

تحلیل فاصله موجود با مطلوب فرایند آموزش در چند شرکت

بیمه و ارائه الگوی مناسب

عباس عباس پور^۱

حمید رحیمیان^۲

سهراب رشتیانی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۰۶

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل فاصله موجود با مطلوب در فرایند آموزش در شرکت‌های بیمه «الف»، «ب»، «ج» و «د» و ارائه الگوی مناسب است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شرکت‌های مورد بحث در سال ۱۳۸۸ است و نمونه‌ای به حجم ۳۰۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی نسبی انتخاب شد. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی - پیمایشی بوده و جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب محاسبه آلفای کرونباخ، ۰/۹۳ به دست آمد. جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش علاوه بر آمار توصیفی از آمار استنباطی (آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای، تحلیل واریانس و ضرایب همبستگی پیرسون) استفاده شده است. نتایج تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ نشان می‌دهد: بین وضعیت موجود و مطلوب هر چهار مؤلفه فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. شرکت بیمه «ج» دارای بهترین وضعیت در فرایند آموزش بوده و شرکت‌های بیمه «د»، «ب»، و «الف»، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. جهت ارائه الگوی مناسب نیز پس از مطالعه، بررسی و مقایسه الگوهای گوناگون فرایند آموزش، در نهایت الگوی ISO 10015 به عنوان الگوی پیشنهادی تعیین شد.

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (Email:abbaspour1386@gmail.com)

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (Email:hamrahimian@yahoo.com)

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) (Email:rashtiani50@yahoo.com)

واژگان کلیدی: فرایند آموزش، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی

۱. مقدمه

شتاب تغییرات در فناوری‌های جدید سازمان‌ها را مجبور می‌کند که همواره برای توسعه و آموزش کارکنانشان سرمایه‌گذاری کنند. معمولاً آموزش‌های تخصصی و غیرتخصصی برای به روز نگه‌داشتن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنان طراحی می‌شود (Rowld, 2008). توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چهارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن نشان‌دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی و همچنین رفتار در چهارچوب نظامنامه آن، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می‌توان به بهره‌مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد (ایبلی، ۱۳۸۲).

صنعت بیمه در افق ۱۴۰۴، صنعتی است اقتصادی، عدالت‌محور، پایدار، سالم و قابل اعتماد، برخوردار از اخلاق حرفه‌ای، عجین‌شده با جامعه و دارای جایگاهی محوری در بازار سرمایه کشور، که از مختل‌شدن روند طبیعی زندگی آحاد شهروندان و چرخه عادی فعالیت‌های کشاورزی، صنعتی و خدماتی در نتیجه حوادث احتمالی که به صورت طبیعی یا مصنوع اتفاق می‌افتد به شیوه‌ای آسان، سریع، مشتری‌مدار و با کمترین هزینه و به شکلی همه جانبه جلوگیری می‌کند و الگویی برای بیمه‌گران آسیای میانه، خاورمیانه و شمال آفریقا در این زمینه است.

به منظور موفقیت در دستیابی به چشم‌انداز صنعت بیمه کشور لازم است برخی اهداف کلان مانند این موارد تحقق یابد:

- ضریب نفوذ بیمه بالاتر از متوسط جهانی؛
- تجاری، رقابتی و حرفه‌ای بودن صنعت بیمه کشور؛

- پایداری و ثبات در ارائه خدمات بیمه‌ای (سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۳۸۷).

به نظر می‌رسد این اهداف زمانی در این صنعت عملی می‌شود که محیط آموزش، پویا و سرشار از تعلیم و تعلم باشد. در این راستا در شرکت‌های مورد مطالعه منابع قابل ملاحظه‌ای جهت ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان اختصاص داده می‌شود و این شرکت‌ها به لحاظ تعداد بالای نیروی انسانی و به تبع آن ساعات آموزشی بالا، نیازمند یک چهارچوب منسجم و نظام‌مند در قالب فرایند آموزش و نیز نظارت کافی بر آن برای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت‌اند. بدیهی است عوامل مختلفی از قبیل میزان انگیزش فراگیران، عملکرد مدرسین، میزان توجه مدیران عالی سازمان به آموزش و ... می‌تواند بر کیفیت آموزش و نتایج دوره‌ها مؤثر باشد که مدیران آموزش آنها را مورد توجه قرار خواهند داد. چنانچه فرایند آموزش^۱ را (بر مبنای ISO ۱۰۰۱۵) شامل گام‌های نیازسنجی^۲، طراحی و برنامه‌ریزی^۳، اجرا^۴ و ارزشیابی^۵ در نظر بگیریم، هر گونه نارسایی و کمبود در این گام‌ها می‌تواند بر نتایج دوره‌ها اثرگذار باشد. لذا محقق در نظر دارد نقاط قوت و ضعف هر یک از گام‌های فرایند آموزش (نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) را از طریق شناسایی فاصله وضع موجود و مطلوب به وسیله کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌ها (۱۳۸۸) مشخص نموده، سپس الگویی مناسب برای برگزاری دوره‌های آموزشی به مدیران محترم آموزش آن شرکت‌ها ارائه کند.

۲. ادبیات نظری پژوهش

1. Training Process
2. Need Assessment
3. Planning
4. Providing for the Training
5. Evaluation

در این قسمت مفهوم آموزش، اهمیت آموزش و مدل‌های مورد استفاده در فرایند آموزش سازمان‌ها و شرکت‌ها در حد امکان مورد بررسی قرار می‌گیرد. از سوی صاحب‌نظران، تعاریف متعددی از فرایند آموزش ارائه شده که به مواردی از آنها اشاره می‌شود:

آموزش عبارت است از 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 به‌عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و پذیرش مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند (ابطحی، ۱۳۸۳). فردانش (۱۳۸۳) فرایند آموزش را مجموعه تصمیمات و اقداماتی می‌داند که یکی پس از دیگری اتخاذ می‌شود و هدف آن دستیابی هرچه بیشتر فراگیر به هدف‌های آموزشی است.

به‌طور کلی آموزش به تلاش‌های برنامه‌ریزی شده یک سازمان برای تسهیل یادگیری شایستگی‌های مورد نیاز شغلی کارکنان اشاره دارد. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: دانش، مهارت یا رفتارهایی که برای موفقیت عملکرد شغلی آنها حیاتی است. هدف آموزش این است که کارکنان در دانش، مهارت و رفتار مورد تأکید در برنامه‌های آموزشی سرآمد شوند و آنها را در فعالیت‌های روزانه خود به‌کارگیرند (Noe et al., 2000).

