

## Identifying the Affecting Criteria and Components on the Effectiveness of in - service Training Courses for Employees of the Refah Bank

تاریخ دریافت مقاله: 1398/08/05، تاریخ دریافت نسخه نهایی: 1398/11/12، تاریخ پذیرش مقاله: 1399/01/19

محمد طرزی<sup>1</sup>، کورش پارسامعین<sup>2</sup> و صغری افکانه<sup>3</sup>  
M.Tarzi., (Ph.D student),, K.Parsamoiien., (Ph.D)  
& S.Afkaneh., (Ph.D)

### Abstract

Objective: The present study was conducted to identify the components of evaluating the effectiveness of in - service training courses for employees of the Refah Bank. Methods: The research method was qualitative - purpose - based and was qualitative as the data type. The statistical population of the study consisted of experts, specialists, and knowledgeable persons in evaluating the effectiveness of in - service training courses. The research tools included semi - structured interviews whose validity and reliability was confirmed. The method of data analysis was theoretical coding derived from the method of data fundamental theory. Results: The findings of the study showed that the criteria for evaluating the effectiveness of in - service training courses for employees of the Refah Bank include individual, group, organizational, and social factors. And the affecting factors the effectiveness of in - service training courses include demographic characteristics, training programs, support of managers, educational goal setting on the bank, and professionalism. Conclusion: Based on the findings of the research, the results indicated that to evaluate the effectiveness of in - service courses for employees of the Refah Bank, special attention should be paid to various individual, group, and organizational components.

**Keywords:** Effectiveness Assessment, In - Service Training Courses, Employees of the Refah Bank

### مقدمه

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران انجام شد. روش: روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی - کاربردی، برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر در زمینه ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بود. از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند برای تعیین حجم نمونه استفاده شد. ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که روایی و پایایی آنها مورد تایید قرار گرفت. روش تحلیل داده‌ها، کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. یافته‌ها: یافته‌های حاصل از پژوهش نشان دادند که معیارهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران شامل عوامل فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی است و عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت شامل، ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی، حمایت مدیران، هدفگذاری آموزشی بانک و حرفه‌ای‌گری می‌باشد. نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، نتایج پژوهش حاکی از آن است که به‌منظور ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان در بانک رفاه باید به مولفه‌های مختلف فردی، گروهی و سازمانی توجه ویژه داشت. **کلیدواژه‌ها:** ارزیابی اثربخشی، دوره‌های آموزش ضمن خدمت، کارکنان بانک رفاه کارگران

1. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
2. نویسنده مسئول: استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
3. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

Dr.Parsa@riau.ac.ir

سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، منابع انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، منابع انسانی مهمترین رکن در این بین است. زیرا کارآیی سازمان‌ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفا و ستادی است. از آنجایی که هفتاد درصد از منابع و سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهند، لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم در تمامی سطوح سازمانی است (آسترکی، 1394).

اما جهان در حال تغییر، شرایط کشورها، تحولاتی که در علم آموزش رخ داده است و تغییر انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مشتریان از سازمان‌ها؛ لزوم بهره‌گیری از فرایند آموزشی با چشم‌انداز علمی را موجب شده است (گولسن و گورر، 2015). اساساً سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. چنانچه در رأس سازمان‌ها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش‌های مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی کارکنان و سرپرستان در ابعاد مهارتی، دانشی و نگرشی مربوط است (رعنایی و همکاران، 1391).

تردیدی نیست که تنها آموزش می‌تواند دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای ایجاد و توسعه افراد و محصول را بهبود بخشد (شاوون، یوزباشی و نسل سراجی، 1394).

در این میان آموزش ضمن خدمت یکی از مهمترین آموزش‌های سازمانی برای کارکنان به شمار می‌رود، زیرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی دائم در حال تغییر است و این آموزش‌ها می‌تواند به افراد برای سازگاری با تغییرات محیطی کمک کند. در واقع هدف اصلی آموزش ضمن خدمت هماهنگ کردن نیازها و اهداف سازمان می‌باشد، تا از طریق کسب مداوم دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مطلوب، بهبود عملکرد کارکنان و مدیران را فراهم سازد (ارنجی و قلناش، 2012).

آموزش ضمن خدمت، در حقیقت دانش جدیدی را در سبب آموزش‌های قبلی فرد قرار می‌دهد و آنها را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد. آموزش ضمن خدمت چیزی نیست جز تلاش‌هایی که در جهت ارتقای دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و نیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک مؤسسه یا سازمان صورت می‌گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده می‌کند (چاچی، 1391).

ارزیابی اثربخشی آموزش<sup>3</sup>، به‌عنوان یکی از روش‌های اساسی تضمین کیفیت<sup>4</sup> در آموزش، این امکان را فراهم می‌آورد تا با شناسایی نقاط ضعف سیستم آموزشی و زمینه سازی برای رفع آنها، با جلب رضایت فراگیران، به تضمین کیفیت آموزش پرداخت (نورشاهی، 1394).

1. Gulsen, Ates and Gurer Bahadır

2. Orangi & Gholtash

1. Evaluating the effectiveness of education

2. Quality guarantee

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی/ دوره 12، شماره 42/

آموزش‌های رسمی و آموزش‌های ضمن خدمت مکمل یکدیگرند، ولی زیربنای آموزش‌های رسمی نیاز به هر نوع آموزش ضمن خدمت است. اگر سازمانی برای آموزش کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند به این معناست که به ارزش کاری آنها احترام گذاشته است. آموزش‌های ضمن خدمت نوعی سرمایه‌گذاری هستند، هر چه این آموزش‌ها طولانی‌تر شوند و دوره‌های متعدد داشته باشند، تاثیر بیشتری بر نیروی کار خواهند داشت، بطوریکه در کشورهای توسعه یافته آموزش‌هایی که افراد دریافت می‌کنند حدود یک دهم از سالهای خدمت او می‌باشد (عمادزاده، 1389).

عمده‌ترین هدف هر برنامه آموزشی سازمانی آن است که در کارمندان، مجموعه جدیدی از دانشها، مهارت‌ها و نگرشها را ایجاد نماید. بنابراین از آنجا که آموزش‌های ضمن خدمت شامل تشریح ماموریتها، اهداف و عملکرد بهینه در سازمان است، آگاهی یافتن از موارد مذکور باعث توجه بیشتر کارکنان نسبت به مسایل سازمانی شده و هر یک از آنها زمینه و انگیزه لازم در رشد و توسعه مسایل سازمانی خواهد شد (منجاتی و همکاران، 1392).

حاتمی<sup>1</sup> (2010) در پژوهش خویش با عنوان ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت به این نتایج دست یافت که آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان مؤثر است. شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها بر این باور بودند که چنانچه شرکت در دوره‌ها با یک سری امکانات و مزایای رفاهی همراه باشد، نتایج بهتری در پی خواهد داشت.

در بنیاد آموزش‌های ضمن خدمت این باور وجود دارد که این نوع آموزش‌ها می‌تواند دانش و مهارت مشارکت‌کنندگان را افزایش دهد و نگرش آنها را مثبت گرداند. این نوع آموزش‌ها هنگامی مفید خواهد بود که اعضا بخواهند یاد بگیرند و سرپرستان بخواهند یاد بدهند (اسلومن<sup>2</sup>، 2003).

