک مورد خاص حداقل سطح رضایت به‌دست نیامده یا نمی‌تواند به دست آید. این فنون، درصدد مشخص کردن نقاط ضعف، مسائل و مشکلات سازمان، یا کاستی‌های موجود در عملکرد افراد هستند تا براساس شناسایی این مسائل و معضلات و پیشنهاد اقدامات اصلاحی، راندمان و بازده کلی سازمان و افراد را افزایش دهند. این روش زمانی کاربرد دارد که تعداد افرادی که قرار است نظرخواهی شوند، بسیار زیاد است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۷، ص ۹۸).

۴. روش‌های ترکیبی: در این دیدگاه آنچه بین وضع موجود و وضع مطلوب قرار دارد؛ آنچه ترجیحات، علایق و انتظارات افراد را شکل می‌دهد و سرانجام آنچه بر عملکردهای مطلوب اثر منفی می‌گذارد، همگی نشان‌دهنده نیاز است (بهرامی، ۱۳۸۱).

جدول ۱ به‌طور خلاصه روش‌ها و فنون به‌کار گرفته‌شده در آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. روش‌های نیازسنجی و برخی فنون آن

ردیف	روش اصلی	برخی فنون
۱	روش هدف‌محور	الگوی کلاسیک کافمن؛ الگوی قیاسی کافمن؛ الگوی استقرایی کافمن؛ الگوی پیشنهادی کالین.
۲	روش‌های توافق‌محور	فن دلفی؛ فن فیش باول؛ فن تل‌استار؛ مدل سه‌بعدی.
۳	روش‌های مسئله‌محور	هرم یا درخت خطا؛ فن رویداد مهم؛ فن آزمون وظایف کلیدی؛ فن تجزیه و تحلیل شغل.
۴	روش‌های ترکیبی	سطح خرد منطقه؛ سطح خرد مدرسه؛ طرح جامع نیازسنجی؛ الگوی تحلیل SOWT؛ تحلیل وظیفه؛ تحلیل نیازهای یادگیری

### فن دلفی

فن دلفی<sup>۱</sup> از فنون بسیار ساده نیازسنجی آموزشی و از پرکاربردترین فنون است که برای گردآوری

1. Delphi technique



و بررسی نظرهای افراد در حوزه‌ای معین به کار گرفته می‌شود. برای این منظور پرسشنامه یا بحث گروهی به کار گرفته می‌شود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۱۴۰). فرض اصلی این روش این است که متخصصان ایده‌های بهتری نسبت به آنچه در آینده ممکن است رخ دهد، دارند. بنابراین، برخلاف یک بررسی ساده، روایی و اعتبار این روش بیشتر به خبرگی گروه شرکت‌کننده در مطالعه بستگی دارد تا تعداد شرکت‌کنندگان (Ludwig, 2005).

مراحل اجرای این فن عبارت است از (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۷۵، ص ۴۶):

- مشخص کردن اولین پرسشی که باید به آن پاسخ داده شود؛
- شناسایی کارشناسان و صاحب‌نظران ذی‌صلاح به منظور شرکت در طرح نیازسنجی؛
- ارائه پرسش‌های اولیه برای کارشناسان و دریافت پاسخ برای آن‌ها؛
- تحلیل پاسخ‌های کارشناسان و گنجاندن پاسخ‌ها در یک پرسش دیگر برای دور بعدی؛
- تجزیه و تحلیل محور پاسخ‌های کارشناسان و گنجاندن اطلاعات حاصل از پرسش دیگر؛
- دریافت پاسخ کارشناسان و تجزیه و تحلیل آن‌ها؛
- ادامه مراحل تا زمانی که توافق کاملی درباره نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها حاصل شود.

### پیشینه تحقیق

بررسی تحقیقات متعددی که در موضوع آموزش و نیازسنجی آموزشی انجام گرفته است، نشان داد در موضوع نیازسنجی آموزشی برای کارگزاران و عوامل حج تاکنون تحقیقی انجام نگرفته است. بنابراین، در ادامه برخی تحقیقاتی که در موضوع نیازسنجی آموزشی در سازمان‌های مختلف انجام گرفته است، بیان می‌شود. در تحقیقی شریف‌زاده و عبدی (۱۳۸۷)، نیازهای کارکنان اداری-مالی مخابرات در منطقه دو تهران بررسی و تبیین کرده‌اند. در نتیجه این تحقیق برنامه آموزشی در قالب دانش، مهارت و نگرش‌های مشاغل رسته مالی<sup>۱</sup> اداری اداره کل مخابرات منطقه دو تهران تهیه شد. عباسی اسفنجیر و رضایی قلعه (۱۳۹۰) در پژوهشی نیازهای توسعه آموزش‌های فنی و مهارتی مجازی از دیدگاه هنرآموزان و مدیران دبیرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کار و دانش را در استان مازندران شناسایی کردند.

