

طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۱۵

امیر مختار رزمی^۱ محمد علی نعمتی^{۲*} و افسانه زمانی مقدم^۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۷/۲۰ صص ۴۴-۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۲۷

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر "طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان ها و اقدامات تامینی و تربیتی کشور است." روش پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده و اطلاعات، از نوع آمیخته اکتشافی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان زندان های کشور بوده که تعداد آنها برابر با ۱۵۷۰۰ نفر به عنوان حجم جامعه بود که بر اساس نمونه گیری تصادفی طبقه ای و فرمول نمونه گیری کوکران تعداد آن ها ۴۰۰ نفر تعیین شدند. به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته شده بر مبنای طیف لیکرت به عنوان ابزار جمع آوری داده های کمی و مصاحبه نیمه ساختمند به عنوان ابزار جمع آوری داده های کیفی استفاده شده است. روایی صوری پرسشنامه پژوهش با مطالعه فردی و با نظر استاد راهنما و مشاور و روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نسبت روایی محتوا (CVI) و شاخص روایی محتوا (CVR) مورد بررسی و تصحیح قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی گردید. این مقدار برای پرسشنامه ۰/۸۲ تعیین گردید در پردازش و تحلیل داده ها گرد آوری شده از آزمون t وابسته به کمک نرم افزار SPSS و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد. با اجرای روش های مذکور، پس از تجزیه و تحلیل داده ها در نهایت ۵ مولفه برای اثربخشی نظام جامع آموزش کارکنان در سازمان زندان های کشور استخراج گردید و مدل اثربخشی ارائه شد. مولفه های اثربخشی با توجه به اولویت ضریب مسیر عبارتند از: درونداد ۶/۲۰، برونداد ۶/۳۲، فرایند ۶/۱۴، ارزشیابی ۶/۳۸، پیامد و بازخورد ۶/۳۹، با توجه به آماره به دست آمده از نتیجه آزمون t وابسته، اختلاف همه میانگین ها با احتمال ۰/۰۱ / معنی دار است. و در نهایت الگو اثربخشی نهایی

۱- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- عضو هیات علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه علوم و تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۳- عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد و مدیریت، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

ایران

*- نویسنده مسئول مقاله: rnamati@gmail.com

و ساز و کارهای اجرایی الگو، ارائه و مولفه کلیدی اثربخشی که مشتمل بر نظام جامع آموزش کارکنان بوده، معرفی گردیده است.

کلید واژه ها: نظام آموزشی، آموزش اثربخشی، استاندارد آموزشی

مقدمه

آموزش و یادگیری یکی از سلاح های حیاتی در جنگ رقابت اجتماعی است نیاز اولیه انسان به دانش را برآورده و وسیله ای را برای کمک به پاسخگویی به دیگر نیازهای اساسی را فراهم می کند و به تداوم و تسریع توسعه کلی جامعه یاری می رساند. از این رو اکثر سازمان ها سرمایه گذاری زیادی روی آموزش انجام می دهند (Ghafar, 2016, p:108). اگر چه آموزش همواره از اهمیت به سزایی برخوردار بوده است و مردمان زمین از دیر باز و به اندازه عمر بشر، بر آن تاکید داشته و عده ای به انجام و ارائه آن مشغول بوده اند اما با گذشت زمان و پیچیده و پیشرفته شدن جهانی که در آن زندگی می کنیم، انتظارات نوینی از حوزه آموزش توسعه و یادگیری ایجاد شده است، امروزه سهم قابل ملاحظه ای از تولید و زایش سرمایه در ملل مختلف بر عهده آموزش نهاده شده و با هویت یافتن دانش به عنوان دارایی مانا و پر رنگ شدن ارزش سرمایه های انسانی، نقش های نوینی برای فعالین حوزه آموزش، توسعه و یادگیری ایجاد شده است. رهگذر آموزش و یادگیری، با تکیه بر سه عنصر هویت یابی اخیر آموزش، ترسیم افق آتی آموزش و یادگیری و شایستگی های نوین مدیران و فعالین حوزه آموزش و توسعه، تلاش می کند با مذاقه در مختصات آموزش درجغرافیای سازمان های امروزی، سناریوهای محتمل برای کارکردهای آن را ترسیم کند. (Khorasani, A 2015, p:27) آموزش سرآغاز بلوغ فکری، تعمیق قدرت تفکر، تحلیل های ذهنی در افراد و ابزار استراتژیک تحول و توسعه اجتماعی در جوامع مختلف محسوب می شود. تجارب جهانی دیگر این است که آموزش یکی از موثرترین عوامل در تغییر رفتار، روز آمد کردن مهارت، توسعه تخصص به بینش و نگرش منابع انسانی و تحول سازمانی است (Male, 2011, p:38) اولین توجه هر سازمان به حفظ بقا و حیات خود است و سپس به کارآیی و اثربخشی معطوف می گردد. تداوم حیات بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل، تازه ترین اطلاعات و یافته های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه های عمل و رفتار سازمانی می گردد. هم چنین در تعامل، سازمان باید منابع کافی و موردنیاز خود را کسب کند و همسازی لازم را با درخواست های واقعی محیط بعمل آورد. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت ها و آگاهی های مختلف کارکنان دارد، هر چه این زمینه ها بهنگام و بهینه باشند قابلیت سازگاری سازمان با محیط

متغیر نیز بیشتر می‌شود؛ لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد؛ بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارآیی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. تغییرات در تکنولوژی به عنوان عامل دگرگونی در سازمان‌ها، می‌تواند تغییر کلی مهارت‌ها و دانش در سازمان ایجاد کند. بنابراین آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی، فوق‌العاده اهمیت و ضرورت دارد. علاوه بر این، نیاز مستمری به ارزیابی توانایی مدیریت برای تطبیق خود با تغییرات محیطی دارد. (Noori, 2012, p:43) آموزش کارکنان فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی. اگر برنامه‌ریزی دقیق، حساب شده و منطقی انجام نشود، چنین امری محقق نخواهد شد. برنامه‌ریزی آموزشی عمدتاً اهدافی از قبیل افزایش میزان اطلاعات، دانش و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را در پی می‌گیرد و آنان را برای ایفای وظایف مشخص خود و قبول مسوولیت‌های جدیدتر و بالاتر در سازمان بیش از پیش آماده‌تر و مجهزتر می‌سازد. به عبارت دیگر هر برنامه آموزشی باید به نحوی تدوین شود که نیازهای حرفه‌ای کارکنان و مشکلات در محیط کار را برطرف سازد به طوری که خود آنان این موضوع را درک به کنند. (Motaharinegad, A. 2015, p:47) در دنیای متحول، پیچیده و نامطمئن کنونی، نیاز و ضرورت آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، به دلایل متعددی، توسط مدیران پذیرفته شده است. در حقیقت، تغییرات سریع و عمیق دانش و فناوری‌های مورد نیاز سازمان‌ها در شرایط فعلی، موجب شده است تا آنان ناگزیر از یادگیری مستمر این دانش و فناوری‌های جدید، و فراموشی و رهایی از عادات و روش‌های سنتی شوند که دیگر از حیث انتفاع افتاده و کارایی خود را از دست داده‌اند (namati, m, 2014, p:25) آموزش علاوه بر ایجاد رشد و بالندگی، گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات فنی، تخصص و تعلیم مهارت‌های لازم برای اجرای وظایف و مسوولیت‌هاست. آموزش در بعد سازمانی، به بهره‌وری و سودآوری منجر می‌شود، دانش و مهارت‌های شغلی را در تمام رده‌های سازمان بهبود می‌بخشد، به کارکنان کمک می‌کند تا با دگرگونی‌ها سازگار شوند، تعارضات را برطرف می‌کند و بدین ترتیب فشار روانی و تنش را به حداقل می‌رساند. (Khorasani, A. 2014, p:49) هدف نظام آموزش و بهسازی کارکنان به عنوان یکی از کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن، توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآید و استعدادهاى نهفته آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت‌های آموزش و یادگیری برای کارکنان تحقق خواهد یافت. بنابراین برای هماهنگی با تحولات محیطی و نیازها و انتظارات جدید مشتریان و ایجاد نگرش مطلوب در

