**بسمه تعالي**

**چکیده :**

 **هدف نهایی آموزش کارکنان کارایی و اثربخشی بیشتر و بهتر است، بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش کارکنان، لازمه فرایند آموزش است و با این کار است که حلقه آموزشی تکمیل می‌شود. درحقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از یک سو، آیینه ای فراهم می آورد تا مدیران و کارکنان سازمان تصویری روشن تر از چگونگی کم و کیف فعالیت های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر ، برنامه ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می سازد تا نسبت به جنبه های مثبت و منفی برنامه آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیتهای آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند . در این بررسی تلاش می شود تا ابتدا چرخه تصمیم گیری در فعالیت های آموزش تشریح شده، و سپس از راه معرفی گام به گام روش ارزیابی، زمینه آشنایی عملیاتی مدیران و کارشناسان آموزش با این مهم فراهم شود.**

**مقدمه**

**مدیران امروزی، دوره ای را تجربه می کنند که در آن سرمایه واقعی سازمانها دانایی و هوشمندی است. در عصرما، دیگر سازمانها به انبوهی تولید، ذخایر مالی و فزونی نیروی انسانی خود نمی بالند ، بلکه بالندگی سازمانها در گرو سرمایه هوشمند و دانش آنها است . امروزه، به گفته آن اندیشمند مدیریت پیتر دراکر کار دستی جای خود را به کار دانشی داده است و دانشگران به جای کارگران نشسته اند . در چنین شرایطی نمی توان موفق بود ، مگرآنکه برای سرمایه هوشمندی و دانشی سازمان ارزشی بالا قائل شد و در توسعه و تحکیم آن در سازمان اهتمام ورزید . (ماهنامه تدبیر،4:1387)**

**به دیگر بیان، منابع انسانی که به اندازه کافی از دانش شناختی(دانش چه؟)، مهارتهای پیشرفته(دانش چگونه؟)، فهم سیستمی(دانش چرا؟) و خلاقیت خود انگیخته در راستای رویارویی با چالشها و موانع عصر دانش و دانایی برخوردار هستند ؛ مهمترین مولفه سازمانی در سازگاری ، ماندگاری و توسعه بنگاههای اقتصادی با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی هستند. در حقیقت پیام رسا و صریح این تغییرات و شرایط نوین جهانی برای بنگاه‌های اقتصادی ، پیام تولید، انتقال، کاربرد و ذخیره دانش و مهارت از راه رویکردها و مکانیزم های اثربخشی، مانند: مدیریت دانش، سازمانهای یادگیرنده و خاصه آموزش و بهسازی منابع انسانی است. (پاکدل ،14:1383(**

**آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی سرمایه گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می شود که اگر به درستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود، می تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه ای داشته باشد. نتایج پژوهشها نشان می دهند که توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی افزایش بهره وری را به دنبال دارد .برای مثال ، در سال 2004 پس از سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی در شرکت موتورلا مشخص شد که هر یک دلار سرمایه گذاری در آموزش کارکنان ، 33 دلار بازده به همراه داشته است . بررسی دیگر درسال 2006 گویای آن است که بسیاری از سازمانهای امریکایی. افزایش مناسب بودجه های آموزشی خود را با میانگین 7 درصد رشد نسبت به سال گذشته گزارش کرده و بیان کرده‌اند که حدود 1273 دلارصرف آموزش هر کارآموز در سال می کنند .آنها مبلغی بالغ بر 55.8 بیلیارد دلار در این سال صرف آموزش و بهسازی نیروهای انسانی خود کرده اند. (عیدی به نقل از نشریه آموزش 2006:21 ) با این حال با وجود چنین تصور مثبت و موثری نسبت به برنامه های آموزش و بهسازی منابع انسانی ،وجود پرسشهایی نظیر اینکه:**