محمدی زنجیرانی و همکاران (۱۳۹۱) تحقیقی به منظور بررسی چگونگی شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان بر مبنای نگرشی که ترکیبی از تحلیل‌های مبتنی بر فرد، سازمان و تا حدی شغل محسوب می‌شود، اجرا کردند. یافته‌ها گویای آن است که این روش می‌تواند به تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی، افزایش اثربخشی آموزشی و افزایش انگیزه مشارکت کارکنان در نیازسنجی و اجرای برنامه‌های آموزشی کمک کند. در تحقیقی براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) پس از بررسی لزوم نیازسنجی قبل از تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و بررسی روش‌های جمع‌آوری داده‌ها برای و فنون نیازسنجی، به این نتیجه رسید که برای توسعه برنامه‌های آموزشی باید به تعیین نیازهای آموزشی و قضاوت درباره هزینه-فایده آموزش برای سازمان پرداخت. همچنین، نتایج پژوهشی که توسط دانشگاه دولتی میشیگان<sup>۲</sup> انجام گرفت، نشان داد ویژگی‌های شخصی پاسخ‌گویان و سابقه کاری، ترجیحات و نیازهای آموزشی آن‌ها را تشکیل می‌دهد. ویژگی‌های شخصی از جمله جنسیت و سن، و ویژگی‌های شغلی از جمله پست سازمانی، و سابقه کاری، نیازهای آموزشی را تعیین می‌کنند.

### پرسش‌های پژوهش

برای تحقق هدف پژوهش، پرسش‌هایی به شرح زیر پاسخ داده خواهد شد.

۱. آیا دوره‌های آموزشی (مقدماتی/بازآموزی) مدیران/معاونان حج تمتع از نظر شرکت‌کنندگان مفید و مؤثر است؟
۲. رتبه اولویت دوره‌های مقدماتی/بازآموزی از نظر مدیران/معاونان چگونه است؟
۳. چه کلاس‌های آموزشی (مقدماتی/بازآموزی) برای مدیران/معاونان کاروان‌های حج تمتع نیاز است؟

---

1. Brown

2. Michigan State University

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در گروه تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی جای می‌گیرد و از نظر زمانی از نوع مقطعی است.

## جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش همه مدیران و معاونان حج تمتع است که در حج تمتع سال ۱۴۳۴ هجری قمری برابر با سال ۱۳۹۲ به‌عنوان مدیر، معاون یا عامل اجرایی حضور داشته‌اند. حجم نمونه براساس جدول مورگان برابر با ۲۲۲ نفر تعیین شد.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش در انتخاب مدیران و معاونان حج تمتع نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب است. به این منظور، به تناسب تعداد مدیران/معاونان هر طبقه (هر ناحیه حج) حجم نمونه تعیین شد. همچنین، برای اجرای فن دلفی، ۲۵ نفر از خبرگان آموزشی حج و استادان مدیریت آموزشی که به موضوع پژوهش آشنایی داشتند به روش نمونه‌گیری هدفمند برگزیده شدند.

## روش‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها به‌کار گرفته شد. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه و مطالعه اسناد و مدارک است. در این پژوهش، برای سنجش روایی پرسشنامه مدیران/معاونان، روش روایی محتوا اجرا شد. به این منظور، پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از استادان مدیریت آموزشی و خبرگان آموزش حج که در حوزه موضوع تحقیق آشنایی داشتند، قرار داده شد و پس از دریافت نظرهای ایشان، اقدامات اصلاحی در پرسشنامه‌ها اعمال شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله مطالعه مقدماتی انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا ۳۵ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری شد. سپس، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد. که برابر با ۰/۹۶۸ به‌دست آمد و پایایی

پرسشنامه تأیید شد. روایی پرسشنامه دلفی به میزان خبرگی پاسخ‌گویان منتخب بستگی دارد، در این تحقیق با انتخاب افراد خبره و آشنا به موضوع تحقیق و به‌کارگیری روش نمونه‌گیری قضاوتی این امر محقق شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی مربوط به داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها

متغیر جمعیت شناختی	درصد فراوانی
منطقه ۱	۳۱٫۰۸
منطقه ۲	۲۶٫۵۷
منطقه ۳	۲۵٫۶۷
منطقه ۴	۱۶٫۶۸
فوق دیپلم و پایین‌تر	۲۰٫۷
لیسانس	۳۴٫۳
فوق لیسانس	۲۷٫۱
دکتر	۷٫۷
سایر	۱۰٫۲
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۶٫۲
۴۰ تا ۵۰ سال	۳۱٫۱
۵۰ تا ۶۰ سال	۵۲٫۷

برای پاسخ به پرسش‌های فن دلفی و نظرسنجی از مدیران و معاونان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی حج تمتع سال ۱۳۹۲ به‌کار گرفته شد.

