

# سنجش اثربخشی اجرای برنامه آموزش سازمانی



فضایل شاهماری سوها  
کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی  
مدینه آدیگوزلی  
آموزش و پرورش شهرستان پارس آباد

## اشاره

قسمت اعظم سرمایه‌گذاری‌ها، به نیروی انسانی معطوف شده است. مهم‌ترین ابزاری که در این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرد، «آموزش» است که با هدف ارتقای کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش افراد، توانمند شدن آنان در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد (خراسانی و حسن‌زاده بارانی کرد، ۱۳۸۶). سازمان‌ها همه ساله مبالغ قابل توجهی را صرف آموزش و بهسازی کارکنان خود می‌کنند، لذا هدایت این منابع در مسیری که حداکثر اثربخشی را داشته باشد، امری ضروری است.

## ارزشیابی اثربخشی آموزش

در مورد ارزیابی اثربخشی آموزش، تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد، زیرا دستیابی به آن کار دشواری است. ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش‌های انجام شده تا چه حد به ایجاد مهارت‌های مورد نیاز سازمان، از جمله سازمان مدرسه، به صورت عملی و کاربردی منجر شده است.

ارزشیابی اثربخشی آموزش یعنی:

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزش؛

تغییر و تحولاتی که در هنگامه جهانی شدن در شکل زندگی اجتماعی به وجود آمده، موجب وسعت و گسترده‌گی در ابعاد گوناگون سازمان‌ها شده و در نتیجه اهداف، وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها را پیچیده‌تر و اداره امور آن‌ها را نیز به مراتب دشوارتر کرده است. در چنین شرایطی، دیگر افراد بدون داشتن دانش و مهارت‌های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیت‌های سازمان‌ها نیستند. چنین تغییرات و تحولات عظیم صنعتی، فناورانه، اقتصادی و غیره، در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، ضرورت آموزش را در سازمان‌ها به امری حیاتی مبدل کرد. بنابراین، حیات هر سازمان تا حدود زیادی به مهارت‌ها و آگاهی‌های کارکنان بستگی دارد. هرچه این مهارت‌ها و آموزش‌ها به روز و کارآمدتر باشند، قابلیت سازمان دارای محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. آموزش کارکنان اگر به طریقه‌ای صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، موجبات بقا و کارآمدی سازمان را فراهم می‌کند. به همین دلیل است که سازمان‌ها مایل‌اند، اثربخشی را از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان افزایش دهند. آموزش کارکنان در واقع، همه کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کنند.

طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری همه فرایندهای سازمانی دانست (طبرسا و واحدیان، ۱۳۸۶).

امروزه تمام کشورها، به ویژه کشورهای توسعه یافته، به این واقعیت ایمان آورده‌اند که راز برتری و پیروزی هر ملتی طی دهه‌های آینده، در سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷). از آنجا که نیروی انسانی کارآمد، با ارزش‌ترین منبع هر سازمانی به حساب می‌آید،

## سراغاز

در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌انجامد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگاه به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند. کارکنان را باید کلید

کلید واژه‌ها:

ارزشیابی و اثربخشی آموزش، اهداف اثربخشی، ضرورت‌های تبیین اثربخشی آموزش، روش‌ها و شاخص‌های اثربخشی آموزش

- تعیین نتایج قابل مشاهده در عملکرد کارآموزان در اثر آموزش‌های اجرا شده؛
- تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی؛
- تعیین میزان درست انجام دادن کاری که مورد نظر آموزش بوده است؛
- تعیین میزان توانایی‌های ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دسترسی به هدف‌ها؛
- تعیین میزان ارزش افزوده به‌عنوان کیفیت و آن میزان ارزشی است که به نظام آموزشی افزوده می‌شود. میزانی که موقعیت کنونی فراگیرندگان و کارآموزان را از نظر دانش، نگرش و مهارت‌های عملی به هر طریق بتوان به نظام آموزشی نسبت داد، کیفیت ارزش افزوده به‌شمار می‌آید (بازرگان، ۱۳۶۲).

