

# نقش ارزش‌یابی آموزشی در بهبود اثربخشی سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۸/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۰/۸

زینب صادقی\*، رضا محتشمی\*\*

## چکیده:

امروزه ثابت شده است که توفیق یک سازمان در گرو برخورداری از یک نظام آموزشی منسجم و پویاست؛ تنها با داشتن چنین نظامی، سازمان می‌تواند با تحولات و پیشرفت‌های اجتماعی و صنعتی همگام و در میان سازمان‌های دیگر از جایگاه شایسته‌ای برخوردار شود. هرگز نمی‌توان ادعا کرد که آموزش به خودی خود سودمند است؛ مگر این که از آموزش‌های ارائه شده، ارزش‌یابی به عمل آید. بدین منظور این مقاله با استفاده از روش توصیفی و با استفاده از رویکردها و الگوهای ارزش‌یابی آموزشی و اثربخشی سازمانی به بررسی نقش ارزش‌یابی آموزشی در بهبود اثربخشی سازمانی می‌پردازد. نتایج حاصل از این مقاله عنوان می‌دارد که ارزش‌یابی جامع و کامل می‌تواند سازمان را از اثربخش بودن نتایج آموزش‌ها آگاه کند. ارزش‌یابی بازخوردی را ایجاد می‌کند که می‌توان بر اساس آن متوجه شد آموزش‌های داده شده تا چه میزان برای رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان، اثربخش بوده‌اند. هم‌چنین با توجه به نتایج حاصل از ارزش‌یابی آموزشی می‌توان به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برده و از آن در جهت اصلاح و بهبود روش‌ها استفاده کرد؛ بدین طریق می‌توان گامی در جهت بهبود اثربخشی سازمانی برداشت.

## کلید واژه‌ها:

ارزش‌یابی آموزشی، اثربخشی آموزشی، اثربخشی سازمانی.

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، انجمن مدیریت آموزشی ایران [Zeinab\\_Sadeghi1291@yahoo.com](mailto:Zeinab_Sadeghi1291@yahoo.com)

\*\* دستیار بیماری‌های داخلی، مرکز تحقیقات طب و دین، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله الاعظم

## مقدمه:

جهان امروز جهان تغییر و تحول است. به ندرت روزی بدون نوآوری و تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می‌گذرد. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها به دنبال راه حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. راه حلی که توسط بیشتر صاحب‌نظران عنوان شده، آموزش و به‌سازی منابع انسانی است. با توجه به این مطلب، بیشتر سازمان‌ها، بیش از پیش توجه خود را به دوره‌های آموزشی به منظور به‌سازی منابع انسانی خویش معطوف داشته‌اند. از این رو نقش آموزش و بازآموزی در سازمان حائز اهمیت است؛ به گونه‌ای که امر آموزش یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های اثربخش را تشکیل می‌دهد. از آنجایی که سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای در زمینه‌ی آموزش انجام می‌دهند، انتظار دارند منافع و دستاوردهای ملموسی به دست آورند. اهمیت و ضرورت طراحی و اجرای آموزش‌های هنگام کار در سازمان‌ها به صورت یک امر طبیعی در آمده است؛ به طوری که همگان بر آن اتفاق نظر دارند؛ با وجود این، آنچه در طراحی و اجرای آموزش اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کند، ارزشیابی این نوع آموزش‌هاست؛ که بتوان از نتایج به دست آمده، آموزش‌های تکمیلی و جهت‌داری را در جهت اثربخشی سازمانی طراحی کرد.

از این رو فعالیت‌های آموزشی باید به عنوان بخشی جدانشدنی از هر برنامه‌ی سازمانی، در جهت سازگاری موفقیت‌آمیز آن سازمان با تحولات آینده باشد. توسعه‌ی انسانی از طریق آموزش به عنوان فرایندی برای بهبود و اعتلای قابلیت و توانایی‌ها، افزایش دانش و آگاهی، و تغییر گرایش و نگرش انسان‌ها، اساسی‌ترین نقش را در به‌سازی و توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی در سازمان ایفا می‌کند (سید جوادین، ۱۳۸۷). از این رو آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در هر سازمانی است که منجر به توان‌مندی نیروی انسانی موجود می‌گردد؛ آموزش، ضمن تضمین موفقیت نیروی انسانی، نیل به اهداف سازمانی با اثربخشی بیشتر را نیز موجب می‌گردد. بنابراین یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی دارد و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا نماید، آموزش نیروی انسانی است. سازمان‌هایی که برنامه‌های آموزشی را به طور موفقیت‌آمیزی انجام می‌دهند به موارد زیر توجه دارند:

- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی؛

- ارائه‌ی اطلاعات حاصل از ارزیابی‌ها به عنوان بخشی از بازخوردی که به طور مداوم برنامه‌ها و نیازسنجی‌ها را تغذیه کرده و آموزش مطلوب را فراهم می‌نماید (1997) (Mann).

در این مقاله در بخش اول مفهوم ارزش‌یابی آموزشی، رویکردها و الگوهای ارزش‌یابی آموزشی مطرح شده و در بخش دوم آن اثربخشی سازمانی بیان می‌شود؛ در پایان رابطه‌ی ارزش‌یابی آموزشی و اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### ارزش‌یابی آموزشی

فرایند اندازه‌گیری نتایج آموزشی از طریق ملاک‌ها و استانداردهای از قبل تعیین شده را ارزش‌یابی آموزشی می‌نامند که از طریق آن مشخص خواهد شد که آیا سرمایه‌گذاری در امر آموزش موجب بهبود عملکرد کارکنان و یا موجب افزایش کارایی سازمان گردیده است. (پاکدل، ۱۳۸۳).

نوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، ارزش‌یابی آموزشی را فرایند جمع‌آوری نتایج مورد نیاز در جهت تعیین تأثیر آموزش می‌داند. به اعتقاد وی ارزش‌یابی اطلاعات مورد نیاز، به منظور تعیین میزان اثربخشی برنامه‌ی آموزشی در ابعادی هم‌چون: از چه کسی، پیرامون چه چیزی، در چه زمانی و چگونه را گردآوری می‌کند. تاننباوم و وود<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) بیان می‌کنند که سازمان‌ها باید به منظور بهبود کیفیت خدمات و افزایش میزان سود، از سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان دریغ نکرده و به طور مؤثر فعالیت‌های آموزشی خود را ارزش‌یابی نمایند.

ارزش‌یابی‌ها نه تنها باید فرایند آموزش را در بر گیرد بلکه باید بازخوردی برای شرکت‌کنندگان در خصوص محتوا و قابلیت کاربرد برنامه‌ها باشد (Lingham et al., 2006). ارزش‌یابی آموزشی بخشی از چرخه‌ی آموزش کارکنان است که نقش کلیدی در کنترل کیفیت چرخه‌ی آموزش دارد؛ این نقش را ارزش‌یابی با فراهم کردن بازخوردهایی در خصوص اثربخشی روش‌های به کار رفته در آموزش، میزان تحقق اهداف تعیین شده و این که آیا نیازهای شناسایی شده سطوح فردی و سازمانی محقق گردیده‌اند، ایفا می‌کند (Hanson, 2003).

1. Noe

2. Tannenbaum & Woods

ارزش‌یابی آموزشی به ارزیابی ارزش کلی برنامه‌ی آموزشی برمی‌گردد؛ این امر شامل محاسبه‌ی هزینه‌های آموزش با نتایج عملی آموزش برای سازمان و کارکنان است. منظور از ارزش‌یابی کامل و صحیح این است که عمل ارزش‌یابی از دیدگاه‌های مختلف و بدون نقص انجام پذیرد؛ هم‌چنین نتایج آن، جهت رفع نواقص و کمبودهای برنامه‌های آموزشی و هم‌چنین اصلاح، بهبود و بالا بردن سطح برنامه‌های مطرح شده، مورد استفاده قرار گیرد. در حقیقت، اهمیت ارزش‌یابی در این است که نتایج آن دوباره به صورت بازخورد به برنامه‌های آموزشی تغذیه گردد؛ تا به این ترتیب تغییرات لازم و اساسی در محتوای برنامه‌ها ایجاد گردد (ابطحی، ۱۳۸۳). قابل ذکر است که ارزش‌یابی آموزشی به خودی خود حاصل نمی‌شود؛ نیازهای آموزشی شناسایی شده در مرحله‌ی اول از فرایند آموزشی منجر به تعیین اهداف آموزشی می‌گردد؛ اهداف به عنوان مبنا و پایه‌ی طراحی برنامه و اجرای آن قرار می‌گیرند. علاوه بر آن، نیازهای آموزشی و اهداف، معیارهایی جهت ارزش‌یابی فراهم می‌آورند؛ ارزش‌یابی مهم‌ترین شیوه جهت ارزیابی اثربخشی برنامه‌ی آموزشی است (Vays, 2004). هدف ارزش‌یابی تعیین این نکته است که کدام برنامه‌ی آموزشی رسالت خود را انجام داده و کدام انجام نداده است. برنامه‌هایی که در وصول به اهداف خود شکست خورده‌اند کنار گذاشته شده و آن‌هایی که موفق بوده‌اند حفظ می‌شوند (سینجر، ترجمه‌ی آل آقا، ۱۳۷۸).

ارزیابی برنامه‌های آموزشی، مدیران آموزشی سازمان‌ها را در تداوم برنامه‌های آموزشی و اصلاح برنامه‌های فعلی یا آتی و هم‌چنین ارتقای اعتبار و جایگاه آموزش در سازمان کمک می‌کند (Lieberman, 2006). ارزش‌یابی می‌تواند به منظور توجیه هزینه‌های آموزشی و نشان دادن ارزش آموزش برای سازمان به مدیران سطوح بالا، به کار رفته و در نتیجه‌ی آن به بهبود طراحی آموزشی منجر شود (Hanson, 2003). دسیمون و هاریس (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که مقصد ارزش‌یابی دفاع از فرایند آموزش در سازمان است.

پاتریک (۱۹۹۶) اهداف ارزش‌یابی آموزشی را در سه حوزه بیان می‌کند:

۱- توجیه وجود واحد آموزش در سازمان با نشان دادن نقش آن در تحقق اهداف و

رسالت‌های سازمانی؛

- ۲- تعیین این‌که آیا برنامه‌های آموزشی ادامه یابند یا متوقف شوند؛  
 ۳- به دست آوردن اطلاعاتی راجع به چگونگی بهبود برنامه‌های آموزشی در آینده.

### رویکردهای ارزش‌یابی

صاحب‌نظران ارزش‌یابی آموزشی در دیدگاه‌هایشان نسبت به ارزش‌یابی اختلاف نظر دارند. این اختلاف نظرها به ایجاد رویکردهای ارزش‌یابی آموزشی انجامیده است (سیف، ۱۳۷۵).

