



دانشگاه پیام نور مرکز تهران

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در رشته مدیریت دولتی  
گرایش منابع انسانی

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی  
گروه علمی مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه :

تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان در شرکتهای بیمه  
(مطالعه ای در شرکت بیمه دانا)

استاد راهنما:

سرکار خانم دکتر طاهره فیضی

استاد مشاور :

جناب آقای دکتر محمد جواد حضوری

نگارش :

سولماز نوجوان

تاریخ تهیه :

تابستان 1389



تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی

"تاثیر دوره های آموزشی ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان در شرکت های بیمه (مطالعه ای در شرکت بیمه دانا)"

شماره: ۱۶۷۳۰-۱۶۷۳۰

تاریخ دفاع: ۱۳۹۰/۰۶/۳۰

درجه ارشدی: عالی

نمبره: ۱۹۰

هیات داوران:

۱- دکتر داور: دکتر طاهره لطفی  
۲- استاد راهنما: دکتر سید جواد حسینی  
۳- استاد داور: دکتر سید حسن امیر باقری



## چکیده:

امروزه مسئله شناساندن اهمیت و نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه یک سازمان مشکل بزرگی نیست. تمامی برنامه ریزان ، سیاستگذاران ، مدیران و صاحبان بر بازده دوره های آموزشی از ابعاد مختلف اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و سیاسی پی برده اند .

توسعه نیروی انسانی در سازمان از طریق آموزش به عنوان فرآیندی تفکیک ناپذیر با شکوفایی توانایی و استعداد نیروها ، افزایش آگاهی و دانش ، تغییر نگرش و نهایتاً تاثیر گذاری بر رفتار و عملکرد انسانها اهمیتی اساسی یافته و نقش بسزایی در پیشرفت سازمان ایفا می کند ، بنابراین شاید بتوان گفت یکی از مهم ترین عوامل پیروزی سازمانهای کنونی برای مواجهه با چالش های متعدد به منظور بقا در عرصه رقابتی تجارت جهانی ، توانمندسازی نیروها و سرمایه های انسانی سازمان است که این توانمندی جز به مدد آموزش هدفمند و جهت دار امکان پذیر نمی شود .

اهداف این پژوهش عبارتست از :

- 1-ارائه مدلی برای تعیین میزان تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان .
- 2- تاثیر آموزش ضمن خدمت در افزایش توان بکار بستن دانش کارکنان .
- 3- تاثیر آموزش ضمن خدمت در کاهش خسارات و ضایعات .

این تحقیق از نوع بنیادی ، توصیفی و همبستگی ، بوده و برای جمع آوری اطلاعات از روش کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شده است . جامعه آماری این تحقیق شامل کارمندان ، کمک کارشناسان ، کارشناسان ، روسای شعب و معاونین ادارات بیمه دانا در سطح تهران ، با تعدادی بالغ بر 300 تن است ، و در نمونه گیری طبقه ای تعداد 267 تن بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند . سرانجام پس از جمع آوری داده ها با استفاده از تحلیل مسیر توسط نرم افزار لیزرل مدل های مسیر ترسیم گردید و پس از آزمون فرضیه ها ، رابطه مثبت و معنی داری بین بهبود عملکرد کارکنان ، افزایش توان بکار بستن دانش و کاهش ضایعات و خسارات با آموزش ضمن خدمت بدست آمد .

**واژگان کلیدی:** 1-آموزش ضمن خدمت 2- عملکرد.3- توان به کار بستن دانش

## فهرست

شماره صفحه

### فصل اول - کلیات

1	.....	مقدمه	
2	.....	بیان مسئله	1-1
2	.....	اهمیت و ضرورت تحقیق	2-1
3	.....	سوال های تحقیق	3-1
3	.....	اهداف	4-1
4	.....	فرضیه ها	5-1
5	.....	مدل تحقیق	6-1
6	.....	تعریف مفهومی متغیرها	7-1
10	.....	تعریف عملیاتی متغیرها	8-1

### فصل دوم - ادبیات تحقیق

13	.....	مقدمه	
13	.....	بخش اول - تاریخچه آموزش ضمن خدمت	1-2
13	.....	1-1-2 تاریخچه آموزش ضمن خدمت در جهان	
14	.....	2-1-2 تاریخچه آموزش ضمن خدمت در ایران	
15	.....	3-1-2 پیشینه تحقیق در ایران	
18	.....	4-1-2 پیشینه تحقیق در خارج از کشور	
23	.....	2-2 بخش دوم - آموزش کارکنان	
23	.....	1-2-2 تعاریف صاحب نظران در خصوص آموزش	
25	.....	2-2-2 ضرورت و خواص آموزش کارکنان	
26	.....	3-2-2 فلسفه آموزش	
27	.....	4-2-2 جایگاه آموزش در نظام مدیریت منابع انسانی	
29	.....	2-5-2 طبقه بندی انواع آموزش براساس اهداف	
30	.....	3-2 بخش سوم - انواع فنون و روشهای آموزش منابع انسانی	
30	.....	1-3-2 آموزش از طریق سخنرانی	
30	.....	2-3-2 آموزش از طریق بحث گروهی	
30	.....	3-3-2 روش کنفرانس	
31	.....	4-3-2 روش سمینار	
31	.....	5-3-2 روش سمپوزیوم	
31	.....	6-3-2 بازدید علمی	
32	.....	7-3-2 تقسیم گروههای بزرگ به گروههای کوچک	

