

## آسیب شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی : مورد سازمان بیمه‌ای \*

طلعت دیبا<sup>۱</sup>\*

فیروز نوری کلخوران<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹)

### چکیده

هدف از این پژوهش، تشریح روند تکوین مدل آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی، شناسایی و تعیین آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارائه برنامه‌های بهبود آموزش صندوق بیمه کشاورزی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد. رویکرد پژوهش در این مطالعه آمیخته می‌باشد. در این پژوهش از رویکردهای کمی و کیفی استفاده شده است. پژوهش در بخش کیفی مبتنی بر روش ارزشیابی می‌باشد. و در بخش کمی از روش پیمایش برای تعیین اولویت برنامه‌های بهبود آموزشی (مبتنی بر نرخ اولویت ریسک) استفاده شده است. برای سازماندهی الگوی آسیب‌شناسی آموزشی و شناسایی و انتخاب شاخص‌های آسیب‌شناسی از مصاحبه با متخصصین و مدیران مجموعه استفاده شده است. انتخاب شرکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری هدفمند (از نوع نظری) صورت گرفت. پس از انجام مصاحبه‌ها، محورهای آسیب‌شناسی آموزشی تعیین شدند و شاخص‌های مرتبط در قالب الگوی آسیب‌شناسی آموزشی موسوم به MTM جانمایی شدند. پس از نهایی‌سازی الگوی MTM برای وزن‌دهی به محورهای آسیب‌شناسی از نرم‌افزار مدل‌سازی تفسیر ساختاری (IMS) استفاده شد. پس از نهایی شدن الگو و شاخص‌های مرتبط، شاخص‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در صندوق بیمه کشاورزی مورد ارزیابی قرار گرفت و برنامه‌های بهبود برای ترمیم و یا کاهش آسیب‌ها تعیین شدند و در نهایت با استفاده از تکنیک امتیاز اولویت ریسک (RPN) برنامه‌های بهبود اولویت‌بندی و ارائه شدند.

**واژه‌های کلیدی :** صندوق بیمه کشاورزی، آسیب‌شناسی آموزشی، الگوهای آسیب‌شناسی، برنامه‌های بهبود، آموزش و

بهسازی منابع انسانی و MTM

\* این پژوهش با حمایت مالی صندوق بیمه کشاورزی ایران و هدایت مدیریت اجرایی پروژه نظام جامع انجام شده است.

<sup>۱</sup> استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول: Talatdibavajari@yahoo.com

<sup>۲</sup> دکتری برنامه درسی، بورسیه هیأت علمی دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. f.nourikalkhoran@basu.ac.ir

## ۱. مقدمه

زمانیکه صحبت از اهمیت و جایگاه استراتژیک آموزش می‌شود، عملکرد آموزش بیش از پیش مورد تمرکز و توجه قرار می‌گیرد. مدیران ارشد سازمان‌ها به امید بهبود در روند و نتایج موجود در سازمان، مبادرت به سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی می‌نمایند. با این رویکرد مواجهه سازمان‌ها با تقاضاهای وسیع یادگیری و بهسازی منابع انسانی موجب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم در سازمان‌ها شده است. برای مثال طبق گزارش منتشر شده در نشریه آموزش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های ایالات متحده آمریکا در بخش آموزش برای سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به ترتیب ۷۰.۶ و ۹۳.۶ میلیارد دلار اعلام شده است (۱). سازماندهی بهینه عملکرد دپارتمان‌های آموزشی نیازمند بررسی عملکرد دپارتمان‌های مورد مطالعه مبتنی بر مدل‌های مطلوب و الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی می‌باشد. عارضه‌یابی آموزشی می‌تواند رویکردی سیستمی و منطقی را به سیستم‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی ارائه نماید. از این رو تلاش‌های متعدد و متنوعی برای مدیریت این موضوع لازم است. یکی از سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بیمه‌ای که با بخش کشاورزی نیز ارتباط فوق العاده‌ای هم دارد، صندوق بیمه کشاورزی می‌باشد. مدیریت این بخش در بحث کشاورزی اهمیت بسیار زیادی دارد. توسعه منابع انسانی برای این صندوق از اهمیت زیادی برخوردار است. زیرا صندوق در حال توسعه ابزارها و مکانیزم‌های یادگیری می‌باشد و برای مدیریت و راهبری این موضوع لازم است جهت‌گیری‌ها و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر پژوهش‌های آسیب‌شناسی آموزشی را سازماندهی نماید. از این رو پژوهش حاضر برای تسریع روند مذکور انجام گردید.

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۲/۱. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی مهمترین هدف دپارتمان‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد و کلیه تلاش‌های بخش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را معنا می‌بخشد. هم‌لین و استوارت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) ویژگی‌های متنوعی را برای تعاریف توسعه منابع انسانی را به شرح ذیل معرفی کرده‌اند:

توسعه منابع انسانی عبارتست از فرآیندی است که مفهوم آن در محل کار رخ می‌دهد؛

توسعه منابع انسانی برای تسهیل یادگیری فردی و گروهی در زمینه مشاغل طراحی شده است؛

<sup>۱</sup> - Training magazine

<sup>۲</sup> Hamlin and Stewart

توسعه منابع انسانی بر یادگیری، تغییر و توسعه سازمان تمرکز دارد؛

و توسعه منابع انسانی به طور انحصاری بر مسائل مرتبط با کار در سازمان‌ها تمرکز می‌کند (۲).

جالب این است که نقش لایه‌های مدیریتی در این بین از اهمیت زیادی برخوردار است. مطالعه مؤسسه حرفه‌ای توسعه کارکنان<sup>۱</sup> بر نقش لایه مدیران در پیاده‌سازی راهبردهای توسعه منابع انسانی تأکید دارد (۳).