ورتن و سندرز<sup>۱</sup> (۱۹۸۷)، رویکردهای ارزش‌یابی آموزشی را به شش دسته تقسیم کرده‌اند:

- **رویکرد مبتنی بر هدف:** در رویکرد مبتنی بر هدف، اهداف کلی<sup>۲</sup> و مقاصد<sup>۳</sup> مورد تأکید قرار می‌گیرند، در این رویکرد، ارزش‌یابی آموزشی به دنبال این است که تعیین کند این اهداف به چه میزانی تحقق یافته‌اند.
- **رویکرد مبتنی بر مدیریت:** در رویکرد مبتنی بر مدیریت، هدف تشخیص و تحقق بخشیدن به نیازهای اطلاعاتی مدیران تصمیم‌گیرنده است.
- **رویکرد مبتنی بر مصرف‌کننده:** در رویکرد مبتنی بر مصرف‌کننده، تأکید عمده بر کسب اطلاعات مربوط به فراورده‌های کلی آموزشی است؛ که توسط مصرف‌کنندگان آموزشی در انتخاب از میان برنامه‌های درسی مختلف، فراورده‌های آموزشی و نظایر این‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- **رویکرد مبتنی بر نظر کارشناسان:** در رویکرد مبتنی بر نظر کارشناسان، تأکید اصلی بر کاربرد مستقیم نظر کارشناسان در قضاوت درباره‌ی کیفیت فعالیت‌های آموزشی است.
- **رویکرد مبتنی بر اختلاف نظر کارشناسان:** در رویکرد مبتنی بر اختلاف نظر کارشناسان، اختلاف نظرهای ارزش‌یابان مختلف مورد تأکید قرار می‌گیرد.

1. Worthen & Sanders

2. Goals

3. Objectives

- رویکرد طبیعت‌گرایانه و مبتنی بر مشارکت‌کنندگان: در رویکرد طبیعت‌گرایانه و مبتنی بر مشارکت‌کنندگان، بررسی طبیعت‌گرایانه و کوشش مشارکت‌کنندگان در تعیین ارزش‌ها، ملاک‌ها، نیازها و داده‌های ارزش‌یابی مورد تأکید قرار می‌گیرند.

### الگوهای ارزش‌یابی

الگوهای مختلفی به منظور انجام ارزش‌یابی آموزشی ارائه شده است. روش‌ها و الگوهای ارزش‌یابی به متخصصان منابع انسانی و واحدهای آموزش کارکنان در تعیین دست‌یابی آموزش به اهداف آن‌ها، کمک می‌کند.

۱- الگوی چهارسطحی پاتریک<sup>۱</sup>: این الگوی بسیار مشهور توسط دونالد کرک پاتریک در سال ۱۹۵۹ ارائه شده و به طور وسیعی جهت ارزیابی عملکرد آموزشی مورد استفاده قرار گرفته است؛ این الگو دارای چهار سطح است (Gebber, 1995). سطوح چهارگانه‌ی الگوی پاتریک در جدول شماره‌ی (۱) ارائه شده است. سطح یک و دو، قبل از این که کارآموز به شغل خود برگردد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؛ سطوح سه و چهار برای تعیین میزان انتقال یادگیری به وظایف شغلی و تأثیر آموزش بر عملکرد سازمانی به کار برده می‌شوند.

جدول شماره‌ی (۱): سطوح چهارگانه‌ی ملاک‌های ارزش‌یابی الگوی پاتریک

سطح ۱	واکنش	رضایت فراگیر از برنامه‌ی آموزشی
سطح ۲	یادگیری	کسب دانش، مهارت، نگرش و رفتار ناشی از برنامه‌ی آموزش
سطح ۳	رفتار	بهبود رفتار شغلی
سطح ۴	نتایج	نتایج سازمانی

ارزش‌یابی واکنش، نسبتاً آسان است؛ همین موضوع یکی از دلایل کاربرد و شهرت آن نزد متخصصان منابع انسانی است. حتی اگر کارشناسان منابع انسانی در سازمان به این نتیجه برسند که کارآموزان از برنامه‌ی آموزشی رضایت دارند، هیچ اطمینانی از این که یادگیری واقعی رخ داده است وجود ندارد (Patrick, 1996).

1. Patrick's four-level Model

پاتریک (۱۹۹۶) اظهار می‌دارد که ترتیب مراحل چهار سطح به صورت سلسله مراتبی است و هر سطح، سطح بعدی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حرکت از سطح پایین به سطوح بالاتر، فرایند ارزش‌یابی را مشکل‌تر کرده و زمان بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد. بنابراین به منظور دریافت تصویری واضح از اثربخشی آموزش، لازم است که در هر یک از چهار سطح، ارزش‌یابی صورت گیرد.

۲- **الگوی نظام بل<sup>۱</sup>**: این الگوی ارزش‌یابی مبتنی بر الگوی چهار سطحی پاتریک است (Philips, 1997): دو سطح اول در این الگو معرف اهداف کوتاه‌مدت برنامه‌ی آموزشی و دو سطح بعدی معرف اهداف بلندمدت برنامه‌ی آموزشی و سازمان است.

- نتایج واکنش: ارزیابی درک شرکت‌کنندگان در آموزش از برنامه‌ی آموزشی.
  - نتایج توانایی: ارزیابی آنچه از برنامه‌ی آموزشی یاد گرفته شده.
  - نتایج کاربرد: ارزیابی این که آیا آنچه از برنامه‌ی آموزشی یاد گرفته شده در محیط واقعی، کاربرد دارد.
  - نتایج ارزش: این سطح از ارزش‌یابی در جست‌وجوی تعادل بین هزینه و مزایای برنامه‌ی آموزشی است.
- ۳- **الگوی سیپ<sup>۲</sup>**: این الگو توسط استافل بیم در سال ۱۹۶۹ ارائه شده و به عنوان یک رویکرد مدیریت محور شناخته شده است (Woethen & Sanders, 1997).
- سطوح چهارگانه‌ی این الگو عبارتند از:
- ارزش‌یابی زمینه: ارزش‌یابی زمینه به تصمیمات مربوط به برنامه‌ریزی کمک می‌کند. این نوع ارزش‌یابی به فرایند شناسایی مشکلات مختلف و تعریف نیازهای برنامه‌ی آموزشی کمک می‌کند.
  - ارزش‌یابی درونداد: ارزش‌یابی درونداد، به تصمیمات مربوط به تخصیص منابع از قبیل زمان، سرمایه و نیروی انسانی، و دست‌یابی به اهداف تعیین شده برنامه‌ی آموزشی کمک می‌کند (Philips, 1997).