آنان و هم چنین کاهش هزینه ها و ضایعات و افزایش بهره وری، منابع انسانی در هر سازمانی باید به طور مستمر آموزش ببینند. سازمان ها نیز به منظور ارائه خدمات و کسب نتایج مطلوب، ناگزیر از حفظ، آموزش و پرورش منابع انسانی خویش هستند (Sartika, 2013, p:982). آموزش در دنیای امروز به شکل تخصصی و آکادمیک و گام به گام بر مبنای پژوهش های صورت گرفته انجام می پذیرد و به رقم همه این ها در جامعه ما هنوز فرایندهای آموزشی قالب فنی ندارند و به دلیل نادیده انگاشتن اصول و چارچوب های مدون نظام های جامع آموزش این امر خطیر به دست افرادی با تخصصی متفاوت از تخصص آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان های مختلف انجام می پذیرد که از همین روی شاهد اتلاف هزینه های گزاف و فرصت های جبران ناشدنی برای سازمان ها هستیم که نهایتاً " آموزش ها " از اثربخشی لازم برخوردار نبوده و منجر به بی انگیزگی مدیران ارشد در جهت تخصیص منابع در این امر شده است (dolan, & solar, 2006, p:101). آنچه به عنوان شکاف میان عملکرد فعلی سازمان و راهبردهای از قبل تعیین شده ی آن شناسایی می شود علل و عوامل متعددی دارد که برخی از آن ها می تواند عدم کفایت و شایستگی کافی کارکنان سازمان در تحقق آن اهداف باشند، که تنها از طریق ارائه آموزش اثربخش و کارآمد قابل جبران است (Grossman, 2011, p:103). امروزه اکثریت سازمان ها از واحد آموزش و خدمات آموزشی جهت ارتقای سطح بهره وری کارکنان خود برخوردارند با این وجود تعداد کمی از این سازمان ها تا به امروز در صدد استاندارد سازی فرایندهای آموزشی خود بوده اند، ارایه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن، مستلزم تفکر جدید، مدل های جدید، رویکرد جدید، ابزار و ساز و کارهای جدید است، به همین منظور در بسیاری از جهات نتوانسته اند نتایج مطلوب را به دست آورند (Saner, 2015, p:53). یکی از مهم ترین چالش ها و موانع توسعه نظام اداری و اجرایی کشور، فقدان یا کمبود آموزش های لازم در چارچوب یک نظام آموزشی اثربخش در میان مدیران و کارکنان سازمان های دولتی و دستگاه های وابسته به آن است. بدیهی است اهداف «آموزش اثربخش کارکنان» صرف وجود مراکز آموزشی متعدد و برگزاری دوره های متنوع آموزش کارکنان محقق نمی گردد. این آموزش ها تنها زمانی مفید و اثربخش خواهند بود که به طور علمی و با رعایت اصول و ضوابط «برنامه ریزی و مدیریت آموزشی» در قالب یک نظام جامع آموزشی و بر اساس مراحل و فرایند نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزشی محقق شوند. آموزش های سازمانی زمانی می تواند مؤثر واقع شوند که مبتنی بر چشم انداز، رسالت و اهداف سازمانی باشند. (Soltani, 2010, p:21) علاوه بر آن، آموزش ها باید در برگیرنده و مبتنی بر نیازهای آموزشی آشکار و پنهان سازمان و کارکنان در حال و آینده بوده و اهداف آموزشی

دقیق و عینی را به منظور ارتقای سطح دانش، بینش و مهارت های تخصصی کارکنان، فراهم و تعیین کنند (Khorasani, & donawe 2013, p:49) یکی دیگر از مسائلی که بسیاری از پیمانکاران امر آموزش با آن روبرو هستند تشخیص نادرست نوع نیاز هاست این اشتباه باعث می شود تا درصد رفع شکافی از طریق آموزش اقدام کنند که ، اصلا نیاز آموزشی نداشته و دلایل دیگری موجب بروز آن شده است. با استناد به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می توان روندی را ارائه کرد که طی آن بتوان نیازهای آموزشی سازمان در جهت رفع نواقص عملکردی را از سایر انواع نیازها به درستی تشخیص داد سازمان زندان ها به عنوان نهادی که رسالت آن ، خدمت رسانی به مردم است، عهده دار مأموریت خطیر آموزش و بهسازی کارکنانی است که باید در جهت خدمت رسانی به شهروندان، از هیچ تلاشی دریغ نکند بنابراین این نهاد، بیش از هر سازمان یا نهاد دیگری، نیازمند آموزش های مورد نیاز مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و پرورش کارکنان خود است سازمان زندان ها با توجه به وظیفه خطیر خود در امر اصلاح و تربیت و به ویژه برای باز اجتماعی کردن مددجویان (زندانیان) نیازمند ارائه آموزش های لازم به تمامی رده های شغلی خود است در سازمان زندان های کشور به علت پایین بودن سطح سواد زندانیان (ناشی از عدم جذابیت شغلی) و نیز پیچیدگی خاص شغل زندانبانی بالاخص برای افرادی که با زندانیان سر و کار مستقیم دارند، ضرورت طی کردن آموزش های تخصصی در قالب دوره های کوتاه مدت ، میان مدت، بلند مدت امری بدیهی است (Odinga, 2012, p:89) بنابراین فقدان یک مدل بومی جامع و ابهام در ابعاد و مولفه های نظام آموزشی اثربخش و هم چنین ابهام در تعیین سهم هر یک از اولویت مولفه ها نظام جامع آموزشی پژوهشگر را بر آن داشت که با اجرای پژوهشی با عنوان " طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان با تأکید بر استاندارد بین المللی آموزش ایزو ۱۰۰۱۵ در سازمان زندان ها پس از بررسی وضعیت موجود نظام آموزش کارکنان ویژگی های آن را شناسایی و با شاخص های مستند سازی شده در بندهای استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ نارسایی ها و تنگناهای موجود در مولفه های نظام آموزش سازمان را شناسایی و تحلیل کرد و راهکارهای مناسب در این زمینه را بر اساس تبیین یک الگو نظام جامع آموزشی اثربخش، ارائه کند و در جهت ارتقای نظام جامع آموزشی کارکنان کشور سهمی داشته باشد. در دنیای در حال تغییر و دگرگونی، ضرورت آموزش و ارتقای آن در سازمان ها و نهادها به دلایل فراوانی پذیرفته شده است تغییرات سریع و عمیق علوم سبب شده تا سیل مطالب و نظریه های جدید وارد عرصه رقابت سازمانی شود. برای ادامه حیات در این عرصه باید دانش و مهارت های جدید را آموخت هر چند دانش و مهارت کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت های علمی و تغییرات فناوری، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد ، درجه اطمینان از

موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. این تحولات فزاینده، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف به وجود می آورد که آموزش های رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخگو نبوده و در نتیجه، به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش های ضمن خدمت نیاز است، در نتیجه توسعه این آموزش ها در بهبود کارآمدی و کیفیت نظام خدمت رسانی، اثرمطلوبی به جای می گذارد (Salas, E, Tannenbaum, 2012, p:74) به موازات رشد و تکنولوژی و ایجاد تحولات جدید، سازمان ها همواره با شرایط جدیدی مواجه می شوند که پاسخگویی به آن ها نیازمند تصمیم گیری عقلایی است. آموزش مدیران امکان استفاده بهتر از تجارب گذشته را فراهم می کند و اثربخشی بیشتر آن ها را موجب می شود. با این حال، طراحی فرایند آموزشی سودمند و موثر نقشی بسیار در خور توجه دارد. بدیهی است که رشد سازمان ها و تجهیز عامل انسانی به عنوان اصلی ترین عنصر سازمان بدون آموزش معنا و مفهومی ندارد. اهمیت آموزش ها در دنیای فعلی به اندازه ای زیاد است که حتی کمیته هایی که برای بررسی و اجرای برنامه های آموزشی در کشورهای توسعه یافته تشکیل گردیدند، غالباً فعالیت های دولت های متبوع خود را در زمینه آموزش کافی نمی دانند. (Abtahe, 2011, p:15) نیاز آموزشی، تغییرات مطلوبی است که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت و یا رفتار باید به وجود آید تا فرد یا افراد بتوانند وظایف و مسئولیتهای مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام داده و در صورت امکان زمینه های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد. بنابراین اهمیت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان ها و تشخیص نقاط قوت و ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه ریزی های استراتژیک ایجاد نماید بیش از هر زمان دیگر احساس می شود. (Torkzad.G, 2016, p:32) اگرچه آموزش همواره از اهمیت به سزایی برخوردار بوده است و مردمان زمین از دیر باز و به اندازه عمر بشر، بر آن تاکید داشته و عده ای به انجام و ارائه آن مشغول بوده اند اما با گذشت زمان و پیچیده و پیشرفته شدن جهانی که در آن زندگی می کنیم، انتظارات نوینی از حوزه آموزش توسعه و یادگیری ایجاد شده است، امروزه سهم قابل ملاحظه ای از تولید و زایش سرمایه در ملل مختلف بر عهده آموزش نهاده شده و با هویت یافتن دانش به عنوان دارایی مانا و پر رنگ شدن ارزش سرمایه های انسانی، نقش های نوینی برای فعالین حوزه آموزش، توسعه و یادگیری ایجاد شده است. رهگذر آموزش و یادگیری، با تکیه بر سه عنصر هویت یابی اخیر آموزش، ترسیم افق آتی آموزش و یادگیری و شایستگی های نوین مدیران و فعالین حوزه آموزش و توسعه، تلاش می کند با مذاقه در مختصات آموزش درجغرافیای سازمان های امروزی، سناریوهای محتمل برای کارکردهای آن را ترسیم کند. (

