

بررسی نیازهای آموزشی فردی و سازمانی مدیران مورد مطالعه: کارکنان بازرسی کل ناجا

فرهاد نظامی^۱، داریوش رحمتی^۲، صفر حبیبی^۳

از صفحه ۱۱۹ تا ۱۴۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۱۱، تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۳

چکیده

این پژوهش با هدف نیازسنجی آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا و اولویت‌بندی این نیازها صورت گرفت. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است که بصورت توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق ۶۰ نفر از مدیران بازرسی کل ناجا هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمونهای استنباطی از قبیل آزمون تی نمونه‌ای و آزمون فریدمن استفاده شده است. در این تحقیق از شیوه ایجاد توافق (توافق محور) و فن دلفی استفاده شد. با توجه به نتایج این روش، ۱۷ نیاز آموزشی در بعد سازمانی و ده نیاز به عنوان نیازهای آموزشی فردی مدیران بازرسی شناخته شد. نتایج نشان داد که در بعد سازمانی شناخت تهدیدات، فرصتها، قوتها و ضعفهای سازمانی و آشنایی با فرمانها، تدابیر و اسناد بالادستی با میانگین رتبه‌ای ۱۱٫۷۵ و ۱۳ در اولویت اول مدیران، و در بعد فردی نیز فن سخنوری و خودآپايشی با میانگین رتبه‌ای ۵٫۹۵ و ۷ در اولویت اول مدیران است.

واژگان کلیدی

آموزش، نیازسنجی، نیازهای آموزشی در بازرسی کل، آموزش سازمانی کارکنان، آموزش سازمانی مدیران.

۱. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی - دانشگاه علوم انتظامی امین (Nezamifarhad1394@gmail.com)

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین ناجا

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین ناجا

۱. مقدمه

نخستین مرحله در آموزش و توسعه منابع انسانی تعیین نیازهای آموزشی است. نیاز آموزشی تغییرات پیوسته و سامانمند است که در نیروی انسانی سازمان از نظر دانش، نگرش و توانایی، مهارتها و یا رفتار به وجود می‌آید تا نیروی انسانی بتواند وظایف و مسئولیت‌های پیش‌بینی شده در شرح وظایف رشته‌های شغلی را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای از پیش تعیین شده کاری انجام دهد و در صورت نیاز به رشد و ترقی، زمینه‌های لازم به وجود آید. اولین گام در طراحی برنامه‌های آموزشی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان اجرایی، نیازسنجی است.

پس اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. نیازسنجی در واقع سنگ زیرین ساختمان آموزش است که هر قدر این سنگ زیرین، بنیانی ترکه و مستحکم‌تر باشد، روساخت آن محکمتر و آسیب‌ناپذیرتر خواهد بود. هر سازمانی که به جامعه و مردم خدمات ارائه می‌کند در تلاش است مشتریان یا گیرنده خدمات خود را از نوع فعالیت‌هایش راضی نگه دارد. بازرسی کل ناجا، یگان نظارتی و کنترلی است و نیروی انتظامی را با اقدامات نظارتی و بازرسی در راستای افزایش میزان اعتماد و مشارکت مردمی و ایجاد انگیزه‌های لازم برای تعامل بیشتر مردم یاری، و ضمن اثربخشی در حوزه صیانت و بازدارندگی کارکنان از وقوع جرم و تخلف، افراد کوشا و شایسته را شناسایی، و نسبت به تشویق و ارتقای آنان اقدام می‌کند؛ لذا باید با ایجاد تغییر در نگرش کارکنان و بروزرسانی دانش و اطلاعات آنان نسبت به درک نقش و اثرگذاری مجموعه در فرایند کنترل و نظارت و بازرسی و گرفتن بازخورد و تصمیم‌سازی بتواند گام‌های مهمی را در بهبود عملکرد سازمان بردارد.

۲. بیان مسئله

شناخت و تحلیل نیازهای آموزشی، پیش‌نیاز هر سامانه آموزشی موفق است. تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزشی و بهسازی است که اگر بدرستی انجام شود، مبنای برنامه‌ریزی و سایر فعالیتها خواهد شد. در تدوین راهبرد و چشم‌انداز بازرسی کل ناجا

در سال ۱۳۸۴، مدیریت منابع و توسعه زیرساختهای فنی و سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی تعیین شد. در این راستا اثربخش نبودن آموزش کارکنان بازرسی به عنوان چالش و کافی نبودن آموزشهای حرفه ای و مهارتی کارکنان بازرسی به عنوان یک ضعف، مشخص، در نتیجه کیفی سازی کارکنان و ارتقای سطح دانش عمومی، حرفه ای و توان آنان در استفاده از فناوریهای نوین روز، به عنوان راهبرد اجرایی تدوین شد؛ لیکن، این راهبرد، یعنی گام برداشتن برای آموزش و ارتقای سطح دانش کارکنان بازرسی کل به دلیل انجام نشدن نیازسنجی آموزشی کارکنان تاکنون مطلوب اجرا نشده است و همچنان آموزشها به دلیل عدم شناسایی صحیح و دقیق به صورت سنتی و بعضاً خارج از حوزه نیاز کارکنان ارائه می شود و در نتیجه به رغم صرف هزینه، آموزشها اثربخش نیست و ضمن اتلاف منابع، اجرای راهبرد همچنان با مشکل روبرو است.

با توجه به شرح فوق در این تحقیق در صدد است با بهره گیری از تجربیات علمی به تعیین و تدوین نیازهای آموزشی کارکنان بازرسی کل ناجا پردازد و با شناخت نیازهای آموزشی کارکنان و با قرار دادن این نیازها در اختیار متولیان آموزش، بازرسی کل را در رسیدن به اهداف راهبردی یاری رساند و با انجام نیازسنجی آموزشی کارکنان، گامی اساسی برای رفع ضعف مشخص شده در راهبرد بازرسی کل و حل این مسئله برداشته شود.

۳. اهداف پژوهش

الف- هدف اصلی

شناسایی نیازهای آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا

ب- اهداف فرعی

تعیین نیاز آموزشی مدیران از بعد سازمانی

تعیین اولویت نیازهای آموزشی

۴. سؤالات پژوهش

الف- سؤال اصلی

نیازهای آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا کدام است؟

ب- سؤالات فرعی

نیازهای آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا در بعد سازمانی کدام است؟
اولویت نیازهای آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا چیست؟

۵. مرور تعاریف و مفاهیم پژوهش

۵-۱. آموزش

آموزش بیش از هر چیز سپردن دانستنی‌هاست به دیگران. اما دانستنی‌ها آن‌گاه سودمند است که به کار آید و آموزش آنگاه به کار می‌آید که زمینه پدید آمدن تغییر در نوآموز شود؛ چنان که او را به کارهایی توانا سازد و بر دایره امکاناتی او بیفزاید؛ یعنی زمینه‌ای گردد برای پرورش (که همانا به کار آمدن تواناییهاست) (نقیب زاده، ۱۳۷۴، ص ۱۶). آموزش فرایندی است که طی آن، فرد مهارت‌های مورد نیاز انجام دادن یک عمل یا وظیفه شغلی را به دست آورده است یا این مهارت‌ها در او بیشتر می‌شود. در طی فرایند آموزش، موجباتی فراهم می‌شود تا تجربه‌های یادگیری به وقوع بپیوندد و به این ترتیب می‌توان در ارتباط با آموزش کارکنان این گونه نتیجه‌گیری کرد که آموزش موجب می‌شود آنان وظایف خویش را با کارایی بهتر انجام دهند (خلود، ۱۳۶۹، ص ۲۵).

