



## ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی (مطالعه موردی : شرکت ذوب آهن اصفهان)

محمد رضا ابراهیمی ، دکتر حسن فراتی، دکتر علی اکبر جوکار

دانشگاه پیام نور جرقویه علیا ebrahimi13530410@gmail.com

دانشگاه پیام نور گرمسار Hassan.foraty@gmail.com

دانشگاه پیام نور گرمسار Jowkar.ali.akbar@yao.com

### چکیده

امروزه ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی یکی از بارزترین چالش های پیش روی مدیران آموزش و مدیران منابع انسانی محسوب می شود چرا که آموزشی که در جهت محقق ساختن اهداف سازمان نباشد صرف کردن زمان و هزینه بیهوده تلقی می شود و در نظام های تعالی سازمانی جایگاهی ندارد. درحقیقت ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی از یک سو، آینه 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 برنامه ها و فعالیتهای آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند . هدف پژوهش حاضر تعیین میزان تاثیر برنامه های آموزشی بر عملکرد شرکت ذوب آهن اصفهان بوده است لذا اثربخشی برنامه های آموزشی بر اساس تعریف شاخص های عملکردی در سطح نتایج عملکردی در حوزه های تولید و منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نهایی پژوهش نشان دهنده این مطلب بوده است که اثربخشی برنامه های آموزشی بر اساس دسته شاخص های اصلی تولید/خدمت و منابع انسانی مورد تایید است.

**واژه های کلیدی :** فرآیند آموزش منابع انسانی، برنامه های آموزشی، ارزشیابی اثربخشی

### ۱- مقدمه

در عصر ما، 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 که در محدوده دارایی های نامشهود سازمان جای می گیرد. امروزه، به گفته پیتر دراگر کار دستی جای خود را به کار دانشی داده است و دانشگران به جای کارگران نشستند اند . در چنین شرایطی نمی توان موفق بود ، مگر آنکه برای سرمایه هوشمندی و دانشی سازمان ارزشی بالا قائل شد و در توسعه و تحکیم آن در سازمان اهتمام ورزید. نتایج پژوهشها نشان می دهند که توجه به آموزش و بهسازی نیروی انسانی افزایش بهره وری را به دنبال دارد. برای مثال ، در سال ۲۰۰۴ پس از سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی در شرکت موتورلا مشخص شد که هر یک دلار سرمایه گذاری در آموزش کارکنان ، ۳۳ دلار بازده به همراه داشته است . بررسی دیگر در سال ۲۰۰۶ گویای آن است که بسیاری از سازمانهای امریکایی. افزایش مناسب بودجه های آموزشی خود را با میانگین ۷ درصد رشد نسبت به سال گذشته گزارش کرده و بیان کرده اند که حدود ۱۲۷۳ دلار صرف آموزش هر کارآموز در سال می کنند.

با توجه به این موضوع که هزینه های بسیار زیادی روزانه صرف آموزش کارکنان سازمانها می شود و این هزینه ها اکثرا بدون نتیجه صرف می شود و دستاورد کلیدی خاصی را برای سازمان برای رسیدن به اهدافش به دنبال ندارد، لذا ارائه چارچوبی برای اندازه گیری میزان اثربخشی دوره های آموزشی برای کسب اطمینان از میزان پشتیبانی آموزش ها از اهداف سازمانی با تعریف شاخص های مناسب یک ضرورت در حوزه توسعه منابع انسانی سازمانها محسوب می شود.

در سطح آخر اثربخشی برنامه های آموزشی، آموزشی اثربخش خواهد بود که نتایج و دستاوردهای عملکردی کلیدی برای سازمان به همراه داشته باشد، این دستاوردهای کلیدی خود را در بخش های مختلف سازمان می بایست نشان دهد. اگر آموزش، سازمان را در مسیر پیشرفت استراتژی ها و محقق ساختن اهداف استراتژیک خود حرکت ندهد، اثربخش نخواهد بود.

