

## تدوین طرح تربیت ارزشیاب آموزشی خبره برای وزارت نفت بر اساس رویکرد حیطه‌های دانشی (BOK)

سعید صفایی موحد<sup>۱\*</sup>

حسین فلاحی نیا<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۲۳)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تدوین طرحی به منظور تربیت ارزشیاب آموزشی خبره در سطح وزارت نفت می‌باشد. به این منظور، تعداد ۶ نفر از خبرگان آموزش در صنعت نفت به همراه ۷ نفر از متخصصان حوزه سنجش و ارزشیابی آموزشی به صورت هدفمند و با راهبرد نمونه‌گیری ملاک‌محور انتخاب شده و به صورت نیمه‌ساختاریافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل مضمون قرار گرفته و نتایج حاصله در قالب رویکرد حوزه‌های دانشی (Body of knowledge) جهت تربیت ارزشیاب در سه سطح پایه، میانی و خبره، سازماندهی شدند. به منظور اعتباربخشی نتایج از راهبردهای بازبینی اعضا و تحلیل همگنان استفاده شده و نتایج طی چندین مرحله تعدیل شدند. نتایج نهایی نشان می‌دهند برای تربیت ارزشیاب آموزشی خبره در صنعت نفت، تسلط بر حوزه‌های دانشی ذیل ضروری بوده و در طراحی آموزشی می‌باید مدنظر قرار گیرند: الف- ارزیاب پایه: (۱) آمار استنباطی، (۲) آمار توصیفی، (۳) سنجش و اندازه‌گیری که خود دارای سه زیر مجموعه: آزمون‌سازی، مقیاس‌های واکنش‌سنج، مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکرد می‌باشد، (۴) تحلیل داده‌های کیفی، (۵) الگوی نیازسنجی دیکوم (۶) ارزیابی اثربخشی واکنش، یادگیری و رفتار (در محیط کار) مطابق با استاندارد ۱۰۰۱۵، (۷) ارزیابی عملکرد، ب- ارزیاب میانی: (۱) بازگشت سرمایه، (۲) بازگشت انتظارات، (۳) تکنیک نیازسنجی درخت خطا، ج- ارزیاب خبره: (۱) روش ارزیابی کارت امتیاز متوازن، (۲) ممیزی دوره‌های مجازی، (۳) بهینه‌کاوی و (۴) آینده‌پژوهی.

**واژه‌های کلیدی:** ارزشیابی آموزشی، ارزشیاب، تربیت ارزیاب حرفه‌ای

۱- استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: safaei.movahhed@ut.ac.ir  
۲- کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

توسعه منابع انسانی از طریق آموزش به عنوان فرایندی برای بهبود و اعتلای قابلیت و توانایی، افزایش دانش و آگاهی، تغییر گرایش و واکنش انسان‌ها اهمیتی اساسی و نقش تعیین کننده دارد و شاید بتوان گفت بهره‌وری یک سازمان به توانایی و کامیابی آن در شناسایی و تأمین نیازهای آموزشی کارکنان بستگی دارد. آموزش باعث صرفه‌جویی در زمان می‌شود، هنگامی که کارکنان آموزش دیده باشند، در زمان صرفه‌جویی می‌شود، زیرا کارکنان کمتر دچار سردرگمی می‌شوند (Ling, 2011). با اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی، کارکنان بی‌سواد و بی‌مهارت تبدیل به افرادی باسواد و با مهارت می‌شوند که برای تصدی مشاغل و پستهای بالاتر سازمانی برای حال و آینده آماده می‌گردند. برای ارزیابی میزان نیل به اهداف آموزش و توسعه، لازم است که از برنامه‌های آموزشی ارزشیابی به عمل آید. معیارهایی که باید در ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: عکس العمل شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزشی، نوع و میزان یادگیری حاصل از برنامه‌های مذکور، تغییرات رفتاری ایجاد شده در منابع انسانی در نتیجه شرکت در برنامه‌ها. نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در برنامه‌های آموزش و توسعه عبارتند از: افزایش کیفیت و کمیت کارها، تقلیل حوادث و سوانح در محیط کار، کاهش غیبت‌های غیر مجاز و غیره. ارزشیابی‌ها، قبل و بعد از شرکت کارکنان در برنامه‌های آموزش به منظور سنجش دقیق میزان یادگیری و یا تغییر رفتار در آن‌ها انجام می‌گیرد. این ارزشیابی‌ها که میزان دانش، مهارت و نوع رفتار شرکت‌کنندگان را قبل از شروع دوره مشخص می‌نماید، می‌تواند با ارزشیابی‌های پایان برنامه‌های آموزشی مقایسه و میزان پیشرفت حاصل از برنامه‌ها را کاملاً مشخص نماید (ابطحی، ۱۳۸۳). اما مسئله اساسی در اینجاست که در بسیاری از موارد یا برنامه‌های آموزشی مورد ارزشیابی قرار نمی‌گیرد و یا نتایج ارزشیابی‌ها چندان مورد توجه مدیران و مسئولان آموزش و یا مدیران پرسنلی قرار نمی‌گیرد و در پاره‌ای از مواردی که مدیران، کارشناسان و مسئولان آموزشی اقدام به ارزشیابی می‌نمایند، اغلب نظریات شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی را مورد سنجش قرار می‌دهند و به اثرات آموزش در سطوح بالاتر توجهی نمی‌نمایند.

