



Journal of Research in Educational Systems

Volume 17, Issue 61, 2023
Pp. 57-69

Print ISSN: 2383-1324
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: www.jiera.ir

Article Info:

Article Type:
Research Article

Article History:
Received April 05, 2023
Received In Revised Form
July 03, 2023
Accepted July 11, 2023
Published Online July 23,
2023

Keywords:
Training,
Evaluation,
Effectiveness,
Human resources
development,
ROI model

Evaluating the Effectiveness of In-service Training Courses in the Improvement of Human Resource Performance: a Case Study of a Government Bank

Mobin Tatari¹ | Elham Akbari^{2✉}

1. M.A. Student in Educational Technology, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
E-mail: mobintatari@yahoo.com
2. *Corresponding Author*, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: Eakbari@modares.ac.ir

ABSTRACT

The purpose of the study is to evaluate the effectiveness of in-service training courses in a government bank. This is a descriptive study which has employed a survey to complete the research process. Further, as to the objective of the study, this is an applied research. The purpose of the present study was to evaluate the effectiveness of Bank in-service training courses. The data were collected by questionnaires and analyzed based on the ROI model using one-sample t-test. Using a convenience sampling plan, 596 respondents completed the questionnaire. The results showed the participants' relative satisfaction with the training courses. Some found the course content and presentation attractive and relevant to their job roles, and others stated that they are not satisfied enough with these courses. Still, another part of the results showed that there was not a significant change in the learning rate of the participants after the training courses, and their participation in the training courses did not result in a significant change in the learning rate. In addition, the results showed that despite the participants' criticisms about the courses and their relative satisfaction, they thought that these courses helped them solve some of their work problems and that the workflow in Bank was facilitated to some extent. In other words, the results indicated that these courses partially influenced the organization's work processes.

Cite this article: Tatari, M., & Akbari, E. (2023). Evaluating the Effectiveness of In-service Training Courses in the Improvement of Human Resource Performance: a Case Study of a Government Bank. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(61), 57-69. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.399567.2980>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.399567.2980>



پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۷، شماره ۶۱، ۱۴۰۲
ص ۵۷-۶۹

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jiera.ir

درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

واژه‌های کلیدی:

آموزش،

ارزشیابی،

اثر بخشی،

توسعه منابع انسانی،

مدل ROI

ارزیابی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد نیروی انسانی: مطالعه موردی یک بانک دولتی

مبین طاطاری^۱ | الهام اکبری^۲

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تربیت مدرس. رایانامه:

mobintatari@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه تربیت مدرس. رایانامه: Eakbari@modares.ac.ir

چکیده

هدف از مطالعه حاضر ارزیابی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت در یک بانک دولتی است. این پژوهش در زمره مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی قرار می‌گیرد و از نظر هدف کاربردی هست. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک هست که در دوره‌های آموزشی بانک شرکت داشته‌اند. با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس، ۵۹۶ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند و داده‌های گردآوری شده مطابق با مدل ROI و با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه تحلیل شد. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان از دوره‌های آموزشی رضایت نسبی دارند و برخی از آن‌ها محتوای دوره‌ها و ارائه آن‌ها را جذاب و مرتبط با نقش‌های شغلی خود می‌دانند و برخی دیگر اظهار کرده‌اند که از این دوره‌ها رضایت کافی ندارند. بخش دیگری از نتایج نشان می‌دهد که میزان یادگیری شرکت‌کنندگان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت معناداری تغییر نکرده است و مشارکت در دوره‌های آموزشی باعث تغییر قابل توجهی در میزان یادگیری شرکت‌کنندگان نشده است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که علیرغم انتقاد شرکت‌کنندگان از دوره‌ها و رضایت نسبی آن‌ها، آن‌ها فکر می‌کردند که این دوره‌ها به رفع برخی از مشکلات کاری آن‌ها کمک کرده و گردش کار در بانک تا حدودی تسهیل شده است. به عبارت دیگر، نتایج حاکی از آن است که این دوره‌ها تا حدی بر فرآیندهای کاری سازمان تأثیر گذاشته است.

استناد به این مقاله: طاطاری، م. و اکبری، ا. (۱۴۰۲). ارزیابی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد نیروی انسانی:

مطالعه موردی یک بانک دولتی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۱)، ۵۷-۶۹.

<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.399567.2980>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



Indradevi (2010) توسعه منابع انسانی^۱ را این‌گونه تعریف می‌کند: برنامه‌های توسعه منابع انسانی برای بهبود قابلیت‌های کارکنان طراحی و اجرا می‌شوند تا کارکنان به‌طور مؤثر عمل کنند و انتظارات عملکرد را برآورده سازند. در رابطه با چستی توسعه منابع انسانی تعاریف مختلفی آمده است اما به‌صورت کلی توسعه منابع انسانی (HRD) به حوزه وسیع آموزش و توسعه که توسط سازمان‌ها برای افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود ارائه می‌شود، اطلاق می‌شود و به ارتقای مهارت‌های فردی، گروهی و سازمانی به‌منظور توسعه دانش و توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، روانی و شخصی منجر می‌شود (Swanson, 2022). لازم به ذکر است که در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیند توسعه منابع انسانی از زمان استخدام یک کارمند جدید آغاز می‌شود و در تمام مدت تصدی آن کارمند در سازمان ادامه می‌یابد. بسیاری از کارمندان تنها با سطح اولیه مهارت و تجربه وارد یک سازمان می‌شوند و باید آموزش ببینند تا بتوانند وظایف خود را به‌طور مؤثر انجام دهند و به‌صورت مداوم با فرهنگ خاص آن سازمان خود را منطبق کنند (Swanson, 2022).

آموزش و توسعه به فعالیت‌های آموزشی در یک شرکت یا سازمان که برای ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان و ارائه اطلاعات و دستورالعمل‌هایی در مورد نحوه انجام بهتر وظایف خاص فعالیت می‌کنند اطلاق می‌شود. چنانکه از نظر قریشی و همکاران (۱۴۰۱) آموزش و توسعه برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان یک سازمان تلاش می‌کند و از نظر Bernardino (2020) آموزش و توسعه بر انگیزه، خلاقیت و نگرش مثبت شغلی تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد آموزش و توسعه یکی از اصلی‌ترین مسیرها برای ارزش‌گذاری کارکنان باشد. این مسیر به آن‌ها نشان می‌دهد که مدیران به‌اندازه رشد سازمان یا شرکت به رشد کارکنان هم اهمیت می‌دهند و رشد سازمان و شرکت خود را در گروه رشد نیروهای خود می‌دانند و مراقبت از آن‌ها به معنای مراقبت از سازمان خواهد بود.

