

## لزوم توجه به آموزش و فرایند آن در شرکت‌های بیمه

علیرضا معصومی<sup>(۱)</sup>

### چکیده

در این مقاله، ضمن تعریف آموزش و ذکر اهمیت آن، فرایند آموزش و کارکردهای آن به صورت کاربردی - برای آشنایی مسئولان و سیاست‌گذاران آموزشی شرکت‌های بیمه - بررسی شده است. در پایان به منظور رسیدن به راهکارهایی برای بهبود وضعیت آموزشی و اثربخشی آن در شرکت‌های بیمه، خلاصه پژوهش انجام گرفته در زمینه اثربخشی دوره‌های آموزشی در یکی از شرکت‌های بیمه و پیشنهادهای لازم ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

آموزش، فرایند آموزش، نیازسنجی آموزشی، ارزشیابی آموزشی، دوره آموزش ضمن خدمت، اثربخشی، رفتار سازمانی، دانش شغلی، رضایت شغلی.

### مقدمه

یکی از عواملی که به بقا و رشد صنایع کشور اعم از تولیدی، خدماتی و کشاورزی کمک می‌کند تضمین جبران خسارت‌های احتمالی محصول یا کالا است و این مهم را بدون تردید شرکت‌های بیمه انجام می‌دهند. از دیگر سو، شرکت‌های بیمه به دلیل ارتباط زیادی که با مردم دارند و در امر صدور و خسارت، به بیمه‌گذاران و زیان‌دیدگان خدمات ارائه می‌دهند، شرکت‌های خدماتی از نوع بازرگانی قلمداد می‌شوند. بدیهی است که این شرکت‌ها، برای رقابت در بازارهای بیمه داخل و خارج، باید از نیروی

۱. نویسنده از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی این مقاله را با استفاده از نتایج پایان نامه کارشناسی ارشد خود در رشته مدیریت آموزشی نوشته است.

انسانی آموزش دیده و ماهر استفاده کنند. افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در بند آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت‌آمیز و به عبارت دیگر، اثر بخشی (میزان تحقق هدف‌ها) آموزش است. البته آموزش‌هایی اثر بخش خواهند بود که هدفدار، پیوسته و پر محتوا باشند و کارشناسان، استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی، آنها را برنامه ریزی و اجرا کنند.

درک و اهمیت دانش بیمه‌ای و اجرای دوره‌های آموزشی به صورت هدفمند و مستمر باعث پیشرفت بیمه در بسیاری از کشورهای جهان شده است. شرکت‌های بیمه در ایران نیز به جهت نوع خدماتی که ارائه می‌کنند ناگزیر به تربیت نیروهای متخصص و آگاه به امور بیمه‌ای از طریق آموزش هستند تا در زمینه‌های بازار یابی، فروش بیمه‌نامه، پرداخت خسارت، امور مالی و حسابداری و... موفق عمل کنند و به هدف‌های سازمانی مورد نظر دست یابند.

دستیابی به نیروهای آموزش دیده منوط به برگزاری مستمر دوره‌های آموزشی است. این دوره‌ها در صورتی مفید واقع خواهد شد که بر اساس نیازهای واقعی شرکت‌کنندگان طراحی و موجب تغییرات رفتاری در آنان پس از طی دوره و در حین اشتغال به کار شوند. لذا ضروری است که سازمان از طرق مختلف به ارزشیابی دوره‌های آموزشی بپردازد تا بتواند میزان تأثیر این دوره‌ها را تشخیص و اصلاحات لازم را انجام دهد؛ از هزینه‌های مصرف شده در این راه حداکثر بهره برداری را بکند و کیفیت آموزشی مناسبی را متناسب با امکانات صرف شده در دوره‌های آموزشی مذکور به وجود آورد.

### آموزش، اهمیت آموزش و فرایند آن

آموزش و بهسازی یکی از خرده سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. آموزش از زمان پیوستن افراد به سازمان شروع می‌شود و تا پایان دوره کاری کارکنان ادامه دارد. «آموزش کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که برای ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود

می‌کند»<sup>(۱)</sup>. اصولاً آموزش معادل سازندگی است و بهبود و تعالی را به همراه دارد و باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت بیشتر برای ایفای وظایف محول افراد می‌شود و عامل مؤثری برای تغییر و تحول انسان‌هاست. در پرتو آموزش، روح انسان از زنگارها، آلودگی‌ها، ناپاکی‌ها و جهالت زدوده می‌شود و صیقل می‌یابد. آموزش باعث پرورش مهارت‌های شخصی و افزایش اطلاعات و تجربیات و کسب تخصص‌های جدید می‌شود که می‌تواند در بهبود و توسعه سازمان مورد استفاده قرار گیرد و در نتیجه نیل به هدف‌های سازمان را با کارایی بهتر و اثر بخشی بیشتر فراهم می‌آورد. امروزه، کمتر سازمانی می‌تواند بدون آموزش کارکنان خود، بهبود و توسعه یابد. بر اثر آموزش، در فرد دگرگونی و تغییرات بنیادی فکری، دانشی و مهارتی ایجاد می‌شود و فرد به سوی ارزش‌های جدید و برتر گرایش پیدا می‌کند. بر اثر آموزش، فرد آمادگی می‌یابد تا متأثر و متحول شود، از قالب فکری قبلی خود که احتمالاً هیچ عقیده و روش دیگری را جز عقیده و روش خود قبول نداشت، خارج و آماده تغییر شود و با کمیت و کیفیت بهتر به کار ادامه دهد.

توسعه و نوسازی اقتصاد صنعتی یک کشور در گرو توسعه منابع انسانی است که از طریق فرایند آموزش تحقق خواهد یافت چرا که آموزش به عنوان عنصر غالب و پیشرو در توسعه اقتصادی - اجتماعی در اولویت قرار دارد. بنابراین فرایند آموزش کارکنان در سازمان‌های مختلف صنعتی، تولیدی و خدماتی، نظامی پویاست که در پیوند مستقیم با خواست‌ها و نیازمندی‌های سازمان‌های گوناگون قرار دارد و آموزش و توسعه کمی و کیفی نیروهای انسانی را در این زمینه پی می‌گیرد و باید با بهره‌گیری از اسلوب‌های علمی و تکنولوژی آموزشی و هماهنگ با احتیاجات و خواست‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان سازمان‌های مربوط، برنامه‌ریزی و اجرا شود.

در مورد فرایند آموزش، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. نگارنده در نمودار زیر نظر تعدادی از اندیشمندان را در خصوص فرایند آموزش آورده است.