1. Bell System Model

2. Cipp Model

- ارزش‌یابی فرایند: ارزش‌یابی فرایند، به اجرای برنامه‌ی آموزشی مربوط می‌شود. این نوع ارزش‌یابی به کاهش موانع در مسیر موفقیت برنامه‌ی آموزشی و ایجاد بازنگری‌های لازم در برنامه کمک می‌کند (Woethen & Sanders, 1997).
- ارزش‌یابی برونداد: ارزش‌یابی برونداد می‌تواند منجر به تصمیماتی در خصوص تداوم یا توقف برنامه‌ی آموزشی شود.
- ۴- الگوی دانشگاه کالیفرنیا، لس‌آنجلس<sup>۱</sup>: این الگو از پنج نوع ارزش‌یابی زیر تشکیل می‌شود:
  - سنجش نظام<sup>۲</sup>: این مرحله از ارزش‌یابی، اطلاعات لازم را درباره‌ی حالت یا وضعیت نظام آموزشی گردآوری می‌کند (شبهه مرحله‌ی ارزش‌یابی زمینه در الگوی سیپ).
  - طراحی برنامه<sup>۳</sup>: در این مرحله از ارزش‌یابی برنامه‌های ویژه‌ای برگزیده می‌شوند که تصور می‌شود در برآوردن نیازهای آموزشی مفیدند.
  - اجرای برنامه<sup>۴</sup>: در این مرحله به جمع‌آوری اطلاعات ضروری اقدام می‌شود؛ اطلاعاتی درباره‌ی این که برنامه‌ی انتخابی به گونه‌ای که در نظر گرفته شده و به گروهی که می‌بایست داده شود معرفی شده یا خیر.
  - به‌سازی برنامه<sup>۵</sup>: منظور از این مرحله، ارزش‌یابی جمع‌آوری اطلاعات است درباره‌ی چگونگی کارکرد برنامه، چگونگی تحقق اهداف واسطه یا موقتی و این که بازده‌های پیش‌بینی نشده‌ای ظاهر شده‌اند یا خیر (این مرحله شبهه به ارزش‌یابی فرایندی الگوی سیپ است).
  - تصدیق برنامه<sup>۶</sup>: در این مرحله اطلاعات مورد نیاز برای قضاوت درباره‌ی ارزش برنامه و امکان استفاده از آن در موقعیت‌های دیگر فراهم می‌آید (سیف، ۱۳۷۵).

---

1. The UCLA Evaluation Model

2. System Assessment

3. Program Planning

4. Program Implementation

5. Program Improvement

6. Program Certification



### ۵- الگوی پارکر<sup>۱</sup>: این الگو متمرکز بر چهار نوع ارزش‌یابی است:

- ارزش‌یابی عملکرد شغلی (ارزش‌یابی میزان بهبود عملکرد شغلی ناشی از آموزش)؛
- ارزش‌یابی گروهی (بررسی تأثیر آموزش بر گروه و بر کل سازمان)؛
- ارزش‌یابی رضایت شرکت‌کنندگان از برنامه‌ی آموزشی؛
- تعیین فن‌ها و مهارت‌های یاد گرفته شده‌ی شرکت‌کنندگان در برنامه، به عنوان نتایج حاصل از برنامه‌ی آموزشی (Philips, 1993).

### ۶- الگوی هالتون<sup>۲</sup>: این الگو مشتمل بر سه دسته از نتایج است:

- یادگیری [فوری یا بی‌واسطه] به عنوان نتایج آموزش؛
- عملکرد فردی؛
- نتایج سازمانی.

این نتایج تحت تأثیر سه دسته‌ی عوامل انگیزشی، محیطی و عواملی حاکی از توان‌مندی یا ناتوانی قرار می‌گیرند (Leach & liu, 2003).

### ۷- الگوی زمینه - درونداد - واکنش - نتایج<sup>۳</sup>: این الگو بر اساس الگوی کرک پاتریک و دارای چهار سطح است:

- ارزش‌یابی زمینه: کسب و استفاده از اطلاعاتی در مورد موقعیت عملیات جاری سازمان، به منظور تعیین نیاز و اهداف آموزشی.
- ارزش‌یابی درونداد: تحلیل منابع و دروندادهای سازمان به منظور تعیین چگونگی استفاده از این منابع و دروندادها در اثربخشی فرایند آموزشی.
- ارزش‌یابی واکنش: کسب و استفاده از اطلاعات در مورد واکنش شرکت‌کنندگان در آموزش نسبت به برنامه‌ی آموزشی.
- ارزش‌یابی نتایج: به دست آوردن اطلاعاتی در مورد اثربخشی و نتایج آموزشی و استفاده از این اطلاعات به منظور بهبود برنامه‌های آموزشی آینده با جایگزین کردن برنامه‌های آموزشی دیگر (Desimone & Harris, 1998).

1. The Parker Model

2. Holton's Model

3. Context, Input, Reaction, Output

۸- الگوی پنج سطحی فیلیپس<sup>۱</sup>: چهار سطح اول این الگو مانند الگوی پاتریک است. ولی فیلیپس ارزش‌یابی بازگشت سرمایه را به عنوان سطح پنجم معرفی می‌کند. ارزش‌یابی بازگشت سرمایه، مزایای حاصل از آموزش را با هزینه‌های آن به منظور سنجش اثربخشی آموزش، مقایسه می‌کند. یک الگوی ارزش‌یابی برای همه‌ی وضعیت‌ها و شرایط، مناسب نیست؛ هر یک از الگوهای ارزش‌یابی نقاط ضعف و قوتی دارند که فهم دقیق ماهیت ارزش‌یابی و شرایط سازمانی به منظور ارزش‌یابی مؤثر، ضروری است (Lingham et al., 2006).

### اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است (Renz & Herman, 2004). اثربخشی سازمانی روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی، مورد ارزیابی قرار می‌دهند (Jomrog & Overhol, 2004). به عبارت ساده‌تر اثربخشی سازمانی معمولاً در قالب میزان یا درجه‌ای است که در آن، یک سازمان اهدافش را به دست می‌آورد (Robbins, 1987). اهداف سازمان باید نشان‌دهنده‌ی علت وجودی و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد. اهداف ترسیم‌کننده‌ی وضعیت مطلوب آینده است که سازمان تلاش‌های خود را بر روی آن متمرکز کرده است؛ لذا ارزیابی و اندازه‌گیری اثربخشی عبارت است از درجه یا میزان که سازمان به اهداف مورد نظر نایل می‌آید (الهی، ۱۳۷۸).

کمبل (۱۹۹۷) در بازبینی خود از مطالعات صورت گرفته پیرامون اثربخشی سازمانی، اظهار داشت که معیارهای ارزیابی اثربخشی سازمانی باید به گونه‌ای ایجاد گردد که بتوان آن‌ها را به منظور مقایسه‌ی سازمان‌ها، سنجش تأثیر تلاش‌های صورت گرفته شده در جهت توسعه‌ی سازمانی و تعیین ویژگی‌هایی از سازمان که به طور معناداری با اثربخشی سازمانی - به عنوان یک مفهوم بنیادی - مرتبط هستند به کار گرفت؛ از جمله‌ی این

1. Philips five-level Model

معیارها می‌توان به این موارد اشاره کرد: اثربخشی کلی، کارایی، کیفیت، رشد، انگیزش، کنترل، انعطاف‌پذیری و سازگاری، مهارت‌های وظیفه‌ی مدیریت، ارتباطات و مدیریت اطلاعات، مشارکت و تقسیم قدرت، پیشرفت، بهره‌وری، سود، میزان غیبت، رضایت شغلی، روحیه، تضاد، تعیین هدف و برنامه‌ریزی، مهارت‌های بین فردی مدیریتی، آمادگی، کاربرد منابع محیطی، ارزش منابع انسانی، آموزش و توسعه (Jomrog & Overhol, 2004).

هیلل<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در تحقیق خود به بررسی روابط بین ویژگی‌های سازمانی (تمرکز، قدرت رسمی سازی، اختیار کارکنان، هماهنگی، کنترل، توان‌مندسازی و آموزش) و اثربخشی سازمانی، در سازمان‌های غیر انتفاعی خدمات انسانی پرداخت؛ او به این نتیجه دست یافت که بین برنامه‌های آموزشی و ارزش‌یابی آموزش و اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

هاتراپ و کازلوسکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) در پژوهشی با عنوان تحلیل سازمانی اجرای فناوری پیشرفته در سازمان‌ها به این نتیجه دست یافتند که بین ارزیابی فعالیت‌های آموزشی و افزایش بهره‌وری و اثربخشی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. هم‌چنین گسler<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مطرح کرد که اثربخشی فردی و سازمانی زمانی حاصل می‌گردد که فرصت‌های لازم جهت دستیابی کارکنان به قابلیت‌های منحصر به فردشان، فراهم آید (Gesler, 2005).

### رویکردهای اثربخشی سازمانی

- مطالعات اثربخشی سازمانی به طور کلی در قالب دو طبقه قرار می‌گیرد:
- **رویکرد هدف‌مدار یا نظام‌های عقلانی**<sup>۴</sup>؛ رویکرد هدف‌مدار بر مبنای این استدلال است که سازمان‌ها دارای مجموعه‌ای از اهداف بوده و در صدد محقق ساختن آن‌ها هستند (Campbell, 1998).
  - **رویکرد نظام‌های طبیعی**<sup>۵</sup>؛ رویکرد نظام‌های طبیعی اندازه‌گیری درونی اثربخشی را مورد استفاده قرار می‌دهد؛ این رویکرد بیشتر بر منابع انسانی متمرکز است تا نتایج

1. Hillel

2. Hatrup & Kozlowski

3. Gesler

4. Goal Oriented Approach or Rational Systems

5. Natural System's Approach

سازمانی؛ این رویکرد بر فرایندهای درون سازمانی تأکید داشته و شاخص‌های عملکرد درونی (کارایی درونی) را - که شامل بهره‌وری، هزینه و کارایی است - مورد استفاده قرار می‌دهد (Kelin, 2002).

### الگوهای اثربخشی سازمانی

انتخاب یک معیار مناسب به منظور ارزیابی اثربخشی سازمانی کار چندان ساده‌ای نیست؛ چرا که یک الگوی نظری عمومی که بهترین معیار را معرفی کند، وجود ندارد (علاقه‌بند، ۱۳۷۱)؛ لذا در ادامه‌ی مقاله الگوهای ارزیابی اثربخشی ارائه می‌گردند:

۱- **الگوی هدف:** الگوی هدف، توانایی سازمان را در رابطه با دستیابی به اهداف سازمان بررسی می‌کند؛ چرا که اثربخشی سازمان به طور سنتی بر حسب درجه‌ی کسب هدف تعریف شده است. در این الگو باید اهداف اداری و عملیاتی از هم متمایز شوند (Hoy & Miskel, 2007).

۲- **الگوی منبع نظام:** در این الگو سازمان متشکل از شبکه‌ای به هم پیوسته از زیرنظام‌های فرعی فرض می‌شود؛ اثربخشی کل سازمان به این بستگی دارد که تا چه حد سازمان در تخصیص و توزیع بهینه‌ی منابع موجود به زیرنظام‌های سازمان، مؤثر و موفق بوده است. اثربخشی در این الگو، به فراگرد تبادل رفتاری مداوم و همیشگی و نیز به رقابت در کسب منابع کم‌یاب و با ارزش توجه دارد (Hoy & Miskel, 2007).