برنامه‌های توسعه به‌عنوان چارچوبی خاص برای کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتارهای شخصی و حرفه‌ای و در نتیجه بهبود توانایی‌های خود برای انجام یک وظیفه خاص، در سازمان در نظر گرفته می‌شوند

امروزه عموم شرکت‌ها و سازمان‌ها بر این امر توافق دارند که یکی از مسیرهای موفقیت در جهت دستیابی به اهداف موردنظر خود تأمین، تربیت و توسعه نیروی کار شایسته و حرفه‌ای است و موفقیت یا شکست سازمان را در گرو عملکرد نیروی انسانی می‌دانند و بهبود عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی در موفقیت یک سازمان ایجاد می‌کند (Al Karim, 2019). از طرفی با وجود ظهور فناوری‌های نوین و سرعت تغییرات اجتماعی، جهت عملکرد و اهداف سازمان هم دچار نوسانات دائم شده است و قاعدتاً هر سازمانی باید بتواند نیروی کار خود را با سرعت این تغییرات و نوسانات دائمی محیط کسب‌وکار آماده و تنظیم نماید. این امر انجام نمی‌شود مگر از مسیر آموزش مداوم و پیوسته نیروی انسانی (Nguyen, 2020)؛ لذا امروزه دیگر کمتر سازمان یا صنعتی را می‌توان یافت که از سرمایه‌گذاری (از طریق آموزش) بر روی کارکنان خود غافل باشد. چراکه این سازمان‌ها به این نکته واقف می‌باشند که آموزش و توسعه به آن‌ها امکان رقابت، نوآوری، تولید، خدمت و دستیابی به اهداف را می‌دهد؛ بنابراین توجه به آموزش و حتی آموزش مداوم کارکنان با وجود هزینه‌های زیاد الزام‌آور است. از طرفی دیگر باید به این نکته توجه داشت که هر آموزشی الزاماً نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد و سازمان‌ها و شرکت‌ها باید بر چگونگی عملکرد و تأثیر دوره‌های آموزشی بر روی کارکنان خود آگاهی داشته باشند. آن‌ها باید از درک و حتی احساس کارکنان نسبت به دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای که به آن‌ها ارائه می‌شود آگاه باشند و مؤلفه‌هایی که باعث افزایش رضایت از این‌گونه آموزش‌ها را می‌شود درک و اعمال نمایند (Schmidt, 2007). از طرفی از نظر antonacopoulou (2000) عواملی همچون فرهنگ سازمانی، نگرش مدیران عالی و فرصت‌های محدود ترفیع شغلی بر روی افزایش مهارت‌ها و دانش‌های کارکنان بسیار تأثیرگذار هستند و لذا دوره‌های آموزشی متفاوت برای کارکنان و مدیران سازمان‌ها بر مبنای وظایف و علاقه‌مندی‌های آن‌ها می‌تواند باعث افزایش و رشد عوامل بالا شود.

چهار هدف اصلی (بازخورد، کنترل، تحقیق، مداخله) صورت می‌پذیرد.

دیگر اهداف ارزشیابی آموزشی عبارت‌اند از:

- تعیین اینکه آیا برنامه آموزشی بر اساس نیازهای شرکت‌کنندگان تنظیم شده است.
- تعیین تحقق اهداف آموزشی موردنظر
- تعیین کارایی عناصر مختلف دوره آموزشی و برنامه بالندگی (برای مثال، محتواها، ابزارهای کمک‌آموزشی، امکانات و محیط، زمان‌بندی برنامه، سبک ارائه، ویژگی‌های معلم و غیره)
- تعیین اینکه چه کسی (تعداد و نوع شرکت‌کننده‌های احتمالی) باید در برنامه آتی شرکت کند.
- ارزیابی اینکه کدام شرکت‌کننده‌ها بیشترین یا کمترین پیشرفت را در برنامه‌های خاص داشتند.
- میزان انتقال یادگیری بررسی می‌شود به عبارتی مشخص می‌شود که آموخته‌ها به چه میزان در شغل فرد کاربرد دارند.

به گفته دکتر جک فیلیپس، زمانی که یک برنامه آموزشی اجرا می‌شود، باید زنجیره‌ای از تأثیر را در چندین سطح ایجاد کند که از رضایت و اقدام برنامه‌ریزی شده شروع می‌شود و به ROI ختم می‌شود (Phillips, 1991). زنجیره‌ای از تأثیر باید از طریق سطوح به‌عنوان مهارت‌ها و دانش آموخته شده (سطح ۲) رخ دهد و در کار (سطح ۳) برای ایجاد تأثیر تجاری (سطح ۴) اعمال شود. اگر اندازه‌گیری‌ها در هر سطح انجام نشود، در پایان نتیجه‌گیری اینکه نتایج کسب‌وکار به‌دست آمده واقعاً توسط برنامه ایجاد شده‌اند، دشوار است. از سوی دیگر، اگر ROI منفی از سرمایه‌گذاری آموزشی منتج شود، ارزیاب باید بتواند تشخیص دهد که کدام پیوند(ها) در زنجیره شکسته شده است به‌عنوان مثال، شرکت‌کنندگان یاد نگرفته‌اند (سطح ۲)، یا آن‌ها قادر به اعمال موفقیت‌آمیز یادگیری جدید در محل کار (سطح ۳) نبودند (Choudhury & Sharma, 2019).

مدل ROI جک فیلیپس شامل ۵ مرحله واکنش^۱، یادگیری^۲، کاربرد و پیاده‌سازی^۳، تأثیر^۴ و بازگشت سرمایه‌گذاری^۵ است (Phillips, 1991, 1997, 2012).

