

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال اول، شماره ۱، پاییز ۱۳۹۹

صفحات ۲۲-۱

نوع مقاله: پژوهشی

## بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی منابع انسانی و کاوش راهکارهای بهبود: کاربست مدل تبیین تعقیبی

مصطفی هادوی نژاد<sup>۱</sup>، فریبا حیدری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۵/۲۷ تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۷/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۸/۱۰

### چکیده

برخی سازمان‌ها با هدف ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری، هزینه‌های زیادی را به آموزش کارکنان خود اختصاص می‌دهند که گاه چندان اثربخش نیستند؛ لذا بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی و شناسایی راهکارهای بهبود آنها ضروری می‌نماید. پژوهش حاضر با همین هدف، با استفاده از مدل تبیین تعقیبی روش آمیخته و در قلمرو شرکت‌های شهرک صنعتی رفسنجان انجام شده است. برای انجام پژوهش، ابتدا پرسشنامه کرک پاتریک که از روایی محتوا و پایایی آن اطمینان حاصل شده بود، در بین نمونه ۱۵۶ نفری از فراگیران توزیع شد. برای بررسی وضعیت اثربخشی دوره‌ها، از آزمون t یک نمونه‌ای و برای تحلیل‌های متعاقب آن، از تحلیل واریانس یک سویه در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. سپس، ضمن انجام مصاحبه‌های عمیق و باز با نمونه ۶۸ نفری از فراگیران تا مرحله اشباع نظری و تحلیل آنها در نرم‌افزار MAXQDA، راهکارهای بهبود دوره‌ها کاوش شد. نتایج پژوهش نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اثربخشی دوره‌ها و نیز ابعاد آن (واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج) در حد متوسط تا زیاد و به تناسب هر یک از ابعاد، بر اساس برخی متغیرهای زندگی‌نامه‌ای متغیر بوده است. همچنین، بر اساس یافته‌های پژوهش، راهکارهایی درباره مکان، زمان، موضوع، مدرس و سازمان مجری دوره ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: آموزش؛ اثربخشی؛ شهرک صنعتی؛ روش آمیخته؛ مدل تبیین تعقیبی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه:

hadavi@vru.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

## مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط سهم قابل توجهی در رشد و توسعه یک کشور دارند. رهبران صنعت، امروز باید انتظارات مشتریان خود را برای محصولات و خدمات با کیفیت بالا راضی نگه دارند، در حالی که با هزینه‌های بالای تولید، قیمت‌های بالای مواد اولیه و رقابت شدید جهانی مواجه هستند؛ به غیر از چالش‌های خارجی، این شرکت‌ها با مسائل داخلی نیز مواجه هستند که در شایستگی، رقابت و استقامت آنها تأثیر می‌گذارد؛ از جمله این مسائل، اطلاعات، مهارت‌ها و دانش نارسای نیروی انسانی است که حل آنها مرهون آموزش اثربخش سازمانی است (دروس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). از آنجا که سازمان‌ها به نیروهای انسانی تربیت یافته و کارآمد نیازمند هستند و نبود آنها برای سازمان مسأله‌زاست، آموزش یکی از مهم‌ترین ارکان ایجاد تغییر مطلوب برای همگامی و هماهنگی بیشتر با تحولات پرشتاب سازمان‌ها تلقی می‌شود (یاسین و خانفر، ۲۰۰۹). سازمان‌های موفق امروزی به خوبی دریافته‌اند که آنچه در راه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند، به زودی در عملیات و دستاوردهای سازمانی انعکاس خواهد یافت (سوانسون و هولتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این دریافت با نتایج قابل تأمل برخی پژوهش‌ها در این زمینه سازگار است. به عنوان مثال، مطالعه‌ای در فرانسه نشان داد چگونه افزایش یک درصدی کارکنان آموزش دیده، سبب افزایش دو درصدی بهره‌وری طی سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲ در صنعت این کشور شد (بالوت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

با وجود این، نباید منکر این واقعیت شد که گاه به سبب پاره‌ای نارسایی‌ها، آموزش‌های سازمانی اثربخش نیستند (پاریس و وایت<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶)؛ لذا از آنجا که برخی سازمان‌ها بودجه‌های قابل توجهی به امر آموزش اختصاص می‌دهند، حصول اطمینان از اثربخشی این دوره‌ها ضرورت دارد. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت‌های شهرک صنعتی رفسنجان و ارائه راهکارهای افزایش اثربخشی آنها انجام شده است. نتایج این پژوهش می‌تواند به طور عام برای شرکت شهرک‌های صنعتی ایران - که یکی از اهداف اصلی آن ارتقای جایگاه صنایع کوچک و رقابت‌پذیر کردن رشد و بالندگی آنهاست - و به طور خاص برای شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمان - که عهده‌دار سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی متناسب با نیازهای صنعتی استان کرمان است - مفید باشد.

