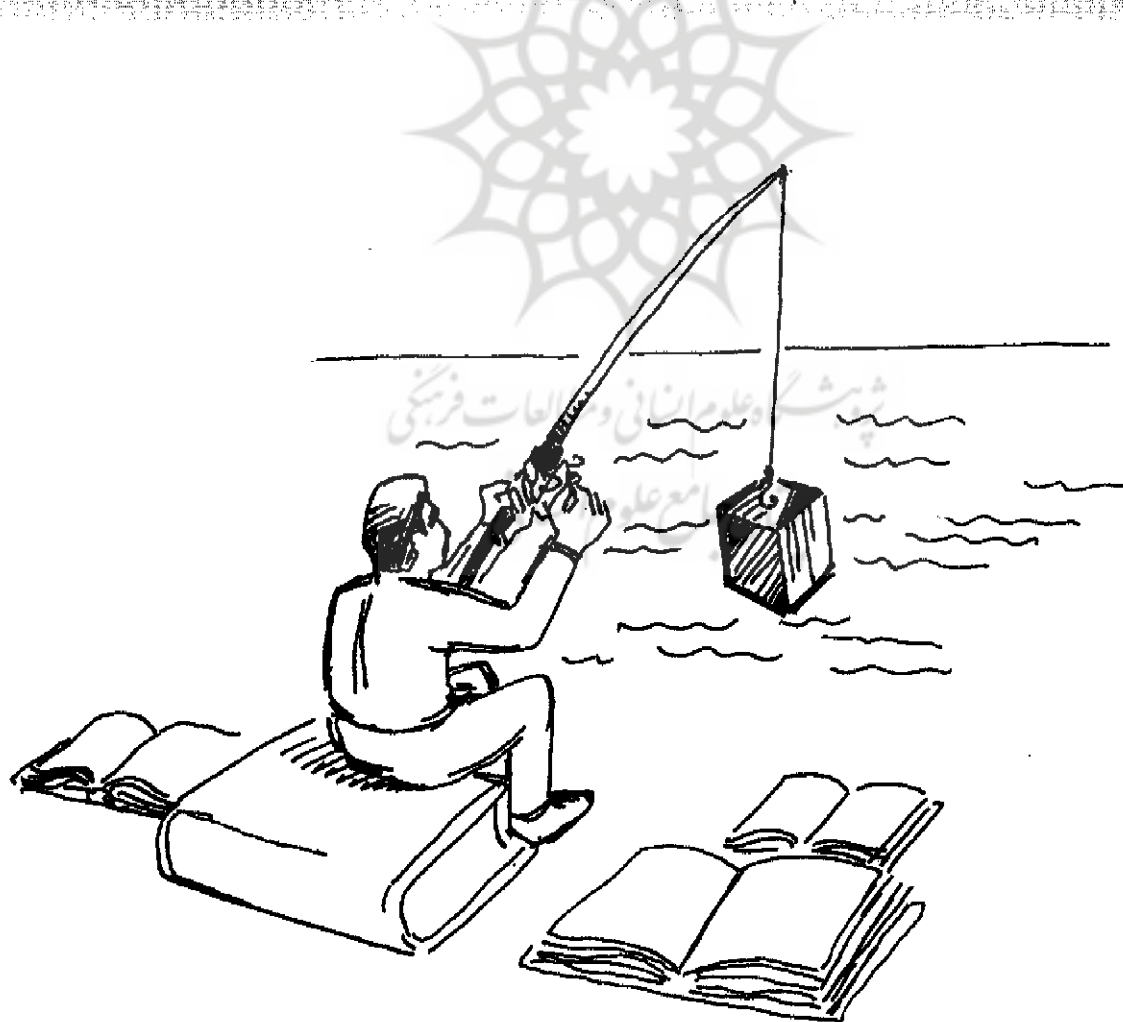


نیازسنجی آموزش کارکنان با الگوی دلفای

بانک اسمعیلی

چکیده

در این مقاله ابتدا به مفاهیم نیاز و هدف پرداخته و سپس ارتباط بین نیازهای آموزش و هدف گذاری آموزش مشخص شده و اهداف نیازسنجی تشریح شده است.
در ادامه، روشها و الگوهای نیازسنجی معرفی و به طور مفصل تکنیک مورد بحث مقاله، یعنی تکنیک دلفای *Delphi Technique* معرفی می شود و در پایان مراحل اجرایی تکنیک فوق به منظور راهنمایی کارشناسان ادارات آموزش سازمانها و نیز علاقه مندان امر آموزش مشروطاً بررسی می شود تا در هنگام برنامه ریزی آموزش در مرحله نیازسنجی مورد استفاده قرار گیرد.



