

# شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی منابع انسانی دادگستری استان قزوین

دکتر رمضان جهانیان<sup>۱</sup>، مریم شفیعی علویجه<sup>۲</sup>

## چکیده:

برنامه ریزی موثر در گرو نیازسنجی و تعیین اولویت نیازهاست. پژوهش حاضر با هدف تعیین نیازهای آموزشی منابع انسانی دادگستری استان قزوین و اولویت بندی آنها در سال ۱۳۹۳ در قالب سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی صورت گرفته است. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان صف دادگستری استان قزوین است. و با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای اندازه نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۳۴ نفر مشخص

---

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول) [ramezan.jahanian@kia.ac.ir](mailto:ramezan.jahanian@kia.ac.ir)

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران  
[maryamshf@yahoo.com](mailto:maryamshf@yahoo.com)

گردید. ابزار اندازه گیری، پرسشنامه محقق ساخته با ۳۶ سوال بسته پاسخ بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت بوده و اعتبار پرسشنامه بر اساس ضریب کرونباخ ۰/۹۴ برآورد گردید. از آزمون t تک متغیره، آزمون فریدمن، آزمون تحلیل واریانس، آزمون t دو گروه مستقل برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. یافته های پژوهش حاضر نشان داد که بیشترین نیاز آموزشی ادراک شده از سوی کارکنان در حیطه مهارت های انسانی (میانگین ۳/۶۱)، و پس از آن مهارت فنی (میانگین ۳/۵۳) و سپس مهارت های ادراکی (میانگین ۳/۳۲) می باشد. و همچنین نتایج نشان داد در حیطه های مختلف از لحاظ سابقه کار، تحصیلات و سن تفاوت معناداری وجود دارد، ولی از لحاظ جنسیت تفاوت معناداری وجود ندارد. با توجه به یافته های پژوهش حاضر برنامه ریزی و برگزاری دوره های آموزشی به منظور بهسازی کارکنان باید متناسب با نیازهای اولویت دار انجام گیرد.

**واژه های کلیدی:** نیازسنجی، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، منابع انسانی

### مقدمه:

تشخیص و شناسایی نیازها به عنوان مقدمه انتخاب هدفهای آموزشی محسوب می شود، لذا شالوده اساسی برای طراحی برنامه آموزشی را تشکیل می دهد. از آنجا که قصد و غرض از آموزش، ایجاد تغییرات مورد نظر در رفتار افراد است، بنابراین لازم است تغییر در رفتار، در هر یک از ابعاد مهارتهای انسانی، فنی و ادراکی در راستای پاسخ به نیازهای تعیین شده صورت پذیرد. تلقی نیاز به عنوان ملاک اصلی در ارائه خدمات گوناگون و اجرای برنامه های متنوع در جهت رفاه و آسایش عمومی سبب شده است که تحقیقات و مطالعات گسترده ای درخصوص جایگاه، اهمیت و روش تشخیص نیازها صورت پذیرد (شعبانی، ۱۳۸۱).

نیازهای آموزشی در قرون متمادی به طور سنتی و ذهنی مورد سنجش و ارزیابی واقع می شد و سنجش منظم و دقیق نیازهای آموزشی تا اواسط قرن بیستم صورت نمی پذیرفت. مسائلی نظیر تحولات سریع اجتماعی و لزوم آماده سازی افراد برای زندگی شخصی و حرفه ای از یکسو و تقاضای عمومی و حرفه ای برای برنامه های تربیتی نظام یافته و پاسخگو نسبت به مسائل موجود از سوی دیگر، منجر به ظهور الگوهای برنامه ریزی مبتنی بر اطلاعات گردید، و از آنجا که طراحی و بکارگیری هرگونه نظام اطلاعاتی در تعلیم و تربیت مستلزم توجه و عنایت ویژه ای به مقوله بررسی نیازها است، به تدریج نیازسنجی مورد توجه محققان و صاحب نظران تعلیم و تربیت قرار گرفت (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱).

نیروی انسانی یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور بشمار می رود. کاملاً طبیعی است که اگر کارکنان یک سازمان دارای دانش، اطلاعات و مهارت های لازم و مناسب نباشند. سازمان را دچار ضایعات عدیده مالی و جانی و غیره خواهند کرد. حال که ضرورت آموزش کارکنان انکار ناپذیر است، باید دانست که نیازسنجی شالوده برنامه ریزی آموزشی است. نیازسنجی فرایند برآورده کردن نیازهای آموزشی است که بوسیله آن دانش، اطلاعات، مهارتها و رفتارهای مورد نیاز کارکنان یک سازمان برای اثربخشی بهتر آن سازمان اندازه گیری می شود (میرکمالی، ۱۳۷۸: ۱۲۱).

در رابطه با نیاز و نیازسنجی آموزشی مفاهیم متعدد و متفاوتی توسط صاحب نظران به شرح زیر بیان گردیده است:

باربازت ۱ (۲۰۰۶) نیازسنجی را عبارت از فرایند جمع آوری اطلاعات درباره آن دسته از نیازهای آشکار یا پنهان سازمان که از طریق ارائه آموزش قابل رفع است، می داند. به اعتقاد وی نیاز را می توان تمایل به بهبود عملکرد موجود یا تصحیح نواقص تلقی کرد. این بدان معنا است که روش بهینه ای برای انجام یک وظیفه وجود دارد.

نیازسنجی به طور کلی عبارتست از فرایندی نظام دار برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدفها و در نهایت تعیین اولویتها برای عمل (بورتون و مریل، ۱۹۷۷: ۲۲).

نیازسنجی فرایند تعیین آنچه باید آموزش داده شود، می باشد. به این اعتبار قلمرو اصلی نیازسنجی تعیین آن چیزی است که باید آموخته شود (هولت، ۱۹۹۹: ۱۶).

- 
1. Barbazette
  2. Burrton & Merrill
  3. Holt

نیازسنجی در زمینه تعلیم و تربیت فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات است که به شناسایی نیازهای افراد، گروه ها، موسسات و به طور کلی جامعه منجر می شود. از این رو کاربرد اصلی نیازسنجی می تواند بر شناسایی نیازهای گروه های مختلف از جمله، نیازهای آموزش ضمن خدمت و تعیین نیازهای آتی نظام آموزش متمرکز باشد (سوآرز، ۱۹۹۶: ۱۱۳).

نیاز سنجی فرایند شناسایی دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز کارکنان برای اجرای وظایف حرفه ای خود می باشد (فورد، ۱۹۹۹: ۱۲).

بروان ۳ (۲۰۰۲)، نیازسنجی را فرایندی مستمر برای گردآوری اطلاعات جهت تعیین نیازهای آموزشی و کمک به سازمان در راستای دستیابی به اهداف تدوین شده است، تعریف می کند.

با وجود اینکه برای انجام فرایند نیاز سنجی الگوها، روشها و فنون متفاوتی وجود دارد و هر کدام متناسب با هدف و کاربرد نیازسنجی مورد استفاده قرار می گیرند، انجام این فرایند نیازمند رعایت یکسری اصول زیربنایی شناسایی شده در این حوزه به شرح زیر می باشد:

اصل تداوم در نیازسنجی: نیازسنجی فرایندی مستمر است. نمی توان اطلاعات مورد نیاز برای برنامه ریزی را در بلند مدت تضمین کرد. از این رو مکانیزم و نظامی از نیازسنجی ضرورت می یابد تا فرایند جمع آوری و تحلیل اطلاعات برای برنامه ریزی را به طور منظم و مداوم انجام دهد.

اصل جامعیت در نیازسنجی: اصل جامعیت ایجاب می کند که در بررسی نیازهای یک نظام یا جامعه، تمام ابعاد و ارکان آن نظام و جامعه مورد جستجو قرار گیرد و اطلاعات مربوط به کاستی ها، موانع، خواست ها و ضرورت های گوناگون با استفاده از روش های مختلف جمع آوری و مورد تحلیل قرار گیرد.

اصل مشارکت در نیازسنجی: نیازسنجی عمدتاً یک فرایند مشارکتی است نیازسنجی مستلزم مشارکت فعال تمامی صاحب نظران، گروه های ذیربط درون سازمانی و حتی برون سازمانی است.

اصل عینیت در نیازسنجی: نیازسنجی باید تا حد امکان از عینیت کافی برخوردار باشد. داده های بدست آمده باید دارای اعتبار لازم بوده، سلیقه ای و ذهنی نباشد. به این دلیل بسیاری از صاحب نظران استفاده از ابزارهایی را که اطلاعات عینی در خصوص نیازها فراهم می سازند، توصیه می نمایند (فتحی و اجارگاہ، ۱۳۸۴: ۲۵).

