

بررسی کیفیت ایفای وظایف آموزشی و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی در وزارت راه و شهرسازی

* زینب صادقی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی کیفیت ایفای وظایف آموزشی و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی در وزارت راه و شهرسازی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ستادی وزارت راه و شهرسازی به تعداد ۱۱۶ نفر بود. ابزار پژوهش در قالب: الف) مقیاس کیفیت ایفای وظایف آموزشی و ب) مقیاس اثربخشی سازمانی تهیه شد که روایی محتوایی و روایی همگرایی و تحلیل گویه و همچنین پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. ۸۶ نفر از مدیران با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. به طور کلی یافته‌های پژوهش به شرح زیر است:

- از دیدگاه مدیران ستادی «کیفیت ایفای وظایف آموزشی» در سطحی متوسط قرار دارد.
- بین کیفیت ایفای وظایف آموزشی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- همچنین بین هر یک از ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی، ابعاد برنامه‌ریزی، ارزشیابی و سیاست‌گذاری پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای اثربخشی سازمانی هستند.

واژگان کلیدی: کیفیت ایفای وظایف آموزشی، اثربخشی سازمانی، وزارت راه و شهرسازی، برنامه‌ریزی، ارزشیابی، سیاست‌گذاری.

* نویسنده مسئول: Zeinab_sadeghi1291@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۳/۲/۲ پذیرش مقاله: ۹۳/۳/۱۳

مقدمه

در گذشته به سبب پیچیده نبودن جوامع و نیز محدود بودن نیازها، سازمانها معمولاً سازوکار ساده‌ای داشتند و هر کس می‌توانست با صرف زمانی محدود خود را برای تصدی شغلی آماده کند. در دنیای رقابتی امروز به علت تحولات سریع دانش و فناوری و گوناگونی رشته‌های علمی در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی- اجتماعی و فنی، احراز آمادگی برای تصدی یک شغل به آسانی گذشته نیست. پیشرفت روزافزون و لحظه به لحظه علوم و فنون، هر روز دانش و مهارت‌های فرد را کهنه و ناقص می‌سازد. بنابراین، بقای فرد و سازمان وابسته به این است که دائماً اطلاعات و مهارت‌های خود را نو و تازه گرداند و این ممکن نیست مگر با آموزش مداوم و مستمر [۱۵].

توسعه انسانی از طریق آموزش به عنوان فرایندی برای بهبود و اعتلای قابلیت و توانایی‌ها، افزایش دانش و آگاهی، تغییر گرایش و نگرش انسان‌ها اساسی‌ترین نقش را در بهسازی و توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان ایفا می‌کند [۴۳]. پیگوز و مایرز در زمینه نقش آموزش می‌گویند: «آموزش خوب نارضایتی شغلی و دوباره‌کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می‌دهد که با تمام ظرفیت خود کارکنند، یک چنین هدف‌های مهمی تحقق نمی‌یابند مگر آنکه تمام سلسله‌مراتب سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان) به اهمیت آموزش آگاه باشند.» [۳۹].

بنابراین، توسعه و ارتقای منابع انسانی به عنوان محور اصلی توسعه سازمان‌های امروزی باید در کانون توجه مدیران و مسئولان قرارگیرد و بر اساس سیستم‌های آموزشی کاملاً هدفمند، پویا و همه‌جانبه در فرآیند آموزش منابع انسانی سازمان‌ها، طراحی و استقرار یابند.

آموزش به عنوان یکی از ارکان توسعه در کنار نیروی انسانی و به مثابه موتور محرکه آن همواره توجه اندیشمندان و سیاستمداران را به خود معطوف کرده است. امروزه درصد زیادی از بودجه کشورهای توسعه یافته به امر آموزش و پژوهش اختصاص می یابد و این حاکی از تأثیر این اقدام در روند پیشرفت آن جوامع است. نتایج بررسی که در آمریکا بر اساس سیستم های اطلاعاتی شرکت های بزرگ انجام گرفته است، نشان می دهد که هر مدیر آموزش ندیده حدود ۳ تا ۶ برابر وقت بیشتری را صرف می کند تا بتواند به سطح کفایت همتایان آموزش دیده خود برسد [۹].

عملیات آموزش و بهسازی از فعالیت های ضروری و مستمر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط به شمار می رود و آموزش ابزاری است که با فنون و روش های مختلف، مدیران را در اداره سازمان ها یاری می رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقای توانمندی های نیروی انسانی امکان پذیر است. تسلط روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته ها و پژوهش برای یافتن تکنیک ها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال توسعه، مسئله آموزش نیروی انسانی را بیش از پیش مهم و مؤثر کرده است. در این خصوص، آموزش نیروی انسانی و بررسی کیفیت ایفای وظایف آموزشی، فوق العاده حایز اهمیت است.

بر اثر آموزش، در فرد دگرگونی و تغییرات بنیادی فکری، دانشی و مهارتی ایجاد می شود و فرد به سوی ارزش های جدیدتری گرایش پیدا می کند. آموزش همواره به مثابه وسیله ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت نقش داشته و فقدان آن یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمانی بوده است. عملکرد سیستم آموزشی سازمان باید منجر به ارائه

اطلاعات، ایجاد مهارت‌ها و بینش لازم در کارکنان شود. از این رو، به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از منابع انسانی، آموزش به عنوان مؤثرترین حربه، اهرم و عامل، همواره اهمیت خاصی را داراست [۲۶].

اثربخشی سازمانی

اثربخشی یا کارآمدی سازمانی معمولاً در قالب میزان یا درجه‌ای که در آن یک سازمان به اهدافش دست می‌یابد تعریف می‌شود [۴۰]. اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست بلکه یک موضوع بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است [۱۹].

هوی و میسکل (۲۰۰۸) اثربخشی را توانایی مدیر برای داشتن موقعیت ممتاز در مذاکرات با محیط و استفاده از موقعیت خود برای کسب منابع کمیاب و باارزش تعریف می‌کنند [۲۲]. اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین‌شده. اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام‌شده، نتایج مورد انتظار به دست آمده است [۲].

اهداف سازمان باید نشان‌دهنده علت وجودی آن و آنچه در پی دستیابی به آن است، باشد. اهداف نوعی وضعیت مطلوب آینده آنهاست و تلاش‌های سازمان در آن جهت صورت می‌گیرد. ارزیابی و اندازه‌گیری اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به اهداف مورد نظر خود نایل می‌آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد و به صورت ضمنی در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست [۱۴].