رقابت جهانی، دانش مبتنی بر صنعت را در مرکز توجه قرار داده است. صنعت مدرن برای باقی ماندن در عرصه رقابت‌های جهانی بر خلاقیت، هوش، استعداد، مهارت و توانایی متکی می‌باشد و این امر تقاضا برای پرسنل آموزش دیده و ماهر را پیوسته افزایش می‌دهد. مدیران منابع انسانی باید برای بالا بردن قدرت افراد در گروه‌های شغلی و ماندن در این عرصه رقابتی، سرمایه‌گذاری شایانی را انجام دهند. به عنوان مثال در جامعه آمریکا این امر حاکی از توجه شرکت‌ها به

امر آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ شرکت‌هایی که در رده‌های نخست قرار دارند بیش از ۳۹٪ از کل بودجه خود و شرکت‌هایی که در رده‌های پایین‌تر قرار دارند ۱۹٪ از کل بودجه خود را به آموزش کارکنان اختصاص داده‌اند که این امر نشان‌دهنده تأثیر نیروی کار آموزش دیده و ماهر بر کارایی سازمان می‌باشد (Lin, 2010). در واقع آموزش یک ابزار مطمئن برای سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌باشد (Hunter, 2012). به همین دلیل است که در نظریه سرمایه انسانی بیان شده آموزش را نباید یک هزینه سازمانی دانست بلکه باید آموزش را جزو وظایف سازمانی و نوعی سرمایه‌گذاری به حساب آورد (Balkin et al, 2007). از گذشته تاکنون منابع انسانی از عوامل بسیار مهمی بوده‌اند که سازمان‌ها را با بحران مواجه ساخته و یا به عنوان عوامل پیشرفت و موفقیت آن‌ها عمل کرده‌اند. توانمندسازی و بهبود مستمر دانش، واکنش و مهارت‌های منابع انسانی از طریق ارائه آموزش‌های مناسب، سازمان‌ها را قادر به مقابله با هر نوع تهدید و بحرانی می‌سازد اما چنین نقش مثبت آموزش در توانمندسازی منابع انسانی سازمان، مستلزم وجود کیفیت در این نوع از آموزش‌هاست (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۱). تردیدی نیست که دوره‌های آموزشی از نظر اثربخشی تفاوت‌های چشمگیری با هم دارند و در این میان متاسفانه شمار اندکی از دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت به طور جامع ارزیابی می‌شوند. برای اثربخشی آموزش‌ها، سازمان‌ها، همراه با بهینه و اجرای برنامه‌های آموزشی باید پیگیر اثربخشی فعالیت‌های آموزشی در دستیابی به اهداف آموزشی باشند، نتایج ارزشیابی بایستی در سطوح مختلف فراگیر کلاس، جو یادگیری و سیستم تعیین گردد. نتایج این فرایند ارزشیابی می‌تواند اساس بهبود آموزش باشد (مشعلی و همکاران ۱۳۸۹). البته صرف برگزاری دوره‌های آموزشی و هزینه‌های بالای که صرف آن می‌شود تضمین‌کننده اثربخش بودن آن‌ها و بازگشت مالی برای سازمان نیست و اینجاست که نیاز به ارزشیابی به عنوان ضرورتی انکارناپذیر مطرح می‌شود، ارزشیابی به این منظور صورت می‌گیرد که مشخص شود آموزش چه تأثیری بر عملکرد کارکنان و در نهایت منافع سازمان داشته است. اثربخشی آموزش در نهایت بستگی به این دارد که آیا نتایج آموخته شده از آموزش به محیط کار منتقل می‌شود.

