

ارزشیابی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد شغلی

اکبر رضایی^۱

چکیده

آموزش و بهسازی نیروی انسانی در هر سازمان جایگاه ویژه‌ای دارد. هم‌چنین آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش به‌سزایی در ارتقای کارایی سازمان‌ها دارد. دوره‌های آموزش ضمن خدمت معمولاً تقویت قابلیت‌های موجود و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به بهبود عملکرد کارکنان را شامل می‌شود. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین و بهترین راه‌های تأمین و تربیت نیروی انسانی و بهبود عملکرد کارکنان در وزارتخانه‌ها و سازمان‌هاست. با توجه به وظایف محوله به شرکت بیمه ایران در عرصه فعالیت‌های اقتصادی ضروری است که این شرکت به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در شرکت خود در جهت روز آمد کردن دانش و مهارت‌های شغلی آنها توجه ویژه‌ای داشته باشد.

در این مقاله بنابر اهمیت و ضرورت طرح جامع آموزش کارکنان و نمایندگان شرکت سهامی بیمه ایران در سراسر کشور، این دوره‌ها بررسی شده است. مقاله حاضر از نوع مطالعات توصیفی است و با توجه به نوع فرضیه‌ها و اهداف پژوهش، نظر کارکنان شرکت کننده در دوره‌ها و سرپرستان مستقیم آنها درباره آثار

۱. این مقاله برگرفته از یافته‌های پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده در رشته روان‌شناسی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی است.

آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان در هر یک از دوره‌های آموزشی مذکور در شرکت به کمک روش پیمایشی بررسی شده است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که دوره‌های آموزشی کارکنان، در رسیدن به اهداف مورد نظر مرکز آموزش بیمه ایران در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز شرکت و ارتقا سطح دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی کارکنان و همچنین ارتقا و بهبود عملکرد افراد شاغل در شرکت تا حدود زیادی موفق بوده است.

واژگان کلیدی

ارزشیابی، آموزش نیروی انسانی، آموزش ضمن خدمت، عملکرد شغلی، برنامه‌ریزی آموزشی

مقدمه

قرن حاضر، قرن اختراعات، اکتشافات و پیشرفت‌های سریع در زمینه‌های مختلف صنعت و تکنولوژی است. امروزه با توجه به تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، مشاغل موجود در سازمان‌ها نیز تحول یافته‌اند و انسان‌های مورد نیاز این مشاغل افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی مهارت و دانش داشته باشند، بلکه جوامع نوین به انسان‌های متخصصی نیاز دارند که بتوانند با پیش مناسب، مجموعه‌ای از مهارت‌های مختلف را در مشاغل متعدد به‌کار گیرند. انسان‌هایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام دادن بهینه مأموریت‌های شغلی، به تحقق اهداف سازمانی خود کمک کنند. (معصومی، ۱۳۸۰، ص ۱۰)

نیروی انسانی کارآمد و متخصص یکی از اساسی‌ترین عوامل مؤثر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور محسوب می‌شود و آموزش و تجهیز نیروی انسانی به مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز هر شغل از مهم‌ترین راه‌های رسیدن به اهداف توسعه به حساب می‌آید. بین آموزش و تربیت نیروی انسانی ماهر از یک سو و

تحقق فرآیند رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی از سوی دیگر رابطه‌ای متقابل وجود دارد که پویایی آن در درجه اول به سطح تکامل کیفی و میزان اطلاعات و دانش فنی کارکنان بستگی مستقیم دارد. (اسماعیلی، ۱۳۸۰، ص ۶)

آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مدنظر بوده و نبود آن یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است. از این رو آموزش به مثابه قلبی است که با هر ضربان خود، خون را به تمامی ابعاد و ارکان سازمان می‌رساند و آن را سرشار از اطلاعات تازه و یافته‌های جدید و نوآوری‌های تکنیکی می‌کند و هر دم که بازیستند، موجب فروپاشی سازمان و نابودی کل سیستم می‌شود. اما آموزشی می‌تواند این اهداف را تأمین نماید که با دوره‌های حساب‌شده و برنامه‌ریزی صحیح نشأت گرفته از اهداف سازمان همراه باشد و از تجزیه و تحلیل و مطالعه قسمت‌های مختلف سازمان و بررسی نظر کارشناسان، مدیران و سرپرستان مستقیم برآید. کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی ضمن خدمت باید به‌طور سیستماتیک مورد ارزشیابی قرار گرفته و از منابع ارزشیابی برای اطلاع و تکمیل برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی ضمن خدمت استفاده شود. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳، ص ۵۰)

برای افزایش کارایی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان‌ها، دوره‌های آموزشی باید به‌طور مستمر ارزشیابی شوند و نتایج آن به عنوان بازخورد مورد استفاده قرار گیرد. در میان اجزای مختلف و زیر نظام‌های گوناگون نظام آموزش ضمن خدمت، ارزیابی دوره‌ها دشوار و ارزیابی تأثیر واقعی دوره‌های آموزش ضمن خدمت امری پیچیده است. (بازرگان، ۱۳۷۳، ص ۸۵)