هرتاک (۱۹۹۵)، اثربخشی را به عنوان داشتن تأثیر مورد انتظار، تحقق هدف و داشتن ظرفیت ایجاد تأثیر یا نتیجه دادن، تعریف می‌کند [۴۲]. دراکر معتقد است، اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست، از دیدگاه او؛ اثربخشی کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود [۳]. برخی از مدیران بر این باورند که هر گونه آموزش و یا فقط ارائه آموزش می‌تواند مفید باشد، اما وقتی که این امر در رابطه با سازمان مطرح می‌گردد وظیفه مدیریت آموزش سازمان، تشخیص اثربخشی سازمان با توجه به هزینه و امکانات صرف شده در رابطه با اهداف از ارائه آموزش می‌باشد [۴۳].

کمبل (۱۹۹۷)، در بازبینی خود از مطالعات صورت گرفته پیرامون اثربخشی سازمانی، اظهار داشت که معیارهای ارزیابی اثربخشی سازمانی باید به گونه‌ای ایجاد شود که بتوان آنها را به منظور مقایسه سازمان‌ها، سنجش تأثیر تلاش‌های صورت گرفته در جهت توسعه سازمانی و تعیین ویژگی‌هایی از سازمان که به طور معنی‌داری با اثربخشی سازمانی به عنوان یک مفهوم بنیادی، مرتبط هستند به کار گرفت؛ از جمله این معیارها می‌توان به معیار، اثربخشی کلی، کارایی، کیفیت، رشد، انگیزش، کنترل، انعطاف‌پذیری و سازگاری، مهارت‌های وظیفه مدیریت، ارتباطات و مدیریت اطلاعات، مشارکت و تقسیم قدرت، پیشرفت، بهره‌وری، سود، میزان غیبت، رضایت شغلی، روحیه، تضاد، تعیین هدف و برنامه‌ریزی، مهارت‌های بین‌فردی مدیریتی، آمادگی، کاربرد منابع محیطی، ارزش منابع انسانی، آموزش و توسعه، اشاره کرد [۸، ۲۹].

وظایف آموزشی

ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان مستلزم اتخاذ خطی مشی و استراتژی مناسب و متناسب با مقتضیات سازمان است. در این خصوص، لازم است با فهم خط

مشی و راهبرد سازمان و فرآیندی که از آن طریق تدوین و اجرا می‌شود و نیز با شناخت فعالیت‌های سازمانی و آموزشی، الزامات درازمدت بهسازی نیروی انسانی و سازمان در جهت افزایش هرچه بیشتر ظرفیت‌های سازمان ایجاد شود [۱]. فرایندهای آموزشی در سازمان‌ها شامل مجموعه وظایفی است که باید قبل و بعد از آموزش توسط برنامه‌ریزان واحدهای آموزشی در سازمان‌ها صورت پذیرد که در زیر به آنها اشاره خواهد شد:

سیاست‌گذاری آموزشی

بدین ترتیب، اولین گام ایجاد یا بهبود سیستم آموزش کارکنان «خط مشی آموزشی» همسو با تحقق اهداف و خط مشی کلی سازمان است. خط مشی یک عمل هدایت‌کننده در تصمیم‌گیری به شمار می‌رود و موجب می‌گردد که تصمیمات گرفته‌شده از چهارچوب مورد نظر خارج نشود. مرحله دوم ایجاد یک سیستم آموزشی بیان یک «استراتژی آموزشی» است که در آن اهداف نظام کنترل و حتی توزیع مسئولیت‌ها روشن شده باشد. به عبارت دیگر، استراتژی طرح کلی عملیات و تدابیر لازم جهت نیل به اهداف کلی یک سازمان را از طریق تعیین اهداف، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع، مشخص می‌کند [۴۰]. راهبرد آموزش موفق، نیازمند اهداف آموزش روشنی است که این اهداف پایه و اساس هر برنامه‌ای را در زمینه آموزشی تشکیل می‌دهد [۳۸]. برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک فرآیند پویا با درون‌نگری واقعیات و موقعیت‌های موجود، ارائه راهبردها و تاکتیک‌های مؤثر برای رسیدن به فردای بهتر را امکان‌پذیر می‌سازد [۲۵].

نیازسنجی آموزشی

تعیین نیازهای آموزشی می‌تواند در شناخت بسیاری از مشکلات سازمان مؤثر باشد. بنابراین، برای ارتقای هرچه بیشتر کیفیت آموزش، باید نیازهای تک تک

کارکنان را برای آموزش مشخص کرد. مککلند (۱۹۹۳)، معتقد است که نیازسنجی آموزشی یک ابزار شناخته شده در جهت توسعه منابع انسانی است که به منظور شناسایی نیازهای آموزشی سازمان‌ها و کارکنان آن به کار می‌رود و در صورتی که به شکل صحیح و مناسب طراحی، اجرا و تحلیل شود، تصویر روشنی از دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های سازمانی فراهم خواهد آورد [۳۲]. نیازسنجی آموزشی ماهیت و حوزه برنامه‌های آموزشی را مشخص می‌سازد و زمینه لازم جهت طراحی برنامه آموزشی را ایجاد می‌کند و منجر به حصول اطمینان از کسب نتایج مورد انتظار از تلاش‌های صورت گرفته در طراحی و اجرای برنامه‌ها می‌شود [۴۷].

برنامه‌ریزی آموزشی

برنامه‌ریزی آموزشی عبارت است از کاربرد روش‌های تحلیل در مورد هر یک از اجزای نظام آموزشی و هدف آن استقرار یک نظام آموزشی کارآمد است [۳۱]. برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان زیربنای تحولات علمی و فنی از اهمیت زیادی برخوردار است [۲].

سازماندهی

سازماندهی ایجاد ساختار سازمان است. ساختار سازمان، روابطی منظم و منطقی را به وجود می‌آورد که برای عملیات اعضای سازمان ضروری است [۴]. از طریق فرآیند سازماندهی، افراد به صورت گروهی، در ساختار و روابط متشکلی قرار می‌گیرند تا با توانایی‌های لازم و کافی، کار مؤثری را برای رسیدن به هدف‌های معین انجام دهند. با سازماندهی، طرق و وسایل منظمی برای تفکیک

و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدف‌های سازمان فراهم می‌آید، و در نتیجه سازماندهی از قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به طور شایسته‌ای استفاده می‌شود [۵]. سازماندهی آموزشی شامل نوع برنامه آموزشی، محتوا، اطلاعات آموزشی، آموزش درون و برون‌سازمانی، مدرسان، تجهیزات آموزشی و... است [۲۷].