اما برای انجام درست ارزشیابی و تعیین میزان اثربخشی برنامه‌های اجرا شده در سازمان باید راهکارهایی در نظر گرفت. یکی از بهترین راهکارهایی که در این زمینه می‌توان ارائه داد، تربیت ارزیاب به منظور انجام ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها می‌باشد. از جمله دلایلی که ضرورت این طرح را آشکار می‌نماید این است که:

- بدون ارزشیابی و افرادی که به شکل حرفه‌ای بتوانند این مهم را انجام دهند، نقش آموزش نیز نامعلوم خواهد بود.

- تربیت ارزیاب در سطوح مختلف و دارای دانش و توانمندی لازم، سازمان و واحد آموزش را قادر خواهد ساخت تا به درستی و با قاطعیت در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی اعلام نظر نماید.

در وزارت نفت نیز هر ساله بخش اعظمی از بودجه این سازمان صرف آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌شود. برای اخذ بازخورد در خصوص ادامه، بهبود یا حذف برنامه‌های آموزشی واحد آموزش نیاز خواهد داشت که بدانند برنامه اجرا شده در چه حدی اثربخش و اثرگذار بوده است و در اینجاست که اهمیت ارزیابی و تربیت ارزیاب به عنوان عاملی جهت تعیین اثربخشی دوره‌های آموزش آشکار می‌شود. اما در حال حاضر این وزارتخانه نیز همانند بسیاری دیگر از نهادهای کشور فاقد ارزشیابان آموزشی خبره و نظام ارزشیابی مستحکمی می‌باشد. از سوی دیگر فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط دانشگاهی نیز نتوانسته‌اند مطابق با نیازهای این صنعت راهکارهای عملی را ارائه دهند. لذا این تحقیق با هدفی نوآورانه سعی دارد تا برنامه‌ای مدون جهت تربیت ارزشیابان خبره‌ای در این صنعت ارائه نماید. شایان ذکر است در بررسی‌های انجام شده هیچ طرحی مشابه با این طرح در دیگر کشورها یافت نگردید.

## ۲- روش تحقیق

این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با بکارگیری روش تحقیق نظریه‌مبنایی<sup>۱</sup> صورت گرفته است. البته از آنجایی که هدف این تحقیق ارائه و تدوین نظریه نمی‌باشد، صرفاً کدگذاری اولیه<sup>۲</sup> و ثانویه<sup>۳</sup> بر روی داده‌ها صورت گرفته و تحلیل مضمون‌ها تا سطح "طبقه‌بندی مفهومی"<sup>۴</sup> ادامه پیدا کرد. به عقیده اشتراوس و کوربین، روش نظریه‌مبنایی می‌تواند سه برونداد عمده داشته باشد: توصیف، طبقه‌بندی مفهومی، نظریه‌سازی. در پژوهش حاضر داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس مضامین مشترک دسته‌بندی شدند تا مفاهیم اصلی شکل گیرند (بازرگان، ۱۳۹۵). سپس مفاهیم در قالب حوزه‌های دانشی<sup>۵</sup> سازماندهی شدند. حوزه‌های دانشی شامل مجموعه مفاهیم، اصول، و محتوایی است که یک حوزه حرفه‌ای را تشکیل داده و توسط مطلعان و متخصصان یک حوزه تعریف می‌گردند (Hunter, 2012). برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۶</sup> استفاده شده است، بدین ترتیب که وضعیت کارکنان آموزش و نظام آموزش

<sup>1</sup>-Grounded theory

<sup>2</sup>-Initial coding

<sup>3</sup>-Secondary coding

<sup>4</sup>-Conceptual ordering

<sup>5</sup>-Bodies of knowledge

<sup>6</sup>-Semi-structured interviews

در صنعت نفت برای اطلاع‌رسان‌های پژوهش شرح داده شد و پاسخ‌های ایشان اخذ گردید. اطلاع‌رسان‌های<sup>۱</sup> این تحقیق شامل ۶ متخصص آموزش و بهسازی منابع انسانی در صنعت و ۷ متخصص سنجش و ارزشیابی آموزشی بودند که به صورت هدفمند با راهبرد نمونه‌گیری ملاک‌محور<sup>۲</sup> برگزیده شدند. جهت اعتباربخشی<sup>۳</sup> یافته‌ها نتایج طی چندین مرحله با بکارگیری راهبردهای بازبینی اعضا<sup>۴</sup> و تحلیل همگنان<sup>۵</sup> تعدیل و اصلاح شدند. بدین ترتیب برای بازبینی اعضا نتایج تحقیق به طور مستمر در اختیار شرکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت و بازخوردهای ایشان در تعدیل و اصلاح نتایج پژوهش مدنظر قرار گرفت. در بخش تحلیل همگنان، از یک خبره پژوهش کیفی درخواست گردید تا فرایند تحلیل داده‌ها را بررسی و بازخوردهای لازم را ارائه نمایند. این بازخوردها نیز در گزارش نهایی یافته‌ها اعمال گردیدند.

### ۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس نظرات خبرگان شرکت‌کننده در این طرح، طرح تربیت ارزیاب می‌باید با توجه به نیاز شرکت‌های تابعه و وابسته شرکت ملی نفت ایران تنظیم گردد. به این صورت ارزشیابانی که در شرکت‌های اصلی و بزرگتر فعالیت می‌کنند می‌بایست تا سطوح بالاتر و جزئی‌تر بر الگوهای ارزشیابی تسلط پیدا کنند و افرادی که در شرکت‌های کوچکتر فعالیت می‌کنند نیازمندی کمتری دارند. بر این اساس، حوزه‌های دانشی برنامه تربیت ارزیاب در سه سطح پایه، میانی، و خبره تنظیم شده است و البته جهت ورود به برنامه نیز پیش‌نیازهای ذیل تعیین شدند (جدول ۱):

<sup>۱</sup>-Informants

<sup>۲</sup>-Criterion sampling

<sup>۳</sup>-Credibility

<sup>۴</sup>-Member check

<sup>۵</sup>-Peer debriefing

جدول ۱: پیش نیازهای ورود به طرح تربیت ارزشیاب آموزشی حرفه ای

عنوان درس	سرفصل‌ها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدیرس واجد شرایط
آمار استنباطی	۱- مقدمه ای بر مفاهیم آمار توصیفی ۲- توزیع زمان نمرات استاندارد ۳- مفاهیم آمار استنباطی (فرض صفر، فرض خلاف، توان آزمون) ۴- رگرسیون با یک متغیر وابسته ۵- رگرسیون با چند متغیر مستقل ۶- محاسبه ضریب همبستگی ۷- آزمون‌های پارامتریک (آزمون T، تحلیل واریانس) و تست های معنی دار بودن مربوط به هر کدام ۸- آزمون‌های آماری ناپارامتریک (خی ۲ و...) و تست های معنی دار بودن مربوط به هر کدام.	۱- تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ) ۲- کارگاهی (تعاملی)	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار ۳- آزمون شفاهی	۲۴	دکتری آمار همچنین سابقه تدریس برای شاغلین یا دانشجویان حوزه آموزش
آمار توصیفی	۱- اهمیت، کاربرد، تعریف و انواع آمار ۲- نمایش داده‌ها به شکل جداول و نمودارهای چند ضلعی، ستونی و ... ۳- انواع و سطوح اندازه گیری متغیرها (متغیرها و مقیاس‌ها) ۴- شاخص‌های مرکزی در آمار (نما، میانه و ..) ۵- شاخص‌های پراکندگی در آمار (دامنه تغییرات، واریانس و...) ۶- همبستگی (پیرسون و اسپیرمن) ۷- توزیع نرمال و سایر توزیع‌های معنادار	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار ۳- آزمون شفاهی	۱۶	دکتری آمار همچنین سابقه تدریس برای شاغلین یا دانشجویان حوزه آموزش
آزمون سازی	۱- مفاهیم کلی اندازه گیری ۲- انواع سوالات آزمون و طرز ساخت آن‌ها ۳- تجزیه و تحلیل سوالات آزمون ۴- روش‌های آماری مورد استفاده ۵- پایایی آزمون ۶- روایی آزمون ۷- هنجارها و نیم‌رخ‌ها ۸- اجرا و نمره گذاری	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار	۱۶	روان شناسی و آمار
مقیاس‌های واکنش سنج	۱- واکنش و ابعاد آن ۲- روش‌های اندازه گیری واکنش ۳- تفاوت مقیاس‌های نظرسنجی با واکنش ۴- انواع مقیاس‌های واکنش سنج ۵- کاربرد مقیاس‌های واکنش سنج ۶- اعتباریابی مقیاس‌های واکنش سنج ۷- نحوه ساخت مقیاس‌های واکنش سنج ۸- شیوه تحلیل و ارزیابی مقیاس‌های واکنش سنج	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی تحلیل نمونه کار	۱۶	آمار و روش تحقیق یا سایر رشته‌های مرتبط

