



دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی

پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت آموزشی

عنوان پایان‌نامه

ارزیابی اثر بخشی درونی و بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بیمه
البرز کل کشور

به کوشش

حسین بارافکن

استاد راهنما

دکتر مهدی محمدی

فصل اول

کلیات پژوهش

گسترش روز افزون علم و فناوری سبب شکل گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به دوران‌های گذشته شده است. امروزه هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و رو به رشد، کانالهای ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات و دگرگونی‌ها منطبق نموده است. در چنین شرایط و وضعیتی سازمانی می‌تواند مدعی چابکی، موفقیت و کارآمدی نماید که دانش روز و فناوری پیشرفته را در خود و پرسنل نهادینه ساخته و همواره در صدد ارتقای سطح کیفی و کمی آموزش‌ها و دانش‌های کارکنان خود باشد (اسکات^۱، ۲۰۰۷).

در آستانه‌ی قرن بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا می‌کنند و جهان به سوی عصر دانایی محوری پیش می‌رود. توسعه‌ی پایدار و همه جانبه، مبتنی بر دانایی و توسعه‌ی فناوری شده است؛ توسعه‌ی فناوری نیز به نوبه‌ی خود بر محور نوآوری و خلاقیت در عرصه‌ی علم استوار است که بستر و فرهنگ پژوهش زیربنای آن است (کرافت^۲، ۲۰۰۷). بدیهی است که جوامعی که امکانات و منابع افزون‌تری را به موضوع پژوهش اختصاص می‌دهند، بهتر و بیش‌تر می‌توانند تولید دانایی کنند و در حوزه‌های گوناگون اعم از سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های اقتصادی موفق‌تر عمل کنند. این پیشتازی در علم و نوآوری و قدرتی که از تولید، کاربرد و اشاعه‌ی دانش حاصل می‌شود، موجبات تفوق جوامعی می‌شود که بهتر بتوانند دانش را مدیریت نموده و به کار گیرند. این مهم از طریق آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند بهترین نتیجه مطلوب را به همراه داشته باشد (جورج^۳، ۱۹۹۷).

۲-۱ بیان مسأله

منابع محدود مالی هر سازمان ایجاب می‌کند که یک بررسی دقیق از روند اجرائی و کیفیت آموزش‌های ارائه شده به عمل آید تا با توجه به این محدودیت از دوباره کاری‌ها و اتلاف نیروی انسانی و سایر منابع جلوگیری شود، در این صورت لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری آنان افزایش یابد (مورفی^۴، ۲۰۰۹). بنابراین تأمین به موقع و بجای نیروی انسانی متخصص یک ضرورت محسوب می‌گردد و تأمین چنین ضرورتی هرگز بدون پیروی از اصول و فنون برنامه‌ریزی نیروی انسانی و در نهایت برنامه‌ریزی آموزشی امکان پذیر نخواهد بود (استوت، ۲۰۰۳).

¹ Scat

² Craft

³ Goerge

⁴ morffy

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارائه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی می‌باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت (اسکات، ۲۰۰۷). آموزش کارکنان، فرایندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمان و انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرون فراهم می‌آورد. بنابراین سازمان به منظور رسیدن به حد مطلوب اقتصادی و صنعتی، بایستی آموزش نیروی انسانی را در صدر اولویت‌های خود قرار داده و در زمینه تربیت مغزهای متفکر و مبتکر سرمایه گذاری کند. از این رو برنامه‌ریزی‌های بزرگ و فراگیر را باید بر پایه اندیشه‌های نو، آفریننده، پویا، پرتوان و نگرش‌های سازنده، دیدگاه‌های تازه و تعهد و دلبستگی ژرف منابع انسانی در سازمان‌ها بنا نهاد (جعفری، ۱۳۸۰)

هر سازمان به افراد آموزش دیده و با تجربه برای به انجام رساندن مأموریت خود نیاز دارد. یکی از راه‌ها و شاید راه انتقال اطلاعات دانش و مهارت‌های شغلی به افراد در هر سازمان، آموزش می‌باشد. آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است، بلکه فعالیتی است که هر سازمان باید منابعی را برای آن در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلع را در اختیار داشته باشد. با توجه به هزینه‌های بالای دوره‌های آموزش در سازمان‌ها، می‌بایست به مفید و سودمند بودن نتایج این هزینه اطمینان حاصل کرد که این خود دلیل موجهی بر لزوم ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی می‌باشد. هیچ‌گاه نمی‌توان بدون ارزیابی دوره‌های آموزشی ادعا نمود که آموزش‌های ارائه شده به یادگیرندگان مثمر ثمر بوده و باعث بهبود دانش، مهارت و نگرش در زمینه شغلی و حرفه‌ای شده است یا خیر؟ (دولان و شولر^۱، ۱۹۷۵).

بدین ترتیب یک برنامه آموزشی تنها زمانی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اعتماد و معتبری در مورد تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد شرکت کنندگان عرضه کند این امر به جنبه مهمی از آموزش و ارزشیابی آموزش اشاره دارد که معمولاً از آن به عنوان «اثربخشی آموزش»^۲ (درونی و بیرونی) یا «ارزشیابی اثربخشی آموزش»^۳ یاد می‌شود (قهرمانی، ۱۳۸۰).