۳- **الگوی اثربخشی سازمانی تالکوت پارسونز:** پارسونز برای اثربخشی چهار بُعد قایل می‌شود:

- انطباق: به نیاز نظام برای کنترل محیط خود مربوط است.
- تحقق هدف: نظام، مقاصد خود را برای کسب اهداف مورد نظر، بسیج می‌کند.
- انسجام: به اتحاد و اشتراک در داخل نظام اشاره می‌کند.
- تداوم: حفظ قداست نظام ارزشی است ( به نقل از میرکمالی، ۱۳۷۳).

جدول شماره ۲): ابعاد الگوی اثربخشی سازمانی پارسونز (به نقل از هوی و میسکل، ترجمه‌ی عباس‌زاده، ۱۳۸۲)

ابعاد اثربخشی	شاخص‌های چندگانه
انطباق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قابلیت انطباق</li> <li>- ابتکار</li> <li>- رشد</li> <li>- توسعه</li> </ul>
تحقق هدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موفقیت تحصیلی</li> <li>- کیفیت</li> <li>- کسب منابع</li> <li>- کارایی</li> </ul>
انسجام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضایت</li> <li>- جو</li> <li>- ارتباطات</li> <li>- تضاد</li> </ul>
تداوم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وفاداری</li> <li>- علایق مهم زندگی</li> <li>- هویت</li> <li>- انگیزش</li> </ul>

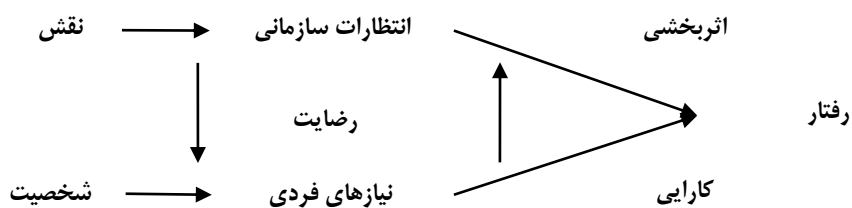
۴- الگوی نتایج واقعی برنامه: برخی اثربخشی را همه‌ی نتایج حاصل از یک برنامه می‌دانند؛ این افراد معتقدند هر دوره‌ی آموزشی می‌تواند نتایج قصد شده (هدف‌ها) و نیز نتایج قصد نشده (دستاوردهای پنهان) را به دنبال داشته باشد. از این‌رو در هر دوره‌ی آموزشی، باید تمام نتایج منعکس شود (Apple, 1991).

۵- الگوی فرایند مدیریت: اثربخشی سازمان در این الگو عبارت است از توانایی سازمان در انجام وظایف هم‌چون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و غیره. فرض این الگو این است که اثربخشی سازمان نتیجه‌ی توسعه‌ی فرایندهای مدیریت در تعیین و انتخاب اهداف سازمان و چگونگی دست‌یابی به آنهاست (کوله‌بندی، ۱۳۷۴).

۶- الگوی بهبود سازمان: در الگوی بهبود سازمان، اثربخشی سازمانی با استفاده از رویکرد علوم رفتاری است؛ این الگو از طریق استفاده از مهارت‌های تشخیصی و حل مسئله، در بلندمدت با کمک یک مشاور خارج از سازمان و با هم‌کاری مدیریت سازمان انجام می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۲).

۷- الگوی تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع: در این الگو اثربخشی دوره‌ها از نظر ذی‌نفعان بررسی می‌شود؛ به عنوان مثال در یک دوره‌ی آموزشی، کارآموزان و مدیران مستقیم آن‌ها، مدرّسان برنامه‌ریزان دوره و عوامل اجرایی دوره بررسی می‌شود (Nichols, 2000).

۸- الگوی نظام اجتماعی: بر حسب الگوی نظام‌های اجتماعی، اثربخشی کارایی و رضایت با یکدیگر تفاوت دارند. ملاک اثربخشی رفتاری است که مورد ارزش‌یابی قرار می‌گیرد؛ رفتار نسبت به انتظارات معینی که ارزیابی‌کننده برای آن قایل است مورد سنجش قرار می‌گیرد؛ یعنی اثربخشی میزان توافق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است. کارایی رابطه‌ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی. به عبارت دیگر، کارایی تابعی است از توافق رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد شخصی. رضایت به رابطه‌ی میان انتظارات سازمانی و نیازهای فردی اشاره می‌کند. رضایت زمانی در حد مطلوب خواهد بود که انتظارات سازمان با نیازها و تمایلات شخصی هماهنگی داشته باشند؛ اگر انتظارات سازمانی با نیازهای شخصی سازگار نباشند میزان رضایت کم خواهد بود؛ یعنی فرد ممکن است رفتارش اثربخش یا کارآمد باشد بدون این که رضایتی در میان باشد (علاقه‌بند، ۱۳۸۵)؛ این امر در شکل شماره‌ی (۱) نشان داده شده است.



شکل شماره‌ی (۱): روابط انتظارات و نیازها با اثربخشی، کارایی و رضایت

۹- الگوی رعایت استانداردهای آموزشی (اثربخشی بر مبنای تأمین منابع و فرایندهای درونی): بر اساس این الگو نحوه‌ی تدوین برنامه‌ها، نظام اجرای برنامه‌ها،

انتظارات از فراگیران و... باید دارای استانداردهای معینی باشند. اگر دوره‌های آموزشی این استاندارد را محقق سازند، دارای اثربخشی هستند (Ashridge, 2003).