### ۲/۲. آسیب‌شناسی آموزشی

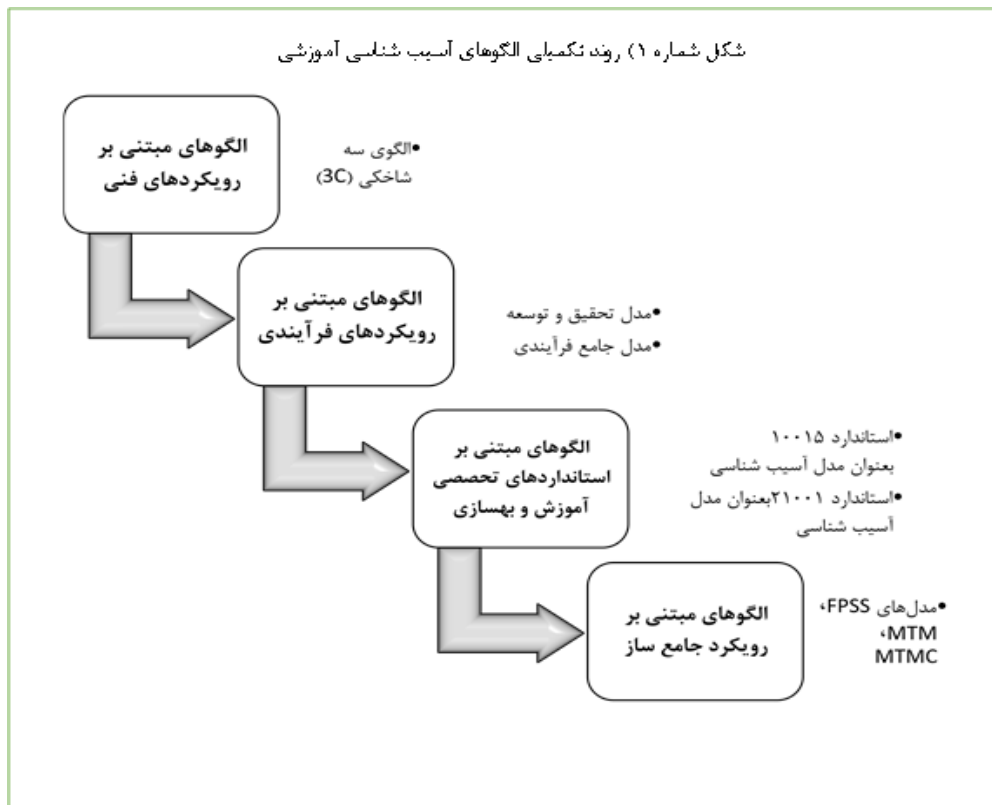
آسیب‌شناسی را می‌توان پژوهش درمانی نام نهاد، زیرا یافتن علل آسیب‌های وارده در نیروی کار تنها از طریق پژوهش عملی است و ارائه راه حل مفید، در گرو یافتن علل آسیب است (۴).

### ۲/۳. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی

الگوهای متعددی در حوزه آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی وجود دارند که سازمان‌ها برای شناسایی وضعیت موجود و آسیب‌های مرتبط از آن‌ها استفاده می‌نمایند. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی براساس رشد و توسعه‌ی که به لحظ مفهومی و کارکردی داشته‌اند، دارای روند تکوینی ایجاد و توسعه می‌باشند. روند تکوین و توسعه الگوهای آسیب‌شناسی در شکل شماره یک مورد اشاره قرار گرفته است (۵).

---

<sup>۱</sup> Chartered Institute of Personnel and Developme (CIPD)



### ۲/۳/۱. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی مبتنی بر رویکردهای فنی

این الگوها عمدتاً به دنبال تعیین آسیب‌های آموزشی و بهسازی منابع انسانی با تکیه بر رویکردهای فنی آموزش می‌باشند و معمولاً تک‌عنصره هستند و بعنوان مدل‌های اولیه در حوزه آسیب‌شناسی آموزشی مطرح می‌شوند. اصولاً بحث آسیب‌شناسی آموزشی بخشی از ساختار دانش حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی است که در چندین سال اخیر مورد توجه جدی و عمومی کارشناسان و مدیران قرار گرفته است. از این مدل‌های اولیه می‌توان به الگوی C<sup>۳</sup> اشاره کرد.

### ۲/۳/۲. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی مبتنی بر رویکردهای فرآیندی

نسل دیگری از الگوها و مدل‌های آسیب‌شناسی آموزشی که به عنوان نماینده رویکردهای فرآیندی در آسیب‌شناسی آموزشی مطرح می‌باشند، به مدل‌هایی اشاره دارد که به آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یک فرآیند تجربه شده توجه ویژه دارند و کلیه مفروضه‌های این نوع از نگاه را تعیین می‌کنند و این نوع از الگوها، فرآیندهای خطی آموزش و بهسازی منابع انسانی را در کانون توجه قرار

داده‌اند. لازم به ذکر است که الگوهای مبتنی بر رویکردهای فرآیندی، از الگوهای استانداردهای عمومی تبعیت نمی‌کنند و هر کدام ساز و کار و مکانیزم‌های خاص خود را دارند. الگوهایی مانند آسیب‌شناسی آموزشی مبتنی بر تحقیق و پژوهش و الگوی جامع فرآیندی آسیب‌شناسی آموزشی نمونه‌ها و نمایندگانی از این رویکرد می‌باشند.

### ۲/۳/۳. الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی مبتنی بر رویکردهای جامع ساز

تعدادی از الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی نگاه جامع را در عملیات آسیب‌شناسی تضمین می‌نمایند. نگرش جامع به پدیده‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی و اجزاء و الزامات آن از جمله کانون‌های مورد توجه در این الگوها می‌باشند. توجه به جنبه‌های مختلف ساختاری، سطوح کلان و فراکلان از جمله این موارد می‌باشند. مدل MTM,FPSS و MTMC از جمله این الگوها می‌باشند.