کارکنان سازمان، از طریق این آموزش توانمندی لازم را کسب کرده و قابلیت‌های خود را توسعه می‌دهند و مهارت‌های مورد نیاز مؤسسات را فرا می‌گیرند (اسماعیلی و همکاران، 1395).

اکتون و گولدن<sup>3</sup> (2003) آموزش ضمن خدمت را مینمایی مناسب در توسعه شایستگی‌های سازمان می‌دانند و معتقدند این نوع آموزش‌ها با ایجاد شایستگی در سه سطح دانشی، مهارتی و کاربردی در کارکنان، آموزش‌های حرفه‌ای را گسترش می‌دهند. مت نور و مهداود<sup>4</sup> (2011) نیز معتقدند که باید از آموزش ضمن خدمت درون سازمانی و بیرون از سازمان به‌عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به کارگیری دانش کمک گرفت.

به اعتقاد «برادفورد»<sup>5</sup>، آموزش ضمن خدمت بایستی هم در تشخیص نارساییهای سازمان و هم در درمان آنها و هم بهبود اثربخشی فرد و هم در تحول کلی سازمان مؤثر

---

3. Hatami

4. Sloman

1. Acton & Golden

2. Mat Nor & Mohd Daud

3. Bradford

باشد. آموزشی که بدون در نظر گرفتن اهداف فوق و خصوصاً بدون توجه به مشکلات کلی سازمان و کمبودهای نیروی انسانی اجرا شود، از لحاظ کارایی سازمان، چندان تأثیری ندارد. امروزه با وجودی که سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی متنوعی برای کارکنان برگزار می‌کنند، ولی بسیاری از این برنامه‌ها مؤثر نیستند و هدف اصلی برنامه‌های آموزشی را که ایجاد ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی برای بالابردن انگیزه‌های کاری است، برآورده نمی‌سازند و برنامه‌های انگیزشی نیروی انسانی اغلب یک حس کوتاه مدت (زودگذر) از هیجان و شغف، بین کارکنان ایجاد می‌کند. بر اساس گزارش انجمن آموزش و بهسازی آمریکا<sup>1</sup>، هزینه آموزش برای هر فرد از 1298 دلار در سال 2003 به 1432 دلار در سال 2006 و میانگین تعداد ساعات آموزش هر یک از کارکنان نیز از 42 ساعت در سال 2002 به 45 ساعت در سال 2006 افزایش یافته است (عباس پور و احمدیان، 1390). از طرفی مؤسسه آموزش و توسعه اجتماعی امریکا در سال (2005) از بین 500 شرکت 18 سازمان را به‌عنوان نمونه انتخاب کرد و سطوح ارزشیابی که آنها برای اثربخشی برنامه‌های آموزش بکار می‌بردند را شناسایی کرد. در نهایت مشخص شد که این سازمان‌ها 91 درصد سطح واکنش، 54 درصد سطح یادگیری، 23 درصد سطح تغییر رفتار و فقط 15 درصد نتایج را برای ارزشیابی برنامه‌های آموزش خود بکار می‌بردند (ریسر و دمپسی، 2007<sup>2</sup>).

بنابراین علیرغم اهداف این آموزش‌ها، پاره‌ای از مسائل گریبانگیر آموزش کارکنان در سازمان‌هاست که ضرورت دارد، در پرتو تحقیقات آینده کالبد شکافی شود و برای برطرف ساختن آنها و در نتیجه بهبود کیفی آموزش کارکنان به مرحله عمل درآید. مهمترین این مسائل که در اغلب سازمان‌ها مشاهده می‌شود عبارتند از ناهماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت، ناپیوستگی آموزش‌های ضمن خدمت، عدم تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش کارکنان، نداشتن نگرش نظام‌گرا نسبت به طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت.

از سویی، وجود تفاوت بین عملکرد فعلی و عملکرد بهینه افرادی که تحت آموزش قرار می‌گیرند، همواره موضوعی بوده است که سازمان‌ها جهت رفع آن؛ هزینه‌های هنگفتی را صرف نموده‌اند. شرکت‌های بزرگ آمریکای جنوبی و اروپا بیشتر از 2 تا 3 درصد از صورت‌های پرداختی حقوقشان به کارکنان خود را که معادل میلیون‌ها دلار می‌شود، را بر روی آموزش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. کارکنان آمریکایی در بخش‌های خصوصی 355 بلیون دلار سالانه هزینه آموزش دارند (ونگ و وو<sup>3</sup>، 2009).

شواهدی دیگر نشان می‌دهد که در این زمینه مشکلاتی وجود دارد. از جمله در دسترس نبودن دوره‌های آموزشی مورد نیاز، اثربخش نبودن دوره‌های آموزشی موجود (براساس نظر سنجی‌های داخل سازمانی)، مشکلات ناشی از حضور کارکنان برخی از واحدها و مراکز در کلاس‌های حضوری و غیبت ناشی از آن در محل کار (براساس

4. American Society for Training & Development

5. Reiser & Dempsey

1. Wang & Wu

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی/ دوره 12، شماره 42/

بهار 1399

بازخورد ارائه شده توسط مدیران مذکور)، هزینه شرکت کارکنان در دوره‌های موسسات آموزشی خصوصی و ضعیف بودن زیرساخت‌های نرم افزاری لازم برای بکارگیری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، شرایط را برای استفاده از این شیوه آموزش، نامساعد نموده است (محمودی و همکاران، 1392).

از طرف دیگر تمرکز مطالعات بیشتر بر نشان دادن کاهش هزینه‌ها توسط این شیوه بوده است. به علاوه به‌کارگیری روش نوین آموزش ضمن خدمت در بانک رفاه که دارای کارکنان رده‌های گوناگون هستند، تاکنون به ندرت ارزیابی شده است و لازم به ذکر است که در کشور ما نیز با توجه به نوپا بودن آموزش‌های نوین در حوزه آموزش ضمن خدمت، مطالعه منتشر شده در این زمینه به ندرت پیدا می‌شود (علوی و شریعتی، 1392).

با این حال، علیرغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون به این حوزه، نسبت به برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی تردید در میان تصمیم‌گیران سازمان‌ها در خصوص اثربخشی برنامه‌های آموزشی و نیز تمایل آنها برای افزایش سرمایه‌گذاری آموزشی، وجود دارد (فرانسیس بی و رونالد بی<sup>1</sup>، 2003).

