

## **Need Assessment of Educational Needs of Managers and Staff of Farhangian University**

**Mahtab Changaei<sup>1\*</sup>, Tajik Ismaili<sup>2</sup>**

1. Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Counseling, Faculty of Psychology and Education, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: October 28, 2018; Accepted: November 29, 2021)

### **Abstract**

The aim of this study was identifying and prioritization the educational needs of managers and employees of Farhangian University by descriptive-survey research method. The statistical population included 35 managers and 261 employees of Farhangian University in Lorestan, Ilam, Hamedan, Kermanshah, Khuzestan and Chaharmahal Bakhtiari provinces who were selected by census sampling method. Data were collected by two researcher-made questionnaires with reliability of 0.98 and 0.92 coefficients and analyzed using SPSS21 software. According to the findings, in the manager group, technical-specialized, perceptual and human domains, with 28 items and in the employee group, general and technical-operational domains with 30 items of educational needs have priority. Considering the importance of the professional growth and development of human resources, it is essential to pay attention to the identified needs in the improvement and promotion plans of Farhangian University employees.

**Keywords:** Educational needs, Farhangian University, Needs assessment.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

\* Corresponding Author, Email: mahtab.changaei@gmail.com

## نیازسنجی نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان

مهتاب چنگایی<sup>۱\*</sup>، عزیزالله تاجیک اسمعیلی<sup>۲</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸)

### چکیده

این پژوهش، با هدف شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان با روش پژوهش توصیفی - پیمایشی انجام شد. در این پژوهش، دو جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان در استان‌های لرستان، ایلام، خوزستان، چهارمحال بختیاری، کرمانشاه و همدان مدنظر قرار گرفت. جامعه آماری، مدیران شامل کلیه مدیران و معاونین مرد و زن شاغل در مدیریت امور استان‌ها، مدیران و معاونین پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به تعداد ۳۵ نفر و جامعه آماری کارکنان شامل کارکنان رسمی شاغل در پست‌های تعریف‌شده در پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به تعداد ۲۶۱ نفر بودند. به لحاظ کمبود تعداد، کل جامعه آماری به روش سرشماری برای تکمیل پرسشنامه‌ها در نظر گرفته شد. بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها در جامعه مدیران ۲۸ و در جامعه کارکنان ۱۰۴ پرسشنامه که به طور کامل تکمیل شده بود، تحلیل شد. داده‌ها به وسیله دو پرسشنامه محقق‌ساخته با ضرایب پایایی ۰/۹۸ و ۰/۹۲ گردآوری و با کمک نرم‌افزار SPSS21 تحلیل شد. بر اساس یافته‌ها در گروه مدیران حیطه‌های فنی - تخصصی، ادراکی و انسانی، با ۲۸ عنوان و در گروه کارکنان حیطه‌های عمومی و فنی - عملیاتی با ۳۰ عنوان نیاز آموزشی در سطح زیاد و خیلی زیاد از اولویت آموزشی برخوردارند. نظر به اهمیت رشد و بالندگی حرفه‌ای نیروی انسانی توجه به نیازهای احصاشده در برنامه‌ریزی‌های بهسازی و ارتقای کارکنان دانشگاه فرهنگیان ضرورتی اساسی محسوب می‌شود.

واژگان کلیدی: بالندگی حرفه‌ای، دانشگاه فرهنگیان، نیاز آموزشی، نیازسنجی.

## مقدمه

در دنیای متحول کنونی، سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها ناگزیرند خود را با تغییرات شگرفی که در زمینه فناوری اطلاعات، روش انجام وظایف و... به وجود آمده است، انطباق داده، و شیوه‌هایی اتخاذ کنند تا با ارتقای کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش مدیران و کارکنان خود، آن‌ها را در ایفای وظایف توانمند کرده و درجه بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. گروه مطالعاتی سازمان بین‌المللی بین‌دولتی آسیایی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیان کردند تربیت و آموزش مداوم افراد یکی از اقدامات راهبردی در توسعه منابع انسانی است. برای به‌روز نگه‌داشتن کارکنان و تجهیز آنان به دانش، مهارت و توانایی‌های مربوط به شغل مورد تصدی، آموزش همواره به‌عنوان یک راهبرد رسمی، مدنظر بوده است (خدایاری، حسینی‌نسب و یاری، ۱۳۹۳، ص ۱۴). سازمان جهانی کار<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) آموزش کارکنان را فرایندی می‌داند که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و مهم‌تر از آن انطباق بهتر سازمان با محیط بیرونی فراهم می‌آورد. به اعتقاد اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) کارکنان و اعضای یک سازمان باید پیوسته چیزهای تازه‌ای فراگیرند و مهارت‌های جدید بیاموزند تا خود را با این تغییرات و نوآوری‌ها سازگار کنند. امروزه برای همگان روشن شده است که با آموزش برخی دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های خاص می‌توان عملکرد را ارتقا بخشید. پژوهش‌ها نیز حاکی از تأثیر مثبت آموزش بر عملکرد کارکنان است (وگتلین، بوهم و براش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ اجیبیت و اینلا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ سونگ و چوی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ آل مزری، آل ریفای و آل مؤمنی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین، به‌روزرسانی اطلاعات و توانایی‌های کارکنان، حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد و این مهم در سایه شناسایی نیازها و به دنبال آن تدوین یک برنامه صحیح و اصولی آموزشی امکان‌پذیر است. امروزه پیشرفت‌های سریع علمی و لزوم گزینش بهترین و مؤثرترین مفاهیم و محتوا، ضرورت توجه به فرایند برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر نیازهای اساسی را آشکار کرده است. از طرفی، تناسب آموزش‌های سازمانی با نیازهای کارکنان، خود

1. Asian inter-governmental international organization study group

2. International Labor Organization

3. Smith

4. Voegtlin, Boehm & Bruch

5. Ajibade & Ayinla

6. Sung & Choi

7. Al-Mzary, Al-Rifai & Al-Momany

زمینه‌ساز پرورش و تعالی ظرفیت‌های بالقوه کارکنان و نیز اثربخشی و بهبود عملکرد آنان است. مهم‌ترین گام برای رسیدن به این هدف نیازسنجی آموزشی است؛ بنابراین، از نیازسنجی آموزشی به‌عنوان اولین مرحله برنامه‌ریزی آموزشی و بلکه اساسی‌ترین فرایند در یک نظام آموزشی یاد می‌شود. نیازسنجی فرایندی نظام‌یافته و اصولی برای تعیین اولویت‌ها و تصمیم‌گیری درباره چگونگی برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای عملیات برنامه است. به عبارتی، نیازسنجی فرایندی است که در طی آن اگر بین آنچه که هست (شرایط حاضر) و آنچه که باید باشد (شرایط مطلوب) شکاف یا فاصله‌هایی وجود داشته باشد، آن‌ها را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند (فضل‌اللهی و ملکی توانا، ۱۳۹۰، ص ۸۶).

