اثربخشی آموزشی

مصاحبه‌دوم

مصاحبه شونده: دکتر فیروزه عطاریان

(دکتری مدیریت دولتی دولتی دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات
و کارشناس سازمان مسکن و شهرسازی شهرستان اراک)

مصاحبه‌گر: علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

شرح مصاحبه :

۱. قبل از هر نکته‌ای لطفاً اثربخش بودن آموزش کارکنان دولت را تشریح نمایید و بفرمایید عملا این مهم را چگونه می‌توانیم به شکل عینی در فرآیند آموزش کارکنان دولت تبیین نماییم؟

ابتدا از فرصتی که از طرف مرکز آموزش مدیریت دولتی در اختیار من گذاشته شده، تشکر می‌کنم.

ساده‌ترین معنی اثربخشی "انجام کارهای درست در راستای تحقق اهداف" است. معنی دیگر اثربخشی "میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده" می‌باشد. از دیدگاه این‌جانب، آموزش کارکنان دولت به دلایل متعددی از اثربخشی مناسبی برخوردار نیست. طبق نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰)، اهداف کلان آموزش کارکنان دولت به شرح زیر است:

۱. افزایش اثربخشی و کارائی در ارائه خدمات دولتی از طریق توسعه بینش، دانش و مهارت-های متصدیان مشاغل.

۲. ارتقاء سطح کیفی سرمایه انسانی بخش دولتی از طریق افزایش سطح توانایی، دانش و مهارت کارمندان دولت.

۳. افزایش سطح باور و اعتقادات کارکنان و مدیران نسبت به ارزش‌های اسلامی.

۴. توسعه آگاهی‌های عمومی کارمندان دولت از ابعاد مختلف فرهنگی و اجتماعی.

۵. توانمندسازی و توسعه مدیران جهت ایفای مؤثر نقش‌ها و وظایف مدیریتی.

۶. آماده‌سازی کارمندان دولت از بعد دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی برای ارتقاء به رده‌های شغلی بالاتر.

۷. توسعه اخلاق اسلامی و فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های انسانی و کرامت انسانی و بهبود روابط انسانی.

۸. روزآمدسازی و ارتقاء سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش معنوی و بصیرتی کارمندان.

اثربخش بودن آموزش کارکنان دولت، به معنای تحقق اهداف کلان آموزش کارکنان دولت است. به زبان ساده‌تر، در صورتی می‌توان گفت که آموزش کارکنان دولت از اثربخشی برخوردار است که اهداف هشت‌گانه آموزش کارکنان دولت با خطای قابل اغماضی محقق شده باشند. که برای این مهم نیاز به تعریف فرایند سنجش اثربخشی آموزش می‌باشد. از دیدگاه این‌جانب سنجش اثربخشی آموزش کارکنان دولت، در عین طرح در نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی و ابلاغ "دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی"(بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴)، حلقه مفقوده فرایند آموزش کارکنان دولت بوده و اهمیت چندانی به آن داده نشده است.

علاوه بر تحقق اهداف آموزشی، اثربخش بودن آموزش‌ها در فرآیند آموزش کارکنان دولت به شکل عینی به شرح زیر تبیین می‌شود:

- بروز نتایج قابل مشاهده از فراگیران (مخاطبان)، آموزش‌های اجرا (برگزار)، شده.
- افزایش میزان انطباق عملکرد (شغلی و رفتاری)، فراگیران (مخاطبان)، با انتظارات عملکردی (شغلی و رفتاری)، آن‌ها
- افزایش سطح صحت، دقت و کیفیت عملکرد (شغلی و رفتاری)، فراگیران (مخاطبان)، بر اثر آموزش‌های اجرا (برگزار)، شده.
- ارتقاء سطح توانایی (دانش و مهارت‌ها)، جهت انجام وظایف شغلی و ایفای نقش در اثر آموزش‌های اجرا (برگزار)، شده.

قطعا دستیابی به موارد فوق و سنجش میزان آن‌ها، علاوه بر تهیه دستورالعمل، نیاز به تعهد برای اجرا، الزام اجرایی و اجرای دقیق دارد.