ارزشیابی برنامه‌های آموزشی در نظر اهل فن، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آموزش به‌شمار می‌رود ولی به علت آن که ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مسئله‌ای بسیار پیچیده و غامض است، بسیاری از سازمان‌ها حتی آن دسته از سازمان‌ها که برنامه‌های آموزشی وسیعی دارند در انجام آن غفلت می‌ورزند. (خلود، ۱۳۶۹، ص ۸۳)

بیمه ایران برای تحقق اهداف خود از طریق مرکز آموزش، همه‌ساله در سطح وسیعی به برگزاری دوره‌های آموزشی، چه از طریق مراکز آموزش در سطح بیمه و چه از طریق قراردادهایی که با مؤسسات و مراکز آموزش عالی معتبر دارد، اقدام می‌نماید. با توجه به پویایی فرآیند آموزش، یکی از ارکان مهم این فرآیند ارزشیابی است و لذا در این پژوهش سعی شده است تا تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان بیمه ایران مورد ارزشیابی و مطالعه قرار گیرد و با ارائه نکات مثبت و منفی، خود را برای برنامه‌ریزی منسجم‌تر برای میل به اهداف عالی شرکت بیمه ایران و همگام با برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور آماده نماید.

اهمیت و نقش دوره‌های آموزشی ضمن خدمت

با توجه به نقش و اهمیت فرآیند آموزش نیروی انسانی در ادامه حیات هر سازمان و لزوم برنامه‌ریزی دقیق و طراحی مناسب دوره‌های آموزشی، ارزشیابی آموزش‌های ارائه شده ضروری به نظر می‌رسد. در واقع اجرای دوره‌های آموزشی به دنبال خود مسئله ارزشیابی دوره‌ها و برنامه‌ها را مطرح می‌کند که از پایه‌ای‌ترین و بنیادی‌ترین مراحل برنامه‌ریزی آموزشی محسوب می‌گردد. ارزشیابی دوره‌های آموزشی فرآیندی جامع و کلی است که مجموع نتایج حاصله از محیط پیرامون سیستم برنامه‌ریزی آموزشی و عملکرد درونی سیستم آموزشی را روشن می‌نماید و مسائل و مشکلات سیستم را به مسئولان بازمی‌شناساند و آنان را در رفع تنگناها و بهبود کلی و کیفی سیستم برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان یاری می‌کند. (گلابی، ۱۳۶۹، ص ۸۸)

با توجه به اهمیت و جایگاه آموزش، به‌ویژه آموزش ضمن خدمت در جهان و علاقه پژوهشگر به بخش آموزش و بهبود منابع انسانی و اعتقاد به ضرورت آموزش فنی کارکنان و هم‌چنین کاربردی بودن موضوع مورد مطالعه و با توجه به هدف اساسی و کلی تحقیق که ارزشیابی میزان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد

شغلی کارکنان بیمه ایران در سال ۸۱ است، این موضوع برای پژوهش انتخاب شد. هم‌چنین از آن جا که سیستم برنامه‌ریزی آموزشی یک سیستم باز در سازمان است، از این رو مرحله ارزشیابی به‌عنوان بازخورد (فیدبک) سیستم برنامه‌ریزی آموزشی، نتایج حاصله از اجرای دوره‌های آموزشی را در بدنه سیستم تزریق می‌نماید. هم‌چنین منابع محدود مالی هر سازمان ایجاب می‌کند تا با بررسی دقیق روند کار در گذشته از دوباره‌کاری و صرف هزینه‌های بی‌مورد و اتلاف وقت و هدر دادن نیروی انسانی و دیگر منابع جلوگیری به عمل آید و آموزش‌هایی ارائه شود که ضمن تغییر گرایش و بینش فرد در بعد مثبت آن و انطباق فرد با سازمان توانسته باشد در کارایی و انجام موفق وظایف محوله در حد مطلوب مفید واقع شود. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان بازخورد به مرکز آموزش بیمه ایران ارائه شود تا ضمن روشن نمودن نقاط ضعف و قوت آموزش‌ها، در اصلاح و بهبود آموزش‌های آتی و طراحی و تدوین دقیق دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. هم‌چنین پژوهشگر یک سیستم ارزشیابی مناسب از برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی پیشنهاد ارائه کرده است. قبل از هر چیز لازم است به تعریف دقیق و جامعی از آموزش بپردازیم. آموزش جریانی است که طی آن مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقشی خاص می‌آموزند (زاهدی، ۱۳۶۹، ص ۱) و یا آموزش فرایندی است که طی آن، فرد مهارت‌های موردنیاز برای انجام یک عمل یا وظایف یک شغل را کسب می‌کند (ساعتچی، ۱۳۵۸، ص ۲۰). آموزش هرگونه فعالیت از قبل تعیین شده است که هدف آن آسان کردن یادگیری است (Anderson, R.c, ۱۹۷۵، ۱۹۳۵). آموزش مجموع تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که یکی پس از دیگری اتخاذ می‌شود و هدف آن دستیابی هر چه بیشتر و فراگیرتر به اهداف آموزشی است (فردانش، ۱۳۷۲، ص ۴۲).