صنعت بیمه از جمله صنایعی است که علی‌رغم قدمت دیرینه آن به شکل سنتی در کشورمان، اما به مفهوم مدرن و علمی دارای سابقه محدودی می‌باشد. در سالهای اخیر بیمه به عنوان یکی از ضرورت‌ترین نیازهای جوامع مطرح و در کشور ما نیز رشد و گسترش زیادی یافته است. بیمه البرز به عنوان یکی از مطرح‌ترین و شناخته‌ترین این بیمه‌ها دارای استراتژیها و خط‌مشی‌های مختلفی است. در زمینه نیروی انسانی کارآمد

¹ Dolan and scholer

² Effectiveness of training

³ Assessment of training effectiveness

بیمه البرز به دنبال دستیابی به کارکنان آموزش دیده و متخصصی است که بتواند با اتکا به تجربه و تخصص آنها برنامه‌های مفید و سودمند خود را به مردم ارائه نماید. در این میان کارکنان بیمه البرز در طول هر سال از آموزش‌های ضمن خدمت مختلفی برخوردار می‌شوند. اغلب این دوره‌ها در زمینه نحوه ارائه خدمات و نیز آشنایی با انواع بیمه‌ها می‌باشد.

ارزیابی درونی و بیرونی این دوره‌ها از جمله اهداف اصلی بیمه البرز به شمار می‌رود چراکه هر ساله میلیون‌ها ریال صرف آموزش‌های ضمن خدمت گردیده و زمان و انرژی زیادی از کارکنان و بیمه البرز برای اجرایی نمودن این آموزش‌ها می‌گردد. لذا لازم است تا با ارزیابی درونی و بیرونی به میزان اثربخشی این آموزش‌ها پی برد. منظور از اثربخشی دوره تحقق اهداف دوره است و منظور از اهداف، هدف‌های تخصصی و عمومی است. سنجش تحقق اهداف دوره‌ها از طریق سنجش پیامدهای دوره برای کارکنان انجام می‌گیرد. ۴ دسته از پیامدهای دوره در این ارزیابی اندازه گیری می‌شود که عبارتند از: پیامدهای شخصی؛ پیامدهای علمی؛ پیامدهای حرفه‌ای و پیامدهای اجتماعی. از آنجا که بخشی از پیامدهای شخصی صرفاً از طریق مراجعه به کارکنان قابل اندازه گیری است، و در این ارزیابی بنابر آن است که اثربخشی دوره‌های تخصصی و عمومی را از نظر گروه‌های کارکنان و سرپرستان اندازه گیری و مورد مقایسه قرار داده شود، لذا پیامدهای شخصی دوره‌ها تخصصی و عمومی را از طریق اندازه گیری پیامدهای سه گانه علمی، حرفه‌ای و اجتماعی کارکنان با مراجعه به گروه‌های ذینفع کارکنان و سرپرستان مورد سنجش قرار می‌گیرد. منظور از پیامدهای شخصی دوره‌های تخصصی و عمومی میزان کاربرد آن برای کارکنان، حمیت و عرق علمی و کاربردی آنها و واکنش کارکنان نسبت به دوره پس از اجرای آن است.

ارزیابی اثربخشی درونی آموزش، به منظور روشن شدن نتایج درونی کار برنامه آموزشی صورت می‌گیرد و در آن، تأثیرات برنامه آموزشی در شرکت کنندگان و به طور کلی در به وجود آمدن تغییر لازم در قسمتی و یا در کل سازمان و در نتیجه تغییراتی که در رفتار شرکت کنندگان ایجاد گردیده، مورد بررسی قرار می‌گیرد (برزگر، ۱۳۸۶). به عبارتی دیگر میزان مؤثر بودن برنامه موجود در توان پاسخگویی به مطلوبیت‌ها و انتظارات کارآموزان می‌باشد (زند، ۱۳۸۱).

حمیت و واکنش کارکنان نسبت به دوره‌های تخصصی و عمومی از جنس عاطفی و نوعی احساس شخصی است که در اثر شرکت در دوره و تعاملات با اساتید و کارکنان مراکز آموزشی و محتواهای درسی در آنان به وجود آمده است. این احساس می‌تواند مثبت و نشانگر علاقه و یا منفی و نشانگر زدگی و ناکامی آنان از تحقق اهدافشان در حضور در دوره‌ها باشد. منظور از پیامدهای علمی، توانایی‌ها و مهارت‌های علمی کارکنان برای انجام وظایفی که از او انتظار می‌رود، می‌باشد. پیامدهای حرفه‌ای، نحوه انجام وظایف شغلی کارکنان است. منظور از پیامدهای اجتماعی، توانایی‌ها و مهارت‌های برقراری ارتباط کارکنان است. مهارت‌هایی از

قبیل: کار گروهی، سرپرستی، انعطاف پذیری و تطبیق با شرایط محیطی. علاوه بر این در تبیین مسأله محور بودن این پژوهش می‌توان مطرح نمود که در سال‌های اخیر علی‌رغم رشد کمی که در تعداد شعب و نیروی انسانی شاغل در بیمه‌های کشور صورت گرفته است اما مشخص نیست که کیفیت ارائه خدمات توسط این شرکت‌ها تا چه اندازه متناسب با نیاز مشتریان بوده و لازم است که آموزش‌های ارائه شده به کارکنان در این زمینه مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا در این پژوهش محقق قصد دارد تا به ارزیابی اثربخشی درونی و بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بیمه البرز کل کشور بپردازد.

