

## بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای

علی دهقانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۱۹

علی‌رضا دقیقی اصلی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۲۱

فاطمه پورولی<sup>۳</sup>

### چکیده

باتوجه به اهمیت روزافزون آموزش‌های ضمن خدمت و نقش بسزای این آموزش‌ها در بهبود عملکرد کارکنان سازمان، دوره‌های آموزشی با هدف افزایش کیفیت مطلوب ارزیابی می‌شوند. لذا مسئله اصلی این پژوهش بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت حرفه‌ای بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای است. در این پژوهش از مدل *CIPP* برای ارزیابی کیفیت آموزش ضمن خدمت استفاده شده است. الگوی ارزشیابی *CIPP* چهار نوع ارزشیابی را ارائه می‌کند: کیفیت زمینه، کیفیت درون‌داد، کیفیت فرایند و کیفیت برون‌داد یا محصول.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان یک شرکت بیمه‌ای هستند، روش نمونه‌گیری در این پژوهش طبقه‌ای و تصادفی سیستماتیک است و حجم نمونه ۲۱۷ نفر از افراد جامعه است. نتایج پژوهش با استفاده از نرم‌افزار *SMART PLS* و *SPSS* تحلیل شده است.

طبق نتایج به دست آمده آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد که هر یک از ابعاد کیفیت درون‌داد، کیفیت فرایند، کیفیت برون‌داد و کیفیت زمینه به ترتیب از بیشترین تا کمترین تأثیر را بر توانمندی کارکنان دارند. همچنین باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش، آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد که هر یک از ابعاد کیفیت زمینه، کیفیت فرایند، کیفیت درون‌داد و کیفیت برون‌داد به ترتیب از بیشترین تا کمترین تأثیر را بر عملکرد شغلی کارکنان دارند. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که توانمندی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان، تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

**واژگان کلیدی:** آموزش ضمن خدمت، توانمندی کارکنان، عملکرد شغلی کارکنان، مدل *CIPP*

1. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران جنوب) [dralideghani@gmail.com](mailto:dralideghani@gmail.com)

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران مرکز) [daghighiasli@gmail.com](mailto:daghighiasli@gmail.com)

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (بیمه) دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال) (نویسنده مسئول) [azi\\_pup@yahoo.com](mailto:azi_pup@yahoo.com)

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (بیمه) دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال) (نویسنده مسئول) [azi\\_pup@yahoo.com](mailto:azi_pup@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

نیاز به آموزش و یادگیری در کلیه مراحل زندگی انسان‌ها، به‌منظور درک بهتر و ارتقای محیط آنها ضرورتی انکارناپذیر است. آموزش نه تنها موجب ارتقای توان و قابلیت‌های افراد در ارائه خدمات و تولید می‌شود، بلکه می‌توان به کمک این قابلیت‌ها در اداره و هدایت چرخه تولید کالاها و خدمات، به سطح بالاتر مراتب اجتماعی و اقتصادی دست یافت (نوجوان، ۱۳۸۹). در گذشته چنین گمان می‌رفت که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند، بنابراین پیش از آغاز به کار به افراد، آموزش داده می‌شد. براساس این گمان انسان برای زمانی می‌آموخت و سپس به کار مولد و سودمند می‌پرداخت و زمانی که کار آغاز می‌شد، دیگر برای آموزش و پرورش جایی در خور توجه وجود نداشت. این اندیشه اکنون روایی ندارد و آموزش با زیستن انسان همراه شده است (علمشاهی، ۱۳۹۱).

در جهان کنونی که دامنه علم به‌سرعت در حال گسترش است، توسعه و آموزش نیروی انسانی، سهم عمده‌ای در حفظ، بقا و موفقیت یک سازمان دارد (مرادی نصرآبادی، ۱۳۹۱). نیروی انسانی، گران‌بهاترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان را تشکیل می‌دهد؛ استفاده مؤثر و مفید از سایر منابع از جمله فناوری، سرمایه و محیط در گرو داشتن نیروی انسانی متخصص و متعهد است. در نتیجه توجه به آن و توسعه یادگیری و آموزش آنها در راستای رسیدن به یک سازمان یادگیرنده اهمیت فراوانی دارد (منوریان و تهامی، ۱۳۹۰). سازمان‌ها، به مثابه موجوداتی زنده و پویا، هم‌زمان با رشد و تحول جوامع، تغییر و تکامل می‌یابند و از طریق فرایند جذب و انطباق با محیط و بافت اجتماعی خویش سازگار می‌شوند. از نظر رایینز<sup>۱</sup> سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها می‌آموزند (رسته مقدم، ۱۳۸۴).

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است (علمشاهی، ۱۳۹۱). تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای تحقق اهداف، مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص، باتجربه و آموزش‌دیده نیاز دارند. برای آماده‌سازی چنین نیروهایی علاوه بر آموزش‌های دانشگاهی و بلندمدت، آموزش‌های ضمن خدمت در کوتاه‌مدت، سازمان را قادر می‌سازد تا نیروی انسانی کارآمد و متخصص خود را تأمین کند (نوجوان، ۱۳۸۹).

## ۲. بیان مسئله

از نظر اقتصاددانان، به عصر امروز، عصر دانایی‌محور یا اقتصاد دانش‌محور گفته می‌شود و در حال حاضر ارزش یک شرکت و یک سازمان را دارایی‌های نامشهود آن (چیزی بیش از ۸۵٪ ارزش آن سازمان) تشکیل می‌دهد. از میان دارایی‌های نامشهود، از قابلیت نیروی کار به‌عنوان مهم‌ترین عامل و یک مزیت رقابتی پایدار نام برده شده است (ابراهیم‌آبادی، ۱۳۸۸). در واقع در جهان امروز آنچه بیش از همه اهمیت دارد، نیروی انسانی است، به‌طوری‌که 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. این منابع انسانی است که سرمایه را متراکم می‌سازد، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کند، سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به‌وجود می‌آورد و توسعه ملی را پیش می‌برد. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به‌نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ‌چیز دیگری را توسعه بخشد (علمشاهی، ۱۳۹۱).

در این میان آموزش سازمانی می‌تواند به‌عنوان بستری در جهت توسعه سازمانی، با اهمیت جلوه نماید. در تمامی سازمان‌ها دو نکته اساسی مورد توجه است: حفظ بقا و حیات، افزایش کارایی و اثربخشی. حیات سازمان‌ها تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌های مختلف نیروی انسانی دارد. هرچند اگر زمینه‌ها به‌هنگام و بهینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳ الف).

یکی از بزرگ‌ترین مشکلات سازمان‌های امروزی ناشی از مسئله آموزش است. آموزش، عامل اساسی تعالی انسان‌هاست و این تعالی می‌تواند در تلطیف روابط کارکنان و مدیران نیز اثربخش باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). آموزش ضمن خدمت بی‌شک از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل بهبود امور سازمان و افزایش کارایی است. دوره‌های آموزش ضمن خدمت منجر به بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر در نیروی انسانی خواهد شد. آموزش می‌تواند دستاوردهای متفاوتی داشته باشد که یکی از آنها ایجاد توانمندی در مخاطبین است تا آنان بتوانند به‌عنوان کارکنانی فعال و مستقل در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند (آقایار، ۱۳۸۲).

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات کارکنان مدنظر بوده و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد سازمانی را تشکیل می‌دهد. البته آموزش، مشکل‌گشای همه نابسامانی‌های سازمان نیست ولیکن بدون شک از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود عملکرد و توانمندی کارکنان هر سازمانی به‌شمار می‌رود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳ ب). برای تحقق این امر شرکت بیمه برای کارکنان و مدیران خود دوره‌های آموزش ضمن

خدمت اجرا می‌کند، ارزیابی این دوره‌ها باعث می‌شود نقاط قوت و ضعف آنها شناخته شده و برنامه‌ریزی‌های آتی با هدف افزایش توانمندی و بهبود عملکرد کارکنان با دقت بیشتری انجام شود. با توجه به موارد گفته‌شده مسئله اصلی این پژوهش بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در یک شرکت بیمه بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان است.

### ۳. ادبیات پژوهش

#### ۳-۱. مفهوم آموزش ضمن خدمت

اهمیت و نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر هیچ سازمانی پوشیده نیست و هر سازمانی به تناسب اهمیتی که به این مهم داده، مراکزی را برای تربیت نیروی انسانی خود تخصیص داده است. آموزش ضمن خدمتی که با دوره‌های حساب‌شده ادامه یابد و ضمن کوشش در افزایش توان مهارت و دانش کارکنان، در حل مسائل و مشکلات محیط کار نیز چاره‌ساز باشد می‌تواند موجب بقای سازمان شود. از این رو تلاش مستمر در بهبود کیفیت آموزش ضمن خدمت می‌تواند منافع قابل ملاحظه‌ای به همراه داشته باشد. مطالعاتی که بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۸۷ توسط کارفرمایان انگلیسی از طریق مؤسسه مطالعاتی آموزش ملی صورت گرفته، نشان می‌دهد که نیمی از آموزش‌های انجام‌شده به صورت ضمن خدمت بوده است و در مقایسه با آموزش‌های خارج از محل کار، هزینه‌های بیشتری صرف آن شده است. این آموزش‌ها بخش اعظم هزینه اشتغال را به خود اختصاص داده‌اند (شاید حدود ۱/۵٪ بازده) (اسلومن، ۱۳۸۲).

همانند بسیاری دیگر از مفاهیمی که با قلمروهای پیچیده فعالیت‌های انسان سروکار دارند، آموزش ضمن خدمت<sup>۱</sup> نیز مفهومی بحث‌انگیز است که درباره آن توافق نظر وجود ندارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳ الف).

هر چند ممکن است، آموزش ضمن خدمت در سازمان‌های مختلف مفاهیم متفاوتی را در پی داشته باشد، ولی از آنجایی که در جهت رفع نیازهای حرفه‌ای و فردی کارکنان می‌باشد، می‌توان تعریف کلی از آن ارائه داد. جان اف می<sup>۱</sup> آموزش ضمن خدمت را بهبود سیستماتیک و مستمر مستخدمین از نظر دانش، مهارت و رفتارهایی می‌داند که به رفاه آنها در سازمان محل خدمتشان کمک می‌کند. آموزش ضمن خدمت، مجموعه فعالیت‌های نیازسنجی شده و برنامه‌ریزی شده به منظور اصلاح و بالابردن دانش، مهارت، نگرش و رفتار اعضای سازمان برای انجام وظایف خاص محوله سازمانی است (میرکمالی، ۱۳۷۷). هر نوع برنامه آموزشی برای ارائه فرصت‌های یادگیری به منظور بهبود عملکرد کارکنان شاغل را آموزش ضمن خدمت گویند (Harris, 1980)؛ کوشش نظام‌دار به منظور هماهنگ کردن آرزوها و علایق و نیازهای آتی افراد یا سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود (Pear and Ghater, 1983). کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و وسایل مربوط به آن (جزنی، ۱۳۷۵). کلیه مساعی و کوشش‌هایی که در جهت 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 وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (ابطحی، ۱۳۷۵). اکتساب (یادگیری) سیستماتیک مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی است که به عملکرد بهبودیافته در یک محیط دیگر (محیط کاری) منجر می‌گردد (Goldstein and Irwin, 1993).

## ۲-۳. مفهوم توانمندی کارکنان

اصطلاح توانایی‌ها و صلاحیت‌های کلیدی را نخستین بار دایتر مرتنز<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۴ معرفی کرد. توانمندی، عملکردی نزدیک به کامل و فعالیتی توانمندانه، در یک فعالیت است که فرد پیوسته بتواند آن را انجام دهد (Zolingen and Van, 2002).

1. John F Mi  
2. Dieter Mertens

نایت و یورک<sup>۱</sup> توانمندی شغلی را ترکیب هم‌افزاینده‌گی کیفیت‌ها و صلاحیت‌های فردی، مهارت‌های فنی و فرایندی و مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی می‌دانند. از نظر میرکمالی (۱۳۷۷) نیز توانمندی، توان بالقوه یا بالفعل یک فرد است، برای اینکه از عهده انجام دادن یک فعالیت ذهنی یا جسمی برآید. توانمندی شغلی از نظر یونسکو و سازمان جهانی کار، اطلاعات، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که قابلیت نیروی کار را جهت کسب شغل، ارتقا و پیشرفت در آن و روبه‌رو شدن با تغییرات احتمالی شغل و همچنین به دست آوردن شغل دیگر در صورت تمایل به تغییر شغل، در دوره‌های مختلف زندگی افزایش می‌دهد (UNESCO and ILO, 2002).

