

## تأثیر متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت

محمد طرزی<sup>۱</sup>

کوروش پارسا معین<sup>۲\*</sup>

صغری افکانه<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تأثیر متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت انجام شد.

**روش:** روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی؛ برحسب نوع داده، کمی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک رفاه ایران به تعداد ۹۷۹۴ نفر بود. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای و محاسبه حجم نمونه در پژوهش‌هایی با تحلیل عاملی ۴۹۱ نفر به‌عنوان آزمودنی انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفتند. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart PLS-v2 و Lisrel-v8 نیز بهره گرفته شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از پژوهش نشان دادند که متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان تأثیر معناداری دارند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، نتایج پژوهش حاکی از آن است که به‌منظور اثربخشی بیشتر دوره‌های ضمن خدمت باید به مولفه‌های مختلف فردی، آموزشی و حمایتی توجه ویژه داشت.

**کلید واژه‌ها:** برنامه آموزشی، آموزش ضمن خدمت، مدیران

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول). Dr\_Parsa@riau.acom

<sup>۳</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

## مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و با پیشرفت‌های فناوری و تحولات شگرف و پرشتاب در محیط‌های کاری، یکی از دل‌مشغولی‌های اصلی مدیران سازمان‌ها در عصر حاضر، آموزش و توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> است و آموزش کارکنان، مهم‌ترین ابزار توسعه منابع انسانی است (پفوسر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). کارکنان سازمان از طریق این آموزش‌ها، توانمندی‌های لازم را کسب کرده و قابلیت‌های خود را توسعه می‌دهند و مهارت‌های مورد نیاز را فرامی‌گیرند (تانجونگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). به عبارتی شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از عدم آموزش و توسعه کارکنان است و هدف اصلی آموزش بهبود عملکرد فردی و سازمانی است (اسی یاکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، البته صرفاً آموزش و اجرای یک دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند ارزشیابی جامع و کامل می‌تواند ما را از اثربخش بودن نتایج آموزش‌ها آگاه کند ارزشیابی بازخوردی را ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید آموزش‌های ارائه‌شده در رسیدن به اهداف موردنظر اثربخش بوده‌اند یا خیر (عباسیان، ۱۳۸۵). پژوهش‌ها در مورد اثربخشی آموزش نشان می‌دهند که تشویق و برنامه‌های آموزشی منجر به افزایش میزان خلاقیت و ارتقاء مهارت‌های کارکنان می‌شود و از آنجاکه پتانسیل خلاقیت در میان همه افراد وجود دارد، آموزش نقش اساسی در شناسایی و پرورش خلاقیت و ارتقاء کارکنان دارد. ايسيراي<sup>۵</sup> ارزشیابی را به‌عنوان یک گام پایانی در فرایند آموزش، با هدف بهبود آموزش و یا قضاوت کردن درباره ارزش و اثربخشی برنامه‌های آموزشی تعریف می‌کند (زینال و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

آموزش و بهسازی<sup>۷</sup>، آموزش مداوم و برنامه‌ریزی‌شده به‌وسیله مدیریت، جهت بهبود سطوح شایستگی عملکرد سازمان می‌باشد. کارکنان نیز برای غلبه بر مسائل و دشواری‌های ناشی از تغییرات سریع از محیط سازمان باید آموزش‌های لازم را بگذرانند، تا بهتر بتوانند، از استعداد‌های خود بهره گرفته و سازمان را در رسیدن به اهدافش کمک نمایند (ریمرز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳). آموزش عامل مؤثری در توسعه سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشد، زیرا که زیربنای توسعه سیاسی و اقتصادی، در سازمان‌ها بنا می‌شود (کلایمنت و کابریلانا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). همچنین آموزش موجب سخت‌کوشی، بر عهده گرفتن مسئولیت، نشان دادن ابتکار عمل و خلاقیت می‌شود (دیویس و هایکمنت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). از دیدگاه سویدی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) انتقال آموزش به‌عنوان میزانی از حفظ و کاربرد اطلاعات، مهارت‌ها و نگرش‌ها از محیط آموزشی به محیط کاری تعریف می‌شود. به‌عبارت‌دیگر انتقال آموزش به درجه است که کارآموزان یادگیری از بافت آموزشی را به‌طور مؤثر در بافت شغلی به کار می‌برند. سالانه هزینه‌های هنگفتی صرف برنامه‌های آموزشی و آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها می‌شود (به نقل از میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴).