### ارزش‌یابی آموزشی و اثربخشی سازمانی

اندرسون (۲۰۰۰)، در تحقیق خود، به بررسی رابطه‌ی ارزش‌یابی آموزشی با موفقیت آموزشی و اثربخشی سازمانی پرداخت؛ او به این نتیجه دست یافت که ارزش‌یابی آموزشی رابطه‌ی مثبت و معناداری با موفقیت آموزشی و اثربخشی سازمانی دارد. هم‌چنین سینگ و کادوانی (۲۰۰۴)، در بررسی اثربخشی فرایند آموزش و توسعه‌ی سازمان‌های دولتی هندوستان، به این نتیجه دست یافتند که آموزش و توسعه و هم‌چنین ارزش‌یابی برنامه‌های آموزش نقش مهمی در بهبود اثربخشی سازمانی دارند.

برخی از مدیران بر این باورند که هرگونه آموزش و یا فقط ارایه‌ی آموزش می‌تواند مفید باشد؛ اما وقتی که این امر در رابطه با سازمان مطرح می‌گردد وظیفه‌ی مدیریت آموزش سازمان، تشخیص اثربخشی سازمان با توجه به هزینه و امکانات صرف شده در رابطه با اهداف ارایه‌ی آموزش است (سیدجوادین، ۱۳۸۷). کرک پاتریک<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است معیاری که ممکن است به منظور ارزیابی اثربخشی یک برنامه‌ی آموزشی به کار رود شامل واکنش به آموزش، کسب دانش و تغییرات ایجاد شده در رفتار و عملکرد کاری کارکنان و بهبود و توسعه در نتایج سازمانی است (Redshaw, 2001).

متخصصان آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی بر اهمیت ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های آموزشی به عنوان یک بخش مهم از فرایند آموزشی - که شامل اطلاعات ارزشمندی در خصوص منابع مالی و زمانی برنامه‌های آموزشی و اصلاح برنامه‌هاست - تأکید دارند. (Lawrie, 1971). ارزش‌یابی آموزشی بخشی از چرخه‌ی آموزش کارکنان است که نقشی کلیدی در کنترل کیفیت چرخه‌ی آموزش - به شرح زیر - دارد (Hanson, 2003):

۱- فراهم کردن بازخوردهایی در خصوص اثربخشی روش‌های به کار رفته در آموزش؛

۲- میزان تحقق اهداف تعیین شده و این که آیا نیازهای شناسایی شده سطوح سازمانی و فردی و در نتیجه‌ی آن اثربخشی سازمانی محقق شده است و یا خیر. ارزیابی اثربخشی آموزش دشوار است؛ با وجود این، به منظور شناسایی و ارزیابی ارزش و اهمیت آموزش، ضروری است. اگر اثربخشی برنامه‌های آموزشی، به گونه‌ای مناسب مورد ارزیابی قرار گیرد، نتایج حاصل از آن، کمک مؤثری به تصمیمات مرتبط به تداوم و اصلاح برنامه‌های فعلی یا آینده و تخصیص منابع آموزشی، می‌نماید (Vays, 2004).

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین رکن در این بین است؛ زیرا کارایی و اثربخشی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره‌ی صفتی و ستادی است. از آنجایی که بیشترین درصد از منابع و سرمایه‌ی سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهند، تأمین این سرمایه‌ی انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. پرورش انسان‌های زبده و ماهر - که از آن به عنوان توسعه‌ی منابع نیروی انسانی یاد می‌شود - ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند. با توجه به نکات بیان شده این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند برای رسیدن به اهداف سازمان مؤثر باشد. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند؛ تا نتیجه‌ی به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد؛ در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شوند. از این رو برای جهت‌دار کردن آموزش، ارزش‌یابی و تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی در جهت نیل به اهداف سازمانی ضرورتی اساسی محسوب می‌شود. ارزش‌یابی صحیح از برنامه‌ها به طور کامل و جامع می‌تواند میزان نیل به اهداف آموزشی و نواقص کار را مشخص نموده و مدیران آموزشی را در اصلاح کیفی و بهبود دوره‌های آموزشی یاری رساند. در واقع فعالیت‌های آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شود تا از محل این نوع سرمایه‌گذاری سازمانی کمک مؤثر و قابل قبولی به همه‌ی بخش‌های



سازمان و اجزای آن در جهت تسهیل موفقیت، کسب اهداف سازمانی، بهبود عملکرد فردی، گروهی و اثربخشی سازمانی تأمین گردد. همچنین همه‌ی دست‌اندرکاران امر آموزش می‌توانند با در نظر گرفتن وسعت و دامنه‌ی نتایج حاصل از فعالیت‌های مؤثر و سازنده‌ی خود در زمینه‌ی فرایندهای آموزشی، در به‌کارگیری و استفاده از روش‌ها، منابع انسانی، فیزیکی و تجهیزات کارآمد و مناسب، بیشتر همت گماشته و نسبت به انجام و اجرای بهینه‌ی فعالیت‌هایشان حساسیت و توجه بیشتری را مبذول دارند. علاوه بر این، مدیران ارشد و میانی نیز به منظور تحقق اهداف سازمانی و افزایش اثربخشی و کارایی با استفاده‌ی حداکثری از حداقل امکانات و کسب فواید و نتایج مطلوب از فرصت‌ها و شرایط می‌توانند نسبت به فعالیت‌های آموزشی و پیامدهای آن خوش‌بینانه‌تر و روشن‌بینانه‌تر برخورد نموده و به‌ضرورت و اهمیت آن واقف شوند؛ هر چند که این نتایج دیربازده بوده و در بلندمدت خود را نشان دهند.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۳)، آموزش و به‌سازی منابع انسانی، تهران: پویند.
- الهی، شعبان (۱۳۷۸)، مثلث عملکرد سازمانی، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- پاکدل، رحمت‌اله (۱۳۸۳)، مدیریت و راهبردی آموزش در سازمان‌ها، تهران: مؤسسه‌ی مدیریت.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۷۵)، روش‌های اندازه‌گیری و ارزش‌یابی آموزشی، تهران: انتشارات آگاه.
- سینجر، مارک. ج. (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه‌ی فریده آل‌آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۱)، اصول مدیریت آموزشی، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوری‌های رفتار سازمانی، تهران: انتشارات هیأت.
- کوله‌بندی، عبد... (۱۳۷۴)، معیارهای هفت‌گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۵۶، ص ۱۷-۲۳.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۳)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر رامین.
- هوی، وین کی و میسکل، سیسیل (۱۳۸۲)، تئوری تحقیق، عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه‌ی میرمحمد عباس‌زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- Anderson, John. (2000), **Training Needs Assessment, Evaluation, Success, and Organizational Strategy and Effectiveness: An Exploration of the Relationships**, Logan, Utah: Utah State university.
- Apple, M (1991), **Power and Democracy in Schools**, New York: Routledge publishing company.
- Ashridge (2002), **Management for the Future**, UK: Ashridge University.

