

چکیده

در سال های اخیر و همگام با پیشرفت های صورت گرفته در حوزه ارتباطات، عرضه خدمات آموزشی در ابعاد و اشکال مختلف در سطح جهان بیش از پیش مشهود است لیکن آنچه اهمیت آن را برای سازمان ها دو چندان می کند، وجود مدل بهینه ارتباطی است تا بتواند اثرگذاری آموزش سازمانی را ملموس تر نموده و سازمان ها را در پیشبرد اهداف شان یاری نماید.

این پژوهش به دنبال طراحی مدل ارتباطی موثر بر یادگیری در آموزش سازمانهاست که با استفاده از روشهای کیفی و رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شده است. ابزار جمع آوری داده ها، مصاحبه های نیمه ساختار یافته بوده و بمنظور گردآوری اطلاعات، با بکارگیری روش نمونه گیری هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران، مدرسان و پرسنل بانک ملت مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفته و بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شده است.

نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده استخراج بالغ بر ۶۷۸ کد از مصاحبه ها ۱۹۷ مفهوم و ۲۷ مقوله است که در قالب مدل پارادایمی شامل اثربخشی آموزش سازمانی به عنوان پدیده محوری و شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبردها و عوامل پیامدی قرار گرفت.

کلید واژه:

مدل ارتباطی، اثربخشی آموزش سازمانی، یادگیری

مقدمه

آموزش در سازمان هایی که ماهیت کاری آنها فعالیت در محیطی با نرخ رشد سریع و متغیر است، از مهمترین استراتژی های رقابت و ماندگاری در صحنه کسب و کار است و چالشی مهم برای بقا محسوب می شود. هم کسب و کارها و هم گروه های دانشگاهی بر این باورند که سازمان ها می توانند مزایای رقابتی بلندمدت خود را با تکیه بر دانش حفظ نمایند. دیدگاه مبتنی بر دانش در مدیریت استراتژیک عنوان می کند که در رقابت، منابع دانش به عنوان یک عنصر کلیدی برای موفقیت هستند (Argote, 2012) بنابراین بحث آموزش سازمانی به اندازه ای برای سازمان ها مهم و حیاتی است که سالیانه مبالغ قابل تاملی را برای آموزش ضمن خدمت پرسنل اختصاص می دهند. طبق گزارش انجمن امریکایی آموزش و بهسازی (2012)، سازمان های امریکایی ۱۵۶,۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۱ صرف آموزش و بهسازی کارکنان خود کرده و علیرغم چالش های اقتصادی موجود، مدیران اجرایی ارشدشان باور دارند که یک نیروی کار بسیار ماهر، عامل رقابتی استراتژیک محسوب می شود.

شواهد بررسی شده حاکی از اینست که سازمان ها و موسسات در حوزه آموزشی همواره دوره های آموزشی متعددی را در داخل سازمان و یا خارج از سازمان هایشان برگزار می کنند که اگر چه متضمن سرمایه گذاری هنگفت و صرف زمان خدمت کارکنان فعال

مدل ارتباطی موثر بر اثربخشی آموزش

ضمن خدمت سازمان ها

(مطالعه موردی بانک ملت)

معصومه کبریایی

دانشجوی مقطع دکتری دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات

Kebriaee 2004@gmail.com

بهروز کاوه ئی (نویسنده مسئول)

عضو هیات علمی سازمان سنجش آموزش

کشور

kavehiebehrooz@yahoo.com

افسانه مظفری

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد

علوم و تحقیقات

Dr.afsaneh.mozaffari@gmail.com



است؛ اما بسیاری از آنها با شکست مواجه می شوند. (Drucker, ۲۰۱۳) واقعیت اینست که مدیران و صاحبان موسسات و شرکت ها در پی آن هستند که نتایج آموزشها را نه فقط به صورت گزارشهای نفرساعت کلاسهای برگزار شده به صوت فیزیکی و یا الکترونیکی، بلکه به صورت کاربردی و محسوس در فرایند محصولات و خدمات آن موسسه یا سازمان مشاهده نمایند. ویلیام جیمز از دانشگاه هاروارد در مطالعات خود دریافت که کارکنان در سازمان ها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می کنند. پژوهش های وی نشان میدهد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طرز شایسته برانگیخته شوند، ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانایی ها و قابلیت های خود را بروز می دهند. (رئوفی فرد، ۱۳۸۰) از اینرو توجه به اثربخشی آموزش های سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است.

تحولات فزاینده در زمینه ی دانش و تکنولوژی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف به وجود می آورد که تحصیلات رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخگوی آنها نبوده و استفاده از انواع دیگر آموزش ها از جمله آموزش های ضمن خدمت مورد نیاز است (Isiaka, ۲۰۱۱). آموزش سازمانی ضمن خدمت رویکردی است که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری کارکنان و افزایش مهارت های لازم جهت ایفای اثربخش تر وظایف شغلی است. (ساعتچی، ۱۳۸۲). بنابراین این مولفه های زیادی از قبیل شرایط کارکنان، مدرسان، کانال های آموزشی، محتوای درسی برگرفته از اهداف و استراتژی های سازمانی و ... در اثربخشی دوره های ضمن خدمت تاثیرگذار می باشد. اثربخشی در این نوع از آموزش ها، مستلزم وجود درصد بالایی از کیفیت در فرایند ارتباطات موثر در فرایند یادگیری است تا امکان انتقال محتوای آموزشی به محیط کار فراهم گردد. تحقیقات مختلف نشان داده اند که بیش از نیمی از محتوای دوره های آموزشی هرگز در کار و شغل به کار گرفته نمی شوند. (Ford, ۲۰۰۹) در واقع می توان گفت به طور معمول نرخ انتقال را بین ۱۰ تا ۴۰ درصد بیان می کنند (Baldwin & Ford, ۱۹۹۸).

برای افزایش اثربخشی آموزش های سازمانی می بایست مدل ارتباطی آموزش را در ابعاد مختلف تاثیرگذاری مورد توجه قرار داد. بدیهی است در هر مدل ارتباطی، هدف، رساندن پیام در بهینه ترین حالت ممکن به مخاطبان است که این مهم با توجه به نوع پیام که در اینجا محتوای درسی، شرایط فرستنده و گیرنده (مدرسان و پرسنل سازمان)، کانالهای ارائه پیام (شیوه های تدریس مجازی و غیر مجازی و ...) و شرایط زمینه ای و مداخله گر بسیار پیچیده می باشد. لذا با توجه به پیچیدگی های موجود در این موضوع، در این تحقیق سعی شد تا با استفاده از روش داده بنیاد، مولفه های تاثیرگذار بر ارتقای آموزش سازمانی از طرق تحلیل محتوا داده ها استخراج شده و مدل بهینه ارتباطی ارائه گردد. در این راستا سوالات زیر مطرح می باشد:

- چه عواملی باعث اثربخشی آموزش سازمانی می شود؟

- چگونه می توان مدل ارتباطی موثر بر آموزش ضمن خدمت تدوین کرد؟

بسیاری از پژوهش هایی که تاکنون در زمینه آموزش سازمانی انجام شده، فرایند یادگیری و تاثیر آن در سازمان ها را نادیده گرفته اند، در واقع طیف اقدامات موثر منتهی به یک مدل ارتباطی را مدنظر نداشته و از یک سو بیشتر به آموزش آکادمیک و رسمی و نه یادگیری (از نگاه فراگیر و با توجه به نیازسنجی واقعی) پرداخته شده است و از سوی دیگر در یادگیری سازمانی که اندک پژوهش های قابل تاملی انجام شده است، غالباً محققان به رویکردهای تک بعدی شناسایی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی پرداخته و به مدل جامع ارتباطی که ارکان مختلف (یادگیرنده، مدرس، کانالهای ارائه محتوا و ...) را در کنار هم داشته و منجر به اثربخشی شود، نپرداخته اند. لیکن بهشتی (۱۳۸۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که آموزش های ضمن خدمت شغلی موجب افزایش دقت و همچنین ارتقای کیفیت فعالیت ها در کارکنان میشود. صیادی سی سخت (۱۳۸۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که آموزش های ضمن خدمت شغلی باعث افزایش دقت، ارتقای کیفیت فعالیت ها، افزایش دانش شغلی، افزایش مهارت شغلی، بهبود روحیه و کاهش هزینه ها در بسیاری از زمینه ها میشود. پاریس و وایت (۱۹۸۶) به عدم اثربخشی آموزش های ضمن خدمت تاکید کرده و عنوان می کنند نتایج پژوهش ها نشان میدهد که آموزش ضمن خدمت به دلیل هزینه های بالا، اتلاف وقت و ناکارآمدی روش آموزش، اثربخش نیستند. بالوت و همکارانش (۲۰۰۱) در پژوهشی که در فرانسه انجام داده اند به این نتیجه رسیدند که در فاصله سالهای ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲ به دلیل افزایش



کارکنانی که دوره آموزشی در حوزه ی صنعت را طی کرده اند، اثربخشی افزایش یافته است. یعنی به ازای افزایش یک درصدی کارکنان آموزش دیده ، بهره وری دو درصد افزایش یافته است. عوامل متعددی از جمله استفاده از روش های تدریس مناسب (Tilden&Thompson, ۲۰۰۹) بر روی اثربخشی آموزش تاثیر دارد.

مارگارت لوهمن ۳ (۲۰۰۵) به بررسی عوامل موثر بر مشارکت در یادگیری سازمانی مهندسان فناوری اطلاعات پرداخته و طبق تحلیل داده های به دست آمده به این مطلب رسیده است که گروهی از متخصصان، جستجو در شبکه اینترنت را به عنوان یادگیری سازمانی در محیط کار می پندارند و زمانی که قادر به برطرف کردن نیاز آموزشی خود از طریق اینگونه فعالیت ها نباشند به فعالیت های تعاملی از قبیل گفتگو و اشتراک گذاری منابع با دیگران روی می آورند (Lohman, ۲۰۰۵).

تلجا ۴ (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "نقش یادگیری رسمی و سازمانی" روی ۴۴ دانشمند در چهار زمینه کاری به بررسی نقش یادگیری دانشگاهی و سازمانی پرداخته و طبق یافته های این پژوهش به این نتیجه رسیده است که دوره های دانشگاهی نقش بسیار جزئی در پژوهش و توسعه تخصص دانشمندان دارد و نقش دوره های سازمانی به مراتب برجسته تر از دوره های دانشگاهی است. شلی برگ و سون یون چونگ ۵ (۲۰۰۸) به بررسی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی در محیط کار پرداخته و به این نتیجه رسیده اند که یادگیری بهبود عملکرد افراد ، بیشتر، از دانش جدید کسب شده از راه یادگیری سازمانی حاصل میشود تا آموزش رسمی. بنسمن ۶ (۲۰۱۰) در پژوهش خود عوامل موثر بر انتقال یادگیری را فراهم آوری بستری برای کاربرد محتوای آموزشی، سطح مهارت یادگیرنده ، نیازها و اهداف سازمان ، مربی ، یادگیرنده ها و میزان انگیزه آن ها نسبت به تغییر شیوه های کار خود بیان می کند. بهاتی و کار ۷ (۲۰۱۰) در بررسی نقش عوامل فردی و طراحی آموزش در انتقال آموزش، نقش اعتبار محتوای درک شده به شکل افزایش خودکارآمدی و نقش واکنش فراگیران در انتقال آموزش را به اثبات رساندند. والر ۸ (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود در انگلستان نشان داد که ویژگی های فردی قویترین پیش بینی کننده و محیط کار و طراحی برنامه به ترتیب ضعیف و ضعیف ترین پیش بینی کننده انتقال یادگیری می باشند. سلمی - میک ۹ (۲۰۱۳) پس از بررسی چندین پژوهش در زمینه آموزش های ضمن خدمت ، تاکید کرده است چنانچه آموزش های ضمن خدمت به انگیزه معلمان برای شرکت در برنامه ها توجه نکنند، محکوم به شکست خواهند بود.

با توجه به اینکه در پژوهش های انجام شده بیشتر به صورت تک بعدی به اثربخشی آموزش پرداخت شده و هیچ یک از تحقیقات به مولفه های اثرگذار در یک فرایند ارتباطی نپرداخته است ، در این پژوهش سعی شده است با استفاده از روش مبتنی بر داده به شناسایی مولفه های اثربخش برای طراحی مدل بهینه ارتباطی پرداخته شود.

۲. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. روش های کیفی را می توان برای کشف عرصه هایی از زندگی که از آنها چیزی نمی دانیم یا بسیار می دانیم اما می خواهیم فهم تازه ای از آنها به دست بیاوریم به کار برد (استروس و کوربین ۱۰: ۱۳۹۰). در پژوهش های کیفی ، داده ها نه به صورت عدد و رقم ، بلکه به شکل واژگان و جملات هستند.

در این تحقیق با توجه به نوع مساله این پژوهش و لزوم درک مولفه ها در واقعیات روز و تدوین نظریه منسجم فرایندی در بستر ارتباطات ، از روش نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده است. محققى که قصد بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می تواند از روش نظریه پردازی داده بنیاد به خوبی بهره مند شود. (کرسول ۱۱، ۲۰۱۲) در واقع می توان گفت هر گاه پژوهشگر در نظر



داشته باشد تجارب و دیدگاه های افراد را به منظور صورت بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. نظریه پردازی داده بنیاد نوعی روش کیفی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (Strauss & Corbin, ۱۹۹۰). در واقع روشی است که از طریق اجرای آن، این امکان برای پژوهشگر فراهم می شود تا گزارشی نظری از ویژگی های عمومی موضوع پرورش دهد، در حالیکه به طور همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده ها محکم میسازد.

در میان روش های کیفی و تفسیری، نظریه پردازی داده بنیاد مزایای منحصر به فردی برای پژوهشگران به همراه دارد؛ چرا که ظرفیت بالایی برای تفسیر پدیده های پیچیده داشته و به محقق آزادی عمل بیشتری برای بررسی حوزه مطالعه و ظهور مفاهیم می دهد. (جونز؛ ۲۰۱۱؛ ۱۲). نظریه پردازی داده بنیاد به عنوان روش، نوعی تحقیق میدانی است که پدیده ها را در موقعیت طبیعی آنها مثل کلاس درس و سازمان ها مورد بررسی قرار داده و توصیف می کند. هدف اصلی آن، بررسی عمیق اعمال، رفتارها، عقاید و طرز فکرهای افراد و گروه ها به همان نحوی است که در زندگی واقعی آنها روی می دهد؛ به گونه ای که به روشن سازی فرایندهای اجتماعی در آن عرصه بی انجامد (ادیب حاج باقری؛ ۱۳۸۵). استفاده از این روش در شرایطی که درک اندکی از یک پدیده وجود دارد یا نظریه های موجود فاقد تبیین کاملی از پدیده موردنظر می باشند، توصیه شده است (پارکر و مایریرک؛ ۲۰۱۱).