توانمندی شغلی خاص یک شغل نیست بلکه کیفیت‌هایی است که از یک زمینه کاری به زمینه دیگر و از یک شغل به شغل دیگر قابل انتقال است (Zolingen and Van, 2002). به عبارت دیگر توانمندی شغلی به صورت افقی در همه صنایع و به صورت عمودی در همه شغل‌ها و در همه سطوح کارکنان از افراد تازه‌کار تا مدیران و رؤسا مورد نیاز است (Cotton, 2001). برای توانمندی، دو رهیافت ساختاری روی تجارب مدیریتی شامل تفویض قدرت تصمیم‌گیری از رده‌های بالا به رده‌های پایین‌تر سازمانی و افزایش دسترسی به اطلاعات و منابع برای افراد در سطوح پایین‌تر و فلسفی شامل رشد و سازگاری ادراکات افراد مطرح شده است (Bowen et al., 2005).

### ۳-۳. مفهوم عملکرد شغلی کارکنان

تعاریف مختلفی راجع به عملکرد شغلی صورت گرفته است. عملکرد شغلی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (Cascio, 1989)، آنچه را که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند (Robbins, 2000). رفتاری که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است

(Kristien, 2004). از تعاریف برمی‌آید که عملکرد شغلی یک مفهوم کلی است که نتیجه فعالیت‌های سازمانی را نشان می‌دهد. اثربخشی و کارایی به‌عنوان اجزای عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرند.

#### ۴-۳. مدل سیپ<sup>۱</sup>

براساس تجارب به‌دست آمده از ارزیابی در مدارس و تحلیل منطقی شیوه‌های کلاسیک ارزیابی، استافل‌بیم<sup>۲</sup> و همکاران به این نتیجه رسیدند که ارزیابی با فعالیت‌هایی نظیر اندازه‌گیری، قضاوت حرفه‌ای، طرح آزمایشی یا تطابق نتایج و هدف‌ها یکسان قلمداد می‌شود. در نتیجه ضرورت تدوین یک مفهوم بهتر از ارزیابی، به‌منظور غلبه بر ضعف‌های موجود مطرح گردید (کیامنش، ۱۳۷۷).

CIPP از معروف‌ترین مدل‌های رویکرد سیستمی است که در مقایسه با سایر انواع مدل‌ها کاربردهای بیشتر و گسترده‌تری داشته است. هسته مدل در کلمه (CIPP) نهفته است، در واقع CIPP حروف اول کلمات زمینه، درون‌داد، فرایند و محصول بوده و بر ارزیابی آنها دلالت می‌کند. مدل ارزیابی CIPP از جمله الگوهای ارزیابی رویکرد هدف‌مدار است، ارزشیابی در این مدل عبارت است از: فرایند تعیین کردن، به‌دست آوردن و فراهم‌ساختن اطلاعات توصیفی و قضاوتی در مورد ارزش و مطلوبیت هدف‌ها، طرح، اجرا و نتایج، به‌منظور هدایت، تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی به نیازها و درک بیشتر از پدیده‌های مورد بررسی. الگوی ارزیابی CIPP از جامع‌ترین الگوهای ارزیابی به‌شمار می‌رود که کاربرد گسترده‌ای در برنامه‌ریزی توسعه آموزش کارکنان دارد، این الگو با توجه به دیدگاه سیستمی به‌منظور تحلیل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر این الگو کمک می‌کند تا تصمیم‌های مربوط به زمینه، درون‌داد، فرایند و برون‌داد نظام آموزش کارکنان بخردانه اتخاذ شود، یعنی قبل از کاربرد این الگو باید مشخص شود که مدیریت و

---

1. CIPP(Context, Input, Process, Product)  
2. Stufflebeam



تصمیم‌گیرندگان با چه موضوعاتی سروکار دارند و نیاز اطلاعاتی آنها چیست؟ پس از آن باید برای برآوردن نیازهای آنان اقدام به ارزشیابی کرد. براین اساس نظام اطلاعات مدیریت می‌تواند در کاربرد این الگو مفید واقع شود (مطهری‌نژاد، ۱۳۸۲). در الگوی CIPP نظام آموزش کارکنان با توجه به چهار جزو فوق مورد نظر قرار می‌گیرد و برای هر جزو نظام ارزشیابی ویژه‌ای منظور می‌گردد، از این رو کاربرد الگوی CIPP در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان شامل چهار نوع ارزیابی (زمینه- درون‌داد- فرایند- برون‌داد) است. جدول ۱ نشان‌دهنده برخی از عوامل و شاخص‌های کلیدی در الگوی ارزشیابی CIPP است:

جدول ۱. ابعاد، عوامل و شاخص‌های مدل ارزشیابی CIPP

ابعاد	عوامل	شاخص‌های سنجش
ارزشیابی زمینه	تعیین اهداف و برنامه‌ها	بررسی محتوای کاری شرکت‌کنندگان در برنامه آموزشی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های شرکت‌کنندگان در برنامه
ارزشیابی درون‌داد	تهیه طرح مناسب جهت رسیدن به اهداف	بررسی و پیش‌بینی احتیاجات اجرایی، برنامه آموزشی نیروی انسانی، منابع لازم، وسایل کار و بودجه لازم
ارزشیابی فرایند	اجرای طرح تهیه شده	ارزشیابی مراحل مختلف برنامه آموزشی
ارزشیابی محصول	بررسی و ارزشیابی محصول با بازده آموزش	ارزشیابی بلافاصله پس از اتمام دوره آموزشی

(مطهری‌نژاد، ۱۳۸۲)

#### ۴. پیشینه پژوهش

در حوزه تحقیقات داخلی، دماوندی و الزامی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت، میزان سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که از میان سه عامل آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه و تحصیلات، تنها آموزش ضمن خدمت به‌طور معناداری با توانمندی شغلی ارتباط دارد. همچنین بین آموزش ضمن خدمت و هر یک از

مؤلفه‌های توانمندی شغلی، رابطه معناداری وجود ندارد. به‌طورکلی نتایج تحقیق حاکی از این است که آموزش‌های ضمن خدمت معلمان بر توانمندی شغلی آنان تأثیر دارد و آن را افزایش می‌دهد.

جهان تیغ (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای به ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت نهاد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان براساس مدل CIPP پرداخته است. در این مطالعه اثربخشی مطلوب ابعاد زمینه و فرایند مورد تأیید قرار گرفت، اما نتایج تحقیق، مطلوبیت ابعاد درون‌داد و برون‌داد را تأیید نکرد و بررسی نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت صورت گرفته تأثیر بسزایی بر افزایش سطح سواد اطلاعاتی آنان نداشته است.

پیرویان و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی را با عنوان ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۱۳۹۰ براساس مدل ارزشیابی کرک پاتریک<sup>۱</sup> انجام داده‌اند. نتایج بیانگر آن است که فراگیران شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی در مجموع، میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی را در سطح خوب ارزیابی نموده‌اند.