---

1. Deros  
2. Swanson & Holton,  
3. Ballot  
4. Paris & White

## مروری بر مبانی نظری

اگر چه تا قبل از پیدایش نهضت مدیریت علمی و ظهور سازمان‌های بزرگ، موضوع آموزش نیروی انسانی چندان مورد توجه نبود و شاید ضرورت آن احساس نمی‌شد، با پیشرفت علم و فناوری و افزایش درجه پیچیدگی کارها و تنوع وظایف کارکنان در سازمان‌ها، آموزش کارکنان به صورت یکی از ارکان مهم و ناگزیر در سازمان‌ها درآمد. آموزش فرآیندی در سازمان برای تغییر دانش، نگرش و تعامل اعضای سازمان با همکاران است که سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و محیط بیرونی فراهم می‌آورد. به یک معنا، هدف آموزش در سازمان، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعلیت درآید و استعدادهای آنان شکوفا گردد. این هدف، از طریق فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تحقق می‌یابد (حسین‌زاده شهری و زنگنه‌نژاد، ۱۳۹۲).

با توجه به تحولات سریع زندگی اجتماعی، دیگر نمی‌توان به اندوخته‌ها و اطلاعات حاصل از نظام آموزش رسمی بسنده کرد و با کمک آن به انتظارات و مسئولیت‌های فردی و شغلی پاسخ داد. از این رو، برای حفظ تعادل بین روش‌های انجام کار، یافته‌ها و اطلاعات جدید در صحنه وسیع‌تر اجتماع، بیشتر نهادها آموزش کارکنان را به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر فعالیت‌ها و مسائل سازمانی خود پذیرفته‌اند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۶). ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب و با کیفیت به کارکنان در نگاه‌داشت کارکنان توانمند، افزایش تعهد سازمانی نیروی انسانی و جلوگیری از تحلیل رفتن ذخیره دانش و مهارت موجود سازمان تأثیر دارد (مالدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). سازمان‌هایی که منابع و تلاش زیادی را صرف برنامه‌های آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان خود می‌کنند، زمینه ارتقای مهارت‌ها، افزایش انگیزش، افزایش انتقال دانش و پویایی‌های مثبت روان‌شناختی و سازمانی خود را فراهم می‌سازند و فرصت رقابتی خود را افزایش می‌دهند (پیت و مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

آموزش‌هایی می‌تواند باعث ایجاد و افزایش کارایی شود که هدف‌دار، مداوم، پرمحتوا و به وسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی، برنامه‌ریزی و اجرا گردد. این آموزش‌ها می‌تواند نیروهای انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت‌های علم و فناوری به حرکت درآورد و در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشد (ابطحی، ۱۳۷۳). اما از آنجا که گاه برخی آموزش‌ها به دلیل هزینه‌های بالا، اتلاف وقت و ناکارآمدی روش آموزش، اثربخش نیستند (پاریس و وایت، ۱۹۸۶)، ضرورت دارد که مدیریت منابع انسانی از اثربخشی این دوره‌ها اطمینان حاصل کند.

طبق تعریف، اثربخشی آموزشی برآیند اقدامات طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزشی است