۲. چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشورمان را در چه سطحی از منظر کیفی می‌بینید و مهم‌ترین ابعاد منفی و مثبت و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ما در این حوزه، چه ابعادی را برجسته‌می‌نمایاند؟

قصد اینکه نظر بدبینانه‌ای ارائه کنم، ندارم. این‌جانب دو سال مسئولیت آموزش و پژوهش در یکی از ادارات کل دستگاه‌های اجرایی را به عهده داشتم و از نزدیک و به طور ملموس در جریان اجرای چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی بودم؛ از دیدگاه این‌جانب، اجرای چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور از نظر کیفی در سطح پایینی است. اگر "فرایند آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی"، به درستی ارزشیابی و اثربخشی آن سنجیده شود؛ قطعا این دیدگاه تائید خواهد شد. ارزشیابی"فرایند آموزش کارکنان" و سنجش اثربخشی آموزش‌های اجرا شده" در دستگاه‌های اجرایی گاهاً انجام نمی‌شود یا در صورت انجام، سنجش به صورت دقیق و درست انجام نمی‌گیرد و دستگاه‌های اجرایی کشور به مقوله ارزشیابی و سنجش اثربخشی به عنوان یک فرایند آسیب‌شناسی، کسب بازخور و کشف شکاف عملکردی اعتقاد ندارند و همواره تلاش می‌کنند که صرفا آمار مطلوبی از عملکرد خود ارائه و وضعیت را مناسب جلوه دهند. این تفکر بیشترین آسیب را به فرایند آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی می‌رساند. ابعاد منفی، مثبت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو در حوزه چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر است:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

ابعاد مثبت

- بُعد مثبت چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی، نظام‌مند بودن آن است. بخشنامه "نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰) و همچنین بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی (بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴)، اهداف آموزش کارکنان دولت را مشخص و فرایند آن را از ابتدا تا انتها تعریف و مدون نموده است که این نقطه قوت چرخه آموزش، بسیار مهم و مثبت است.

ابعاد منفی

ابعاد منفی چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر است:

- الزامات اجرایی در خصوص "نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" وجود ندارد؛ بدین معنا که اگر این بخشنامه توسط دستگاه‌های اجرایی، اجرا نشود؛ چه اتفاقی می‌افتد و چه عواقبی متوجه دستگاه‌های اجرایی خاطی است. همین خلاء قانونی باعث شده درجه اهمیت این بخشنامه برای دستگاه‌های اجرایی کاهش یابد و خود را ملزم به اجرای دقیق آن ندانند. به چند مورد زیر به عنوان مثال اشاره می‌کنم:

- طبق بند ۱ ماده ۳ نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی، "دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس استاندارد مدیریت کیفیت آموزش کارمندان مراحل اصلی آموزش شامل خط‌مشی‌گذاری آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، اجرا، نظارت و ارزشیابی آموزشی را طراحی و مستندسازی نمایند" این بند بسیار مهم تقریبا در دستگاه‌های اجرایی به هیچ انگاشته شده است و به آن عمل نمی‌شود.

- طبق بند الف ماده۴ نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی، با موضوع خط‌مشی گذاری آموزشی، "اهداف و راهبردهای کلان آموزش کارمندان دولت بر اساس چشم‌انداز بیست‌ساله، سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون برنامه توسعه و همچنین راهبردهای دولت در حوزه منابع انسانی توسط معاونت توسعه مدیریت، تعریف، تدوین و جهت اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود." این بند نیز عملا نادیده گرفته شده است. در حالی که خط‌مشی گذاری آموزشی، به مانند چتری است که تمام فعالیت‌ها و کارکردهای آموزشی را زیر سایه خود هدایت می‌کند.

نمونه موارد فوق زیاد است و اگر بخواهم همه آن‌ها را مطرح کنم، موجب اطاله کلام و تطویل زمانی می‌گردد.

- اجرای ضعیف "نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" بزرگترین بعد منفی چرخه آموزش کارکنان دولت است؛ هرچند نظام مذکور دارای ایراداتی است؛ اما با ایرادات موجود نیز، اگر به طور صحیح اجرا شود؛ نتایج بسیار مهمی در ارتقای سطح دانش و نگرش و رفتار کارکنان خواهد داشت.

فرصت‌ها

- ارتقای سطح دانش و آگاهی عمومی کارمندان دولت، فرصتی برای بهبود سطح موفقیت چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور است. امروزه سطح تحصیلات اکثریت به اتفاق کارمندان دولت لیسانس و بالاتر است و همین مهم باعث اجرای هرچه بهتر بخشنامه "نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰)، و همچنین بخشنامه "اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی" و درک هرچه بیشتر محتوی آموزشی توسط کارمندان می‌شود و موجب صرفه‌جویی در وقت و هزینه اجرای دوره‌های نوآموزی خواهد شد.

تهدیدها

- وجود تله‌های کارایی نظیر سنت‌های قدیمی اداری، فرایندهای طولانی و غیرضروری و غلط‌های مصطلح اجرای امور، که یکی از اثرات بوروکراسی در نظام‌های اداری است؛ از جمله مهم‌ترین تهدیدات برای انتقال دانش کسب شده توسط کارکنان آموزش دیده به محیط کار و تغییر نگرش و رفتار آنان است که بدین‌ترتیب عملاً تاثیر آموزش‌های ارائه شده را از بین می‌برد. با یک مثال ساده به تشریح موضوع می‌پردازم.

