



## ضرورت ارزشیابی دوره های آموزشی ضمن خدمت در کتابخانه ها:

### رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی

ثامنه توکلی<sup>۱</sup>

#### چکیده

رشد حرفه ای یکی از دغدغه های امروز مدیران سازمان ها در بحث آموزش و توسعه کارکنان، ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی و چگونگی انجام آن است. در حوزه کتابداری و اطلاع رسانی نیز آموزش ضمن خدمت که به منظور ادامه حیات، پویایی، سودمندی سازمان و ایجاد و افزایش رضایت از حرفه برای کارکنان کتابخانه طراحی و اجرا می شود، مهمترین عملکرد مدیریت کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی می باشد. از این رو در مقاله حاضر، ضرورت آموزش کارکنان به خصوص کتابداران و روشهای ارزیابی اثربخشی آموزشی مورد بحث قرار می گیرد.

**کلیدواژه های موضوعی:** دوره های آموزشی ضمن خدمت، مدیریت منابع انسانی

#### مقدمه

مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه های انسانها سرچشمه می گیرد. بی شک عصر حاضر، عصر سازمان هاست و متولیان این سازمان ها، انسانها هستند. انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان ها را پدید آورند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان ها می گردد، نیروی انسانی با! کیفیت، خلاق و پویاست. از این رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد می شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست (طبرسا و احدیان، ۱۳۸۶، ص ۱۴).

از آنجا که نیروی انسانی کارآمد، با ارزشترین منبع هر سازمانی به حساب می آید قسمت اعظم سرمایه گذاری ها، معطوف به نیروی انسانی گردیده است. مهمترین ابزاری که در این منظور مورد استفاده قرار می گیرد "آموزش" است که با هدف ارتقا کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش موجب توانمندی افراد در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان، مورد استفاده قرار می گیرد (خراسانی و حسن زاده بارانی کرد، ۱۳۸۶، ص ۴۰). اهمیت این امر تا آن جاست که مطابق استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ بایستی روشهای اجرایی برای مدیریت تحصیلات، آموزش و شایستگی کارکنان تعیین و مدون شده، به اجرا درآمده و نگهداری شود تا بدین وسیله توسعه نظام مندی در شایستگی افراد ایجاد شود. سازمان باید نیازهای آموزشی را شناسایی نموده، امکانات آموزشی را فراهم آورده و اثربخشی آن را ارزیابی نماید. این امر تضمین می کند که کلیه فعالیتهای تاثیر گذار بر کیفیت محصول و خدمات، توسط افراد شایسته انجام می شود (قلیچ لی، ۱۳۸۶، ص ۱۵۴). از این رو هر سازمان بایستی زمینه رشد و توسعه دانش کارکنان خویش را فراهم کرده و بسترهای مناسبی را در این زمینه ایجاد

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی  
برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان "ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی کوتاه مدت ویژه کتابداران کتابخانه های آستان قدس رضوی بر اساس مدل کرک پاتریک (از دیدگاه مدیران و فراگیران)" به راهنمایی دکتر فاطمه نوشین فرد



کند. این کار در ابتدا با برگزاری کلاسها و جلسات توجیهی جهت آشنایی با فرایندهای کاری سازمان برای کارکنان تازه استخدام آغاز می شود و در طول خدمت نیز با برگزاری منظم دوره های بازآموزی و کلاسهای آموزشی، دانش و اطلاعات کارکنان روزآمد می شود تا آنها بتوانند با ترکیب اطلاعات و تجربیات کاری، دانش و توانمندیهای خود را ارتقاء دهند. در این راستا، توجه به امر آموزش در راستای افزایش توانمندیهای کارکنان برای سازمان ها دارای اهمیت بسیاری می باشد. بدین ترتیب، با توجه به اهمیت امر آموزش در سازمان ها، در این مقاله به بحث ضرورت آموزش کارکنان به خصوص کتابداران و ضرورت بررسی اثربخشی برنامه های آموزشی در سازمان ها پرداخته می شود.

## آموزش<sup>۱</sup>

سازمان ها، ساز و کار یا وسیله تحقق هدف های جامعه محسوب می شوند. سازمان ها در واقع به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه شکل گرفته و به فعالیت می پردازند. بررسی شکل گیری و تحول سازمان ها نشان می دهد که در گذشته به علت ساده بودن زندگی بشری و تکنولوژی محدود، ساختار و کارکردهای سازمان ها ساده و ابتدایی بوده و افراد برای انجام فعالیتهای آن نیاز چندانی به دانش و معلومات حرفه ای نداشتند. تغییر و تحولاتی که بعدها در شکل زندگی اجتماعی به وجود آمد موجب وسعت و گستردگی در ابعاد گوناگون سازمان ها شد و در نتیجه اهداف، وظایف و مسئولیت های آن پیچیده تر و اداره امور آن نیز به مراتب دشوارتر شد. در چنین شرایطی دیگر افراد بدون داشتن دانش و مهارت های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیت های سازمان ها نبودند. پیامد چنین تغییرات و تحولات عظیم صنعتی، تکنولوژیکی، اقتصادی و... در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ضرورت آموزش را در سازمان ها به امری حیاتی مبدل کرد (سام خانیان، ۱۳۸۴، ص ۱۱-۱۳).

کمیسیون خدمات نیروی انسانی تعریف وسیع و گسترده ای از آموزش ارائه می دهد و آموزش را یک فرآیند طراحی شده جهت اصلاح نمودن طرز فکر، دانش یا مهارت های رفتاری از طریق یادگیری تجربی، جهت نائل شدن به عملکرد موثر در یک فعالیت یا در دامنه ای از فعالیتها و اهداف آنها در کارگاههای آموزشی که توانایی های افراد و رضایت فعلی و آتی نیازهای نیروی انسانی سازمان را توسعه می دهند می داند (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹، ص ۲۶۶). اما بنا به تعریف یونسکو<sup>۲</sup>، سازمان علمی و فرهنگی ملل متحد، آموزش و پرورش عبارت است از تمام کنش ها، اثرات، راهها و روشهایی که برای رشد و تکامل و توانایی های مغزی، معرفتی و همچنین مهارت ها، نگرش ها و رفتار انسان بکار می روند، البته به طریقی که شخصیت انسان را تا ممکن ترین حد آن تعالی بخشد و یکی از ارزشهای مثبت جامعه ای که در آن زیست می کند، باشد (خراسانی و حسن زاده بارانی کرد، ۱۳۸۶، ص ۳۸).

آموزش، تجربه ای است مبتنی بر یادگیری، که به منظور ایجاد تغییرات نسبتا ماندگار در فرد صورت می گیرد تا وی بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد (شیمون<sup>۳</sup>، ۱۳۸۰، ص ۲۴۸). به عبارت دیگر به هر گونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده ای که هدف آن آسان کردن یادگیری در یادگیرندگان است، آموزش گویند (سیف، ۱۳۷۹، ص ۳).

<sup>1</sup> Training

<sup>2</sup> Unesco

<sup>3</sup> Shimon



براون و اتکینس<sup>۱</sup> آموزش را به عنوان فراهم آوردن فرصتهایی برای اینکه دانش آموزان یاد بگیرند تعریف کرده‌اند. در واقع آموزش به فعالیتهایی گفته می‌شود که با هدف آسان ساختن یادگیری از سوی آموزگار یا معلم طرح ریزی می‌شود و بین آموزگار و یک یا چند یادگیرنده به صورت کنش متقابل جریان می‌یابد. آموزش در این تعریف به فعالیتهایی گفته می‌شود که با هدف آسان ساختن یادگیری از سوی آموزگار یا معلم طرح ریزی می‌شود و بین آموزگار و یک یا چند یادگیرنده به صورت کنش متقابل جریان می‌یابد (سیف، ۱۳۷۹، ص ۳۰-۲۹) تا در نهایت به گسترش نگرش، دانش، مهارت و الگوهای رفتاری مورد نیاز یک فرد برای انجام عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل معین منجر شود. اما جان اف ام می<sup>۲</sup> آموزش را عبارت از بهبود سیستماتیک و مستمر شاغلین از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها می‌داند که به رفاه آنها کمک می‌کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می‌آورد، تعریف کرده است (محمدی، ۱۳۸۲، ص ۱۳-۱۴).

در تمامی این تعاریف، آموزش عامل اساسی تعالی انسانهاست و این تعالی می‌تواند در تلطیف روابط کارکنان و مدیریت نیز اثربخش باشد. فردی که کار خود را خوب بداند از کار کردن لذت می‌برد و برایش ایجاد رضایت می‌کند و ناخودآگاه این رضایت را ناشی از محیط کار می‌داند. آموزش به خوبی این هدف را تحقق می‌بخشد (میرسپاسی، ۱۳۸۵، ص ۴۸۵).