32	8-3-2 بررسی موردی .....
32	9-3-2 طوفان مغزی .....
32	10-3-2 آموزش از طریق شبیه سازی .....
33	11-3-2 روش های آموزش ضمن خدمت .....
33	1 روش گردش شغلی .....
33	2 روش قرارگرفتن در کمیته یا گروه .....
33	3 روش آموزش با استفاده از مربیگری .....
34	12-3-2 آموزش جواری یا دهلیزی .....
34	13-3-2 آموزش حساسیت یا گروه آموزشی .....
34	14-3-2 آموزش از طریق میزگرد .....
34	15-3-2 روش سندیکا .....
35	16-3-2 گروه مجادله .....
35	17-3-2 گروه کار .....
35	18-3-2 روش نمایش و تشریح .....
35	19-3-2 روش نمایش و ارائه .....
36	20-3-2 روش آموزش چهارمرحله ای .....
36	21-3-2 روش مطالعه مرتبط .....
36	22-3-2 روش آموزش مکاتبه ای .....
38	4-2 بخش چهارم - شیوه های انتقال موثر مفاهیم آموزشی .....
38	1-4-2 تهیه برنامه آموزش متمرکز .....
38	2-4-2 طراحی دوره های آموزشی براساس اهداف ویژه شغلی .....
38	3-4-2 تهیه الگوها .....
38	4-4-2 جداسازی و دسته بندی کارآموزان .....
38	5-4-2 آموزش همزمان مدیران .....
38	6-4-2 تشویق کارآموزان در طول جلسات .....
39	7-4-2 استفاده از مثال های عینی .....
39	8-4-2 استفاده از نظر افراد شرکت کننده .....
39	5-2 بخش پنجم - برنامه ریزی برای آموزش کارکنان .....
39	1-5-2 اهداف آموزش کارکنان .....
40	2-5-2 مراحل برنامه ریزی آموزش کارکنان .....
40	1 تعیین نیازهای آموزشی .....

42	3-5-2	مراحل نیازسنجی آموزشی
43	4-5-2	اهداف نیازسنجی آموزشی
43	5-5-2	اصول نیازسنجی آموزشی
44	6-5-2	موارد قابل توجه در برگزاری یک دوره آموزشی
44	1	تصمیم گیری درباره محتوا و مواد آموزشی
44	2	تصمیم گیری درباره روش اجرای دوره
46	3	پیش بینی شرایط و امکانات اجرایی دوره
47	7-5-2	انتخاب راهبرد مناسب برای آموزش
49	8-5-2	اهداف آموزش ضمن خدمت
49	9-5-2	برنامه ریزی دوره های آموزشی
52	10-5-2	مقدمات برگزاری دوره های آموزشی
53	11-5-2	اجرای دوره آموزشی
54	12-5-2	دیدگاه های طراحی آموزشی
56	6-2	بخش ششم - رابطه آموزش و یادگیری و ارائه نظریه های یادگیری
57	1-6-2	نظریه یادگیری رفتاری
57	2-6-2	نظریه یادگیری اجتماعی
59	3-6-2	نظریه شناختی (گشتالت)
61	4-6-2	طبقه بندی حیطه های یادگیری بلوم
62	1	مراتب حیطه شناختی
62	2	مراتب حیطه عاطفی
63	3	مراتب حیطه روانی - حرکتی
64	5-6-2	معرفی پنج بازده یادگیری از دیدگاه گانه
64	1	مهارت های ذهنی
65	2	راهبردهای شناختی
66	3	اطلاعات کلامی
66	4	مهارت های حرکتی
66	5	نگرشها
66	7-2	بخش هفتم - ارزشیابی
66	1-7-2	مفاهیم و تعاریف ارزشیابی از دیدگاه صاحب نظران
67	2-7-2	اهداف و فواید ارزشیابی برنامه های آموزشی

