

فصلنامه‌ی علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال دوم- شماره‌ی ۴، پیاپی ۸ - زمستان ۹۰

صص ۹۶-۷۷

## گذر از شبه نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی (مطالعه موردی)

اکبر عیدی<sup>۱</sup>، عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۸/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۱۵

### چکیده

بررسی نتایج تحقیقات مربوط به ممیزی سیستم های آموزشی براساس استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، بیانگر آن است که یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، عدم به‌کارگیری روش‌ها و تکنیک‌های نیازسنجی آموزشی دقیق و عینی می‌باشد. در این مقاله تلاش شده تا ضمن شناخت نیازهای آموزشی شغل کارشناس مالی موسسه مالی و اعتباری مهر، تکنیک نیازسنجی آموزشی شغل محور به‌طور کاربردی به‌عنوان ابزاری جهت گذر از شبه نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی تشریح گردد. این تحقیق از نظر هدف از انواع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. برای بررسی نظرات متخصصان از روش تحقیق زمینه‌یابی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری مورد بررسی در این تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان ارشد مالی موسسه مالی و اعتباری مهر در سراسر کشور به تعداد ۶۱ نفر بوده است. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه‌ی لازم ۲۱ نفر می‌شود که برای جلوگیری از افت نمونه، تعداد ۳۰ نمونه انتخاب شد. نمونه‌گیری با روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انجام شد. به این ترتیب که در ابتدا از میان استان‌هایی که خوشه‌ها را تشکیل می‌دادند، چند استان انتخاب شده و تعداد نمونه لازم برحسب سهم آن استان به‌صورت تصادفی از میان شعب مختلف انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از دو پرسشنامه‌ی محقق ساخته استفاده شد که پرسشنامه‌ی اول حاوی تعداد ۳۰ گویه براساس شرح وظایف و پرسشنامه‌ی دوم مربوط به نیازهای استاندارد آموزشی مبتنی بر اولویت‌های مورد تایید مدیران و کارشناسان ارشد موسسه مالی و اعتباری مهر، حاوی ۲۷ عنوان نیاز آموزشی بود. نتایج تحقیق نشان داد که از مجموع عناوین نیازهای آموزشی، کمترین نیاز مربوط به آشنایی با اصول سرپرستی با ۲۹٫۵٪ فاصله از استانداردهای آموزشی و بیشترین نیاز مربوط به آشنایی با مباحث بانکداری الکترونیکی با ۶۰٪ فاصله از استاندارد آموزشی می‌باشد. از رهیافت این بررسی و به جهت افزایش میزان موفقیت به‌کارگیری این روش در سایر سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود که قبل از انجام نیازسنجی آموزشی شغل محور، با توجه به اهمیت شرح وظایف در شناسایی استانداردهای آموزشی، دیدگاه خبرگان شغلی و نیز نتایج شبکه شغلی در حوزه‌ی مورد مطالعه، مورد بررسی قرارگیرد.

**واژه‌های کلیدی:** نیازسنجی آموزشی، استانداردهای آموزشی.

۱- مشاور توسعه منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی

۲- دانشیار و رئیس دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم (نویسنده سئول)

## مقدمه

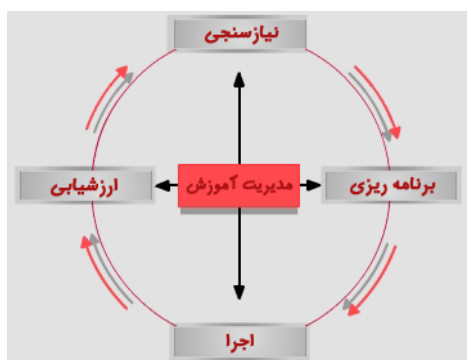
در طول نیم قرن گذشته، اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان آنچنان دستخوش تغییر و دگرگونی بوده که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختار روابط افراد و سازمان‌ها در زمان حال و گذشته یافت. تغییر پرشتاب در همه‌ی ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی، نه تنها امکان هرگونه خام‌اندیشی را از افراد، سازمان‌ها و جوامع سلب کرده، بلکه حیات و بقای آنان را نیز تحت الشعاع خود قرار داده است (Abbas poor, 2003, p:2). بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی ضرورت تغییر در پارادایم‌ها را احساس نموده و به دنبال اتخاذ موضعی فراکنشی و کاربست کارآمدترین و اقتصادی‌ترین استراتژی‌ها، برای رویارویی با مسائل جدید پیش رو و خروج هر چه سریع‌تر از قالب‌های سنتی و غیر پویا و حرکت به سمت سازمان‌های دانش بنیاد می‌باشند. بدیهی است در چنین شرایطی، یکی از مهم‌ترین مولفه‌های سازمانی که در سازگاری، بقاء و توسعه‌ی سازمان‌ها می‌تواند موثر واقع گردد، آموزش و بهسازی سرمایه‌ی دانشی یا منابع انسانی است که بتواند حد قابل قبولی از دانش‌شناختی (دانش چه)، مهارت‌های پیشرفته (دانش چگونه) و فهم سیستمی (دانش چرا) را در نیروی انسانی سازمان‌ها برای رفع مسائل پیش روی ایجاد نماید (Navehebrahim & Eidi, 2007, p:5). آموزش و بهسازی مجموعه‌ای از تلاش‌های برنامه‌ریزی شده‌ی یک سازمان برای تسهیل یادگیری کارکنان درخصوص شایستگی‌های شغلی آنها می‌باشد. (Noe et al 2003:251).

در سال‌های اخیر، توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار گشته است (Abbaszadegan & Torkzadeh, 2007: 122). با این حال، علی‌رغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به این حوزه، نسبت به برنامه‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی، نوعی تردید و دو دلی در میان تصمیم‌گیران سازمان‌ها درخصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه‌گذاری‌های آموزشی را نشان می‌دهد (Frances & Roland bee, 2003). در این رابطه همچنان سوال‌هایی به شرح زیر وجود دارد:

- چرا آثار و شواهد آموزش، به خوبی مشهود نیست؟
- چرا برنامه‌های آموزشی به توسعه و کارآمدی افراد به نحوی موثر کمک نمی‌کنند؟
- چرا کارآموزان و مدیران آنها نسبت به تغییراتی که انتظار می‌رود از طریق فرایند آموزش حاصل شود، با دیده‌ای از تردید می‌نگرند؟
- چرا کارآموزان در فرایند آموزش احساس کم‌آموزی و یا زیادآموزی می‌کنند؟

- چرا علی‌رغم افزایش میزان سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه‌ی آموزش کارکنان، سود شرکت و یا سازمان افزایش پیدا نکرده است؟ (Kirkpatrick, 1999)

به نظر می‌رسد یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت، عدم اتخاذ رویکرد سیستماتیک و بی‌توجهی یا کم‌توجهی نسبت به هر یک از گام‌های فرآیند آموزش که در شکل ۱ نشان داده شده است؛ می‌باشد.