---

1. Mulder  
2. Pate & Martin

(رابینسون<sup>۱</sup> و رابینسون، ۲۰۰۵) و مقصود از آن تعیین این مهم است که چقدر آموزش‌های انجام شده به ایجاد مهارت‌های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی منجر شده‌اند (سلطانی، ۱۳۸۶). تعابیری که می‌توان برای اثربخشی آموزشی بیان کرد عبارتند از میزان تحقق اهداف آموزشی، میزان تحقق اهداف شغلی کارآموزان پس از گذراندن دوره‌های آموزشی، تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات مدیران و سرپرستان، تعیین میزان اجرای درست کار مورد نظر آموزش، تعیین میزان مهارت‌های ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی به اهداف، تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی و تعیین میزان بهبود شاخص‌های موفقیت کسب و کار (خراسانی و عیدی، ۱۳۸۹). از دیدگاه توسعه منابع انسانی، اصطلاحاتی چون اثربخشی آموزش، اثربخشی یادگیری، و نظام اثربخشی به صورت معادل استفاده می‌شوند (چین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). مهم‌ترین عامل ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، فراگیران هستند (ماهاپاترای و لای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵)؛ کما اینکه نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران - به عنوان مجریان و دست‌اندرکاران دوره‌های آموزشی - نسبت به فراگیران، نگاه خوش‌بینانه‌تری نسبت به اثربخشی دوره‌ها دارند (قهرمانی، ۱۳۸۷).

به زعم کرک پاتریک<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، سه دلیل اساسی برای ارزشیابی آموزشی عبارتند از توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان، تصمیم‌گیری نسبت به ادامه برنامه آموزشی و کسب اطلاعات از نحوه بهبود برنامه‌های آموزشی در آینده. وی تعیین اثربخشی را در یک برنامه آموزشی در قالب فرآیند ارزشیابی چهار سطحی تعریف می‌کند:

۱- واکنش<sup>۵</sup>: منظور از واکنش میزان عکس‌العملی است که فراگیران به تمامی عوامل مؤثر در اجرای یک دوره آموزشی از خود نشان می‌دهند. در واقع، واکنش وضعیت میزان رضایت شرکت‌کنندگان را در مورد برنامه آموزشی اندازه‌گیری می‌کند.

۲- یادگیری<sup>۶</sup>: یادگیری را می‌توان به عنوان میزان تغییر نگرش‌های شرکت‌کنندگان، بهبود دانش و یا افزایش مهارت‌ها به عنوان نتیجه حضور در برنامه تعریف کرد. به عبارت دیگر، یادگیری عبارتست از تعیین میزان فراگیری مهارت‌ها، فنون و حقایقی که در طول دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته و برای آنان روشن شده است و می‌توان از طریق آموزش‌های قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.

---

1. Robinson  
2. Chin  
3. Mahapatra & Lai  
4. Kirkpatrick  
5. Reaction  
6. Learning

۳- رفتار<sup>۱</sup>: منظور از رفتار، چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار فراگیران در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می شود و می توان آن را با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت. این سطح نسبت به سطوح قبلی بسیار دشوارتر و حساس تر است. ممکن است برخی دست اندرکاران آموزش بخواهند به منظور اندازه گیری تغییرات حاصل در رفتار، از سطوح ۱ و ۲ (واکنش و یادگیری) به آسانی بگذرند. این یک اشتباه جدی است. به عنوان مثال تصور کنید هیچ تغییری در رفتار مشاهده نشده است. نتیجه ای که استنباط می شود این است که برنامه ناکارآمد بوده و نباید ادامه یابد. این استنباط می تواند درست یا نادرست باشد. ممکن است واکنش مطلوب بوده و اهداف یادگیری نیز تحقق یافته باشند، ولی شرایط لازم برای تحقق سطوح ۳ و ۴ فراهم نشده باشد.

۴- نتایج<sup>۲</sup>: نتایج، ماحصل نهایی رخ داده از حضور فراگیران در دوره آموزشی است که می تواند افزایش تولید، بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها، افزایش فروش، کاهش تعداد و یا شدت حوادث، کاهش جابه جایی ها و سود بیشتر را شامل شود. این گونه نتایج دلایل اصلی اجرای برنامه های آموزشی هستند. در مدل پیشنهادی اثربخشی آموزش بالدوین و فورد<sup>۳</sup> (۱۹۸۸)، ویژگی های کارآموزان (توانایی، شخصیت، انگیزش)، طراحی آموزش (اصول یادگیری، توالی، محتوا) و ویژگی های محیط کار (حمایت و فرصت کاربرد) در یادگیری تأثیر می گذارند.