در بنیاد آموزش‌های ضمن خدمت<sup>۱۲</sup> این باور وجود دارد که این 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>۱۳</sup>، ۲۰۰۳). به نقل از هداوند و همکاران، (۱۳۹۳). آموزش ضمن خدمت یکی از راه‌هایی است که قاعده‌تاً می‌بایست حس توانمندی کارکنان را پرورش دهد. تری<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰) می‌گوید آموزش ضمن خدمت، عادی‌ترین، همه‌پسندترین و لازم‌ترین روش آموزش کارکنان در کسب مهارت برای مقبولیت اجرای یک حرفه و یک راه مطمئن برای بالا رفتن اثربخشی کارکنان است (مهدوی و فیاض، ۱۳۹۳). از آنجاکه عمدتاً آموزش‌های ضمن خدمت شامل تشریح مأموریت‌ها، اهداف و عملکرد بهینه در سازمان است، آگاهی یافتن از میزان اثربخشی این آموزش‌ها باعث توجه بیشتر کارکنان نسبت به مسائل

2 . Training & Development of human resources

3. Pfooser, et al

4. Tanjung, et al

3Isiaka

4.Eserye

<sup>6</sup> Zainal, et al

1. Training & Improvement

2. Reimers

3. Climent & Cabrillana

4. Davis & Hikment

5. Subedi

7. In-service Training

8. Sloman

9. Tree

سازمانی شده و هر یک از آنان زمینه و انگیزه لازم در رشد و توسعه مسائل سازمانی را تقویت خواهند نمود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۴).

از طرف دیگر سازمان در قبال ارائه این دسته از آموزش‌ها و صرف هزینه‌ها، انتظار یادگیری و کاربرد آن‌ها را در محیط کار انتظار می‌رود که از این پدیده در عرصه علم مدیریت تحت عنوان انتقال آموزش یاد شده است (باستاس و آلتینی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). شجاع و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان "ارزشیابی اثربخشی برنامه های 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 ۴۲۱ نفر می باشند.

برای ارزشیابی سطح واکنش فراگیران از پرسشنامه کرمی (۱۳۸۶)، 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 داده اند. سطح یادگیری در دوره های تخصصی و عمومی اثربخش بود و فراگیران دانش لازم را کسب کردند. از نظر تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران نتایج نشان داد که دوره های تخصصی در سطح اثربخشی معناداری قرار نداشتند. در خصوص میزان تفاوت در تغییر رفتار فراگیران براساس 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.

پیندا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴). در پژوهشی تحت عنوان "راه‌های اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت" به این نتیجه رسیدند که بایستی به کارکنان فرصت و زمان انعطاف‌پذیری لازم برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند داده شود. برنامه انتقال آموزش بایستی کاربرد سریع دانش و مهارت‌ها را برانگیخته و مکانیسم‌های پاسخگویی پس از آموزش برای کاربران و سرپرستان که به طور قابل توجهی انتقال آموزش را افزایش می‌دهند، تعریف کند. افضل خانی و همکاران (۲۰۱۴). در پژوهشی تحت عنوان "بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان" به این نتیجه رسیدند که از نظر پاسخگویان، فرایند آموزش، کیفیت مدرسین، کیفیت امکانات، کیفیت فراگیران دوره‌های آموزشی، برگزاری دوره‌ها به صورت متوالی و آموزش از راه دور، مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی‌ها، هدف‌گذاری‌ها و مدیریت اجرایی دوره‌ها در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش داشته است و همچنین از نظر معلمان و کارکنان برگزاری دوره‌ها به صورت مجازی در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقشی نداشته است.