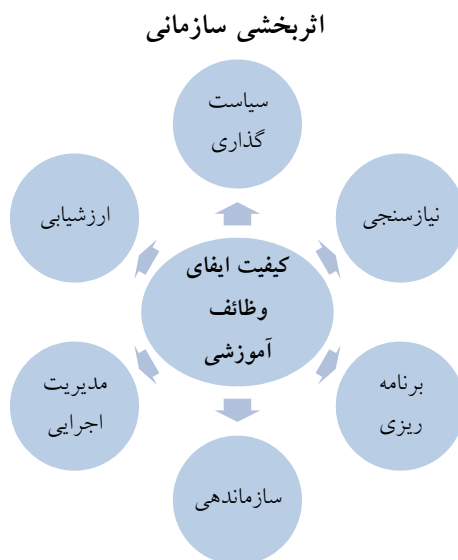
مدیریت اجرایی

پس از نیازسنجی و تدوین و سازماندهی برنامه‌های آموزشی، گام بعدی اجرای برنامه‌های آموزشی است [۱۵]. اجرای برنامه آموزشی از مهم‌ترین مراحل آموزش تلقی می‌شود؛ چراکه برنامه تا زمانی که اجرا در نیامده است گویا وجود خارجی ندارد. در ضمن امکان دارد کم‌وکاست‌های هر برنامه در حین اجرا مشخص شود. بسیاری از برنامه‌ها نیز ممکن است به علت غیرعملی بودن به اجرا در نیاید. در واقع همان عواملی که در برنامه‌ریزی آموزشی تأثیرگذارند بر اجرای آن نیز اثر خواهد گذاشت [۴۳].

ارزشیابی آموزشی

ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران آموزشی سازمان‌ها را در تداوم بخشیدن به برنامه‌های آموزشی، اصلاح برنامه‌های فعلی یا آتی و اعتبار بخشیدن و تأیید ارزش و جایگاه آموزش در سازمان کمک می‌کند [۳۰]. منظور از ارزشیابی کامل و صحیح این است که عمل ارزشیابی از دیدگاه‌های مختلف و بدون نقص انجام پذیرد و نتایج آن جهت رفع نواقص و کمبودهای برنامه‌های آموزشی و همچنین در اصلاح، بهبود و بالا بردن سطح برنامه‌های طرح‌شده به کار رود. در حقیقت، اهمیت ارزشیابی در این است که نتایج آن به صورت بازخورد به برنامه‌های آموزشی مجدداً تغذیه شود، تا به این ترتیب، تغییرات

لازم و اساسی در محتوای برنامه‌ها به وجود آید [۲]. ارزشیابی می‌تواند به منظور توجیه هزینه‌های آموزشی و نشان دادن ارزش آموزش برای سازمان به مدیران سطوح بالا به کار رود و بهبود طراحی آموزشی و مزایای آن را برای سازمان موجب شود [۱۸]. با توجه به مطالب مذکور، ابعاد مورد بررسی در مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) ارائه شده است:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

بنابر ارزیابی واحد منابع انسانی دانشگاه کمبریج (۲۰۰۰)، فرآیندهای آموزش کارکنان در این دانشگاه وضعیت مطلوبی دارد. همچنین در این ارزیابی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه بین اهداف آموزش کارکنان با استراتژی‌های جاری دانشگاه ارتباط و مشارکت مناسبی وجود دارد. دادن بازخوردهای نقادانه از طریق اجرای فرایند ارزشیابی دوره‌ها و برنامه‌ها از نظر مدیران، کارکنان و مراجعان و بازنگری برنامه‌ها از طریق نتایج

حاصل از ارزشیابی از جمله دلایل کیفیت مناسب فعالیت‌های آموزش کارکنان و فرآیند ارزشیابی آموزشی در این دانشگاه ذکر شده است [۲۳]. براساس گزارش واحد بهسازی کارکنان دانشگاه لندن (۲۰۰۸)، برنامه‌ریزی آموزشی، فعالیت‌های اجرایی و فرایند ارزشیابی آموزش کارکنان در این دانشگاه از وضعیت مطلوبی برخوردار است. همچنین بر اساس ارزیابی واحد مذکور از جمله دلایل وضعیت مناسب فعالیت‌های اجرایی و برنامه‌ریزی آموزشی در این دانشگاه انجام ارزشیابی و استفاده از نتایج آن در اصلاح و بازنگری برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی در شروع و پایان سال است [۴۸]. وودال و ویل (۲۰۰۵)، در پژوهش خود در زمینه فعالیت‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی در فرانسه، به این نتیجه رسیدند که رعایت جهت‌گیری استراتژیک در فعالیت‌های آموزشی، سیاست‌گذاری آموزشی، توجه مدیران بالای سازمان نسبت به بهسازی منابع انسانی از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما به بعد ارزشیابی آموزشی نسبت به سایر فعالیت‌های حوزه آموزشی کارکنان، توجه کمتری شده است [۵۲].

در پژوهشی که از سوی اسمیت (۲۰۰۲)، در بررسی میزان سرمایه‌گذاری‌های به‌عمل‌آمده از سوی سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی استرالیا در زمینه آموزش و توسعه کارکنان صورت گرفت، حاکی از وجود رابطه‌ای قوی بین آموزش و راهبردهای کسب و کار سازمان است [۴۶]. دهقانی (۱۳۸۷) پژوهشی را با عنوان ارزشیابی مقایسه‌ای کیفیت چرخه آموزش کارکنان در دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز انجام داده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در دانشگاه شیراز فرایند مدیریت اجرایی در مقایسه با سه فرآیند دیگر (سیاست‌گذاری آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و ارزشیابی) از کیفیت بالاتری برخوردار است و فرآیند ارزشیابی نسبت به سه فرآیند دیگر کیفیت بسیار پایینی دارد.

در دانشگاه علوم پزشکی شیراز فرآیندهای سیاستگذاری آموزشی و مدیریت اجرایی از کیفیت بالاتری برخوردار هستند و فرایند ارزشیابی نسبت به سه فرایند دیگر کیفیت بسیار پایینی دارد [۱۱]. ابراهیمی‌پور (۱۳۸۰)، پژوهشی را با عنوان بررسی تطبیقی مدیریت برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و ضمن خدمت کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام داده است. در مجموع، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که مدیریت آموزش‌ها از نظر وضعیت اجرای دوره‌های آموزشی، نیازسنجی قبل از برگزاری دوره‌ها، نحوه برنامه‌ریزی، میزان برگزاری دوره‌ها، میزان تأثیر شرکت در برنامه‌های آموزشی بر ارتقای شغلی و میزان و نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی، بسیار ضعیف بوده است [۱۳]. در پژوهشی که ونگ (۱۹۹۸)، با عنوان ارزیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان در هنگ‌کنگ انجام داده است، به این نتیجه رسید که فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی (نیازسنجی، طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی)، مدیریت اجرایی و ارزشیابی آموزش کیفیت و اثربخشی لازم را ندارد و در این میان، ارزشیابی آموزشی نسبت به سایر فعالیت‌های آموزشی کارکنان کیفیت پایین‌تری دارد [۵۱].