آموزش به فعالیتهای از پیش طرح‌ریزی شده‌ای گفته می‌شود که با هدف ایجاد یادگیری در دانشجویان، بین استاد و یک یا چند دانشجو به صورت کنش متقابل یا رابطه‌ای دو جانبه انجام می‌شود (سیف، ۱۳۷۵).

سینگر" (۱۹۹۰) نیز درباره آموزش می‌گوید: آموزش، آسان کننده فراگیری دانشهای جدید، مهارت‌ها و تواناییهایی است که مستلزم بهبود اجرای شغل است.

آموزش تمام فعالیتهای هدفمندی است که برای ایجاد یادگیری صورت می‌گیرد. این فعالیتهای می‌تواند رودررو باشد و کنش متقابل به طریق رودررو انجام گیرد و یا می‌تواند از راه دور انجام گیرد و کنش متقابل از طریق ارتباط با مرکز به وسیله تلفن یا پست یا کانال تلویزیونی یا هر طریق دیگر صورت گیرد. مهم این است که فعالیتهای دارای هدف

مشخص است و برای ایجاد تغییر در رفتار یادگیرنده انجام می‌گیرد. کسی که این فعالیتها را انجام می‌دهد، می‌تواند برنامه‌ریزی باشد که تمام جریان آموزش را سامانمند طراحی می‌کند و طرح و برنامه را برای آموزش میریزد (علی آبادی، ۱۳۸۱).

آموزش، «مجموعه تصمیمات و اقداماتی است که یکی پس از دیگری گرفته می‌شود یا انجام می‌گیرد و هدف آن دستیابی هرچه بیشتر شاگردان به اهداف مشخص آموزشی است» (فردانش، ۱۳۸۵: ۵).

با توجه به تعاریف می‌توان نتیجه گرفت که:

الف- آموزش راهبردی است که با هدفی خاص و جهتی مشخص در طول زمان اجرا می‌شود.

ب- مهمترین هدف آموزش، تغییر روشهای رفتاری در فرد فراگیرنده است.

ج- برای تغییر روش رفتاری، عوامل و متغیرهای متعدد اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مؤثر است (وحیدی، ۱۳۷۳، ص ۱۶).

۲-۵. نیازسنجی

نیازسنجی، فرایند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات است که به شناسایی نیازهای افراد، گروه‌ها، مؤسسات، جامعه محلی و جامعه به طور کلی منجر می‌شود. اگر بخواهیم تعریف جامع و کامل نیازسنجی این است: نیازسنجی فرایند رسمی شناسایی نیاز و قرار دادن این نیازها به ترتیب اولویت براساس هزینه رفع نیاز و در مقابل هزینه نادیده گرفتن آن و انتخاب مهمترین نیاز برای کاهش یا حذف آن نیاز است (سوارز، ۱۹۹۱).

از این تعریف می‌توان نتیجه گرفت که محدودیت منابع در مقابل نامحدود بودن خواستها موجب می‌شود حق تقدیم یا اولویتی برای خواستهای خود قائل شویم. نیاز به تعیین اولویتها موجب می‌شود به نیازسنجی متوسل شویم. اگر محدودیتی نداشتیم، می‌توانستیم همه خواستها را بپذیریم و به تعیین اولویت و تقدم و تأخر هدفها نیازی پیدا نمی‌شد. در واقع تعیین اولویتها سرآغاز برخورد داشته‌ها و نداشته‌هاست و در اینجا است که نیازسنجی شکل می‌گیرد.

۱-۲-۵. اهداف نیازسنجی

الف- فراهم‌سازی اطلاعات

از طریق فرایند نیازسنجی، اهداف برنامه‌ها مورد شناسایی قرار می‌گیرد؛ اقدامات ضروری اجرای برنامه‌ها مشخص، و نوع و میزان تلاشها و منابعی تعیین می‌شود که برای دستیابی به هدفها باید مصرف شوند، از سوی دیگر اطلاعات حاصل نیازسنجی، ماهیت و نوع برنامه‌ها را مشخص می‌سازد به عبارت دیگر بر اساس سنجش، برنامه‌های کوتاه مدت و یا برنامه‌های بلند مدت و آینده‌نگر تدوین می‌شود.

ب- ارزیابی و سنجش

نیازسنجی فرایند ارزیابی اولیه اجرای برنامه‌های آینده است. برای اجرای طرح خاص یا برنامه مشخص ابتدا زمینه ویژه‌ای مورد سنجش واقع می‌شود، که برنامه و یا طرح باید در آن اجرا شود؛ پس از این بررسی، وضعیت نتایج در برنامه‌ها منعکس می‌گردد و پس از اجرای برنامه و ارزشیابی آن، نتایج با وضعیت اولیه مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

ج- پاسخگودن نظامهای آموزشی

یکی از اهداف فرایند نیازسنجی این است که نظامها و سازمانهای آموزشی را نسبت به نتایج تلاشها و اقداماتشان مسئول و پاسخگو نگه دارد. بسیاری از نظامهای آموزشی و یا سازمانهایی که بر اقدامات و عملیات نظامهای آموزشی نظارت دارند از الگوهای مختلف نیازسنجی در سطح گسترده‌ای استفاده می‌کنند تا دریابند که اقدامات و فعالیتهای آموزشی مؤثر بوده است یا خیر و نیز موارد و حوزه‌هایی که پیشرفتهای آموزشی کمتر از حد مطلوب داشته، کدام است و چه اقداماتی برای بهبود آنها باید به مرحله اجرا گذاشت.

د- شناسایی ضعفها

در برخی موارد به رغم تلاشهای گسترده، بسیاری از اقدامات، عقیم می‌ماند و نظام یا سازمان در تحقق رسالت واقعی خود با شکست روبرو می‌شود. بر اساس نتایج نیازسنجی، مدیران و برنامه‌ریزان می‌توانند حوزه‌ها و قلمروهای بحرانی را شناسایی کنند و تصمیمات مقتضی را در زمینه چگونگی رفع یا برخورد آنها بگیرند.