### ۲- ادبیات پژوهش

#### ۲-۱- اثربخشی و اثربخشی آموزشی

اثربخشی آموزشی یک جنبه حیاتی برای تعیین میزان برگشت سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی سازمان است(دیسمنون و ورنر، ۲۰۱۱).



اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به اهداف مورد نظر خود نایل می آید، اثربخشی یک مفهوم کلی دارد که به صورت ضمنی در برگزیده متغیرهای زیادی است. (بزار جزایری، ۱۳۷۳)

اثربخشی آموزشی: به طور کلی مفهوم اثربخشی آموزش را می توان میزان انطباق رفتار دانش پژوهان با انتظارات، خواسته ها، اهداف، انجام درست کارها، میزان مهارت، دانش و نگرش کسب شده و نیز انتظارات و اهداف فردی و سازمانی در اثر آموزش تعریف نمود (برسین، ۲۰۰۸) (تای، ۲۰۰۶) (هولتون، ۲۰۰۵). اثربخشی به میزانی که اهداف برنامه محقق شده اند برمی گردد و ممکن است از طریق اندازه گیری منابع ورودی و خدمات خروجی سنجیده شود. هم چنین ارزشیابی شامل انجام قضاوت در مورد چگونگی کارهای آموزش از جمله استفاده از معیار می باشد. انتخاب معیار ارزشیابی به اهداف آموزشی و ارزشیابی پیش از آموزش بستگی دارد.

### ۱-۲- ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی

کلید اصلی برای کسب موفقیت پایدار در برنامه های آموزشی، داشتن رویکرد سیستمی در اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی است لذا تشخیص روش های آموزشی و تکنیک های ارزشیابی اثربخشی آن از ضرورت های اساسی در سازمان محسوب می شود (کالمسی، ۲۰۰۵). ارزشیابی اثربخشی آموزشی یک کار بسیار مشکل و حساس است (پونیا و کانت، ۲۰۱۳)

سنجش و اندازه گیری اثربخشی آموزشی برای سازمانها ظاهراً مشکل و بحث انگیز به نظر می رسد اما از یک ضرورت جدی برخوردار است. در اغلب سازمانهای امروزی ضرورت جدیدی برای ارزیابی توانایی و قابلیت های آموزشی کارکنان وجود دارد. بنابر این هدف از ارزشیابی آموزشی این است که آیا آموزشهای داده شده به کارکنان با نیازهای آنها سازگاری دارد؟ و آیا بر این اساس این آموزشها تواناییهای لازم برای انطباق با شرایط بسیار متغیر امروزی را به سازمانها اعطا می کند؟

تئوری ها و مدل های زیادی تا کنون برای ارزشیابی و اندازه گیری اثربخشی برنامه های آموزشی ارائه شده است که در آنها مدل پاتریک (۱۹۵۹) از همه معروف تر است و استفاده از آن به اکثر مدل های دیگر ترجیح داده شده است. (گریفین، ۲۰۱۰) (گیانگریک، ۲۰۱۰). راما و ویشنوی (۲۰۱۲) تعیین کردند که برای افزایش اثربخشی برنامه های آموزشی، سازمان نیازمند یک ارزشیابی پایدار دارد تا نتایج آموزش ها و بررسی کرده و آنها را به برنامه ارزیابی عملکرد متصل کند.

### ۱-۱-۲- مدل کرک پاتریک

در این الگو هر 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 می کند. 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 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 رفتارشان 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. در این سطح، نقش آموزش در افزایش تولید، بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها، کاهش میزان حوادث ناشی از کار، افزایش فروش، افزایش میزان سود آوری و.. مورد ارزیابی قرار می گیرد. (کرک پاتریک، ۱۹۹۶)

### ۲-۱-۲- مدل تعالی آموزش و توسعه



# کنگره بین‌المللی علوم اسلامی، علوم انسانی

آذرماه ۱۳۹۵ - تهران

بر اساس این مدل، رهبران سازمانهای متعالی در امر آموزش و توسعه، استراتژی آموزش و توسعه خود را با توجه به مقتضیات درونی و محیطی، ماموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های سازمان (همسویی عمودی) و استراتژی منابع انسانی (همسویی افقی) تعریف می کنند تا برنامه های آموزشی در راستای دستیابی به استراتژی های محوری سازمان تدوین و اجرا شود.