انتخاب یا تدوین مدلی برای آموزش، به عوامل مختلف و متعددی از جمله فرهنگ آموزشی سازمان، سطح پیشرفتگی آموزش در سازمان، فلسفه و هدفی که برای آموزش وجود دارد و نیرو و امکانات موجود و در دسترس، بستگی دارد. با وجود این، می‌توان

## دیدگاه‌هایی در زمینه فرایند آموزش

۱. سیدحسین ابطحی	۲. اسفندیار سعادت	۳. گلدستاین
۱. تعیین نیازهای آموزشی ۲. تعیین هدف‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی ۳. تعیین محتوای دوره‌ها ۴. به کارگرفتن اصول یادگیری ۵. اجرا و ارزشیابی	۱. تشخیص نیازهای آموزشی ۲. تعیین هدف‌های آموزشی ۳. انتخاب روش آموزشی ۴. برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی ۵. ارزیابی دوره آموزشی	۱. سنجش نیازهای آموزشی ۲. تعیین هدف‌های آموزشی ۳. طرح‌ریزی ۴. اجرا ۵. ارزشیابی
۴. مارک ج. سینجر	۵. استوت - مارتایوس - بامبروف	۶. و نلینگ
۱. ارزیابی نیازهای آموزشی ۲. طراحی برنامه‌های آموزشی ۳. روش‌های آموزش ۴. ارزیابی کوشش‌های آموزشی تدوین شده	۱. شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی ۲. تدوین یک خط مشی آموزشی ۳. اجرای خط‌مشی یا برنامه ۴. ارزشیابی	۱. برنامه‌ریزی ۲. اجرا ۳. ارزشیابی
۷. نسرین جزنی	۸. حبیب‌الله دعائی	۹. عباس‌علی حاج‌کریمی، حسن رنگریز
۱. برآورد نیازهای آموزشی ۲. تعیین هدف‌های آموزش توسعه ۳. تدوین محتوای برنامه‌های آموزشی ۴. کاربرد اصول یادگیری ۵. روش‌های آموزش و توسعه ۶. ارزشیابی آموزش و توسعه	۱. تعیین نیازهای آموزش و بهسازی ۲. تثبیت هدف‌های آموزش و بهسازی ۳. انتخاب روش‌های مناسب آموزش ۴. انتخاب رسانه‌های آموزش و بهسازی ۵. اجرای برنامه آموزش و بهسازی ۶. ارزشیابی آموزش و بهسازی	۱. تعیین نیازهای آموزشی ۲. تعیین هدف‌های آموزشی ۳. انتخاب روش‌های مناسب ۴. به کارگرفتن اصول و مبانی یادگیری ۵. به کارگرفتن برنامه‌های آموزشی ۶. ارزیابی نتایج آموزشی

گفت که کانون مشترک همه رویکردها و مدل‌ها، شش کارکرد اصلی آموزش و بهسازی یعنی نیازسنجی آموزشی، تعیین هدف‌های آموزشی، تعیین محتوای آموزش، انتخاب روش آموزش، اجرای برنامه‌های آموزشی و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی است.

## ۱. نیازسنجی آموزشی

«نیازسنجی (تعیین نیازهای) آموزشی عبارت است از شناسایی نیازها (فاصله میان آنچه هست و آنچه باید باشد) و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یابد و یا حذف شود»<sup>(۱)</sup>. نیازهای آموزشی یکی از دروندادهای (متغیرهای درونزای) اصلی سیستم آموزشی است که مبنای اساسی هدف گذاری، طرح ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت های سیستم قرار می گیرد. تعیین نیازهای آموزشی، اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثر بخشی کارکرد آموزش و بهسازی است. مقصد نیازسنجی آموزشی دستیابی به اطلاعات درباره وظایف اصلی و عملی لازم برای ایفای نقش شغلی و دانش مهارت ها و نگرش های ضروری برای انجام دادن وظایف است.

### ۱.۱. حوزه های نیازسنجی آموزشی

برای تعیین نیازهای آموزشی سه حوزه اصلی باید تحلیل شود. این حوزه ها عبارت اند از: سازمان، شغل (وظیفه) و فرد. تحلیل سازمان مستلزم بررسی هدف ها، منابع و محیط اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند. تحلیل شغل مستلزم سنجش و ارزیابی کارکردها و وظایف هر شغل در پرتو دانش، مهارت ها و رفتار مورد نیاز برای انجام دادن آن است. در تحلیل افراد، دانش، توانایی ها و مهارت های خاص آنان در ارتباط با زمینه های بالا از طرق مختلفی مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرند و نوع، میزان و شکاف آن با وضع مطلوب تعیین و تحلیل می شود. شرح شغل، کار بینی (مشاهده)، مصاحبه، پرسش نامه و ارزشیابی های سالانه ابزار مناسب برای نیازسنجی آموزشی هستند.

### ۱.۲. دو رویکرد در خصوص نیازسنجی آموزشی

الف) رویکرد همه سازمان: فرض اصلی این رویکرد آن است که هر فردی حتی اگر در بالاترین کیفیت ممکن باشد باز هم می تواند رشد یابد. از این رو لازم است که تمام سازمان به طور مستمر مورد نیازسنجی آموزشی قرار گیرد و تصویر جامعی از آن به دست آید. در این رویکرد همه اعضای سازمان از مدیر ارشد تا نیروهای خط وظایف، هدف ها و نیازهای خود را در ارتباط با برنامه کاری سازمان مشخص و با مشورت و

مساعدت واحد آموزش برای رفع آن رأساً اقدام می‌کنند. این رویکرد، فراکنشی است و نیازهای آموزشی توسعه‌ای را شناسایی و رفع می‌کند.

ب) رویکرد مبتنی بر استثنا: در این رویکرد بررسی می‌شود که کدام واحد یا کدام فرد به نحو رضایت بخشی کار نمی‌کند، سپس نیاز آن شناسایی و رفع می‌شود. این رویکرد به شناسایی نیازهایی منجر می‌شود که اولویت بیشتری برای سازمان دارند و یا این که درجه فوریت بالاتری دارند. این رویکرد، واکنشی و به دنبال کشف و رفع نیازهای نگهداری است.

## ۲. تعیین هدف‌های آموزشی

«هدف‌های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از رفتارهای مورد نظر سازمان در آموزش و توسعه منابع انسانی و شرایطی که رفتارهای مورد نظر باید در آن تجلی یابد»<sup>(۱)</sup>. دلیل وجودی هر سیستم آموزشی، تحقق بخشیدن به هدف‌های آن نظام است. اگر هدف‌های مورد نظر به درستی تحلیل و اولویت‌های آن به روشنی تعیین و تصریح نشده باشد امکان حرکت و فعالیت صحیح و در نهایت تحقق هدف‌های آموزشی در درون آن نظام غیر ممکن خواهد بود، زیرا بر اساس هدف‌های آموزشی است که برنامه ریزی آموزشی و درسی و فعالیت درون سیستم‌های آموزشی شکل می‌گیرد. اگر هدف‌های مورد نظر مبهم باشند و یا به صراحت تعیین نشده باشند اساس قابل قبولی برای ارزشیابی نتیجه کار نظام آموزشی یا برنامه‌ریزی آینده آن در دسترس نخواهد بود. علاوه بر این، اگر هدف‌های آموزشی دقیق و روشن نباشند هیچ مبنای معتبری برای طراحی و انتخاب مواد و وسایل، محتوا و روش‌های آموزشی وجود نخواهد داشت.