پژوهش‌های متعددی در راستای موضوع پژوهش حاضر انجام پذیرفته که به ذکر چندی اشاره می‌گردد، جوانک لیاولی و همکاران (1396) در پژوهشی تحت‌عنوان "ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران" به این نتیجه رسیدند که ابعاد اصلی توسعه هدایت آموزشی (برنامه‌ریزی و توسعه دوره‌های آموزشی، توسعه کیفیت آموزشی، تسلط علمی و نظریه‌ها، توسعه آموزش مجازی)، توسعه هدایت پژوهشی (مهارت‌های پژوهشگری، توسعه پژوهش‌های کاربردی، توسعه کیفی پژوهش‌ها)، توسعه هدایت بالینی (الگوی نقش بالینی، برنامه‌ریزی آموزش بالینی، ارزیابی آموزش بالینی، توسعه کیفیت آموزش بالینی)، توسعه مهارت‌های مدیریتی (مدیریت منابع انسانی مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت مالی و توسعه کارآفرینی، توسعه مهارت سازمانی)، توسعه مهارت‌های رهبری (مهارت مذاکره و حل تعارض، رهبری تغییر، مدیریت کارگروهی، مدیریت انگیزشی، مهارت ارتباطی، توسعه راهبردی گروه) و خود توسعه فردی (مدیریت بر خود، توسعه مهارت‌های فردی، نوآوری، اخلاق حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های ذهنی) بودند. ابعاد شش‌گانه توسعه حرفه‌ای در این پژوهش به‌عنوان الگویی برای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های بالینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، می‌تواند پیامدهای مثبتی در جهت ارتقاء کیفیت آموزش پزشکی داشته باشد. بیشترین کدهای اشاره شده مربوط به توسعه مهارت‌های رهبری بود، این نشان می‌دهد که برگزاری دوره‌های توسعه حرفه‌ای که بتواند در ارتقاء مهارت‌های رهبری مدیر گروه مؤثر باشد، اهمیت بیشتری خواهد داشت. شجاع و همکاران (1396). پژوهشی تحت‌عنوان "ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد". انجام دادند. روش تحقیق، پژوهش ارزشیابی است که از رویکرد ارزشیابی هدف مدار و از مدل کرک پاتریک جهت انجام این مهم استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد که تعداد آنها 421 نفر می‌باشند. برای ارزشیابی سطح

واکنش فراگیران از پرسشنامه کرمی (1386)، برای ارزشیابی میزان یادگیری از پیش آزمون و پس آزمون و برای ارزشیابی میزان تغییر رفتار فراگیران از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. نتایج به دست آمده نشان داد که فراگیران واکنش مطلوبی به دوره‌های عمومی و تخصصی از خود نشان داده‌اند. سطح یادگیری در دوره‌های تخصصی و عمومی اثربخش بود و فراگیران دانش لازم را کسب کردند. از نظر تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران نتایج نشان داد که دوره‌های تخصصی در سطح اثربخشی معناداری قرار نداشتند. در خصوص میزان تفاوت در تغییر رفتار فراگیران بر اساس نظر سه گروه (خود فراگیران، مافوق و همکاران شان) نتایج نشان داد که به جز در یک مورد بین این سه گروه تفاوت معناداری وجود نداشت.

برشان و همکاران (1396) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی عوامل موثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس کرمان" به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در سه طبقه عوامل فردی (شامل زیرطبقه خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش) و عوامل سازمانی (شامل ابعاد جو انتقال و عدالت سازمانی) و عوامل آموزشی (استراتژیهای آموزشی) قرار می‌گیرند.

جایانا آنا<sup>1</sup> (2018). در پژوهشی تحت عنوان "بررسی میزان آگاهی مربیان کودکان از برنامه‌های آموزشی دوره ضمن خدمت و تأثیر آن بر فرایند رشد حرفه‌ای و عملکرد کلاسی معلمان" به این نتیجه رسید که اختلاف معنی داری بین آگاهی مربیانی که به تازگی صلاحیت لازم را کسب کرده و مربیانی که بیش از ده سال سابقه کاری دارند، وجود دارد. از این نظر که گروه اول بیشتر بر موقعیت‌های اجتماعی حرفه‌ای معلمی و گروه دوم بر تخصصی شدن تدریس متمرکز بودند. کواک و همکاران<sup>2</sup> (2017). در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی نظرات معلمان ابتدایی و متوسطه درباره آموزش ضمن خدمت معلمان به این نتیجه رسیدند که معلمان تمایلی به یادگیری از راه دور را ندارند، گرچه همه آنها امکان دسترسی به کامپیوتر در منزل دارند. اما طبق نظر معلمان طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت باید در مدارس خود معلمان در ساعات کاری و توسط اساتید متخصص دانشگاهی برگزار شود. نوه ابراهیم و همکاران<sup>3</sup> (2015)، در پژوهشی با عنوان «ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پلیس» به این نتیجه رسیدند که دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان نقش مثبتی در ارتقای عملکرد حرفه‌ای کارکنان و بهبود رفتار شغلی آنان داشته است. ناظم<sup>4</sup> (2015)، در پژوهشی با عنوان «ارزشیابی میزان اثربخشی دوره‌های فنی تخصصی شرکت پالایش نفت اصفهان به روش الگوی سیپ» به منظور تدوین آموزش ضمن خدمت به این نتیجه دست یافت که همه شرکت‌کنندگان به دوره‌های آموزشی و اهمیت آن اعتقاد کامل دارند ولی شرکت‌کنندگان در دوره‌های

1. Gianina- Ana

2. Kavak&others

3. Navehebrahim & et al

4. Nazem

شناسایی معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ...

آموزشی محتوا، مدرس، فرآیند تدریس و برونداد دوره را بالاتر از متوسط و در سطح مطلوب و فضا و امکانات آموزشی دوره را متوسط و در سطح نسبتاً مطلوب و مدیریت و پشتیبانی را پایین‌تر از متوسط و نسبتاً نامطلوب دانسته‌اند.

با توجه به پیشینه پژوهش مبنی بر الزامات یک دوره آموزشی بررسی نقاط قوت و ضعف دوره‌های برگزار شده و به‌طور کلی ارزشیابی دوره است، تا با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها، اثربخشی و بازدهی دوره‌ها بیشتر شود و با مشخص شدن نقاط ضعف و تهدیدها، عدم اثربخشی و کارایی دوره‌ها کاهش پیدا کند. بنابراین با توجه به مستندات فوق مبنی بر چالش‌های فراوان در حیطه آموزش ضمن خدمت کارکنان در حوزه بانک رفاه از جمله صرف هزینه‌های فراوان در این حیطه و عدم آگاهی از اثربخشی این آموزش‌ها و کمبود تحقیقات در این زمینه و نبود مدلی که بتوان میزان اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت ارائه شده به کارکنان بانک رفاه را ارزشیابی کرد و همچنین تجربه پژوهشگر به‌عنوان یکی از مدیران بانک رفاه و همچنین تأثیر اندک این آموزش‌ها بر عملکرد کارکنان و استفاده از اساتید کم تجربه، پژوهشگر در صدد برآمد با انجام پژوهش حاضر به این سوال به شیوه علمی پاسخ دهد؛ در راستای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران چه معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران می‌توان شناسایی کرد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش: از آنجاکه پژوهش حاضر به‌دنبال شناسایی معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران می‌باشد، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها کیفی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای - میدانی و از نظر هدف کاربردی بود.

### جامعه‌آماري، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر در زمینه ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بود. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه آموزش ضمن خدمت کارکنان برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند<sup>1</sup> استفاده شد. در صورتی‌که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترس می‌توان از تعداد 25 - 10 نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود که در این پژوهش تعداد 20 نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که از معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی این بود که 1 - کسانی که

درخصوص آموزش‌های ضمن خدمت کتاب یا مقاله داشته باشند؛ 2 - حد اقل مدرک فوق لیسانس؛ 3 - حداقل سه سال سابقه کار مرتبط داشته باشند.

### ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش زیر استفاده شده است:

- 1 - روش اسنادی (کتابخانه‌ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن معیارها و مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌باشد.
- 2 - روش میدانی: این بخش به دو شیوه انجام شده است: ابتدا برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به‌صورت هدفمند تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی پنج سؤال مصاحبه استفاده شد.