سطح اول، در روش آر او آی فیلیپس، مدیران آموزشی از نظر سنجی‌های کوتاه برای جمع‌آوری داده‌هایی درباره واکنش شرکت‌کنندگان به آموزش استفاده می‌کنند. در واقع

(Karim et al., 2019). درعین حال بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق آموزش و توسعه، کارکنان خود را برای چالش‌های آینده آماده کنند به طبع آموزش و توسعه حتی به‌عنوان یک گام پیشگیرانه در جهت تغییرات مورد انتظار/غیرمنتظره در صنعت به شمار می‌آیند؛ به‌خصوص امروزه که روندها به‌طور مداوم تحت تأثیر دسترسی آنی به اطلاعات در حال تکامل و تغییر هستند، آماده نگه‌داشتن کارکنان و کارشناسان کاملاً منطقی به نظر می‌رسد.

به‌صورت کلی نتایج تحقیقات متعدد (Inayat & Jehanzeb & Mohanty, 2018; Jehanzeb Khan, 2021; Ocen et al., 2017; Varma, 2017) نشان می‌دهد که آموزش و توسعه، با ایجاد تأثیرات انگیزشی و ارتقاء احساس رضایت شغلی کارکنان همراه است. این فرایند همچنین منجر به کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان می‌شود. علاوه بر این، کیفیت فرآیندهای شغلی نیز بهبود یافته و نتیجتاً تأثیر مثبتی بر سودآوری مالی دارد. آموزش و توسعه سبب می‌شود تا شرکت‌ها و سازمان‌ها از ظرفیت فناوری‌ها روش‌های جدید استفاده کنند که خود همین مسئله منجر به نوآوری در استراتژی‌ها و محصولات خواهد شد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، آموزش و توسعه کارایی را افزایش می‌دهد و روشی سیستماتیک برای انجام وظایف محوله ایجاد می‌کند.

اما اجرای آموزش و توسعه نیازمند صرف زمان، انرژی و هزینه‌های بالا است. سازمان‌ها باید بدانند که آیا سرمایه‌گذاری آن‌ها به‌طور مؤثر هزینه می‌شود یا خیر. لذا باید به ارزیابی مستمر آموزش و توسعه پردازند و این کار از طریق بررسی رفتار و عملکرد کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده‌اند، امکان‌پذیر است (زارعی و الله کرمی، ۱۴۰۱). در واقع ارزیابی آموزش و توسعه ضروری‌ترین جنبه برنامه آموزشی به شمار می‌رود که با شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه شروع می‌شود و با ارزیابی آموزشی به پایان می‌رسد (Gopal, 2008). درعین حال نشان می‌دهد که آیا فراگیران قادر به اجرای یادگیری‌های جدید خود در محل کار هستند یا خیر (Nagar, 2009). از نظر Bramley and Newby (1984) ارزشیابی با

سؤالات پژوهش عبارت‌اند از:

۱. میزان رضایت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی چگونه بوده است؟
۲. چه تغییراتی در میزان یادگیری شرکت‌کنندگان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی ایجاد شده است؟
۳. چه تغییراتی پس از برگزاری دوره آموزشی در نحوه انجام وظایف شغلی شرکت‌کنندگان ایجاد شده است؟
۴. تأثیرات برگزاری دوره‌های بر روی سازمان چگونه است؟

پیشینه پژوهش

دانا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «واکاو و وضعیت موجود در ارزشیابی دوره‌های آموزشی بانک‌های خصوصی کشور» عنوان نمود استفاده از ترکیبی از روش‌های ارزشیابی هدف مدار و سیستمی می‌تواند در انجام قضاوت‌های دقیق‌تر و بهتر از وضعیت آموزشی موجود در بانک‌ها کمک شایانی نماید.

مختار زاده و آقاجانی (۱۳۹۴) پژوهشی باهدف شناسایی و اولویت‌بندی نارسائی‌های نظام آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بیشترین نارسایی مربوط به مرحله اجرای دوره‌های آموزشی است همچنین در بین نارسائی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی، عامل توجه ناکافی به نظرخواهی از کارکنان و مدیران سازمان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود بود. در بین نارسائی‌های مربوط به مرحله برنامه‌ریزی تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان بیشترین وزن را به خود اختصاص داد در بین نارسائی‌های مرحله اجرا تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری از اهمیت بالایی برخوردار بوده و بین نارسائی‌های مرحله ارزشیابی نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزشیابی مناسب دوره‌های آموزشی بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است.

روش

این تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی است، زیرا به دنبال ارزشیابی دوره‌های آموزشی یک بانک دولتی با

رضایت‌شکننده از دوره برگزار شده سنجیده می‌شود. این مرحله با مدل کرک پاتریک خیلی متفاوت نیست. داده‌های مثبت در این سطح نشان‌دهنده منسجم بودن استراتژی یادگیری و توسعه شما است.

سطح دوم، بر ارزیابی مهارت‌ها و دانشی که شرکت‌کنندگان در طول آموزش آموخته‌اند، تمرکز می‌شود. تست‌ها، ایفای نقش، شبیه‌سازی، ارزیابی گروهی و تمرین مهارت‌ها از جمله ابزارهایی هستند که برای ارزیابی یادگیری استفاده می‌شوند. ارزیابی یادگیری برای اطمینان از اینکه شرکت‌کنندگان مطالب را جذب کرده‌اند و می‌دانند چگونه از آن استفاده کنند، مهم است. ارزیابی مثبت در سطح ۲ نشان نمی‌دهد که شرکت‌کنندگان پس از بازگشت به کار، آموخته‌های خود را اعمال خواهند کرد.

سطح سوم، برنامه‌های شغلی، تغییرات در رفتار شرکت‌کننده را پس از بازگشت به کار اندازه‌گیری می‌کند. ابزارهای مختلف ارزیابی برای سطح ۳ شامل مشاهده، مصاحبه، ارسال پرسشنامه به سرپرست یا زیردستان کارآموز و خودارزیابی شرکت‌کننده با استفاده از پرسشنامه است.

سطح چهارم، بر اندازه‌گیری نتایج واقعی در شغل به‌دست‌آمده پس از حضور شرکت‌کنندگان در آموزش اهمیت داده می‌شود. معیارهای سطح ۴ شامل خروجی، کیفیت، زمان، هزینه‌ها و رضایت مشتری است. برخلاف سطح ۳ که تنها یادگیرنده را به‌صورت فردی در نظر می‌گیرد، سطح ۴ به فراگیران به‌عنوان یک کل نگاه می‌کند و ارزیابی می‌کند که چگونه آموزش بر معیارهای عملکرد کلیدی سازمان تأثیر گذاشته است.