با توجه به جایگاه حساس نیازسنجی آموزشی واضح است که اگر برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر نیازسنجی انجام شود مبنای علمی‌تری برای پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز شغل و شاغل در سازمان فراهم می‌آورد. برای تعیین نیازهای آموزشی چهار رویکرد: نیازهای احساس شده (آنچه که افراد می‌گویند به آن نیاز دارند)، نیازهای تصریح شده، نیازهای هنجاری و نیازهای مقایسه‌ای وجود دارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳). میرزاییگی (۱۳۸۷) عمده‌ترین ابزارهای نیازسنجی در آموزش، برنامه درسی و تربیت نیروی انسانی را نیازسنجی بر اساس نظرخواهی از کارکنان، مدیران یا متخصصان شغل مورد نظر، نیازسنجی بر اساس تجزیه و تحلیل سازمان، نیازسنجی بر اساس ارزشیابی عملکرد و تجزیه و تحلیل شغل ذکر می‌کند. در اکثر موارد شاغلین بهتر از هرکسی نسبت به نیازهای آموزشی خودآگاهی دارند؛ بنابراین، اتخاذ تصمیم جبرانی برگزاری دوره‌های آموزشی شاغلین باید با توجه به نیازهای آموزشی و به ترتیب اولویت‌ها صورت گیرد. ضرورت نیازسنجی آموزشی برای تدوین برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی کارکنان و مدیران دانشگاه نمایان است. در برنامه‌ریزی برای ارتقای دانش و مهارت‌ها، ارزیابی نیاز آموزشی منجر به تشخیص و تحلیل درباره شکاف بین عملکرد فعلی و عملکرد مطلوب می‌شود. با شناسایی نیازهای آموزشی و تدارک آموزش‌های لازم و ارتقای مهارت‌هاست که زمینه بهبود عملکرد فراهم می‌شود. از این رو، کارایی و اثربخشی مدیران و کارکنان منوط به بهبود مستمر دانش، گرایش و مهارت‌های آنان است.

کم توجهی به این نیاز مهم آن‌ها را در مقابل تغییرات محیطی آسیب‌پذیر می‌کند. همه کارکنان و از جمله مدیران مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها باید آموزش‌های مناسبی ببینند تا به بینش، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره امور دست یابند.

ارزیابی نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در پژوهش‌های متعددی بررسی شده است. در ادامه، ابتدا برخی پژوهش‌ها که در حوزه نیازسنجی آموزشی مدیران انجام شده و سپس، پژوهش‌هایی که به ارزیابی نیازهای کارکنان پرداخته است، بیان می‌شود. بسیاری از پژوهش‌های حوزه نیازسنجی آموزشی مدیران بر مهارت‌های سه‌گانه رابرت کاتز شامل مهارت‌های فنی - تخصصی، ادراکی و انسانی تأکید دارد که به نمونه‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود.

مطلق و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند، بالاترین مراتب نیاز به آموزش در مدیران و کارشناسان فنی، برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌های مدیریت سلامت، بهره‌وری، فن گزارش‌نویسی و مدیریت زمان و برای مدیران و کارشناسان اداری - مالی طرح تکریم ارباب‌رجوع، مدیریت بودجه و زمان‌بندی در برنامه‌های جاری است. همچنین، عیدی و نوه‌ابراهیم (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان نشان دادند از مجموع عناوین نیازهای آموزشی، کمترین نیاز مربوط به آشنایی با اصول سرپرستی با (۲۹/۵) درصد فاصله از استانداردهای آموزشی و بیشترین نیاز مربوط به آشنایی با مباحث بانکداری الکترونیکی با (۶۰) درصد فاصله از استاندارد آموزشی است.

در بررسی انجام‌شده توسط کریمی و همکاران (۱۳۹۰) بیشترین نیاز آموزشی در حیطه مهارت‌های فنی و عملیاتی مربوط به شغل و پس از آن مهارت‌های نظری و ادراکی و سپس، مهارت‌های ارتباطی و انسانی بوده است. همچنین، بر اساس یافته‌های این پژوهش، پاسخ‌گویان در بین سه حیطه مورد بررسی به حیطه مهارت‌های فنی و عملیاتی نیاز بیشتری داشته و در بین مهارت‌های فنی و عملیاتی بالاترین نیاز مربوط به آشنایی به استفاده از کاربرد نرم‌افزارهای رایانه‌ای است و در حیطه مهارت‌های نظری و ادراکی مبحث جهانی‌شدن و چندفرهنگی‌شان سازمان‌ها دارای بالاترین امتیاز در بین کل نیازهای احساس‌شده دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی است. نتایج پژوهش پورتر و جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز نشان داد اکثر مدیران ستادی در مهارت‌های

فنی - تخصصی بیش از سایر مهارت‌های مدیریتی نیاز به آموزش داشتند. یافته‌های پژوهش خدایاری، حسینی‌نسب و یاری (۱۳۹۳) حاکی از اولویت نیازهای آموزشی شامل دانش زبان انگلیسی، روش‌های تحقیق و پژوهش، به‌روزرسانی دانش در خدمات آموزشی و به‌کارگیری رایانه در انجام امور آموزشی بود. در پژوهش مظاهری و همکاران (۱۳۹۳) بالاترین نیاز آموزشی در بین کلیه حیطه‌های آموزشی مربوط به مهارت‌های فنی و عملیاتی و کمترین آن مربوط به مهارت‌های نظری و ادراکی بود. همچنین، بیشترین نیاز آموزشی در حیطه مهارت‌های فنی به رسته بهداشتی - درمانی، در مهارت‌های نظری به رسته اداری - مالی و در مهارت‌های ارتباطی به رسته بهداشتی - درمانی اختصاص داشت. نتایج پژوهش زندی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد تفاوت معنادار آماری بین سطح موجود و مطلوب دانش، مهارت و نگرش کارکنان وجود داشت و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ملموس و قابل تأمل بود و نیاز به برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و ایجاد تغییرات کیفی و فراهم کردن قدرت جابجایی نیروی انسانی از طریق دوره‌های آموزشی وجود داشت. همچنین شرفی (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان داد مهم‌ترین اولویت‌های مربوط به مهارت انسانی شامل مدیریت، مهارت‌های مدیریت استرس، تیم‌سازی، تفویض اختیار، مدیریت تعارض و ایجاد انگیزش و مهم‌ترین اولویت‌های مربوط به مهارت ادراکی شامل تفکر سیستمی، مدیریت تحول و تصمیم‌گیری بوده است (عیدی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۹۰).

از آنجا که حیات و بقای سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت مدیران و کارکنان آن بستگی دارد و افراد ماهر و آموزش‌دیده نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره‌وری سازمان خواهند داشت، بنابراین، یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان آموزش کارکنان است و نخستین گام برای آموزش کارکنان تعیین نیازهای آموزشی آنهاست که باید در برنامه‌های آموزشی گنجانده شود. با توجه به اهمیت موضوع نیازسنجی در برنامه‌ریزی‌های رشد و بالندگی حرفه‌ای مدیران و کارکنان و بررسی پیشینه تجربی نیازسنجی آموزشی که حاکی از این است که در دانشگاه فرهنگیان تاکنون کار جدی و مستقلی برای سنجش نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در این دانشگاه صورت نگرفته است، بنابراین، این پژوهش با هدف شناسایی نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان انجام شد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان در استان‌های لرستان، ایلام، همدان، کرمانشاه، خوزستان و چهارمحال بختیاری و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی آنان انجام شد. از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است که به شیوه نظرسنجی انجام شد و از آنجا که با بررسی و شناسایی نیازهای آموزشی اعضای جامعه آماری، موارد احصا شده را می‌توان مبنای برنامه‌ریزی و عمل برای برگزاری دوره‌های آموزشی لازم در جهت ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها قرار داد، می‌توان از نظر هدف آن را در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار داد.