ه- توسعه سازمان

امروزه توسعه سازمانی و رشد و پرورش مستمر کارکنان یکی از مسائل اساسی فرایند

مدیریت آموزشی است. دستیابی به این مهم همواره به شناسایی آرمانها، موانع دستیابی به آنها و یافتن بهترین روش توسعه کارکنان و سازمان بستگی دارد. تحقق چنین امری تنها از طریق طراحی و به کارگیری نظام مستمر نیازسنجی در ابعاد آموزشی امکانپذیر است.

ر- استفاده بهینه از منابع

در تمامی نظامهای آموزشی در مقابل خواسته‌ها و نیازهای متعدد و گوناگون، امکانات و منابع انسانی، مالی و مادی محدودی وجود دارد. گذشته از این، زمان لازم تحقق تمامی نیازها وجود ندارد. یکی از اهداف اساسی بیشتر فعالیتهای نیازسنجی، مشخص کردن اهداف و نیازها و درجه اهمیت آنها برای تهیه برنامه‌های عملی است بنابراین نیازسنجی حداکثر استفاده از منابع موجود در جهت تحقق هدفهای مهم و بالارزش را امکانپذیر می‌سازد (اسماعیلی، ۱۳۸۰).

۳-۵. حوزه‌های اصلی نیازسنجی آموزش در سازمانها

عباس‌زادگان و ترک‌زاده (۱۳۸۲) در تعیین نیازهای آموزشی سه حوزه اصلی را مورد تحلیل قرار می‌دهند که این حوزه‌ها عبارتند از: سازمان، شغل و وظیفه و فرد. تحلیل سازمان و شغل به این دلیل مهم است که زمینه و عامل ایجاد نیازهای آموزشی است. اهمیت تحلیل فرد نیز این است که او در واقع حامل نیاز آموزشی است؛ به عبارتی وجود نیاز در او متجلی می‌شود و درباره او صادق است و رفع آن نیز تنها از طریق آموزش و بهسازی فرد ممکن است.

- تحلیل سازمان مستلزم بررسی اهداف، منابع و محیط اجتماعی، فناوریانه، اقتصادی و قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. در این سطح لازم است به راهبرد سازمان، فرهنگ و جو سازمانی و سامانه‌های مدیریت و فرایندهای کار در سازمان توجه شود. همچنین لازم است برنامه‌های آموزشی در ارتباط و پیوند خاص با برنامه‌های توسعه و بهسازی نیروی انسانی مدنظر قرار گیرد.

- تحلیل شغل (وظیفه) مستلزم سنجش و ارزیابی کارکردها، وظایف هر شغل در پرتوی دانش، نگرش، مهارتها و رفتار مورد نیاز آن است. بدیهی است شغل مورد نظر باید در زمینه سازمانی و در ارتباط با تغییرات و برنامه‌های حال و آینده سازمان بویژه مواردی مدنظر و مورد تحلیل قرار گیرد که مستقیماً با آن در ارتباط است.

- در تحلیل افراد، دانش، نگرش، تواناییها و مهارت های خاص آنان در ارتباط با زمینه‌های یاد شده به شیوه‌های مختلفی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و نوع میزان و شکاف آنان با وضع مطلوب تعیین و تحلیل می‌شود.

در همه این مراحل درگیر کردن افراد و انگیزش آنها به منظور همکاری و مشارکت در فرایند نیازسنجی و رفع نیازها (آموزش و بهسازی) بسیار مهم است و در واقع نوعی سرمایه‌گذاری به شمار می‌رود (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۲).

۱-۳-۵. نیازسنجی بر اساس بعد سازمانی

تعاریف متعددی از سازمان وجود دارد. در واقع هر پژوهشگری بر اساس دیدگاه خاص خود تعریف خاصی از سازمان ارائه کرده است. این تعاریف تشابهات و تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. در این نوشتار، سازمان از سه دیدگاه عقلایی، طبیعی و باز بررسی می‌شود. تعاریف موجود در زمینه سازمان با توجه به این سه دیدگاه عبارت است از:

الف- سازمان به عنوان سامانه‌ای عقلایی

تمام تعاریف این دیدگاه به وجود دو جنبه ساختاری اشاره دارد که سازمانها را از دیگر انواع گروه‌ها مجزا جدا می‌کند. نخست اینکه سازمانها متشکل از گروه‌هایی است که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص است. آنها «هدف دارند»؛ چون فعالیتها و کنشهای متقابل افراد برای دستیابی به اهداف معین به صورت متمرکز هماهنگ شده است. دوم اینکه سازمانها گروه‌هایی هستند که به میزان زیادی رسمیت را نشان می‌دهد. تشریک مساعی بین افراد، «آگاهانه» و «عمدی» است؛ این بدان معنی است که سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته است و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهد.

ب- سازمان به عنوان سامانه‌ای طبیعی

اگرچه اغلب سازمانها از اهداف خاصی حمایت می‌کنند؛ غالباً اهداف، رفتار افراد سازمانی را هدایت نمی‌کند و نمی‌توان از آنها به عنوان ابزار قابل اطمینان پیش‌بینی عملیات سازمان استفاده کرد. همه سازمانها واقعاً از رسمیت به عنوان ویژگی ساختاری دوری می‌کنند. سازمانها درجه‌بندی افراد سازمانی را حذف می‌کنند که به دور از تفاوت نقشها و تخصص‌های شغلی، کار را انجام دهند و بر عدالت در تصمیم‌گیری و تفاوت در

معنای برتریهای اعضا بسیار تأکید می‌کنند. سازمانها سامانه‌ی ارگانیکی تلقی می‌شوند که از تمایلات قوی برای بقا و حفظ خود به عنوان سامانه سرشارند.

سازمانها گروه‌هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک افراد آن است و آنها با فعالیتهای دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته‌اند.
ج- سازمان به عنوان سامانه‌ای باز

سازمانها نه تنها سامانه بسته و جدا از محیط نیستند، بلکه آنها باز، و به جریان مداومی از کارکنان، منابع و اطلاعات محیط وابسته هستند. نگرش سیستمی، محیط سازمانها را شکل می‌بخشد؛ آنها را حمایت، و در آنها نفوذ می‌کند. در مورد بسیاری از وظایف اصلی ممکن است تمایز بین محیط و سازمان متغیر، مبهم و قراردادی باشد. بخش عمده‌ای از وقت سازمان صرف گفتگو، به منظور برآوردن منابع گوناگون افراد می‌شود. نگرش سیستمی، نه تنها سازمان را به ساختار یا وجود ارگانیک، بلکه به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیتهای در نظر می‌گیرد.