اصل افزایشی بودن در نیازسنجی: افزایشی بودن نیازسنجی به درجه تعیین و صراحت نیازها در هر یک از سطوح نیازسنجی بستگی دارد هر قدر دایره نیازسنجی محدودتر شود، و از سطوح

وسیع و ملی به سطوح محدود و منطقه ای حرکت کند، نیازها وسیع تر و در عین حال دقیق تر خواهند شد (اسمیت ۱، ۱۹۸۸).

اصل سیالی نتایج در نیازسنجی: اصل سیالی نتایج نیازسنجی با مسئله ثبات و پایداری نتایج نیازسنجی مرتبط است. در نیازسنجی با پدیده ای به نام «ناپایداری نتایج» مواجه هستیم و اینکه داده های حاصل از نیازسنجی در بلند مدت قابل اتکاء و اعتماد نیستند. اما در عین حال توجه به این نکته حائز اهمیت است که بسته به سطح تصمیم گیری و هدف از اجرای نیازسنجی، نتایج نیازسنجی از ثبات متفاوتی برخوردار است.

اصل توجه نابرابر در نیازسنجی: در فرایند سنجش نیازها میزان تاکید بر هر یک از منابع اطلاعاتی تابعی از میزان اطلاعات موجود در هر یک از آنها، سطح تصمیم گیری، قابلیت احصاء اطلاعات، مراحل نیازسنجی و ... مرتبط دیگر است. بنابراین با توجه به این متغیرها، ممکن است یک یا چند منبع از اهمیت و حساسیت بیشتری برخوردار باشد و گروه نیازسنجی اقدام به وزن دهی به منابع اطلاعاتی نماید. در نتیجه نمی توان و نباید توجه یکسان و برابر نسبت به منابع اطلاعاتی متعدد مبذول داشت.

اصل واقع گرایی در نیازسنجی: نیازسنجی فرایندی است که به موجب آن اطلاعات دقیق ۲، عملی ۳، و سودمند ۴ برای برنامه ریزی فراهم می گردد (سوئل ۵، ۱۹۹۶).

اصل پویایی در نیازسنجی: برنامه ریزی فرایندی پویا و جامع و دربرگیرنده مولفه های طراحی و اجرا و ارزشیابی است. بنابراین نیازسنجی باید به عنوان یک فرایند پویا در نظر گرفته شود که در کلیه مراحل برنامه ریزی دارای کاربرد عملی و مؤثر می باشد.

اصل تعهد در نیازسنجی: از لحاظ لغوی، تعهد عبارتست از اعتقاد به امری و ایمان داشتن به آن (هورنبای ۶، ۱۹۹۷: ۲۲۸). هر فعالیت نظام داری که مستلزم تخصیص منابع، زمان و انرژی باشد، نیازمند وجود تعهد است زیرا مطالعات نشان می دهد که احتمال موفقیت هر طرح یا برنامه ای تنها هنگامی افزایش می یابد که مجریان و شرکت کنندگان نسبت به آن نوعی تعهد و احساس مسئولیت داشته باشند بنابراین موفقیت نیازسنجی در برنامه ریزی نیز بستگی تام به وجود تعهد و ایمان عمیق نسبت به اهمیت و ضرورت آن دارد (سوریانو ۷، ۱۹۹۵: ۲۸).

1. Smith
2. Accurate
3. Feasible
4. Utilizable
5. Sowell
6. Hornby
7. Soriano

اصل رعایت ملاحظات فرهنگی در نیازسنجی: توجه به خصوصیات فرهنگی حاکم بر جامعه مورد نیازسنجی از آن جهت که این ویژگی‌ها عملاً در کار نمود پیدا می‌کنند و حتی آنرا جهت می‌دهند و اینکه طرح ریزی نیازسنجی و انتخاب روشها و ابزارها و حتی تعبیر و تفسیر اطلاعات متناسب با موقعیت فرهنگی و کلی سازمان انجام شود، اهمیت دارد

در این پژوهش تلاش شده است تا با توجه به مدل مهارتی رابرت کاتز نیازهای آموزشی کارکنان را متناسب با سه بعد مهارت انسانی، مهارت فنی، و مهارت ادراکی شناسایی و اولویت بندی شود.

مطابق با نظر علاقه‌مند (۱۳۷۲) مهارت انسانی توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و اجرای کار بوسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنان است؛ مهارت ادراکی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده‌ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک واحد (سیستم) می‌باشد و مهارت فنی توانایی در اجرای وظایف خاص که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

یکی از مهمترین مراحل انجام فرایند نیازسنجی پس از شناسایی نیازها، با توجه به محدودیت‌های منابع زمانی، بودجه و نیروی انسانی، اولویت بندی نیازها می‌باشد. اهمیت اولویت بندی از آن جهت است که نیازهایی که برای سازمان یا شغل ارزشمند است را مشخص می‌کند و داده‌هایی که برنامه آموزشی بر آن بنا خواهد شد را تعیین می‌کند و لذا در خدمت اثربخشی و کارایی آموزش و سازمان قرار می‌گیرد. اولویتهای آموزشی را می‌توان به طرق گوناگون و با توجه به معیارهای مختلفی تعیین نمود (عباس زادگان، ترک زاده، ۱۳۷۹: ۱۴۸).

دو روش قابل توجه برای اولویت بندی نیازهای شناسایی شده وجود دارد. یکی فهرست کردن تفاوت‌ها یا اختلافات و دیگری فهرست یا مرتب کردن نیازهاست. در روش اول، وضع موجود اشاره به صلاحیت‌ها و توانمندی فعلی کارکنان دارد که برای انجام وظایف شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرند، در حالی که وضع مطلوب اشاره به صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی دارد که باید مطابق انجام وظایف شغلی بهتر کارکنان باشد. و در روش دوم که یک رویکرد دموکراتیک است که در آن گروه مورد نظر، نیازهای خود را مستقیماً اولویت بندی می‌کنند. تحلیل دو روش فوق نشان دهنده آن است که باید در رویکرد فهرست نیازها دو عامل وضع موجود و وضع مطلوب را مد نظر قرار داد. اگر پرسشنامه‌ای که برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد برای محاسبه وضع موجود و مطلوب در نظر گرفته نشده باشد، روش رویکرد فهرست تفاوت‌ها در اولویت بندی نیازها نمی‌تواند

مورد استفاده قرار گیرد. بالعکس، روش فهرست نیاز برای اولویت بندی نیازها کاربردی تر و عام تر بوده و با ابزارهای پرسشنامه با استفاده از مقیاس لیکرت راحت تر مورد استفاده قرار می گیرد (هنسون، ۱۹۷۸).

قوه قضائیه و تشکیلات دادگستری با هدف گسترش عدالت و ایجاد نظم و آرامش در جامعه همراه است، و از آنجا که از بزرگترین تشکیلات اداری هر استان از حیث تعداد کارمندان و تنوع وظایف است، حائز اهمیت فراوان می باشد و نتیجه عملکرد کارکنان آن بازتاب بسیار گسترده و محسوسی در جامعه دارد، و نیازمند وجود کارکنانی پویا و توانا است. مقدار زیادی از وقت و انرژی کارکنان صرف حضور در دوره های آموزشی می شود، بدیهی است اگر این دوره ها با نیازها و اولویتهای آموزشی کارکنان و سازمان همخوانی کافی نداشته باشد، نمی تواند بر خلاء دانشی و مهارتی کارکنان فائق آید. صرف منابع مادی و معنوی سازمان باید به گونه ای باشد که به بهره وری بیشتر منجر شود و تعیین نیازها و اولویتهای آموزشی دقیقاً همان ابزاری است که برای نیل به این مقصود مورد نیاز مدیران و برنامه ریزان آموزشی دادگستری استان قزوین است.

جوادی (۱۳۸۷) در مطالعه ای با هدف شناخت نیازهای آموزشی دانش آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، نشان داد پاسخگویان در بین سه حیطه مورد بررسی به حیطه ی مهارت های فنی و عملیاتی نیاز بیشتری دارند دربین مهارت های فنی و عملیاتی بالاترین نیاز مربوط به آشنایی با استفاده و کاربرد نرم افزارهای رایانه ای است و در حیطه ی مهارت های نظری و ادراکی، مبحث جهانی شدن و چند فرهنگی شدن سازمانها دارای بالاترین امتیاز در بین کل نیازهای احساس شده دانش آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی است.