### ۲.۱. اصول تعیین هدف‌های آموزشی<sup>(۲)</sup>

جان دیویی برای تعیین هدف‌های آموزشی به پنج اصل قایل است:

۱. در هنگام تعیین هدف، به روش و وسایل نیل به آن و سایر عوامل دخیل توجه شود.
۲. هدف باید تغییرپذیر و قابل انعطاف باشد. هدفی خوب و مطلوب است که از اوضاع و احوال و شرایط واقعی سرچشمه گیرد و با آن سازگار باشد تا بتواند شرایط را تغییر دهد و با این تغییر، تحقق خود را امکان‌پذیر کند.

۳. هدف باید فرد را برانگیزد و به فعالیت او جهت دهد، چنین امری زمانی امکان پذیر است که هدف‌های آموزشی بر فعالیت‌ها و احتیاجات اصیل فراگیر متکی باشد.

۴. هدف آموزشی باید با اوضاع و احوال محیط شخصی موافق باشد تا حصول آن میسر شود؛ هدف‌هایی که از خارج تحمیل می‌شوند قابل حصول نخواهند بود.

۵. هدف‌های آموزشی باید عینی و قابل تصور باشند؛ هدف‌های بسیار کلی و انتزاعی قابل تصور نیستند و از این رو تحقق نمی‌پذیرند.

### ۲.۲. عوامل موثر در تعیین هدف‌های آموزشی

برای تعیین هدف‌های آموزشی هر موسسه، باید به سه هدف اجتماعی، سازمانی و کارکنان توجه کرد:

**الف) هدف‌های اجتماعی:** این هدف‌ها، سوق دهنده اصلی برنامه‌ها و عملیات مؤسسات و سازمان‌های مختلف‌اند. توجه به این هدف‌ها، مدیران و کارکنان را قادر می‌کند تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شعار ملی، هدف‌ها و نحوه حرکت به سوی آنها را در ارگان‌های مربوط ترسیم و با تنگنای محیط شغلی از موضعی مشخص و شناخته شده بهره‌مند کنند.

**ب) هدف‌های سازمانی:** تأمین هدف‌های سازمانی ایجاب می‌کند که قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که برای ادای وظایف محول و ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت شود. علاوه بر تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی، پذیرفتن آگاهانه قوانین و مقررات و سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، به وجود آوردن شیوه‌های رهبری و مدیریت، از جمله ویژگی‌هایی است که در تأمین هدف‌های سازمانی کمک می‌کند.

**پ) هدف‌های کارکنان:** وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مسئولیت‌های واگذاری به آنها و دانش و توانایی انجام دادن کار، در وجود انسان ایجاد رضایت می‌کند. به عبارت دیگر، انسان هر چه بهتر بتواند کاری را انجام دهد از خود و نتیجه کار خود راضی‌تر است، بنابراین، در تعیین هدف‌های آموزشی باید به این مسائل نیز پرداخته شود.

### ۳. تعیین محتوای آموزش و اصول تهیه و تنظیم آن

محتوا، اصول و مفاهیمی است که به فراگیران ارائه می‌شود تا ورود آنان را به فعالیت‌های آموزشی میسر و رسیدن آنان را به هدف‌های اجرایی امکان‌پذیر کند. محتوای آموزشی

باید بر اساس هدف‌های آموزشی معین تهیه و تنظیم شود. مطالب و فعالیت‌های پیشنهادی باید دقیقاً با هدف‌های کلی، جزئی و رفتاری مطابق و همسو باشد تا تحقق آن را امکان‌پذیر کند. به عبارت دیگر، رفتارهایی که در هدف‌های اجرایی ذکر می‌شوند، باید راهنمای گزینش محتوای آموزشی قرار گیرند.

آشنایی با اصول تهیه محتوای آموزشی به تنظیم و ابداع روش‌های مناسب تدریس کمک می‌کند. این اصول عبارت‌اند از:

۱. میزان علاقه، رغبت و توانایی فراگیران: محتوای آموزشی باید با گروه سنی، قوه درک، علایق و رغبت فراگیران مطابقت داشته باشد تا بتواند برای همه کسانی که قابلیت‌های متفاوت دارند فرصت‌های مناسبی فراهم کند تا به هدف‌های آموزشی برسند.

۲. توالی مطالب: مطالب محتوای آموزشی باید در یک خط سیر مشخص و به صورت منطقی و با توجه به ساخت ویژه آن رشته و یادگیری‌های قبلی فراگیران تهیه و تنظیم شود.

۳. تازگی موضوع: محتوای آموزشی، چه از لحاظ مباحث و شیوه‌ها و چه از لحاظ مثال‌ها و ارقام و آمار، باید جدید، متحول و متناسب با شرایط و نیازهای روز باشد و مآخذ آن جدید و اعتبار علمی کافی داشته باشد.

۴. پروراندن مفاهیم اساسی و روش‌ها: مفاهیم موجود در محتوای آموزشی، باید بر اساس تحلیل مفاهیم اساسی و شناخت روش‌های درست، بر پروراندن و رشد اندیشه تأکید داشته باشد نه انتقال انبوه واقعیت‌های علمی.

۵. ارتباط با مسائل روز: محتوای آموزشی تا حد امکان باید مرتبط با زندگی روزمره و محیط اجتماعی باشد. مطالب علمی نباید خشک و بی‌ارتباط با زندگی انسان و مصادیق روز مطرح شوند و از آن جا که ارتباط علم با زندگی انسان، یکی از هدف‌های مهم فعالیت‌های آموزشی است، محتوا باید فراگیران را برای زندگی اجتماعی و شغلی آینده و برخورد با مسائل آن آماده کند.

۶. انطباق با زمان آموزش: تهیه و تنظیم محتوا باید بر مبنای پیش‌بینی زمانی باشد که برای آموزش نیاز است و چنانچه محتوای تنظیم شده بر اساس زمان تخصیص یافته تهیه و تنظیم نشود، هرگز نمی‌توان در فرایند آموزش، فعالیت مطلوب آموزشی و تحقق هدف‌ها را انتظار داشت.

۷. پایه‌ای برای آموزش مداوم (آموزش‌های بعدی): تهیه و تنظیم محتوا باید به گونه‌ای انجام پذیرد که یادگیری‌های بعدی، آموزش مداوم را، چه در چارچوب آموزش رسمی و چه در چارچوب آموزش غیر رسمی، میسر کند.

۸. فرصت مناسب برای فعالیت‌های یادگیری چند جانبه: محتوای آموزشی باید بر انواع فعالیت‌های یادگیری - اعم از فعالیت‌های کلاس درس یا خارج از آن - تاکید داشته باشد. محتوای آموزشی باید فراگیر را به فعالیت‌های آموزشی مختلف مانند آزمایش کردن، تجزیه و تحلیل تصاویر و مفاهیم و فعالیت‌های یادگیری که در آن از حواس مختلف استفاده شود وادار کند تا باعث افزایش انگیزه و یادگیری او شود.

#### ۴. انتخاب روش آموزش

بعد از تعیین محتوای آموزش، باید خط مشی و روش مناسب آموزش انتخاب شود. زیرا روش آموزش به کار گرفته شده در مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی می‌تواند چگونگی فعالیت فراگیران را برای رسیدن به هدف‌های آموزشی مشخص کند.

