

دوره ۶، شماره ۱

بهار ۱۳۸۹

صص ۹۵-۱۲۶

تاریخ پذیرش: ۸۹/۲/۲۰

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۲/۱۳

تاریخ بررسی: ۸۷/۲/۲۲

## راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها

محمدرضا آهنگران\*

هیأت علمی دانشگاه فردوسی

وجیهه نورزاده

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

### چکیده

این پژوهش به منظور تشخیص عوامل مؤثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش کارکنان به اجرا درآمد. هدف اصلی آن بود که از طریق دستیابی به اهداف پژوهش راهکارهایی برای ارتقاء سطح اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت برق منطقه‌ای خراسان پیشنهاد شود. به این منظور دیدگاه کارکنان و مدیران درباره ۶ عنصر اصلی برنامه‌های آموزشی یعنی نیازسنجی، محتوای منابع یادگیری، مربی، روش، شرایط اجرا و ارزشیابی بررسی شد. برای پاسخ به ۶ سؤال پژوهش روش پیمایشی برگزیده شد. پرسشنامه محقق ساخته به کمک منابع ارزیابی موجود در شرکت، منابع علمی معتبر و مشورت با صاحب‌نظران، شامل ۲۶ سؤال بسته پاسخ، طراحی و تأیید اعتبار شد. داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه میان ۲۲۰ تن از کارکنان و اجرای مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با ۶ تن از مدیران ارشد جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که در بین عناصر اصلی یک دوره آموزشی به ترتیب روش آموزش و شرایط اجرا، اثرگذارتر از نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی هستند. در پایان مقاله، سیاهه ارزشیابی پیش از اجرای برنامه و رهنمودهایی برای مدیران در راستای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی ارائه شده است.

### کلید واژه‌ها:

سنجش اثربخشی، دوره‌های آموزش ضمن خدمت، شرکت دولتی.

\*نویسنده مسئول ahanchi8@um.ac.ir

## بیان مسئله

سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به خوبی دریافته‌اند که آن چه در راه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند، به زودی در عملیات و دستاوردهای سازمانی انعکاس خواهد یافت (سوانسون و هولتون، ۲۰۰۹). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش کارکنان بر نگرش‌ها (ساهیپنیدیس و بوریس، ۲۰۰۸)، رضایت شغلی (اشمیت، ۲۰۰۷)، روش انجام کار (اکوینس و کرایر، ۲۰۰۹)، تعهد (مک کیب و گاراوان، ۲۰۰۸)، روابط و رفتار سازمانی (باکلی و کیپل، ۲۰۰۷) و به طور کلی بر عملکرد منابع انسانی اثر می‌گذارد. تقریباً همه منابع موجود که بر اثرات آموزش به شکل گیری "سرمایه انسانی" تأکید دارند، باور کرده‌اند که آموزش می‌تواند "اثر کاری" فرد را افزایش دهد؛ "توانایی تخصیص"<sup>۱</sup> یعنی استفاده به اندازه و به جا از منابع را بهبود بخشد؛ و نوآوری و ابتکار او را ارتقاء دهد (شولتز، ۱۹۸۳؛ عمادزاده، ۱۳۷۸؛ فگین و مک کان، ۲۰۰۹؛ متوسلی و آهنچیان، ۱۳۸۱).

روشن است که از هر نوع آموزشی این نتایج به دست نخواهد آمد. در هر مرحله از پیدایش یک برنامه و شکل گیری آن در عمل، امکان بروز آفت‌ها یا خطاهایی وجود دارد که در این صورت مهم‌ترین پیامد برنامه را به چیزی تبدیل خواهد کرد، که در وجه مقابل آنچه از آموزش امید می‌رفته است: یعنی منابع کمیاب سازمانی را هدر می‌دهد، وقت کاری کارکنان را می‌گیرد و نسبت به اثر برنامه‌های آموزشی بدبینی به وجود می‌آورد.

برای شرکت‌های دولتی مانند سایر سازمان‌ها، چگونگی اطمینان به اثربخشی برنامه‌های آموزشی کارکنان موضوع حساس و جالب توجهی است. در این رابطه طرح این سؤال بسیار اساسی است، که چه راه‌هایی برای ارتقاء اثربخشی این برنامه‌ها وجود دارد؟ این پژوهش، ضمن تمرکز بر این موضوع، مسائل و مشکلات برنامه‌های آموزشی شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی را از نظر شش مؤلفه اصلی نیازسنجی، "آموزشگر"، "روش"، "شرایط اجرا"، "محتوای ماده درسی" و "ارزیابی" بررسی و تأکید خود را بر ارائه راه حل‌هایی برای ارتقاء سطح اثربخشی این برنامه‌ها قرار داده است.

### 1. Allocation ability

## پیشینه نظری

تحقیقاتی که در زمینه ارزشیابی از اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت انجام شده‌اند، یا در صدد تعیین تأثیر احتمالی دوره در تغییر رفتار شغلی منابع انسانی بوده یا با هدف تشخیص پیش بینی کننده‌های اثربخشی دوره اجرا شده‌اند. برای مثال یافته‌ها نشان می‌دهد که در فاصله سال‌های ۱۹۸۳-۱۹۸۶ میزان بهره‌وری نیروی کارگری با افزایش برنامه‌های آموزشی به طور معنی داری افزایش یافته است (بارتل، ۱۹۹۴)؛ آموزش‌های مهارتی از طریق ارتقاء عملکرد مطلوب نظام‌های کاری، در عملکرد شرکت اثر گذاشته است (کلینگ، ۱۹۹۵)؛ و بهره‌وری نیروی کارگری نه فقط با آموزش‌های ضمن خدمت بلکه با آموزش‌های عمومی بهبود یافته است (شونوایل، ۲۰۰۱). همان‌طور که پیشتر گفته شد شواهد تحقیق نشان داده‌اند که آموزش منابع انسانی در نگرش‌ها (ساهییدیس و بوریس، ۲۰۰۸)، رضایت شغلی (اشمیت، ۲۰۰۷)، روش انجام کار (اکوینس و کرایر، ۲۰۰۹)، تعهد (مک کیب و گاراوان، ۲۰۰۸) و روابط و رفتار سازمانی (باکلی و کیپل، ۲۰۰۷) آنها مؤثر است.

از سوی دیگر و در رابطه با پیش بینی کننده‌های اثربخشی دوره آموزشی، نو و اشمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که دو عامل پایبندی شغلی و برنامه ریزی مسیر شغلی، عواملی هستند که بیش از همه می‌توان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت در یادگیری و تغییر رفتار را به کمک آنها پیش بینی کرد.

پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز نشان دهنده تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر یادگیری و تغییر رفتار منابع انسانی و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری در شرکت است. مقایسه سقایی (۱۳۷۸) نشان داد آن دسته از کارشناسان سازمان کشاورزی که دوره ضمن خدمت را طی کرده، نسبت به آنهایی که در این دوره‌ها شرکت نکرده بودند، کارایی و اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش دانش فنی و تخصصی منابع انسانی مؤثر بوده است. اندیشمند (۱۳۷۶) در پژوهش خود نشان داد که نیروهای آموزش دیده، نسبت به نیروهای آموزش ندیده، در حل مشکلات کاری و اخذ تصمیمات مؤثر، تواناتر بوده و بهتر از عهده وظایف شغلی خود بر می‌آیند. به علاوه آنها به نظارت و کنترل کمتری نیاز دارند و شوق و

1. Noe & Schmitt

انگیزه کاری بیشتری دارند.

مالک (۱۳۷۵) و لرستانی (۱۳۷۳) در تحقیقات خود به نتایج مشابهی رسیدند. علاوه بر نیروهای کارگری و کارکنان، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت در تغییر رفتار مدیران نیز مؤثر است. رئوفی و تاریخی قوچانی (۱۳۸۳) نشان دادند که مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی، استقبال از تغییرات و نوآوریها و رعایت شرح وظایف شغلی عملکرد بهتری دارند.

### سؤال‌های پژوهش

#### سؤال اصلی

چه راهکارهایی برای ارتقاء اثربخشی برنامه‌های آموزشی شرکت برق منطقه‌ای خراسان وجود دارد؟

#### سؤال‌های فرعی

- ۱- از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «نیازسنجی» برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی اقتباس می‌شود؟
- ۲- از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «محتوای منابع یادگیری» در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی اقتباس می‌شود؟
- ۳- از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «مربی - آموزشگران» برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی حاصل می‌شود؟
- ۴- از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «روش» تدریس در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی حاصل می‌شود؟
- ۵- از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «شرایط اجرا» در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی حاصل می‌شود؟
- ۶- از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «ارزیابی» آموخته‌های فراگیران در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی به دست می‌آید؟

## روش تحقیق

روش تحقیق پیمایشی<sup>۱</sup> انتخاب شد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان آموزش دیده شرکت برق منطقه‌ای خراسان (N=۲۲۰) و معاونان شرکت (N=۶) بودند. به دلیل محدودیت جامعه به جای نمونه‌گیری، کل جامعه به صورت سرشماری بررسی شد. برای دستیابی به اطلاعات مورد نیاز، از پرسشنامه سنجش معیارهای اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت (ویژه کارکنان) و مصاحبه نیمه ساخت یافته (برای معاونان) استفاده شد. ۶ مؤلفه نیازسنجی، آموزشگر یا مربی، روش، شرایط اجرا، محتوای ماده درسی و ارزشیابی دوره‌ها، به عنوان مؤلفه‌هایی در نظر گرفته شدند، که معیارهای اثربخشی زیر آن قرار می‌گرفتند.

پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرانباخ سنجیده شد و به تأیید رسید (۰۸۵=α). روایی ابزار نیز با استناد به بررسی و تأیید کارشناسان آموزش ضمن خدمت (سه تن از کارشناسان دانشگاه فردوسی و شرکت برق)، مشورت با اساتید دانشگاه (سه تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی) و بازبینی روایی محتوای پرسشنامه، تأیید شد. پرسشنامه‌ها را پرسشگران آموزش دیده از میان دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی اجرا کردند و مصاحبه‌ها را مجری و همکار اصلی او انجام دادند. داده‌های پرسشنامه با استفاده از روش آمار توصیفی تجزیه و تحلیل شد.

## یافته‌ها

### الف) یافته‌های حاصل از اجرای پرسشنامه

سؤال اول: از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «نیازسنجی» برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی اقتباس می‌شود؟

### - سنجش نیاز آموزشی کارکنان توسط مدیر ارشد

بر اساس نتایج حاصله، ۶۱ درصد آزمودنی‌ها معتقد هستند که سنجش نیازهای آموزشی

کارکنان توسط مدیر ارشد در افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی سهم بالایی ایفا می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها نیازسنجی آموزشی کارکنان توسط مدیر ارشد شرکت در افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش مؤثری دارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میانه) در جدول توصیفی ۱ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۱: سنجش نیاز آموزشی کارکنان توسط مدیر ارشد

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۳/۹۶	۵	۲/۷۵	۱/۶۶

#### - سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط مدیر مستقیم فرد

تحلیل نتایج نشان می‌دهد که ۶۹ درصد آزمودنی‌ها معتقد هستند که سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط مدیر مستقیم فرد در افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی سهم بالایی ایفا می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت که آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میانه) در جدول توصیفی ۲ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۲: سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط مدیر مستقیم فرد

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۴۲	۵	۱/۰۲	۱/۰۵

#### - سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط خود فرد

۷۷ درصد آزمودنی‌ها معتقد هستند که سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط خود فرد در افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی سهم بالایی ایفا می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها نیازسنجی آموزشی کارکنان توسط خود آنها در افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش مؤثری دارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میانه) در جدول توصیفی ۳ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳: سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط خود فرد

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۶	۵	۰/۷۱	۰/۸۴

#### - سنجش نیاز آموزشی کارکنان توسط یک تیم متخصص خارج از شرکت

نتایج حاصل نشان می‌دهد که ۵۴ درصد آزمودنی‌ها معتقد هستند که سنجش نیازهای آموزشی کارکنان توسط یک تیم متخصص خارج از شرکت در افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی نقش دارد. بنابراین، می‌توان گفت که آزمودنی‌ها سهم‌گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها در حد متوسط می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میان) در جدول توصیفی ۴ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۴: سنجش نیاز آموزشی کارکنان توسط یک تیم متخصص خارج از شرکت

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۴	۵	۰/۴۹	۰/۷۰

در مجموع و از تحلیل یافته‌های چهار جدول مربوط به سؤال یک تحقیق روشن می‌شود که از دیدگاه آزمودنی‌ها، نیاز سنجی آموزشی دوره‌ها هنگامی که توسط مخاطبان دوره انجام شود بیشترین و وقتی توسط تیم خارج از شرکت انجام شود کمترین تأثیر را در اثربخشی دوره‌ها دارد.

**سؤال دوم:** از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «محتوای منابع یادگیری» در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی اقتباس می‌شود؟

#### - تأثیر محتوا بر آشنایی کارکنان با اهداف شغلی

۷۳ درصد آزمودنی‌ها معتقد هستند که محتوای آموزش‌های ضمن خدمت در میزان آشنایی فراگیران با اهداف شغلی مؤثر است. بنابراین، آزمودنی‌ها سهم‌گزینه فوق را در اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میان) در جدول توصیفی ۵ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۵: تأثیر محتوا بر آشنایی کارکنان با اهداف شغلی

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۳۴	۵	۱/۴۱	۱/۹۹

- انتخاب مواد و موضوعات دوره‌های آموزشی کوتاه مدت با توجه به ملاک‌هایی نظیر ایجاد مهارت برای جوابگویی به نیازهای متنوع شغل و روش‌های جدید و نوین کار چنانکه نتایج نشان می‌دهد ۶۵ درصد آزمودنی‌ها معتقد هستند گزینه فوق در افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی سهم مؤثری دارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میانه) در جدول توصیفی ۶ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۶: انتخاب مواد و موضوعات دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۶۵	۵	۵/۴۸	۵/۲۳

- طراحی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در راستای بهبود مهارت‌های عمومی (مهارت‌های حل مسئله، افزایش خودآگاهی) و ارتقاء سطح تخصص ۵۴ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها نسبتاً بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز (میانگین و میانه) در جدول توصیفی ۷ نیز مشاهده می‌شود.