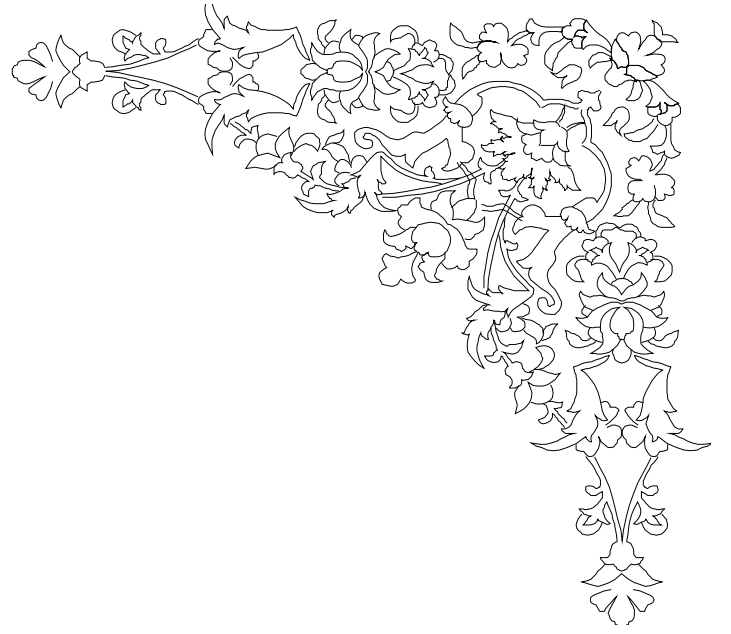
68.....	3-7-2 ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی .....
68 .....	4-7-2 مدل ها و روش های ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی .....
68.....	1 مدل هدف مدار تایلر.....
68.....	2 روش ادیورنه .....
69.....	3 روش دفیلیس .....
69.....	4 مدل کرک پاتریک .....
71.....	5 روش سی . آی . پی . اُ .....
72.....	6 مدل آزمایش اجتماعی .....
72 .....	7 مدل ارزشیابی مبتنی بر مدافعه .....
72.....	8 مدل سالیوان .....
73 .....	9 روش تی . وی . اس .....
74.....	2-7-5 انواع ارزیابی اثربخشی براساس روش تحقیق .....
74.....	1 طرح مطالعه موردی یک مرحله ای .....
74 .....	2 طرح دو گروهی با پیش آزمون و پس آزمون .....
74.....	3 طرح مقایسه گروه های ایستا.....
74.....	4 طرح چهارگروهی سولومون .....
75.....	2-7-6 نتیجه گیری و ارائه مدل تحلیلی .....
76.....	بخش هشتم – تاریخچه تاسیس و معرفی خدمات شرکت بیمه دانا .....
77.....	2-8-8 تاریخچه صنعت بیمه در ایران .....
78.....	2-8-1 آشنایی با اهم خدمات بیمه ای شرکت بیمه دانا .....
78.....	1 بیمه های درمان گروهی .....
78.....	2 بیمه های خودرو .....
78.....	3 بیمه های باربری .....
78.....	4 بیمه های عمر و پس انداز و حوادث انفرادی .....
79.....	5 بیمه های عمر و حوادث گروهی .....
79.....	6 بیمه های آتش سوزی .....
79.....	7 بیمه های مهندسی و خاص .....
79.....	8 انواع بیمه های متداول مهندسی .....
79 .....	9 بیمه های مسئولیت .....
	فصل سوم – روش اجرای تحقیق
83.....	مقدمه .....



83.....	روش تحقیق .....
83.....	1-3 طبقه بندی انواع پژوهش بر مبنای هدف .....
84.....	2-3 طبقه بندی انواع پژوهش بر مبنای روش .....
84.....	1-2-3 تحقیق توصیفی .....
84.....	2-2-3 تحقیق آزمایشی .....
84.....	1-1-2-3 تحقیق پیمایشی .....
84.....	2-1-2-3 تحقیق همبستگی .....
85.....	3-1-2-3 اقدام پژوهی .....
85.....	4-1-2-3 مطالعه موردی .....
85.....	5-1-2-3 روش پس رویدادی .....
86.....	3-3 قلمرو مکانی تحقیق .....
86.....	4-3 قلمرو زمانی تحقیق .....
86.....	5-3 قلمرو موضوعی تحقیق .....
86.....	6-3 معرفی جامعه آماری تحقیق .....
87.....	7-3 حجم نمونه و شیوه نمونه گیری .....
89.....	8-3 ابزار گردآوری اطلاعات .....
90.....	9-3 معرفی مقیاسهای اندازه گیری .....
90.....	1-9-3 مقیاس لیکرت .....
91.....	2-9-3 مقیاس افتراق معنایی .....
91.....	3-9-3 مقیاس ثرستون .....
92.....	4-9-3 مقیاس گاتمن .....
92.....	5-9-3 مقیاس فاصله اجتماعی بوگاردوس .....
92.....	10-3 روایی و پایایی ابزار اندازه گیری .....
95.....	11-3 روشهای تحلیل داده های آماری .....
96.....	1-11-3 روش تحلیل مسیر .....
96.....	2-11-3 ویژگی های تحلیل مسیر .....
97.....	3-11-3 مراحل اجرای تحلیل مسیر .....
97.....	4-11-3 مدل لیزرل .....
100.....	12-3 طبقه بندی شاخص های تناس مدل در لیزرل .....
101.....	1 آزمون تناسب مدل بر مبنای کوواریانس داده های مشاهده شده در مقابل داده های پیش بینی شده .....