### ۲/۳/۴. الگوهای آسیب‌شناسی مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی آموزشی و بهسازی منابع انسانی

استانداردهای تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی دیگر از گروه مدل‌های آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی مطرح هستند. این استانداردهای بین‌المللی به عنوان استانداردهای خاص و تخصصی می‌توانند به خودی خود و در قالب الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی مطرح شوند و به عنوان قالبی برای ارزیابی فرآیندهای آموزش و بهسازی منابع انسانی عمل نمایند معمولاً سازمان‌ها و شرکت‌ها برای تسهیل فرآیند آسیب‌شناسی آموزشی از شاخص‌ها و چارچوب‌های موجود استانداردها استفاده می‌نمایند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن به تصویری شفاف از آسیب‌های فرآیندی و ساختاری مبتنی بر استانداردهای آموزشی دست پیدا نمایند. استانداردهای تخصصی آموزش که به عنوان الگوهای آسیب‌شناسی مطرح می‌باشند به شرح ذیل می‌باشند:

- استاندارد ISO ۱۰۰۱۵

- استاندارد ISO ۲۱۰۰۱

- استاندارد ANSI Training

در مجموع می‌توان به این موضوع اشاره کرد که استانداردهای تخصصی و مدیریت کیفیت یکی از منابع مهم برای تعیین شاخص‌های آسیب‌شناسی آموزشی مطرح می‌باشند. دلیل این ادعا را می‌توان در

اهمیت این استانداردها جستجو کرد. استریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) به خوبی فواید و اهمیت استانداردها را در هفت مقوله ذکر کرده است (۶).

- رقابت‌پذیری<sup>۲</sup>: بهینه‌سازی عملکرد
- جنبه اقتصادی استانداردها: شفافیت فرآیندها و کاهش خطاها
- انگیزش: شفافیت و درگیری تمام ذینفعان
- تصویر: استانداردها و بازاریابی مورد پذیرش و تأیید بین المللی
- برنامه‌ریزی واقع بینانه: مدیریت ریسک بوسیله استانداردسازی
- جهت‌گیری مشتریان: مشارکت عادلانه
- چرخه بهبود مستمر: ارزشیابی و بهینه‌سازی

#### ۲/۴. شاخص‌های کلان ارزیابی الگوهای آسیب‌شناسی

برای ارزیابی هر الگو در حوزه آسیب‌شناسی آموزشی شاخص‌هایی مطرح می‌باشند که این شاخص‌ها شامل برخورداری از یک رویکرد مفهومی در مدل، جامعیت بهره‌برداری از منابع متنوع در تجزیه و تحلیل آسیب‌ها، ترسیم الگوی مطلوب مبتنی بر تدوین شاخص‌های تخصصی، ترسیم روند مطالعه وضعیت موجود شاخص‌های سیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی، برخورداری مدل آسیب‌شناسی از سیستم رتبه‌بندی برنامه‌های بهبود و جامعیت روش تعیین و احصاء پروفایل برنامه‌های بهبود می‌باشند (۵).

<sup>۱</sup> Stracke

<sup>۲</sup> Competitiveness

## ۲/۵. اصول آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی

اصول متعددی در فرآیند آسیب‌شناسی مطرح می‌باشد که به برخی از آن‌ها در ادامه بحث اشاره می‌شود. مطابق با دیدگاه فتحی و اجارگاه و نوری (۱۳۹۷) توجه به سطح درجه توسعه‌یافتگی سازمان در آسیب‌شناسی آموزشی، مشارکت ذینفعان در فرآیند، اعتباربخشی و مشروعیت‌بخشی به برنامه آسیب‌شناسی آموزشی، پیوند نتایج به سیستم برنامه‌ریزی آموزش و توسعه منابع انسانی، شناسایی و به کارگیری جامع منابع آسیب‌شناسی آموزشی، توجه به نقشه راه و راهبردهای کلان سازمان و اجتناب از تجویز برنامه‌های بهبود التهاب آور از اصول حاکم به فرآیند آسیب‌شناسی آموزشی می‌باشند.

آسیب‌های آموزشی اعم از نوع و محتوای هر کدام از آن‌ها، تابع عوامل مختلف و از جمله اندازه و ویژگی‌های فرهنگی سازمان می‌باشند. هیل و استوارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بر موضوع تأثیر اندازه سازمان بر آسیب‌های آموزشی و شاخص‌های مرتبط تأکید دارند (۷). طبق یک طبقه‌بندی سازمان‌ها از نظر اندازه در قالب چهار گروه قابل تقسیم‌بندی هستند (۸).

جدول شماره (۱) تقسیم‌بندی سازمان‌ها بر حسب اندازه سازمان	
نوع سازمان	تعداد کارکنان
شرکت‌های بسیار کوچک <sup>۲</sup>	۱ تا ۹
شرکت‌های کوچک <sup>۳</sup>	۱۰ تا ۴۹
شرکت‌های متوسط <sup>۴</sup>	۵۰ تا ۲۴۹
شرکت‌های بزرگ <sup>۵</sup>	بیش از ۲۵۰

کمیسیون ارتباطات اروپا (۱۹۹۶)

هر اندازه سازمان بزرگتر باشد پیچیدگی‌های فنی، فرهنگی و مدیریتی آن نیز نسبت به سایر سازمان‌ها متفاوت می‌باشد.