سازمانهای متعالی به طور فراگیر و مستمر برنامه های آموزش خود را مورد ارزیابی قرار می دهند و از نتایج آن در فرآیند بهبود وضع موجود برنامه های آموزشی بهره می گیرند. معیارهای نتایج در مدل تعالی آموزش بر اساس سطح بندی زیر انجام می شود: (پیدایی و یحیایی، ۱۳۸۷)

سطح (۱) رضایت فراگیران

سطح (۲) بهبود سطح دانش، مهارت و نگرش فراگیران

سطح (۳) تغییرات رفتاری

سطح (۴) نتایج ملموس

این شاخص مبین نتایج ملموسی است که پس از گذراندن دوره آموزشی ایجاد می شود که اهم شاخص های آن عبارتند از:

۱. افزایش تولید

۲. بهبود کیفیت

۳. کاهش هزینه ها

۴. کاهش ضایعات

۵. افزایش فروش

۶. کاهش جابه جایی ها

۷. سودآوری بالا

## ۲-۳- پیشینه پژوهش

همان گونه که بیان شد، در این تحقیق هدف، تعیین میزان تاثیر برنامه های آموزشی بر عملکرد شرکت ذوب آهن اصفهان بوده است لذا بر اساس مدل های ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی، از سطح چهارم مدل کرک پاتریک و نیز سطح آخر مدل تعالی آموزشی و تعالی منابع انسانی مربوط به نتایج عملکردی در ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی استفاده شده است بنابراین در این بخش تحقیقات پیشین انجام شده را مورد بررسی قرار داده ایم:

علامتی (۲۰۱۳) در پژوهش خود تحت عنوان " ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی " عنوان کرده است که نتیجه پژوهش مبین این موضوع بوده است که اثربخشی دوره های آموزشی این شرکت مورد تایید است و در چهار سطح مدل پاتریک میزان اثربخشی مطلوب بوده است.

باچوارویا و دیگران (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان " اندازه گیری اثربخشی برنامه های آموزشی توسط بازی ها در آموزش های شرکت " فاکتورها و المان های با نگاه متفاوتی را برای اندازه گیری اثربخشی برنامه های آموزشی بر اساس یک مدل محقق ساخته ارائه کرده است.

داهیا و جی ها<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود تحت عنوان " مروری بر ارزشیابی آموزشی " گام های توسعه برنامه های آموزشی را عنوان کردند و نشان دادند که بدون انجام یک ارزشیابی اثربخشی آموزشی نمیتوان عنوان کرد که یک فرآیند آموزش به طور ایده آل انجام شده است.

هاسلیندا و ماهیودین (۲۰۰۹) در پژوهش خود تحت عنوان " بررسی اثربخشی آموزشی در خدمات عمومی " به بررسی عوامل موثر بر اثربخشی برنامه های آموزشی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که عدم حمایت مدیران عالی سازمان و نگرش کارکنان به موضوع آموزش، فاکتورهای مرتبط با شغل مهم ترین عوامل موثر بر اثربخشی برنامه های آموزشی است.

همتینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان: ارزیابی برنامه های یادگیری الکترونیک بر اساس مدل کرک پاتریک در محیط های مجهز به یادگیری الکترونیک " که در مجله علوم کامپیوتری به چاپ رسیده است به این نتایج دست یافت که مدل پاتریک برای محیط های آموزشی کلاسیک چهره به چهره مناسب است و برای محیط های مجهز به یادگیری الکترونیک مناسب نیست.