جدول ۷: طراحی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در راستای بهبود مهارت‌های عمومی

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۳/۹۲	۵	۱/۵۴	۲/۳۹

سؤال سوم: از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «مربی - آموزشگران» برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی نتیجه می‌شود؟

- استفاده از مدرسان دارای تخصص و توانایی علمی

نتایج نشان می‌دهد که ۱۰۰ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی



دوره‌ها بسیار مؤثر می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۸ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۸: استفاده از مدرسان دارای تخصص و توانایی علمی

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۴۲	۵	۱/۰۲	۱/۰۵

**سؤال چهارم:** از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «روش» تدریس در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی حاصل می‌شود؟

**- اعطای فرصت کافی برای مطالعه انفرادی و اجرای یک پروژه تحقیقی**

نتایج نشان می‌دهد که ۹۲ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها داشتن فرصت کافی برای مطالعه انفرادی در افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش بسیار مؤثری دارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۹ تأیید می‌شود.

جدول ۹: اعطای فرصت کافی برای مطالعه انفرادی و اجرای یک پروژه تحقیقی

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۷۶	۵	۰/۹۹	۰/۹۸

**- برگزاری کارگاه آموزشی مبتنی بر روش‌های فعال و مشارکتی توأم با کار عملی**

تحلیل نتایج نشان می‌دهد که ۶۹ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۰ تأیید می‌شود.

جدول ۱۰: برگزاری کارگاه آموزشی مبتنی بر روش‌های فعال و مشارکتی توأم با کار عملی

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۶۵	۵	۰/۵۶	۰/۳۱

- امکان تکمیل آموزش به کمک روش‌های غیرحضوری در مواردی که اجرای دوره غیرحضوری با اهداف و فلسفه آن منافاتی نداشته باشد.

۶۵ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب بر اساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱۱: امکان تکمیل آموزش به کمک روش‌های غیرحضوری

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۱۵/۴	۵	۱/۴۸	۲/۲۱

- تلفیق آموزش عملی با نظری

بر اساس نتایج حاصله ۷۷ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخش دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب بر اساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۲ تأیید می‌شود.

جدول ۱۲: تلفیق آموزش عملی با نظری

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۲۶	۵	۱/۴۲	۲/۰۴

- تقویت ارتباط فراگیران با دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی

۱۰۰ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها وجود رابطه با دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی در بهبود یادگیری آنها و افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش بسیار مؤثری دارد. این مطلب بر اساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۳ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۱۳: تقویت ارتباط فراگیران با دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۵	۵	۰	۰

در مجموع و از تحلیل یافته‌های پنج جدول مربوط به سؤال چهار تحقیق روشن می‌شود که از دیدگاه آزمودنی‌ها، تقویت رابطه فراگیران با سایر مؤسسات آموزش عالی بیشترین (۱۰۰) و تکمیل آموزش به کمک روش‌های غیرحضوری کمترین (۶۵) تأثیر را در اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت دارد.

**سؤال پنجم:** از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «شرایط اجرا» در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی حاصل می‌شود؟

#### - برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیطی جالب و برانگیزنده

۹۲ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۴ تأیید می‌شود.

جدول ۱۴: برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیطی جالب و برانگیزنده

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۷۶	۵	۰/۹۹	۰/۹۸

#### - اعطای کمک‌های مادی و غیر مادی برای اشتراک فراگیران با مجلات علمی و سایت‌های تخصصی

از نتایج چنین بر می‌آید که ۵۰ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها وجود کمک‌های مادی و غیر مادی برای تسهیل امکان استفاده از منابع آموزشی - علمی در افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش چندانی مؤثری ندارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۵ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۱۵: اشتراک فراگیران در مجلات علمی و سایت‌های تخصصی

میانگین	میانه	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۳۰	۵	۰/۸۳	۰/۷۰

### - تدارک به موقع منابع و مآخذ مورد استفاده فراگیران در هر دوره آموزشی

نتایج نشان می‌دهد که ۵۸ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۶ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۱۶: تدارک به موقع منابع و مآخذ مورد استفاده فراگیران در هر دوره آموزشی

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۱۹	۵	۱/۲۰	۱/۴۴

### - تدارک تسهیلات مناسب برای شرکت‌کنندگان

در واقع ۴۲ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها ارائه تسهیلات مناسب در طی برگزاری دوره در افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش کمی دارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۷ نیز مشاهده می‌شود.

جدول ۱۷: تدارک تسهیلات مناسب برای شرکت‌کنندگان

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۳/۵	۴	۱/۰۲	۱/۰۶

### - پشتیبانی شرکت از تشکیل انجمن‌ها یا گروه‌های یادگیری که پس از پایان دوره در

فواصل زمانی مشخص برای انتقال آموخته‌های جدید خود فراهم جمع می‌شوند.

از تحلیل نتایج چنین برمی‌آید که ۴۷ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۸ تأیید می‌شود.

جدول ۱۸: پشتیبانی شرکت از تشکیل انجمن‌ها یا گروه‌های یادگیری

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۳/۱۵	۳	۰/۵۴	۰/۲۹

- برگزاری دوره‌های آموزشی نه فقط بر اساس ضرورت‌های مقطعی بلکه بر مبنای برنامه‌های آموزشی مستمر

۸۵ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۱۹ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۱۹: برگزاری دوره‌های آموزشی بر اساس ضرورت‌های مقطعی و مستمر

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۱۳	۴	۵/۶۹	۵/۴۸

- انتخاب زمان مناسب برای برگزاری دوره از طریق نظرسنجی

تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ۶۵ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۲۰ تأیید می‌شود.

جدول ۲۰: انتخاب زمان مناسب برای برگزاری دوره از طریق نظرسنجی

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۳/۶۱	۴	۱/۳۲	۱/۷۶

در مجموع و از تحلیل یافته‌های هفت جدول مربوط به سؤال پنج تحقیق روشن می‌شود که از دیدگاه آزمودنی‌ها، برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیطی جالب و برانگیزنده بیشترین (۹۲) و ارائه تسهیلات در طی برگزاری دوره به فراگیران کمترین (۴۲) تأثیر را در اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت دارد.

سؤال ششم: از تحلیل دیدگاه آزمودنی‌ها درباره «ارزشیابی» آموخته‌های فراگیران در برنامه‌های آموزشی، چه راهکارهایی به دست می‌آید؟

- تدارک سیستم‌های گزارش‌دهی منظم برای استفاده از اطلاعات حاصله برای تصمیم‌گیری در آینده

۶۹ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. این

مطلب بر اساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۲۱ تأیید می‌شود.