آموزش فرآیندی برای نیل به توسعه است، لذا تنها راه تحقق توسعه همه‌جانبه جوامع (از جمله ایران) ارتقای سطح علمی و دانش نیروی انسانی کشور و بهره‌گیری از

علوم و تکنولوژی است. با توجه به تغییرات تکنولوژیکی و روش‌های انجام کار، افزایش پیچیدگی‌های سازمانی و تنوع تخصص‌ها و مشاغل باید وضعیت نیروی انسانی به طور دایم براساس سنجش عملکرد افراد و برنامه‌ریزی وضعیت پیشرفت آنها مشخص شود (سید جوادین، سیدرضا، ۱۳۷۵). پس می‌توان گفت یکی از اقدامات زیربنایی که موجب کارآمدی سازمان‌ها می‌شود ایجاد یا در اختیارگرفتن و توسعه پیوسته سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی آن است. (عباس‌زادگان، ترک‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۱۶).

آموزش در سازمان‌ها به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. آموزش قبل از خدمت^۱: منظور از آموزش قبل از خدمت آن نوع آموزشی است که قبل از ورود فرد به سازمان به وی ارائه می‌شود تا شایستگی و توانایی‌های لازم را در او ایجاد و وی را برای احراز شغل در آینده آماده کند. این نوع آموزش‌ها برای رفع مشکلات خاص سازمانی صورت نمی‌گیرد، بلکه هدف عمده آن تربیت نیروی انسانی برای سازمانی ویژه است.

۲. آموزش ضمن خدمت^۲: آموزش ضمن خدمت چیزی نیست جز تلاش‌هایی که با هدف ارتقای سطح دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و نیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان صورت می‌گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده می‌کند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳، ص ۳۵). آموزش ضمن خدمت مجموعه فعالیت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی به منظور اصلاح و بالابردن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان برای انجام دادن وظایف محوله سازمانی است (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۲۰۵).

برای آموزش‌های ضمن خدمت اهداف اولیه‌ای را به شرح زیر می‌توان ذکر کرد که البته جهت‌گیری‌های کلی آن را نشان می‌دهد و بالطبع اهداف ویژه آن در سازمان‌های مختلف متفاوت خواهد بود:

۱. افزایش توانایی حرفه‌ای و پرورش توانایی‌های بالقوه برای وظایف و کارهای روزمره
۲. آماده کردن کارکنان برای تصدی وظایف و مسئولیت‌های جدید
۳. ارتقای سطح مهارت‌های شغلی کارکنان اداری و آموزشی
۴. ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه
۵. افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان
۶. ایجاد روحیه همکاری بین کارکنان برای تحقق بخشیدن به اهداف سازمان
۷. ایجاد زمینه‌های استفاده از حداکثر منابع موجود انسانی به منظور دستیابی به اهداف و سیاست‌های سازمان و
۸. به‌هنگام سازی آموزش نیروی انسانی به منظور ارتقای سطح اطلاعاتشان و نیز زمینه‌های رشد خلاقیت و نوآوری‌ها (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳، ص ۳۵).

برنامه‌ریزی آموزشی

آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن به منظور بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مدنظر بوده و فقدان آن نیز یکی از مسائل حاد هر سازمان است، البته آموزشی می‌تواند این بار سنگین را به سرمنزل مقصود برساند که با دوره‌های حساب شده همراه بوده و از تجزیه و تحلیل و مطالعه قسمت‌های مختلف سازمان و دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران و سرپرستان و برنامه‌ریزی صحیح نشأت گرفته از اهداف سازمان برآید.

برنامه‌ریزی عبارت است از طرح تدابیری که بتوان به مناسب‌ترین صورت، از منابع موجود برای نیل به هدف‌های مطلوب استفاده کرد (تقی‌پور ظهیر، ۱۳۸۰، ص ۱۱). و یا

برنامه‌ریزی فراگردی است مداوم، حساب‌شده و منطقی، جهت‌دار و دورنگر به منظور هدایت و ارشاد فعالیت‌های جمعی، برای رسیدن به هدف‌های مطلوب (فیوضات، ۱۳۸۰، ص ۱۷).

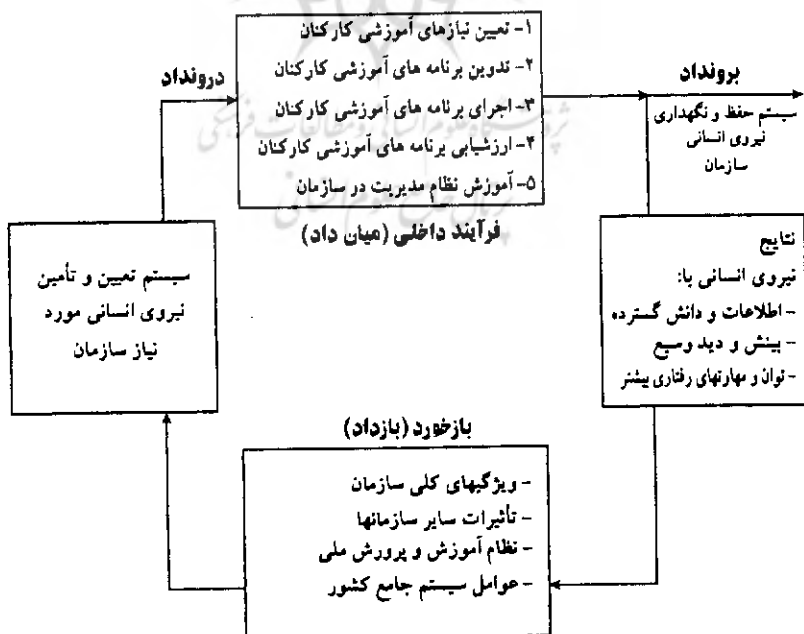
برنامه‌ریزی آموزشی عبارت است از کاربرد روش‌های تجزیه و تحلیل منطقی در هر یک از اجزای نظام آموزشی به منظور ایجاد یک نظام آموزشی کارآمد (امین‌فر، ۱۳۷۷، ص ۴۸).