دوره آموزش "آیین نگارش مکاتبات اداری" از جمله دوره‌های عمومی است که همه کارکنان آن را آموزش می‌بینند. در این دوره شیوه صحیح نگارش نامه‌های اداری، اصول سجاوندی و آموزش استفاده از کلمات فارسی در ادبیات اداری آموزش داده می‌شود، مثلا به فراگیر آموزش داده می‌شود که به جای کلمه "احتراماً" از عبارت فارسی "با احترام" استفاده شود. این تغییر کوچک و ساده که با آن به بهترین نحو، آموزش می‌تواند باعث ارتقاء سطح دانش کارکنان و انتقال دانش به سطح محیط کار گردد، پس از سال‌ها هنوز هم با مخالفت مدیران مواجه می‌شود.

عدم تمایل مدیران به حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی، عدم وجود واحد آموزش در ساختار سازمانی اکثر دستگاه‌های اجرایی (که به طور معمول یک کارشناس آموزش، امور مربوط به آموزش را به صورت جسته و گریخته انجام می‌دهد)، مخالفت مدیران با تغییر و اصلاح سیستم‌ها و روش‌های انجام کار قدیمی و اکراه آنان از استفاده از سیستم‌ها و روش‌های انجام کار جدید، فرهنگ سازمانی ریسک‌گریز، توصیه به رفتارهای همگرا از جمله دیگر تهدیدها برای نظام آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت و اثربخشی آن است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

۳. مهم‌ترین الگوهای اثربخشی آموزش کارکنان دولت شامل چه مواردی است؟ و کدام الگو متناسب با وضعیت موجود آموزش کارکنان دولت در کشور پیشنهاد می‌گردد؟

الگوهای متعدد و متفاوتی برای ارزشیابی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها ارائه شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به الگوی CRIO، الگوی سیپ، الگوی کرک پاتریک، الگوی کافمن، الگوی هامیلین و الگوی فیلیپس اشاره کرد. الگوهای مذکور برای عموم سازمان‌ها هستند و صرفاً برای سنجش اثربخشی آموزش کارکنان دولت طراحی نشده‌اند.

بنابر پژوهشی که توسط انجمن آموزش و بهسازی آمریکا[1] (ASTD)، صورت گرفته است؛ الگوی چهار سطحی کرک پاتریک هنوز متداول‌ترین الگوی ارزشیابی در میان سازمان‌ها است. بنابراین بهترین الگوی پیشنهادی برای آموزش کارکنان دولت نیز الگوی کرک پاتریک است. این الگو متناسب با وضعیت موجود آموزش کارکنان دولت نیست مخصوصا سطح چهارم آن، اما به منظور آموزش اثربخش کارکنان دولت بایستی آموزش کارکنان دولت را با این الگو متناسب ساخت.

نقطه قوت اصلی الگوی کرک پاتریک توجه به نتایج رفتاری شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی است. الگوی مذکور یک الگوی هدف محور است که سطوح و شاخص‌های ارزشیابی و سنجش اثربخشی در هر یک سطوح مختلف به شرح زیر است:

جدول شماره۱: سطوح و شاخص‌های ارزشیابی و سنجش اثربخشی

سطح	شاخص‌های ارزشیابی و سنجش اثربخشی
سطح اول: ارزشیابی واکنش	رضایت شرکت‌کنندگان
سطح دوم: ارزشیابی یادگیری	میزان دانش و مهارت کسب شده توسط شرکت‌کنندگان
سطح اول: ارزشیابی رفتار	تغییر در نگرش، انگیزش و رفتار شرکت‌کنندگان
سطح اول: ارزشیابی نتایج	افزایش بهره‌وری، فروش و کیفیت، کاهش غیبت از کار، جابه‌جایی شغلی و ضایعات

شاخص‌های سطح اول و دوم (واکنش و یادگیری)، در حین اجرای دوره آموزشی و شاخص‌های سطوح سوم و چهارم (رفتار و نتایج)، بعد از اجرای آموزش و با میزانی که فراگیران، آموزش را در شغل خود به کار می‌گیرند، سنجیده می‌شود. در واقع سطوح سوم و چهارم جهت تعیین میزان انتقال اثرات آموزش به شغل و محیط کار انجام می‌شود. سنجش مراحل سوم و چهارم به مراتب مشکل‌تر و پیچیده‌تر از سطوح اول و دوم است.

ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های کارکنان دولت نیز به استناد "دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی" به شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴ بدون ذکر نام الگوی کرک پاتریک بایستی بر اساس مراحل چهارگانه الگوی مذکور صورت پذیرد.