تیم پژوهشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱)، در پژوهشی در زمینه آسیب‌شناسی کارکنان در بعد سیاست‌گذاری به نتایج زیر دست یافت: به طور کلی سیاستگذاری آموزش کارکنان دولت وضعیت مناسبی ندارد؛ نبود حاکمیت نگرش سیستمی در چرخه آموزش کارکنان، نبود ارتباط نظام آموزشی کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی، اعتقاد نداشتن مدیران به امر آموزش کارکنان و در نظر گرفتن هزینه‌های آموزشی به عنوان سرمایه‌گذاری ضروری سازمانی، از جمله مشکلات عمده این بعد هستند و از دیگر نتایج پژوهش مذکور، وضعیت نامناسب سیاست‌گذاری و ارزشیابی آموزشی نسبت به ابعاد دیگر نظام آموزش کارکنان است [۳۵].

ادونل و گاراون (۱۹۹۷)، در بررسی چشم‌انداز آتی سیاست‌گذاران ارشد در سازمان‌های دولتی و خصوصی بریتانیا به اهمیت آموزش از دیدگاه سیاست‌گذاران و

رابطه آن با موفقیت و اثربخشی سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد سازمان دست یافت [۳۴]. دوانلو (۱۳۷۳)، در پژوهشی در زمینه وضعیت برنامه‌ریزی آموزش کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق نکا، به این نتیجه رسید که کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی در شرکت مذکور وضعیت مطلوبی ندارد و با برنامه‌ریزی منسجم در امر آموزش کارکنان می‌توان ضعف‌های کیفیت آموزش را کاهش داد و آن را تقویت کرد [۱۰].

نتایج پژوهش گاروان، کاستاین و هراتی (۱۹۹۵)، در زمینه ضرورت بهسازی استراتژیک منابع انسانی، با مروری که بر مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در انگلستان و اسرائیل صورت گرفته بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها (در زمینه آموزش و بهسازی کارکنان فاقد برنامه‌ریزی استراتژیک هستند و در نهایت اینکه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی در کشورهای مذکور با وضعیت مطلوب فاصله دارد [۱۶]. هاسی (۱۹۸۵)، در تحقیقی مبنی بر بررسی رابطه بین اهداف و راهبردهای سازمانی و فعالیت‌های آموزشی به این نتیجه دست یافت که برنامه‌های آموزشی و دیگر فعالیت‌های سازمانی باید با یک راهبرد شروع شود و اینکه بین راهبردهای سازمانی و فعالیت‌های آموزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد [۴۱].

دسیمون و هاریس (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند گرچه اصلاح و بهبود اثربخشی سازمانی امری ممکن است، بدون اطلاعات صحیح حاصل از نیازسنجی آموزشی، نتایج به‌دست آمده به هیچ وجه اثربخشی سازمانی را تضمین نمی‌کند؛ در صورتی که منابع کمیاب صرف برنامه‌هایی شوند که منجر به حل مسائل سازمانی گردیده یا سازمان را در کسب فواید حاصل از فرصت‌ها کمک نماید، این برنامه‌ها تلاشی ناموفق، منابع تخصیص داده شده اتلاف و مسائل سازمانی هنوز به وقت خود باقی است [۱۲]. گریگز (۲۰۰۲)، شرکت‌های استرالیایی را از جهت ویژگی‌های نظام‌های استراتژیک و اثربخشی سازمانی

مورد مطالعه و بررسی قرار داد که نتایج حاصل از تحقیق بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اثربخشی سازمانی است [۱۷].

اگانریند (۲۰۰۱)، مؤسسات بزرگ ایالت متحده آمریکا را در سال ۱۹۹۸، در زمینه رابطه بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و اثربخشی سازمانی بررسی کرد و دریافت که بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و برنامه‌ریزی انسانی به طور معنی‌داری در عملکرد سازمانی نقش دارد و به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند [۳۶]. کاشنر و پل (۱۹۹۶) در تحقیقی در زمینه بررسی اثربخشی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، به وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین اثربخشی سازمانی و ساختار سازمانی اشاره کردند [۲۸]. شرمین (۱۹۸۸) در بررسی خود در سازمان‌های داوطلبانه به این نتیجه دست یافت که تمرکز اختیار دارای تأثیر منفی بر اثربخشی سازمانی است [۴۵]. اندرسون (۲۰۰۱) در تحقیق خود، به بررسی رابطه ارزشیابی آموزشی با موفقیت آموزشی و اثربخشی سازمانی پرداخت و به این نتیجه دست یافت که ارزشیابی آموزشی دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با موفقیت آموزشی و اثربخشی سازمانی است [۶]. سینگ و کادوانی (۲۰۰۰)، در بررسی اثربخشی فرآیند آموزش و توسعه سازمان‌های دولتی هندوستان، به این نتیجه دست یافتند که آموزش و توسعه نقش مهمی در بهبود اثربخشی سازمانی ایفا می‌کنند [۲۷]. هیلل (۲۰۰۲) در تحقیق خود به بررسی روابط بین ویژگی‌های سازمانی (تمرکز، قدرت رسمی‌سازی، اختیار کارکنان، هماهنگی، کنترل، توانمندسازی و آموزش) و اثربخشی سازمانی، در سازمان‌های غیرانتفاعی خدمات انسانی پرداخت و به این نتایج دست یافت که بین برنامه‌های آموزشی و اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد [۲۱].

در پژوهشی، اندرسون (۲۰۰۰) رابطه بین راهبرد کسب و کار و اثربخشی سازمانی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معنی‌داری بین راهبرد سازمان و اثربخشی سازمانی وجود دارد [۶]. شامیما (۱۹۹۹)، در بررسی اثربخشی سازمانی

کارکردهای متنوع مدیریت منابع انسانی بر روی کارشناسان یکی از مؤسسات ایالت متحده آمریکا، دو معیار تأیید مأموریت سازمان و حمایت کارکنان را به طور ترکیبی به کارگرفت و در نهایت به این نتیجه دست یافت که کارکردهای منابع انسانی (جذب، نگهداری، آموزش و کاربرد) در اثربخشی سازمانی مؤثر است [۴۴]. هاتراپ و کازلوسکی (۱۹۹۳) در پژوهشی با عنوان تحلیل سازمانی اجرای فناوری پیشرفته در سازمان‌ها به این نتیجه دست یافتند که بین فعالیتهای آموزشی و افزایش بهره‌وری و اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود دارد [۲۰]. تاننباوم و وود (۱۹۹۲) گزارش می‌دهند که سازمان‌ها باید به منظور بهبود کیفیت خدمات و افزایش میزان سود، از سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان دریغ نکنند و به طور مؤثر فعالیتهای آموزشی خود را برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی کنند [۴۹]. طبق تحقیقات ایرون ساید و سیفرت (۱۹۹۹)، بین کیفیت آموزشی در سازمان و موفقیت یا شکست سازمان رابطه مستقیم وجود دارد [۲۴]. تامسون (۲۰۰۴) معتقد است که میزان بهره‌وری هر سازمانی به فرایندهای صحیح و کارآمد سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی فعالیتهای آموزش و توسعه بستگی دارد [۵۰].