مراحل برنامه‌ریزی آموزشی:

برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان‌ها معمولاً چهار مرحله زیر را طی می‌کند:

۱. مرحله تعیین نیازهای آموزشی کارکنان سازمان
۲. تدوین و تنظیم طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی
۳. اجرای برنامه‌های آموزشی (برنامه‌ریزی اجرایی آموزش) و
۴. ارزشیابی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی (گلابی، ۱۳۶۹، ص ۷۵).

سیستم برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان‌ها



ارزشیابی و اهمیت آن در فرآیند آموزش^۱:

ارزشیابی یکی از اجزای مهم فرآیند آموزش است و نتیجه آن می‌تواند برنامه‌ریزان را در ادامه منظم و اصلاح برنامه‌ها کمک نماید. البته ارزشیابی به خودی خود هدف نیست و به صرف این که فی‌نفسه مفید است نباید انجام شود، بلکه باید از آن به عنوان وسیله‌ای برای پیشبرد کیفی کارها استفاده شود.

استافل بیم و شینک فیلد^۲ (۱۹۸۶) تعریف جامعی برای ارزشیابی ارائه کرده‌اند: «ارزشیابی عبارت است از فرآیند تعیین کردن، به دست آوردن و فراهم ساختن اطلاعات توصیفی و قضاوتی در مورد پدیده‌های مورد بررسی». (کیامنش، ۱۳۷۶، ص ۸۰). ارزشیابی از نوع مرسوم در آموزش عبارت است از سنجش عملکرد یادگیرندگان و مقایسه نتیجه حاصل شده با هدف‌های آموزش از پیش تعیین شده به منظور تصمیم‌گیری درباره این که آیا فعالیت‌های آموزشی به نتیجه رسیده است یا خیر؟ (Wool Folk, A.E, ۱۹۹۵, P.۹۵)

ارزشیابی یعنی عملی که به وسیله آن درباره یک رویداد، یک فرد یا شیء، براساس یک معیار یا چند معیار قضاوت می‌شود (گنجی، ۱۳۷۳، ص ۱۴). رالف تایلر را باید بنیان‌گذار ارزشیابی آموزشی دانست. وی برای اولین بار تعریف مشخص و روشنی برای ارزشیابی آموزشی ارائه کرد. وی ارزشیابی را دو عمل مقایسه هدف‌ها و عملکردهای برنامه می‌داند (کوهستانی و خلیل‌زاده، ۱۳۸۰، ص ۱۲).

ارزشیابی دوره‌های آموزشی سه مرحله دارد:

مرحله اول: ارزشیابی قبل از دوره آموزشی: ارزشیابی قبل از دوره آموزشی که در آن میزان اطلاعات، دانش و سطح مهارت‌های کارآموزان مورد نظر دوره آموزشی سنجیده می‌شود. این نوع ارزشیابی از سطح دانش و مهارت شرکت‌کنندگان، از آن جهت اهمیت دارد که در تنظیم و تدوین دوره‌های آموزشی متناسب با ویژگی‌های

۱. Evaluation

۲. Staffle Beam and shink field

کیفی کارآموزان می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و انسجام و یکپارچگی دوره‌های آموزشی را تضمین نماید.

مرحله دوم؛ ارزشیابی در طول دوره آموزشی: این گونه ارزشیابی به دو قسمت تقسیم می‌شود. قسمت اول ارزشیابی از شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی (توسط اساتید و مربیان) است که از جنبه‌های گوناگون فردی یا گروهی و با شیوه‌های متداول صورت می‌گیرد. قسمت دوم عبارت است از ارزشیابی کلی (در طول و یا پایان) دوره آموزشی (توسط شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی) که نظر آنان درباره محتوای دوره، دانش و تسلط و قدرت بیان اساتید، چگونگی اجرای دوره، کمبودها و نارسایی‌های احتمالی پرسیده می‌شود.

مرحله سوم؛ ارزشیابی در محیط واقعی کار: این مرحله ارزشیابی را باید پس از اتمام دوره‌های آموزشی و در محیط واقعی کار و در عرصه فعالیت‌های اجرایی و عملی آموزش‌دیدگان انجام داد. در این گونه ارزشیابی، باید نظر سازمان‌های مربوطه و به ویژه نظر رؤسای مستقیم شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، پیرامون اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی در محیط واقعی کار و تأثیر آن در بهبود بخشیدن به مجموعه عملکرد سازمان، چگونگی انجام کار و وظایف کارآموزان گرفته شود (گلابی، ۱۳۶۹، ص ۹۰). در ضمن قابل ذکر است که پژوهش حاضر از طریق روش ارزشیابی در محیط واقعی کار صورت گرفته است. مقاله حاضر برگرفته از یک پژوهش توصیفی (Descriptive) است و برای انجام آن، از روش پیمایشی استفاده شده است.

