



ضوابط اجرایی و روند نما،

**دستورالعمل اجرایی و الگوی کارکردی  
ارزیابی ۳۶۰ درجه، ویژه مدیریت جامع  
کیفیت خدمات آموزشی و پشتیبانی**

شناسه دستورالعمل : WS09/08

آخرین بازنگری خرداد ۱۳۹۹  
شماره بازنگری : هشتم

وضعیت :

مرکز آموزش های تخصصی



900CN20001WW1441



500CN1815485458



MS Certification



300CN1815485458 NO.of certification:546 Certification audit Number:5458



## شناسنامه گزارش

ردیف	موضوع	توضیحات	ملاحظات
۱	مجموع صفحات	۸۷ صفحه، قطع A4	
۲	نوع سند	گزارش ریسک <input type="checkbox"/> گزارش پیشنهادی <input type="checkbox"/> گزارش نتیجه پژوهش <input type="checkbox"/> گزارش عملکرد <input type="checkbox"/> بازنگری عملکرد <input type="checkbox"/> تحلیل مغایرت <input type="checkbox"/> تحلیل روند <input type="checkbox"/> شرح خدمات <input type="checkbox"/> گزارش کار (نتایج کارکردی فازها) <input type="checkbox"/> دستورالعمل و روش اجرایی <input checked="" type="checkbox"/>	
۴	هدف از تنظیم گزارش	بیان اهداف و رویکردهای دستورالعمل اجرایی و الگوی کارکردی ارزیابی ۳۶۰ درجه، ویژه مدیریت جامع کیفیت خدمات آموزشی و پشتیبانی مرکز آموزش های تخصصی شهید عباسپور	
۵	عنوان گزارش	دستورالعمل اجرایی و الگوی کارکردی ارزیابی ۳۶۰ درجه، ویژه مدیریت جامع کیفیت خدمات آموزشی و پشتیبانی مرکز آموزش های تخصصی	
۶	محور های تحت پوشش	مدیریت کیفیت خدمات آموزش های مورد ارائه مرکز ویژه فراگیران (ارزیابی و اثربخشی) مدیریت کیفیت بر بهبود مستمر بر اساس آموزشهای مورد نیاز کارکنان مرکز (الگوی ارزشیابی اثر بخشی آموزش و بهسازی و الگوی نیاز سنجی آموزشی کارکنان) الگوی کارکردی کیفیت بر اساس اثر بخشی خدمات آموزشی (مدل کِریک پاتریک) روش اجرایی و روند نما اجزا وظیفه مند مرکز آموزشهای تخصصی در مدیریت کیفیت مدل تلفیقی WCM و پاتریک برای سنجش اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی مرکز آموزش های تخصصی	
۷	شماره بازنگری	هشتم	شمارگان: ۵ نسخه
۸	تاریخ شروع گزارش	۱۳۹۳/۰۱/۱۷	
۹	خاتمه گزارش	۱۳۹۹/۰۲/۱۰	
۱۰	نگارنده/ نگارندگان	دکتر رامین صادقی	
۱۱	کاربران سند	شرکت های کارگزار همکار آموزش LSP - حوزه ستاد مرکز.آ.ت. دفاتر نمایندگی مرکز آموزش های تخصصی	
۱۲	شناسه سند	WS09/07	
۱۳	مراجع ضمیمه	۱- شیوه نامه آموزش کارکنان و اساتید دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کشور	
۱۴	نام فایل و قالب	WS09/07	

## ■ اقدام مستند ساز:

ردیف	موضوع	توضیحات	ملاحظات
۱	محل بایگانی	دفتر نماینده مدیریت-ریاست مرکز - اداره برنامه ریزی	
۲	محل ضبط پرونده های الکترونیکی	سامانه مدیریت دانش	
۳	نام و فامیل تحویل گیرنده		
۴	تاریخ تحویل		



### جدول وضعیت تأیید، تصویب نگارش های دستورالعمل

تاریخ تصویب	تصویب کننده – سمت رئیس مرکز	تأیید کننده نماینده مدیریت	تهیه کننده – سمت
پیشنویس	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	دکتر رامین صادقی
۱۳۹۳	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
۱۳۹۴	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
۱۳۹۵	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
۱۳۹۶	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
۱۳۹۷	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
۱۳۹۸	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
۱۳۹۹	دکتر رشیدی	دکتر رامین صادقی	
	امضا	امضا	امضا



## فهرست

### مطالب.....صفحه

پیشگفتار.....۲

بخش اول : تعاریف.....۵

- اهداف آموزش و بهسازی کارکنان
- وظایف مسئول آموزش
- موضوع آموزش کارکنان
- دوره های آموزشی

بخش دوم : اصول اجرایی.....۱۱

- اهداف
- تعاریف
- روش اجرایی

بخش سوم: فرم های ارزیابی.....۳۷

- فرم ارزشیابی مدرس و کیفیات اجرایی دوره آموزشی(ویژه کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی)
  - فرم ارزیابی مدرس و کیفیات برگزاری دوره های آموزشی( ویژه فراگیران دوره های آموزشی مرکز)
  - فرم ارزشیابی تعقیبی دوره های شروع خدمت
  - فرم ارزشیابی کارگاه آموزشی( ویژه فراگیران)
  - فرم نظرخواهی از مدیران درمورد آموزش کارکنان تحت سرپرستی خود
  - فرم مشخصات نیازهای آموزشی مدیران سازمان
  - فرم پرسشنامه گردآوری اطلاعات آموزشی و بررسی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان
  - فرم طرح، ثبت و انعکاس فعالیت های آموزشی انجام شده طی جلسات درسی توسط مدرسین دوره های آموزشی
  - فرم ارزشیابی آموزشی شش ماهه کارکنان
  - فرمهای ارزیابی اثر بخشی آموزشی( جهت ارسال به سازمان آموزش گیرنده)
  - فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا
  - فرم ثبت شکایات / پیشنهادات / نظرات فراگیران
  - نامه استعلام رضایتمندی شرکت
  - ارزیابی تامین کنندگان تخصصی
  - ارزیابی سنجش رضایت مندی مدرس دوره آموزش از شیوه و کیفیات دوره آموزشی
  - ارزیابی اولیه فراگیران، در ابتدای شروع هر درس توسط مدرسین( پیش آزمون Pre Test)
- بخش چهارم : روند نمایی اجرایی نیازسنجی ، ارزیابی ، اثر بخشی دوره ای آموزشی مورد ارائه و آموزشهای کارکنان مرکز**.....۷۵



## پیشگفتار:

همگام با پیچیده تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده می شود. زمانی که مشاغل ساده بودند یادگیری آنها به آسانی انجام می شد و دگرگونی های فنی تاثیر اندکی در آنها داشت. به همین خاطر، کارکنان نیاز چندانی به افزایش یا تغییر مهارت های خود نداشتند. اما دگرگونی های پرشتابی که ربع قرن اخیر در جوامع پیشرفته و پیچیده روی داده است، فشار روز افزونی را بر سازمانها وارد آورده تا خود را با وضعیت موجود وفق دهند.

در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است، بلکه فعالیتی است که باید بطور مستمر مطابق با نیاز روز مشاغل تحت نظر سازمان های پایدار در سطح کشور برنامه ریزی، اجرا، کنترل و اصلاح شود تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلع در اختیار سازمان ها قرار گیرند. اما آیا با برگزاری دوره های آموزشی بی اساس و بدون مبنا می توان ره به جایی برد؟ و آیا توسعه منابع انسانی با برگزاری دوره های آموزشی بدون هدف امکان پذیر است. افراد آموزش دیده و متخصص از مهمترین عوامل موفقیت سازمان های قرن بیست و یکم به حساب می آیند، ولی امروزه به علت سرعت و شدت تغییراتی محیطی دیگر نمی توان به تخصص های مختلف به صورت ثابت نگریست. چرا که به مرور زمان، مهارت های کهنه منسوخ و مهارت های جدید جایگزین آنها می شوند. در نتیجه سازمان ها یا باید به اجبار دوره های آموزشی تخصصی خود را به صورت مستمر، پایدار، و مطابق با نیاز روز برگزار کنند و متناسب با نیاز شغل جدید پیش روند و یا این که متخصصین مورد نیاز خود را از خارج سازمان تامین کنند. در هر دو صورت، سازمان ها هزینه های سنگینی را متحمل و با مشکلات فراوان روبرو خواهند شد.

آموزش کارکنان به عنوان مؤثرترین راه تجدید و احیای استعداد های انسانی و ایجاد بستری مناسب برای هماهنگی بیشتر موسسات و نهادها با وظایفی که از آنها انتظار می رود، همواره مد نظر می باشد. از آنجایی که آموزش کارکنان باعث شکل گیری مهارت های ادراکی، ایجاد و تقویت خودباوری، پرورش خلاقیت، تحقق کار گروهی، پرورش و ظهور و رشد وجدان کاری، آموزش های شغلی و تخصصی، آموزش اخلاقی ارزیابی می شود، آن را از بهترین فعالیت های هر سازمانی تشخیص داده اند. هزینه در امر آموزش (به معنای عام آن) امروزه به عنوان یک سرمایه گذاری بلند مدت محسوب می شود. علاوه بر آموزش های مداوم که هر نهادی متولی آن است، ارائه آموزش های تخصصی شغلی از اساسی ترین وظایف در اداره امور هر سازمان است. تاثیر آموزش در بهبود فرایندهای شغلی کاملاً اثبات شده و این تاثیرات را در شرکت ها و سازمان های پیشرفته به خوبی می توان مشاهده نمود. ضرورت انجام و ارتباط بین برنامه ها و عناوین و مواد آموزشی ایجاد می نماید تا برنامه های آموزشی نظام مند، سیستماتیک و دارای اهداف معین و قابل وصول باشند. از طرفی در عمل برای دستیابی به سیستم منابع انسانی قوی و کارآمد، لازم است آموزش و برنامه های متنوع آن یکی از فاکتورهای اساسی در پیشرفت و ارتقاء شغلی کارکنان قرار گیرد تا به سبب آن اولاً شایسته سالاری در نظام ارتقاء شغلی نهادینه گردد، ثانیاً بهره وری فردی و سازمانی که از اهداف مسلم هر سازمانی است افزایش یابد، ثالثاً رضایت شغلی کارکنان که در بهداشت روانی و سازمانی مؤثر است، بهبود یابد. از سوی دیگر هدفمند نمودن نظام آموزشی در سازمان، افزایش منابع انگیزشی کارکنان را در پی خواهد داشت.

## مرکز آموزش های تخصصی

۱۳۹۹

## بخش اول:

# «کلیات آموزشی»

## تعاریف:

۱- **روش ارائه اطلاعات:** هدف اصلی در این روش، آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارت‌ها و دانستنی‌های مربوط به آن می باشد که متداول ترین آنها سمینار و سخنرانی است.

۲- **روش شبیه سازی:** آموزش به طریق شبیه سازی روشی است که در آن کارآموز، با وسایل واقعی (سمعی و بصری) و یا شبیه آنچه که در شغل اصلی به کار می گیرد فراگیری می نماید و عمدتاً در خارج از محیط شغلی آموزش می بیند.

۳- **روش ضمن خدمت:** منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود. هر کارمندی عملاً از بدو ورود تا پایان خدمتش در سازمان، ضمن پیمودن مدارج و ارتقاء شغلی بدین شیوه آموزش می بیند.

### الف) - اهداف آموزش و بهسازی منابع انسانی:

آموزش کارکنان دارای اهدافی به شرح ذیل است:

- ۱- ایجاد تغییرات کیفی در نیروی انسانی موجود و هدایت آنها در زمینه های تخصصی و حرفه ای.
- ۲- ارتقای سطح دانش، بینش و معلومات شغلی در جهت بهبود کارایی و بهره وری آنان.
- ۳- بالا بردن مهارت‌ها و تواناییهای شغلی و حرفه ای.
- ۴- افزایش قدرت تصمیم گیری، به خصوص در سطوح مدیریت و سرپرستی.
- ۵- ایجاد تسهیلات لازم برای ارتقاء شغلی کارکنان به رده های بالاتر.
- ۶- توسعه آگاهی های عمومی کارکنان به منظور افزایش کیفیت در ارائه خدمات.
- ۷- دستیابی به اهداف موسسه.

### ب) - وظایف مرکز آموزشهای تخصصی در حیطه ارائه آموزش (ویژه نیروی انسانی مرکز):

وظایف متذکره به شرح ذیل است:

- ۱- تعیین نیازهای آموزشی
- ۲- شناسایی و تعیین اهداف آموزش
- ۳- شناسایی و معرفی افرادی که لازم است برای آنها دوره های آموزشی گذاشته شود.
- ۴- اعلام و تهیه کتابها، مجلات، مقاله ها و ابزار و وسایل سمعی و بصری که در دوره های آموزشی مورد استفاده قرار می گیرند.
- ۵- شناسایی و انتخاب مدرسان، مربیان، سخنرانان مناسب و حائز شرایط برای ارائه مطالب
- ۶- کنترل و هماهنگ کردن فعالیتهای مختلف آموزش
- ۷- ارزیابی دوره های آموزشی
- ۸- برآورد کلی اعتبار مورد نیاز



### ج- موضوع آموزش کارکنان:

موضوع آموزش کارکنان براساس سه دوره کلی طراحی شده است :

#### ۱- دوره آموزشی توجیهی (عمومی):

هدف: آشنایی و آگاه نمودن کارمندان تازه استخدام شده با اهداف، ساختار، قوانین و مقررات سازمان می باشد.

مشخصات :

- محتوای برنامه ، کلی و عمومی بوده توسط مدیران مسئول ارائه می گردد.
- شرکت در دوره الزامی است

#### ۲- دوره آموزش شغلی (کارآموزی - بازآموزی):

۲,۱- دوره های تخصصی مربوط به رشته های شغلی حرفه ای

هدف: بالابردن سطح معلومات و مهارتهای شغلی پرسنل و ایجاد تعادل بین توانایی آنها با وظایف پست مورد تصدی یا ارجاعی

مشخصات :

- محتوای برنامه تخصصی است.
- مدت، به تناسب طبقه شغلی تعیین می شود.
- استفاده از اساتید و کارشناسان متخصص در رشته های مربوطه
- از شرکت کننده در دوره امتحان و ارزشیابی به عمل خواهد آمد.
- موسسه موظف است شرکت پرسنل را در کلاسهای مربوطه الزامی نماید.
- محتوای برنامه به صورت استاندارد توسط مسئول آموزش تدوین ، پیگیری و گزارش پیشرفت به مسئولین مربوطه ارسال می شود.

**نحوه اجرا:** مراکز آموزشی که صلاحیت آنها توسط موسسه تأیید شده است با نظارت مسئول آموزش و تصویب مسئولین مربوطه، این دوره ها را اجرا می کنند.

#### ۲,۲- دوره های تخصصی مربوط به رشته های حرفه ای خاص:

هدف: بالابردن سطح معلومات و مهارتهای شغلی رده های مدیران و سرپرستان و متناسب ساختن توانایی آنها با وظایف پست مورد تصدی یا سایر مسئولیت های ارجاعی

مشخصات :

- محتوای برنامه کلاً فنی و تخصصی و مطابق با وظایف اصلی و برنامه های خاص سازمانی است.
- مدت آن با توجه به ماهیت شغل مشخص می شود.
- استفاده از اساتید و کارشناسان متخصص در رشته های مربوطه
- از شرکت کننده در دوره امتحان و ارزشیابی به عمل می آید.





- موظف است شرکت مدیران و سرپرستان در دوره را الزامی نماید.
- محتوای برنامه با توجه به ضوابط و معیارهای مربوط به اصول کلی تهیه و سپس
- ارتقای شغلی کارکنان به رده های بالاتر
- توسعه آگاهی های عمومی کارکنان به منظور افزایش کیفیت در ارائه خدمات
- رشد فضائل اخلاقی، فرهنگ سازی و بهبود روابط انسانی
- تامین نیاز صنایع و موسسات از بُعد آموزشهای تخصصی

# «اصول و فرایندهای اجرایی ارزیابی و اثر بخشی- بهبود

مستمر»

بخش دوم:

ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثر بخشی  
آموزش بر اساس ۲۹۹۹۳

## الگوی ارزیابی اثر بخشی آموزش

- ارزیابی اثر بخشی فرایند آموزش مرکز آموزشهای تخصصی
- سنجش واکنش فراگیران نسبت به دوره های آموزشی
- سنجش میزان یادگیری شرکت کنندگان در دوره های آموزشی
- سنجش میزان تغییرات مهارتی و رفتاری فراگیران دوره ها
- سنجش میزان اثرات سازمانی دوره های آموزشی برگزار شده



### مقدمه:

هزینه در امر آموزش (به معنای عام آن) امروزه به عنوان یک سرمایه گذاری بلند مدت محسوب می شود. علاوه بر آموزش های مداوم که هر سازمانی متولی بلاشک آن است، ارائه آموزش های تخصصی شغلی از اساسی ترین وظایف در اداره امور هر سازمان است: تاثیر آموزش در بهبود فرایندهای شغلی کاملاً اثبات شده و این تأثیر را در شرکت ها و سازمانهای پیشرفته به خوبی می توان مشاهده نمود. ضرورت انجام و ارتباط عمودی و طولی بین برنامه ها و عناوین و مواد آموزشی ایجاب می نماید تا برنامه های آموزشی نظامند، سیستماتیک و دارای اهداف تعیین شده و قابل وصول باشند.

### (الف) - نقش ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی:

در بسیاری از سازمان ها اطلاعات بدست آمده از ارزیابی و همینطور بازخورد مربوطه به یک بخش از سازمان و بطور سیستماتیک داده می شود در صورتی که بازخورد به همه افراد سازمان باعث می شود کارکنان ادراک خود را در مورد محیط کاری شان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان باشند. سوالی در این حین مطرح است توانایی الگوی ۳۶۰ درجه در ارزیابی کارا و اثربخش است.

در ارزیابی عملکرد کارکنان به دنبال تأمین اهدافی همچون: بهبود ارزیابی عملکرد، تعیین نیاز سنجی آموزشی برای تمامی سطوح سازمانی و در نهایت بستر سازی برای کار گروهی و بهبود روحیه تیمی است. بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. الگوی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه نشأت گرفته و در آن توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان بطور یکنواخت و هدفمند ارائه می کند.

مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است. این روش می تواند با بکارگیری کلیه کارکنان اهداف ارزیابی را با توجه به ارزش های سازمان تحقق می بخشد و همچنین دستاوردهایی همچون فضایی با مشارکت بالا، ارزیابی نیازهای توسعه، ارتقاء کار تیمی و نهایتاً توجه به مشتری و کیفیت خدمات را به همراه دارد، این پیامدهاست که ارزیابی ۳۶۰ درجه را در کلاس جهانی قرار داده و باعث شده که از آن به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شود.

بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند.

عضی از سازمان ها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می دهند. بازخور به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری شان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روش های توسعه یافته فرآیندهای ارزیابی عملکرد، بررسی های سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج



ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کا سپیون، ۲۰۰۰) تعاریف مختلفی از این فرآیند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

طرح مساله

تحقیقات متعددی در زمینه روش‌های ارزیابی صورت گرفته است، اما هیچ کدام بر روش خاص تاکید نکرده و این ضرورت را تایید می‌کنند که نخست باید هدف‌ها و انتظارات سازمان از ارزیابی عملکرد را مشخص کرد و سپس برحسب آنها روش مناسب را برگزید. گرچه اکثر محققان و مدیران منابع انسانی، معتقدند معمولاً روش‌های جامع‌تر و زمان‌بر، اطلاعات مناسب‌تری در اختیار ما قرار می‌دهند، اما مساله مهم این است که با استفاده از تجزیه و تحلیل هزینه منفعت روشی متناسب با وضعیت سازمان انتخاب شود.

ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شایستگی‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخور داده می‌شود.

مساله‌ای که مطرح می‌گردد این است که آیا ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند تمامی ابعاد و زوایای یک ارزیابی موفق را در خود بگنجانند. لذا در این مقاله سعی بر آن گردیده که به صورت گذرا و خلاصه به این مطلب پرداخته شود.

### (ب) - ضرورت و اهمیت:

امروزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش‌دهی غیرمتمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم‌های مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری بگیرند ضروری ساخته است.

به علاوه در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی‌های کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که:

اولاً کاراً و اثربخش باشد و به گونه‌ای کم هزینه و بهنگام، عملکرد افراد را ارزیابی نموده و بهبود بخشد.

ثانیاً: هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی نماید.

ثالثاً: رهبرانی را پرورش دهد که در کارکنان انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب کاهش ترک خدمت و افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند.

تمامی عوامل ذکر شده سبب شده‌اند تا سازمان‌ها به دنبال یک روش ارزیابی مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا از آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز به عنوان یکی از بهترین روش‌هایی که پاسخگویی نیازهای سازمان‌های امروزی است مطرح شده و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا از این روش به منظور ارزیابی مدیران خود استفاده می‌کنند.



### ج- فلسفه ارزیابی:

سازمان‌های امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هرچه بیشتر فعالیت‌های خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمان‌ها همچون واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرش‌های سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد.

پرداختن به فرآیند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمان‌ها و لزوم توجه به طراحی و تدوین سیستم‌های ویژه‌ای برای این کار همچون سیستم نیازسنجی آموزش پرسنل، نظام جبران خدمت (طبقه‌بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه‌پذیری کارکنان و دیگر سیستم‌های تدوین شده و پیاده‌سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است، که در این راستا مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی در تحقق فرآیند مدیریت منابع انسانی گام بردارند. از جمله چالش‌های مهم در داخل سازمان‌ها که مدیریت به انواع و اقسام روش‌های مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است. در سازمان‌ها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش مدیران ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورت‌های مختلف اولویت‌بندی شوند.

کاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمان‌ها عبارتند از:

- برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی
- گزینش تخصصی و انتخاب
- تعیین روایی آزمون‌های استخدامی
- تشخیص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنها
- تعیین مسیر شغلی
- تعیین معیار برای پرداخت پاداش‌های مادی
- شناخت استعدادها بالقوه کارکنان
- پیشبرد ارتباط موثر از طریق بهسازی عملکرد
- تصمیم‌گیری در مورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنان

به‌رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمان‌ها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌کنند که همین مساله باعث مقاومت‌های زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمان‌ها شده است و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانی‌هایی داشته باشند.

### د- منابع ارزیابی ۳۶۰ درجه:

بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چند منبعی مشترک است. این فرآیند نیز دارای چهار عنصر اصلی است.



ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیرستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار ریسک وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخور باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه این است که زمینه‌ای برای ارائه بازخور به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیرستان یا بازخور پایین به بالا، زیرستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کنند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرآیند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرآیند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند. برناردین و بتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می‌کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد - رد در تئوری و عمل مشاهده می‌شود. با این حال تعداد کمی از سازمان‌ها، از آن به صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می‌توان اشاره کرد: سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که «ارزیابی بالا به پایین» متداول‌ترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالا» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمان‌ها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: «فرآیند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هرکدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مک کارتی ۲۰۰۱)

معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.