به عقیده برینکرهاف (۲۰۰۵)، آموزش امری مسلم است؛ بنابراین، انجام و ارائه آن به‌گونه‌ای که نتایج مفیدی را در پی داشته باشد یک باید است نه یک انتخاب [۷]. آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که بررسی شود تا با انجام آن کم‌وکاست‌های کار مشخص گردد و سازمان را در جهت نیل به اهدافش سوق دهد. با توجه به اصل راهبردی بودن آموزش، می‌توان نتیجه گرفت که آموزش کارکردی دورنگر و در راستای تحقق چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف سازمانی دارد. بر اساس نگرش سیستمی، ارتباط و تعامل فعالیتهای آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شود تا از محل این نوع سرمایه‌گذاری سازمانی کمک مؤثر و

قابل قبولی به همه بخش‌های سازمان و اجزای آن در جهت تسهیل موفقیت، کسب اهداف سازمانی، بهبود عملکرد فردی و گروهی و واحدی و اثربخشی سازمانی تأمین شود. بر همین اساس، بیشتر سازمان‌ها از جمله وزارت راه و ترابری دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی برای کارکنان خود برگزار می‌کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه‌گذاری هنگفت است؛ لذا بررسی کیفیت ایفای وظایف آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار با اهمیت است و می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری در مورد قطع، تعدیل یا گسترش برنامه‌ها کمک کند. بنابراین، هدف کلی این پژوهش بررسی کیفیت ایفای وظایف آموزشی وزارت راه و شهرسازی و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی است که در این خصوص سؤالات زیر نیز طرح شدند:

۱. کیفیت ایفای وظایف آموزشی از دیدگاه مدیران ستادی وزارت راه و شهرسازی به چه میزان است؟
۲. آیا کیفیت ایفای وظایف آموزشی و هر یک از ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری دارد؟
۳. کدام یک از ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی بیشتر قادر به پیش‌بینی اثربخشی سازمانی هستند؟

روش پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی است، که به منظور پاسخ به سؤال اول از آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) و برای پاسخ به سؤال دوم از ضریب همبستگی پیرسون و برای پاسخ به سؤال سوم از ضریب همبستگی رگرسیون گام به گام استفاده شده است. برای پاسخ به سؤالات

مدیریت بر آموزش سازمانها

پژوهش از مقیاس محقق ساخته کیفیت ایفای وظایف آموزشی که ابعاد سیاست گذاری، نیازسنجی، برنامه ریزی آموزشی، سازمان دهی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی را می سنجد و مقیاس محقق ساخته اثربخشی سازمانی استفاده شد.

مقیاس های مورد نظر بر اساس چهارچوب نظری ارائه شده در کتب مدیریتی، از قبیل مدیریت و راهبری آموزش در سازمان ها (پاکدل، ۱۳۸۳)، سرمایه های انسانی (ابطحی، ۱۳۸۳)، آموزش کارکنان (نوی، ۲۰۰۲) و مدیریت آموزشی (هوی و میسکل، ۲۰۰۸) ساخته شده اند [۳۷، ۲، ۳۳، ۲۲].

مقیاس های مورد استفاده بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت و با اندازه های زیر تنظیم شد و هیچ سؤال معکوسی در آن وجود نداشت.

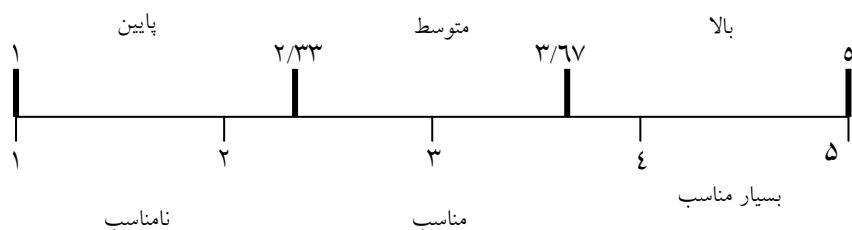
خیلی موافقم = ۵ موافقم = ۴ نظری ندارم = ۳ مخالفم = ۲ خیلی مخالفم = ۱
برای تعیین روایی ابزارها از روش اعتبار محتوا بهره گرفته شد؛ به این ترتیب که پرسشنامه ها بعد از تهیه در اختیار ۲۰ نفر از متخصصان مربوط گذارده شد و بعد از اصلاحات لازم و تأیید نهایی مورد استفاده قرار گرفت. برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب مذکور برای مقیاس کیفیت ایفای وظایف آموزشی ۰/۸۸ و برای مقیاس اثربخشی سازمانی به میزان ۰/۹۷ گزارش شد که مؤید وجود پایایی مناسب ابزارهای سنجش است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ستادی وزارت راه و شهرسازی است که ۹۰ نفر بر اساس جدول مورگان و با استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. از مجموع ۹۰ نفر مدیر، تعداد ۸۶ نفر به پرسشنامه پاسخ و آن را تحویل دادند.

یافته‌ها

سؤال اول: کیفیت ایفای وظایف آموزشی از دیدگاه مدیران وزارت راه و شهرسازی به چه میزان است؟

به منظور بررسی این سؤال، ابتدا بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت سطوح پایین (۲/۳۳ و ۱)، متوسط (۳/۶۷ و ۲/۳۳) و بالا (۵ و ۳/۶۷) را به دست آورده، سپس تعداد و درصد افرادی که نمره‌های آنها در این بازه‌ها قرار می‌گیرد در جدول قرار داده‌ایم. کیفیت ایفای وظایف آموزشی و هریک از ابعاد آن از دیدگاه مدیران در نظر گرفته شده است. بر این اساس، سطح کیفیت ایفای وظایف آموزشی از دیدگاه مدیران وزارت راه و شهرسازی ارزیابی گردیده، همچنین در تمام ابعاد نیز کیفیت ایفای وظایف آموزشی بررسی شده است (جدول ۱).