نقش یادگیری در سازمان‌ها اخیراً مورد توجه زیادی قرار گرفته است. آگاهی از چگونگی روند یادگیری و نحوه تاثیر آن بر رفتار بعدی کاملاً مفید می‌باشد. بدین علت است که بسیاری از سازمان‌ها منابع هنگفتی صرف آموزش کارکنان می‌کنند. همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۱۲۸) و اگر مدیران بخواهند رفتار فرد را توجیه، پیش‌بینی یا کنترل نمایند باید بدانند آنها چگونه آن رفتار را یاد گرفته‌اند (نیازآذری، ۱۳۸۶، ص ۵۹). یک ضعف در تعداد زیادی از نظامهای مدیریت عملکرد این است که مدیران و سرپرستان به قدر کافی به آموزش کارکنانشان اهمیت نمی‌دهند و در نهایت بازخورد لازم را دریافت نمی‌کنند (Eillen B, 2003).

### آموزش کارکنان

آموزش کارکنان کلیه کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می‌نماید (ابطحی، ۱۳۷۳، ص ۱۷). تافلر، مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می‌داند. آموزش مؤثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. بدیهی است که افراد هر چقدر از دانش و آموزش بهتر در مورد کار خود برخوردار باشند فرآیند یادگیری آنها بهتر است و به ارائه اندیشه‌ها و نظریات مفید تری برای بهبود کار می‌پردازند (الحسینی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۳). امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی سازمان‌ها برای سازگاری مثبت با شرایط تغییر قلمداد می‌شود. حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی به دانش و مهارت‌های مختلف کارکنان

<sup>1</sup>Brown & Atkins

<sup>2</sup> Jon. F. Mi



بستگی دارد هر چه این زمینه‌ها به موقع و بهتر باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود (سام خانیان، ۱۳۸۴، ص ۱۲-۱۳). برخی از عواملی که آموزش کارکنان را ضروری می‌سازد عبارتند از:

- شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها؛
- پیچیدگی سازمان‌ها به دلیل ماشینی شدن؛
- تغییر شکل یا جابجایی شغل؛
- روابط انسانی و مشکلات انسانی؛
- ارتقاء و ترفیع کارکنان؛
- اصلاح عملکرد شغلی؛
- نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی؛
- کارکنان جدید الاستخدام؛ (آقایار، ۱۳۸۶، ص ۱۷۱).
- و نیاز به افزایش بهره‌وری (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۳۴۶).

### \* اصول آموزش کارکنان

آموزش ماهیتاً در بسترهای متفاوت، کارکرد انتقال اطلاعات، دانش، معلومات و مهارت‌های خاصی را به فراگیران بر عهده دارد. ولی این کارکرد، در شرایط متفاوت از سازوکارها و اصول متفاوتی پیروی می‌کند. هر چه این سازوکارها و اصول با شرایط و زمینه‌های مربوط هماهنگی بیشتری داشته باشند، آموزش را کاراتر و موفق‌تر خواهند نمود.

اصول آموزش کارکنان با توجه به مقتضیات سنی، شغلی، زمانی، محتوی و ... شرایطی را بر آموزش‌ها حاکم می‌کند که از یک سو فراگیران، توانایی سازگاری با آن را داشته باشند و از سوی دیگر، آموزش‌ها قادر باشند حداکثر اطلاعات، دانش و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان را در شرایط زمانی محدود منتقل نمایند. لذا بهره‌برداری صحیح از مزایای آموزش کارکنان و تحقق اهداف سازمان مستلزم توجه به اصولی چند می‌باشد:

#### ۱. هماهنگی رسالت‌ها و اهداف کلی آموزش کارکنان با ویژگی‌های نظام آموزش رسمی جامعه

این اصل بیانگر آن است که علی‌رغم تفاوت در ساز و کار و اهداف آموزش کارکنان با نظام آموزش رسمی کشور، آموزش کارکنان باید یک نوع هماهنگی کلی با رئوس اهداف و روح حاکم بر آموزش و پرورش رسمی جامعه داشته باشد. به عبارت دیگر همانند آموزش رسمی، آموزش کارکنان نمی‌باید جدا از فرهنگ، ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و نگرش‌های اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جامعه باشد.

#### ۲. ارتباط تنگاتنگ با نیازهای شغلی، توسعه‌ای و فردی کارکنان

هدف نهایی آموزش کارکنان، مرتفع نمودن نیازهای شغلی، توسعه‌ای و فردی کارکنان و سازمان‌هاست. برقراری ارتباط نزدیک بین نیازهای سازمان، شغل، فرد و برنامه‌های آموزشی کارکنان و ایجاد هماهنگی بین این مولفه‌ها، می‌تواند اهداف آموزشی و توسعه‌ای را به نحو مطلوب محقق نمایند.

#### ۳. مداومت آموزش‌ها

آموزش‌های شغلی و عمومی کارکنان معطوف به زمان و مقطع خاصی از کارنامه شغلی کارکنان نیست؛ بلکه متناسب با تغییرات و تحولات علمی، فن‌آوری، سازمانی و فردی باید آموزش‌های جدیدی برنامه‌ریزی و



اجرا شوند. کهنه و منسوخ شدن دانش انسانها با توجه به پیشرفت های شگفت آور و شتابزده جهانی، این ویژگی را در آموزش کارکنان برجسته تر کرده و تاکید می کند که آموزش کارکنان می تواند نقش بسزایی در سازگاری و توسعه منابع انسانی برای مقابله با شرایط و تغییرات محیطی و سازمانی جدید ایفا نماید.

#### ۴. سنخیت آموزش ها با ویژگیهای فراگیران

به لحاظ اینکه فراگیری در حوزه آموزش کارکنان را افراد بزرگسال تشکیل می دهند و این رویکرد آموزشی از تئوری آموزش بزرگسالان پیروی می کند، در تئوری آموزش بزرگسالان به فراگیر، به عنوان هسته مرکزی آموزش و عنصر فعال آموزش ها نگریسته می شود و اصل فراگیر محوری، در کانون توجه آموزش قرار می گیرد.

ویژگیهای شخصیتی، سنی، شغلی و خانوادگی فراگیران ضرورت انعطاف پذیری آموزش ها را گوشزد می نماید. لذا لازم است برای افزایش انگیزه فراگیری، بیشتر اقدامات و فعالیتهای آموزشی بر عهده فراگیران باشد و علاوه بر این، به علت اینکه کارکنان اغلب از تجارب و اطلاعات قبلی در زمینه موضوع آموزش برخوردار هستند، برنامه ها و محتوی آموزش ها باید مبتنی بر این اطلاعات و تجارب بوده و با ساختار ذهنی آنها سنخیت داشته باشد.

#### ۵. ایجاد انگیزه های قوی برای فراگیران

عدم تمایل کارکنان به شرکت در آموزش ها، نبودن انگیزه های مناسب برای ترغیب آنها در این زمینه، اغلب آموزش های کارکنان را با کارایی و اثربخشی پایین مواجه می سازد. انگیزه ها و محرکهای قوی در اینگونه آموزش ها می توانند تا حد زیادی کارایی و اثربخشی آموزش ها را بالا ببرند. احساس نیاز قوی به آموزش، فراهم نمودن امکانات لازم رفاهی و آموزشی، برخورداری از مزایای مختلف شغلی و کاربرد یافته های آموزشی در موقعیت های عملی شغل، از جمله محرک های قوی هستند که می توانند انگیزه های لازم را برای شرکت کارکنان در آموزش ها و یادگیری آنها فراهم آورند.

#### ۶. کاربردی بودن آموزش ها

هدف اصلی آموزش کارکنان برآوردن نیازهای آموزشی فردی، شغلی و سازمانی کارکنان است. انجام وظایف مشاغل بنابر ماهیت عملکردی و کاربردی آنها نیازمند آموزش هایی است تا افراد بتوانند مهارت ها، دانش و اطلاعات عملی و کاربردی لازم را برای انجام فعالیتهای شغلی ارائه نمایند. لذا اینگونه آموزش ها باید علاوه بر توجه به دانش نظری، بر کاربرد دانش و اطلاعات در زمینه های شغلی متمرکز باشند (صدری، ۱۳۸۳، ص ۳۱-۳۳).

لذا مسئولیتهای آموزش در هر سازمانی را می توان از خط مشی های ارائه شده مشخص کرد، ولی معمولاً در سازمان های بزرگ، مسئولیت برنامه های آموزشی رسمی به عهده مدیر آموزش است که در واقع وی در درجه اول بایستی از اهداف و استراتژی های سازمان مطبوع خود آگاهی کامل داشته باشد و بر اساس آنها نیازهای آموزشی کارکنان و نیز وسائل مربی، کلاس درس و سایر تسهیلات لازم جهت آموزش را پیش بینی کند. واحد آموزش لازم است که بر اجرای صحیح برنامه های آموزشی نظارت کامل داشته باشد و در هر زمان که لازم شد نسبت به کسب دانش و افزایش مهارت های لازم از تشویق کارکنان و حتی مدیران و سرپرستان کوتاهی نکند (میرسپاسی، ۱۳۸۵، ص ۲۶۹-۲۷۰).