ارزیابی همکاران: اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگی‌های پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند.

رتبه‌بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه‌بندی می‌کنند. کن و لاولر بیان می‌کنند که یافته‌های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می‌دهد که این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایش منفی را در روش‌های ارزیابی تقویت می‌کند! خود ارزیابی: به فرآیندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرآیند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است.

#### ه- علل رواج بازخور ۳۶۰ درجه:

ارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمان‌ها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد.



در اواخر ۱۹۸۰ کتاب‌هایی در زمینه بازخور چند منبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینبور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به دست آمده است:

- ۱- بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه‌ای است؛
  - ۲- بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصت‌های یادگیری و توسعه را تشویق می‌کنند؛
  - ۳- بسیاری از افراد، در محیط‌هایی با بازخور ضعیف، فعالیت می‌کنند.
- به‌طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع‌کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل برر سی نگرش کارکنان است. این برر سی‌ها در زمینه برر سی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خطمشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است.
- جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می‌کند. مدیریت کیفیت جامع به‌ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می‌کند، به دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه‌کنندگان از جهات مختلف می‌توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به صورت یک نیروی تقویت‌کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روش‌هایی برای توسعه و بالندگی هستند.

از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرآیندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود. عامل تسهیل‌کننده دیگر، خود ارزیابی است. تورنو و لوندن (۱۹۹۶) بحث می‌کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی‌کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسب‌تر و منصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می‌کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می‌کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند.

#### و)- مراحل فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه:

- سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱)
- ۱- تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه: هدف بازخور ۳۶۰ درجه این است که اطلاعات به دست آمده از فرآیند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرآیند مشخص شود و با همه ذی‌نفعان درگیر در فرآیند مرتبط باشد.
  - ۲- انتخاب ابزار جمع‌آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پرمی شود. با وجود این، بعضی سازمان‌ها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند. البته تعداد این سازمان‌ها کم است.
  - ۳- تصمیم‌گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می‌شود که به جای ویژگی‌های عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحب‌نظران پیشنهاد کرده‌اند که آیت‌های ارزیابی باید بر محتوای خاصی



- مبتنی باشد، به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می‌شوند، باید از چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان ناشی شود.
- ۴ - تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می‌شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می‌تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زیردستان فراهم می‌شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است.
- ۵ - پرورش ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان: ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرآیند است. پرورش ارزیابی‌شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی‌کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکن است رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سهل‌گیری) آگاهی پیدا کنند.
- ۶ - دریافت‌کنندگان بازخور، ارزیابی‌کنندگان را انتخاب می‌کنند: ارزیابی‌کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.
- ۷ - توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارد. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک روش کارآتر، فرستادن دیسکت به هر کدام از ارزیابی‌کنندگان است و آنها می‌توانند پرسشنامه را به‌طور الکترونیکی تکمیل کنند.
- ۸ - تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع‌آوری شده و گزارش‌های لازم تهیه می‌شود.
- ۹ - بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارش‌ها تهیه شد و گزارش‌نهایی تکمیل‌گردید، بازخور به دریافت‌کنندگان بازخور ارائه می‌شود.
- ۱۰ - پیگیری اجرای فرآیند: دریافت‌کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌های بازخور در زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت‌کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعف‌هایشان، برنامه عملی داشته باشند.
- ۱۱ - تکرار فرآیند: در سازمان‌هایی که بازخور ۳۶۰ درجه به‌طور اثربخش جریان دارد، ممکن است فرآیند، بعد از دریافت گزارش‌های اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرآیند در بسیاری از سازمان‌ها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمان‌ها در درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است.

### ز) - کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه:

متداول‌ترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:

- الف) - توسعه کار راه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴ درصد سازمان‌ها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداول‌ترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کار راه است که شامل خودباندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه‌یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود.
- (مک کارتی، ۱۹۹۹)





ب- تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که در بسیاری از سازمان‌ها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود.

زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیت‌ها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوای ارزیابی منابع چندگانه با ابعاد از عملکرد در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند.

ج- ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحب‌نظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. با این حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.

د- زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمان‌ها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت‌کننده بازخور) را مشاهده می‌کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رییس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می‌توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند.

د- افزایش اثربخشی تیم: سازمان‌ها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکت‌ها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه‌ای را توسعه می‌دهند که بر مهارت‌های مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری‌تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازم است ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارت‌های کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداول‌ترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کار راه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷)

هافمن به دلایلی اشاره می‌کند که شرکت‌ها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص شدن ارزش‌ها و پاداش‌های سازمان.

فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان یک سیستم توسعه، به سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمان‌ها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به عنوان یک عنصر کلیدی در فرآیند مداخله و مشارکت داشته باشند.

یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها است که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمان‌ها شده است. عمده توانایی بازخور ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، به کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرآیند ارزیابی است که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی



عملکرد موثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.

بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به درستی به کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

براین اساس برای اینکه سازمان‌ها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است.

۱ - قبل از سرمایه‌گذاری برای به کارگیری یک ابزار یا فرآیند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور منبع چندگانه یا ۳۶۰ درجه، به عنوان یک فرآیند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به کارگیری آن یاری می‌رساند.

۲ - حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰ درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب این است که، افرادی که با همدیگر کار می‌کنند می‌توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.

۳ - از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرآیندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکن است توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می‌شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است.

مدیرانی که این وظیفه را بر عهده دارند باید مهارت‌های لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته با وجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به به کارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمان‌ها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارت‌های اداره رفتارگروهی را دارند و به توانایی‌هایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخور ارائه می‌شود، نیاز به این جلسات احساس نمی‌شود. دریافت‌کنندگان بازخور ممکن است در زمینه کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶)

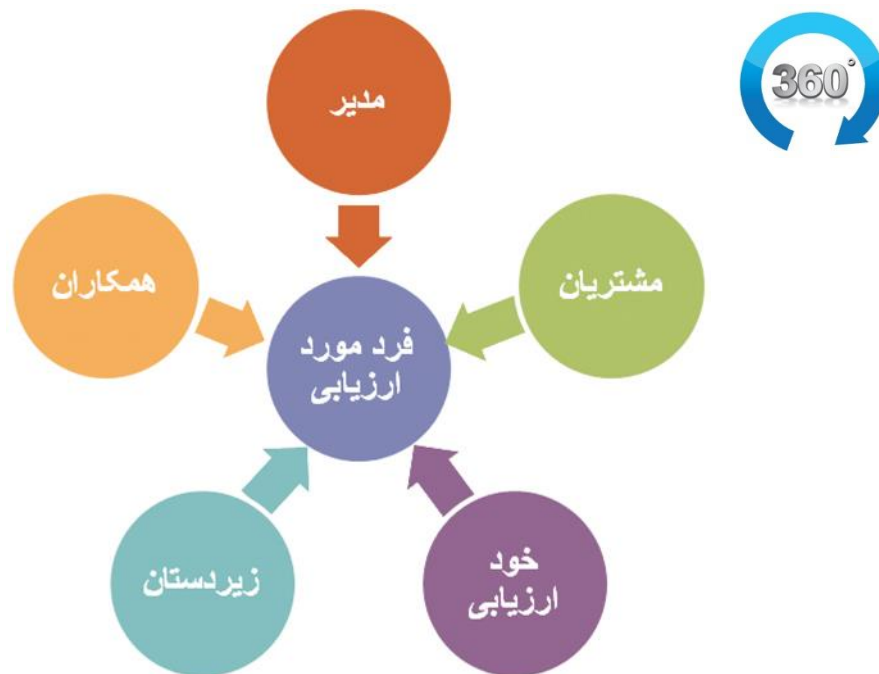
۴ - پیگیری برنامه‌های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می‌شود. بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند زمینه‌های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی‌تواند راه‌حل مشکلات را ارائه کند.

اگر سازمانی قصد برنامه‌ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه را ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می‌رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور منابع چنین ایجاد کنند. با وجود این عدم پیگیری برنامه‌های توسعه باعث می‌شود که فرآیند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می‌پذیرد. سازمان باید براساس داده‌های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیت‌های بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکن است ائتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت مورد نیاز به عمل نیاید.

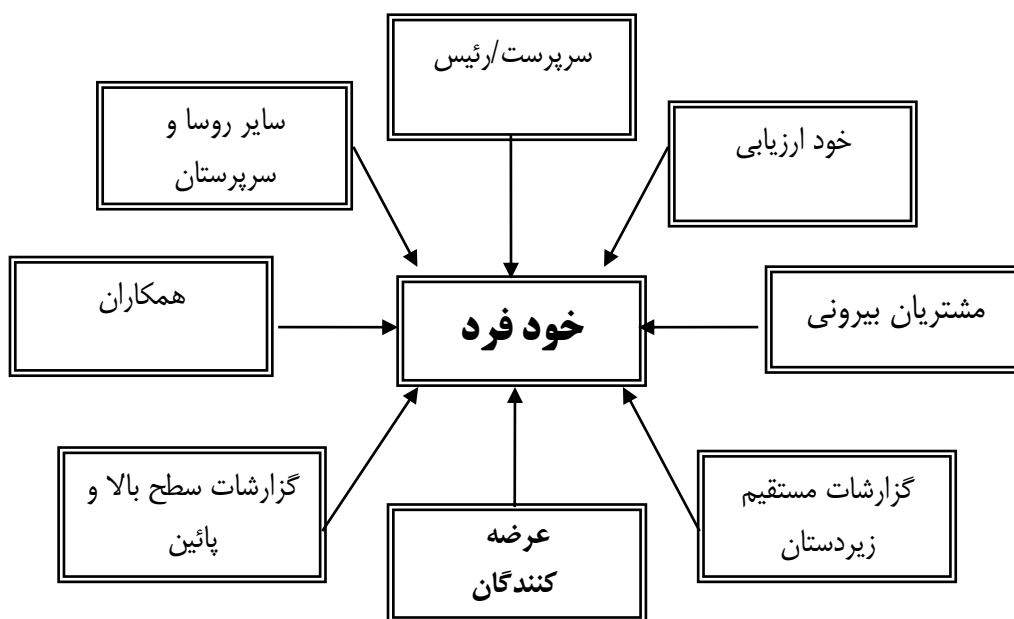


۵ - بازخور توسعه‌ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه‌های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در اندک سازمان‌هایی به چشم می‌خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیت‌های پاداش دهی یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می‌کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه‌ای استفاده می‌شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکن است در این فرآیند، شغل یا کار راهه شان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می‌شوند. آنها ممکن است سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی‌توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابی‌های ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویت‌های رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده‌ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهه شان تاثیر می‌گذارد، احتمالاً به سختی پاسخ‌های عینی ارائه می‌کنند و شاید فرآیند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶)

۶- فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)



### منابع ارزیابی ۳۶۰ درجه



## الگوی کارکردی نیازسنجی و ارزیابی آموزشی کارکنان مرکز

### مدیریت ارزشیابی و سنجش اثر بخشی آموزشی

#### مقدمه:

شیوه ای که اغلب ارزشیابان آموزشی برای تعیین هدف های آموزشی بکار می برند، تعیین نیاز های آموزشی کارکنان (Training) است. به طور مختصر، تعیین نیازهای آموزشی نیازمند تشخیص نیاز های آموزشی است، به گونه ای که می توان اهداف آموزشی را طوری انتخاب کرد که با نیاز ها همخوانی و مطابقت داشته باشد.

در این رویکرد نیاز براساس تفکر زیر در نظر گرفته شده است:

وضعیت مطلوب آموزشی - وضعیت موجود آموزشی = نیاز آموزشی (Trainings Need)

متداولترین شیوه نیازسنجی جمع آوری اطلاعات در مورد نیازهای آموزشی همراه با اولویت آنها از آموزشگیران (Trainees)، مدیران، کارشناسان و ... است.

۱- فرایند اجرایی (عملیاتی) نیازسنجی آموزشی (Training)

- ۱- مطالعه و بررسی طرح
- ۲- روش گردآوری اطلاعات
- ۳- استخراج اطلاعات شغلی مورد نیاز برای نیازسنجی آموزش کارکنان  
(Training Needs Assessment = TNA)
- ۴- برنامه ریزی اجرایی طرح براساس اطلاعات دریافت شده
- ۵- ارسال طرح اجرایی برای تدارک آمادگی قبلی
- ۶- اجرای طرح طبق برنامه
- ۷- استخراج کمی نتایج
- ۸- تحلیل کیفی داده ها
- ۹- ارائه گزارش نهایی

#### الف- هدف:

سنجش نیازهای آموزشی کارکنان

#### ب- روش بررسی:

در این بررسی از شیوه تعیین وضعیت کلیه کارکنان و تحلیل داده ها استفاده خواهد شد.

#### ج- مخاطبین این طرح:

کلیه کارکنان مستقر مرکز در آموزشهای تخصصی

#### د- ابزار سنجش:

مصاحبه فردی، گروهی و جمعی با کارکنان و مدیران مربوطه و تکمیل پرسشنامه نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان

**(۵) - روش نمونه گیری:**

غیر تصادفی (از کلیه کارکنان رسمی)

**(۲) - دستورالعمل اجرایی:**

مصاحبه فردی، گروهی و جمعی (این کار توسط کارشناسان مرکز آموزش و تحقیقات انجام می شود).

- ۱- فهرستی از حرفه های مختلف مرکز آموزشهای تخصصی تهیه می شود.
- ۲- تعداد افراد در هر حرفه به تفکیک درجه شغلی (رتبه) مشخص می شوند.
- ۳- افراد شاغل در هر شغل به تفکیک درجه شغلی به ترتیب در یک سالن (فضا) متناسب با تعداد افراد حاضر می شوند (در فضای مزبور کلیه وسایل نوشتاری اعم از کاغذ، خودکار، تخته سفید یا سیاه، گچ، مازیک در رنگهای مختلف، چارت های بزرگ، فلیپ چارت و وسایلی مانند بلندگو، ویدئو پروژکتور یا کامپیوتر پروژکتور و ضبط صوت و .. وجود دارد). استانداردها و وضعیت مطلوب اهداف سازمانی و آینده نگری در برابر گروه بیان می شود.
- ۴- از افراد خواسته می شود بر روی یک برگ کاغذ تا ۱۰ نیاز آموزشی خود را بنویسند.
- ۵- سپس برگه های پیشنهادی جمع آوری می شوند.
- ۶- از هر فرد خواسته می شود که نیاز آموزشی اش را در برابر گروه بلند بگوید - دستیار پژوهشگر آنها را روی فلیپ چارت می نویسد.
- ۷- در برابر نیازهای مشترک فراوانی آن درج می شود (با درج علامت و یا با عدد)
- ۸- پژوهشگر نیازهای بیان شده را با نیازهای نوشته شده مقایسه می کند. نیازهایی که در کاغذ آمده اند ولی بیان نشده اند استخراج شده و به ترتیب فراوانی در ذیل فهرست نیازها آورده می شوند.
- ۹- فهرست به دست آمده مبنای بحث گروهی خواهد بود.
- ۱۰- از هر فرد خواسته می شود علت انتخاب گزینه مزبور را بگوید و نقص ها و کمبودها و یا دلایلی را که برای انتخاب نیاز مزبور دارد، بیان کند. گفته های کلیه افراد توسط دستیار پژوهشگر ضبط یا درج می شود، ملاحظات افراد گروه در حین بیان دلایل فرد ثبت و ضبط می شود.
- ۱۱- پس از بحث در مورد سوالات براساس بحث گروهی، تغییر اولویت احتمالی توسط دستیار پژوهشگر بر روی چارت (تخته سفید) آورده می شود.
- ۱۲- فهرست نیازها یک بار دیگر به طور گروهی اولویت بندی می شود.
- ۱۳- نیازهای با فراوانی بسیار کم حذف می شود. (نسبی)
- ۱۴- نیازهای حاصل شده به دفتر مدیر مربوط برده می شود. مدیر مربوط نظرش را در مورد نیازها، اولویت آنها و نیازهای احتمالی ثبت نشده می نویسد و به پژوهشگر تحویل می دهد.
- ۱۵- فهرست در یک جلسه عمومی با حضور کلیه افراد و مدیر (مدیران) با نوشتن بر روی تخته سفید به بحث و بررسی نهایی گذاشته می شود. (دو نفر باید جلسه را اداره کنند و به افراد نوبت اظهار نظر بدهند یا با توافق با جمع گروه حرفه ای، هر کس به نوبت اظهار نظر کند) تغییرات مورد اتفاق اکثریت افراد در یک حرفه که مورد تأیید مدیر است اعمال خواهد شد.



## الگوی ارزشیابی اثربخشی آموزش:

### مدیریت ارزشیابی و سنجش اثر بخشی آموزشی

الف) - مراحل مختلف فرایند آموزش و بهسازی

#### مرحله اول - نیازسنجی (Need Assessment)

در این مرحله:

مهارتهای خاصی که برای عملکرد شغلی در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان لازم است مشخص می‌شود.

ویژگیهای مخاطبین یا افراد متقاضی و مورد نظر جهت شرکت در برنامه آموزش و بهسازی در نظر گرفته می‌شود و تجزیه و تحلیل می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که برنامه آموزش و توسعه با سطح دانش، تجربیات، مهارتها، نگرش و انگیزش آنان متناسب است. با استفاده از تحقیق و پژوهش، دانش و اطلاعات خاص قابل سنجش و اهداف عملکردی قابل سنجش تدوین می‌شود.

#### مرحله دوم - طراحی آموزشی (Instructional Design)

در این مرحله:

اهداف آموزش و بهسازی، روشها و رسانه‌ای مورد نظر انتخاب می‌شود. توالی محتوا، مثالها تمرینات و فعالیتها توصیف می‌شوند و بر اساس تئوری آموزش بزرگسالان در قالب یک برنامه درسی تنظیم می‌شود و پیش‌نویس برنامه آموزش و بهسازی تدوین می‌گردد. در این مرحله بایستی اطمینان حاصل شود که تمامی مواد آموزشی از قبیل مطالب کتبی فیلم‌های ویدئویی، طلق‌های شفاف، راهنمای تدریس مدرسین، کتاب و یا دفترچه تمرین شرکت‌کنندگان و امثالهم هماهنگ با یکدیگر و مکمل یکدیگرند و به روشنی و وضوح نوشته شده و به صورت یک برنامه آموزشی منسجم در راستای اهداف مورد نظر است.

تمامی عناصر و اجزای برنامه آموزشی و بهسازی به دقت تحت نظارت و کنترل قرار می‌گیرد.

#### مرحله سوم - اعتبار بخشی (Validation)

در این مرحله:

برنامه آموزشی قبل از اجرا به نمایندگان یا نمونه‌ای منتخب از شرکت‌کنندگان و سرپرست‌های آنها ارایه می‌شود.

برنامه مذکور در سطح کوچکتری به صورت آزمایشی اجرا می‌شود و بر اساس بازخورد حاصله از اجرای آزمایشی اصلاحات لازم در آن انجام می‌شود.

#### مرحله چهارم - اجرا (Implementation)

در این مرحله:

در صورت امکان با برگزاری کارگاههای آموزشی برای مدرسان و مربیان مورد نظر دوره، ضریب موفقیت دوره بایستی افزایش یابد. در کارگاههای مذکور باید تأکید شود که ارایه دانش و مهارت به همراه مصادیق کاربردها باشد. سپس برنامه تدوین شده به اجرا در می‌آید و بر اجرای آن نظارت می‌شود.

چنانچه مربیان از درون سازمان انتخاب شوند برگزاری کارگاههای آموزشی بسیار مفید است اما در صورتی که از اساتید و مربیان بیرونی استفاده می شود قبل از برگزاری دوره، لازم است نسبت به کلیات برنامه توجه شوند.

#### مرحله پنجم - ارزشیابی و پیگیری (Evaluation and Follow-up)

از جمله مراحل و فعالیت‌هایی که در فرایند آموزش و بهسازی وجود دارد و مورد اتفاق نظر مراجع علمی و کاربردی امر آموزش و بهسازی است. مرحله ارزشیابی برنامه است، هر برنامه آموزشی که اجرا می شود بایستی مورد ارزشیابی قرار گیرد. اعمال دقت و تأمین صحت مراحل یک تا چهار لزوماً اثربخشی برنامه‌های آموزش و بهسازی را تضمین نمی کند. بلکه بایستی بر اساس داده‌های معتبر و مستند میزان اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بهسازی مورد ارزشیابی قرار گیرد، به عبارت دیگر کلیه فعالیت‌های آموزشی بایستی مستمراً مورد سنجش و ارزشیابی قرار گیرد و مشخص شود که اهداف مورد نظر و مذکور در برنامه تا چه حد تحقق یافته است.

#### ب) - دلایل ارزیابی برنامه آموزشی:

- تعیین نقاط قوت و ضعف برنامه و تعیین میزان تحقق اهداف مورد نظر و میزان انتقال یادگیری (کاربرد محتوا در محیط کار و در ارتباط با شغل)
- ارزشیابی از لحاظ محتوا، سازماندهی و چگونگی اجرا
- مشخص کردن کسانی که بیشترین استفاده را از برنامه برده‌اند
- بازاریابی برنامه‌های آموزش و بهسازی از طریق نظرخواهی از شرکت‌کنندگان درباره اینکه اجرای برنامه را برای متصدیان چه مشاغلی توصیه می کنید.
- تجزیه و تحلیل هزینه فایده، برنامه
- مقایسه برنامه‌های مختلف از لحاظ هزینه و فایده آنها، بمنظور انتخاب کارآمدترین برنامه

• ارزشیابی میزان اثربخشی سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش کارکنان (McGhee & Thayer, 1999, p.153)

#### ج) - ابعاد ارزشیابی اثربخشی آموزش:

(۱) - **واکنش (Reactions)** معیاری است که تعیین می کند تا چه میزان شرکت‌کنندگان در دوره به برنامه آموزشی علاقه مند و از آن لذت می برند (Kirk Patrick, 1998, p.018) به بیان دیگر واکنش شرکت‌کنندگان در دوره نسبت به فرایند و محتوای دوره که ساده‌ترین و متداول‌ترین رویکرد ارزشیابی برنامه‌های آموزشی است (Sherman et.al. 1998, p.233). این بعد از ارزشیابی معمولاً بلافاصله پس از دوره و از طریق توزیع پرسشنامه بین شرکت‌کنندگان بمنظور نظرخواهی از آنان درباره فرایند و محتوای دوره صورت می گیرد. این بعد از ارزشیابی دوره‌های آموزشی را «معیار رضایت مشتری» نامیده‌اند. (Kirk Patrick, 1998, p.19)





۲) - **یادگیری یا دانش (Learning or Knowledge)** که طی آن دانش، اصول، مفاهیم، مطالب و حقایق و مهارتهایی که شرکت کنندگان طی دوره فراگرفته‌اند مورد سنجش قرار می‌گیرد. اگر یادگیری را تغییر و افزایش دانش، نگرش و مهارت فرد در نتیجه شرکت در دوره آموزشی بدانیم، میزان آگاهی، اشراف و تسلط فرد آموزش دیده به اصول، مفاهیم، مهارت‌ها و فعالیت‌ها و فعالیت‌ها در طی دوره، نشان‌دهنده میزان یادگیری او می‌باشد.