جدول ۱) کیفیت ایفای وظایف آموزشی از دیدگاه مدیران وزارت راه و شهرسازی

متغیرها	پایین		متوسط		بالا		جمع کل	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
سیاستگذاری	۲۸	۳۲/۶	۵۸	۶۷/۴	۰	۰	۸۶	۱۰۰
نیازسنجی	۲۲	۲۵/۶	۴۳	۵۰	۲۱	۲۴/۴	۸۶	۱۰۰
برنامه‌ریزی	۳۴	۳۹/۵	۵۲	۶۰/۵	۰	۰	۸۶	۱۰۰
سازماندهی	۲۸	۳۲/۶	۵۱	۵۹/۳	۷	۸/۱	۸۶	۱۰۰
مدیریت اجرایی	۳۰	۳۴/۹	۵۴	۶۲/۸	۲	۲/۳	۸۶	۱۰۰
ارزشیابی آموزشی	۳۳	۳۸/۴	۴۵	۵۲/۳	۸	۹/۳	۸۶	۱۰۰
کیفیت ایفای وظایف آموزشی	۲۳	۲۶/۷	۶۳	۷۳/۳	۰	۰	۸۶	۱۰۰

سؤال دوم: آیا کیفیت ایفای وظایف آموزشی و هر یک از ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی داری دارد؟

جدول ۲) خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین کیفیت ایفای وظائف آموزشی و هر یک از ابعاد آن با اثربخشی سازمانی

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
کیفیت ایفای وظایف آموزشی	اثربخشی سازمانی	۰/۶۵۵	۰/۰۰۰
سیاستگذاری		۰/۵۴۱	۰/۰۰۰
نیازسنجی		۰/۵۷۸	۰/۰۰۰
برنامه ریزی		۰/۵۹۷	۰/۰۰۰
سازمان دهی		۰/۵۴۸	۰/۰۰۰
مدیریت اجرایی		۰/۵۷۱	۰/۰۰۰
ارزشیابی آموزشی		۰/۵۷۷	۰/۰۰۰

همانگونه که در جدول ۲ نشان داده شده است؛ بین کیفیت ایفای وظایف آموزشی و هر یک از ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. به این معنی که هر قدر کیفیت ایفای وظایف آموزشی و همچنین هر یک از ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی بالاتر باشد، میزان اثربخشی سازمانی نیز بالاتر است.

سؤال سوم: کدام یک از ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی بیشتر قادر به پیش بینی اثربخشی سازمانی هستند؟

جهت بررسی این سؤال از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شده است. جدول شماره ۳ و ۴ نتایج این تحلیل را نشان می دهد.

جدول ۳) نتایج رگرسیون بین کیفیت ایفای وظایف آموزشی و اثربخشی سازمانی

گام‌ها	متغیرها	R	مجذور R	مجذور R اصلاح شده	خطای استاندارد برآورد	F	سطح معنی داری
اول	برنامه‌ریزی	۰/۵۰۷	۰/۳۵۶	۰/۳۵۲	۰/۵۷۸	۸۸/۴۷	۰/۰۰۰
دوم	برنامه‌ریزی ارزشیابی	۰/۶۵۱	۰/۴۲۴	۰/۴۱۷	۰/۵۴۸	۵۸/۵۰	۰/۰۰۰
سوم	برنامه‌ریزی ارزشیابی سیاست‌گذاری	۰/۶۶۳	۰/۴۴۰	۰/۴۲۹	۰/۵۴۲	۴۱/۳۶	۰/۰۰۰

جدول ۴) ضرایب مدل رگرسیونی

گام‌ها	متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معنی داری
		B	خطای استاندارد			
اول	برنامه‌ریزی	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۶۰	۹/۴۱	۰/۰۰۰
دوم	برنامه‌ریزی	۰/۴۵	۰/۰۹	۰/۳۹	۵/۰۰	۰/۰۰۰
	ارزشیابی	۰/۳۱	۰/۷۰	۰/۳۴	۴/۳۳	۰/۰۰۰
سوم	برنامه‌ریزی	۰/۳۲	۰/۱۱	۰/۲۸	۳/۰۰	۰/۰۰۳
	ارزشیابی	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۳۱	۳/۹۶	۰/۰۰۰
	سیاست‌گذاری	۰/۲۰	۰/۱۰	۰/۱۸	۲/۱۲	۰/۰۳۵

همانگونه که مشاهده می‌شود متغیر برنامه‌ریزی به صورت ساده و ترکیبی و ارزشیابی و سیاست‌گذاری به صورت ترکیبی قادر به پیش‌بینی اثربخشی سازمانی هستند. ولی با توجه به مجذور R اصلاح شده (۰/۳۵۲ و ۰/۴۱۷ و ۰/۴۲۹) که نشان می‌دهد در

گام اول ۳۵ درصد، در گام دوم ۴۱ درصد و در گام سوم ۴۲ درصد از تغییرات اثربخشی سازمانی پیش‌بینی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی سؤال اول مبنی بر چگونگی کیفیت ایفای وظایف آموزشی در هر یک از ابعاد سیاست‌گذاری، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی آموزشی از دیدگاه مدیران ستادی وزارت راه و شهرسازی نشان داد که به طور کل کیفیت ایفای وظایف آموزشی در سطح متوسط قرار دارد؛ به عبارت دیگر کیفیت ایفای وظایف آموزشی در هر یک از ابعاد آن در سطح مناسبی است. احتمالاً این نتایج به این دلایل به دست آمده باشد که سازمان مذکور دارای برنامه و دستورالعمل‌های مدون سالانه مبنی بر انجام و اجرای برنامه‌های آموزشی است و در بودجه سالانه سازمان، ارقامی از بودجه به فعالیت‌های آموزشی اختصاص داده شده است. در میان این ابعاد، بعد نیازسنجی نسبت به دیگر ابعاد در سطحی بالاتر و ابعاد سیاست‌گذاری و ارزشیابی در سطح پایین‌تری قرار دارد. این نتایج با نتیجه پژوهش واحد بهسازی کارکنان دانشگاه لندن (۲۰۰۸)، مبنی بر اینکه فرآیندهای آموزش کارکنان در این دانشگاه وضعیت مناسبی دارد، همسوست [۴۸].

در پژوهش واحد منابع انسانی دانشگاه کمبریج (۲۰۰۸)، فرآیندهای آموزشی کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه وضعیت مطلوبی دارد [۲۳]. در پژوهش حاضر نیز این فرآیند از دیدگاه مدیران و کارشناسان در سطح مناسبی قرار دارد. همچنین این پژوهش با نتایج تحقیق ونگ (۱۹۹۸)، مبنی بر اینکه فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی (نیازسنجی، طراحی و تدوین برنامه‌های

آموزشی)، مدیریت اجرایی و ارزشیابی آموزش فاقد کیفیت و اثربخشی لازم است، ناهمسوست [۵۱].