۲-۳-۵. نیاز سنجی بر اساس بعد شغلی

شغل، مجموع وظایف و مسئولیتهای مرتبط و مستمر و مشخصی است که از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور به عنوان کار واحد شناخته شده باشد (از ماده ۷ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۳/۳۱).

شغل، مجموع وظایف و مسئولیتهای و اختیارات مرتبط و مستمر است که به عنوان کار واحد برای هر فرد در نظر گرفته می‌شود (ماده ۵ قانون مقررات استخدامی ناجا).

مشاغل نیروی انتظامی به سه گروه تقسیم می‌شود (ماده ۶ قانون مقررات استخدامی ناجا):

الف- شغل انتظامی: مجموعه وظایف و اختیارات مشخصی است که در جدول سازمانی برای کارکنان انتظامی پیش‌بینی شده است. مشاغل فرماندهی جزو مشاغل انتظامی است.

ب- شغل کارمندی: مجموعه وظایف و اختیارات مشخصی است که در جدول سازمانی برای کارمندان پیش‌بینی شده است.

ج- شغل مشترک: مجموعه وظایف و اختیارات مشخصی است که در جدول سازمانی با این عنوان تعیین شده است و به کارکنان انتظامی یا کارمندان منحصر نیست و قابل تخصیص به هر دو است.

شرح شغل: فعالیتهایی را که انجام دادن هر یک شغل و شرایطی که این فعالیتها تحت آن انجام می‌شود در بر می‌گیرد. اگر شرح شغل جدیدی وجود ندارد یا شرح شغل قدیمی است، باید فردی آماده شود تا روشهای تجزیه و تحلیل شغل را به کار ببرد.

تحلیل شغل: تحلیل شغل به عنوان مبنای اصلی آموزشهای شغلی، اساسی‌ترین گام طراحی دوره‌ها و پودمانهای آموزشی، نیازسنجی آموزشی، تدریس و ارزشیابی آموزشی است. تا زمانی که تحلیل شغل انجام نشده باشد، دست‌اندرکاران آموزش از آنچه می‌خواهند درباره آن برنامه‌ریزی و فعالیت کنند، آگاهی کافی نخواهند داشت. تحلیل شغل، فرایند تشریح و ثبت اطلاعات درباره کارها و فعالیتهای مربوط به هر شغل است.

اطلاعاتی که در این فرایند تشریح و ثبت می‌شود، شامل هدفهای هر شغل، مهمترین وظایف یا فعالیتهای ضروری برای متصدی شغل و شرایطی است که شغل در آن انجام می‌شود (اسچولر و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۱۶۷).

فرایند تحلیل شغل از دو مرحله اساسی، جمع‌آوری داده‌ها و فراهم کردن شرح شغل، تعیین مشخصات و معیارهای مربوط به شغل، تشکیل شده است. تحلیل شغل، اطلاعات درباره شغل و ویژگیهای متصدی آن را جمع‌آوری می‌کند؛ سپس از این اطلاعات برای تهیه شرح شغل، ویژگی و معیارهای شرح شغل استفاده می‌شود.

در این فرایند با استفاده از روشهای مختلفی مانند مشاهده مستقیم، مصاحبه با سرپرستان و شاغلان شغل، بررسی وسائل و مواد مورد استفاده در کار، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات پیشین، اجرای شغل توسط تحلیگر، یادداشتهای شغلی روزانه و... به مراحل و اجزای کوچک تجزیه می‌شود (عباس زادگان، ترک زاده، ۱۳۸۱).

۳-۳-۵. نیازسنجی بر اساس بعد فردی

یکی از پدیده‌های طبیعی تمام ساختارهای جوامع انسانی، تفاوت است. هر نظام آموزشی سالم، انسانی و کارآمد این تفاوتها را به شکل طبیعی از تواناییها و قابلیتها دریافت و ادراک می‌کند. تفاوتهای فردی میان دانش‌آموزان از نظر هوش، شخصیت، استعداد، پیشرفت تحصیلی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی و قدرت یادگیری مطالب و... یکی از مهمترین مسائلی است که معلمان در کلاسهای خود با آن روبرو هستند؛ چرا که معلمان

به تجربه دریافته‌اند که شیوه برخورد و پیروی از یک روش تدریس خاص نمی‌تواند برای همه دانش‌آموزان، یکسان سودمند باشد. آگاهی از تفاوت‌های فردی میان انسانها به اندازه آفرینش انسان قدمت دارد؛ زیرا انسانهای اولیه از متفاوت بودن یکدیگر کاملاً آگاه بوده‌اند؛ بدین صورت که وقتی به هم می‌رسیدند، بلافاصله زور و بازوی یکدیگر را تخمین می‌زدند. اگر تاریخ را ورق بزنیم در هیچ دوره‌ای نخواهیم دید که انسانهای جامعه خود را گروه‌بندی نکنند و برای هر گروه ویژگی‌های خاصی را قائل نشوند.

تجزیه و تحلیل فردی: در تحلیل افراد، دانش، نگرش، تواناییها و مهارتهای خاص او در ارتباط با زمینه‌های یاد شده به روشهای مختلفی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و نوع میزان و شکاف آن با وضع مطلوب تعیین و تحلیل می‌شود.

گاهی، برخی از مدیران تصور می‌کنند که آموزش، نوشاروی تمامی مشکلات سازمانی است و به همین دلیل با فرستادن کارمندان به دوره‌های آموزشی تلاش می‌کنند فواصل عملکردی آنان را کاهش دهند. این اقدام جز از بین رفتن اعتماد به فعالیتهای آموزشی و نیز صرف هزینه‌های کلان برای سازمانها نتیجه‌ای ندارد.

بنابراین در تحلیلی که پیش از اقدام برای آموزش انجام می‌دهیم، باید مشخص کنیم که شکاف عملکردی کارکنان به چه عواملی بر می‌گردد. واقعیت این است که هرگاه وضعی در عملکرد کارکنان مشاهده می‌شود، می‌توان این دلایل را برای آن برشمرد:

کارکنان نمی‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند (ضعف در توانایی انجام دادن کار).
 کارکنان نمی‌خواهند عملکرد مناسبی داشته باشند (مشکلات انگیزشی). کارکنان نمی‌دانند باید عملکرد خوبی داشته باشند (ضعف دانشی). باوجود این، تحلیل فرد به متخصصان آموزشی کمک می‌کند تا مشخص کنند که کدام یک از کارکنان به آموزش نیاز دارند. در موقعیتی مانند معرفی یک فناوری یا خدمت جدید، همه کارکنان ممکن است به آموزش نیاز داشته باشند. اما در سایر موقعیت‌ها این چنین نیست. تحلیل فرد به عنوان بررسی شکاف بین شایستگی‌های فعلی هر شخص و شایستگی‌های ضروری یا مطلوب برای او تعریف می‌شود که شامل این مراحل زیر است:

تعیین اینکه کمبود عملکردی ناشی از نبود دانش، مهارت و توانایی است (یک موضوع آموزشی) و یا ناشی از مشکلات مربوط به طراحی شغل و یا مشکلات انگیزشی است.