جدول ۲۱: تدارک سیستم‌های گزارش‌دهی منظم

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۳/۵۳	۵	۲/۲۴	۵/۰۵

#### - ارزشیابی مستمر برای اطمینان از کیفیت کلاس‌ها و برنامه‌ها

۸۵ درصد آزمودنی‌ها سهم گزینه فوق را در افزایش اثربخشی دوره‌ها بالا می‌دانند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه آزمودنی‌ها انجام دادن ارزشیابی مستمر در طی برگزاری دوره در افزایش اثربخشی دوره‌ها نقش مؤثری دارد. این مطلب براساس آماره‌های گرایش به مرکز در جدول توصیفی ۲۲ تأیید می‌شود.

جدول ۲۲: ارزشیابی مستمر برای اطمینان از کیفیت کلاس‌ها و برنامه‌ها

میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
۴/۶۹	۵	۰/۷۸	۰/۶۲

#### الف) یافته‌های حاصل از مصاحبه

مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با معاونان با این هدف انجام شد، که دیدگاه آنها، به عنوان مدیران ارشد شرکت، درباره آموزش به طور کلی و عوامل ارتقاء اثربخشی آن به طور ویژه شناسایی شود. آنچه مدیران مطرح کردند به صورت پیشنهاداتی در چارچوب سؤال‌های تحقیق تفسیر، و با رعایت حداکثر اختصار طبقه بندی شد.

#### سؤال یک تحقیق (نیازسنجی)

- ۱- تعیین منبع تعیین نیاز بر اساس ترکیبی از فرد، مدیر مستقیم و واحد آموزش شرکت
- ۲- نیازسنجی توسط تیم متخصص خارج از شرکت
- ۳- نیازسنجی به وسیله تیم متشکل از متخصصان خارجی و کارشناسان داخلی

#### سؤال دو تحقیق (محتوا)

- ۱- کاربردی کردن محتوا

- ۲- ارتباط بخشی محتوا و نیازهای شغلی و الزامات آن
- ۳- نوسازی و تغییر منابع یادگیری قدیمی و تکراری

#### سؤال سه تحقیق (مربی)

- ۱- مربی باید مهارت فن بیان و برقراری ارتباط با فراگیران را داشته باشد.
- ۲- توانایی تخصصی و عمومی مربی در برگزاری اثربخش دوره‌ها بسیار مهم است.
- ۳- انتخاب مربی باید با دقت انجام شود.

#### سؤال چهار تحقیق (روش)

- ۱- اثربخشی بیشتر آموزش با استفاده از روش کارگاهی
- ۲- تاکید بیشتر برآموزش‌های گروهی
- ۳- کنار گذاشتن روش‌های آموزشی کلاسیک مثل سخنرانی

#### سؤال پنج تحقیق (شرایط اجرا)

مدیران برای «شرایط اجرا» اهمیت زیادی قایل بودند. آنها بر ویژگی‌های شرکت کنندگان و متناسب بودن امکانات و کفایت تسهیلات هنگام برگزاری دوره تأکید داشتند.

#### سؤال شش تحقیق (ارزشیابی)

- ۱- انتخاب علمی و عینی ملاک‌های ارزشیابی هر دوره
  - ۲- تنبیه اداری کارکنانی که، به رغم ضرورت شرکت در دوره، علاقه‌ای از خود نشان نمی‌دهند.
  - ۳- اجرای ارزشیابی از کار فرد پس از پایان دوره توسط مدیر ارشد، مدیر مستقیم و همکاران او.
- به علاوه آنها بر موارد مهمی چون ارزشیابی از دوره در حین دوره، نه پس از پایان آن؛ استفاده از روش‌هایی چون ارائه کنفرانس پس از پایان دوره به عنوان ابزاری برای ارزشیابی؛ و علمی ساختن روش ارزشیابی تأکید داشتند.

### دلالت‌هایی برای اجرا

بر اساس تحلیل داده‌های به دست آمده از اجرای ابزار اندازه‌گیری، مشاهدات تیم تحقیق، تجربه مجری طرح به دلیل حضور چند ساله در شرکت به عنوان مشاور آموزش، و با توجه به مدل‌ها و نظریه‌های مرتبط با اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت، راهکارهایی برای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی ارائه می‌شود که قاعدتاً با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و مختصات ویژه هر شرکت یا سازمان جالب توجه و بهره‌بردار خواهد بود. برای مدیران منابع انسانی و برنامه‌ریزان آموزش روشن است که تلاش برای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی اقدامی دشوار و در عین حال الزام‌آور است. دستیابی به نتیجه مطلوب یا مورد انتظار در این زمینه، به اهتمام مجموعه نظام تصمیم‌گیری و اجرایی نیاز دارد.

### نیازسنجی

- \* تبدیل نیازسنجی از یک اقدام مقطعی به یک فرایند مستمر
- \* تشخیص و تعیین نمایندگانی در واحدها که درجه خبرگی داشته باشند. آنها به عنوان نمایندگان نیازسنجی دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت باید به خوبی با رویکردها و تکنیک‌های نیازسنجی آشنا باشند. چنین نمایندگانی باید در فواصل زمانی معین نتیجه مطالعات خود را به دفتر برنامه‌ریزی و آموزش ارائه دهند.
- \* تشکیل کمیته دائمی نیازسنجی در سطح دفتر برنامه‌ریزی و آموزش شرکت با ترکیب پیشنهادی: مدیر دفتر، کارشناس خبره دفتر، نماینده نیازسنجی دفتر در واحد مربوطه، مدیر مستقیم کارمند در واحد مربوطه و یک مشاور دانشگاهی.
- \* طراحی و تنظیم مسیر رشد حرفه‌ای یا کار راه‌های شغلی هر کارمند به عنوان یک اقدام جدی زیربنایی.
- \* حرکت به سوی بهره‌گیری از سایر روش‌های نیازسنجی.
- \* برگزاری جلسات آشناسازی یا آماده‌سازی کارمند پیش از حضور در دوره برای اطمینان از درستی نیازهای تشخیصی و تأکید بر انتظاراتی که از شرکت کنندگان در هر دوره می‌رود.



### محتوای یادگیری

\*تشکیل کمیته برنامه‌ریزی درسی و تالیف مواد آموزشی با ترکیب: یک کارشناس خبره در زمینه مربوطه، یک مشاور دانشگاهی در زمینه مربوطه، یک مشاور دانشگاهی در حوزه برنامه‌ریزی درسی، و کارشناس خبره دفتر. وظیفه این کمیته در موارد عادی ارزشیابی از منبع درسی یا مواد یادگیری ارائه شده در دوره و اعلام نقاط قوت و ضعف آن به منظور اعمال تغییرات یا اصلاحات به سازمان مجری و در موارد خاص برنامه‌ریزی برای تهیه منابع یادگیری خواهد بود.

\*تشخیص و تأیید ارتباط کاملاً منطقی و روشن سر فصل دوره با، (۱) هدف‌های مدون مربوط به برگزاری دوره فوق، (۲) الزامات شغلی نیروهای اعزام شده به دوره، (۳) و مأموریت‌های شرکت. وظیفه اصلی در اینجا بر عهده دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت است که البته، می‌تواند آن را از طریق کمیته برنامه‌ریزی درسی محقق کند.