### ۳. پیشینه پژوهشی

پژوهش‌های مختلفی در موضوع آسیب‌شناسی آموزشی به انجام رسیده است که به علت گستردگی

<sup>۱</sup> Hill & Stewart

<sup>۲</sup> Very small (micro) firms

<sup>۳</sup> Small firms

<sup>۴</sup> Medium firms

<sup>۵</sup> Large firms

آن‌ها، خلاصه بررسی‌های انجام شده در قالب جدول شماره (۲) ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۲) پژوهش‌های انجام شده با موضوع تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی			
پژوهشگر	سال انجام پژوهش	جامعه مورد مطالعه	موارد کلیدی پژوهش
فتحی واجارگاه، خراسانی، نوری و بافنده (۹)	۱۳۹۲	شرکت ملی نفت ایران	ارائه نتایج ارزیابی نظام آموزش شرکت ملی نفت که منجر به ارائه بیست و نه دستورالعمل و روش‌های اصلاحی سیستم آموزش شد.
نوری (۱۰)	۱۳۹۳	سازمان تأمین اجتماعی ن. م. ج. ا. ا.	شناسایی آسیب‌ها در محورهای سه گانه و ارائه بیست و سه برنامه بهبود
شمس مورکائی، صفایی موحد و فاطمی صفت (۱۱)	۱۳۹۴	صنایع الکترونیکی فجر	نتایج بیانگر آن است که واحد آموزش صنایع الکترونیکی فجر در تمام ابعاد مدل اعم از بعد فرآیندی، ساختاری و محیطی و در تمامی مقوله‌های هریک از ابعاد در وضعیت کاملاً آسیب و نسبتاً آسیب قرار دارد.
خراسانی، نوری و بافنده (۱۲)	۱۳۹۴	صندوق بازنشستگی کشوری	شناسایی آسیب‌های آموزشی براساس خرد و کلان و ارائه برنامه‌های بهبود
فتحی واجارگاه و نوری (۱۳)	۱۳۹۴	شرکت فولاد هرمزگان	شناسایی آسیب‌ها و ارائه برنامه‌های بهبود در قالب برنامه پنجساله آموزش و توسعه منابع انسانی
نوری (۱۴)	۱۳۹۵	معاونت برنامه‌ریزی و آموزش وزارت ورزش و جوانان	شناسایی آسیب‌های آموزشی بر اساس خرد و کلان و ارائه برنامه‌های بهبود و ارائه پروفایل برنامه‌های بهبود
طیبه، بهمن و زین العابدین فلاح (۱۵)	۱۳۹۶	ادارات ورزش و جوانان استان گلستان	آسیب‌های آموزشی هر سه حوزه ساختاری، رفتاری، محیطی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بیش از حد متوسط است. آسیب‌های حوزه محیطی نیز نسبت به دو حوزه رفتاری و ساختاری شرایط بحرانی تر را از خود نشان داد.
نوری و فتحی واجارگاه (۱۶)	۱۳۹۶	بانک دی	شناسایی آسیب‌های آموزشی و ارائه برنامه‌های بهبود و ارائه پروفایل برنامه‌های بهبود
فتحی واجارگاه و نوری (۱۷)	۱۳۹۶	شهرداری کرج	آسیب شناسی آموزشی
سلطانی، نیکوکار، پاشایی هولاسو و خلیلی (۱۸)	۱۳۹۷	یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح	سازمان مورد مطالعه در دو بعد کارکردی و فرایندی الگوی FPSS وضعیت نسبتاً خوبی دارد؛ ولی در دو بعد سیستمی و ساختاری الگوی FPSS وضعیت مناسبی ندارد.
زیدونی (۱۹)	۱۳۹۷	سازمان آب و برق خوزستان	استفاده از روش‌های تحلیل محیط درونی و بیرونی و ارزیابی فرآیند آموزش مبتنی بر استاندارد ۱۰۰۱۵



تأکید بر عناصر فرهنگی در افت و خطاهای آموزشی و پیاده‌سازی و مدیریت فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی این عوامل تأثیر گذارند: عواملی مانند کارهای دستی و مصنوعات <sup>۱</sup> سازمانی، الگوهای رفتاری <sup>۲</sup> ، هنجارهای رفتاری <sup>۳</sup> و ارزش‌ها و مفروضات اساسی <sup>۴</sup>	---	۲۰۱۰	بالت و چولا (۲۰)
تأکید بر حمایت سازمانی در پیشبرد اهداف آموزشی	---	۱۹۹۰	آیزنبرگر و دیویس <sup>۵</sup> (۲۹)
تأکید بر فرهنگ بعنوان یکی از نیروهای قوی و پایدار در سازمان در بسیاری از حوزه‌ها و خصوصاً در بحث پیشبرد اهداف آموزشی توصیف شده است.	---	۱۹۹۶	شاین <sup>۶</sup> (۳۰)

منبع: (مطالعات نگارندگان)

پاسخگویی به سوالات زیر کانون توجه در این پژوهش می‌باشد:

- مدل آسیب‌شناسی آموزشی در صندوق بیمه کشاورزی کدام است؟
- اولویت برنامه‌های بهبود آموزشی در صندوق بیمه کشاورزی کدامند؟

#### ۴. روش پژوهش

رویکرد پژوهش آمیخته می‌باشد و از تحقیق کمی و کیفی استفاده شده است. روش پژوهش حاضر در بخش کیفی ارزشیابی می‌باشد. برای شناسایی و انتخاب شاخص‌ها و محورهای الگوی آسیب‌شناسی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. انتخاب شرکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری هدفمند (نظری) انجام گرفت و پس از انجام مصاحبه‌های تخصصی با یازده نفر از مدیران ارشد و کارشناسان، با استفاده از روش تحلیل مضمون، گویه‌های مرتبط با شاخص‌ها استخراج شدند. پس از آن برای تعیین محورها و وزن‌دهی به آن‌ها از نرم‌افزار مدل‌سازی تفسیر ساختاری<sup>۷</sup> استفاده شد. و پس از انجام این مرحله سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی صندوق بیمه کشاورزی با استفاده از ممیزان مجرب مورد ارزیابی قرار گرفت. براساس نتایج به دست آمده آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی شناسایی شده و برای هر مورد برنامه بهبود تعیین گردید. برای ارائه نقشه راه

<sup>۱</sup> Artifacts

<sup>۲</sup> Patterns of behavior

<sup>۳</sup> Behavioral norms

<sup>۴</sup> Fundamental assumptions

<sup>۵</sup> Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V

<sup>۶</sup> Schein, E. H

<sup>۷</sup> ISM

آموزش، برنامه‌های ارائه شده با استفاده از امتیاز اولویت ریسک، اولویت‌بندی و ارائه گردید. لازم به ذکر است در گزارش نهایی پروفایل و مشخصه‌های فنی و اصلی برنامه‌های بهبود نیز ارائه شد.