## ادامه جدول ۱: پیش نیازهای ورود به طرح تربیت ارزشیاب آموزشی حرفه‌ای

عنوان درس	سرفصل‌ها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکرد	۱- مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد ۲- فرایند ارزیابی عملکرد ۳- اصول اندازه‌گیری عملکرد ۴- تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد ۵- انواع مقیاس‌های ارزیابی عملکرد ۶- کاربرد مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکرد ۷- نحوه ساخت مقیاس‌های ارزیابی عملکرد ۸- چگونگی ارزیابی و تحلیل مقیاس‌های ارزیابی عملکرد	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار	۲۴	آمار و روش تحقیق یا سایر رشته‌های مرتبط
تحلیل داده‌های کیفی	۱- هدف‌ها، فلسفه و اهمیت روش‌های تحقیق کیفی ۲- مقایسه روش‌های تحقیق کمی با کیفی (شباهت‌ها و تفاوت‌ها) ۳- اصول مشترک روش‌های تحقیق کیفی (مزایا، معایب و ...) ۴- طبقه بندی تحقیقات کیفی و انواع آن ۵- فنونولوژی ۶- گراند تئوری ۷- اتنوگرافی ۸- روش‌های جمع آوری اطلاعات در تحقیقات کیفی ۹- روش‌های اعتبارسنجی در تحقیقات کیفی (اعتبار و اعتماد در تحقیقات کیفی) ۱۰- آشنایی با روش تحلیل محتوایی ۱۱- مبانی اخلاق در تحقیق کیفی ۱۲- تفسیر و تحلیل داده‌های تحقیقات کیفی	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار	۲۴	دکتری آمار و علوم تربیتی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

افراد پس از احراز صلاحیت در مورد پیش‌نیازهای فوق‌الذکر می‌توانند وارد سطح ۱ تربیت ارزشیاب خبره شده و حیطه‌های تعیین شده را پشت سرگذارند. این سطح مربوط به تمامی افرادی است که بنابر سمت سازمانی و الزامات شغلی خویش می‌باید به عنوان ارزشیاب آموزشی فعالیت کنند (جدول ۲):

## جدول شماره ۲: فهرست حوزه های دانشی مربوط به ارزشیاب آموزشی پایه

عنوان درس	سرفصلها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدیرس واجد شرایط
الگوی نیازسنجی دیکوم	۱- مفاهیم و ماهیت نیازسنجی آموزشی، ۲- اهمیت نیازسنجی در بهبود فرایند آموزش، ۳- تجزیه و تحلیل شغل (مفهوم، ابعاد، مولفه‌ها، مراحل، الگوها و چالش‌های تحلیل شغل)، ۴- ساختار و ارکان کارگاه دیکوم، ۵- مفهوم و کلیات DACUM و جایگاه آن در مقایسه با دیگر روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، ۶- فرایند اجرای دیکوم، ۷- رهنمودهای اجرای دیکوم، ۸- تشکیل کمیته‌های دیکوم، ۹- نحوه استفاده از DACUM برای شناسایی نیازها و تدوین برنامه‌های آموزشی و بهسازی، ۱۰- اجرای یک نمونه تجزیه و تحلیل یک شغل توسط شرکت‌کنندگان در دوره	۱- مطالعه موردی ۲- کارگاهی (تعاملی)	۱- ارائه مقاله ۲- تحلیل نمونه کار	۲۴	مدیریت یا سایر رشته‌های مرتبط همچنین سابقه اجرای عملیاتی دیکوم
ارزیابی اثربخشی واکنش، یادگیری و رفتار (در محیط کار) مطابق با استاندارد ۱۰۰۱۵	۱- مفاهیم و تعاریف مرتبط با ارزشیابی، ۲- اهمیت ارزیابی اثربخشی در بهبود فرایند آموزش، ۳- استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ و نگاه آن به ارزیابی اثربخشی، ۴- نقاط قوت و ضعف ارزیابی در سطح واکنش، یادگیری و رفتار، ۵- چگونگی ساخت ابزار مناسب جهت ارزیابی در سطح واکنش و تفسیر و تحلیل آن، ۶- چگونگی ساخت ابزار مناسب جهت ارزیابی در سطح واکنش و تفسیر و تحلیل آن، ۷- چگونگی ساخت ابزار مناسب جهت ارزیابی در سطح رفتار و تفسیر و تحلیل آن، ۸- برنامه‌های آموزشی بر حسب چه شاخص‌هایی در سطوح مختلف (واکنش، یادگیری و رفتار) ارزیابی می‌شوند؟ ۹- نکاتی که در ارزیابی سطوح مختلف (واکنش، یادگیری و رفتار) باید رعایت نمود، ۱۰- مسائل و چالش‌های پیش رو در ارزیابی سطح واکنش، یادگیری و رفتار	۱- تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ) ۲- کارگاهی (تعاملی)	۱- آزمون کتبی ۲- ارائه مقاله ۳- آزمون عملکرد	۲۴	مدیریت و یا رشته‌های مرتبط همچنین سابقه عملیاتی در ارزشیابی آموزشی
ارزیابی عملکرد	۱- تعریف ارزیابی عملکرد، ۲- اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد، ۳- اصول اندازه‌گیری عملکرد، ۴- کاربردهای ارزیابی عملکرد، ۵- نکات مهم در طراحی سیستم ارزیابی، ۶- عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی، ۷- فرایند ارزیابی عملکرد، ۸- مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد، ۹- الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	۱- آزمون کتبی ۲- ارائه مقاله	۱۶	مدیریت و سایر رشته‌های مرتبط و سابقه عملیاتی ارزیابی عملکرد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