۴. آیا امروزه می‌توانیم ادعا نماییم که مسیر، محتوی، روش و نتایج دوره‌های آموزشی کارکنان دولت، در عملیات و دستاوردهای سازمانی مؤثر بوده است؟ به بیانی دیگر، آیا سازمان‌ها متأثر از آموزش منابع انسانی خود، در مقوله اثرپذیری از آموزش‌های مختلف کاربردی موفق بوده‌اند؟

زمانی می‌توانیم در مورد موضوعی ادعا کنیم که بتوانیم آن را اثبات کنیم؛ اثبات هر موضوع نیز، نیاز به ارائه مستندات دارد؛ بدین معنا که اثبات این ادعا که مسیر، محتوی، روش و نتایج دوره‌های آموزشی کارکنان دولت، در عملیات و دستاوردهای سازمان‌های دولتی مؤثر بوده یا خیر، نیاز به مستنداتی دارد که از سیستم ارزشیابی فرایند آموزش کارکنان دولت و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی استخراج شده باشد. قطعا آموزش کارکنان دولت، در عملیات و دستاوردهای سازمانی بی‌تاثیر نبوده است؛ اما مسئله اصلی میزان این تاثیرگذاری است. ادعای تاثیر مثبت و عملکرد مطلوب، بدون وجود اهداف مشخص، وظایف مشخص، تعریف شاخص‌های عملکرد، تعیین استانداردهای عملکرد، سنجش عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد با اهداف پیش‌بینی شده و تعیین میزان انحرافات؛ صرفا در حد ادعا باقی می‌ماند.

به عبارت دیگر جهت اثبات این ادعا که مسیر، محتوی، روش و نتایج دوره‌های آموزشی کارکنان دولت، در عملیات و دستاوردهای سازمانی مؤثر بوده یا خیر، باید بر اساس شواهد و مستندات به سوالات زیر پاسخ داد:

- چه میزان از اهداف کلان آموزش کارکنان دولت طبق بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰ محقق شده است؟
- همسویی اهداف کلان آموزش کارکنان دولت با اهداف

1. American society for Training and Development

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

سازمان‌های دولتی چه میزان بوده است؟
-ارتقاء سطح توانایی (دانش و مهارت‌ها)، کارمندان دولت در انجام وظایف شغلی و ایفای نقش آن‌ها در اثر آموزش‌های ارائه شده، چه میزان بوده است؟
- تغییر نگرش و رفتار کارمندان دولت در انجام وظایف شغلی و ایفای نقش آن‌ها در اثر آموزش‌های ارائه شده، چه میزان بوده است؟

زمانی که موارد فوق اندازه‌گیری و نتایج بدست آیند، دقیقا مشخص می‌گردد که به چه میزان مسیر، محتوی، روش و نتایج دوره‌های آموزشی کارکنان دولت، در عملیات و دستاوردهای سازمانی مؤثر بوده است.

۵. از دیدگاه شما ارتباط بهره‌وری سازمانی، آموزش کارکنان دولت و اثربخشی آموزشی با توجه به وضعیت موجود کشورهای توسعه یافته و ایران چیست؟ و این مقایسه، چه وضعیتی را برای کشورمان ترسیم‌می‌نماید؟

بهره‌وری سازمانی مفهومی است که اندازه‌گیری آن بسیار مشکل و علاوه بر آن تحت تاثیر عوامل متعددی است و برحسب شاخص‌های متعددی اندازه‌گیری می‌شود؛ اما با تمام این تفاسیر اندازه‌گیری آن غیرممکن نیست.

در کشور ما به مفهوم بهره‌وری در هیچ یک از سطوح اهمیت داده نمی‌شود و بهره‌وری واژه باشکوهی است که بیشتر از آن در سخنرانی‌ها و همایش‌ها استفاده می‌شود تا در دنیای واقعی. آموزش کارکنان دولت قطعاً در ارتقاء سطح بهره‌وری سازمانی موثر خواهد بود، اما در حد و اندازه خود. بدین معنا که آموزش کارکنان تنها عامل تاثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی نیست و عوامل متعدد دیگری نیز بر بهره‌وری سازمانی موثر هستند.

"نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی" (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰)، و همچنین بخشنامه "اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی" با وجود ایرادات، در نوع خود جامع هستند، اما چون اجرای مناسبی در سطح دستگاه‌های اجرایی نداشته است، صرفا در حد بخشنامه و روی کاغذ باقی مانده و اهداف نظام مذکور محقق نشده است و دستگاه‌های اجرایی صرفاً تلاش کرده‌اند حداقل نفر ساعت آموزشی را جهت خالی نبودن عریضه و بیشتر جهت رفع تکلیف انجام دهند. اگر به طور دقیق پژوهشی در این زمینه انجام شود؛ نتایج گواهی بر این ادعا خواهند بود.