در حوزه تحقیقات خارجی کیم<sup>۲</sup> در پژوهش شبه‌آزمایشی خود با هدف سنجش اثربخشی برنامه آموزشی امنیت اطلاعات در مؤسسه خدمات مالی پنسیلوانیای غربی و تحلیل مقایسه‌ای آموزش کامپیوترمحور و مربی‌محور از میان ۲۱۲ نفر در این مؤسسه، ۸۵ نفر مربی‌محور و ۲۷ نفر کامپیوترمحور را برگزید. در این پژوهش منظور از اثربخشی، انتقال یادگیری، حفظ دانش یادگرفته‌شده و سطح رضایت فراگیران بود. در واقع پژوهشگر در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال بود که آیا اجرای دو نوع آموزش کامپیوترمحور و مربی‌محور به نتایج متفاوتی از اثربخشی منجر می‌شود یا خیر. یافته‌های حاصل از این پژوهش که در نتیجه تحلیل واریانس به‌دست آمده‌بودند، عبارت‌اند از:

1. Kirk Patrick
2. Kim, 2010

فراگیران مربی‌محور، سطح بالاتری از انتقال یادگیری و رضایت کلی را در مقایسه با همکاران کامپیوترمحور از خود نشان دادند. در مقابل فراگیران کامپیوترمحور سطح بالاتری از حفظ و نگهداری دانش را در مقایسه با فراگیران مربی‌محور در بازه زمانی ۶۰ روز پس از آموزش نشان دادند، باین وجود تفاوت معناداری در حفظ دانش بین دو گروه در بازه زمانی ۹۰ روز پس از آموزش مشاهده نشد.

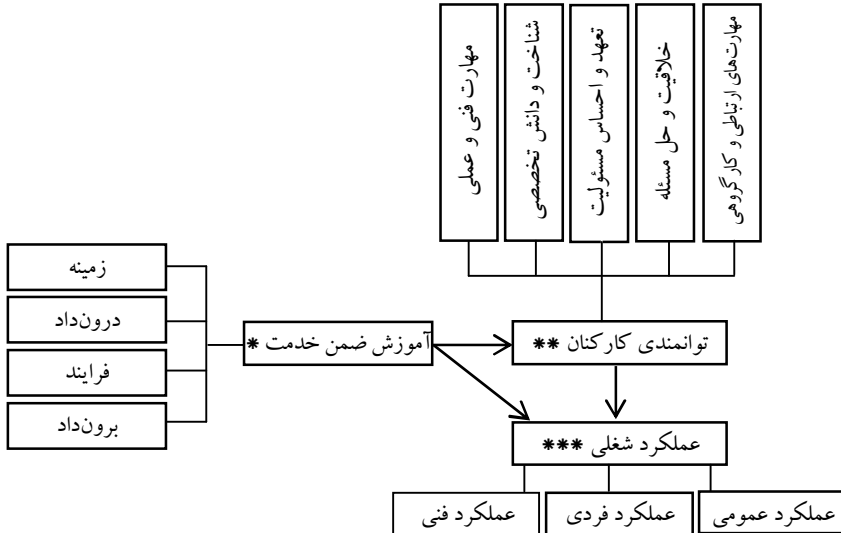
فیلیپس و فیلیپس<sup>۱</sup> نیز پژوهشی با عنوان ارزشیابی آموزش در بخش دولتی و با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی انجام دادند، جامعه آماری این پژوهش اعضای انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی و اعضای انجمن مدیریت دولتی بین‌المللی بود که فرصت‌های آموزشی به کارکنان‌شان عرضه کرده بودند و نمونه آن شامل ۳۷۹ نفر از ۱۸۵۳ نفر بود. ابزار مورد استفاده پرسش‌نامه و از آزمون‌های آماری همبستگی، تحلیل واریانس و کی‌دو استفاده شده بود و در نهایت این نتایج حاصل شدند: آموزش برگزارشده به درخواست کارفرما در سازمان‌های دولتی عمدتاً در سطح یک و دو ارزیابی می‌شوند، هیچ روش پذیرفته‌شده‌ای برای ارزیابی بازگشت سرمایه آموزش در سازمان‌های دولتی وجود ندارد، تفاوت‌های درصد ارزیابی انجام‌شده در هر پنج سطح مربوط به ویژگی‌های سازمان دولتی است، تفاوت‌ها در درصد ارزیابی انجام‌شده در پنج سطح ارزیابی مربوط به شیوه‌های آموزش در سازمان دولتی نظیر نیازسنجی فرایند آموزش است، تفاوت‌ها در درصد ارزیابی انجام‌شده در پنج سطح مربوط به تجربه مدیر است نه دیدگاه ذی‌نفعان، موانع ارزیابی آموزش در سازمان‌های دولتی مربوط به سطوح ارزیابی انجام شده است.

## ۵. مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش رابطه متغیر کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت به‌عنوان متغیر مستقل و متغیر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان به‌عنوان متغیرهای وابسته مورد بررسی

قرار گرفته است. در پژوهش حاضر از مدل ارزشیابی‌ای استفاده شده که استافیل بیم و همکاران مطرح کرده‌اند.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



(\* Stufflebeam, 2002 \*\* میرکمالی و باقری خلیلی، ۱۳۸۴ \*\*\* گل پرور و خاکسار، ۱۳۹۱)

هدف از الگوی مذکور فراهم آوردن یک زمینه برای تعیین هدف‌های آموزشی است که در واقع طی برنامه‌ای به ایجاد تغییرات آموزشی برای نیل به اهداف کمک می‌کند و سپس به مقایسه واقعیت با اهداف تعیین شده می‌پردازد، اینکه به چه تغییراتی نیاز است و چه موانعی وجود دارد و در نهایت به میزان تحقق اهداف می‌پردازد. از این الگوی ارزشیابی می‌توان جهت تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی استفاده کرد.

## ۶. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی این مقاله عبارت‌اند از: تأثیرگذاری آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان یک شرکت بیمه، تأثیرگذاری آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان یک شرکت بیمه و تأثیرگذاری توانمندی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان یک شرکت بیمه. فرضیه‌های فرعی این پژوهش عبارت‌اند از: تأثیرگذاری

کیفیت زمینه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه، تأثیرگذاری کیفیت درون‌داد آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه، تأثیرگذاری کیفیت فرایند آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه، تأثیرگذاری کیفیت برون‌داد آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه، تأثیرگذاری کیفیت زمینه آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه، تأثیرگذاری کیفیت درون‌داد آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه، کیفیت فرایند آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه و تأثیرگذاری کیفیت برون‌داد آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه.