«روش آموزش یا تدریس، به مجموعه تدابیر منظمی که معلم برای رسیدن به هدف، با توجه به شرایط و امکانات اتخاذ می‌کند گفته می‌شود»<sup>(۱)</sup>. از جمله روش‌هایی که می‌توان از آنها برای آموزش کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه، استفاده کرد عبارت‌اند از: آموزش آشنایی، سخنرانی، آموزش مکاتبه‌ای، مربیگری، چرخش شغلی، مطالعه موردی، ایفای نقش، مطالعات منتخب، تمرین‌های داخل کازیه، مدیریت چند جانبه.

۱. آموزش آشنایی:<sup>(۲)</sup> به آموزش آشنایی، آموزش «مقدماتی» یا «ورودی» هم گفته می‌شود و اصولاً کارکنان منابع انسانی آن را آموزش می‌دهند. هر کارمند معمولاً بعد از طی مسیری رسمی به کارکنان راهنما معرفی می‌شود تا از منافع، سیاست‌ها و رویکردهای شرکت مطلع شود. علاوه بر این، شرکت از کارکنان می‌خواهد برگه‌ای را امضا کنند که نشان می‌دهد آنان سیاست‌ها و رویکردهای شرکت را خوانده و فهمیده‌اند. آموزش آشنایی در انتقال آرام شغل به کارکنان نقشی حیاتی دارد.

برای آن که این آموزش بیشترین اثر را داشته باشد باید به خوبی برنامه ریزی شود، در

هفته اول اشتغال باید اجرا شود (ترجیحاً در روز اول) و تا حدودی باید رسمی باشد. بعضی از شرکت‌ها که ترکیبی از آموزش فردی و جلسات گروهی اجرا می‌کنند از مزایای این آموزش غافل می‌شوند و آن را به تأخیر می‌اندازند.

۲. سخنرانی: متداول‌ترین روش آموزشی، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است. در جلسه یا جلسات سخنرانی، متخصص یا کارشناس مطالبی را که باید آموخته شود به شرکت‌کنندگان ارائه می‌کند. معمولاً سخنرانی به شکل زنده یعنی با حضور شخص سخنران برگزار می‌شود. با وجود این از فیلم، ویدئو و تلویزیون مدار بسته نیز می‌توان برای ارائه مطالب استفاده کرد.

۳. آموزش مکاتبه‌ای: آموزش مکاتبه‌ای در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که از مرکز مجری آموزشی دور هستند و یا کارکنان آن سازمان محدودند و امکان حضور در کلاس‌های آموزشی برای آنان میسر نیست. در این روش از طریق ارسال کتاب، جزوه، نوارهای آموزشی دیداری و شنیداری و جز اینها برای کارکنان، تاریخ حضور آنان برای رفع اشکال و نیز زمان برگزاری امتحان پایان دوره مشخص می‌شود. به طور کلی، این روش در شرایطی مقرون به صرفه است که کارآموزان از نظر جغرافیایی پراکنده باشند و یا تعداد کارآموزان زیاد باشد.

۴. مربیگری: (۱) روشی است که در آن رئیس خود مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می‌گیرد. در این روش، مربی رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر می‌گیرد و با راهنمایی‌های خود، وی را در جهت مطلوب هدایت می‌کند. کارآموز، هر کاری مربی می‌خواهد باید انجام دهد و آن قدر تمرین کند تا نتیجه مطلوب به دست آید. به علاوه، خطاهای کارآموز بلافاصله به او گوشزد می‌شود. این امر و رابطه نزدیکی که معمولاً میان مربی و کارآموز به وجود می‌آید موجب می‌شود تا یادگیری با سرعت زیادی انجام گیرد.

۵. چرخش شغلی: (۲) روشی است که به وسیله آن می‌توان کارکنان و متخصصانی را که جزئی‌نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود می‌شود، به افراد کل‌نگری تبدیل کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر ببینند و درک کنند. به این صورت که هر چند وقت یک بار، سمت‌های افراد تغییر داده می‌شود یا موقعیت و شرایط، اهمیت،

مبنای انتقال افراد از شغلی به شغل دیگر قرار می‌گیرد؛ بدین معنا که هر گاه احساس شود شغلی را که فرد اکنون انجام می‌دهد اهمیت و جاذبه خود را برای او از دست داده است شغل جدیدی به او واگذار می‌شود. از این روش بیشتر برای آموزش مدیران استفاده می‌شود.

۶. مطالعه موردی: روش مطالعه موردی یا بررسی موارد خاص که به صورت گسترده‌ای در جلسات آموزشی و سمینارهای توسعه مدیریت استفاده می‌شود شامل تجزیه و تحلیل مسائل واقعی یا فرضی سازمانی است. در این روش، شرح مبسوطی از یک واقعه یا وضعیت خاص به کارآموز داده و از او خواسته می‌شود تا با تجزیه و تحلیل آن، مشکل را بیابد و برای رفع آن راه‌حلی پیشنهاد کند. معمولاً کارآموز باید نتیجه بررسی خود را به صورت گزارشی کتبی، برای بحث و اظهار نظر در اختیار گروه کارآموزان قرار دهد، یعنی باید بنویسد که چه چیزی را مسئله اصلی در مورد طرح شده تشخیص داده، چه تجزیه و تحلیلی از آن به عمل آورده است و چه توصیه و پیشنهادی برای حل آن ارائه می‌کند.

۷. ایفای نقش: (۱) این روش، معمولاً برای آموزش مهارت‌هایی مانند ارتباطات، شیوه‌های رهبری، شیوه‌های مصاحبه و بررسی بازخورد عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. در روش ایفای نقش، معمولاً تعدادی از مدیران و سرپرستان را در یک اتاق جمع می‌کنند و به تناسب در رابطه با مسائل عمده مؤسسه، موضوعاتی انتخاب و بعضی از شرکت‌کنندگان را در نقش مسئول با مشکل روبه‌رو می‌کنند و سپس عملکرد ایفاکنندگان این نقش‌ها در کلاس مطرح و تحلیل می‌شود.

۸. مطالعات منتخب: (۲) بسیاری از مدیران سطوح بالای سازمانی ممکن است به سبب کار زیاد، فرصتی برای شرکت در کلاس‌های آموزشی و یا مطالعه نداشته باشند، مگر در مواردی که مستقیماً به کارهایشان مربوط باشد. برای رفع این مشکل می‌توان مطالبی را برای افزایش معلومات عمومی مدیران انتخاب کرد و برای مطالعه آنان فرستاد و از آنان خواست با مطالعه آنها معلومات عمومی خود را افزایش دهند. مثلاً ممکن است برای مطالعه مدیران مقالات، کتاب‌ها و نتایج تحقیقات به عمل آمده در امور کارکنان، فرستاده شود و زمانی متناسب مثلاً ۴ تا ۶ هفته برای مطالعه آنها در نظر گرفته شود.

سپس در یک سمینار یک روزه، از نویسندگان آن مقالات یا کتاب‌ها دعوت می‌شود تا

برای مدیران سخنرانی کنند و احیاناً به پرسش‌های ایشان پاسخ دهند. در صورت لزوم ممکن است این جلسات تا آن جا ادامه یابد که به همه پرسش‌های مدیران، پاسخ‌های لازم داده شود. استفاده از این روش، بسیار ساده و کم خرج و آسان است و علاوه بر کارایی زیاد، مشکل کمبود فرصت مدیران رده بالای سازمانی را هم حل می‌کند.