هایت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) از دانشگاه پرتوریا<sup>۴</sup> در تحقیق تحت عنوان " ارزشیابی یادگیری کامپیوتری بر اساس مدل کرک پاتریک با استفاده از تجهیزات تکنولوژی آموزشی " موثر بودن موفقیت یادگیری فراگیران برای طرح مهارت ها در طی یادگیری با استفاده از تجهیزات تکنولوژی آموزشی را نتیجه گرفته است.

<sup>1</sup> Dahiya & Jha

<sup>2</sup> HAMTINI

<sup>3</sup> HAUPT

<sup>4</sup> PRETORIA



مشعلی و دیگران (۱۳۸۹) در پژوهش خود تحت عنوان " بررسی اثربخشی دوره های آموزشی کوتاه مدت در شرکت نفت آغاچاری بر اساس مدل کرک پاتریک " عنوان کردند که نتیجه پژوهش این بوده است که اثربخشی دوره های آموزشی این شرکت مورد تایید است و پیشنهاد کردند که این دوره ها ادامه یابد.

وفادار (۱۳۸۸) در تحقیق خود تحت عنوان " بررسی اثربخشی دوره های آموزش کارگزاران بیمه کشاورزی بر اساس مدل کرک پاتریک " در سه سطح واکنش، یادگیری و رفتار به این نتیجه دست یافت که این دوره های آموزشی از اثربخشی بالایی برخوردار است.

قهرودی (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود تحت عنوان " بررسی اثربخشی دوره های آموزش تخصصی کوتاه مدت گمرکات استان تهران " در چهار سطح مدل کرک پاتریک به این نتیجه رسید که این دوره های آموزشی از اثربخشی بالایی برخوردار بوده اند.

پیدایی و یجیایی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان " ارائه مدل خودارزیابی تعالی آموزش کارکنان در سازمانها " با خلق یک مدل بر اساس مدل‌های تعالی سازمانی بر پایه مدیریت کیفیت فراگیر، برای اندازه گیری اثربخشی آموزش در سطوح مختلف شاخص ها و الزاماتی را عنوان کرده است.

کوئیسیدا و دیگران (۲۰۱۱) در تحقیق خود تحت عنوان " ارزیابی اثربخشی برنامه آموزش رهبری در اسپانیا " شاخص های رفتاری و عملکردی را برای اندازه گیری اثربخشی برنامه آموزشی ارائه داده و تاکید بر شاخص های عملکردی در ارزیابی برنامه های آموزشی داشته اند.

زاسیوسکی (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان " اندازه گیری اثربخشی آموزشی " شاخص های اندازه گیری اثربخشی برنامه های آموزشی را بر اساس شاخص اصلی پیشرفت در ارتقای سطح کیفیت معرفی کرده است.

دارابی (۱۳۸۵) در تحقیق خود تحت عنوان " ارزیابی اثربخشی دوره های اقدام پژوهی در اداره آموزش و پرورش استان خوزستان " به این نتیجه رسید که دوره های آموزشی برگزار شده در سه سطح اول مدل پاتریک اثربخش بوده اما در سطح نتایج از اثربخشی مناسبی برخوردار نبوده است.

برزگر (۱۳۸۳) در تحقیق خود تحت عنوان " بررسی میزان اثربخشی دوره های آموزشی در صنعت پالایش و پخش فرآورده های نفتی " به این نتیجه دست یافت که این شرکت در سه سطح اول اثربخشی موفق بوده است و دوره های آموزشی اثربخش بوده اند.

میرزائیان (۱۳۸۲) نیز در پژوهش خود تحت عنوان " بررسی میزان اثربخشی دوره های آموزشی در شرکت آذر آب اراک " به این نتیجه رسید که دوره های آموزشی شرکت از اثربخشی بالایی برخوردار بوده اند.

بیگی و شیرمحمدی (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان " تاثیر برنامه آموزش هوش هیجانی بر کیفیت خدمات بانکی " اهمیت انجام ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی را در یکی از شاخص های مهم یعنی کیفیت خدمات مورد بررسی قرار داده اند.