\*برقراری یک مجرای ارتباطی قوی بین برون داده‌های اطلاعاتی کمیته نیازسنجی با کمیته برنامه‌ریزی درسی به منظور آشنایی کمیته دوم با نیازهای جدید کارکنان و آمادگی برای رفع نیاز به محتوای متناسب با آن.

\*تلاش برای خارج کردن محتوا از تمرکز محض بر انتقال دانش فنی و ارتقاء مهارت‌های تخصصی بدون توجه به سایر مهارت‌های عمومی و اجتماعی.

### مربی

\*تهیه شناسنامه به روز و کامل از مدرسانی که معمولاً تدریس در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت را بر عهده دارند. باید مکانیسمی تعریف شود که مشخصات اساتید جدید از سوی سازمان‌های مجری آموزش بلافاصله وارد این سیستم شود.

\*نشان دادن حساسیت و اعمال دخالت به جا و منطقی در امر انتخاب مدرس برای یک دوره.

\*ارزشیابی مستقل و محرمانه از عملکرد مدرس هر دوره در حین آموزش و پس از پایان آن به کمک همه فراگیران، یا فراگیران منتخب.

## روش

- \*اعطای فرصت‌های تحقیقی - مطالعاتی، ضمن دوره و به ویژه پس از پایان دوره به شرکت کنندگان تا به یادگیری‌های خود عمق ببخشند.
- \*تشکیل و فعال کردن حلقه‌های یادگیری به دو صورت متشکل از افراد داوطلب یا افراد انتخاب شده توسط دفتر. این حلقه‌ها در فواصل زمانی مشخص از طریق تعیین یک زمینه تخصصی مرتبط با شغل خود تشکیل می‌شود و گزارش عملکرد و پیشرفت خود را پس از تأیید مدیر واحد مربوطه به دفتر برنامه‌ریزی و آموزشی ارسال می‌کند.
- \*تقویت ارتباط با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و سایر سازمان‌ها و شرکت‌های برتر در آموزش به منظور تکمیل اطلاعات مربوط به آخرین روش‌های آموزش کارکنان.
- \*توجه جدی‌تر به آموزش‌های مجازی، الکترونیکی و از راه دور.

## شرایط اجرا

- \*ارزشیابی از وجود همه مقدمات لازم برای آغاز دوره براساس تکمیل چک لیست (سیاهه) پیوست، و امکان شروع دوره فقط در صورت اخذ حداقل امتیاز لازم از سیاهه مذکور.
- \*کسب اطلاع مداوم از طریق پی‌گیری چگونگی شروع و ادامه دوره به وسیله دفتر برنامه‌ریزی و آموزش.
- \*پشتیبانی از تشکیل گروه‌های «پی‌گیری آموزش» و دریافت گزارش‌های منظم از آنها

## ارزشیابی

- \*شاخص‌های اصلی ارزشیابی پیش از اجرای دوره توسط واحد آموزش کارکنان بررسی شود (پیوست ۱).
- \*شاخص‌های اصلی ارزشیابی پس از پایان دوره از فراگیران به صورت یک چک لیست در اختیار آنها و نیز مدیران مستقیم آنها قرار گیرد (پیوست ۲).
- \*طراحی و اجرای یک نظام اصولی و دقیق ارزشیابی از برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت.
- \* توجه دادن مدیران شرکت به نقشی که باید در این ارزشیابی بر عهده داشته باشند. چند

رهنمود اصلی در این باره به صورت پیوست ۳ ارائه شده است.  
\* طراحی و اجرای یک نظام مدیریت دانش یا مدیریت جامع اطلاعات در زمینه برنامه‌های آموزش کارکنان شرکت.

### بحث و نتیجه‌گیری

مانکین (۲۰۰۱) بهسازی منابع انسانی را سیستم بازخوردی می‌داند که سازمان‌ها از طریق آن به توسعه شغلی و سازمانی اقدام می‌کنند. شواهد زیادی در دست است که نشان می‌دهد بهسازی کارکنان فرایندی است که از طریق آموزش انجام می‌شود (گراگلیس، ۲۰۰۷؛ سیمونین و ازمیر، ۲۰۰۹) با وجود این به رغم ارزش استراتژیک آموزش در بهسازی منابع انسانی و توسعه سازمان، هر نوع آموزش و با هر کیفیت، به چنین نتایجی دست نمی‌یابد. یک دلیل این امر آن است که در دوره‌های آموزشی همه هدف‌ها تحقق نمی‌یابد (دونا، ۲۰۰۹)، یعنی اثربخشی آن صد در صدی نیست، اما از مدیران آموزش انتظار می‌رود که برای ارتقاء سطح اثربخشی تلاش کنند. بنابراین، بدیهی است که جستجو برای یافتن راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره‌ها، یک موضوع چالشی برای مدیران واحدهای آموزش است.

پژوهش حاضر در همین راستا، به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی و پیشنهاد راه‌های ارتقاء آن به اجرا درآمد. به این منظور دیدگاه کارکنان و مدیران دربارهٔ عناصر شش‌گانه برنامه‌های آموزشی (نیازسنجی، محتوای منابع یادگیری، مربی، روش، شرایط اجرا و ارزشیابی) بررسی شد. تحقیق با استفاده از روش پیمایشی انجام شد و داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه میان ۲۲۰ تن از کارکنان و انجام دادن مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته با مدیران ارشد شرکت جمع‌آوری شد. یافته‌ها بر اساس سؤالات تحقیق نشان داد که نیازسنجی آموزشی دوره‌ها را هنگامی که مخاطبان دوره انجام دهند بیشترین و وقتی تیم خارج از شرکت انجام دهد کمترین تأثیر را در اثربخشی دوره‌ها دارد. این یافته با دیدگاه روست<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) موافق است. او تأکید می‌کند که دقیق‌ترین روش‌های سنجش نیازهای آموزشی کارکنان بر ارزشیابی خود آنها از عملکرد خود بنیاد

---

1. Rossett

گذاشته می‌شود. در رابطه با محتوای ماده آموزشی دوره نیز روشن شد که انتخاب مواد یادگیری بر اساس نیازهای فوری شغل به مهارت‌های جدید، در ارتقاء اثربخشی دوره بیشتر از زمانی اثر می‌گذارد که انتخاب مواد یادگیری با هدف ارتقاء مهارت‌ها عمومی و شایستگی‌های حرفه‌ای عمومی انجام شود. این یافته با نتایج تحقیق بودن و مسترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) و اسمیت و کیدینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) مبنی بر اثر ماندگار شایستگی‌های عمومی بر ارتقاء بهره‌وری شغلی مخالف است. در عین حال باید توجه داشت که محور توجه محققان بالا، به طور ویژه اثربخشی آموزشی دوره‌ها در سازمان‌ها نبوده است.