## ۷. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش پژوهش، توصیفی-تبیینی و از نوع پس‌رویدادی است. از نظر اجرا، پیمایشی و از نظر زمان، یک پژوهش مقطعی است. جامعه آماری عبارت از کلیه کارکنان یک شرکت بیمه بود که آمار آنها براساس بررسی‌های به عمل آمده ۵۰۰ نفر بوده است و با توجه به محدود بودن تعداد جامعه آماری، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی سیستماتیک خواهد بود و به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با فرض حداکثر واریانس (P و Q برابر ۰/۵) استفاده شده است. براساس نتیجه فرمول کوکران، از حجم کل جامعه آماری، تعداد ۲۱۷ نفر نمونه برآورد شده است. برای افزایش نرخ بازگشت و همچنین افزایش دقت در نقطه نظرات ارائه شده، پرسش‌نامه‌ها برای ۲۳۰ نفر از افراد جامعه ارسال شد و در نهایت ۲۱۲ پرسش‌نامه سالم و قابل تحلیل جمع‌آوری گردید. نتایج پژوهش با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری بررسی و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS و SPSS تحلیل شده است.

## ۸. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

### ۸-۱. روایی (اعتبار) ابزار پژوهش

مقصود از روایی آن است که آیا ابزار اندازه‌گیری می‌تواند خصیصه‌ای که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ (خاکی، ۱۳۸۵). برای سنجش روایی، پرسش‌نامه مذکور بین آزمودنی‌ها و تنی چند از اساتید توزیع و درنهایت با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده، پرسش‌نامه نهایی تهیه و تنظیم گردید.

### ۸-۲. پایایی (قابلیت اعتماد) ابزار پژوهش

پاسخ به سؤال زیر قابلیت اعتماد و پایایی ابزار را نشان خواهد داد: ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی را به‌دست‌خواهد داد؟ لازم به ذکر است که روش‌های مختلفی نیز برای دستیابی به اعتماد و پایایی ابزار سنجش وجود دارد که به موارد زیر می‌توان اشاره کرد: اجرای دوباره (روش بازآزمایی)<sup>۱</sup>، روش موازی<sup>۲</sup> (همتا)، روش تنصیف<sup>۳</sup> (دو نیمه کردن)، روش کودریچاردسون<sup>۴</sup> و روش آلفای کرونباخ<sup>۵</sup> (خاکی، ۱۳۸۵). در این پژوهش از روایی با نظرخواهی از اساتید و متخصصین و پایایی با ابزار آلفای کرونباخ استفاده شده است. قبل از مرحله اصلی جمع‌آوری داده‌ها ۳۰ پرسش‌نامه به طور نمونه بین افراد جامعه توزیع و از طریق محاسبه مقدار آلفای کرونباخ (۰/۹۳) معلوم شد که پرسش‌نامه مذکور از پایایی لازم برخوردار است. در جدول ۲ تعداد سؤالات متغیرهای پژوهش و میزان آلفای کرونباخ برای هر یک نشان داده شده است.

- 
1. Test-Retest
  2. Equivalence
  3. Split-Half
  4. Kuder-Richardson
  5. Cronbach's Alpha

جدول ۲. تعداد سؤالات هر یک از متغیرهای پژوهش در پرسش‌نامه

و میزان آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش

منبع	تعداد سؤالات پرسش‌نامه	آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد	سازه
Staufel beam (۲۰۰۲)	۷	۰/۸۸۷	۰/۷۸۷	زمینه	آموزش ضمن خدمت (بخش چهارم پرسش‌نامه) In-Service Training
	۷		۰/۹۱۴	درون داد	
	۷		۰/۹۲۰	فرایند	
	۷		۰/۸۶۵	برون داد	
	۲۸	مجموع:			
همزگمانی و باقوری خنثی (۱۳۸۴)	۴	۰/۹۲۱	۰/۹۲۳	ارتباطات و کار گروهی	توانمندی (بخش سوم پرسش‌نامه) Capability
	۴		۰/۸۱۵	خلاقیت و حل مسئله	
	۴		۰/۷۹۴	تعهد و احساس مسئولیت	
	۴		۰/۸۹۰	اطلاعات و دانش تخصصی	
	۴	۰/۸۶۵	مهارت فنی و عملی		
۲۰	مجموع:				
گل پرور و خاکسار (۱۳۹۱)	۲	۰/۷۴۶	۰/۷۴۴	عملکرد عمومی	عملکرد (بخش چهارم پرسش‌نامه) Operation
	۲		۰/۷۸۹	عملکرد فنی	
	۲		۰/۷۴۴	عملکرد فردی	
	۶	مجموع:			

## ۹. تحلیل داده‌ها

### ۹-۱. نتایج توصیفی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان

از نظر جنسیت ۳۹/۴٪ از نمونه آماری این تحقیق را مردان و ۶۰/۶٪ را زنان تشکیل داده‌اند، از نظر سنی بیشترین درصد مشارکت (۵۱/۵٪) را رده سنی بالای ۴۰ سال داشته‌اند. دومین رده سنی با بیشترین فراوانی را گروه سنی ۵۰ تا ۴۱ سال (۲۷/۳٪) تشکیل داده‌اند، ۱۸/۲٪ از اعضای نمونه متشکل از گروه سنی ۳۰-۲۱ سال و ۳/۰٪ افراد بالاتر از ۵۰ سال است. به لحاظ تحصیلات ۳٪ افراد دارای تحصیلات دکتری و ۴۸/۵٪ افراد دارای تحصیلات فوق لیسانس بوده‌اند که بالاترین درصد و فراوانی را در بین رده‌های تحصیلی داشته‌اند و ۳۳/۳٪ اعضای نمونه را افراد با تحصیلات

لیسانس تشکیل داده‌اند و ۱۲/۱٪ افراد فوق دیپلم و ۳٪ اعضای نمونه نیز مدرک دیپلم داشته‌اند و همان‌طور که ملاحظه می‌شود به لحاظ تحصیلی بیش از ۸۴٪ افراد دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بوده‌اند که نشان‌دهنده سطح بالای تحصیلات پاسخ‌دهندگان بوده است. از نظر رسته شغلی ۴۲/۵٪ از نمونه آماری این تحقیق را رسته شغلی مدیریتی و ۴۲/۴٪ را فنی و تخصصی و ۱۵/۲٪ باقی‌مانده نیز شامل رسته پشتیبانی بوده است. از نظر سابقه کار بیش از ۶۶٪ افراد نمونه دارای سابقه‌ای بیش از ۱۰ سال و ۳۳٪ باقی‌مانده سابقه کمتر از ۱۰ سال دارند.