پژوهش هایی که به منظور ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی انجام شده اند، یا درصد تعیین تأثیر احتمالی دوره در تغییر رفتار شغلی منابع انسانی بوده اند، یا با هدف تشخیص پیشایندهای اثربخشی دوره اجرا شده اند (آهنچیان و ظهور پرونده، ۱۳۸۹). به عنوان مثال، مطالعات نشان می دهند حد فاصل سال های ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۶ میزان بهره وری نیروی کار با افزایش برنامه های آموزشی به طور معنی داری افزایش یافته است (بارتل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴) و این نه تنها به سبب آموزش های ضمن خدمت، بلکه از طریق آموزش های عمومی نیز بوده است (شونویل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). مضاف بر اینکه طبق نتایج برخی پژوهش ها، آموزش کارکنان بر نگرش ها (شاینیدیس و بوریس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)، رضایت شغلی (اشمیت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷)، روش انجام کار (آگوینیس و کرایگر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹)، تعهد (مک کیب و گاراوان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸)، روابط و رفتار سازمانی (باکلی و کیپل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷) و به طور کلی، عملکرد منابع انسانی اثرگذار است (آهنچیان و ظهور پرونده،

- 
1. Behavior
  2. Results
  3. Baldwin & Ford
  4. Bartel
  5. Schonwille
  6. Sahinidis & Bouris, 2008
  7. Schmidt
  8. Aguinis & Kraiger
  9. McCabe & Garavan
  10. Buckley & Kipel

۱۳۸۹). در همین راستا، دروس و همکارانش (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند برنامه‌های آموزشی انجام شده توسط سازمان مورد مطالعه آنها اثر مثبتی در سازمان به لحاظ بهبود رقابت، رشد کسب و کار، توسعه سهم بازار، افزایش فروش سالانه و سود داشته است.

برخی پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور نیز نشان‌دهنده تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در یادگیری و تغییر رفتار منابع انسانی و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری در سازمان بوده‌اند (آهنچیان و ظهور پرونده، ۱۳۸۹). به عنوان مثال، بهرامی خوشخو (۱۳۸۵) در پژوهشی نشان داد که مدیران آموزش دیده نسبت به مدیران آموزش ندیده در برقراری روابط انسانی، ایجاد محیطی صمیمی، اهمیت دادن به آموزش کارکنان، برقراری اعتماد به نفس، استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها و رعایت شرح وظایف شغلی، عملکرد بهتری دارند. افزون بر این پژوهش‌ها، مطالعاتی نیز به بررسی وضعیت اثربخشی دوره‌های آموزشی در پاره‌ای سازمان‌های کشور اختصاص یافته‌اند؛ از جمله توسلی و همکارانش (۱۳۸۶) در پژوهش خود که با هدف بررسی نقش اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت یک بانک در افزایش دانش فنی کارشناسان آن انجام شد به این نتیجه رسیدند که بین متغیرهای سن و سابقه خدمت با دانش فنی کارشناسان رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ لذا افراد با سن و سابقه بالاتر اگر چه تجربه بیشتری دارند، به دلیل سن بالاتر کمتر به دنبال دانش فنی به روز هستند و اطلاعات و تجارب خود را در زمینه شغل کافی می‌دانند.

قهرمانی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای به منظور ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی یک سازمان از دیدگاه دانش‌آموختگان و مدیران مستقیم آنها نشان داد که چگونه اثربخشی این دوره‌ها در حد مطلوب بوده است؛ گرچه بر اساس نتایج پژوهش وی، ایجاد توانایی حل به طور فردی و کاهش مراجعه به مسئولان مافوق، کیفیت امکانات و تسهیلات رفاهی دوره، تناسب شرکت کنندگان از نظر علمی و تجربی با یکدیگر، تناسب طول دوره با اهداف و محتوای آموزشی و نیز افزایش خلاقیت و نوآوری در حیطه تخصصی، آن دسته از اهداف دوره‌های آموزشی بر گزار شده با کمترین امتیاز بودند. از این رو، بر مشارکت مدیران ارشد سازمان در برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی، تدوین نظام جامع استاندارد آموزش کارکنان، دامن زدن بر فرهنگ سازمانی حامی الزامات توسعه آموزش، نیازسنجی آموزشی مناسب، توجه به تفاوت‌های فراگیران، محتوا و مواد آموزشی توصیه شده است. همچنین، طبق نتایج این پژوهش معلوم شد از میان متغیر زندگی‌نامه‌ای تحصیلات و سابقه خدمت، سابقه خدمت در ادراک فراگیران از اثربخشی دوره‌ها تأثیر دارد.