جامعه پژوهش در این مقاله کلیه افراد آموزش دیده اعم از زن و مرد را شامل می‌شود، چه افراد جدیدالاستخدام و چه آنان که قبلاً در استخدام شرکت بیمه ایران بوده‌اند و بتازگی به مناصب شغلی دیگری گمارده شده‌اند و در سال ۱۳۸۱ در دوره‌های طرح جامع آموزش کارکنان و نمایندگان سراسر کشور بیمه ایران شرکت کرده‌اند.

جامعه پژوهش برای دوره‌های طرح جامع آموزش کارکنان شامل افراد شاغل در پست‌های معاون اداره‌کل، رئیس اداره، معاون اداره، کارشناس و به تبع آن سرپرستان مستقیم آنها هستند که در مجتمع‌ها و شعبه‌های شرکت بیمه ایران مستقر در تهران شاغل هستند و در دوره‌های آموزش «طرح جامع آموزش کارکنان و نمایندگان سراسر کشور» شرکت نموده‌اند. تعداد افراد شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی در تهران ۳۹۵ نفر است.

به منظور انتخاب افراد نمونه پژوهش از جامعه مورد نظر، با توجه به پراکندگی محل کار افراد آموزش دیده و گستردگی فعالیت‌ها، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. از آن جا که هرچه نمونه با حجم بزرگ‌تری انتخاب شود، شاخص‌های آماری محاسبه شده برآورد دقیق‌تری از پارامترهای جامعه به دست خواهند داد و هم‌چنین از آن جا که در مطالعات زمینه‌یابی برای گروه‌های اصلی حداقل ۱۰۰ نفر آزمودنی توصیه شده است (دلاور، ۱۳۸۰، ص ۱۳۱)، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از حدود ۳۹۵ نفر افراد آموزش دیده (جامعه آماری)، تعداد ۱۵۰ نفر (شامل ۱۶ نفر معاون اداره کل، ۴۹ نفر رئیس اداره، ۴۸ نفر معاون اداره و ۳۷ نفر کارشناس) و به تبع آن سرپرستان مستقیم آنها به عنوان نمونه‌های پژوهش انتخاب شدند. پژوهشگر با استفاده از فهرست اسامی کارکنان آموزش دیده موجود در دوره‌های آموزشی، حوزه‌ها و شعبه‌های محل کار آنها را مشخص و به آنها مراجعه کرده است و پرسشنامه‌های مربوطه را بین آنها و افراد نمونه و سرپرستان مستقیم آنها توزیع و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، آنها را جمع‌آوری کرده است.

در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه - هر یک با ۳۲ سؤال بسته - استفاده شده است. سؤال‌های این پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس درجه‌بندی لیکرت تهیه شده است. این درجه‌ها عبارتند از :

۱. خیلی زیاد ۲. زیاد ۳. تا حدودی ۴. کم ۵. خیلی کم

برای هر پاسخ، با توجه به درجه‌های یادشده و بر اساس انتخاب فرد تکمیل‌کننده پرسش‌نامه، ضریب مشخصی در نظر گرفته شده است (خیلی زیاد، ضریب ۵- زیاد، ضریب ۴- تا حدودی، ضریب ۳- کم، ضریب ۲- خیلی کم، ضریب ۱) و بر اساس آزمون آماری به کاررفته برای هر فرضیه، محاسبات لازم صورت گرفته است.

برای تأمین روایی پرسش‌نامه، از نظر اساتید راهنما و مشاور و کارشناسان مرکز آموزش و تحقیقات بیمه ایران استفاده شده است و دقت زیادی به عمل آمده است تا سؤال‌ها با وضوح و روشنی لازم انتخاب شوند. بر این اساس و با قبول موارد یاد شده، ابتدا پرسش‌نامه‌های مربوطه بین ۲۰ نفر از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی مذکور و سرپرستان مستقیم آنها توزیع شده که نتیجه این آزمایش اولیه، اصلاح سؤال‌های پرسش‌نامه را در برداشت و نهایتاً مشخص شد که سؤال‌های پرسش‌نامه از روایی بالایی برخوردار است. پایایی اعتبار پرسش‌نامه‌ها به وسیله نرم‌افزار SPSS و با روش دو نیمه‌کردن آزمون شده است و $r=0/85$ به دست آمده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها، از دو روش زیر استفاده شده است:

الف) تجزیه و تحلیل پاسخ‌های افراد درباره هر یک از سؤال‌ها و فرضیه‌های مربوط به آنها با استفاده از آزمودنی‌های آماری Z و نسبت.

ب) تجزیه و تحلیل هر یک از سؤال‌ها و مجموع سؤال‌ها که در این روش، نسبت گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد و کم و خیلی کم هر یک از سؤال‌ها با استفاده از آزمون خی‌دو مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و استنباط نتایج از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی بهره‌گیری شده است. ابتدا میانگین و انحراف معیار و واریانس داده‌ها محاسبه شده، سپس با توجه به اطلاعات حاصله در این قسمت، به تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از آزمون Z و یا به تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده و سپس در بخش آمار

استنباطی با تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها بر اساس آزمون معنی‌داری، نسبت به قبول یا رد فرض صفر اقدام شده است.

یاد آوری می‌شود که در بخش دوم تجزیه و تحلیل داده‌ها، نسبت گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد و کم و خیلی کم هر یک از سؤال‌ها و مجموع سؤال‌ها با استفاده از آزمون خی‌دو بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود.