پس از پشت سر گذاشتن حوزه‌های دانشی پیشین، تعدادی از کارشناسان که در شرکت‌های ناضر فعالیت کرده و دامنه فعالیت‌های بالاتری دارند می‌باید وارد سطح میانی شده و حوزه‌های مربوطه را به شرح ذیل پشت سر گذارند (جدول ۳):

جدول شماره ۳: فهرست حوزه های دانشی مربوط به ارزشیاب سطح میانی

عنوان درس	سرفصل‌ها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
بازگشت سرمایه	۱- ضرورت ارزیابی اثربخشی آموزش، ۲- تعاریف و مروری بر ادبیات الگوهای ارزشیابی اثربخشی، ۳- الگوی کرک پاتریک: رهیافت جامع و نوین، ۴- ارزشیابی واکنش‌ها، یادگیری، رفتار و نتایج، ۵- الگوی بازگشت سرمایه، ۶- تعیین اهداف و مختصات برنامه آموزش و بهسازی، ۷- تعیین هزینه‌های برنامه آموزش و بهسازی، ۸- مراحل اصلی الگوی ROI، ۹- اندازه‌گیری جریان نقدینه تنزیل شده، ۱۰- مقایسه نتایج و اثرات برنامه آموزشی و هزینه‌های آن، ۱۱- تعیین منافع برنامه آموزش و بهسازی، ۱۲- چالش‌ها و مشکلات اساسی در الگوی ROI، ۱۳- گزارش‌دهی نتایج به مدیران و دست‌اندرکاران، ۱۴- ملاحظات عملی در تحلیل ROI	۱- مطالعه موردی ۲- کارگاهی (تعاملی)	۱- ارائه مقاله ۲- تحلیل نمونه کار ۳- آزمون عملکرد	۲۴	مدیریت یا سایر رشته‌های مرتبط همچنین سابقه اجرای عملیاتی الگوی ROI
تکنیک نیازسنجی درخت خطا	۱- مقدمه‌ای بر مفهوم تجزیه و تحلیل درخت خطا، ۲- روش انجام تکنیک تجزیه و تحلیل خطا، ۳- اصول و مبانی و علائم تکنیک درخت خطا، ۴- آماده سازی برای شروع تجزیه و تحلیل خطا، ۵- انتخاب رویداد اصلی تعیین علل خطا، ۶- بازنگری و آزمون تجزیه و تحلیل خطا، ۷- ساختار تکنیک تجزیه و تحلیل خطا، ۸- تجزیه و تحلیل کیفی درخت خطا، ۹- تجزیه و تحلیل کمی درخت خطا و ۱۰- معایب تکنیک تجزیه و تحلیل خطا	۱- تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ) ۲- مطالعه موردی ۳- کارگاهی (تعاملی)	۱- آزمون کتبی ۲- ارائه مقاله ۳- تحلیل نمونه کار	۲۴	مهندسی صنایع و رشته‌های مرتبط همچنین سابقه فعالیت در واحد منابع انسانی و پیاده سازی تکنیک درخت خطا

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در نهایت کارشناسانی که در سطح ۴ شرکت اصلی وزارت نفت (شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع

پتروشیمی) فعالیت کرده و نقش نظارتی گسترده‌تری دارند وارد سطح تربیت ارزشیاب حرفه‌ای شده و حوزه‌های دانشی ذیل را می‌باید پشت سرگذارند (جدول ۴):