## ۵. یافته‌های پژوهش

### ۵/۱. سازماندهی مصاحبه‌های تخصصی به منظور شناسایی شاخص‌ها و محورهای

#### آسیب‌شناسی آموزشی

جهت شناسایی محورهای اصلی آسیب‌شناسی آموزشی، از مصاحبه‌های تخصصی استفاده شد. در مصاحبه‌های تخصصی هشت نفر از مدیران ارشد صندوق بیمه کشاورزی حضور داشتند. مجموع نتایج در قالب هفده محور سازماندهی شد. عناوین این هجده محور در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

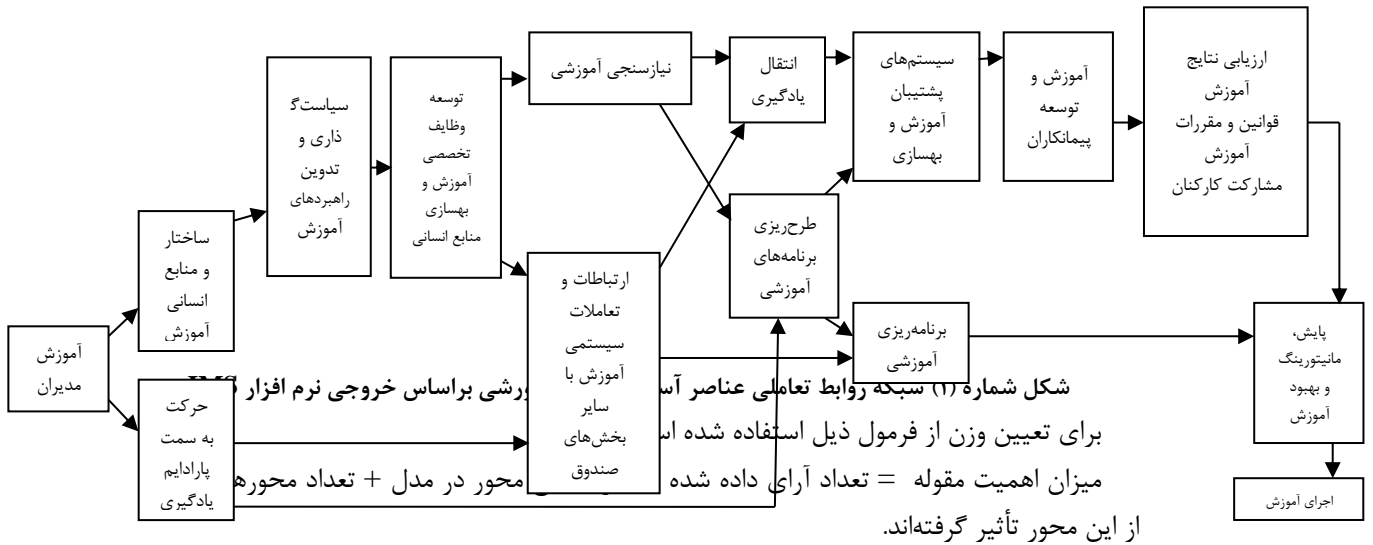
جدول شماره (۳) محورهای آسیب‌شناسی	
۱	اجرای دوره‌های آموزشی
۲	ارتباطات و تعاملات سیستمی آموزش با سایر بخش‌های صندوق بیمه کشاورزی
۳	ارزیابی نتایج آموزش
۴	انتقال یادگیری
۵	آموزش مدیران
۶	آموزش و توسعه پیمانکاران
۷	برنامه ریزی آموزشی
۸	پایش، مانیتورینگ و بهبود آموزش
۹	توسعه وظایف تخصصی آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۰	حرکت به سمت پارادایم یادگیری
۱۱	ساختار و منابع انسانی آموزش
۱۲	سیاست گذاری آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۳	سیستم‌های پشتیبان آموزش و بهسازی منابع انسانی
۱۴	طرح ریزی دوره‌های آموزشی
۱۵	قوانین و مقررات آموزش
۱۶	مشارکت کارکنان
۱۷	نیازسنجی آموزشی

منبع: (مطالعات نگارندگان)

### ۵/۲. تعیین وزن محورهای آسیب‌شناسی آموزشی

برای تعیین وزن و اهمیت هر کدام از محورهای آسیب‌شناسی از داده‌های نرم‌افزار ISM استفاده گردید. برای این منظور تیمی از متخصصین تشکیل شد و پس از برگزاری جلسات کارشناسی و با

استفاده از نرم افزار مذکور، داده های مرتبط با محورهای آسیب شناسی آموزشی صندوق بیمه کشاورزی تعیین شدند.



جدول شماره (۴) وزن محورهای آسیب شناسی آموزشی

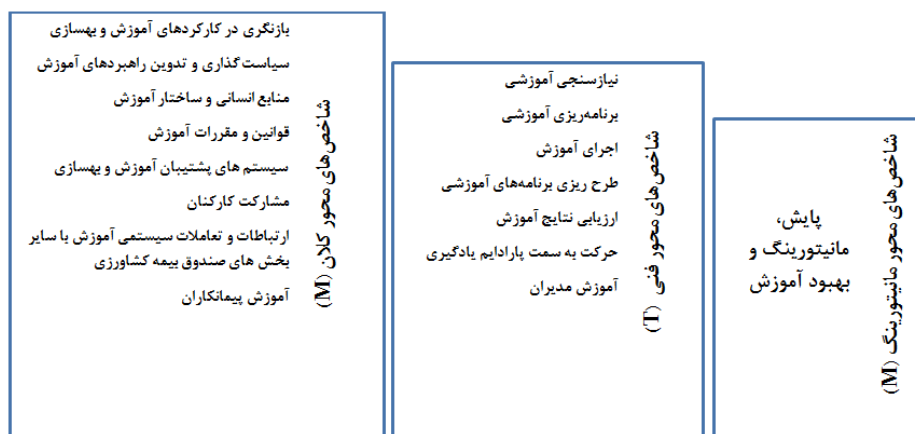
ردیف	محورهای آسیب شناسی	تعداد آرای اخذ شده	نمره سطح در مدل	تعداد محورهای متأثر از محور مبدأ	جمع	وزن
۱	آموزش مدیران	۸	۱۸	۱۸	۴۴	۱۰.۳۵
۲	منابع انسانی و ساختار آموزش	۷	۱۷	۱۵	۳۹	۹.۱۸
۳	سیاست گذاری و تدوین راهبردهای آموزش	۸	۱۵	۱۴	۳۷	۸.۷۱
۴	حرکت به سمت پارادایم یادگیری	۷	۱۸	۱۱	۳۶	۸.۴۷
۵	بازنگری در کارکردهای آموزش و بهسازی	۷	۱۳	۱۳	۳۳	۷.۷۶
۶	نیازسنجی آموزشی	۷	۱۲	۸	۲۷	۶.۳۵
۷	ارتباطات و تعاملات سیستمی آموزش با سایر بخش های صندوق بیمه کشاورزی	۵	۱۲	۸	۲۵	۵.۸۸
۸	طرح ریزی برنامه های آموزشی	۶	۱۰	۸	۲۴	۵.۶۵
۹	انتقال یادگیری	۶	۱۰	۷	۲۳	۵.۴۱
۱۰	سیستم های پشتیبان آموزش و بهسازی	۶	۸	۶	۲۰	۴.۷۱
۱۱	ارزیابی نتایج آموزش	۶	۵	۵	۱۶	۳.۷۶
۱۲	برنامه ریزی آموزشی	۶	۸	۲	۱۶	۳.۷۶
۱۳	آموزش پیمانکاران	۴	۶	۵	۱۵	۳.۵۳