در این پژوهش این نیازمندی احساس شد که یک تبیین کلی از یک فرایند حاصل شود. زیرا نظریه های موجود هیچ کدام به اثربخشی آموزش سازمانی با مدنظر قراردادن ارکان فرایند ارتباطی نپرداخته بودند، بنابراین می بایست یک نظریه جدید تولید می شد. از آنجا که این نظریه در داده ها مستتر بود، مسلماً نسبت به نظریه ای که از مجموعه نظریه های اقتباس شده که انطباق زیادی با موضوع تحقیق نداشت، تبیین بهتری ارائه میدهد؛ زیرا:

۱. با موقعیت تناسب دارد
۲. در عمل کارآمد است
۳. افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته
۴. احساسات آن ها را درک می کند
۵. و ممکن است همه پیچیدگی هایی را که واقعا در فرایند یافت می شود، نشان دهد. (Creswell, ۲۰۰۵)

مشخصات پژوهش حاضر از حیث روش شناسی به اختصار در جدول شماره (۱) عنوان شده است:

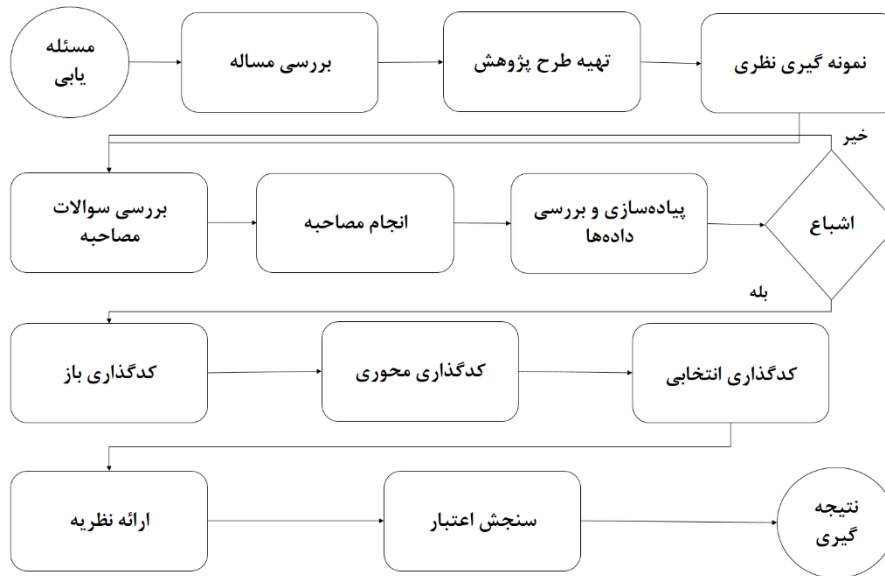
جدول شماره (۱): مشخصات پژوهش از حیث روش شناسی

جهت گیری پژوهش:	بنیادی	رویکرد پژوهش:	استقرایی
روش پژوهش:	کیفی	هدف پژوهش:	اکتشافی
فلسفه پژوهش:	تفسیری	افق زمانی پژوهش:	تک مقطعی
استراتژی پژوهش:	نظریه داده بنیاد	شیوه گردآوری داده ها:	مصاحبه نیمه ساختاریافته

پژوهش حاضر بر اساس شکل شماره (۱) از مسئله یابی آغاز گردید. مسئله اصلی در این پژوهش این است که چگونه میتوان اثربخشی آموزش های ضمن خدمت را افزایش داد. به عبارت دیگر به دنبال آن هستیم که اثربخشی را نه صرفاً در تعداد و آمار نفر ساعت دوره های برگزار شده بلکه در افزایش سودآوری و کیفیت محصولات و خدمات بتوانیم ببینیم که این موضوع زمانی محقق می شود که



آموخته های دوره های آموزشی به محیط کار منتقل گردد. سپس مساله مورد بررسی قرار گرفته و طرح اولیه پژوهش با نمونه سوالات باز که مورد تایید خبرگان قرار گرفته بود، تهیه شد. حجم نمونه در این رویکرد در حین کار مشخص میشود و نمونه گیری آنقدر ادامه می یابد تا اشباع داده ها حاصل شود؛ یعنی محقق به این نتیجه میرسد که داده های جدید، تکرار داده های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود داشته باشد، به دست نیاید. (ادیب حاج باقری؛ ۱۳۸۵). به عبارت دیگر ، تا زمانی که از داده ها مفهوم جدیدی برون داد نکند، فرایند اشباع نظری ادامه می یابد. در هر مصاحبه ، پس از انجام آن ، مراحل پیاده سازی و بررسی داده ها انجام می گردید. این مرحله تا اشباع نظری ادامه یافت.



شکل شماره (۱): مراحل انجام پژوهش حاضر

در ادامه داده های بررسی شده بمنظور تحلیل محتوا ، در فرایند کدگذاری قرار گرفت. تحلیل محتوای کیفی ، روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوای داده های متن از طریق دسته بندی نظام مند رمزگذاری و شناخت موضوع ها و الگوهای آنها است. (Shannon, ۲۰۰۵). در نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارتست از :

۱. کدگذاری باز ۱۴؛
۲. کدگذاری محوری ۱۵؛
۳. کدگذاری انتخابی ۱۶؛

بر اساس کدگذاری سه مرحله ای باز، محوری و انتخابی ، داده ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابهات و سنخیت داده ها می توان گفت در فرایندی استقرایی ، مجموعه ای از داده های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله ها که سطحی انتزاعی تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی شدند و در نهایت ، مقوله هایی که بار معنایی و محتوایی شان از قرابت بیشتری برخوردار بود ذیل ابعاد ویژه ای قرار داده شدند.



در برخی جمله ها مصاحبه شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می کردند که مستقیماً به عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق با توجه به نیت گوینده، یک مفهوم را به آن نسبت داده و به صورت کد اولیه در نظر گرفته است.

کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش شده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش های مکرر، کدها به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده تر به عنوان مقوله ساماندهی شدند و همین طور مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه مستمر، بر حسب قرابت مفهومی در سطحی انتزاعی تر در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق شدند. فرایند ذیگذاکی در گردآوری و تحلیل داده ها تا زمانی پیش می رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰).

پس از تحلیل کلیه مصاحبه های انجام شده موارد زیر مستخرج گردید:

جدول شماره (۲): موارد مستخرج در تحلیل محتوای مصاحبه ها

تعداد کدهای اولیه :	۶۷۸ کد اولیه
تعداد مفاهیم :	۱۹۷ مفهوم
تعداد مقوله :	۲۷ مقوله
ابعاد:	۶ بعد

خلاصه ابعاد، مقوله ها و مفاهیم اصلی که در فرایند شکل شماره (۱) حاصل شده و تعداد آنها در جدول شماره (۲) ذکر گردیده و در جدول شماره (۴) به تفصیل درج شده اند. در روش نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل داده ها به معنی مقایسه مستمر داده ها با هدف مفهوم سازی است و همه مراحل از کدگذاری تا جاگذاری در ابعاد را در بر می گیرد. این روش، آفرینش نظریه را میسر میسازد. سپس نظریه طبق شکل شماره (۲) مدل ارتباطی موثر بر آموزش ضمن خدمت در سازمانها تدوین گردید. در این تحقیق از مصاحبه یازدهم، پژوهشگر به لحاظ داده ها به مرحله اشباع رسید اما برای اطمینان از جمع آوری داده های کافی، مصاحبه تا نفر پانزدهم ادامه پیدا کرد. در تحقیقات مبتنی بر تئوری داده بنیاد روایی و پایایی تحقیق برخلاف روشهای کمی بر اساس شاخص اعتماد پذیرش تحقیق سنجیده می شود که این شاخص با توجه به بازخورد مصاحبه شوندگان در طول فرایند تحقیق حاصل میشود. (Charmaz, ۲۰۱۴).