نتایج حاصل از بررسی سؤال دوم نشان داد که نمره کل کیفیت ایفای وظایف آموزشی با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت معنی داری دارد. همچنین، بین هر یک از ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار است؛ یعنی با افزایش هر یک از ابعاد کیفیت ایفای وظایف آموزشی، اثربخشی سازمانی نیز افزایش پیدا می کند و بالعکس. به عبارت دیگر، با توجه به رابطه بین آموزش و اثربخشی سازمانی می توان اظهار داشت که هرچه فعالیت های آموزشی از کیفیت بیشتری برخوردار باشند، عملکرد فردی و به تبع آن عملکرد واحدی و سازمانی نیز وضعیت مناسب تر و بهتری خواهد یافت و در نهایت می توان انتظار افزایش اثربخشی سازمانی را داشت. نتایج حاضر در رابطه مثبت معنی دار بین کیفیت ایفای وظایف آموزشی و اثربخشی سازمانی، نتایج دیگر تحقیقات مانند سینگ و کادوانی (۲۰۰۴)، تامسون (۲۰۰۴)، گریگز (۲۰۰۲)، هیل (۲۰۰۲)، اندرسون (۲۰۰۰) و (۲۰۰۱)، ایرون ساید و سیفرت (۱۹۹۹)، شامیما (۱۹۹۹)، ادونل و گاراون (۱۹۹۷)، کاشنر و پل (۱۹۹۶) وهاتراپ و کازلاواسکی (۱۹۹۳) را تأیید می کند [۲۷، ۵۰، ۱۷، ۲۱، ۶، ۲۴، ۴۴، ۳۴، ۲۸، ۲۰] و با نتیجه پژوهش شرم (۱۹۸۸) ناهمسوست [۴۵].

کیفیت ایفای وظایف آموزشی یک بخش بسیار مهم در سازمان است. در صورتی که سازمان ها در صدد متحقق ساختن اهداف خود یعنی بهبود مستمر باشند، حفظ کیفیت برنامه های آموزشی امری لازم برای آنهاست [۲۷].

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر برنامه ریزی به صورت ساده و ترکیبی و متغیر ارزشیابی و سیاست گذاری به صورت ترکیبی قادر به پیش بینی اثربخشی سازمانی هستند و ابعاد نیازسنجی، سازماندهی و مدیریت اجرایی قادر به پیش بینی متغیر اثربخشی سازمانی نیستند. نتایج به دست آمده در این مطالعه با نتایج پژوهش های

اگانریند (۲۰۰۱) و تامسون (۲۰۰۴) همسویی دارد [۳۶، ۵۰] و با نتایج دسیمون و هاریس (۱۹۹۸) ناهمسوست [۱۲].

در حقیقت، باید بر نقش کلیدی و راهبردی آموزش در فضای رقابتی دنیای حاضر از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک ملی و طرح‌های توسعه تأکید کرد تا از این طریق زمینه لازم جهت جلب توجه و تلاش و ایجاد آمادگی و پذیرش انجام سرمایه‌گذاری‌های آموزشی از سوی کارگزاران دولتی و مدیران ارشد فراهم گردد. به طور کلی، این یافته‌ها نقش حیاتی کیفیت ایفای وظایف آموزشی را در فرآیند اثربخشی سازمانی برجسته می‌کنند. با ارتقای کیفیت انجام وظایف آموزشی شامل سیاست‌گذاری، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی می‌توان اثربخشی سازمانی را افزایش داد. دستاورد به‌کارگیری یافته‌ها در سازمان آن است که مدیران آموزش باید به‌طور فعال به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی بپردازند و با ارزشیابی صحیح از برنامه‌ها به طور کامل و جامع میزان نیل به اهداف آموزشی و نواقص کار را مشخص کرده به اصلاح کیفی و بهبود دوره‌های آموزشی یاری رسانند. همچنین، کلیه دست‌اندرکاران امر آموزش می‌توانند با در نظر گرفتن وسعت و دامنه نتایج حاصل از فعالیت‌های مؤثر و سازنده خود در زمینه فرآیندهای آموزشی، در به‌کارگیری و استفاده از روش‌ها، منابع انسانی، فیزیکی و تجهیزات کارآمد و مناسب، بیشتر همت گماشته نسبت به انجام اجرای بهینه فعالیت‌هایشان حساسیت و توجه بیشتری به کار برند. علاوه بر این، مدیران ارشد و میانی نیز به منظور تحقق اهداف سازمانی و افزایش اثربخشی و کارایی با استفاده حداکثر از حداقل امکانات و کسب فواید و نتایج مطلوب از فرصت‌ها و شرایط می‌توانند نسبت به فعالیت‌های آموزشی و پیامدهای آن خوشبینانه‌تر و روشن‌بینانه‌تر برخورد کنند و به ضرورت و اهمیت آن پی‌برند؛ هرچند که این نتایج دیربازده باشند و در بلندمدت خود را نشان دهند.

- در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده و وضعیت کنونی آموزش در وزارت راه و شهرسازی، راهکارهای زیر در جهت افزایش اثربخشی سازمانی پیشنهاد می شود:
- انجام پژوهش درباره اهمیت و ضرورت برنامه ریزی، ارزشیابی و سیاست گذاری آموزشی در تدوین برنامه های سازمانی.
 - انجام پژوهش در همین زمینه در سازمان های دولتی دیگر به طور جداگانه یا به صورت مقایسه ای.
 - استفاده از روش مصاحبه در کنار پرسشنامه؛ در واقع اثربخشی از مقوله هایی است که ارزیابی دقیق آن مستلزم استفاده از ترکیبی از روش های بررسی است.
 - افزایش توجه و اهمیت دهی به فرآیند سیاست گذاری، برنامه ریزی و ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران و کارشناسان آموزش وزارت راه و شهرسازی، جهت بالا بردن کیفیت سایر فعالیت های آموزشی و توجیه سرمایه گذاری در این بخش و ابداع روش های مناسب و کارآمد به منظور ارزشیابی یادگیری و نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان در عملکرد فردی و سازمانی.
 - تخصصی تر شدن ساختار واحد آموزش، جهت انجام فعالیت های مختلف مربوط به آموزش کارکنان از قبیل تشکیل گروه های تخصصی برای سیاست گذاری، برنامه ریزی و ارزشیابی نتایج و پیامدهای آموزشی.

منابع

1. Abbaszadegan, M. , & Torkzadeh, J. (2006). Training needs assessment in organizations. 3rd ed., Tehran: Publication Inc.
2. Abtahi, S. H. (2005). *Human Resource Training and Development*. Tehran: Pooyand.

3. Alagheband, Ali. (1992). *Principle management training*. Mashhad: Jahad Daneshgahi.
4. Alaghe band , Ali (1993). *Introduction to educational administration*. Tehran :Besat.
5. Alaghe band, Ali (2002). *Training management arrangement* . Tehran :Ravan.
6. Anderson, John (2001). *Training needs assessment, evaluation , success, and organizational strategy and effectiveness: An exploration of the relationships*, Doctoral dissertation .
7. Brinkerhoff, Roberto (2005). The success case method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resource*. Vol. 7, N. 1
8. Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass
9. Darvishi Esmail (2001). Training the work force development strategy. *Peyam Nirou*. No. 69 Page 56, 58
10. Davanlou , Abdolhamid (1994). *Survey of planning human (The teaching staff) in the power of management in Neka electronic company*. University of Tehran (Master of Business Administration)
11. Dehghani ,Leila (2008). *Comparative evaluation of staff training cycle at Shiraz university of medical sciences*. University of Shiraz. Thesis of M. A in educational administration
12. Desimone, R. L. & Harris, D. M. (1998). Human resource development Orlando, FL: The Dreyden Press
13. Ebrahimipour, Hossein (2001). *Comparative study of management training programs, while serving the poor and staff of medical science university of Iran*. Iran university of medical sciences and health services Thesis of Master of Management and medical information.