حاتمی (۱۳۸۸) به ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در چند واحد دانشگاهی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که این آموزش‌ها موجب افزایش مهارت و دانش شغلی نیروی انسانی، تغییر در رفتار و نگرش شغلی، افزایش نظم و دقت در کار، ایجاد جاذبه و علاقه‌مندی نسبت

## بررسی اثربخشی دوره های آموزشی منابع انسانی و کاوش راهکارهای بهبود: کاربست مدل تبیین تعقیبی

به شغل خویش، افزایش میزان استقلال فرد در انجام وظایف شغلی و رفع مشکلات کاری شده‌اند و افراد را برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی تقویت کرده‌اند. در پژوهشی مشابه، میرزایی اهرنجانی و همکارانش (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای موردی به بررسی و تجزیه و تحلیل اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان یک سازمان تولیدی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد ضمن اینکه دوره‌های آموزشی عملی بالاترین میزان تأثیر را داشته‌اند، از آنها به عنوان یک نیاز و اولویت آموزشی نیز یاد می‌شود. همچنین، نتایج این مطالعه از میزان اثربخشی قابل توجه دوره‌های آموزش عملی به نسبت دوره‌های نظری خبر می‌داد.

همچنین، بر اساس برخی نتایج پژوهش آهنگچیان و ظهور پرونده (۱۳۸۹)، بیش از نیمی از مشارکت کنندگان پژوهش بر این باور بودند که محتوای آموزش، تخصص و توانمندی علمی مدرسان، کارگاه‌های آموزشی فعال، مشارکتی و تعاملی، آموزش تلفیقی نظری- عملی، برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیطی جذاب و انگیزاننده، تدارک به موقع منابع آموزشی دوره، آموزش مستمر و نه مقطعی، انتخاب زمان مناسب برای برگزاری دوره و ارزشیابی مستمر در آشنایی فراگیران با اهداف دوره اثر دارند. همچنین، معلوم شد روش آموزش و شرایط اجرا از نیازسنجی، محتوای یادگیری، مربی و ارزشیابی در ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی مهم‌تر هستند.

نتایج پژوهش ایلی و همکارانش (۱۳۸۹) نشان داد در قلمرو مکانی مورد مطالعه آنها عوامل سازمانی مؤثر در اتقای اثربخشی آموزش به ترتیب عبارتند از وجود جو سازمانی مناسب در شرکت برای حمایت از شرکت کنندگان دوره آموزشی، وجود مدیریت و پشتیبانی مناسب در حمایت از فراگیران، وجود خط‌مشی و قوانین متناسب سازمانی در حمایت از شرکت کنندگان دوره آموزشی. دست آخر بر اساس نتایج پژوهش ملاحسینی و فرجاد (۲۰۱۲) مشخص شد نبود حمایت مدیران ارشد، نگرش‌های فردی کارمندان، عوامل مرتبط با شغل و نیز کمبودهای اجرای آموزش، از جمله عوامل اثرگذار در اثربخشی آموزش در سازمان مورد مطالعه آنها بوده‌اند.

پژوهش حاضر بر پایه الگوی ارزیابی اثربخشی کرک پاتریک (۱۹۹۸)، در پی کاوش پاسخ پرسش‌های زیر انجام شده است:

الف) دوره‌های آموزشی برگزار شده برای کارکنان شرکت‌های شهرک صنعتی رفسنجان چقدر اثربخش بوده‌اند؟

ب) وضعیت رضایت و یادگیری فراگیران این دوره‌ها، انتقال آموخته‌های فراگیران از دوره‌های آموزشی به محل کارشان و ارزیابی نتایج کلی دوره‌ها از منظر فراگیران چگونه است؟