 **- چرا آثار و شواهد آموزش ، به خوبی مشهود نیست ؟**

 **- چرا برنامه های آموزشی به توسعه و کارآمدی افراد به گونه موثر کمک نمی کنند؟**

**- چرا کار آموزان و مدیران آنها نسبت به تغییراتی که انتظار می رود از راه فرایند آموزش حاصل شود، با تردید می نگرند‌؟**

**- چرا کارآموزان در فرایند آموزش احساس کم آموزی و یا زیاد آموزی می‌کنند ؟**

**- چرا با وجود افزایش میزان سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه آموزش کارکنان‌، سود شرکت و یاسازمان افزایش پیدا نکرده است ؟ و...**

**نشان از نوعی تردید و دو دلی در میان تصمیم گیران سازمانها در مورد اثربخشی برنامه های آموزشی دارد که به نظر می‌رسد یکی از عوامل اصلی ناکارامدی این آموزشها، عدم اتخاذ رویکرد سیستماتیک آموزشی و بی توجهی و یا کم توجهی نسبت به هریک از گامهای چرخه تصمیم‌گیری آموزش است. (نوه ابراهیم، عیدی، 1387)**

**در این رابطه واضح است که سنجش اثربخشی دوره های آموزشی از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است که اگر به‌درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی فراهم خواهد آورد . در ادامه ابتدا توضیح مختصری پیرامون هریک از گامهای چرخه تصمیم گیری آموزش ارائه می شود، سپس به تشریح فرایند عملیاتی سنجش اثربخشی دوره های آموزشی پرداخته خواهد شد:**

**الف ) بررسی عملکرد و بیان ضرورت فعالیتهای آموزشی**

**پیش از تصمیم گیری درباره برگزاری هر دوره آموزشی بایستی مسئله عملکرد را مورد بررسی قرار داد و دقیقا روشن ساخت که آیا آموزش بهترین راهکار برای کاهش شکاف به وجود آمده در عملکرد (وضعیت موجود و مطلوب) است یا خیر؟ حقیقت آن است که گاهی برخی از مدیران تصور می‌کنند که آموزش نوشداروی تمامی مشکلات سازمانی بوده، از راه فرستادن کارکنان به دوره های آموزشی تلاش می‌کنند تا فاصله‌های عملکردی را کاهش دهند . این اقدام نتیجه ای جز از بین بردن اعتماد به فعالیتهای آموزشی و نیز صرف هزینه‌های کلان برای سازمان‌ها، ندارد . بنابراین در تحلیلی که پیش از اقدام برای آموزش انجام می دهیم باید مشخص کنیم که شکاف عملکردی موجود به چه عواملی بر می گردد؟ و درصورتی تشخیص دادیم که این شکاف بر اثر ضعف توانمندی کارکنان است، باید به طراحی فعالیت های آموزشی بپردازیم.**

**ب ) نیازسنجی آموزشی**

**تعیین نیازهای آموزشی، نقطه آغاز هر گونه فعالیت آموزشی است که نقش و تأثیر فراوانی در اثربخشی و نیز فراهم آوردن مبنایی برای ارزیابی و تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف آموزشی دارد.‌ در فرایند آموزش و بهسازی نیروی انسانی هیچ وظیفه‌ای مهمتر از انجام نیازسنجی آموزشی دقیق وجود ندارد . نیازسنجی به یک فرایند یا جریان، اشاره دارد که نتیجه آن عبارت است از مجموعه ای از نیازها که بر اساس اولویت تنظیم شده اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آنها اقدامات اساسی صورت پذیرد. (فتحی واجارگاه، 1381 : 44-41)**

**ج) برنامه ریزی و اجرا**

**برنامه‌ریزی آموزشی در سازمانهای امروزی از جایگاه ویژه ای برخوردار شده است و این به خاطر آن است که با برنامه های مدون آموزشی می توان یادگیری را در سازمان نهادینه کرد . در این مرحله کارشناسان آموزش سازمان، بعد از شناسایی نیازها و هدفهای مورد انتظار ، منابع مورد نیاز برای تحقق هدفهای برنامه را مشخص می کنند . به طور معمول منابع مورد نیاز برنامه های آموزشی را می توان به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی، تقسیم کرد . منابع انسانی، شامل نیروهای آموزشی مانند: استادان، استادکارها، مربیان و کادر اجرایی می باشد. منابع مادی را نیز می توان در دو گروه:**