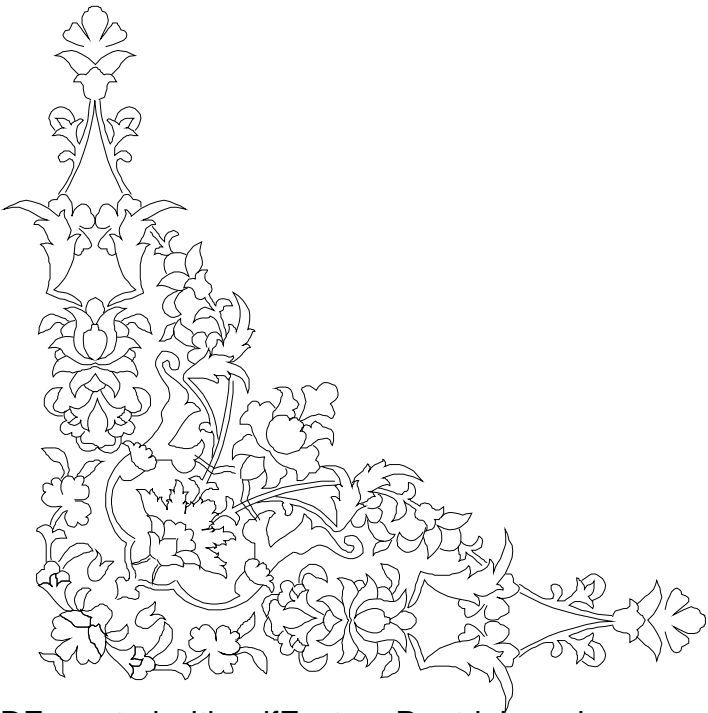
102	آزمون تناسب برای مقایسه یک مدل با مدل‌های دیگر
103	آزمون تناسب مدل بر مبنای کوواریانس داده‌های مشاهده شده در مقابل پیش بینی شده
103	آزمون تناسب معیارها بر مبنای تئوری اطلاعات
104	مدل پیشنهادی تحقیق 13-3
108	فصل چهارم – تحلیل داده‌های آماری
108	مقدمه
109	1-4 تجزیه و تحلیل متغیرهای ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه بر اساس آمار توصیفی
109	1-1-4 جنسیت
110	2-1-4 سن
111	3-1-4 میزان تحصیلات
112	4-1-4 سابقه کار
113	5-1-4 تعداد دوره‌های آموزشی
114	6-1-4 معدل فارغ التحصیلی
115	7-1-4 پاسخ دهندگان به تفکیک شعب
116	8-1-4 عنوان دوره‌های آموزشی
118	2-4 تحلیل سوالات پرسشنامه بر اساس آمار توصیفی
120	1-2-4 تحلیل سوالات مولفه آموزش ضمن خدمت
121	2-2-4 تحلیل سوالات مولفه بهبود عملکرد
122	3-2-4 تحلیل سوالات مولفه توان بکار بستن دانش
123	4-2-4 تحلیل سوالات مولفه تغییر رفتار شغلی
124	5-2-4 تحلیل سوالات مولفه ضایعات
125	6-2-4 تحلیل سوالات مولفه جایگاه شغلی
126	7-2-4 تحلیل سوالات مولفه تفویض اختیار
127	8-2-4 تحلیل سوالات مولفه جو سازمانی
128	9-2-4 تحلیل سوالات مولفه پاداش
129	10-2-4 تحلیل سوالات مولفه ابزار کار
130	11-2-4 تحلیل سوالات مولفه شرایط محیط فیزیکی
130	3-4 آمار استنباطی
132	1-3-4 بررسی نرمال بودن متغیرهای مشاهده شده مدل مسیر
155	4-4 تحلیل مسیر مولفه بهبود عملکرد
155	1-4-4 مدل اولیه مسیر

156.....	جدول مقادیر مستقیم مدل مسیر اولیه
158.....	مدل نهایی مسیر
158.....	جدول مقادیر روابط مستقیم بیرونی با درونی
160.....	جدول مقادیر روابط مستقیم درونی با یکدیگر
161.....	جدول مقادیر روابط غیر مستقیم
167.....	جدول مقادیر تاثیرات کلی متغیرها
170.....	نشانگر های برازش مدل مسیر نهایی
171.....	آزمون فرضیه ها
174.....	جدول وضعیت کلی فرضیه ها
174.....	نتیجه گیری
177.....	فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات
178.....	مقدمه
179.....	1-5 بحث و نتیجه گیری
183.....	2-5 پیشنهادات
184.....	3-5 پیشنهادات برای پژوهشهای آینده
184.....	4-5 محدودیت های تحقیق



فصل اول

کلیات



## مقدمه :

هر کس در دوران زندگی خود به نحوی با یادگیری سر و کار دارد و برای دمسازی با محیطی که پیوسته در حالت تغییر و رو به رشد است باید آموزش ببیند ، آموزش نه تنها موجب ارتقای توان و قابلیت‌های افراد در ارائه خدمات و تولید می شود، بلکه می توان به کمک این قابلیت ها در اداره و هدایت چرخه تولیدات و ارائه خدمات ، به سطوح بالاتر مراتب اجتماعی و اقتصادی دست یافت .