۳-۱- اهمیت، ضرورت و کاربردهای پژوهش

ارزیابی به عنوان یکی از مهم‌ترین ساز و کارهای مدیریت عملکرد در تولید و توسعه کیفیت در سازمان می‌باشد. در واقع بهبود کیفیت مستلزم ارزیابی کیفی است و این در تمام سازمان‌ها اعم از سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و آموزشی امری کاملاً عینی و مشهود است. سازمان‌های صنعتی و بازرگانی به دلایل مختلف تجاری رقابتی و جلب رضایت مصرف‌کننده ناگزیر از بهبود کیفیت هستند. اجرای راهکارهای بهبود مستمر کیفیت در این گونه از سازمان‌ها، واجب و ضروری است (بزاز جعفری، ۱۳۸۳).

صنعت بیمه نیز از جمله صنایعی است که به ویژه در سال‌های اخیر با رقابت زیادی مواجه شده است و شرکت‌های بیمه گر مجبورند در بازار رقابت به عرضه بهترین و با کیفیت ترین خدمات بپردازند. برای دستیابی به این مهم شرکت‌های بیمه‌گر می‌بایستی از نیروی انسانی کارآمد و آموزش دیده برخوردار باشند. در واقع نیروی انسانی متخصص به عنوان سرمایه اصلی شرکت‌های بیمه گر مطرح می‌باشد. این نیروی انسانی نیازمند آموزش‌های متناوب و مستمری هستند تا بتوانند خدمات خود را به شکلی مطلوب ارائه نمایند. این مهم توسط فرایند مدیریت عملکرد صورت می‌پذیرد (جوادین، ۱۳۸۰).

ارزیابی درونی و بیرونی می‌تواند به عنوان ابزارهای اجرای مدیریت کیفیت موثر باشد. ارزیابی درونی در واقع اولین قدم برای شناخت نیازهای آموزش کارکنان بیمه بوده تا بتواند کیفیت ارائه خدمات را تضمین نماید. علاوه بر این ارزیابی بیرونی به اعتبار بخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برگزار شده کمک شایان می‌نماید (سلطانی، ۱۳۸۳).

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود، نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند (کرافت، ۲۰۰۷). اگر توانایی‌های کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد، اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات و مهارت‌های لازم و مناسب نباشند، سازمان را دچار ضایعات و خسارات متعدد مالی و اداری و ... خواهند کرد (اسکات، ۲۰۰۷). بدون تردید ارزیابی میزان اثر بخشی آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند

برای مدیران و کارگزاران دارای اهمیت بوده و کمک نماید تا تصویر واقع بینانه‌ای از آموزش‌ها و سرحد کارآمدی آنها داشته باشند. با توجه به اینکه در بیمه البرز هر ساله دوره‌های ضمن خدمت متنوعی به کارکنان و پرسنل آموزش داده شده است، ولی تاکنون تحقیقی پیرامون ارزیابی درونی و بیرونی و اثربخشی این دوره‌های آموزشی صورت نگرفته است. لذا اهمیت دارد تا با انجام تحقیقی به بررسی اثر بخشی و ارزیابی درونی و بیرونی این آموزش‌ها پرداخته شود.

۴-۱ - اهداف پژوهش

۴-۱-۱ هدف کلی

هدف کلی انجام این تحقیق ارزیابی اثر بخشی درونی و بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بیمه البرز کل کشور می‌باشد. در راستای هدف کلی اهداف جزئی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

۴-۱-۲ اهداف جزئی

- ۱- ارزیابی میزان اثربخشی درونی کلی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در بیمه البرز
- ۲- ارزیابی میزان اثربخشی بیرونی کلی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در بیمه البرز
- ۳- مقایسه میزان اثربخشی درونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان
- ۴- مقایسه میزان اثربخشی بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان
- ۵- مقایسه میزان اثربخشی درونی و بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در بیمه البرز

۵-۱ پرسش‌های پژوهش

- ۱- اثربخشی درونی کلی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در بیمه البرز به چه میزان است؟
- ۲- اثربخشی بیرونی کلی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در بیمه البرز به چه میزان است؟
- ۳- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی درونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب مدرک تحصیلی کارکنان آموزش دیده وجود دارد؟
- ۴- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب نوع واحد کارکنان آموزش دیده وجود دارد؟
- ۵- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی درونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب جنسیت کارکنان آموزش دیده وجود دارد؟
- ۶- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب مدرک تحصیلی کارکنان آموزش دیده وجود دارد؟
- ۷- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب نوع واحد کارکنان آموزش دیده وجود دارد؟
- ۸- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی بر حسب جنسیت کارکنان آموزش دیده وجود دارد؟
- ۹- آیا تفاوت معناداری بین اثربخشی درونی و بیرونی برنامه درسی دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی ارائه شده در بیمه البرز وجود دارد؟

۶-۱- تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

۶-۱-۱ تعاریف مفهومی

برنامه درسی: برنامه درسی، تمامی تجربه‌هایی است که تحت هدایت یک نهاد آموزشی برای یادگیرنده، تدارک دیده می‌شود. در واقع، برنامه درسی وسیله‌ای است که از طریق آن، سازمان‌های آموزشی می‌کوشند که آرزوها و امیدهای آموزشی و پرورشی جامعه را به واقعیت مبدل سازند. همچنین برنامه درسی را می‌توان سندی که شامل راهبردهایی برای دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب است، تعریف کرد (علاقه‌بند، ۱۳۸۴).