سطح پنجم، بازگشت سرمایه، ارزیابی سطح ۴ را یک قدم جلوتر می‌برد. اندازه‌گیری در این سطح، مزایای پولی برنامه را با هزینه‌های کامل اجرای برنامه مقایسه می‌کند. ROI معمولاً به‌صورت نسبت هزینه به سود یا درصد بیان می‌شود.

لذا هدف از مطالعه حاضر شناسایی، درک و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بانک بر اساس سطح ۴ (واکنش، یادگیری، به‌کارگیری و تأثیر) مدل آر او آی است و

شمار می‌رود. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای برگرفته از ادبیات تحقیق و در چارچوب مدل ROI (واکنش‌ها، یادگیری، کاربرد پیاده‌سازی و تأثیر) برای ارزیابی دوره‌های آموزشی بانک بود. سؤالات پرسشنامه از نوع بسته و از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه در مجموع دربرگیرنده ۱۴ پرسش برای مدل ROI بود.

بهره‌گیری از مدل ROI است و بر کاربرد و آزمون مدل مذکور در یک صنعت خاص (بانکداری) تأکید دارد. به علاوه، این تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. با عنایت به اینکه مطالعه حاضر تلاش دارد تا در یک بازه زمانی کوتاه نسبت به ارزیابی دوره‌های آموزشی در یک بانک دولتی بپردازد، لذا از نوع تحقیقات پیمایشی مقطعی به

جدول ۱.

مقیاس‌های در نظر گرفته شده برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

مدل	متغیر	منبع	سؤالات مقیاس	آلفا
ROI	رضایت/واکنش	Grohmann and Kauffeld (2013)	۴ سؤال لیکرتی پنج نقطه‌ای	۰/۷۹
	یادگیری		۳ سؤال لیکرتی پنج نقطه‌ای	۰/۸۴
	کاربرد		۲ سؤال لیکرتی پنج نقطه‌ای	۰/۷۵
	تأثیرگذاری		۵ سؤال لیکرتی پنج نقطه‌ای	۰/۸۱

شد. برای ارزیابی دوره‌های آموزشی با استفاده از مدل ROI، از آزمون میانگین یک جامعه، بهره گرفته شد. از آزمون میانگین یک جامعه برای مقایسه میانگین متغیرها در یک جامعه با استاندارد خاص استفاده می‌شود. در این آزمون، فرضیه مطرح شده در مورد میانگین جامعه در سطح خطای α مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر میانگین هر متغیر از حد معینی بیشتر باشد، آن متغیر در پدیده مورد نظر مؤثر تلقی می‌شود. در اینجا آزمون میانگین یک جامعه جهت بررسی وضعیت ابعاد مدل ROI (واکنش‌ها، یادگیری، کاربرد پیاده‌سازی و تأثیر) برای اثربخشی دوره‌های آموزشی در بانک مورد استفاده قرار گرفته است.

یافته‌ها

در نمونه مورد بررسی تعداد کل پاسخ‌گویان ۵۹۶ نفر است که از این تعداد، ۴۲۲ نفر، معادل ۷۰/۸٪ را مردان و ۱۷۴ نفر، معادل ۲۹/۲٪ را زنان تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، تعداد پاسخ‌دهندگان مرد نسبت به زن از اکثریت برخوردار می‌باشند. از نظر پراکندگی سن پاسخ‌دهندگان، ۴۹/۲٪ (معادل با ۲۹۳ نفر) بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۴۲/۴٪ (معادل با ۲۵۳ نفر) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۶/۰٪ (معادل با ۳۶ نفر) ۵۱ تا ۶۰ سال و ۲/۳٪ (معادل

اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط سه نفر از خبرگان دانشگاهی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت. برای این منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه توزیع و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه و نرم‌افزار SPSS22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول فوق را ببینید). در این تحقیق، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان یک بانک دولتی است که در دوره‌های آموزشی این بانک شرکت داشته‌اند. روش نمونه‌گیری که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، نمونه‌گیری در دسترس است که برای این منظور پرسشنامه‌ها به دو صورت حضوری و نیز به صورت الکترونیکی از طریق سامانه اداری بانک برای کارشناسان این بانک ارسال شده و از آن‌ها درخواست شد که پرسشنامه پژوهش را تکمیل کنند. در نهایت ۵۹۶ پرسشنامه به طور کامل تکمیل گشته و مبنای انجام تحلیل‌های آماری در این پژوهش قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ای جمع‌آوری شده در این سطح از آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، شناختی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان حاصل

متغیرهای موجود در سؤال‌های پژوهش بالاتر از ۳ باشد، این بدان معنی است که پاسخ به سؤال‌های پژوهش مثبت است. سؤال اول: میزان رضایت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی چگونه بوده است؟

در جدول ۲ مقدار میانگین و شاخص‌های پراکندگی شامل انحراف معیار و دامنه تغییرات برای تمامی گویه‌های مربوط به سؤال اول پژوهش ارائه شده است. خروجی حاصل از نرم‌افزار SPSS در ادامه آمده است. مقدار انحراف استاندارد برای گویه‌های مربوط به متغیر رضایت/واکنش بین ۱/۳۶۲ و ۱/۴۵۴ به دست آمده است که بدین معناست که امتیاز گویه‌های هر پاسخگو به طور متوسط، بین ۱/۳۶۲ و ۱/۴۵۴ از میانگین فاصله دارد. البته معمولاً کم یا زیاد بودن مقدار انحراف استاندارد در مقایسه بین گروه‌ها یا جمعیت‌های مختلف است که معنی پیدا می‌کند و به تنهایی ارزیابی نمی‌شود. دامنه تغییرات بین ۴ تا ۵ قرار دارد که نشان می‌دهد اختلاف بین بیشترین امتیاز از کمترین امتیاز تخصیص داده شده به گویه‌های متغیر رضایت/واکنش ۴ و ۵ است.