۳۰۰۶	۱۳	۲	۵	۶	قوانین و مقررات آموزش	۱۴
۳۰۰۶	۱۳	۲	۵	۶	مشارکت کارکنان	۱۵
۲۰۱۲	۹	۱	۲	۶	پایش، مانیتورینگ و بهبود آموزش	۱۶
۱۰۱۸	۵	۱	۱	۳	اجرای آموزش	۱۷

منبع : (مطالعات نگارندگان)

### ۵/۳. سازماندهی محورهای آسیب‌شناسی در قالب مدل MTM

محورهای تعیین شده پس از بکارگیری نرم‌افزار ISM در قالب الگوی آسیب‌شناسی آموزشی MTM جانمایی شدند.



شکل شماره (۲) توزیع محورهای آسیب‌شناسی آموزشی در قالب الگوی MTM

### ۵/۴. طراحی برنامه و ابزارهای ارزیابی سیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی

طراحی ابزار مبتنی بر محورهای مورد توافق، نهایی سازی و توافق در خصوص شاخص‌ها و برنامه‌ریزی و سازماندهی برنامه زمانی ارزیابی سه بخش طراحی برنامه و ابزارهای ارزیابی سیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشند که سازماندهی و اجرایی شدند.

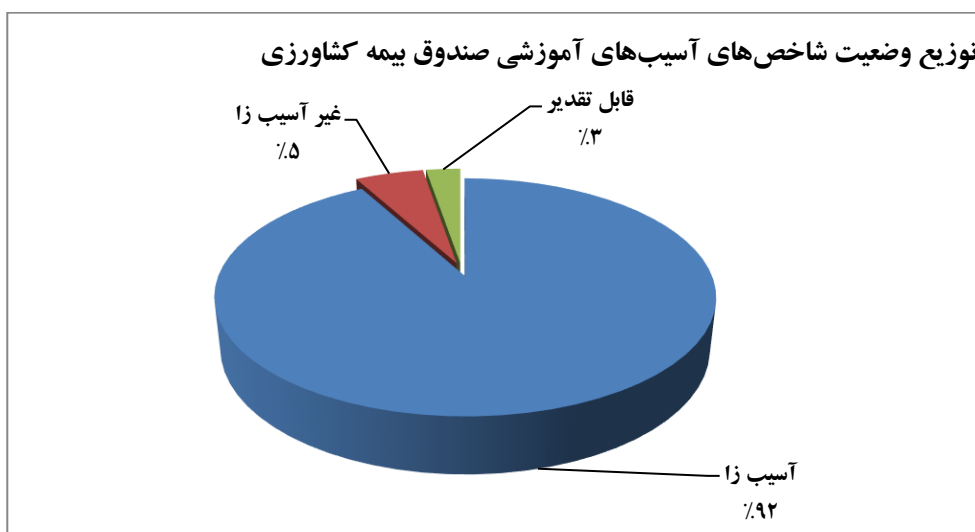
### ۵/۵. ارائه نتایج ارزیابی‌ها

#### ۵/۵/۱. توزیع عملکرد آموزش براساس آسیب‌های آموزشی

تحلیل شاخص‌های آسیب‌شناسی آموزشی ارائه توزیع عملکرد آموزش در ارتباط با آسیب‌های آموزشی از منظر وضع آسیب‌های آموزشی می‌باشد.

شواهد مبین این است که بخش قابل ملاحظه‌ای از شاخص‌های تعیین شده جهت نیل به شواهد مطلوب نظام آموزشی مورد توافق در صندوق بیمه کشاورزی، در زمره آسیب‌های آموزشی قرار دارند.

جدول شماره (۵) ارزیابی کیفی اقدامات و شواهد مرتبط با شاخص های تعیین شده آسیب شناسی			
شاخص های قابل تقدیر	توزیع وضع آسیب های آموزشی		تمرکز ارزیابی
	غیر آسیب زا	آسیب زا	
۲	۴	۶۹	تعداد شواهد اقدامی برخوردار از شرایط شاخص های تدوین شده



نمودار شماره (۳) توزیع شاخص های آسیب های آموزشی صندوق بیمه کشاورزی

### ۵/۶. ارائه برنامه های بهبود و اولویت بندی آن ها

برای اولویت بندی برنامه های بهبود از امتیاز اولویت ریسک<sup>۱</sup> استفاده شد. برای استفاده از این رویکرد ابتدا شاخص های اولویت دهی تعیین شدند. این شاخص ها شامل پتانسیل برنامه بهبود بمنظور جلوگیری از آسیب های احتمالی در آموزش کارکنان، میزان تأثیرگذاری برنامه بهبود در تحقق اهداف و استراتژی های کلان صندوق و اهمیت اجرای برنامه می باشند. مطابق با این رویکرد برنامه های بهبود نهایی و ارائه گردید.