تدبیر

شماره ۱۸۵ - ۴۰۸
مجله



اولین و اساسی ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی است. نیازسنجی در حقیقت سنگ زیرین ساختمان آموزش است و هر قدر این سنگ زیرین بنیانی تر و مستحکم تر باشد، بنای روی آن محکم تر و آسیب ناپذیر خواهد بود. در قلمرو آموزش، نیازسنجی به عنوان یکی از مولفه های اساسی و ضروری فرایند برنامه ریزی در نظر گرفته می شود و هر کجا که مسئله تدوین طرحها و اتخاذ مجموعه ای از تدابیر آموزشی مطرح باشد، از نیازسنجی به طور مکرر یاد می شود و مبنای منطقی هر برنامه وجود نیاز یا مجموعه ای از نیازهاست. برنامه ریزان آموزشی در سراسر جهان و در تمامی سازمانهایی که با آموزش سروکار دارند، ناگزیرند برای تدوین برنامه ها و طرحهای آموزشی خویش، دلایل قانع کننده ای داشته باشند.

نیازسنجی در واقع فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که براساس آن نیازهای افراد، گروهها، سازمانها و جوامع مورد شناسایی قرار می گیرد. معمولاً هر برنامه آموزشی و درسی برای ایجاد تحول و تغییر در وضعیت موجود، طراحی و اجرا گذاشته می شود. از این رو گام آغازین در فرایند برنامه ریزی، شناسایی هدفها یا نقاط مطلوب است. هدفها عموماً ریشه در نیازها دارند. از این رو برای طراحی و اجرای برنامه های واقع بینانه و اثربخش، ضرورت دارد تا نیازها دقیقاً سنجیده و براساس نیازها، اهداف ویژه برنامه تدوین شوند و سپس مجموعه اقدامات و وسایلی که به بهترین وجه نیازها را محقق می سازند، پیش بینی شوند. شناخت و تحلیل اثربخش نیازهای آموزشی، پیش نیاز یک سیستم آموزشی موفق است.

تعیین نیازهای آموزشی اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخش کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی تری برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثربخشی فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه های شغلی و کارکنان و در

در تکنیک دلفای، نیاز عبارت است از قضاوتها، نظرات و نگرشهای افراد، در مورد اهداف، مقاصد و نیازهای سازمان.

کاربرد گسترده ای است. آنچه هسته اصلی این نظریه را تشکیل می دهد آن است که نظرات و عقاید افراد و گروهها درخصوص نیاز کانون اصلی نیازسنجی است.

۳. نیاز به عنوان یک عیب یا کاستی از این دیدگاه نبود دانش، مهارت و توانایی یا نگرشی و یا ابزار و وسایلی که منجر به ایجاد اشکال در عملکرد بهینه شود، نیاز تلقی می شود. در این مفهوم نیاز هنگامی مطرح می شود که در یک مورد خاص حداقل سطح رضایت به دست نیامده است یا نمی تواند به دست آید.

۴. برداشت ترکیبی از این دیدگاه آنچه که بین وضع موجود و وضع مطلوب قرار دارد؛ آنچه که ترجیحات، علایق و انتظارات افراد را شکل می دهد و سرانجام آنچه که بر عملکردهای مطلوب اثر منفی دارد، همگی نشانگر نیاز هستند.