در ادامه، با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود. برای پاسخ به پرسش اول پژوهش، مبنی بر اینکه آیا دوره‌های آموزشی که برای مدیران/معاونان کاروان‌های حج تمتع برگزار می‌شود، مفید و مؤثر بوده است، آزمون تی تک‌نمونه اجرا شد که نتایج آن به شرح جدول ۳ خلاصه شده است.<sup>۱</sup>

جدول ۳. نتایج آزمون تی برای بررسی مفیدبودن دوره‌های آموزشی

مقدار مفروض تی = ۳						
دوره	مقدار تی	درجه آزادی	ضریب معناداری	میانگین		سطح اطمینان ۹۵ درصد
				حد پایین	حد بالا	
مقدماتی	۱۱,۰۵	۲۲۱	۰,۰۰۰	۳,۵۸	۰,۴۷۷	۰,۶۸۴
بازآموزی	۱۳,۴۳	۲۲۱	۰,۰۰۰	۳,۵۸	۰,۴۹۸	۰,۶۷۰

با توجه به اینکه ضریب معناداری برای دوره‌ها برابر صفر و کوچکتر از ۰,۰۵ است، وجود تفاوت میانگین با مقدار مفروض ۳ تأیید می‌شود. حدود بالا و پایین در محدوده مثبت قرار دارند، در نتیجه، میانگین حاصله از میانگین مفروض بالاتر است. بنابراین، دوره‌های مقدماتی و بازآموزی مدیران و معاونان از نظر شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها مفید و مؤثر بوده است. برای اولویت‌بندی دوره‌های مقدماتی/بازآموزی از نظر مدیران/معاونان بر مبنای اهمیت آزمون فریدمن اجرا شد. نتایج نشان داد کلاس‌های برگزار شده دارای اولویت متفاوت هستند. برای تعیین اولویت کلاس‌ها آزمون فریدمن زوجی اجرا شد. نتایج در جدول ۴ خلاصه شده است.

۱. طبق نظر خبرگان و با توجه به تحقیقات مشابه، در طیف پنج درجه‌ای لیکرت مقدار ۳ به بالا برای میانگین هر عامل، نشان‌دهنده سطح قابل قبول است.

جدول ۴. نتایج رتبه‌بندی کلاس‌های آموزشی مدیران / معاونان کاروان‌های حج تمتع

رتبه	کلاس	دوره
۱	مکالمه عربی ۱ و ۲	دوره مقدماتی
۲	نقشه‌خوانی و مقررات عربستان	
۳	اسرار حج	
۴	سفر حج و مقدمات و لوازم آن	
۵	بحران‌ها و مسائل مهم در حج	
۶	اپراتوری کامپیوتر	
۷	امور مالی و حسابداری	
۱	مکالمه عربی ۴	دوره بازآموزی
۲	هتل‌داری	
۳	مکاتبات اداری و گزارش‌نویسی	
۴	شرح وظایف و دستورالعمل‌های اجرایی	
۵	مهارت‌های ارتباطی	
۶	شناخت نرم‌افزارهای حج	
۷	روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی	

با توجه به جدول ۴ و نتایج آزمون فریدمن زوجی، در دوره‌های مقدماتی مکالمه عربی ۱ و ۲ بیشتر درجه اهمیت و امور مالی و حسابداری کمترین درجه اهمیت را دارند و در دوره‌های بازآموزی مدیران / معاونان مکالمه عربی ۴، بالاترین درجه اهمیت و روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی کمترین درجه اهمیت را دارند.