با توجه به اینکه در این پژوهش گردآوری اطلاعات از دو جامعه آماری مدیران و کارکنان انجام شد که به لحاظ شرح وظایف شغلی با هم متفاوت‌اند، برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق‌ساخته مجزا استفاده شد:

**پرسشنامه نیازسنجی مدیران:** گویه‌های این پرسشنامه از آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری مصوب ۱۳۸۹/۱۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی، شرح وظایف پست‌های سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان، طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل (عمومی و اختصاصی) دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون و مدیریت خدمات کشوری و مقررات آموزش کارمندان (رونق، ۱۳۹۲)، و بررسی متون و ادبیات پژوهشی مربوط به موضوع، استخراج شد. پرسشنامه شامل ۵۰ گویه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت در ۳ حوزه مهارت‌های فنی - تخصصی (۲۰ گویه)، مهارت‌های ادراکی (۱۵ گویه) و مهارت‌های انسانی (۱۵ گویه) تنظیم شد. برای تعیین روایی پرسشنامه به شیوه اعتباریابی محتوایی و تأیید چند نفر از اساتید حوزه مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی آموزشی از جمله ناظر محترم طرح استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب پایایی برای کل پرسشنامه (۰/۹۸) و برای مهارت‌های فنی و تخصصی (۰/۹۶) و مهارت‌های ادراکی (۰/۹۷) و مهارت‌های انسانی (۰/۹۶) به دست آمد.

**پرسشنامه نیازسنجی کارکنان:** گویه‌های این پرسشنامه نیز با توجه به طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل (عمومی و اختصاصی) دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون و مدیریت خدمات کشوری و مقررات آموزش کارمندان (رونق، ۱۳۹۲)، متون و ادبیات پژوهشی مربوط به موضوع و شرح وظایف پست‌های سازمانی کارکنان مراکز تربیت معلم و دانشگاه فرهنگیان، با ۳۵ گویه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت در ۲ حیطه مهارت‌های فنی و عملیاتی (۱۵ گویه) و مهارت‌های عمومی (۲۰ گویه) تنظیم شد. روایی پرسشنامه به شیوه اعتباریابی محتوایی به تأیید چند نفر از اساتید حوزه مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی آموزشی از جمله ناظر محترم طرح رسید. برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۲، و برای مهارت‌های فنی و عملیاتی و مهارت‌های عمومی به ترتیب، ۰/۸۳ و ۰/۹۳ به دست آمد.

در این پژوهش دو جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان در استان‌های لرستان، ایلام، خوزستان، چهارمحال بختیاری، کرمانشاه و همدان مدنظر قرار گرفت. جامعه آماری مدیران شامل کلیه مدیران و معاونین مرد و زن شاغل در مدیریت امور استان‌ها، مدیران و معاونین پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به تعداد ۳۵ نفر و جامعه آماری کارکنان شامل کارکنان رسمی شاغل در پست‌های تعریف‌شده در پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به تعداد ۲۶۱ نفر بودند. به لحاظ کمبود تعداد، کل جامعه آماری به روش سرشماری برای تکمیل پرسشنامه‌ها در نظر گرفته شد. بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها در جامعه مدیران ۲۸ و در جامعه کارکنان ۱۰۴ پرسشنامه که به طور کامل تکمیل شده بود، تحلیل شد.

برای بررسی آماری مشخصات دموگرافیک و سازمانی اعضای جامعه آماری و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصله برای پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش از روش آمار توصیفی و نیز آمار استنباطی استفاده شد. در تحلیل توصیفی، آماره‌های توصیفی شامل توزیع فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، واریانس، کمینه، بیشینه، رتبه‌بندی، ضریب همبستگی و ترسیم نمودار و در تحلیل استنباطی، آزمون نرمال بودن متغیرها در جامعه آماری، آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی و آزمون معناداری تفاوت رتبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS21 استفاده شد.



## یافته‌های پژوهش

نتایج این پژوهش نشان داد از ۲۸ نفر مدیر و معاون مورد مطالعه ۵۳٫۶ درصد مرد، و ۴۶٫۴ درصد زن بودند که از نظر توزیع سنی در دامنه ۳۳ تا ۵۳ سال با میانگین ۴۴٫۲ سال قرار گرفته‌اند و از نظر سابقه خدمت (با لحاظ شدن سابقه در مراکز تربیت معلم) حداقل ۱۰ سال و حداکثر ۳۳ سال با میانگین ۲۴ سال در آن‌ها مشاهده شده است. ۷۱٫۴ درصد مدیران سابقه بیش از ۱۵ سال دارند. از نظر میزان تحصیلات ۷۱٫۴ درصد مدیران تحصیلات کارشناسی ارشد، ۲۱٫۴ درصد تحصیلات دکتری و ۷٫۱ درصد نیز دارای تحصیلات کارشناسی هستند. بررسی ارتباط بین حیطه‌های سه‌گانه مهارت (فنی، ادراکی و انسانی) و مشخصات فردی و سازمانی مدیران بیان‌کننده آن است که بین جنسیت و مهارت ادراکی رابطه معنادار در سطح ۰٫۰۵، جنسیت و مهارت انسانی رابطه معنادار در سطح ۰٫۰۱ و سطح تحصیلات و مهارت ادراکی نیز رابطه معنادار در سطح ۰٫۰۵ به دست آمد. نتایج رتبه‌بندی حیطه‌های سه‌گانه حاکی از معنادار بودن تفاوت بین رتبه حیطه‌ها در سطح آلفای ۰٫۰۱ است و می‌توان نتیجه گرفت با ۹۹ درصد اطمینان بین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی تفاوت معنادار وجود دارد و نیاز به آموزش این مهارت‌ها به ترتیب، شامل مهارت‌های فنی و تخصصی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های انسانی است.

همچنین، یافته‌ها در جامعه کارکنان حاکی از آن است که ۶۳٫۳ درصد کارکنان مورد مطالعه مرد و ۲۸٫۸ درصد زن هستند و ۲٫۹ درصد نیز جنسیت خود را مشخص نکرده‌اند و از نظر توزیع سنی، در دامنه سنی ۲۲ تا ۵۵ با میانگین ۴۱٫۶ سال قرار گرفته‌اند. همچنین، سابقه خدمت کارکنان (با لحاظ شدن سابقه در مراکز تربیت معلم) حداقل ۱ سال و حداکثر ۳۲ سال با میانگین ۱۹٫۸۶ سال است و از نظر سابقه خدمت در پست فعلی در دانشگاه فرهنگیان سوابقی (با لحاظ شدن سابقه در مراکز تربیت معلم) از ۱ تا ۲۴ سال با میانگین ۵ سال مشاهده شده است که ۵۲٫۹ درصد آن‌ها کمتر از ۵ سال سابقه دارند. از نظر میزان تحصیلات ۴۳٫۳ درصد کارکنان گروه مورد مطالعه با تحصیلات کارشناسی ارشد، ۷٫۷ درصد تحصیلات دکتری و ۳۶٫۵ درصد نیز دارای تحصیلات کارشناسی هستند. در بررسی رابطه بین حیطه‌های مهارت و مشخصات فردی و سازمانی کارکنان مورد مطالعه،