### \* آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت عبارت است از کوشش نظام مند به منظور هماهنگ کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی سازمان، در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود. با وجود این، به هر نحوی که بخواهیم آموزش ضمن خدمت را تعریف کنیم، جوهره اصلی آن در همه سازمان‌ها و نهادها عبارت است از افزایش کارایی کارکنان و ایجاد سازش با محیط و در نتیجه، افزایش خدمات. اما کارکنان یک سازمان با توجه به میزان گستردگی مؤسسه، عمدتاً از لحاظ گروه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی هستند. این افراد از لحاظ جنس، سن، زمینه شهری یا روستایی، میزان درآمد و حتی رفتار اخلاقی با هم متفاوتند. مطالعات نشان می‌دهد که استقبال از دوره‌های آموزشی در مواردی که افراد دارای تحصیلات بالا باشند، تازه استخدام شده باشند، عضو انجمن حرفه‌ای (نظیر انجمن معلمان) باشند، یا از لحاظ سنی جوان باشند، به نحو چشمگیری افزایش می‌یابد؛ در حالی که این امر در مورد مردان، افراد مسن‌تر و با سابقه‌ی بیشتر، پایین‌تر است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۱۷۴). با این روشنگری، آموزش ضمن خدمت چیزی نیست جز تلاش‌هایی که در جهت ارتقای دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و نیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک مؤسسه یا سازمان صورت می‌گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیتهای شغلی آماده می‌کند (چایچی، ۱۳۸۱، ص ۱۴-۱۳).

امروزه اهمیت و نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر هیچ سازمانی پوشیده نیست و هر سازمانی به تناسب اهمیتی که به این مهم داده است مراکزی را به تربیت نیروی انسانی خود تخصیص داده است. آموزش ضمن خدمتی که با دوره‌های حساب شده ادامه یابد و ضمن کوشش در افزایش توان مهارت و دانش کارکنان، در حل مسائل و مشکلات محیط کار نیز چاره ساز باشد می‌تواند به بقای سازمان خود مطمئن باشد. از این رو تلاش مستمر در بهبود کیفیت آموزش ضمن خدمت می‌تواند منافع قابل ملاحظه‌ای به همراه داشته باشد. مطالعاتی که بین سالهای ۱۹۸۶ تا ۱۹۸۷ توسط کارفرمایان انگلیسی از طریق مؤسسه مطالعاتی آموزش ملی<sup>۱</sup> صورت گرفته، نشان می‌دهد که نیمی از آموزش‌های انجام شده به صورت ضمن خدمت بوده است و در مقایسه با آموزش‌های خارج از محل کار، هزینه‌های بیشتری صرف آن شده است. این آموزش‌ها بخش اعظم هزینه اشتغال را به خود اختصاص داده‌اند (شاید حدود ۱/۵ درصد بازده) (اسلومن، ۱۳۸۲، ص ۱۴۶). سلبی و سلبی<sup>۲</sup> به نقل از فتحی و اجارگاه در سال ۱۹۹۶ یکی دیگر از عوامل مؤثر در آموزش ضمن خدمت را ثبات شغلی کارکنان ذکر می‌کنند و معتقدند که در صورتی که تحرک نیروی کار در سازمان یا رابطه استخدامی افراد با سازمان به صورت موقت یا غیرقطعی باشد، این امر موجب کاهش علاقه آنان به شرکت در دوره‌ها یا مشارکت غیرفعالشان در طی دوره آموزش می‌شود. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که در صورت نبود رابطه استخدامی مداوم، اجرای دوره‌های آموزشی با مشکل مواجه می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۱۷۴).

در پژوهشی که توسط هاشیموتو در کشور ژاپن انجام شد، مشخص شده که توفیق آموزش‌های ضمن خدمت در کشور ژاپن به واسطه وجود ثبات شغلی، آموزش‌نیروهای کم تجربه به وسیله افراد ارشد و برقراری آموزش ضمن خدمت در سراسر دوره استخدامی افراد است (Hashimoto, 1999). لذا این روش مناسبترین روش برای آموزش دانش و مهارت‌هایی است که می‌توان آن را در زمانی نسبتاً کوتاه یاد گرفت.

<sup>1</sup> National Training Survey

<sup>2</sup> Selby & Selby



آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعدادی معدود کارآموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد. مزیت بزرگ آموزش ضمن خدمت این است که فراگیر، کاری را که مسئول انجام آن شده است یاد می‌گیرد و با ابزار و وسایلی باید بکار ببرد، آشنا می‌شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد.

از لحاظ انگیزشی نیز آموزش ضمن خدمت روش موثری است، زیرا فراگیر با انجام بهتر کار می‌تواند شاهد موفقیت و پیشرفت خویش باشد. علاوه بر این یادگیری به وسیله این روش به سهولت انجام می‌گیرد، زیرا فراگیر به آنچه می‌آموزد عمل می‌کند و به سرعت از درستی یا نادرستی عملکرد خویش آگاه می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۲، ص ۴۸۶).

### آموزش کتابداران

حوزه اطلاع رسانی و شیوه نشر اطلاعات همواره در معرض تغییر و تحول بوده است و همانطوری که می‌دانیم با ورود فناوری رایانه به عرصه کتابداری و تغییر در شیوه ارائه خدمات وظیفه خطیر اشاعه اطلاعات برای کتابداران محفوظ مانده است. در حالی که هر لحظه بر میزان اطلاعات افزوده می‌شود و این وظیفه کتابداران است که به عنوان متخصصان اطلاع رسانی به منظور دسترسی سریع مراجعان، اطلاعات را سازماندهی و آماده اشاعه کنند.

به عبارت دیگر در عصری که همواره قالب‌های اطلاعاتی و روشهای بازیابی اطلاعات تغییر می‌کند، تنها با کسب مهارت‌های جدید است که می‌توان همگام با فناوریهای جدید و تغییر رفتار اطلاع یابی کاربران پیش رفت و نیز به انتظارات جدید کاربران پاسخ داد؛ چرا که اتخاذ گستره وسیعی از فناوری‌های اطلاعاتی در کارهای مرتبط با اطلاعات، نیازمند تغییر در شکل خدمات و در نقش و مسئولیت متخصصان اطلاعات است (کنجیلان، ۱۳۸۰، ص ۶۰).

مهمترین قابلیت کتابداران در این عصر، توانایی درک نیازهای استفاده کنندگان و تبدیل آنها به پرسشهای مدون و منظم برای یک سامانه خاص و سپس انتقال برونداد در قالبی مشتری مدار می‌باشد (رادولف و استانلی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۶-۱۷۴).

بالا بردن کیفیت ارائه خدمات کتابداری در سطح کشور؛ تربیت کتابداران غیرمتخصص به منظور انجام فعالیتهای کتابخانه، زیر نظر نیروی متخصص؛ آشنایی و روزآمدنگه داشتن اطلاع رسانی از مسائل علمی مرتبط با حرفه؛ تامین نیازهای آموزشی کتابداران تجربی غیر متخصص؛ افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه ای کتابداران؛ انتقال تجربیات و آموخته‌ها در حوزه‌های مرتبط با کتابداری و اطلاع رسانی نیز از عواملی هستند که آموزش کتابداران را ضروری ساخته است. از این رو، کتابداران بایستی به انواع مهارت‌های حرفه ای و انفرادی مجهز باشند.

مهارت‌های حرفه ای شامل موارد زیر است:

- سواد عملکردی: توان رمز گشایی معانی و شرح عقاید در یک سلسله وسایل ارتباطی و انواع مواد سمعی و بصری؛
- سواد علمی: درک جنبه‌های نظری و عملی حرفه کتابداری؛
- سواد فناورانه: توانایی بکارگیری فناوری ارتباطی و اطلاعاتی در ارائه خدمات؛
- سواد اطلاعاتی: توان بازیابی، ارزیابی، و بکارگیری اطلاعات صحیح از طریق فناوریهای اطلاعاتی؛



- سواد فرهنگی: درک و فهم ارزش‌ها و تفاوت میان فرهنگ‌های مختلف؛
- آگاهی جهانی: درک و شناخت اینکه چگونه ملت‌های مختلف با فرهنگ‌های متفاوت با هم در ارتباط هستند.

و مهارت‌های انفرادی (شخصی) کتابداران شامل موارد زیر است:

- فراست: میل به کسب دانش و یادگیری؛
- خلاقیت: توانایی بکارگیری تصورات و تفکرات برای افزایش و بهبود ارائه خدمات؛
- خطرپذیری: توان به کارگیری فناوری‌های جدید در محیط کتابخانه و عدم ترس از ورود این فناوریها در عرصه کتابخانه؛
- مسئولیت‌پذیری: احساس مسئولیت در برابر کاربران و تعهد نسبت به حرفه؛
- روابط اجتماعی: توانایی برقراری ارتباط متقابل با تمامی گروه‌های مختلف کاربران کتابخانه (فتاحیان، ۱۳۸۳).