سنجش اثربخشی آموزشی نیز حلقه مفقوده نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه-های اجرایی بوده است که یا مورد بی‌توجهی کامل قرار گرفته یا اندک توجهی به آن شده است. عوامل مذکور باعث ایجاد فاصله بسیار زیادی بین کشورهای توسعه یافته و کشور ما در زمینه آموزش کارکنان دولت و اثربخشی آموزشی، شده است. اگر با عزم جدی و تعهد مدیریت کلان اجرایی کشور و تلاش کلیه کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی در جهت کاهش این فاصله اقدام نشود؛ این فاصله روز به روز بیشتر و بیشتر و قطعا وضعیت خوبی برای کشورمان ترسیم نخواهد شد.

۶. شاخص‌های ارزشیابی آموزشی و اثربخشی آن چیست و آیا تاکنون در این حوزه با تأکید بر رفتار سازمانی موجود، موفق بوده‌ایم؟

ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی نقش بسیار مهم و کلیدی در کنترل کیفیت فرایند و چرخه آموزش کارکنان دولت دارد. ارزشیابی و سنجش دقیق اثربخشی آموزش باید شکاف‌های عملکردی را شناسایی نموده و در خصوص اثربخشی محتوی و روش‌های آموزش، میزان تحقق اهداف آموزشی و میزان برطرف شدن نیازهای شناسایی شده سطوح فردی، شغلی و سازمانی بازخورهای لازم را ارائه نماید و نتایج آن جهت رفع نواقص و اصلاح، بهبود و ارتقاء سطح برنامه آموزش مورد استفاده قرار گیرد؛ تا بدین ترتیب تغییرات لازم و اساسی در فرایند آموزش کارکنان ایجاد گردد.

در یک ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی کامل، آنچه بیشتر باید مورد توجه قرار گیرد؛ میزان تاثیر آموزش‌های ارائه شده در ارتقاء سطح دانش و مهارت‌ها، تغییر نگرش و رفتار کارکنان است تا چگونگی اجرای برنامه آموزشی.

یک برنامه آموزش کارکنان نمی‌تواند مفید واقع شود، مگر آن که بتواند تغییر اساسی در سطح دانش و مهارت‌ها، نگرش و رفتار کارکنان ایجاد نماید. پی‌بردن به میزان ایجاد تغییرات مذکور نیز جز به وسیله یک ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی کامل و جامع امکان‌پذیر نخواهد بود.

ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی به معنای فرایند اندازه‌گیری نتایج آموزشی شامل فواید و موانع ملموس و ناملموس تعریف شده است. به طور خلاصه ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی عبارت است از سنجش کمی و کیفی میزان افزایش یا تغییری که بر اثر آموزش در کارکنان به وجود آمده است.

به بیان ساده‌تر هدف ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی آن است که دریابیم "کجا بوده‌ایم؟"، "قرار بوده است که کجا برویم؟"، "در این مسیر تا کجا پیش رفته‌ایم؟"

بدین‌ترتیب فرایند ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی صرفاً یک ارزیابی ساده نیست. با توجه به موارد فوق می‌توان گفت ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی عبارت است از:
- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی
- تعیین نتایج عملکردی قابل مشاهده از فراگیران در اثر آموزش‌های اجرا شده

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

- تعیین میزان انطباق رفتار و ایفای نقش فراگیران در اثر آموزش‌های اجرا شده با رفتار و ایفای نقش سازمانی مورد انتظار

کرک پاتریک صاحب‌نظر برجسته حوزه آموزش اهداف اصلی ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان را چنین بیان کرده است:

- توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان
- اتخاذ تصمیم لازم در خصوص تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی
- اخذ اطلاعات در مورد اینکه چطور می‌توان برنامه‌های آموزشی را در آینده بهبود بخشید.

بنابراین جهت کسب نتایج مطلوب از فرایند ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی، بایستی شاخص‌های سنجش بر اساس مفهوم، تعاریف و اهداف ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی طراحی شوند؛ که در این میان طراحی شاخص‌هایی که بتواند میزان تاثیر آموزش‌های ارائه شده در ارتقاء سطح دانش و مهارت‌ها، تغییر نگرش و رفتار کارکنان را بسنجد از همه مهم‌تر است.

همان‌طور که ذکر شد، ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی همواره حلقه مفقوده آموزش کارکنان دولت بوده است. در بخشنامه "نظام آموزش کارکنان دولت" به شماره ۱۰۵/۲۲۵۵۴ مورخ ۱۳۸۰/۱۲/۲۸ نه تنها ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزشی تعریف نشد؛ بلکه فرایند آموزش کارکنان دولت نیز تعریف نشد. در نظام مذکور صرفاً به بیان کلیات و معرفی انواع دوره‌های آموزشی پرداخته شد.