بین جنسیت و حیطه مهارت‌های فنی و عملیاتی رابطه معنادار در سطح ۰/۰۵، همچنین، بین سن و حیطه مهارت‌های عمومی نیز رابطه معنادار در سطح ۰/۰۱ به دست آمد. از نظر رتبه‌بندی نیاز آموزشی، حیطه مهارت‌های عمومی در اولویت اول و حیطه مهارت‌های فنی - عملیاتی در اولویت دوم قرار گرفت. باتوجه به معناداربودن تفاوت بین رتبه‌ها در سطح آلفای ۱ درصد، می‌توان گفت با ۹۹ درصد اطمینان تفاوت میانگین رتبه حیطه مهارت‌های فنی و تخصصی و حیطه مهارت‌های عمومی معنادار بوده و کارکنان مورد مطالعه نیاز آموزشی بیشتری در زمینه مهارت‌های عمومی دارند. باتوجه به اینکه ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش در مقیاس لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد (۵-۱) است و متوسط نمره در هر سؤال (۳) است، بنابراین، گویه‌های با میانگین ۳/۵۰ و بالاتر به عنوان نیاز آموزشی مدنظر قرار گرفت.

داده‌ها در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر اینکه مدیران دانشگاه فرهنگیان در مهارت‌های سه‌گانه فنی - تخصصی، ادراکی و انسانی چه نیازهای آموزشی دارند و اولویت‌بندی این نیازها چگونه است؟ در جدول‌های ۱، ۲، ۳ و ۴ خلاصه شده است:

جدول ۱. رتبه‌بندی مهارت‌های مورد نیاز مدیران

ردیف	حیطه‌ها	میانگین رتبه‌ها	تعداد	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	فنی و تخصصی	۳/۰۰	۲۸	۴۳/۳۲۱	۲	۰/۰۰۱
۲	ادراکی	۱/۵۵				
۳	انسانی	۱/۴۵				

جدول ۱ میانگین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های مورد نیاز مدیران را نشان می‌دهد. باتوجه به خی دو محاسبه شده برابر با ۴۳/۳۲۱، درجه آزادی ۲ و سطح آلفای ۱ درصد، می‌توان نتیجه گرفت فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها رد، و فرض خلاف مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها تأیید شده است. به عبارتی، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین رتبه‌های هریک از مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی تفاوت معنادار وجود دارد. نیاز به آموزش این مهارت‌ها به ترتیب زیر است: ۱. مهارت‌های فنی؛ ۲. مهارت‌های ادراکی؛ ۳. مهارت‌های انسانی.

جدول ۲. رتبه‌بندی مهارت‌های فنی و تخصصی مدیران

ردیف	شاخص‌ها	رتبه‌ها	میانگین
۱	ارائه طرح‌های لازم برای آموزش و ارتقای سطح معلومات و مهارت‌های شغلی کارکنان	۱۲,۸۹	۴,۰۷
۲	اهتمام در جهت مکانیزه کردن سیستم‌های اداری و آموزشی و ارتقای کارایی سیستم‌های موجود	۱۲,۷۳	۴
۳	ارائه طرح‌ها و برنامه‌ریزی برای توسعه و بهبود فناوری‌های نوین، توسعه شبکه و سیستم‌های نظام جامع متناسب با سیاست‌های ابلاغی دانشگاه فرهنگیان	۱۲,۵۵	۳,۹۶
۴	توسعه و گسترش آموزش‌های علمی و پژوهشی با توجه به اهداف دانشگاه و شرایط خاص استان	۱۱,۴۵	۳,۸۲
۵	نحوه توزیع عادلانه و منطقی منابع و امکانات بین پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی استان	۱۱,۴۱	۳,۷۸
۶	نحوه ارتقای کیفیت عملکرد سازمانی	۱۱,۱۴	۳,۷۵
۷	آشنایی با روش‌های سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های سازمانی (پردیس استانی)	۱۰,۹۳	۳,۷۵
۸	جلب همکاری ارگان‌ها، مؤسسات و نهادهای دولتی و خصوصی برای پیشبرد برنامه‌های پردیس	۱۰,۷۶	۳,۷۵
۹	تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه کمی و کیفی تجهیز پردیس‌ها منطبق بر شرایط اقلیمی، اجتماعی، منطقه‌ای و استان	۱۰,۵۹	۳,۷۱
۱۰	آشنایی با قوانین، مقررات و شرح وظایف کارکنان	۱۰,۵۵	۳,۶۴
۱۱	مهارت در فنون و شیوه‌های نظارت بر برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، اداری، مالی و رفاهی پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی استان	۱۰,۵۵	۳,۶۴
۱۲	شناسایی مسائل و مشکلات اساسی پردیس‌ها و مراکز تابعه	۱۰,۳۸	۳,۶۴
۱۳	آشنایی با روش‌های اجرایی سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های ارائه‌شده از سوی دانشگاه	۹,۹۸	۳,۶۰
۱۴	مهارت در فنون و تکنیک‌های ارزشیابی از نحوه عملکرد واحدهای ذی‌ربط	۹,۶۶	۳,۵۷
۱۵	مدیریت و شیوه‌های بهره‌وری از زمان	۹,۶۴	۳,۴۶
۱۶	نظارت بر برنامه‌های رفاهی و معیشتی کارکنان و برنامه‌ریزی برای رفع تنگناهای احتمالی	۹,۳۴	۳,۴۶
۱۷	مشارکت در شوراهای، کمیته‌ها و مجامع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و انجام امور محوله طبق مقررات دانشگاه فرهنگیان	۹,۳۰	۳,۴۲
۱۸	مهارت در شیوه نگارش و مکاتبات اداری	۹,۰۵	۳,۴۲
۱۹	تهیه و تنظیم بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم و ابلاغ به واحدهای ذی‌ربط	۸,۷۷	۳,۳۵
۲۰	ایجاد هماهنگی و همسویی فعالیت‌ها در واحدهای تحت سرپرستی در راستای تحقق اهداف پردیس دانشگاه	۸,۲۹	۳,۳۵

در جدول ۲ میانگین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های فنی و تخصصی مورد نیاز گروه مدیران نشان داده شده است. باتوجه به خی دو محاسبه شده ۳۴٫۰۶، درجه آزادی ۱۹ و سطح آلفای ۱ درصد، می‌توان نتیجه گرفت، فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها رد شده، و به عبارتی، می‌توان گفت با ۹۹ درصد اطمینان بین رتبه‌های هریک از مهارت‌های فنی و تخصصی مورد نیاز گروه مدیران تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳. رتبه‌بندی مهارت‌های ادراکی مدیران