همه این موارد، آموزشی همه‌جانبه را برای کتابداران ضروری می‌سازد تا تواناییها و مهارت‌های لازم را در آنها به وجود آورد. لذا تدوین یک برنامه آموزشی مستمر به کتابداران امکان می‌دهد که روزآمد باشند و قادر به انجام هر عملی در حوزه اطلاع‌رسانی باشند (کاراسکو، ۱۳۸۰، ص ۷۷). در این بین شکل دهی دوره‌های آموزشی، برای کتابداران حرفه‌ای که سابقه بیشتری در کتابخانه‌ها دارند ضرورت بیشتری دارد و بهتر است آموزش‌های ضمن خدمت به صورت کارگاه آموزشی و در دوره‌های کوتاه مدت برگزار شود. در این راستا پژوهشهایی هم انجام شده است. به عنوان مثال هلن لویز، جنیفر مک داگ و کونیس تسنگ در سالهای ۱۹۸۷-۱۹۸۸ مشترکاً تحقیقی تحت عنوان "شرکت در آموزش مستمر و فعالیت آموزش ضمن خدمت کتابداران و متخصصین اطلاع‌رسانی در بخش دانشگاهی و عمومی بریتانیا" انجام دادند. ۳۴۰۹ پرسشنامه برای کتابداران کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی و ۹۳ پرسشنامه برای کتابداران حرفه‌ای ارسال شد. نتایج نشان داد که ۸۶ درصد از پاسخ‌دهندگان حداقل در یک دوره آموزش ضمن خدمت مستمر شرکت کرده‌اند. نتایج مطالعات اندرسن و هوانگ برای شناسایی نیازهای آموزشی کتابداران فارغ‌التحصیل از دانشگاه الینویز، شاغل در کتابخانه‌های دانشگاهی نشان داد که آموزش ضمن خدمت بسیار عملی‌تر از دانشی است که کتابداران از کلاسهای درس فراگرفته‌اند. فارغ‌التحصیلان معتقد بودند که تجربه کار عملی با اپک، پایگاههای اطلاعاتی، سی دی رام‌ها و فناوری‌های جدید بخش مهمی از نیازهای آموزش آنان است (Anderson & Huang, 1993, P11-13).

در پژوهشی که توسط اسپینوس، تحت عنوان "بررسی نیازهای آموزش مستمر کتابداران اسپانیا" انجام شد تعداد ۱۸۸ پرسشنامه را بین نمونه‌ای تصادفی از مجموع ۳۳۳ نفر کتابدار کتابخانه‌های عمومی، دانشگاهی و اختصاصی آموزشی توزیع کردند. موضوعات مهم آموزش ضمن خدمت از نظر این گروهها عبارت بود از سازماندهی مواد، مدیریت، خودکارسازی، خدمات مرجع و مدیریت منابع. اما تقدم زمینه‌های آموزشی آتی از نظر پاسخ‌دهندگان به این ترتیب بوده است: اتوماسیون، مدیریت، خدمات مرجع، سازماندهی مواد و زبان‌ها. درصد بسیار زیادی اظهار کرده بودند که هرگز در چنین دوره‌هایی شرکت نکردند. ۱۲۱ نفر از پاسخ‌دهندگان نیز معتقد بودند که کار آنها با فناوری مرتبط است و بر این اساس باید آموزش فناوری اطلاعات در دوره‌های آموزشی تقویت شود. در این پژوهش دو عامل علاقه شخصی و کیفیت دوره‌ها از عوامل مهم شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت بوده است (Espinosa, 1993, P 21-22).





اما متأسفانه در کشور ما، نتایج نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت کتابداران چندان شناخته شده نیست و آموزش‌های پراکنده در برگیرنده نیازهای واقعی کتابداران نبوده است. نبود برنامه‌های استاندارد آموزش ضمن خدمت کتابداران به این معنی است که آموزش‌های رسمی دانشگاهی در بعضی موارد تنها آموزش کتابداران بوده است، بنابراین آموزش ضمن خدمت باید متوجه نیازهای واقعی کتابداران باشد و اما از میان موضوعات مختلف؛ تکنولوژی اطلاعات، سفارش و فراهم‌آوری، خدمات مرجع، نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی و سازماندهی اطلاعات به ترتیب از مهمترین اولویتهای آموزشی هستند (اردلان، ۱۳۷۳).

## ارزشیابی<sup>۱</sup> و اهداف آن

در فرهنگ لغت دهخدا، ارزشیابی به مفهوم تعیین ارزش و اعتبار چیزی و نیز تعیین نمره یا رتبه چیزی آمده است. در این فرهنگ اصطلاح ارزشیابی معادل واژه ارزیابی هم آمده است و ارزیابی، عمل یافتن ارزش در هر چیز (تقویم) و ارزیاب کسی است که ارزش هر چیز را معین می‌کند (مقوم) تعریف شده است (دهخدا، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۱۱۵-۱۱۶). در معنای وسیع کلمه، ارزشیابی به داوری آگاهانه درباره کارها، اندیشه‌ها، راه‌حل‌ها و روش‌ها برای منظوری معین و بر اساس ملاکی مشخص، اطلاق می‌شود. بر اساس تعریف مذکور، ارزشیابی از یک فعالیت عبارت است از قضاوت در مورد ارزش آن فعالیت با توجه به معیارهای از پیش تعیین شده و اطلاعات جمع‌آوری شده (سام خانیان، ۱۳۸۴، ص ۱۳۰). بنابراین می‌توان گفت در برنامه آموزشی، ارزشیابی عبارت است از "توصیف و سنجش میزان اثربخشی برنامه و تحقق هدفهای تعیین شده در آن". به عنوان مثال، بررسی میزان تغییری که در اثر اجرای برنامه آموزشی در افراد حاصل شده است می‌تواند مورد نظر باشد. در ارزشیابی، در هر مورد، هدف‌ها باید کاملاً تعریف و مشخص شوند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت ارزشیابی روشی است که به وسیله آن میزان نزدیکی به هدف مورد نظر سنجیده می‌شود.

از جمله هدفهای ارزشیابی که می‌توان بدان‌ها اشاره کرد عبارتند از:

- سنجش و تشخیص میزان پیشرفت کارآموزان؛
- جلوگیری از تکرار انحرافات، رفع نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب؛
- سنجش سودمند بودن روش‌های آموزش، راههای تعلیم و رفع نقایص آنها؛
- کسب اطلاعات بیشتر جهت اتخاذ تصمیمات اداری و غیره (سام خانیان، ۱۳۸۴، ص ۱۳۵).

بنابراین با در نظر گرفتن مطالب فوق، پی می‌بریم که به طور قطع و مسلم ارزشیابی یکی از قسمتهای عمده و مهم برنامه‌های آموزشی به شمار می‌رود. در این صورت ارزشیابی باید به طور مداوم در طول مدت برنامه آموزشی، در پایان آن و حتی در دنباله آن در محیط واقعی و زنده کار ادامه داشته باشد تا نکات ضعف برنامه را پس از شناخت از بین برده و نکات مثبت آن را تقویت نماید (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۲۵-۱۲۶). لذا کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی و نیز ارائه گزارشات بعد از آموزش و تقدیم آن به ریاست سازمان، که در واقع انعکاس نواقص و کمبودها و بالاخره اقداماتی در جهت رفع نواقص اعلام شده است از وظایف مدیر آموزش در هر سازمانی می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۵، ص ۲۷۰).

## \* ارزشیابی آموزشی

<sup>1</sup> Evaluation



ارزشیابی دوره های آموزشی یک ابزار لازم و ضروری برای مدیر آموزش محسوب می شود. ارزشیابی جزء لاینفک نگرش سیستماتیک به آموزش محسوب می شود. از ارزیابی آموزش تعابیر مختلفی شده است. هدف ارزیابی، مانند نظارت، گردآوری اطلاعات برای بهبود فرآیند برنامه ریزی است. باید توجه داشت که ارزیابی فقط یک بار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی پذیرد بلکه در تمام طول اجرای برنامه به طور مستمر ارزیابی باید انجام گیرد تا تطبیق عملکرد را با هدف برنامه میسر سازد (گروه مشاوران یونسکو، ۱۳۶۹، ص ۱۵۰). توجه بیشتر به اندازه گیری اثربخشی آموزش و توسعه، توسط گروه تحقیق مدیریت آشریج به عنوان ویژگی خاص پیشرفته ترین نگرش "متمرکز" به آموزش ضمن خدمت و توسعه صورت گرفته است. کسانی که می خواهند فعالیت‌های آنها در طرح های دولتی انگلیس<sup>۱</sup> دارای مرتبه و درجه ای باشد، باید ثابت کنند که در برنامه آنها بخش ارزشیابی نیز وجود دارد (اسلومن، ۱۳۸۲، ص ۱۸۴).