آموزش کارکنان اگر باتوجه به مسائل مذکور، به طریقه‌ای صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، دارای فواید بی‌شماری است، یاوسن^۱ به چند نمونه کلی از آنها اشاره می‌کند: افزایش رضایت شغلی و روحیه کارکنان، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش ظرفیت پذیرش روش‌ها و فناوری‌های جدید، افزایش کارایی در روندها و اثربخشی

1. Yawson, 2009

دستاورد های مالی، افزایش نوآوری در استراتژی ها و محصولات، کاهش ترک شغل کارکنان، ارتقای وجهه شرکت و آموزش اخلاقی کارکنان و مدیریت ریسک.

۲-۱. الگوهای فرایند آموزش

هریک از صاحب نظران و متخصصان توسعه منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه و ارزش های محوری خود، به مدل سازی درباره آموزش و بهسازی کارکنان پرداخته اند. باین وجود شباهت های این الگوها بسیار بیشتر از تفاوت آنهاست. از جمله این الگوها می توان به الگوهای سینگر^۱، طراحی سیستم های آموزشی^۲ مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان، فناوری انسانی، استون^۳، راثول^۴، پاتریک^۵، بایلی^۶، کنی و راید^۷، برملی^۸، نو^۹، استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ و ... اشاره کرد. در تمام مراحل این پژوهش برای مطالعه فرایند آموزش شرکت های مورد مطالعه از جمله ساختن فرضیه ها و شاخص های پرسش نامه از الگوی ISO10015 و چهار مؤلفه اصلی آن یعنی نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی استفاده شده است.

۲-۲. مؤلفه های فرایند آموزش در الگوی ISO10015

آموزش یک فرایند چهار مرحله ای است. یک فرایند آموزش برنامه ریزی شده و سیستماتیک می تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود ظرفیت هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد. فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب این مراحل دیده می شود:

1. Singer
2. Instructional System Design (ISD)
3. Stone
4. Rothwell
5. Patrick
6. Baily
7. Kenny and Reid
8. Bramley
9. Noe
10. International Standard ISO 10015

۱-۲-۲. نیازسنجی آموزشی

شغل‌های جدید پیوسته در حال ایجاد هستند و تجهیزات و سیستم‌ها برای این شغل‌ها معرفی می‌شوند. برخی شغل‌ها از بین می‌روند و بسیاری از افراد که شغل‌های آنها حذف شده است فاقد مهارت‌های مورد نیاز برای جایگاه‌های جدید می‌باشند. نیاز روزافزون برای آموزش اثربخش، محدود به صنعت و سازمان خاصی نمی‌شود. تکنیک‌های آموزشی جدید و اثربخش در حال گسترش می‌باشند. اما برای تضمین آموزش موفق در ابتدا لازم است که مشخص شود چه آموزشی برای سازمان و کارکنان مورد نیاز است (McConnell, 2003).

نیازسنجی آموزشی، فرایندی جهت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و اولویت‌بندی این نیازهاست. نتایج این فرایند سبب می‌شود تا برنامه‌ریزان و و مجریان برنامه‌های آموزشی، با یک درک روشن، در تمام مراحل برنامه‌ریزی اقدام نمایند. فرایند نیازسنجی آموزشی با تشخیص الزامات و نیازهای عملکردی در سازمان‌ها، منابع را به سمت مهم‌ترین حوزه‌های نیاز سوق می‌دهد که مرتبط با تحقق اهداف و مقاصد سازمانی، بهبود بهره‌وری، ارائه خدمات و تولید با کیفیت است (خراسانی و حسن‌زاده، ۱۳۸۶).

نیازسنجی به‌عنوان اولین گام فرایند آموزش، تفاوت بین عملکرد موجود و مطلوب را شناسایی کرده، در صورتی که علت آن مربوط به آموزش باشد راه‌حل‌های لازم را ارائه می‌دهد. نتیجه کلی نیازسنجی، تعیین نیازهایی است که باید از طریق آموزش برطرف گردد. به‌عبارت‌دیگر چه کسی باید آموزش ببیند، چه نوع آموزشی، رفع نیاز در داخل یا خارج سازمان و نهایتاً آیا آموزش یا دیگر روش‌های توسعه مورد نیاز است یا خیر.

۲-۲-۲. برنامه‌ریزی آموزشی

پس از تعیین نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان آن، طراحی و تدوین آموزش‌هایی که بتواند آن نیازها را مرتفع نماید، در اولویت قرار می‌گیرد. یک طرح آموزشی شامل تمامی اطلاعات موجود در یک دوره آموزشی و چگونگی اجرای آن است که

عبارت‌اند از: اهداف و الزامات سازمان، مشخصات نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی، آموزش‌گیرنده‌ها (گروه‌های هدف یا کارکنان هدف)، روش‌های آموزش و خلاصه موضوع آموزشی، زمانبندی الزامات مانند مدت زمان، تاریخ و مقاطع زمانی مهم، منابع لازم مانند مواد و نیروی انسانی لازم جهت انجام فرایند آموزش، نیازهای مالی (استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، ۱۳۸۴).

پاتریک (۲۰۰۸) عناوین مرتبط با برنامه‌ریزی آموزشی را شامل: تنظیم اهداف، تدارک محتوا، گزینش مخاطبان، تعیین بهترین برنامه زمان‌بندی، انتخاب تسهیلات مناسب، انتخاب مربیان/استادان شایسته، انتخاب و آماده‌سازی دیداری- شنیداری، هماهنگ‌سازی برنامه آموزش برای اجرا می‌داند.

۲-۲-۳. اجرای آموزش

اجرای برنامه آموزشی عبارت است از بیان آن چه طراحی شده است و تا زمانی که برنامه اجرا نشود نمی‌توان در مورد آن قضاوت کرد، ولی همین که برنامه طراحی شده به اجرا درآمد نیاز به مراقبت و ارزیابی تکوینی دارد که از مسیر اصلی خارج نشود. اگر طراحی‌ها درست اجرا نشود، نتایج مطلوبی نخواهد داشت. پس از طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی سازمان در این مرحله پشتیبانی‌های لازم برای اجرای برنامه‌های آموزشی فراهم می‌گردد. براساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ سه نوع پشتیبانی قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش در این مرحله ضروری است.