تعیین اینکه چه کسانی به آموزش نیاز دارند.

تعیین کارمندان آماده برای آموزش (نئو و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۶۰)

در واقع هر فرد ساختار شخصیتی منحصر به فرد خود را دارد که از او، موجودی متمایز از دیگران را می‌سازد. شناخت نیاز های هر فرد زمینه ایجاد تطابق بیشتر فرد را با شغل فراهم می‌سازد.

تجزیه و تحلیل فردی، تحلیل می‌کند که هر کارمند یا کارگر خاص چگونه کارش را انجام می‌دهد و کدام کارمند یا کارگر خاص به آموزش نیاز دارد و چه نوع آموزشی. منابع اطلاعاتی موجود برای تجزیه و تحلیل فردی را شامل می‌شود.

۶. الگوی تحلیلی پژوهش

الگوی تحلیلی با بررسی و مطالعه اسناد و مدارک و اطلاعات و نیز تحلیل چارچوب‌های نظری پیشین استخراج شده است که از جمله مهمترین آنها می‌توان به منابع مندرج در جدول ذیل اشاره کرد:

جدول (۱): الگوی تحلیلی پژوهش

منبع	عامل یا شاخص	ابعاد	استنادات حوزه مطالعاتی
(عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۱) - (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۲) - (پاکدل، ۱۳۷۹) - (فتحی و اجارگاه و فرمبهنی، ۱۳۸۱) (دولان و شولر، ترجمه طوسی و مصائبی، ۱۳۸۱) - (نورتون، ۱۹۹۴)	درببرگیرنده اهداف، راهبردها و مأموریت‌های سازمان	بعد سازمانی نیازهای آموزشی	مطالعات نظری
(میر کمالی، ۱۳۸۳) - (طوسی و مصائبی، ۱۳۸۱) - (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۲) - (اسچولر، ۱۹۹۶)	ویژگیهای هر یک از مشاغل و شرح وظایف تجزیه و تحلیل شغل	بعد شغلی نیازهای آموزشی	
(عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۲) - (نئو و همکاران، ۲۰۰۳)	در برگیرنده دانش، تواناییها ومهارتهای فردی	بعد فردی نیازهای آموزشی	
رشیدی (۱۳۷۱) - ترک زاده (۱۳۷۸)، معصومی (۱۳۷۹) - احمدی (۱۳۸۰) - دانشگاه مری‌لند (۱۹۹۸)			مطالعات پژوهشهای پیشین

۷. روش شناسی پژوهش

چون این پژوهش به توسعه دانش کاربردی می‌پردازد، کاربردی و با توجه به اینکه هدف آن شناخت هر چه بیشتر وضعیت موجود و یاری رساندن به فرایند تصمیم‌گیری در زمینه آموزش مدیران بازرسی است در زمره پژوهش‌های توصیفی به شمار می‌رود. از آنجا که به تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و توصیف منظم و مدون موقعیتی ویژه در مقطع زمانی خاص به صورت واقعی و عینی می‌پردازد، پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری پژوهش، تمام مدیران بازرسی کل به تعداد ۶۰ هستند. با توجه به محدودیت جامعه آماری برای نمونه آماری تمام شماری صورت گرفته است.

۷-۱. پایایی ابزار پژوهش

در این تحقیق تعیین اعتبار پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ صورت پذیرفته است. روش آلفا نشان می‌دهد که سؤالهای آزمون تا چه حد توانایی اندازه‌گیری ویژگی واحدی را دارند و اساساً سؤالها پژوهشگر را به نتیجه مطلوب در راستای تحقیق می‌رساند! به لحاظ اطمینان‌یابی از لزوم قرار داشتن هر یک از سؤالها در پرسشنامه، آزمون پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS در مورد همه سؤالها انجام شد. ضریب آلفای کرونباخ برای تمام گویه‌ها ۰.۸۰ بزرگتر است که نشان‌دهنده پایایی زیاد پرسشنامه است.

۷-۲. شیوه گردآوری اطلاعات

معاونان بازرسی کل ناجا و تعدادی از افرادی که در حوزه‌های آموزشی تجربه داشتند و صاحب‌نظر بودند (به ۲۰ نفر) و به سبب آشنایی با شغل، شاغل و محیط سازمان دید وسیعتری نسبت به کار و نیاز آموزشی کارکنان داشتند به عنوان اولین گروه برای اظهار نظر در زمینه نیازهای آموزشی کارکنان انتخاب شدند. به منظور دستیابی به توافق جمعی، آنان با استفاده از پرسشنامه گرفته شد. پس از، نظریات سامانمند و باور نیاز آموزشی کارکنان در سه سطح نیازهای آموزشی سازمانی، نیازهای آموزشی شغلی و نیازهای آموزشی فردی مورد بررسی قرار گرفت و دوباره برای توافق نهایی نظریه گرفته شد. پس از جمع‌بندی نظر نخبگان و مشخص شدن نیازهای آموزشی و دسته‌بندی آنها در سه بعد، پرسشنامه‌ای طراحی شد، تا اولویت نیازها نیز مشخص شود. طراحی پرسشنامه به‌گونه‌ای صورت گرفت که بهره‌گیری مستقیم از اطلاعات شاغلان هر شغل به عمل آید.

شاغلان به عنوان مهمترین منبع اطلاعاتی، مورد توجه قرار گرفته‌اند که مستقیم با کار در ارتباط هستند، تا نیازسنجی آموزشی صورت گیرد.

از آنجا که نیازسنجی در سازمانها معمولاً در سه سطح فرد، شغل و سازمان صورت می‌پذیرد در این پژوهش به منظور نیازسنجی نیازهای آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا از الگوی توافق محور و روش دلفی استفاده شد، و نیاز مدیران در بعد سازمانی پوشش داده شده است.

در این پژوهش با توجه به مزایا و ویژگیهای پرسشنامه از آن استفاده شد، و پرسشنامه با مراجعه به محل کار افراد انتخاب شد و در اختیار آنها قرار گرفته و تکمیل شد. متن اصلی پرسشنامه ۲۷ سؤال دارد که نیازهای آموزشی مدیران بازرسی کل را در قالب بعد سازمانی و بعد فردی می‌سنجد این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت چهار گزینه از خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شده است.

۸. توصیف ویژگیهای فردی (جمعیت شناختی) کارکنان

درجه خدمتی

۵۸ نفر معادل ۹۷ درصد با درجه سرهنگی، ۲ نفر معادل ۳ درصد با درجه سرتیپ دومی.