ردیف	شاخص‌ها	میانگین رتبه‌ها	میانگین نمره سؤال
۱	توانایی ارائه ایده‌های نو، خلاقیت و نوآوری	۹٫۳۸	۳٫۶۷
۲	مطالعه و پژوهش به منظور ارتقای علمی و کسب مهارت‌های لازم و کاربست یافته‌ها در زمینه شغل مورد تصدی	۸٫۹۶	۳٫۶۴
۳	شناسایی و درک تغییر و تحولات بیرونی سازمان (فرصت‌ها و تهدیدها)	۸٫۵۵	۳٫۶۴
۴	توانایی درک سازمان به عنوان یک عنصر مرتبط با سایر عناصر تأثیرگذار بر آن	۸٫۳۶	۳٫۵۷
۵	تحلیل و درک موقعیت‌های پیش‌بینی نشده به صورت واقع‌بینانه و ارائه عملکرد مناسب	۷٫۹۵	۳٫۵۷
۶	نظارت بر اجرای صحیح مقررات اداری و بررسی همه‌جانبه گزارش‌های دریافتی و تصمیم‌گیری مناسب	۸٫۲۷	۳٫۵۳
۷	روش‌های ایجاد مسئولیت‌پذیری در کارکنان	۸٫۲۹	۳٫۵۰
۸	شناسایی و درک نقاط قوت و ضعف درونی سازمان (چالش‌ها)	۸٫۲۰	۳٫۵۰
۹	درک تصمیم‌های شورایی و احترام به دیدگاه‌های دیگران به جای تصمیم‌های فردی	۷٫۸۹	۳٫۴۲
۱۰	تجزیه و تحلیل مسائل مدیریتی به صورت واقع‌بینانه و تصمیم‌گیری مناسب	۷٫۷۹	۳٫۴۲
۱۱	شناخت روش‌های همکاری و هماهنگی‌های درون‌بخشی	۷٫۶۱	۳٫۳۹
۱۲	آشنایی با اهداف و خط‌مشی‌های دانشگاه	۷٫۸۴	۳٫۳۵
۱۳	آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و تعیین به موقع اولویت‌های کاری	۷٫۴۱	۳٫۳۵
۱۴	توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور اجزا تشکیل‌دهنده آن به صورت کل	۷٫۱۱	۳٫۳۵
۱۵	شناخت روش‌های همکاری و هماهنگی‌های برون‌بخشی	۶٫۷۷	۳٫۲۵

بر اساس جدول ۳ باتوجه به خی دو محاسبه شده ۱۴/۳۹۷، درجه آزادی ۱۴ و سطح آلفای ۱ درصد، می توان نتیجه گرفت که فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه ها رد، و فرض خلاف مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین رتبه ها تأیید شده است که حاکی از این است که با ۹۹ درصد اطمینان بین رتبه های هریک از مهارت های ادراکی مربوط به گروه مدیران تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۴. رتبه بندی مهارت های انسانی مدیران

ردیف	شاخص ها	میانگین رتبه ها	میانگین نمره سؤال
۱	دستیابی به راه های ایجاد جو مطلوب و مناسب سازمانی	۹,۴۳	۳,۷۵
۲	راه های ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان	۹,۲۹	۳,۷۱
۳	روش های ارتقای رضایت شغلی	۹	۳,۶۰
۴	ارتقای سطح بهداشت روان کارکنان و حمایت از امنیت شغلی	۸,۹۵	۳,۶۴
۵	تقویت روحیه مشارکتی کارکنان و شرکت دادن آن ها در فرایندهای تصمیم گیری	۸,۵۷	۳,۵۷
۶	آشنایی با روش های ارتقای اخلاق حرفه ای در سازمان	۸,۵۷	۳,۵۷
۷	مهارت و فن سخنوری و تأثیرگذاری بر دیگران	۸,۰۵	۳,۴۶
۸	حمایت از ایده های نو و نظرات پیشنهادی کارکنان و تقویت اعتماد به نفس آنان	۸,۰۲	۳,۴۶
۹	شناسایی و درک تعارضات کارکنان و اتخاذ تدابیر مناسب برای کاهش آن	۷,۵۶	۳,۳۶
۱۰	شیوه های تقویت روح صداقت، ایمان و پاکی در سازمان	۷,۷۵	۳,۳۵
۱۱	راه های شناخت توانمندی ها و محدودیت های کارکنان و رعایت عدالت	۷,۳۶	۳,۳۹
۱۲	پاسخگویی مناسب به مراجعین حضوری و تماس های تلفنی در چارچوب وظایف	۷,۲۷	۳,۳۲
۱۳	خودشناسی و شناخت نقاط قوت و ضعف خود	۶,۸۶	۳,۳۲
۱۴	مهارت های ارتباط مؤثر با کارکنان و مسئولین مافوق	۶,۸۲	۳,۲۵
۱۵	اصول تکریم ارباب رجوع	۶,۴۸	۳,۱۷

جدول ۴ میانگین رتبه های هر یک از مهارت های انسانی در گروه مدیران را نشان می دهد. باتوجه به خی دو محاسبه شده ۲۴/۸۳۷، درجه آزادی ۱۴ و سطح آلفای ۱ درصد، می توان نتیجه گرفت فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه ها رد، و فرض خلاف مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین رتبه ها تأیید شده است. به عبارتی، می توان بیان کرد با ۹۹ درصد اطمینان بین رتبه های هریک از مهارت های انسانی مربوط به گروه مدیران تفاوت معناداری وجود دارد.

همچنین، داده‌ها در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه کارکنان دانشگاه فرهنگیان در مهارت‌های فنی - عملیاتی و عمومی چه نیازهای آموزشی دارند و اولویت‌بندی این نیازها چگونه است؟ در جدول‌های ۵، ۶ و ۷ خلاصه شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی مهارت‌های موردنیاز کارکنان

ردیف	حیطه‌ها	میانگین رتبه‌ها	تعداد	خی‌دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	مهارت‌های فنی و عملیاتی	۱٫۰۹	۱۰۴	۷۲٫۵۰۲	۱	۰٫۰۰۱
۲	مهارت‌های عمومی	۱٫۹۱				

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود با توجه به خی‌دو محاسبه‌شده (۷۲٫۵۰۲)، درجه آزادی ۱ و سطح آلفای ۱ درصد، می‌توان نتیجه گرفت فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها رد شده که حاکی از تفاوت معنادار بین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های موردنیاز کارکنان با ۹۹ درصد اطمینان است. بر این اساس، می‌توان گفت مهارت‌های موردنیاز کارکنان به ترتیب شامل مهارت‌های عمومی، مهارت‌های فنی - عملیاتی است.