از جمله مواردی که اهمیت آموزش در آنها مشهود است می توان به موارد زیر اشاره کرد .

الف - صرفه جویی :

آموزش باعث صرفه جویی در هزینه های تولید و خدمات و کاهش ضایعات می شود، و در نهایت بهره وری از طریق کاهش هزینه ها افزایش می یابد .

ب - کارایی اقتصادی :

به واسطه تحولاتی که به کمک آموزش ایجاد می شود می توان با سرمایه و زمان کمتر محصولات با کیفیت بیشتر و بهتری ارائه کرد

ج - استفاده از فناوری روز :

برای استفاده از فناوری روز دنیا نیاز به مهارت برای بکارگیری آن مشهود است و این امر میسر نخواهد شد مگر در سایه آموزش مهارتها که در نهایت باعث افزایش بهره وری و اثر بخشی در همه ابعاد خواهد شد ( یونسکو، 1384 : 19).

تمامی سازمانهای تولیدی و صنعتی برای تحقق اهداف ، مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص ، با تجربه و آموزش دیده نیاز دارند برای آماده سازی چنین نیروهایی علاوه بر آموزشهای دانشگاهی و بلند مدت، یکی از راههایی که در کوتاه مدت سازمان را قادر می کند تا نیروی انسانی کارآمد و متخصص خود را تامین کند پرداختن به آموزش های ضمن خدمت است، که اگر بطور نظام مند و مستمر برنامه ریزی و اجرا شود منافع و مزایای زیادی برای سازمان و فرد خواهد داشت (بولا<sup>1</sup> ،

( 24: 1372

---

<sup>1</sup>-Boula

## 1-1- بیان مسئله :

عدم استفاده از آموزش و یا کمبود و نقص درآموزش در نهادها و سازمان ها موجب بروز نارسائی ها و مشکلات فراوانی می شود که به تعدادی از آنها اشاره می شود :

1- به علت عدم آموزش صحیح کارکنان اغلب از خط مشی اصلی کار و سازمان خود غافل ، و نسبت به اهداف اصلی و نهایی بی اعتنا می شوند. این حالت منجر به عدم هماهنگی بین کارکنان ، و در نتیجه تداخل وظیفه، تکرار و دوباره کاری ، و سرانجام به هدر رفتن منابع انسانی در سازمان می شود.

2-بعلت فقدان و یا کمبود آموزش صحیح ، اغلب کارکنان ، قوانین و مقررات وظایف شغلی خود را بخوبی فرا نمی گیرند و از جریان تحولات شغلی خود دور می شوند، این امر باعث می شود که معیارهای اجرای کار بنحو صحیح و مطلوب اعمال نشود و در نتیجه نارضایتی برای ارباب رجوع و سرانجام سرخوردگی و عدم رضایت برای کارکنان ایجاد می شود .

3- اغلب دوره های آموزشی بدون توجه به نیازهای آموزشی افراد ارائه می شوند و در نتیجه نمی تواند به اندازه کافی مفید باشند و همین امر موجب می شود که اغلب کارکنان نسبت به نتایج دوره های آموزشی نظرمساعدی نداشته باشند .

4- معمولاً شرایط فیزیکی محل برگزاری دوره ها با توجه به تعداد افراد شرکت کننده در دوره مناسب نیست .

5- از وسایل کمک آموزشی کمتر استفاده می شود، که نتیجه آن کاستن از کیفیت آموزش و مطلوب نبودن دوره های آموزشی برای افراد شرکت کننده است .

6- بی توجهی برخی مدیران شرکت بیمه دانا به نتایج ارزشیابی های آموزشی ، باعث کاهش انگیزه و تمایل شرکت کنندگان برای حضور در دوره ها شده است .

7- نارضایتی شرکت کنندگان از طول مدت برگزاری دوره ها با توجه به محتوای دوره .

8- نارضایتی شرکت کنندگان از مکان برگزاری برخی از دوره ها ، به دلیل بعد مسافتی و مشکل حضور در کلاسها بعد از ساعات اداری .

9- عدم تخصیص بودجه کافی به برنامه های آموزشی .

10- زمان بندی نامناسب برای برگزاری برخی از دوره ها باعث عدم هماهنگی کارکنان برای حضور در دوره ها شده و علیرغم نیاز سنجی صورت گرفته در مورد آنها حضور این افراد در دوره ها میسر نمی شود .

11- عدم تناسب محتوای دوره ها با اهداف آموزشی .

12- عدم دسترسی کارکنان به کتابها و منابع آموزشی جدید.