یافته‌های تحقیق درباره نقش مدرس یا مربی در اثربخشی دوره‌ها نشان داد که از دیدگاه آزمودنی‌ها تخصص و توانایی علمی بالای مدرس بسیار مؤثر است. این نتیجه با گفته‌های ویلیامز (۲۰۰۱) مطابقت دارد. به استناد این ادعا، "ماهیت آموزش‌های کارشناسان و متخصصان به نحوی است که مربی باید از تخصص و صلاحیت حرفه‌ای بالایی برخوردار باشد" (ویلیامز، ۲۰۰۱؛ ۹۳). در مجموع و از تحلیل یافته‌های تحقیق روشن می‌شود که از دیدگاه آزمودنی‌ها، تقویت رابطه فراگیران با سایر مؤسسات آموزش عالی بیشترین (۱۰۰) و تکمیل آموزش به کمک روش‌های غیرحضور کمترین (۶۵) تأثیر را در اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت دارد. پایین بودن تأثیر دوره‌های آموزش غیرحضوری انجام شده از طریق اینترنت مورد سؤال است. نتایج تحقیقات درباره عوامل اثربخشی آموزش‌های از راه دور، شامل آموزش‌های الکترونیکی نتایج یکسانی را نشان نمی‌دهد. این یافته با برخی از نتایج تحقیقات قبلی، موافق و با بعضی از آنها ناهمخوان است. برای مثال، هانگ و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود در یک برنامه آموزش همزمان الکترونیکی نشان دادند که برای ارتقاء این برنامه‌ها باید به عوامل مؤثری چون انگیزش کارکنان، نگرش آنها به اینترنت، توانمندی‌های فنی آنها در زمینه رایانه، و تجربه‌های قبلی کارکنان توجه کرد. از سوی دیگر لیم و همکاران (۲۰۰۷) عوامل مربوط به طرح برنامه آموزش برخط<sup>۳</sup> کارکنان را مهمترین عامل در اثربخشی دوره‌های آموزش الکترونیکی می‌دانند.

- 
1. Bowden & Masters
  2. Smith & Keating
  3. Online training design

علاوه بر این تحلیل یافته‌های تحقیق روشن کرد که از دیدگاه آزمودنی‌ها، برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیطی جالب و برانگیزنده بیشترین (۹۲) و ارائه تسهیلات در طی برگزاری دوره به فراگیران کمترین (۴۲) تأثیر را در اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت دارد. این امر بر خلاف تصور رایج در برخی سازمان‌ها است که وجود تسهیلات رفاهی مناسب تا حد زیادی رضایت کارکنانی را تأمین می‌کند، که در دوره‌های آموزش شرکت می‌کنند. سرانجام یافته‌ها نشان دادند که ارزشیابی مستمر راه معتبری برای اطمینان از ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی است. این یافته با نتایج تحقیقات ونگ و ژی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همخوان است. در مجموع روشن شد که در بین عناصر اصلی دوره آموزش به طور کلی و به ترتیب، عنصر روش و شرایط اجرا، در وضعیت مناسب تر و نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی در مرتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

---

1. Wang & Zhi

## پیوست‌ها

پیوست ۱: سیاهه ارزیابی پیش از اجرا از دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان (آهنچیان، ۱۳۸۴)

- آیا برنامه آموزش بر اساس نیازسنجی دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت طراحی شده است؟

- آیا سندی در اختیار هست که برای تأیید نیازسنجی صورت گرفته قابل ارائه باشد؟

- آیا مدیران ارشد از برگزاری و هدف از اجرای این دوره آگاهند؟

- آیا مدیران ارشد آمادگی خود را برای پشتیبانی از این دوره حین اجرای برنامه اعلام کرده‌اند؟

- آیا مدیران مستقیم شرکت کنندگان در دوره، اطلاعات کافی نسبت به دوره و هدف‌های اجرایی آن در اختیار دارند؟

- آیا سندی وجود دارد که نشان دهد اطلاعات کافی در اختیار مدیران مستقیم شرکت کنندگان در دوره گذاشته شده است؟

- آیا اسامی شرکت کنندگان در دوره از سوی واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی به واحدها اعلام شده است؟

- چند درصد از شرکت کنندگان دوره را همان گروه هدف که برنامه تعیین کرده است تشکیل می‌دهد؟

- چند درصد از شرکت کنندگان مفروض دوره برای شرکت در دوره دچار افت شدند (یعنی از سوی واحد مربوطه برای اعزام به آموزش معرفی نشدند)؟

- آیا سندی مبنی بر تأیید درصد اختلاف گروه هدف با گروه واقعی شرکت کنندگان در دوره آموزشی وجود دارد؟

- آیا واگذاری اجرای برنامه آموزش به سازمان مجری، مورد توافق دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی واگذار شده است؟

- آیا محدودیتی از لحاظ تخصیص بودجه و اعتبارات کافی به سازمان مجری برنامه وجود

ندارد؟

- آیا صلاحیت‌های سازمان مجری برای اجرای دوره آموزشی توسط دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت بررسی شده است؟

- آیا صلاحیت‌های سازمان مجری برای اجرای دوره آموزشی توسط دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت تأیید شده است؟

- آیا سندی وجود دارد که نشان دهد صلاحیت سازمان مجری دوره توسط دفتر بررسی شده است؟

- آیا واحد آموزش از سر فصل و محتوای تعیین شده برای دوره آگاه است؟

- آیا سرفصل و محتوای دوره مورد تأیید واحد آموزش قرار دارد؟

- آیا نسخه‌ای از برنامه تفصیلی اجرای دوره همراه با نمونه‌ای از منابع درسی در اختیار واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت قرار گرفته است؟

- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت، مبنایی برای تأیید ارزش و اصالت منبع درسی معرفی شده در اختیار دارد؟

- آیا سندی وجود دارد که چگونگی ارزیابی واحد از منبع درسی را تأیید کند؟

- آیا واحد آموزش از انطباق محتوای ماده درسی با هدف‌های دوره اطمینان دارد؟

- آیا سازمان مجری آموزش قبلاً نام یا فهرست نام‌های مدرسان دوره را در اختیار واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت قرار داده است؟

- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت شواهدی دال بر صلاحیت‌های عمومی و تخصصی مدرسان در اختیار دارد؟

- آیا ویژگی‌های مدرسان از نظر واحد آموزش منطبق با هدف‌ها و انتظارات دوره است؟

- آیا واحد سندی دال بر اطلاع از صلاحیت‌های مدرسان در اختیار دارد؟

- آیا مدیران مستقیم شرکت کنندگان با اعزام نیروهای خود موافق هستند؟

- آیا سندی دال بر موافقت مدیران مستقیم شرکت کنندگان گروه هدف برای شرکت در دوره وجود دارد؟

- آیا مدیران مستقیم شرکت کنندگان قبلاً با آنان صحبت کرده‌اند و انتظارات خود را از شرکت آنان در دوره مورد نظر به کارکنان خود توضیح داده‌اند؟