۳. روش نمونه گیری و گردآوری داده ها

جامعه آماری این تحقیق شامل دو طیف می باشد؛ نخست مدیران ارشد بانک ملت است که دارای حداقل پنج سال سابقه مدیریتی بوده (و بعضاً مدرس دوره ها نیز می باشند) و دپارتمان تحت نظارتشان دارای برنامه عملیاتی مشخص و همسو با استراتژی های سازمان باشد و سپس پرسنل بانک ملت در گروه های سابقه ای متفاوت که حداقل پنج سال سابقه خدمتی داشته و در دوره های آموزشی نیز شرکت کرده باشند.

در این پژوهش با هدف گردآوری با کیفیت ترین داده ها و با برخورداری از شناختی که از مدیران و کارکنان وجود داشته است مصاحبه های اولیه انجام شد و بدین ترتیب، پرسش های اولیه ای که در راستای سوال اصلی تحقیق فهرست شده بود، مورد بازنگری قرار گرفت. بنابراین محورها و سوالات مصاحبه بر اساس بازخوردهایی که از مصاحبه های اولیه اخذ شد، مورد بازبینی قرار گرفت و به تدریج اصلاح شد. در ادامه با مراجعه به بانک اطلاعات ارزیابی عملکرد سازمانی، دستیابی به نمونه های موردنظر حاصل شد. با توجه به اینکه در این پژوهش، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به طور خاص از راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده، نمونه گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه هدفمند و نظری انجام شده است. نمونه گیری نظری در نظریه داده بنیاد عبارت



است از فرایند گردآوری داده ها برای خلق نظریه تا به موجب آن تحلیلگر، داده ها را گردآوری ، کدبندی و تحلیل کند و تصمیم بگیرد چه داده هایی را گردآوری کرده و آنها را از کجا پیدا کند تا همزمان با تکوین نظریه ، آن را توسعه دهد. این فرایند گردآوری داده ها با نظریه نوظهور کنترل می شود. (Glaser, 1992). بدیهی است در هر مصاحبه ، پس از انجام آن ، مراحل پیاده سازی و بررسی داده ها انجام می گردید. این مرحله تا اشباع نظری ادامه یافت. به عبارت دیگر می توان گفت پس از مصاحبه یازدهم مطالب جدید از مصاحبه ها مستخرج نگردید لیکن برای حصول اطمینان جهت اشباع نظری ، مصاحبه ها تا نفر پانزدهم ادامه یافت. لیست سمت شغلی مصاحبه شوندگان در جدول شماره (۳) ذکر شده است.

جدول شماره (۳): لیست مصاحبه شوندگان بر اساس سمت شغلی

ردیف	سمت شغلی مصاحبه شوندگان	سطح تحصیلات	مدت مصاحبه به دقیقه
۱	مدیرعامل بانک ملت	دکتری	۳۵
۲	رئیس هیات مدیره بانک ملت	کارشناسی ارشد	۶۵
۳	عضو هیات علمی دانشگاه تهران و رئیس اداره کل بازاریابی بانک ملت	دکتری	۵۳
۴	مدیر امور بانک ملت	کارشناسی ارشد	۵۷
۵	ریاست اداره کل سازمان و بهبود روشها	کارشناسی ارشد	۵۵
۶	رئیس اسبق اداره کل آموزش و رئیس فعلی مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک	دکتری	۶۹
۷	رئیس اسبق اداره کل آموزش و مشاور فعلی بانک در حوزه بازاریابی	دکتری	۱۵
۸	ریاست اداره کل آموزش بانک ملت	دکتری	۵۲
۹	کارشناس بانک در واحد های ستادی	کارشناسی ارشد	۱۹



۶۹	کارشناسی	کارشناس بانک در واحد های ستادی	۱۰
۵۱	کارشناسی	کارشناس بانک در واحد های ستادی	۱۱
۵۹	کارشناسی ارشد	پرسنل شعبه	۱۲
۷۵	دیپلم	پرسنل شعبه	۱۳
۴۵	کارشناسی ارشد	پرسنل شعبه	۱۴
۵۰	کارشناسی	پرسنل شعبه	۱۵
۹۰۹	مدت زمان مصاحبه: ۱۵ ساعت و ۹ دقیقه		

۴. روش تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور دستیابی به داده هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران و پرسنل منتخب انجام شد. این مصاحبه ها که زمان آنها بین ۳۵ تا ۸۹ دقیقه متغیر است، همگی با کسب اجازه مصاحبه شوندگان ضبط گردید و متن مصاحبه ها در فایل های بین ۱۰ تا ۳۲ صفحه ای پیاده سازی شد. اطلاعات ارائه شده در مصاحبه ها از طریق نرم افزار تخصصی تحلیل محتوا؛ MaxQDA مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج در ۶ بعد در جدول شماره (۴) ذکر گردیده است.

جدول شماره (۴): ابعاد، مقوله ها و مفاهیم اصلی

مفاهیم اصلی	مقوله ها	ابعاد
<ul style="list-style-type: none"> - اهداف یادگیری، سطوح یادگیری - باور به موضوع آموزشی، معتقد بودن مدرس به محتوای تدریس، جلب مشارکت در تدریس، مهارت های ارتباطی مدرس، تعهد مدرس به بروز بودن محتوا، لذت از تدریس، برخورداری استاد از تجربه عملی، پذیرش استاد، موجه بودن و رزومه قوی، مکانیزم تایید و حائز شرایط بودن مدرسان، کیفیت تدریس - لذت از دوره، تنوع کانالهای آموزشی، گردش شغلی، استفاده از چندین روش تدریس در یک دوره، تعامل به زبان دانشجو، بازخوردگیری همراه در مهارت افزایی، استفاده بهینه از فضای مجازی در یادگیری، تعاملی محور بودن روشهای آموزشی - ارتباط دوره آموزشی با محیط کار، انجام نیازسنجی علمی، تناسب محتوای یک دوره مشخص با شرایط گیرنده، رابطه بین محتوای آموزشی و روش تدریس، استاندارد محتوا، بروزرسانی محتوا، نیازسنجی بر اساس اهداف سازمانی و برنامه ها - لزوم تعیین سطح فراگیران، لزوم پاسخگو بودن فراگیران، اهمیت انتخاب فراگیران 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت آموزشی - ویژگی های مدرسان - روش های آموزشی و نوع ارتباطات - ویژگی های محتوا - ویژگی های فراگیران 	شرایط علی
<ul style="list-style-type: none"> - لزوم توجه به ویژگی های شغلی قبل از انتخاب افراد برای آموزش، لزوم انتخاب افراد برای مشاغل بر اساس تحلیل روانشناسی شخصیت، عدم بروزرسانی مستند شرح وظایف و شرح شغل برای نیازسنجی - امتیاز آموزشی، اهمیت مباحث رفاهی - انتصاب براساس حائز شرایط بودن و شایستگی ها، حمایت مدیران و سرپرستان، نیاز به دانش برای نشانیدن شایستگی ها از سوی فراگیر، ایجاد حس رقابت سالم - تثبیت نسبی در سیاست گذاری سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> - پویایی در بهسازی منابع انسانی - توسعه راهبردهای انگیزشی - توسعه فرهنگ سازمانی - وجود ثبات نسبی در سیاست گذاری سازمانی 	عوامل زمینه ای