- Campbell, T. (1998), **Beating the Sales Force Technophobia**, *Sales and Marketing Management*, 6(4), pp.68-72.
- Desimone, R.L. & Harris, D.M. (1998), **Human Resource Development**, Orlando, FL: The Dreyden Press.
- Gebber, B (1995), **Does Your Training make a Difference? Prove It!**, *Training*, 16(2), pp.35-39.
- Gesler, David (2005), **The Next Level in Empowerment**, *Quality Progress*, 38(3).pp.168-179.
- Hanson, David K. (2003), **An Index to Measure Trainers Attitudes about Conducting Training Evaluations**, *Dessertation for the degree of doctor. Idaho state university*, Available at: <http://proquest.umi.com/pqwebdid=765156261&sid=3&fmt=2&ClientId=40449RQT=309&Uname=PQD>
- Hatstrup, K., & Kozlowski, S. W. J. (1993), **An across-Organization Analysis of the Implementation of Advanced Manufacturing Technologies**, *Journal of High Technology Management Research*, 4 (2), pp. 175-196.
- Herman, Robert D.; Renz, David O (2004), **Doing things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations**, A panel Stud, *Public Administration review*.64(6), pp. 694-704.
- Hillel, schmid (2002), **Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Tyoes of Nonprofit Human Service organization**, *Public personal Management*. 31 (3), pp.23-31.
- Hoy, W. K.; Miskel, Cesil, G. (2008), **Educational Administration: Theory-Practice Research**, New York: McGraw-Hill.
- Jomrog, Jay J.; Overholt, Miles H (2004), **Measuring HR and Organizational effectiveness**, *Employment Relations Today*, Vol. 31, PP.61-70
- Klein James D. (2002), **Empirical Research on Performance Improvement**, *Performance Improvement Quarterly*, 15(1), pp. 99-110
- Leach, Mark P.; Liu, Annie H. (2003), **Investigating Interrelationships Among Sales Training Evaluation Methods**, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 22(4)pp.98-116.
- Liberman, Kerry (2006), **Evaluate Training**, *Credit union Management*. 29(10), Available at: <http://proquest.Umi.Com/pqdweb?Index=3&did=1146737011&srchmode=1&sid=5&fmt=2&VUnst=1188713541&clientID=46449>
- Lingham, Tony; Rechley, Bonnie; Rezanian, Davar. (2006), **An evaluation system for training programs: A case study using a four phase approach**, *Career Development International*. 11(4).pp.141-152.

- 
- Mann, Rebecca B (1996-1997), **Seven Questions to Ask Before Investing in a Training Program**, *Small Business Forum*; 14(3). Available at: <http://proQuest.Umi.Com/pqdweb?Index=65&did=11059304&srchmod=1&sid=3&VIns=PROD&VTYPE=PCD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188714433&clientID=46449>
  - Nichols, D. (2000), **Participatory Evaluation**, *Journal of Consumer Sciences*. 92(3).
  - Noe, Raymond A. (2002), **Employee Training and Development**, (2 nd. ed), New York: MCGraw -Hill.
  - Patrick, D.(1996), **Evaluating Training Programs: the Four Levels**, New York: Barrett publishing.
  - Philips, J. J. (1993), **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**, Houston, TX: Gulf.
  - Philips, J. J. (1997), **A Rational Approach to Evaluating Training Programs: Including Calculating ROI**, *The Journal of lending & Credit Risk management*. 11(79), pp.43-46.
  - Redshaw, Branard (2001), **Evaluating Organizational Effectiveness**, *Industrial and Commercial Training*. 32(1), pp.245-248.
  - Robbins, S.P. (1987), **Organizational Theory: Structure, Design and Application**, USA: Prentice-Hall International, Inc.
  - Tannenbaum, Scott. L; Woods, steven. B. (1992), **Determining a Strategy for Evaluating with in Organizational Constraints**, *Haman Resource Planning*. 15(2). Available at: <http://proquest.umi.com/pdweb?Index=0&did=494751&Srchmode=1&sid=118fmt=2&Inst=PROD&VTYPE=PCD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188628838&clientID=46449>
  - Vays, Lina(2004), **Delivering Better Government: Assessing the Effectiveness of Public Service**, *public personal Management*.33(3). Available at: <http://proquest.umi.com/pqdweb?Index=&Did=715086961&Srchmode=1&sid=11&fmt=2&VInst=PROD&VTYPE=PCD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188198876&ClientID=46449>
  - Worthen BR, Sanders JR, Fitzpatrick (1997), **Program Evaluation; Alternative Approach and Practical Guidelines**, New York: Longman Co.