## ۲-۹. آزمون نرمال بودن مؤلفه‌ها

یکی از تقسیم‌بندی‌های رایج آمار، تقسیم‌بندی آن به آمار پارامتریک و آمار ناپارامتریک است. آمار پارامتریک مستلزم پیش‌فرض‌هایی در مورد جامعه‌ای که از آن نمونه‌گیری صورت گرفته می‌باشد. به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌فرض در آمار پارامتریک فرض می‌شود که توزیع جامعه نرمال است اما آمار ناپارامتریک مستلزم هیچ‌گونه فرضی در مورد توزیع نیست. برای بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های ابعاد الگو از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود چون مقدار سطح معنی‌داری در تمامی متغیرها بالاتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد، یعنی مؤلفه‌های پژوهش همگی نرمال می‌باشند.

## جدول ۳. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

Sig	Kolmogorov-Smirnov Z	Most Extreme Differences			متغیرهای تحقیق
		Negative	Positive	Absolute	
۰/۰۸۶	۱/۲۵۳	-۰/۲۲۲	۰/۲۱۶	۰/۲۲۲	آموزش‌های ضمن خدمت
۰/۷۲۶	۰/۶۹۱	-۰/۱۲۲	۰/۰۹۲	۰/۱۲۲	عملکرد شغلی
۰/۹۰۳	۰/۵۶۸	-۰/۱	۰/۰۹۵	۰/۱	توانمندی کارکنان



### ۳-۹. ضرایب همبستگی پیرسون

جدول ۴. ضرایب همبستگی و شاخص روایی منفک

متغیرهای پنهان	توانمندی کارکنان	عملکرد شغلی	برونداد	درون داد	زمینه	فرایند
توانمندی کارکنان	* ۰/۸۶۶					
عملکرد شغلی	۰/۴۶۶	* ۰/۹۲۵				
کیفیت برونداد	۰/۴۳۰	۰/۲۴۲	* ۰/۷۳۷			
کیفیت درونداد	۰/۶۱۰	۰/۳۴۰	۰/۳۷۸	* ۰/۸۱۲		
کیفیت زمینه	۰/۴۷۳	۰/۳۸۷	۰/۲۵۵	۰/۳۸۶	* ۰/۷۶۴	
کیفیت فرایند	۰/۴۵۱	۰/۳۱۱	۰/۰۵۱	۰/۲۰۸	۰/۴۰۲	* ۰/۸۲۳

\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.

جدول ۴ به بررسی رابطه خطی بین متغیرها می‌پردازد. باتوجه به اینکه داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها از نوع داده‌های رتبه‌ای است، از همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. ضریب همبستگی پیرسون، مشهورترین ضریب همبستگی است و به گونه‌ای تعریف شده است که مقادیر بین -۱ و +۱ را می‌گیرد. هرچه قدرمطلق این ضریب بزرگ‌تر باشد، شدت رابطه بیشتر است و علامت آن نیز جهت رابطه را نشان می‌دهد. ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین دو متغیر و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه عکس بین دو متغیر است.

روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با باقی متغیرهاست.

### ۱۰. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

پژوهش حاضر دارای ۳ فرضیه اصلی است، که دو فرضیه به بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی می‌پردازد و فرضیه اصلی سوم به تأثیر توانمندی بر عملکرد شغلی این کارکنان می‌پردازد. تحلیل یافته‌های مربوط به پژوهش حاضر بیانگر تأیید فرضیه

اصلی اول است، با توجه به جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت که: "آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است." ضریب تعیین این رابطه ۰/۵۴ شده است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که متغیر مستقل چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را توضیح و تبیین می‌کند. براین اساس متغیر آموزش‌های ضمن خدمت به تنهایی توانسته است ۵۴٪ از تغییرات توانمندی کارکنان را پیش‌بینی کند. نتیجه حاصل از این فرضیه با پژوهش صباغیان (۱۳۷۴) که به بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران پرداخته است، همخوانی دارد.

#### جدول ۵. نتایج معادلات ساختاری

مقدار	شاخص‌های آماری	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۵۴	ضریب تعیین ( $R^2$ )	آموزش‌های ضمن خدمت	توانمندی کارکنان
۰/۷۳۵	مقدار بتا		
۲۴/۵۲۴	مقدار تی		
۰/۰۰۰	سطح معناداری		

تحلیل یافته‌ها فرضیه "آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است." را تأیید می‌کند. همچنین با توجه به تحلیل یافته‌های پژوهش (جدول ۶) میزان اثر محاسبه‌شده توانمندی کارکنان بر عملکرد شغلی برابر با ۰/۲۵۹ است. چون سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر اینکه "توانمندی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است" نیز تأیید می‌گردد. در ادامه تأثیر هر یک از ابعاد چهارگانه مدل CIPP (کیفیت زمینه، کیفیت درون‌داد، کیفیت فرایند، کیفیت برون‌داد) بر توانمندی کارکنان و عملکرد شغلی کارکنان بررسی شده است.

جدول ۶. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی روابط بین متغیرها

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	بتا	t	Sig	R <sup>2</sup>	وضعیت فرضیه	جهت رابطه
عملکرد شغلی	آموزش‌های ضمن خدمت	۰/۲۸۲	۳/۶۱	۰/۰۰۱	۰/۲۵۴	تأیید	مستقیم
	توانمندی کارکنان	۰/۲۵۹	۳/۲۷۲	۰/۰۰۱		تأیید	مستقیم

با توجه به یافته‌های پژوهش (جدول ۷) و اینکه سطح معنی‌داری ۰/۰۱ و کمتر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت زمینه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

جدول ۷. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های فرعی

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	بتا	t	Sig	R <sup>2</sup>	وضعیت فرضیه	جهت رابطه
توانمندی کارکنان	کیفیت پرونداد	۰/۲۴۰	۴/۹۳۷	۰/۰۰۰	۰/۵۶۴	تأیید	مستقیم
	کیفیت درونداد	۰/۴۰۸	۸/۵۲۱	۰/۰۰۰		تأیید	مستقیم
	کیفیت زمینه	۰/۱۳۴	۲/۵۷۶	۰/۰۱۰		تأیید	مستقیم
	کیفیت فرایند	۰/۳۰۸	۶/۵۹۹	۰/۰۰۰		تأیید	مستقیم
عملکرد شغلی	کیفیت پرونداد	۰/۱۲۲	۲/۱۹۳	۰/۰۲۹	۰/۲۳۸	تأیید	مستقیم
	کیفیت درونداد	۰/۱۷۴	۳/۰۳۰	۰/۰۰۳		تأیید	مستقیم
	کیفیت زمینه	۰/۲۱۲	۳/۱۵۵	۰/۰۰۲		تأیید	مستقیم
	کیفیت فرایند	۰/۱۹۵	۳/۰۹۱	۰/۰۰۲		تأیید	مستقیم