امین الرعایا (۱۳۸۲) پژوهشی با هدف تعیین نیازهای آموزش کارشناسان آموزش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سه زمینه مهارت فنی تخصصی، ادراکی و انسانی انجام داده است. تجزیه و تحلیل یافته ها نشان داد که بیشترین نیاز آموزشی کارشناسان به ترتیب اولویت مهارتهای فنی- تخصصی، انسانی و ادراکی می باشد. مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارتهای فنی تخصصی «استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری» مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارتهای ادراکی «راههای نیل به استانداردهای اثربخشی سازمان» و مهمترین نیاز آموزشی در زمینه مهارتهای انسانی «راههای ارتقا رضایت شغلی» می باشد.

پوربافرانی (۱۳۸۴) پژوهشی با هدف، تعیین نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان حراست دانشگاههای علوم پزشکی کشور انجام داده است به همین منظور تاثیر سه مهارت فنی- تخصصی، انسانی و ادراکی را در نیازسنجی آموزشی مذکور مورد بررسی قرار داده است. تجزیه و تحلیل یافتهها



نشان داد که مهارت‌های فنی - تخصصی، انسانی و ادراکی با احتمال ۹۹٪ بیش از سطح متوسط جزء نیازهای آموزشی است. بین نیاز آموزشی در زمینه مهارت‌های سه گانه تفاوت معنی‌دار وجود دارد و نیاز آموزشی کارشناسان در این زمینه بیش از کارمندان بود. بر حسب سابقه خدمت در حراست نیز بین نیاز آموزشی کارکنان در زمینه مهارت‌های انسانی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. بر حسب سن نیز بین نیاز آموزشی کارکنان در زمینه مهارت‌های فنی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. میزان نیاز افراد با رشته تحصیلی علوم پایه و فنی، مهندسی در زمینه مهارت‌های ادراکی بیش از رشته علوم انسانی می‌باشد. نتیجه اینکه از بین مهارت‌های سه‌گانه، مهارت‌های فنی اولویت اول آموزش مدیران و کارکنان حراست دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور است.

صباغ حسن زاده (۱۳۸۵) در پژوهشی به تعیین نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه دخترانه مشهد در سه حیطه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی به منظور ارائه الگوی آموزشی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد مدیران از مهارت‌های فنی لازم برخوردار نیستند و بیشترین ضعف آنها در الگوهای تدریس، تجهیزات آموزشی و مدیریت اداری می‌باشد. مدیران در مهارت انسانی و ادراکی در حد رضایت بخشی هستند و کمترین درصد برخورداری در مهارت انسانی مربوط به درک نیازها و استعدادها و در مهارت ادراکی مربوط به شاخص تعمق می‌باشد.

دوستی (۱۳۸۹) پژوهشی با هدف شناسایی نیازها آموزشی یک شرکت بیمه در سه حیطه استاندارد شغلی، توانمندسازی و حل مسئله با استفاده از مدل استاندارد مهارت اجرا کرده است. این نتیجه دست یافت که نیازهای استاندارد شغلی، بیش از ۷۰٪ نیازهای کارکنان را تشکیل می‌دهند. و این امر حاکی از این است که کارکنان در نیازهای استاندارد شغلی و همسان سازی کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی خود با استانداردهای بین المللی مشکل دارند و دلیل اصلی این مسئله عدم همبستگی بین شغل و شاغل و نداشتن مهارت‌های مرتبط با شغل است.

بهرامی (۱۳۹۱) در تحقیقیبا هدف تعیین نیازسنجی آموزشی کارکنان دانشکده علوم پزشکی دزفول در دوره های آموزش ضمن خدمت نشان داد که بالاترین نیاز آموزشی در بین کلیه حیطه های آموزشی، مربوط به مهارت های فنی و کمترین آن مربوط به مهارت های نظری و ادراکی بود. بیشترین نیاز آموزشی در حیطه مهارت های فنی، به رسته بهداشتی درمانی، در مهارت های نظری، به رسته اداری مالی و در مهارت‌های ارتباطی، به رسته بهداشتی درمانی اختصاص داشت. در نتیجه این تحقیق مهارت های فنی و نیازهای روزانه کارکنان، مهم ترین نیازهای کارکنان محسوب می‌شود.

ماراسکی و وایتمن (۱۹۹۴)، تحقیقی در کالج پروتربل کالیفرنیا برای بررسی نیازهای آموزشی فنی استخدامی کارکنان انجام داده اند. نتایج نشان داد که نیازهای آموزشی کارکنان به ترتیب حسابداری، دفترداری، تجارت عمومی، مشاوره، مدیریت، دوره اطلاعات مهم، کامپیوتر، مکانیک، تعمیر و نگهداری و مدیریت تجارت های کوچک می باشد.

رابرت. اچ. رودا و میشل. ای. کازی (۱۹۹۵) چهار گام رابرای نیازسنجی لازم دانسته اند که عبارتند از: گام اول، تجزیه و تحلیل از شکاف. اولین قدم چک کردن عملکرد واقعی سازمانها یا اشخاص در مقابل استانداردهای موجود یا تعیین کردن استانداردهای جدید است. گام دوم، تشخیص اولویت ها. در دومین قدم باید یک لیست بلند از نیازها برای توسعه شغلی و پیشرفت سازمانی و سایر مداخلات داشته باشیم. گام سوم، تشخیص فرصتها یا تشخیص عواملی که سبب مشکلات اجرایی می شوند. گام چهارم، تشخیص راه حل های ممکن و رشد و توسعه فرصتها.

شری و مورس (۱۹۹۵)۳، در تحقیقی بر روی معلمان دو گروه ابتدایی و متوسطه برای سنجش سنجش نیازهای آموزشی آنان انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که هر دو گروه از معلمان آموزش کامپیوتر را در راس نیازهای آموزشی خود می دانند.

هایموتز (۱۹۹۸)۴، در تحقیقی با عنوان پنج دلیل اساسی شکست مدیران که بر روی ۱۹۱ نفر از مدیران ارشد اجرایی ۶ شرکت بزرگ صورت گرفت به این نتیجه دست یافت که دلیل اصلی ناکامی مدیران از دیدگاه رهبران ارشد نداشتن مهارت لازم در زمینه روابط انسانی است.

جکسون (۲۰۰۳)۵، در پژوهشی با عنوان «اختصاص بودجه برای دوره های آموزش از طریق نیازسنجی». یافته ها نشان داد که قبل از اینکه هر آموزشی را شروع کنیم و به آن بودجه اختصاص دهیم باید نیازسنجی کنیم و بدانیم شکاف کجاست. پس باید نیازها را اولویت بندی کنیم و هر کدام که از اولویت بالاتری برخوردار باشد به آن توجه بیشتری اختصاص دهیم.

هدف کلی پژوهش حاضر شناسایی طبقه بندی نیازهای آموزشی کارکنان دادگستری استان قزوین می باشد. که در راستای دستیابی به این هدف، سوال کلی: نیازهای آموزشی اولویت دار کارکنان دادگستری استان قزوین کدام است؟ و سوالات فرعی زیر مطرح گردید.

۱. نیازهای آموزشی اولویت دار فنی کارکنان دادگستری استان قزوین کدامند؟

۲. نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی کارکنان دادگستری استان قزوین کدامند؟

- 
1. Maraski & Whitheman
  2. Robert. H. Rouda and Mitchell. E. Kusy
  3. Sherry & Morse
  4. Hymowitz
  5. Jackson

۳. نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی کارکنان دادگستری استان قزوین کدامند؟
۴. آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب سابقه کار متفاوت است؟
۵. آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب مدرک تحصیلی متفاوت است؟
۶. آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب سن متفاوت است؟
۷. آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب جنسیت متفاوت است؟

### روش تحقیق:

این پژوهش برحسب هدف کاربردی است، زیرا قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در زمینه بهسازی و آموزش کارکنان دادگستری استان قزوین و تعیین نیازهای آنان در یک محیط واقعی و معین مبادرت ورزد. از نظر داده ها کمی و از نظر نوع مطالعه از نوع پیمایشی مقطعی است، زیرا هدف آن توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود آموزش و بهسازی مدیران و کارکنان در شرایط عینی و واقعی است تا از این طریق ثبت و شناسایی شرایط، روابط میان متغیرها و وضعیت موجود شناخت بیشتری بدست آورد و بتواند همکاری لازم را برای اخذ تصمیم بهینه در امر آموزش و بهسازی کارکنان فراهم سازد.

جامعه آماری مورد پژوهش حاضر در سال ۱۳۹۳ طبق آمار ارائه شده توسط واحد آمار کلیه کارکنان اداری صف دادگستری استان قزوین (اداره کل دادگستری استان قزوین، دادرسی عمومی و انقلاب شهرستان قزوین، دادگاه انقلاب اسلامی شهرستان قزوین، کارکنان اداری شوراهای حل اختلاف و معاونتهای ستادی دادگستری استان قزوین و توابع) به تعداد ۶۰۰ نفر کارمند می باشد، که ۳۹۴ نفر مرد و ۲۰۶ نفر زن می باشند.

روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای است و نمونه پژوهش حاضر بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۳۴ نفر می باشد. به کلیه آزمودنی های جامعه آماری فرصت انتخاب یکسان داده شده است. که ۱۵۴ نفر مرد و ۸۰ نفر را زن تشکیل می دهند.

در این پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. لازم به ذکر است برای تهیه این پرسشنامه از فن دلفی و تجزیه و تحلیل شغل استفاده شده است. پرسشنامه شامل دو بخش: الف- اطلاعات جمعیت شناختی (سابقه کار (تجربه)؛ تحصیلات؛ سن و جنسیت) می باشد. ب- نظر کارکنان نسبت به دوره های آموزشی مورد نیاز از طریق ۳۶ سوال با مولفه ی مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی سنجیده می شود. در این پژوهش از طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شده است.

بعد مهارت های فنی شامل: توانایی در گزارش نویسی و ارائه آن به مافوق، بکارگیری نرم افزار cms، روشهای بایگانی و نگهداری اسناد و مدارک، آیین نگارش مکاتبات اداری، نرم افزار های نگارشی، سیستم اتوماسیون اداری، نظم و انضباط در کارها، انجام وظایف شغلی پست مورد تصدی، استفاده از سیستم شبکه داخلی، نگهداری و بهسازی وسایل و تجهیزات اداری، فناوریهای نوین در جهت ارتقاء روشهای ایفای وظایف اداری، برنامه ریزی راهبردی است که سوالات ۱ تا ۱۲ را دربرمی گیرد.

بعد مهارت های انسانی شامل: توانایی در پاسخ و راهنمایی به مراجعه کنندگان، کار به صورت تیمی، برقراری ارتباط مؤثر با همکاران، روان شناسی شخصیت مخاطبان، تفاوت های فردی کارکنان، کنترل خشم، برقراری ارتباط با مافوق، احساسات و عواطف مثبت، تشخیص نیازها و استعداد های کارکنان، جو مناسب در محیط کاری، هدایت و رهبری واحد مربوطه است که سوالات ۱۳ تا ۲۴ را دربرمی گیرد.

بعد مهارت های ادراکی شامل: آشنایی با ساختار و سلسله مراتب سازمانی، تشخیص اولویتهای کاری، قوانین و مقررات داخلی، شرح شغل و شرح وظیفه، شرح شغل و شرح وظیفه همکاران، قوانین و مقررات اداری، ارائه پیشنهادات و انتقادات سازنده، منابع مورد نیاز شغل است که سوالات ۲۵ تا ۳۶ را دربرمی گیرد.

به منظور تایید روایی ابزار تحقیق، پرسشنامه را به تایید استاد محترم راهنما و چند نفر از اساتید و کارشناسان رسید و پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی، مجدداً نظر ایشان کسب شد. برای تعیین پایایی ابزار تحقیق، ابتدا پرسشنامه بین ۲۰ نفر از کارکنان توزیع گردید و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار spss، مقدار ۰/۹۴۶ برای ۳۶ پرسش متناظر با مولفه های تحقیق بدست آمد. ضریب آلفای کرونباخ را برای هر یک از مهارت های سه گانه به دین شرح است: مهارت فنی (۰/۸۹۷)، مهارت انسانی (۰/۸۸۰) و مهارت ادراکی (۰/۸۹۵) بدست آمد.

### یافته های تحقیق:

هدف از انجام این پژوهش شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان دادگستری استان قزوین و اولویت بندی آنها در سه حیطه مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی بوده است، که این پژوهش به ۸ سوال مطرح شده به شرح زیر پاسخ یابی کرده است:

سوال اصلی تحقیق: نیازهای آموزشی اولویت دار کارکنان دادگستری استان قزوین

کدام است؟

جدول ۱. نتایج آزمون t تک متغیره برای متغیرهای پژوهش

Test Value = 30				
تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
-۲۶.۴۶۳۳۲	.۰۰۰۰	۲۳۳	-۶۶۲.۹۰۶	نیازهای آموزشی اولویت دار فنی
-۲۶.۳۸۳۹۰	.۰۰۰۰	۲۳۳	-۶۸۳.۸۴۰	نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی
-۲۶.۶۷۹۱۳	.۰۰۰۰	۲۳۳	-۶۱۴.۰۲۹	نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی

از تحلیل سوالات پرسشنامه از دیدگاه کارکنان در جدول ۱ مقدار t نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی  $-۶۸۳/۸۴۰$ ، مقدار t نیازهای آموزشی اولویت دار فنی  $-۶۲۲/۹۰۶$  و برای نیازهای اولویت دار ادراکی برابر  $-۶۱۴.۰۲۹$  می باشد. پس نتیجه می گیریم که نیاز به مهارتهای انسانی در اولویت اول و سپس مهارتهای فنی و در آخر نیاز به مهارتهای ادراکی از سوی کارکنان دادگستری استان قزوین احساس شده است.

سوال اول تحقیق: نیازهای آموزشی اولویت دار فنی کارکنان دادگستری استان

قزوین کدامند؟

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی نیازهای آموزشی فنی کارکنان

اولویت نیاز	میانگین رتبه	
۸	۶.۶۲	میزان توانایی شما در گزارش نویسی و ارائه آن به مافوق خود تا چه حد است؟
۳	۵.۶۵	میزان توانایی شما در بکارگیری نرم افزار CMS چقدر است؟
۶	۶.۳۶	میزان توانایی شما در بکارگیری روشهای بایگانی و نگهداری اسناد و مدارک چقدر است؟
۱۰	۷.۰۴	میزان توانایی شما در آیین نگارش مکاتبات اداری تا چه حد است؟
۴	۶.۰۸	میزان توانایی شما در استفاده از نرم افزار های نگارشی چقدر است؟
۵	۶.۱۶	میزان آشنایی شما با سیستم اتوماسیون اداری چقدر است؟
۱۲	۸.۳۲	میزان مهارت شما درنظم و انضباط در کارها تا چه حد است؟
۱۱	۸.۰۹	میزان مهارت عملی شما در انجام وظایف شغلی پست مورد تصدی تا چه حد است؟
۷	۶.۳۷	میزان توانایی شما در استفاده از سیستم شبکه داخلی چقدر است؟
۹	۶.۷۰	میزان توانایی شما در نحوه نگهداری و بهسازی وسایل و تجهیزات اداری تا چه حد است؟
۲	۵.۵۳	میزان آشنایی شما با فناوریهای نوین درجهت ارتقاء روشهای ایفای وظایف تا چه حد است؟
۱	۵.۰۹	میزان توانایی شما در برنامه ریزی راهبردی تا چه حد است؟

با استفاده از آزمون فریدمن نتایج فوق بدست آمد. بیشترین اولویت مهارتهای فنی مورد نیاز احساس شده از دیدگاه کارکنان دادگستری مربوط به توانایی در برنامه ریزی راهبردی می باشد. و آخرین نیاز آموزشی احساس شده از نظر کارکنان صف دادگستری استان قزوین میزان مهارت در نظم و انضباط در کارها می باشد.

**سوال دوم تحقیق: نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی کارکنان دادگستری استان قزوین کدامند؟**

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی نیازهای آموزشی انسانی کارکنان

اولویت نیاز	میانگین رتبه	
۱۱	۷.۴۱	میزان توانایی شما در ارائه پاسخهای لازم و راهنمایی های ضروری به مراجعه کنندگان چقدر است؟
۷	۶.۷۶	میزان توانایی شما در انجام کار به صورت تیمی چقدر است؟
۱۲	۷.۴۹	میزان توانایی شما در برقراری ارتباط مؤثر با همکاران چقدر است؟
۱۰	۷.۱۹	به نظر شما آشنایی با روان شناسی شخصیت مخاطبان در کار شما تأثیر دارد؟
۹	۷.۰۰	شما تا چه میزان به تفاوت های فردی کارکنان اهمیت می دهید؟
۸	۶.۸۷	میزان توانایی شما در کنترل خشم تا چه حد است؟
۲	۵.۴۵	میزان توانایی شما در برقراری ارتباط با مافوق به چه میزان است؟
۶	۶.۵۵	میزان مهارت شما در برابر احساسات و عواطف مثبت خود به چه حدی است؟
۵	۶.۲۷	میزان توانایی شما در شناخت مشکلات همکارانتان تا چه حد است؟
۱	۵.۰۰	میزان توانایی شما در تشخیص نیازها و استعداد های کارکنان تا چه حد است؟
۴	۶.۲۳	میزان توانایی شما در ایجاد جو مناسب در محیط کاری تا چه حد است؟
۳	۵.۷۸	تا چه میزان در هدایت و رهبری واحد و قسمت مربوطه توانایی دارید؟

در زمینه مهارت های انسانی بالاترین نیاز مربوط به میزان توانایی در تشخیص نیازها و استعداد های کارکنان است. و کمترین نیاز در برقراری ارتباط مؤثر با همکاران ذکر شده است.