### اجرای فن دلفی

برای تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز مدیران و معاونان کاروان‌های حج تمتع، ابتدا، در یک نظرسنجی گسترده از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی حج تمتع سال ۱۳۹۲ هجری شمسی، در قالب پرسشنامه‌ای که شامل یک پرسش بازپاسخ نیز می‌شد، از پاسخ‌گویان خواسته شد در

صورت لزوم عنوان درسی را به‌جز دروس ارائه‌شده پیشنهاد دهند که دروسی مانند زبان انگلیسی اضافه شد. همچنین، از طریق مصاحبه با خبرگان نیز، کلاس‌هایی برای دوره‌های آموزشی (مقدماتی/بازآموزی) برای مدیران/معاونان پیشنهاد شد و در قالب پرسشنامه‌ای میان ۲۵ نفر از خبرگان و مدیران و استادان آموزش سازمان حج و زیارت توزیع شد. فن دلفی در دو دور اجرا شد که در دور اول با توجه به شروط اجماع و پذیرش، تعدادی از کلاس‌های مقدماتی/بازآموزی به‌طور قطعی پذیرفته شد و با توجه به نمره میانگین بسیار پایین، برخی کلاس‌ها در همان دور اول حذف شدند.

کلاس‌های باقیمانده که در دور اول نتوانسته بودند شروط اجماع نظر خبرگان را محقق کنند، اما در حد حذف هم نبودند، در دور دوم دلفی قرار گرفتند. در دور دوم دلفی هیچ‌یک از کلاس‌های مقدماتی/بازآموزی پیشنهادی در پرسشنامه دور دوم برای مدیران/معاونان و عوامل اجرایی تأیید نشد. بنابراین، ابتدا، جدول حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های دور دوم دلفی نمایش داده می‌شود و در ادامه، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از اجرای دور اول فن دلفی گزارش می‌شود و به پرسش‌های تحقیق پاسخ داده می‌شود.

در روش دلفی برای رسیدن به اجماع و تأیید الگو نیاز به برقراری سه شرط در داده‌های حاصله است. شرط اول، میانگین آماری بالاتر از عدد ۵ برای طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت به‌منظور نشان‌دادن اجماع در اهمیت آن‌هاست؛ شرط دوم، انحراف معیار کمتر از  $1/4$  برای نشان‌دادن اجماع در پذیرش این متغیر توسط خبرگان است؛ شرط سوم، تأیید معناداری میانگین<sup>۱</sup>. همچنین، اگر داده‌های مربوط توزیع نرمال باشند، آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل آن‌ها اجرا می‌شود (مؤمنی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۹-۱۸۸).

۱. به‌دلیل اینکه برای پرسشنامه‌های دلفی طیف هفت‌تایی در نظر گرفته شد که اولویت اول معادل عدد یک در نظر گرفته شد، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصله، اعداد وزن‌دهی شد به‌طوری که وزن هفت به عدد یک اختصاص یافت و به همین ترتیب، اعداد وزن‌دهی شد که در نتیجه، اولویت اول معادل عدد هفت است.

جدول ۵. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های حاصل از دور دوم دلفی

دوره / کلاس	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
دوره‌های مقدماتی مدیران / معاونان				
اسرار حج	۲۵	۳,۲۴	۰,۷۷۹	۰,۱۵۶
بحران‌ها و مسائل مهم در حج	۲۵	۳,۴۴	۰,۰۸۳	۰,۲۱۷
دوره بازآموزی مدیران / معاونان				
بهداشت روان	۲۵	۳,۰۸	۰,۵۷۲	۰,۱۱۴
حج از دیدگاه امام (ره) و رهبری	۲۵	۳,۱۶	۰,۸۹۸	۰,۱۸۰
نظام نقل ترددی و امور مالی	۲۵	۳,۱۶	۰,۸۹۸	۰,۱۸۰
هتل‌داری	۲۵	۳,۳۶	۰,۹۵۲	۰,۱۹۰
روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی	۲۵	۲,۶۴	۱,۱۸۶	۰,۲۳۷
مکاتبات اداری و گزارش‌نویسی	۲۵	۲,۸۸	۰,۹۲۷	۰,۱۸۵
بهداشت و تغذیه و شناخت بیماری	۲۵	۳,۴۸	۰,۸۲۳	۰,۱۶۵

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از دور دوم دلفی نشان می‌دهد همه کلاس‌هایی که در این دور توسط خبرگان اولویت‌گذاری شد، فاقد شروط یادشده برای پذیرش هستند. به عبارتی، درباره این کلاس‌ها اجماع نظر خبرگان حاصل نشد. برای بررسی شروط یادشده برای اطمینان از اجماع خبرگان درباره کلاس‌های مقدماتی و بازآموزی مدیران / معاونان حج تمتع، آمار توصیفی مربوط به داده‌های حاصله بررسی شد.