ابعاد	مقوله ها	مفاهیم اصلی
عوامل مداخله گر	<ul style="list-style-type: none"> - موقعیت مکانی برگزاری آموزش - موقعیت زمانی آموزش - درگیری فکری و کاری فراگیران - عدم وجود استاندارد اجرا در سازمان - اطلاع سرپرستان از اهداف یادگیری پرسنل - عدم احساس اجبار به گذراندن دوره های آموزشی - نظام ارزشیابی معیوب 	<ul style="list-style-type: none"> - بی اهمیت بودن چگونگی انجام کار، عدم استاندارد اجرا - تطبیق سطح توانمندی فراگیران با توجه به سطوح یادگیری، نحوه سنجش اهداف یادگیری، سنجش یادگیری، عدم سنجش در انتهای دوره ، کنترل حین اجرای دوره ها، لزوم بازخورد دوره های آموزشی
راهبردها	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت جامع برنامه های آموزشی - شیفت پارادایمی از آموزش به یادگیری - نگاه کلیدی به بخش آموزش بمنظور افزایش پویایی آموزشی 	<ul style="list-style-type: none"> - تشریح اثرات یادگیری بر میزان اثربخشی، توازن در ارکان مدل ارتباطی، ضریب وزنی تاثیرگذاری مولفه های اثربخشی ، یکپارچگی سازمانی در آموزش و اجرا - فرهنگ پذیرش نیاز به یادگیری مستمر، نهادینه سازی فرهنگ یادگیری مستمر از سوی فراگیران ، یادگیری زدایی، تفکر انتقادی، فرهنگ یادگیری فارغ از آموزش - نهادینه سازی نگاه ضرورتی به دانش، علاقه و تسلط مدیر بخش آموزش، انتظار فرهنگ مشارکتی در کارکنان آموزش، تخصصی دانستن حوزه آموزش و توجه به همه بخش های آموزشی، تغییر فرهنگ انتظار به درخواست دوره آموزشی در فراگیران ، صدور گواهی نامه های آموزشی، برخورداری از بدنه حرفه ای و پویا در بخش آموزش ، تایید صلاحیت فنی
ابعاد	مقوله ها	مفاهیم اصلی
پیامدها	<ul style="list-style-type: none"> - همسویی با روشهای نوین مورد نیاز جامعه - افزایش سودآوری - پیشتازی و سرمایه گذاری در صنعت بانکی - پیاده سازی استراتژی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان - تحقق یادگیری مهارت محوری پرسنل - تامین نیازهای شغلی پرسنل - ایجاد مطلوبیت در پرسنل - افزایش توانمندی پرسنل در مشاغل گوناگون 	<ul style="list-style-type: none"> - نیاز به همسویی اطلاعاتی برای پیاده سازی استراتژی ها، - تزریق اهداف کلان بانک به لایه های عملیاتی ، - رابطه شایستگی سازمانی و احساس نیاز به آموزش ، - مدیریت تغییر از طریق دوره های کارگاهی ، - ترسیم مسیر پیشرفت شخصی و کاری از سوی فراگیر، - درگیری علاقه مندانه با دوره های آموزشی ، - لذت بردن از دوره آموزشی برگزار شده

در این پژوهش تلاش شد تا مدل ارتباطی مناسبی متأثر از عوامل تاثیرگذار بر اثربخشی آموزش سازمانی در بانک ملت ارائه شود. با توجه به این تعریف از آموزش که عنوان می کند آموزش عبارتست از هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان باشد (Hilgard, 1975) لزوم مدل ارتباطی از این جهت حائز اهمیت است که بدنبال اثربخشی پیام در کانال ها و مولفه های مختلف درگیر هستیم تا در عالم واقع یادگیری از سوی پرسنل محقق گردد. همانطور که در مدل ساده ارتباطی لاسول ۱۷ سوالات متفاوتی مطرح است (چه کسی؟ چه چیزی؟ از چه طریقی؟ به چه کسی؟ با چه تاثیری؟)؛ در این مدل اثربخشی هم به دنبال دریافت عوامل موثر در اثربخشی ارتباطات در انتقال پیام که همانا محتوای آموزشی می باشد ، هستیم.



نتایج به دست آمده حاصل از کدگذاری چندین مرحله ای داده ها و همچنین استخراج مقوله ها و ابعاد ، نشانگر آنست که برای اینکه بتوان مدل ارتباطی اثربخش را در آموزش سازمانی پیاده سازی کرد، عوامل و شرایط زیادی را می بایست در نظر گرفت. برخی از این عوامل به طور مستقیم با عوامل دیگر در ارتباط هستند و برخی از آنها با توجه به نوع تاثیری که می گذارند، احساس می شوند. در مطالعه موردی بانک ملت که بانک پشرو در صنعت بانکی ایران محسوب میشود، عوامل موثر مستقیم زیادی بر افزایش اثربخشی آموزش سازمانی تاثیر دارند. این عوامل با توجه به ارکان یک پیام ارتباطی اثربخش که متن پیام در اینجا همان محتوا می باشد؛ شرایط مدرسان (فرستنده پیام) ، پرسنل(گیرندگان پیام)، محتوا (پیام)، روشهای آموزشی و نوع ارتباطات(کانال های ارتباطی) و مدیریت آموزشی تبیین می گردند.

جدول شماره (۵): شرایط مدرسان

شرایط مدرسان	<ul style="list-style-type: none"> - باور به موضوع آموزشی - معتقد بودن مدرس به محتوای تدریس - جلب مشارکت در تدریس - مهارت های ارتباطی مدرس - تعهد مدرس به بروز بودن محتوا - لذت از تدریس - برخورداری استاد از تجربه عملی ، - پذیرش استاد؛ موجه بودن و رزومه قوی ، - مکانیزم تایید و حائز شرایط بودن مدرسان - کیفیت تدریس 	<p>از جمله مواد مهمی که به گفته مصاحبه شوندهگان تاثیر مستقیمی در اثربخشی آموزش سازمانی دارد؛ شرایط مدرسان است که در جدول شماره (۵) بدان اشاره شده است. اینکه مدرسان به موضوع آموزشی باور داشته باشند و در واقع محتوای آموزشی را منطقا پذیرفته و از تجربه عملی در خصوص آن نیز برخوردار باشند، در پذیرش مطالب توسط پرسنل بسیار موثر است. جلب مشارکت پرسنل از طریق مهارت های ارتباطی، اشتیاق در تدریس و لذت</p>
---------------------	--	--

بردن از کار در محیط آموزشی از دیگر مواردی است که مطلوبیت فرایند آموزشی را افزایش میدهد. لازمه نیل به این شرایط ، انتخاب صحیح مدرسان از بین افراد دارای رزومه غنی اکادمی و تجربی است که می بایست بر اساس مکانیزم تایید صلاحیت مدرسان صورت پذیرد.