سوال سوم تحقیق: نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی کارکنان دادگستری استان

قزوین کدامند؟

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی نیازهای آموزشی ادراکی کارکنان

اولویت نیاز	میانگین رتبه	
۱۱	۷.۲۹	تا چه حد با ساختار و سلسله مراتب سازمانی دادگستری آشنا هستید؟
۹	۷.۰۵	میزان توانایی شما در تشخیص به موقع اولویتهای کاری تا چه حد است؟
۸	۶.۸۷	تا چه حدی با قوانین و مقررات داخلی دادگستری آشنا هستید؟
۱۰	۷.۲۸	تا چه میزان با شرح شغل و شرح وظیفه پست سازمانی خود آشنا هستید؟
۵	۶.۰۵	تا چه میزان با شرح شغل و شرح وظیفه همکارانتان آشنا هستید؟
۱۲	۷.۴۲	میزان آشنایی شما با قوانین و مقررات اداری تا چه حد است؟
۷	۶.۷۹	میزان توانایی شما در ارائه پیشنهادات و انتقادات سازنده به مقام مافوق چقدر است؟
۳	۵.۹۳	تا چه حدی با منابع مورد نیاز شغل خود (فیزیکی، مالی، مادی) آشنایی دارید؟
۶	۶.۱۶	میزان توانایی شما در تشخیص ضعفها، قوتها، تهدیدها و فرصتها تا چه حد است؟
۲	۵.۹۰	به چه میزان با چشم اندازها، هدفها، و خط مشی سازمان آشنایی دارید؟
۱	۵.۲۶	میزان آشنایی شما با برنامه های کوتاه مدت و دراز مدت سازمان تا چه حد است؟
۴	۶.۰۰	به چه میزان با مشکلات موجود در سازمان آشنایی دارید؟

در نیازهای ادراکی اولویت بندی شده بالاترین نیاز مربوط به آشنایی با برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان است. و کمترین نیاز ادراکی شناسایی شده از سوی کارکنان آشنایی با قوانین و مقررات اداری بوده است.

سوال چهارم تحقیق: آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب سابقه کار متفاوت

است؟



## جدول ۵. نتایج آزمون اثرات بین گروهی تحلیل واریانس یک راهه نیازهای آموزشی با تفکیک سابقه

سطح معناداری	آماره F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات		
۰۰۰۲	۵.۲۱۵	۱.۷۳۸	۳	۵.۲۱۴	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار فنی
		۰.۳۳۳	۲۳۰	۷۶.۶۵۸	درون گروهی	
			۲۳۳	۸۱.۸۷۳	کل	
۰۰۰۱	۶.۲۴۸	۲.۱۶۳	۳	۶.۴۹۰	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی
		۰.۳۴۶	۲۳۰	۷۹.۶۳۴	درون گروهی	
			۲۳۳	۸۶.۱۲۴	کل	
۰۰۰۱	۱۲.۲۶۹	۴.۷۶۶	۳	۱۴.۲۹۹	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی
		۰.۳۸۵	۲۳۰	۸۸.۶۳۰	درون گروهی	
			۲۳۳	۱۰۲.۹۲۹	کل	

نتایج بدست آمده نشان می دهد: ۱۹.۷٪ از کارکنان زیر ۵ سال سابقه کار؛ ۲۴.۴٪ از کارکنان ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار؛ ۴۰.۲٪ از کارکنان ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کار؛ و ۱۵.۸٪ از کارکنان بالای ۲۰ سال سابقه کار دارند.

با استفاده از تحلیل واریانس یک طرفه می توان فهمید که نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب سابقه کار متفاوت است. در نیازهای آموزشی اولویت دار فنی با هم در سطح ۰/۰۱ و در نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی و ادراکی در سطح ۰/۰۰۱ تفاوت معنادار دارند. پس نتیجه می گیریم که سابقه کاری در احساس نیاز به دوره های آموزشی در کارکنان تاثیر دارد. با توجه به تحلیل آماری انجام شده به این نتیجه می رسیم که نیاز به دوره های آموزشی در هر سه مهارت انسانی، ادراکی و فنی با بالاتر رفتن تجربه بیشتر احساس می شود و افراد با بالاتر رفتن تجربه و سابقه کاری درک بهتری از محیط کار و دوره های ضمن خدمت پیدا کرده و آنها را در جهت رشد و مهارت آموزی در کار خود موثر می دانند. ولی در گروه زیر ۵ سال نیز به علت تجربه کاری بسیار کم و نا آشنایی با محیط کار نیاز به مهارت ادراکی احساس شده است.

سوال پنجم تحقیق: آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب مدرک تحصیلی متفاوت است؟

جدول ۶. نتایج آزمون اثرات بین گروهی تحلیل واریانس یک راهه نیازهای آموزشی با تفکیک تحصیلات

سطح معناداری	آماره F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات		
۰.۰۰۱	۷.۸۷۰	۲.۵۴۱	۳	۷.۶۲۲	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار فنی
		۰.۳۲۳	۲۳۰	۷۴.۲۵۰	درون گروهی	
			۲۳۳	۸۱.۸۷۳	کل	
۰.۰۰۱	۸.۰۰۷	۲.۷۱۵	۳	۸.۱۴۴	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی
		۰.۳۳۹	۲۳۰	۷۷.۹۸۰	درون گروهی	
			۲۳۳	۸۶.۱۲۴	کل	
۰.۰۰۸	۴.۰۳۵	۱.۷۱۶	۳	۵.۱۴۷	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی
		۰.۴۲۵	۲۳۰	۹۷.۷۸۲	درون گروهی	
			۲۳۳	۱۰۲.۹۲۹	کل	

نتایج بدست آمده نشان می دهد: ۷.۳٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم؛ ۹.۴٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم؛ ۵۱.۳٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس؛ ۳۲.۱٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر هستند.

با بررسی نتایج آزمون اثرات بین گروهی، می توان فهمید که نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب تحصیلات متفاوت در نیازهای آموزشی اولویت دار فنی و انسانی با هم در سطح ۰/۰۰۱ و در نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی در سطح ۰/۰۱ با هم تفاوت معنادار دارند. با توجه به نتایج بدست آمده برخلاف آنچه که انتظار می رفت در بعد فنی، انسانی و ادراکی کارکنان با تحصیلات فوق

لیسانس نیاز به کسب این مهارت‌ها را بیشتر احساس کرده‌اند و لذا می‌توان نتیجه گرفت که ادراک کارکنان نسبت به مهارت‌آموزی و تمایل آنها به شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت با بالاتر رفتن تحصیلات افزایش می‌یابد. در صورتی که کارکنان با تحصیلات پایین‌تر ممکن است تمایل چندانی به شرکت در دوره‌های آموزش نداشته باشند.

### سوال ششم: آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب سن متفاوت است؟

جدول ۷. نتایج آزمون T دو گروه مستقل

سطح معناداری	آماره F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات		
۰.۰۰۲	۵.۱۵۳	۱.۷۱۹	۳	۵.۱۵۶	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار فنی
		۰.۳۳۴	۲۳۰	۷۶.۷۱۶	درون گروهی	
			۲۳۳	۸۱.۸۷۳	کل	
۰.۰۰۰	۶.۸۹۵	۲.۳۶۹	۳	۷.۱۰۶	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی
		۰.۳۴۴	۲۳۰	۷۹.۰۱۷	درون گروهی	
			۲۳۳	۸۶.۱۲۴	کل	
۰.۰۰۰	۶.۷۸۰	۲.۷۸۸	۳	۸.۳۶۳	بین گروهی	نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی
		۰.۴۱۱	۲۳۰	۹۴.۵۶۶	درون گروهی	
			۲۳۳	۱۰۲.۹۲۹	کل	

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد: ۱۶.۲٪ از کارکنان ۲۰ تا ۳۰ ساله؛ ۴۹.۶٪ از کارکنان ۳۰-۴۰ ساله؛ ۱۷.۹٪ از کارکنان ۴۰-۵۰ ساله؛ و ۱۶.۲٪ از کارکنان بالاتر از ۵۰ ساله هستند. با بررسی نتایج آزمون اثرات بین گروهی، می‌توان فهمید که نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب سن متفاوت است و در نیازهای آموزشی اولویت دار فنی در سطح ۰/۰۱ و در نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی و ادراکی در سطح ۰/۰۰۱ با هم تفاوت معنادار دارند. در بعد فنی کار

کنان ۴۰-۵۰ سال و بالاتر از ۵۰ سال نیاز به مهارت‌های فنی را بیشتر احساس کرده اند در بعد انسانی نیز افراد ۴۰-۵۰ و بالای ۵۰ سال نیاز بیشتری به این مهارت‌ها احساس کرده اند. در بعد ادراکی نیز افراد سنین بالاتر نیاز بیشتری را به مهارت‌های ادراکی احساس کرده اند.