۹. تمرین‌های داخل کازینه:<sup>(۱)</sup> برای ایجاد مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیران و سرپرستان، روش بسیار خوبی است. در این روش، پس از آن‌که کارآموزان را در ابتدای کار با سازمان، هدف‌ها، روش‌ها و سیاست‌های پست‌های مهم آشنا کردند، نمونه‌هایی از نامه‌های وارده، مسائل و مشکلات و اطلاعات سازمانی را برای تصمیم‌گیری در اختیار آنان می‌گذارند و از آنان می‌خواهند که در مورد آنها اقدام کنند. در این جا کارآموزان باید تصمیمات لازم را در زمان مشخص بگیرند، یادداشت‌های لازم را تهیه کنند و کارها را به افراد مسئول ارجاع دهند. به این روش «تمرین شغل» و «تصمیم‌گیری» نیز می‌گویند.

۱۰. مدیریت چند جانبه:<sup>(۲)</sup> در سال ۱۹۳۲ «چارلز مک کرمیک»<sup>(۳)</sup> اندیشه ایجاد اعضای هیئت مدیره کوچک را مطرح کرد. در این روش که هدف آموزش مدیران رده دوم سازمانی بود همه اختیارات تفویض می‌شد تا آنها در تمامی مواردی که اعضای هیئت مدیره اصلی سازمان تصمیم می‌گیرند، تصمیم بگیرند. از آنان خواسته می‌شود به جای آن‌که فقط به مسائل و مشکلات واحد خود بپردازند به کلیه مسائل سازمانی بپردازند و برای حل مشکلات چاره‌ای بیندیشند.

## ۵. اجرای برنامه‌های آموزشی

برنامه‌های طراحی شده با توجه به نیازها و هدف‌های آموزشی و با به کارگرفتن روش‌های مناسب آموزشی و همچنین با توجه به موقعیت‌ها و فرصت‌های موجود لازم است کارآموزان را قادر کند تا مهارت‌ها و دانش و طرز برخوردی را که مورد نیاز است به دست آورند. سه عامل اساسی در اجرای مناسب‌تر طرح‌های آموزشی نقش ایفا می‌کنند: ۱. تدارک امکانات رفاهی، ۲. انتخاب مربی آموزشی، ۳. کاربرد اصول یادگیری.

1. In - Basket Exercises.

2. Multiple Management.

3. Charles McCoromick.

## ۵.۱. تدارک امکانات رفاهی

تهیه و تدارک امکانات رفاهی که در زیر به آن اشاره می‌شود می‌تواند در اثر بخشی هر چه بیشتر آموزش نقش به‌سزایی ایفا کند:

۱. اسکان: از آن جا که بعضی از فراگیران ممکن است به علت بعد مسافت و یا به دلیل خستگی و دلایل دیگری، به ماندن در مرکز آموزش تمایل داشته باشند، واحد آموزش باید با هماهنگی واحدهای ذی ربط، در خصوص تهیه مکان اقامت برای شرکت‌کنندگان در طول برگزاری دوره آموزشی اقدام نماید.

۲. تغذیه: واحد آموزش با هماهنگی واحدهای ذی ربط، باید برای تهیه برنامه غذایی (صبحانه، نهار، شام و پذیرایی بین‌کلاس‌ها) در طول برگزاری دوره اقدامات لازم را به عمل آورد. هزینه‌های سرو غذا باید به عهده واحد آموزش باشد نه شرکت‌کنندگان.

۳. سرویس ایاب و ذهاب: چنانچه محل اقامت شرکت‌کنندگان و محل برگزاری دوره از هم فاصله داشته باشد، واحد آموزش با هماهنگی واحدهای ذی ربط (امور نقلیه و تدارکات)، باید برای برقراری سرویس رفت و برگشت فراگیران به کلاس اقدام کند تا شرکت‌کنندگان به موقع و بدون خستگی و دغدغه خاطر در کلاس درس حضور یابند.

۴. کلاس و آزمایشگاه مناسب: محل تدریس (کلاس، آزمایشگاه)، باید متناسب با تعداد شرکت‌کنندگان انتخاب شود. در ضمن، کلاس درس باید نورگیر، دارای رنگ آمیزی مناسب و عاری از هرگونه سرو صدا و مزاحمت‌های بیرونی باشد. همچنین تجهیزات آموزشی باید قبل از ورود فراگیران و مربی مهیا شده باشد.

۵. کتابخانه: بعضی از فراگیران، زمان استراحت بین کلاس‌ها را به مطالعه مطالب درسی و برخی دیگر به مطالعه مطالب غیر درسی می‌پردازند. در هر حال، واحد آموزش باید کتابخانه‌ای مناسب در اختیار داشته باشد تا فراگیران بتوانند از آن استفاده کنند.

۶. کتاب‌ها و جزوات آموزشی: به تناسب محتوای دوره و با هماهنگی مربی آموزشی، باید کتاب‌ها و جزوات آموزشی تهیه و به صورت رایگان در اختیار فراگیران قرار داده شود. بهتر است این کتاب‌ها و جزوات، در پایان دوره از فراگیران پس گرفته نشود.

## ۵.۲. انتخاب مربی آموزشی

اسفندیارسعادت (۱۳۷۹) نکات زیر را برای انتخاب معلم (مربی) درخور توجه می‌داند:

۱. کسانی که مسئولیت آموزش به عهده آنها واگذار می‌شود باید به دقت انتخاب شوند و خود آموزش‌های لازم را دیده باشند.

۲. کارکنان قدیمی که مسئول آموزش دیگران می شوند باید اطمینان داشته باشند، کسانی که آموزش می بینند جانشین یا رقیب خود آنها نمی شوند یا موقعیشان را در سازمان به خطر نمی اندازند. همچنین باید آنها را متقاعد کرد که تقبل این بار اضافی نه تنها بی پاداش نمی ماند بلکه، راه را برای پیشرفت و ترقی بعدی ایشان در سازمان هموارتر می کند.

۳. از لحاظ شخصیتی نباید میان معلم و کارآموز چنان تفاوتی وجود داشته باشد که ایجاد یک رابطه درست و منطقی را دشوار کند. در هر حال، فراموش نباید کرد که معیار اصلی برای انتخاب معلم، توانایی و علاقه او به یاد دادن است.

۴. هر معلمی نقاط ضعف و قوتی دارد، از این رو گاهی لازم است که به جای یک معلم از چند معلم برای آموزش استفاده شود.

### ۵.۳. کاربرد اصول یادگیری

برای آن که فراگیری در یک برنامه آموزشی آسان شود باید اصول بنیادی چگونگی فراگیری هر فرد مورد بررسی قرار گیرد. این کار به منظور تهیه پیش شرط‌های لازم در یادگیری است تا آموزشگیران بتوانند خود را برای برنامه‌های آموزشی آماده کنند. اصول یادگیری مورد نظر عبارت‌اند از: راهنمایی، انگیزش، تکرار، انتقال، تناسب و بازخورد.