در بعد عوامل علی ، یکی از مواردی که مورد توجه بسیاری از مصاحبه شوندهگان است؛ تنوع بخشی به روشهای ارائه مطالب با توجه به مهارت محور بودن موضوعات آموزش سازمانی می باشد. در حال حاضر ، اغلب روشهای آموزشی به گونه ای است که فراگیران، دسترسی همیشگی به مدرسان یا محتوای دوره ها را ندارند و لذا ، فعل و انفعالات آموزشی در یک سطح باقی می ماند و تقویت نمی شود(Starr, ۲۰۰۳) آنان اذعان داشتند تنوع کانالهای آموزشی ، استفاده از چندین روش تدریس در یک دوره ، استفاده بهینه از فضای مجازی در یادگیری، تعامل به زبان دانشجو و به طریق گام به گام و پشتیبانی مستمر، موجبات اثربخشی آموزش سازمانی را فراهم می



آورد. بسیاری از خبرگان مصاحبه شونده معتقد بودند برای اثربخشی بیشتر می توان از روشهای یادگیری الکترونیکی در انتقال مفاهیم عمومی و پایه ای در سطح گسترده استفاده نمود. آنان بر اثربخشی روشهای کارگاهی، استاد شاگردی، چرخش شغلی، شبیه سازی، ایفای نقش و ... در انتقال محتوای آموزشی در سطوح توانایی به کاری گیری مهارت ها و خبرگی و تسلط تاکید داشتند. شناسایی روشهای آموزشی برای تقویت انتقال یادگیری یک نگرانی عمده است و تاکنون در تحقیقات آموزشی بر روی آن تاکید شده است (۲۰۱۱). ویژگی های محتوا از دیگر موارد موثر مستقیم در اثربخشی آموزش سازمانی است. آنچه که در آسیب شناسی های اولیه در حین مصاحبه ها عنوان میشد ناظر بر ضعف محتوای آموزشی از منظر ارتباط با محیط کاری و شغلی پرسنل بود. قدیمی بودن محتوای آموزشی و عدم انجام نیازسنجی های علمی از دیگر موارد مطرح شده در این بخش بود. لذا می توان مطرح نمود وجود محتوای استاندارد آموزشی بر اساس مفاد شناسنامه های آموزشی که بر آمده از نیازسنجی های علمی (بر اساس استراتژی های سازمانی و برنامه های عملیاتی، فرهنگ سازمانی، نیاز های شغلی و ...) که با توجه به پویایی محیطی همواره بروزرسانی می گردد، می تواند از عوامل مهم اثربخش در این حوزه محسوب گردد.

شرایط فراگیران نیز در ابعاد ارتباطی بسیار موثر است به گونه ای که انتخاب افراد علاقه مند به حضور در دوره های آموزشی می تواند تضمینی برای اثربخشی بیشتر از سوی پرسنل باشد. چنانچه اسلومن عنوان کرده است " این نوع آموزش ها هنگامی مفید خواهند بود که کارمندان بخواهند یاد بگیرند و سرپرستان بخواهند یاد بدهند" (اسلومن، ۲۰۰۳). علاقه مندی به رشد، هوش، میزان تحصیلات، سابقه کاری و اطلاعات زمینه ای پرسنل قبل از انتخاب برای شرکت در دوره می بایست بررسی شود. در واقع تعیین سطوح دوره ها و مقایسه آن با سطح فعلی پرسنل، می تواند منجر به انتخاب پرسنلی با اطلاعات همگن و شرایط مناسب گردد که این مهم اثربخشی دوره را به گونه موثری تحت تاثیر قرار میدهد. تعیین شرایطی برای پاسخگو بودن پرسنل بعد از گذراندن دوره های آموزشی از دیگر موارد با اهمیت در بخش شرایط علی فراگیران است. مدرسان چنین برنامه ای نیز باید قادر به طراحی برنامه ای برای ایجاد آموزشی باشند که فراگیران نیاز داشته و بتوانند آن را مورد استفاده و پذیرش قرار دهند (Yelon&etc, ۲۰۱۴) زیرا می توان گفت اثربخشی برنامه آموزشی در سازمان ها تا حد زیادی وابسته به توانایی فراگیران برای استفاده از مهارت های تازه آموخته است (Salas & etc, ۲۰۰۶). یکی از مهمترین امور سازمانی، مدیریت برنامه های آموزشی است. مدیریت به این معنا که کلیه عوامل و فرایندهای آموزشی از بعد کلان و به صورت به هم تنیده و پیوسته در نظر گرفته شده و اثربخشی را در تک تک آنها و هم افزایشی ناشی از پیشرفت منسجم ارکان جستجو کنیم که این موضوع در بخش علی بدان پرداخته شد. برخی دیگر از عوامل شاید بتوان گفت به صورت علی و مستقیم اثرگذار نباشند، لیکن در بستر حاکم پیاده سازی آموزش سازمانی قرار داشته و شرایط زمینه ای را طبق جدول شماره (۶) منجر می شوند.

جدول شماره (۶) عوامل زمینه ای

مفاهیم اصلی عوامل زمینه ای

- لزوم توجه به ویژگی های شغلی قبل از انتخاب افراد برای آموزش،
- لزوم انتخاب افراد برای مشاغل بر اساس تحلیل روانشناسی شخصیت،
- عدم بروزرسانی مستند شرح وظایف و شرح شغل برای نیازسنجی
- امتیاز آموزشی،
- اهمیت مباحث رفاهی
- انتصاب براساس حائز شرایط بودن و شایستگی ها، حمایت مدیران و سرپرستان،
- نیاز به دانش برای نشان دادن شایستگی ها از سوی فراگیر،
- ایجاد حس رقابت سالم
- تثبیت نسبی در سیاست گذاری سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل محتوای داده ها در این پژوهش، چهار مولفه پویایی در بهسازی منابع انسانی، توسعه راهبردهای انگیزشی، توسعه فرهنگ سازمانی و وجود ثبات نسبی در سیاستگذاری سازمانی را در بر دارد. در فرایند بهسازی در مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط پویای صنعت می بایست اسناد شرح وظایف و شرح شغل به عنوان پایه های اصلی در نیازسنجی و تهیه محتوا همواره بروز بوده و



از پویایی محیطی و شناختی برخوردار باشد. لزوم توجه به ویژگی های شغلی قبل از انتخاب افراد برای آموزش و همچنین لزوم انتخاب افراد برای مشاغل با توجه به تحلیل روانشناسی شخصیت از دیگر اقدامات موثر در این زمینه به شمار میرود. از دیگر عوامل زمینه ای موثر در آموزش سازمانی توجه به راهبردهای انگیزشی مادی، رفاهی و شناختی است. در بسیاری از موارد، چنانچه در انتهای دوره آموزشی امتیاز آموزشی برای افراد در نظر گرفته شود و یا اینکه دوره آموزشی در محیط خارج از محل کار بصورت بازدید رفاهی برگزار شود، می توان نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد. در آموزش های ضمن خدمت، عوامل انگیزشی نقش حیاتی در فرایند انتقال در برنامه های آموزشی سازمان ها بازی می کنند. (Jodlbauer & etc, ۲۰۱۱)

توجه به فرهنگ سازمانی و چگونگی اجرای آن از مولفه هایی است که نه تنها در این تحقیق بلکه در اکثر موضوعات پژوهشی حائز اهمیت است. نتایج تحلیل مصاحبه ها با تعداد فراوانی تکرار بالا بیانگر این بود که از نظر مصاحبه شوندگان وجود سیستم شایسته سالاری برای ترفیع رتبه پرسنل، حمایت مدیران از مباحث آموزشی، ایجاد حس رقابت سالم و ارزیابی صحیح پرسنل از مواردی است که اگر به درستی در بانک دایر باشد، احساس نیاز به یادگیری خواهند داشت. معرفی قابلیت های پیشرفت در سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه در پست ها قرار گرفته اند، می تواند در جذب استعدادهای بیرونی به سازمان موثر باشد. (فیلیپس و روپر ۲۰۰۹) در کنار آن، فرهنگ سازمانی میبایست به گونه ای شکل گیرد که پارادایم رایج آموزش سازمانی که از سوی کارفرمایان و مدیران برای پرسنل در نظر گرفته میشود به یادگیری مادام العمر که در واقع پارادایمی فراگیر محور است، تبدیل شود. وجود ثبات نسبی در سیاستگذاری سازمانی نیز با توجه به لزوم تغییر محتوا و بروزرسانی آن و تسریع در تزریق آن به کلیه لایه های پرسنلی، از اهمیت زیادی در اثربخشی آموزشی برخوردار است.