سیلور، الکساندر و لوئیس^۱ (۱۳۷۷) از گرین^۲ (۱۹۷۷) نقل کرده‌اند که برنامه درسی باید ابزاری برای آماده‌سازی فرصتهای معناجویی توسط فراگیران باشد. آنها همچنین معتقدند برنامه درسی به عنوان طرحی جهت فراهم کردن مجموعه‌ای از فرصتهای یادگیری است اما تا هنگامی که فراگیران با این فرصتها برخورد نکنند فقط یک امکان تلقی می‌شود. اجرای برنامه درسی به معنای اشتغال و درگیری عملی فراگیران با فرصتهای یادگیری طرح‌ریزی شده است. که آموزش نیز گفته می‌شود.

برنامه درسی بالضروره یک مسئله اقتصادی نیز هست. به دلیل محدودیت ظرفیت موجود انسان برای یادگیری، وسعت معرفت و دانش موجود و کوتاهی دوران زندگی، چالش فراروی برنامه درسی، اقتصادی کردن و به صرفه کردن توانایی محدود یادگیری از طریق انتخاب عاقلانه و مناسب موضوع و محتوای درسی و روشهای عقلایی است. هوش انسان آنقدر ارزشمند است که نباید اسیر یادگیری طرحهای آموزشی اتفاقی و خلق‌الساعه شود (تقی‌پور ظهیر، ۱۳۷۶). کلاین^۳ (به نقل از مهر محمدی، ۱۳۶۹) نیز برنامه درسی را مهمترین عنصر تشکیل دهنده نظام تعلیم و تربیت می‌داند که به منزله قلب آن نظام عمل می‌کند.

آموزش: روش‌هایی که بوسیله آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاد می‌دهند (دسلر^۴، ۱۹۹۴).

ارزیابی: یک فعالیت رسمی است که برای تعیین کیفیت، اثربخشی، یا ارزش یک برنامه، محصول، پروژه، فرآیند، هدف یا برنامه‌ی درسی به اجرا در می‌آید (سیف، ۱۳۷۶).

اثر بخشی: عبارتست از میزان موفقیت در تحقق اهداف و یا انجام وظایف محوله می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۷۴).

ارزیابی اثربخشی درونی: به عنوان فرآیندی پویا برتر از سایر روشهای ارزیابی به آینده می‌نگرد و با ارائه اطلاعاتی جامع به مسئولین، جایگاه آموزش، پژوهش و وضعیت بروندهای نظام آموزشی را معین نموده و شرایطی را بوجود می‌آورد تا تصمیم‌گیرندگان ضمن در نظر گرفتن عملکرد گذشته و حال خود، برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را بر مبنای اطلاعات بدست آمده از فرآیند ارزیابی انجام شده برای آینده تنظیم نماید (میرزا محمدی، ۱۳۷۶).

این نوع ارزیابی، تاکید فراوان بر برنامه‌هایی دارد که از طریق آن برنامه‌ها، مأموریت و اهداف، نقاط قوت و ضعف مجموعه آموزشی معین می‌شود و در آن تضمین و بهبود کیفیت خود، روش‌های مفیدی را اتخاذ نماید (رحیمی، محمدی، پرنده، ۱۳۸۱).

⁴ Desler

ارزیابی اثر بخشی بیرونی: اگر مسیر حرکت به سمت توانمندی باشد، نتیجه آموزش باید کسب مهارت های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم کوشش در قبل، حین و بعد از آموزش است. اگر قرار باشد افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، رویکرد آموزش باید متناسب باشد. افراد باید با اطلاع قبلی از هدف شرکت در کلاس ها و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس ها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییرات است (Blanchard et al, 2000) آموزش باید منجر به توانمندی شود (Aghayar1384)، یعنی ارائه آموزش های کیفی باید توانمندی را در افراد ایجاد کرده و آن را تقویت کنند، short (1992) توانمندی را فرایندی می داند که به موجب آن موسسات و سازمانها به منظور حل مسایل و مشکلات خود و توسعه شایستگی های کارکنان در آن مشارکت می کنند. توانمندی هنگامی اتفاق می افتد که فرد در اثر کسب قدرت حاصل از تجربه احساس می کند که توان و قدرت کنترل بر روی شغل خویش را دارد.