## ■ اهداف تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی

هدف از ارزیابی اثربخشی آموزش این است که مشخص شود، آیا اهداف سازمانی و آموزشی برای ما تحقق یافته است؟ زیرا آنچه برای مدیریت سازمان‌ها اهمیت بالایی دارد، این است که مطمئن شوند آموزش‌های مورد استفاده آن‌ها اثربخشی لازم را برای سازمانشان به ارمغان می‌آورد. پس به پایش و بهبود فرایند آموزش نیروهای انسانی خود می‌پردازند تا اطمینان حاصل کنند فرایند آموزش به‌عنوان بخشی از سیستم مدیریت کیفیت سازمان، به‌طور اثربخش و در راستای نیازمندی‌های واقعی، مدیریت و پیاده‌سازی شده است. چرا که مدیران سازمان‌های موفق اعتقاد دارند، آموزش همواره کلیدی برای بهبود مداوم است و بر اثر این بهبود سازمان‌ها به جلو هدایت

می‌شوند.

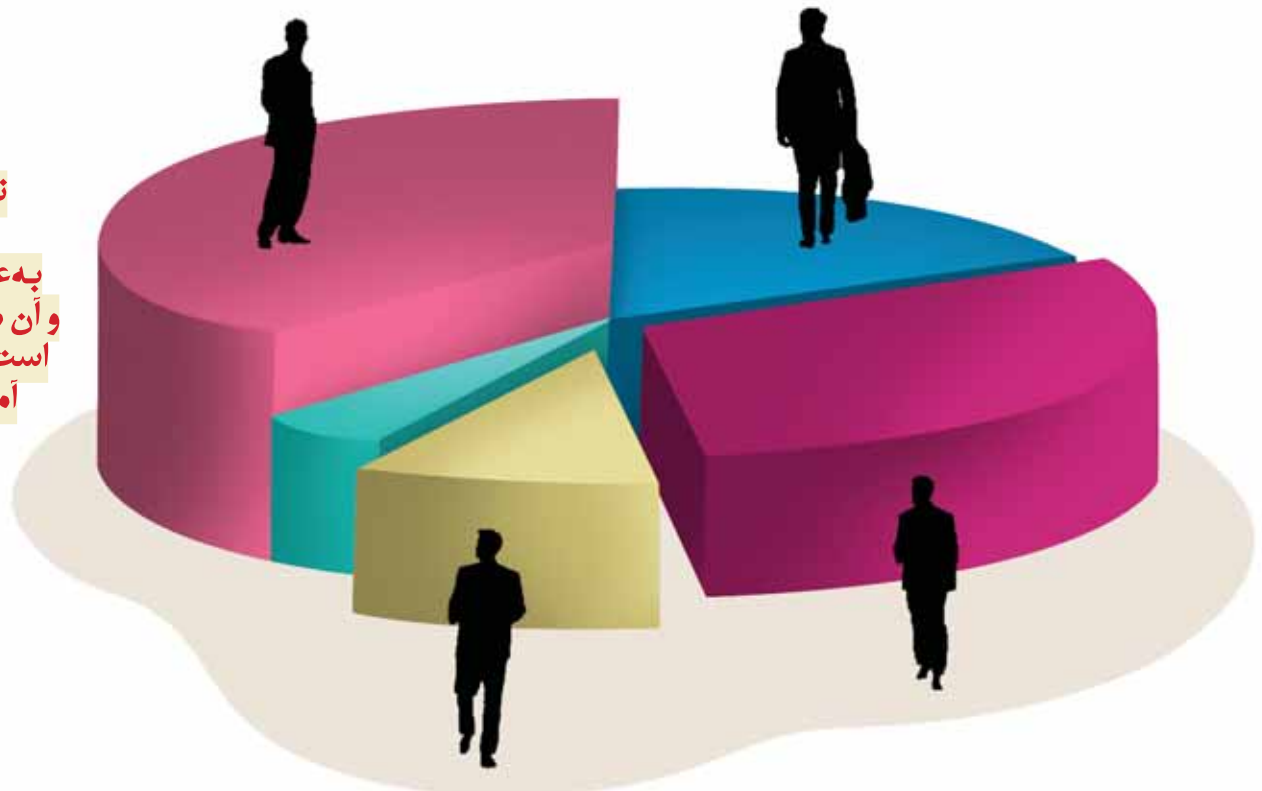
کرک پاتریک (۲۰۰۸) دلایل اصلی ارزیابی اثربخشی آموزش ضمن خدمت را چنین بیان می‌کند:

۱. توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان؛
۲. تصمیم‌گیری لازم در خصوص تداوم داشتن یا نداشتن یک برنامه آموزشی؛
۳. کسب اطلاعات در مورد اینکه چگونه می‌توان برنامه‌های آموزشی را در آینده بهبود داد. به‌طورکلی، ضرورت تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی عبارت‌اند از:

### الف. تعیین بازده آموزش

عمده‌ترین هدف آموزش و بهسازی نیروی انسانی، توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌هاست. سرمایه انسانی در سازمان‌ها «عبارت

تعیین میزان ارزش افزوده به‌عنوان کیفیت و آن میزان ارزشی است که به نظام آموزشی افزوده می‌شود



است از مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌هایی که افراد در فرایند آموزش تحصیل می‌کنند و موجب بهره‌وری بیشتر عملیات سازمانی می‌شوند. یعنی انواع آموزش‌های رسمی و غیررسمی که نهایتاً به اعتلای کیفیت نیروی کار می‌انجامد و همه نوعی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی به حساب می‌آیند» (عمادزاده، ۱۳۷۴). در واقع، تمامی هزینه‌های مادی (مثل پول) و غیرمادی (مانند فرصت‌های از دست رفته) که در جریان آموزش صرف می‌شوند، نوعی سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی به حساب می‌آیند. زیرا آموزش در شرایط مطلوب، فرصت افزایش بهره‌وری را برای شخص و در نهایت برای سازمان و جامعه فراهم می‌کند. «بدین لحاظ فرهنگ امروزی، آموزش را سرمایه‌گذاری قلمداد می‌کند» (جباری، ۱۳۸۱).

درخصوص بحث فوق این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان بازده این نوع سرمایه‌گذاری را تعیین کرد؟ در پاسخ به سؤال مذکور باید در نظر داشت که رهاورد فعالیت‌های آموزشی «افزایش و ایجاد دانش و مهارت‌های سرمایه‌ای یا واسطه‌ای» است. بدین معنی که دانش یا مهارت‌های اکتسابی در فرایند آموزش، به‌خودی خود قابل مصرف نیستند، بلکه آن‌ها ویژگی‌ها یا عوامل لازم برای افزایش کارایی و اثربخشی عملیات هستند. به عبارت روشن‌تر، بهره‌دهی آموزش‌های غیررسمی در درجه اول در قالب افزایش دانش و بهبود عملکرد فکری و شغلی کارکنان متبلور می‌شود. بنابراین، از طریق سنجش میزان افزایش آگاهی‌ها، بهبود مهارت‌های شغلی و قابلیت‌های

اکتسابی جدید می‌توان بازده هزینه‌های مصرف شده در جهت آموزش را توجیه کرد. به‌طورکلی، «هزینه‌های مصرف شده در فرایند آموزش دلیل موجهی برای لزوم ارزشیابی اثربخشی آموزش‌هاست» (شیمون ال و دیگران، ۱۳۸۰).

#### ب. ارتقای کیفیت آموزش

اخیراً بحث کیفیت در قلمرو انواع آموزش (رسمی و غیررسمی) به موضوع مهمی تبدیل شده است. به‌طورکلی، کیفیت در رابطه با آرمان‌ها و شرایط مطلوب هر سازمان و واحدهای تابعه آن مطرح است. بر این اساس، برنامه آموزشی با کیفیت آن است که به روشنی مأموریت و اهداف خود را مطابق با نیازها و انتظارات مشتری (افراد، سازمان) بیان کند و در تحقق آن‌ها اثربخش و کارآمد باشد.

ارتقای کیفیت آموزش به بهبود مستمر عملکرد فرایندها و عملیات آموزشی اشاره دارد. لذا برای بهسازی مداوم عملکرد یا نتایج فرایندها و فعالیت‌های آموزشی، باید داده‌ها و اطلاعات مربوط به کارایی و اثرات بیرونی و درونی برنامه‌های آموزشی را به‌صورت بازخورد در چرخه عملیات آموزشی وارد ساخت. در واقع، بازخورد عبارت است از اطلاعات اکتسابی در خصوص وضعیت فعالیت‌ها و برونداد سیستم‌های آموزشی و اثرات آن‌ها که از طریق تلاش‌های رسمی و نظام‌دار حاصل می‌شود. بدین ترتیب، از طریق سنجش اثربخشی آموزش‌ها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داد و اطلاعات و شناخت لازم را برای طراحی برنامه‌های با کیفیت‌تر کسب کرد.