فرضیه‌های مطرح شده عبارتند از:

- فرضیه اول: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب ایجاد علاقه بیشتر در کارکنان نسبت به مشاغل خود می‌شود.

- فرضیه دوم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش توان بازده کاری کارکنان شده است.

- فرضیه سوم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجبات تأمین دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان بیمه ایران را فراهم آورده است.

- فرضیه چهارم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت در تسهیل انجام کارها و وظایف پیچیده و دشوار کارکنان در زمینه‌های مورد نظر موثر بوده است.

- فرضیه پنجم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به شرکت بیمه ایران و اهداف آن موثر بوده است.

- فرضیه ششم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجب افزایش کیفیت کار مطلوب کارکنان را فراهم آورده است.

- فرضیه هفتم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجبات قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح کارکنان در انجام کارها و وظایفشان را فراهم آورده است.

- فرضیه هشتم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت در میزان ابتکار و خلاقیت کارکنان در انجام وظایف محوله مؤثر بوده است.

- فرضیه نهم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ایجاد روحیه همکاری و مشارکت برای انجام کارها و فعالیت‌های شرکت مؤثر بوده است.

- فرضیه دهم: دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجبات توانایی و به کارگیری مناسب منابع و روش‌های کار را برای کارکنان فراهم کرده است.

نتایج آماری این فرضیه‌ها با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه‌ها در جدول (۱) منعکس شده است.

جدول ۱. نتایج آماری اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه

Z جدول	آماره Z	خی دو جدول	آماره خی دو	فراوانی مورد انتظار	فراوانی کم و خیلی کم مشاهده شده	فراوانی زیاد و خیلی زیاد مشاهده شده	عناوین گروه‌ها	فرضیه
۲/۳۳	۱۰/۵۷	۳/۸۴	۶۸۶	۴۲	۳۰	۵۴	کارکنان	فرضیه اول
۲/۳۳	۴/۸۷	۳/۸۴	۵/۷۶	۱۰/۵	۵	۱۶	سرپرستان	
۲/۳۳	۱	۶/۶۳	۲/۵۳	۴۴/۵	۳۷	۵۲	کارکنان	فرضیه دوم
۲/۳۳	۵/۶۴	۶/۶۳	۱۶/۶۷	۱۲	۲	۲۲	سرپرستان	
۲/۳۳	۲/۷۶	۶/۶۳	۱۰/۸۹	۴۷	۳۱	۶۳	کارکنان	فرضیه سوم
۲/۳۳	۵/۶۷	۶/۶۳	۱۰/۸۹	۹	۲	۱۶	سرپرستان	
۲/۳۳	۳/۱	۶/۶۳	۱/۲۸	۳۹	۴۴	۳۴	کارکنان	فرضیه چهارم
۲/۳۳	۲/۶۱	۶/۶۳	۹/۰۰	۸	۲	۱۴	سرپرستان	
۲/۳۳	۶/۰۴	۶/۶۳	۱۰/۵۶	۴۵/۵	۳۰	۶۱	کارکنان	فرضیه پنجم
۲/۳۳	۵/۰۴	۶/۶۳	۱۷/۶۴	۱۲/۵	۲	۲۳	سرپرستان	
۲/۳۳	۱/۳۱	۶/۶۳	۱/۳۲	۳۸	۳۳	۴۳	کارکنان	فرضیه ششم
۲/۳۳	۱/۷	۶/۶۳	۲۶/۰۰	۱۳	۰	۲۶	سرپرستان	
۲/۳۳	۱/۲۳	۶/۶۳	۰/۰۱	۳۶/۵	۳۶	۳۷	کارکنان	فرضیه هفتم
۲/۳۳	۵/۳۳	۶/۶۳	۱۲/۸۰	۱۰	۲	۱۸	سرپرستان	
۲/۳۳	۴/۸۱	۶/۶۳	۰/۶۹	۳۵/۵	۳۲	۳۹	کارکنان	فرضیه هشتم
۲/۳۳	۴/۷	۶/۶۳	۹/۸۰	۱۰	۳	۱۷	سرپرستان	
۲/۳۳	۱/۰۸	۶/۶۳	۱/۹۹	۴۲/۵	۳۶	۴۹	کارکنان	فرضیه نهم
۲/۳۳	۷/۱۶	۶/۶۳	۱۷/۱۹	۱۰/۵	۱	۲۰	سرپرستان	
۲/۳۳	۵/۰۵	۶/۶۳	۱۲/۵۲	۴۳/۵	۲۷	۶۰	کارکنان	فرضیه دهم
۲/۳۳	۵/۰۴	۶/۶۳	۱۷/۱۹	۱۰/۵	۱	۲۰	سرپرستان	

که با توجه به آزمون فرضیه‌ها نتایج زیر نتایج به دست آمد:

۱. دوره‌های آموزش ضمن خدمت، موجب ایجاد علاقه بیشتر در کارکنان بیمه ایران به مشاغل خود شده است.
۲. دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه سرپرستان در افزایش توان بازده کاری کارکنان بیمه ایران مؤثر بوده است ولی از دیدگاه کارکنان، دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توان بازده کاری آنان، تأثیر کمی داشته است.
۳. دوره‌های آموزش ضمن خدمت، موجبات تأمین دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان بیمه ایران را فراهم آورده است.
۴. دوره‌های آموزش ضمن خدمت در تسهیل انجام کارها و وظایف پیچیده و دشوار کارکنان بیمه ایران در زمینه‌های موردنظر مؤثر بوده است.
۵. دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری در کارکنان بیمه ایران نسبت به شرکت و اهداف آن مؤثر بوده است.
۶. دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه سرپرستان موجبات قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح کارکنان را در انجام کارها و وظایفشان فراهم آورده است ولی گروه کارکنان به تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح کارکنان در انجام کارها و وظایفشان اعتقاد ندارند.
۸. دوره‌های آموزش ضمن خدمت در میزان ابتکار و خلاقیت کارکنان و انجام وظایف محوله مؤثر بوده است.
۹. دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه سرپرستان در ایجاد روحیه مشارکت و همکاری در کارکنان برای انجام کارها و فعالیت‌های شرکت مؤثر بوده است ولی گروه کارکنان به تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ایجاد روحیه همکاری و مشارکت کارکنان در انجام فعالیت‌های شرکت اعتقاد ندارند.

۱۰. دوره‌های آموزش ضمن خدمت موجبات توانایی و به کارگیری مناسب منابع و روش‌های کار را برای کارکنان بیمه ایران فراهم آورده است.

نتیجه‌گیری

البته تأیید فرضیه‌های فوق و نتایج حاصله، دلیل روشنی بر اهمیت آموزش و به خصوص آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌ها است، ولی باید به خاطر سپرد که عملکرد خوب و مطلوب و مورد نظر سازمان تنها در گرو آموزش نیروی انسانی نیست. در واقع آموزش نیروی انسانی مورد نیاز سازمان اگرچه امری لازم است اما به تنهایی کافی نیست و باید عوامل مؤثر دیگری را که در نبود آنها زمینه مناسب برای استفاده از نتایج مثبت و سازنده آموزش فراهم نخواهد بود در نظر داشت. اهم این عوامل عبارتند از:

۱. شیوه‌های مدیریت و سرپرستی
 ۲. شرایط مطلوب محیط کار
 ۳. پرداخت حقوق و مزایای عادلانه و مناسب
 ۴. در اختیار داشتن ابزار و منابع متناسب با کار
 ۵. وجود انگیزه و روحیه رضایت از کار در کارکنان
 ۶. وجود سیستم‌های کنترل و ارزشیابی نتایج و عملکرد کارکنان و وجود مکانیسم تشویق و
 ۷. وجود سیستم قوی آموزش کارکنان در سازمان به منظور تداوم تربیت نیروی انسانی.
- نکته مهمی که از این پژوهش حاصل گردید اختلاف نظر کارمندان و سرپرستان در بعضی از موارد است. بدین معنا که کارکنان تأثیر آموزش ضمن خدمت را با ضریب کمتری از سرپرستان تأیید می‌کردند و این مطلب نشان می‌دهد که هنوز کارکنان، به اهمیت و تأثیر آموزش در حد لازم توجه ندارند و این موضوع موجب می‌شود که

گاهی کارمندان در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند و انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌های آموزشی را نداشته باشند.

به طور خلاصه می‌توان گفت که دوره‌های آموزش کارکنان، در رسیدن به اهداف موردنظر مرکز آموزش بیمه ایران در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز شرکت و ارتقای سطح دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی کارکنان و همچنین ارتقای بهبود عملکرد افراد شاغل در شرکت تا حدود زیادی موفق بوده است.

به منظور بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود تمهیداتی اندیشیده شود که دیدگاه کارکنان در مورد اهمیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی و همچنین ایجاد انگیزه در آنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی اصلاح شود. نظام نیازسنجی آموزشی به منظور شناسایی دقیق نیازهای آموزشی با استفاده از کارشناسان آگاه به مسائل برنامه‌ریزی آموزشی و نظرخواهی از کارکنان می‌تواند از جمله روش‌های مؤثر در این مورد باشد.

برای انجام این کار می‌باید برای هر یک از گروه‌ها در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، پرونده جداگانه‌ای تشکیل شود و اسامی کلیه افراد شرکت‌کننده در آنها و نتایج آزمون پایان هر دوره، همچنین نتایج حاصله از ارزشیابی در خلال اجرای دوره‌ها و نیز پایان دوره در پرونده‌های مربوطه درج شود، تا بتوان به آسانی در مواقع نیاز به اطلاعات موردنیاز دست یافت.

برای اثربخشی بیشتر آموزش‌ها، باید دوره‌های آموزشی کیفیت و جذابیت بیشتری داشته باشند. همچنین لازم است که مدیران و سرپرستان مستقیم افراد، طی سمینارها و گردهمایی‌های بیشتر با اهمیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی آشنا شوند. ضمن آن که استفاده صحیح از دانش و مهارت‌های افراد در ارتقای شغل و پست‌های مشخص، و مؤثر بودن آموزش‌ها در ارتقای پرسنلی در اثربخشی بیشتر آموزش‌ها بسیار مؤثر است.