**سوال هفتم: آیا نیازهای آموزشی در کارکنان برحسب جنسیت متفاوت است؟**

**جدول ۸. نتایج آزمون T دو گروه مستقل**

t-test		آزمون لوین			
سطح معناداری	درجه آزادی	T	سطح معناداری	F	
۰.۹۹۷	۲۳۲	۰.۰۰۴	۰.۱۷	۳.۱۸۲	نیازهای آموزشی اولویت دار فنی
۰.۵۹۱	۲۳۲	۰.۵۳۸	۰.۰۵۷	۴.۹۴	نیازهای آموزشی اولویت دار انسانی
۰.۷۸۳	۲۳۲	۰.۲۷۵	۰.۳۶۷	۰.۸۱۸	نیازهای آموزشی اولویت دار ادراکی

با توجه به نتایج عامل جنسیت در هیچ یک از نیازها معنادار نیست و می توان گفت بین زن و مرد در هیچ یک از نیازهای فنی، انسانی و ادراکی تفاوت معنادار وجود ندارد.

### **بحث و نتیجه گیری**

با توجه به نتایج بدست آمده از سوال اصلی تحقیق و مقایسه مقادیر t آزمون مورد استفاده که به ترتیب نیاز به مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی اولویت بندی شده اند. همانطور که از تئوری کاتز بر می آید نیازهای ادراکی در سطوح بالای مدیریت بیشتر مورد نیاز است و نیازهای فنی در سطوح پایین و نیازهای انسانی در همه سطوح مطرح می باشند و در جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان صف در سطوح بالای مدیریتی نمی باشند و بنابراین نیازهای ادراکی احساس شده در آنان کمتر می باشد. با توجه به نوع وظایف کارکنان صف و اینکه ارتباط مستقیمی با همکاران و ارباب رجوع دارند نیازهای انسانی احساس شده از سوی آنان از سایر نیازها بیشتر است، و این نشان دهنده آگاهی کارکنان از نقش مهم مهارت‌های انسانی بوده لذا ضروریست که مسؤلین اداره آموزش دادگستری

استان قزوین دوره های آموزشی ضمن خدمت در زمینه مهارتهای انسانی مورد نیاز از نظر کارکنان را در اولویت برنامه ریزی های خود قرار دهند.

بررسی تحقیقات مشابه نشان داد که برخی نتایج با تحقیق حاضر همخوانی دارند و برخی نیز به نتایج متفاوتی دست یافته اند، که از جمله به موارد زیر می توان اشاره کرد:

نتایج تحقیقات امین الرعایا (۱۳۸۲)، در نیازسنجی آموزش کارشناسان آموزش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان؛ شرفی (۱۳۸۳)، در بررسی نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان دفتر مرکزی بنیاد مسکن؛ صمدی (۱۳۸۶)، در بررسی نیازهای آموزشی مدیران مرکز یادگیری سازمان نهضت سوادآموزی شهر تهران؛ هایموتز (۱۹۹۸)، در تحقیقی با عنوان پنج دلیل اساسی شکست مدیران، مهارت های انسانی را در اولویت نیازهای آموزشی قرار داده اند و لذا با تحقیقات حاضر همخوانی دارند.

تحقیقات بصیری (۱۳۷۸)، در بررسی نیازهای آموزشی دبیران علوم اجتماعی دوره راهنمایی و متوسطه شهر خوراسگان به منظور تدوین برنامه های ضمن خدمت؛ هاشمی (۱۳۷۹)، در بررسی نیازهای آموزشی مدیران شهرداری اصفهان؛ جوادی (۱۳۸۷)، در بررسی نیازسنجی آموزش مداوم حرفه ای دانش آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، با تحقیق حاضر همخوانی ندارند.

همچنین، پورسفر (۱۳۸۴)، در بررسی نیازسنجی مدیران شرکت های قطعه سازی ایران خودرو؛ و بلاغت (۱۳۸۶)، در بررسی نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان هرمزگان در زمینه مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی، بین مهارت های سه گانه تفاوت معنا داری پیدا نکرده اند.

بیشترین توانایی فنی کارکنان در نظم و انضباط اداری و در نتیجه کمترین نیاز آموزشی ایشان نیز آموزش مهارتهایی است که به نظم و انضباط در انجام کارها مربوط می شود، دلیل این امر می تواند این باشد که نوع وظایف دادگستری به گونه ای است که کمترین بی نظمی در کارها می تواند منجر به عدم به روز رسانی تکالیف دفتر شعبه و در نتیجه اختلال کلی در عملکرد محتوایی شعبه، افت شدید کیفیت رسیدگی و پاسخگویی به مراجعین و کاهش بهره وری شعبه شود که نتیجه آن بلافاصله در آمارگیری ماهیانه از بهره وری شعب آشکار می شود. لذا کارکنان شعب محاکم ناگزیر از توسعه مهارت نظم و انضباط در کارها می باشند. و نیز از آنجایی که واحد های کاری در دادگستری عموماً از تعدادی شعبه با دو الی سه کارمند صف که تحت نظارت مستقیم مدیر دفتر و تحت نظارت قاضی شعبه به عنوان رئیس دادگاه قرار دارند، حیطه نظارتی متمرکز است و سطح نظارت بالا است و پس بنابراین نظم و انضباط بیشتری بر امور دفتر شعبه حاکم است. نتیجه طبیعی این امر این است

که توانمندی کارکنان در این حیطة به قدر كفايت ادراك مى شود و لذا نياز به آموزش اين مهارت كاهش مى يابد.

دومين توانايى از دسته مهارت هاى فنى كه توسط كاركنان دادگستري استان قزوين در حد بالايى ادراك گرديده مهارت عملى آنها در انجام وظايف شغلى در پست مورد تصدى است. به نظر مى رسد، چون اين مهارت در آموزش هاى بدو خدمت شش ماهه نخست استخدام دادگستري استان گنجانده شده است و نيز به علت يكنواخت و مشخص بودن وظايف هر كارمند صف شعبه بر حسب پست سازمانى وي، لذا در يك سال اول استخدام كاركنان به سطح بهينه اى از مهارت عملى انجام وظايف تخصصى شغلى خود دست مى يابند. و از آنجا كه بيشتر پاسخ دهندگان اين پژوهش سالهاى آغازين خدمت خود را سپرى کرده بودند لذا نياز آموزشى كمترى به كسب مهارت فوق الذكر احساس نمودند.

با توجه به نتايج پژوهش حاضر، مهارت فنى توانايى در برنامه ريزى راهبردى توسط كاركنان دادگستري استان قزوين در پايين ترين رتبه اولويت قرار دارد. با اينكه به طور طبيعى رابطه معكوس بين توانايى و نياز برقرار است. بيشترين نياز در اين متغير بيان شده است. كارگاه آموزشى برنامه ريزى راهبردى به صورت آزمائشى فقط در استان قزوين و به صورت بسيار محدود فشرده برگزار شده است و هيچگاه به طور جدى به آن پرداخته نشده است ولى نتايج حاصل از اين پژوهش نشان مى دهد كه كاركنان دادگستري نياز به اين مهارت فنى را احساس کرده اند. همچنين كاركنان دادگستري استان ميزان آشنائى خود را نسبت به فن آورى هاى نوين در سطح پايينى ادراك نموده اند. به نظر مى رسد آگاهى كاركنان از اين موضوع كه روز به روز بر دامنه پيشرفت فن آورى ها و اهميت و لزوم بكارگيرى آنها به عنوان ابزار موثر و سرعت بخش در انجام وظايف شغلى افزوده مى شود، منجر گرديده تا دانش و توانايى خود را در اين حوزه ناكافى دانسته و نياز به آموزش بيشتر در زمينه فراگيرى فن آورى هاى جديد را احساس كنند.