در نظام جدید آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰)، صرفاً به نظارت و ارزشیابی آموزشی به عنوان مرحله آخر از مراحل چرخه آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی اشاره و اجرای آن به تهیه و تدوین و ابلاغ دستورالعمل مربوطه توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور موکول گردید.

"دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی" نیز به شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴ برای اجرا ابلاغ گردید و به موجب دستورالعمل مذکور سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی باید بر اساس الگوی مراحل چهارگانه الگوی کرک پاتریک (بدون ذکر نام الگو)، صورت پذیرد.

مدل ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزش کرک پاتریک یک مدل کامل و جامع در سنجش اثربخشی آموزشی است که مثل هر الگوی دیگری دارای معایبی نیز می‌باشد. از جمله معایب این الگو پیچیدگی سنجش در مرحله چهارم آن است که به موجب آن باید نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش سنجیده شود. سنجش مذکور در کلیه سازمان‌ها بسیار دشوار است؛ در سازمان‌های بخش دولتی به علت شرایط و ماهیت خاص بخش دولتی نظیر نگاه غیراقتصادی به درآمد و هزینه، عدم وجود هدف کسب سود، انجام هزینه برای ارائه خدمات عمومی و ضرورت‌های اجتماعی، عملا این سنجش را غیرممکن می‌سازد.

از زمان ابلاغ این دستورالعمل تاکنون، بدون اغراق می‌توان ادعا کرد که تعداد انگشت‌شماری از دستگاه‌های اجرایی ممکن است اثربخشی برنامه‌های آموزشی خود را بر اساس دستورالعمل مذکور به صورت کامل و در ۴سطح سنجیده و نتایج دقیق و مستندی به دست آورده باشند. اکثرسنجش‌های صورت گرفته نیز در سطح اول و نهایتا سطح دوم صورت گرفته و در سنجش سطح سوم تعداد به حداقل یا صفر می‌رسد. بدین‌ترتیب می‌توان ادعا نمود که در تدوین شاخص‌های ارزشیابی و اثربخشی آموزشی که از روایی محتوایی و سازه‌ای برخوار باشند و سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی با تأکید بر رفتار سازمانی، موفق نبوده‌ایم.

۷. اساساً اثربخشی آموزشی کارکنان با تأکید بر آینده‌پژوهی آموزش کارکنان دولت، چه تأثیری بر بهبود عملکرد و توسعه ملی ما دارد؟ در این خصوص، در حال حاضر جایگاه ملی ما چگونه است؟

به بیان ساده آینده‌پژوهی به معنای ساخت آینده مطابق میل و بر اساس نیازهای خود است. این کار با شناخت کامل گذشته و استفاده از زمان حال برای تبدیل آن به پلی برای ساخت آینده انجام می‌شود. آینده‌پژوهی یا آینده‌نگاری تطابق با محیط در آینده نیست، بلکه دستکاری محیط و ساخت آن مطابق میل و نیازها است. رویکرد برنامه‌ریزی در دنیا از تطابق با محیط در آینده یا حفظ وضع موجود در آینده، به ساخت محیط در آینده تغییر کرده است. بنابراین اتخاذ چنین رویکردی در کلیه امور از جمله آموزش کارکنان دولت، تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد و توسعه ملی کشور ما خواهد داشت.

متاسفانه با اینکه این رویکرد چندین سال است که در کشورهای دنیا مورد توجه واقع شده است؛ اما در کشور ما توجه خاصی در کلیه موارد از جمله آموزش کارکنان دولت به آن نشده است و به جز ارائه رشته آینده‌پژوهی در تعدادی از دانشگاه‌ها عملا اتفاق خاصی در این زمینه نیافتاده است. در زمینه آموزش کارکنان دولت آنچه ما بیشتر به آن توجه داریم حفظ وضع موجود آموزش است و حتی به تطابق نظام آموزش کارکنان دولت با شرایط محیط آینده نیز توجه نکرده‌ایم چه برسد به آینده‌پژوهی در آموزش کارکنان دولت؛ که در این زمینه کشور ما از جایگاه مطلوبی برخوردار نیست.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

۸. از منظر فکری حضرتعالی و با وجود شناخت از وضعیت کمی و کیفی آموزش منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی کشور، مهم‌ترین راهبردهای افزایش اثرگذاری آموزش کارکنان دولت چیست؟