جایگاه

۴۵ نفر معادل ۷۵ درصد در شغل رئیس اداره و ۱۵ نفر معادل ۲۵ درصد در شغل معاون مشغول به خدمت هستند.

میزان تحصیلات

تمامی پاسخگویان مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر دارند؛ لذا نتایج پرسشنامه از اعتماد بیشتری برخوردار است.

۹. یافته‌های پژوهش

۹-۱. یافته‌های توصیفی

شاخصهای مرکزی (میانگین و انحراف معیار) مربوط به ابعاد سازمانی، شغلی و فردی در جدول (۳) نشان داده شده است:

جدول (۳): شاخصهای مرکزی (میانگین و انحراف معیار) مربوط به بعد سازمانی و فردی

انحراف معیار	میانگین	عنوان	گروه	بعد	انحراف معیار	میانگین	عنوان	گروه	بعد
۰.۷۳	۴.۲۴	فن سخنوری	۱	فردی	۰.۸۱	۴.۱۵	شناخت اصول حاکم بر بازرسی	۱	سازمانی
۰.۷۷	۴.۱۴	مهارت ارتباطی	۲		۰.۸	۴.۰۳	آشنایی با فرآیندها، تاثیر و اسناد بالا دستی	۲	
۰.۹۲	۳.۹۶	مهارت ادراکی	۳		۱	۳.۷۳	رشد و تعالی سازمانی	۳	
۰.۸۶	۴	مهارت انسانی	۴		۰.۹۹	۳.۹۴	شایسته‌سالاری	۴	
۰.۹۲	۴.۰۴	مدیریت اسلامی	۵		۰.۸۶	۳.۷۹	سازمان‌یابی	۵	
۰.۷۳	۴.۲۵	قدرت رهبری و نفوذ در دیگران	۶		۰.۹۷	۳.۷۱	آشنایی با استانداردهای ایمنی	۶	
۰.۵۹	۴.۳۳	مدیریت تنش و هیجانات	۷		۱	۳.۷۸	پایش راهبردی	۷	
۰.۷۱	۴.۲۹	بهبودت جسمی و روانی	۸		۰.۷۹	۴.۲۵	شناخت تهدیدات، فرصتها، قوتها و ضعفهای سازمانی	۸	
۰.۶۳	۴.۲۶	خودکنترلی	۹		۰.۷۴	۴.۱۸	آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی سازمانی	۹	
۰.۸۲	۴.۱۲	معارف و احکام اسلامی	۱۰		۰.۹۵	۳.۶۳	نظریه‌های انگیزشی	۱۰	
				۰.۸۲	۳.۸۶	رفتار سازمانی	۱۱		
				۱.۰۶	۳.۷۴	نظریه‌های مدیریت	۱۲		
				۰.۷۶	۳.۸۴	فرهنگ و جو سازمانی	۱۳		
				۰.۷۳	۴.۰۸	روانشناسی نظامی	۱۴		
				۰.۷۲	۴.۱۱	آشنایی با سامانه‌های نظارت و کنترل هوشمند	۱۵		
				۰.۷۳	۴.۲۶	شناخت سازمان ناجا و بازرسی کل	۱۶		
				۱.۰۶	۳.۷	بهره‌روشنها و فرآیندهای سازمانی	۱۷		

نتایج شاخصهای مرکزی (میانگین و انحراف معیار) مربوط به ابعاد سازمانی و فردی نشان داد که در بعد سازمانی عامل شناخت سازمان ناجا و بازرسی کل با میانگین ۴,۲۶ بیشترین و نظریه‌های انگیزشی با ۳,۶۳ کمترین میانگین را دارد، و در بعد فردی عامل خودکنترلی با ۴,۴۶ بیشترین و عامل مهارت ادراکی ۳,۹۶ کمترین مقدار است.

۹-۲. یافته‌های استنباطی

الف- آزمون عادی بودن داده‌ها

جدول (۴): نتایج آزمون عادی بودن داده‌ها

شاخصها	بعد سازمانی	بعد فردی
میانگین	۳,۹۲	۴,۱۸
انحراف معیار	۰,۶۴	۰,۴۹
سطح معنی‌داری	۰,۰۶۵	۰,۰۶۶

در جدول (۴) نتایج آزمون کولموگروف-سیمرنف آورده شده است. نتایج نشان می‌دهد تمام داده‌ها در دو بعد سازمانی و فردی عادی است.

ب- تعیین و اولویت‌بندی نیاز آموزشی مدیران در بعد سازمانی

جدول (۵): نتایج تجزیه و تحلیل نیاز آموزشی کارکنان از جنبه سازمانی

فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	اختلاف میانگین	سطح معنی‌دار	درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	T مقدار	سطوح	
							پایین	بالا
			۲۷	۰,۴۱	۴,۲۴	۵۴,۶۵	رئیس اداره	
			۷	۰,۳۵	۴,۲۵	۳۳,۸۲	معاون	

$$= H_1: \mu \geq 2,5 \text{ یا } \mu \leq 3,92$$

در جدول (۵) نتایج نیاز آموزشی مدیران از جنبه سازمانی با آزمون تی نمونه نشان داده شده است. با توجه به اینکه نتایج سطح معنی‌دار در تمام سطوح از ۰,۰۱ کوچکتر است ($\geq \text{sig}.01$) و مقدار میانگین از مقدار محاسبه شده t با $(2,511)$ بیشتر است، این اختلاف معنادار است و با اطمینان ۹۹ درصد به بالا می‌توان بیان کرد که نیاز آموزشی مدیران از جنبه سازمانی زیاد است.

جدول (۶): آزمون فریدمن، بعد سازمانی

سطح	تعداد	آزمون فریدمن	درجه آزادی	سطح معنی‌دار
رئیس اداره	۴۵	۴۲٫۶۶	۱۶	۰٫۰۰۰
معاون	۱۵	۲۵٫۳۹	۱۶	۰٫۰۶۳

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۶) در سطح معنی‌دار از 0.1 ($\geq \text{sig.}$) کمتر، و بیانگر این است که با اطمینان 99% می‌توان نتیجه گرفت که نیاز آموزشی مدیران از بعد سازمانی متفاوت و معنی‌دار است.