ارزشیابی به عنوان جریانی تلقی می شود که داده ها و اطلاعات لازم را برای تصمیم گیری فراهم می کند. ارزشیابی به عنوان فعالیتی مشتمل بر توصیف و قضاوت است. تعریفی که از جامعیت بیشتری برخوردار است و بیشتر عناصر مورد بحث را شامل می شود. بی بای معتقد است ارزشیابی یعنی جمع آوری و تفسیر نظامدار شواهدی که به قضاوت ارزشی با عنایت به عملی که رخ می دهد، منجر می شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۷، ص ۲۵۰). هامبلین<sup>۲</sup> تعریفی کلی از ارزشیابی ارائه می کند. بنا بر تعریف وی، هر گونه اقدام برای کسب اطلاعات (بازخورد) در مورد اثرات برنامه آموزشی و برآورد کردن ارزش آموزش در پرتو آن اطلاعات را ارزشیابی می گویند. از نظر وی ارزشیابی در پنج سطح انجام می شود: واکنش، یادگیری، رفتار شغلی، سازمان و ارزش نهایی (اسلومن، ۱۳۸۲، ص ۱۸).

در واقع بزرگترین خدمت ارزشیابی، مشخص کردن قسمتهایی از دوره است که نیاز به بهبود و اصلاح دارند. مسئولان نیز برای اثبات سودمندی و کارایی برنامه به دنبال ارائه مدارک مستند و قابل قبول هستند. این تمایل آنها را وسوسه می کند تا از آزمونهایی برای صحت برنامه خود استفاده کنند؛ اما، کمک از ارزشیاب را تا زمان تکمیل برنامه به تعویق اندازند. شاید دلیل این امر شک و تردید آنها از برنامه و برداشتی است که از ارزشیابی به عنوان عامل قضاوت کننده از نتیجه فعالیت خود دارند. در حالی که برای بهبود و اصلاح دوره، مدارک باید از شروع دوره، زمان اجرا و پایان برنامه گردآوری شوند. از این رو تأکید بر آن است که یک ارزشیابی موفق باید از اولین مراحل برنامه به خدمت گرفته شود؛ زیرا ارزشیابی بیشتر به خاطر اصلاح و بهبود تعلیم و تربیت صورت می گیرد تا برای ارزشیابی محصولی آماده شود (مهبجور، ۱۳۷۷، ص ۱۱۶). همانطور که به آن اشاره شد ارزشیابی ممکن است به شیوه های مختلف تعریف شود. طبقه بندی فعالیت‌های ارزشیابی به صورت سلسله مراتبی می تواند روشی مفید در این جهت باشد.

### \* شاخصهای ارزشیابی آموزش

پس از بیان جایگاه و اهمیت سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی، در ادامه رویکردها (روشها) و معیارهای لازم برای تعیین میزان موفقیت و کارکردهای عملیات آموزشی مورد بحث قرار می گیرند. در این قسمت پس از اشاره مختصر به دیدگاههای برخی صاحب نظران درخصوص شاخص های ارزشیابی آموزش ها، روش های تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی و شاخص های مقتضی در هر یک از آنها ارائه می گردد.

<sup>1</sup> UK Government Schemes

<sup>2</sup> Hamblin



از دیدگاه دیویس و ورثر<sup>۱</sup> معیارهای مورد استفاده برای ارزشیابی اثربخشی آموزش عبارتند از:

۱. واکنش فراگیران به فرآیندها و محتوای آموزش؛
۲. دانش و تجربه اکتسابی به واسطه آموزش؛
۳. تغییرات رفتاری که ناشی از آموزش باشد؛
۴. بهبودها و پیشرفت‌های قابل اندازه‌گیری در سطح خودی و سازمانی مانند کاهش ترک شغل، غیبت و تصادفات.

دولان و شولر نیز چنین شاخصهایی را برای ارزشیابی آموزش‌ها بیان کرده‌اند (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۴). در وضعیت فعلی با توجه به پیشرفتهای مبانی نظری علوم سازمانی و مدیریتی، شاخصهای پویا، مناسب و عینی‌تری را می‌توان برای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی مطرح ساخت. بدین طریق که اثربخشی فعالیت‌های واحد آموزش در گستره موضوع اثربخشی سازمانی است. براین اساس می‌توان از شاخص‌ها و روش‌های مطرح شده در زمینه اثربخشی سازمانی، در راستای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی استفاده کرد. به‌طور کلی، برای سنجش اثربخشی سازمانی پنج روش بیان شده است که در جریان سنجش و تدوین شاخصهای اثربخشی آموزش می‌توان از چهار مورد آنها بهره‌مند شد. روشهای مذکور عبارتند از:

الف - روش مبتنی بر نیل به هدف؛

ب - روش مبتنی بر تأمین منابع؛

ج - روش مبتنی بر فرآیندهای درون سازمانی؛

د - روش مبتنی بر تأمین رضایت گروههای ذینفع (دفت، ۱۳۷۸، ص ۶۵).

متعاقباً ضمن تشریح هریک از رویکردهای مذکور در راستای تبیین و مفهوم‌سازی اثربخشی برنامه‌های آموزشی، شاخصهای مناسب مطابق هریک از این روشها ارائه می‌گردد.

### الف. روش مبتنی بر نیل به هدف

در استفاده از این روش برای اندازه‌گیری اثربخشی آموزش باید هدفهای آموزش را شناسایی کرد. این امر یک روش منطقی است، زیرا فعالیتهای آموزشی در قالب برنامه‌های آموزشی همواره هدفمند هستند. به عبارت دیگر آموزش‌ها برآیند تا تغییرات مطلوب در دیدگاهها و تواناییهای کارکنان ایجاد کنند. لذا با اجرای این روش میزان پیشرفت درجهت رسیدن به آن مطلوب‌ها، اندازه‌گیری می‌شود. «این روش هنگامی مناسب است که اهداف روشن، مورد توافق، قابل اندازه‌گیری و محدودیت زمانی وجود داشته باشد» (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۴). استفاده از این روش برای تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی مستلزم توجه به مفروضات ذیل است:

- فعالیتهای آموزشی در قالب برنامه‌های آموزشی باید اهداف نهایی روشن داشته باشند؛
- این اهداف بایستی مشخص بوده و برای اینکه به خوبی درک شوند باید تعریف گردند؛
- اهداف باید تا حد امکان قابل کنترل باشند یعنی سازمان و امکانات موجود بتوانند از عهده آن برآیند؛
- روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد؛
- پیشرفت به سوی این اهداف را باید بتوان اندازه‌گیری کرد.

<sup>1</sup> Davis & Werther



بالاخره شاخصهای مناسب بر مبنای این روش عبارتند از: تقویت حس همکاری، تنوع بخشیدن به تولیدات، افزایش ثبات عملیات، حفظ منابع، ارتقا کارایی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش اشتباهات و تصادفات، مبادله، تغییر بهره‌مندی از روشهای جدید و بهتر، ارتقا شغلی و... .

### ب. روش مبتنی بر تامین منابع

در اجرای این روش به بخش ورودی برنامه‌های آموزشی توجه می‌شود. «این روش هنگامی مناسب است که دروندادها تاثیر قابل توجهی بر نتایج دارد» (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۴) اساس روش حاضر بر این فرض گذاشته شده است که برنامه‌های آموزشی باید در تحصیل و تامین منابع مورد نیاز جهت نگهداری و حفظ سیستم‌های آموزشی موفق باشند. این روش بخشی از دیدگاه سیستمی است. بنابراین، از دیدگاه روش تامین منابع اثربخشی آموزش بدین صورت تعریف می‌شود: توانایی برنامه‌های آموزشی چه مطلق و چه نسبی در بهره‌برداری از محیط خود برای تحصیل و تامین منابع ارزشمند و کمیاب (دفت، ۱۳۷۸، ص ۶۱۹) که اینجا محیط می‌تواند درون و یا خارج از سازمان باشد. شاخصهای اثربخشی برنامه‌های آموزشی مطابق این روش عبارتند از:

- میزان بهره‌برداری برنامه‌های آموزشی از محیط درون سازمانی و برون سازمانی برای تامین منابع مادی و انسانی کارآمد (مانند بهره‌مندی از حضور مدرسان توانمند، تامین تجهیزات و تکنولوژی آموزشی مناسب، هماهنگی با برخی شرکتهای، موسسات پروژه‌ها جهت بازدیدها و غیره)؛
- تداوم روند حیاتی برنامه‌های آموزشی (پیوستگی افقی - عمودی)؛
- طراحی برنامه‌هایی مبتنی بر درک و تفسیر درست از ویژگیها، نیازها و خواسته‌های محیطی.