با توجه به پیشینه پژوهش مبنی بر الزامات یک دوره آموزشی بررسی نقاط قوت و ضعف دوره های برگزار شده و به طور کلی ارزشیابی دوره است، تا با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها، اثربخشی و بازدهی دوره ها بیشتر شود و با مشخص شدن نقاط ضعف و تهدیدها، عدم اثربخشی و کارایی دوره ها 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 هزینه های 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 به عنوان یکی از مدیران 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؛ متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت چه تاثیری دارند؟

<sup>1</sup> Bastas & Altinay  
2. pindea

## روش پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال تعیین تاثیر متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران بود، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها کمی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای - میدانی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری کلیه کارکنان بانک رفاه ایران به تعداد ۹۷۹۴ نفر بود. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و محاسبه حجم نمونه در پژوهش‌هایی با تحلیل عاملی ۴۹۱ نفر به عنوان آزمودنی انتخاب شدند. از آنجایی که جامعه آماری در بخش کمی کارکنان بانک رفاه در کل کشور می‌باشد و از نظر ساختار سازمانی بانک رفاه دارای تفکیک بخش‌های استانی می‌باشد، نمونه‌گیری از جامعه آماری در بخش کمی به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای و خوشه‌ای است و حجم نمونه در هر طبقه متناسب با سهم آن طبقه از کل مشخص گردید. به عبارتی نمونه‌ها در هر استان (طبقه) از تعداد ۵۰۰ نفر کل نمونه جامعه بر اساس نسبت جمعیت پرسنل در هر استان از کل نفرات بانک در سطح کشور که به شرح جدول ذیل معین شده است، بصورت تصادفی انتخاب شدند. برای حصول اطمینان از روایی ابزار به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۱</sup>، محتوایی<sup>۲</sup> و سازه<sup>۳</sup> استفاده شد. در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۴</sup> محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده برای پرسشنامه رهبری فضیلت گرا بر آن در جدول زیر قابل مشاهده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شد. سپس کدهای 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. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۵</sup> (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart Pls- v2 و Lisrel-v8 نیز بهره گرفته شد.

## یافته‌های پژوهش

اعضای شرکت کننده در این پژوهش، شامل، ۴۱٪ از آزمودنی‌ها زن و ۵۹٪ مرد بودند. ۲۰٪ از آزمودنی‌ها کمتر از ۳۰ سال، ۳۸٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۶٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۶٪ بالاتر از ۵۰ سال سن داشتند. ۱۴٪ از آزمودنی‌ها زیر ۵ سال، ۲۸٪ بین ۶ تا ۱۰ سال، ۴۰٪ بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۸٪ بالای ۱۵ سال سابقه فعالیت داشتند و در نهایت، ۴۸٪ از آزمودنی‌ها دارای تحصیلات کارشناسی، ۳۵٪ کارشناسی ارشد و ۱۷٪ تحصیلات دکتری داشتند. برای پاسخ به بررسی متغیرهای ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران چه تاثیری بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان؛ از تحلیل عاملی استفاده شد اما قبل از آن، همبستگی بین ابعاد عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱. همبستگی بین عوامل اثرگذار و اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت

عوامل اثرگذار				
ویژگی جمعیت شناختی	برنامه آموزشی	حمایت مدیران	هدف‌گذاری آموزشی بانک	حرفه‌ای‌گری
همبستگی	۰.۷۱۵***	۰.۷۵۸***	۰.۷۴۷***	۰.۷۸۱***
ویژگی جمعیت شناختی	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
Sig.	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

<sup>1</sup> Faced Validity

<sup>2</sup> Content Validity

<sup>3</sup> Construct Validity

<sup>4</sup> Composite Reliability (CR)

<sup>5</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

***۰.۷۷۲	***۰.۷۷۴	***۰.۷۵۴	***۰.۷۴۷	***۰.۷۱۷	همبستگی	برنامه آموزشی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig.	
***۰.۷۶۴	***۰.۷۷۱	***۰.۷۷۵	***۰.۷۸۲	***۰.۷۳۸	همبستگی	حمایت مدیران
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig.	