### روایی

روایی: برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. پایایی: پایایی به سازگاری 1 یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. پایایی در مصاحبه، در مراحل چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌گردد. همچنین در پایایی مصاحبه‌شونده، به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی است. میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (که باید 60 درصد یا بیشتر باشد) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره گدگذاری شد. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند.



شناسایی معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ...

روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب بوده است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2(\text{تعدادتوافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این پژوهش ضریب پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده 79 درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است.

### محاسبه پایایی بین دو کدگذار

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار 1، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است:

$$\text{درصدتوافق درونی} = \frac{2(\text{تعدادتوافقات})}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این فرمول تعداد توافقات اشاره به تعداد کدهای مشترک و یکسان بین محقق و کدگذار همکار اشاره دارد. تعداد کل کدها نیز مجموع کدهای استخراجی بین محقق و کدگذار همکار می‌باشد. به‌این‌ترتیب پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر 75.75 درصد به‌دست آمد:

$$\text{درصدتوافق درونی} = \frac{2(75)}{198} \times 100 = 75.75$$

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم" "مقوله‌ها" و قضیه‌ها" وجود دارند. در این شیوه نظریه بر اساس "داده‌های خام" شکل می‌گیرند (دلاور و کوشکی، 1392، 179).

تحلیل داده‌ها، محور اصلی نظریه بر خاسته از داده‌ها است. در هر مطالعه به‌عنوان یک کل، جمع‌آوری داده‌ها، تنظیم داده‌ها و تحلیل داده‌ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شده است که عبارت‌اند از:

کدگذاری باز  
کدگذاری محوری

## کدگذاری انتخابی

### یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

معیارهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کدامند؟  
سوال دوم پژوهش: عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کدامند؟  
برای پاسخ به سوال فوق، پس از مرور مبانی نظری با خبرگان امر مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. بدین منظور با 25 نفر از خبرگان دانشگاهی و بانگی مصاحبه انجام گرفت و مولفه‌های شناسایی شده، کدگذاری گردید. در جدول زیر، نتایج نهایی کدگذاری قابل مشاهده می‌باشد. در این جدول، کدگذاری انتخابی، باز و محور به‌طور جداگانه شناسایی و بررسی شده است. همچنین منابع مورد استفاده در ستون چهارم بیان شده و کد مصاحبه شونده‌ها و متون مصاحبه مورد سنجش قرار گرفته است.

جدول 1: نتایج کدگذاری نهایی پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مؤلفه)	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
معیارهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت	عوامل فردی/ احساسات	رضایت کارکنان بانک از دوره‌ها تقریباً بالا است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	همه کارکنان رضایت دارند.
		دوره‌های آموزشی باعث ایجاد انگیزش در کارکنان بانک می‌شود.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	آموزش انگیزه ایجاد کرده است.
		دوره‌های آموزشی باعث خودکارآمدی کارکنان می‌شود	ضیایی(1394)	I13, I14, I15	خودکارآمدی بالا رفته است.
		دوره‌های آموزشی باعث تغییر در نگرش کارکنان بانک می‌شود	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	تغییر در نگرش کارکنان را باعث شده است.
		دوره‌های آموزشی باعث واکنش ذهنی مثبت کارکنان بانک می‌شود	ضیایی(1394)	I10, I9, I1, I13, I11	آموزش بر ذهن کارکنان تاثیر مثبت می‌گذارد.
معیارهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت	عوامل فردی/ آگاهی و شناخت	دوره‌های آموزشی منجر به توسعه دانش کارکنان بانک می‌شود	بیردی(2010)	I6, I8, I10, I17, I4	دانش کارکنان توسعه می‌یابد.
		دوره‌های آموزشی باعث ارائه دانش کاربردی توسط کارکنان بانک می‌شود	بیردی(2010)	I6, I8, I10, I17, I4	آموزش‌ها، باعث می‌شود دانش خود را به‌طور عملی به کار بندند.
		بر اساس دوره‌های آموزشی، یادگیری در بین کارکنان بانک اتفاق می‌افتد.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	یادگیری بسیار مهم است.
		دانش ارائه شده در دوره‌های ضمن خدمت با ویژگی شغلی کارکنان بانک متناسب است.	مصاحبه	I13, I14, I15	دانش با شغل و حرفه بانک و بانکی تناسب دارد.
		دوره‌های آموزشی در تغییر کیفیت رفتاری	مصاحبه	I12, I5, I14, I2,	رفتار کارکنان تحت تاثیر

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مولفه)	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
	رفتاری	کارکنان موثر است.		I11	دوره‌ها تغییر کرده است.
		دوره‌های آموزشی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	عملکرد شغلی را توسعه می‌دهد.
		دوره‌های آموزشی در توسعه مهارت‌های فنی کارکنان موثر است.	مصاحبه	16, I8, I10, I17, I4	آموزش باعث بهبود مهارت فنی می‌گردد.
		دوره‌های آموزشی در حفظ سلامت کارکنان موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	سلامت کارکنان آموزش دیده بیشتر است.
	عوامل فردی/ تغییرات فیزیکی	دوره‌های آموزشی در حفظ ایمنی در کار برای کارکنان موثر است.	مصاحبه	I12, I5	به لحاظ مسایلی که برای جان شخص اهمیت دارد آموزش نقش آفرینی میکند.
		دوره‌های آموزشی در کاهش آسیبها و صدمات شغلی کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	آموزش باعث کم شدن آسیبهای شغلی مثل فرسودگی و ترک کار و ... می‌گردد.
		دوره‌های آموزشی در ارتقای موقعیت شغلی کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I8, I1, I3, I4	باعث ارتقا شغل می‌شوند.
		دوره‌های آموزشی در دریافتی (حقوق و دستمزد) کارکنان موثر است.	مصاحبه	I2, I6, I10, I20	آموزش در حقوق هم بی تاثیر نیست.
	عوامل فردی/ سودمندی	دوره‌های آموزشی در شکل‌گیری روابط کاری جدید کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	ارتباطات کاری با آموزش بهتر انجام می‌گیرد.
		دوره‌های آموزشی در توانایی ارتباط موثر کارکنان تاثیرگذار است.	مصاحبه	I13, I14, I15	ارتباط موثر بین کارکنان ایجاد می‌شود.
		دوره‌های آموزشی در تشویق و تقدیر کارکنان موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	آموزش باعث تشویق کارکنان به عماد مثبت می‌شود.
		دوره‌های آموزشی در ایجاد اعتماد بین کارکنان در یک گروه موثر است.	ویلسون (2007)	I10, I9, I1, I13, I11	اعتمادسازی یکی از پیامدهای آموزش است.
	عوامل گروهی/ احساسات در گروه	دوره‌های آموزشی در ایجاد هویت و شخصیت در بین کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	آموزش به کارمندان هویت می‌دهد.
		دوره‌های آموزشی در نگرش مثبت کارکنان موثر است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	نگرش مثبت ایجاد می‌کند.
		دوره‌های آموزشی در ایجاد انگیزش شغلی در بین کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	انگیزش شغلی پدیدار می‌گردد.
	عوامل گروهی/ آگاهی و	دوره‌های آموزشی در ایجاد روحیه تسهیم دانش در بین کارکنان موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	آموزش در ایجاد روحیه مثبت بین کارمندان موثر