- آیا سندی که نشان دهنده اعلام این انتظار باشد وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی به ترازبندی شرکت کنندگان در دوره به منظور حصول اطمینان نسبی از همگنی آنان توجه نشان داده است؟
- آیا سندی دال بر توجه به ترازبندی وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی از روش آموزش دوره مذکور اطلاع دارد؟
- آیا واحد آموزش موافق است که روش انتخابی با هدف‌های دوره انطباق دارد؟
- آیا واحد آموزش موافق است که روش انتخابی با ویژگی‌های شرکت کنندگان انطباق دارد؟
- آیا سندی دال بر تأیید این انطباق‌ها توسط واحد وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت از مکان و فضای فیزیکی که برنامه در آن اجرا می‌شود اطلاع دقیق دارد؟
- آیا سندی دال بر انجام بازدید یا دریافت تصاویر یا نقشه‌هایی از فضای فیزیکی محل اجرای برنامه وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی از تجهیزات و امکانات آموزشی موجود در سازمان مجری برنامه اطلاع دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی از منابع کتابخانه‌ای و کمک درسی موجود در سازمان مجری برنامه اطلاع دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت از امکانات رفاهی و اوقات فراغت سازمان مجری برنامه آموزش مورد نظر آگاهی دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی دارای این اندازه اختیار است که در صورت عدم رضایت از عملکرد سازمان مجری برنامه آموزش در کار آن دخالت مستقیم کند یا از واگذاری دوره‌های بعدی به آن جلوگیری نماید؟
- آیا سندی که نشان دهد واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی برای سازمان مجری دوره نظام تشویق و تنبیه دارد وجود دارد؟
- در مجموع و با در نظر گرفتن متغیرهای مورد نظر در این سیاهه واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی اجرای دوره مذکور را در شرایط کنونی و با توجه به واقعیت‌های موجود تا چه حد ضروری می‌داند؟



- آیا مدیران مستقیم شرکت کنندگان با اعزام نیروهای خود موافق هستند؟
- آیا سندی دال بر موافقت مدیران مستقیم شرکت کنندگان گروه هدف برای شرکت در دوره وجود دارد؟
- آیا مدیران مستقیم شرکت کنندگان قبلاً با آنان صحبت کرده‌اند و انتظارات خود را از شرکت آنان در دوره مورد نظر به کارکنان خود توضیح داده‌اند؟
- آیا سندی که نشان دهنده اعلام این انتظار باشد وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی به ترازبندی شرکت کنندگان در دوره به منظور حصول اطمینان نسبی از همگنی آنان توجه نشان داده است؟
- آیا سندی دال بر توجه به ترازبندی وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی از روش آموزش دوره مذکور اطلاع دارد؟
- آیا واحد آموزش موافق است که روش انتخابی با هدف‌های دوره انطباق دارد؟
- آیا واحد آموزش موافق است که روش انتخابی با ویژگی‌های شرکت کنندگان انطباق دارد؟
- آیا سندی دال بر تایید این انطباق‌ها توسط واحد وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت از مکان و فضای فیزیکی که برنامه در آن اجرا می‌شود اطلاع دقیق دارد؟
- آیا سندی دال بر انجام بازدید یا دریافت تصاویر یا نقشه‌هایی از فضای فیزیکی محل اجرای برنامه وجود دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی از تجهیزات و امکانات آموزشی موجود در سازمان مجری برنامه اطلاع دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی از منابع کتابخانه‌ای و کمک درسی موجود در سازمان مجری برنامه اطلاع دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت از امکانات رفاهی و اوقات فراغت سازمان مجری برنامه آموزش مورد نظر آگاهی دارد؟
- آیا واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی دارای این اندازه اختیار است که در صورت عدم رضایت از عملکرد سازمان مجری برنامه آموزش در کار آن دخالت مستقیم کند یا از واگذاری دوره‌های بعدی به آن جلوگیری نماید؟

- آیا سندی که نشان دهد واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی برای سازمان مجری دوره نظام تشویق و تنبیه دارد وجود دارد؟
- در مجموع و با در نظر گرفتن متغیرهای مورد نظر در این سیاهه واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی اجرای دوره مذکور را در شرایط کنونی و با توجه به واقعیت‌های موجود تا چه حد ضروری می‌داند؟
- آیا سندی برای نشان دادن اطلاع واحد آموزش از این امکانات و تجهیزات در اختیار است؟
- آیا اهرم‌های نظارتی برای اطمینان از شروع بموقع و اجرای مطابق با برنامه در اختیار واحد آموزش است؟
- آیا سندی که وجود این اهرم‌های نظارتی را تایید کند وجود دارد؟

**پیوست ۲: شاخص‌های ارزشیابی پس از اجرای آموزش با تأکید بر فراگیران (کاظمی، ۱۳۸۰)**

- آیا معیارهایی برای ارزشیابی از برنامه و دستاوردهای آن در اختیار واحد آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی شرکت قرار دارد؟
- آیا سندی که وجود این معیارها را نشان دهد قابل ارائه است؟
- آیا ابزاری برای ارزشیابی از دوره در مراحل پیش، حین و پس از اجرای آن مطابق با برنامه تعریف شده در اختیار واحد برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی قرار دارد؟
- آیا امکان ارائه سند ابزار ارزشیابی وجود دارد؟
- آیا برنامه‌ای برای تنظیم گزارش دقیق از مراحل اجرای برنامه از سوی سازمان مجری دوره وجود دارد؟
- آیا تدبیری برای دریافت گزارش‌ها از سازمان مجری دوره وجود دارد؟
- آیا طرحی برای تحلیل گزارش و اعطای امتیاز ارزشی به عملکرد سازمان مجری در اختیار واحد قرار دارد؟
- آیا سندی دال بر وجود برنامه‌های گزارش نویسی، دریافت و سازماندهی گزارش‌ها و تحلیل آنها وجود دارد؟
- آیا نظامی برای تشویق و تنبیه شرکت کنندگان موفق یا ناموفق دوره آموزشی تعریف شده است؟
- آیا امکان پیاده کردن نظام تشویق و تنبیه معین شده وجود دارد؟
- آیا سندی دال بر وجود و امکان اجرای نظام تشویق و تنبیه قابل ارائه است؟
- آیا شرکت کنندگان در دوره‌ها از وجود چنین نظامی آگاهی دارند؟
- آیا نظامی برای تشویق و تنبیه سازمان مجری دوره آموزشی در اختیار دفتر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی شرکت قرار دارد؟

پیوست ۲ شاخص‌های ارزشیابی پس از اجرای آموزش با تأکید بر فراگیران  
(کاظمی، ۱۳۸۰)

- ۱- تغییرات فاصله در بازدهی کارمند
- ۲- طرز به کار بردن دانش‌ها و مهارت‌های آموخته شده
- ۳- زمان مصروفه برای انجام یک کار واحد
- ۴- توانایی رفع موانع و حل مشکلات
- ۵- کاهش حوادث حین کار ناشی از فقدان مهارت یا اطلاعات
- ۶- تقلیل نیروی انسانی در بخش‌های مختلف سازمان و کاهش هزینه‌های غیر مترقبه و اتفاقی
- ۷- آمادگی و توانایی کارکنان برای مشاغل بالاتر و پرمسولیت‌تر
- ۸- گردش سریعتر کارها و ازدیاد بازدهی کلی سازمان
- ۹- بهبود و افزایش روحیه عمومی کارکنان