اهداف نیازسنجی

۱. فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزی از طریق فرایند نیازسنجی اهداف و مقاصد برنامه مورد شناسایی قرار می گیرند، اقدامات ضروری برای اجرای برنامه ها مشخص می شوند و نوع و میزان تلاشها و منابعی که برای دستیابی به هدفها باید مصرف شوند، تعیین می شوند. از سوی دیگر اطلاعات حاصل از نیازسنجی ماهیت و نوع برنامه ها را نیز مشخص می سازد. به عبارت دیگر براساس سنجش حاصله، برنامه های کوتاه مدت (ضربتی) و یا

نهایت اثربخشی آن افزایش خواهد یافت. آموزش گران است و فقط باید موقعی ارائه شود که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه حل برای مشکلاتی باشد که از آن طریق قابل حل اند. فعالیت های آموزشی که بدون توجه به این شرایط طراحی و اجرا شوند در واقع نوعی اتلاف منابع ارزشمند خواهد بود.

مفهوم نیاز

نیاز یک مفهوم عمومی است که در زمینه های مختلف کاربرد نسبتاً وسیعی دارد و تعاریف متعددی از آن ارائه می شود. این تعاریف اگرچه همگی یک نوع مفهوم یا احساس مشترکی را انتقال می دهند با این وجود از مناظر و ابعاد مختلف و بعضاً متفاوتی به آن می نگرند. به طور کلی برداشتها و تعاریف ارائه شده از نیاز را می توان به چهار دسته زیر طبقه بندی کرد:

۱. نیاز به عنوان فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب

یکی از متداولترین و مقبولترین تعاریف از نیاز است. نیاز به موقعیتی دلالت دارد که در آن وضعیت موجود یا حاضر با وضعیت مطلوب فاصله دارد. وضعیت مطلوب یا مورد نظر در برگیرنده ایده آلها، هنجارها، ترجیحات، انتظارات و ادراکات مختلف درباره آنچه که باید باشد، است.

۲. نیاز به عنوان یک خواست یا ترجیح این برداشت از نیاز، عموماً دارای

درمورد این مسئله که در تکنیک دلفای چه کسانی برای دریافت اطلاعات باید مخاطب قرار گیرند، اتفاق نظر وجود ندارد.

برنامه های بلند مدت و آینده نگر تدوین می شوند.

۲. ارزیابی و سنجش

نیازسنجی فرایند ارزیابی اولیه برای اجرای برنامه های آتی است. برای اجرای طرح خاص یا برنامه مشخصی، ابتدا زمینه ویژه ای که برنامه و یا طرح باید در آن اجرا شود، مورد سنجش واقع می شود، پس از بررسی، وضعیت نتایج در برنامه ها منعکس می شود و پس از اجرای برنامه و ارزیابی از آن، نتایج حاصله با وضعیت اولیه مورد مقایسه قرار می گیرد.

۳. پاسخگو و مسئول کردن موسسات و نظامهای آموزشی

یکی از اهداف فرایند نیازسنجی آن است که نظامها و سازمانهای آموزشی را نسبت به نتایج تلاشها و اقداماتشان مسئول و پاسخگو نگهدارد. بسیاری از سازمانهایی که بر اقدامات و عملیات نظامهای آموزشی نظارت دارند از الگوهای مختلف نیازسنجی در سطح گسترده ای استفاده می کنند تا دریابند که آیا اقدامات و فعالیتهای آموزشی موثر بوده است یا خیر و نیز موارد و حوزه هایی که پیشرفتهای آموزشی کمتر از حد مطلوب بوده است کدام هستند و چه اقداماتی برای بهبود آنها باید به مرحله اجرا گذاشت.

۴. تشخیص یا شناسایی ضعفها و مسائل و مشکلات اساسی سازمان یا نظام

در برخی موارد با وجود تلاشهای گسترده، بسیاری از اقدامات عقیم می ماند و نظام یا سازمان در تحقق رسالت حقیقی خود با شکست مواجه می شود. براساس

نتایج حاصل از نیازسنجی، مدیران و برنامه ریزان می توانند حوزه ها و قلمروهای بحرانی را شناسایی و تصمیمات مقتضی را درخصوص نحوه رفع یا برخورد با آنها اخذ کنند.