وجود عوامل مداخله گر، به عنوان عواملی که منشا آنها در خارج از چارچوب است؛ در اثربخشی مدل تاثیر می گذارد. اگر شرایط نامطلوب برای آموزش وجود داشته باشد یا آموزش از حمایت کمتری برخوردار باشد، آموزش اثر منفی خواهد داشت (Punia, ۲۰۱۳). بر اساس یافته های پژوهش موقعیت مکانی و زمانی برگزاری آموزش، درگیری فکری و کاری پرسنل در حین برگزاری دوره و همچنین نظام معیوب ارزشیابی از موارد آموزشی در بعد شرایط مداخله گر است. عوامل دیگری نظیر عدم وجود استاندارد اجرای انتظارات شغلی و عدم اطلاع سرپرستان از محتوای آموزشی و اهداف یادگیری باعث شده است که نتایج آموزشی در محیط کار پیگیری نشود. در واقع محیط کار با آموزش که می بایست رابطه تنگاتنگی داشته باشند دارای گپ قابل تاملی هستند. بر این اساس یکی از مواردی که همواره مصاحبه کنندگان بدان اشاره می کردند؛ دور بودن مباحث آموزشی از مباحث موردنیاز در محیط کار بود که در بخش محتوا بدان اشاره شد. احساس اجبار به گذراندن دوره های آموزشی برای طی مسیر پیشرفت شغلی نیز از مواردی است که باعث میشود پرسنل صرفا به این هدف در دوره آموزشی شرکت کرده و احساس نیاز چندانی به مطالب نداشته باشند که متعاقب این موضوع، از اثربخشی آموزشی کاسته میشود.

با در نظر گرفتن عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر موثر بر پدیده محوری و بهبود آنها اثربخشی آموزش سازمانی حاصل میشود. برای نیل به پیامدهای اثربخش می بایست راهبردهای شایسته و بایسته ای پیاده سازی شود که طبق تحلیل محتوای مصاحبه ها، می توان آنها را مشتمل بر سه حوزه مدیریت جامع برنامه های آموزشی، شیفت پارادایمی از آموزش به یادگیری و برخورداری از نگاه کلیدی به بخش آموزشی بمنظور پویایی آموزشی دانست. از مهمترین مباحث مطروحه توسط مصاحبه شوندگان، لزوم برخورداری از مدیریت جامع برنامه های آموزشی عنوان می گردید. اینکه ارکان مدل ارتباطی همواره به عنوان اجزای لاینفک در نظر گرفته شده و به کل فرایند در نظام آموزشی توجه شود، از مواردی بود که اکثرا بدان اشاره می نمودند. آنچه در این بخش می بایست در نظر گرفته شود تا اثربخشی حاصل شود، یکپارچگی سازمانی در بخش نیازسنجی و تدوین محتوا، انتخاب اساتید، تنوع بخشی به روشهای یادگیری، توجه به شرایط فراگیران و ... همه و همه در یک بستر منسجم است که در صورت تحقق، تاثیرگذاری زیادی در اثربخشی آموزی به همراه خواهد داشت. توجه به فرهنگ سازمانی و اتکا به شرایط فراگیران در فرایند مهارت محوری از جمله موارد است که می بایست در



فرایند یادگیری محوری نهادینه شود. نگاه کلیدی مدیران و بدنه ستادی به بخش آموزش، حمایت آنان، انتخاب مدیر مسلط و علاقه مند، کارکنان حرفه ای و پویا و ... از دیگر راهبردهایی است که اثربخشی در حوزه آموزش سازمانی را به دنبال خواهد داشت. توجه به مدل ارتباطی معرفی شده در این پژوهش با لحاظ دانستن عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر و پیاده سازی راهبردهای آموزشی پیشگفته، از زعم مصاحبه شوندهگان پیامدهای مطلوبی در دو سطح سازمانی و پرسنلی را سبب خواهد شد. در بخش سازمانی دستاوردهایی نظیر افزایش سودآوری، همسویی با روشهای نوین مورد نیاز جامعه، پیشتازی و سرآمدی در صنعت بانکی و پیاده سازی استراتژی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان حاصل خواهد شد. از دستاوردهای پرسنل پس از پیاده سازی مدل پژوهش میتوان به مواردی نظیر تحقق یادگیری مهارت محوری پرسنل، تامین نیازهای شغلی پرسنل، ایجاد مطلوبیت در پرسنل و افزایش توانمندی پرسنل در مشاغل گوناگون اشاره نمود.

۵. مدل ارتباطی موثر بر آموزش ضمن خدمت در سازمانها



شکل شماره (۲): مدل ارتباطی اثربخش در آموزش سازمانی ضمن خدمت

نتیجه گیری

از آنجایی که مجهز بودن به دانش و مهارت روز برای موسسات و سازمان ها به عنوان عامل حیاتی در عرصه رقابتی مطرح می باشد، اثربخشی آموزش همواره مدنظر مدیران و صاحب نظران این حوزه قرار گرفته و افراد از ابعاد گوناگون به شدت اثربخشی یک یا چند عامل تاکید نموده اند، لیکن آنچه اهمیت آنچه که مغفول مانده بود، وجود مدل بهینه ارتباطی است تا بتواند اثرگذاری آموزش سازمانی را در ابعاد مختلف و در قالب یک فرایند ارتباطی به صورت ملموس ارائه نموده و سازمان ها را در پیشبرد اهداف شان یاری نماید.



در این پژوهش با استفاده از روشهای کیفی و رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته و با بکارگیری روش نمونه گیری هدفمند جمع آوری و از طریق تحلیل محتوا در نرم افزار تخصصی آن، در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل گردید.

سپس یافته های پژوهش در قالب مدل پارادایمی شامل اثربخشی آموزش سازمانی به عنوان پدیده محوری و شرایط علی (مدیریت آموزشی، ویژگی های مدرسان، روش های آموزشی و نوع ارتباطات، ویژگی های محتوا و ویژگی های فراگیران)، شرایط مداخله گر (موقعیت مکانی برگزاری آموزش، موقعیت زمانی آموزش، درگیری فکری و کاری فراگیران، عدم وجود استاندارد اجرا در سازمان، اطلاع سرپرستان از اهداف یادگیری پرسنل، عدم احساس اجبار به گذراندن دوره های آموزشی و نظام ارزشیابی معیوب)، راهبردها (مدیریت جامع برنامه های آموزشی، شیفت پارادایمی از آموزش به یادگیری و نگاه کلیدی به بخش آموزش بمنظور افزایش پویایی آموزشی) و عوامل پیامدی (همسویی با روشهای نوین مورد نیاز جامعه، افزایش سودآوری، پیشتازی و سرآمدی در صنعت بانکی، پیاده سازی استراتژی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان، تحقق یادگیری مهارت محوری پرسنل، تامین نیازهای شغلی پرسنل، ایجاد مطلوبیت در پرسنل و افزایش توانمندی پرسنل در مشاغل گوناگون) تدوین گردید.