۳) **تغییر در رفتار (Behavior)** در نتیجه شرکت در دوره آموزشی و بهسازی، از جمله اهداف دوره‌های آموزش و بهسازی، تغییر رفتار شرکت کنندگان در محیط کاری و در ارتباط با شغل آنان می‌باشد. منتهی معمولاً تغییر رفتار بدون تغییر دانش و نگرش و کسب و افزایش مهارت لازم کمتر صورت می‌گیرد و یا اگر صورت گیرد ماندگار نخواهد بود. لذا، چنانچه دوره آموزش و بهسازی در ابعاد یک و دو، یعنی واکنش و دانش، موفق نبوده باشد، امکان موفقیت آن در بعد تغییر رفتار نیز کمتر خواهد بود. به عبارت دیگر، انتقال یادگیری صورت نخواهد گرفت. انتقال یادگیری یعنی کاربرد دانش و مهارت و رفتارهای فراگرفته شده در طی دوره آموزشی در محیط کار و در ارتباط با وظایف و فعالیت‌های شغلی است. البته انتقال یادگیری، خود وابسته به عواملی چون مناسب بودن جو سازمان برای کاربرد مطالب، حمایت فنی، حمایت مدیریت، حمایت همکاران و همگنان، مهارتهای خود مدیریت و برخورداری از فرصت و موقعیت لازم جهت کاربرد آموخته‌هاست (Noe, 2000, p.229). معمولاً برای ارزشیابی تغییر رفتار و عملکرد افراد پس از طی دوره‌های آموزش و بهسازی، از مدیران بلاواسطه آنها استفسار می‌شود. این روش متداولترین روش سنجش میزان بکارگیری دانش و اطلاعات و مهارتهای عرضه شده طی دوره آموزش و بهسازی توسط شرکت کنندگان در ارتباط با وظایف و فعالیت‌های مرتبط با شغل آنهاست.

۴) - **نتایج و پیشرفت‌های محسوس در افراد، سازمان (Measurable Results or Improvement in Individuals and Organizations)** در این مرحله نتایج محسوس و قابل سنجش ناشی از اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی مورد توجه قرار می‌گیرد. بعنوان نمونه میزان کاهش ترک شغل، میزان کاهش تصادفات و ضایعات، میزان کاهش غیبت‌گرایی و امثالهم. بکارگیری مراحل یا ابعاد چهارگانه فوق‌الذکر برای بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی روی عملکرد شرکت کنندگان، وسیله مهم و مناسبی را برای تعیین فواید فعالیت‌های آموزشی فراهم می‌سازد.

د- **شاخص‌های ارزشیابی اثربخشی برنامه آموزشی:**

۱. کمیت کار (توسعه شغلی)
۲. کیفیت کار (غنی سازی شغل)
۳. افزایش مهارت‌های افراد
۴. افزایش دانش شغلی
۵. افزایش احساس مسئولیت
۶. افزایش مشارکت گروهی



۷. افزایش خلاقیت
۸. تحقق اهداف شرکت
۹. رشد انضباط شخصی
۱۰. رشد انگیزش شغلی
۱۱. بهبود ارائه خدمات
۱۲. کاهش دوباره کاری
۱۳. افزایش درصد زمان فعالیت
۱۷. کاهش هزینه های عملیات
۱۸. کاهش مشکلات عملکرد پرسنلی
۱۹. افزایش ارائه خدمات
۲۰. افزایش سهم بازار
۲۱. کاهش زمان فرایند
۲۲. کاهش الزام و اجبار کاری
۲۳. کاهش خدمات شفاهی
۲۴. کاهش نارضایتی مشتری
۲۵. کاهش تغییرات و جابجایی غیر ضرور کارکنان
۲۶. کاهش غیبت کارکنان
۲۷. کاهش مشکلات انضباطی کارکنان
۲۸. بهبود عملکرد کارکنان
۲۹. افزایش ضریب اطمینان و کاهش حوادث

#### ۵- جنبه های طرح ارزشیابی اثربخشی آموزش و بهسازی منابع انسانی :

۵-۱) - زمینه و محیط آموزش : در نظر گرفتن چشم اندازها (vision)، سیاستها و اهداف کلان سازمان به منظور تعیین جهت گیری کلی فعالیت های آموزشی / بررسی فرهنگ آموزش و یادگیری / پاسخگویی به نیازهای شغلی کارکنان / وجود "نظام جامع استاندارد آموزش کارکنان" / همکاری و مشارکت مدیران عالی و میانی سازمان در برنامه ریزی و اجرای فعالیت های آموزشی، / وجود نیروهای انسانی متخصص و با تجربه در بخش آموزش (به گفته یکی از مدیران عامل شرکت های موفق و پیشرو جهانی "باید بهترین نیروهای انسانی خود را در مرکز آموزش و تحقیق شرکت سازماندهی کنید").

۵-۲) - برنامه ریزی آموزش : تبدیل چشم اندازها و سیاست های کلان سازمان / شرکت به چشم اندازها و سیاستها و اهداف کلان آموزش نیروی انسانی و تدوین برنامه های عملیاتی آموزش با در نظر گرفتن جهت گیری کلی برنامه های آموزشی / در نظر داشتن روند پر شتاب تغییرات علمی، فنی و سازمانی در برنامه ریزی و اجرای انواع دوره های آموزشی و تدوین محتوا و مواد آموزشی متناسب با تغییرات و نیازهای آموزشی واقعی کارکنان.



۳-۵) **مدیریت و اجرای آموزش:** رعایت ضوابط انتخاب و شرایط شرکت کنندگان و گزینش فراگیران / دقت در انتخاب اساتید دوره‌های آموزشی با در نظر گرفتن سه شاخص اصلی تخصص، توانایی در برقراری ارتباط با فراگیران بزرگسال و متخصص و آشنایی مناسب با حرفه مورد نیاز ماموریت سازمان بکارگیری روشهای آموزشی ویژه برای آموزش بزرگسالان و مخصوصاً کارکنان سازمان‌ها / کاربردی ساختن محتوا

۴-۵) **ارزشیابی آموزش:** تدوین نظام جامع ارزشیابی اثربخشی آموزش / گردآوری اطلاعات مورد نیاز به شیوه مناسب و در زمان مقتضی در اختیار مصرف کنندگان این اطلاعات قرار گیرد. / تدوین و ارائه گزارش‌های ارزشیابی به مخاطبان ذیربط / رعایت اصل استمرار در ارزشیابی‌های آموزشی / توجه به اصل "تنوع" در ارزشیابی آموزشی از جهات مختلف "عوامل ارزشیابی" و "ابزارهای ارزشیابی" (عوامل مختلف چون فراگیران، اساتید، مدیران و سرپرستان، کارشناسان آموزش، متخصصان صنعت و سایر عوامل ذیربط در انجام ارزشیابی‌ها و بکارگیری انواع روشهای جمع‌آوری اطلاعات همچون پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، بررسی اسناد و گزارش‌ها و ... / پیش‌بینی ضمانت اجرایی لازم برای ایجاد تغییرات و اصلاحات مورد نیاز و عملی ساختن نتایج ارزشیابی‌ها. / ارزیابی "روایی" (validity) و "پایایی" (Reliability) ابزارهای ارزشیابی

۵-۵) **کاربرد آموخته‌ها:** متعهد ساختن مدیران و سرپرستان نسبت به ارزیابی و استفاده عملی از آموخته‌ها و ارائه گزارش و بازخورد به مسئولان آموزش و مدیران مافوق / پیش‌بینی امکانات و تجهیزات سخت‌افزار و نرم‌افزاری لازم از سوی مسئولان مربوط و تامین و فراهم‌سازی آنها از سوی سازمان / بررسی یا بازنگری ضوابط و مقررات اداری و پرسنلی به منظور برقراری رابطه نزدیک بین آموزش و عملکرد از یک سو و وضعیت و شرایط استخدامی و شغلی کارکنان از سوی دیگر / پیش‌بینی مکانیزم‌های تشویقی لازم برای استفاده موثر از آموخته‌ها

۶-۵) **امکانات و تجهیزات آموزشی:** پیش‌بینی و سایل و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی متناسب با اهداف و محتوای دوره آموزشی / بازرسی وسایل آموزشی از لحاظ کیفیت و سالم بودن قبل از شروع دوره / به روز بودن وسایل و تجهیزات آموزشی / کنترل فضای آموزشی و متناسب بودن با شان و جایگاه فراگیران

و) **گزینه‌های مبنا، در ارزشیابی اثربخشی آموزشی:**

- میزان ارتباط و آشنایی مدیران با امور آموزشی سازمان / شرکت چقدر است ؟
- انگیزه اصلی کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی (افزایش دانش و مهارت شغلی، فراهم آوردن زمینه پیشرفت و توسعه حرفه‌ای) چیست ؟
- تناسب اهداف و جهت‌گیری‌های برنامه‌های آموزشی با اهداف، ماموریت و نیازهای شرکت چگونه است؟
- میزان ضرورت و اهمیت آموزش کارکنان از نظر مدیران و کارشناسان چیست؟
- میزان مشارکت مدیریت عالی و مدیران شرکت در برنامه‌های آموزشی چقدر است؟



- مطلوبیت روش تخصیص اعتبارات به برنامه های آموزشی چگونه است؟
- میزان مطلوبیت ارزشیابی آثار عملی دوره ها چگونه است؟
- نحوه برخورد سازمان و مدیران با شرکت کنندگان پس از اتمام دوره آموزشی چگونه است؟

### مدل ارزشیابی اثربخشی مبتنی بر فرایند آموزش و بهسازی

سؤالات	مولفه های ارزشیابی
<p>۱. آیا دوره های آموزشی اجرا شده مبتنی بر نیاز سنجی بوده است؟</p> <p>۲. نیازسنجی بر چه اساسی بوده است؟ ( ارزشیابی عملکرد کارکنان؟ تجزیه و تحلیل الزامات شغلی؟ تجزیه و تحلیل سازمانی؟ نظر خواهی از کارکنان و مدیران؟ با توجه به طرحهای توسعه ؟ حل مساله ؟ ...)</p>	<b>نیاز سنجی</b>
<p>۱. آیا اهداف کلی و ویژه برای دوره های آموزشی در نظر بوده و تدوین شده است؟</p> <p>۲. آیا اهداف مزبور مبتنی بر استراتژیها و سیاستهای سازمانی بوده است ؟</p> <p>۳. آیا اهداف مذکور مبتنی بر نیاز سنجی بوده است؟</p>	<b>تدوین اهداف کلی و ویژه آموزشی</b>
<p>۱. آیا ابعاد ، سطح و میزان محتوای مورد نظر مشخص بوده است؟</p> <p>۲. آیا محتوا به گونه ای بوده است که اهداف را پوشش دهد؟</p> <p>۳. آیا محتوا از سازماندهی و هماهنگی عمودی و افقی لازم برخوردار بوده است؟</p>	<b>محتوای دوره</b>
<p>۱. شرایط اعلام شده برای شرکت کنندگان چه بوده است؟</p> <p>۲. تصمیم گیری در مورد انتخاب شرکت کنندگان به چه صورت بوده است؟</p> <p>۳. آیا در انتخاب شرکت کنندگان تناسب شغل و مسئولیت و الزامات شغلی آنها در نظر گرفته شده است؟</p>	<b>انتخاب شرکت کنندگان</b>
<p>۱. آیا روشهای آموزشی بکار رفته متناسب با اهداف و محتوا آموزش بوده است؟</p> <p>۲. آیا روشهای بکار رفته موجب تغییرات در دانش ، مهارت و نگرش شرکت کنندگان شده است</p>	<b>مدت دوره و زمان بندی تدریس</b>
<p>۱. آیا تحصیلات و تجربه مدرسین و مربیان با عنوان تدریس آنها هماهنگی و تناسب داشته است؟</p> <p>۲. آیا مدرسین و مربیان در ارتباط با عنوان درس خود و محتوای مورد نظر ، طرح درس ارائه داده اند تا بر آن اساس بتوان قضاوت کرد که تکرار و تداخل و یا تضاد در محتوای ارائه شده وجود دارد یا خیر؟</p>	<b>مدرسین و مربیان آموزشی</b>
<p>۱. آیا و سایل آموزشی و کمک آموزشی لازم و متناسب با محتوا و روش آموزشی مربوطه تدارک دیده شده است؟</p> <p>۲. آیا خدمات رفاهی لازم و متناسب تدارک دیده شده است؟</p>	<b>تسهیلات و خدمات آموزشی و رفاهی</b>



<p>۱. آیا ارزشیابی ورودی صورت گرفته است تا مشخص شود که اولاً شرکت کنندگان از اطلاعات و دانش و تجربه لازم جهت درک محتوای دوره برخوردارند یا خیر؟</p> <p>۲. ثانیاً رفتار و نگرش و مهارت شرکت کنندگان قبل از دوره و در محل کار چه بوده است تا با مقایسه تغییرات ایجاد شده در رفتار و نگرش و مهارت‌های آنان پس از دوره ها بتوان به میزان اثربخشی دوره ها پی برد؟</p>	<p><b>ارزشیابی اولیه (پیش آزمون)</b></p>
<p>۱. آیا در خلال دوره ارزشیابی لازم توسط مدرسین و مربیان از میزان پیشرفت شرکت کنندگان و بعضی مراحل فرایند آموزش صورت گرفته است؟</p> <p>۲. آیا در خلال دوره ارزشیابی لازم در ارتباط با بعضی از مراحل فرایند آموزش توسط شرکت کنندگان صورت گرفته است؟</p>	<p><b>ارزشیابی تکوینی یا مرحله ای</b></p>
<p>۱. آیا در پایان دوره، ارزشیابی لازم و متناسب توسط مدرسین و مربیان و یا واحد آموزشی در مورد میزان پیشرفت شرکت کنندگان صورت گرفته است؟</p> <p>۲. آیا مدتی پس از اتمام دوره و مراجعت شرکت کنندگان به محل کار خویش در باره کاربرد محتوای ارائه شده از آنها نظر خواهی صورت گرفته است؟</p> <p>۳. آیا نظر همکاران، سرپرستان و زبردستان افراد شرکت کننده مدتی پس از اتمام دوره و مراجعت آنها به محل کار در مورد تغییرات حاصله در رفتار نگرش، ارزشها توانمندی ها و مهارت شغلی شرکت کنندگان و نمود رفتاری تغییرات مذکور در آنان تعیین شده است؟</p> <p>۴. آیا نظام و روال مشخصی برای ارزشیابی های فوق الذکر و انجام اصلاحات لازم بر آن اساس پیش بینی شده و بکار رفته است؟</p> <p>۵. آیا هماهنگی های لازم در مراحل مختلف فرایند آموزش بخوبی صورت گرفته و مکانیزم مشخصی برای این امر پیش بینی شده است؟</p> <p>۶. آیا از گروه های آزمایشی و کنترل برای مقایسه نتایج آموزش و بهسازی استفاده شده است؟</p>	<p><b>ارزشیابی پایانی</b></p>



## ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی اجرا شده در مرکز آموزش های تخصصی

بیان مدل کرک پاتریک در اثر بخشی آموزشی آموزشهای ارائه شده جهت دو عرصه ۱- فراگیران دوره های آموزشی و آموزشهای مورد نیاز ۲- نیروی انسانی مستقر در مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور

### ۱- مقدمه :

قرن بیستم و یکم، قرن اقتصاد دانش است و کلید اصلی این رویکرد اقتصادی را سرمایه انسانی تشکیل می دهد. در واقع مهمترین مؤلفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه بنگاه های اقتصادی با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی می تواند موثر واقع گردد، سرمایه دانشی یا منابع انسانی سازمانها است.

بر همین اساس اغلب موسسات و سازمان های پیشرو، بیش از پیش توجه خود را به آموزش و بهسازی منابع انسانی معطوف داشته اند. و همه ساله سرمایه گذاری های کلانی را به امر آموزش اختصاص می دهند. در واقع آموزش، گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات فنی، تخصصی و مهارت های لازم برای اجرای صحیح وظایف و مسئولیت های شغلی است.

اکنون مسأله ارزیابی اثربخشی این برنامه ها مورد توجه جدی قرار گرفته است. این درحالی است که تکامل و استمرار یک نظام آموزشی مستلزم آگاهی از کارایی و کیفیت همه جنبه های برنامه آموزشی است. بدیهی است جهت حصول اطمینان از نیل به اهداف، ارزیابی و کنترل علمی و صحیح، فرایندهای آموزش و اصلاح و بهبود آنها ضروری است. با توجه به نکات و مطالب فوق، در طرح حاضر اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده مرکز آموزشهای تخصصی با استفاده از الگوی جدید و تجدید نظر شده **کرک پاتریک** (۲۰۰۷) از ابعاد مختلف واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج، مطالعه و ارزیابی شده و به منظور رفع نواقص و کاستیهای موجود و افزایش کارآمدی فعالیت های آموزش و بهسازی کارکنان، راهکارهای علمی و کاربردی شناسایی و ارائه خواهد شد.

### ۲- بیان موضوع و قلمروهای آن: (موضوعی، مکانی و زمانی)

امروزه با تغییرات تکنولوژیکی، که در جامعه بشری صورت گرفته است، مشاغل موجود در سازمان ها نیز تحول یافته اند و نیروی انسانی مورد نیاز برای این مشاغل، نیز مشمول این تحول شده اند. لذا افراد شاغل در یک شغل که قبلاً مهارت و دانش خود را کسب کرده باشند، نیاز به بازآموزی و یادگیری مداوم دارند. بر این اساس در عصر حاضر نیروی انسانی باید بتواند با بینش مناسب، مجموعه ای از مهارتهای مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند (معصومی، ۱۳۸۰: ۱۰).

لذا سنجش نیاز به آموزش مداوم و عرضه آموزش های مورد نیاز نیروی انسانی در سازمان ضروری است. برای این منظور آموزش ضمن خدمت یکی از اقدامات اساسی برای انطباق کارکنان با شرایط متغیر و تحولات زمانی و مکانی است (فتحی، ۱۳۶۴: ۸).

از طریق آموزش می توان نارضایتی مشتریان، از خدمات و کالاهای عرضه شده را کاهش داد علاوه بر آن روحیه کارکنان را تقویت نمود، بروندهای نامناسب، هزینه زیاد، اثربخشی کم را کاهش داد و در هر مرحله از پیدایش و شکل گیری یک برنامه عملیاتی در سازمان، کیفیت درونداها و برونداها را افزایش داد.

۱\_ Knowledge Economy

۲\_ Intellectual Capital



گزارش های مراکز آموزشی نیز حاکی از آن است که تغییر در هر یک از برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان از جمله، محتوی آموزشی، مدرس مسلط بر موضوع درس و مجهز به فنون تدریس، زمان لازم برای یادگیری و ابزار و تجهیزات لازم برای تدریس و یادگیری بر سرعت و میزان یادگیری فراگیران اثر می گذارد. بر این اساس ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی سازمانها باید جزء جدایی ناپذیر برنامه های مدیریت منابع انسانی در هریک از بخش های تولید کالا و خدمات، باشد.

این تحقیق به دنبال آن است که بتواند میزان اثربخشی دوره های آموزشی را مبتنی بر مدل کرک پاتریک<sup>۱</sup> در چهار سطح واکنش، یادگیری، رفتار شغلی و نتایج ارزیابی نماید. در سطح اول نحوه واکنش و رضایت فراگیران نسبت به ابعاد مختلف دوره های آموزشی برگزار شده اندازه گیری خواهد شد. در سطح دوم میزان تغییرات ایجاد شده در دانش و آگاهی فراگیران مورد سنجش قرار خواهد گرفت یعنی مشخص خواهد شد که دوره های برگزار شده تا چه حد توانسته است در افزایش دانش فراگیران موثر واقع شود. در سطح سوم که به مراتب دشوارتر از سطوح قبلی است میزان تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران ارزیابی می شود. که این کار از طریق مصاحبه با فراگیران و مدیران مستقیم آنها و انتخاب نمونه های آماری از بین آنان انجام خواهد شد. در سطح آخر نتایج سازمانی حاصل از اجرای دوره ها مورد سنجش قرار خواهد گرفت. ضمناً به اقتضای شرایط و وجود داده های مورد نیاز، می توان از سایر مدلها نظیر مدل CIPO، ادیورنه، دفیلیپس و... نیز در کنار مدل فوق بهره برداری شود.

**قلمرو موضوعی:** قلمرو موضوعی تحقیق حاضر مباحث مربوط به اثربخشی دوره های آموزشی کوتاه مدت مرکز آموزشهای تخصصی می باشد.

**قلمرو زمانی:** قلمرو زمانی این تحقیق شامل دوره های آموزشی برگزار شده مرکز آموزشهای تخصصی می باشد.  
**قلمرو مکانی:** مرکز آموزشهای تخصصی (ساختمان امیرکبیر و دفاتر نمایندگی استانها)

### ۳- ضرورت و اهمیت موضوع:

در جهان صنعتی امروز که پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانها و موسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است، ضرورت توجه به کیفیت آموزش و بهره‌وری حاصل از آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. و آموزش موضوعی است که از آن، به منزله ارکان اساسی انواع نظام‌های مدیریت نام برده می‌شود (شفیعا، ۱۳۷۷). شاید بتوان گفت تنها راه انتقال اطلاعات، دانش و مهارت‌های شغلی به افراد در هر سازمانی، آموزش است. از سوی دیگر امروزه آموزش در سازمانها به یک الزام تبدیل شده است. هر سازمانی برای آنکه به آسانی به اهداف خود برسد به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد، از طرف دیگر، همگام با پیچیده‌تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش کارکنان افزوده شده است.

این آموزش ها زمانی موثر خواهد بود که بر اساس برنامه ریزی و طراحی دقیق و از طریق نیازسنجی از مشاغل و کارکنان و نیز بازخورد مناسب از آموزش ها پی ریزی شده باشد. تنها راه دریافت بازخورد از آموزش ها، ارزشیابی از آنهاست. بعلاوه منابع محدود مالی هر سازمان ایجاب می کند تا با بررسی دقیق روند کار در گذشته، از دوباره کاری و صرف هزینه های بی مورد و اتلاف وقت و هدر دادن نیروی انسانی و سایر منابع جلوگیری به عمل آید و آموزش هایی ارائه شود که ضمن تغییر در گرایش و بینش فراگیران، توانسته باشد در کارایی و انجام موفق وظایف محوله در حد مطلوب، مفید واقع گردد (ابیلی، ۱۳۷۶).