جدول ۶. رتبه‌بندی مهارت‌های فنی - عملیاتی کارکنان

ردیف	شاخص‌ها	میانگین رتبه‌ها	میانگین نمره سؤال
۱	آشنایی با شرح وظایف	۸٫۸۹	۴٫۰۵
۲	آشنایی با دوره‌های تخصصی مربوط به شغل	۸٫۸۳	۴٫۰۳
۳	آشنایی با نرم‌افزارها	۸٫۷۹	۴٫۰۲
۴	توانایی ارائه طرح‌های نو	۸٫۳۴	۳٫۹۹
۵	آشنایی با فناوری‌های اطلاعات	۸٫۳۰	۳٫۹۴
۶	تنظیم تقویم اجرایی از فعالیت‌ها	۸٫۴۹	۳٫۹۱
۷	آشنایی با روش‌های کارآمد اداری	۸٫۲۰	۳٫۸۹
۸	توانایی کاربرد فنون	۸٫۰۶	۳٫۸۶
۹	آشنایی با روش‌های انجام وظایف شغل	۸٫۰۵	۳٫۸۶
۱۰	تجزیه و تحلیل مشکلات احتمالی	۷٫۸۷	۳٫۸۴
۱۱	آشنایی با روش‌های مطالعه و پژوهش	۷٫۷۱	۳٫۷۹
۱۲	نحوه همکاری مؤثر با کمیته‌های کاری	۷٫۷۱	۳٫۷۹
۱۳	فراهم کردن زمینه‌های اجرایی مناسب دستورالعمل‌ها	۷٫۵۵	۳٫۷۸
۱۴	مستندسازی فعالیت‌ها	۶٫۹۹	۳٫۶۲
۱۵	نحوه پیش‌نویس مکاتبات	۶٫۱۰	۳٫۴۳

باتوجه به جدول ۶، خیدو محاسبه شده ۵۷/۶۴۹، درجه آزادی ۱۴ و سطح آلفای ۱ درصد، بیان‌کننده این است که فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها رد، و فرض خلاف مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها تأیید شده است. به عبارتی، با ۹۹ درصد اطمینان بین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های فنی - عملیاتی مربوط به گروه کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷. رتبه‌بندی مهارت‌های عمومی کارکنان

ردیف	شاخص‌ها	میانگین رتبه‌ها	میانگین نمره سؤال
۱	خلاقیت و ایده‌پردازی	۱۱,۸۷	۳,۸۹
۲	راه‌های ایجاد و ارتقای رضایت شغلی	۱۱,۶۵	۳,۸۵
۳	آشنایی با مهارت‌های مدیریت بحران	۱۱,۵۷	۳,۸۲
۴	آشنایی با روش‌های تهیه آمار و گزارش‌دهی	۱۱,۶۴	۳,۷۸
۵	آشنایی با روش‌های کاهش استرس‌ها و تعارضات شغلی	۱۱,۳۸	۳,۷۸
۶	شناخت توانایی‌ها و محدودیت‌ها	۱۱,۴۲	۳,۷۷
۷	پیش‌بینی و تهیه نیازمندی‌های سالانه شغل مورد تصدی	۱۱,۲۶	۳,۷۴
۸	راه‌های ایجاد و ارتقای انگیزه شغلی	۱۰,۹۰	۳,۷۴
۹	مهارت مدیریت زمان	۱۱,۲۰	۳,۶۹
۱۰	اخلاق و رفتار حرفه‌ای	۱۰,۶۲	۳,۶۸
۱۱	آشنایی با روش‌های تبادل اطلاعات	۱۰,۵۹	۳,۶۴
۱۲	راه‌های شناخت همکاری‌های درون‌بخشی	۱۰,۵۵	۳,۶۶
۱۳	آشنایی با اصول برنامه‌ریزی	۱۰,۱۷	۳,۵۸
۱۴	گردآوری اطلاعات، تصمیم‌گیری و تعیین به‌موقع اولویت‌های کاری	۱۰,۰۷	۳,۵۱
۱۵	شناسایی مسائل ایمنی و بهداشت محیط کار	۹,۷۴	۳,۵۰
۱۶	دستیابی به راه‌های ایجاد محیط کاری مساعد	۹,۵۱	۳,۵۰
۱۷	مهارت‌های ارتباط مؤثر با مدیران	۹,۱۷	۳,۴۳
۱۸	اصول تکریم ارباب‌رجوع	۹,۵۹	۳,۴۲
۱۹	مهارت‌های ارتباط مؤثر با همکاران	۸,۷۱	۳,۳۵
۲۰	پاسخگویی مناسب به مراجعان	۸,۳۹	۳,۲۱

در جدول ۷ میانگین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های عمومی مربوط به گروه کارکنان نشان داده شده است. باتوجه به خی دو محاسبه شده ۸۶/۷۷۳، درجه آزادی ۱۹ و سطح آلفای ۱ درصد، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر مبنی بر نبود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها رد، و فرض خلاف مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها تأیید شده است. به عبارتی، با ۹۹ درصد اطمینان بین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های عمومی مربوط به گروه کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها در به پاسخ به سؤال یک پژوهش، مبنی بر اینکه نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه فرهنگیان در زمینه حیطه‌های سه‌گانه (فنی - تخصصی، ادراکی و انسانی) به چه میزان است و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟ حاکی از آن است که ۵ اولویت اول نیازهای آموزشی مدیران در حیطه مهارت‌های فنی و تخصصی، باتوجه به میانگین رتبه‌ها و میانگین نمره سؤال، به ترتیب شامل ارائه طرح‌های لازم برای آموزش و ارتقای سطح معلومات و مهارت‌های شغلی کارکنان، اهتمام در جهت مکانیزه کردن سیستم‌های اداری و آموزشی و ارتقای کارایی سیستم‌های موجود، ارائه طرح‌ها و برنامه‌ریزی برای توسعه و بهبود فناوری‌های نوین، توسعه شبکه و سیستم‌های نظام جامع متناسب با سیاست‌های ابلاغی دانشگاه فرهنگیان، توسعه و گسترش آموزش‌های علمی و پژوهشی باتوجه به اهداف دانشگاه و شرایط خاص، نحوه توزیع عادلانه و منطقی منابع و امکانات بین پردیس‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه فرهنگیان است.

در حیطه مهارت‌های ادراکی نیز اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران به ترتیب توانایی ارائه ایده‌های نو، خلاقیت و نوآوری، مطالعه و پژوهش به منظور ارتقای علمی و کسب مهارت‌های لازم و کاربست یافته‌ها در زمینه شغل مورد تصدی، شناسایی و درک تغییر و تحولات بیرونی سازمان (فرصت‌ها و تهدیدها) و توانایی درک سازمان به عنوان یک عنصر مرتبط با سایر عناصر تأثیرگذار بر آن (نگرش سیستمی) به دست آمد. همچنین، در حیطه مهارت‌های انسانی، بر اساس یافته‌های این پژوهش نیازهای آموزشی مورد نیاز گروه مدیران عبارت‌اند از دستیابی به راه‌های ایجاد جو مطلوب و مناسب سازمانی، راه‌های ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان، روش‌های ارتقای رضایت شغلی،



ارتقای سطح بهداشت روان کارکنان و حمایت از امنیت شغلی، تقویت روحیه مشارکتی کارکنان و شرکت دادن آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری.

یافته‌های این پژوهش در اولویت اول نیازهای آموزشی در حیطه ادراکی، توانایی ارائه ایده‌های نو، خلاقیت و نوآوری با یافته‌های پژوهش امین‌الرعا، یارمحمدی و احسان‌پور (۱۳۸۴)، و یافته‌های پژوهش توانگر (۱۳۷۸) همخوانی دارد. همچنین، در اولویت دوم نیازهای آموزشی در حیطه مهارت‌های انسانی، یعنی راه‌های ایجاد انگیزه و علاقه در کارکنان و اولویت سوم یعنی روش‌های ارتقای رضایت شغلی با یافته پژوهش امین‌الرعا، یارمحمدی و احسان‌پور (۱۳۸۴) و مطلق و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

به نظر می‌رسد مدیران دانشگاه فرهنگیان به اهمیت ایجاد جو مطلوب سازمانی و ارتقای انگیزه کارکنان در افزایش عملکرد و کارایی کارکنان و در نهایت دانشگاه واقف‌اند، بنابراین، این نیازهای آموزشی را در صدر نیازهای خود در حیطه انسانی ارزیابی کرده‌اند.