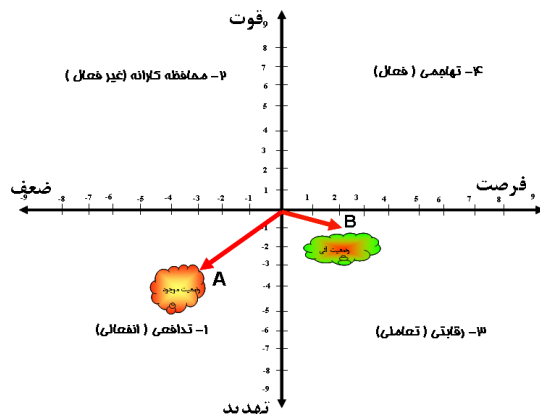


شکل ۱- فرآیند سیستماتیک آموزش و بهسازی نیروی انسانی (Khorasani & Eidi, 2010)

بنابراین پرواضح است، نیازسنجی آموزشی به دلیل نقش زیربنایی و ساختاری خود نسبت به سایر اجزای فرآیند آموزش کارکنان، از اهمیت و حساسیت بالاتری برخوردار است و اگر به درستی انجام شود، مبنای علمی تری برای برنامه‌ریزی آموزشی فراهم خواهد آورد (Pakdel, 2000: 65). مقصد نیازسنجی آموزشی، دستیابی به اطلاعاتی درباره‌ی شایستگی‌های لازم جهت انجام وظایف اصلی شغل می‌باشد (Kaufman & Herman, 1996). در واقع نیازسنجی آموزشی عبارت است از شناخت دانش و مهارت‌هایی که افراد واجد آن نمی‌باشند و برای آنکه شغل خود را به نحو مطلوبی انجام دهند، پرورش آنها ضروری است (Tada 2004: 10). پس می‌توان گفت نیازسنجی در عمل یک ابزار گردآوری اطلاعات است و چنانچه به درستی اعمال شود، سازمان‌ها را از یک موضع واکنشی و مبهم در فعالیت‌های آموزشی خارج نموده و در یک موضع فراکنشی و شفاف قرار می‌دهد و اطلاعاتی پیرامون نیازهای صریح و ضمنی سازمانی را که با اجرای آموزش برآورده می‌شود، جمع‌آوری می‌نماید (Barbazette, 2006: 5).

موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر با نام صندوق قرض‌الحسنه‌ی بسیجیان در سال ۱۳۷۲ تاسیس گردیده و در اواخر سال ۱۳۸۴ با هدف توسعه‌ی خدمات، تغییر نام و به موسسه‌ی

مالی و اعتباری مهر مبدل گردید. بازنگری مستندات مربوط به نتایج بررسی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (ضعف‌ها و قوت‌ها) نشان می‌دهد که موسسه در موضع تدافعی قرار گرفته و از ظرفیت تعاملی لازم برای ارتباط با محیط بیرونی برخوردار نمی‌باشد.



شکل ۲- تحلیل نقاط قوت و ضعف موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر (اسناد و مدارک استراتژیک موسسه)

درچنین شرایطی، مسئولان موسسه معتقدند، پرورش بینش و بصیرت کارکنان نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان، افزایش رضایتمندی نیروی انسانی در اثر رشد دانش و مهارت‌های فردی، توسعه‌ی سازمان از طریق توسعه‌ی افراد، گامی مهم در گذر از شرایط فعلی موسسه و فائق آمدن بر مشکلات و چالش‌های زاینده‌ی آن می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف شناخت نیازهای آموزشی شغل کارشناس مالی انجام شده است.

### پیشینه‌ی تحقیق

لطفی (Lotfi, 2006) در تحقیق خود به منظور نیازسنجی آموزشی کارکنان بانک ملی ایران در شهر اردبیل که دارای ۲۴۲ نفر نیروی انسانی می‌باشد، از روش نظرخواهی استفاده کرده است. وی از جامعه‌ی یاد شده، تعداد ۱۰۰ نفر را به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب نموده و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ی خودساخته با درجه بندی لیکرت استفاده کرده است. نتایج حاصل از این تحقیق که به وسیله‌ی آمار توصیفی انعکاس داده شده است، نشان می‌دهد که کارکنان بانک یاد شده در زمینه‌های شغلی، خانوادگی، اجتماعی و اقتصادی، نیاز به افزایش دانش، مهارت و توانایی داشته و برای کسب مدارج تحصیلی عالی‌تر علاقه‌ی بیشتری را ابراز نموده‌اند.

حسن پور (Hassan poor, 2009) به دنبال بررسی نیازهای آموزشی کلیه‌ی کارکنان پایور شعب بانک مسکن استان خوزستان بوده است. وی هدف از انجام این پژوهش را شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی کارکنان جهت طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی مناسب می‌داند. در این بررسی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است. پرسشنامه و مصاحبه‌ی ابزارهای این تحقیق، جهت بررسی نیازها در ۳ حیطة‌ی دانشی، مهارتی و نگرشی بوده است. نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری از طریق نرم‌افزار SPSS، نشان داده است که از بین حیطة‌ی نیازهای دانشی، نگرشی و مهارتی، نیازهای نگرشی بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین کلیه‌ی نیازهای آموزشی کارکنان پایور به ترتیب اولویت در سه حیطة‌ی مورد بررسی اولویت‌بندی و اعلام شده است.

نیازسنجی آموزشی کارکنان بانک ملی سطح استان آذربایجان شرقی، عنوان تحقیق فروتن (Forootan, 2009) می‌باشد. این تحقیق، تلاشی برای تعیین نمره‌ی مهارتی کارکنان بانک ملی در هر یک از مهارت‌های سه‌گانه‌ی شغلی، تکنولوژیکی و ارتباطی می‌باشد. در واقع هدف اصلی این تحقیق شناسایی مصادیق اصلی مربوط به هر معیار در مهارت‌های سه‌گانه‌ی مورد نیاز کارکنان بانک و سپس تعیین نمره‌ی جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در هر یک از شاخص‌های تعیین شده و مقیاس این نمرات با متوسط نمره در هر معیار بوده است.

شرفی (sharafi, 2006) در پژوهش خود به دنبال مشخص کردن نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان دفتر مرکزی بنیاد مسکن بوده است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارکنان آن دفتر را شامل بوده است. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش توصیفی پیمایشی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده، داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی تجزیه و تحلیل گردیده و مشخص شده که در زمینه‌ی مهارت‌های مدیریتی، مهم‌ترین اولویت‌های مربوط به مهارت انسانی شامل 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.