با ۱۴ نفر) دارای سن ۲۵ تا ۳۰ سال می‌باشند. ۴۴/۵٪ معادل با ۲۶۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۸/۴٪ معادل با ۲۲۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۶/۶٪ معادل با ۹۹ نفر دارای مدرک دکتری و نیز ۰/۵٪ معادل با ۳ نفر دارای مدرک دیپلم می‌باشند. در واقع، بیشترین مشارکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی دارای مدارک کارشناسی ارشد و کارشناسی بودند. در نمونه ۵۹۶ نفری از مشارکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی مورد بررسی، ۴۴/۳٪ معادل با ۲۶۴ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۷/۲٪ معادل با ۱۶۲ نفر بیشتر از ۲۰ سال، ۲۵/۰٪ معادل با ۱۴۹ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال و نیز ۳/۵٪ معادل با ۲۱ نفر کمتر از ۵ سال دارای سابقه کار می‌باشند. در واقع، نزدیک به نیمی از مشارکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال بودند.

برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. اگر میانگین پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی در خصوص هر یک از

جدول ۲.

شاخص‌های پراکندگی و میانگین برای گویه‌های سؤال اول پژوهش

متغیر	گویه	انحراف معیار	دامنه تغییرات	میانگین
رضایت/واکنش	من از آموزش‌هایی که در بانک برگزار شد بسیار لذت می‌برم	۱/۳۹۰	۴	۲/۹۴
	بسیاری از آموزش‌ها و دوره‌های بانک در حافظه من باقی مانده است.	۱/۳۶۲	۴	۲/۸۴
	دوره‌های آموزشی برای کار من بسیار مفید هستند.	۱/۴۵۴	۵	۲/۹۰
	پس از گذراندن دوره‌های آموزشی، بیشتر از عملکردم راضی می‌شوم.	۱/۴۱۱	۴	۲/۸۰

فرضیه آماری پژوهش تأیید می‌شود ($P = 0.017 < 0.05$)؛ یعنی شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی از رضایت نسبی برخوردار بودند؛ اما این میزان رضایت چندان بالا نیست.

جدول زیر نشان می‌دهد که میانگین پاسخ به سؤالات برای پاسخ به سؤال اول پژوهش برابر با ۲/۸۶۸۳، مقدار t معادل با ۲/۳۹۷- و سطح معناداری برابر با ۰/۰۱۷ است. چون این مقدار کمتر از مقدار آلفا در سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین

جدول ۳.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه برای سؤال اول پژوهش

رضایت/واکنش	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	t	سطح معناداری
۲/۸۶۸۳	۱/۳۴۱۵۸	۰/۰۵۴۹۵	-۲/۳۹۷	۰/۰۱۷	

گویه‌های هر پاسخگو به‌طور متوسط، بین ۱/۲۹۲ و ۱/۴۵۹ از میانگین فاصله دارد. دامنه تغییرات ۴ قرار دارد که نشان می‌دهد اختلاف بین بیشترین امتیاز از کمترین امتیاز تخصیص داده شده به گویه‌های متغیر یادگیری ۴ است. بر اساس میانگین پاسخ‌ها به هر گویه می‌توان دریافت که مشارکت‌کنندگان تغییرات چندانی در پیشرفت شغلی یا دانش و اطلاعات شغلی‌شان را احساس نکرده‌اند.

سؤال دوم: چه تغییراتی در میزان یادگیری شرکت‌کنندگان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی ایجاد شده است؟ در جدول زیر مقدار میانگین و شاخص‌های انحراف معیار و دامنه تغییرات برای تمامی گویه‌های مربوط به سؤال دوم پژوهش ارائه شده است. مشاهده می‌شود که مقدار انحراف استاندارد برای گویه‌های مربوط به متغیر یادگیری بین ۱/۲۹۲ و ۱/۴۵۹ به دست آمده است که بدین معناست که امتیاز

جدول ۴.

شاخص‌های پراکندگی و میانگین برای سؤال دوم پژوهش

متغیر	گویه	انحراف معیار	دامنه تغییرات	میانگین
یادگیری	شرکت در دوره‌های آموزشی برای پیشرفت شغلی من بسیار مفید است	۱/۴۵۹	۴	۳/۰۲
	بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی به طرز قابل توجهی دانش و اطلاعاتم افزایش یافته است	۱/۳۰۸	۴	۲/۷۹
	در دوره‌های آموزشی نکات زیادی می‌آموزم	۱/۲۹۲	۴	۲/۹۵

می‌شود ($P > 0/05$ ، $P = 0/141$)؛ یعنی شرکت‌کنندگان معتقد بوده‌اند که تغییرات قابل توجهی در میزان یادگیری آن‌ها بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی ایجاد نشده است.

میانگین پاسخ به سؤالات برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش برابر با ۲/۹۲۱۷، مقدار t معادل با $-1/475$ و سطح معناداری برابر با ۰/۱۴۱ است. چون این مقدار بیشتر از مقدار آلفا در سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین فرضیه آماری پژوهش رد

جدول ۵.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه برای سؤال دوم پژوهش

یادگیری	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	t	سطح معناداری
۲/۹۲۱۷	۱/۲۹۶۳۴	۰/۰۵۳۱۰	-۱/۴۷۵	۰/۱۴۱	

شغلی خود از مطالب و دانش ارائه شده در دوره‌های آموزشی استفاده اثربخشی نمایند.

سؤال سوم: چه تغییراتی پس از برگزاری دوره آموزشی در نحوه انجام وظایف شغلی شرکت‌کنندگان ایجاد شده است؟ نگاهی به میانگین گویه‌های متغیر کاربرد نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی نتوانسته‌اند در انجام وظایف

جدول ۶.

شاخص‌های پراکندگی و میانگین برای سؤال سوم پژوهش

متغیر	گویه	انحراف معیار	دامنه تغییرات	میانگین
کاربرد	در انجام وظایف شغلی خود اغلب از دانشی که در دوره‌های آموزشی به دست آورده‌ام استفاده می‌کنم	۱/۴۴۴	۴	۲/۷۵
	من با موفقیت می‌توانم مطالب آموزشی را در کارهای روزمره خود به کار ببرم	۱/۴۱۷	۴	۲/۸۳

فرضیه آماری پژوهش تأیید می‌شود ($P = 0/000 < 0/05$)؛ یعنی شرکت‌کنندگان معتقد بوده‌اند که پس از برگزاری دوره آموزشی، تغییراتی را در نحوه انجام وظایف شغلی سازمان خود تجربه کرده‌اند.