همان طور که از جدول ۱ مشخص است، علامت \*\* نشان دهنده وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰.۰۱ را نشان می دهد. یعنی، بین عوامل اثرگذار و اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت رابطه مستقیم وجود دارد. شدت رابطه نیز از جدول فوق قابل مشاهده است. برای اینکه بدانیم وضعیت مؤلفه های ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران به چه میزان است، با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و مقیاس فاصله ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفتیم.

جدول ۲. آزمون تی تک نمونه ای به منظور بررسی وضعیت موجود

سازه	بعد	مؤلفه	ارزش آزمون = ۳	Sig.	مقدار تی
عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت	جمعیت شناختی	ویژگی	۰.۲۴	۰.۰۰۰	۵.۷۵
		برنامه ی آموزشی	۰.۲۳	۰.۰۰۰	۷.۹۱
		حمایت مدیران	-۰.۰۲	۰.۰۰۶	۱.۴۳

همان طور که در جدول مشاهده می شود، سطح معناداری در همه مؤلفه ها (بغیر از حمایت مدیران) کمتر از پنج صدم می باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه ها رد و فرض پژوهش تأیید می شود. برای مولفه ی حمایت مدیران، با توجه به اینکه میانگین آن عددی اختلاف ناچیزی از ۳ دارد استنباط از آن می تواند مشابه بقیه موارد باشد. همچنین، با توجه به اختلاف میانگین ها که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می شود که وضعیت مؤلفه ها در حالت مطلوب می باشد. مدل عوامل اثرگذار (ویژگی جمعیت شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران) بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت توسط ۲۰ گویه اندازه گیری می شود. ابتدا، آزمون تحلیل عاملی بر روی عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می دهد که همه شاخص ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند. بررسی نتایج شاخص های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می باشد.

جدول ۳. گویه های تأیید شده عوامل اثرگذار بر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت

مؤلفه	برچسب	گویه	برچسب	بار عاملی	مقدار t	وضعیت
ویژگی جمعیت شناختی	C17	سؤال ۱	Q65	۰.۸۳	۲۰.۲۷	تأیید شد
		سؤال ۲	Q66	۰.۸۳	۲۰.۲۲	تأیید شد
		سؤال ۳	Q67	۰.۸۶	۲۱.۵۰	تأیید شد
		سؤال ۴	Q68	۰.۵۴	۱۱.۴۰	تأیید شد
برنامه ی آموزشی	C18	سؤال ۵	Q69	۰.۸۶	۲۱.۷۱	تأیید شد
		سؤال ۶	Q70	۰.۸۰	۱۹.۲۷	تأیید شد
		سؤال ۷	Q71	۰.۸۳	۲۰.۶۹	تأیید شد
		سؤال ۸	Q72	۰.۷۸	۱۸.۵۶	تأیید شد
		سؤال ۹	Q73	۰.۸۲	۲۰.۲۰	تأیید شد
		سؤال ۱۰	Q74	۰.۷۳	۱۷.۰۸	تأیید شد
حمایت مدیران	C19	سؤال ۱۱	Q75	۰.۷۴	۱۷.۲۸	تأیید شد
		سؤال ۱۲	Q76	۰.۷۸	۱۸.۵۹	تأیید شد
		سؤال ۱۳	Q77	۰.۷۶	۱۷.۹۶	تأیید شد
		سؤال ۱۴	Q78	۰.۸۶	۲۱.۸۰	تأیید شد

سؤال ۱۵	Q79	۰.۸۷	۲۲.۰۶	تأیید شد
سؤال ۱۶	Q80	۰.۸۵	۲۱.۳۶	تأیید شد
سؤال ۱۷	Q81	۰.۸۶	۲۱.۷۵	تأیید شد
سؤال ۱۸	Q82	۰.۷۸	۱۸.۵۸	تأیید شد
سؤال ۱۹	Q83	۰.۸۰	۱۹.۲۳	تأیید شد
سؤال ۲۰	Q84	۰.۷۱	۱۶.۴۱	تأیید شد