<sup>۱</sup>.kirk patrik four level of evaluation



با توجه به نقش و اهمیت فزاینده آموزش نیروی انسانی در ادامه حیات هر سازمان و لزوم برنامه ریزی دقیق و طراحی مناسب دوره های آموزشی بر اساس محتوی مناسب و انتخاب فراگیران مناسب، ارزشیابی کیفیت آموزش های ارائه شده ضروری به نظر می رسد. فرایند ارزشیابی می تواند بازخورد هایی را فراهم کند که ضمن شناخت وضع موجود و روشن نمودن نقاط ضعف و قوت آموزش های ارائه شده، در اصلاح و بهبود آموزش های آتی موثر واقع گردد. به عبارت دیگر ایجاد زمینه های لازم برای بهبود مداوم برنامه های آموزشی، بررسی میزان تحقق اهداف تعیین شده، روشن ساختن نقاط قوت و ضعف اجرای برنامه ها، جلوگیری از انحراف برنامه و رفع نقایص، کمک به پاسخگویی به مقامات مافوق و تامین کنندگان هزینه های آموزشی و اطمینان دادن به افراد ذیربط، ذی نفع و ذی علاقه درباره کیفیت امور و نیز کمک به بالا بردن میزان کارایی و کیفیت عوامل دخیل در برنامه های آموزشی، برخی از دلایل ضرورت ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی به حساب می آید.

#### ۴ - مفاهیم، مبانی و مدل مفهومی:

الف) تعاریف متغیر ها و اصطلاحات

##### ارزیابی آموزشی

از ارزیابی آموزشی تعابیر مختلفی شده است. هدف ارزیابی، مانند نظارت، گردآوری اطلاعات برای بهبود فرایند برنامه ریزی است. باید توجه داشت که ارزیابی فقط یکبار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی پذیرد بلکه در تمام طول اجرای برنامه بطور مستمر ارزیابی باید انجام گیرد. تا تطبیق عملکرد را با هدف برنامه، میسر سازد. ارزیابی بعنوان جریانی تلقی می شود که داده ها و اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را فراهم می سازد. تعریف جامعی که از ارزیابی شده تعریف بی بای<sup>۳</sup> است. وی معتقد است ارزشیابی یعنی جمع آوری و تفسیر نظامدار شواهدی که به قضاوت ارزشی، با توجه به عملی که رخ می دهد، منجر شود (بازرگان، ۱۳۸۳).

استافیل بیم<sup>۴</sup> ارزشیابی را بعنوان فرایند تشریح، کسب و تهیه اطلاعات مفید برای قضاوت در مورد انتخاب گزینه های مختلف تعریف کرده است. در تعریف دیگری، کرونباخ ارزشیابی را صرفاً گردآوری و استفاده از اطلاعات برای اتخاذ تصمیماتی درباره یک برنامه تعریف کرده است (ایبلی، ۱۳۷۴، ۱۸). در این مدل، ارزشیابی عبارت است از فرآیند طرح ریزی و فراهم ساختن اطلاعات توصیفی و قضاوتی درباره ارزش و مطلوبیت هدفهای تعیین شده برای برنامه، طرح تدوین شده، روند اجرای برنامه با توجه به آنچه قرار بوده اجرا شود و نتایج حاصل از اجرای برنامه و انطباق یافته ها با هدفهای برنامه به منظور هدایت، تصمیم گیری، پاسخگویی به نیازها و درک بیشتر پدیده های مورد مطالعه. همانطور که در تعریف های یاد شده ملاحظه می شود استفاده از رویکرد و نگرش سیستمی می تواند کار ارزیابی را تسهیل نماید. زیرا ارزیابی را می توان درباره هریک از عناصر نظام آموزشی همچون (یادگیرنده، مدرس، برنامه درسی و ...) به کار برد.

<sup>۳</sup>-Beeby

<sup>۴</sup>- Suffle Beam





### الف- کیفیت آموزش:

تعریف کیفیت در آموزش همانند زیبایی، خوبی و مفاهیم مشابه دیگر، تا اندازه ای دشوار است. براملی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹، ص ۲۱۱) اظهار می دارد که کیفیت در آموزش به عنوان مجموع ویژگیهای یک برنامه آموزشی، شامل موارد زیر است:

- ایجاد سطح خاصی از توانایی در کارآموز در حداکثر زمان ممکن
  - ارضای نیازهای مهارتی کارکنان
  - برآورده کردن نیازهای توسعه مسیر شغلی کارآموزان
- از دیدگاه دیگری، کیفیت در آموزش یعنی ارزشیابی فرایند آموزش که دستیابی به نیازها را افزایش و توانایی های مشتریان را توسعه می دهد. بنابراین آنچه با کیفیت آموزش ارتباط دارد نیازهای مشتری است. مکند برای کیفیت آموزش چهار اصل را مطرح می کند که عبارتند از:
- **تعهد:** تعهد مدیران ارشد برای پیشرفت همه کارکنان به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی
  - **برنامه ریزی:** بررسی منظم نیازهای آموزشی و ارائه طرح هایی برای آموزش و توسعه کارکنان
  - **اجرا:** آموزش و توسعه کارکنان در بدو خدمت و ضمن خدمت
  - **ارزیابی:** ارزیابی سرمایه گذارهای انجام شده در آموزش به منظور سنجش تحقق اهداف و بهبود اثربخشی آینده (چیمن و ویلسون، ۱۹۹۹، ص ۴۱۳).
- عمادزاده (۱۳۷۲) اظهار می دارد که کیفیت در آموزش به کیفیت عواملی بستگی دارد که در ارائه این خدمات مشارکت می کنند، این عوامل به شرح زیر هستند:
- **کیفیت فراگیران:** شامل توانایی ها و استعداد های ذاتی، شرایط محیطی، شرایط اقتصادی و اجتماعی و نسبت فراگیر به مدرس؛
  - **کیفیت مدرس:** شامل میزان تحصیلات و آموزشی که دریافت داشته، میزان مسئولیت و تعهد او، میزان تجربه تدریس و حقوق و دستمزدی که دریافت می دارد؛
  - **کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی:** شامل کتاب و جزوات آموزشی، تجهیزات و وسایل کمک آموزشی، و حمایت و پشتیبانی نظام اداری.
- از دیدگاه سالیس<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) به نقل از حدیقی<sup>۶</sup> (۱۳۷۴) منابع کیفیت در آموزش، شامل ساختمانهای خوب و نگهداری شده، مدرسان برجسته، شرایط گزینش شرکت کنندگان، محتوی آموزشی متناسب با نیاز فراگیران، دوره آموزش متناسب و یا ترکیبی از این موارد است.
- با توجه به مطالب یاد شده، کیفیت هر نظام (برنامه) حالات ویژه ای از نظام است که انتظارات یاران آموزشی (افراد ذی ربط، ذی نفع و ذی علاقه) را برآورده می کند. لذا برای سهولت ارزشیابی کیفیت آموزش می توان انتظارات یاران آموزشی را نسبت به دروندادها، برون دادها و پیامدها مشخص کرد و به قضاوت درباره آنها پرداخت (بازرگان، ۱۳۷۹، ۱۳۷۲).

<sup>۵</sup> - Brammely

<sup>۶</sup> - Chapman & Wilson

<sup>۷</sup> - Sallis

### (ب) - عناصر برنامه آموزشی:

برنامه ریزان آموزشی در طراحی دوره های آموزشی باید یک سلسله عوامل را در نظر بگیرند. از جمله این عوامل می توان اجزاء و عناصر برنامه های آموزشی را نام برد. اساسی ترین عناصر برنامه آموزشی برای کارکنان یک سازمان عبارتند از:

- هدف ها
- مواد آموزشی
- روش های آموزشی
- محل برگزاری
- زمان برگزاری
- شرکت کنندگان

وسایل و ابزارهای آموزشی (مقدمی پور، ۱۳۷۸). که در ذیل به توضیح هریک پرداخته می شود:  
 هدفها: منظور مواردی که جهت رسیدن به آنها، برنامه آموزشی طراحی می شود. به سخن دیگر، تصویری از کاستی ها و فاصله هایی که باید تکمیل، تفسیر یا برطرف گردد. اگر هدف متوجه بروندهای سازمان یا واحد کار باشد، منظور تغییر در محصول است، اعم از کالا یا خدمات. لازمه این تغییر یا افزایش حجم محصول است یا بهبود کیفیت آن. و در صورتی که هدف متوجه شرایط درونی باشد، منظور یا تقلیل هزینه هاست یا بهبود روابط انسانی.

- **مواد آموزشی:** یعنی آنچه که شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی باید بیاموزند این آموخته ها بر حسب هدف و نیاز می تواند ماهیتاً "توسعه دانش، ایجاد مهارت تغییر نگرش و یا رفتار خاصی باشد.
- **روشهای آموزشی:** برای آموزش کارکنان یک سازمان، معمولاً "برحسب اهداف آموزش، از یک یا چند روش استفاده می شود.
- **محل برگزاری:** منظور روشن ساختن این موضوع است که دوره آموزشی در چه محلی و توسط کدام مؤسسه آموزشی، در داخل یا خارج از سازمان برگزار می شود.
- **زمان برگزاری:** یعنی مشخص شدن زمان آغاز یا پایان دوره آموزشی، ساعات آموزش، و تدریس، برنامه های آموزشی و استراحت و وضعیت ساعات کار و آموزش
- **شرکت کنندگان:** شامل تعداد شرکت کنندگان و اینکه آیا جدیدالاستخدام هستند. یا شاغل. همچنین تحصیلات، شغل و سابقه تجربی آنان. آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد، تجانس افراد از لحاظ تحصیلات و دانش و تجربه است. این مسئله از طریق گروه بندی آنان به دسته های تقریباً "یکسان حل خواهد شد. زیرا تجانس شرکت کنندگان در یک دوره آموزشی از نظر تجربه و دانش، موجب خواهد گردید تا همه آنان به نحو مطلوبی از آن برنامه بهره مند گردند.



○ ابزار و وسایل آموزشی: یعنی وسایل و تجهیزاتی که برای انجام دوره آموزشی لازم است. این ملزومات شامل وسایل کمک آموزشی و امکاناتی از قبیل کتاب، فیلم، اسلاید، رایانه، ماکت، مولاژ و کامپیوتر می باشد (مقدمی پور، ۱۳۷۸).

از جمع بندی نظرات فوق عناصر یک برنامه آموزشی را می توان شامل: هدفهای برنامه، مواد آموزشی، روشهای آموزشی، محل برگزاری آموزش، زمان برگزاری دوره های آموزشی، شرکت کنندگان، آموزش دهندگان، وسایل و ابزار آموزشی، برنامه آموزشی، فعالیتهای آموزشی، مدیریت و پشتیبانی، تسهیلات آموزشی، بودجه و اعتبارات و ارزشیابی نام برد.

### ج) - انواع الگوهای ارزشیابی:

برای ارزیابی نظام های آموزشی الگوهای متفاوتی وجود دارد که در ذیل به برخی از آنها پرداخته می شود.

#### ۱) مدل هدف مدار تایلر<sup>۱</sup>:

این مدل قدیمی ترین مدل ارزشیابی می باشد و با مقایسه "نتایج مورد انتظار" و "نتایج واقعی" می توان در مورد میزان نیل به هدف های یک برنامه به قضاوت پرداخت. تمرکز این رویکرد برنتایج است (بازرگان، ۱۳۸۳، ۱۰۳).

#### ۲) مدل آزمایشی اجتماعی<sup>۲</sup>:

این مدل در پی آزمون گروههای اجتماعی موجود است. در این مدل جامعه بصورت یک آزمایشگاه در می آید. در مدل آزمایشی کلاسیک، ارزشیاب با استفاده از این مدل دو گروه انتخاب می کند. گروه مورد آزمون و گروه کنترل. مفاهیم اصلی روش شناسی این مدل عبارتند از: نمونه برداری تصادفی، کنترل، برخورد آزمایشی و مقایسه (ابیلی، ۱۳۷۴، ۴۶).

#### ۳) الگوی ارزشیابی سیپ<sup>۳</sup>:

مدل سیپ (CIPP) که توسط دانیل ال استافل بیم<sup>۴</sup> معرفی گردید از معروف ترین مدل رویکرد سیستمی است که در مقایسه با سایر انواع مدل ها کاربرد های گسترده ای داشته است. ارزشیابی در این مدل عبارت است از: « فرایند تعیین کردن، بدست آوردن و فراهم ساختن اطلاعات توصیفی و قضاوتی در مورد ارزش و مطلوبیت هدف ها، طرح، اجرا و نتایج به منظور هدایت تصمیم گیری، خدمت به نیاز های پاسخگویی و درک بیشتر از پدیده های مورد بررسی».

این الگوها با توجه به دیدگاه سیستمی به منظور تحلیل تصمیم گیری، مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارت دیگر این الگو کمک می کند تا تصمیم های مربوط به زمینه، درونداد، فرایند و برون داد نظام آموزش کارکنان بخردانه اتخاذ شود.

از این رو در این الگو تاکید بر گردآوری و عرضه اطلاعات مورد نیاز مدیران است. یعنی قبل از کاربرد این الگو، باید مشخص شود که مدیریت و تصمیم گیرندگان با چه موضوعاتی سر و کار دارند و نیاز اطلاعاتی آنها چیست. پس از آن باید برای برآوردن نیازهای آنان اقدام به ارزشیابی کرد. بر این اساس نظام اطلاعاتی مدیریت می تواند در کاربرد این الگو مفید واقع شود.

<sup>۱</sup>- Objective-oriented model

<sup>۲</sup>- Ralph Tylar

<sup>۳</sup>- Social experimentation model

<sup>۴</sup>- CIPP Evaluation Model

<sup>۵</sup>- Daniel L. Stufflebeam



## د- الگوی مورد استفاده ارزیابی در دستور العمل جاری :

### ۴) الگوی کرک پاتریک:

این الگو به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیتهای آموزشی توصیف شده و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می شود. کرک پاتریک ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می کند.

#### ۱-۴) واکنش:

منظور از واکنش میزان عکس العملی است که فراگیران به کلیه عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش از خود نشان می دهند. این واکنش را می توان از طریق پرسشنامه و یا روشهای معمول دیگر به دست آورد. واکنش چگونگی احساس شرکت کنندگان را در مورد برنامه آموزش (رضایت) اندازه گیری می کند، این پیمایشها به دنبال دریافت نظرات شرکت کنندگان نسبت به آموزش، برنامه درسی تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزش، کلاس وسایل، ارزش و عمق محتوای دوره های آموزشی و غیره هستند. اخذ جوابهای درست و معنادار از شرکت کنندگان در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است، بدین منظور کرک پاتریک پیشنهادهایی را در این رابطه ارائه می کند.

- تهیه و تنظیم فرمی برای سنجش واکنش شرکت کنندگان؛
- نوشتن یک پیام تشویق کننده برای پاسخ دهندگان؛
- اطمینان دادن به پاسخ دهندگان از ناشناخته ماندن آنها؛
- جدول بندی و تجزیه و تحلیل پاسخها.

واکنشهای مناسب باعث انجام دوره های آموزشی بعدی گردیده و کارکنان دیگر را تشویق به شرکت در این دوره ها می کند و علی رغم نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزش، نتایج ارزشیابی واکنش نیز می تواند در این استمرار تاثیر داشته باشد.

به اعتقاد پاتریک اگر آزمونها، دارای روایی و پایایی باشند و در آن صورت اثربخشی آموزش را می توان به وسیله مقایسه نتایج پیش آزمون و پس آزمون تعیین کرد.

#### ۲-۴) رفتار :

منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می شود و آن را می توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت. این سطح نسبت به سطح قبلی بسیار چالش برانگیز و حساس است که کرک پاتریک بدین منظور سه دلیل را در این مورد ذکر می کند: اولاً شرکت کنندگان باید فرصتی را بر تغییر رفتارشان به دست آورند. ثانیاً: زمان تغییر در رفتار را به صورت واقعی نمی توان پیش بینی کرد ثالثاً جو سازمانی است که می تواند بر تغییر کردن یا نکردن رفتار در حین کار تاثیر داشته باشد.

کرک پاتریک برای انجام ارزشیابی سطح سوم نیز راهبردهایی را پیشنهاد می کند :

- منظور کردن زمان مفیدی برای شرکت کنندگان تا فرصت عمل به رفتار مورد انتظار را داشته باشند.



- تکرار ارزشیابی در زمانهای مناسب به منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی.
- به کار بردن گروه کنترل، در صورت امکان به منظور حذف عاملهای مزاحمی، که شاید در رفتار تاثیر داشته باشند.
- مقایسه شقوق مختلف روشهای ارزشیابی به منظور استفاده مناسب و بهینه از آنها.

#### ۳-۴ - میزان تحقق اهداف:

میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد. اندازه گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه، دوباره کاری نسبت جابه جایی یا سوانح و افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش بررسی می شود.

کرک پاتریک برای انجام این سطح ارزشیابی نیز راهبردهایی را پیشنهاد داده است:

- منظور داشتن زمان مناسب بعداز آموزش برای رسیدن به نتایج؛
- اندازه گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه یا پیمایش قبل و بعداز آموزش؛
- تکرار اندازه گیری در فواصل مناسب.

#### ۵- اهداف کلی و جزئی دستو العمل جاری :

۵-۱) - هدف کلی: سنجش میزان اثربخشی دوره های آموزشی کوتاه مدت / اجرا شده مرکز آموزشهای تخصصی و

آموزشهای و کارکنان این مرکز میباشد

#### ۵-۲) - اهداف جزئی:

- ارزیابی اثربخشی فرایند آموزش مرکز آموزشهای تخصصی
- سنجش واکنش فراگیران نسبت به دوره های آموزشی
- سنجش میزان یادگیری شرکت کنندگان در دوره های آموزشی
- سنجش میزان تغییرات مهارتی و رفتاری فراگیران دوره ها
- سنجش میزان اثرات سازمانی دوره های آموزشی برگزار شده



## و- روش شناسی:

### و-۱- نوع تحقیق بر تدوین گزارش:

#### و-۲-۱- روش تنظیم دستور العمل: ارزیابی و مدیریت کیفیت:

با توجه به اینکه این دستور العمل جاری، به بررسی وضع موجود آموزش منابع انسانی و شیوه ارائه دوره های آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی، می پردازد لذا از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی قلمداد می شود. که بدین منظور محقق با انتخاب دوره های نمونه آموزش های کوتاه مدت به ارزیابی اثربخشی آنها خواهد پرداخت. و با مطالعه ادبیات و نتایج ارزیابی دوره ها و سایر اسناد و مدارک موجود در شرکت، الگوی مطلوب به منظور افزایش اثربخشی دوره های آموزشی ارائه خواهد شد.

### و-۲-۲- جامعه و نمونه آماری:

#### الف- جامعه آماری:

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنانی است که در سال ۱۳۹۲ در دوره های آموزشی برگزار شده توسط مرکز آموزشهای تخصصی شرکت نموده اند. برای اعتبار یابی الگو و راهکارهای اصلاحی ارائه شده نیز از گروه کانونی (Focus Group) متشکل از متخصصین و شناسان ارشد آموزش مرکز آموزشهای تخصصی استفاده خواهد شد.

#### ب- نمونه آماری (روش و حجم):

نمونه گیری در این تحقیق به شیوه تصادفی طبقه ای بوده و نمونه ها به نحوی انتخاب خواهند شد که از انواع دوره های عمومی و تخصصی و همچنین کارکنان واحدها و بخش های سطوح مختلف شرکت در نمونه پژوهش حضور داشته باشند. برای تعیین حجم نمونه نیز از فرمول زیر (کوکوران) استفاده خواهد شد:

$$n = \frac{N(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2(P)(1-P)}{z^2(N-1) - (Z_{\frac{\alpha}{2}})^2(P)(1-P)}$$

#### ز- ابزار گردآوری داده ها:

شیوه جمع آوری داده ها به صورت پرسشنامه، مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک می باشد. که متناسب با مراحل مختلف انجام تحقیق از آنها استفاده خواهد شد. متناسب با اهداف مطرح شده در این تحقیق، از پرسشنامه (بصورت باز و بسته) بمنظور بررسی تطابق داده ها با نیازهای فراگیران، بررسی محتوای دوره ها، زمان و مکان برگزاری دوره ها و ...، همچنین از مصاحبه بمنظور سنجش رضایت فراگیران و انجام بهینه وظایف محوله و ...، و نیز از بررسی اسناد و مدارک جهت سنجش رضایت فراگیران از محتوای دوره ها، مکان برگزاری دوره ها و ... استفاده بعمل خواهد آمد. علاوه بر این از روش مباحثه گروه های کانونی (FGD) برای اعتبار بخشی یافته ها و الگوی پیشنهادی دستور العمل جاری استفاده خواهد شد.

## بخش سوم :

# «الگوی کارکردی فرم های ارزیابی و اثر بخشی و نیاز سنجی آموزشی»

- ۱) فرم ارزشیابی مدرس و کیفیات اجرایی دوره آموزشی (ویژه کارکنان مرکز آموزش شهای تخصصی)
- ۲) فرم ارزیابی مدرس و کیفیات برگزاری دوره های آموزشی (ویژه فراگیران دوره های آموزشی مرکز)
- ۳) فرم ارزشیابی تعقیبی دوره های شروع خدمت
- ۴) فرم ارزشیابی کارگاه آموزشی (ویژه فراگیران)
- ۵) فرم نظرخواهی از مدیران درمورد آموزش کارکنان تحت سرپرستی خود
- ۶) فرم مشخصات نیازهای آموزشی مدیران سازمان
- ۷) فرم پرسشنامه گردآوری اطلاعات آموزشی و بررسی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان
- ۸) فرم طرح، ثبت و انعکاس فعالیت های آموزشی انجام شده طی جلسات درسی توسط مدرسین دوره های آموزشی
- ۹) فرم ارزشیابی آموزشی شش ماهه کارکنان
- ۱۰) فرمهای ارزیابی اثر بخشی آموزشی (جهت ارسال به سازمان آموزش گیرنده)
- ۱۱) فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا
- ۱۲) فرم ثبت شکایات / پیشنهادات / نظرات فراگیران
- ۱۳) نامه استعلام رضایتمندی شرکت
- ۱۴) ارزیابی تامین کنندگان تخصصی
- ۱۵) ارزیابی اولیه فراگیران، در ابتدای شروع هر درس توسط مدرسین (پیش آزمون (Pre Test)

مطالعه، بررسی و شناسایی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان در هر مجموعه ای گام نخست و مهم در هر برنامه ریزی آموزشی محسوب می شود. آموزش زمانی می تواند اثربخش باشد که در راستای رفع و یا کاهش مشکلات سازمانی و حرفه ای باشد. بنابراین مطالعه و تبیین مشکلات و تحلیل آنها و به ویژه مشکلاتی که ریشه آموزشی دارد می تواند تصویر واقعی تری از نیازهای آموزشی کارکنان ترسیم نماید.