۲-۶-۱ تعاریف عملیاتی

برنامه درسی دوره های عمومی: به محتوای دوره هایی مانند (تکریم ارباب رجوع، روش تدریس، کامپیوتر، زبان و بازاریابی و...) اطلاق می گردد که بیمه البرز سالانه، برای بالا بردن دانش، مهارت و نگرش کارمندان خود برگزار می کنند. در تحقیق حاضر، دو دوره عمومی تکریم ارباب رجوع، به منظور بالا بردن نگرش مثبت کارکنان نسبت به اهمیت مشتری و دوره بازاریابی به منظور بالا بردن میزان شناسایی فرصت ها و تهدیدها و ارتقا مهارت برنامه ریزی فروش، عنوان نمونه انتخاب شده اند.

برنامه درسی دوره های تخصصی: به محتوای دوره های مانند (کلیه باز آموزی ها در رشته های مسئولیت، اموال، اشخاص، و مهندسی مخصوص و...) اطلاق می گردد که بیمه البرز برای بالا بردن دانش و مهارت کارمندان خود در ضمن یا بدو خدمت برگزار می کنند. در این تحقیق، دو دوره صدور بیمه نامه ها، با هدف افزایش دانش کارمندان نسبت به موارد حقوقی، دستور العمل های بیمه نامه و دوره خسارت، با هدف شناسایی موارد حقوقی خطرهای تحت پوشش و دقت و ریز بینی در شناخت خسارت های واقعی و داشتن آگاهی کامل از نظریه ها و مواد بیمه ای، به عنوان نمونه انتخاب شده اند.

اثر بخشی درونی: نمره ای که کارکنان با شیوه درجه بندی به میزان مؤثر بودن برنامه درسی دوره های آموزشی تخصصی و عمومی در توان پاسخگویی به مطلوبیت ها و انتظاراتشان در ابعاد هدف، محتوی، مدرس، روش تدریس، منابع، کیفیت آرایه و ارزشیابی، در مقیاس محقق ساخته، اختصاص می دهند.

اثر بخشی بیرونی: نمره ای که مدیران بر حسب شایستگی ها و توانمندی های کسب شده در حوزه شرح وظایف کارکنان از نظر دانش، نگرش و مهارت، در مقیاس محقق ساخته، به کارکنان خود اختصاص می دهند

فصل دوم

پیشینه پژوهش

مبانی نظری و پیشینه

الف - مبانی نظری

۱-۲- مقدمه

جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. بندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، 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 صاحب نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. از لحاظ علمی نیز فشارهای فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده‌اند تا سازمان‌ها را مجبور کنند به پتانسیل‌های اساسی به طور کل و به آموزش به طور خاص توجه بیشتری داشته باشند (جعفرزاده، ۱۳۸۶).

امروزه سازمان‌ها و مؤسسات پیشرو، بیش از پیش توجه خود را به دوره‌های آموزشی به منظور بهسازی منابع انسانی خویش معطوف داشته‌اند. اما در حالی که اهمیت و ضرورت طراحی و اجرای آموزش‌های حین کار در سازمان‌ها به صورت یک امر طبیعی در آمده است و همگان بر آن اتفاق نظر دارند، آنچه در طراحی و اجرای آموزش اهمیت فوق‌العاده‌ای پیدا می‌کند، ارزیابی اثربخشی این نوع آموزش‌هاست که بتوان از نتایج به دست آمده، آموزش‌های تکمیلی و جهت داری را طراحی کرد. تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آنها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می‌آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند (ساعتچی، ۱۳۶۸).

با توجه به مباحث بالا می‌توان گفت که ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی برای تمام سازمان‌ها درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است. لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار با اهمیت است. ارزیابی یکی از مهم‌ترین مراحل برنامه‌ریزی آموزشی است که انجام صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در اختیار می‌گذارد و مبنای مفیدی جهت ارزیابی عملکرد آموزشی مراکز آموزشی به دست می‌دهد. اگر اهداف را به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده تعریف کنیم، اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان‌ها به هدف‌های موردنظر خود نائل می‌آیند.

هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقای کارایی و اثربخشی است. براساس عقاید صاحب‌نظران امروزه توجه به کیفیت باعث تقدم اثربخشی بر کارایی شده است. به خصوص در سازمان‌های آموزشی که دارای اهداف کیفی

بوده و سود دهی جایگاه مهمی را اشغال نمی‌کند، اثربخشی عامل مهم ورکن اساسی در خور توجه است. بسیار دیده می‌شود که سازمان‌های مختلف با شرایط یکسان میزان اثربخشی و موفقیت متفاوتی دارند (کولانچی، ۱۳۷۴). اثربخشی درجاتی دارد و نسبی است و هرچه سازمان به تحقق اهداف نزدیک‌تر شود و میزان تحقق اهداف بیشتر باشد سازمان اثربخش‌تر است.

آموزش یکی از مهمترین ابزارهای توسعه نیروی انسانی است که نوعی مداخله آگاهانه و طراحی شده برای بالا بردن عملکرد شغلی کارکنان محسوب می‌شود و در واقع محرکی قوی برای ایجاد تحول اجتماعی است که به طور بالقوه موقعیتهای برابری را برای افراد بوجود می‌آورد و آنان را برای تحرک شغلی و استفاده هر چه بیشتر استعدادهایشان آماده می‌کند که این نیرو عامل حیاتی برای تقویت بهره‌وری و رقابت‌های بین‌المللی است، که به نوبه خود منجر به افزایش استانداردهای زندگی می‌شود (حسینی خواه، ۱۳۸۵).