۵. رشد و توسعه سازمان و کارکنان
امروزه توسعه سازمانی و رشد و پرورش مستمر کارکنان یکی از مسائل اساسی فرایند مدیریت آموزشی است. دستیابی به این مهم همواره بستگی به شناسایی ایده آل های نوین، موانع موجود در دستیابی به ایده آل ها و یافتن بهترین طرق توسعه سازمان و کارکنان است. تحقق چنین امری تنها از طریق طراحی و به کارگیری نظام مستمر نیازسنجی در ابعاد آموزشی امکانپذیر است.

۶. استفاده بهینه از منابع و امکانات
در تمامی نظامهای آموزشی، در مقابل خواسته ها و نیازهای متعدد و متنوع، امکانات و منابع انسانی، مالی و مادی محدودی وجود دارد و گذشته از این، زمان لازم برای تحقق تمامی نیازها وجود ندارد. یکی از اهداف اساسی اکثر فعالیتهای نیازسنجی، مشخص کردن اهداف و نیازها و درجه اهمیت آنها برای تهیه برنامه های عملی است.

به این اعتبار، نیازسنجی به مدیران و برنامه ریزان کمک می کند تا در بین تمامی خواسته ها و نیازها، آن دسته ای را مورد توجه قرار دهند که از اولویت ویژه ای برخوردار بوده، منابع و امکانات نیز پاسخگوی آنها باشد. بنابراین می توان گفت نیازسنجی حداکثر استفاده از منابع

موجود در جهت تحقق هدفهای مهم و با ارزش را امکانپذیر می سازد.

روش های نیازسنجی

در یک دسته بندی کلی، روشها و فنون نیازسنجی را می توان به چهار طبقه زیر تقسیم کرد:

۱. الگوهای هدف محور

در این دسته از الگوهای نیازسنجی، شناسایی وضع موجود، تعیین آرمانها و مقایسه این دو، اساس کار سنجش نیازها را تشکیل می دهند. از مهمترین الگوهایی که در این طبقه بندی جای می گیرند عبارتند از: الگوی کلاسیک کافمن، الگوی استقرایی کافمن، الگوی قیاسی کافمن، الگوی پیشنهادی کلاین. نقطه مشترک تمام این الگوها آن است که اولاً از مجموعه ای از تکنیک ها بهره می گیرند و ثانیاً با وجود تفاوتی موجود میان آنها، همواره به نحوی با تعیین اهداف سازمان یا برنامه سروکار دارند.

۲. تکنیک های ایجاد توافق (توافق محور)

این تکنیک ها ابزار کار نیازسنجی را تشکیل می دهند و در صورتی که در قالب یک طرح تدوین شوند، اطلاعات مفیدی را به دست می دهند. هسته مشترک تمام این تکنیک ها آن است که در صدد جمع آوری و ایجاد توافق بین نظرات و عقاید افراد مختلف در ارتباط با مسئله یا نیاز خاصی هستند. مهمترین تکنیک هایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از: تکنیک دلفای، تکنیک فیش بول، تکنیک تل استار و مدل سه بُعدی.

۳. تکنیک های مسئله - محور

این تکنیک ها همانگونه که از اسم آنها پیداست، در صدد مشخص کردن نقاط ضعف و مسائل و مشکلات سازمان و 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. مهمترین تکنیک هایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از: تکنیک هرم یا درخت خطا، تکنیک رویداد مهم یا بحرانی، تکنیک آزمون وظایف کلیدی و تکنیک تجزیه و تحلیل شغل.

۴. روشهای ترکیبی

در این دسته از روشهای نیازسنجی، ترکیبی از تکنیک ها و ابزارها به کار گرفته می شود. به عبارت رساتر این روشها، طرحی نسبتاً جامع برای نیازسنجی را ارائه می کنند و در آنها تعیین قالبها و چارچوبها از اهمیت خاصی برخوردار است. مهمترین روشهایی که در این طبقه جای می گیرند عبارتند از نیازسنجی در سطح موسسه آموزشی، مدل منابع انسانی و غیره.

تکنیک دلفای

این تکنیک دارای سابقه طولانی است و برای اولین بار توسط دالکی و هلمرد (۱۹۶۳) در سال ۱۹۵۰ برای کمپانی «راند»، Rand» تدوین شد. انگیزه اصلی به وجود آمدن این تکنیک آن بود که به دولت آمریکا برای انجام پیش بینی هایی درخصوص

اینکه کدامیک از صنایع امریکایی بیشتر توسط صنایع شوروی تهدید می شوند، کمک کند. گذشته از این، تکنیک دلفای به منظور پیش بینی میزان ساخت بمبهای اتمی توسط شوروی و آماده سازی صنایع نظامی امریکا برای مقابله با آن مورد استفاده قرار گرفت.