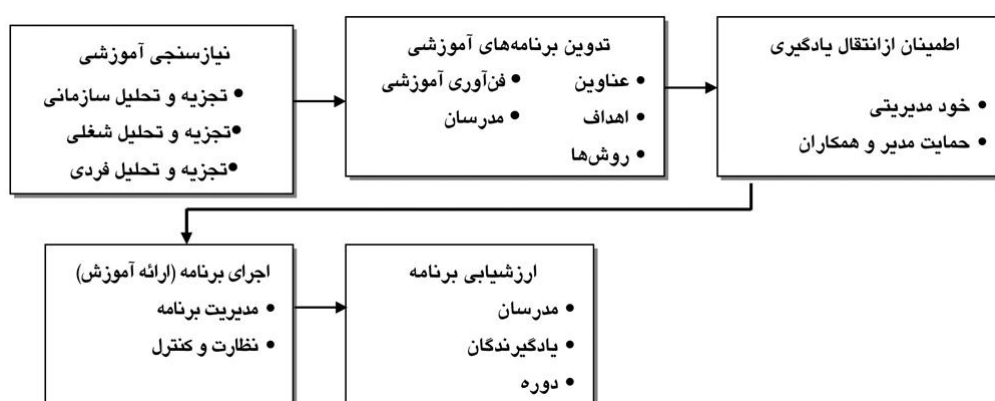
### الف) - بیان کاربرد مدل ارزیابی کرک پاتریک در ارزیابی ۳۶۰ درجه مرکز آموزشهای تخصصی :

با توجه به موازین و الگوی کارکردی مورد بیان (بخش دوم) این گزارش در خصوص شیوه کاربرد مدل کرک پاتریک در ارزیابی اصولی ویژه خدمات مورد ارائه "مرکز آموزشهای تخصصی" با توجه به سطوح متذکره (شکل ۱)، فرمهای ۱۵ گانه ارزیابی مزبور طی صفحات بعد مورد با توجه به کاربرد و کاربر نهایی آن مورد ارائه میباشند - شاین ذکر است، است ریاست مرکز آموزشهای تخصصی طراح، سیاستگذار، متولی و ناظر بر ارزیابی از طریق امور وظیفه مند (اداره نظارت، ارزیابی و بهبود فرآیندها) میباشد اساس طراحی فرمهای متذکره بر اساس (نیازسنجی - طراحی - اجرا - اثربخشی) دوره های آموزشی مورد اجرای مرکز آموزشهای تخصصی میباشد.

### ب) - فرایند طراحی آموزشی:

یکی از اثربخشترین رویکردهای طراحی برنامه های آموزشی و اجرای آن، فرایند طراحی آموزشی یا مدل سیستمی طراحی آموزش است. در این رویکردها، مشخص می شود که چه کسی؟ چه چیزی؟ چه هنگامی؟ کجا؟ چرا؟ و چگونه؟ آموزش ببیند. به بیانی دیگر، تمامی سؤالات یاد شده در راستای تحقق اهداف و سیاستهای سازمانی و آموزشی از قبل تعیین شده، مورد بررسی قرار گرفته و به آنها پاسخ داده می شود. (شکل ۱)، مدل سیستمی طراحی آموزش و اجزای آن را نشان می دهد.

شکل ۱: مدل سیستمی طراحی آموزشی



### ب) - اثربخشی:

نکته مهم و اساسی در مورد اثربخشی آموزشی این است که قبل از اینکه در صدد بررسی نحوه اندازه گیری اهداف باشیم، باید در پی انجام صحیح فرایند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرایند باشیم. در واقع، اندازه گیری اثربخشی به صورت مطلق و در پایان یک دوره آموزشی، رویکردی کامل نیست. اثربخشی و کیفیت آموزش، باید در طول فرایند آموزش ایجاد و تضمین شود و در پایان این فرایند، برای اطمینان از صحت اقدامات و تحقق اهداف مورد بررسی و اندازه گیری قرار گیرد.

### ج) - مفهوم اثربخشی:

مفهوم اثربخشی آموزش، به طور کلی عبارت است از: «میزان انطباق رفتار فراگیران با انتظارات، خواسته ها، اهداف، انجام درست کارها، میزان مهارت، دانش و نگرش کسب شده بر اثر آموزش» (شکل ۲)





شکل ۲: مفهوم اثربخشی

**(د) مفهوم ارزیابی اثربخشی آموزش:**

در مورد مفهوم ارزیابی اثربخشی آموزش، تعریفی جامع و مشخص وجود ندارد و دلیل آن شاید دشواری فرایند دستیابی به اثربخشی است. ارزیابی اثربخشی آموزش، یعنی تا حدودی تعیین کنیم که آموزش‌های انجام شده تا چه حدی منجر به ایجاد مهارت‌های موردنیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است. اثربخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درونی و برونی نظام آموزش سازمانی تعیین می‌شود. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمان‌ها را اصلاح کنیم، تقریباً اثربخشی آموزش را تضمین کرده‌ایم.

**(ه) اصول کاربردی ارزیابی اثربخشی آموزش بر اساس مدل کرک پاتریک:**

اثربخشی آموزش از طریق بررسی کارایی درونی و برونی نظام آموزش سازمانی تعیین می‌شود. یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمان‌ها را اصلاح کنیم، تقریباً اثربخشی آموزش را تضمین کرده‌ایم.

**(و) شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی:**

صاحب‌نظران، شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی را از زوایایی مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند که به نمونه‌ای از آنها اشاره می‌کنیم. دیویس و ورتنر در ۱۹۸۲، به ۴ معیار و شاخص برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی اشاره کردند که عبارتند از:

- ۱- واکنش فراگیران به فرایند و محتوای آموزش
- ۲- دانش و تجربه اکتسابی به واسطه آموزش
- ۳- تغییرات رفتاری ناشی از آموزش
- ۴- بهبود و پیشرفت قابل اندازه‌گیری در سطح فردی و سازمانی، مانند کاهش ترک شغل، غیبت و تضادها



## ز- کاربرد روش‌های سنجش اثربخشی آموزشی

### روش کریک پاتریک

طراحی فرمهای ارزیابی اثربخشی بر اساس برنامه آموزش تعریف و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم کرده است.

#### ۱- واکنش:

واکنش، معیاری است که تعیین می‌کند شرکت‌کنندگان در دوره تا چه میزان به برنامه آموزشی علاقه‌مند بوده و این به‌بیانی دیگر، واکنش شرکت‌کنندگان در دوره، نسبت به فرایند و محتوای دوره است که ساده‌ترین و متداول‌ترین رویکرد ارزشیابی برنامه‌های آموزشی تلقی می‌شود. (Sherman et.al. 1998, P.233) این بعد از ارزشیابی، معمولاً بلافاصله پس از دوره و از طریق توزیع پرسشنامه بین شرکت‌کنندگان به‌منظور نظرخواهی از آنان درباره فرایند و محتوای دوره، صورت می‌گیرد. این بعد از ارزشیابی دوره‌های آموزشی را «معیار رضایت مشتری» نامیده‌اند. واکنش، چگونگی احساس شرکت‌کنندگان در مورد برنامه آموزش (رضایت) را اندازه‌گیری می‌کند، این پیمایش‌ها به‌دنبال دریافت نظرات شرکت‌کنندگان درخصوص آموزش، برنامه درسی تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزش، کلاس یا وسایل، ارزش و عمق محتوای دوره‌های آموزشی و غیره هستند.

اخذ جواب‌های درست و معنادار از شرکت‌کنندگان در این مرحله، بسیار مهم و حیاتی است. به این منظور، کریک پاتریک پیشنهادهایی را ارائه داده است:

- تهیه و تنظیم فرمی برای سنجش واکنش شرکت‌کنندگان
- نوشتن پیامی تشویق‌کننده برای پاسخ‌دهندگان
- اطمینان دادن به پاسخ‌دهندگان از ناشناخته ماندن آنها
- جدول‌بندی و تجزیه و تحلیل پاسخها

واکنش‌های مناسب، باعث انجام دوره‌های آموزشی بعدی شده و کارکنان دیگر را تشویق به شرکت در این دوره‌ها می‌کند. به‌رغم نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزش، نتایج ارزشیابی واکنش نیز می‌تواند در این استمرار تأثیر داشته باشد.

#### ۲- یادگیری:

یادگیری، عبارت است از: تعیین میزان فراگیری، مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی که طی دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته و برای آنان روشن شده است. میزان یادگیری را می‌توان از طریق آزمون‌های قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی، تعیین کرد.

کریک پاتریک به راهبردهای ذیل در خصوص ارزشیابی یادگیری اشاره کرده است:

- سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش (پیش آزمون و پس آزمون)
- به‌کارگیری گروه کنترل در صورت امکان
- تجزیه و تحلیل آماری نتایج به‌منظور ربط دادن یادگیری و آموزش
- به‌کارگیری نتایج برای انجام رفتار مناسب

به اعتقاد پاتریک، اگر آزمون‌ها دارای روایی و پایایی باشند، اثربخشی آموزش را می‌توان به‌وسیله مقایسه نتایج پیش آزمون و پس آزمون تعیین کرد.



### ۳- رفتار:

یکی از اهداف برگزاری دوره‌های آموزش و بهسازی، تغییر رفتار شرکت‌کنندگان در محیط کاری و در ارتباط با شغل آنان است. تغییر رفتار معمولاً بدون تغییر دانش و نگرش و کسب و افزایش مهارت لازم، کمتر صورت می‌گیرد و یا اگر اتفاق بیفتد، ماندگار نخواهد بود. لذا اگر دوره آموزش و بهسازی در ابعاد یک و دو یعنی واکنش و دانش، موفق نبوده باشد، امکان موفقیت آن در بعد تغییر رفتار، کمتر بوده و به‌بیانی دیگر، انتقال یادگیری صورت نخواهد گرفت. انتقال یادگیری یعنی کاربرد دانش و مهارت و رفتارهای فراگرفته شده طی دوره آموزشی در محیط کار و در ارتباط با وظایف و فعالیت شغلی. البته انتقال یادگیری وابسته به عواملی نظیر مناسب بودن جو سازمان برای کاربرد مطالب، حمایت فنی، حمایت مدیریت، حمایت همکاران و همگنان، مهارت‌های خود مدیریت و برخورداری از فرصت و موقعیت لازم برای کاربرد آموخته‌هاست. این سطح، نسبت به سطح قبلی بسیار چالش‌برانگیز و حساس است. کریک پاتریک با توجه به این ویژگی، ۳ دلیل اقامه کرده است:

- ۱- شرکت‌کنندگان باید فرصتی برای تغییر رفتارشان به‌دست آورند.
  - ۲- زمان تغییر در رفتار را به‌صورت واقعی نمی‌توان پیش‌بینی کرد.
  - ۳- جو سازمانی می‌تواند بر تغییر یا عدم تغییر رفتار در حین کار، مؤثر باشد.
- پاتریک برای انجام ارزشیابی سطح سوم نیز راهبردهایی را پیشنهاد کرده است:
- منظور کردن زمانی مفید برای شرکت‌کنندگان تا فرصت عمل به رفتار موردانتظار را داشته باشند.
  - تکرار ارزشیابی در زمان‌های مناسب به‌منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی.
  - استفاده از گروه کنترل در صورت امکان، به‌منظور حذف عوامل مزاحمی که ممکن است بر رفتار تأثیر داشته باشند.
  - مقایسه شقوق مختلف روش‌های ارزشیابی به‌منظور استفاده مناسب و بهینه از آنها.

### ۴- نتایج:

منظور از نتایج، میزان تحقق اهدافی است که به‌طور مستقیم به سازمان ارتباط دارند. اندازه‌گیری سطح چهارم، کاری بسیار مشکل است. طی این بررسی، شواهدی از نتایج نظیر کاهش هزینه، کاهش دوباره کاری، نسبت جابجایی یا سوانح و افزایش کیفیت تولیدات، سود و فروش بررسی می‌شود.

پاتریک برای انجام این سطح ارزشیابی نیز راهبردهایی را پیشنهاد کرده است:

- منظور داشتن زمان مناسب بعد از آموزش برای رسیدن به نتایج
  - اندازه‌گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه یا پیدایش قبل و بعد از آموزش
  - تکرار اندازه‌گیری در فواصل مناسب
- به‌عقیده پاتریک، ۴ سطح مدل او (جدول ۱) چارچوبی منطقی برای ارزشیابی فراهم می‌کند. او این الگو را در یک هرم منظور داشته و بیان کرده است که هر ۴ سطح ارائه شده در الگوی او مهم بوده و نباید نادیده گرفته شوند زیرا می‌توان از طریق سنجش نتایج هر سطح، تفسیری مطمئن از سطوح دیگر داشت.
- در این الگو، ارزشیابی به صورت پیش رونده به سمت بالا، یعنی حرکت از سطح واکنش به سطح نتایج، دشوارتر می‌شود. سطوح بالاتر این مدل، اطلاعات ارزشمندتری را فراهم می‌کنند. دو سطح اولیه ارزشیابی، درون محیط آموزشی صورت می‌گیرد و دو سطح پایانی، در محل کار کارکنان اندازه‌گیری می‌شوند (شکل ۳).



شکل ۳: الگوی چهار سطحی کربیک پاتریک

(هال) طی تحقیقی که در مورد شرکت‌های صنعتی انگلستان انجام داد، به این نتیجه رسید که در استفاده از الگوی ارزشیابی آموزشی پاتریک، برنامه‌های آموزشی بیشتر در سطح واکنش، مورد ارزشیابی قرار گرفته‌اند و کمتر به سطوح بالایی ارزشیابی یعنی تغییر رفتار و نتایج پرداخته شده است. الگوی ۴ سطحی پاتریک، چارچوبی عملی برای دست‌اندرکاران آموزش به‌منظور ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی، فراهم می‌کند.

جدول ۱: مدل چهار سطحی کرک پاتریک

سطح	معیار	کانون توجه
۱	واکنش	رضایت فراگیران
۲	یادگیری	کسب دانش، مهارت، نگرش و رفتار
۳	رفتار	بهبود رفتار در شغل
۴	نتایج	نتایج کسب شده برای سازمان توسط فراگیران

ح)- عناوین فرم‌های ارزیابی طراحی شده ویژه ۴ فرایند (نیازسنجی - طراحی - اجرا - اثربخشی) دوره‌های آموزشی

:

- ۱) فرم ارزشیابی مدرس و کیفیات اجرایی دوره آموزشی (ویژه کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی)
- ۲) فرم ارزیابی مدرس و کیفیات برگزاری دوره‌های آموزشی (ویژه فراگیران دوره‌های آموزشی مرکز)
- ۳) فرم ارزشیابی تعقیبی دوره‌های شروع خدمت
- ۴) فرم ارزشیابی کارگاه آموزشی (ویژه فراگیران)
- ۵) فرم نظرخواهی از مدیران درمورد آموزش کارکنان تحت سرپرستی خود
- ۶) فرم مشخصات نیازهای آموزشی مدیران سازمان
- ۷) فرم پرسشنامه گردآوری اطلاعات آموزشی و بررسی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان
- ۸) فرم طرح، ثبت و انعکاس فعالیت‌های آموزشی انجام شده طی جلسات درسی توسط مدرسین دوره‌های آموزشی



- ۹) فرم ارزیابی آموزشی شش ماهه کارکنان
- ۱۰) فرمهای ارزیابی اثر بخشی آموزشی (جهت ارسال به سازمان آموزش گیرنده)
- ۱۱) فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا
- ۱۲) فرم ثبت شکایات / پیشنهادات / نظرات فراگیران
- ۱۳) نامه استعلام رضایتمندی شرکت
- ۱۴) ارزیابی تامین کنندگان تخصصی
- ۱۵) ارزیابی اولیه فراگیران، در ابتدای شروع هر درس توسط مدرسین (پیش آزمون Pre Test)



(ط) - مدل تلفیقی WCM و پاتریک برای سنجش اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی مرکز آموزش‌های تخصصی:

مقایسه مدل‌های سنجش اثربخشی پاتریک و مدل بهره‌وری منابع انسانی WCM در جدول ۲، نشان داده شده که مدل پاتریک، دارای ۴ سطح: واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج است. مدل بهره‌وری منابع انسانی WCM نیز دارای ۳ عامل: خواستن، توانستن و امکان داشتن است. اگر مدل WCM را به منظور سنجش بهره‌وری منابع انسانی حاصل از دوره‌های آموزشی تعریف کرده و آن را با مدل پاتریک مقایسه کنیم، خواهیم دید که تناظری یک به یک بین برخی عناصر این دو مدل برقرار است (جدول ۲)

جدول ۲: تناظر یک به یک مدل‌های پاتریک و WCM

مدل WCM	مدل کرک پاتریک		
	سطح	معیار	کانون توجه
عامل	۱	واکنش	رضایت فراگیران
توانستن	۲	یادگیری	کسب دانش، مهارت، نگرش و رفتار
توانستن	۳	رفتار	بهبود رفتار در شغل
امکان داشتن	۴	نتایج	نتایج کسب شده برای سازمان توسط فراگیران

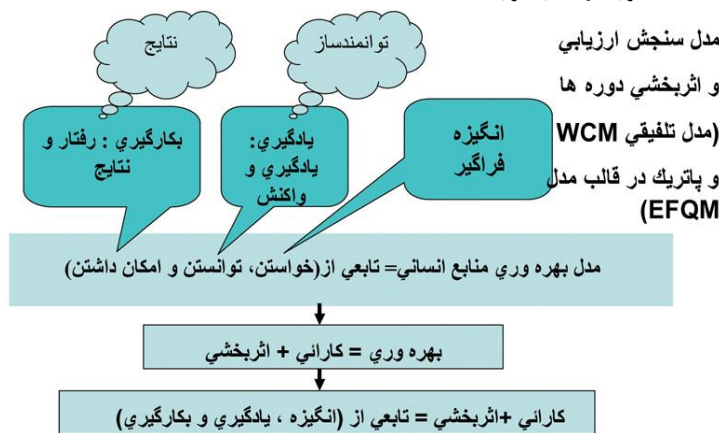
واکنش افراد نسبت به برگزاری دوره آموزشی که از طریق پرسشنامه مورد سنجش قرار می‌گیرد، حاکی از آن است که فراگیر تا چه اندازه از امکانات فراهم شده برای وی، رضایت داشته است. این امکانات نظیر استاد، برنامه درسی، تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزش، کلاس یا وسایل، ارزش و عمق محتوای دوره‌های آموزشی و غیره، توانمندسازهایی هستند که منجر به یادگیری مؤثرتر افراد می‌شوند. بنابراین هر چه این امکانات بهتر فراهم و ارائه شوند می‌توان انتظار داشت که انتقال دانش، بینش و مهارت به فراگیر، بهتر انجام شده باشد. بنابراین، معیار واکنش به‌طور مستقیم با عامل توانستن در مدل WCM متناظر است. معیار یادگیری نیز به دلیل کسب دانش، مهارت و نگرش، منجر به افزایش توانایی فراگیر می‌شود و کاملاً متناظر با عامل توانستن در مدل WCM است. تا اینجا، فراگیر توانمندی‌های لازم را به‌منظور تحقق اهداف تعریف شده در سازمان و شغل خود به دست آورده است. اکنون باید آنها را در محیط کاری خود به کار گیرد تا سبب بهبود رفتار در شغل، کمک به برنامه‌ها و پروژه‌های بهبود، انجام وظایف مرتبط با شغل و بهبود شاخص‌های سازمانی شود. تحقق این موارد، مستلزم آن است که شرکت‌کنندگان، فرصت لازم برای استفاده از اندوخته‌های خود را پیدا کنند. از این رو، انتقال یادگیری وابسته به عواملی همچون مناسب بودن جو سازمان برای کاربرد مطالب، حمایت فنی، حمایت مدیریت، حمایت همکاران و همگنان، مهارت‌های خود مدیریت و برخورداری از فرصت و موقعیت لازم برای کاربرد آموخته‌هاست. لذا معیارهای رفتار و نتایج، متناظر با عامل امکان داشتن در مدل WCM هستند. نکته‌ای مهم که نباید آن را فراموش کرد، این است که متأسفانه در مدل پاتریک توجهی به عامل انگیزه شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی نشده است. همان‌طور که مدل WCM اشاره می‌کند، عامل خواستن و یا انگیزه فرد، از اهمیتی خاص برخوردار است که هم در یادگیری و هم در استفاده از فرصت‌ها برای به‌کارگیری اندوخته‌ها در محیط کاری سازمان، نقشی بسزا و تأثیرگذار دارد. اگر انگیزه لازم برای شرکت در دوره آموزشی در فرد وجود نداشته باشد، مطمئناً در مراحل یادگیری دانش، مهارت و بینش و نیز

به کارگیری آنها، دچار ضعف خواهد بود. از این رو به نظر می‌رسد که می‌بایستی عامل انگیزه به‌عنوان یکی از معیارهای مهم، به معیارهای ۴گانه پاتریک اضافه شود. در این صورت، دو مدل پاتریک و WCM متناظر با هم خواهند بود (جدول ۳)

جدول ۳: مدل تکمیل شده کریک پاتریک

مدل WCM	مدل کرک پاتریک		
	عامل متناظر	کانون توجه	معیار
توانستن	رضایت فراگیران	واکنش	۱
توانستن	کسب دانش، مهارت، نگرش و رفتار	یادگیری	۲
امکان داشتن	بهبود رفتار در شغل	رفتار	۳
امکان داشتن	نتایج کسب شده برای سازمان توسط فراگیران	نتایج	۴
خواستن	نیروی درونی شرکت کنندگان بمنظور یادگیری ، بهبود رفتار و تحقق نتایج	انگیزه	۵

مدل تلفیقی WCM و پاتریک در قالب مدل EFQM به صورت شماتیک در (شکل ۴) نشان داده شده است. به منظور اجرایی کردن این مدل و سنجش اثربخشی دوره آموزشی برای هر یک از شرکت کنندگان، از ۴ پرسشنامه و نمره آزمون پایانی و درصد حضور فرد در دوره استفاده شده است.