جدول شماره (۶) اولویت برنامه های بهبود	
نرخ RPN	عنوان برنامه بهبود
۹۰۰	تدوین برنامه بلند مدت آموزش و بهسازی صندوق بیمه کشاورزی

<sup>۱</sup> Risk Priority Number (RPN)

۸۶۴.۴	طراحی ساختار شورای عالی آموزش صندوق بیمه کشاورزی و پیش‌بینی سازوکارهای مرتبط با آن
۸۴۶.۷	استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵
۸۲۹.۴	طراحی ساختار کمیته تخصصی آموزش صندوق بیمه کشاورزی و پیش‌بینی سازوکارهای مرتبط با آن
۸۱۲.۲	تدوین برنامه جامع آموزش و توسعه پیمانکاران
۷۹۳.۸	تدوین برنامه جامع آموزش و توسعه کارگزاران بیمه کشاورزی
۷۷۸.۳	استقرار طرح‌های جانشین پروری در فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی
۷۶۱.۸	تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) برای کارکنان
۷۶۱.۸	توسعه طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی کپسولی
۷۶۱.۴	تهیه دستورالعمل تدوین منابع آموزش و یادگیری
۷۵۲.۶	تدوین و سیال سازی نیازسنجی پویا (نیازسنجی سازمانی)
۷۴۵.۲	تعیین سبک یادگیری کارکنان
۷۴۵.۲	تدوین دستورالعمل طراحی تقویم آموزشی
۷۴۰.۹	طراحی مکانیزم‌های توجیه فراگیران
۷۲۹	طراحی مکانیزم‌های توجیه مدرسین و مربیان
۷۲۹	تدوین دستورالعمل طرح ریزی دوره آموزشی
۷۲۱.۳	ایجاد باشگاه مدرسین و مربیان و توسعه کیفی آن
۶۶۱.۸	تدوین دستورالعمل ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش و یادگیری و به کارگیری آن
۶۵۸	طراحی و توسعه مدل انتقال یادگیری
۶۴۷.۷	محاسبه نرخ بازگشت دوره‌های آموزشی
۶۳۵	تدوین دستورالعمل پرداخت حق التدریس مدرسین و مربیان آموزش و یادگیری
۶۳۳.۶	تدوین برنامه توسعه فردی (IDP) برای کارشناسان آموزش و بهسازی منابع انسانی
۶۱۹.۹	طراحی و توسعه باشگاه مدرسین و مربیان
۶۰۵.۴	اصلاح و توسعه ساختار آموزش و یادگیری
۶۰۵.۴	ایجاد سیستم مستندسازی آموزشی
۶۰۴.۸	جذب کارشناسان آموزش مورد نیاز
۶۰۴.۸	تدوین دستورالعمل پرداخت حق التالیف منابع آموزشی

۵۹۱.۴	بهره مندی و استفاده از کلیه مازول‌های نرم افزار ایده
۵۹۰.۴	تدوین دستورالعمل برون سپاری فعالیت‌های آموزش و یادگیری صندوق
۵۸۹.۷	طراحی نظام مدیریت رابطین آموزش و بهسازی
۵۷۹.۶	تدوین دستورالعمل انگیزش و الزامات کارشناسان آموزش
۵۷۹.۶	تدوین برنامه توسعه و تجهیز فضاهای آموزش و یادگیری صندوق بیمه کشاورزی
۵۷۹	تدوین دستورالعمل بودجه‌ریزی آموزشی
۵۷۶	تدوین نظامنامه، روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های مورد نیاز مدیریت آموزش و یادگیری
۵۷۶	تدوین برنامه جامع آموزش و توسعه رهبران و مدیران صندوق بیمه کشاورزی
۵۳۷.۹	طراحی و توسعه فرآیند بهینه کاوی در آموزش و بهسازی منابع انسانی
۵۳۷.۶	طراحی سیستم پایش و مانیتورینگ آموزشی صندوق بیمه کشاورزی
۵۱۷.۴	قطب بندی آموزشی و تشریح وظایف آن
۵۱۱.۷	طراحی سیستم گزارش گیری از عملکرد آموزش
۵۱۰.۷	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر روش سیستم دستبازی و پیاده‌سازی آن
۵۰۹.۱	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های OJT و پیاده‌سازی آن
۵۰۵.۱	طراحی داشبورد مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی
۴۸۶.۷	توسعه فرهنگ آموزش و بهسازی منابع انسانی در صندوق
۴۷۳.۶	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های Elearning و پیاده‌سازی آن
۴۶۷.۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر روش گرنت (اعتبار ویژه آموزش و بهسازی) و پیاده‌سازی آن
۴۳۶.۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر سیستم شبیه سازها و پیاده‌سازی آن
۴۲۳.۱	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر ژورنال کلاب و پیاده‌سازی آن
۴۱۱.۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر منتورینگ و پیاده‌سازی آن
۳۹۳.۶	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر MOOC s و پیاده‌سازی آن
۳۸۲.۲	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر مربیگری و پیاده‌سازی آن
۳۶۴.۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر visit Site و پیاده‌سازی آن
۳۵۲.۶	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر هسته‌های یادگیری و پیاده‌سازی آن
۳۱۲	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر کلینیک یادگیری و پیاده‌سازی آن

۱۶۰	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر بازی‌های آموزشی
۱۵۹.۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر یادگیری ترکیبی و پیاده‌سازی آن
۹۰	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر گردش شغلی و پیاده‌سازی آن
۶۰.۴۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر یادگیری تجربی و پیاده‌سازی آن
۶۰.۴۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر فرصت مطالعاتی و پیاده‌سازی آن
۶۰.۴۸	تدوین دستورالعمل سازماندهی آموزش‌های مبتنی بر قرارداد یادگیری و پیاده‌سازی آن
۲۴	ترسیم چارت جریان داده (DFD)
۴	تدوین دستورالعمل نحوه استفاده از رایانش ابری در آموزش