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مؤلفه)	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
	شناخت در گروه	است.			است.
		دوره‌های آموزشی موجب همکاری و تعامل بیشتر کارکنان در بخش دانش تخصصی می‌شود.			آموزش در تعاملات و روابط بین فردی بین کارمندان موثر است.
		دوره‌های آموزشی در افزایش دانش کاربردی کارکنان موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	دانش کاربردی افزایش می‌یابد.
عوامل گروهی/ رفتار در گروه		دوره‌های آموزشی در عملکرد کار گروهی کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	کار تیمی بهبود پیدا می‌کند.
		دوره‌های آموزشی در همکاری‌های درون گروهی کارکنان بانک موثر است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	همکاری بین گروهی بسیار آموزش تاثیر دارد.
		دوره‌های آموزشی در ارتباطات انسان درون گروهی کارکنان بانک موثر است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	ارتباطات درون گروهی را تقویت می‌کند.
عوامل گروهی/ سودمندی در گروه		دوره‌های آموزشی در تشویق گروه‌های کاری کارکنان موثر است.	ویلسون (2007)	I10, I6, I5, I1, I7	کارمندان به به ایجاد گروه‌های کاری تشویق می‌کنند.
		دوره‌های آموزشی در ایجاد روابط بهتر بین گروه‌های کاری در بانک موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	ارتباط بهتری بین گروه‌های کاری ایجاد می‌شود.
		دوره‌های آموزشی در افزایش اختیارات گروه‌های کاری در بانک موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	استقلال گروه‌های کاری را آموزش بیشتر می‌کند.
		دوره‌های آموزشی در افزایش اعتبار گروه‌های کاری موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	گروه‌های کاری با آموزش معتبر می‌شوند.
		دوره‌های آموزشی در تقویت انسجام و یکپارچگی گروه‌های کاری بانک موثر است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	انسجام گروهی را سبب می‌شوند.
		دوره‌های آموزشی در بهبود گردش مالی بانک موثر است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	گردش مالی بانک بهبود می‌یابد.
		دوره‌های آموزشی در میزان درآمد بانک موثر است.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	درآمدزایی برای بانک از دیگر ویژگیهای آموزش است.
		دوره‌های آموزشی در تغییر میزان نسبت خسارت بانکی موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	کاهش خسارت بانکی ناشی از ناگهانی در بانکهای آموزش دیده مشاهده می‌شود.

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مولفه)	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
		دوره‌های آموزشی در سودآوری بانک موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	سودآوری اتفاق می‌افتد.
		دوره‌های آموزشی در میزان پرداخت غرامت بانک موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	آموزش در پرداخت غرامت هم موثر است.
	عوامل سازمانی/ بازده	دوره‌های آموزشی در ارائه خدمات متنوع و جدید بانک موثر است.	بیردی <sup>1</sup> (2010)	I6, I8, I10, I17, I4	آموزش باعث می‌شود بانک خدمات جدیدی ارائه دهد.
		دوره‌های آموزشی در جلب رضایت مشتریان موثر است.	بیردی(2010)	I6, I8, I10, I17, I4	آموزش باعث می‌شود بانک به جلب رضایت مشتریان بیشتر فکر کند.
		دوره‌های آموزشی در کمیت ارائه خدمات بانکی موثر است.	کافمن (2000)	I10, I6, I5, I1, I7	میزان ارائه خدمات بیشتر می‌شود.
	عوامل سازمانی/ فرایندها	دوره‌های آموزشی در ارتقای کیفیت خدمات موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	کیفیت خدمات با آموزش بالا می‌رود.
		دوره‌های آموزشی در سرعت ارائه خدمات بانکی موثر است.	کافمن (2000)	I12, I5, I14, I2, I11	ارائه خدمات چابکتر می‌گردد.
		دوره‌های آموزشی در بهبود کارایی نظام ارتباطی بانک موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	نظام بانک اثربخشتر می‌گردد.
		دوره‌های آموزشی در رفع موانع اجرایی بانک موثر است.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	موانع اجرایی را پشت سر می‌گذارد.
		دوره‌های آموزشی در بهبود فرایندهای بانکی موثر است.	شجاع و همکاران. (1396).	I6, I8, I10, I17, I4	فرایندهای بانکی بطور کل متحول می‌گردد.
	عوامل سازمانی/ منابع	دوره‌های آموزشی در رضایت شغلی کارکنان موثر است.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	رضایت شغلی کارمندان یکی از پیامدهای آموزش بانکی است.
		دوره‌های آموزشی در کاهش اتلاف منابع مالی و مادی موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	کم شدن اتلاف مالی از نکات مهم است.
		دوره‌های آموزشی در کاهش میزان وقفه‌های کاری موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	از وقفه‌های کاری در بانک جلوگیری به عمل می‌آید به دلیل برنامه‌ریزی آگاهانه
		دوره‌های آموزشی در تحقق اهداف سازمانی موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	اهداف سازمانی با آموزش محقق می‌شوند.
		دوره‌های آموزشی در	مصاحبه	I12, I5, I14, I2,	انتظارات دینفعان

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مؤلفه)	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
		برآورده ساختن انتظارات ذینفعان موثر است.		I11	تحت تاثیر هستند.
		دوره‌های آموزشی در برآورده ساختن نیاز مشتریان بان موثر است.	مصاحبه	I13, I14, I15	نیاز مشتریان برطرف می‌گردد.
	عوامل اجتماعی/ مشتری	دوره‌های آموزشی در ایجاد رغبت کارکنان در مشتریان برای تبدیل شدن آنها به مشتریان وفادار موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	مشتریان وفادار ایجاد می‌شوند.
		دوره‌های آموزشی کارکنان در اعتماد مشتریان به بانک موثر است.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	مشتریان به بانک اعتماد بیشتری می‌کنند.
		دوره‌های آموزشی کارکنان بانک در حمایت از تولید در کشور موثر است.	مهدوی و فیاض، 1393	I13, I14, I15	آموزش بانکی در حمیات از تولید در بانک نیز موثر است.
	عوامل اجتماعی/ توسعه جامعه	دوره‌های آموزشی در حمایت بانک از صادرات کشور موثر است.	خراسانی و همکاران. (1396).	I12, I5, I14, I2, I11	حمایتهای صادرات دوچندان می‌شود.
		دوره‌های آموزشی در ایجاد زیرساختهای لازم شهری (فضای سبز، راه و جاده، بیمارستان، مدرسه و ..) موثر است.	مهدوی و فیاض، 1393 خراسانی و همکاران. (1396).	I12, I5, I14, I2, I11	کمک به ایجاد زیرساختهای شهری می‌شود.
		دوره‌های آموزشی در حمایت بانک از شرکتهای دانش بنیان در جامعه موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	از شرکتهای دانش بنیان حمایت به عمل می‌آید.
		دوره‌های آموزشی در بانک از پول شویی جلوگیری می‌کند.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	کاهش پول شویی را شاهد خواهیم بود.
	عوامل اجتماعی/ اخلاق کسب و کار	دوره‌های آموزشی در بانک به سازوکارهای اجرایی جلوگیری از رشوه خواری کمک می‌کند.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	از رشوه خواری دستگاهها و خود بانک جلوگیری می‌شود.
		دوره‌های آموزشی بانکی در ایجاد رویه‌های عملیاتی منصفانه در جامعه موثر است.	شجاع و همکاران. (1396).	I10, I8, I1, I3, I4	فرایندهای عادلانه در جامعه و شهر اجرا می‌شود.
		دوره‌های آموزشی در رعایت و تبعیت از قوانین و مقررات جامعه موثر است.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	باعث می‌شود تا احاد جامعه تحت قانون رفتار کنند.
	عوامل انزگاری بر انزجشی در راه آموزش ضمن خدمت	آموزش‌ها بر اساس سابقه خدمت کارکنان در بانک به ایشان ارائه می‌شود.	مهدوی و فیاض، (1393) و خراسانی و همکاران. (1396)	I10, I6, I5, I1, I7	میزان سابقه کاری برای آموزش‌ها مهم است.
	ویژگی جمعیت شناختی	جنسیت در آموزش‌های ضمن خدمت تاثیر دارد.	برشان و همکاران (1396)	I13, I14, I15	برای زنان و مردان، کلاسهای آموزشی جدا برقرار می‌گردد.