کلیه اقدامات و فعالیت‌هایی که در مرحله برنامه‌ریزی جهت دستیابی به اهداف آموزشی مشخص شده و حالت بالقوه دارند در مرحله اجرا توسط کارکنان ذی‌ربط انجام می‌شود. این مرحله از فرایند آموزش اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا هر چقدر هم نیازسنجی با دقت و ظرافت انجام شده و برنامه‌ریزی آموزشی نیز براساس مقدمات، امکانات و محدودیت‌های سازمان صورت گرفته باشد اما چنانچه آموزش براساس مراحل پیش‌گفته اجرا نشود آموزش‌های انجام‌شده اثربخشی لازم را نخواهد داشت و

موجب هدر رفتن منابع انسانی، مالی و مادی خواهد شد. لازم به ذکر است این مرحله در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف ممکن است از مدل و چهارچوب خاصی نشئت نگرفته و صرفاً بر اساس شرایط و امکانات سازمان مورد نظر انجام شود.

۴-۲-۲. ارزشیابی آموزشی

ارزشیابی آموزشی عبارت از فرایند اندازه‌گیری نتایج آموزش از طریق ملاک‌ها و استانداردهای از قبل تعیین‌شده است؛ ارزشیابی آموزشی مشخص خواهد نمود که آیا سرمایه‌گذاری سازمان در امر آموزش موجب بهبود عملکرد کارکنان یا موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان گردیده است.

به‌طورکلی ارزشیابی برای مشخص‌شدن این مسائل صورت می‌گیرد: شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه آموزش، تحقق اهداف آموزش، کیفیت محیط یادگیری و انتقال‌گیری، ارزیابی محتوای سازمان و مدیریت برنامه، برنامه زمانبندی مدرسان، مواد آموزشی، ارزیابی مزایا و هزینه‌های مالی مترتب با برنامه‌های آموزشی، مقایسه هزینه‌ها و بهره‌های آموزشی در مقابل سرمایه‌گذاری غیرآموزشی (بازطراحی شغل، سیستم‌گزینش)، شناسایی نقاط ضعف و قوت فرایندهای آموزش و ارائه بازخورد به رهبران آموزش جهت بهبود.

در سال‌های اخیر جهت‌گیری ارزشیابی آموزشی از رویکرد عملیاتی به سمت رویکرد استراتژیک بوده است که از پیامدهای جالب توجه آن می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- نقش آموزش به‌عنوان یک محرک برای ارتقای عملکرد سازمانی باید از طریق تغییر رفتار به جای توجه صرف به تدریس صورت گیرد. تمرکز بر روی برنامه‌ریزی آموزشی باید به‌این‌صورت باشد که کارکنان برای اهداف سازمانی نیاز به انجام چه چیزی دارند تا اینکه توجه آنها فقط معطوف به یادگیری شود.

- نقش مدیر آموزش به عنوان تحلیل گر عملکرد، راه حل های چندگانه ای را برای مداخلات عملکردی ارائه می دهد و عواملی را تجزیه و تحلیل می کند که می تواند باعث بهبود انتقال یادگیری و تقویت حمایت مدیریت شود.
- توانایی برنامه ریزی و مدیریت تغییر سازمانی از طریق فرایند یکپارچه مدیریت منابع انسانی.
- افزایش نیاز برای ارزیابی اثربخشی آموزش و عملکرد سازمانی به جای توجه صرف به کیفیت (Cifalino and Baraldi, 2009).

۳. پیشینه پژوهش

هاس لیندا و محی الدین^۱ طی تحقیقی اثربخشی و توسعه آموزش در بخش دولتی با استفاده از چهارچوب ارزشیابی آموزش و عناصر انتقال آموزش را مورد بررسی قرار دادند. عواملی که می توانند بر اثربخشی آموزش در بخش دولتی مؤثر باشند عبارت اند از: عدم حمایت مدیریت عالی و همدرستان، نگرش های فردی کارکنان، عوامل مرتبط با شغل و همچنین کمبودها در تمرین آموزش.

موریس^۲ طی یک پژوهش پیمایشی آموزش های ارائه شده به ۵۰ مهندس ناظر یک شرکت را به روش خودسنجی ارزشیابی نمود، آموزش ها شامل مهارت های مدیریتی، رهبری و تیم سازی بود. وی با استفاده از فرم های پیش آزمون و پس آزمون دیدگاه آنان را بررسی نموده و نتیجه گیری کرده که آموزش های ارائه شده مؤثر بوده است. اهداف پژوهش شامل این موارد بوده است: ارزیابی اثربخشی آموزش های ارائه شده؛ اجرا و ارزشیابی تحقیق در برنامه های مشابه؛ توسعه مهارت های شرکت کنندگان؛ توسعه ابزار کارآمدی که توسط آن، اثربخشی مهارت ها ارزیابی شود؛ تجزیه و تحلیل داده ها به منظور پاسخ دادن به اینکه آیا برنامه به اهداف خود دست یافته است یا خیر.

1. Haslinda and Mahyuddin, 2009

2. Morriss, 2009

سالونیا^۱ پژوهشی در شرکت بل^۲ بر روی فرایند آموزش انجام داده و نتیجه می‌گیرد آموزش به‌عنوان یک گام مثبت برای افزایش پایگاه دانشی پاسخ‌دهندگان محسوب می‌شود؛ اهداف برنامه‌های آموزشی قبل از حضور در دوره برای شرکت‌کنندگان شناخته شده است؛ برنامه‌های آموزشی برای فراهم کردن نیازهای بالندگی پاسخ‌دهندگان به طور مناسب طراحی شده است؛ برخی از پاسخ‌دهندگان پیشنهاد کردند که مدت دوره برنامه کم بوده و نیاز است که زمان افزایش یابد؛ همچنین برخی از پاسخ‌دهندگان پیشنهاد کردند که استفاده از آخرین روش‌های آموزشی، اثربخشی دوره‌های آموزشی را افزایش خواهد داد، وسایل کمک‌آموزشی در بهبود کلی اثربخشی دوره‌های آموزشی مؤثر است، برنامه‌های آموزشی در بهبود کارایی حین شغل مؤثر بود؛ برخی از پاسخ‌دهندگان همچنین پیشنهاد کردند که تعداد برنامه‌های آموزشی افزایش یابد.