#### ج. توسعه اعتماد جمعی

پیگیری اثرات برنامه‌های آموزشی، به طرق زیر می‌تواند درخصوص فعالیت‌های آموزشی نگرش مثبت و اعتماد ایجاد کند:

- بخشی از رسالت عمده برنامه‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای و پرورش قابلیت‌های فکری و عملی جدید در اعضای سازمان است. از طرف دیگر، سیاست‌گذاران و گروه مدیریت ارشد سازمان‌ها اهل حساب و کتاب‌اند. یعنی بیشتر برآن‌اند که از نتایج خط‌مشی‌های اعمال‌شده و فعالیت‌های به‌عمل آمده در بخش‌های مختلف به‌طور مشخص آگاهی یابند. لذا کارگزاران برنامه‌های آموزشی، با ارائه گزارش و استناد به یافته‌ها و شواهدی (پژوهشی) که مؤید اثربخشی آموزش‌ها در افزایش بهره‌وری و توسعه سازمانی هستند، می‌توانند اعتماد مدیریت عالی سازمان را نسبت به جایگاه، اهمیت و اعتبار آموزش‌ها تحکیم بخشند.

- مطالعات هاسورن نشان داده است که وقتی به فعالیت‌ها و نتایج تلاش‌های افراد و نقطه‌نظرانشان توجه می‌شود، دلگرم می‌شوند و اعتماد و رضایت آنان جلب می‌شود. چنین شرایطی می‌تواند موجب ایجاد انگیزه درونی درخصوص وظایف محوله شود. بنابراین، تلاش‌های سنجیده‌ای که در قالب مصاحبه‌های انفرادی، بحث‌های گروهی و نظرخواهی‌های کتبی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، درحین دوره یا پس از آن، به‌عمل می‌آید، به‌علاوه راهکارهای



**اهداف باید  
تا حد امکان قابل  
کنترل باشند؛  
یعنی سازمان و  
امکانات موجود  
بتوانند از عهده  
آن برآیند**

باید بتوان اندازه‌گیری کرد. بالاخره شاخص‌های مناسب بر مبنای این روش عبارت‌اند از: تقویت حس همکاری؛ تنوع بخشیدن به تولیدات؛ افزایش ثبات عملیات؛ حفظ منابع؛ ارتقای کارایی؛ بهبود کیفیت محصولات و خدمات؛ کاهش اشتباهات و تصادفات؛ مبادله؛ تغییر بهره‌مندی از روش‌های جدید و بهتر؛ ارتقای شغلی؛ و... (جباری، ۱۳۸۱).

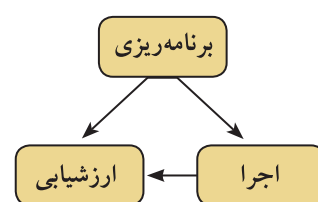
## ۲. روش مبتنی بر تأمین منابع

در اجرای این روش به بخش ورودی برنامه‌های آموزشی توجه می‌شود. «این روش هنگامی مناسب است که دروندادها تأثیر قابل توجهی بر نتایج دارد» (جباری، ۱۳۸۱). اساس روش حاضر بر این فرض گذاشته شده است که برنامه‌های آموزشی باید در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز برای نگهداری و حفظ سیستم‌های آموزشی موفق باشند. این روش بخشی از دیدگاه سیستمی است. بنابراین، از دیدگاه روش تأمین منابع، اثربخشی آموزش بدین صورت تعریف می‌شود: «توانایی

بر آن‌اند که تغییرات مطلوبی در دیدگاه‌ها و توانایی‌های کارکنان ایجاد کنند. لذا با اجرای این روش میزان پیشرفت در جهت رسیدن به مطلوب‌ها اندازه‌گیری می‌شود. «این روش هنگامی مناسب است که اهداف روشن، مورد توافق، قابل اندازه‌گیری و محدودیت زمانی وجود داشته باشد» (جباری، ۱۳۸۱). استفاده از این روش برای تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی مستلزم توجه به مفروضات زیر است:

- فعالیت‌های آموزشی در قالب برنامه‌های آموزشی باید اهداف نهایی روشن داشته باشند.
- این اهداف باید مشخص باشند و برای اینکه به خوبی درک شوند، باید تعریف شوند.
- اهداف باید تا حد امکان قابل کنترل باشند؛ یعنی سازمان و امکانات موجود بتوانند از عهده آن برآیند.
- روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد.
- پیشرفت به سوی این اهداف را

عملی که برای اجابت خواسته‌ها و نظرات اعضا به اجرا درمی‌آیند، می‌توانند در افزایش اهمیت‌دهی و عنایت اعضا به برنامه‌های آموزشی نقش بسزایی ایفا کنند. همچنین، برنامه‌های آموزشی همانند دیگر برنامه‌های سازمانی فرایندی منظم و علمی دارند. درحالت مطلوب، چرخه کلی عملیات آموزشی به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. فرایند آموزش (جباری، ۱۳۸۱)

## ■ روش‌های اثربخشی آموزشی

به‌طورکلی، برای سنجش اثربخشی سازمانی چند روش بیان شده است که در جریان سنجش و تدوین شاخص‌های اثربخشی آموزش می‌توان از آن‌ها بهره‌مند شد. روش‌های مذکور عبارت‌اند از:

### ۱. روش مبتنی بر نیل به هدف

این مدل قدیمی‌ترین مدل ارزشیابی است و از طریق مقایسه «نتایج مورد انتظار» و «نتایج واقعی» انجام می‌گیرد. تمرکز این رویکرد بر نتایجی است که مفهومی به سهولت قابل درک به حساب می‌آید (ایبلی، ۱۳۸۲).

در استفاده از این روش، برای اندازه‌گیری اثربخشی آموزش باید هدف‌های آموزش را شناسایی کرد. این امر روشی منطقی است، زیرا فعالیت‌های آموزشی در قالب برنامه‌های آموزشی همواره هدفمند هستند. به عبارت دیگر، آموزش‌ها

## منابع انسانی ارزشمندترین منابع برای هر سازمانی به شمار می آیند و استمرار فعالیت این سازمان و کیفیت فعالیت آن در ارتباط مستقیم با منابع انسانی آن است

برنامه‌های آموزشی چه مطلق و چه نسبی در بهره‌برداری از محیط خود برای تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب» (دفت، ۱۳۷۷) که در اینجا محیط می‌تواند درون یا خارج از سازمان باشد. شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی مطابق این روش عبارت‌اند از:

- میزان بهره‌برداری برنامه‌های آموزشی از محیط درون سازمانی و برون سازمانی برای تأمین منابع مادی و انسانی کارآمد (مانند بهره‌مندی از حضور مدرسان توانمند، تأمین تجهیزات و تکنولوژی آموزشی مناسب، هماهنگی با برخی شرکت‌ها، مؤسسات و پروژه‌ها برای بازدیدها و غیره)؛

- تداوم روند حیاتی برنامه‌های آموزشی (پیوستگی افقی - عمودی)؛
- طراحی برنامه‌هایی مبتنی بر درک و تفسیر درست از ویژگی‌ها، نیازها و خواسته‌های محیطی.

### ۳. روش مبتنی بر فرایندهای درون سازمانی

در این روش، اثربخشی برنامه به میزان سلامت و کارایی فعالیت‌های درونی آن اشاره دارد. مطابق این روش، برنامه اثربخش دارای فعالیت‌های آموزشی یکپارچه و هماهنگ است، به طوری که تمامی افراد دست به دست هم می‌دهند و با تکیه بر امکانات و شرایط موجود سعی می‌کنند بهره‌وری را به بالاترین حد خود برسانند. «این روش هنگامی مناسب است که عملکرد برنامه‌ها به طور شدیدی از طریق فرایندها و رویدادهایی خاص، تحت تأثیر واقع می‌شوند» (جباری، ۱۳۸۱). روش تعیین اثربخشی آموزش بر مبنای

فرایندهای درونی از آن نظر اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی باید به دو موضوع باارزش توجه کرد.