همانطور كه مى دانيم پيشرفت مداوم تكنولوژى و قواعد و قوانين جديد ادارى سازمانها را بر اين مى دارد كه به طور مرتب كاركنان خود را متناسب با تغييرات آموزش دهند. و لذا در اكثر سازمان ها مهارت هاى انساني به نحوى كمتر مورد توجه واقع مى شود و مهجور مى باشد. به عبارت ديگر فرهنگ و جو حاكم بر سازمان است كه در شكل گيرى اين گونه از مهارت ها نقش دارد و كارشناسان و مسئولين آموزش در جامعه مورد مطالعه بايد با توجه به نتايج بدست آمده در اين پژوهش نسبت به برگزارى دوره هاى آموزشى ضمن خدمت مثمر ثمر بيشترى در زمينه مهارت هاى انساني اقدام نمايند.

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که سطح توانایی کارکنان دادگستری استان قزوین در برقراری ارتباط موثر با همکاران بسیار مطلوب ادراک گردیده، و در نتیجه، نیاز چندانی به کسب مهارت های انسانی ارتباطی وجود ندارد. این امر می تواند ناشی از این واقعیت باشد که فرهنگ و فضای سازمانی حاکم بر دادگستری به گونه ای است که کار کارکنان صف - که غالباً دارای سطوح شغلی کمابیش برابر و برخوردار از مزایای یکسان بوده و چالش های مشابهی را تجربه می نمایند- در تضاد و تعارض و اصطکاک با یکدیگر قرار نمی گیرد و این مسئله موجب می شود که تا حد زیادی، روابط دوستانه و غیر رسمی بر ساختار ارتباطی کارکنان حاکم باشد.

کارکنان دادگستری استان قزوین توانایی بالای خود را در ارائه پاسخهای لازم و راهنمایی های ضروری به مراجعان ادراک نموده اند، و لذا نیاز اندکی را در زمینه کسب این مهارت دارند. به نظر می رسد که ارتباطات مستمر و روزمره با مراجعین سطح تماس کارکنان را با مشتریان خارجی سازمان افزایش داده و این امر در کنار مهارت حرفه ای آنها که به دلیل تخصصی بودن حوزه وظیفه و تسلط بر اجزاء کارشان می باشد، و بتدریج تبحر آنها را در پاسخ گویی به مراجعین افزایش داده و لذا نیاز کمتری به این دسته از آموزش ها احساس کرده اند.

کارکنان دادگستری استان قزوین کمترین توانایی خود را در زمینه ی تشخیص نیازها و استعداد های سایر کارکنان تشخیص داده اند چنانچه رابطه بین توانایی و نیاز را معکوس در نظر بگیریم، به نظر می رسد این کارکنان بیشترین نیاز را به تشخیص استعدادهای سایر کارکنان دارند؛ لیکن آنچه در اینجا قابل تامل است این است که کارکنان صف اصولاً نیازی به تشخیص نیازها و استعداد های سایر کارکنانی که غالباً از لحاظ کاری در یک سطح قرار دارند احساس نمی کنند و این مقوله را در حوزه نقشها و توانایی های ضروری مدیران شناخته شده است، بنابراین با کمی اغماض نظر می توان چنین اظهار داشت که در اینجا احتمال دارد رابطه معکوسی بین توانایی تشخیص نیازها و استعدادهای سایر کارکنان صف توسط همکاران آنها و نیاز به کسب این توانایی وجود نداشته باشد.

بر طبق نتایج این پژوهش، توانایی کارکنان صف دادگستری استان قزوین در برقراری ارتباط موثر با مافوق در کمترین سطح ممکن است و لذا بیشترین نیاز را به کسب این مهارت انسانی دارند. آنچه از مشاهدات و پیگیری ها در بررسی نتیجه این مسئله برمی آید این است که روابط بین کارکنان صف و قضات محاکم که ریاست شعب را برعهده دارند در مقایسه با روابط بین کارکنان با همکاران آنها در دفاتر شعب و همکاران آنها در سایر بخشها از سطح رسمیت خیلی بیشتری برخوردار است و این سطح رسمیت در روابط ایشان با مدیران ارشد سازمان از این میزان هم بیشتر است تاثیر

این رسمیت در روابط و فاصله و تفاوتی که کارکنان صف دادگستری استان از لحاظ جایگاه شغلی با قضات محاکم احساس می کنند موجب می شود که آنها در برقراری ارتباط موثر با مافوق دچار چالش شده و توانایی خود را در این زمینه ناکافی دانسته و نیاز به کسب مهارت های ارتباطی موثر با مافوق را احساس کنند.

کارکنان دادگستری استان قزوین آشنایی خود را با ساختار و سلسله مراتب سازمانی در حد بالایی ادراک نموده اند؛ نتیجه اینکه نیاز ایشان به فراگیری این ساختارها و سلسله مراتب کم است. دلیل این امر شاید این باشد که ساختارها و سلسله مراتب سازمانی در دادگستری ها به روشنی تعریف و مشخص گردیده و فاقد ابهام و پیچیدگی است و به سهولت می توان این ساختارها و سلسله مراتب را خصوصاً در تشکیلات صف دستگاه قضایی شناسایی نمود و تشخیص داد.

از طرف دیگر، نتایج این تحقیق حاکی از آن است که میزان آشنایی کارکنان صف دادگستری با چشم اندازه ها، خط مشی ها، برنامه ها و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان کم است. می توان چنین استنباط نمود که مدیران دستگاه قضایی، به دلیل فقدان نگاه سیستمی، دخالت و کسب بینش کارکنان صف درخصوص شکل گیری، شناخت و آشنایی با این دسته از مهارت های ادراکی را ضروری نمی دانند؛ زیرا ارتباط مستقیمی بین این آگاهی و وظایف روزمره ی یک کارمند صف دادگستری برقرار ندانسته و آن را از ملزومات کارکنان رده های بالای ستاد (مدیران میانی ستادی) و مدیران ارشد می دانند. اگر فرض را بر صحت استنباط بگذاریم می توان نتیجه گرفت که لزوماً نیازی به آموزش چشم اندازه ها، اهداف و برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت دستگاه قضایی به کارکنان صف دادگستری وجود ندارد، ولی از طرفی، ضرورت نگاه سیستمی به مسائل عملاً خط بطلانی بر این نگرش محدود می کشد. عدم اطلاع کافی از قوانین به زودی و آشکارا در عملکرد شعبه تاثیر می گذارد و بطور محسوس توسط مافوق و همکاران قابل شناسایی است. به موجب نتایج حاصل از این پژوهش، کارکنان صف دادگستری استان قزوین بیشترین توانایی را در آشنایی با قوانین و مقررات اداری شناسایی و ادراک نموده اند و لذا کمترین نیاز را در فراگیری این قوانین و مقررات دارند این امر می تواند به چند علت باشد. اول اینکه اغلب کارکنان صف با تحصیلات و دانش حقوقی وارد مجموعه کاری خود می شوند. از طرفی چون بی اطلاعی از قوانین و مقررات در انجام وظایف محوله اثر فوری محسوس و مشهودی می گذارد، بلافاصله از سوی همکاران و مافوق تذکر داده می شود و چون حوزه ی وظایف اداری هر کارمند تخصصی و غالباً یک جزء کاری مشخص است که مکرراً با تمرین کافی در انجام آن ورزیده می شوند، لذا یادگیری قوانین و مقررات مربوط به آن وظیفه بر اثر کاربردی بودن این مقررات و تکرار و ممارست و تذکر همکاران و در نتیجه دارا بودن زمینه دانش



حقوقی و اینکه آموزش قوانین و مقررات جزء آموزش های پایه الزامی بدو خدمت است، لذا به نظر می رسد نیاز کارکنان در سالهای بعدی خدمت به این آموزشها مرتفع می گردد. با این وجود، بدیهی است که در صورت تغییرات اساسی در قوانین و مقررات مربوط به هر شغل و وظیفه نیاز به آموزش قوانین و مقررات جدید در افراد بروز و ظهور می یابد، اما در قوه قضائیه تشریفات و مقررات که اساس کار کارکنان دفاتر شعب را تشکیل می دهند معمولاً به ندرت و خیلی کم با تغییر و تحول جدی مواجه می شود.