جدول شماره ۴: حوزه‌های دانشی مورد نیاز جهت تربیت ارزشیاب آموزشی خبره

عنوان درس	سرفصل‌ها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
روش ارزیابی کارت امتیاز متوازن	۱- مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی استراتژیک ۲- بررسی اشکالات سیستم‌های ارزیابی عملکرد ۳- معرفی مدل کارت امتیازی متوازن ۴- استفاده از الگوی BSC در انتخاب اولویت و شاخص‌بندی‌ها ۵- استفاده از الگوی BSC در پایش اهداف استراتژیک و برنامه عملیاتی ۶- استفاده از الگوی BSC به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک ۷- استفاده از الگوی BSC به عنوان یک ابزار ارتباطی ۸- استفاده از الگوی BSC به عنوان یک ابزار مدیریتی عملکرد ۹- آشنایی با مثال‌های مختلف اجرای BSC در سازمان‌ها	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار	۱۶	دکتری مدیریت و رشته‌های مرتبط همچنین تجربه اجرای عملیاتی BSC
بهینه‌کاوی	۱- مفهوم بهینه‌کاوی، ۲- تاریخچه بهینه‌کاوی ۳- فرایند بهینه‌کاوی، ۴- فرایند و مراحل بهینه‌کاوی، ۵- انواع بهینه‌کاوی، ۶- فرایند بهینه‌کاوی (فاز برنامه‌ریزی، فاز گردآوری داده، فاز تجزیه و تحلیل، توسعه و بهسازی)، ۷- مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای بهینه‌کاوی، ۸- عوامل موفقیت بهینه‌کاوی، ۹- بهینه‌کاوی و آموزش و بهسازی منابع انسانی	۱- تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ) ۲- سمیناری	۱- آزمون کتبی ۲- ارائه مقاله	۱۶	مدیریت (دولتی و بازرگانی)، تبحر و تخصص اجرای عملیاتی در زمینه بهینه‌کاوی
آینده پژوهشی	۱- تعاریف و مفاهیم اولیه آینده پژوهی، ۲- اصول و مبانی موضوعه آینده پژوهی، ۳- اهمیت و کارکردهای آینده‌پژوهی، ۴- روند توسعه و گسترش آینده پژوهی و تحلیل آن، ۵- دو رویکرد اساسی پیش‌بینی و آینده‌نگاری، ۶- شناخت ماهیتی و کارکردی انواع آینده، ۷- روش‌های آینده‌پژوهی و سنخ‌شناسی، ۸- ارائه چند الگو و مطالعه موردی کاربردی و ۹- پیاده‌سازی یک روش عملی به صورت پائل باز	۱- تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ) ۲- مطالعه موردی	۱- آزمون کتبی ۲- تحلیل نمونه کار	۱۶	مدیریت و سایر رشته‌های مرتبط

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه در طی سال‌های گذشته آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های کشور اهمیت پیدا کرده و در ساختار سازمانی و نظام بودجه به آن توجه شده است، اما هنوز سازمان‌های ایرانی نتوانسته‌اند آمار و ارقام دقیقی از میزان اثربخشی این آموزش‌ها ارائه دهند. نگاه اجرایی به مقوله آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث شده است تا مدیران صرفاً به فکر بودجه بوده و از ارائه گزارش‌های اثربخشی سرباز زنند. تداوم این رویه می‌تواند نگاه منفی سیاستگذاران به مقوله آموزش و توسعه کارکنان را به همراه آورده و دست اندرکاران امر توسعه نتوانند حقانیت و تاثیرگذاری خویش را به اثبات رسانند.

وزارت نفت از ابتدای کشف نفت در کشور نقش تاثیرگذاری در توسعه منابع انسانی داشته و همواره جزو سازمان‌های پیشرو در حوزه آموزش به حساب می‌آمده است. در طی چند دهه اخیر بودجه این وزارتخانه در حوزه حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی افزایش چشمگیری داشته است اما بنابراین مدیران آموزش این وزارتخانه طرح ارزشیابی جامعی برای گزارش اثربخشی این آموزش‌ها وجود نداشته است. لذا پس از بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد که مهمترین مشکل ارزشیابی در حال حاضر عدم برخورداری از کارشناسان خیره در این زمینه می‌باشد. به همین دلیل پروژه حاضر پس از جمع‌بندی نظر کارشناسان صنعت و متخصصان حوزه سنجش و ارزشیابی به ترسیم حوزه‌های دانشی موردنیاز جهت تربیت کارشناسان خیره ارزشیابی آموزشی در سه سطح منتهی شد که در صورت اجرا می‌تواند نقایص نظام ارزشیابی را از حیث منابع انسانی متخصص رفع نماید.