جهت پاسخ صحیح به این سوال، هرچند موجب اطاله کلام نیز می‌گردد؛ اما مروری بر تاریخچه آموزش کارکنان دولت در ایران می‌تواند راهگشای مناسبی باشد. در سال ۱۳۲۷ برای اولین بار آموزش کارکنان در طرح‌های دولت قرار گرفت و در دهه‌های ۳۰ و ۴۰ وزارتخانه‌ها بسته به نیاز، اهداف و برنامه‌های خود، به اجرای دوره‌های آموزشی برای کارکنان خود پرداختند؛ در تجدید نظر قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ فصل چهارم قانون مذکور (مواد ۴۴ تا ۴۶)، به آموزش کارکنان اختصاص یافت. اما نظام یا دستورالعمل خاصی برای اجرای آموزش‌های کارکنان دولت تدوین نشد. به منظور رفع موانع و مشکلات فوق‌الذکر در آموزش کارکنان دولت، با تصویب و ابلاغ ۷ برنامه تحول در نظام اداری کشور در سال ۱۳۸۰، برنامه پنجم با عنوان آموزش و بهسازی نیروی انسانی به موضوع آموزش کارکنان دولت اختصاص یافت و اولین نظام آموزش کارکنان (مصوب ۱۳۸۰/۱۲/۲۸)، جهت اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید. به بیان دقیق‌تر تا سال ۱۳۸۱ برای آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت وحدت رویه و نظام مدونی وجود نداشته است.

در سال ۱۳۸۰ و همزمان با تدوین برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی کارشناسان دفتر کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، کاستی‌ها، نواقص و مسائل آموزش کارکنان دولت را تحت عنوان "آسیب‌های آموزش کارکنان دولت" در چهار دسته طبقه‌بندی کردند. این آسیب‌ها عبارت بودند از:

۱. آسیب‌های مربوط به بستر آموزش کارکنان دولت،
۲. آسیب‌های مربوط به قوانین و مقررات آموزش کارکنان
۳. آسیب‌های مربوط به ساخت نظام آموزش کارکنان دولت،
۴. سیب‌های مربوط به فرایند آموزش کارکنان دولت.

مسائلی که در حوزه بستر "آموزش کارکنان دولت" شناسایی شدند، عبارت بودند از:

- عدم اعتقاد مدیران به امر آموزش کارکنان
- در نظر نگرفتن هزینه‌های آموزشی به عنوان سرمایه‌گذاری ضروری سازمانی
- فقدان ساختار مناسب اداری برای به راه انداختن و ساماندهی امور مربوط به آموزش به نحوی که در بسیاری از دستگاه‌های اجرایی واحد مستقلی برای آموزش کارکنان وجود ندارد.
- ناکافی بودن انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزش شغلی کوتاه مدت، گرایش بیش از حد کارکنان به دوره‌های آموزشی منجر به مدرک تحصیلی رسمی و یا مدارک معادل با ارزش استخدامی،
- عملکرد سلیقه‌ای و مدگرایانه مدیران و مسؤلان آموزش دستگاه‌ها در تعیین دوره‌های آموزش کارکنان
- عدم صرف بودجه آموزش در امر ارائه آموزش‌های موردنیاز

مسائل حوزه "قوانین و مقررات در آموزش کارکنان" عبارت بودند از:

- عدم بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به آموزش بویژه مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری،
- عدم شمول مقررات آموزشی موجود به همه سازمان‌های دولتی و وجود چندگانگی قانونی،
- عدم توجه کافی به آموزش کارکنان در برنامه‌های اول و دوم توسعه و بودجه‌های سالیانه،
- بی‌توجهی به سازوکارهای اجرایی برای تحقق حداقل توجهاتی که در برنامه اول و دوم توسعه در خصوص آموزش کارکنان وجود داشته است به نحوی که هیچ‌گونه دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی در خصوص نحوه پرداختن به آموزش کارکنان و هزینه اعتبارات آموزش کارکنان در طول سال‌های برنامه اول و دوم از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۷۶ تدوین نشده است،
- نبودن ضمانت اجرایی و مقررات حمایتی در خصوص اجرای قوانین و مقررات آموزشی قانون استخدام کشوری و قوانین برنامه اول و دوم توسعه.

مسائلی که در حوزه "ساخت نظام آموزش کارکنان دولت" عبارت بودند از:

- مشخص نبودن مبانی نظری نظام آموزش کارکنان دولت
- عدم حاکمیت نگرش سیستمی در نظام آموزش کارکنان دولت
- مترادف گرفتن نظام آموزش کارکنان دولت با مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی مرتبط با یکدیگر
- عدم ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام‌های حقوق و دستمزد، طبقه‌بندی مشاغل، ارتقاء و انتصاب و ارزشیابی،
- عدم جامعیت طبقه‌بندی دوره‌های آموزشی.