تأثیر کیفیت درونداد آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان در شرکت بیمه، مورد بررسی قرار گرفت که با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر اینکه "کیفیت درونداد آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان در شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است" تأیید می‌گردد. با وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت

درون‌داد بر توانمندی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. باتوجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت فرایند بر توانمندی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. یعنی کیفیت فرایند آموزش‌های ضمن‌خدمت بر توانمندی کارکنان در شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است و درنهایت با بررسی تأثیر بعد کیفیت برون‌داد (از ابعاد مدل CIPP) بر توانمندی کارکنان در شرکت بیمه مورد بررسی طبق جدول ۷ و باتوجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت برون‌داد بر توانمندی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر ۰/۵۶۴ شده است، بنابراین متغیرهای کیفیت زمینه، کیفیت درون‌داد، کیفیت فرایند و کیفیت برون‌داد جمعاً توانسته‌اند ۰/۵۶۴٪ از تغییرات متغیر توانمندی کارکنان را توضیح دهند. باتوجه به مقدار ضریب بتا می‌توان گفت سهم کیفیت زمینه کمتر از بقیه و سهم کیفیت درون‌داد بیشتر از بقیه است. باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری ۰/۰۰۲ و کمتر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر اینکه "کیفیت زمینه آموزش‌های ضمن‌خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است." تأیید می‌گردد. یعنی باوجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت زمینه بر عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری ۰/۰۰۳ و کمتر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ )، با احتمال ۰/۹۵ کیفیت درون‌داد آموزش‌های ضمن‌خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است. با وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت درون‌داد بر عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. همچنین باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها (جدول ۷) با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر اینکه "کیفیت فرایند آموزش‌های ضمن‌خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است." تأیید می‌گردد. باتوجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت فرایند بر عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و مثبت دارد و در انتها، باتوجه به نتایج پژوهش و اینکه سطح معنی‌داری ۰/۰۲۹ و کمتر از ۰/۰۵ است ( $p < ۰/۰۵$ ).

(جدول ۷) با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر اینکه "کیفیت برون‌داد آموزش‌های ضمن‌خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی تأثیرگذار است" تأیید می‌گردد. با وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت کیفیت برون‌داد بر عملکرد شغلی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر ۰/۲۳۸ شده است، بنابراین متغیرهای کیفیت زمینه، کیفیت درون‌داد، کیفیت فرایند و کیفیت برون‌داد روی هم رفته توانسته‌اند ۲۳/۸٪ از تغییرات متغیر عملکرد شغلی را توضیح دهند. باتوجه به مقدار ضریب بتا می‌توان گفت سهم کیفیت برون‌داد کمتر از بقیه و سهم کیفیت زمینه بیشتر از بقیه است.

### ۱۱. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از اهداف مهم هر آموزشی، اطمینان از این مسئله است که آموزش‌های مربوطه به‌صورت اثربخش ارائه شده باشد. جهت تحقق این هدف، روش‌ها و گام‌های متنوعی را می‌توان ارائه نمود؛ یکی از روش‌ها اطمینان از این امر است که فرایند آموزش با صحت و دقت کافی انجام پذیرد. آموزش در حقیقت گسترش نگرش‌ها، دانش، مهارت و الگوهای رفتاری موردنیاز یک فرد برای انجام عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل معین است. آموزش اثربخش، فرایندی است که می‌تواند مسئولیت تحول در نیروی انسانی، متناسب با تحولات در ساختار، فرهنگ، فناوری و محصول را برای سازگاری سازمان با تأثیر عوامل محیطی به‌عهده‌بگیرد. هدف اصلی از انجام این پژوهش، ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت یک شرکت بیمه‌ای براساس مدل CIPP و سنجش تأثیر آن بر توانمندی و عملکرد کارکنان است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن‌خدمت در سازمان‌ها بر توانمندی و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است، پیش از این نیز نتایج پژوهش‌ها نشان داده که آموزش‌های ضمن‌خدمت باعث افزایش توانمندی شده و بر عملکرد تأثیرگذار است.

طبق نتایج این پژوهش سازمان‌ها باید نسبت به آموزش و بهسازی دانش

کارکنان توجه ویژه اتخاذ کنند و دوره‌های آموزشی را براساس نیازسنجی که قبلاً از طرف سازمان انجام شده است، طراحی و به اجرا در آورند و تلاش کنند که مطالب کاربردی در چارچوب نیازهای شغلی فراگیران طراحی شود و در طراحی دوره‌ها به سطح موردنظر برای ارتقای کارکنان توجه شود و به آنها اطمینان داده شود که عملکرد آنها ملاک اصلی برای ارزشیابی است. با به‌کارگیری مدل CIPP و ارزیابی کیفیت آموزش‌های ضمن‌خدمت برنامه‌ریزی صحیح را به‌کارگرفته و حین اجرای برنامه در صدد رفع اشکالات برآیند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد آموزش‌های ضمن‌خدمت (زمینه، درون‌داد، فرایند و برون‌داد) بر توانمندی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند به شرکت بیمه‌ای که مورد مطالعه این پژوهش است، کمک نماید که تصویری کلی از کیفیت آموزش‌های ضمن‌خدمت خود به‌دست‌آورد. شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آموزش‌های ضمن‌خدمت می‌تواند در برنامه‌ریزی، هدایت و اجرا و اصلاح برنامه‌ها به برگزارکنندگان این آموزش‌ها کمک نماید. نتیجه حاصل از این پژوهش بیان می‌دارد که: متغیرهای کیفیت زمینه، کیفیت درون‌داد، کیفیت فرایند و کیفیت برون‌داد جمعاً توانسته‌اند بر تغییرات متغیر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار باشند که سهم کیفیت زمینه در توانمندی کمتر از بقیه و سهم کیفیت درون‌داد بیشتر از بقیه است. در عملکرد کارکنان، سهم کیفیت برون‌داد کمتر از بقیه و سهم کیفیت زمینه بیشتر از بقیه است. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان به سازمان مذکور و سایر سازمان‌ها پیشنهاد نمود که دوره‌های آموزشی براساس نیازسنجی که قبلاً از طرف سازمان انجام شده است، طراحی و به اجرا درآیند و تلاش شود که مطالب کاربردی در چارچوب نیازهای شغلی فراگیران ارائه گردد. همچنین به مهارت‌های شغلی کارکنان در طراحی دوره‌های آموزشی توجه شود تا باعث انگیزه در بین فراگیران جهت استفاده بهینه از وقت کلاس شود. همچنین با مراکز علمی و آموزشی، ارتباط

مؤثر و مستمر برقرار شود و از نظر مدرسین دوره‌ها، در طراحی دوره‌های آموزشی بهره گرفته شود و از نظرات مدیران ارشد یا کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت نموده‌اند در طراحی دوره‌های بعدی استفاده شود.