۲-۲- آموزش

آموزش و بهسازی تجربه و فعالیتی است مبتنی بر یادگیری^۱ به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ثابت و ماندگار در افراد جهت بهبود توانایی انجام وظایف (شیمون، ۲۰۰۵؛ جزایری، ۱۳۸۰). بنا به تعریف یونسکو آموزش و پرورش عبارت است از تمام کنش‌ها^۲، اثرات، راه‌ها و روش‌هایی که برای رشد و تکامل و توانایی‌های مغزی، معرفتی و همچنین مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار انسان بکار می‌روند، البته به طریقی که شخصیت انسان را تا ممکن‌ترین حد آن تعالی بخشد و یکی از ارزشهای مثبت جامعه‌ای که در آن زیست می‌کند، باشد (خراسانی و حسن زاده بارانی کرد، ۱۳۸۶).

کمیسیون خدمات نیروی انسانی ایالت متحده آموزش را یک فرآیند طراحی شده جهت اصلاح طرز فکر، دانش یا مهارت‌های رفتاری از طریق یادگیری تجربی، جهت نائل شدن به عملکرد موثر در یک فعالیت یا در دامنه‌ای از فعالیت‌ها و اهداف آنها در کارگاه‌های آموزشی که توانایی‌های افراد و رضایت فعلی و آتی نیازهای نیروی انسانی سازمان را توسعه می‌دهند می‌داند (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹). برناردین (۲۰۰۳) آموزش را هرکوششی می‌داند که در جهت بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی او صورت می‌گیرد. عباس‌زادگان و ترک‌زاده (۱۳۸۶) نیز آموزش و بهسازی کارکنان را به عنوان مجموعه کنش‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده‌ای می‌دانند که با هدف افزایش رفاه و اثربخشی فرد و سازمان، به طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان می‌پردازد، تعریف کرده است.

¹ learning

² actions

۱-۲-۲ آموزش در سازمان‌ها

افزایش دانش و تغییرات پر شتاب تکنولوژی سبب شده است که سازمانها آموزش و بهسازی منابع انسانی را به عنوان محور توسعه در رأس برنامه‌های خود قرار دهند.

سازمان‌ها و مؤسساتی که به نقش و تاثیر منابع انسانی در عملکرد سازمانی و آموزش و بهسازی در افزایش دانش و مهارت و بهبود نگرش کارکنان و در نتیجه ارتقای توانایی و انگیزش آنها واقفند، هزینه‌های آموزش و بهسازی را سرمایه‌گذاری تلقی کرده و در برنامه توسعه و بودجه سالیانه خود مبالغ در خور توجهی را به آموزش و توسعه کارکنان اختصاص می‌دهند (جورج گیرین، ۲۰۰۳). آموزش و توسعه زمانی موثر واقع می‌شود که هم نیازهای سازمان و هم نیازهای افراد تامین گردد. آموزش و بهسازی از اهداف کلی سازمان حمایت می‌کند و نوعی سرمایه‌گذاری روی کارکنان است (گارت رایت، ۲۰۰۳). عباس‌زادگان و ترک‌زاده (۱۳۸۶) ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن را مستلزم اتخاذ خطمشی و استراتژی مناسب و متناسب با مقتضیات سازمان دانستند و بیان کردند لازم است در یک طرح و ترتیب منطقی به گونه‌ای فعالیت شود که هم انسجام درونی دوره‌های آموزشی به بهترین وجه لحاظ شود و هم ارتباط آن با دیگر اجزای فراسیستم سازمان رقم بخورد.

۳-۲-۲ اثربخشی آموزشی

اثربخشی آموزشی تلاشی است در جهت شناسایی عوامل موثر بر فرآیند آموزش و درک نحوه تأثیر این عوامل بر اهداف سازمانی (ماتیو وهمکاران^۱، ۱۹۹۳). از نظر کرایگر، فورد و سالاس^۲ (۱۹۹۳) اثربخشی آموزشی مفهوم گسترده‌ای است که ریشه در تئوری شناختی^۳ دارد و به فرآیندهایی فردی، موقعیتی قبل، حین و بعد از فرآیند آموزش اطلاق می‌شود که انتقال آموزش را به فضای کاری امکان‌پذیر می‌سازد. ابطحی (۱۳۸۹) با نظر به تعریف دراکر و سلطانی از اثر بخشی، اثربخشی آموزشی را به عامل تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی، انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی، توانایی ایجاد شده در اثر آموزش در جهت دستیابی به اهداف، ارزش افزوده آموزش، بهبود شاخص‌های موفقیت کسب و کار، درست انجام دادن کار مورد نظر آموزش و نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در آموزش‌های اجرا شده تعبیر می‌کند. ترک‌زاده،

¹ Mathieu, Martineau

² Kraiger, Ford, & Salas.