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مؤلفه)	کدگذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
		سن کارکنان برای آموزش در نظر گرفته می‌شود.	مهدوی و فیاض، 1393	I12, I5, I14, I2, I11	کارکنان با سنین کوچکتر بیشتر نیازمند آموزش ضمن خدمت هستند.
		میزان تحصیلات کارکنان به‌عنوان عاملی تعیین کننده برای دریافت آموزش ضمن خدمت تاثیر می‌گذارد.	مهدوی و فیاض، 1393 خراسانی و همکاران. (1396).	I12, I5, I14, I2, I11	تحصیلات کارکنان مهم است چون یک نفر با تحصیلات بالاتر نمیتواند در کنار کارمندی با تحصیلات پایین آموزش ببیند.
		طرح درس در همان ابتدای آموزش‌ها مهیا است.	خراسانی و همکاران. (1396).	I10, I9, I1, I13, I11	طرح درس ارائه می‌شود و مشخص است.
		تدریس به‌صورت مشارکتی انجام می‌گیرد.	شجاع و همکاران. (1396).	I6, I8, I10, I17, I4	تدریس اساتید آموزش ضمن خدمت بر پایه فعالیت‌های مشارکتی و گروه تیمی است.
		ارزشیابی به‌صورت تکوینی و بر اساس عملکرد کارکنان انجام می‌گیرد.	مهدوی و فیاض، 1393	I10, I8, I1, I3, I4	ارزشیابی فرایندی و دوره‌ای است.
		محیط آموزشی، صرفاً برای آموزش و پژوهش و در مکانی آرام می‌باشد.	مصاحبه	I2, I6, I10, I20	محیط آموزشی در بانکداران. در مکانی جدا از بانک انجامی گیرد تا از هیاهو به دور باشند.
		زمان بندی آموزش بر اساس نیاز کارکنان و با مشورت ایشان ارائه می‌شود.	مصاحبه	I11, I9, I10, I14, I5	زمان بندی دوره‌ها بسیار حساس است چراکه نباید به کارهای اصلی خلل وارد کند.
		طول دوره‌ها توسط اساتید مربوطه تعیین و به سمع و نظر کارکنان می‌رسد.	مصاحبه	I6, I1, I14	طول دوره‌ها را کارکنان، مدیران و اساتید بسام مشخص می‌کنند.
		از فناوری اطلاعات در آموزش‌های ارائه شده، استفاده می‌شود.	شجاع و همکاران. (1396).	I10, I8, I1, I3, I4	از فناوریهای نوین برای ارتباط بیشتر و آموزش نیز استفاده می‌شود.
		شبکه‌های اجتماعی مجازی داخلی در بانک، مکانی برای آموزش تلقی می‌شوند.	برشان و همکاران (1396)	I10, I8, I1, I3, I4	از کانال‌های آموزشی استفاده می‌شود.
		ارتباطات آموزشی در بین کارکنان همواره حفظ	جوانک لیاولی و همکاران (1396)	I6, I8, I10, I17, I4	کارکنان، ارتباطات

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری (مؤلفه)	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
		مدیر بانک از آموزش‌های ضمن خدمت حمایت می‌کند.	شجاع و همکاران. (1396).	I10, I6, I5, I1, I7	آموزشی مناسبی دارند.
	حاصلت مدیران	مدیریت بودجه لازم را جهت ارائه آموزش‌ها در اختیار بانک قرار می‌دهد.	پوراسماعیلی و همکاران(1395)	I13, I14, I15	بودجه مالی برای آموزش در اختیار مدیران هست.
		مدیریت، از نوآوری‌های حاصل از آموزش‌های ضمن خدمت پشتیبانی می‌کند.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	پشتیبانی مدیریت از نوآوری‌های کارکنان ستودنی است.
		مدیریت، آموزش کارکنان رانوعی سرمایه‌گذاری می‌داند نه هزینه	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	آموزش نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده بانک است.
		مدیریت دوره‌های آموزشی را در تمام سطوح سازمانی اعمال می‌کند.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4	تمام کارکنان از دوره‌ها استفاده می‌کنند.
		مدیریت به توسعه منابع انسانی از طریق آموزش واقف است.	پوراسماعیلی و همکاران(1395)	I12, I5, I14, I2, I11	مدیریت، کار ویژه بانک را توسعه انسانی می‌داند.
		مدیریت به بعد تخصصی آموزش تسلط دارد.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	مدیریت بر آموزش مسلط است.
		ارتقای سطح آمادگی منابع انسانی با توجه به افق 5 ساله بانک انجام می‌گیرد.	نصری و همکاران(1395).	I10, I8, I1, I3, I4	تمام آموزش‌ها بر اساس چشم‌انداز بانک ارائه می‌شود.
	هدف‌گذار آموزشی بانک	برای تسریع در امور بهسازی آموزشی، وحدت رویه شکل می‌گیرد.	برشان و همکاران(1396)	I2, I6, I10, I20	وحدت رویه در کارکنان وجود دارد.
		توسعه سیاستها و راهبردها مناسب آموزشی بر اساس پژوهش‌های کاربردی صورت می‌پذیرد..	برشان و همکاران(1396)	I10, I6, I5, I1, I7	استراتژیهای آموزشی همواره در اولویت است.
		برنامه کاری گروه آموزش در هر سال مشخص است	پوراسماعیلی و همکاران(1395)	I13, I14, I15	در ابتدای سال جدید برنامه آموزشی تکوین می‌شود.
	حرفه‌ای کاری	دستورالعملها و بر نامه‌ها لازم آموزشی سرریعا به شعایات بانکی ابلاغ می‌شود.	باخراچ و مولین (2019)،	I12, I5, I14, I2, I11	ایین نامه‌های آموزشی در بانک وجود دارند.
		نیازسنجی به‌عنوان اولین گام هدف‌گذاری هر ساله و با توجه به شرایط محیطی صورت می‌پذیرد.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	نیازسنجی آموزشی صورت می‌پذیرد.
		توانایی کارکنان برای ارائه آموزش‌ها در نظر گرفته می‌شود.	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7	میزان قابلیت‌های کارکنان برای دریافت آموزش حتما ارزیابی



شناسایی معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ...