جدول (۷): اولویت‌بندی نیاز آموزشی از بعد سازمانی برای رؤسای ادارات

گویه	نیاز آموزشی در بعد سازمانی برای رؤسای ادارات	میانگین رتبه‌ای	اولویت
۱	شناخت تهدیدات، فرصتها، قوتها و ضعفهای سازمانی	۱۱٫۷۵	اول
۲	شناخت اصول حاکم بر بازرسی	۱۰٫۶۳	دوم
۳	شایسته‌سالاری	۱۰٫۲۹	سوم
۴	شناخت سازمان ناجا و بازرسی کل	۹٫۵۷	چهارم
۵	آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی سازمانی	۹٫۵۲	پنجم
۶	آشنایی با فرمانها، تدابیر و اسناد بالا دستی	۹٫۴۸	ششم
۷	رشد و تعالی سازمانی	۹٫۴۶	هفتم
۸	پایش راهبردی	۹٫۴۶	هشتم
۹	روانشناسی نظامی	۹٫۰۷	نهم
۱۰	آشنایی با سامانه‌های نظارت و کنترل هوشمند	۸٫۹۶	دهم
۱۱	رفتار سازمانی	۸٫۶۱	یازدهم
۱۲	سازمان پایی	۸٫۵۷	دوازدهم
۱۳	فرهنگ و جو سازمانی	۸٫۰۷	سیزدهم
۱۴	بهبود روشها و فرایندهای سازمانی	۸	چهاردهم
۱۵	نظریه‌های مدیریت	۷٫۶۴	پانزدهم
۱۶	آشنایی با استانداردهای ایمنی	۷٫۵۷	شانزدهم
۱۷	نظریه‌های انگیزشی	۶٫۳۴	هفدهم

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۷) بیانگر این است که شناخت تهدیدات، فرصت‌ها، قوتها و ضعفهای سازمانی با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۷۵، شناخت اصول حاکم بر بازرسی با میانگین رتبه‌ای ۱۰,۶۳، شایسته‌سالاری با میانگین رتبه‌ای ۱۰,۲۹ به ترتیب اولویتهای اول تا سوم آموزشی رؤسای ادارات در بعد سازمانی است.

جدول (۸): اولویتبندی نیاز آموزشی از بعد سازمانی برای معاونان

اولویت	میانگین رتبه‌ای	نیاز آموزشی در بعد سازمانی برای معاونان	گویه
اول	۱۳	آشنایی با فرمانها، تدابیر و اسناد بالا دستی	۱
دوم	۱۱	آشنایی با استانداردهای ایمنی	۲
سوم	۱۰,۸۸	شناخت اصول حاکم بر بازرسی	۳
چهارم	۱۰,۸۸	شناخت تهدیدات، فرصت‌ها، قوتها و ضعفهای سازمانی	۴
پنجم	۱۰,۳۸	پایش راهبردی	۵
ششم	۹,۸۸	آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی سازمانی	۶
هفتم	۹,۸۱	سازمان پایی	۷
هشتم	۸,۸۸	شایسته‌سالاری	۸
نهم	۸,۴۴	روانشناسی نظامی	۹
دهم	۸,۲۵	رفتار سازمانی	۱۰
یازدهم	۷,۸۸	رشد و تعالی سازمانی	۱۱
دوازدهم	۷,۸۸	آشنایی با سامانه‌های نظارت و کنترل هوشمند	۱۲
سیزدهم	۷,۸۱	فرهنگ و جو سازمانی	۱۳
چهاردهم	۷,۸۱	شناخت سازمان ناجا و بازرسی کل	۱۴
پانزدهم	۷,۶۹	بهبود روش‌ها و فرایندهای سازمانی	۱۵
شانزدهم	۶,۸۱	نظریه‌های مدیریت	۱۶
مفدهم	۵,۷۵	نظریه‌های انگیزشی	۱۷

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۸) بیانگر این است که آشنایی با فرمانهای، تدابیر و اسناد بالا دستی با میانگین رتبه‌ای ۱۳، آشنایی با استانداردهای ایمنی با میانگین رتبه‌ای ۱۱، شناخت اصول حاکم بر بازرسی با میانگین رتبه‌ای ۱۰,۸۸، به ترتیب اولویتهای آموزشی اول تا سوم معاونان در بعد سازمانی است.

ج- تعیین و اولویت بندی نیاز آموزشی مدیران از بعد فردی

جدول (۹): نتایج تجزیه و تحلیل نیاز آموزشی مدیران از جنبه فردی

فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	اختلاف میانگین	سطح معنی دار	درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	T مقدار	سطوح	
								پایین
۴.۵۵	۴.۲۵	۴.۴	۰	۲۷	۰.۳۹	۴.۴	۵۹.۲۷	رئیس اداره
۴.۵۷	۴.۰۷	۴.۳۲	۰	۷	۰.۲۹	۴.۳۲	۴۱.۲۷	معاون

$$= 4.18H_1: \mu \geq 2,5$$

در جدول (۴-۲۹) نتایج نیاز آموزشی مدیران در بعد فردی با آزمون تی نمونه نشان داده شده است. با توجه به اینکه نتایج سطح معنی دار در تمام سطوح از ۰,۰۱ کوچکتر است ($\geq \text{sig}.01$) و مقدار میانگین از مقدار محاسبه شده t با $(\mu=2,5)$ بیشتر است، این اختلاف معنادار است و با اطمینان ۹۹ درصد به بالا می توان بیان کرد که نیاز آموزشی مدیران از جنبه فردی بسیار است.

جدول (۱۰): آزمون فریدمن، بعد فردی

سطح معنی دار	سطح	تعداد	آزمون فریدمن	درجه آزادی	سطح معنی دار
۰,۰۰۰	رئیس اداره	۴۵	۱۵,۱۸	۹	۰,۰۰۰
۰,۰۰۰	معاون	۱۵	۹,۶۷	۹	۰,۰۰۰

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۱۰) در سطح معنی دار از ۰,۰۱ کمتر، و ($\geq \text{sig}.01$) بیانگر این است که با اطمینان ۹۹٪ می توان نتیجه گرفت که نیاز آموزشی کارکنان از بعد فردی در سطوح متفاوت و معنی دار است.

جدول (۱۱) اولویت بندی نیاز آموزشی از بعد فردی برای رؤسای ادارات

گوبه	نیاز آموزشی در بعد فردی برای رؤسای ادارات	میانگین رتبه ای	اولویت
۱	فن سخنوری	۵.۹۵	اول
۲	خودآپايشی	۶.۵۷	دوم
۳	قدرت رهبری و نفوذ در دیگران	۶	سوم
۴	مدیریت تنش و هیجانات	۵.۶۸	چهارم

ادامه جدول (۱۱) اولویت‌بندی نیاز آموزشی از بعد فردی برای رؤسای ادارات

اولویت	میانگین رتبه‌ای	نیاز آموزشی در بعد فردی برای رؤسای ادارات	گویه
پنجم	۵,۶۸	معارف و احکام اسلامی	۵
ششم	۵,۳۴	مهارت ارتباطی	۶
هفتم	۵,۱۱	بهداشت جسمی و روانی	۷
هشتم	۵,۰۴	مدیریت اسلامی	۸
نهم	۵	مهارت ادراکی	۹
دهم	۴,۶۴	مهارت انسانی	۱۰

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۱۱) بیانگر این است که فن سخنوری با میانگین رتبه‌ای ۵,۹۵، خودواپاشی با میانگین رتبه‌ای ۶,۵۷، قدرت رهبری و نفوذ در دیگران با میانگین رتبه‌ای ۶، مدیریت تنش و هیجانات با میانگین رتبه‌ای ۵,۶۸ به ترتیب اولویتهای آموزشی رؤسای ادارات در بعد فردی است.