بر اساس مدل ساختاری پژوهش، در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری آورده شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود، همه مسیرها مورد پذیرش قرار گرفته شده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت آن‌ها

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید شد	۱۳.۲۷	۰.۶۱	اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ← ویژگی جمعیت‌شناختی
تأیید شد	۱۲.۶۱	۰.۵۶	← برنامه‌ی آموزشی
تأیید شد	۱۶.۶۷	۰.۸۳	← حمایت مدیران

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تاثیر متغیرهای ویژگی جمعیت‌شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت انجام شد. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان دادند که متغیرهای ویژگی جمعیت‌شناختی، برنامه آموزشی و حمایت مدیران بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان تاثیر معناداری دارند که با تحقیقات پیندا و همکاران (۲۰۱۴) و افضل‌خانی و همکاران (۲۰۱۴) همسو بود. در تبیین این یافته‌های می‌توان اذعان داشت که برای رسیدن به کیفیت، باید ارزیابی اثربخشی انجام گیرد، اما عواملی در این مسیر می‌توانند تسهیل‌گر باشند. در پژوهش حاضر به شناخت این عوامل پرداخته شد و در ابتدا، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شناسایی شدند. این ویژگی‌ها، سن، جنسیت، سابقه کار و میزان تحصیلات را در بر می‌گیرد. معمولاً در بین کارکنان به ویژه کارکنان بانک‌ها، افراد در سنین پایین‌تر بیشتر تمایل به دریافت آموزش‌ها دارند چراکه دوست دارند برای ارتقای خود تلاش کنند. کارکنان با سن بالاتر، به دلیل نزدیک شدن به سن بازنشستگی، تمایلی به شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت ندارند که البته این موضوع، هدف عالی آموزش، یعنی یادگیری مادام‌العمر را زیر سؤال می‌برد. این موضوع در جنسیت هم تاثیر می‌گذارد، تجربه نشان داده است که بانوان به شرکت در کلاس‌ها تمایل بیشتری دارند، حال آنکه مردها زمان بیشتری برای این کار در اختیار دارند. در مورد سابقه کاری نیز، معمولاً افراد با سنوات پایتتر تمایل بیشتری به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت دارند.

تحصیلات نیز به نظر می‌رسد عامل مناسب تأثیرگذاری باشد، چراکه افرادی که از تحصیلات بالاتری برخوردارند، از آنجا که ارزش آموزش را به خوبی درک می‌کنند، تمایل به شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت دارند. در این پژوهش به عامل تأثیرگذار دیگری، به نام برنامه آموزشی اشاره شد. برنامه آموزشی، خود، ابعاد مختلفی را در بر می‌گیرد. اینکه چه نوع طرح درسی برای کارکنان در نظر گرفته شود، با اهمیت است، برای کارکنان بانک رفاه باید طرح درس بر اساس نیاز شغلی ایشان باشد و برای واحدهای مختلف، متفاوت تنظیم شود. همه کارکنان به یک سری آموزش‌های یکسان، نیازی ندارند. روش تدریس نیز، عامل مهمی است که باید مد نظر قرار گیرد. روش تدریس باید بر اساس، ویژگی‌های کارکنان باشد، نمی‌توان همانگونه که به افراد کارشناسی تدریس می‌شود به کارکنان بانک نیز تدریس کرد، بنابراین استفاده از اساتید خبره و با تجربه در این زمینه کمک کننده است. زمان ارائه دوره‌ها با شغل کارکنان بانک هماهنگ باشد تا همه بتوانند بر حسب نیاز در آن‌ها شرکت کنند و از همه مهم‌تر اینکه با توجه به سیستم‌های پیشرفته فناورانه که امروزه در بانک‌ها نیز به وفور از آن استفاده می‌شود، برای تدریس و ارائه خدمات آموزشی نیز از این سیستم‌ها و بر پایه فناورانه استفاده گردد. در بانک‌ها می‌توان از شبکه‌های مجازی استفاده کرد تا آموزش به راحتی صورت پذیرد. اما پرداختن به برنامه آموزشی و اساتید خبره و طرح درس، به تنهایی کافی نیست و حمایت بزرگتری می‌طلبد تا یک دوره آموزشی برای کارکنان بانک رفاه با موفقیت انجام پذیرد. حمایت مدیریت عامل مهم دیگری است که می‌تواند راندمان کلاس‌های ضمن خدمت را ارتقا دهد. مدیریت با اعمال قدرت و پشتیبانی همه جانبه برای ارتقای کارکنان