## منابع

۱. آقاییار، س.، ۱۳۸۲. توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی. ماهنامه علمی-آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، ش ۱۳۵.
۲. ابراهیم‌آبادی، ف.، ۱۳۸۸. بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در مناطق اصفهان و کردستان براساس نظریه تعدیل یافته انتظار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۳. ابطحی، ح.، ۱۳۷۵. آموزش و بهسازی منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی.
۴. اسلومن، م.، ۱۳۸۲. استراتژی آموزش حرفه‌ای، ترجمه محمد ضیایی بیگدلی، تهران: سارگل، چ ۱.
۵. پیرویان، ف.، شیرعلی، م.ح.، نجفی، م. و بهرام‌خانی، ف.، ۱۳۹۰. ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۱۳۹۰ بر اساس مدل ارزشیابی کرک پاتریک. دو ماهنامه علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ش ۱۲.
۶. جزینی، ن.، ۱۳۷۵. مدیریت منابع انسانی، تهران: نی، چ ۱.
۷. جهان تیغ، الف.، ۱۳۹۱. بررسی وضعیت و میزان اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت نهاد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۸. خاکی، غ.ز.، ۱۳۸۵. روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه نویسی، مرکز تحقیقات علمی کشور، چ ۱۱.
۹. دلاور، ع.، ۱۳۷۹. روش‌های تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: ویرایش.
۱۰. دماوندی، م.الف. و الزامی، ع.، ۱۳۹۲. بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن. نشریه علمی پژوهشی فناوری

آموزش، (۷) ۷.

۱۱. رسته مقدم، آ.، ۱۳۸۴. مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده. نشریه دانش مدیریت، ش ۶۹.
۱۲. صباغیان، ز.، ۱۳۷۴، تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش موفقیت و کارآیی مدیران، مدیریت در آموزش و پرورش، (۴) ۱۳.
۱۳. علمشاهی، م.ر.، ۱۳۹۱. بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت زامیاد (عضو گروه خودروسازی سایپا)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تهران مرکز، دانشکده روان‌شناسی و علوم اجتماعی.
۱۴. فتحی واجارگاه، ک.، ۱۳۸۳ الف. برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت.
۱۵. فتحی واجارگاه، ک.، ۱۳۸۳ ب. درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سرآمد کاوش، چ ۶.
۱۶. کیامنش، ع.ر.، ۱۳۷۷. روش‌های ارزشیابی آموزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور.
۱۷. گل‌پرور، م. و خاکسار، ف.، ۱۳۹۱. رابطه بین هوش هیجانی با عملکرد شغلی کارکنان، کارخانجات صنعتی شهر اصفهان. نشریه روان‌شناسی بالینی و شخصیت (دانشور رفتار) (روان‌شناسی بالینی و شخصیت ۲)، (۴۰) ۱۷.
۱۸. مرادی نصرآبادی، ز.، ۱۳۹۱. نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام‌نور استان کرمانشاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
۱۹. مطهری‌نژاد، ح.، ۱۳۸۲، کیفیت نظام آموزش کارکنان. ماهنامه علمی-آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، (۶۷) ۱۴.
۲۰. منوریان، ع. و تهامی، ف.، ۱۳۹۰، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بحرانی موفقیت در استقرار نظام مدیریت دانش. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، (۱) ۱.
۲۱. میرسپاسی، ن.، ۱۳۸۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: سمت، چ ۲۰.
۲۲. میرکمالی، س.م.، ۱۳۷۷. آموزش ضمن خدمت اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۱۷.
۲۳. میرکمالی، س.م. و باقری خلیلی، ز.، ۱۳۸۴. ارزیابی توانمندی‌های شغلی



دانش‌آموختگان رشته فنی و حرفه‌ای (شاغل در شرکت ایران خودرو از دیدگاه مدیران واحدهای تولیدی. نشریه نوآوری‌های آموزشی، (۱۳)، ۴.

۲۴. نوجوان، س.، ۱۳۸۹. تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان در شرکت‌های بیمه (مطالعه موردی شرکت بیمه دانا)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.

25. Bowen, B., Ford, J.K. and Salas, E., 2005. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2).
26. Cascio, W., 1989. *Human resources: Productivity, quality of worklif*, Profit, MC Grow- Hill International Editions, 2<sup>nd</sup> ed.
27. Cotton, K., 2001. *Developing employability skills*, Northwest Regional Educational Research Laboratory, Portland.
28. Goldstein, Irwin L., 1993. *Training in organizations: Needs assessment, Development, and Evaluation*. 3<sup>rd</sup> ed. California: Brooks/Cole Publishing Company.
29. Harris, B., 1980. Dilemmas in training for transfer and retention. *Applied Psychology: An International Review*, 46 (4), New Jersey: John Wiley.
30. Kim, S.Y., 2010. Present and future of internet banking in China. *JIBC Journal of Internet Banking and Commerce*. 19(2).
31. Kristiens, C.M., 2004. *Seeing what's next: Using theories of innovation to predict industry change*. Boston: Harvard Business School Pres.
32. Knight, P.T. and Yorke, M., 2002. *Learning and employability. Employability, judging and communicating achievements*. ITSN Generic Center, Learning and Teaching Support Network. <<http://www.itsn.ac.uk>> [Accessed 5 April 2006].
33. Pear, K. and Ghater, L., 1983. Effects of self-efficacy and post training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44.
34. Phillips, J.J. and Phillips, P.P., 2003. January. Using action plans to measure ROI: A case study. *Performance Improvement*, 42(1).
35. Robbins, S.P., 2000. *Organizational behavior*, Prentice Hill, p. 400.
36. Stoffelbeam, D.L., 2002. *CIPP evaluation model checklist*. Intended

for use by Evaluators and Evaluation Clients/Stakeholders.

37. UNESCO and ILO, 2002, *Technical and Vocational Education and Training in the 21st Century: New Roles and Challenges for Guidance and Counseling*, IAC - IAEVG – UNESCO.
38. Zolingen, S. and Van, J., 2002. University of nijmegen. The role of key qualification in the transition from vocational education to work. *Journal of Vocational Education Research*, 27 (2).