### ج. روش مبتنی بر فرآیندهای درون سازمانی

در این روش اثربخشی برنامه به میزان سلامت و کارایی فعالیتهای درونی آن اشاره دارد. مطابق این روش یک برنامه اثربخش دارای فعالیتهای آموزشی یکپارچه و هماهنگ است، طوری که تمامی افراد دست به دست هم داده و با تکیه بر امکانات و شرایط موجود سعی می‌کنند بهره‌وری را به بالاترین حد خود برسانند. «این روش هنگامی مناسب است که عملکرد برنامه‌ها به طور شدیدی از طریق فرآیندها و رویدادهایی خاص، تحت تاثیر واقع می‌شوند» (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۴). روش تعیین اثربخشی آموزش بر مبنای فرآیندهای درونی از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی باید به دو موضوع بالارزش توجه کرد:

- آیا از منابع موجود به صورت کارآمد استفاده می‌شود؟
  - آیا فعالیتهای آموزشی به صورت موزون و هماهنگ صورت می‌گیرد؟
- بهرحال، وقتی این روش برای سنجش اثربخشی آموزش به کار می‌رود به نتایج نهایی و آزمونهای برنامه‌های آموزشی کمتر توجه می‌شود. به عبارت دیگر، نتایج حاصل از کاربرد این روش با اندکی محدودیت مواجه است. به طور روشن‌تر، این روش نیز بدون نقص نیست و کاستیهایی دارد، از جمله با اجرای این روش نمی‌توان عملکرد برنامه‌های آموزشی را مشخص ساخت. دوم اینکه این روش فقط به فعالیتهای و منابع اجرای برنامه‌های آموزشی توجه دارد. شاخصهای این روش عبارتند از: روحیه همکاری و کارگروهی در جریان آموزش، اعتماد و تفاهم، اطمینان و رابطه متقابل بین فراگیران و آموزش‌دهندگان، کنش و واکنشهای مابین فراگیران در فرآیند عملیات آموزشی، مانند بحث و جدلها و بگومگوهای علمی جنبی، حل مسالمت‌آمیز تضادها



و مسائل احتمالی در میان افراد و بالاخره میزان بهره‌برداری از فرصت‌ها و توانایی‌های کلیه اعضا و سایر منابع مادی و اطلاعاتی. این روش عمدتاً مستلزم همکاری یک فرد یا گروهی از افراد متخصص، مجرب و فعال برای تشخیص و تعیین ویژگی‌های مذکور است. به‌علاوه، باید به‌خاطر داشت که این روش عمدتاً از طریق سیاهه‌های واریسی مقیاس‌بندی شده اجرا گردد.

### د. روش مبتنی بر تامین رضایت گروه‌های ذینفع

این روش به این موضوع تأکید دارد که تعیین میزان رضایت گروه‌های مختلف درخصوص فعالیت‌های آموزشی و تداوم آنها، به نوعی نشانگر عملکرد مطلوب عملیات آموزشی است. لذا برای تعیین اینکه آیا آموزش‌ها از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته است یا خیر باید روی آن گروه تحقیق کرد. گروه‌های دخیل در این زمینه می‌تواند شامل فراگیران، مدیران و سرپرستان مستقیم و غیرمستقیم، ارباب‌رجوع و دولت (قوانین و مقررات) باشد.

«این روش هنگامی مناسب است که عوامل پر قدرت به‌طور چشمگیری می‌توانند برای برنامه‌های آموزشی مفید یا زیان آور باشند». مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع این است که با اجرای این روش، با دیدگاه بسیار وسیعتری به اثربخشی آموزش‌ها توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به‌علاوه، در این روش به‌نوعی همه شاخصها (اهداف، فرآیندهای درونی و اجرایی، امکانات و تجهیزات) به‌صورت همزمان مورد توجه قرار می‌گیرند. اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که یک موسسه و به تبع آن سازمان آموزش نمی‌تواند به‌صورت هم‌زمان خواسته‌ها و تقاضاهای همه گروه‌ها را تامین کند. لذا امکان دارد رضایت فراگیران بسیار بالا باشد ولی مدیران آنها چندان رضایت نداشته باشند و یا بالعکس. اما آنچه مهم است اینکه بررسی تمامی دیدگاهها نتایج جامع‌تری را به‌دست می‌دهد. در کاربرد این روش از شاخصهای مطرح در جدول ۱ می‌توان بهره‌مند گردید (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۲).

جدول ۱: شاخصهای اثر بخشی (برگرفته از جباری، ۱۳۸۱)

شاخص اثر بخشی	گروه ذینفع
افزایش و بهبود رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، دانش و مهارت (جدید)	کارکنان
بهبود کیفیت عملکرد کارکنان در انجام وظایف شغلی، دریافت پیشنهادات سازنده و موثر از طرف کارکنان آموزش دیده، کاهش میزان شکایات، افزایش مقدار کالای فروخته شده	مدیریت و سرپرستی
نقش آموزش در بهبود انجام امور سازمانی، بالندگی و تحولات کیفی و کمی، کاهش میزان کالای برگشتی به‌خاطر ترفیع کیفیت	سازمان
تامین حقوق انسانها رعایت قوانین و مقررات	دولت
مفید واقع شدن فعالیت‌های آنان، تغییر و اصلاح برنامه‌های آموزشی فعلی بر مبنای نتایج ارزشیابیها، تلاش در جهت تامین و تدوین برنامه‌های آموزشی کارآمد و پویا از طریق بازخوردهای بدست آمده	برنامه ریزان و مجریان

\* ضرورت تعیین اثر بخشی برنامه‌های آموزشی



عوامل درگیر در دوره های آموزشی می تواند شامل فراگیران، سازمان مطبوع، مدرسان و طراحان دوره های آموزشی شود. بنابراین طبیعی است که برای مثال، فراگیران وقت و انرژی خود را صرف دوره می کنند و انتظار دارند دانش، مهارت ها و ارزش های مناسبی را کشف کنند. سازمان نیز هزینه ها و منابع آموزشی را فراهم می کند و انتظار دارد عملکرد شغلی و سازمانی بهبود یابد. مدرسان نیز وقت، انرژی و مهارت های خود را در اختیار آموزش قرار می دهند و انتظار حق التدریس، رضایت حرفه ای و... را دارند. طراحان دوره آموزشی نیز تخصص و وقت خود را صرف تدوین برنامه های آموزشی ضمن خدمت می کنند و مایلند ثمره تلاش های خود را مشاهده کنند (Nikols, 2000, p19).

به طور کلی ضرورت تعیین اثربخشی برنامه های آموزشی عبارتند از:

### ۱. تعیین بازده آموزش:

عمده ترین هدف آموزش و بهسازی نیروی انسانی، توسعه سرمایه انسانی در سازمان هاست. سرمایه انسانی در سازمان ها «عبارتست از مهارت ها، ظرفیت ها و توانائی هایی که افراد در فرآیند آموزش تحصیل کرده و موجب بهره وری بیشتر عملیات سازمانی می شوند. یعنی انواع آموزش های رسمی و غیررسمی که نهایتاً به اعتلاء کیفیت نیروی کار منجر می گردد و همه نوعی سرمایه گذاری در سرمایه انسانی به حساب می آید» (عمادزاده، ۱۳۷۳، ص ۳۸). درواقع تمامی هزینه های مادی (مثل پول) و غیرمادی (مانند فرصت های ازدست رفته) که در جریان آموزش صرف می شوند نوعی سرمایه گذاری روی منابع انسانی به حساب می آیند زیرا در شرایط مطلوب آموزش، فرصت افزایش بهره وری را برای شخص و در نهایت برای سازمان و جامعه فراهم می کند. «بدین لحاظ فرهنگ امروزی آموزش را سرمایه گذاری قلمداد می کند» (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۴).

درخصوص بحث فوق این سوال پیش می آید که چگونه می توان بازده این نوع سرمایه گذاری را تعیین کرد؟ در پاسخ به سوال مذکور باید در نظر داشت که ره آورد فعالیتهای آموزشی «افزایش و ایجاد دانش و مهارت های سرمایه ای یا واسطه ای» است. بدین معنی که دانش یا مهارت های اکتسابی در فرآیند آموزش، به خودی خود قابل مصرف نیستند، بلکه آنها ویژگیها یا عوامل لازم برای افزایش کارایی و اثربخشی عملیات هستند. به عبارت روشن تر بهره دهی آموزش های غیررسمی در درجه اول در قالب افزایش دانش، بهبود عملکرد فکری و شغلی کارکنان متبلور می شود. بنابراین، از طریق سنجش میزان افزایش آگاهیها، بهبود مهارت های شغلی و قابلیتهای اکتسابی جدید می توان بازده هزینه های مصرف شده در جهت آموزش را توجیه کرد. به طور کلی «هزینه های مصرف شده در فرآیند آموزش دلیل موجهی بر لزوم ارزشیابی اثربخشی آموزش ها می باشد» (شیمون ال و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۷۵، ص ۲۷۹).

### ۲. ارتقاء کیفیت آموزش:

اخیراً بحث «کیفیت» در قلمرو انواع آموزش (رسمی و غیررسمی) به موضوع مهمی تبدیل شده است. به طور کلی کیفیت در رابطه با آرمانها و شرایط مطلوب هر سازمان و واحدهای تابعه آن مطرح است. بر این اساس یک برنامه آموزشی با کیفیت، آن است که به روشنی ماموریت و اهداف خود را مطابق با نیازها و انتظارات مشتری (افراد، سازمان) بیان کرده و در تحقق آنها اثربخش و کارآمد است.