آرتور و بنت^۳ طی تحقیقی با گردآوری داده‌ها از ۱۶۵ منبع، ابتدا طراحی آموزش خاص و مؤلفه‌های ارزشیابی را مشخص کرده و سپس از روش فراتحلیل جهت تشخیص تجربی روابط آنها در اثربخشی آموزش سازمان‌ها استفاده کردند. نتایج، نشان‌دهنده این بود که روش آموزش، ویژگی‌های مهارتی شغلی آموزش داده‌شده و انتخاب معیار ارزشیابی آموزش با اثربخشی مشاهده‌شده از برنامه‌ها مرتبط است.

الطراونه^۴ به‌منظور ارزیابی وضعیت موجود آموزش و توسعه آن و چالش‌های کنونی این بخش در صنعت بانکداری اردن تحقیقی انجام داد. مورد غفلت قرارگرفتن ارزشیابی، طراحی نامناسب آموزش و معیارهای نامشخص ارزشیابی، عدم پشتیبانی مدیر ارشد، عدم‌زمان و منابع کافی برای آموزش و ارزیابی آن از مهم‌ترین چالش‌ها، مشکلات و یافته‌های این پژوهش است.

1. Salonia, 2010
2. BHEL
3. Arthur and Bennett, 2003
4. Altarawneh, 2009

۴. اهداف پژوهش

- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت الف؛
- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت بیمه ب؛
- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت بیمه ج؛
- مشخص کردن تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در شرکت بیمه د؛
- مقایسه نتایج به دست آمده از چهار شرکت مورد مطالعه؛
- ارائه الگوی مناسب برای فرایند آموزش ضمن خدمت در شرکت های مورد مطالعه.

۵. سؤالات پژوهش

- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه الف با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ب با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ج با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه د با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد؟
- آیا وضعیت فرایند آموزش در شرکت های مورد مطالعه با همدیگر متفاوت است؟

۶. روش شناسی پژوهش

۶-۱. روش پژوهش

این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

۶-۲. جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان شرکت های بیمه الف، ب، ج و د می باشند که در سال ۱۳۸۸ حداقل در یک دوره آموزشی شرکت داشته اند (جدول ۱).

جدول ۱. جامعه آماری

ردیف	نام شرکت	تعداد جامعه	تعداد نمونه
۱	شرکت بیمه الف	۴۷۷	۸۳
۲	شرکت بیمه ب	۳۹۰	۷۰
۳	شرکت بیمه ج	۴۵۰	۸۳
۴	شرکت بیمه د	۳۷۵	۶۹
	جمع	۱۶۹۲	۳۰۵

حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۳۱۳ نفر تعیین گردید که باتوجه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی، تعداد نمونه‌های هریک از طبقات باتوجه به درصد آن طبقه در جامعه به شرح جدول ۱ تعیین گردید. در تحقیق مذکور به دلیل اینکه تعدادی از پرسش‌نامه‌ها به محقق عودت داده نشده، تعداد افراد مورد مطالعه در این تحقیق ۳۰۵ نفر است.

۳-۶. ابزار پژوهش

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده گردیده است. جهت روایی^۱ هرچه بیشتر پرسش‌نامه، حداکثر سعی محقق بر آن بوده است که گویه‌ها طوری طراحی شوند تا بتوان به‌وسیله آنها نظرات کارکنان را به‌عنوان یک ملاک مناسب برای شناسایی وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در نظر گرفت. برای تعیین روایی پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش از اساتید راهنما و مشاور نظر خواهی شده و تغییرات لازم با نظرات ایشان اعمال گردید. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳ به‌دست‌آمد که رقم مذکور نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه است.

۴-۶. شیوه تحلیل داده‌ها

جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آمار توصیفی (شامل جداول توزیع فراوانی، درصد، انواع نمودارها) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تی‌تک نمونه‌ای، تحلیل واریانس و ضرایب همبستگی پیرسون) استفاده شده است.

1. Validity

۷. یافته‌های پژوهش

۷-۱. یافته‌های توصیفی

باتوجه به داده‌های حاصل، ۵۱/۷٪ از اعضای نمونه را مردان و ۴۸/۳٪ را زنان تشکیل می‌دهند. ۱۳٪ دارای مدرک دیپلم، ۱۳٪ دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۹/۵٪ دارای مدرک لیسانس و ۴/۶٪ دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۲۹/۸٪ از اعضای نمونه از لحاظ سنوات خدمت دارای سابقه تا ۱۰ سال خدمت، ۵۹/۶٪ دارای سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۰/۶٪ دارای سابقه ۲۱ سال به بالا هستند.

۷-۲. یافته‌های مبتنی بر فرضیات پژوهش

جهت بررسی نرمال بودن عامل‌ها از آزمون تک‌نمونه‌ای کلموگروف - اسمیرنوف استفاده می‌کنیم:

{ داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند: H₀
 داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند: H₁

جدول ۲. بررسی نرمال بودن عامل‌ها

ارزشیابی	اجرا	برنامه‌ریزی	نیازسنجی	
۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	تعداد
۱/۳۶۱	۰/۱۹۴	۱/۲۳۵	۰/۷۹۶	مقادیر کولموگروف - اسمیرنوف
۰/۰۶۹	۰/۴۰۲	۰/۰۹۵	۰/۵۵۱	سطح معناداری (دو دامنه)

باتوجه به جدول ۲ می‌توان نتیجه گرفت که چون مقادیر سطح معناداری کلیه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۰۵ است، پس می‌توان گفت که این مؤلفه‌ها نرمال بودن توزیع را می‌رساند. پس می‌توانیم در تحلیل‌های بعدی از آزمون‌های پارامتریک جهت آزمون فرضیات تحقیق استفاده کنیم.