### ■ معیار ، شرح نحوه محاسبه معیارهای ۵گانه فوق عبارت است از:

#### الف- توانمندسازها:

توانمند سازها، در واقع مبین شرط لازم برای اثربخشی دوره آموزشی هستند. به بیانی دیگر نیاز سنجی، برنامه ریزی، طراحی محتوا، مدرس، نحوه اجرای دوره، درصد حضور فراگیر در دوره و نمره پایانی فراگیر از دوره، همراه با انگیزه فراگیر از شرکت در دوره که همگی بر میزان یادگیری فراگیر دلالت می‌کنند، شرط لازم برای اطمینان از اثربخشی دوره‌اند. اگر تمام این عوامل خوب طراحی، برنامه ریزی و اجرا شوند، می‌توان ادعا کرد که صرفاً یادگیری و انتقال دانش و اطلاعات در این دوره بخوبی صورت گرفته و نمی‌توان



مدعی شد که اثربخش بوده است. به طور کلی، توانمند سازها شامل معیارهای واکنش و یادگیری بوده و عبارتند از:

### ۱- معیار واکنش:

تعیین میزان رضایت هر فراگیر از نیازسنجی، برنامه‌ریزی، محتوا، مدرس و اجرای دوره از طریق اجرای پرسشنامه (FM-52) در پایان دوره انجام می‌شود. این پرسشنامه از طریق سیستم جامع ساپکو و پس از درج تأییدیه پایان دوره توسط واحد اجرا، برای فراگیر فعال شده و تا ۶ روز برای تکمیل و پاسخگویی مهلت داده می‌شود. پس از تکمیل پرسشنامه توسط فراگیر، اطلاعات در بانک اطلاعاتی سیستم جامع ذخیره و میانگین نمره به‌عنوان میانگین نمره ارزیابی بدون احتساب تخصیص وزن هر یک از سؤالات پرسشنامه، محاسبه می‌شود. این پرسشنامه، ۲۴ سؤال دارد که ۲۰ سؤال آن مربوط به معیار واکنش و ۵ سؤال باقیمانده مربوط به معیار انگیزه‌اند.

وزن هر یک از سؤالات یا عوامل مؤثر در تعیین میزان رضایت افراد در این پرسشنامه، قبلاً از طریق پرسشنامه‌ای تکمیل شده توسط خبرگان سازمان، تعیین شده است. نرم‌افزار مربوطه، این میانگین را بر اساس وزن‌های تخصیص داده شده به هر سؤال، محاسبه کرده و به‌عنوان معیار واکنش فرد به دوره آموزشی، مدنظر می‌گیرد.

### ۲- معیار یادگیری:

مدل به‌منظور تعیین معیار یادگیری فرد، عوامل مؤثر در یادگیری را اندازه‌گیری می‌کند. این عوامل عبارتند از:

- نمره پایانی شامل نمره آزمون پایانی، نمره پروژه، تکالیف کلاسی و دیگر روش‌های ارزشیابی فرد در دوره
- درصد حضور فرد در کلاس طی دوره

### ب- انگیزه:

انگیزه دارای دو نقش توانمند سازها و نتایج بوده و عاملی مهم برای تحقق یادگیری و اثربخشی دوره است. از طریق تعریف پرسش‌هایی شامل مصادیقی که مبین انگیزه فراگیر بوده و به‌طور غیرمستقیم قابل پرسش از فراگیر هستند، می‌توان شاخص انگیزه را اندازه‌گیری کرد. مصادیق زیر نمونه‌هایی برای سنجش میزان انگیزه فرد بوده و می‌توان آنها را از وی پرسید:

- میزان هم‌راستایی هدف فرد با اهداف سازمان در خصوص شرکت در دوره موردنظر
  - نقش دانش حاصل از دوره موردنظر در آینده کاری فرد
  - تأثیر گذراندن دوره موردنظر و دانش حاصله، در ارتقای شغلی خود
  - تأمین نیاز دانشی فرد برای انجام وظیفه کنونی از طریق گذراندن دوره موردنظر
- از آنجا که شاخص انگیزه به‌طور مستقیم در مدل تأثیرگذار بوده و از اهمیتی خاص برخوردار است، می‌بایستی به‌نحوی شایسته و متناسب با اهمیت آن، در پرسشنامه مورد پرسش قرار گیرد.





## پ- نتایج:

حاصل توانمندسازها، عبارتند از: یادگیری و انتقال دانش، مهارت و نگرش حاصل از دوره به فراگیر. این دانش و معلومات اندوخته شده در ذهن فرد، باید در محیط کاری وی مورد استفاده قرار گیرد و علاوه بر تحقق اهداف رفتاری مشخص شده در ابتدای دوره، به کارگیری، بهبود، تحول و تسهیم دانش، مهارت و نگرش حاصل از دوره بینجامد. بنابراین، در نتایج باید به دنبال تغییر و بهبود رفتار فراگیر در محیط کار و همچنین نتایجی باشیم که به طور مستقیم از دانش، بینش و مهارت انتقال داده شده از طریق دوره آموزشی به فراگیر، قابل مشاهده و اندازه گیری باشد.

**۱- رفتار:** آنچه که باید در بعد رفتار مورد سنجش قرار گیرد، میزان تحقق اهداف رفتاری دوره مرتبط با فراگیران است. به طور کلی، اهداف رفتاری مشترکی برای تمامی دوره‌های تخصصی قابل برگزاری در ساپکو، تعریف شده است. این اهداف، عبارتند از: ایجاد زمینه به کارگیری دانش در محیط کاری، به کارگیری دانش و تسهیم دانش فراگرفته شده توسط فراگیر در میان همکاران سازمانی خود.

**۲- نتایج:** ایجاد پیشرفت در پروژه‌ها، بهبود و تحول در فرایندها و سیستم‌های موجود سازمان، نتایجی هستند که از دوره‌های آموزشی انتظار داریم. این پیشرفت‌ها، بهبودها و تحولات هر چند کوچک، می‌توانند زمینه بهبودها و تحولات بزرگتری را در آینده رقم بزنند که از دید سازمان حائز اهمیت هستند. تجلی پیشرفت در پروژه‌ها، بهبودها و تحولات ایجاد شده را می‌توان در شاخص‌های واحدهای سازمان و شاخص‌های سازمانی دید. اما چون عوامل مؤثر در بهبود این‌گونه شاخص‌ها، منحصر به اثربخشی دوره‌های آموزش نیستند، محاسبه میزان بهبود آنها به دلیل تأثیر آموزش اثربخش، بسیار مشکل و در برخی موارد غیرممکن است. از این رو، در ساپکو صرفاً به میزان پیشرفت در پروژه‌ها، بهبود حاصل شده و تحول ایجاد شده ناشی از گذراندن دوره آموزشی توسط فراگیر، از طریق طرح تعدادی سؤال در قالب یک پرسشنامه، اکتفا می‌کنیم.

سنجش رفتار و نتایج حاصل از گذراندن دوره آموزشی تخصصی، از طریق پرسشنامه‌ای شامل ۷ سؤال مرتبط با ۶ شاخص ذکر شده است. وزن هر یک از شاخص‌ها توسط شرکت تعیین شده است. این پرسشنامه، ۲ ماه پس از برگزاری دوره برای فراگیر، سرپرست مستقیم وی و نماینده آموزشی واحدی که فراگیر در آن کار می‌کند، از طریق سیستم کاملاً مکانیزه فعال شده و این ۳ دسته افراد به آن پاسخ می‌دهند. در پاسخ به این پرسشنامه، فراگیر نسبت به رفتار و نتایج حاصله خود اظهار عقیده می‌کند؛ سرپرست وی با توجه به بررسی مستندات، شواهد موجود و تغییر رفتار صورت گرفته در فراگیر و نماینده آموزشی با بررسی شواهد و مستندات و نیز تحقیق از دیگر همکارانی که با فراگیر کار می‌کنند، اقدام به پاسخگویی می‌کنند. وجود نماینده آموزشی در فرایند سنجش اثربخشی به این دلیل است که در فرایند پرسشگری و ارزشیابی رفتار و نتایج، رویکرد ارزیابی ۳۶۰ درجه را پیش گرفته و از نظرات جامع‌تری بهره بگیریم.

در نهایت، با محاسبه:

۱- نمره پایانی

۲- درصد حضور فراگیر در کلاس در طی دوره

۳- واکنش فراگیر

۴- نتایج و رفتار



با توجه به شاخص‌های ششگانه از دیدگاه فراگیر، سرپرست مستقیم و نماینده آموزشی واحدی که فراگیر در آن مشغول به کار است، نمره اثربخشی و کارایی دوره آموزشی برای فراگیر، قابل محاسبه خواهد بود.



کد: FM51/00	ارزشیابی شیوه تدریس مدرس و کیفیت اجرای دوره آموزشی (ویژه آموزشهای ارائه شده به کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی)	مرکز آموزشهای تخصصی
		شهید عباسپور
صفحه:		

نوع دوره:

بدو خدمت

ضمن خدمت

همکار گرامی:

از اینکه با دقت به پرسشنامه پاسخ می دهید و ما را در ارزشیابی دوره و بهبود مستمر خدمات یاری می کنید، متشکریم

مشخصات دوره	مشخصات شغلی فراگیر
عنوان دوره:	عنوان شغل:
نام مدرس:	نام بخش:
نام درس:	واحد خدمتی:

گزینه های ارزشیابی:

خیلی ضعیف	ضعیف	خوب	خیلی خوب	گزینه های ارزیابی	ردیف
				نحوه بیان و ارائه مطالب توسط مدرس	۱
				میزان تسلط به موضوع	۲
				کاربردی بودن مطالب	۳
				جدید بودن مباحث	۴
				ارائه منابع (کتاب، جزوه، لوح فشرده)	۵
				میزان توجه به نیازهای حرفه ای شرکت کنندگان	۶
				فراهم بودن فرصت برای تبادل تجربیات	۷
				کافی بودن آموزش های عملی (در صورت نیاز درس)	۸
				کافی بودن وسایل و تجهیزات آموزشی (در صورت نیاز درس)	۹
				کافی بودن زمان اختصاص یافته به درس	۱۰

خیلی ضعیف		ضعیف		متوسط		خوب		خیلی خوب	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

نماینده مدیریت	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نظریه ارزیاب

نتیجه ارزیابی: ..... از ۱۰۰ امتیاز

مردود موفق بر اساس معیار

معیار پذیرش: بزرگتر از ۷۰



کد: FM38/00 صفحه	<b>فرم ارزیابی مدرس و کیفیات برگزاری دوره های آموزشی (ویژه فراگیران دوره های آموزشی مرکز)</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
---------------------	---	---

**فرم ارزیابی مدرس و کیفیات برگزاری دوره های آموزشی (ویژه فراگیران دوره های آموزشی مرکز)**

فراگیر محترم، فرم جاری در راستای سنجش و ارزیابی نظرات ارشادی جنابعالی نسبت به شیوه تدریس و فعالیتهای آموزشی مدرس این دوره آموزشی تهیه گردیده و نتایج حاصله فرم جاری در راستای اصلاح روشهای تدریس و ارزشیابی مدرس دوره آموزشی، مورد استفاده قرار خواهد گرفت. لذا بذل عنایت در دقت و قضاوت صحیح در تکمیل این فرم بسیار حائز اهمیت بوده و موجب سپاسگذاری است که با اطلاعات این فرم ما را در تجزیه و تحلیل و ارزیابی دوره و همچنین بهبود روشهای آموزشی یاری فرمائید.

کد مشخصه دوره آموزشی:		عنوان دوره آموزشی:					
سطح تحصیلات ارزیابی کننده:		دپلم	کارشناس	کارشناس ارشد	دکتری	تاریخ پایان:	
نام درس:		نام و فامیل مدرس:					
تاریخ شروع:		تاریخ شروع:					
ردیف	سرفصل	موضوع	ن	ب	ج	د	هـ
۱-۳	شروع به موقع دوره و حضور به موقع در کلاس	شروع به موقع دوره و حضور به موقع در کلاس					
		نحوه اداره کلاس و تعاملات آموزشی					
		شیوه انجام حضور و غیاب فراگیران					
۴-۱۳	شیوه ارائه تدریس	مشخص نمودن اهداف آموزشی در ابتدای جلسه					
		رعایت توالی و انسجام مطالب در طول تدریس					
		نحوه بیان و قدرت انتقال مفاهیم به فراگیران					
		نحوه استفاده از وسایل کمک آموزشی و سمعی و بصری					
		تسلط پاسخگوئی به ابهامات و سوالات فراگیران					
		کاربردی بودن مطالب ارائه شده در رشته شغلی مربوطه					
		میزان استفاده از مثالهای کاربردی در طول تدریس					
		میزان علاقه و قدرت تسلط مدرس به موضوع درس					
		تدریس سرفصلهای تعیین شده در طول دوره					
		جمع بندی مطالب در پایان جلسه					
		۱۴-۱۶	شیوه رفتار آموزشی	نحوه رفتار مدرس با فراگیران			
ایجاد انگیزه در شرکت کنندگان جهت یادگیری مطالب و تقویت آن							
استقبال و استفاده از نظرات، پیشنهادات و انتقادات شما							
۱۷-۲۰	کیفیت و کلیات دوره	نحوه رفتار مسئول آموزشی دوره با فراگیران (در خصوص درس جاری)					
		محیط برگزاری درس از نظر (نور، حرارت، سروصدا، بهداشت و ..)					
		نظراتان در مورد ساعات برگزاری درس					
		نظراتان در مورد مدت اجرای دوره					

جمع امتیاز دوره:

ارزیابی کلی شما از این دوره:

خیلی خوب		خوب		متوسط		ضعیف		خیلی ضعیف	
۹	۱۰	۷	۸	۵	۶	۳	۴	۱	۲

چنانچه علاوه بر موارد فوق نظر دیگری دارید می توانید از پشت صفحه استفاده نموده و با ارائه آنها مجریان برنامه های آموزشی را بهره مند سازید. در صورت امکان نکات قوت و ضعف مدرس را در چند جمله پشت صفحه (یا کادر ذیل) بنویسید.

	<b>نظریه ارزیاب</b>	<b>نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش</b>
		<b>نماینده مدیریت</b>

نتیجه ارزیابی: از ۲۰۰ امتیاز کامل

مردود موفق بر اساس معیار

معیار پذیرش: بزرگتر از ۱۵۰



کد: FM53/00	<b>فرم ارزیابی تعقیبی دوره های شروع خدمت ( نیاز سنجی آموزشی مقدماتی ) (ویژه همکاران مرکز آموزش های تخصصی)</b>	<b>مرکز آموزش های تخصصی شهید عباسپور</b>
صفحه		

همکار گرامی، لطفاً با پاسخگویی به سؤالات ذیل ما را در تعیین میزان اثربخشی آموزش ها یاری رسانید. بدیهی است از نتایج ارزیابی به عمل آمده جنابعالی را مطلع خواهیم نمود.

نام و نام خانوادگی همکار آموزش دیده: .....عنوان شغل پیش بینی شده.....فارغ التحصیل از دانشکده:.....  
(مؤسسه):.....رشته:.....سال فارغ التحصیلی:.....دانش آموخته دوره های شروع خدمت مرکز آموزش در دوره:.....سال:.....برای احراز شغل:.....  
.....  
سمت فعلی:.....

۱- آیا شغل فعلی با شغل و وظایفی که به خاطر آن آموزش دیدید مطابقت دارد؟

بلی  
به سؤال ۲ و بعد از آن پاسخ دهید

خیر  
پایان تکمیل پرسشنامه

۲- چه وظایفی به عهده شما می باشد؟

تشریح وظایف شغل
۱-
۲-
۳-
۴-
۵-
۶-



-۷ -۸ -۹ -۱۰
-----------------------

۳- آیا در انجام وظیفه یا وظایفی که نام بردید مشکل (مشکلاتی) از بُعد عدم آموزش لازم دارید؟

بله                      خیر

۴- در انجام کدامیک از وظایف با مشکلاتی مواجه می باشد؟

وظایف	مشکلات در انجام وظایف (از بُعد ناکافی بودن آموزش لازمه)
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	

۵- آیا وظایفی که به شما محول شده است متناسب با رشته تحصیلی و یا آموزش هایی که گذرانده اید می باشد؟

بله                      خیر

توضیح دهید:

.....

.....

.....

.....

.....

۶- آیا وظایفی که به شما محول شده است متناسب با عنوان شغلی شما می باشد؟

بله                      خیر



توضیح دهید:

.....

.....

.....

.....

.....

۷- آموزش هایی که در گذشته در مرکز آموزش گذرانده اید تا چه حد شما را برای انجام وظایف شغلی آماده کرده است؟

خیلی زیاد  زیاد  متوسط  کم  خیلی کم

در صورتی که پاسخ شما موارد متوسط، کم و خیلی کم می باشد، دلایل آن را توضیح دهید:

.....

.....

.....

.....

۸- سایر نظرات و پیشنهادات خود را برای بهبود دوره های شروع خدمت مرقوم فرمایید.

لطفا توضیح دهید:

.....

.....



کد: FM54/00	<b>فرم ارزیابی کارگاه آموزشی (ویژه فراگیران)</b>	مرکز آموزش‌های تخصصی
صفحه :		شهید عباسپور

کد مشخصه دوره آموزشی : \_\_\_\_\_  
 نوع دوره : \_\_\_\_\_  
 سطح تحصیلات ارزیابی کننده : \_\_\_\_\_  
 سطح دوره آموزشی : \_\_\_\_\_  
 کارشناس : \_\_\_\_\_  
 کارشناس ارشد : \_\_\_\_\_  
 دکتری : \_\_\_\_\_  
 دیپلم : \_\_\_\_\_  
 گد دوره آموزشی : \_\_\_\_\_  
 تاریخ شروع : \_\_\_\_\_  
 تاریخ پایان : \_\_\_\_\_

ردیف	عناوین مورد ارزیابی	مقیاس				
		خیلی ضعیف ۱	ضعیف ۳	متوسط ۵	خوب ۸	عالی ۱۰
۱	کارگاه از نظر زمان و جمع ساعت برگزاری را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟					
۲	حجم مطالب ارائه شده با توجه به زمان کارگاه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟					
۳	میزان استفاده از وسایل کمک آموزشی در این کارگاه چگونه می‌باشد؟					
۴	میزان اطلاعات و آمادگی استاد یا اساتید را چگونه ارزیابی می‌کنید؟					
۵	نحوه تدریس استاد یا اساتید را چگونه ارزیابی می‌کنید؟					
۶	پیوستگی مطالب و سرفصل‌های آموزشی این دوره چگونه می‌باشد؟					
۷	مطالب ارائه شده تا چه اندازه در ارتقاء معلومات شما موثر می‌باشد؟					
۸	محتوای مطالب کارگاه را از نظر علمی چگونه ارزیابی می‌کنید؟					
<b>جمع</b>						

نظریه ارزیاب	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت

نتیجه ارزیابی: ..... از ۱۰۰ امتیاز  
 مردود موفق بر اساس معیار  
 معیار پذیرش: بزرگتر از ۷۰





کد: FM55/00	<b>فرم نظر خواهی از مدیران در خصوص آموزش کارکنان تحت سرپرستی خود</b> <b>(ویژه همکاران مرکز آموزش‌های تخصصی)</b>	<b>مرکز آموزش‌های تخصصی</b> <b>شهید عباسپور</b>
صفحه		

مدیران محترم بخش‌های مرکز آموزش‌های تخصصی؛  
 با سلام، لطفاً با پاسخگویی به سؤالات ذیل، مشکلات و نیازهای آموزشی مجموعه تحت سرپرستی خود را معین فرمائید.  
 دقت در تکمیل فرم موجب برنامه ریزی دقیق تر برای آموزش همکاران خواهد شد.

نام بخش: نام مدیر واحد/ امور:

عنوان واحد تحت سرپرستی:

۱- وظایف واحد تحت سرپرستی خود را مرقوم فرمایید.

ردیف	تشریح وظایف
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۷	
۸	
۹	
۱۰	

**نظریه کلی کارکرد فرد از مبنای ۱۰۰ (امتیاز کسب کرده) : معیار پذیرش ۷۰**

نظریه ارزیاب	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت



۲- در انجام کدامیک از وظایف پیش بینی شده ( در حد استانداردهای لازم) با مشکلاتی مواجه می باشید؟

وظایفی که در آن مشکلاتی وجود دارد	تشریح مشکلات موجود در انجام وظایف در حد استانداردهای لازم

۳- جهت نیروی انسانی تحت سرپرستی خود ۵ دوره را با توجه به نیاز و ترتیب اولویت مرقوم نمایید:

عنوان دوره های پیشنهادی	دوره های درخواستی
	دوره اول
	دوره دوم
	دوره سوم
	دوره چهارم
	دوره پنجم



کد: FM56/00	<b>فرم مشخصات نیازهای آموزشی مدیران مرکز آموزشهای تخصصی</b> <b>(نیازسنجی آموزشی)</b>	مرکز آموزشهای تخصصی
صفحه		شهید عباسپور

### مشخصات فردی و شغلی:

نام خانوادگی:	نام :
تلفن محل کار:	آدرس پست الکترونیکی ( Email ):
پست سازمانی:	شماره کارمندی:
رشته تحصیلی:	عنوان شغلی:
	آخرین مدرک تحصیلی:
	نام واحد:
	تاریخ انتصاب:
وضعیت استخدامی: رسمی	سابقه خدمتی در سازمان:
<input checked="" type="checkbox"/> سایر <input checked="" type="checkbox"/> مأمور <input checked="" type="checkbox"/> هیئت علمی <input checked="" type="checkbox"/> پیمانی <input checked="" type="checkbox"/> آزمایشی	آزمایشی

### سوابق آموزشی:

<input checked="" type="checkbox"/> گذرانده <input checked="" type="checkbox"/> نگذرانده	دوره بدو خدمت : دوره های حین خدمت گذرانده شده : دوره های آموزشی گذرانده شده در داخل و خارج سازمان : آشنایی با مهارت های هفتگانه کامپیوتری: میزان آشنایی با زبان انگلیسی : <input checked="" type="checkbox"/> عالی <input checked="" type="checkbox"/> خوب <input checked="" type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> ضعیف
--	---

نظریه ارزیاب	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت



با توجه به نیاز های حرفه ای و مدیریتی خود نیاز به گذراندن چه دوره های آموزشی را احساس می کنید:

اولویت ها	دوره های آموزشی درخواستی
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	

توضیحات، نظرات و پیشنهادات :

.....

.....

.....

.....

.....



کد: FM57/00	<b>پرسشنامه گردآوری اطلاعات آموزشی و بررسی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان (نیازسنجی آموزشی) (ویژه همکاران مرکز آموزشهای تخصصی)</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
صفحه		

تاریخ تکمیل پرسشنامه:

پاسخگوی محترم، لطفاً به سؤالات با دقت پاسخ دهید.

۱- سؤالات شناسایی

	الف	ب			
<input checked="" type="checkbox"/>	مرد	<input checked="" type="checkbox"/>	زن	جنس	
				سن	
				تاریخ شروع به کار در سازمان	

۲- نام:

۳- نام خانوادگی:

۴- عنوان شغلی همراه با رده شغلی:

۵- سمت:

۶- میزان تحصیلات:

۷- آخرین مدرک تحصیلی:

۸- رشته تحصیلی:

۹- معدل آخرین مدرک تحصیلی:

۱۰- میزان خدمت در شغل فعلی: سال

۱۱- دوره های آموزشی که در داخل یا خارج سازمان گذرانده اید را در جدول زیر بنویسید.

ردیف	عنوان دوره	طول مدت دوره	سازمان برگزار کننده	محل برگزاری
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				

در صورت نیاز از پشت صفحه استفاده کنید.

۱۲- لطفاً تعرف شغل خود را به صورت روشن بنویسید.

۱۳- چه وظایفی را برای اعمال شغلان بر عهده دارید به ترتیب اهمیت آن وظایف، عنوان وظیفه را در سمت راست

جدول و شرح آن را در سمت چپ در برابر آن بنویسید.