ج) راهکارهای بهبود اثربخشی این دوره‌ها کدامند؟

## روش پژوهش

راهبرد این پژوهش، مدل تبیین تعقیبی<sup>۱</sup> از روش آمیخته<sup>۲</sup> است. در این مدل، پژوهش گر اولویت گردآوری و تحلیل را به داده‌های کمی اختصاص می‌دهد و از داده‌های کیفی برای تشریح و بسط نتایج مرحله کمی استفاده می‌کند (کرسول، ۲۰۰۳). به منظور انجام این راهبرد پژوهشی، در مرحله نخست ضمن انجام پیمایش، پرسشنامه ۵۳ گویه‌ای کرک پاتریک (۱۹۹۸) - که پیش‌تر برای حصول اطمینان از روایی محتوا و با هدف بومی‌سازی در اختیار ۵ تن از اساتید مدیریت قرار گرفته و نظرات اصلاحی آنها لحاظ شده بود- در میان نمونه آماری ۱۶۹ نفری از فراگیران دوره‌های آموزشی برگزار شده در ۱۴ شرکت شهرک صنعتی رفسنجان توزیع شد. نمونه از میان جامعه آماری حدود ۳۰۰ نفری فراگیران، بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) انتخاب شد. در مجموع ۱۵۶ پرسشنامه فراگیران با نرخ بازگشت ۹۲ درصد در اختیار قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ که برای سنجش سازگاری درونی گویه‌ها محاسبه می‌شود، بر پایایی پرسشنامه دلالت داشت (جدول ۱). به منظور تحلیل داده‌ها در این مرحله، از آزمون t یک نمونه‌ای با مقدار آزمون ۳ (میانگین) برای آزمون فرضیات و از تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی تفاوت معنادار بین اثربخشی دوره‌ها به لحاظ متغیرهای زندگی‌نامه‌ای استفاده شد. محاسبات در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در نرم‌افزار SPSS انجام شد.

جدول ۱: ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها برای سنجش پایایی سنجها

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
واکنش	۰/۹۳۴	نتایج	۰/۷۰۹
یادگیری	۰/۸۶۲	اثربخشی	۰/۹۵۸
رفتار	۰/۸۲۸		

در مرحله دوم، از خلال مصاحبه‌های عمیق با ۶۸ نفر از فراگیران، راهکارهای اصلاح و یا بهبود دوره‌های آموزشی را کاوش کردیم. روش نمونه‌گیری برای گردآوری داده‌های کیفی، روش نوعی<sup>۴</sup> بود. این روش، یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنا هستند و چه بسا خود آن را تجربه کرده‌اند (کرسول، ۲۰۰۲). پروتوکل مصاحبه شامل یک پرسش اساسی بود: "شما چه راهکارهایی برای اصلاح و یا بهبود دوره‌های آتی پیشنهاد می‌کنید؟". ضمن انجام مصاحبه،

1. Follow-Up Explanations Model  
 2. Mixed methods  
 3. Krejcie & Morgan  
 4. Typical



## بررسی اثربخشی دوره های آموزشی منابع انسانی و کاوش راهکارهای بهبود: کاربست مدل تبیین تعقیبی

پرسش های کاوش گر<sup>۱</sup> برای غور بیشتر در پدیده و دریافت داده های عمیق تر و دقیق تر از سوی پژوهش گر طرح می شد. در واقع، پرسش های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می شد. مصاحبه ها تا مرحله اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت؛ اشباع نظری مرحله ای است که در آن داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی آید، مقوله گستره مناسبی می یابد و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید می شوند (گلنزر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۸). در فرآیند کدگذاری، مضمون های مختلفی احصاء شد که با استفاده از نرم افزار MAXQDA به ۶ مقوله نهایی به عنوان راهکارهایی برای اصلاح و یا بهبود دوره های آموزشی، تقلیل یافت.

### یافته ها

**تحلیل نتایج مرحله کمی:** ویژگی های زندگی نامه ای نمونه آماری فراگیران در جدول ۲ نشان داده شده است. برای یافتن پاسخ این پرسش که «دوره های آموزشی برگزار شده برای کارکنان شرکت های شهرک صنعتی رفسنجان چقدر اثربخش بوده اند؟»، جدول ۳ تهیه شده است که وضعیت اثربخشی دوره ها را به لحاظ ابعاد واکنش (رضایت) و یادگیری فراگیران، میزان انتقال آموخته های فراگیران به محیط کار، نتایج کلی و در نهایت برآیند کلی اثربخشی دوره ها بررسی می کند.

جدول ۲: ویژگی های زندگی نامه ای فراگیران

ویژگی	طبقه بندی	فراوانی	درصد	ویژگی	طبقه بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۳	۸۵	تحصیلات	- فوق دیپلم	۸۰	۵۱
	زن	۲۳	۱۵		فوق دیپلم و کارشناسی	۶۶	۴۲
گروه سنی	۲۰-۲۷ سال	۴۶	۳۰		+ کارشناسی	۱۰	۷
	۲۸-۳۴ سال	۷۴	۴۷	+۷ سال	۱۱۰	۷۱	
	۳۵-۴۱ سال	۲۸	۱۸	۸-۱۴ سال	۴۱	۲۶	
	+۴۱ سال	۸	۵	۱۴- سال	۵	۳	