طبسی و مهیودین (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان " تاثیر برنامه های آموزشی در بهبود کار تیمی و کارایی " اثربخشی برنامه های آموزشی را در دو شاخص همراستا با اهداف مدیریت منابع انسانی و سازمان مورد تحلیل قرار دادند.

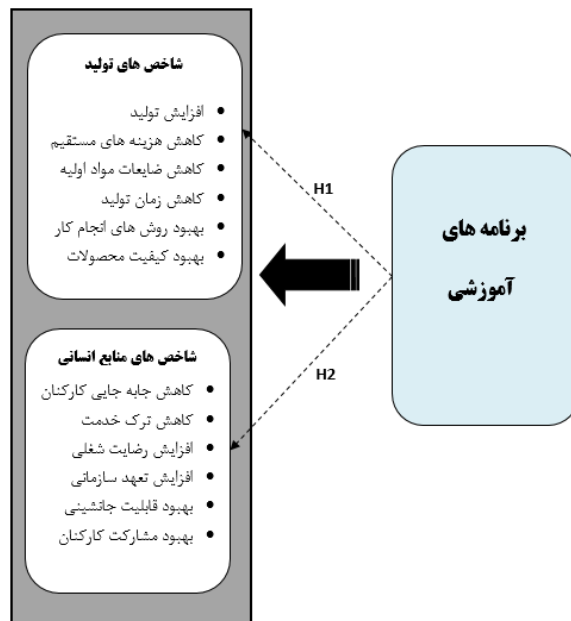
### ۳- روش انجام پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از نظر ماهیت و روش جزء پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی از نوع مطالعه میدانی می‌باشد. برای دستیابی به این هدف و بررسی فرضیه های پژوهش، ۸۰ عدد پرسشنامه از نوع محقق ساخته در میان افراد خبره در زمینه مدیریت آموزش و منابع انسانی در شرکت ذوب آهن اصفهان توزیع گردید. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش کرونباخ مورد تایید قرار گرفت و همچنین روایی پرسشنامه نیز توسط دو تن از اساتید رشته مدیریت و اساتید راهنما و مشاور و همچنین ۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت ذوب آهن اصفهان با تخصص مدیریت آموزش و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته است.



# کنگره بین المللی علوم اسلامی، علوم انسانی

آذرماه ۱۳۹۵ - تهران



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

## یافته های پژوهش و تجزیه و تحلیل داده ها

### ۴-۱- هدف اول پژوهش

■ بررسی میزان تاثیر برنامه های آموزشی شرکت بر روی تولید/ ارائه خدمت

با توجه به آزمون های آماری انجام شده در بخش تجزیه و تحلیل کمی، اگر نگاه فرضیه ای به این سوال داشته باشیم بر اساس تجزیه و تحلیل آماری انجام شده بر اساس آزمون میانگین، برنامه های آموزشی بر بهبود شاخص های تولید/ خدمت و شاخص های منابع انسانی در شرکت ذوب آهن اصفهان موثر بوده است که این نتیجه با پیش بینی محقق همراستا بوده و فرضیه بر اهداف تحقیق منطبق است.

با توجه به نتایج آماری به دست آمده در مورد فرضیه و هدف اول پژوهش، شاخص های اثرپذیر از برنامه های آموزشی در حوزه تولید/ خدمت این گونه اولویت بندی گردید :