پیوست ۳ رهنمودهایی برای نظارت و ارزشیابی دوره آموزش کارکنان توسط مدیران به منظور کمک به اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت (آهنچیان، ۱۳۸۴)

#### وظیفه‌های مدیران پیش از شروع دوره

مدیران در این مرحله باید از خود بپرسند:

- از دوره آموزشی که اخیراً معرفی شده است چه انتظاری دارم؟
- این انتظار منطبق با کدام خط‌مشی یا سیاست توسعه‌ای سازمان است؟
- آیا کارمند نامزد اعزام به آموزش از این انتظار اطلاع دارد؟
- با چه ملاکی درباره حصول یا عدم حصول به انتظار اولیه می‌توان قضاوت کرد؟
- آیا تمهیدات لازم برای اجرای نظام جانشین تدارک دیده‌ام تا کارمندان کارآمد نیز فرصت کافی برای اعزام به آموزش داشته باشند؟

#### وظیفه‌های مدیران حین اجرای دوره

مدیران در این مرحله باید از خود بپرسند:

- آیا به طور حضوری و مستقیم از وضعیت یا کیفیت آموزش کارکنان اعزامی خود اطلاع حاصل کنم؟
- آیا لازم است برای پشتیبانی از کارمند اعزامی خود تا با فراغ بال و به راحتی دوره را بگذرانند کاری هست که باید انجام دهم؟

#### وظیفه‌های مدیران پس از اجرای دوره

مدیران در این مرحله باید از خود بپرسند:

- چگونه می‌توانم از تحقق انتظارات خود در نتیجه شرکت کارمندم در دوره آموزشی اطلاع حاصل کنم؟
- چگونه می‌توانم دانش و مهارت آموخته یا اصلاح شده کارمندم را در بقیه قسمت‌های واحد کاری خود گسترش دهم؟
- چگونه می‌توانم دانش و مهارت‌های کسب شده کارمند خود را حفظ کنم و گسترش دهم؟

## منابع

- ابیلی، خدایار و موقتی، حسن، (۱۳۸۲). *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریت*، تهران، شیوه. آقازاده، هاشم و انصاری، منوچهر، (۱۳۸۲). *استراتژی توسعه منابع انسانی راهی به سوی تعالی*، خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- اندیشمند، ویدا، (۱۳۷۶). *بررسی میزان رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی کارکنان ادیره بهزیستی شهرستان کرمان*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی. بهیان، مینا، طالب، هوشنگ و همکاران، (۱۳۸۲). *تحلیلی بر میزان استفاده و تأثیر انواع آموزش‌ها در ارتقاء دانش و مهارت کارکنان*، خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- دنیاروند، حسن، (۱۳۸۲). *بررسی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت مدیریت و کارکنان وزارت تعاون*، خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- رثوفی، محمدحسین و تاریخی قوچانی دروس، امیر، (۱۳۸۳). *تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس*، *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۵، (۱)، ۶۷-۷۹.
- سقای، محمد علی، (۱۳۷۷). *بررسی تفاوت سطح دانش فنی و تخصصی کارکنان دوره دیده و ندیده سازمان کشاورزی استان کرمانشاه*. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم*.
- کاظمی، بابک، (۱۳۸۰). *مدیریت امور کارکنان*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- لرستانی، ایرج، (۱۳۷۳). *ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه به عملکرد کارکنان وزارت معادن و ارائه الگوی مناسب*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
- مالک، شهاب، (۱۳۷۵). *بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی استان آذربایجان غربی از دید شرکت کنندگان در این دوره‌ها*، پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش کشاورزی میان‌دوآب.

- Aguinis, H & Kraiger, K, (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Bartel, A. P, (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33 (4), 411 – 425.
- Bowden, John A& Masters, Geofferey N, (1993). Implications for higher education of a competency-based approach to education and training, Australia: *Dept of Employment, Education and Training, Evaluations and Investigations Program (EIP)*, Doc. No. 36/33.
- Buckley, R & Caple, J, (2007). *The theory and practice of training*, 5<sup>th</sup> edition, London: Kogan-Page.
- Donohue, B & et al, (2009). Description of a Standardized Treatment Center That Utilizes Evidence-Based Clinic Operations to Facilitate Implementation of an Evidence-Based Treatment, *Behavior Modification*, 33 (4), 411-433.
- Faggian, A & McCann, P, (2009). Human capital, graduate migration and innovation in British regions, *Cambridge Journal of Economics*, 33(2), 317-333.
- Grugulis, I, (2007). *Skills training and human resource development a critical text*, Basingstoke, Palgrave, Macmillan.
- Hung, S. Y, et al, (2009). Exploring E-learning Effectiveness Based on Activity Theory: An Example of Asynchronous Distance learning, *MIS Review*, 15 (1), 63-87.
- Kling, J, (1995). High performance work systems and firm performance, *Monthly Labor Review*, 118, 29- 38.
- Lim, M, Lee, S. G, & Nam, K, (2007). Validating E-learning factors affecting training effectiveness, *International Journal of Information Management*, 27 (1), 22-35.
- McCabe, T. S & Garavan, T. N, (2008). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues, *Journal of European Industrial Training*, 32 (7), 528-568.
- Noe, R & Schmitt, N, (2006). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39(3), pp. 497-523.
- Noorbakhsh, F, Polani, A, & yossef, A, (2001). Human Capital and FDI Inflows to Developing Countries: New Empirical Evidence, *World development*, 29 (9), pp. 1457-1621.
- Pilati, R& Borges-Andrade, J. E, (2008). Affective predictors of the effectiveness of training moderated by the cognitive complexity of expected competencies, *International Journal of Training and Development*, 12 (4), 226 – 237.
- Rossett, A, (1987). *Training need assessment*, New Jersey, Educational Technology Publications Inc.
- Sahinidis, E& Bouris, J, (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes, *Journal of European Industrial Training*, 32 (1), 63-76.

- Schmidt, S. W, (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction, *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 481-498.
- Schonewille, M, (2001). Does training generally work?: Explaining labour productivity effects from schooling and training, *International Journal of Manpower*, 22 (1/2), 158-173.
- Sels, A, (2002). 'More is not necessarily better': the relationship between the quantity and quality of training efforts, *International Journal of Human Resource Management*, 13 (8), 1279-1298.
- Simonin, L & Özsoyner, A, (2009). Knowledge processes and learning outcomes in MNCs: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries, *Human Resource Management*, 48 (4), 505-530.
- Swanson, R. A& Holton, E. F, (2009). Foundations of Human Resources Development, 2<sup>nd</sup> edition, San Francisco: Berret-Koehler Publisher.
- Wang, Y, & Zhi, X, (2009). An Evaluation System for the Online Training Programs in Meteorology and Hydrology, *International Education Studies*, 2 (4), 45-48.
- Williams, S, (2001). the effectiveness of the subject matter experts as technical trainers, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 91-97.
- Wright, P. M, McMahan, G. C, & McWilliams, A, (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.