Bernardin, 2003, p:7) با وجود این زمانی آموزش می تواند به اهداف سازمان کمک کند که مدیریت آن به صورت نظام دار و سیستمی در سطوح مختلف سازمان جاری و پیاده سازی شود و تضمینی برای ادامه آن وجود داشته باشد بنابراین لازم است اقدامات آموزشی استاندارد شود ، بر این اساس استاندارد عمل کردن در مدیریت آموزش ضرورت اساسی دارد (Holton, & Baldwin, 2003, p:25) در آموزش نیز لزوم توجه به اصل مدیریت کیفیت جامع بدیهی است و استفاده از استاندارد های ثابت برای ارزیابی و کنترل کیفیت، مواردی است که مطابق این دیدگاه باید مورد توجه قرار گیرد. به طور کلی لازم است ساز و کاری در سیستم آموزشی پیش بینی شود که بازنگری و اصلاح مداوم تمام روش ها را تضمین کند (Basu, 2015, p:47) امروزه بحث استاندارد کردن آموزش با توجه به سرمایه گذاری کلان موسسات، سازمان ها و شرکت ها اعم از خصوصی و دولتی بر امر آموزش، یکی از ضروریات است. با پیاده سازی این استاندارد در فرایندهای آموزشی، نظامند و برنامه ریزی شده می تواند نقش مهمی را در یاری رساندن به سازمان در جهت بهبود توانمندی ها و تامین اهداف کیفی سازمان ایفا کند (Bruns, 2014, p:2) از طرفی این تحقیق با بهره گیری از قدرت متدولوژی و روش شناسی الگوی ایزو ۱۰۰۱۵ از اهمیت بالایی برخوردار است ، چرا که با استناد به بر گزیده ترین استاندارد بین المللی موجود در زمینه آموزش و نظام مند ساختن فرایندهای آموزش، به معرفی سطح مطلوبی از شایستگی کارکنان می پردازد. طراحی نظام جامع آموزش با رویکرد استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ می تواند فرایندهای چهار گانه آموزش را به یک چرخه ای نظام مند تبدیل کند که در آن خروجی هر فرایند می تواند ورودی فرایند بعدی باشد و از آن جهت که تمامی این فرایندها طبق مستندات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ مورد پایش و نظارت قرار می گیرد حائز اهمیت است استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می تواند در انواع گوناگون سازمان ها به کار رود و نقش موثری در شناسایی و حل مسائل آموزشی سازمان ها، از جمله فقدان معیار مناسب در تعیین اثربخشی برنامه ها و نیز معیار های تعیین کننده جهت انتخاب بهترین رویکرد در طراحی دوره های آموزشی را داشته باشد نتایج حاصل از این تحقیق جنبه کاربردی دارد و با توجه به نیای پرشتاب امروز در عرصه ی فناوری های نوین نظام خدماتی ، یکی از مهم ترین مسائل سازمان زندانهای کشور، و هم چنین یک نیاز جدی را که همسویی با این تغییرات و پاسخگویی در ارائه بهینه خدمات است مد نظر قرار می دهد. به طور کلی اهداف و رسالت های هر سازمانی مشخص کننده نوع فعالیت و وظایف ارکان تشکیل دهنده آن است. سازمان زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی با توجه به نوع ماموریت و رسالتی که به عهده دارد دارای حجم وسیعی از فعالیت ها و وظایف متنوع و گوناگون بوده که همین امر موجب گردیده ساختار تشکیلاتی آن از

پیچیدگی و تنوع خاصی برخوردار باشد به طوری که در ساختار یک زندان معمولی می توان واحدها و دواير سازمانی و مشاغل گوناگونی را مشاهده کرد که هر یک علاوه بر داشتن وظایف خاص خود می باشند ارتباط تنگاتنگی نیز با یکدیگر دارند.

تحقیقاتی از این دست می تواند بر اهمیت رویکرد آکادمیک به آموزش و ضرورت حضور متخصصان این امر در اجرای نظام مند آن که منتج از تحقیقات و پژوهش های علمی است، صحه بگذارند. بنابراین اهمیت استفاده از الگوهایی آموزشی اثربخش که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان زندان ها(آنچه هست) و تشخیص نقاط قوت و ضعف و نواحی قابل بهبود، وضعیت مطلوب(آنچه باید باشد) مبنای صحیحی در ابعاد (نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی) با تاکید بر نگاه سیستمی جهت برنامه ریزی های استراتژیک ایجاد کند بیش از هر زمان دیگر احساس می شود. بنابراین ضرورت شفاف سازی نظام جامع آموزش اثربخش برای سازمان زندان ها و هم چنین سهم هر یک از مولفه ها برای اثربخشی نظام جامع آموزشی و نیاز سنجی آموزشی و ارائه مدلی در این سازمان اهمیت پیدا می کند.

اهداف تحقیق

هدف اصلی: ارائه ی الگوی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور.

اهداف فرعی

- ۱- شناسایی مؤلفه ها ، زیرمؤلفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور
- ۲- تعیین وضعیت موجود آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور
- ۳- اولویت دهی و رتبه بندی مؤلفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور
- ۴- ارائه ساز و کارهای اجرایی ارتقای آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور

سوالات پژوهش

سؤال اصلی: الگوی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

سؤالات فرعی

۱- مؤلفه ها، زیرمؤلفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

۲- وضعیت موجود آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟
۳- اولویت دهی و رتبه بندی مولفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

۴- ساز و کارهای اجرایی ارتقای آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

● (Dakaster, 2006) در کتابی تحت عنوان "ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان در اروپا" به ارزیابی از دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان در کشورهای اروپایی پرداخته و اظهار می دارد چنانچه مقررات لازم وجود داشته باشد. می توان بسیاری از جنبه های این آموزش ها را ارزیابی کرد. دوره های آموزش ضمن خدمت باید بر اساس جنبه های محتوایی، روش آموزش، توانایی ها و ظرفیت های آموزش و زیر ساخت ها پی ریزی شود. در نهایت نتیجه گیری می شود که در نیمی از کشورهای اروپایی هیچ مقرراتی برای ارزشیابی آموزش کارکنان وجود ندارد امروزه از آموزش انتظار می رود که بتواند تغییرات رفتاری مطلوب را در کارکنان ایجاد کند تا از این رهگذر، تحقق اهداف سازمانی تسهیل شود. اما مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که بسیاری از برنامه های آموزشی رفتاری مطلوب را در کارکنان ایجاد نمی کنند. به بیان دقیق تر در چنین برنامه هایی انتقال مهارت های آموخته شده به محیط کار که منجر به تغییرات رفتار می شود به میزان بسیار کمی صورت می گیرد بر این اساس، سازمان ها سالانه بیش از ۵۱ میلیارد دلار برای آموزش، سرمایه گذاری می کنند ولی در عمل کمتر از ۱۰ درصد یادگیری ها از محیط کار انتقال داده می شود. تحقیق انجام شده حاکی از آن است که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته های کارکنان در برنامه های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال می یابند. پس از ۶ ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می آید. این بدان معناست که با گذشت زمان، کارآموزان قادر به حفظ و به کارگیری اطلاعات آموخته شده نیستند. این موضوع بیانگر اتلاف بخش عمده ای از زمان و هزینه های صرف شده در برنامه های آموزشی است. حال آن که لازمه بهره برداری هر چه بیشتر سازمان ها از سرمایه گذاری در بخش آموزش، به کارگیری آموخته ها توسط کارکنان در محیط کار (انتقال آموزش) است.

● (Salonia, 2010) در پژوهشی با عنوان "بررسی اثربخشی فرایند آموزش کارکنان در شرکت بل" عنوان کرده است که از دید شرکت کنندگان دوره، اهداف برنامه های آموزشی

باید قبل از حضور در دوره برای فراگیران، بازگو و روشن شود. مدت زمان دوره باید با محتوای دوره تناسب داشته باشد. باید از آخرین روش های نوین آموزش برای افزایش اثربخشی دوره ها استفاده شود که آسیب های موجود در فرایند آموزش های که شامل بی توجهی به نیاز سنجی و نبود الگوی مدون در این زمینه، بی توجهی به ساز و کارهای طراحی برنامه آموزشی، اجرای نامناسب دوره های آموزشی، عدم نظارت و ارزشیابی نظامند دوره های آموزشی و کم توجهی به مکانیزم های انگیزشی در فرایند آموزش کمتر اتفاق بیفتد بر این اساس، نظام جامع آموزش، الگویی است که شامل نیاز سنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی، و مکانیزم های انگیزشی می باشد باید در سیستم آموزشی این شرکت لحاظ گردد.