جدول ۶. آمار توصیفی کلاس‌های دوره‌های مقدماتی و بازآموزی

دوره / کلاس	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
دوره مقدماتی			
مکالمه عربی ۱ و ۲	۲۵	۶,۶۰	۰,۶۴۵
جغرافیا و نقشه‌خوانی و مقررات عربستان	۲۵	۵,۵۲	۱,۰۸۰
اپراتوری کامپیوتر	۲۵	۵,۲۰	۱,۰۸۴
سفر حج و مقدمات و لوازم آن	۲۵	۵,۶۴	۱,۲۵۴
اسرار حج	۲۵	۳,۰۰	۱,۴۴۳



ادامه جدول ۶. آمار توصیفی کلاس‌های دوره‌های مقدماتی و بازآموزی

دوره / کلاس	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
<b>دوره مقدماتی</b>			
بحران‌ها و مسائل مهم در حج	۲۵	۲,۸۴۰	۰,۸۹۸
امور مالی و حسابداری	۲۵	۲,۶۰۰	۰,۳۵۴
آشنایی با زبان انگلیسی	۲۵	۲,۲۸۰	۰,۳۴۴
<b>دوره بازآموزی</b>			
مکالمه عربی ۴	۲۵	۶,۵۲	۰,۷۷۰
احکام و مناسک حج	۲۵	۵,۳۲	۱,۳۰۶
بهداشت روان	۲۵	۳,۱۲	۱,۹۰
انتقال تجارب موفق	۲۵	۵,۱۶	۱,۳۱۳
قوانین و مقررات عربستان	۲۵	۶,۰۰	۱,۱۹۰
امنیت در سفر	۲۵	۵,۸۸	۱,۳۰۱
آشنایی با مذاهب اسلامی	۲۵	۵,۶۰	۱,۳۰۰
حج از دیدگاه امام (ره) و رهبری	۲۵	۳,۸۸	۱,۸۱۰
نظام نقل ترددی، تدارکات و امور مالی	۲۵	۳,۷۶	۱,۹۸۵
شرح وظایف و دستورالعمل اجرایی	۲۵	۵,۵۶	۱,۱۵۱
هتل‌داری	۲۵	۳,۳۶	۱,۹۵۵
شناخت نرم‌افزارهای حج	۲۵	۲,۲۰	۱,۸۸۵
روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی	۲۵	۳,۰۸	۱,۳۸۲
مکاتبات اداری و گزارش‌نویسی	۲۵	۳,۶۰	۱,۸۰۲
مهارت‌های ارتباطی	۲۵	۵,۸۴	۱,۰۶۸
آموزش زبان انگلیسی	۲۵	۵,۲۴	۰,۵۶۲
بهداشت و تغذیه و شناخت بیماری‌ها	۲۵	۲,۹۶	۱,۳۶۹

با توجه به نتایج، کلاس‌های اسرار حج، بحران‌ها مسائل مهم در حج، امور مالی و حسابداری و آشنایی با زبان انگلیسی به دلیل داران بودن دو شرط اول (حداقل میانگین ۵ و حداکثر انحراف معیار ۱/۴) از دوره مقدماتی آموزش مدیران/معاونان حج حذف شد. کلاس‌های بهداشت روان، دیدگاه امام (ره) و رهبری در رابطه با حج، نظام نقل ترددی، هتل‌داری، روش‌ها و فنون

برنامه‌ریزی، مکاتبات اداری، شناخت نرم‌افزارهای حج و بهداشت و تغذیه و شناخت بیماری‌ها در حج به علت عدم اجماع از دوره بازآموزی آموزش مدیران/ معاونان حذف شد. برای بررسی معناداری میانگین‌های حاصله از کلاس‌های باقیمانده، اگر توزیع داده‌ها نرمال باشد باید آزمون تی را اجرا کرد و در صورت نرمال‌نبودن توزیع داده‌ها آزمون دوجمله‌ای اجرا می‌شود. بنابراین، برای بررسی نرمال‌بودن داده‌ها آزمون کولموگروف-اسمیرنوف اجرا شد. نتایج این آزمون در جدول ۷ خلاصه شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