خود تلاش می‌کند و این موضوع، هم برای کارکنان دلگرمی است و هم تسهیلات لازم برایشان فراهم است. در چنین شرایطی، کمتر کسی از زیر تعهد یادگیری شانه خالی می‌کند. البته لازمه این موضوع، شناخت فلسفه آموزش کارکنان بانک رفاه و هدف‌گذاری بلند مدت است بدین منظور، وضع قوانین و مقررات آموزشی و یا حتی برون سپاری بسیار با اهمیت است. اگر هر ساله در تقویم بانکی، نیازهای آموزشی مشخص شوند و در ابتدای هر سال برای آن برنامه‌ریزی انجام گیرد، مشکلی در طول مسیر پیش نمی‌آید. از طرف دیگر، باید میزان پیشرفت کارکنان بانک ارزیابی گردد و تقریباً تمام مهارت‌های لازم از قبیل دانشی، نگرشی و رفتاری به کارکنان داده شود. به ویژه مهارت‌های ارتباطی که برای کارکنان بانک بسیار حائز اهمیت است. چراکه روزانه با افراد مختلفی روبه‌رو می‌شوند که شرط ادامه کار و موفقیت، رفتار مناسب است. محدودیتهای پژوهش به شرح زیر است: این پژوهش محدود به بانک رفاه کارگران می‌باشد و سایر سازمان‌ها را در سایر نقاط کشور را در بر نمی‌گیرد. این پژوهش تنها کارکنان را مورد مطالعه قرار داده است. تعمیم‌پذیری پژوهش حاضر تنها به کارکنان بانک رفاه است. در پایان پیشنهاد می‌شود آموزش‌های ارائه شده بر اساس سن کارکنان باشند. بر این اساس، می‌توان با توجه به سن و سنوات خدمتی کارکنان، نیازهای آموزشی را توسط ارزیابان داخلی رصد کنند. میزان تحصیلات کارکنان برای ارائه آموزش‌های لازم، حتماً مورد ارزیابی قرار گیرد و از خود کارکنان تحصیل کرده در ارائه دروس استفاده شود. برای کارکنان زن با توجه به مسئولیت‌های دیگر که بر دوش دارند، زمان‌های منعطف‌تری در نظر گرفته شود. طرح درس برای کارکنان مهیا گردد و در این زمینه از خود کارکنان نظر سنجی گردد. زمان بندی آموزش بر اساس نیاز کارکنان و با مشورت ایشان ارائه شود. مدیریت بودجه لازم را جهت ارائه آموزش‌ها در اختیار بانک قرار دهد. برای این کار، از بانک مرکزی کمک گرفته شود و ایشان برای ارائه آموزش توجیه شوند. مدیریت، از نوآوری‌های حاصل از آموزش‌های ضمن خدمت پشتیبانی کند. برای این کار از کارکنان نوآور در زمینه کاری تجلیل به عمل آید و به آن‌ها تسهیلات داده شود.