جدول ۳. تفاوت سطح معناداری

Test Value = 3						مؤلفه‌های فرایند آموزش
محاسبه تفاوت با ۹۵٪ فاصله اطمینان		تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
بیشترین	کمترین					
۰/۶۴	۰/۹۴	-۰/۷۸۸	۰/۰۰۰	۳۰۴	-۱۰/۴۴۱	نیازسنجی
۰/۰۵	۰/۲۳	-۰/۰۷۸	۰/۰۲۴	۳۰۴	-۱/۲۲۹	برنامه‌ریزی
۰/۴۳	۰/۰۵	۰/۲۴۲	۰/۰۱۳	۳۰۴	۲/۵۶۳	اجرا
۰/۱۱	۰/۴۰	-۰/۲۵۴	۰/۰۰۱	۳۰۴	-۳/۵۱۹	ارزشیابی

بر اساس جدول ۳ مشاهده می‌شود که سطح معناداری (sig) تمامی موارد، کمتر از ۰/۰۵ است و این بدان معناست که میانگین تمامی عوامل، اختلاف معناداری با عدد ۳ دارند. حتی در قسمت کمینه^۱ و بیشینه^۲ هم مشاهده می‌شود که مقادیر موجود مثبت بوده و می‌توان استدلال کرد که اختلاف معناداری بین میانگین عوامل و عدد ۳ وجود دارد.

جدول ۴. ضریب همبستگی بین عوامل

ارزشیابی	اجرا	برنامه‌ریزی	نیازسنجی	مؤلفه‌های فرایند آموزش
۰/۵۲۷	۰/۶۰۳ **	۰/۷۸۹	۱	نیازسنجی
۰/۳۱۱	۰/۰۰۰	۰/۰۳۱		
۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	
۰/۵۳۱ **	۰/۶۰۸	۱	۰/۷۸۹	برنامه‌ریزی
۰/۰۰۸	۰/۰۱۹۵		۰/۰۳۱	
۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	
۰/۵۰۸	۱	۰/۶۰۸	**۰/۶۰۳	اجرا
۰/۰۳۹		۰/۰۱۹۵	۰/۰۰۰	
۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	۳۰۵	
۱	۰/۵۰۸	**۰/۵۳۱	۰/۵۲۷	ارزشیابی
	۰/۰۳۹۴	۰/۰۰۸	۰/۳۱۱	

1. Upper
2. Lower

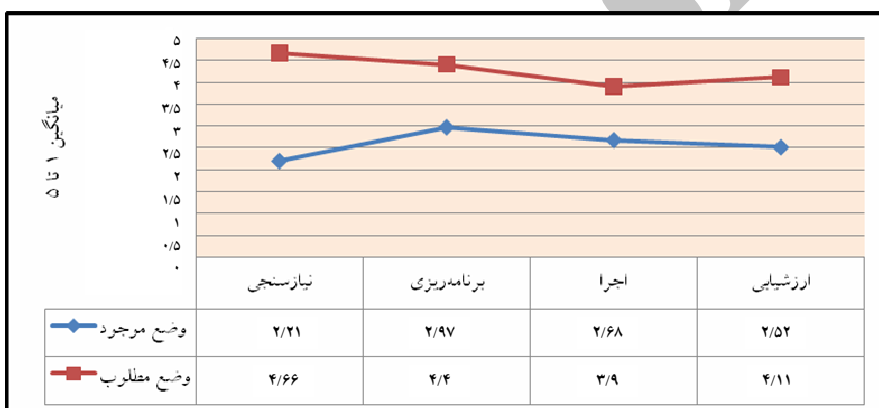
بر اساس جدول ۴ می‌توان استدلال کرد که همبستگی درونی بین تمام عوامل فرایند آموزش، مثبت، معناداری و دارای ضریب نسبتاً بالایی است.

۷-۳. تحلیل و آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت وضعیت موجود، مطلوب و شکاف بین هر مؤلفه از مؤلفه‌های فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه محاسبه شده است.

۷-۳-۱. فرضیه اول (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه الف با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).

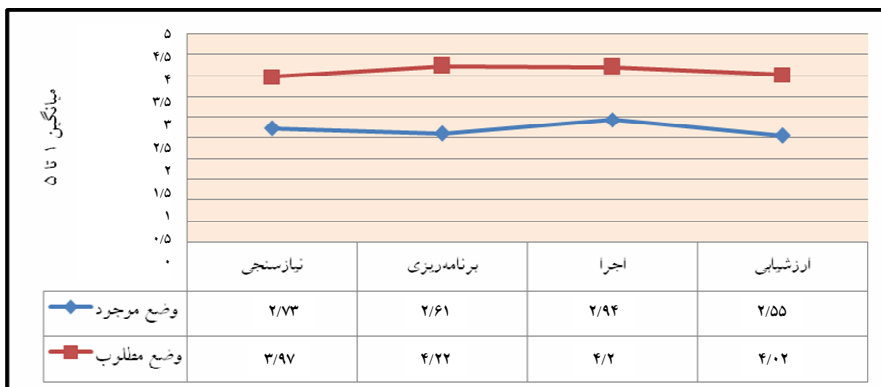
نمودار ۱. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه الف



بر اساس نتایج نمودار ۱ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوط به بعد ارزشیابی و کمترین شکاف مربوط به بعد برنامه‌ریزی است.

۲-۳-۷. فرضیه دوم (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ب با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).

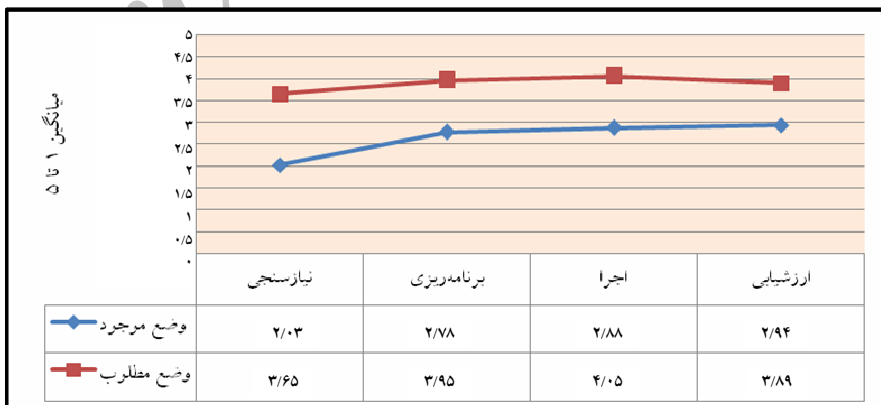
نمودار ۲. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه ب



براساس نتایج نمودار ۲ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هر یک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوط به بعد برنامه‌ریزی و کمترین شکاف مربوط به بعد اجراست.