براساس پیش بینی های انجام شده، دولت امریکا می توانست درخصوص اقدام متقابل و نیز عملیات بازدارنده، تصمیم گیری کند. بعد از به کارگیری تکنیک دلفای در صنایع نظامی، این تکنیک در هزاران پروژه دیگر نیز مورد استفاده قرار گرفت.

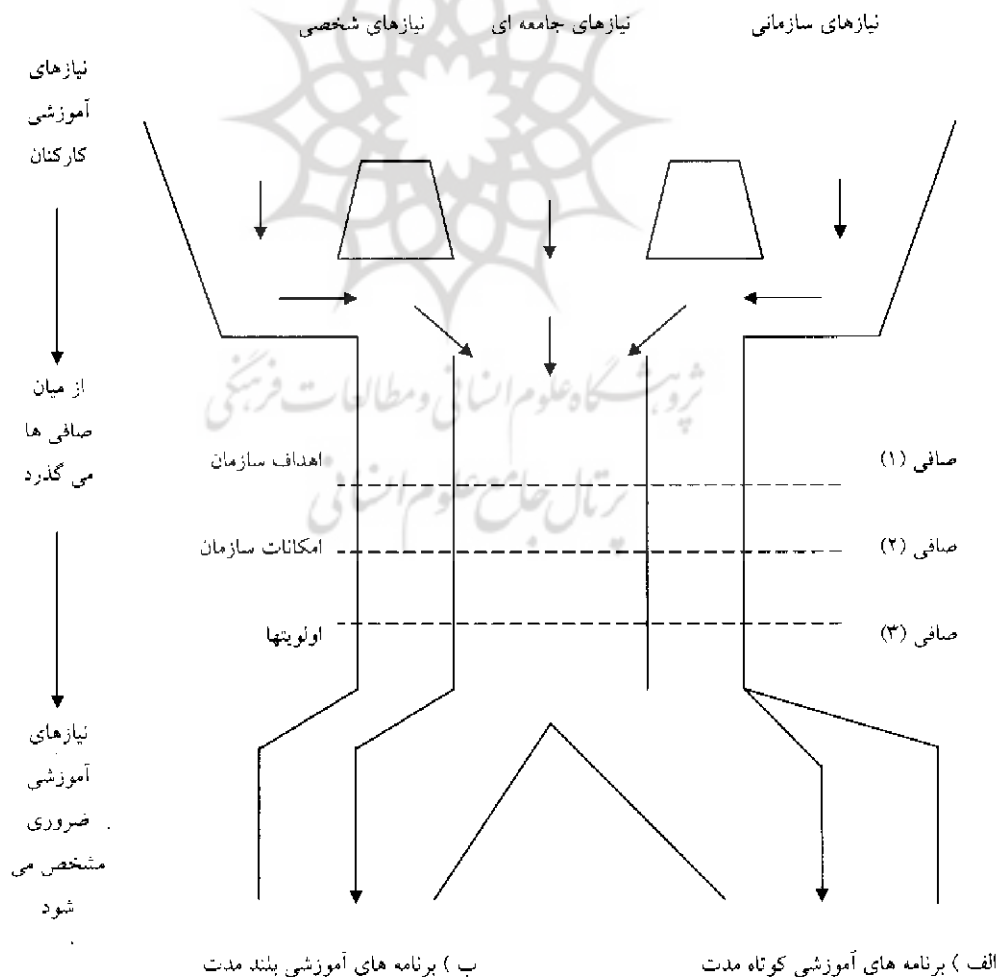
تکنیک دلفای به نحوی طراحی شده است که می توان به وسیله آن نگرشها و قضاوتهای افراد و گروههای مختلف را به طور منسجم و هماهنگ و بدون حضور افراد در محل معینی و از راه دور،

جمع آوری کرد. این تکنیک در واقع قضاوتهای افراد در مورد نیازهای یک موسسه، صنایع، سازمان و ... را مشخص می کند و در آن دسته از پروژه هایی که ضرورت دارد نظرات و پیشنهادهاى افراد مطلع و آگاه جمع آوری شوند و میان نظرات حاصله، توافق و همخوانی ایجاد شود، تکنیک دلفای کاربرد زیادی دارد.