ارتقای کیفیت آموزش به بهبود مستمر عملکرد فرآیندها و عملیات آموزشی اشاره دارد. لذا برای بهسازی مداوم عملکرد یا نتایج فراگردها و فعالیتهای آموزشی، باید داده ها و اطلاعات مربوط به کارایی و اثرات بیرونی و درونی برنامه های آموزشی را به صورت بازخورد در چرخه عملیات آموزشی وارد ساخت. درواقع بازخورد

<sup>1</sup> Shimon L & et al

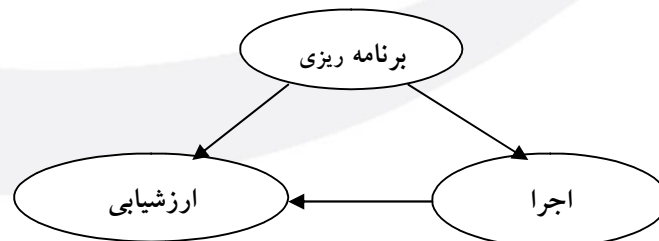


عبارتست از اطلاعات اکتسابی در خصوص وضعیت فعالیت‌ها و برونداد سیستم‌های آموزشی و اثرات آنها، که از طریق تلاش‌های رسمی و نظام‌دار حاصل می‌گردد. بدین ترتیب، از طریق سنجش اثربخشی آموزش‌ها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داده و اطلاعات و شناخت لازم را برای طراحی برنامه‌های با کیفیت‌تر کسب کرد.

### ۳. توسعه اعتماد جمعی:

پیگیری و مورد چالش قرار دادن اثرات برنامه‌های آموزشی به سه طریق می‌تواند در خصوص فعالیت‌های آموزشی نگرش مثبت و اعتماد ایجاد کند:

- بخشی از رسالت عمده برنامه‌های آموزشی توسعه حرفه‌ای و پرورش قابلیت‌های فکری و عملی جدید در اعضای سازمان است. از طرف دیگر، سیاست‌گذاران و گروه مدیریت ارشد سازمان‌ها اهل حساب و کتابند. یعنی بیشتر برآنند تا از نتایج خط‌مشی‌های اعمال شده و فعالیت‌های به‌عمل آمده در بخش‌های مختلف به‌طور مشخص آگاهی یابند. لذا کارگزاران برنامه‌های آموزشی با ارائه گزارش و استناد بر یافته‌ها و شواهدی (پژوهشی) که مؤید اثربخشی آموزش‌ها در افزایش بهره‌وری و توسعه سازمانی هستند، می‌توانند اعتماد مدیریت عالی سازمان را نسبت به جایگاه، اهمیت و اعتبار آموزش‌ها تحکیم بخشند.
- مطالعات هاسورن<sup>۱</sup> نشان داده است که وقتی فعالیتها و نتایج تلاش‌های افراد موردنظر واقع شده و به نقطه نظراتشان ترتیب اثر داده می‌شود؛ دلگرمی، اعتماد و رضایت آنان بهبود می‌یابد. چنین شرایطی می‌تواند موجب انگیزش درونی در خصوص وظایف محوله گردد. بنابراین، تلاش‌های سنجیده‌ای که در قالب مصاحبه‌های انفرادی، بحث‌های گروهی، نظرخواهی‌های کتبی برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی در حین دوره یا پس از آن به‌عمل می‌آید و به‌علاوه راهکاری عملی که برای اجابت خواسته‌ها و نظرات اعضا به اجرا درمی‌آید، می‌تواند در افزایش اهمیت‌دهی و عنایت اعضا نسبت به برنامه‌های آموزشی نقش بسزایی را ایفا کند. ثالثاً برنامه‌های آموزشی همانند دیگر برنامه‌های سازمانی دارای فرآیندی منظم و علمی هستند. درحالت مطلوب چرخه کلی عملیات آموزشی به‌صورت شکل ۱ است.



شکل ۱: فراگرد آموزش (برگرفته از جباری، ۱۳۸۱)

به‌طور کلی، غفلت یا کم‌توجهی به هریک از بخشها یا مراحل فوق‌زمینه ناکامی و عقیم‌گذاری برنامه‌ها را فراهم خواهد ساخت. برعکس پیگیری و مورد توجه قرار دادن هریک از مراحل و تبعیت از چرخه منطقی فعالیتها، باعث می‌شود تا اعضای درونی (برنامه‌ریزان و مجریان) و همچنین مشتریان آموزش‌ها با جدیت و اعتماد با فعالیت‌های آموزشی برخورد کنند (جباری، ۱۳۸۱، ص ۷۴).

<sup>1</sup> Hasoren



### \* ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی

در مورد ارزیابی اثر بخشی آموزش، تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد و این به خاطر آن است که فرآیند دستیابی به آن، کار دشواری است. ارزیابی اثر بخشی آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش های انجام شده تا چه حد منجر به ایجاد مهارت های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است. ارزیابی اثر بخشی آموزش یعنی:

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزش؛
- تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در اثر آموزش های اجرا شده؛
- تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی؛
- تعیین میزان درست انجام دادن کاری که مورد نظر آموزش بوده است؛
- تعیین میزان تواناییهای ایجاد شده در اثر آموزش ها برای دسترسی به هدفها؛
- تعیین میزان ارزش افزوده به عنوان کیفیت و آن میزان ارزشی که به نظام آموزشی افزوده می شود، میزانی که موقعیت کنونی فراگیران و کارآموزان از نظر دانش، نگرش و مهارت های عملی به هر طریق بتوان به نظام آموزشی نسبت داد کیفیت ارزش افزوده به شمار می آید (بازرگان، ۱۳۶۲، ص ۱۲۹).
- علی رغم محدودیتها و عوامل بازدارنده ای که ارزیابی اثر بخشی برنامه های آموزشی را محدود می سازند دلایل منطقی و قابل قبول دیگری نیز وجود دارد که اجرای برنامه های ارزیابی آموزشی در سازمان ها را ضروری ساخته است که ذکر چند نمونه از آنها خالی از لطف نیست.

- تلقی آموزش به عنوان یک امر ارزشمند به جای تلقی آن به عنوان یک هزینه؛
- انسانها اساساً موجوداتی ارزیاب هستند که پیوسته در مورد پدیده های پیرامون خود ارزشیابی می کنند. کلیه فعالیتهای موجود در سازمان در معرض ارزشیابی می باشند خواه برنامه ریزی در اختیار باشد و یا نباشد. اما وجود یک برنامه ارزیابی آموزشی در سازمان فرصتی را فراهم می آورد که برخی معیارهای ذهنی به صورت عینی و مشخص تری مورد استفاده قرار می گیرند. بدیهی است که ثبات و اعتبار معیارهای عینی بیش از قضاوتهای ذهنی است؛

- الزامات ناشی از مقررات و آئین نامه های سازمانی، سیستمهای مدیریت کیفیت که سازمان ها را مقید می سازند نسبت به فعالیتهای آموزشی و نتایج حاصل از آنها بی تفاوت نبوده و نتایج حاصل از آن را مورد پیگیری قرار دهند؛

- جهت دار نمودن برنامه های آموزشی سازمان با توجه به مشخص شدن نقاط قوت و ضعف آن؛
- به حداقل رسانیدن هزینه های زائد آموزشی؛
- تطبیق هر چه بیشتر نیازهای دانشی، مهارتی و رفتاری کارکنان با دوره های آموزشی موجود در سازمان

(ابطحی و پیدایی، ۱۳۸۲).

کرک پاتریک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) دلایل اصلی ارزیابی اثربخشی آموزش ضمن خدمت را چنین بیان می کند:

۱. توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالتهای سازمان؛
۲. تصمیم گیری لازم در خصوص تداوم داشتن یا تداوم نداشتن یک برنامه آموزشی؛

<sup>1</sup> Kirkpatrick





۳. کسب اطلاعات در مورد اینکه چگونه می‌توان برنامه‌های آموزشی را در آینده بهبود داد. یک اصل کلی و قدیمی در بین بزرگان امر آموزش وجود دارد مبنی بر اینکه هر وقت در یک سازمان بخواهند تعدیل نیرو انجام دهند یا سازمان خود بخواهد سیاست کوچک‌سازی را در پیش بگیرد، ابتدا به دنبال واحدهایی می‌رود که با حذف آنها، کمترین ضرر ممکن به سازمان برسد. به عنوان مثال، در بخش مدیریت منابع انسانی، واحدهایی همچون اداره امور کارکنان، حقوق و دستمزد، روابط عمومی و واحد آموزش وجود دارند. در برخی از سازمان‌ها مدیر ارشد ممکن است چنین فکر کند که همه آنها به جز واحد آموزش برای سازمان ضروری هستند. حال در چنین زمانی است که میزان اثر بخشی برنامه‌های آموزشی در واحد آموزش مورد توجه واقع می‌شود (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۶۷-۱۶۸).