جدول زیر نشان می‌دهد که میانگین پاسخ به سؤالات برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش برابر با $2/7903$ ، مقدار t معادل با $-3/05674$ و سطح معناداری برابر با $0/000$ است. چون این مقدار کمتر از مقدار آلفا در سطح خطای $0/05$ است، بنابراین

جدول ۷.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه برای سؤال سوم پژوهش

کاربرد	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	t	سطح معناداری
	۲/۷۹۰۳	۱/۳۸۵۲۷	۰/۰۵۶۷۴	-۳/۶۹۶	۰/۰۰۰

آماره‌ای، از دستور Recode جهت یکسان‌سازی داده‌ها استفاده گردید. نگاهی به میانگین گویه‌های متغیر تأثیرگذاری نشان می‌دهد که برخی دارای امتیاز بالاتر از میانگین (مثل گویه‌های دوم و چهارم) و برخی دیگر دارای امتیاز پایین‌تر از میانگین یا نزدیک به میانگین هستند.

سؤال چهارم: تأثیرات برگزاری دوره‌های بر روی سازمان چگونه است؟

در جدول زیر مقدار میانگین و شاخص‌های انحراف معیار و دامنه تغییرات برای تمامی گویه‌های مربوط به سؤال چهارم پژوهش ارائه شده است. لازم به ذکر است برای گویه‌های ستاره‌دار (*) سؤال‌ها به صورت معکوس بود و در زمان تحلیل

جدول ۸.

شاخص‌های پراکندگی و میانگین برای سؤال چهارم پژوهش

متغیر	گویه	انحراف معیار	دامنه تغییرات	میانگین
تأثیرگذاری	در مجموع، به نظر می‌رسد که استفاده از محتوای آموزشی، گردش کار را در بانک تسهیل کرده است	۱/۳۴۰	۴	۲/۸۰
	دوره‌های آموزشی معمولاً برای من مفید نیستند*	۱/۲۰۸	۴	۳/۰۸
	در مجموع به نظر من جوسازمانی بانک به دلیل دوره‌های آموزشی بهتر شده است	۱/۳۵۱	۵	۲/۷۲
	عملکرد شغلی من با استفاده از محتوای آموزشی بهبود یافته است	۱/۳۳۸	۴	۲/۷۸
	محتوای دوره‌های آموزشی کمکی به حل مسائل کاری من نکرده است*	۱/۲۰۴	۴	۳/۰۹

شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی بر این باورند که پس از برگزاری دوره آموزشی، توانسته‌اند برخی مسائل کاری خود را حل کنند یا گردش کار را در بانک تا اندازه‌ای تسهیل نمایند. در واقع این دوره‌ها تا اندازه‌ای توانسته‌اند بر فرآیندهای کاری سازمان اثرگذار باشند.

میانگین پاسخ به سؤالات برای پاسخ به سؤال چهارم پژوهش برابر با $2/8946$ ، مقدار t معادل با $-2/218$ و سطح معناداری برابر با $0/027$ است. چون این مقدار کمتر از مقدار آلفا در سطح خطای $0/05$ است، بنابراین فرضیه آماری پژوهش تأیید می‌شود ($P = 0/027 < 0/05$)؛ یعنی

جدول ۹.

نتایج آزمون میانگین یک جامعه برای سؤال چهارم پژوهش

تأثیرگذاری	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد	t	سطح معناداری
	۲/۸۹۴۶	۱/۱۵۹۸۵	۰/۰۴۷۵۱	-۲/۲۱۸	۰/۰۲۷

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از مطالعه حاضر ارزیابی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت بانک با استفاده از مدل ROI است، در سؤال اول میزان رضایت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی موردبررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که بر اساس ارزیابی مؤلفه واکنش مدل ROI، دوره‌های بانک واکنش تقریباً مثبتی (رضایت نسبی) را از سوی شرکت‌کنندگان دریافت کرده است. برخی از شرکت‌کنندگان محتوای دوره‌ها و ارائه آن‌ها را جذاب و مرتبط با نقش‌های شغلی خود می‌دانند و برخی دیگر اظهار کرده‌اند که از این دوره‌ها رضایت کافی ندارند؛ اما در عین حال پراکندگی بین نظرات شرکت‌کنندگان بالا است؛ لذا به نظر می‌رسد که در برخی از زمینه‌ها، اقدامات و برنامه‌ریزی‌های دوره‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان، نیاز به بهبود و افزایش کیفیت دارند و این امر می‌تواند با بازخورد گرفتن مداوم از کارکنان که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده‌اند محقق شود. چنانکه طبق گفته Ward و همکاران (2006)، ۷۴ درصد از شرکت‌ها روش‌های ارزیابی آموزشی را توسعه می‌دهند، چراکه توسعه شایستگی‌های شغلی کارکنان در موفقیت شرکت و سازمان نقش اساسی دارد (Ganguli & Srivastava, 2010). Mestry and Grobler (2004) تأکید می‌کنند که یکی از عوامل مهم و مؤثر بر توسعه شایستگی‌ها کیفیت دوره‌های آموزشی است که در ابعاد مختلف من جمله محتوا، فرایند و زمینه می‌تواند باعث افزایش یا کاهش رضایت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی شود. پری پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز در تحقیق خود عنوان نموده‌اند که مدیریت زمان کلاس‌های درس و سازمان‌دهی آن‌ها از جمله عوامل تأثیرگذار بر میزان پیشرفت رضایت یادگیرندگان می‌باشند.