دوره/ کلاس	مقدار آماره تی	تعداد	سطح معناداری
<b>دوره مقدماتی</b>			
مکالمه عربی ۱ و ۲	۲۰۶۱	۲۵	۰٫۰۵۱
اپراتوری کامپیوتر	۱٫۳۳۷	۲۵	۰٫۰۵۶
سفر حج و مقدمات و لوازم آن (ره‌توشه)	۱٫۰۶۵	۲۵	۰٫۲۰۷
جغرافیا و نقشه‌خوانی و مقررات عربستان	۲٫۰۰۱	۲۵	۰٫۱۳۲
<b>دوره بازآموزی</b>			
مکالمه عربی ۴	۱٫۸۶۷	۲۵	۰٫۰۵۲
احکام و مناسک حج	۰٫۸۵۰	۲۵	۰٫۴۶۵
انتقال تجارب موفق	۱٫۰۹۴	۲۵	۰٫۱۸۲
آشنایی با مذاهب اسلامی	۱٫۲۲۵	۲۵	۰٫۰۹۱
قوانین و مقررات عربستان	۱٫۱۹۸	۲۵	۰٫۱۱۳
امنیت در سفر	۱٫۲۲۶	۲۵	۰٫۰۹۹
شرح وظایف و دستورالعمل‌های اجرایی	۱٫۲۴۸	۲۵	۰٫۰۸۹
مهارت‌های ارتباطی	۱٫۱۰۷	۲۵	۰٫۱۷۲
آموزش زبان انگلیسی	۲٫۰۳۳	۲۵	۰٫۰۶۱

با توجه به اینکه ضریب معناداری برای همه کلاس‌های آموزشی بیشتر از سطح خطای آزمون (یعنی عدد ۰٫۰۵) است. در نتیجه، داده‌ها توزیع نرمال دارند. بنابراین، آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای آزمون معناداری میانگین اجرا شد.

جدول ۸. نتایج آزمون تی تک‌نمونه برای مدیران / معاونان

مقدار مفروض تی = ۵					
سطح اطمینان ۹۵ درصد					
ابعاد	مقدار تی	ضریب معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
<b>دوره مقدماتی</b>					
مکالمه عربی ۱ و ۲	۱۲,۳۹۴	۰,۰۰	۱,۰۶	۱,۳۳	۱,۸۷
اپراتوری کامپیوتر	۸,۱۱۶	۰,۰۳۹	۰,۲۰۰	۰,۵۶	۰,۹۶
سفر حج و مقدمات و لوازم آن	۲,۵۵۱	۰,۰۱۸	۰,۶۴۰	۰,۱۲	۱,۱۶
جغرافیا و نقشه‌خوانی و مقررات عربستان	۴,۲۵۱	۰,۰۱۲	۰,۴۲۵	۰,۱۳	۱,۰۴
<b>دوره بازآموزی</b>					
مکالمه عربی ۴	۹,۸۶۷	۰,۰۰	۱,۵۲۰	۱,۲۰	۱,۸۴
احکام و مناسک حج	۱,۱۳۸	۰,۲۶۶	۰,۳۲۰	۰,۲۶	۰,۹۰
انتقال تجارب موفق	۰,۶۰۹	۰,۵۴۸	۰,۱۶۰	۰,۳۸	۰,۷۰
قوانین و مقررات عربستان	۴,۲۰۱	۰,۰۰	۱,۰۰	۰,۵۱	۱,۴۹
آشنایی با مذاهب اسلامی	۳,۸۷۵	۰,۰۲	۰,۷۴۱	۰,۲۳	۱,۲۷
امنیت در سفر	۳,۳۸۱	۰,۰۰۲	۰,۸۸۰	۰,۳۴	۱,۴۲
شرح وظایف و دستورالعمل‌های اجرایی	-۰,۰۹۸	۰,۹۲۳	-۰,۰۴۰	۰,۸۹	۰,۸۱
مهارت‌های ارتباطی	۳,۹۳۴	۰,۰۰۱	۰,۸۴۰	۰,۴۰	۱,۲۸
آموزش زبان انگلیسی	۴,۰۱۲	۰,۰۰	۰,۴۵۷	۱,۱۲	۱,۹۸

طبق نتایج، ضرایب معناداری برای احکام و مناسک حج، انتقال تجارب موفق و شرح وظایف و دستورالعمل‌های اجرایی، به ترتیب، ۰,۲۴۶، ۰,۵۴۸ و ۰,۹۲۳ و بالاتر از ۰,۰۵ است. بنابراین، در این موارد میانگین مفروض با میانگین حاصل تفاوت معنادار ندارد. اما درباره سایر کلاس‌ها از آنجا که ضریب معناداری پایین‌تر از ۰,۰۵ است، نتایج تفاوت معنادار میانگین حاصله با میانگین مفروض را نشان می‌دهد. بنابراین، در این موارد با توجه به اینکه حد بالا و پایین در محدوده مثبت قرار دارد، میانگین داده‌ها از میانگین مفروض بیشتر است. در نتیجه، معناداری همه میانگین‌ها برای کلاس‌های مدیران / معاونان تأیید می‌شود.