- آیا از منابع موجود به صورت کارآمد استفاده می‌شود؟
- آیا فعالیت‌های آموزشی به صورت موزون و هماهنگ صورت می‌گیرند؟

### ۴. روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع

این روش تأکید دارد که تعیین میزان رضایت گروه‌های مختلف در خصوص فعالیت‌های آموزشی و تداوم آن‌ها، به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است. لذا برای تعیین اینکه آیا آموزش‌ها از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته‌اند یا خیر، باید روی آن گروه تحقیق کرد. گروه‌های دخیل در این زمینه می‌توانند شامل فراگیرندگان، مدیران، سرپرستان مستقیم و غیرمستقیم، ارباب‌رجوع‌ها و دولت (قوانین و مقررات) باشند. «این روش هنگامی مناسب

است که عوامل پر قدرت به طور چشمگیری می‌توانند برای برنامه‌های آموزشی مفید یا زیان‌آور باشند». مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع این است که با اجرای این روش، با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به اثربخشی آموزش‌ها توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی ارزیابی می‌شوند. به علاوه، در این روش به نوعی همه شاخص‌ها (اهداف، فرایندهای درونی و اجرایی، امکانات و تجهیزات) به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار می‌گیرند. اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که یک مؤسسه و به تبع آن سازمان

آموزشی نمی‌تواند به صورت هم‌زمان خواسته‌ها و تقاضاهای همه گروه‌ها را تأمین کند. لذا امکان دارد رضایت فراگیرندگان بسیار بالا باشد، ولی مدیران آن‌ها چندان رضایت نداشته باشند و یا برعکس. اما آنچه مهم است اینکه بررسی تمامی دیدگاه‌ها نتایج جامع‌تری را به دست می‌دهد. در کاربرد این روش از شاخص‌های مطرح در جدول ۱ می‌توان بهره‌مند شد (جباری، ۱۳۸۱).

### ■ شاخص‌های ارزیابی اثربخشی آموزش

از دیدگاه دیویس و ورشر<sup>۱</sup> معیارهای مورد استفاده برای ارزشیابی اثربخشی آموزش عبارت‌اند از:

- واکنش فراگیرندگان به فرایندها و محتوای آموزش؛
- دانش و تجربه اکتسابی به واسطه آموزش؛
- تغییرات رفتاری که ناشی از آموزش باشند؛
- بهبودها و پیشرفت‌های قابل اندازه‌گیری در سطح خودی و سازمانی مانند کاهش ترک شغل، غیبت و تصادفات.

دولان و شولر نیز چنین شاخص‌هایی را برای ارزشیابی آموزش‌ها بیان کرده‌اند (جباری، ۱۳۸۱) (جدول ۱).

### ■ نتیجه‌گیری

بی‌شک آموزش و پرورش اساسی‌ترین نهاد اجتماعی در شکل‌دهی، هدایت و کنترل افکار هر فرد جامعه بشری است. داشتن آموزش و پرورش توانمند مستلزم داشتن منابع انسانی کارآمد و روزآمد

شاخص اثربخشی	گروه‌های ذی‌نفع
افزایش و بهبود رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، دانش و مهارت (جدید)	کارکنان
بهبود کیفیت عملکرد کارکنان در انجام وظایف شغلی، دریافت پیشنهادات سازنده و مؤثر از طرف کارکنان آموزش دیده، کاهش میزان شکایات، افزایش مقدار کالای فروخته شده	مدیریت و سرپرستی
نقش آموزش در بهبود انجام امور سازمانی، بالندگی و تحولات کیفی و کمی، کاهش میزان کالای برگشتی به خاطر ترفیع کیفیت	سازمان
تأمین حقوق انسان‌ها و رعایت قوانین و مقررات	دولت
مفید واقع شدن فعالیت‌های آنان، تغییر و اصلاح برنامه‌های آموزشی فعلی بر مبنای نتایج ارزشیابی‌ها، تلاش در جهت تأمین و تدوین برنامه‌های آموزشی کارآمد و پویا بر اساس بازخوردهای به‌دست آمده	برنامه‌ریزان و مجریان

است. چنان که اشاره شد، منابع انسانی ارزشمندترین منابع برای هر سازمانی به‌شمار می‌آیند و استمرار فعالیت این سازمان و کیفیت فعالیت آن در ارتباط مستقیم با منابع انسانی آن است. از سوی دیگر، یکی از عوامل بسیار مهم در زمینه حفظ منابع انسانی، روزآمدسازی مداوم دانش‌ها، مهارت‌ها و اصلاح و بهبود نگرش‌های کارکنان است.