البته در طی چندسال گذشته، چندین موسسه و نهاد بین‌المللی موضوع صلاحیت‌های ارزشیابان را مدنظر قرارداده و الگوهای شایستگی را نیز در همین ارتباط تدوین کرده‌اند. برای مثال موسسه ABET<sup>۱</sup> مدلی را تدوین کرده است که شایستگی‌های ارزیاب در آن به شرح ذیل نامبرده شده است: روزآمدی فنی، ارتباط موثر، مهارت بین‌فردی، نگرش کارگروهی، رفتار حرفه‌ای، مهارت سازماندهی. البته وظیفه اصلی موسسه مذکور، ارزیابی عملکرد و اعتباربخش موسسات آموزش عالی در ایالات متحده می‌باشد. علاوه بر این، با توجه به اینکه مدل مذکور بر صلاحیت‌های رفتاری تاکید کرده است، هیچگونه محتوای مشخصی جهت تربیت ارزیابان ارائه نکرده است. علاوه بر این، "انجمن ارزشیابی نیوزلند"<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز الگویی شایستگی پنج مولفه‌ای را در مورد صلاحیت‌های ارزشیابان به شرح ذیل ارائه کرده است: تحلیل و مشارکت

<sup>۱</sup>-<http://www.abet.org>

<sup>۲</sup>-New Zealand Evaluation Association

بافت مدارانه، کنش فکورانه و توسعه حرفه‌ای، مدیریت پروژه‌ها و اقدامات ارزشیابی، پژوهش ارزشیابانه نظام‌مند، شایستگی فرهنگی و ارزشی. اگرچه این الگو از حیث جامعیت و انطباق با وظایف ارزشیابان آموزشی منطقی و جامع به نظر می‌رسد اما به شایستگی‌های رفتاری و عملکردی اکتفا کرده و هیچگونه حوزه محتوایی را برای تربیت ارزشیاب آموزشی پیشنهاد نکرده است. همچنین، موسسه "ارزشیابی برتر"<sup>۲</sup> نیز شایستگی‌هایی چون فهم و دانش زمینه، رفتار اخلاقی مدارانه، مهارت بین فردی، رهبری، و گزارش‌دهی را به عنوان صلاحیت‌های ارزشیاب ذکر نموده است که همانند موارد قبلی در زمره صلاحیت‌های رفتاری و عملکردی قرار می‌گیرند.

آنچه موجب شد تا این پژوهش رویه‌ای متفاوت را اتخاذ نماید، ناآشنایی کارشناسان آموزش صنعت نفت با محتوی و مفاهیم بنیادی در حوزه ارزشیابی آموزشی بود. بر اساس نظرات مسئولین ارشد این سازمان، از آنجاییکه کارشناسان مذکور از دانش لازم در حوزه مذکور برخوردار نیستند، تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای ارزشیابان آموزشی بر مبنای رویکرد حوزه‌های دانشی (BOK) تناسب بیشتری با نیازهای این سازمان داشته و منطقی می‌نماید.

## ۵- منابع

- ابطحی، حسین. (۱۳۸۳). *آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی*. تهران: انتشارات پویند.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۵). *روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: نشر دیدار.
- جوان، جعفر و سلطان آبادی، محمدعلی. (۱۳۹۱). *راهنمای کاربردی تدوین شایستگی های منابع انسانی*. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- خراسانی، اباصلت و دوستی، هومن. (۱۳۹۱). *ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی: راهنمای عملیاتی*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- نجمی، منوچهر. (۱۳۹۱). *مدل جایزه تعالی EFQM ۲۰۱۰*. تهران: انتشارات سرآمد.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۷). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: نگاه دانش.
- مشعلی، سید ایدریس؛ پورمحمد، حسین و کنگرانی فراهانی، علی. (۱۳۸۹). *بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در شرکت نفت آغاچاری براساس مدل کرک پاتریک، اولین کنفرانس ملی آموزش و پژوهش ایران، مشهد*.

Ling, O; Hui Woon, P & Ven, K. (2011). The relationship between work environment factors and transfer of training among plantation workers. *Journal Kemanusiaan*, 18. University Technology Malaysia. Retrieved From: [http://eprints.utm.my/1282/1/OoiAngLing2011\\_TheRelationshipBetweenWorkEnvironment.pdf](http://eprints.utm.my/1282/1/OoiAngLing2011_TheRelationshipBetweenWorkEnvironment.pdf)

<sup>1</sup>-Better Evaluation

<sup>2</sup>-<http://www.betterevaluation.org>

Lin, W.T; Wu, Y.C; Tung, C.; Hung, R.S. (2010). Establishing ISO10015 accreditation system Performance model for domestic enterprises. *Expert system with Application*, 37(6), 4119-4127

Hunter, J. Y. (2012). *Perceptions of a Learning Organization and Factors within the Work Environment That Influence Transfer of Training in Law Enforcement*. Ph.D. Dissertations in Curriculum and Instruction with an emphasis in Adult Education Department of Adult, Career, and Higher Education College of Education University of South Florida.

Balkin, D. B & Nathalie R. (2007). A gift exchange perspective on organization training. *Human resource management review*, 17(16), 52-62.