۳-۳-۷. فرضیه سوم (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه ج با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).

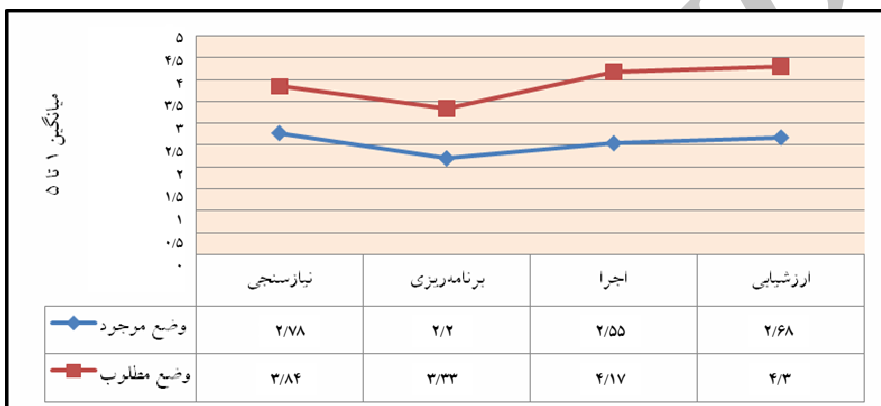
نمودار ۳. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه ج



بر اساس نتایج نمودار ۳ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوط به بعد نیازسنجی و کمترین شکاف مربوط به بعد ارزشیابی است.

۷-۳-۴. فرضیه چهارم (بین وضعیت موجود فرایند آموزش در شرکت بیمه د با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد).

نمودار ۴. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش شرکت بیمه د



بر اساس نتایج نمودار ۴ و نتایج بخش آمار توصیفی مشاهده می‌شود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هریک از مراحل فرایند آموزش فاصله وجود دارد. بیشترین فاصله مربوط به بعد ارزشیابی و کمترین شکاف مربوط به بعد نیازسنجی است.

۷-۳-۵. فرضیه پنجم (وضعیت فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه با همدیگر متفاوت است).

برای تجزیه و تحلیل فرضیه مذکور از تجزیه و تحلیل واریانس در سطح اطمینان ۹۵٪ استفاده می‌کنیم.

جدول ۵. نتایج تحلیل واریانس دو طرفه برای مقایسه وضعیت و عوامل

عوامل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجموع مجذورات	آماره f	سطح معناداری
وضعیت موجود و مطلوب	۳۳۶/۲۳	۱	۳۳۶/۲۳	۶۲۱	۰/۰۰۰
ابعاد فرایند آموزش	۳۶/۹۵	۳	۱۳/۳۲	۱۰۱	۰/۰۰۰
وضعیت * ابعاد	۳۸/۶۷	۳	۱۴/۵۹	۷۱	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۵ آمده است مقدار f محاسبه شده ۶۲۱ است که با توجه به سطح خطای ($p < ۰/۵$)، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. لذا مشخص می‌گردد که وضعیت فرایند آموزش در شرکت‌های مورد مطالعه با همدیگر متفاوت است. شرکت بیمه ج با میانگین شکاف (۱/۲۲) دارای بهترین وضعیت در فرایند آموزش بوده و شرکت د (۱/۳۷)، شرکت ب (۱/۳۹) و شرکت الف (۱/۷۶)، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

۸. بررسی نتایج

پژوهش حاضر وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش ضمن خدمت در شرکت‌های بیمه الف، ب، ج و د را در شهر تهران مقایسه نموده که نتایج آن به این شرح است: بین وضعیت موجود و مطلوب هر چهار مؤلفه فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. همچنین بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد که نتایج این پژوهش با نتیجه تحقیق اکبری (۱۳۸۲) هم‌راستا است و با نتیجه تحقیق برقی (۱۳۸۵) مغایر است؛ از نظر وی در آسیب‌شناسی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت هیچ‌گونه آسیبی وجود ندارد. همچنین نتایج این پژوهش با برخی از یافته‌های شهناز (۱۳۸۴)، زاهدی و امیرملکی تبریزی (۱۳۸۶)، عبادی و همکاران (۱۳۸۶)، هاس‌لیندا و محی‌الدین^۱ و الطراونه^۲ هم‌راستا است.

1. Haslinda and Mahyuddin, 2009
2. Altarawneh, 2009

۹. ارائه الگوی مناسب برای فرایند آموزش شرکت‌های مورد مطالعه

پس از مطالعه و بررسی الگوهای گوناگون فرایند آموزش در منابع مختلف، تعداد ۱۰ الگو استخراج شدند که به لحاظ کاربردی بودن و نزدیکی با موضوع مورد پژوهش، اهمیت بیشتری داشته‌اند و در راستای انتخاب الگوی مورد استفاده و پیشنهادی در این پژوهش با یکدیگر مقایسه گردیدند.

جدول ۶. مقایسه الگوهای فرایند آموزش

اجزاء	الگو	ISO10015	مبتنی بر تحول پذیر بودن سازمان	فناوری انسانی	نو	برملی	کمی و راید	بایلی	ISD	پاتریک	راثول
بررسی الزامات پرون سازمانی	√	√	-	√	-	-	-	√	-	-	-
بررسی الزامات درون سازمانی	√	√	√	-	-	-	-	√	-	-	-
تعیین نیازهای آموزشی	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
تعیین اهداف آموزشی	√	√	√	-	√	√	√	-	√	√	√
برنامه ریزی	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√
اجرا	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ارزشیابی	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
بازخورد	√	√	-	√	-	√	√	√	√	-	-

پس از مقایسه این الگوها، در نهایت الگوی ISO 10015 به عنوان الگوی پیشنهادی تعیین شد (در جدول ۶، اجزا و ویژگی‌های هر یک از الگوها ارائه و مقایسه شده‌اند) با مشاهده این جدول مشخص می‌شود که الگوی مورد استفاده در این پژوهش (ISO 10015) از مزایای بیشتر و کامل‌تری نسبت به سایر الگوها برخوردار است. علاوه بر مزیت‌های مورد اشاره، این الگو دارای ویژگی‌هایی از قبیل سهولت استفاده در هر یک از مراحل فرایند آموزش و رایج بودن آن در سازمان‌ها و واحدهای مختلف آموزشی در سطح بین‌الملل است که باعث می‌شود سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، اشتیاق فراوانی برای اخذ این استاندارد در واحدهای آموزشی خود داشته باشند. شایان ذکر است، دستیابی به این استاندارد لزوماً به معنای ارتقای کیفیت