به طور خلاصه تکنیک دلفای تکنیکی است که در آن نظرات، قضاوتها و نگرشهای افراد در مورد نیازها، اهداف و مقاصد سازمان یا مشاغل خاص و موجود در آن مورد بررسی قرار می گیرد و سپس سعی می شود به نقطه توافق معینی دست یافته شود. آنچه که عمدتاً مورد توافق همه قرار می گیرد، نیاز را تشکیل می دهد.

توصیف تکنیک

به طور خلاصه تکنیک دلفای با



ب) برنامه های آموزشی بلند مدت

الف) برنامه های آموزشی کوتاه مدت

شکل ۱ - فرایند تبدیل نیازهای آموزشی کارکنان به برنامه های آموزشی

استفاده از مجموعه ای از سولاتی اجرا می شود که به صورت تدریجی و مرحله به مرحله به افراد ارائه می شود. این سولات به مجموعه ای از کارشناسان ارائه می شود. پاسخ هر سوال که توسط کارشناسان ارائه می شود، توسط نیازسنج با گروه نیازسنجی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در طرح سوال بعدی مورد استفاده قرار می گیرد. این کار در چند مرحله پیاپی صورت می گیرد تا اینکه سرانجام کارشناسان به نقطه توافق معینی در مورد اهداف یا نیازهای سیستم دست یابند.

مراحل کار

۱. مشخص ساختن اولین سوالی که باید به آن پاسخ داده شود. در این مرحله گروه نیازسنجی اولین سوال مهم و اساسی را مشخص می سازد. مثلاً اگر نیازسنجی در مورد مدیران مدارس ابتدایی باشد، گروه نیازسنجی این سوال را مطرح می سازد که نیازها یا اهداف آموزشی مدیران مدارس ابتدایی چه هستند؟ اگر یک دوره بلند مدت فوق لیسانس مثل برنامه ریزی آموزشی طراحی می شود، سوال مورد نظر می تواند این عبارت باشد که «چه اهداف یا نیازهایی در این دوره باید مورد توجه قرار گیرند؟»

۲. شناسایی کارشناسان و صاحب نظران ذیصلاح و جلب توافق آنها برای شرکت در طرح نیازسنجی. مثلاً برای نمونه بالا، مدیران مدارس، کارشناسان آموزش مدیریت، اساتید دانشگاه، روسای مناطق و سایر افراد می توانند مورد پرسش قرار گیرند.

۳. ارسال سوال اولیه برای جامعه کارشناسان و دریافت پاسخهای آنها. این کار را می توان با استفاده از پست، فاکس، اینترنت و ... انجام داد. به هر حال پاکت های نامه ارسالی باید همراه با آدرس برگشت و نیز دارای تمبر باشند و برای دریافت پاسخ، مدت زمان مناسبی به آنان فرصت داده شود (یعنی حدود ۲ تا ۴ هفته) و در مورد نامه هایی که پاسخ داده نشده است، پیگیری لازم انجام گیرد.

۴. تجزیه و تحلیل پاسخهای کارشناسان و گنجانیدن پاسخها در یک سوال دیگر برای دور بعدی. منظور این است که وقتی

جوابهای کارشناسان دریافت شد، باید آنها را تحلیل کرد و سوال جدیدی را از آن طرح کرد. مثلاً: همکار محترم، لیست ضمیمه شده را که حاوی نیازهای آموزشی مدیران مدارس ابتدایی است و توسط شما و سایر کارشناسان محترم به عنوان اهداف یا نیازهای مهم برنامه آموزش ضمن خدمت در نظر گرفته شده است، مطالعه و بر حسب اهمیت نسبی، آنها را طبقه بندی و رتبه بندی کنید.