کدگذاری مخوری (مؤلفه)	کدگذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده	متن مصاحبه
				می‌شود.
	چگونگی پیشرفت آموزشی به ذینفعان اطلاع داده می‌شود.	مصاحبه	I13, I14, I15	عملکرد آموزشی رصد می‌شود.
	دانش و مهارت لازم برای کارکنان در خلال آموزش‌ها مهیا می‌شود.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11	آموزش‌هایی برای افزایش مهارت و دانش داده می‌شود.
	تولید و سازماندهی دانش شغلی پدید می‌آید.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11	همه چیز بر اساس دانش حرفه و شغل است.
	مهارت‌های ارتباطی در آموزش‌ها مدنظر قرار می‌گیرد.	نصری و همکاران (1395).	I6, I8, I10, I17, I4	مهارت ارتباطی بسیار مهم تلقی می‌شود.
	از پیش زمینه‌ها و پیشینه دانش، در حین آموزش‌ها استفاده می‌شود.	نصری و همکاران (1395).	I10, I8, I1, I3, I4	از سرمایه دانشی کارکنان استفاده می‌شود.

پس از کدگذاری‌های انجام شده، نتایج حاصل در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد:

جدول 2: مولفه‌های حاصل از مصاحبه و کدگذاری

سازه	بعد	مولفه
معیارهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت	عوامل فردی	احساسات
		آگاهی و شناخت
		رفتاری
		تغییرات فیزیکی
	عوامل گروهی	سودمندی
		احساسات در گروه
		شناخت و آگاهی در گروه
		رفتار در گروه
	عوامل سازمانی	سودمندی در گروه
		مالی
		بازده
		فرایندها
	عوامل اجتماعی	منابع
		مشتری
توسعه جامعه		
اخلاق کسب و کار		
عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت	ویژگی جمعیت شناختی	
	برنامه آموزشی	
	حمایت مدیران	
	هدف‌گذاری آموزشی بانک	
	حرفه‌ای‌گری	

سوال سوم پژوهش: سازوکارها، بسترها و موانع اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کدامند؟  
 برای پاسخ به سوال فوق از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی کمک گرفته شد. بر اساس نظر خبرگان سازوکارها، موانع و بسترهای اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه به شرح زیر می‌باشند:

جدول 3: سازوکارها، بسترها و موانع اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت

سازوکارها	تکوین برنامه عملیاتی برای آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه	
	یک برنامه ویژه راهبردی باید داشته باشد.	
	تعیین اولویت‌های برنامه به‌منظور بهبود کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت	برنامه‌های آموزشی اولویت بندی می‌شوند.
	ارزیابی مستمر میزان کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی آنها	ارزیابی مداوم انجام گیرد.
	تشکیل مرکز تخصصی شامل مدیریت و رهبران و کارکنان برتر برای نیازسنجی آموزشی	مرکز تخصصی آموزش برپا شود.
هدف‌گذاری درست برای توسعه سرمایه انسانی بر مبنای آموزش	هدف‌گذاری آموزشی باید انجام گیرد.	

	تصویب قوانین آموزشی برای موظف کردن تمام بانکها به اجرا	قوانین لازم الاجرا برای آموزش باید تصویب گردد.	
	تغییر سیاست‌گذارهای سازمانی از جانب بانک مرکزی در ارتباط با آموزش کارکنان تازه وارد.	بانک مرکزی سیاست آموزشی را تغییر دهد.	
نیروی انسانی	تغییر راهبردهای سازمانی به منظور حفظ افراد برتر بانکی	راهبرد سازمانی بانک تغییر کند. افراد خیره را با آموزش نگه دارد.	
	بهبودی شایستگیهای حرفه‌ای کارکنان	صلاحیت حرفه‌ای ارتقا داده شود.	
	حمایت مالی و معنوی مدیران از آموزش‌ها	حمایت همه جانبه از آموزش انجام گیرد	
	توجه به نیازهای کارکنان در سطوح مختلف سازمانی برای آموزش‌های بهتر	به نیازهای کارکنان توجه ویژه شود.	
	ارزشیابی مداوم از فعالیت‌های کارکنان توسط مدیران در جهت رصد میزان رضایت ایشان از آموزش‌های داده شده	ارزیابی رضایت کارکنان انجام گیرد.	
فرآیند	عدم وجود سازو کارهای نظارتی در ارائه دوره‌های ضمن خدمت	سازوکار نظارتی لازم وجود ندارد.	
	نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان به منظور ارتقای دوره‌های ضمن خدمت بانکی	سیاست واحد وجود ندارد.	
	عدم توجه به نیاز کارکنان بانکی در خصوص آموزش‌های دریافتی	به نیاز شغلی توجهی نمی‌شود.	
	برون‌سپاری آموزش‌ها به مراکزی که از امور بانکی بی اطلاع هستند.	برون‌سپاری می‌شود بدون تحقیق.	
	عدم وجود جو سازمانی مناسب در بانک	جو سازمانی خوبی در بانکها برای آموزش وجود ندارد.	
	عدم توجه به ارزشیابی مداوم کارکنان توسط مدیران بانک	ارزشیابی مستمر عملاً انجام نمی‌گیرد.	
	عدم صلاحیت لازم مدیران بانکی از لحاظ دانشی و علمی	مدیران بانک صلاحیت لازم را ندارند و بیشتر با رانت و پارتی انتخاب می‌شوند.	
	عدم استفاده از اسناد به روز و مجرب برای تدریس	از آیینیه خیره برای دوره‌ها استفاده نمی‌شود.	

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، معیارهای ارزیابی دوره‌های آموزشی و عوامل موثر بر آن مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاصل نشان داد که عوامل فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی، جزء معیارهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت شناسایی شد و عوامل موثر بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت شامل مولفه‌های ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی، حمایت مدیران، هدف‌گذاری آموزشی بانک و حرفه‌ای گری معرفی شد. بر این اساس باید به تبیین آموزش ضمن خدمت و مولفه‌های آن پرداخت. لازم به ذکر است که سازمان‌های رسمی به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می‌آیند و با سیر تحولات اجتماعی، روزبه روز گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. آن‌ها هدف‌های گوناگون و متفاوتی دارند و برای رسیدن به اهداف خود، طبق برنامه فعالیت می‌کنند و فعالیت آنها مستلزم استفاده از منابع انسانی است. پس دارایی‌های انسانی، مهم‌ترین ثروت یک سازمان محسوب می‌شوند، در صورتی که به اندازه کافی آموزش دیده باشند و توانایی هایشان به‌طور مؤثری افزایش یافته باشد. به عبارت دیگر، کارایی و اثربخشی هر سازمانی تا حدود زیادی به استفاده بهینه از نیروی انسانی آن سازمان مربوط می‌شود. لذا برای استفاده بهینه از نیروی انسانی باید آنها را آموزش داد. در این راستا خواه ناخواه مسائلی چون کیفیت آموزش، انگیزه کارکنان و رضایت شغلی آنان، کارایی و اثربخشی نیروهای انسانی و از این قبیل موارد توجه مدیران