³ Cognetive theory

نیکنام، محمدی (۱۳۸۸) اثربخشی آموزشی را شامل اثربخشی بیرونی به مفهوم کارآمدی یادگیری‌های حاصل از آموزش در موقعیت‌های خارج از فرآیند آموزش و اثربخشی درونی به مفهوم تناسب و انسجام درونی کافی بین اجزا و عناصر مختلف آموزش تعریف کرده‌اند. از نظر یمنی، (۱۳۸۲) اثربخشی نهادی^۱ آموزش بیانگر تاثیر نظام آموزشی بر تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های شرکت می‌باشد. از نظر سلطانی (۱۳۸۰)، اثربخشی آموزشی از طریق بررسی کارایی درونی و بیرونی نظام آموزشی در سازمان تعیین می‌گردد. لذا اصلاح کارایی درونی و بیرونی نظام آموزشی سازمان‌ها تقریباً به معنای تضمین و تامین اثربخشی نظام آموزشی است.

۴-۲- ارزیابی اثربخشی آموزشی

برای تعیین نتایج یک برنامه آموزشی لازم است عملکردهای آن مورد ارزیابی قرار گیرد تا بتوان انحرافات احتمالی از هدف‌های برنامه را کشف کرد و تصحیح نمود. بنابراین ارزیابی یعنی بررسی میزان پیشرفت کار و اینکه تغییرات ناشی از اجرای برنامه تا چه حد در نیل به اهداف مطلوب مؤثر واقع و منجر به ایجاد مهارت‌های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است. (ابطحی ۱۳۷۹، عیدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ ایلی ۱۳۷۲). پیرامون ارزیابی اثربخشی نظام‌های آموزشی تعابیر مختلفی ارائه شده است. ارزیابی اثربخشی نظام آموزشی عبارت از جستجوی نظام‌یافته جهت قضاوت در مورد ارزش یا اهمیت یک پدیده‌ی آموزشی (برنامه، فعالیت و ...)، به منظور کاهش فاصله میان وضع موجود و مطلوب می‌باشد (بازرگان، ۱۳۷۶). از نظر پورصادق (۱۳۸۴) نیز ارزیابی اثربخشی نظام آموزشی به معنای فرایند جمع‌آوری ستاده‌های مورد نیاز برای تعیین اثربخشی آموزشی است. از نظر گروهی از محققان نیز، ارزیابی اثربخشی نظام آموزشی یعنی سنجش میزان نیل به اهداف و مطلوبیت‌های موردنظر تلاش‌های آموزشی و بهسازی در ابعاد درونی، بیرونی و نهادی (یمنی، ۱۳۸۲؛ ترکزاده، محمدی و نیکنام، ۱۳۸؛ ترکزاده، مجیدی و نورمحمدی، ۱۳۸۸).

۴-۲-۱ معیارهای ارزیابی آموزش

پس از بیان جایگاه و اهمیت سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی، در ادامه رویکردها و معیارهای لازم برای تعیین میزان موفقیت و کارکردهای عملیات آموزشی و روش‌های تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی

¹ Institutional effectiveness

و شاخص های مقتضی در هر یک از آنها ارائه می گردد. از دیدگاه دولان و شولر معیارهای مورد استفاده برای ارزشیابی اثربخشی آموزش عبارتند از:

- ۱- واکنش فراگیران به فرآیندها و محتوای آموزش؛
- ۲- دانش و تجربه اکتسابی به واسطه آموزش؛
- ۳- تغییرات رفتاری که ناشی از آموزش باشد؛
- ۴- بهبودها و پیشرفت های قابل اندازه گیری در سطح خودی و سازمانی مانند کاهش ترک شغل، غیبت و تصادفات (جبّاری، ۱۳۸۱).

۵-۲- تعریف اثربخشی

در مورد مفهوم اثربخشی تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرایند دستیابی به آن، کار دشواری است. اما با این وجود در ادبیات مدیریت، اثر بخشی را انجام کار درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده اند. مفهوم اثر بخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد، البته اثر بخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده تر در یک مطالعه اثربخش، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می شود (زارعی، ۱۳۸۴). منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (ابطحی، ۱۳۸۲).

تعیین میزان تحقق اهداف آموزش؛ تعیین میزان قابل مشاهده از کارآموزان در آموزش های اجرا شده؛ تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی آنها؛ تعیین میزان درست انجام دادن کار که مورد نظر آموزش بوده است؛ تعیین میزان توانایی ایجاد شده در اثر آموزش ها برای دستیابی به اهداف، تعیین میزان ارزش افزوده آموزش؛ تعیین میزان بهبود شاخص های موفقیت کسب و کار (ابطحی، ۱۳۸۲).