14. Elahi-Shaban (1999). Triangle organizational performance. Tehran: Administrative and Employment Affairs organization.
15. Fathi vajargah, Kourosch (2005). *Planning of training management arrangements*. Tehran: Samt
16. Garavan, T. N., Costine, P. & Hearty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial training* Vol . 19 No . 10 . pp . 4-10
17. Griggs, Harvey E. (2002). Strategic planning system characteristics and organizational effectiveness in Australian small-scale firms. *Irish Journal Management*. Vol. 23, N. 1.
18. Hanson, David K. (2003). An index to measure trainers attitudes a bout conducting training evaluations. Doctoral dissertation. Idaho State University.
- [Online[<<http://proquest.umi.com/pqweb> did = 765156261 & sid = 3& fnt = 2& ClientId=40449RQT = 309 & Uname = PQD.
19. Herman, Robert D. & Renz, David, O. (2004). Doing things Right: Effectivenss in Local Nonprofit Organizations, A panel Stud. *Public Administration review*. Vol. 64, No. 6.
20. Hattrup k. & Kozlowski S. W. J. (1993). An across-organization analysis of the implementation of advanced manufacturing technologies, *The Journal of High Technology Management Research* . 4. pp. 175–196
21. Hillel , schmid (2002). Relationships Between organizational Properties and organizational effectiveness in three tyoes of Nonprofit Service organization . *Public personal Management* . Vol . 31 . No . 3
22. Hoy, W. K. & Miskel, Cesil, G. (2008). *Educational Administration: Theory-Practice. Research*. NewYork: McGraw-Hill
23. Human Resources Division, University of Cambridge(2008). <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/>.
24. Ironside, Mike & Seifert, Roger (1999). Training and collective bargaining in European public service: A study of

- training related issues in French, Finnish and health service. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 31.
25. Kaufman, R. & J. Harman (1995). *Strategic planning in Education. Rethinking Restructuring Revitalizing; Lancasters, Pa.:* Technomic Publications.
26. Kazemy, Babak (1991). *Personnel management department of employment and human resources*. Tehran: Center for Public Management Education.
27. Kodwani, amita bh. Deo & Singh, Manjari (2004). Towards effective training and development in Indian public sector enterprises: A case based analysis. *South Asian Journal of Management*. Vol. 11, N. 3
28. Kushner, R. J. & Poole, P. P. (1996). Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 7 (2), 119-136.
29. Lewin, Ariey Y. & Minton, Koh. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness. *Management Science*. Vol. 32, N. 5.
30. Liberman, Kerry (2006). Evaluate Training. *Credit union Management*. Vol. 29, No. 10.
32. McClelland, Sam (1993). A systems Approach to Need Assessment. *Training & Development*. Vol. 46, No. 8. PP. 3-51.
33. Noe. Raymond A. (2002). *Employee Training and Development*. (2 nd. ed). New York, NY: MCGraw-Hill.
34. O'Donnell D. & Garavan T. (1997). Viewpoint: Linking training policy and practice to organizational goals, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 Iss: 9, pp. 301 – 309.
35. *Office of education research and improvement group manpower (2002). government employee training (basic principles . Strategies and design)Tehran:Management and Planning organization country.*

36. Ogunrinde, Raufo (2001). " Strategic human resource planning and organizational effectiveness an empirical analysis and recommendation ". [Online] . < [http : //proquest. umi . com . pdweb? Index=0&did=728476151&srchmode=1&sid=35&fmt=2&VInst=PROD&VTYPE=PCD&RQT=309&VName=PQD&TS=11886366129&clinetID=46449](http://proquest.umi.com/pdqweb?Index=0&did=728476151&srchmode=1&sid=35&fmt=2&VInst=PROD&VTYPE=PCD&RQT=309&VName=PQD&TS=11886366129&clinetID=46449)
37. Pakdel, R. A. (2005). Management and training steering in organizations. Tehran: Management Institute.
38. Peyser, Patricia (1990). Developing a Training Strategy. Management Quarterly. Vol. 31, N. 3.
39. Poor Amen , Behzad (1996). *Proceeding of the seminar training man power productivity practices of the process of continous promotion of fruition in productivity manpower . Tehran:Administrative and employment affairs organization.*
40. Robbins, S. P. (1987). ORGANIZATIONAL Theory: Structure, Design and Application, USA: Prentice-Hall International, Inc.
41. Sadeghi, Zeinab (2009). Evaluation of the effectiveness of management of in-service training programs in Human Resources Development Office (HRDO) at Ministry Of Road and Transportation. Shiraz University (M.S. Thesis in Educational Administration).
42. Senjo, Scott (1998). Assessing organizational effectiveness: The impact of drug court processes on offender behavior change. [Online]. <[http:// proquest. Umi. com/pdqweb? Index= 0 & did = 732818741 & Srchmode = 1 & sid = 10 & fmt = 2 & VInst = PROD & VTYPE = PCD & RQT = 309 & VName = PQD & TS = 1188631622 & Client ID = 46449.](http://proquest.Umi.com/pdqweb?Index=0&did=732818741&Srchmode=1&sid=10&fmt=2&VInst=PROD&VTYPE=PCD&RQT=309&VName=PQD&TS=1188631622&ClientID=46449)
43. Seyed Javadin, Seyed Reza (2008). *Principles of human management.* Tehran: Publications of management faculties of University of Tehran.

44. Shamima , Ahmed (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management : A coexploratory study with performance appraisal . *Journal of Management Development*. Vol. 18, No. 6, pp. 673-666
45. Sherman, J. D. (1988). Dysfunctional effects of centralization in a voluntary organization Paper presented at the . *Academy of Management Meeting*.
46. Smith, Andrew (2006). The Development of employer Training in Australia. *Education & Training Journal* . Vol . 48 , N . 4
47. Sorenson, Stephen M. (2002). Training for the Long Run. *Engineered Systems*. Vol. 19, N. 8.
48. Staff development unit, university of London(2008). <http://www.London.ac.uk/staffdevelopment>.
49. Tannenbaum, Scott. L & Woods, Steven. B. (1992). Determining a strategy for evaluating with in organizational constraints. *Human Resource Planning*. Vol. 15, N. 2
50. Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258 .
51. Wong, May M. L. (1998). An evaluation on the employees retraining programmes in Hong Kong. *Journal of Employee Relations*. Vol. 20, PP. 404-414
52. Weil A. & Woodall J. (2005). HRD in France: The corporate perspective, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 Iss: 7, pp. 529 – 540