## نتیجه

هدف اصلی این تحقیق شناسایی کلاس‌های آموزشی مورد نیاز مدیران و معاونان کاروان‌های حج تمتع بوده است. در این تحقیق، ابتدا مؤثر بودن کلاس‌های آموزشی برگزار شده بررسی شد. نتایج نشان داد همه کلاس‌های برگزار شده (مقدماتی و بازآموزی) مؤثر واقع شده‌اند. همچنین، نتایج نشان داد در دوره‌های مقدماتی و بازآموزی مدیران و معاونان حج تمتع، درس مکالمه عربی بیشترین اولویت را دارد.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از اجرای دو دور فن دلفی، می‌توان دوره‌های آموزشی مقدماتی / بازآموزی مدیران و معاونان حج را به شرح زیر بیان کرد. کلاس‌های آموزشی دوره مقدماتی مدیران و معاونان شامل مکالمه عربی ۱ و ۲، اپراتوری کامپیوتر، سفر حج و مقدمات و لوازم آن، و جغرافیا و نقشه‌خوانی و مقررات عربستان مورد نیاز است و برای کلاس‌های آموزشی دوره بازآموزی مدیران و معاونان مکالمه عربی ۴، احکام و مناسک حج، انتقال تجارب موفق، قوانین و مقررات عربستان، امنیت در سفر، مهارت‌های ارتباطی، آشنایی با مذاهب اسلامی، آموزش زبان انگلیسی، و شرح وظایف و دستورالعمل‌های اجرایی پیشنهاد شد.

از سویی، با توجه به صرف هزینه و زمان برای برگزاری دوره‌های آموزشی هم برای سازمان حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران و هم برای شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها، پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج این تحقیق، دوره‌ها به کلاس‌های حاصل از این پژوهش محدود شود. همچنین، در نظرسنجی گسترده‌ای که از مدیران و معاونان حاضر در حج تمتع سال ۱۳۹۲ انجام گرفت، از شرکت‌کنندگان خواسته شد پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت دوره‌ها مطرح کنند. در ادامه، برخی پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهایی در نتیجه تحقیق بیان می‌شود.

- برگزاری کلاس‌ها در طول سال، که در نتیجه حجم کاری کارگزاران و سازمان حج و زیارت در دوره زمانی نزدیک به برگزاری حج تمتع کاهش می‌یابد.
- حتی‌الامکان کلاس‌ها به‌طور غیرحضوری برگزار شود.

- از آنجا که بیشتر کارگزاران برای چندمین بار در این سمت در کاروان‌های حج مسئول‌اند، بنابراین، قبل از الزام به شرکت در کلاس‌ها، از کارگزاران آزمون گرفته شود و افرادی که نمره مناسب دریافت می‌کنند الزامی به حضور مجدد در کلاس‌ها نداشته باشند.
- برای کلاس‌های مهم‌تر، مانند مکالمه عربی آمادگی همیشگی و در طول سال مهم است. بنابراین، حتی‌المقدور به‌طور دوره‌ای در طول سال این کلاس‌ها برگزار شود که سطح آمادگی کارگزاران حفظ شود.
- کلاس‌ها با توجه به نیاز شرکت‌کنندگان متناسب شود. مثلاً برای کارگزارانی که زبان محاوره‌ای آن‌ها عربی است، مانند کارگزاران استان خوزستان، حضور در کلاس‌های مکالمه عربی الزامی نباشد و فقط در آزمون شرکت کنند.



## منابع و مأخذ

۱. ابطحی، حسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. چاپ اول، تهران: پویند.
۲. احمدی، عبدالصمد و احمدی، علی (۱۳۸۹). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد مدیران و کارکنان. *اطلاعات علمی*، شماره ۱، صفحات ۲۵-۲۲.
۳. احمدی، غلامرضا و هاشمی فشارکی، دیبا (۱۳۷۹). بررسی نیازهای آموزشی مدیران شهرداری اصفهان. *دانش و پژوهش*، شماره ۶، صفحات ۴۲-۲۱.
۴. بهرامی، سوسن (۱۳۸۱). بررسی الگوی نیازسنجی موجود و کاربرد آن در سیستم بهداشت و درمان استان اصفهان در سال ۱۳۸۱. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، علوم تربیتی (گرایش برنامه‌ریزی آموزشی)، دانشگاه اصفهان.
۵. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۷). *صهیای حج*. قم: مرکز نشر اسراء.
۶. دستورالعمل، ضوابط و شرایط انتخاب عوامل اجرایی کاروان‌های حج تمتع (۱۳۹۲). معاونت حج، عمره و عتبات، اداره کل فنی و امور کارگزاران.
۷. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
۸. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت، چاپ دهم.
۹. شریف‌زاده، فتح و عبدی، فاطمه (۱۳۸۷). تبیین نیازهای آموزشی و آثار آموزش ضمن خدمت بر یادگیری کارکنان مخابرات رسته اداری مالی اداره کل منطقه دو تهران. پژوهش‌های مدیریت، سال ۱، شماره ۱، صفحات ۷۰-۴۱. *علوم انسانی*
۱۰. عباس‌زادگان، سید محمد و ترک‌زاده، جعفر (۱۳۷۹؛ ۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار.
۱۱. عباسی اسفنجیر، علی‌اصغر و رضایی قلعه، هما (۱۳۹۰). نیازسنجی توسعه آموزش‌های فنی و مهارتی مجازی در آموزش و پرورش استان مازندران. *فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، سال ۱، شماره ۳، صفحات ۱۴۳-۱۱۳.