پورسفر (Poorsafar, 2005) در تحقیقی تحت عنوان «نیازسنجی مدیران شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو» به بررسی دانش و مهارت مدیران میانی شرکت‌های ایران خودرو

- پرداخته است، در این تحقیق از دو جنبه‌ی عمومی و تخصصی و مهارت از سه جنبه‌ی فنی، انسانی و ادراکی مورد توجه قرار گرفته است که در تحقیق نتایج زیر به دست آمد.
- ۱- میزان آشنایی مدیران میانی شرکت‌های قطعه‌ساز ایران خودرو با دانش‌های عمومی و تخصصی مدیریت در سطح متوسط بوده است. بنابراین می‌توان گفت که مدیران به آموزش‌های دانش عمومی و تخصصی نیاز دارند.
  - ۲- میزان به‌کارگیری مهارت‌های انسانی و ادراکی و فنی مدیران میانی شرکت‌های قطعه‌ساز ایران خودرو، به‌طور کلی در سطح متوسط بوده و بنابراین مدیران به میزان متوسطی به آموزش مهارت‌های انسانی و ادراکی و فنی نیاز دارند.
- ابراهیمی (Ebrahimi, 2007) در بررسی خود با عنوان نیازسنجی آموزشی سازندگان قطعه‌سازی و ارائه‌ی الگوی بهینه برای آن، سوالات خود را به شرح ذیل اعلام می‌نماید:
- ۱- نیازهای آموزشی پرسنل عملیاتی شرکت‌های برتر قطعه‌ساز در زمینه‌ی فنی و مهندسی در چه حد است؟
  - ۲- نیازهای آموزشی پرسنل عملیاتی شرکت‌های برتر قطعه‌ساز در زمینه‌ی مسائل مربوط به کیفیت در چه حد است؟
  - ۳- نیازهای آموزشی پرسنل عملیاتی شرکت‌های برتر قطعه‌ساز در زمینه‌ی مسائل مربوط به ایمنی و بهداشت صنعتی در چه حد است؟
  - ۴- نیازهای آموزشی پرسنل عملیاتی شرکت‌های برتر قطعه‌ساز در رابطه با زبان و کامپیوتر (آموزش‌های عمومی) در چه حد است؟
  - ۵- در کدام‌یک از زمینه‌های فنی و مهندسی، کیفیت، ایمنی و بهداشت صنعتی و عمومی نیاز آموزشی بیشتری در میان پرسنل عملیاتی وجود دارد؟
  - ۶- الگوی مناسب برای تعیین نیازهای آموزشی پرسنل عملیاتی شرکت‌های برتر قطعه‌ساز چیست؟
- در این بررسی، جامعه‌ی پژوهش شامل کلیه‌ی پرسنل عملیاتی شاغل در واحدهای فنی و مهندسی، کیفیت و مالی و بازرگانی شرکت‌های برتر قطعه‌ساز خودرو است که مشتمل بر ۱۲۹۴ نفر است و نمونه‌ی آماری پژوهش شامل ۲۴۰ نفر می‌باشد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از پرسشنامه‌های محقق ساخته که روایی آن توسط کارشناسان و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد تأیید بود، استفاده گردید. همچنین از مصاحبه جهت جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی استفاده گردید.

### سوال‌های تحقیق

- ۱- وظایف اصلی تشکیل‌دهنده‌ی شغل کارشناس مالی چیست و دارای چه اولویت‌هایی هستند؟
- ۲- وضعیت مطلوب دانش، مهارت و نگرش‌های موردنیاز شغل کارشناس مالی چگونه است؟
- ۳- وضعیت موجود دانش، مهارت و نگرش‌های کارشناسان فعلی مالی چگونه است؟
- ۴- نیازهای آموزشی مشاغل قلمرو تحقیق چیست و از چه اولویت‌هایی برخوردارند؟

### روش تحقیق

از آنجا که این تحقیق به توسعه‌ی دانش کاربردی در زمینه‌ی بررسی نیازهای آموزشی شغل کارشناس مالی موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر می‌پردازد، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. در این پژوهش جهت بررسی نظرات متخصصان از روش تحقیق زمینه‌یابی (پیمایشی) استفاده به عمل آمده است.

### جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری مورد بررسی در این تحقیق، کلیه مدیران مالی استان‌ها<sup>۱</sup> به تعداد ۳۱ مدیر و نیز کارشناسان مالی دفتر مرکزی به تعداد ۶۰ نفر بوده است که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب گردیدند. به این ترتیب که در ابتدا از میان استان‌ها که خوشه‌های ما را تشکیل می‌دهند، چند استان انتخاب شده و تعداد نمونه‌ی لازم (برحسب سهم آن استان) با روش نمونه‌گیری تصادفی از میان شعب مختلف انتخاب شده است. تعداد نمونه‌ی لازم با استفاده از فرمول کاکران برای شغل کارشناس مالی با  $N=61$  و  $z=1.96$  و  $d=0.5$ ، ۲۱ می‌شود که برای جلوگیری از افت نمونه ۳۰ نفر گرفته شد.

$$n = \frac{(\sigma_x z_{\alpha/2})^2 N}{d^2 (N-1) + (\sigma_x z_{\alpha/2})^2}$$

### ابزار پژوهش

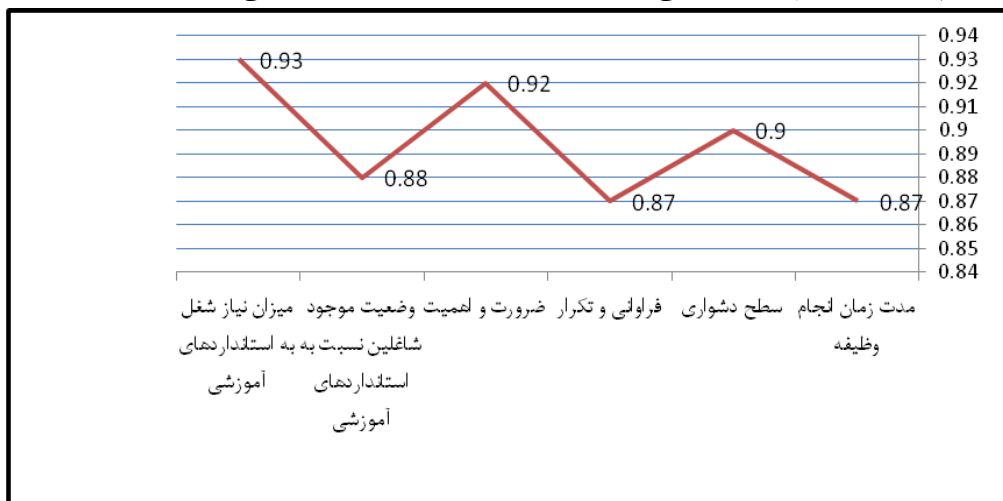
پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و به‌عنوان ابزاری کامل و درست برای کسب داده‌های پژوهشی محسوب می‌شود (Delaware, 2009). برای جمع‌آوری داده‌های مورد

۱- منظور از استان‌ها، استان‌هایی است که موسسه در آنها شعبه دارد. هر استان یک مدیر مالی دارد.