سؤال دوم تحقیق به دنبال بررسی میزان تغییر در میزان یادگیری شرکت‌کنندگان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی است. نتایج نشان می‌دهد که میزان یادگیری شرکت‌کنندگان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت معناداری تغییر نکرده است و مشارکت در دوره‌های آموزشی باعث تغییر قابل توجهی در میزان یادگیری شرکت‌کنندگان نشده است. این نتیجه ممکن است به دلیل کیفیت کم دوره‌های آموزشی، عدم

توجه به نیازهای ویژه شرکت‌کنندگان، یا عدم توانایی اساتید دوره‌ها در ارائه آموزش مؤثر باشد. یک مطالعه از Japing و همکاران (2015) نشان داد که کیفیت تدریس باعث افزایش میزان یادگیری می‌شود. همچنین، بررسی‌های دیگر (Ganguli, Srivastava, 2010 & Giangreco et al., 2009; Japing et al., 2015; Keet et al., 2011; Mestry & Grobler, 2004) نیز نشان داده است که کیفیت و محتوای دوره‌های آموزشی بر رضایت و میزان یادگیری شرکت‌کنندگان تأثیرگذار می‌باشند. بعلاوه، یک مطالعه از Isaac و همکاران (2013) نشان داد که استفاده از روش‌های آموزشی تعاملی و کاربردی منجر به افزایش میزان یادگیری و رضایت شرکت‌کنندگان از دوره‌های آموزشی می‌شود. لذا به نظر می‌رسد که برنامه‌های آموزشی بانک باید بر اساس نیازهای ویژه شرکت‌کنندگان طراحی شوند و از مریانی با توانایی‌های آموزشی بالا استفاده شود تا بتوانند محتوای آموزشی را با بهترین روش‌ها ارائه کنند.

سؤال سوم بر روی تغییرات و نحوه انجام وظایف شغلی شرکت‌کنندگان بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی متمرکز است چراکه مؤلفه کاربرد در مدل ROI میزان اعمال و به‌کارگیری یادگیری کارکنان را در انجام وظایف موردبررسی قرار می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که از نظر اکثریت شرکت‌کنندگان محتوای دوره‌های آموزشی به گونه‌ای نبوده است که به آن‌ها کمک کند تا وظایف شغلی خود را بهبود بخشند، لذا هر آموزشی اثربخش نیست و منجر به توسعه‌ی حرفه‌ای کارکنان نخواهد شد (van Assen, 2021). به نظر می‌رسد که از دلایل عدم اثربخشی یا شکست دوره‌های آموزشی این باشد که این دوره‌ها اساساً تبدیل به رویدادهای روتین شده‌اند و کارکنان فقط به صورت معمول در دوره‌های شرکت می‌کنند یا از طرف دیگر، معمولاً بازخوردی از مدیران در مورد تغییرات عملکردی کارشناسان دریافت نمی‌گردد. چنانکه که Burke and Baldwin (1999) اظهار داشتند که افرادی که در سازمان‌هایی با محیط‌های مطلوب (سازمان‌هایی که از عملکرد مطلوب و نوآوری قدردانی می‌کنند) کار می‌کنند، تمایل بیشتری به اعمال آموخته‌های خود در محیط کار دارند. بعلاوه به نظر می‌رسد که حفظ موفقیت مؤلفه به‌کارگیری و اجرای

شرکت‌کنندگان بتوانند تجربیات و چالش‌های خود را در اجرای برنامه آموزشی با همکاران خود به اشتراک بگذارند، می‌تواند به‌عنوان یک راه‌حل مؤثر مورد استفاده قرار گیرد (Huang, 2001).

بنابراین پیشنهاد می‌شود برای بهبود دوره‌های آموزشی در بانک اقداماتی مانند نیازسنجی از کارکنان بانک، برنامه‌ریزی دقیق دوره‌های آموزشی، ارزیابی مستمر دوره‌های آموزشی، به‌کارگیری اساتید مجرب و روش‌های نوین تدریس، استفاده از رویکرد یادگیری الکترونیکی، ارائه محتوای آموزشی به‌روز و فراهم نمودن محیط آموزشی مناسب در دستور کار بانک‌های ایران قرار گیرد. لذا محققان می‌توانند تحقیقاتی را باهدف بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان‌ها، به لحاظ تأثیرگذاری بر رضایت و یادگیری کارکنان و به‌کارگیری مطالب آموخته‌شده در محل کار انجام دهند.

محدودیت‌های تحقیق شامل ابزار جمع‌آوری داده‌ها (پرسشنامه)، افت آزمودنی‌ها، حجم محدود نمونه مورد مطالعه، سوگیری در داده‌های گزارش دهی و عدم وجود گروه کنترل برای مقایسه نتایج برنامه آموزشی است؛ بنابراین در پژوهش‌های آتی، بهتر است از روش‌های دیگر جمع‌آوری اطلاعات مانند مصاحبه و مشاهده استفاده گردد. علاوه بر آن محققین می‌توانند در مطالعات آینده از طرح‌های تحقیق آزمایشی با استفاده از گروه کنترل استفاده نمایند.

سپاسگزاری

نویسندگان از تمامی افرادی که در انجام این تحقیق همکاری نمودند سپاسگزاری می‌کنند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

منابع

پری پور، ا.، سرمدی، م. ر.، ناطقی، ف.، نائینی، م. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارزشیابی کیفیت آموزش ترکیبی در آموزش عالی مبتنی بر رویکرد ارزشیابی سیپ. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۱)، ۷-۲۲.

مدل ROI، ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان باشد. چراکه تشویق فرهنگ یادگیری مستمر می‌تواند به فرصت‌های یادگیری مداوم، مانند کارگاه‌ها و سمینارها منجر شود. این فرصت‌ها می‌تواند به شرکت‌کنندگان کمک کند تا مهارت‌ها و دانش خود را اصلاح کنند و منجر به بهبود بیشتر در عملکرد شغلی شوند.