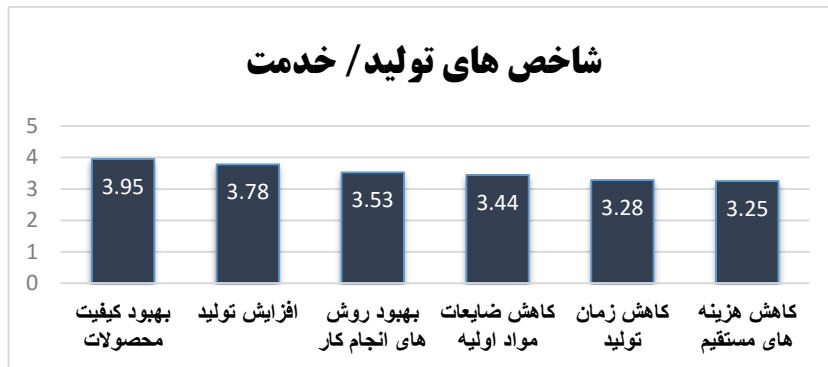
رتبه	عدد میانگین	شاخص	تولید/ خدمت
۱	۳,۹۵	بهبود کیفیت محصولات	
۲	۳,۷۸	افزایش تولید	
۳	۳,۵۳	بهبود روش های انجام کار	
۴	۳,۴۴	کاهش ضایعات مواد اولیه	
۵	۳,۲۸	کاهش زمان تولید	
۶	۳,۲۵	کاهش هزینه های مستقیم	

جدول ۱- نتایج مربوطه به هدف اول پژوهش



# کنگره بین المللی علوم اسلامی، علوم انسانی

آذرماه ۱۳۹۵ - تهران



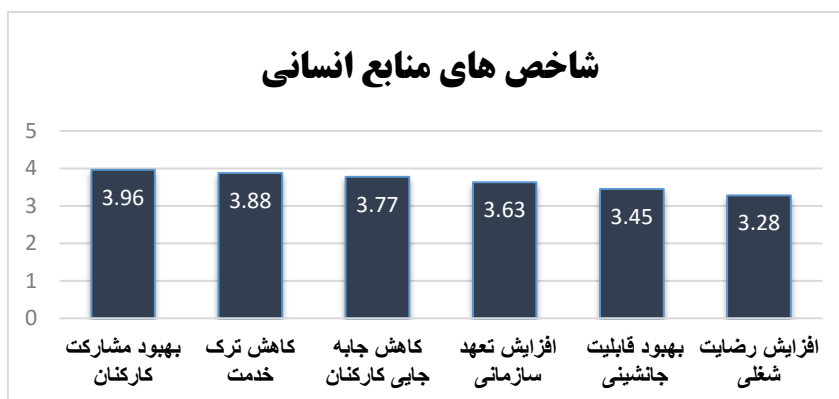
## ۲-۴- هدف دوم پژوهش

بررسی میزان تاثیر برنامه های آموزشی شرکت بر روی شاخص های منابع انسانی

با توجه به نتایج آماری به دست آمده در مورد فرضیه و هدف اول پژوهش، شاخص های اثرپذیر از برنامه های آموزشی در حوزه منابع انسانی این گونه اولویت بندی گردید :

## جدول ۲- نتایج مربوطه به هدف دوم پژوهش

رتبه	عدد میانگین	شاخص	منابع انسانی
۱	۳,۹۶	بهبود مشارکت کارکنان	
۲	۳,۸۸	کاهش ترک خدمت	
۳	۳,۷۷	کاهش جابه جایی کارکنان	
۴	۳,۶۳	افزایش تعهد سازمانی	
۵	۳,۴۵	بهبود قابلیت جانشینی	
۶	۳,۲۸	افزایش رضایت شغلی	



## ۳-۴- یافته های کمی جانبی پژوهش

در این قسمت از نتایج به ارائه نتایج جانبی پرداخته شده است لذا پژوهشگر به دنبال تعیین تاثیر برنامه های آموزشی شرکت بر روی عملکرد شرکت ذوب آهن اصفهان در شاخص های مربوط به تولید/خدمات و منابع انسانی بوده است با این هدف که میزان تاثیر این تاثیر بر هر حوزه اولویت بندی گردد.