نیاز پژوهش از دو پرسشنامه‌ی محقق ساخته استفاده شد که پرسشنامه‌ی اول حاوی تعداد ۳۰ گویه بر اساس شرح وظایف و پرسشنامه‌ی دوم مربوط به نیازهای استاندارد آموزشی مبتنی بر اولویت‌های مورد تایید مدیران و کارشناسان ارشد موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر حاوی ۲۷ عنوان نیاز آموزشی بود.

### روایی و پایایی ابزار

برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه این بررسی، قضاوت متخصصان آموزش، کارشناسان و متخصصان مالی و بانکی موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر و نیز اساتید حوزه‌ی مورد مطالعه مورد توجه قرار گرفته است. همچنین برای بررسی اعتبار یا قابلیت اعتماد، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج به دست آمده گویای ضریب بالای اطمینان در آیت‌های مختلف پرسشنامه می‌باشد. نمودار ۳ این وضعیت را نشان می‌دهد.



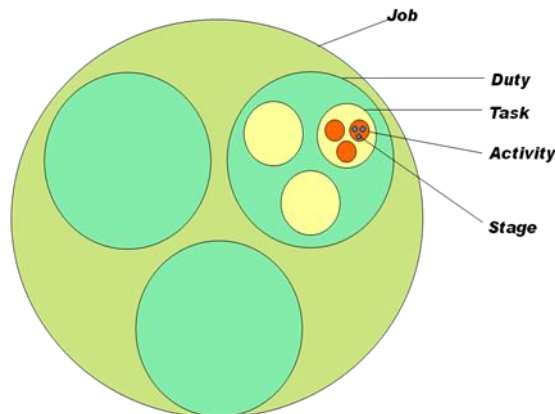
نمودار ۳- میزان پایایی

### نتایج بررسی سوال اول تحقیق:

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در غالب مواقع، به دلایل مختلفی نظیر عدم تدوین شرح وظایف مشاغل، منسوخ بودن وظایف، عدم اضافه شدن وظایف جدید که با ورود تکنولوژی و یا ضرورت‌های سازمانی به وجود آمده‌اند، تنظیم غیردقیق و غیرعلمی، توجه به فعالیت‌ها و اقدامات و نه وظایف اصلی و فرعی در تنظیم شرح وظایف مشاغل و... باعث گردیده نیازهای آموزشی به درستی تشخیص داده نشوند و زمینه‌ی غیرموثر بودن آموزش‌ها را به وجود آوردند. لذا ضروری است تا در نیازسنجی‌های آموزشی شغل محور، قبل از شروع کار به درک و تصویر درست نسبت به کیفیت شرح وظایف مشاغل دست یافت. از این



جهت، در این مرحله از طریق تشکیل کارگروهی متشکل از خبرگان، اقدام به بازبینی اولیه شرح وظایف شغل کارشناس مالی بر مبنای وظایف اصلی<sup>۱</sup>، فرعی<sup>۲</sup>، فعالیت‌ها<sup>۳</sup> و اقدامات<sup>۴</sup> مطابق با شکل ۱-۱ گردید و از این طریق ابتدا فعالیت‌ها و اقداماتی که از اهمیت کمتری نسبت به وظایف اصلی و فرعی برخوردار بودند، از قرارگرفتن در جریان آنالیز و بررسی خارج شدند.



نمودار ۱. ساختار وظایف شغلی (Khorasani & Eidi, 2010)

سپس برای بررسی هر وظیفه از چهار شاخص ضرورت و اهمیت وظیفه، فراوانی و تکرار وظیفه در یک هفته، سطح دشواری انجام وظیفه و مدت زمان انجام وظیفه در طول یک هفته استفاده شد. لذا از آنجا که این ۴ شاخص دارای وزن‌های متفاوتی در تشکیل وظایف اصلی هستند، ابتدا از روش تحلیل عاملی<sup>۵</sup> برای محاسبه‌ی وزن هر یک از شاخص‌ها استفاده شد. تحلیل عاملی، عامل یا عامل‌های تشکیل ساختار همبستگی میان متغیرها را مشخص می‌کند. یعنی بیان می‌دارد که همبستگی موجود میان ۴ آیتم مذکور به دلیل وجود یک عامل پنهان است که ۴ آیتم را به هم ربط می‌دهد و ما این عامل را وظیفه اصلی می‌نامیم. تحلیل عاملی سهم همبستگی هر آیتم را با عامل اصلی (یا همان وظیفه‌ی اصلی) مشخص می‌کند که ما این سهم را وزن یا اهمیت عامل مذکور نامیده و از آن برای محاسبه‌ی میانگین وزنی استفاده می‌کنیم. البته باید توجه داشت که ضرایب تحلیل عاملی استاندارد نیست و برای سهولت در کار، آنها به مقیاس ۰ تا ۱ برده شد تا وزن‌ها ملموس‌تر

- 1 - Duties
- 2 - Tasks
- 3 - Activities
- 4 - Stages

و فهم و محاسبات آن راحت تر شود. جدول ۱ نتیجه‌ی حاصل از تحلیل عاملی برای محاسبه‌ی وزن هریک از شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱ - وزن آیتم‌های وظایف شغل کارشناس مالی

وزن	آیتم‌ها
۰,۳۲	مدت زمان انجام وظیفه در طول یک هفته
۰,۳۱	سطح دشواری
۰,۲۳	فراوانی و تکرار در طول یک هفته کاری
۰,۱۴	ضرورت و اهمیت
۱	جمع

پس از روشن شدن وزن هریک از شاخص‌ها، نوبت به اولویت‌بندی وظایف می‌رسد. در این مرحله برای اولویت‌بندی وظایف از روش تحلیل واریانس استفاده شد. تحلیل واریانس یک‌راهه یا یک‌طرفه برای آزمون فرض تساوی میانگین چند جامعه‌ی مستقل به کار می‌رود. در اینجا جوامع، پرسش‌های پرسشنامه هستند و فرض آماری به شکل زیر می‌باشد.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_g$$

$$H_1 : \mu_i \neq \mu_j$$

جدول ۲ نتایج تحلیل واریانس را برای وظایف شغل کارشناس مالی نشان می‌دهد.

جدول ۲- نتایج تحلیل واریانس برای وظایف شغل کارشناس مالی

سطح معنی داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰,۰۰۰	۶,۹۴۰	۵,۱۹۴	۲۸	۱۴۵,۴۳۸	بین گروه‌ها
		۰,۷۴۸	۸۴۱	۶۲۹,۴۸۳	درون گروه‌ها
			۸۶۹	۷۷۴,۹۲۱	کل

همان‌طور که از مشاهده‌ی نتایج جدول فوق مشهود است؛ با توجه به اینکه سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد، فرض صفر رد می‌شود. در این شرایط برای اولویت‌بندی از پس‌آزمون دانکن به‌عنوان ابزار یافتن اولویت‌ها استفاده شد. جدول ۳ نتایج اولویت‌بندی را براساس آزمون دانکن نشان می‌دهد.