● (Namati, 2010) در پژوهشی با عنوان "طراحی نظام جامع آموزشی و اجرای نیازسنجی مجموعه مجتمع های آموزشی تعاونی راه رشد" هدف از این طرح، شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان تمامی مجتمع های آموزشی راه رشد در تهران در جهت آماده سازی و توانمندسازی آنان در مواجهه با تغییرات و رقابت های آتی در این حوزه بوده است. روش مورد استفاده در این پژوهش، روش تلفیقی با تأکید بر تحلیل های سازمان، شغل و فرد بوده است. در این پژوهش، استاندارد آموزشی IWA₂ مورد تأکید بوده است. ابتدا نظام جامع آموزشی با تأکید بر رویکرد سیستمی و همچنین استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ تبیین کرد و سپس با بهره گیری از الگوی فوق به انجام مراحل نیازسنجی، نیاز آفرینی، اولویت بندی و هم چنین طراحی نیازها و دوره های آموزشی پرداخته شده است

● (Mosavi, 2011) در پژوهشی با عنوان "طراحی نظام جامع آموزش با رویکرد استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ در بانک سامان" نتایج به دست آمده نشان داد میان نظام آموزش کارکنان بانک سامان با الزامات مطرح شده در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ تفاوت معنی داری وجود دارد. و هم چنین بین هر یک از مولفه های اصلی فرایند آموزش با شاخص های استاندارد مورد نظر تفاوت معنی داری مشاهده شده است آموزش کارکنان یکی از مهم ترین و سهل الوصول ترین ابزار جهت دستیابی به بالندگی و توسعه کارکنان و در نهایت سازمانی است محقق در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی آسیب های موجود در نظام آموزش کارکنان و با تحلیل وضع موجود، آسیب های احصاء شده (بافت سازمانی، قوانین و مقررات، ساختار نظام آموزشی و فرایند آموزش) و ادبیات علمی در این زمینه به ارائه الگوی مطلوب برای آموزش کارکنان طراحی می کند در این پژوهش الگوی جامع کل گرا و نظاممند برای آموزش کارکنان بر اساس زیر بخش هایی از جمله نیاز سنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و مکانیزم های انگیزشی به آموزش کارکنان می پردازد نتایج حاصل شده از تحقیق نشان می

دهد پاسخ دهندگان (متخصصان و مدیران بانک سامان) تمامی عوامل موجود در مکانیزم های انگیزشی را اهمیت دانسته و در نهایت نگاه این الگو به فرایند آموزش نگاهی سیستمی و فرایند محور است. فرایند آموزش در این الگو با رعایت اصول کلی حاکم به سایر الگوها از جمله الگویی گلدشتاین و ایزو ۱۰۰۱۵ تفاوت جزیی دارد که این تفاوت با افزودن مکانیزم های انگیزشی در فرایند آموزش کارکنان است، زیرا که آموزش بدون انگیزه به ثمرات مثبتی منجر نخواهد شد و انگیزش فراگیران از چالش های عمده در مدیریت آموزش سازمانی محسوب می شود.

• (Rapaport, 2014) در تحقیقی با عنوان "تاثیر آموزش اثربخش بر توانمند سازی نیروی انسانی و بهره وری در سازمان ها" بیان می دارد مشکل اساسی که هم اکنون آموزش کارکنان را تهدید می کند، فقدان یک نظام آموزشی کارآمد محور است، گرچه موضوع آموزش و بهسازی منابع انسانی در همه سازمان ها به عنوان یک شعار مطرح است و مدیران به تناسب موضوعات از این حربه استفاده می کنند، باید اعتراف کرد که مشکل عمده سازمان ها فقدان یک نظام آموزشی پویا و کارآمد است. از این رو، لازم است برای بهسازی منابع انسانی در سازمان ها به تدوین نظام آموزشی اهتمام ویژه ای مبذول داشت و هر از چند گاهی نظام آموزشی را مورد بازکاوی و بازنگری قرار داد تا متناسب با تغییرات محیطی و فناوری، اطلاعات لازم اعمال گردد.

• (Mamakey, 2015) در پژوهشی با عنوان "اثربخشی روش های یادگیری غیر رسمی بر عملکرد کارکنان بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵" با این نتیجه رسید که انتخاب روش مناسب برای آموزش ضمن خدمت کارکنان، با شرایط شغلی کارکنان، در ارتباط است. یکی دیگر از مسائلی که بسیاری از پیمانکاران امر آموزش با آن رو به رو هستند تشخیص نادرست نوع نیاز هاست این اشتباه باعث می شود تا درصدی کمی رفع شکافی از طریق آموزش اقدام کنند که، اصلا نیاز آموزشی نداشته و دلایل دیگری موجب بروز آن شده است. با استناد به استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می توان روندی را ارائه کرد که طی آن بتوان نیازهای آموزشی سازمان در جهت رفع نواقص عملکردی را از سایر انواع نیازها به درستی تشخیص داد.

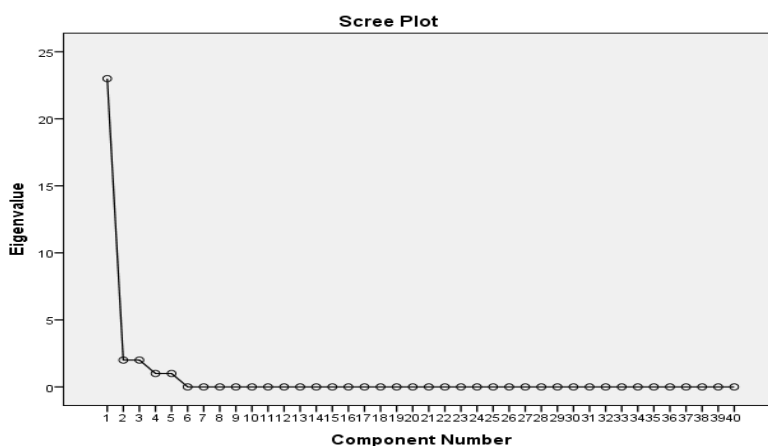
این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن، مستقیماً در سازمان زندان ها و اقدامات تامینی و تربیتی کشور، قابل کاربرد است. از نظر گردآوری داده ها، رویکردهای کیفی و کمی، با هم ترکیب شده و به اجرا درآمده اند؛ یعنی روش پژوهش آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش کمی را همه کارکنان سازمان زندان ها کشور در سال ۱۳۹۵ که تعداد آن ها برابر با ۱۵۷۰۰ نفر بود، تشکیل دادند. از بین کارکنان سازمان زندانها، براساس نمونه گیری تصادفی ساده و فرمول نمونه گیری کوکران، تعداد ۳۷۲ نفر نمونه مطلوب، انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده ها با عنایت به مقیاس پیوسته و فاصله ای داده ها و هم چنین پس از اطمینان از نرمال بودن داده ها. از آزمون روابط بین متغیرها، معادلات ساختاری و t وابسته، تحلیل واریانس، با بهره گیری از نرم افزارهای SPSS و LISREL، استفاده خواهد شد. به منظور اجرای تحلیل عامل پیش از هرچیز لازم است تا دو شاخص کفایت نمونه گیری محتوای پرسشنامه یعنی شاخص کیمو و شاخص کفایت ماتریس همبستگی یعنی نسبت آزمون کرویت بارتلت محاسبه گردد تا در صورت قابلیت این دو شاخص فرایند تحلیل عامل بر روی اطلاعات مورد اجرا قرار گیرد. مقدار این دو شاخص برای پرسشنامه مولفه های آموزش کارکنان در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: آزمون کیمو و بارتلت در خصوص شاخص های پرسشنامه

۰/۹۵		آزمون کیسر میر برای اطمینان از تناسب داده ها (کیمو)
۱۹۴۹۷/۲۹	مقدار کای اسکور <i>chi square</i>	آزمون کرویت بارتلت
۷۸۰	درجه آزادی	
./۰۰۰۰۱	سطح معنی داری	

با توجه به این که در این پژوهش در گام نخست برای اطمینان از صحت کاربرد این روش مقدار به دست آمده برابر ۰/۹۵ بوده است، که مقدار این آماره از نظر تحلیل عاملی قابل قبول و نشان وضعیت انسجام درونی متغیر هاست و هم چنین آزمون بارتلت با سطح معناداری قابل قبول (./۰۰۰۰۱) مناسب بودن متغیر ها را اجرای تحلیل عاملی نشان می دهد. نمونه گیری ما برای انجام تحلیل عاملی مناسب بوده است. و یافته های به دست آمده دلالت بر آن دارد که پنج عامل استخراج شده ۸۹/۲۲ درصد واریانس کل را تبیین می کنند که مقداری مناسب است. همان گونه که مقادیر جدول (۱) ملاحظه می شود، داده های مورد

تحلیل هم به لحاظ کفایت نمونه ی محتوایی و هم به لحاظ کفایت ماتریس همبستگی برای تحلیل عامل از قابلیت بسیار مناسبی برخوردار است. پس از اطمینان از کفایت شاخص و نسبت آزمون بارتلت داده های مورد نظر مورد تحلیل عامل به شیوه مولفه های اصلی قرار گرفت. و در این باره به منظور تعیین تعداد عامل قابل استخراج از ماتریس همبستگی داده ها با استفاده از ملاک نمودار راه حل چهار، پنج و شش عاملی مورد استفاده قرار گرفت که با توجه چرخش واریماکس بر روی نمودار مولفه ها راه حل پنج عاملی مناسب ترین راه حل برای پرسشنامه مولفه های آموزش کارکنان انتخاب شد.