در واقع می توان گفت که اثربخشی یک مفهوم کلی دارد و آن به صورت ضمنی در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست. هنگام تعیین اثربخشی سازمان حدود یا میزانی را که هدف های چندگانه تأمین شده اند، سنجیده یا اندازه گیری شده و مورد قضاوت قرار می گیرند. در مورد مفهوم اثربخشی آموزش تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرایند دستیابی به آن، کار دشواری است. ارزشیابی اثربخشی آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش های انجام شده تا چه حد به ایجاد مهارت های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی منجر شده است. در صورتی آموزش، اثربخش است که یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه ریزی شده را شامل و یا به منظور پاسخ به یک نیاز شناخته شده، طراحی شود. آموزش زمانی

کارایی و اثربخشی بیشتری خواهد داشت که افراد از اهداف آموزشی و اثراتی که هریک از فعالیت‌های اجتماعی، سازمانی و فردی بر خط مشی‌های خدمتشان در آینده خواهند داشت، کاملاً آگاه گردند. وقتی دیگران سؤال می‌کنند که آیا آموزش، کار خود را درست انجام داده است یا نه؟ آنچه در حقیقت می‌خواهند بدانند این است که آیا در رسیدن به اهداف سازمان کمک کرده است؟ در اثربخشی، آموزش بایستی بتواند بین محتوا، اهداف و وظایف آموزش و نیازهای سازمان، پیوند برقرار نماید. بنابراین اگر کارآموزان، مطالب و محتوایی را یاد گرفته و بکار گیرند، یعنی اینکه آموزش مؤثر است.

۶-۲- ارزیابی اثربخشی آموزش

ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی:

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی
- تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در اثر آموزش‌های اجرا شده
- تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی
- تعیین میزان درست انجام دادن کار که مورد نظر آموزش بوده است
- تعیین میزان توانایی‌های ایجادشده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به هدف‌ها

باتوجه به مباحث بالا باید گفت که اثربخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درون و برونی نظام آموزش سازمانی تعیین می‌گردد. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمان‌ها را اصلاح کنیم تقریباً اثربخشی آموزش تضمین می‌شود. در سیستم‌های آموزشی که به خوبی طراحی شده‌اند، آگاهی از اینکه ارزیابی در کجا خاتمه یابد و در دوره بعدی از کجا شروع می‌شود کار مشکلی است. ارزشیابی و ابراز آن به ما در تعیین اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی کمک فراوان می‌کند، ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی با توجه به یادگیری، انتقال و تأثیرات سازمانی شامل یک تعداد از اکتورهای پیچیده است. این فاکتورهای پیچیده با واکنش‌های پویا، دارای ابعاد گوناگون بوده که مشخصه‌هایی از اهداف آموزش، کارآموزان، راه حل آموزشی و فناوری آموزشی را در بر می‌گیرد. ارزشیابی آموزشی اگر به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد، می‌تواند ابزار مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد. دست اندرکاران برنامه آموزشی احتمال دارد بیشترین استفاده را از ارزشیابی زمانی بکنند که نقش یک تصمیم‌گیرنده را بازی می‌کنند. همانطور که قبلاً گفته شد، آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (خواجه پور و امیدوار، ۱۳۸۹).

۷-۲- چرخه تصمیم‌گیری آموزش

چرخه تصمیم‌گیری آموزش شامل ۴ مرحله به شرح زیر است (سلطانی، ۱۳۸۰، خواجه پور و امیدوار، ۱۳۸۶)

۱-۷-۲ بررسی عملکرد و بیان ضرورت فعالیت‌های آموزشی: پیش از تصمیم‌گیری درباره برگزاری هر دوره آموزشی، بایستی مسئله عملکرد را مورد بررسی قرار داد و دقیقاً 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 است و از راه فرستادن کارکنان به دوره‌های آموزشی تلاش می‌کنند تا فاصله‌های عملکردی را کاهش دهند. این اقدام نتیجه‌ای 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 می‌دهیم باید مشخص کنیم که شکاف عملکردی موجود به چه عواملی بر می‌گردد؟ و در صورتی تشخیص دادیم که این شکاف بر اثر ضعف توانمندی کارکنان است، باید به طراحی فعالیت‌های آموزشی بپردازیم.

۲-۷-۲ 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 مجموعه‌ای از نیازها که براساس اولویت تنظیم شده‌اند و باید برای کاهش یا برطرف کردن آنها اقدامات اساسی صورت پذیرد.

۳-۷-۲ برنامه‌ریزی و اجرا: برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان‌های امروزی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است و این به خاطر آن است که با برنامه‌های مدون آموزشی می‌توان 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 می‌کنند.

به طور معمول منابع مورد نیاز برنامه‌های آموزشی را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم کرد:

- منابع انسانی، شامل نیروهای آموزشی مانند: استادان، استادکارها، مربیان و کادر اجرایی
- منابع مادی که به دو دسته زیر تقسیم می‌گردند:

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

ب - منابع مالی شامل هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای

۴-۷-۲ ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی: برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که عبارتند از میزان تحقق هدف‌های آموزشی، میزان تحقق هدف‌های شغلی کارآموزان پس از گذراندن دوره‌های آموزشی بدینگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات مدیران و سرپرستان، تعیین میزان اجرای درست کار، تعیین میزان مهارت‌های ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به هدف‌های سازمان، تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی، تعیین میزان بهبود شاخص‌های موفقیت 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 (سلطانی، ۱۳۸۰؛ خواجه پور، امیدوار، ۱۳۸۶).
 بطور کلی چرخه تصمیم‌گیری آموزش را می‌توان در شکل ۱ نمایش داد:



شکل شماره (۱). چرخه تصمیم‌گیری آموزش (سلطانی، ۱۳۸۰، خواجه پور و امیدوار، ۱۳۸۶)

۸-۲- 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