درمورد روش اجرایی آموزش‌ها به‌نظرمی‌رسد استمرار و پیوستگی در ارائه دوره‌ها با توجه به پیچیدگی و پیشرفت روزافزون علوم و تکنولوژی از ضروریات است. تأکید بیشتر در تدوین محتوای مناسب با اهداف برنامه‌ها و مرتبط ساختن آنها با نیازهای شغلی کارکنان به منظور جلوگیری از اتلاف هزینه‌ها و سهولت در رسیدن به اهداف شرکت بسیار مؤثر است. برنامه‌ریزی برای دوره‌های آموزش باید با توجه به تغییرات همه‌جانبه در عرصه‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جامعه و نیز در عرصه بین‌الملل باشد.

از سوی دیگر باید حتی‌المقدور سعی شود افراد متناسب با میزان تحصیلات و نوع مدرک تحصیلی آموزش لازم را ببینند و در مشاغل مناسب به کار گمارده شوند تا از جابه‌جایی افراد در مشاغل که با آموزش‌های دیده شده ارتباطی ندارند خودداری شود. از ارزشیابی و نتایج به دست آمده از آن به صورت مستمر در حین اجرای دوره‌های آموزشی، چه در پایان دوره‌های آموزشی و چه در محیط واقعی کار، به عنوان بازخوردی برای بهبود و اثربخش‌تر کردن دوره‌های آموزشی استفاده شود. نتایج حاصله از ارزشیابی دوره‌های آموزشی باید در مراحل مختلف با هم مقایسه و اطلاعات لازم استخراج و برای برنامه‌ریزی‌های آینده مورد استفاده قرار گیرد. سرپرستان هم در حین ارزشیابی کارکنان کسانی را که حداکثر نمره را در دوره آموزشی کسب کرده‌اند و در حیطه کاری هم موفق بوده‌اند، مورد تشویق قرار دهند.

لازم به ذکر است که الگوی موردنظر که الهام‌گرفته از کتاب آموزش و بهسازی منابع انسانی دکتر سیدحسین ابطحی است و به نظر می‌رسد برای ارزشیابی برنامه‌ها و دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمان‌ها بسیار مناسب باشد، دارای سه مرحله مختلف و در عین حال مرتبط با هم است.

منابع

۱. ابطحی، سیدحسین. (۱۳۷۳)، آموزش و بهسازی منابع انسانی، چ ۲، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. امین‌فر، مرتضی. جزوه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی مقطع کارشناسی ارشد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، پاییز ۱۳۷۷.
۳. اسماعیلی، قوام. «ارزشیابی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان گمرک ایران در سال‌های ۷۸ - ۷۵»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۱.
۴. بازرگان، عباس. «روش‌های ارزیابی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان»، فصلنامه تعلیم و تربیت، ش ۳ و ۴، پاییز و زمستان ۱۳۷۳.
۵. تقی‌پور ظهیر، علی. (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، چ ۱۷، انتشارات آگاه.
۶. خلود، حسین. (۱۳۶۹)، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمان‌های اداری، نوشته گروهی از اساتید مدیریت مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. دلاور، علی. (۱۳۸۰)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و علوم اجتماعی، انتشارات رشد.
۸. زاهدی، شمس‌السادات. «آموزش در ارتباط با توسعه»، مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمان‌های اداری، نوشته و ترجمه گروهی از اساتید مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ ۱، ۱۳۶۹.
۹. ساعتچی، محمود. «فرایند ارزشیابی در دوره‌های آموزشی کارکنان در سازمان‌ها»، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ش ۶، پاییز ۱۳۶۸.
۱۰. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۷۵)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۱. فتحی و اجاره‌گاه. (۱۳۷۳)، آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت
۱۲. فردانش، هاشم. (۱۳۷۲)، مبانی نظری تکنولوژی آموزشی، انتشارات سمت.
۱۳. فیوضات، یحیی. (۱۳۸۰)، مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، مؤسسه نشر ویرایش.
۱۴. عباس‌زادگان، محمد و جعفر ترک‌زاده، (۱۳۷۹)، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، ج ۱، شرکت سهامی انتشار.
۱۵. کاظمی، بابک. (۱۳۷۰)، مدیریت امور کارکنان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۶. کوهستانی، حسینعلی و علی اصغر خلیل‌زاده. (۱۳۸۰)، ارزشیابی، آموزش و پیشرفت تحصیلی، ج ۱، انتشارات دانشگاه فردوسی.
۱۷. کومبز، فیلیپ. (۱۳۵۶)، برنامه‌ریزی آموزشی چیست؟، ترجمه محمد بهران‌منش، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۸. کیامنش، علیرضا. «آشنایی با الگوی ارزشیابی C.I.P.P»، فصلنامه تعلیم و تربیت، ش ۱۳ و ۱۴، بهار و زمستان ۱۳۷۶.
۱۹. گلابی، سیاوش. (۱۳۶۹)، مدیریت منابع انسانی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، انتشارات فردوسی.
۲۰. گنجی، حمزه. (۱۳۷۳)، اندازه‌گیری و ارزشیابی در آموزش و پرورش، انتشارات بعثت.
۲۱. معصومی، علیرضا. «بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شرکت بیمه البرز از دیدگاه مدیران و کارکنان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، کتابخانه بیمه مرکزی، آبان‌ماه ۱۳۸۰.
۲۲. Wool Folk, A.E, *educational Psychology*, boston, (۱۹۹۵).
۲۳. Anderson, R.C, and Raust, G.W, *Educational Psychology* http.WWW. The science of instruction new york, (۱۹۹۵).