**الف- امکانات فیزیکی مثل کلاس درس‌، آزمایشگاه ، کارگاه، کتاب، جزوه ، رایانه و اینترنت**

**ب- منابع مالی شامل هزینه های جاری و سرمایه ای، تقسیم بندی کرد. (سلطانی ، 1385 :105)**

**د ) ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی**

**برای ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی تعاریف گوناگونی ارائه شده است . میزان تحقق هدفهای آموزشی ، میزان تحقق هدفهای شغلی کارآموزان پس از گذرانیدن دوره های آموزشی، بدین‌گونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد: تعیین میزان انطباق رفتار کار آموزان با انتظارهای مدیران وسرپرستان ، تعیین میزان اجرای درست کار، تعیین میزان مهارتهای ایجاد شده در اثر آموزشها برای دستیابی به هدفهای، تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی ، تعیین میزان بهبود شاخص های موفقیت در کسب و کار.**

**در حقیقت، ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی اینکه تا اندازه‌ای تعیین کنیم ، آموزشهای انجام شده تا چه حد منجر به ایجاد مهارتهای مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است . در همین رابطه برخی از دلایل سنجش اثربخشی دوره های آموزشی را بدین‌گونه یادآور می‌شویم:**

 **وجود یک برنامه ارزیابی آموزشی در سازمان فرصتی را فراهم می آورد که برخی معیارهای ذهنی به صورت عینی و مشخص تری مورد استفاده قرار گیرند . بدیهی است که ثبات و اعتبار معیارهای عینی، بیش از قضاوتهای ذهنی است.**

 **الزامات ناشی از مقرارات و آیین‌نامه‌های سازمانی نظام های مدیریت کیفیت، سازمانها را مقید می سازند که به فعالیتهای آموزشی و نتایج حاصل از آنها بی اعتنا نباشند و نتایج حاصل از آن را مورد پیگیری قرار دهند.**

 **جهت دار کردن برنامه‌های آموزشی سازمان با توجه به مشخص شدن نقاط قوت وضعف آنها درارزشیابیها.**

 **به حداقل رسانیدن هزینه های آموزشی‌**

 **تطبیق هر چه بیشتر نیازهای دانشی، مهارتی و رفتاری کارکنان، با دوره های آموزشی موجود در سازمان.**

**در ادامه با عنایت به اهمیت بحث ارزشیابی آموزش و مورد اقبال واقع شدن الگوی ارزیابی اثربخشی کرک پاتریک در سالهای اخیر، از طرف سازمانهای ایرانی‌، به تشریح نظری عملیاتی این الگو می‌پردازیم:**

**الگوی کرک پاتریک**

**در این الگو چهار سطح برای ارزشیابی آموزش پیشنهاد می شود که عبارتند از :**

**سطح نخست: واکنش (reaction )**

 **منظور از واکنش میزان واکنشی است که فراگیران به تمامی عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش، از خود نشان می دهند . واکنش، چگونگی احساس شرکت کنندگان را در مورد برنامه آموزش، اندازه گیری می‌کند‌. این پیمایشها به دنبال دریافت نظرات شرکت کنندگان، نسبت: به آموزش، برنامه درسی، تکالیف درسی ، مواد و تجهیزات آموزشی ، کلاس یا وسایل و محتوای دوره های آموزشی ... است.**

**سطح دوم: یادگیری ( learning )**

 **یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری مهارتها، تکنیک ها و حقایقی است که در دوره آموزشی، به شرکت کنندگان آموخته و برای آنان روشن شده است و می توان از راه آموزشهای پیشین، ضمن و بعد از شرکت در دوره های آموزشی، به آنها پی برد .**

**سطح سوم: رفتار (behavior )**

 **منظور از رفتار، چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره های آموزشی حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت . این سطح نسبت به سطوح پیشین بسیار چالش برانگیز است، چرا که :**