نمودار ۱. نمودارشیب دامنه متغیرهای آزمون برای مولفه های پرسشنامه

جدول شماره ۲- نشانگر مقدار ارزش ویژه و درصد واریانس برای ساختار پنج عاملی داده های مورد تحلیل است.

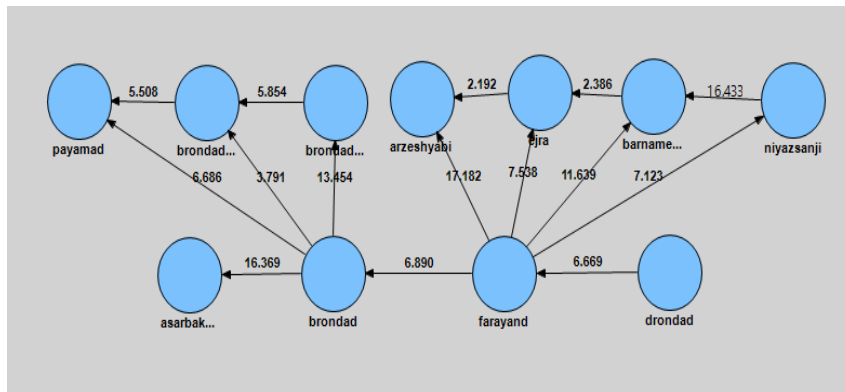
جدول ۲: ارزش های ویژه بالاتر از ۱ برای پنج مولفه اولیه

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۲۳/۷۵	۵۹/۳۷	۵۹/۳۷
۲	۲/۹۱	۷/۲۸	۶۶/۶۶
۳	۲/۱۵	۵/۳۷	۷۲/۰۳
۴	۱/۲۵	۳/۱۳	۷۵/۱۶
۵	۱/۰۹	۲/۷۲	۷۷/۸۹

برای بررسی برازش مدل ساختاری از دو روش مشخص کردن ضرایب معناداری استفاده می شود.

T ضرایب معناداری

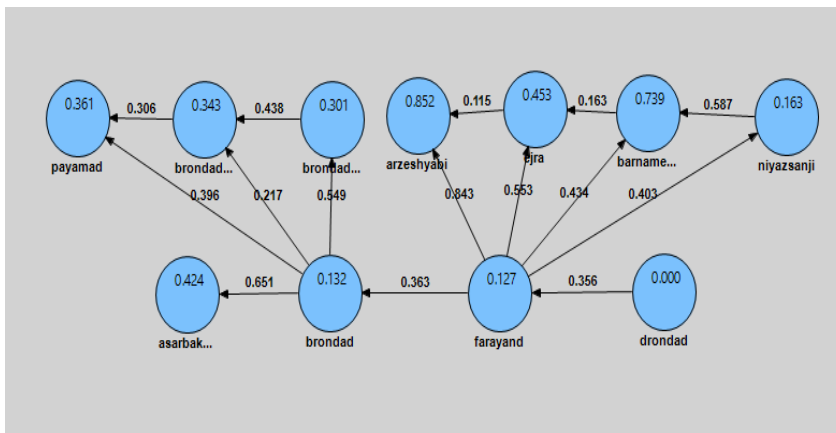
ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه ی بین سازه ها در مدل بخش ساختار یا اعداد معناداری است. در صورتی که مقدار این اعداد در سطح اطمینان ۹۵٪ از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه ی سازه ها است. شکل زیر ضرایب معناداری در رابطه میان سازه های پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۱: ضرایب معناداری در رابطه با آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور

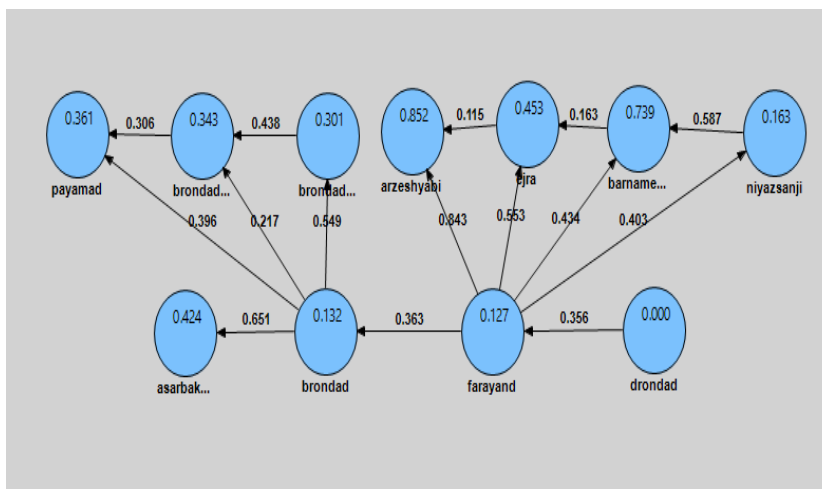
R² معیار

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش است. نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می گذارد. هرچه مقدار مربوط به سازه های درون زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. این معیار و برازش قوی مدل تحقیق است.



شکل ۲: معیار ۲ متغیرهای آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور

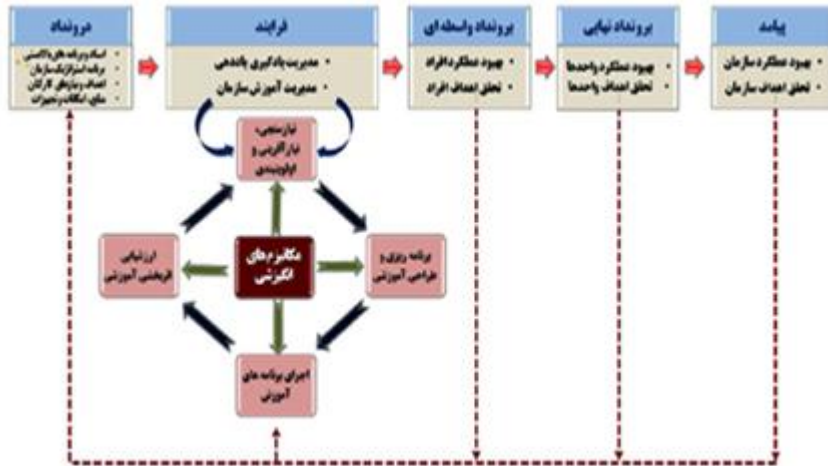
برای محاسبه‌ی معیارهای برازش پایایی شاخص، مدل کلی حاوی تمامی سازه ها، ابعاد و سوالات پژوهش با استفاده از نرم افزار (لیزرل) اجرا شد. در نتیجه مدل نهایی پژوهش با ضرایب استاندارد شده، به شرح زیر است.



شکل ۳: ارزیابی برازش مدل آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور

مدل مفهومی پژوهش

پژوهشگر بر اساس چارچوب نظری مدل مفهومی زیر را ارائه داده است.