آموزش که محور اصلی این پژوهش است، به‌عنوان بهترین راه برای بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. آموزش در هر سازمان به فرایندی اطلاق می‌شود که کارمند را برای رویارویی با شرایط و موقعیت‌های متفاوت آماده می‌کند، اما از آنجا که هر سازمان، از جمله سازمان آموزش و پرورش که شریان حیاتی رشد و بالندگی نسل‌ها و جامعه محسوب می‌شود، همچون موجودی زنده همیشه در جریان و در حال فعالیت است، برای آموزش کارکنان نمی‌توان جریان سازمان را متوقف کرد. راهکار اساسی برای حل این مشکل، آموزش‌های ضمن خدمت است. اما آیا می‌توان بدون هیچ برنامه‌ای این آموزش‌ها را به انجام رساند؟ در اینکه آموزش‌های ضمن خدمت ضرورتی انکارناپذیر برای رشد کارکنان و متعاقب آن، رشد سازمان است، شکی نیست. اما این آموزش‌ها مطمئناً باید از یک سلسله اصول و فرایندها و همچنین برای اجرای بهینه از مدل‌هایی برای تحقق مناسب برخوردار باشند. به‌طور کلی، آموزش امری حیاتی برای حیات سازمان‌ها قلمداد می‌شود، اما

مهم‌تر از آموزش اثربخشی آموزش است. چرا که اگر آموزش هیچ تغییری در روند کاری کارکنان و متعاقب آن روند رو به رشد سازمان نداشته باشد، نه تنها فایده‌ای ندارد بلکه هزینه و منابع سازمانی بسیاری را تلف می‌کند. به‌طور کلی، گام‌هایی که برای اثربخشی آموزش و برنامه آموزشی باید برداشت عبارت‌اند از:

- **برنامه‌ریزی**، که مؤلفه‌هایی همچون نیازسنجی، حمایت و پشتیبانی مدیران عالی را نیز در

بر می‌گیرد.

- **سازمان‌دهی**، که مواردی از قبیل راهبردهای آموزش، فنون و تکنیک‌های مناسب آموزشی و برنامه‌ریزی آموزشی و درسی را شامل می‌شود.
- **اجرای درست**، که از طریق انتخاب اعضای مناسب آموزشی و در نظر گرفتن عواملی مثل ارائه، تعامل و یادگیری صورت می‌گیرد.
- **ارزشیابی و پیگیری**.

### پی‌نوشت.....

I. Davis and Vrsr

### منابع.....

۱. ابیلی، خدایار (۱۳۸۲). سیستم‌های توسعه منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، آبان.
۲. بازرگان، عباس (۱۳۶۲). ارزشیابی آموزش و کاربرد آن در سوادآموزی تابعی. مرکز نشر دانشگاهی. تهران.
۳. جباری، لطفعلی (۱۳۸۱). سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی. مجله تدبیر، شماره ۱۲۷.
۴. خراسانی، اباصلت و حسن زاده بارانی کرد، سودابه (۱۳۸۶). راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی آموزشی. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. تهران.
۵. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران. چاپ اول.
۶. شیمون ال، دولان و دیگران (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
۷. طبرسا، غلامعلی و واحدیان، منا (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی: قدرتمندی شرکت‌های کوچک. مجله تدبیر، شماره ۱۸۹.
۸. عمادزاده، مصطفی (۱۳۷۴). مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش. انتشارات جهاد دانشگاهی، دانشگاه اصفهان.
۹. فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. سمت. تهران.
10. Kirkpatrick, D. (2008). "Evaluating Training Programs: the Four Levels". San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
11. Kirkpatrick, D. (2008). "Transferring Learning to Behavior". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.