سؤال چهارم بر روی مؤلفه تأثیر (تأثیر دوره بر عملکرد سازمانی) مدل ROI متمرکز است. بدین معنا که آیا بعد از گذراندن دوره‌های آموزشی، خطاها کاهش می‌یابد یا رضایت مشتری‌ها افزایش پیدا می‌کند و اینکه افزایش بهره‌وری تأثیر مثبتی بر عملکرد تیمی سازمان دارد یا خیر. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که علی‌رغم نقدهایی که شرکت‌کنندگان به دوره‌ها دارند و میزان رضایت نسبی‌ای که وجود دارد، از نظر آن‌ها این دوره‌ها توانسته‌اند به آن‌ها کمک کنند که برخی مسائل کاری خود را حل کنند و گردش کار در بانک تا اندازه‌ای تسهیل شده است. به بیانی دیگر نتایج حاکی از آن است که این دوره‌ها تا اندازه‌ای توانسته‌اند بر فرآیندهای کاری سازمان اثرگذار باشند. برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دوره‌های آموزشی می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی شوند. برای مثال، یک مطالعه انجام‌شده توسط Mohanty (2019) نشان داد که دوره‌های آموزشی می‌توانند بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط سازمان را افزایش دهند. همچنین، پژوهش دیگری که توسط Parveen و همکاران (2019) انجام‌شده، نشان داد که دوره‌های آموزشی می‌تواند عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی را بهبود بخشند. برای بهبود تأثیر برنامه آموزشی، سازمان‌ها می‌توانند از راهکارهای مختلفی استفاده کنند. به‌عنوان مثال، اجرای یک سیستم پاداش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تشویقی برای کارکنان در استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته‌شده از برنامه آموزشی مورد استفاده قرار گیرد (Huang, 2001). همچنین، تشویق و حمایت از به‌کارگیری مداوم دانش و مهارت‌های تازه به‌دست‌آمده توسط شرکت‌کنندگان در نقش‌های شغلی خود، می‌تواند به‌عنوان یک راه‌حل دیگر برای بهبود تأثیر برنامه آموزشی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، ایجاد یک محیط کاری حمایتی که در آن

- affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96–111.
- Gopal, K. (2008). Effectiveness of Executive Training Programs. *The Indian Journal of Commerce*, 62(3), 143–150.
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135–155.
- Huang, T. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education+ Training*, 43(8/9), 437–444.
- Inayat, W. & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021, 1–9.
- Indradevi, R. (2010). Training for most capable workforce. *Advances in Management*.
- Isaac, S. & Michael, W. B. (2013). *Handbook in Research and Evaluation: A Collection of Principles, Methods, and Strategies Useful in the Planning, Design, and Evaluation of Studies in Education and the Behavioral Sciences* (4th ed). San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Japing, G. Dusart, G. & Curé, Y. (2015). Designing Training Courses for a Specific Population: Principles and Implications. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 182, 256–283.
- Jehanzeb, K. & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191.
- Karim, M. M. Choudhury, M. M. & Latif, W. Bin. (2019). The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25–33.
- Keet, A. S. De Jong, M. D. T. & Koster, R. (2011). The impact of course characteristics and learner characteristics on learning outcomes from online courses. *Journal of Computer Assisted Learning*, 27(4), 344–356.
- Mestry, R. & Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach. *International Studies in Educational Administration*, 32(3).
- Mohanty, S. P. & Mohanty, S. K. (2019). Impact of Training on Service Quality of an Organization. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 4(11), 44–47.
- Mokhtarzadeh, A. & Aghajani, F. (2015). Identifying Deficiencies of Staff Education System of Tax Office in Tehran. *Public Policy In Administration*, 5(vol.5), 37-50.
- Nagar. (2009). Measuring Training Effectiveness. *The Indian Journal of Commerce*, 62(4), 86–90.
- Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and*
- زارعی، م. ا.، و الله کرمی، آ. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی معلمان و ارائه چارچوبی جهت ارزشیابی آنان. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۵۶)، ۹۱–۱۰۴.
- دانا، ع.، نیلی احمدآبادی، م. ر.، علی‌آبادی، خ.، دلاور، ع.، و دهقان دهنوی، م. ع. (۱۳۹۸). واکاوی وضعیت موجود ارزشیابی آموزشی در بانک‌های خصوصی کشور (یک پژوهش کیفی). آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۰)، ۱۲۵–۱۵۰.
- قریشی، س.، احمدی، م.، و پرهیزکاری، م. (۱۴۰۱). اثر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی وفق بند ۳ سیاست‌های کلی «تحول در نظام آموزش پایه». پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۵۹)، ۸۱–۹۴.
- مختارزاده، ع.، و آقاجانی، ف. (۱۳۹۴). شناسایی نواقص سیستم آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی شهر تهران. سیاست عمومی در مدیریت، ۵ (جلد ۵)، ۳۷–۵۰.

References

- Al Karim, R. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self development in three retail banks. *Personnel Review*.
- Bernardino, G., & Curado, C. (2020). Training evaluation: a configurational analysis of success and failure of trainers and trainees. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 531–546.
- Bramley, P., & Newby, A. C. (1984). The evaluation of training part I: Clarifying the concept. *Journal of European Industrial Training*, 8(6), 10–16.
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 227–241.
- Choudhury, G. B., & Sharma, V. (2019). Review and comparison of various training effectiveness evaluation models for R & D Organization performance. *PM World Journal*, 8(2), 1–13.
- Dana, Nili-Ahmadabadi, Aliabadi, Delaver, & Dehghan-Dhanvi. (2019). Analyzing the current situation of educational evaluation in private banks of the country (a qualitative research). *Human Resources Education and Development*, 20(6), 125-150.
- Ganguli, S. & Srivastava, K. (2010). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 7(1), 1–15.
- Giangreco, A. Sebastiano, A. & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: an analysis of the factors

- empowerment and professional development of elementary teachers according to paragraph 3 of the general policies "transformation in the basic education system". *Research in educational systems*, 16(59), 81-94.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2).
- Ward, S. Parkin, G. and Medsker, K. (2006). LES is more (when evaluation training). *Performance Improvement*, Vol. 45(No. 8), 8-13.
- Zarei, M. A., & Allah Karmi, A. (2022). Identifying the competence components of teachers and providing a framework for their evaluation. *Research in educational systems*, 16(56), 91-104.
- Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020).*
- Ocen, E. Francis, K. & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Paripour, A. Sarmadi, M.R. Natghi, F. Naini, M. (2019). Presenting the quality evaluation model of combined education in higher education based on CIPP evaluation approach. *Research in educational systems*, 14(51), 7-22.
- Parveen, S. Pawan, K. B. & Yadav, A. (2019). Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity in a Manufacturing Unit. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 5343-5349.
- Phillips, J. J. (1991). Handbook of evaluation and measurement methods. *Houston: Gulf Publishing Company*.
- Phillips, J. J. (1997). Handbook of training evaluation and measurement methods (3 rd). *Texas, Houston: Gulf Publishing Company*.
- Phillips, J. J. (2012). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Routledge.
- Qureishi, S. Ahmadi, M. & Parhishkari, M. (2022). The effect of in-service training on the dimensions of