روشهای مختلفی برای ارزیابی اثر بخشی دوره‌های آموزشی وجود دارد از جمله الگوی هدف مدار تایلر<sup>۱</sup> (ایلی، ۱۳۷۵، ص ۴۶)؛ روش ادیورنه<sup>۲</sup> (ابطحی، ۱۳۷۸، ص ۳۴)؛ روش دفیلیپس<sup>۳</sup> (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۳۴)؛ روش C.I.P.P (شفیعا، ۱۳۷۷، ص ۲۴)؛ الگوی آزمایش اجتماعی (ایلی، ۱۳۷۲، ص ۴۷)؛ الگوی ارزشیابی مبتنی بر مدافعه (ایلی، ۱۳۷۵، ص ۵۴)؛ الگوی سالیوان<sup>۴</sup> (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۷۴)؛ روش T.V.S<sup>۵</sup> (یارگیرروش، ۱۳۸۱، ص ۴۶-۴۷)؛ الگوی ارزیابی اثربخشی اسپکتر<sup>۶</sup> (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۱۹۶)؛ الگوی ارزشیابی اثربخشی نیکولز<sup>۷</sup> (رویکرد مشارکتی) (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳، ص ۱۹۶) و الگوی ارزیابی اثربخشی کرک پاتریک (Kirkpatrick, 1998, P19)

#### ۴. نتیجه گیری

با توجه به تغییرات و تحولات اخیر در حوزه کتابداری و اطلاع رسانی، هماهنگ شدن کتابداران با این تغییرات و کسب مهارت‌های جدید یک ضرورت انکار ناپذیر و واقعیتی عینی برای جامعه کتابداران می‌باشد. از آنجایی که آموزش به خودی خود باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌گردد، تعیین اثر بخشی آموزش‌ها فرآیندی پیچیده، و مستلزم بکارگیری تکنیکهای ارزشیابی است. تعیین نیازهای آموزشی نیز نخستین عامل ایجاد و تضمین اثر بخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود مبنای عینی تری برای برنامه‌ریزی به عنوان نقشه اثر بخشی فراهم خواهد شد.

<sup>1</sup> Tailer

<sup>2</sup> Odiorne

<sup>3</sup> DePhillips

<sup>4</sup> Suliwan

<sup>5</sup> Training Validation System

<sup>6</sup> Spector

<sup>7</sup> Nicols



## منابع و ماخذ:

- ابطحی، حسین (۱۳۷۳). آموزش و بهسازی منابع انسانی. ویرایش ۲. تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش.
- ابطحی، حسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی. ویرایش ۳. تهران: پویند.
- ابطحی، حسین و دیگران (۱۳۸۷). استراتژی های مدیریت منابع انسانی (بررسی موردی). تهران: پویند، آزادمهر.
- ابطحی، حسین؛ پیدایی، میر شجیل (۱۳۸۲). شیوه های نوین ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی در سازمان ها. مدیریت و توسعه، ۱۸.
- ایلی، خدایار (۱۳۷۲). آموزش و بهسازی نیروی انسانی. مدیریت در آموزش و پرورش. ۱۷.
- اردلان، رضا (۱۳۷۳). بررسی ضرورت آموزش ضمن خدمت کتابداران در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های تابعه وزارت فرهنگ و آموزش عالی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- اسلومن، مارتین (۱۳۸۲). استراتژی آموزش حرفه ای. ترجمه محمد ضیائی بیگدلی. تهران: سارگل.
- الحسینی، حسن (۱۳۷۹). تئوری مهندسی مداوم سازمان C.E.O. (تبیین اصالت تغییر دائمی در نهاد سازمان ها به عنوان عرصه بالندگی فرد و جامعه). بندرعباس: دانشگاه هرمزگان.
- آقاییار، سیروس (۱۳۸۶). توانا سازی کارکنان و توانمندسازی کارکنان. اصفهان: سپاهان.
- بازرگان، عباس (۱۳۶۲). ارزیابی آموزش و کاربرد آن در سوادآموزی تابعی. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- جباری، لطفعلی (۱۳۸۱). "سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی". تدبیر، ۱۲۷: ص ۷۲-۷۴.
- چایچی، پریچهر (۱۳۸۱). شیوه های آموزش ضمن خدمت. تهران: آن.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رنگریز، حسن (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: [بی نا].
- خراسانی، اباصلت؛ حسن زاده بارانی کرد، سودابه (۱۳۸۶). راهبردها و استراتژی های نیازسنجی آموزشی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دفت، ریچارد (۱۳۷۸). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه علی پارسائیان. ترجمه محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۸۵). لغت نامه. تهران: دانشگاه تهران، موسسه لغت نامه دهخدا.
- سام خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۴). برنامه ریزی آموزش منابع انسانی (مبانی و فرآیندها). تهران: مهربرنا.
- سیف، علی اکبر (۱۳۷۹). روانشناسی پرورشی (یادگیری و آموزش). ویرایش ۵. تهران: آگاه.
- شفیعا، محمد علی (۱۳۷۷). آموزش اثر بخش و ارزیابی آن. تهران: مرکز آموزش و پژوهش صنایع ایران، مدیریت و توسعه تکنولوژی.



شیمون ال، دولان و دیگران (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمد علی طوسی؛ محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

صدری، صدرالدین (۱۳۸۳). نظام آموزش کارکنان دولت (مبانی، اصول، راهبردها و الگوی طراحی). تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.

طبرسا، غلامعلی؛ احدیان، منا (۱۳۸۶). "مدیریت منابع انسانی؛ قدرتمندی شرکتهای کوچک". تدبیر، ۱۸۹: ص ۱۴.

عمادزاده، مصطفی (۱۳۷۳). مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش. ویرایش ۲. {اصفهان}: انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.

فتاحیان، حسام الدین (۱۳۸۳). "نقش ICT در آموزش". نما: مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۴(۱).

دسترس پذیر در :

<http://dbase4.irandoc.ac.ir/scripts/wxis.cgi?a=1111>

فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۷۷). اصول برنامه ریزی درسی. تهران: ایران زمین.

فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۳). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.

قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). تئوریهای رفتار سازمانی. تهران: هیات.

قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۶). تعالی منابع انسانی: ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود. تهران: موسسه بهره وری و منابع انسانی.

کاراسکو، لوراورتگا؛ واندرکست، اگبرت سانچز (۱۳۸۰). "متخصص اطلاع رسانی در جامعه شبکه بندی شده". ترجمه جواد بشیری. ارائه شده در چهل و هشتمین کنگره فید (اتریش: ۲۵-۲۰ اکتبر ۱۹۹۶). زیر نظر حسین غریبی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

کانجیلان، اوما (۱۳۸۰). "توسعه منابع انسانی در علوم کتابداری و اطلاع رسانی از راه دور: چشم اندازهایی برای هند". ترجمه علی حسین قاسمی. ارائه شده در چهل و هشتمین کنگره فید (اتریش: ۲۵-۲۰ اکتبر ۱۹۹۶). زیر نظر حسین غریبی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

کرانی، رضا (۱۳۷۸). بررسی طرز تلقی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان کرمانشاه در مورد آثار دوره های طرح رشد و ارتقاء. پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

گروه مشاوران یونسکو (۱۳۶۹). فرآیند برنامه ریزی آموزشی. ترجمه فریده مشایخ. تهران: مدرسه. محمدی، داود (۱۳۸۲). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان ها، موسسات و صنایع. تهران: پیام.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی. تهران: ترمه.

مهبجور، سیامک (۱۳۷۷). ارزشیابی آموزشی (نظریه ها، مفاهیم اصول و الگوها). شیراز: ساسان.

میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.

نیاز آذری، کیومرث (۱۳۸۶). رویکردهای رفتاری در نظامهای آموزشی. تهران: شیوه.



والساک، رادولف، و کالکوس، استانلی (۱۳۸۰). "آموزشگاه‌های کتابداری و اطلاع رسانی و شغل های تخصصی آینده". ترجمه احمد یوسفی. ارائه شده در چهل و هشتمین کنگره فید (اتریش: ۲۵-۲۰ اکتبر ۱۹۹۶). زیر نظر حسین غریبی، تهران. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.  
یاربگر روش، حسن (۱۳۸۱). **دیدگاهها و رویکردهای جدید و قدیم به ارزشیابی آموزشی**. مشعل ۲۳۱. ص ۴۶-۴۷.

Anderson, Byron and Huang, Samuel T (1993). **Impact of New Library Technology on Training Paraprofessional Staff**. The Reference Librarian 18(39). P: 11-13. Available online at:  
<http://www.informaworld.com/smpp/ftinterface?content=a904833592&rt=0&format=pdf>

Eillen B. Stewart and et al (2003). **Essentials of management human resource**. 2nd ed. Australia: Thomas, Nelson. P:202.

Espinos, Monntserrat (1993). **Continuing library education needs in Spanish**. IFLA ( Barcelona, 22-28 August 1993 ). Available online at: [ifla.queenslibrary.org/IV/ifla59/59dbd.txt](http://ifla.queenslibrary.org/IV/ifla59/59dbd.txt)

Hashimoto, M (1994). **Employment- Based Training in Japanese Firms**. Chicago: Chicago Press. P:133.

Kirkpatrick, Donald.L (1998) **Evaluating Training Programs the Four Levels**. Second Edition. California: (BK). P:19-229

Nikols, D (2000). **Participatory Evaluation**. Journal of consumer Sciences 92(3). P:4.

Sttat, David (1999). **Concise Dictionary of business management**. 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge. P:10-176.