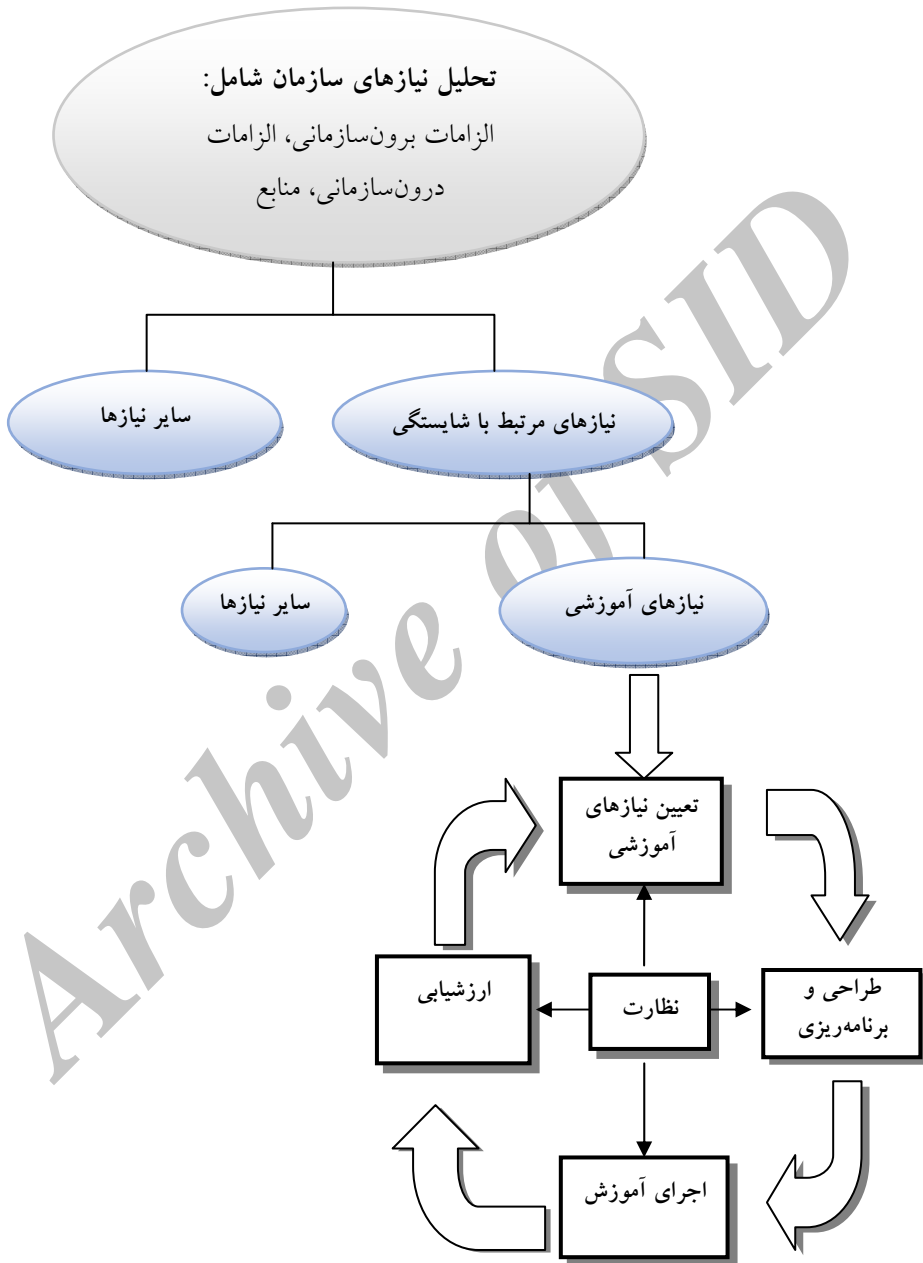
آموزش نبوده و نیل به این هدف بستگی فراوانی به چگونگی اجرای هر یک از مراحل فرایند آموزش و عوامل مؤثر بر آن دارد.

۹-۱. ساختار کلی الگو

در این الگو ابتدا الزامات برون‌سازمانی مانند فناوری‌های جدید، خواسته‌های جدید مشتریان، الزامات درون‌سازمانی مانند آیین‌نامه‌های شرکت و منابع بررسی می‌شوند. در مرحله بعد مشخص می‌شود که چه نیازهایی در راستای دستیابی به اهداف وجود دارد؟ آیا صرفاً نیازهای مربوط به شایستگی‌های کارکنان مدنظر است یا خیر.

در صورت مثبت بودن پاسخ، شایستگی‌های لازم تعیین و با شایستگی‌های موجود مقایسه می‌گردد. در صورتی که راه‌حل دستیابی به شایستگی‌های مورد انتظار آموزش تشخیص داده شود می‌توان فرایند آموزش را با تعیین نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آنها آغاز کرد. مراحل بعدی شامل طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است که در قسمت ادبیات نظری به‌طور خلاصه شرح داده شده است. لازم به ذکر است جهت حصول اطمینان از اجرای اثربخش آموزش، همواره کل فرایند تحت عنوان پایش و نظارت مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

شکل ۱. الگوی مناسب (پیشنهاد شده)



۱۰. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس داده‌های حاصل، می‌توان استدلال کرد که بین وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش در ۴ شرکت بیمه تفاوت وجود دارد. شرکت بیمه ج با میانگین شکاف ۱/۲۲ دارای بهترین وضعیت در فرایند آموزش بوده و شرکت د (۱/۳۷)، شرکت ب (۱/۳۹)، و شرکت الف (۱/۷۶)، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. داده‌های حاصل نشان می‌دهد که شرکت بیمه د به لحاظ مؤلفه‌های اجرا و ارزشیابی دارای وضعیت نامناسب‌تری نسبت به دیگر شرکت‌هاست. از سوی دیگر مؤلفه‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی این شرکت دارای کمترین شکاف در بین ۴ شرکت مذکور است. این امر بدان معناست که وضعیت مؤلفه‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی شرکت بیمه د، مناسب‌تر از وضعیت دیگر شرکت‌هاست. لذا این شرکت در رده دوم قرار می‌گیرد.