 **- نخست، شرکت کنندگان باید فرصتی را بر تغییر در رفتار شان به دست آورند**

 **- دوم، زمان تغییر در رفتار را به صورت واقعی نمی توان پیش بینی کرد**

 **- سوم، جو سازمانی است که می تواند بر تغییر کردن یا نکردن رفتار در حین کار تاثیر داشته باشد‌**

**سطح چهارم: نتایج (results )**

**منظور از نتایج میزان تحقق هدفهایی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد . اندازه گیری این سطح بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج، از قبیل کاهش هزینه ها ، دوباره کاریها ، افزایش کیفیت تولیدات ، سود و فروش بررسی می شود . ( کرک پاتریک ، 1996 ) (جدول 1) انواع سطوح چهارگانه مدل پاتریک را نشان می دهد.**

**در همین مورد شناسایی گامهای مشترک اجرای ارزیابی در هر 4 سطح و نیز تعیین سطح مورد نیاز به ارزیابی نقش مهمی در بهبود عملکرد تیم تحقیق دارد . از نظر بسیاری از متخصصان حوزه آموزش گامهای اجرایی مشترک در تمام سطوح یاد شده برای ارزیابی متشکل از: " 1) برنامه ریزی ارزیابی؛ 2) انتخاب ابزار مناسب؛ 3) انطباق ابزار؛ 4 )اجرای ارزیابی؛ 5 ) تحلیل ارزیابی؛ 6) آماده سازی گزارش" است. گفتنی است که قاعده ساده¬ای برای تعیین اینکه چه سطحی از ارزیابی آموزشی باید استفاده شود ، وجود ندارد .در موارد پیچیده نیز می توان از صاحبنظران آموزش و توسعه منابع انسانی کمک گرفت. اما با این وجود پاسخگویی به پرسشهای (شکل 2) می تواند راهنمایی خوبی برای تصمیم‌گیری اینکه چه سطحی از ارزیابی برای یک دوره آموزشی مورد نیاز است، فراهم آورد:**

**تشریح ارزیابی سطح نخست**

**کرک پاتریک راهنمایی های زیر را برای اجرای این سطح، ارائه می‌دهد.**

1. **آنچه را که قرار است یادگیرندگان پس از طی دوره آموزشی بدان نایل شوند. تعیین کنید**
2. **2- یک فرم پرسشنامه با پرسشهای بسته طراحی کنید**
3. **3- بخشی را در فرم برای ارائه سایر نظرات و پیشنهادها اختصاص دهید و پیشنهاد دهندگان را تشویق کنید**
4. **4- پاسخهای شرکت کنندگان را به درصد تبدیل کنید**
5. **5- پرسشها را به گونه‌ای طراحی کنید که منجر به پاسخهای دقیق و درست شوند**
6. **6- برای پذیریش میزان موفقیت دوره ، استاندارد (هدف) تعیین کنید**
7. **7- اقدامات را در برابر استانداردها اندازه گیری کنید، سپس اقدام مناسب را انجام دهید**
8. **8- اقدامات اصلاحی مناسبی برای بهبود تعیین کنید**

**تشریح ارزیابی در سطح دوم**

**کرک پاتریک درکتاب ارزیابی برنامه‌های آموزشی، راهنمایی هایی بدین‌گونه را برای اجرای این سطح ارائه میدهد.**

1. **از یک گروه کنترل (شاهد) استفاده کنید‌**
2. **2- میزان دانش و مهارتی را که قرار است یادگیرندگان پس از طی دوره کسب کنند، پیش از اجرای دوره می بایستی ارزیابی کرد. برای اندازه گیری میزان دانش و یا گرایش، از پرسشهای تشریحی و برای ارزیابی میزان مهارت از آزمون¬های عملکردی استفاده می‌شود.**
3. **3- صد درصد پاسخها را جمع آوری کنید**
4. **4- از نتاج ارزیابی ، برای اقدامات اصلاحی استفاده کنید**