ردیف	گزینه	میانگین	اولویت
------	-------	---------	--------



# کنگره بین المللی علوم اسلامی، علوم انسانی

آذرماه ۱۳۹۵ - تهران

۱	۳,۸۵	شاخص های منابع انسانی	۱
۲	۳,۵۸	شاخص های تولید / خدمات	۲

جدول ۳- نتایج مربوطه به یافته های جانبی پژوهش

## ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

نظام آموزش منابع انسانی یکی از زیرنظام های بسیار کلیدی در سازمان است و از مهم ترین عناصر نظام توسعه منابع انسانی به شمار می رود اما متاسفانه در کشور ما با وجود دانشگران و کارشناسان زیادی که در حوزه آموزش و منابع انسانی مشغول به کار هستند، باز هم جای خالی یک فرآیند نظام مند برای برنامه ریزی، اجرا و به ویژه ارزیابی فرآیند آموزش احساس می شود و بعضا شکاف های بسیار زیادی ما بین آنچه در این فرآیند به خصوص در موضوع ارزیابی انجام می شود و حالت متعالی آن وجود دارد.

مدل های متعددی برای اندازه گیری و ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی وجود دارد و سازمانهای ایرانی بنا به صلاحدید مدیران منابع انسانی و آموزش و نیز بر اساس مدل های تعالی که در سازمان نهادینه شده اند، از این مدل ها استفاده می کنند اما بعضا متاسفانه اندازه گیری اثربخشی تنها در سطوح ابتدایی انجام می گیرد و معمولا یک ارزیابی کلی از نحوه اجرای برنامه آموزشی، عملکرد مدرس مربوطه و دیگر شاخص های سطحی انجام می شود. اما بنا بر اصول و الزامات مدل های تعالی در سازمان نظیر EFQM، مدل تعالی منابع انسانی، مدل توانمندسازی منابع انسانی و دیگر مدل ها و جایزه های کیفیتی در ایران، به ویژه مدل تعالی آموزش و توسعه، اثربخشی برنامه های توسعه منابع انسانی که برنامه های آموزشی از کلیدی ترین آنها است، می بایست بر اساس نتایج ملموس و بعضا غیر ملموس به دست آمده از برنامه های آموزشی مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد و در این مدل ها تاکید بسیار زیادی بر روی شاخص های عملکردی شده است بنابراین اگر سازمانی بخواهد به سوی تعالی حرکت کند می بایست شاخص هایی را به عنوان شاخص های ارزیابی برنامه های آموزشی تعریف کند که نتایج را به عنوان خروجی اصلی برنامه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد اما متاسفانه عدم تعریف شاخص های عملکردی مناسب و نیز عدم پایداری سازمان ها به اندازه گیری اثربخشی برنامه های آموزشی سبب شده است که سازمانهای ایرانی در این حوزه از ضعف شدیدی رنج ببرند.

هم اکنون شرکت ذوب آهن اصفهان با بهره گیری از مدل های تعالی و نیز مدیریت استراتژیک دارای دو زیرساخت بسیار کلیدی و ارزشمند برای پیاده سازی ابزارهای ارزشیابی اثربخشی آموزشی و تعریف شاخص های مناسب برای همسو سازی برنامه های آموزشی و نتایج آن با دیگر برنامه ها، استراتژی ها و اهداف سازمان است. پس شاید به جرأت می توان اظهار کرد که تعریف شاخص های مناسب و غربال شده یکی از بزرگ ترین کمک ها را می تواند به نظام ارزیابی شرکت ذوب آهن اصفهان بکند.

هدف این پژوهش ارائه شاخص های عملکردی مناسب برای ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی بوده است و بر این اساس با مطالعه کتاب ها و مقالات متعدد سعی گردیده است شاخص های غربال شده ای در دو حوزه تولید و یا خدمات که حوزه اصلی شرکت ها محسوب می گردد و نیز حوزه منابع انسانی ارائه کند.