شرح وظیفه به صورت عملیاتی	وظیفه
	۱
	۲
	۳
	۴
	۵

در صورت نیاز از پشت صفحه استفاده کنید.

۱۴- آیا در انجام وظایف ذکر شده مشکل یا مشکلاتی (از بُعد آموزشی) دارید؟

توجه: لطفاً در صورت انتخاب از سؤال ۱۵ به بعد را پاسخ دهید.	بلی
توجه: لطفاً در صورت انتخاب این گزینه به سؤال ۱۷ پاسخ دهید.	خیر

۱۵- برای انجام وظایف چه مشکل یا مشکلاتی دارید؟ لطفاً به ترتیب اهمیت بنویسید. (وظیفه را در سمت راست جدول و شرح را به صورت عملیاتی در سمت چپ جدول در برابر وظیفه مربوط بنویسید.

ردیف	نوع وظیفه	لطفاً به صورت روشن مشکل مربوط به هر وظیفه را که در انجام آن مشکل دارید، در برابر وظیفه نوشته شده بنویسید.
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		

در صورت نیاز از پشت صفحه استفاده کنید



۱۶- به نظر شما کدامیک از مشکلاتی که نوشتید با آموزش و یادگیری حل می شود؟ لطفاً به ترتیب بنویسید.

.....

.....

.....

۱۷- برای افزایش کارایی خود به چه آموزشی نیاز دارید؟

عنوان آموزش	
به آموزشی نیاز ندارم	<input checked="" type="checkbox"/>

نظریه ارزیاب	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت



کد: FM59/00	<b>فرم طرح، ثبت و انعکاس فعالیت های آموزشی انجام شده طی جلسات درسی توسط مدرسین دوره های آموزشی (ویژه اساتید دوره های آموزشی)</b>	<b>مرکز آموزش‌شهرهای تخصصی شهید عباسپور</b>
صفحه:		

**مقدمه:**

ثبت و انعکاس فعالیت آموزشی توسط مدرسین طی برگزاری جلسات درس در دوره های آموزشی، مشاهده و ثبت آن توسط ارزشیابان در هر جلسه می تواند به عنوان منبع اطلاعاتی سریع و ارزشمند در خصوص شناسایی و تحلیل مشکلات موجود در حین آموزش باشد و از سوی دیگر اجرای این طرح موجب خواهد شد تا مدرسین با انگیزه و جدیت بیشتری به اجرای طرح دوره های آموزشی مبادرت نمایند. به علاوه، در پایان دوره نیز از نتایج حاصله می توان در بازنگری دوره های آموزشی بهره جست.

**نحوه عمل:**

مجری محترم دوره این برگه ها را در ابتدای دوره در پوشه ای به مدرس تحویل می دهد. مدرس محترم بعد از پایان هر جلسه در ردیف مربوطه، مطالب مورد نظر را درج می کند و به مسئول اجرا باز می گرداند.

مسئول اجرا پس از هر جلسه برگه مربوط را برای ثبت وقایع کلاس به ارزشیابی (مدیر آموزشی) تحویل می دهد. ارزشیابی پس از ثبت وقایع جلسه، برگه ها را مجدداً به مسئول مربوطه در اجرا تحویل می دهد تا مجری محترم در جلسه بعد آنرا مجدداً قبل از شروع کلاس به استاد تحویل دهد. این کار تا پایان دوره برای هر جلسه صورت می پذیرد.

شایان ذکر است این برگه مخصوص ثبت جلسه به جلسه رخدادهای کلاس است تا بتوان با سرعت در صورت وجود مشکلی در کلاس به حل آن پرداخت.

بنابراین استرداد آن - بعد از هر جلسه برای ثبت جلسه - به ارزشیابی ضروری است.

ارزشیاب پس از ثبت ردیف مربوطه مجدداً آنرا به مسئول مربوط اجرا تحویل خواهد داد.



مدرس محترم، لطفاً در پایان هر جلسه درسی نسبت به تکمیل این فرم اقدام نمایید و پوشه مربوطه را به مسئول اجرایی / آموزشی دوره تحویل دهید.

نام مدرس :

عنوان درس:

زمان دوره:

ردیف جلسه	تاریخ	ساعت تشکیل کلاس	رئوس مطالب تدریس شده و سایر فعالیت های آموزشی انجام شده در این جلسه	مشکلاتی که شما در جلسه درس با آن مواجه بودید به تفکیک جلسه	ملاحظات و پیشنهادات مدرس
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					

ردیف جلسه	تاریخ	ساعت تشکیل کلاس	رئوس مطالب تدریس شده و سایر فعالیت های آموزشی انجام شده در این جلسه	مشکلاتی که شما در جلسه درس با آن مواجه بودید به تفکیک جلسه	ملاحظات و پیشنهادات مدرس
۹					
۱۰					
۱۱					
۱۲					
۱۳					
۱۴					

امضای مسئول دوره

نظریه ارزیاب	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت



کد: FM59/00	<b>فرم ارزشیابی آموزشی شش ماهه کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی</b> <b>(ویژه همکاران مرکز آموزشهای تخصصی)</b>	مرکز آموزشهای تخصصی
صفحه :		شهید عباسپور

تاریخ تنظیم گزارش: ۱۳ / /

نام خانوادگی: .....					نام گزارش کننده: .....	
نام: .....					دوره مورد گزارش: .....	
امتیاز مکتسبه	کیفیت عملکرد				حداکثر امتیاز	سئوالات می بایست از طریق قراردادن علامت (x) در محل مناسب پاسخ داده شود و نحوه امتیاز مکتسبه بر حسب فعالیت های آموزشی تعیین گردد.
	ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
					۲۰	۱- وقت شناسی
					۱۰	۲- پایبندی به ارزش های اخلاقی و انضباط در محیط آموزش
					۱۰	۳- قابلیت فراگیری آموزشی
					۱۰	۴- علاقه و رغبت به فراگیری
					۱۰	۵- انجام فعالیت های خودآموزی در زمینه شغلی
					۱۰	۶- کوشش در جهت فراگیری مهارتهای شغلی
					۱۰	۷- درخواست نیاز آموزشی
					۱۰	۸- مشارکت در فعالیت های گروهی آموزشی
					۱۰	۹- انجام تکالیف آموزشی
					۲۰	۱۰- سازگاری با شرایط آموزشی و انعطاف پذیری
					۵	۱۱- توان ارائه مطالب فراگرفته
					۵	۱۲- کیفیت ارائه آموخته ها
					۱۰	۱۳- تهیه، و تدوین و ترجمه کتاب و مقاله در زمینه شغلی
					۵	۱۴- مشارکت منظم در سمینارها و گردهمایی های آموزشی داخلی و خارجی
					۵	۱۵- ارائه بازخورد مناسب از سمینارها و همایش های شرکت کرده
					۱۵۰	<b>جمع امتیاز</b>

خیلی خوب		خوب		متوسط		ضعیف		خیلی ضعیف	
۲۰	۱۸	۱۷	۱۵	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۷	۵

**نتیجه ارزیابی : ..... از ۱۵۰**  
**مردود موفق بر اساس معیار**  
**معیار پذیرش: بزرگتر از ۱۲۰**



کد: FM46/00	<b>فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا ( ویژه فراگیران )</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
صفحه		

کد مشخصه دوره آموزشی: \_\_\_\_\_ نوع دوره: \_\_\_\_\_  
 سطح تحصیلات ارزیابی کننده: \_\_\_\_\_ کارشناس \_\_\_\_\_ کارشناس ارشد \_\_\_\_\_ سطح دوره: \_\_\_\_\_  
 عنوان دوره آموزشی: \_\_\_\_\_ کد دوره آموزشی: \_\_\_\_\_ تاریخ شروع: \_\_\_\_\_ تاریخ پایان: \_\_\_\_\_

ردیف	نظرات (سالن غذاخوری)	نمرات	شاخص عملکرد
۲	ارزیابی کمیت غذای رستوران		۲ نحوه برخورد کارکنان خدماتی مهمانسرا
۳	کیفیت نظافت سالن رستوران		۳ کیفیت مهمانسرا از لحاظ رعایت بهداشت و نظافت عمومی
۴	نحوه برخورد مدیر و کارکنان خدماتی رستوران		۴ کیفیت مواد مصرفی و بهداشتی در مهمانسرا
۵	نظافت و بهداشت ظروف پذیرایی مورد استفاده		۵ کیفیت سیستمهای گرمایشی و سرمایشی و آب گرم
۶	سرعت و نظم در سرویس دهی		۶ سرعت و نظم در سرویس دهی
۷	تنوع غذایی و مطلوبیت ذائقه		۷ کیفیت تجهیزات مهمانسرا (تخت، مبلمان، تلویزیون و.....)
۸	معدل (توسط کارشناس)		۸ معدل (توسط کارشناس ارزیاب)

ارزیابی (معیار سنجش بزرگتر از ۷)

خیلی خوب		خوب		متوسط		ضعیف		خیلی ضعیف	
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

نظریه ارزیاب	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت

**نتیجه ارزیابی : ..... از ۸۰**  
**مردود موفق بر اساس معیار**  
**معیار پذیرش: بزرگتر از ۷۰**



کد: FM05/00	ثبت شکایات / پیشنهادات / نظرات فراگیران دوره های آموزشی	مرکز آموزش‌های تخصصی شهید عباسپور
صفحه:		
شماره:	تاریخ تنظیم شکایت / پیشنهاد:	
نحوه اخذ شکایت: کتبی <input type="checkbox"/> حضوری <input type="checkbox"/> تلفنی <input type="checkbox"/> سایر: _____		
شرح موضوع (شکایات/پیشنهادات)، پیرامون کیفیات آموزش و رفاهی و ستادی مرکز آموزش‌های تخصصی (توسط فراگیر محترم تنظیم میگردد):  در صورت نیاز از پشت صفحه استفاده شود ( همچنین در صورت نیاز پیوست و مستندات ارائه گردد).....		
مشخصات فراگیر	نام و فامیل: شرکت تابعه: تلفن: عنوان دوره آموزشی شرکت نموده:	
رئیس مرکز / نماینده مدیریت (نتایج بررسی موضوع)	کیفیت آموزش و رفاهی <input type="checkbox"/> محیط زیست <input type="checkbox"/> ایمنی و بهداشت <input type="checkbox"/> سایر: موضوع دریافت شده قابل قبول است <input type="checkbox"/> قابل قبول نیست <input type="checkbox"/> (در صورت عدم قبول توضیحات لازم ثبت گردد) واحد/ واحدهای رسیدگی کننده: مسئول پیگیری آقای/ خانم: تاریخ مهلت بررسی: موارد زیر در مورد مسائل ایمنی و بهداشت و یا محیط زیست وجود دارد و توجه شود. <input type="checkbox"/> موردی وجود ندارد <input type="checkbox"/> امضاء رئیس مرکز/ نماینده مدیریت، تاریخ:	
مسئول پیگیری	نتیجه بررسی/ اقدامات انجام شده: نام و امضاء/ تاریخ:	

نتیجه نهایی	نتیجه اقدام در تاریخ ..... طی نامه به شماره ..... تلفنی <input type="checkbox"/> به فراگیر اعلام گردید و منجر به -	
	رضایت <input type="checkbox"/> عدم رضایت <input type="checkbox"/> گردید.	
	نتایج پیگیری اقدام صورت گرفته:	
	امضاء نماینده مدیریت/ رئیس مرکز/ تاریخ:	اقدام اصلاحی <input type="checkbox"/> پیشگیرانه <input type="checkbox"/> بهبود <input type="checkbox"/> لازم: مهلت: _____ مسئول: _____
	امضاء مسئول مرتبط/ تاریخ:	شرح اقدام انجام شده توسط مسئول انجام:
امضاء نماینده مدیریت/ رئیس مرکز/ تاریخ:	نتیجه بازنگری اثربخشی: کفایت <input type="checkbox"/> عدم کفایت <input type="checkbox"/>	

کد مدرک: FM64/00



شماره: ۱	<b>سنجش اثر بخشی آموزشی رضایتمندی شرکت از خدمات آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
----------	--	---

به نام خدا

### فرمهای ارزیابی اثر بخشی آموزشی فراگیران دوره های آموزشی ( جهت ارسال به سازمان آموزش گیرنده)

#### ۱. هدف اجرای فرایند اثر بخشی آموزشی:

حصول اطمینان از اینکه آموزشهای برگزار کرده مرکز آموزشهای تخصصی در جهت اهداف آموزشی تعیین شده بوده و دوره های آموزشی برگزار شده از اثربخشی مطلوب در جهت رسیدن به اهداف سازمانی فراگیر برخوردار می باشند.

#### ۲. دامنه کاربرد:

ارزیابی اثر بخشی کلیه آموزش های تخصصی برگزار شده در دامنه کاربرد آموزشهای تخصصی کوتاه مدت توسط مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور تلقی میگردد.

#### ۳. تعاریف:

##### ۱-۳- ارزیابی:

تأیید این امر است که اهداف سازمانی و اهداف آموزشی هر دو برآورده شده اند، یعنی آموزش اثربخش بوده است.

##### ۲-۳- ارزیابی:

صحه گذاری بر تحقق اهداف آموزشی و اجرای درست و مطابق برنامه فرآیند آموزش

##### ۳-۳- اثر بخشی:

سنجش تاثیر دانش کسب شده بر بهبود مهارت و عملکرد پرسنل آموزش دیده (فراگیر شرکت نموده در دوره آموزشی)

##### ۴-۳- ارزیابی رضایت مندی:

ارزیابی مدیر عامل شرکت از مناسبات و تعاملات ستادی اداری با مرکز آموزشهای تخصصی

#### ۴. مسؤلیتها:

##### ۱-۴- مسؤلیتهای مدیر ارشد سازمان (مسئول /مدیر مستقیم محل اشتغال به خدمت فراگیر):

○ نظارت بر توزیع فرم و تنظیم آن و جمع بندی امتیازات سپس اعلام نتیجه ارزیابی اثر بخشی فراگیران شرکت نموده در دوره آموزشی

○ بررسی گزارشات، تحلیل داده های گرد آوری شده و اعلام تو صیه های بهبود به مرکز آموزشهای تخصصی

○ تنظیم فرم (ج) ارزیابی رضایت مندی شرکت از خدمات آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی

##### ۲-۴- مدیریت آموزش شرکت:

○ تهیه گزارش از اثر بخشی دوره های برگزار شده در بخشهای مشخص (فرمهای الف، ب، ج)

○ تحلیل داده های گزارشات جمع آوری شده بر روی ارزیابی اثر بخشی آموزش

○ ارسال نتایج فرمهای ارزیابی اثر بخشی آموزشی (فرمهای الف، ب، ج)

کد مدرک: FM60/00	
------------------	--



شماره: ۱	<b>سنجش اثر بخشی آموزشی رضایتمندی شرکت از خدمات آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
----------	--	---

به مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور

### ۵. شرح عملیات توزیع و عودت فرمهای اثر بخشی :

#### دوره های کوتاه مدت تخصصی :

۱. توزیع فرم اثر بخشی آموزشهای کوتاه مدت در پایان هر دوره آموزشی توسط مسئول ارزیابی اثر بخشی آموزشها پس از مراجعه آموزش فراگیر به محل خدمت توسط مسئولین محترم آموزش صورت پذیرد
  ۲. تکمیل قسمت سنجش واکنش شرکت کنندگان توسط شرکت کننده (فراگیر شرکت نموده در دوره آموزشی) بلافاصله بعد از اجرای دوره پس از مراجعه آموزش فراگیر به محل خدمت صورت پذیرد تا گزینه های مندرج با دقت منعکس گردد.
  ۳. تکمیل بخش سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش در فرم اثر بخشی دوره آموزشی مورد بحث، منعکس و سپس فرمها ارزیابی توسط فراگیران (**فرم الف**) و مسئولین مستقیم فراگیر در محل خدمت و نیز (**فرم ب و ج**) توسط سرپرست مستقیم و مدیر عامل شرکت تنظیم، جهت بررسی های بعدی به مرکز آموزشهای تخصصی ارسال گردد.
  ۴. تکمیل قسمت ارزیابی اثر بخشی در فاصله زمانی مشخص شده جهت دوره های آموزشی کوتاه مدت توسط سرپرست یا مدیر مستقیم واحد فرد شرکت کننده در دوره صورت پذیرد.
- دامنه زمانی تنظیم و عودت فرمهای اثر بخشی:** فاصله زمانی تکمیل فرم فوق الذکر برای دوره های کوتاه مدت **۴۰ روز** پس از اجرای (اتمام) دوره آموزشی مورد بحث میباشد.
۵. محاسبه امتیاز اثر بخشی توسط مسئول آموزش شرکت، و اعلام جهت ارسال نتیجه به مرکز آموزشهای تخصصی صورت پذیرد.
  ۶. در صورتی که نتیجه اثر بخشی کل دوره دارای انحراف از معیار میباشد، اقدامات اصلاحی لازم در جلسه کمیته آموزش مرکز آموزشهای تخصصی و نماینده مدیریت ایزو مطرح و تصمیمات لازم در این خصوص اتخاذ می گردد.
  ۷. میزان تحقق اهداف آموزشی نیز در پایان هر دوره برنامه ریزی توسط مسئول آموزش ارزیابی می شود.

### ۶. دامنه توزیع فرمهای اثر بخشی آموزشی دوره های آموزشی:

کلیه شرکتهای تابعه وزارت نیرو و سازمانهای آموزش گیرنده از مرکز آموزشهای تخصصی

### ۷. مراجع و مدارک:

- ISO 9001:2008
- دستورالعمل اجرایی و الگوی کارکردی ارزیابی ۳۶۰ درجه، ویژه مدیریت جامع کیفیت خدمات آموزشی و پشتیبانی مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور



• Iso29993

پیوست ها :

فرمهای ارزیابی اثر بخشی دوره های کوتاه مدت ( فرمهای الف - ب - ج):

فرم (الف) - این جدول توسط فراگیر شرکت نموده در دوره آموزشی تنظیم میگردد

فرم (ب) - اثر بخشی از منظر سرپرست مستقیم فراگیر شرکت کرده در دوره آموزشی

فرم (ج) - پایش رضایت مندی کارفرما از خدمات آموزشی مرکز ( توسط مدیر عامل شرکت و یا بالاترین مقام سازمان تنظیم می گردد)





کد مدرک: FM64/00	<b>سنجش اثر بخشی آموزشی رضایتمندی شرکت از خدمات آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
شماره: ۱		

به نام خدا

ریاست محترم شرکت .....

جناب آقای .....

موضوع: اعلام نظر در خصوص میزان رضایتمندی شرکت در دوره آموزشی

با سلام و عرض احترام ،

استحضاراً، نظر به اینکه .... نفر نیروی انسانی جمعی شرکت ، در دوره آموزشی ..... به مورخ ..... لغایت ..... حضور یافته اند و بدین سبب از امکانات آموزشی و رفاهی این مرکز بهره جسته اند ، خواهشمند است در راستای بهبود مستمر خدمات کیفی این مرکز آموزشی ضمن اخذ بازخورد کیفیات آموزشی و رفاهی از نیروی انسانی آموزش دیده ، نسبت به اعلام نتیجه رضایت مندی ، در قالب نامه اعلام فرمائید .

شایان ذکر است ، فرم ها و شیوه نامه اثر بخشی دوره آموزشی مربوطه، در قالب فرمهای (الف)، (ب)، (ج) ، به همراه ، جهت ارزیابی و پایش دقیق تر آموزش ارائه شده ، حضورتان ایفاد خواهد گردید.

اعلام نظر جنابعالی در خصوص رضایت مندی و همچنین تنظیم و عودت نتایج اثر بخشی پیوست، این مرکز را در راستای برگزاری هرچه پویاتر دوره های آموزشی آتی ، حمایت خواهد کرد.

شایان ذکر است ، فرم (الف) توسط فراگیر شرکت در دوره آموزشی ، و فرم (ب) توسط مدیر یا سرپرست مستقیم فراگیر شرکت نموده در دوره آموزشی و فرم (ج) توسط مدیر عامل یا بالاترین مقام سازمان تنظیم و ارائه خواهد شد.

با تشکر

**مرکز آموزشهای تخصصی**

**عبدالله رشیدی مهر آبادی**



کد مدرک: FM60/00 شماره: ۱	<b>سنجش اثر بخشی آموزشی رضایتمندی شرکت از خدمات آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی</b>	مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور
------------------------------	--	-------------------------------------

**فرمهای سنجش میزان اثر بخشی دوره های آموزشی در قالب فرمهای (الف - ب - ج)**

با عرض سلام، از اینکه در ایجاد بهبود روشها و ارتقاء، کیفیت آموزش با این مرکز همکاری میفرمائید کمال تشکر را ابراز مینماییم، بی شک با کسب نظریات در ارائه هرچه کیفی تر دوره های آموزشی یاری خواهید نمود.  
آقای / خانم..... آموزش گیرنده محترم، از شما تقاضا می شود درباره اثربخشی و تأثیر دوره مذکور در کارائی یا انجام وظیفه شغلی خود با علامت گذاری در خانه امتیازات، اظهار نظر فرمائید.

**فرم (الف) - این جدول توسط فراگیر شرکت نموده در دوره آموزشی تنظیم میگردد:**

امتیاز		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
رتبه	موضوع مورد ارزیابی	خیلی ضعیف	ضعیف	نسبتاً ضعیف	متوسط	نسبتاً خوب	خوب	خیلی خوب
۱	میزان ارتباط شغل فعلی شما با آموزشی که گذرانده اید در چه سطحی ارزیابی میفرمائید؟							
۲	تازه و نو بودن مطالب ارائه شده را چگونه ارزیابی می کنید؟							
۳	مطالب ارائه شده دوره آموزشی را تا چه حد کاربردی می دانید؟							
۴	نحوه ارائه دوره آموزشی را بطور کلی چگونه ارزیابی می کنید؟							
۵	استاد در انتقال مطالب آموزشی تا چه حد موفق بوده است؟							
<b>جمع</b>								

امتیاز بدست آمده :

حداکثر امتیاز: ۳۵

درج هرگونه نظرات و پیشنهادات:

امضاء فراگیر

نتیجه ارزیابی : ..... از ۳۵

مردود موفق بر اساس معیار

معیار پذیرش: بزرگتر از ۲۵



کد مدرک: FM60/00 شماره: ۱	<b>سنجش اثر بخشی آموزشی رضایتمندی شرکت از خدمات آموزشی مرکز آموزشهای تخصصی</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
------------------------------	--	---

**فرم (ب) - اثر بخشی از منظر سرپرست مستقیم فراگیر شرکت کرده در دوره آموزشی (۴۰ روز پس از اتمام دوره آموزشی):**

احتراماً، از شما به عنوان سرپرست مستقیم فراگیر فوق تقاضا می شود در خصوص اثربخشی دوره و تأثیر آموزش مذکور (سنجش تأثیر دانش کسب شده بر بهبود مهارت فرد) در انجام وظایف ایشان ، اظهار نظر فرمائید.