**تشریح ارزیابی در سطح سوم**

**کرک پاتریک راهنمایی های زیر را برای اجرای این سطح ارائه میدهد:**

1. **از یک گروه کنترل استفاده کنید**
2. **زمانی را برای اینکه رفتار یادگرفته شده در محیط واقعی کار رخ دهد، تخصیص دهیدمعمولاً بین 3 تا 6 ماه پس از طی دوره))**
3. **اگر دوره آموزشی عملی(مهارتی) بوده ، عملکرد پیش و بعد را ارزیابی کنید**
4. **با یک یا چند نفر از : همکلاسی‌ها‌، سرپرست مستقیم، زیر دستان و دیگر افرادی که رفتار یادگیرنده را مشاهده می‌کنند، مصاحبه یا نظرسنجی کنید.**
5. **100% پاسخها را دریافت کرده، یا از روش نمونه‌¬گیری استفاده کنید**
6. **ارزیابی‌ها را در زمان های مناسب تکرار کنید**
7. **در ارزیابی ها از رویکرد هزینه \_ فایده استفاده کنید**

**تشریح ارزیابی سطح چهارم**

**کرک پاتریک این راهنمایی ها را برای اجرای این سطح بدین‌گونه ارائه می‌دهد**

1. **در صورتی که دوره عملی یا مهارتی است، از یک گروه کنترل استفاده کنید**
2. **زمانی را برای اینکه نتایج به ثمر برسند تخصیص دهید**
3. **در صورتی که دوره عملی یا مهارتی بوده، مهارت پیش و بعد از دوره را ارزیابی کنید**
4. **ارزیابی ها را در زمانهای مناسب تکرار کنید**
5. **از رویکرد هزینه فایده استفاده کنید**
6. **اگر برای تایید اثربخشی دوره، مدارک منطقی وجود ندارد به مدارکی که دارید، بسنده کنید**

**نتیجه گیری**

**بررسی روند سرمایه گذاری در فعالیتهای آموزشی در همه دنیا در سالهای اخیر، نشان از آن دارد که میزان منابع اختصاصی به این مهم، نسبت به سالهای گذشته در حال افزایش است و مدیران و مسئولان در صنایع مختلف توجه و عنایت قابل توجهی نسبت به این حوزه دارند . با این حال هنوز برخی دل نگـرانی‌‌ها از جانب مسئولان و تصمیم گیرندگان سازمانها در رابطه با عــدم اثربخشی فعالیتهای آموزشی دیده می‌شود کـه در کنار دلایل مختلفی که در این رابطه می‌توان مطرح کرد، بایستی به ضعف دانشی و مهارتی در رابطه با چرخه تصمیم گیری در فعالیتهای آموزشی اشاره کرد. در این مقاله تلاش شد، ضمن معرفی هریک از گامهای اصلی این چرخه‌، به بیان دقیقتر چگونگی سنجش اثربخشی دوره های آموزشی پرداخته شود . در این رابطه مدل کرک پاتریک که در سالهای اخیر در سازمانهای ایرانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است ، مورد تاکید قرار گرفت و سعی شد تا از راه ارائه نمونه فرم‌ها و نیز پرسشنامه‌های مربوط به سنجش در هر سطح ، زمینه آشنایی دقیق‌تر مدیران و کارشناسان آموزش با این مهم ، فراهم آید.**

**منابع**

1. **پاکدل ، رحمت الله، مدیریت و راهبری آموزش در سازمانها (نگرش سیستمی\_ استراتژیک) موسسه معین اداره، تهران،1383**
2. **2- سلطانی، ایرج، تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمانهای یادگیرنده، اصفهان ، انتشارات ارکان دانش، 1385**
3. **3- عیدی ، اکبر، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، 1387**
4. **4- فتحی واجارگاه ،کوروش، نیازسنجی آموزشی ، الگوها و فنون ، تهران ، انتشارات آییژ، 1381**
5. **5. Kirkpatrick, Donald L,(1996), Evaluating Training Programs, the Four Levels, Second Edition, 1998.**
6. **6.Industrial Training Report, Journal of European Industrial Traning Volume 30, Issue 9,2006.**
7. **7. Andersen, Arthurand CIO,US (1996) Department of Transportationm Traning Program Review.**
8. **نوه ابراهیم، عبدالرحیم، عیدی، اکبر: اعتبارسنجی: 8- راهبردی برای خلق دانشگاههای یادگیرنده، تهران، اولین همایش ملی مدیریت و رهبری سازمانی، 1385**