باتوجه به نتایج به دست آمده از تحقیق در راستای بهبود فرایند آموزش و ارتقای سطح عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌گردد مدیران محترم آموزش در ۴ شرکت مورد مطالعه، به هریک از گام‌های فرایند آموزش (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) توجه بیشتر داشته باشند. از دیدگاه جامعه آماری، این موارد با وضعیت مطلوب اختلاف بیشتری دارند:

- نیازسنجی

هماهنگی آموزش‌های ارائه شده با اهداف و سیاست‌های شرکت؛ شناسایی و تحت آموزش قرارگرفتن کارکنانی که عملکردشان به دلیل ضعف آموزش پایین‌تر از حد انتظار است؛ نظرخواهی از شرکت‌کنندگان جهت تعیین نیازهای آموزشی آنان؛ نظرخواهی از مدیران بلاواسطه کارکنان جهت تعیین نیازهای آموزشی آنان.

- برنامه‌ریزی

تهیه و ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحد آموزش به قسمت‌های مختلف شرکت؛ استفاده از اساتید توانمند برای تدریس؛ استفاده از مؤسسات معتبر برای

اجرای آموزش در صورت نیاز؛ تأثیر گذراندن دوره‌های آموزشی بر حقوق، مزایا و ارتقای شغلی کارکنان؛ انعطاف‌پذیری زمان اجرای دوره‌ها برای کارکنانی که نتوانند به موقع به دوره اعزام شوند؛ کافی بودن مدت زمان پیش‌بینی شده برای آموزش سالیانه کارکنان.

- اجرا

اطلاع‌رسانی و انجام هماهنگی‌های مناسب از طریق واحد آموزش در قبل و حین اجرای آموزش؛ تناسب روش‌های آموزشی و تدریس با اهداف و محتوای دروس؛ تخصیص فضای آموزشی مناسب جهت برگزاری دوره‌های آموزشی؛ موجود بودن امکاناتی مانند کتابخانه و سایت کامپیوتری در محل برگزاری دوره.

- ارزشیابی

مشخص شدن میزان پیشرفت و یادگیری شرکت‌کنندگان در پایان دوره توسط مدرسین یا واحد آموزش به وسیله آزمون پایانی؛ میزان استفاده واقعی از فرم‌های نظرسنجی و اعمال نظرات و پیشنهادات شرکت‌کنندگان در دوره‌های بعد؛ نظرخواهی از شرکت‌کنندگان و مدیران بلاواسطه بعد از گذشت حدود ۳ الی ۶ ماه از پایان دوره آموزشی در محل کار آنان جهت اطمینان از کاربردی و اثربخش بودن دوره؛ وجود سیستم انگیزشی مناسب برای استفاده از آموخته‌های کارکنان بعد از دوره‌های آموزشی.

منابع

۱. ابطحی، س.ح.، ۱۳۸۳. آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی، تهران: انتشارات پویند، ص ۱۵.
۲. ایبلی، خ.، ۱۳۸۲. سیستم‌های توسعه منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
۳. استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، ۱۳۸۴. ترجمه مریم ملک و مرجان امیدی. مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. اکبری، س.، ۱۳۸۲. بررسی وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش ضمن خدمت در مرکز آموزش بیمه ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۵. برقی، ع.، ۱۳۸۵. آسیب‌شناسی آموزش منابع انسانی شرکت قطارهای مسافری رجا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۶. خراسانی، الف. و حسن‌زاده کرد بارانی، س.، ۱۳۸۶. راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۷. رشتیانی، س.، ۱۳۸۹. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب فرایند آموزش ضمن خدمت شرکت‌های دولتی بیمه ایران، البرز، آسیا و دانا در شهر تهران از دیدگاه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌ها و ارائه الگوی مناسب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۸. زاهدی، م. و امیرملکی تبریزی، ه.، ۱۳۸۶. اثربخشی آموزش پزشکی از دیدگاه دانشجویان دوره دکترای پزشکی عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله ایرانی آموزش در پزشکی، ش ۷.
۹. سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۳۸۷. برنامه تحول در صنعت بیمه. تهران: بیمه مرکزی.
۱۰. شهنازی، ع.، ۱۳۸۴. آسیب‌شناسی برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در آموزش و پرورش شهرستان بابل در طول سال‌های ۱۳۸۳-۱۳۸۲. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.
۱۱. عبادی، ع.، ونکی، ز.، نحیر، ب. و حکمت‌پور، د.، ۱۳۸۶. آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش مداوم در جامعه پزشکی ایران. مجله گام‌های توسعه در آموزش پزشکی دوره چهارم، سال دوم.
۱۲. عباس‌زادگان، س.م. و ترک‌زاده، ج.، ۱۳۷۹. نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار.
۱۳. عباسیان، ع.، ۱۳۸۵. ارزشیابی دوره‌های آموزشی. ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۰، سال هفدهم.
۱۴. فردانش، ه.، ۱۳۸۳. مبانی نظری تکنولوژی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.
15. Altarawneh, I., 2009. Training and development evaluation in jordanian banking organizations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), pp. 1-23.
16. Arthur, Jr.W. and Bennett, B., 2003. Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, Copyright 2003 by the American Psychological Association, 88(2), pp. 234-45.
17. Cifalino, A. and Baraldi, S., 2009. Training programs and performance measurement. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(4).

18. Haslinda, A. and Mahyuddin, M.Y., 2009. The effectiveness of training in the public service. *American. Journal of European Industrial Training*, 32 (1).
19. McConnell, J.H., 2003. *How to identify your organization's training needs*. New York: AMACOM, p.1.
20. Morriss, R.CH., 2009. *Effectiveness measurement of a training program developed for supervising discipline engineers*. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment in the Graduate School of The University of Alabama (UMI NO 1468028).
21. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M., 2000. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Boston: Irwin McGraw-Hill, p. 208.
22. Patrick, D.L. and Kirkpatrick, J.D., 2008. *Evaluating training programs the four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
23. Rowld, J., 2008. Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32(1).
24. Salonia, M., 2010. *Training and development process of BHEL*. Posted in Dissrtation by skyline Business.
25. Yawson, F., 2009. *Training and development of human resource in customs excise and preventive service (CEPS)*. A Thesis Thesis in Institute of Distance Learning, KNUST, GHANA.

Archive