همچنین، بر اساس یافته‌های این پژوهش بین رتبه‌های هر یک از مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی تفاوت معنادار وجود دارد و نیاز به آموزش این مهارت‌ها در گروه مورد مطالعه به ترتیب، شامل مهارت‌های فنی و تخصصی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های انسانی است. این یافته با یافته‌های پژوهش مظاهری و همکاران (۱۳۹۳)، کریمی و همکاران (۱۳۹۰)، امین‌الرعا، یارمحمدی و احسان‌پور (۱۳۸۳)، جمشیدی و همکاران (۱۳۸۳)، و پورتر و جانسون (۲۰۰۳) همسو بوده، اما با یافته‌های پژوهش نجف‌آبادی (۱۳۸۶) که نشان داد نیاز به مهارت انسانی بیشتر از مهارت ادراکی و نیاز به مهارت ادراکی بیشتر از مهارت فنی است، هماهنگ نیست.

باتوجه به مسئولیت سازمانی مدیران و معاونین و تغییرات سریع تکنولوژیک و لزوم به‌روزرسانی و انطباق با این تغییرات، نیاز به آموزش در حیطه‌های فنی و تخصصی به‌عنوان اولین اولویت در بین مهارت‌های سه‌گانه منطقی به نظر می‌رسد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر این که نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه فرهنگیان در زمینه مهارت‌های مربوط به شغل (حیطه مهارت‌های فنی - عملیاتی) و مهارت‌های عمومی چیست و اولویت‌بندی آن‌ها چگونه است؟ یافته‌ها حاکی از آن است که در حیطه مهارت‌های عمومی پنج

اولویت اول نیازهای آموزشی کارکنان به ترتیب شامل خلاقیت و ایده‌پردازی، راه‌های ایجاد و ارتقای رضایت شغلی، آشنایی با مهارت‌های مدیریت بحران، آشنایی با روش‌های تهیه آمار و گزارش‌دهی، آشنایی با روش‌های کاهش استرس‌ها و تعارضات شغلی است.

در حیطه فنی و عملیاتی از نظر کارکنان مورد مطالعه پنج اولویت اول نیازهای آموزشی عبارت‌اند از آشنایی با شرح وظایف، آشنایی با دوره‌های تخصصی مربوط به شغل، آشنایی با نرم‌افزارها، توانایی ارائه طرح‌های نو، آشنایی با فناوری‌های اطلاعات. یافته‌های این پژوهش در رتبه‌بندی حیطه‌ها، با یافته‌های پژوهش مظاهری و همکاران (۱۳۹۲)، کریمی و همکاران (۱۳۹۰)، امین‌الرعایا، یارمحمدی و احسان‌پور (۱۳۸۴) همخوانی ندارد. ولی با نتایج گزارش نیازسنجی آموزشی ویژه کارکنان غیر هیئت علمی دانشکده علوم اقتصادی گزارش شهریور ۱۳۸۹، که نشان داد در بین دوره‌های درخواستی کارکنان مهارت‌های عمومی نسبت به مهارت‌های مربوط به شغل از فراوانی و اهمیت بیشتری برخوردارند، همخوانی دارد. ممکن است یک علت احتمالی، در ناهمخوانی این یافته‌ها، همزمانی اجرای این پژوهش با استقرار لایه‌های مدیریت استانی در دانشگاه فرهنگیان باشد که منجر به تغییر در پست سازمانی برخی کارکنان شده و احتمالاً به خاطر بی‌اطلاعی از مهارت‌های فنی و عملیاتی مرتبط با مشاغل، یا به دلیل ناآگاهی و عدم اشراف بر جزئیات وظایف و امور مورد تصدی، کمتر گرایش به دوره‌های مبتنی بر شغل داشته و بیشتر دوره‌های عمومی را ترجیح داده‌اند.

در بین نیازهای آموزشی حیطه مهارت‌های عمومی، خلاقیت و ایده‌پردازی که اولویت اول را به خود اختصاص داده با نیاز آموزشی، چگونگی دستیابی به مطالب و نوآوری که در پژوهش مظاهری و همکاران (۱۳۹۲) به‌عنوان اولویت اول نیازهای آموزشی حیطه مهارت‌های نظری و اداری مطرح شده، همخوانی دارد. استفاده از افکار و ایده‌های نوآور کارکنان می‌تواند منشأ تحولات عظیمی در سازمان‌ها و نیز به حرکت درآوردن چرخ‌های توسعه اقتصادی کشور شود. انگیزه به‌کارگیری نوآوری و ابتکار در شغل یکی از ویژگی‌های مؤثر در ارتقای کمی و کیفی عملکرد و عاملی در بهبود اعتمادبه‌نفس و احساس توانمندی کارکنان است؛ بنابراین، آگاهی از فنون و تکنیک‌های آن برای کارکنان دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان یک نیاز آموزشی در اولویت اول قرار گرفته و توجه به این نیاز یک ضرورت اساسی است. چرا که هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می‌آورد که به نوبه

خود می‌تواند فرصتی برای استفاده بهینه افراد از آن را ایجاد کند. آشنایی با کاربرد نرم‌افزارهای آموزشی که در این پژوهش، اولویت سوم حیطه مهارت‌های فنی و عملیاتی را کسب کرده با یافته‌های پژوهش زندگی و همکاران (۱۳۹۲)، مظاهری و همکاران (۱۳۹۲)، خدایاری و همکاران (۱۳۹۲)، زارعی و همکاران (۱۳۹۰) همسو است.

امروزه با توجه به تحولات پرشتاب تکنولوژی و با تغییر در نگرش انسان‌ها، نیاز به تکنولوژی جدید و استفاده از آن در دانشگاه‌ها موجب شده تا نیروی انسانی شاغل نیاز آموزشی بالایی را در این زمینه احساس کنند.

روش‌های تهیه آمار و گزارش‌دهی که در این پژوهش اولویت چهارم نیازهای آموزشی در حیطه مهارت‌های عمومی را به خود اختصاص داده، با یافته پژوهش زندگی و همکاران (۱۳۹۲) هماهنگ است.

در جمع‌بندی می‌توان گفت در این پژوهش گروه مدیران در حیطه‌های سه‌گانه (فنی - تخصصی، ادراکی و انسانی) در ۲۸ عنوان نیاز آموزشی و گروه کارکنان در زمینه مهارت‌های مربوط به شغل (حیطه مهارت‌های فنی - عملیاتی) و مهارت‌های عمومی در ۳۰ عنوان نیاز آموزشی بیشتر از سطح متوسط احساس نیاز کرده‌اند. این یافته از طرفی، بیان‌کننده دغدغه مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان نسبت به تحقق اهداف دانشگاه و آگاهی آن‌ها نسبت به حساسیت وظایف محوله در تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص برای آموزش و پرورش کشور است و از طرف دیگر، بیان‌کننده درخواست آن‌ها مبنی بر برنامه‌ریزی اصولی و عقلایی مسئولان دانشگاه برای پاسخ‌گویی به این نیازهای آموزشی است. در ادامه پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

- با توجه به حیطه‌ها و نیازهای اولویت‌بندی شده برآمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود برای هر یک از گروه‌های مورد مطالعه، دوره‌های آموزشی برگزار شود.