بر اساس شاخص های تعریف شده در این پژوهش، ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی انجام شد و بر اساس نظر جامعه آماری که از افرادی با بیشترین میزان شرکت در برنامه های آموزشی شرکت ذوب آهن اصفهان بودند انتخاب گردید، رابطه بین برنامه های آموزشی و شاخص های عملکردی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## ۴- منابع و مآخذ

### الف- منابع فارسی

- ۱- وثوقی، عبدالله و نامدار، حسین، ضرورت آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمانها، اولین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی، دانشگاه هوایی شهیدی ستاری، ۱۳۹۰
- ۲- کیامنش، علیرضا، روش های ارزیابی آموزشی، تهران، انتشارات پیام نور، ۱۳۸۳
- ۳- سام خانیان، محمد ربیع، برنامه ریزی آموزش منابع انسانی (مبانی و فرآیندها). تهران: مهربرنا، ۱۳۸۴
- ۴- رخشنده محمدی، "نقش آموزش در مدیریت" مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۰۵
- ۵- حسین یاریگر روش، "دیدگاهها و رویکرد های جدید و قدیم به ارزشیابی آموزشی"، مجله مشعل، نشریه وزارت نفت، شماره ۲۳۱، سال ۱۳۸۱
- ۶- دلاور، علی، « روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی »، نشر ویرایش، ۱۳۸۰
- ۷- الوانی، سید مهدی، « مدیریت عمومی »، نشر نی، ۱۳۷۹



# کنگره بین‌المللی علوم اسلامی، علوم انسانی

آذرماه ۱۳۹۵ - تهران

- ۸- نیازسنجی آموزشی در سازمانها « ، انتشارات شرکت سهامی انتشار ، ۱۳۷۹
- ۹- ایرج سلطانی ، "اثر بخشی آموزشی در سازمانهای صنعتی و تولیدی " مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۹
- ۱۰- راهنمای مدل تعالی آموزش و توسعه، ۱۳۹۳
- ۱۱- راهنمای مدل تعالی سازمانی EFQM، ۱۳۹۳
- ۱۲- بازرگان، عباس، ارزشیابی آموزشی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۳
- ۱۳- ابطحی ، سید حسین ، آموزش و بهسازی منابع انسانی موسسه مطالعه و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ، چاپ اول، ۱۳۶۸
- ۱۴- حسن زاده، داود و برزگر، نادر، فرآیند آموزش در سازمان ها، ساوه، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۳
- ۱۵- دفت ، ریچارد ال، "تئوری و طراحی سازمان" مترجمان: علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۱۶- بزار جزایری، احمد، بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت روی عملکرد کارکنان صنایع فولاد اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۳

## ب- منابع لاتین

- (1996), *Evaluating Training Programs, the Four Levels*, Second Edition, 1998. Kirkpatrick, Donald L, Dahiya, S. and Jha, A. (2011). "Review of Training Evaluation", *International Journal of Computer Science and Communication*, 2(1), pp. 11-16.
- Haslinda, A. and Mahyuddin, M.Y. (2009). "The Effectiveness of Training in the Public Service", *American Journal of Scientific Research*, 6 (2009), pp. 39-51.
- Beigi, Mina and Shirmohammadi, Melika (2011). "Effects of an Emotional Intelligence Training Programme on Service Quality of Bank Branches", *Managing Service Quality*, 21(5), pp. 552-567.
- Quesada, C., Pilar P.H. and Berta, E. (2011). "Evaluating the Efficiency of Leadership Training Programmes in Spain", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), pp. 2194-2198.
- Tabassi, Amin A., Mahyuddin, R. and Abu, Hassan A.B. (2012). "Effects of Training and Motivation Practices on Teamwork Improvement and Task Efficiency: The Case of Construction Firms", *International Journal of Project Management*, 30(2), pp. 213-224.
- Quesada, C., Pilar P.H. and Berta, E. (2011). "Evaluating the Efficiency of Leadership Training Programmes in Spain", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), pp. 2194-2198.
- Zaciewski, R.D. (2001). "Measuring Training's Effectiveness", *Quality Progress*, 34(6), pp. 36-42.