## منابع

- افضل خانی، مریم؛ نجابت، سمیه. (۱۳۹۲). بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. ۸۳-۹۸: (۳)۴
- شجاع، کلثومه؛ کرمی، مرتضی؛ آهنچیان، محمدرضا؛ نادى، مجتبی. (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۰۵-۱۲۶: (۱۲)۴
- عباسیان، عبدالحسین. (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کریک پاتریک)، تدبیر، (۱۷۰)۱.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۴). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.
- کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). طراحی الگوی مناسب آموزش صنعتی حین خدمت بر اساس رویکردهای سازنده‌گرایی و سیستمی و سنجش اثربخشی آن‌ها در دو گروه مدیران و کارگران مطالعه موردی: ایران خودرو خراسان، رساله دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه تربیت مدرس.
- کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). کاربرد الگوی شایستگی جهت طراحی برنامه‌های آموزش مدیران. اولین همایش مدیران آموزش تهران.
- مهدوی زهرا؛ فیاض، ایراندخت. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، (۱۰)۲.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ سعادتى تبار، فهیمه. (۱۳۹۴) // بررسی میزان رضایت ذی نفعان از فرایند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۰۱-۱۲۳: (۷)۲
- هداوند، سعید؛ فاضل، رضا؛ نصر، علی. (۱۳۹۳). "بررسی تیازهای مهارتی مدیران با استفاده از مدل کاتز - مطالعه موردی، کارخانه جات تولیدی تهران"، رسانه نوین آموزش، (۲)۱.
- Bastas M, Altinay Z. (2019). Employment for Disability: Human Resources Management in Higher Education for Quality. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6): 610-615.
- Climent A, Cabrillana A. (2012). The role of educational quality and quantity in the process of economic development. *Journal of Economics of Education Review*, 31(4): 391-409.
- Davise C J, Hikment N. (2008). Training as regulation and development: An exploration of the needs of enterprise systems users. *Information & Management*, 45(6): 341-348.
- Isiaka S B. (2011). Motives for Training and Management. *Development Journal*
- Pfoser S, Putz L M, Jung E. (2020). Recommendations for Human Resources Development in Danube Inland Ports. In *International Conference on Dynamics in Logistics*, 3-20. Springer, Cham.
- Pindea A. (2014). Measuring the perceived transfer of learning and training for a customer service training program delivered by line managers to call center employee in a fortune 200 financial service company. Ph.D. Thesis, University of North Texas.
- Reimers E. (2003). Teacher professional development: an international review of literature, Unesw publication.
- Subedi S. (2004). Emerging trends of research on transfer of learning. *International Journal of Education*, 5(4): 88-105.
- Tanjung W A, Lukman S, Effendy K, Djaenuri A. (2020). Human Resources Development of Public Service Providers in Labuhanbatu Selatan Regency. *International Journal of Science and Society*, 2(2), 214-224.
- Zainal H, Rakib M, Ashar A I, Manda D, Sose A T, Setitit I. (2020). Strategy of human resources development in improving performance Apparatus in the Bone Regency Regional Inspectorate. *Pinisi Business Administration Review*, 2(1): 35-44.

## The effect of demographic characteristics, training program and managers' support on the effectiveness of in-service training courses Bank

Mohammad Tarzi<sup>1</sup>

Kourosh Parsa Moein<sup>2\*</sup>

Soghra Afkaneh<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to identify the effects of demographic characteristics, educational program, support of managers on effectiveness of in-service training courses for employees of Welfare Workers Bank.

**Method:** The research method was, fundamental-applied in terms of purpose; Depending on the type of data, it was quantitative study. The statistical population of the study included all employees of the Welfare Bank of Iran, (9794 people). In this study, using cluster and stratified sampling method and calculating the sample size in studies with factor analysis, 491 people were selected as subjects. The data collection method was a researcher-made questionnaire. In order to determine the validity of the questionnaire, face, content and structural validity were used and Cronbach's alpha coefficient and combined reliability were used to assess the reliability, all of which were confirmed.

**Results:** The findings of the study showed that demographic characteristics, educational program, support of managers has significant effects on effectiveness of in-service training courses for employees of Welfare Workers Bank.

**Conclusion:** According to the findings of the study, the results of the study indicate that in order to evaluate the effectiveness of in-service staff at Refah Bank, special attention should be paid to various individual, educational and supportive components.

**Keywords:** Effectiveness, In-Service Training Courses, Workers Welfare Bank Staff

---

<sup>1</sup> PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, Roodehen, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Counseling, Islamic Azad University, Roodehen, Iran (Corresponding Author). Dr\_Parsa@riau.acom

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Counseling, Islamic Azad University, Roodehen.