## جدول ۳- اولویت بندی وظایف کارشناس مالی

ترتیب اولویت‌ها	فهرست وظایف
نخست	۱۸- ایجاد تماس، هماهنگی و ارتباط لازم با قسمت‌های مالی و واحدهای دیگر جهت دریافت اطلاعات مورد نیاز و سایر امور مرتبط با شغل ۱- انجام و کنترل گزارشات و آمار و صورتهای مالی تهیه شده توسط همکاران و همکاری در تنظیم گزارشات تحلیلی مورد نیاز طبق نظامهای مالی موسسه ۹- مراقبت و کنترل ثبت صحیح و به موقع اسناد مالی در دفاتر و حسابهای مربوطه ۲- نظارت و کنترل تراز تلفیقی امورات حسابداری شعب اجرایی و جوه نقد و مازاد شعب ۸- نظارت بر حفاظت و نگهداری از اسناد و مدارک مالی ۱۷- انجام بررسی و کنترل کلیه آمار و گزارشات مالی به منظور حصول اطمینان از دقت کافی در تهیه آنها ۱۳- تهیه و تنظیم گزارشهای مالی تلفیقی مطابق با اصول و استانداردهای حسابداری مالی و بانکی و ارائه به مراجع ذیصلاح ۲۶- نظارت و مشارکت در رسیدگی به کلیه امور مالی و استخراج صورتهای مالی در مقاطع مختلف زمانی جهت ارائه به مافوق و مراجع ذیصلاح.
دوم	۱۱- طراحی و استقرار سیستم حسابداری، مالی، معاملات موسسه و بهینه‌سازی مستمر آن مطابق با استانداردها و رویه‌های حسابداری ۲۰- نظارت و کنترل بر تهیه آرشیو مناسب، انجام امور بایگانی و حفظ و نگهداری اوراق بهادار ۲۵- نظارت در به کارگیری در اعمال صحیح قوانین و مقررات موضوعه کشوری و دستورات عملیها و آئین نامه‌های داخلی مرتبط به امور مالی و اداری موسسه ۱۰- همکاری در اجرای آزمایشی روش‌های جدید امور مالی و سیستم‌های مکانیزه به منظور ارزیابی موثر و مفید بودن آنها و پیشنهاد رفع ایرادات و اشکالات اجرایی روش‌ها و تدوین و استاندارد نمودن آنها
سوم	۶- ارائه‌ی پیشنهاد لازم در تدوین بخشنامه‌ها، دستورات عملیها و آئین نامه‌های موسسه که به نحوی با مسائل مالی ارتباط دارد و همکاری بر اجرای دقیق آنها ۲۷- مطالعه و بررسی امضا اسناد مالی در چارچوب اختیارات تفویض شده و نظام‌های مالی موسسه.
چهارم	۴- همکاری و برنامه‌ریزی و کنترل بر تامین و تخصیص منابع مالی مورد نیاز به طرح‌ها و امور جاری موسسه ۳- همکاری و مشارکت در امر تهیه و تنظیم اظهارنامه‌ها و لوایح مالیاتی، بیمه و نظایر آن و شرکت در کمیسیون‌های مربوطه ۱۴- تهیه‌ی ابلاغ و روش انجام عملیات بستن حساب‌های موسسه بر اساس آن در پایان هر دوره‌ی مالی
پنجم	۵- مطالعه و بررسی قراردادهای منعقد شده از سوی موسسه با اشخاص حقیقی و حقوقی و پیگیری و نظارت بر حسن اجرای مفاد آنها ۲۱- بررسی و تائید فرم‌های جذب منابع از نظر تعامل منابع و مصارف مربوطه و درآمد و هزینه‌های جامع ۲۹- پیگیری و نظارت در امر به کارگیری سیستم‌های نوین مکانیزه در فعالیت‌ها و روش‌های مورد عمل جهت ارتقا بهره وری ۷- همکاری در تهیه و تدوین آئین نامه‌ها، دستورات عملیها و نظام‌های اداری مالی مورد نیاز موسسه ۱۹- همکاری با حسابرسان در جهت رسیدگی به حسابها و دادن توضیحات لازم به آنها
ششم	۲۴- تهیه پیش نویس مکاتبات لازم در خصوص امور مرتبط با وظایف سازمانی
هفتم	۲۸- کنترل و رسیدگی در امر حفظ، نگهداری و استفاده صحیح اموال و دارایی‌های موسسه،

پلاکوبی و نگهداری حساب اموال و دارایی‌ها	
۱۲- ایجاد سیستم جداول رمز و انجام عملیات اجرایی آن و نظارت متمرکز و غیرمتمرکز و امحا، نگهداری سوابق آن ۱۵- انجام عملیات محاسبه استهلاک انبار و دارایی‌های موسسه بر اساس اصول و استانداردهای ابلاغی	هشتم
۲۲- دریافت و بررسی بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با پست‌های سازمانی	نهم
۱۶- طراحی، تهیه و توزیع سالانه دفاتر قانونی موسسه به نگهداری سوابق و تحویل و تحول آن ۲۳- ارتباط لازم با سازمان‌ها، ادارات، موسسات و مشتریان و ارائه راهکار لازم	دهم

بررسی و اولویت بندی وظایف شغلی به تیم تحقیق این امکان را می‌دهد تا از مطالعه و صرف زمان و هزینه بر وظایفی که دارای اولویت پایین تری هستند، خودداری نمایند و در نتیجه دوره‌های آموزشی برای وظایف با اولویت و مهم شناسایی شوند. در این خصوص با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی سوال اول که در جدول ۳-۱ نشان داده شده است، تیم خبرگان وظایفی که در پنج اولویت اول قرار داشت را جهت بررسی نیازهای آموزشی انتخاب نمود.