۱۲. عباسیان، عبدالحسین، سلیمی، قاسم و آذین، رضا (۱۳۸۷). ارزیابی کیفیت آموزش‌های مهندسی؛ مطالعه موردی بررسی اثربخشی دوره آموزشی جوش مقاومتی براساس مدل کرک پاتریک. فصل‌نامه آموزش مهندسی ایران، دوره ۱۰، شماره ۳۹، صفحات ۶۲-۳۷.
۱۳. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۷۵). نیازسنجی آموزشی در برنامه‌ریزی آموزشی و درسی (روش‌ها و فنون). تهران: اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی.
۱۴. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۷۷). اصول برنامه‌ریزی درسی. تهران: انتشارات ایران زمین.
۱۵. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.
۱۶. فضل‌اللهی، سیف‌اله و ملکی توانا، منصوره (۱۳۹۰). رویکردی جامع به روش‌ها و فنون مهم نیازسنجی آموزشی. روش‌شناسی علوم انسانی، دوره ۱۷، شماره ۶۸، صفحات ۸۳-۷۵.
۱۷. کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان. تهران: مرکز آموزش مدیریت.
۱۸. کاظمی، مهدی و همراهی، مهرداد (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت براساس مدل سیپ. پژوهش‌های مدیریت، شماره ۴، صفحات ۱۳۰-۱۱۳.
۱۹. محمدی زنجیرانی، داریوش، اشتیاقیان، ندا و رازنهان، فیروز (۱۳۹۱). رویکرد چندمعیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان. رویکردهای نوین آموزشی، سال ۷، دوره ۱۵، شماره ۱، صفحات ۱۳۶-۱۰۷.
۲۰. مردانی کتکی، لیلا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس قم، دانشگاه تهران.
۲۱. مهرمحمدی، محمود (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی درسی: نظرگاه‌ها، رویکردها و چشم‌اندازها. مشهد: به‌نشر.
۲۲. مؤمنی، منصور (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: کتاب نو.
۲۳. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۷). آموزش ضمن خدمت اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمان. مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، صفحات ۱۱-۵.
۲۴. نیکوکار، غلامحسین، علی‌دادی، یاسر و رایج، حمزه (۱۳۸۸). تدوین مؤلفه‌های اصلی

آسیب‌شناسی سازمانی مرکز ملی فرش ایران با بررسی نقش آن در صادرات. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۳، صفحات ۱۸۴-۱۶۵.

25. Altun, A. & Gok, B. (2010). Determining in service training programs characteristics given to teachers by conjoint analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1710-1714.
26. Brown, J. (2002). Training need assessment: a must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569-578.
27. Chen, G. & Klimoski, R.J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17, 180-190.
28. Cline, E. & Seibert, P. (1993). Help for first time needs assessors. *Training & Development*, 47(5), Available at <https://www.questia.com>.
29. Hughes, G., O Connell, P. & Williams, J. (2004). *Company training and low-skill consumer-service jobs in Ireland*. *International Journal of Manpower*, 25 (1), 17-35.
30. Ludwig, L. (2005). Library as place: results of a Delphi study. *Journal of the Medical Library Association*, 93(3), 315-326.
31. Michigan State University (2005). *Program manager/ supervisor training needs assessment*. MFCF Supervisor Training Assessment, Findings from Survey of Federation Member Agencies (September 2003).
32. Sahinidis, A.G. & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63-76.
33. Sezer, C. (2009). Analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2385-2389.
34. Soltani, E. & Liao, Y. (2010). Training interventions: Fulfilling managerial ends or proliferating invaluable means for employees?, *Training Interventions*. *Europaen Business Review*, 2, 128-152.
35. Tok, T.N. & Tok, S. (2009). Opinions of teachers on effectiveness of IST programs, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 124-128.