## ۶. بحث و جمع بندی

یکی از مهمترین یافته‌ها و نتایج در پژوهش حاضر تأکید بر آموزش پیمانکاران می‌باشد. و از این رو مدیران و کارشناسان در مصاحبه‌های تخصصی خود بر لزوم ایجاد ساز و کاری برای توسعه پیمانکاران تأکید زیادی دارند. در این پژوهش تدوین برنامه بلند مدت آموزش و بهسازی صندوق بیمه کشاورزی، تدوین برنامه جامع آموزش و توسعه پیمانکاران و استقرار استاندارد ۱۰۰۱۵، از جمله برنامه‌های بهبود آموزش و بهسازی منابع انسانی با اولویت بالا مورد شناسایی قرار گرفته است. پیشنهادی که در این بخش لازم به بیان آن می‌باشد این است که لازم است پس از تبدیل برنامه‌های بهبود به برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در بازه‌های میان مدت و اجرای آن‌ها، آسیب‌شناسی دیگری جهت توسعه چرخه بهبود مستمر انجام شود. مطابق با پیشینه پژوهشی، نتایج به دست آمده با بالت و چولا (۲۰۱۰)، آیزنبرگر و دیویس (۱۹۹۰) و شاین (۱۹۹۶) در خصوص تأکید بر حمایت‌های سازمانی انطباق دارد. درخصوص روش‌شناسی پژوهش حاضر علاوه بر مطالعات فتحي و اجارگاه، خراسانی، نوری و بافنده (۱۳۹۲)، نوری (۱۳۹۳)، خراسانی، نوری و بافنده (۱۳۹۴)، فتحي و اجارگاه و نوری (۱۳۹۴) و نوری (۱۳۹۵) بر جنبه توسعه فرهنگ آموزشی (در پیمانکاران) تأکید بیشتری دارد.



## منابع

- (۱) Wentworth D. Top Spending Trends for Training, ۲۰۱۶-۲۰۱۷. ۲۰۱۷. <https://trainingmag.com>.
- (۲) Hamlin, B and Stewart, J (۲۰۱۱) What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain, Journal of European Industrial Training, ۳۵ (۳), pp ۱۹۹-۲۲۰
- (۳) CIPD (۲۰۰۷) Learning and the Line: The role of line managers in training, learning and development, CIPD, UK
- (۴) نوری، فیروز. پیدایی، مهرداد. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی آموزشی در سازمان‌ها (آموزش و بهسازی در هزار سوم)، انتشارات علم استادان.
- (۵) فتحی واجارگاه، کورش. نوری، فیروز. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی، انتشارات آبیژ.
- (۶) Stracke, Christian M. (۲۰۱۰). Quality Development and Standards in Learning, Education, and Training: Adaptation Model and Guidelines for Implementations. <https://www.researchgate.net/publication/۲۲۸۸۷۱۵۶۶>
- (۷) Hill. Rosemary , Stewart. Jim. (۲۰۰۰). Human resource development in small organizations Journal of European Industrial Training. ۱۰۵-۱۱۷.
- (۸) Commission of the European Communities (۱۹۹۶), Commission Recommendation of ۳ April ۱۹۹۶ concerning the Definitions of Small and Medium-sized Enterprises, Report C(۹۶) ۲۶۱ final, Brussels.
- (۹) فتحی واجارگاه، کورش، خراسانی، اباصلت، نوری، فیروز و بافنده، حمیده، (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، گزارش پژوهشی.
- (۱۰) نوری، فیروز، (۱۳۹۳). آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی ن. م. ج. ا. و تدوین برنامه توسعه آموزش و بهسازی منابع انسانی، گزارش پژوهشی.
- (۱۱) شمس مورکانی، غلامرضا. صفایی موحد، سعید. فاطمی صفت، علی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی براساس مدل سه شاخگی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۷، زمستان ۱۳۹۴ ص ۷۱.
- (۱۲) خراسانی، اباصلت، نوری، فیروز و بافنده، حمیده. (۱۳۹۴). طراحی نظام جامع آموزش سازمان بازنشستگی کشوری (آسیب‌شناسی، نیازسنجی و طراحی دوره‌های تخصصی آموزش)، گزارش پژوهشی.

- (۱۳) فتحی واجارگاه، کورش و نوری، فیروز (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی آموزشی شرکت فولاد هرمزگان مبتنی بر مدل MTM و ارائه راهکارهای بهبود، گزارش پژوهشی.
- (۱۴) نوری، فیروز (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی آموزش نظام ورزش کشور (معاونت برنامه‌ریزی و آموزش وزارت ورزش و جوانان)، گزارش پژوهشی.
- (۱۵) طیبی، بهمن. زین العابدین، فلاح. (۱۳۹۶). فصلنامه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، سال نهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶ صص ۷۵-۸۳
- (۱۶) نوری، فیروز. فتحی واجارگاه، کورش و (۱۳۹۶)، آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی بانک دی و تدوین برنامه بلند مدت آموزش و توسعه منابع انسانی، گزارش پژوهشی.
- (۱۷) فتحی واجارگاه، کورش و نوری، فیروز (۱۳۹۶)، آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی شهرداری کرج، گزارش پژوهشی.
- (۱۸) سلطانی، محمد رضا، نیکوکار، غلامحسین، پاشایی هولاسو، امین، خلیلی، احمدرضا. آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی «FPSS»، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴۸، تابستان ۱۳۹۷، صص ۴۱۱-۴۳۸.
- (۱۹) زیدونی، زینب (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام آموزش سازمان آب و برق خوزستان، زینب زیدونی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز.

(۲۰) Culha .Cagri, Culha .Osman (۲۰۱۰). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development* ۱۴:۴.

(۲۱) Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (۱۹۹۰). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, ۷۵, ۵۱-۵۹.

(۲۲) Schein, E. H. (۱۹۹۶). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, ۴۱, ۲۲۹-۲۴۱.