## 1-2- اهمیت و ضرورت تحقیق :

آموزش ضمن خدمت به معنای تغییر دانسته های کارکنان ، چگونه انجام دادن کار ، تغییر نگرش آنها نسبت به کار ، تغییر نگرش آنها نسبت به همکاران و سرپرستان است . لذا آموزش مستقیماً با یادگیری کارکنان در ارتباط است به نحوی که آموزش ضمن خدمت صرفنظر از اثر آن بر یادگیری فاقد تاثیرگذاری مثبت خواهد بود. از آنجا که امر آموزش موثرترین وسیله برای تربیت و تجهیز نیروی انسانی و تامین تخصص های مورد نیاز بخش دولتی است بعنوان عنصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی ارتباطی تنگاتنگ با اهداف سازمانها دارد موضوع آموزش کارکنان نیز زمانی نتیجه بخش خواهد بود که آموزش های ارائه شده در عمل بکارگرفته شود (غمخوار، 1380: 18 )

با توجه به اینکه موضوع تحقیق در مورد آموزش ضمن خدمت است ابتدا باید بدانیم هدف از آموزش چیست ؟ هدف از آموزش نمی تواند خارج از فلسفه و ارزشهای یک سازمان باشد ، البته عوامل متعددی از جمله فرهنگ کارکنان ، گرایشها ، علایق ، شرایط فیزیکی محیط آموزشی و نحوه نگرش و فن بیان متخصصان آموزش ، می تواند در اهداف آموزش نقش به سزایی داشته باشد .

آنتونی اسمیت و تیم کلی<sup>1</sup> دو تن از صاحب نظران علم مدیریت در مقاله ای با عنوان سرمایه های انسانی در عصر اقتصاد دیجیتال که در کتاب سازمان فردا به چاپ رسیده است هدف از آموزش ضمن خدمت پرسنل را در چهار محور زیر خلاصه می کنند:

1- ترویج بهترین رویه ها، چارچوبها و دانش جدید

2- تمرین مهارت ها و دریافت بازخوردهای حرفه ای

3- شبکه سازی، مشارکت و تشویق

4- پیشرفت به سبب دریافت بازخوردهای به موقع و تکمیل آن ها (اسمیت و کلی ، 1380).

---

1 Antonio Smith & Tim Klay

با در نظر گرفتن این امر و بدلیل گستردگی خدمات ، پویایی فعالیت ها و تنوع مشتریان در شرکتهای بیمه ای از جمله بیمه دانا ، به منظور آگاهی مسئولین و مدیران سازمان از میزان تاثیر آموزش بر یادگیری و در نتیجه بهبود عملکرد کارکنان و به منظور ارائه روشی برای سنجش دقیق میزان تاثیر گذاری آموزش بر عملکرد کارکنان ، این تحقیق ضروری به نظر می رسد.

### 1-3- سؤال های تحقیق :

سؤال های اصلی این تحقیق به شرح زیر است :

- 1- آیا می توان شواهدی یافت که نشان دهد آموزشهای ارائه شده در شرکت بیمه دانا موجب ارتقای عملکرد کارکنان آموزش دیده می شود؟
- 2- آیا می توان شواهدی یافت که نشان دهد آموزشهای ارائه شده در شرکت بیمه دانا موجب افزایش توان بکار بستن دانش کارکنان آموزش دیده می شود ؟
- 3- آیا می توان شواهدی یافت که نشان دهد آموزشهای ارائه شده در شرکت بیمه دانا موجب تغییر رفتار شغلی کارکنان آموزش دیده می شود ؟
- 4- آیا می توان شواهدی یافت که نشان دهد آموزشهای ارائه شده در شرکت بیمه دانا موجب کاهش میزان ضایعات و خسارات در حین اجرای کار می شود؟

### 1-4- اهداف تحقیق :

اهم اهدافی که این تحقیق پی می گیرد به شرح زیر است :

- 1-ارائه مدلی برای تعیین میزان تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان .
- 2-بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت در افزایش توان بکار بستن دانش کارکنان .
- 3- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت در کاهش خسارات و ضایعات.
- 4- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت در ایجاد تغییر رفتار شغلی از طریق انتقال مهارت و یادگیری به محل کار.

### 1-5- فرضیه های تحقیق :

برای این تحقیق مفروضات زیر مطرح است :

فرضیه اصلی : آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان تاثیر گذار است .  
فرضیه های فرعی :

- 1- آموزش ضمن خدمت باعث افزایش توان بکار بستن دانش کارکنان می شود .



2- آموزش ضمن خدمت باعث ایجاد تغییر رفتار شغلی از طریق انتقال مهارت و یادگیری به محیط کار می شود .

3- آموزش ضمن خدمت باعث کاهش میزان ضایعات و خسارات در کار می شود.

### 1-6- مدل تحلیلی تحقیق :

مدل این تحقیق با استناد به مدل سالیوان<sup>1</sup>، کرک پاتریک<sup>2</sup> و روش سنجش اثربخشی<sup>3</sup> C.I.P.O انتخاب شده است که در این فصل به اختصار به آنها اشاره می شود :

#### 1- مدل سالیوان :

این مدل اثربخشی آموزشی را در پنج مرحله به شرح زیر بیان می دارد:  
الف- ارزشیابی قبل از آموزش ، ب- ارزشیابی در پایان آموزش، ج- آثار تاخیری آموزش (بعد از چند هفته )  
د- تغییرات رفتاری در شغل ، ه- تغییرات عملکردی در محیط کار.