شکل ۴: مدل مفهومی نظام جامع آموزش اثربخش

جمع بندی

هدف اصلی محقق ارائه الگوی نظام جامع آموزش اثربخش سازمان زندان های کشور بوده که به دنبال آن مولفه های نظام آموزشی به کمک پرسشنامه مشخص کردیم. جامعه مورد نظر کارکنان سازمان زندان های کشور و نمونه با توجه به محدودیت جامعه کارکنان و کارشناسان و مدیران سازمان زندانهای کشور بودند ابزار انجام پژوهش مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است. برای تعیین روایی ابزار اندازه گیری، از روایی محتوای استفاده شده است. برای محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. پس از سنجش روایی و پایایی پرسشنامه، در بین نمونه آماری توزیع گردید. با استفاده از الگوی تحقیق می توان مراکز آموزشی کارکنان زیر مجموعه قوه قضائیه را مورد ارزیابی قرار داد. پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سوالات زیر بوده:

۱- مؤلفه ها، زیرمؤلفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

۲- وضعیت موجود آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

۳- اولویت دهی و رتبه بندی مولفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

۴- ساز و کارهای اجرایی ارتقای آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

برای پاسخ گویی به سولات اشاره شده ابتدا ادبیات تحقیق و هم چنین پیشینه مطالعاتی تحقیق به صورت جامع مورد بررسی قرار گرفت. در این فرایند بررسی هر کدام از مولفه ها و ملاک های اثربخشی دارای مولفه های همسو در نظریات پشتیبان بود. در این اقدام ابتدا تمام مولفه های نظریات پشتیبان استخراج گردید و سپس با انجام به صورت مرحله به مرحله با پایش داده های نظری و هم چنین پایش در مراحل تحقیق نهایی شد در این پژوهش ابتدا با استفاده از جدول توصیفی به ارائه برخی از نتایج توصیفی همراه با آماره های لازم پرداخته شد. پس از آن تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل انجا گردید. نتایج به دست آمده از خروجی نرم افزار همه مولفه ها استخراج شده از ادبیات تحقیق شامل: درونداد، فرایند، برونداد، در الگوی نظام جامع آموزش اثربخش سازمان زندان ها حضور دارند.

یافته های سوال اول: مؤلفه ها، زیرمؤلفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

با توجه به ادبیات پژوهش و نتیجه تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل حضور مولفه های: پیامدها و بازخورد ۶/۳۹ با ضریب مسیر ۰/۱، و آماره t گزارش شده ۰/۱ و درونداد با ضریب مسیر ۶/۲۰ و آماره t گزارش شده ۰/۱، فرایندها با ضریب مسیر ۶/۱۴، و آماره t گزارش شده ۰/۱ در مدل ارزیابی نظام جامع آموزش معنادار بوده بنابراین این مولفه ها در مدل نظام جامع آموزش اثربخش سازمان زندان ها حضور دارند.

یافته های سوال دوم: وضعیت موجود آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

برای بررسی وضع موجود آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور از آزمون t وابسته استفاده شده است. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه نشان داد که وضعیت موجود آموزش اثربخش سازمان زندان های کشور به شرح زیر است:

- میانگین مولفه پیامدها و بازخورد در وضعیت مطلوب با مقدار ۶/۳۹ و از میانگین این مولفه در وضعیت موجود با مقدار ۴/۲۳ کمتر است و با توجه به آماره ۳۱/۸۵ به دست آمده از نتیجه آزمون t وابسته، اختلاف میانگین ها با احتمال ۰/۰۱ معنی دار است

- میانگین مولفه درون‌داد در وضعیت مطلوب با مقدار $6/20$ و از میانگین این مولفه در وضعیت موجود با مقدار $4/04$ کمتر است و با توجه به آماره $31/17$ به دست آمده از نتیجه آزمون t وابسته، اختلاف میانگین‌ها با احتمال 0.01 معنی دار است

- میانگین مولفه فرایند در وضعیت مطلوب با مقدار $6/14$ و از میانگین این مولفه در وضعیت موجود با مقدار $4/12$ کمتر است و با توجه به آماره $28/16$ به دست آمده از نتیجه آزمون t وابسته، اختلاف میانگین‌ها با احتمال 0.01 معنی دار است

- میانگین مولفه ارزشیابی در وضعیت مطلوب با مقدار $6/38$ و از میانگین این مولفه در وضعیت موجود با مقدار $4/31$ کمتر است و با توجه به آماره $25/04$ به دست آمده از نتیجه آزمون t وابسته، اختلاف میانگین‌ها با احتمال 0.01 معنی دار است

- میانگین مولفه پیامدها و بازخورد در وضعیت مطلوب با مقدار $6/32$ و از میانگین این مولفه در وضعیت موجود با مقدار $4/21$ کمتر است و با توجه به آماره $27/90$ به دست آمده از نتیجه آزمون t وابسته، اختلاف میانگین‌ها با احتمال 0.01 معنی دار است

با توجه به نتایج آزمون t وابسته، وجود اختلاف بین میانگین‌ها وضع موجود و مطلوب در کلیه مولفه‌ها با احتمال 0.01 تایید گردیده است. اختلاف محسوس میانگین جامعه در وضعیت موجود و مطلوب مویده آن است که بین وضعیت مطلوب و موجود در حوزه نظام جامع آموزش اثربخش سازمان زندانها فاصله وجود داشته و ضروری است به منظور از بین بردن فاصله و یا کم نمودن آن نظام جامع آموزشی مناسبی طراحی و پیاده سازی گردد.

یافته های سوال سوم: اولویت دهی و رتبه بندی مولفه ها و شاخص های آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

با توجه به نمودار ارائه شده یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه در خصوص سوال سوم پژوهش به شرح زیر است:

- خروجی تخمین استاندارد شده مدل معادلات ساختاری، نشان می دهد که وضعیت موجود آموزش اثربخش مورد بررسی قرار گرفته بارهای عاملی مدل دارای مقادیر بالای $0/3$ با سطح معنی داری $0/000$ است .

- فقط عامل فرایند و برونداد بزرگ تر از 1.96 با سطح معنی داری $0/000$ بوده و معنادار هستند.

یافته های سوال چهارم: ساز و کارهای اجرایی ارتقای آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان های کشور چگونه است؟

ساز و کارهای اجرای الگوی نظام جامع آموزش ۹ اقدام یا فعالیت مهم است، که انجام همه ی آن ها برای عملیاتی نمودن الگوی نظام جامع آموزش لازم و ضروری است. بدیهی است که برای هر کاری به برنامه ریزی نیاز خواهیم داشت. انجام برنامه ریزی توسط گروهی خبره که در آن فعالیت تخصص دارند انجام می گردد. با توجه به این که نتیجه عملکرد نظام آموزش اثربخش در نهایت سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد، ضروری است کمیته ای برای ارزیابی عملکرد نظام آموزش اثربخش در بالاترین مرجع آموزشی که معاونت آموزش سازمان است، تشکیل گردد. الگو نظام آموزشی ارائه شده به خودی خود قابلیت اجرا ندارد بلکه باید دستورالعملی شامل شرح وظایف قسمت های مختلف مراکز آموزشی سازمان و آموزشی، نحوه اجرای ارزیابی و ... در دستورالعملی که توسط کمیته ی ارزیابی تهیه می گردد، به ذی نفعان (کارکنان) ابلاغ شود. در این دستورالعمل هم چنین باید بازبینه هایی (چک لیست هایی) که از مولفه ها و اثربخشی نظام آموزشی مندرج در الگو اثربخشی و نشانگرهای آن ها تشکیل گردیده و بتواند فعالیت های سازمان را در حوزه های مندرج در الگو ارزیابی نماید، تدوین گردد. این بازبینه ها باید طوری تنظیم گردند که هر بخش از سازمان از فعالیت های مورد انتظار در ارزیابی آگاه گردیده و خود را برابر موارد مندرج در بازبینه آماده ی پاسخگویی کند. با توجه به برداشت های نامناسبی که در اغلب در مورد اثربخشی در سازمان ها وجود دارد، ضروری است که کلیه ی مسولین آموزشی سازمان در خصوص اثربخشی نظام آموزشی و ضرورت و فواید آن و هم چنین شرح کاملی از چگونگی فرایند ارزیابی و استفاده از بازخورد ها برای اصلاح عملکرد بخش های مختلف، توجیه شوند. برای این کار نیاز است، کارگاه های آموزشی برگزار و به مسولین مختلف با توجه به حوزه و سطح مسولیت آموزش های لازم ارائه گردد. پس از توجیه مسولین، برای اطمینان از مناسب بودن الگوی نظام آموزشی، نیاز است در صحنه ی عمل مورد آزمایش قرار گیرد. به همین منظور الگوی نظام آموزشی را در سازمان اجرا شده و پس از دریافت بازخورد ها در صورت لزوم الگو اصلاح و دستورالعمل تهیه شده که شامل الگو و بازبینه ها نیز است به تصویب هیات رئیسه سازمان می رسد. پس از تصویب الگوی نظام جامع آموزشی دستورالعمل مربوط به سازمان های مشابه ارائه شده و از بازخورد های دریافتی از سازمان های وابسته به سازمان های مشابه برای اصلاح الگو استفاده خواهد شد. همان گونه که در جدول شماره ۳ مشاهده می گردد ساز و کارهای تشکیل کمیته ارزیابی آموزشی در معاونت آموزشی سازمان با نظر ۹۲/۴۸ درصد پاسخ دهندگان، تدوین دستورالعمل اجرایی ارزیابی آموزشی با نظر ۹۱/۳۹ درصد پاسخ دهندگان، طراحی بازبینه های ارزیابی آموزشی سازمان با نظر ۸۶/۱ درصد پاسخ دهندگان، برگزاری کارگاه آموزشی برای مسولین و مدیران آموزشی سازمان با نظر ۸۹/۲۴ درصد پاسخ دهندگان، اجرای آزمایشی

الگو در سازمان زندانها با نظر مجموع ۸۹/۲۵ درصد دهنندگان، اخذ بازخورد و اعمال اصلاحات با نظر ۸۴/۹۴ درصد دهنندگان، تصویب توسط شورای توانمند سازی آموزشی سازمان با نظر ۸۴/۹۵ درصد دهنندگان، تعمیم الگو به سازمان های مشابه سراسر کشور با نظر ۸۲/۸۰ درصد دهنندگان، دریافت بازخورد و اعمال اصلاحات احتمالی با نظر ۹۰/۳۲ درصد دهنندگان مناسب بوده و به عنوان ساز و کار اجرایی الگو مورد تایید قرار گرفته اند.