#### نتایج بررسی سوال‌های دوم و سوم:

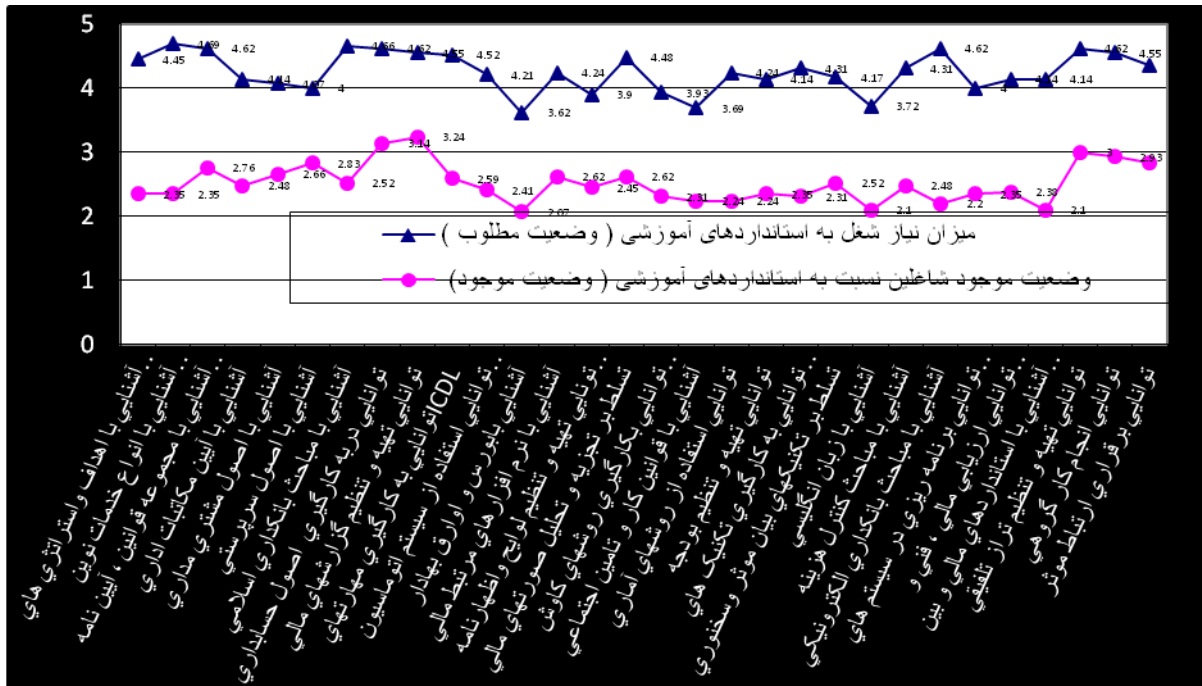
در بخش دوم پرسشنامه به منظور گردآوری اطلاعات درباره سوال دوم و سوم تحقیق، ابتدا استانداردهای آموزشی هر یک از مشاغل بر اساس تحلیل وظایف، بررسی شبکه شغلی O\*NET<sup>۱</sup> و نیز دریافت نظرات متخصصین مربوطه شناخته و برای پاسخگویی در پرسشنامه قرار داده شد. در این قسمت برای هر استاندارد آموزشی، یک وضعیت مطلوب و یک وضعیت موجود در نظر گرفته شده بود و پاسخ‌گویان (خبرگان) ابتدا میزان نیاز شغل را به استانداردهای آموزشی (سوال دوم تحقیق) جهت شناسایی وضعیت مطلوب و سپس وضعیت موجود شاغلین شغل موردنظر را نسبت به استانداردهای آموزشی (سوال سوم تحقیق) از طریق پاسخ‌گویی بر یکی از گزینه‌های ۵ درجه‌ای طیف لیکرت اعلام می‌نمودند. جدول ۴ و نمودار ۳ بیانگر نتایج به دست آمده می‌باشند.

۱- O\*NET شبکه شغلی است که اطلاعات مختلفی نظیر شرح وظایف، توانمندی‌های مورد نیاز، علاقمندی‌های مورد نیاز و ... پیرامون مشاغل در رشته‌های شغلی ارائه می‌نماید. علاقمندان می‌توانند جهت بررسی بیشتر به سایت [www.onetonline.com](http://www.onetonline.com) مراجعه نمایند.

جدول ۴- شکاف استانداردهای آموزشی کارشناس مالی

ردیف	عناوین استانداردهای آموزشی	میانگین نیاز شغل به استاندارد	میانگین وضعیت موجود شاغلین نسبت به استاندارد	شکاف	شکاف به درصد
۱	آشنایی با اهداف و استراتژی‌های موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر	۴,۴۵	۲,۳۵	۲,۱	۵۲,۵
۲	آشنایی با انواع خدمات نوین الکترونیکی موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر	۴,۶۹	۲,۳۵	۲,۳۴	۵۸,۵
۳	آشنایی با مجموعه قوانین، آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های مالی، محاسباتی و حقوقی موسسه	۴,۶۲	۲,۷۶	۱,۸۶	۴۶,۵
۴	آشنایی با آیین مکاتبات اداری	۴,۱۴	۲,۴۸	۱,۶۶	۴۱,۵
۵	آشنایی با اصول مشتری مداری	۴,۰۷	۲,۶۶	۱,۴۱	۳۵,۲۵
۶	آشنایی با اصول سرپرستی	۴	۲,۸۳	۱,۱۷	۲۹,۲۵
۷	آشنایی با مباحث بانکداری اسلامی	۴,۶۶	۲,۵۲	۲,۱۴	۵۳,۵
۸	توانایی در به کارگیری اصول حسابداری	۴,۶۲	۳,۱۴	۱,۴۸	۳۷
۹	توانایی تهیه و تنظیم گزارشهای مالی	۴,۵۵	۳,۲۴	۱,۳۱	۳۲,۷۵
۱۰	توانایی به کارگیری مهارتهای ICDL	۴,۵۲	۲,۵۹	۱,۹۳	۴۸,۲۵
۱۱	توانایی استفاده از سیستم اتوماسیون اداری نگین	۴,۲۱	۲,۴۱	۱,۸	۴۵
۱۲	آشنایی با بورس و اوراق بهادار	۳,۶۲	۲,۰۷	۱,۵۵	۳۸,۷۵
۱۳	آشنایی با نرم افزارهای مرتبط مالی	۴,۲۴	۲,۶۲	۱,۶۲	۴۰,۵
۱۴	توانایی تهیه و تنظیم لوایح و اظهارنامه مالیاتی	۳,۹	۲,۴۵	۱,۴۵	۳۵
۱۵	تسلط بر تحلیل و تحلیل صورتهای مالی	۴,۴۸	۲,۶۲	۱,۸۶	۴۶,۵
۱۶	توانایی بکارگیری روشهای کاوش اینترنتی	۳,۹۳	۲,۳۱	۱,۶۲	۴۰,۵
۱۷	آشنایی با قوانین کار و تامین اجتماعی	۳,۶۹	۲,۲۴	۱,۴۵	۳۶,۲۵
۱۸	توانایی استفاده از روشهای آماری	۴,۲۴	۲,۲۴	۲	۵۰
۱۹	توانایی تهیه و تنظیم بودجه	۴,۱۴	۲,۳۵	۱,۷۹	۴۴,۷۵
۲۰	توانایی به کارگیری تکنیک های تصمیم گیری	۴,۳۱	۲,۳۱	۲	۵۰
۲۱	تسلط بر تکنیکهای بیان موثر و سخنوری	۴,۱۷	۲,۵۲	۱,۶۵	۴۱,۲۵
۲۲	آشنایی با زبان انگلیسی	۳,۷۲	۲,۱	۱,۶۲	۴۰,۵
۲۳	آشنایی با مباحث کنترل هزینه	۴,۳۱	۲,۴۸	۱,۸۳	۴۵,۷۵
۲۴	آشنایی با مباحث بانکداری الکترونیکی	۴,۶۲	۲,۲	۲,۴۲	۶۰,۵
۲۵	توانایی برنامه ریزی در سیستم های مکانیزه	۴	۲,۳۵	۱,۶۵	۴۱,۲۵
۲۶	توانایی ارزیابی مالی، فنی و اقتصادی پروژه ها	۴,۱۴	۲,۳۸	۱,۷۵	۴۴