فرم (ب) ، توسط سرپرست و یا مدیر مستقیم فراگیر شرکت نموده دوره آموزشی ، تنظیم میگردد:

امتیاز							موضوع	ردیف
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
خیلی خوب	خوب	نسبتاً خوب	متوسط	نسبتاً ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف		
							ارتقا و بهبود عملکرد در رفع اشتباهات در حین کار	۱
							بهبود میزان دقت ، تسلط ، سرعت در کار	۲
							بهبود کسب اطلاعات عملی و نظری مرتبط با کار	۳
							بهبود عملکرد نامبرده با شرح وظایف پس از آموزش مورد بحث چگونه تلقی میگردد ؟	۴
							میزان کارائی فنی ، تخصصی نامبرده با رویکرد همبازی ماموریت سازمان نسبت به قبل از دوره آموزشی چگونه است ؟	۵

حداکثر امتیاز: ۳۵ امتیاز بدست آمده : درصد اثربخشی : معیار پذیرش : ۲۵ نتیجه : مردود موفق

نام و نام خانوادگی مدیر مربوطه : محل امضاء تاریخ تنظیم:

**فرم (ج) - پایش رضایت مندی کارفرما از خدمات مرکز ( توسط مدیر عامل شرکت و یا بالاترین مقام سازمان تنظیم گردد)**

ردیف	عملکرد	عالی (۹۱-۱۰۰)	خوب (۷۱-۹۰)	متوسط (۵۱-۷۰)	ضعیف (۳۱-۵۰)	خیلی ضعیف (۰-۳۰)
۱	کیفیت خدمات پشتیبانی در مقایسه با سایر مرکز آموزش					
۲	کیفیت و سرعت در اعمال نقطه نظرات اصلاحی شما					
۳	کیفیت سهولت دسترسی و ارتباطات با پرسنل دفتری					
۴	کیفیت انجام کار با توجه به تعهدات یا مفاد قرارداد					
۵	کیفیت خدمات آموزش در مقایسه با سایر مرکز آموزش					
۶	شیوه برخورد رفتاری مسئولین و کارکنان مرکز					
۷	کیفیت همکاری مدیر مرکز آموزشهای تخصصی					
مجموع امتیاز مربوط به بهبود عملکرد های تخصصی						

درج هرگونه نظرات و پیشنهادات:

نام و نام خانوادگی مدیر عامل ( بالاترین مقام سازمان ) : امضاء تاریخ :



صفحه													از	.....	ارائه خدمات آموزشی (استاد)	گواهی دهنده	نوع خدمات دریافت شده: مشاوره										
ردیف	نام تامین کننده	سابقه کار	سوابق قبلی ارائه خدمات	صلاحیت علمی- فنی مجموعه معرفی شده جهت ارائه خدمات و یا صلاحیت علمی استاد مربوطه			۲	نتایج بررسی سوابق قبلی ارائه خدمات به سایر سازمانها و یا مراکز آموزشی	۲	پایبندی به قرارداد	۱	تعامل با مسئولان مرکز	۱	قیمت	۲	دارا بودن سیستمها ی مدیریتی و تاییدیه ها	۳	سوابق سنجش رضایت فراگیران	تاریخ ارزیابی	درصد امتیاز کسب شده	نتیجه بررسی			امضای ارزیاب	نام مدیر عامل / مسئول سازمان	آدرس و تلفن و	
				مشروط	رد	قبول																					
																		اولیه									
																		دوره ای									
																		اولیه									
																		دوره ای									
																		اولیه									
																		دوره ای									
																		اولیه									
																		دوره ای									
																		اولیه									

در آن ستون گذاشته می شود. NA در صورتی که هر یک از فاکتورها در ارزیابی اولیه یا دوره ای کاربرد نداشته باشد علامت



۱	۲	۳	کاربرد در		وزن	شرح فاکتور ارزیابی	ردیف
			اولیه	دوره ای			
کمتر از ۳ سال سابقه همکاری	بین ۵ تا ۳ سال سابقه همکاری	بیش از ۵ سال سابقه	✓	-	۱	سابقه کار	۱
کمتر از ۱۰ سازمان	بین ۱۰ تا ۲۰ سازمان	بیش از ۲۰ سازمان	✓		۱	سوابق قبلی ارائه خدمات	۲
با نظر ارزیاب	با نظر ارزیاب	با نظر ارزیاب	✓		۲	صلاحیت علمی - فنی مجموعه معرفی شده جهت ارائه خدمات و یا صلاحیت علمی استاد مربوطه	۳
با نظر ارزیاب	با نظر ارزیاب در صورت وضعیت قابل پذیرش	با نظر ارزیاب در صورت وضعیت مطلوب	✓		۲	نتایج بررسی سوابق قبلی ارائه خدمات به سایر سازمانها و یا مراکز آموزشی	۴
انحراف غیر قابل پذیرش	با انحراف قابل پذیرش	طبق سفارش ارائه شده	✓	-	۲	پایبندی به قرارداد	۵
با نظر ارزیاب	با نظر ارزیاب	در صورت برآورده سازی نیاز های ارائه شده	✓	-	۱	مرکز تعامل با مسئولان	۶
با نظر ارزیاب	با نظر ارزیاب	(کمترین قیمت در مقایسه با سایر تامین کنندگان در ارزیابی اولیه) و (عدم تغییر در طول سال در ارزیابی دوره ای)	✓	✓	۱	قیمت	۷
با نظر ارزیاب	در حال استقرار	دارا بودن گواهینامه ها و تاییدیه	-	✓	۲	دارا بودن سیستمهای مدیریتی و تاییدیه ها	۸
امتیاز بین ۵۰٪-۶۵٪	امتیاز بین ۸۵٪-۶۵٪	امتیاز بین ۸۵٪-۱۰۰٪	-	✓	✓	سوابق سنجش رضایت فراگیران	۹

در صورتی که تامین کننده ای شرایط ارزیابی در فاکتوری را نداشته باشد امتیاز صفر داده شود.





کد: FM57/00	<b>ارزیابی (آزمون تشخیصی) - پیش آزمون</b>	<b>مرکز آموزشهای تخصصی شهید عباسپور</b>
صفحه		

در راستای رعایت موازین کیفی و الزامات نظام مدیریت یکپارچه (IMS)، بدینوسیله اعلام میدارد بخش کاربردی "اطلاعات پیش آزمون" جهت درج نتایج، و انعکاس آن در جدول محوری اطلاعات دوره آموزشی، آماده کاربری از بخش میدان کاری کاربران مربوطه مندرج سامانه مدیریت آموزش - آماده کاربری میباشد.

۱- اجرای پیش آزمون در قالب سئوالات تستی (حداقل ۱۰ سؤال، جهت دوره های آموزشی با مدت دوره تا ۱۲ ساعت، و ۲۰ سؤال جهت دوره های ۳۰ ساعته) توسط مدرسین محترم، اجرا گردد.

۲- زمان ورود اطلاعات نتایج پیش آزمون، حداکثر ۲۴ ساعت از تاریخ شروع دوره صورت پذیرد، و مسئولین محترم اجرای دوره آموزشی موظف به اخذ نتایج آزمون، در بدو شروع دوره از مدرس باشند.

۳- شایان ذکر است جهت دوره های آموزشی با بیش از یک نفر مدرس، هر مدرس موظف به اجرای پیش آزمون با ۱۰ سؤال تستی، در ابتدای دوره آموزشی مقرر گردد (بدون در نظر گرفتن قاعده بند ۱).

نتایج پیش آزمون (معدل نتایج دروس)، با مطابقت و مقایسه بر نمرات آزمون نهائی (معدل نتایج دروس) در پایگاه داده سامانه مدیریت آموزش درج، و در نهایت در جدول محوری دوره آموزشی موجود بر سامانه، جهت استفاده های بعدی متمرکز میگردد.

۴- تنظیم شیوه نامه و روند نمایی مقایسات پیش آزمون با آزمون نهائی (از پیوند لیست نمرات) و همچنین مقایسه با نتایج ثمر بخشی آموزش، توسط امور محترم برنامه ریزی و آموزشی، تدوین و لحاظ گردد.

۵- نظم و ترتیب ورود نتایج پیش آزمون در زمان مقرر متذکره (بند ۲)، در ارزیابی عملکرد و پرداخت حق الزحمه مسئول اجرای و آموزش دوره، موثر و لحاظ گردد.

۶- اجرا "پیش آزمون" جهت کلیه دوره ها با شرایط فوق، لازم اجراست.

۷- قالب اجرای پیش آزمون، معادل روش رایج آزمون حین تدریس (کوئیز) میباشد، که قاعدتا از سؤال و پاسخ مختصر بهره میگیرد (مطابق جدول ۱۴، پیوست)

\* آدرس د ستر سی تحت عنوان پیوند "درج نمرات پیش آزمون دوره آموزشی"، از میدان کاری مسئول آموزش دوره ها به شرح ذیل قابل کاربری:

سامانه مدیریت آموزش < میدان کاری > درج نمرات پیش آزمون دوره آموزشی  
 سامانه مدیریت آموزش < میدان کاری > گزارش وضعیت دوره ها < ستون لیست نمرات  
 سامانه مدیریت آموزش < میدان کاری > خلاصه وضعیت دوره



کد: FM57/00	<b>ارزیابی ( آزمون تشخیصی ) - پیش آزمون</b>	مرکز آموزشهای تخصصی
صفحه		شهید عباسپور

ارزیابی اولیه فراگیران، در ابتدای شروع هر درس توسط مدرسین (پیش آزمون Pre Test)

ردیف	متن سؤال و پاسخ	بارم	نوع امتیاز بدست آورده
۱	سؤال:		
۱	پاسخ :		
۲	سؤال:		
۲	پاسخ :		
۳	سؤال:		
۳	پاسخ :		
۴	سؤال:		
۴	پاسخ :		
۵	سؤال:		
۵	پاسخ :		
۶	سؤال:		
۶	پاسخ :		
۷	سؤال:		
۷	پاسخ :		
۸	سؤال:		
۸	پاسخ :		
۹	سؤال:		
۹	پاسخ :		
	سؤال:		
	پاسخ :		

تاریخ اجرا:

نام درس :

نام مدرس:

نمره کسب کرده :





کد: FM67/00	<b>ارزیابی سنجش رضایت مندی مدرس دوره آموزش از شیوه و کیفیات دوره آموزشی</b>	مرکز آموزشهای تخصصی
صفحه:		شهید عباسپور

نام و فامیل مدرس : .....  
 عنوان دوره آموزشی ارائه نموده :  
 تاریخ شروع دوره آموزشی :  
 عنوان درس ارائه نموده :  
 نام مسئول دوره :  
 تاریخ پایان :  
 میزان ساعات ارائه نموده درس :  
 دانشکده مجری:

ردیف	سرفصل	موضوع مورد ارزیابی	رتبه
۱	نظم و ترتیب	شروع بموقع فراگیران دوره و حضور بموقع در کلاس	
۲		مناسب بودن فضای آموزش جهت ارائه درس	
۳		نظم ترتیب فضای آموزشی (چیدمان، نور، گرمایش و سرمایش)	
۴	کیفیت نهاد های کمک آموزشی	کیفیت وایت بورد، ماژیک و..	
۵		کیفیت ویدئو پروژکشن	
۶		صحت عملکرد رایانه مستقر	
۷		کیفیت تبادل داده و دسترسی به شبکه - اینترنت	
۸	کیفیت کار مسئول دوره	کیفیت حضور بموقع مسئول دوره و همکاری مفید در هدایت فراگیران	
۹		کیفیت حمایت مسئولین آموزشی امور برنامه ریزی و آموزش	
۱۰		کیفیت شیوه حمایتهای امور پشتیبانی (محل استقرار و پذیرایی از مدرسین)	
۱۱		کیفیت پشتیبانی ایاب و ذهاب و محل اقامت در صورت استفاده	
۱۲		کیفیت خدمات بخش امور مدرسین (قرارداد و پرداخت حق التدریس)	
۱۳		میزان استقبال و استفاده مسئولین آموزش، از نظرات، پیشنهادات و انتقادات شما در بهبود فرایند های آموزشی	
تعداد گزینه های پاسخ داده شده (توسط مسئول ارزیابی درج گردد)			
جمع امتیازات (توسط مسئول ارزیابی درج گردد)			
انتقادات و پیشنهادات مدرس			

شاخص عملکرد ارزیابی (معیار پذیرش بزرگتر از ۷)

خیلی خوب		خوب		متوسط		ضعیف		خیلی ضعیف	
۹	۱۰	۷	۸	۵	۶	۳	۴	۱	۲

امضا مدرس : تاریخ :

نظریه ارزیابی	نظریه مدیر امور برنامه ریزی و آموزش	نماینده مدیریت

نتیجه ارزیابی : ..... از ۱۳۰  
 مردود موفق بر اساس معیار  
 معیار پذیرش: بزرگتر از ۱۱۰

## بخش چهارم :

«روند نمایی اجرایی  
نیازسنجی، ارزیابی، اثر  
بخشی دوره ای آموزشی  
مورد ارائه و آموزشهای  
کارکنان مرکز»



## جدول (۱) کاربرد و روش اجرایی فرمهای مدیریت کیفیت تحت روش اجرایی روند نما (۱)

ردیف	عنوان فرم	شناسه فرم	مراحل اجرایی	روش اجرایی	دامنه ارزیابی	مسئولین اجرایی	توالی اجرایی
۱	ارزش‌یابی مدرس و کیفیات اجرایی دوره آموزشی (ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی)	FM51/00	پایان دوره	اجرا : ارزیابی کارکنان مرکز از کیفیت اجرایی دوره (مدرس / دوره) روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس روند نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت	۱
۲	فرم ارزیابی مدرس و کیفیات برگزاری دوره های آموزشی (ویژه فراگیران دوره های آموزشی مرکز)	FM52/00	پایان دوره	اجرا : ارزیابی فراگیران از شرایط اجرایی دوره روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس روند نما ۱	ویژه فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت	۱
۳	ارزش‌یابی تعقیبی دوره های شروع خدمت	FM53/00	شروع دوره	اجرا : نیازسنجی دوره های مورد نیاز روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس روند نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی	امور برنامه ریزی و آموزش	۱
۴	ارز شبایی کارگاه آموزشی (ویژه فراگیران)	FM54/00	پایان دوره	اجرا : ارزیابی کیفیت اجرای کارگاه آموزشی روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس روند نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی - فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش	۲
۵	فرم نظر خواهی از مدیران درمورد آموزش کارکنان تحت سرپرستی خود	FM55/00	هر شش ماه	اجرا : نیازسنجی دوره های آموزشی ، از زاویه دید مدیر مستقیم روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس روند نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی	امور برنامه ریزی و آموزش	۲
۶	فرم مشخصات نیازهای آموزشی مدیران سازمان	FM56/00	هر شش ماه	نیازهای آموزشی مدیران سازمان روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس روند نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت	۱
۷	فرم پرسشنامه گردآوری اطلاعات آموزشی و بررسی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان	FM58/00	شش ماه	اجرا : فرم پرسشنامه گردآوری اطلاعات آموزشی و بررسی نیازهای آموزشی ویژه کارکنان روش اجرا : توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری	ویژه کارکنان مرکز آموزش‌های تخصصی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت	۱



			و اعلام نتیجه) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱			
۸	فرم طرح، ثبت و انعکاس فعالیت های آموزشی انجام شده طی جلسات درسی توسط مدرسین دوره های آموزشی	FM59/00	هر روز اجرای دوره - پایان وقت اداری	اجرا: فرم طرح، ثبت و انعکاس فعالیت های آموزشی انجام شده طی جلسات درسی توسط مدرسین <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ویژه فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت
۹	ارز شیبایی آموزشی شش ماهه کارکنان	FM69/00	شش ماهه	اجرا: ارز شیبایی آموزشی شش ماهه کارکنان <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی	امور برنامه ریزی و آموزش
۱۰	فرم های ارزیابی اثر بخشی آموزشی ( جهت ارسال به سازمان آموزش گیرنده)	FM60/00	پایان دوره	اجرا: فرم های ارزیابی اثر بخشی آموزشی ( جهت ارسال به سازمان آموزش گیرنده) <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی - فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت
۱۱	فرم نظر خواهی کیفیت خدمات غذاخوری و مهمانسرا	FM62/00	پایان دوره	اجرای ارزیابی از کیفیات بخت حامی آموزش و رفاهی بر اساس فرم های ارزیابی و جمع بندی توسط کارشناس نظارت و ارزیابی <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ویژه فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت
۱۲	فرم ثبت شکایات / پیشنهادات / نظرات فراگیران	FM05/02	حین اجرای دوره	اجرا فرم ثبت شکایات / پیشنهادات / نظرات فراگیران <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ویژه کارکنان مرکز آموزشهای تخصصی - فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت
۱۳	نامه استعلام رضایتمندی شرکت	FM64/00	پایان دوره	جرا نامه استعلام رضایتمندی شرکت توسط ریاست امضا و سپس تا حصول نتیجه توسط کارشناس ارزیابی پیگیری میگردد <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ویژه فراگیران دوره های آموزشی	امور برنامه ریزی و آموزش - نماینده مدیریت



۱۴	ارزیابی تامین کنندگان	FM65/01	هر شش ماه	با تغییرات جزئی ارزیابی تامین کنندگان اختصاصی و عمومی <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ارزیابی تامین کنندگان	نمایند مدیریت	۳
۱۵	ارزیابی تشخیصی ( پیش آزمون)	FM66/00	شروع دوره	اجرا :مواظین اجرایی و فرماچرا آزمون تشخیص و زمان بندی و مسئول اجرایی <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	ارزیابی تشخیصی ( پیش آزمون)	امور برنامه ریزی و آموزش	۱
۱۶	رضایت مدرس دوره آموزش از کیفیات برگزاری	FM67/00	پایان دوره	اجرای پرسش نامه از مدرس دوره آموزش از کیفیات فیزیکی و پشتیبانی فضای آموزشی و بخش ستاد <b>روش اجرا:</b> توسط کارشناس ارزیابی و نظارت مرکز ( توزیع فرم جمع آوری و اعلام نتیجه ) به مسئولین اجرایی بر اساس رونمد نما ۱	رضایت مدرس دوره آموزش از کیفیات برگزاری	امور برنامه ریزی و آموزش- نماینده مدیریت	۳

توالی ۱: شروع دوره آموزش  
توالی ۲: حین اجرای دوره  
توالی ۳: پایان دوره و یا پس از اتمام دوره

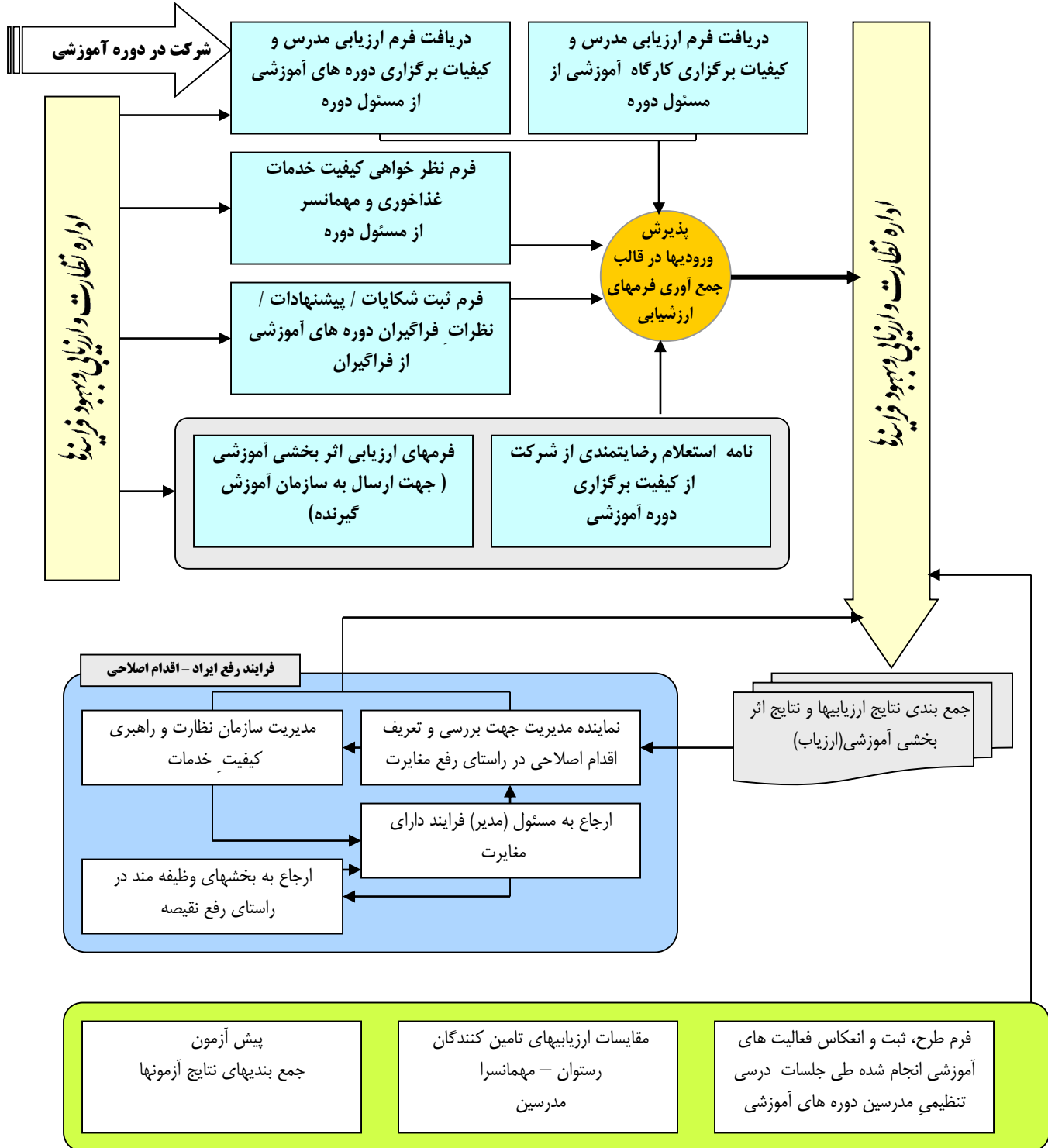
روند نمای اجرایی ارزیابی بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه :

(الف) - ارزیابی فراگیران از دوره های آموزشی  
(ب) - نیاز سنجی ، ارزیابی، اثر بخشی آموزشهای ویژه کارکنان مرکز



**الف) - روند نما ارزیابی فراگیران از دوره های آموزشی :**

ورودیها فرمهای ارائه شده از ارزیابی از اداره نظارت و ارزیابی و بهبود فرایند در راستای اخذ بازخور و اقدام اصلاحی





(ب) - نیازسنجی ، ارزیابی، اثر بخشی آموزشهای قابل ارائه ویژه کارکنان مرکز :