۱. راهنمایی: فراگیرانی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند از همان آغاز دوره نیازمند راهنمایی هستند. این راهنمایی‌ها، نیاز به یادگیری از راه آزمایش و خطا را کاهش می‌دهد و کارآموزان را از سردرگمی می‌رهاند.

۲. انگیزش: اثر بخشی هر برنامه آموزشی تا حدود زیادی به این بستگی دارد که افراد برای یادگیری انگیزه داشته باشند. مهم‌ترین اقدامی که انگیزه یادگیری در شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کند نخست، مشارکت بیشتر آنان در برنامه ریزی، اجرا و حتی نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی است و دیگری، ارتباط محتوای دوره‌های آموزشی با محتوای شغلی آنان است به گونه‌ای که شرکت در دوره‌های آموزشی بتواند مشکلی از مشکلات کاری آنان را حل و یا آنان را برای کارها و مسئولیت‌های بالاتر آماده کند.

۳. تناسب: بدون شک یکی از عوامل اصلی در ایجاد انگیزه و ایجاد انتقال مثبت، معنی دار بودن مواد آموزشی برای آموزشگیران است. هنگامی که آموزش‌دهندگان، دانش، مهارت و توانایی‌های مرتبطی را معرفی می‌کنند، اگر خود کارآموز برای درک ارتباط موضوع آموزش با کار خود تلاش نکند یادگیری اندکی ممکن است اتفاق بیفتد.

۴. تکرار: این اصل مطرح می‌کند که اگر کارآموز به طور مداوم آن چیزی را که آموزش دیده است تکرار کند آموخته‌های او ماندگارتر خواهد بود.
۵. انتقال: منظور از انتقال، تسری و گسترش دانش و مهارت و رفتارهای ایجاد شده در محیط کاری به فراگیران است. به عبارت دیگر، مسئولان و مدیران رده بالای سازمانی باید امکان اجرای آموخته‌ها در دوره‌های آموزشی را هر چه سریع‌تر در محیط کاری فراهم آورند؛ در غیر این صورت، هزینه‌های آموزشی بیهوده خواهد بود.
۶. باز خورد: اگر افراد، بازخورد مثبت یا منفی عملکرد خود را دریافت کنند و به عبارت دیگر، تشویق یا تنبیه شوند یادگیری‌های آنها سریع‌تر خواهد شد. اطلاع از نتایج، رفتار مطلوب را تقویت می‌کند و باعث تکرار آن و حذف واکنش‌های نامناسب می‌شود.

## ۶. ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

ارزشیابی آموزشی را می‌توان سنجش کمی و کیفی رشد یا تغییری دانست که در یادگیرنده به وجود آمده است و منظور از این سنجش، کسب اطمینان و ایجاد انگیزه لازم برای اجرا یا ادامه برنامه آموزشی است. به بیان ساده‌تر، مقصود ارزشیابی آن است که دریابیم ابتدا کجا بوده‌ایم، مطلوب ما چیست و در این راه تا کجا پیش رفته‌ایم؟ ارزشیابی فقط داوری ساده نیست، بلکه اهمیت آن از لحاظ آموزش است، تا یادگیرندگان بدانند به هدف‌های خود رسیده‌اند یا نه؟ نتیجه آن است که در هر مورد باید هدف‌ها کاملاً مشخص شود تا با توجه به آن میزان پیشرفت برای نیل به هدف یا هدف‌ها تعیین شود.

### ۶.۱. انواع ارزشیابی

ارزشیابی فرایند آموزش را با توجه به زمان ارزشیابی و هدف‌های آن می‌توان به سه دسته تشخیصی، تکوینی و ارزشیابی پایانی تقسیم کرد.

۱. ارزشیابی تشخیصی<sup>(۱)</sup>: عملی است که برای قضاوت درباره میزان آمادگی فراگیران برای شروع مرحله جدید آموزشی و تصمیم‌گیری در این مورد به کار می‌رود. از ارزشیابی تشخیصی دو هدف مورد نظر است؛ نخست: قرار دادن فراگیران در موقعیتی مناسب که بتوانند یادگیری مطالب تازه درسی را آغاز کنند، دوم: کشف علل مشکلات یادگیری آنان در راه رسیدن به هدف‌های آموزشی.

۲. ارزشیابی تکوینی: (۱) ارزشیابی تکوینی را، که به آن ارزشیابی سازنده یا مرحله‌ای نیز می‌گویند، نخستین بار مایکل اسکریون (۲) (۱۹۶۷) در مباحث مربوط به تنظیم برنامه‌های درسی به کار برد. به نظر وی، ارزشیابی مرحله‌ای مشتمل بر آن است که در اثنای تدوین یک برنامه درسی جدید و در حین اجرای آزمایش آن، شواهد و مدارک مناسبی گردآوری شود به گونه‌ای که بتوان تجدید نظر و اصلاح برنامه را بر پایه آن استوار کرد. از نظر بی - اس - بلوم (۳) (۱۹۷۱)، ارزشیابی مرحله‌ای عبارت است از کاربرد ارزشیابی منظم در فرایند تدوین برنامه درسی و در فرایندهای تدریس و یادگیری برای اصلاح هر یک از این سه فرایند.

۳. ارزشیابی پایانی: (۴) در پایان هر دوره آموزشی لازم است که ارزشیابی جامعی از میزان آموخته‌های فراگیران به عمل آید. این نوع ارزشیابی را «پایانی» یا «تراکمی» گویند که ممکن است در پایان ترم، دوره یا برنامه انجام پذیرد. هدف ارزشیابی پایانی، تعیین مقدار آموخته‌های فراگیران در طول یک دوره آموزشی به منظور نمره دادن و صدور گواهی‌نامه، قضاوت درباره اثربخشی کار مربی و برنامه درسی یا مقایسه برنامه‌های مختلف با یکدیگر است. ارزشیابی پایانی بر خلاف ارزشیابی تکوینی که تحقق هدف‌های جزئی آموزش را ارزیابی می‌کند معمولاً ناظر به ارزشیابی هدف‌های نهایی آموزش است. بنابراین، از این ارزشیابی نمی‌توان برای اصلاح روش تدریس معلم یا رفع اشکالات یادگیری فراگیران استفاده کرد، زیرا پس از پایان یافتن جریان‌های آموزشی یا دوره آموزشی صورت می‌گیرد، اما از نتایج حاصل از این ارزشیابی می‌توان به عنوان تجربه‌ای برای طراحی و اجرای فعالیت‌های آموزشی بعدی استفاده کرد.

۶.۲. روش‌های ارزشیابی  
در انتخاب روش‌های ارزشیابی، ابتدا باید به سه اصل کلی توجه شود. نخست آن که روش ارزشیابی باید مناسب باشد یعنی، اطلاعات لازم را درباره رفتار یادگیرنده فراهم کند. دوم آن که از میان چندین روش مناسب ممکن باید روشی انتخاب شود که بیش از

#### 1. Formative Evaluation.

۲. از کتاب زمینه ارزشیابی برنامه ریزی آموزشی حیدر علی هومن ۱۳۷۵، ص ۱۰۵، Michae Scriven.