با توجه به نتایج بدست آمده در بخش توصیف ویژگی های فردی کارکنان به این نتیجه می رسیم که تمایل به شرکت در دوره های آموزشی به دلایلی از سوی کارکنان کمرنگ بوده و از جمله این دلایل می توان به عدم اعتماد به این دوره های آموزشی یا نداشتن انگیزه های کافی و بسیاری از دلایل شخصی و خانوادگی باشد که از دید مسئولین پنهان مانده است. همانطور که در این پژوهش معلوم گشت نیاز به آموزش مهارت های سه گانه با بالاتر رفتن سابقه کار، سن و تحصیلات افزایش یافته و این نکته نشان دهنده این امر است که ادراک آنان از سازمان و مفهوم کار به خوبی شکل گرفته و دوره های آموزشی ضمن خدمتی را که تا کنون گذرانده اند مفید بوده است.

در اختیار داشتن و بهره مندی از مجموعه ای از کارکنان لایق، متبحر و کارآمد و به روز نگه داشتن دانش آنها در گرو عوامل مختلفی می باشد که شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان متناسب با نیازهای شغلی آنان یکی از این عوامل می باشد. در دادگستری نیز همانند سایر سازمانها و شرکتهای دوره های آموزشی موجود برای ارتقاء دانش و مهارت کارکنان و همچنین روزآمد نگه داشتن آنها کافی نمی باشد و این به عنوان مسئله سیستم آموزشی سازمان مطرح می باشد. تا قبل از سال ۱۳۸۱ واحد آموزش دادگستری به صورت یک اداره با اقداماتی محدود فعالیت می نمود. لزوم ارتقاء معلومات کاربردی و دانش بهینه و روزآمد کارکنان اداری دادگستری موجب گردید، این اداره به معاونت آموزش و تحقیقات تغییر و محدوده فعالیت آن گسترش یافت. با بکارگیری روشهای آموزشی پر بازده تر و انجام اصلاحات در برنامه ریزی های آموزشی، می توان امیدوار بود که دادگستری به سمت و سویی پیش برود که در رفع نیازهای جدیدی که به واسطه گسترش سازمان، افزایش مشتریان بیرونی، پیچیدگی روزافزون و نوگرایی که با آن مواجه است، موفق بوده و به رشد مطلوبی دست یابد.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیافزایند. فرآیند برنامه ریزی

آموزش ضمن خدمت با سنجش نیازها آغاز می گردد. تنها با شناخت دقیق نیازهای آموزشی، محورهای اساسی برنامه آموزش ضمن خدمت معین می گردد. بررسی پیشینه نیازسنجی نشان می دهد که تا کنون کار جدی و مستقل برای سنجش نیازهای کارکنان دادگستری ها صورت نگرفته است. قوه قضائیه و تشکیلات دادگستری که با هدف گسترش عدالت و ایجاد نظم و آرامش در جامعه همراه است، نیازمند وجود کارکنانی پویا و توانا است. مقدار زیادی از وقت و انرژی کارکنان صرف حضور در دوره های آموزشی می شود، بدیهی است اگر این دوره ها با نیازها و اولویتهای آموزشی کارکنان و سازمان همخوانی کافی نداشته باشد، نمی تواند بر خلاء دانشی کارکنان فائق آید. صرف منابع مادی و معنوی سازمان باید به گونه ای باشد که به بهره وری بیشتر منجر شود و تعیین نیازها و اولویتهای آموزشی دقیقاً همان ابزاری است که برای نیل به این مقصود مورد نیاز مدیران و برنامه ریزان آموزشی دادگستری استان قزوین است.

### پیشنهادهای تحقیق

به عنوان نتایج کاربردی پژوهش حاضر پیشنهاد می شود یک کمیته از کارشناسان مجرب نیازسنجی تحت عنوان گروه تخصصی نیازسنجی به منظور اجرای فرایند نیازسنجی آموزشی دادگستری انتخاب و بررسی های مستمری در این زمینه انجام دهند. زیرا با تغییر در ساختار دانش و ماهیت وظایف، روشهای انجام کار و فناوری مورد استفاده، نیازهای آموزشی کارکنان دگرگون می شود.

با توجه به اینکه نتایج این تحقیق مربوط به نیازسنجی در محدوده زمانی خاصی می باشد، لذا به مسئولین آموزش توصیه می گردد از نتایج این پژوهش در اجرا و برنامه ریزی فوری دوره های آموزشی اقدام نمایند.

توصیه می گردد کارشناسان آموزش دادگستری به تفاوتهای فردی در برگزاری دوره های آموزشی توجه داشته و متناسب با سن و تجربه و تحصیلات دوره های آموزشی جداگانه ای را برگزار نمایند.

ارزیابی مستمر از دوره های آموزشی ارائه شده و بهره گرفتن از نتایج این ارزیابی ها در نیازسنجی های آتی در بهبود کمی و کیفی دوره ها مثرتر می باشد.

پیشنهاد می گردد دوره مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان برای مدیران و کارشناسان واحد آموزش سازمان برگزار گردد تا با آشنایی بیشتر به اهمیت و نحوه اجرای نیازسنجی در این راه گام بردارند، و بتوانند انگیزه های قوی در کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی ایجاد کنند.

همچنین یک بانک اطلاعاتی جامعی در زمینه اساتید و منابع رفع نیازهای آموزشی تخصیص داده شود.

## منابع

- اسمیت، فیلیپ. جی. (۱۳۸۲). فلسفه آموزش و پرورش. مترجم محمد رضا بهرنگی. تهران: سمت.
- امین الرعایه، مهین. (۱۳۸۲). نیازسنجی آموزش کارشناسان آموزش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان.
- باربازت، جین. (۲۰۰۶). نیازسنجی آموزشی: روش ها، ابزارها و فنون. مترجم رحمت اله پاکدل. تهران: آبیژ.
- بصیری، بتول. (۱۳۷۸). بررسی نیازهای آموزشی دبیران علوم اجتماعی دوره راهنمایی و متوسطه شهر خوراسگان به منظور تدوین برنامه های ضمن خدمت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- بلاغت، سید رضا. (۱۳۸۶). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان هرمزگان در زمینه مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی، مجله مطالعات علوم تربیتی، سال اول، شماره دوم. ص ۳۳-۴۱
- بهرامی، نصرت. (۱۳۹۱). نیازسنجی آموزشی کارکنان تحت پوشش دانشکده علوم پزشکی دزفول در زمینه دوره های آموزش ضمن خدمت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم پزشکی دزفول.
- پوربافرانی، عباس علی. (۱۳۸۴). نیازسنجی آموزشی مدیران و کارکنان حراست دانشگاه های علوم پزشکی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- جوادی، مرضیه. (۱۳۸۷). نیازسنجی آموزش مداوم حرفه ای دانش آموختگان مدیریت خدمات بهداشتی درمانی. ماهنامه مدیریت اطلاعات سلامت. دوره هشتم شماره اول. ص ۶۱-۷۱.
- دوستی، هومن. (۱۳۸۹). نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آنها بر اساس مدل استاندارد مهارت، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هفتم شماره چهارم. ص ۵۱-۶۹.

- شرفی، محمد. (۱۳۸۳). بررسی نیازهای آموزش مدیران و کارکنان دفتر مرکزی بنیاد مسکن. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- شعبانی، طیب. (۱۳۸۱). مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات آن.
- صباغ حسن زاده، طلعت. (۱۳۸۵). تعیین نیازهای آموزشی مدیران مدارس در سه حیطه مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی به منظور ارائه الگوی آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس متوسطه دخترانه شهر مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.
- عباس زادگان، سید محمد؛ ترک زاده، جعفر. (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمانها، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- علاقه بند، علی. (۱۳۷۲). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات روان.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی، الگوها و فنون، تهران، انتشارات آبیژ.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۴). نیازسنجی در برنامه ریزی آموزشی و درسی، تهران انتشارات آبیژ.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۸). آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۱۷. ص ۴۷-۵۹.
- هاشمی فشارکی، دیبا. (۱۳۷۹). بررسی نیازهای آموزشی مدیران شهرداری اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569-578.
- Burrton & Merrill. (1977). Needs Assessment, Educational Technology Publication.
- Ford, D. (1999). Bottom-Line Training, Texas: Gulf Publishing Company.
- Holt, T. (1999). School Focused need assessment. Internet.
- Hornby, A.S. (1997) Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University press.
- Robert, H. Rouda. (2001). Development of Human Resources, part2- Needs Assessment the first step.

- Sherry, L. & Morse, R.A. (1995). An assessment of training needs in the use of distance education for instruction. *International Journal of Telecommunications*, 1 (1), 5-22.
- Soriano, F. A. (1995). *Conducting Needs Assessment: A Multicliping Approach*, Ontario: Sage Publication.
- Sowell, E.W. (1996). *Curriculum: an Integrative Introduction*. Prentice Hall.
- Suarze. T. M. (1996). Needs Assessment Studies. In: *International Encyclopedia of Teaching*: Edited by: Anderson Pergamon Press.