بحث و تفسیر یافته ها

سازمان های وابسته به سازمان های دولتی فعالیت های متنوعی را به انجام می رسانند که با توجه به ماموریت و ساختار های سازمانی این فعالیت ها تا حدودی متفاوت هستند، البته ذکر این نکته ضروری است که رسالت اصلی سازمانها بسیار به هم نزدیک بوده و در این خصوص تفاوت ها چشمگیر نیست. به منظور اثربخشی نظام آموزشی ضروری است مولفه های اثربخشی شناسایی و زیر مولفه های مرتبط با این مولفه ها تعیین گردند. بر این اساس یافته های پژوهش برای اثربخشی نظام آموزشی سازمان ها وابسته به سازمان های دولتی ۵ مولفه: درونداد، برونداد، فرایند، پیامد، بازخورد استخراج و مطرح گردیده است. بررسی نتایج این پژوهش نشان می دهد که مولفه ها با توجه به تحلیل آماری انجام شده و با توجه به اهمیت در رتبه بندی مختلف قرار می گیرند. در بین ۵ مولفه مطرح شده مولفه ی پیامد و بازخورد با ضریب مسیر ۶/۳۹ رتبه اول و مولفه ی فرایند با ضریب مسیر ۶/۱۴ رتبه بندی آخر را دارا می باشند. به طور کلی اهداف و رسالت های هر سازمانی مشخص کننده نوع فعالیت و وظایف ارکان تشکیل دهنده آن است. سازمان زندان ها و اقدامات تلمینی و تربیتی با توجه به نوع ماموریت و رسالتی که به عهده دارد دارای حجم وسیعی از فعالیت ها و وظایف متنوع و گوناگون بوده که همین امر موجب گردیده ساختار تشکیلاتی آن از پیچیدگی و تنوع خاصی برخوردار باشد. به طوری که در ساختار یک زندان معمولی می توان واحدها و دوایر سازمانی و مشاغل گوناگونی را مشاهده کرد که هر یک علاوه بر اینکه داشتن وظایف خاص خود می باشند ارتباط تنگاتنگی نیز با یکدیگر دارند. یقینا اهمیت و حساسیت کار زندانبانی بر کسی پوشیده نیست. هر سازمانی اگر به نیروی کار خود که مانند خون در پیکره آن جاری است بی توجه بوده و به نیازهای آنان بی اعتنا باشد نه تنها فعالیتهای جاری سازمان مختل می گردد بلکه به اهداف خود نیز نخواهد رسید. به نظر می رسد سازمان زندان ها با توجه به نوع فعالیتی که دارد می بایست در وهله اول بیشترین توجه خود را معطوف به کارکنان کرده چرا که فشارهای شغلی از کار در زندان نه تنها در کاهش میزان موفقیت سازمان در نیل به اهداف خود موثر است بلکه ممکن است صدمات جبران ناپذیری را بر روان و جسم کارکنان وارد کرده و از کارایی آنان به میزان قابل توجهی بکاهد از این رو می توان گفت سازمان زندانها در صورتی به

اهداف خود که همان اصلاح و تربیت مددجویان است خواهد رسید که کارکنان آن از روحیه و انگیزه بالا و از جسم و روانی سالم و شاداب بر اساس دانش، آموزش و آموخته‌هایی که فرا می‌گیرند برخوردار باشند. به بیان دیگر نوع آموزش، محتوی آموزش و نیازهای آموزشی باید به میزان ضرورت و به دور از بلند پروازی‌های غیر ضروری تعیین و اجرا گردد تا از هرز رفتن منابع موجود جلوگیری به عمل آید. نیاز آموزشی، تغییرات مطلوبی است که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت و یا رفتار باید به وجود آید تا فرد یا افراد بتوانند وظایف و مسوولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام داده، در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را در ابعاد مختلف به وجود آورد.

نتیجه گیری

در دنیای پر تلاطم، پیچیده و در حال تغییر امروز هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت بودن فعالیت‌های خود نیاز مبرم به نظام جامع آموزش اثربخش دارد. عدم وجود یک نظام آموزشی اثربخش بر ابعاد مختلف سازمان، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌کند. سازمان زندان‌ها به عنوان نهادی که رسالت آن، خدمت رسانی به مردم هستند، عهده دار مأموریت خطیر آموزش و بهسازی کارکنانی است که باید در جهت خدمت‌رسانی به مددجویان از هیچ تلاشی دریغ نکنند؛ بنابراین این نهاد بیش از هر سازمان یا نهاد دیگری، نیازمند نظامی جامع و فراگیر مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و پرورش کارکنان خود است. اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه یا منابع مادی دیگر، منابع انسانی، سرمایه‌ها را متراکم می‌کند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند در پژوهش حاضر پژوهشگر برای تعیین مولفه‌های موثر در نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان سازمان زندان‌ها کشور و نیز ارائه الگوی برای اجرا و پیاده‌سازی آن بر سازمان از طریق بررسی مقالات و کتب مختلف و بررسی تار نمای مراکز علمی مختلف، هم‌چنین بررسی عمیق ادبیات پژوهش موجود، مجموعه‌ای شامل ۵ مولفه اصلی تاثیرگذار بر اثربخشی آموزش کارکنان را شناسایی کرد. بررسی وضعیت مولفه‌ها در حال حاضر و مقایسه‌ی آن با وضعیت مطلوب نشان می‌دهد که در حال حاضر با وضعیت مطلوب فاصله داریم. البته این فاصله در مورد سازمان زندان‌های کشور به عنوان مورد مطالعه در تعدادی از مولفه‌ها ناچیز است که نشان از توجه به این حوزه‌ها از سوی مرکز آموزش و پژوهش

سازمان زندان های کشور است. نتایج پژوهش نشان دهنده ی آن است که ۵ مولفه ی تعیین شده برای اثربخشی آموزش کارکنان مناسب بوده و در صورت به کارگیری مناسب این مولفه ها می توانیم بهبود مداوم عملکرد سازمان را شاهد باشیم. این مولفه ها باید متناسب با فعالیت ها و شرایط خاص هر سازمان تعیین و به کارگیری گردند. بدیهی است که هدف از اثربخشی نظام آموزشی باید مشخص باشد. به طور قطع می توان ادعا کرد که اگر در اثربخشی آموزش کارکنان بهبود عملکرد مد نظر نباشد به بیراهه رفته ایم. بنابراین ضروری است که اهداف اثربخشی به طور شفاف مشخص باشد و در تمام مراحل ارزیابی مد نظر قرار گیرد. وجود مولفه ها و در نظر داشتن اهداف به تنهایی نمی تواند عملکرد سازمانی را اندازه گیری کرد و موجب بهبود عملکرد سازمانی نگردد. یک ساز و کار اجرایی مناسب می تواند موجب عملیاتی شدن الگوی نظام جامع آموزش گردیده و ضمن اندازه گیری عملکرد سازمان، اصلاح عملکرد و بهبود مداوم فعالیت های سازمان را به همراه داشته باشد. بنابراین برای اثربخشی مناسب عملکرد یک سازمان وجود سه بخش اشاره شده شامل اهداف الگو، مولفه ها و همچنین سازکار اجرایی لازم و ضروری است. رتبه های اعلام شده برای مولفه های آموزش اثربخش میزان اهمیت این مولفه ها در اثربخشی آموزش سازمان زندان ها را نشان می دهد. این رتبه بندی می تواند با توجه به تنوع فعالیت ها و رویکرد های سازمان های مختلف، متفاوت باشد. سازمان های مختلف با وجود اشتراکات زیادی که در حوزه ی رسالت آموزشی و سایر فعالیت ها دارند واجد تفاوت هایی نیز با یکدیگر هستند. سازمان ها وابسته به ارگان های دولتی به لحاظ وابسته بودن به یک سازمان خاص و اعمال سیاست های سازمان در حوزه های مختلف فعالیت های سازمان با سایر ارگان ها تفاوت دارند. این تفاوت ها باعث می گردد که هر سازمان متفاوت با نوع فعالیت و وابستگی سازمان خودش از الگوی نظام جامع آموزشی خاص خود استفاده کند. کارکنان برخی از ارگان های دولتی از جمله سازمان زندان ها در مراکز آموزشی وابسته به این سازمان ها تحصیل و آموزش می بینند. بدیهی است که مراکز آموزشی وابسته به سازمان زندان ها کشور باید کارکنان خود را برای محیط کاری که مد نظر سازمان است آماده کنند، بنابراین مراکز آموزشی وابسته به سازمان زندانها علاوه بر رعایت قوانین ومقررات آموزشی ضوابط ابلاغ شده توسط معاونت توسعه و منابع انسانی ریاست جمهوری، رعایت قوانین و مقررات ابلاغی توسط سازمان و لحاظ کردن سیاست های سازمان ها را نیز در دستور کار خود قرار می دهند. لازم به توضیح است که به طور معمول این قوانین و مقررات و سیاست ها نفی کننده قوانین ومقررات آموزشی معاونت توسعه و منابع انسانی نبوده و با آن قوانین تضادی ندارد بدیهی است سازمانی که مرکز آموزش را برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز خود تاسیس کرده