- با عنایت به اینکه هم در گروه مدیران و هم در گروه کارکنان توسعه و بهبود فناوری‌های نوین جزء ۵ نیاز اول اعلام شده، بنابراین، پیشنهاد می‌شود دانشگاه برای مکانیزه کردن سیستم‌های اداری و آموزشی و ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مدیران و کارکنان در این زمینه برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهد.

- با توجه به اینکه در گروه کارکنان آشنایی با شرح وظایف شغلی و دوره‌های تخصصی مربوط به شغل و همین‌طور در گروه مدیران ارائه طرح‌های لازم برای آموزش و ارتقای سطح معلومات و مهارت‌های شغلی کارکنان به‌عنوان اولویت آموزشی مطرح شده است، احتمال می‌رود اعضای جامعه یادشده به علت استقرار ساختار دانشگاهی و تغییراتی در پست‌های سازمانی دانشگاه فرهنگیان نسبت به مراکز تربیت معلم سابق با شرح وظایف خود و جزئیات امور شغل مورد تصدی، آشنایی کافی نداشته باشند، بنابراین، پیشنهاد می‌شود، شرح وظایف مدون در اختیار آن‌ها گذاشته شود و با برگزاری کارگاه‌ها و نشست‌های آموزشی نسبت به آن توجیه شوند.

- بر اساس یافته‌های این پژوهش توانایی ارائه ایده‌های نو، خلاقیت و نوآوری هم برای کارکنان و هم مدیران از اولویت برخوردار است. انگیزه به‌کارگیری نوآوری و ابتکار در شغل یکی از ویژگی‌های مؤثر در ارتقای کمی و کیفی عملکرد و عاملی در بهبود اعتمادبه‌نفس و احساس توانمندی کارکنان است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود برای آگاهی کارکنان و مدیران از فنون و تکنیک‌های ایده‌پردازی و نوآوری، دانشگاه دوره‌های آموزشی لازم را برگزار کند.

## منابع

- امین‌الرایا، مهین، یارمحمدی، محمدحسین، و احسان‌پور، سهیلا (۱۳۸۴). نیازسنجی آموزشی مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان. مدیریت سلامت، ۸(۲۰)، ۶۱-۳۰.
- توانگر، امین‌الله (۱۳۷۸). برآورد نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان. جمشیدی، احمد، یارمحمدیان، محمدحسین، ارجمندی، فریبا، عسکری، هدایت‌اله، و رئیس، احمد (۱۳۸۳). بررسی نیاز مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان استان اصفهان به آموزش اصول و مهارت‌های مدیریت. مدیریت و اطلاعات و بهداشت و درمان، ۱(۱)، ۴-۱.
- خدایاری، مینا، حسینی‌نسب، سیدداوود، و یاری، جهانگیر (۱۳۹۳). نیازسنجی آموزشی کارکنان خدمات آموزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در سال ۹۰-۹۱. آموزش و ارزشیابی، ۷(۲۵)، ۲۸-۱۳.
- رونق، یوسف (۱۳۹۲). طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل (عمومی و اختصاصی) دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون و مدیریت خدمات کشوری و مقررات آموزش کارمندان. تهران: فرمنش.
- زارعی، جواد، عزیزی، احمد، ساکی‌پور، سارا، محمدی، علی، و عبدخدا، محمدهیوا (۱۳۹۰). بررسی نیازهای آموزشی کارکنان بخش مدارک پزشکی بیمارستان‌های استان خوزستان در سال ۹۰. مدیریت سلامت، ۱۵(۴۸)، ۳۵-۲۴.
- زند، بهمن، موسوی‌نژاد، روح‌الله، احمدی‌قراچه، علی‌محمد، و جمالزاده، محمد (۱۳۹۲). بررسی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز در راستای ارائه الگوی مناسب آموزشی و بهسازی منابع انسانی. فصلنامه علمی دانشگاه علوم پزشکی تربت‌حیدریه، ۱(۲)، ۷۶-۷۰.
- عیدی، اکبر، و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). گذر از شبه‌نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی (مطالعه موردی). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۲(۴)، ۹۶-۷۷.

- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.
- فضل‌الهی، سیف‌اله، و ملکی توانا، منصوره (۱۳۹۰). رویکردی جامع به روش‌ها و تکنیک‌های مهم نیازسنجی آموزشی. *روشن‌شناسی علوم انسانی*، ۱۷(۶۸)، ۸۳-۱۱۵.
- کریمی، سعید، یعقوبی، مریم، جوادی، مرضیه، فتحعلی‌زاده، سوگل، و ملایی، معصومه (۱۳۹۰). نیازسنجی آموزش مداوم حرفه‌ای دانش‌آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۸(۱)، ۷۴-۶۵.
- گزارش نیازسنجی آموزشی، ویژه کارکنان غیر هیئت علمی دانشکده علوم اقتصادی - شهریور ۱۳۸۹ مطلق، محمداسماعیل، نصرالله‌پورشیروانی، سیدداود، ملکی، محمدرضا، جعفری، ناهید، توفیقی، شهرام، و کبیر، محمدجواد (۱۳۹۰). نیازهای آموزشی مدیران و کارشناسان مسئول ستاد حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. *مجله ایرانی آموزش در پزشکی*، ۱۱(۵)، ۵۱۶-۵۲۵.
- مظاهری، مریم، بهرامی، نصرت، توسلی، الهه، خلیفه‌نیلساز، مهناز، خسروپناه، علیرضا، و معظمی گودرزی، علی (۱۳۹۱). نیازسنجی آموزش کارکنان تحت پوشش دانشکده علوم پزشکی دزفول در زمینه دوره‌های آموزش ضمن خدمت. *تحقیقات نظام سلامت، ویژه‌نامه آموزش بهداشت*، صص ۲۰۱۸-۲۰۱۱.
- مهديه نجف‌آبادی، مریم (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی مدیران شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- میرزاییگی، علی (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی درسی و طرح درس در آموزش رسمی و تربیت نیروی انسانی. تهران: صنایع چاپ.

- Ajibade, S., & Ayinla, N. (2014). Investigating the effect of training on employees' commitment: an empirical study of a discount house in Nigeria. *Megatrend Review*, 11(3), 7-8.
- Al-Mzary, M. M. M., Al-rifai, A. D. A., & Al-Momany, M. O. E (2015). Training and its impact on the performance of employees at jordanian universities from the perspective of employees: The case of Yarmouk University. *Education and Practice*, 6(32), 128-140.
- International Labor Organization. (2004). Workers, training International Labor Organization, available from: URL: <http://ilo.org>
- Porter, J., & Johnson, J. (2003). The management academy for public Health: a now

- paradigm for public Health management development. *public Health Manag Paract*, 8(2), 8-66.
- Smith, E. S. (2010). The relationship between learning style and cognitive style. *Personality and Individual Differences*, 77(1), 434-445.
- Sung, S., & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Voegtlin, C., Boehm, S., & Bruch, H. (2015). How to Empower Employees: Using Training to Enhance Work Units' Collective Empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), 354-373.