۲۷	آشنایی با استانداردهای مالی و بین المللی و حسابرسی	۴,۱۴	۲,۱	۲,۰۴	۵۱
۲۸	توانایی تهیه و تنظیم تراز تلفیقی	۴,۶۲	۳	۱,۶۲	۴۰,۵
۲۹	توانایی انجام کار گروهی	۴,۵۵	۲,۹۳	۱,۶۲	۴۰,۵
۳۰	توانایی برقراری ارتباط موثر	۴,۳۵	۲,۸۳	۱,۵۲	۳۸



نمودار شماره ۳

همان طور که از ملاحظه‌ی جدول و نمودار فوق مشهود است، میانگین کلی نیاز به استانداردهای آموزشی در حالت وضع مطلوب حدود ۴,۲۶ یا ۸۱٪ و میانگین کلی وضع موجود شاغلین شغل کارشناس مالی در حال حاضر ۲,۵ یا حدود ۳۸ است که این مقدار حاکی از یک شکاف ۴۳ درصدی دارد.

**نتایج بررسی سوال چهارم:**

در این قسمت، همانند اولویت‌بندی نمودن وظایف شغلی، ابتدا از تحلیل و اریانس استفاده شد. اما با رد شدن فرض صفر و به‌منظور اولویت‌بندی نمودن وظایف از آزمون‌های تعقیبی و از آن جمله آزمون دانکن استفاده گردید. جدول ۵ تحلیل واریانس برای تساوی میانگین کلیه استانداردهای آموزشی مشاغل کارشناس مالی است.

جدول ۵- تحلیل واریانس

سطح معنی داری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	
۰,۰۰۸	۱,۷۶	۲,۴۳۹	۲۹	۷۰,۷۴۰	بین گروه ها
		۱,۳۸۵	۸۴۰	۱۱۶۳,۵۸۶	درون گروه ها
			۸۶۹	۱۲۳۴,۳۲۶	کل

همان‌طور که بررسی جدول ۵ نشان می‌دهد، چون سطح معنی‌داری ۰/۰۰۸ از ۰/۰۵ کمتر است، فرض صفر رد می‌شود و با توجه به اینکه میانگین شکاف برای ۳۰ استاندارد آموزشی مساوی نیست. لذا از آزمون دانکن جهت اولویت‌بندی نیازهای آموزشی استفاده شد. نتایج به‌دست آمده، نیازهای آموزشی شناسایی شده را در ۴ اولویت که در جدول ۶ نشان داده شده است، مشخص می‌نماید.

جدول ۶- اولویت‌بندی نیازهای آموزشی کارشناس مالی

نیازهای آموزشی	رتبه
۲۴- آشنایی با مباحث بانکداری الکترونیکی ۲- آشنایی با انواع خدمات نوین الکترونیکی موسسه ۷- آشنایی با مباحث بانکداری اسلامی ۱- آشنایی با اهداف و استراتژی‌های موسسه ۲۷- آشنایی با استانداردهای مالی و بین‌المللی و حسابداری ۲۰- توانایی به‌کارگیری تکنیک‌های تصمیم‌گیری ۱۸- توانایی استفاده از روشهای آماری ۱۰- توانایی به‌کارگیری مهارتهای ICDL ۱۵- تسلط بر تحلیل و تحلیل صورتهای مالی ۳- آشنایی با مجموعه قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مالی، محاسباتی و حقوقی موسسه ۲۳- آشنایی با مباحث کنترل هزینه ۱۹- توانایی تهیه و تنظیم بودجه ۱۱- توانایی استفاده از سیستم اتوماسیون اداری نگرین ۲۶- توانایی ارزیابی مالی، فنی و اقتصادی پروژه‌ها	اول
۲۵- توانایی برنامه‌ریزی در سیستم‌های مکانیزه ۲۱- تسلط بر تکنیک‌های بیان موثر و سخنوری ۴- آشنایی با آیین مکاتبات اداری ۲۹- توانایی انجام کار گروهی ۲۸- توانایی تهیه و تنظیم تراز تلفیقی ۲۲- آشنایی با زبان انگلیسی ۱۶- توانایی به‌کارگیری روش‌های کاوش اینترنتی ۱۳- آشنایی با نرم‌افزارهای مرتبط مالی	دوم
۱۲- آشنایی با بورس و اوراق بهادار ۳۰- توانایی برقراری ارتباط موثر ۸- توانایی در به‌کارگیری اصول حسابداری ۱۷- آشنایی با قوانین کار و تامین اجتماعی ۱۴- توانایی تهیه و تنظیم لوایح و اظهارنامه مالیاتی ۵- آشنایی با اصول مشتری‌مداری	سوم
۹- توانایی تهیه و تنظیم گزارشهای مالی ۶- آشنایی با اصول سرپرستی	چهارم

براین اساس، مدیریت آموزش موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر با توجه به ملاحظات سازمانی و امکانات موجود، اقدام به برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی شغل کارشناس مالی به‌ترتیب اولویت نیازها نمود. جدول ۷ فهرست نهایی عناوین نیازهای آموزشی را برای شغل کارشناس مالی نشان می‌دهد.

## جدول ۷. فهرست عناوین نیازهای آموزشی

اولویت دوره	نوع دوره		عنوان نیازهای آموزشی شغل : کارشناس مالی	ردیف
	تخصصی	عمومی		
اول	*		بانکداری الکترونیکی	۱
اول	*		انواع خدمات نوین الکترونیکی موسسه	۲
اول	*		مباحث بانکداری اسلامی	۳
اول	*		استانداردهای مالی و بین المللی و حسابرسی	۴
اول	*		تجزیه و تحلیل صورتهای مالی	۵
اول	*		قوانین ، آیین نامه ها و بخشنامه های مالی و محاسباتی موسسه	۶
اول	*		تهیه و تنظیم بودجه	۷
اول			ICDL	۸
اول	*		کنترل هزینه	۹
اول	*		سیستم اتوماسیون اداری نگیب	۱۰
اول			ارزیابی مالی ، فنی و اقتصادی طرح ها	۱۱
دوم			آیین نگارش و مکاتبات اداری	۱۲
دوم	*		تهیه و تنظیم تراز تلفیقی	۱۳
دوم	*		کار گروهی	۱۴
سوم	*		بورس و اوراق بهادار	۱۵
سوم	*		ارتباط موثر	۱۶
سوم	*		اصول حسابداری	۱۷
سوم	*		قوانین کار و تامین اجتماعی	۱۸
سوم	*		تهیه و تنظیم لوایح و اظهارنامه مالیاتی	۱۹
سوم	*		اصول مشتری مداری	۲۰



## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از چالش‌های محوری سازمان‌های امروزی، توسعه‌ی دانایی و دانش سازمانی است. اکنون سازمان‌ها در تلاشی مستمر در پی طراحی و استقرار رویکرد توسعه‌ای خود بر مدار دانش هستند. در چنین شرایطی توجه به منابع انسانی به موضوعی راهبردی تبدیل شده و سازمان‌های مختلف تلاش می‌کنند تا با توسعه‌ی شایستگی‌های نیروی انسانی، ظرفیت خود را برابر چالش‌های مختلف فراروی افزایش داده و برای خویش مزیت رقابتی در عرصه کسب و کار ایجاد نمایند (Schuler & Jackson:1996). با این حال، چنانچه به بررسی عملکرد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها بپردازیم، مشخص می‌شود که در بیشتر مواقع بین بخش‌های مختلف آن از قبیل آموزش و بهسازی منابع انسانی، تامین و تعدیل منابع انسانی، انگیزش و نگهداشت و کاربرد موثر منابع انسانی ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود (Wilson, John:2005). به طوری که به نظر می‌رسد برای نایل شدن به این مهم، یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را براساس ابعاد شایستگی دانش، مهارت و نگرش طراحی نموده و از این طریق میزان کارآمدی سیستم را افزایش داد (Fathi & Shabani, 2007). به همین منظور در سال‌های اخیر استفاده از رویکرد شایستگی‌ها در فعالیت‌های آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان‌های کشور از کاربرد قابل توجهی برخوردار گشته است.

با این حال بررسی نتایج تحقیقات در حوزه ارزشیابی و ممیزی‌های آموزشی نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها، فعالیت‌های بهسازی منابع انسانی نتوانسته نظر ذینفعان سازمانی را تامین نماید. لذا از یک سو، با توجه به ضرورت طراحی یک نظام آموزشی موثر و نقش اساسی و زیربنایی نیازسنجی آموزشی در شکل‌گیری آن و از سوی دیگر پیامدهای ناخوشایندی نظیر عدم پرورش توانمندی‌های کارکنان، غیرمرتبط بودن آموزشها، تشخیص سلیقه‌ای نیازها و... که پیشتر در شرح نوشتار توضیح داده شد، ضروری است تا از روشی مناسب جهت گذر از شبه نیازسنجی به نیازسنجی آموزشی واقعی و عینی استفاده نمائیم. براین اساس، در این مقاله تلاش شد تا با عنایت به بررسی نتایج تحقیقات نیازسنجی آموزشی صورت گرفته در برخی از شرکت‌های کشور نظیر شرکت مدیریت منابع آب ایران، برق منطقه‌ای کرمان، توسعه آب و نیروی ایران، سازمان بنادر و دریانوردی ایران و... ضمن تشریح مراحل روش نیازسنجی آموزشی شغل محور، نتایج حاصل از بررسی

شغل کارشناس مالی در موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر تحلیل و معرفی گردد. در پایان از رهیافت این بررسی و به جهت افزایش میزان موفقیت به‌کارگیری این روش در سایر سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود که قبل از انجام نیازسنجی آموزشی شغل محور با مدیران و افراد کلیدی سازمان پیرامون دغدغه‌های کلان آموزشی مصاحبه گردد و همچنین با توجه به اهمیت شرح وظایف در شناسایی استانداردهای آموزشی، دیدگاه خبرگان شغلی و نیز نتایج شبکه شغلی O\*NET در حوزه مورد مطالعه، مورد بررسی قرار گیرد.

**Reference:**

- Abbas poor, A. (2003). *Advanced Human Resources: Approaches, Processes and Applications*. SAMT Publications, Tehran, Iran.
- Abbaszadegan, S.M. & Torkzadeh, jafar (2009) *Education Needs Assessment in Organizations*. Sherkat Sahami Enteshaar, Tehran, Iran
- Barbazette Jean (2006) *Training Need Assessment*, Published by Pfeiffer
- Delaware, Ali (2009). *Research Methods in Education and Psychology*. Publications of Payam Noor University, Iran.
- Ebrahimi, Mahdi (1386) *Educational Need Assessment of part-makers: an Optimum Model*. M.A. Thesis, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.
- Eidi, Akbar (2009). *Problems of Educational Systems in Iranian Organizations in the Context of Izo 20015*. paper presented to the third conference of Standard Systems of Education, Tehran, Iran.
- Fathi, N. and Shabani Ravari, A. (2007). *Applied and Scientific Model for Training the Managers of Sipa Company*. Morvarid Penhan Publications, Iran.
- Foroutani, Zahra (2009). *Education Needs Assessment of the Employees of Bank Melli in East Azerbaijan province*. M.A. Thesis, Payam Noor University - Central Branch, Tehran, Iran.
- Frances and Roland bee (2003) *Learning Needs Analysis and Evaluation* , British library.
- Hasanpoor, Mohsen (2009). *Educational Needs Assessment of Employees of Bank Maskan in Khuzestan Province*. M.A. Thesis, Shahid Chamran University, Ahvaz, Iran
- Kaufman, R. Herman, J. (1996). *Strategic Planning in Education System*. Translated by F. Mashayekh and A. Bazargan, Madreseh Publications, Iran.
- Khorasani, A. & Eidi, A. (2010) *Applied Techniques for Educational Needs Assessment in the context of Izo 10015*. Publications of the Center for Education and Industrial research, Iran.
- Kirkpatrick, Donald L, (1999) *Evaluating Training Programs, the For Levels*, Second Edition Lotfi, Ali (2006). *Education Needs Assessment of the Employees of Bank Melli in Ardebil based on Survey Method*. M.A. Thesis, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

- Navehebrahim, Abdolrahim and Eidi, Akbar (2006). Measurement, An Approach to Create Learning Universities. First Conference in Organization Management and Leadership, Tehran, Iran.
- Pakdel, Rahmatollah (2004) Administration and Leadership in Organizations: Systematic Strategic Approach. Modiriat Publication, Tehran, Iran.
- Poorsafar, Ali (2002). Educational Needs Assessment of Managers in Part makers of Iran Khodro Company. M.A. Thesis, Tehran University, Tehran, Iran.
- Schuler Randall S. & Jackson Susan E.( 1996) Human Resource Management , West Publishing Company
- Sharafi, Mohammad (2006). Education Needs Assessment of the Employees of Maskan Foundation. M.A. Thesis, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
- Tada, Mariko ( 2004 ) Design and development of Standardized Mitsubishi Plc Program Troubleshooting and Repair Training Manual, Requirements of Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin- stout
- Wilson, John P. (2005) Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations, Kogan Page Publisher.