است و قصد دارد کارکنان آموزش دیده را به کارگیری کند، بر فرایندهای آموزشی، پژوهشی، پرورشی و اداری آن سازمان نظارت داشته باشد. با توجه به موارد اشاره شده می توان دریافت که آموزش ها برای ارزیابی عملکرد سازمان زندان ها در حوزه های فعالیتی مختلف به مدل و مولفه های اثربخشی خاص خود نیاز داشته و صرف کپی برداری از مدل های اثربخشی موجود و استفاده از این مدل های اثربخشی برای سازمان زندان ها راه حل مناسبی نخواهد بود. بنابراین ضروری است علاوه بر شناسایی مولفه ها و زیر مولفه های آموزشی، مناسب ترین الگو برای اثربخشی آموزش سازمان زندان ها ارائه گردد

محدودیت های تحقیق

- محدود بودن جامعه آماری کارکنان
- محدود بودن مرزهای پژوهش و جمع آوری اطلاعات سازمانی و گردآوری و مطالعه مستندات موجود در بخش های مختلف سازمان زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور؛
- محدودیت های پاسخ گویی همکاران در سوالات پرسشنامه با توجه به اینکه این پژوهش در سازمان زندان ها انجام شده و هماهنگی اداری به سادگی میسر نبوده و باعث طولانی تر شدن فرایند تحقیق شده است.
- محدودیت های مربوط انتخاب کشورهایی که در حوزه برنامه های آموزشی و اصلاحی در سازمان زندان ها وضعیت تقریباً مشابهی با ایران اما دارای عملکردی در سطحی بالاتر داشته باشند
- محدودیت های مربوط به گردآوری داده و اطلاعات در ارتباط با کشورهای مورد مطالعه که برخی از اطلاعات قابل دسترس نخواهد بود
- عدم برگشت تعدادی از پرسشنامه ها
- دشواری جلب همکاری مدیران به دلیل مشغله و مسوولیت های اجرایی

پیشنهادها مبتنی بر یافته ها

- تلاش برای بومی سازی مولفه های اثربخشی ارائه شده در سازمان
- تلاش برای استقرار نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان در سازمان زندان ها مطابق با الگوی اثربخشی ارائه شده بر مبنای این الگو
- استفاده از نتایج و بازخورد اخذ شده در جهت بهبود مستمر فعالیت های سازمان زندان ها
- توسعه و ارتقای الگوی نظام جامع آموزش اثربخش بر مبنای تغییر در ماموریت ها و سیاست های سازمان.

- از آموزشگران با تجربه و آشنا به مسائل زندانبانی جهت تدریس دعوت به عمل آید
- بهرمندی از مشارکت کارکنان و خبرگان سازمان در اجرای نیازسنجی آموزشی صورت گیرد
- ارزشیابی ادورای دوره های آموزشی برگزار شده صورت گیرد.

پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی

- تشکیل تیم های فرا ارزیابی در مدیریت آموزش سازمان زندان ها پیشنهاد می شود تا بر نحوه ارزشیابی از دوره های آموزشی، ارزشیابی اثربخشی از دوره های آموزشی و چگونگی ارزشیابی سرپرستان و مدیران از آموزش هایی که کارکنان دیده اند، نظارت کنند تا انجام ارزشیابی به روش کرک پاتریک از دوره های آموزشی در هر چهار سطح انجام شود.
- از آن جایی که روش های مختلفی برای تعیین نیازهای آموزشی، مورد استفاده قرار می گیرند، پیشنهاد می گردد از روش های ترکیبی همچون؛ مشاهده عملکرد شغلی کارکنان، مطالعه دستورالعمل های فنی و دیگر مستندات، مصاحبه با متخصصین موضوعی و تکمیل پرسشنامه ها توسط صاحب نظران در نیازسنجی دوره های آموزشی استفاده شود. زیرا اغلب سازمان های موفق جهت افزایش اثربخشی فرایند نیازسنجی و تعیین دقیق نیازهای آموزشی در سطوح و ابعاد مختلف، از روش های چندگانه به طور ترکیبی استفاده می کنند.
- اجرای تحقیقی در زمینه ارزیابی دوره های آموزشی بر اساس مدل کرک پاتریک.

References

- Abtahe, E. (2011). Does ICT contribute to powerful learning environments in primary education?. *Computers & Education* , p,15.
- Basu, R., & Ray, N. (2015). ISO 9000-A TOOL FOR ACHIEVING SUCCESS OF THE TRAINING FUNCTION *International Journal of Research in & Social Sciences* 3 (1), 43 .
- Bernardin, H.J (2003). *Human resource management: an experiential approach* 3thed. United states. McGrawe – Hill higher edition,7,15
- Bruns H. J. (2014). HR development in local government; how and why does HR strategy matter in organizational change and development?. *Business Research*, 7(1), 1-49..
- dolan,&solar. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*,p,101
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: It really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120
- Ghafar ,A. (2016). Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study of 11 Selected Bangladeshi Firms .*Asian Journal of Social Science and Management Studies*, 3(2), 108-114.
- Holton III,E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. John Wiley & Sons.25,89
- Khorasani,A (2015). Using the Refined Kano's Model to Measure University Education Quality: The Case Study on the Department of Food and Beverage Management in Southern Taiwan, *Journal of the Business Review*, Cambridge, p. 27.
- Khorasani,&donawe, (2013). Evaluation of quality in an educational institute : a quality functions deployment approach. *Educational Research and Review* p,49..
- Khorasani,A(2015). Developing Action Strategies for Sustainable Living Amongst Employees. In *Integrating Sustainability Thinking in Science and Engineering Curricula* .p,49
- Motaharinogad, A. (2015). Using the training reactions questionnaire to analyze the reactions of university students undergoing career-related training in Jordan: a prospective human resource development approach. *International Journal of Training and Development* 19(1), 47-68.
- Male, G., &Pattinson, C. (2011). Enhancing the quality of e-learning through mobile technology: A socio-cultural and technology perspective towards quality e-learning applications. *Campus -Wide Information systems*. P,38.
- Noori. M. (2012). Job analysis of clerical research coordinators using the DACUM Process. *Journal of Korea Academy of Nursing*, p,43
- namati ,m (2014). Achieving Organizational Training Objective with Short Course Development, 13th Conference on Software Engineering Education and Training, March p,25.

- Odinga, M., &Bakkabulindi, F. E K, (2012). Staff training and promotion as correates of job performance of lecturers in MOI university. African Journal of Business and Management, 2, 48-59..
- Soltani,E. (2010). Does it pay to trains ISO 10015 assures the quality and return on investment of training . ISO Management Systems 5(2), p,21.
- Salas, E., Tannenbaum , S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development In organizations: What matters in practice Psychological science in the public interest , 13(2), 74-101.
- Sartika, I. (2013). The designs of quality documentation system at higher education Using ISO 9000 model. Procedia-Social and Behavioral Sciences,1 03, 9 82-990.
- Saner .R.jonansson.t.volkova.n.trdball.g.and.jianfu(2005) Quality man_agement in training generic or sector specific? Iso management system so 53-62
- Torkzad.G. (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. Proceeds Economics and Finance,p,32