مسائلی که در حوزه "فرایند آموزش کارکنان دولت" به عنوان آسیب، شناسایی شدند، عبارت بودند از:

حوزه نیازسنجی:

فقدان الگوی خاص و مدون و عدم نیازسنجی آموزشی برای تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان دولت و اکتفا به حداقل بررسی و همچنین در نظر نگرفتن نیاز فرد و سازمان و عدم تعیین

سیر آموزشی:

- حوزه طراحی و تدوین برنامه‌ها:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

- عدم بکارگیری نیروهای متخصص
- عدم مشارکت ذینفعان آموزشی (کارکنان و مدیران آن‌ها)،
- عدم جامعیت در طراحی برنامه‌ها

حوزه اجرای برنامه‌های آموزشی:

- فقدان امکانات و شرایط کافی برای اجرای دوره‌های آموزشی،
- عدم رعایت موازین آموزش بزرگسالان در اجرای برنامه‌های آموزش کارکنان،
- ساختار نامناسب برای انتخاب مدرس مناسب و کیفی برای آموزش کارکنان
- مقررات نامناسب نحوه پرداخت حق‌التدریس
- انحصاری کردن اجرای برخی از دوره‌ها در مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مشکلات برنامه درسی آموزش‌های تخصصی دستگاه‌های اجرایی

حوزه ارزشیابی آموزشی:

- مشخص نبودن جایگاه ارزشیابی در نظام آموزش کارکنان
- ارزشیابی نکردن فرایند آموزش
- عدم پیش‌بینی دستورالعمل‌ها و الگوهای لازم برای ارزشیابی آموزش کارکنان
- ارزشیابی‌های تصادفی و غیر نظامدار
- عدم استفاده از نتایج ارزشیابی‌ها در اصلاح فرایند آموزش

تجربه مسئولیت آموزش و پژوهش در یکی از ادارات کل دستگاه‌های اجرایی در اواخر دهه ۸۰ و ارتباط مستمر با دفتر آموزش و پژوهش استانداری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و تعداد زیادی از سازمان‌های دولتی جهت امر تدریس دوره‌های آموزشی نظام آموزش کارکنان دولت از اواسط دهه ۸۰ تاکنون این موضوع را برای این‌جانب مسجل ساخته است که به جز تعداد بسیار کمی از آسیب‌های فوق نظیر عدم بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به آموزش بویژه مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری و عدم شمول مقررات آموزشی موجود به همه سازمان‌های دولتی و وجود چندگانگی قانونی، که آن هم به واسطه تصویب برنامه پنجم از هفت برنامه تحول در نظام اداری کشور با عنوان "آموزش و بهسازی نیروی انسانی" و ابلاغ اولین نظام آموزش کارکنان (مصوب ۱۳۸۰/۱۲/۲۸)، به دستگاه‌های اجرایی سال ۱۳۸۱ رفع گردیدند؛ سایر آسیب‌ها، شاید با میزان بسیار کمی کاهش، هنوز بعد از گذشت ۱۹ سال به قوت خود باقی هستند.

اگر واقعا به دنبال راهبردهای افزایش اثرگذاری آموزش کارکنان دولت هستیم، حداقل باید در اولین گام، بسنجیم که:

- چه میزان از آسیب‌های شناسایی شده در ۱۹ سال پیش برطرف شده‌اند؟
- علت برطرف نشدن آسیب‌ها چه بوده‌اند؟

سپس بر اساس نتایج سنجش مذکور و شناخت شکاف‌های عملکردی نظام آموزش کارکنان دولت، راهبردهای افزایش اثرگذاری آموزش کارکنان ارائه شود.

سخن پایانی

به‌عنوان سخن پایانی ذکر این نکته کافی است که اگر واقعا به دنبال اثربخشی آموزش کارکنان دولت و سنجش آن به صورت دقیق هستیم؛ صرفا کار با صدور و ابلاغ بخشنامه و آیین‌نامه پیش نمی‌رود. این امر مستلزم یک عزم سیستمی در ساختار کلان دولت شامل تعهد مدیریت ارشد ساختار دولت (سازمان اداری و استخدامی کشور)، و دستگاه‌های اجرایی(وزرا)، ایجاد و تقویت واحد آموزش در ساختار و تشکیلات دستگاه‌های اجرایی، بکارگیری کارشناسان مجرب با مدرک تحصیلی مرتبط در واحد آموزش و وجود الزامات اجرایی جهت اجرای دقیق بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های ابلاغی است.

مجددا از فرصتی که از طرف مرکز آموزش مدیریت دولتی جهت ارائه نقطه نظرات و دیدگاه‌ها در اختیار من گذاشته شده، تشکر می‌کنم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]