منابع

۱. اسلومن، مارتین (۲۰۰۳). استراتژی آموزش حرفه ای، محمد ضیائی بیگدلی، تهران: نشر سارگل
۲. بهشتی ناهید (۱۳۸۲). بررسی میزان اثربخشی آموزش های ضمن خدمت (کوتاه مدت شغلی) سازمان مدیریت و برنامه ریزی مدیریت آموزش و پژوهش استان تهران.
۳. دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهشی داده بنیاد در عمل، تهران، دانشگاه امام صادق، چاپ اول.
۴. رئوفی فرد، فیروزه (۱۳۸۰). بررسی میزان تاثیر آموزشهای مرکز آموزش مدیریت دولتی بر کارایی مدیران فارغ التحصیل کارشناسی ارشد این مرکز در استان یزد از دیدگاه فرادستان و زیردستان، دانشگاه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.
۵. صیادی سی سخت، یزدان (۱۳۸۷). بررسی میزان اثربخش آموزش ضمن خدمت مدیریت آموزش و پژوهش استانداری استان کهگیلویه و بویراحمد از دیدگاه شرکت کنندگان در این دوره ها در سال ۱۳۸۶، دانشگاه مرودشت.
۶. ساعتچی، محمود (۱۳۸۲). روانشناسی بهره وری. تهران: موسسه نشر ویرایش ارسباران.

۷. Argote, L. (۲۰۱۳). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Springer Science. Business Media NewYork.

۸. enseman, J. (۲۰۱۰). *Transferring literacy skills in the workplace*. Reflect, ۱۳, ۹-۱۱.

۹. Bhatti, M. A., & Kaur, Sh., (۲۰۱۰). *the role of individual and training design factors on training transfer*. *Journal of European Industrial Training*, ۳۴ (۷), ۶۵۶-۶۷۲.



۱۰. Baldwin, T. T., & Ford, K. J., (۱۹۸۸). *Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology*, ۴۱, ۶۳-۱۰۴.
۱۱. Bates, R. A., (۲۰۱۱). *Research to Practice whitepaper# ۱. Adaptive transfer. Learning Transfer Solutions Global.*
۱۲. Ballot, G, and taymaz, E. *Fires Haman capotal. (۲۰۰۱): A study on French and Swedish Fires labour economics. vol. ۸, pp. ۴۴۳-۴۶۲.*
۱۳. Bonwell, Charles; Eison, James. *Active learning: Creation excitement in the classroom. ASHE-ERIC Higher Education Report ۱. Washington, D.C: George Washington University, ۱۹۹۱.*
۱۴. Charmaz, K. (۲۰۱۴). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis, Second Edition, London, Sage.*
۱۵. Creswell, J.W. (۲۰۰۵), *Educational research : Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (۲nd edition).*
۱۶. Demirel, M , *Lifelong Learning and Schools in the Twenty-first Century ,Procedia Social and Behavioral.*
۱۷. Drucker, P. (۲۰۱۳). *People and performance. United Kingdom. Routledge*
۱۸. Ford, L. (۲۰۰۹). *Improving learning transfer. Industrial and Commercial Training*, ۴۱ (۲), ۹۲-۹۶.
۱۹. Grossman, R., & Salas, E. (۲۰۱۱) *the transfer of training: what really matters. International Journal of Training and Development*, ۱۵(۲), ۱۰۳-۱۲۰.
۲۰. Hilgard, E. R. ; Bower, G. H. ; (۱۹۷۵), *“Theories of Learning”*, (۴th ed), Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall
۲۱. Hsieh, Hsiu-Fang, & Shannon, Sarah E. (۲۰۰۵). *Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative health research*, ۱۱(۹), ۱۸۲۲-۱۸۳۱
۲۲. Isiaka, S. B. (۲۰۱۱). *Motives for Training and Management Development in the Nigerian Banking Industry. journal Asian Social Science, University of Ilorin*, ۱(۳).
۲۳. Jodlbauer, S., Selenko, E., Batinic, B., & Stiglbauer, B. (۲۰۱۱) *the relationship between job dissatisfaction and training transfer. International Journal of Training and Development*, ۱۶(۱), ۳۹-۵۳.
۲۴. Lohman, M.C. (۲۰۰۵). *A survey of factors influencing teachers engagement in informal learning groups in informal workplace learning activities. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY* ۱۶(۴), ۵۰۱-۵۲۷.



۲۵. Richey, R. & Morrisson, G. & Foxon, M. (۲۰۰۷). *Instructional Design in Business and Industry*. In R.A. Reiser, *Trend and Issues in Instructional Design*. New Jersey: Parson Prentice
۲۶. Selemani-Meke, E. (۲۰۱۳). *Teacher Motivation and Implementation of Continuing Professional Development Programmes in Malawi*. *Journal of Anthropologist*, ۱۹(۱): ۱۰۷-۱۱۵.
۲۷. Paris, M., & White, H.S. (۱۹۸۶). *The education of special librarian* vol. ۷۷, no. ۴, PP. ۲۰۲-۲۱۲.
۲۸. Parker, Ch.D. ۲۰۰۴. *A descriptive study to identify deterrents to participation in employer-provided e-learning*. Unpublished doctoral dissertation. CAPELLA UNIVERSITY. Degree PhD.
۲۹. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (۲۰۰۹) "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. ۱۱ Iss: ۱, pp. ۷-۱۶.
۳۰. Punia, B. K., Kant, S. (۲۰۱۳) *A Review of factors Affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implications and future research directions*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Science*. vol ۲, no ۱.
۳۱. Salas, E., Wilson, K., Priest, H., & Guthrie, J., (۲۰۰۶) *Design, delivery, and evaluation of training systems*, in G. Salvendy (ed.), *Handbook of human factors and ergonomics*, ۳rd edn (Hoboken NJ: John Wiley & Sons), ۴۷۲-۵۱۲.
۳۲. Starr, S. (۲۰۰۳), *Application of Mobile Technology in Learning & Teaching: M-learning*, Learning & Teaching Enhancement Unit (LTEU), Briefing Paper.
۳۳. Tai WT. *Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees training effectiveness*. *Personnel Review* ۲۰۰۶; ۳۹(۱): ۵۱-۶۵.
۳۴. Talja, Sanna. (۲۰۰۷). *The role of formal and informal learning*. *Journal of workplace learning*. Vol. ۱۹, pp. ۴۶۹-۴۸۱.
۳۵. Thompson, S. A., Tilden, V. P. (۲۰۰۹). *Embracing quality and safety education for the ۲۱st century: building inter professional education*. *Journal of Nursing Education*, ۴۸, ۶۹۸-۷۰۱.
۳۶. Strauss, A. & Corbin, J. (۱۹۹۰), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, London: Sage.
۳۷. Glaser, B. G. (۱۹۹۲). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. *Sociology Press*.
۳۸. Waller, L. (۲۰۱۲). *enhancing the transfer of learning: A focus on the individual*. ۳۶۰. *The Ashridge Journal*, spring, ۳۴-۴۱.



۳۹. Yelon, S. L., Ford, K. J., & Anderson, W. A., (۲۰۱۴) *twelve tips for increasing transfer of training from faculty development programs. Medical Teacher*, ۳۶, ۹۴۵-۹۵۰.

پی نوشت:

^۱ Paris & White

^۲ Ballot

^۳ Lohman

^۴ Talja

^Δ Shelley A. Berg and Seung Youn (Yonnie) Chyung

^۶ Benseman

^۷ Bhatti & Kaur

^۸ Waller

^۹ Selemani-Meke

^{۱۰} Strass & Corbin

^{۱۱} Creswell

^{۱۲} Jones

^{۱۳} Parker & Myrick

^{۱۴} Open Coding

^{۱۵} Axial Coding

^{۱۶} Selective Coding

^{۱۷} Lasswell Model