#### 2- مدل کرک پاتریک :

که چهار مرحله برای ارزشیابی آموزش به شرح زیر پیشنهاد می کند:  
الف - ارزیابی واکنش ، ب- ارزیابی یادگیری ، ج - ارزیابی رفتار ، د- ارزیابی نتایج  
3- روش C.I.P.O ( سی . آی . پی . اُ ):

عنوان آن برگرفته از حروف اول مراحل چهارگانه ای است که توسط آقای پیتر وار<sup>4</sup> ارائه شده و شامل مراحل زیر است:

الف - ارزشیابی زمینه کار ب - ارزیابی داده ها ج - ارزیابی اثربخشی فرآیند آموزش د- ارزیابی عملکرد و نتیجه آموزش.

مدل تحلیلی این تحقیق در شکل شماره 1-1 آمده است .

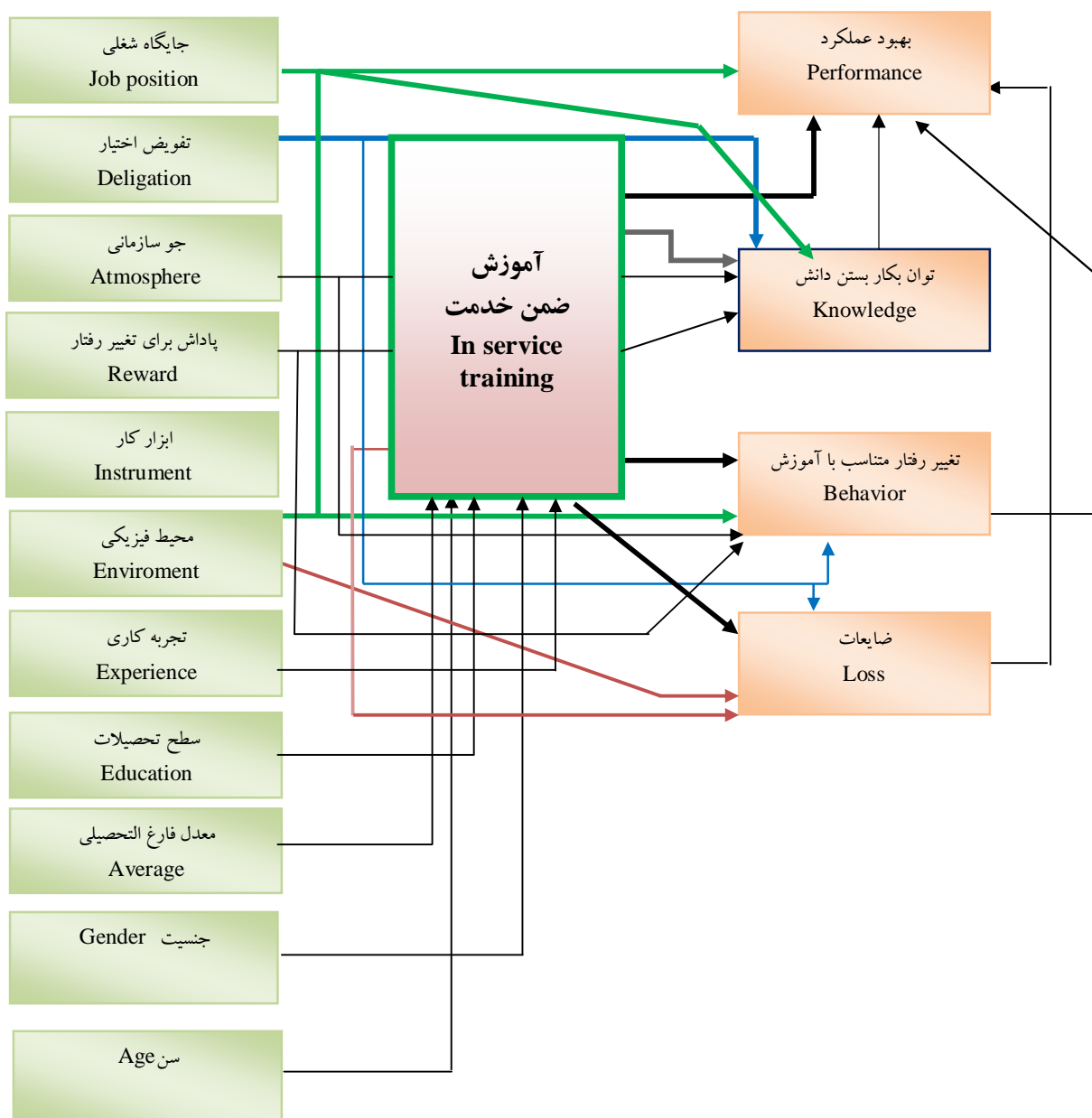
---

۱ - suliwan

۲ - kirk patrik

۳ - Context, Input, Process, Output

۴- Peter Warr



شکل شماره 1-1: مدل تحلیلی تحقیق

## 1-7-7-تعریف مفهومی متغیرهای تحقیق :

با توجه به مدل تحلیلی تحقیق تعریف های مفهومی متغیرهای مدل تحقیق به شرح زیر ارائه می شود:

1-7-1-**عملکرد**: پام جونز<sup>1</sup> در کتاب مدیریت عملکرد تعاریف مختلفی را از عملکرد ارائه کرده است که به تعدادی از آنها اشاره شده است :

-عملکرد، انجام دادن کاری است با یک قصد و نیت خاص (مانند ایجاد ارزش).  
-توانایی انجام یک کار یا قابلیت ایجاد آن را عملکرد گویند (برای مثال، رضایت مشتری به معیار قابلیت سازمان برای مقدار فروش آینده است).  
-عملکرد، مقایسه نتایج با چند الگو یا مرجع انتخاب شده است (پام جونز، 1387).

1-7-2- **توان بکار بستن دانسته ها** : توان بکار بستن دانش عبارتست از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها و تلاش در جهت اثربخشی فعالیتهای سازمان (گوردن<sup>2</sup>، 2003).  
آلفرد باندورا<sup>3</sup> توان بکار بستن دانش را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف ، دانسته و برای آن چهار عامل اصلی را می شمارد :

- حمایت عاطفی افراد زمانی که درگیر امور استرس زا هستند.
- تشویق کردن و دادن باز خورد به آنها
- معرفی نمونه هایی از افراد موفق و اثر بخش به آنها
- کسب تجربه از طریق اجرای موفقیت آمیز یک فعالیت (کینلا، 1383).

1-7-3- **تغییر و اصلاح رفتار** : تغییر و اصلاح رفتار به مجموعه روش ها و فنونی گفته می شود که به منظور تغییر الگوهای رفتاری با تقویت های مثبت رفتارهای مطلوب ، و پی آمدهای منفی رفتارهای نامطلوب به کار می رود ، هدف آن کمک به رفع مشکلات سازگاری افراد در موقعیت های مختلف زندگی فردی و اجتماعی است (موی علی، 1386 : 96).

---

۱ - Pam Jones

۲- Gordon

۳-Alfred Bandura

۴- Shingoe

**1-7-4-ضایعات** : بنا بر تعریف واژه‌نامه انگلیسی وبستر، ضایعات به مفهوم مازاد بر تولید است. همچنین، شینگو در سال 1992 از کارکنان سازمانهای مختلف نظرسنجی بعمل آورد و بر مبنای آن، ضایعات را در هفت گروه طبقه‌بندی و تعریف نمود:

- ضایعات مربوط به تولید مازاد بر ظرفیت

- ضایعات مربوط به فرآیند

- ضایعات مربوط به موجودی

- ضایعات مربوط به حمل و نقل

- ضایعات مربوط به تولید محصولات معیوب

- ضایعات مربوط به تأخیرهای زمانی

- ضایعات مربوط به حرکت و کار سیستم‌های تولیدی ( پایگاه اطلاعاتی خلاقیت ).

**1-7-5-جایگاه شغلی** : دربرگیرنده مجموعه وظایف و مسئولیت هایی است که به موجب قانون به صورت مستمر یا غیرمستمر برای ارجاع به یک فرد در نظر گرفته می شود (شبی خالد، 1378).

**1-7-6-تفویض اختیار** : تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیر دست واگذار می کند. (همان).

**1-7-7-جو سازمانی** : بیش از چند دهه از اولین تعریف جو سازمانی می گذرد. در این مدت

تعاریف متعددی مطرح شده که جوهره همه آنها دو عنصر را در برداشته است :

- سیستم شناختی (عنصر ذهنی)، که بیانگر سیستم های ارزشی سازمان است .

- برداشتهای جمعی (عنصر احساسی) که از سیاستها، عملکرد و روشهای سازمان نشأت می گیرد.

مورد اول بیشتر به فرهنگ سازمان مرتبط است و مورد دوم بیانگر جوی است که رهبری با آن مرتبط

است . به این ترتیب جو سازمانی نمایی از ویژگی های ظاهری فرهنگ است که از ادراکات و

نگرشهای کارکنان ناشی می شود. در واقع جو، نمای قابل دید ، و فرهنگ بخش غیر قابل رویت

سازمان است، مثل یک کوه یخ شناور در آب. اگر چه اندیشمندان درباره تعریف جوسازمانی اتفاق

نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگیهای آن دیدگاههای یکسانی ابراز داشته اند. ویژگیهای زیر

را برای جو سازمانی برشمرده اند :

-یک برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگیهای خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت،

تقدیر، نوآوری و عدالت.

-برآیند تعامل اعضای یک سازمان.