سازمان قرار می‌گیرد. از میان انواع آموزش‌ها، آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب‌ترین و سهل الوصول‌ترین وسایلی است که می‌توان برای بهبود و تجهیز نیروی انسانی به دانش و مهارت‌های لازم توسعه بکار گرفت. کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت، مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش‌ها و نگرش‌هایی کسب می‌کنند که به آنها در انجام اثربخش شغلشان، چه در زمان حال و چه در زمان آینده، کمک می‌کند. آموزش همچنین سبب برانگیختن و رضایت شغلی افراد و در نتیجه بهره وری آنان و سازمان می‌گردد و با ایجاد زمینه‌های شناخت بهتر از شغل و سازمان و نگرش مثبت به آن، به بهسازی فردی و سازمانی کمک می‌کند. به‌نظر می‌رسد یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی آموزش‌های ضمن خدمت، عدم اتخاذ رویکرد نظام مند و بی‌توجهی یا کم توجهی نسبت به هر یک از گام‌های فرایند آموزش می‌باشد. برای کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت رعایت گام به گام این فرایند برای تکمیل آموزش و یادگیری ضروری است. ارزشیابی دوره‌های آموزشی يك ابزار لازم و ضروری برای مدیر آموزش محسوب می‌شود. ارزشیابی جزء لاینفک نگرش سیستماتیک به آموزش محسوب می‌شود. از ارزیابی آموزش تعابیر مختلفی شده است. هدف ارزیابی، مانند نظارت، گردآوری اطلاعات برای بهبود فرایند برنامه‌ریزی است. باید توجه داشت که ارزیابی فقط يك بار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی‌پذیرد بلکه در تمام طول اجرای برنامه به‌طور مستمر ارزیابی باید انجام گیرد تا تطبیق عملکرد را با هدف برنامه میسر سازد. توجه بیشتر به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش و توسعه، به‌عنوان ویژگی خاص پیشرفته‌ترین نگرش "متمركز" به آموزش ضمن خدمت و توسعه صورت گرفته است. کسانی که می‌خواهند فعالیت‌های آنها در طرح‌های دولتی انگلیس دارای مرتبه و درجه‌ای باشد، باید ثابت کنند که در برنامه آنها بخش ارزشیابی نیز وجود دارد. با توجه به نظام برنامه‌ریزی در بانک رفاه کارگران، ضرورت ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران، از طریق بکارگیری روش و الگویی فراگیر و جامع، مشخص می‌گردد. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های جوانک لیاولی و همکاران (1396) شجاع و همکاران. (1396)، برشان و همکاران (1396)، جایانا آنا (2018). و کواک و همکاران<sup>1</sup> (2017) همسو می‌باشد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود، محدود بودن جامعه آماری به خبرگان دانشگاهی و بانکی و ابزار پژوهش که صرفاً به‌صورت کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد، از آن جمله بودند. بر اساس محدودیت‌های ذکر شده، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، مؤلفه‌های کلیدی ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان به‌صورت طرح‌های آمیخته در جوامع آماری دیگر نیز انجام پذیر و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد.

## منابع

اسماعیلی، میناپور؛ علی نژاد، مهرانگیز و سلطانی، اصغر. (1395). *تحلیل دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی گاز کرمان بر اساس مدل سوات*. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره 11، زمستان 1395، 116 - 93.

شناسایی معیارها و مولفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ...

آسترکی، مرضیه. (1394). رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان لرستان، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره 4 (مسلول 40)، صص 30 - 19.

- برشان، ادبیه؛ صفایی موحد، سعید؛ مقدمزاده، علی؛ فرزاد، ولی‌الله؛ کیامنش، علیرضا. (1396). شناسایی عوامل موثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس کرمان. فصلنامه پژوهش در برنامه‌های آموزشی، سال دهم، شماره 39، صص 136 - 113.

جوانک لیاولی، ماندانا؛ ایلی، خدایار؛ پورکریمی، حداد؛ سلطانی عربشاهی، سیدکامران (1396) ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی. مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. دو ماهنامه علمی پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، سال دهم، شماره 3، صص 202 - 218.

چایچی، پرچهر (1381) شیوه‌های آموزش ضمن خدمت. تهران: انتشارات ساسان. دلاور، علی و کوشکی، شیرین. (1392). روش تحقیق آمیخته. تهران: ویرایش رعنائی، حبیب‌الله؛ سلطانی، مریم و یزدانی، حمیدرضا (1391). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران. نشریه علمی ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال اول، شماره 3، صص 50 - 27. شاون، امین حسین؛ یوزباشی، علیرضا و نسل‌سراجی، رویا (1394). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. راهبرد فرهنگ، شماره 30، صص 159 - 137.

شجاع، کلتومه؛ کریمی مرتضی؛ آهنگیان، محمدرضا و نادری، مجتبی. (1396). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال چهارم، شماره 12، بهار 1396. صص 126 - 105 عباس پور، عباس؛ احمدیان، مهرناز (1390). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده در موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو شهر تهران. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، تهران 6 و 7 اسفند ماه.

علوی، سیده شهر، شریعتی، محمد (1392) رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی. مجله ایرانی آموزش علوم پزشکی دوره 10. عمادزاده، مصطفی (1389) مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش. ویرایش 2، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.

محمودی، عمر؛ روخنده، ناصح؛ سلطان پناه، هیرش (1392) بررسی نقش آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال چهارم، شماره اول، صص 83 - 63. مناجاتی، فاطمه؛ مرادی، علی؛ خیری، بهناز (1393) رابطه آموزش ضمن خدمت پرستاری با پیامدهای شغلی، تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، سال ششم، شماره 6.

نورشاهی، نسرين. (1394). آموزش عالی و تضمین کیفیت. ماهنامه آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، سال اول، شماره‌های 12 و 10، صص 10 - 8.

Acton, T. , & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial training*, 27(2), 137 - 146.

- Gianina - Ana, M. (2018). Kindergarten teachers' perceptions on inservice training and impact on classroom practice. *procedia - Social and Behavioral Sciences* 76. 481 - 785. Available Online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). published by Elsevier Ltd.
- Gulsen, C. , Ates, A and Gurer Bahadir, e. (2015). The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of teachers in terms of professions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 103 - 108.
- Hatami, H. (2010). Evaluate of efficiency in - service training of manpower studies section in promotion management, faculties & staff IAU. *Quarterly journal of new approaches in educational Administration. IAU Marvdasht Branch. Vol. 2, No. 5, p77 - 100. (IN Persian)*.
- Kavak, N. Yamak, H&Others. (2017). The evaluation of primary and secondary teachers' opinions about in - service teacher training. *procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46. 3507 - 3511. Available Online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). published by Elsevier Ltd.
- Mat Nor, N. and Mohd Daud, N. (2011). The Relationship between Human Resource Management and Knowledge - Based Economy in Malaysian Multimedia Super Corridor (MSC) Status Companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8): 240 - 257.
- Navebrahim, A. , & Majidi, D. (2015). Evaluating the effectiveness of in - service training courses in improving job performance of police office staffs. *Scientific - Research Journal of Management in Law Enforcement*, 2 (3). [Persian].
- Nazem, Z. (2015). Evaluation of the effectiveness of specialized technical courses Esfahan Oil Refining Co. to develop training methods CIPP model, Master's Thesis, Islamic Azad University Isfahan (Khorasgan) Branch [persian].
- Orangi, A. , & Gholtash, A. (2012). Effectiveness of in - Service Education on staff and teachers in Shiraz. *Quarterly journal of new approaches in educational Administration. Islamic Azad University Marvdasht*, 2(5), 95 - 114.
- Reiser, A. R. , & Dempsey, J. V. (2007). Trends and issues in instructional design and technology, person Education. New Jersey. Inc.
- Wang, P & Wu, h. (2009). An integrated framework of ISO 10015 and quality function deployment on quality of human capital management, *Journal of Statistics and Management Systems*, 12(2), 255 - 271.