جدول ۳: آزمون t یک نمونه ای اثربخشی دوره های آموزشی و ابعاد آنها

مقدار آزمون = ۳		معناداری	آماره آزمون t	انحراف معیار	میانگین	متغیر
فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای تفاوت میانگین ها	حد بالا					
حد پایین	حد بالا	۰/۰۰۰	۱۴/۹۴۷	۰/۶۳۲	۳/۴۸۷	رضایت فراگیران
۰/۴۲۳	۰/۵۵۱	۰/۰۰۰	۱۶/۱۷۰	۰/۷۴۱	۳/۶۱۹	یادگیری فراگیران
۰/۵۴۴	۰/۶۹۴					

1. Probing Questions
2. Theoretical Saturation
3. Glaser

انتقال آموخته‌ها (رفتار)	۳/۷۲۳	۰/۸۲۴	۱۶/۹۴۳	۰/۰۰۰	۰/۶۳۹	۰/۸۰۷
ارزیابی نتایج کلی دوره‌ها	۳/۸۰۳	۱/۰۳۴	۱۴/۵۵۳	۰/۰۰۰	۰/۶۹۵	۰/۹۱۲
اثربخشی دوره‌ها	۳/۶۴۹	۰/۷۱۱	۱۷/۷۲۱	۰/۰۰۰	۰/۵۷۷	۰/۷۲۱

بر اساس جدول ۳، از برآیند ابعاد گوناگون اثربخشی آموزش، نظر به سطح معنی داری آماره آزمون ( $P \leq 0/05$ )، در سطح اطمینان ۹۵ درصد چنین استنباط می‌شود که این دوره‌های آموزشی در مجموع واجد اثربخشی متوسط تا زیادی بوده‌اند ( $\mu = 3/649$ ). همین نتیجه برای ابعاد چهارگانه رضایت فراگیران ( $\mu = 3/487$ )، میزان یادگیری فراگیران ( $\mu = 3/619$ )، میزان انتقال آموخته‌های فراگیران به محیط کار ( $\mu = 3/723$ ) و ارزیابی نتایج کلی دوره ( $\mu = 3/803$ ) نیز برقرار است. پس از اجرای آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای اثربخشی دوره‌ها و نیز هر یک از ابعاد چهارگانه آنها بر حسب پنج متغیر زندگی‌نامه‌ای جنسیت، سن، تحصیلات، سازمان و سابقه کار، نظر به جدول ۴ معلوم شد:

الف) به لحاظ بعد واکنش (رضایت) فراگیران، با توجه به سطح معناداری متغیر F، از میان متغیرهای پنج گانه یادشده، تنها متغیر سازمان حائز اهمیت بوده است ( $P \leq 0/05$ )؛ توضیح آنکه بر اساس نتایج آزمون LSD، از منظر تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، شرکت دراج با میانگین ۴/۶۵۲ دارای بیشترین و شرکت به-رشد با میانگین ۲/۹۳۵ دارای کمترین میزان رضایت فراگیران از دوره‌های آموزشی بوده‌اند.

ب) به لحاظ بعد یادگیری فراگیران، با توجه به سطح معناداری متغیر F، علاوه بر متغیر سازمان، متغیر سن نیز حائز اهمیت بوده است ( $P \leq 0/05$ )؛ توضیح آنکه طبق نتایج آزمون LSD از منظر متغیر سن، اختلاف معناداری بین یادگیری فراگیران زیر ۲۸ سال و سایر فراگیران وجود دارد، به نحوی که یادگیری ابراز شده توسط فراگیران جوان‌تر، کمتر از فراگیران نسبتاً میانسال است ( $\mu_1 = 3/427$ ). همچنین، از منظر تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، شرکت لبنیات سحر با میانگین ۵ دارای بیشترین و شرکت به‌رشد با میانگین ۲/۶۴۳ دارای کمترین میزان یادگیری فراگیران از دوره‌های آموزشی بوده‌اند.