۵. مجدداً پاسخهای کارشناسان تجزیه و تحلیل و اطلاعات حاصله در سوال دیگری گنجانیده می شود. مثلاً: همکار محترم، توجه کنید که توضیحات مختلف شما و سایرین در مورد اولویت بندی، معدل گیری شده است. (برای هر نیاز یا هدف) خواهشمندیم مجدداً آن را رتبه بندی و اشاره کنید که چرا موافق یا مخالف رتبه بندی جدید ارسال شده برای هر یک از نیازها یا اهداف هستید.

۶. مجدداً پس از دریافت پاسخهای کارشناسان، آنها را تجزیه و تحلیل و سوال دیگری مطرح کنید: همکار محترم، توجه کنید که توضیحات شما درباره اولویت بندی نیازها (و نیز توضیحات سایر همکارانتان) در مقابل هر نیاز، آورده شده است. براساس این توضیحات مجدداً نظر خود را به ما اعلام فرمایید.

۷. مرحله ششم تا زمانی که توافق کامل در مورد اولویت و رتبه بندی نیازها و اهداف به دست نیامده است، ادامه دارد. واقعیت این است که ما به عنوان نیازسنج از تمام نیازهای آموزشی کارکنان اطلاع کافی در دست نداریم. از این رو با استفاده از تکنیک دلفای می توانیم نیازهای برنامه آموزش ضمن خدمت را شناسایی کنیم و به آن مشروعیت بخشیم و براساس نظرات کارشناسان ذیصلاح آن را معتبر کنیم. در مورد این مسئله که چه کسانی باید در تکنیک دلفای برای دریافت اطلاعات، مخاطب قرار گیرند، اتفاق نظر وجود ندارد. به نظر کافمن (۱۹۷۷) دو دسته افراد باید در تکنیک دلفای مخاطب قرار گیرند. دسته اول کارشناسانی که در خارج از سازمان مشغول فعالیت هستند و دسته دوم اشخاص مطلعی که در داخل سیستم وجود دارند.

به نظر بسراون، کوچران و دارکلی (۱۹۸۹) ضرورتی ندارد که همه افراد شرکت کننده در تکنیک دلفای از کارشناسان خبره و صاحب نظر باشند. به نظر آنها در صورتی که برخی از شرکت کنندگان افرادی مطلع و آگاه باشند، شرکت افرادی که دارای اطلاعات و تجارب کمتری هستند، مشکل خاصی را به وجود نمی آورد.

سویگرت و اسچاپگر براساس بررسی خود در مورد تکنیک دلفای به این نتیجه رسیده اند که:

۱. توافق افراد در مورد نیازها و هدفها در هر مرحله افزایش می یابد.
۲. بیشترین توافق در دور دوم اتفاق می افتد.
۳. هنگامی که نتایج دور پایانی به کارشناسان بازخورد داده می شود، آنها تمایل دارند که از توافق به دست آمده فاصله بگیرند.

تکنیک دلفای را به صورت دیگری نیز می توان به کار برد و آن عبارت است از اینکه در ابتدا به جای طرح یک سوال کلی و ارائه آن به افراد صاحب نظر، شرح شغل افراد یا مشاغل مبنا قرار گیرد. این شرح شغلها به صورت اهداف یا نیازها نوشته می شود و سپس جهت اظهار نظر به افراد ذیصلاح ارائه و براساس نتایج حاصله، تغییرات لازم در آنها اعمال می شود.

تکنیک دلفای تنها نوعی نگرش سنج است و قضاوتها و نگرشهای افراد را درخصوص نیازها، اهداف و مسائل یک سیستم یا موسسه نشان می دهد و یکی از موثرترین، مقرون به صرفه ترین و ساده ترین تکنیک های نیازسنجی است. □

منابع

۱. فتحی واجارگاه، کوروش، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، سمت ۱۳۸۳
۲. فتحی واجارگاه، کوروش، نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی (روش ها و فنون)، اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی، ۱۳۷۵
۳. فتحی واجارگاه، کوروش، نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون)، آبیژ، ۱۳۸۱
۴. فرمیتهی فراهانی، برنامه ریزی آموزشی و درسی، جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۴
۵. اسمعیلی، بابک، نیازسنجی، تدبیر شماره ۱۱۷