۳. از کتاب زمینه ارزشیابی برنامه‌ریزی آموزشی حیدر علی هومن ۱۳۷۵، ص ۱۰۵، B.S.Bloom.

#### 4. Summative Evaluation.

کند. دوم آن که از میان چندین روش مناسب ممکن باید روشی انتخاب شود که بیش از سایر روش‌ها کارایی و جامعیت داشته باشد؛ این کار تضمین می‌کند که فعالیت ارزشیابی واقع بینانه و قابل اجرا باشد. سوم آن که تا حد ممکن به ویژه در مورد هدف‌هایی که بسیار مهم در نظر گرفته می‌شود باید از اندازه‌گیری‌های چندگانه استفاده شود. هدف از این کار، تامین و تحکیم روایی نتایج ارزشیابی از طریق گردآوری اطلاعات مربوط و مناسب از راه‌های مختلف و یا در موارد مختلف است. حیدر علی هومن (۱۳۷۵، ص ۷۷)، یازده روش برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی نام می‌برد. که عبارت‌اند از: ۱. تست کتبی عینی، ۲. خود سنجی عینی احساسات، ۳. خودسنجی عینی اعمال گذشته، ۴. آزمون کتبی انشایی، ۵. پرسش‌های شفاهی، ۶. مشاهده طرح ریزی شده با چک لیست یا درجه‌بندی، ۷. مقاله، انشا یا گزارش، ۸. نمره‌گذاری یا درجه‌بندی تولید، ۹. مشاهده و درجه‌بندی کارکرد، ۱۰. مشاهده اتفاقی، ۱۱. تست موقعیتی.

### مروری بر یک پژوهش

در پژوهشی که نگارنده تحت عنوان «بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شرکت بیمه الف»<sup>(۱)</sup> از دیدگاه مدیران و کارکنان انجام داده است، دیدگاه ۳۵ مدیر و ۷۲ کارمند (از بین ۳۴۸ آموزش دیده در سال‌های ۷۷ تا ۷۹)، در مورد تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت بر رفتار سازمانی، دانش شغلی، آمادگی احراز مشاغل و مسئولیت‌های جدید و رضایت شغلی مدیران و کارکنان آموزش دیده با استفاده از روش زمینه‌یابی بررسی شده است. در این مبحث ضمن تعریف نظری و عملیاتی متغیرهای پژوهش، به ذکر یافته‌های پژوهش و ارائه پیشنهادها در این خصوص می‌پردازیم:

### تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها

۱. اثر بخشی<sup>(۲)</sup>: عبارت است از درجه و میزانی که یک اقدام یا فعالیت به هدف پیش‌بینی شده نایل می‌شود<sup>(۳)</sup>.

۱. با توجه به عدم اهمیت ذکر نام شرکت در اصل مقاله، نام شرکت به الف تغییر پیدا کرد - صنعت بیمه.

2. Effectiveness.

۳. فرنچ و ساورد، ترجمه صائبی، ۱۳۷۱: ۲۱۱.

در این پژوهش معیارهای اثر بخشی، هدف‌های پیش بینی شده دوره‌های آموزشی است که در آیین‌نامه آموزش کارکنان شرکت بیمه الف آمده و به عنوان هدف‌های این پژوهش نیز ذکر شده است. برای تعیین میزان اثر بخشی دوره‌ها، از پرسش‌نامه ۲۸ سؤالی استفاده شده که گونه‌های آن در ارتباط با هدف‌های چهارگانه دوره‌های آموزشی (تغییر و بهبود رفتار سازمانی، افزایش دانش شغلی، آسادگی برای احراز مشاغل و مسئولیت‌های جدید، و رضایت شغلی) تدوین شده است.

۲. دوره آموزش ضمن خدمت<sup>(۱)</sup>: دوره‌ای است که طی آن مدیر، کارمند یا کارگر مشغول پرورش مهارت‌های شخصی و افزایش اطلاعات و تجربیات جدید است و برای شغل فعلی یا آتی خود، عادات و اطلاعات جدیدی کسب می‌کند<sup>(۲)</sup>.

در این پژوهش، منظور از دوره‌های آموزش ضمن خدمت، آن نوع دوره‌هایی است که طی آن، مدیران و کارکنان با تجربه شرکت و همچنین استادان مدعو، دانش و تجربیات خود را به مدیران و کارکنان جدید و نسبتاً کم تجربه شرکت انتقال می‌دهند. این دوره‌ها به صورت کوتاه مدت (از یک روز تا سه ماه) در دو سطح عمومی و فنی برگزار می‌شود. ۳. رفتار سازمانی<sup>(۳)</sup>: رفتاری که از طرف عضو در ارتباط با انجام دادن وظایف شغلی‌اش در سازمان بروز می‌کند به عنوان رفتار سازمانی مطرح می‌شود<sup>(۴)</sup>.

در این پژوهش، برای تعیین و بررسی تغییر رفتار سازمانی مدیران و کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی، دیدگاه‌های آنان در خصوص تأثیر این دوره‌ها بر دقت در انجام دادن کار، سرعت عمل در کار، برقراری ارتباط موثر با همکاران، برقراری ارتباط موثر با ارباب رجوع، تسهیل ارتباط با مسئولان بالاتر، ایجاد هماهنگی و رفع تنش در محیط کار، و افزایش انتقاد پذیری در محیط کار تجزیه و تحلیل شده است.

۴. دانش شغلی<sup>(۵)</sup>: میزان معلومات و آگاهی‌های مرتبط با انجام دادن وظایف و

1. In- Service training Program.

۲. کاظمی، ۱۳۷۶: ۱۹۴.

3. Organizational Behavior.

۴. عسگریان، ۱۳۷۸: ۲۳۳.

5. Job Knowledge.

فعالیت‌های شغلی است که فرد آن را طی دوره آموزشی کسب کرده یا می‌کند<sup>(۱)</sup>. در این پژوهش برای تعیین تأثیر دوره‌های آموزشی بر افزایش دانش شغلی، دیدگاه‌های مدیران و کارکنان در خصوص تأثیر این دوره‌ها بر آشنایی آنان با اصول و قوانین بیمه، آشنایی با مقررات و آیین‌نامه‌های داخلی، افزایش اطلاعات و مهارت‌های شغلی و انتقال دانش و تجربیات به دیگران تجزیه و تحلیل شده است.

۵. آمادگی برای احراز مشاغل و مسئولیت‌های جدید: منظور، تمایل مدیران و کارکنان برای قبول مسئولیت‌های جدید و انجام دادن وظایف مربوط به آن در شرکت بیمه الف است. این مسئولیت‌ها عبارت‌اند از: مسئولیت مالی - اداری شعبه، معاونت شعبه، ریاست شعبه، معاونت یا ریاست ادارات و مدیریت‌های مستقر در مرکز و غیره.