جدول (۱۲): اولویت‌بندی نیاز آموزشی از بعد فردی برای معاونان

اولویت	میانگین رتبه‌ای	نیاز آموزشی در بعد فردی برای معاونان	گویه
اول	۷	خودواپاشی	Q۳۷
دوم	۶,۳۸	مهارت ارتباطی	Q۴۴
سوم	۵,۷۵	فن سخنوری	Q۳۶
چهارم	۵,۷۵	مهارت ادراکی	Q۳۸
پنجم	۵,۷۵	مهارت انسانی	Q۳۹
ششم	۵,۱۳	مدیریت اسلامی	Q۴۰
هفتم	۵,۱۳	مدیریت تنش و هیجانات	Q۴۲
هشتم	۵,۱۳	بهداشت جسمی و روانی	Q۴۳
نهم	۴,۵	قدرت رهبری و نفوذ در دیگران	Q۴۱
دهم	۴,۵	معارف و احکام اسلامی	Q۴۵

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۱۲) بیانگر این است که مهارت ارتباطی با میانگین رتبه‌ای ۷، خودواپاشی با میانگین رتبه‌ای ۶,۳۸، فن سخنوری با میانگین رتبه‌ای ۵,۷۵، مهارت ادراکی با میانگین رتبه‌ای ۵,۷۵ به ترتیب اولویتهای آموزشی معاونان در بعد فردی است.

۱۰. نتیجه‌گیری

در اولویت قرار گرفتن نیازهای بعد فردی برای هردو طیف مورد پژوهش، از اهمیت مهارت‌های فردی و توجه ویژه به این بخش از نیازها حکایت دارد؛ بنابراین ضرورت دارد ضمن ترغیب کارکنان به منظور برداشتن گام در راستای خود توانمندسازی، سازمان نیز باید برنامه‌های لازم تقویت کارکنان را در این زمینه اجرا کند. این پژوهش با هدف نیازسنجی آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا و اولویت‌بندی این نیازها صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است که به صورت توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق ۶۰ نفر از مدیران بازرسی کل ناجا هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمونهای استنباطی از قبیل آزمون تی نمونه ۱ و آزمون فریدمن استفاده شده است. در این پژوهش از شیوه ایجاد توافق (توافق محور) و فن دلفی استفاده گردید. با توجه به نتایج این روش، ۱۷ نیاز آموزشی در بعد سازمانی و ده نیاز به عنوان نیازهای آموزشی فردی مدیران بازرسی شناخته شد. نتایج نشان داد که در بعد سازمانی شناخت تهدیدات، فرصتها، قوتها و ضعفهای سازمانی و آشنایی با فرمانها، تدابیر و اسناد بالا دستی با میانگین رتبه‌ای ۱۱،۷۵ و ۱۳ در اولویت اول مدیران، و در بعد فردی نیز فن سخنوری و خودآپایشی با میانگین رتبه‌ای ۵،۹۵ و ۷ در اولویت اول مدیران است.

۱۱. پیشنهادها

در تدوین برنامه‌های آموزشی کارکنان بازرسی، به نیازهای آموزشی مشخص، و اولویتهای تعیین شده هر یک از طیفهای توجه، و نیازهای آموزشی مورد نظر بر اساس اولویتهای تعیین شده در برنامه آموزشی سالانه معاونتها گنجانده شود. نیازهای بعد سازمانی برای معاونان بازرسی کل ناجا و رؤسای ادارات دومین اولویت پس از نیازهای فردی شناخته شده است. بنابراین در ارائه آموزش به این طیف از کارکنان اولویتهای مشخص شده در بعد سازمانی مد نظر قرار گیرد با توجه به اینکه کارکنان بازرسی کل، بیشترین نیاز آموزشی را در نیازهای بعد فردی اعلام کرده‌اند، مقتضی است تمامی کارکنان نسبت به خود توانمندسازی ترغیب و تشویق شوند.

ضرورت دارد بخشی از نیازهای آموزشی با اولویت بویژه شناخت اصول حاکم بر بازرسی در بعد سازمانی و اخلاق و احکام حرفه‌ای بازرسی در بعد شغلی و خودآپايشی در بعد فردی که بصورت مشترک جزء اولویتهای چهارگانه هر چهار طیف شناخته شده است از طریق طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی برطرف شود.

فهرست منابع

- اسماعیلی، بابک (۱۳۸۰). نیازسنجی، مجله تدبیر. ش ۷.
- اسمیت، فیلیپ (۱۳۷۳). فلسفه آموزش و پرورش، ترجمه سعید بهشتی، نشر: به نشر.
- پاکدل، رحمت الله (۱۳۷۹). نیاز سنجی در فرایند آموزش سیستماتیک کارکنان، مجله تدبیر. ش ۱۰۲.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۷۸). تعیین نیازهای آموزشی فنی گمرکات ایران، تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.
- خلود، حسین (۱۳۶۹). راهنمایی آموزش مستخدمان دولت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دولان، شیمون؛ شولر، رندال (۱۳۸۱). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سیف، علی اکبر (۱۳۷۵). روش اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزش، انتشارات آگاه.
- عباس زادگان، سید محمد؛ ترک زاده، جعفر (۱۳۸۲). نیازسنجی آموزشی در سازمانها، تهران: انتشارات سهامی انتشار.
- علی آبادی، خدیجه (۱۳۸۱). مقدمات تکنولوژی آموزشی.
- فردانش، هاشم (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، تهران: جهاد دانشگاهی.
- نقیب زاده، عبدالحسین (۱۳۷۴). نگاهی به فلسفه آموزش و پرورش.
- وحیدی، پردخت (۱۳۷۳). آمایش سرزمین: راهنمایی برای برنامه‌ریزی آموزش

عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شماره ۷ و ۸.

- Klotlen, N (2003). Developing A Comprehensive Needs Assesment Model for Implementation in Contriving Education. South Texas, Scat University
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). Human resource management: gaining a competitive advantage (4th ed.), Boston: McGraw Hill.
- Queenly, D.S (2000). Continuing Professional Education. In Wildon, A.L & E. R.Hayes
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & DeCaro, L. (1996). Instructor's Manual to Accompany Human Resource Management: Positioning for the 21st Century. West Publishing Company.
- Suarez, T.M. (1991). Need assessment studies. International Encyclopaedia of Curriculum. Pergamon Press.
- Suavez, J.M (2003). Needs Assesment for CME. <http://www.sciencedirect.com/>.





پروفیسر شہناز گل خان
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