در این پژوهش برای تعیین و بررسی آمادگی مدیران و کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی، دیدگاه‌های آنان در خصوص تأثیر دوره‌ها در ایجاد و توسعه خلاقیت و نوآوری، استقلال عمل در انجام دادن وظایف، ایجاد آمادگی و توانایی انجام دادن کارهای دشوار، ایجاد آمادگی و توانایی قبول مسئولیت‌های مهم‌تر، استفاده بهینه از تجهیزات موجود، استفاده از روش‌های جدید انجام دادن کار (دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها)، تقویت قدرت بیان و نفوذ کلام، و بهبود تصمیم‌گیری‌ها در برخورد با مشکلات تجزیه و تحلیل شده است.

۶. رضایت شغلی<sup>(۲)</sup>: مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار شاغل به شغل خود است. این احساس زمانی حاصل می‌شود که خواسته‌ها، نیازها، آرزوها و تجربه‌هایی که شاغل هنگام ورود به سازمان با خود دارد از طریق شغل برآورده شود<sup>(۳)</sup>. در این پژوهش، برای تعیین و بررسی رضایت شغلی شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، دیدگاه‌های آنان در خصوص تأثیر دوره‌ها بر افزایش علاقه به شغل، ایجاد اعتماد به نفس برای انجام دادن کار، میزان ارتباط دوره یا دوره‌ها با وظایف محول، ارتقای درجه شغلی، افزایش حقوق و مزایا، ایجاد امنیت شغلی، تفویض اختیار برای اجرای امور محول، تقویت روحیه همکاری و کارگروهی و ایجاد نگرش مثبت به سازمان تجزیه و تحلیل شده است.

۱. بابایی، ۱۳۷۹: ۷.

2. Job Satisfaction.

۳. عسگریان، ۱۳۷۸: ۱۰۵.

## یافته‌های پژوهش

از تبدیل داده‌های تجربی به داده‌های آماری و استنباط داده‌ها با استفاده از دو روش آماری یعنی آزمون تک متغیری کای دو ( $X^2$ ) و آزمون t تک متغیری، نتایج درخور توجه زیر به دست آمده است:

۱. دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، در تغییر و بهبود رفتار سازمانی مدیران و کارکنان تأثیر داشته ولی مقدار تأثیر آن چشمگیر نبوده است.
۲. دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در افزایش دانش شغلی مدیران و کارکنان آموزش دیده بی تأثیر بوده است. به عبارت دیگر، نیمی از آزمودنی‌ها به تأثیر این دوره‌ها در افزایش دانش شغلی اعتقاد داشته ولی نیمی دیگر، معتقد به این امر نبوده‌اند.
۳. دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در ایجاد آمادگی مدیران و کارکنان آموزش دیده برای احراز مشاغل و مسئولیت‌های جدیدتر در شرکت، بی تأثیر بوده است.
۴. در خصوص تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه مدت بر رضایت شغلی، این نتیجه حاصل شده است که این دوره‌ها، نه تنها در مدیران و کارکنان آموزش دیده ایجاد رضایت نکرده است بلکه تا حدی باعث نارضایتی شغلی آنان نیز شده است.

## پیشنهادها

۱. با توجه به اهمیت برنامه ریزی در امر آموزش، بهره‌برداری موثر از فرصت‌های آموزشی مستلزم توجه به تناسب آموزش‌ها با نیازهای شرکت کنندگان است. برای تحقق این هدف، ضروری است که با استفاده از روش‌های مناسب تشخیص نیازهای آموزشی، نیازسنجی به عمل آید. در ضمن نیازسنجی آموزشی باید فراکنشی باشد و به عبارت دیگر، از بالاترین سطح سازمان تا پایین‌ترین آن را دربرگیرد.
۲. برنامه ریزان و مجریان آموزشی، اطلاعات مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی در سطح کشور و نیز در سطح بین الملل را جمع آوری کنند و آگاهانه به برگزاری دوره‌های آموزشی مبادرت ورزند، تا این دوره‌ها موجبات کسب دانش و مهارت‌های جدید را فراهم کند.
۳. دوره‌هایی در خصوص آشنایی مدیران و کارکنان با اصول و قوانین بیمه، رفتار سازمانی و روابط انسانی، آیین نگارش و گزارش نویسی، آشنایی با مقررات و

آیین‌نامه‌های داخلی و نظایر اینها تدوین شود تا ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی به سهولت انجام پذیرد.

۴. برای مدیران به ویژه سطوح پایه و میانی، دوره‌های تخصصی مدیریتی برنامه‌ریزی و اجرا شود تا مدیران بتوانند با انجام دادن وظایف مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل به تحقق هدف‌های جمعی (سازمانی) و هدف‌های فردی کارکنان توأم کمک کنند.

۵. دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده، در قالب یک طرح مدون، تحت عنوان تقویم آموزشی، به مدیریت‌ها و ادارات داخلی و در صورت لزوم به سازمان‌های با نوع کار مرتبط، ارائه شود. در تقویم آموزشی باید کد و نام دوره، تاریخ و زمان اجرا، مدت و شیوه اجرا، مکان اجرا، نوع اجرای دوره (تئوری، عملی)، روش آموزش (سخنرانی، مطالعه موردی، آموزش مکاتبه‌ای، ...) و ظرفیت فراگیران مشخص شود تا آنان با آمادگی قبلی در این دوره‌ها شرکت کنند.

۶. انگیزه‌های لازم در افراد برای شرکت فعال آنان در دوره‌های آموزشی ایجاد شود. افزایش حقوق، ارتقای درجه شغلی، ایجاد امنیت شغلی و نظایر اینها از عوامل ایجاد انگیزش در فراگیران است. توضیح این نکته ضروری است که اعطای امتیازات فوق، منوط به ابراز شایستگی‌های فراگیران و تأیید سرپرست مستقیم آنان است. به عبارت دیگر، افراد آموزش دیده باید کارایی لازم داشته باشند و آنچه را آموخته‌اند به نحو مطلوب در محیط کار اجرا کنند.

۷. در حین اجرای دوره، امکانات رفاهی نظیر محل اقامت، سرویس ایاب و ذهاب، تغذیه و امثال اینها برای فراگیران مهیا شود تا آنان با خاطری آسوده در کلاس‌های درس حضور یابند.

۸. ارزشیابی مستمر و مداوم از دوره‌های آموزشی به عمل آید. این ارزشیابی می‌تواند قبل از شروع دوره، حین اجرا، پایان دوره و نیز مدتی پس از خاتمه دوره آموزشی صورت گیرد.

## منابع

۱. ابطحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۷.
۲. بابایی، اعظم، ارزیابی اثر بخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارگری شرکت پارس خودرو، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، چاپ نشده، (تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹).
۳. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، چ ۴ تهران، سمت، ۱۳۷۹.
۴. شعبانی، حسن، مهارت‌های آموزشی و پرورشی (روشها و فنون تدریس)، چ ۲ تهران، سمت، ۱۳۷۲.
۵. عباس زادگان، سید محمد و جعفر ترک زاده، نیاز سنجی آموزشی در سازمانها، تهران، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.
۶. عسگریان، مصطفی، روابط انسانی و رفتار سازمانی، تهران، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۸. فرنچ، درک و هیتر ساورد، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
۷. کاظمی، بابک، مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی)، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
۸. میر سنپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چ ۱۸، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
۹. هومن، حیدر علی، زمینه ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، تهران، نشر پارسا، ۱۳۷۵.