ج) به لحاظ بعد انتقال آموخته‌های فراگیران به محیط کار، با توجه به سطح معناداری متغیر F، تنها متغیرهای تحصیلات و سابقه کار حائز اهمیت نبوده‌اند ( $P \geq 0/05$ ). از منظر متغیر جنسیت، این مردان بوده-اند که توانسته‌اند نسبت به زنان آموخته‌های بیشتری را از این دوره به محیط کار منتقل کنند ( $\mu_1 = 3/370$ )  $\leq \mu_2 = 3/768$ ). بر اساس نتایج آزمون LSD، اختلاف معناداری بین انتقال آموخته‌های فراگیران زیر ۲۸ سال و بقیه رده‌های سنی وجود دارد، به نحوی که این دسته از فراگیران کمترین میزان انتقال آموخته‌ها را به محیط کار داشته‌اند ( $\mu_1 = 3/472$ ). همچنین، از منظر تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، شرکت دراج با میانگین ۴/۸۲۱ دارای بیشترین و شرکت به‌رشد با میانگین ۲/۹۲۱ دارای کمترین میزان انتقال تجربه فراگیران از دوره‌های آموزشی به محیط کار بوده‌اند.

## بررسی اثربخشی دوره های آموزشی منابع انسانی و کاوش راهکارهای بهبود: کاربست مدل تبیین تعقیبی

د) به لحاظ بعد ارزیابی نتایج کلی دوره ها، با توجه به سطح معناداری متغیر F، سابقه کار، سن و سازمان حائز اهمیت دانسته شدند ( $P \leq 0/05$ ). طبق نتایج آزمون LSD، از منظر متغیر سابقه کار، فراگیران با سابقه کار کمتر از ۷ سال نتایج کلی دوره ها را ضعیف تر از دیگر فراگیران ارزیابی کرده اند ( $\mu_1 = 3/699$ ). همچنین، به لحاظ سنی، اختلاف معناداری بین ارزیابی نتایج کلی دوره ها توسط فراگیران زیر ۲۸ سال و بقیه رده های سنی وجود دارد، به نحوی که این دسته از فراگیران نتایج کلی دوره ها را از بقیه کم رنگ تر دانسته اند ( $\mu_1 = 3/375$ ). وانگهی، به لحاظ تفاوت سازمان ها با یکدیگر، شرکت های دراج و لبنیات سحر با میانگین ۵ دارای بیشترین و شرکت به رشد با میانگین ۳ دارای کمترین میزان ارزیابی نتایج کلی دوره ها توسط فراگیران بوده اند.

ه) به طور کلی و بر اساس برآیند ابعاد چهارگانه اثربخشی آموزش، با توجه به سطح معناداری متغیر F، از میان متغیرهای پنج گانه مزبور، به جز متغیر تحصیلات، سایر متغیرها حائز اهمیت بوده اند ( $P \leq 0/05$ )؛ طبق نتایج آزمون LSD، از منظر متغیر سابقه کار، فراگیران با سابقه کار کمتر از ۷ سال اثربخشی دوره ها را کمتر از بقیه فراگیران ارزیابی کرده اند ( $\mu_1 = 3/586$ ). به لحاظ سنی، اختلاف معناداری بین ارزیابی اثربخشی دوره ها توسط فراگیران زیر ۲۸ سال و بقیه رده های سنی وجود دارد، به نحوی که این دسته از فراگیران دوره ها را کمتر از بقیه اثربخش تر دانسته اند ( $\mu_1 = 3/430$ ). از نظر جنسیتی نیز مردان دوره ها را اثربخش تر از زن ها دانسته اند ( $\mu_1 = 3/676$ ). همچنین، به لحاظ تفاوت سازمان ها با یکدیگر، شرکت های دراج و لبنیات سحر با میانگین ۴/۸۴۰ دارای بیشترین و شرکت به رشد با میانگین ۲/۸۷۵ دارای کمترین میزان ادراک از اثربخشی دوره های آموزشی بوده اند.

جدول ۴: معناداری آماره F متغیرهای زندگی نامه ای

متغیر	معناداری آماره F متغیرهای زندگی نامه ای				
	جنسیت	سن	تحصیلات	سازمان	سابقه کار
رضایت فراگیران	۰/۵۲۰	۰/۸۵۶	۰/۶۹۲	۰/۰۰۰	۰/۰۹۷
یادگیری فراگیران	۰/۱۷۴	۰/۰۱۹	۰/۳۸۶	۰/۰۰۰	۰/۲۳۶
انتقال آموخته ها	۰/۰۰۳	۰/۰۰۴	۰/۳۹۰	۰/۰۰۰	۰/۱۳۰
ارزیابی نتایج کلی دوره ها	۰/۱۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۷۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹
اثربخشی دوره ها	۰/۰۴۲	۰/۰۰۱	۰/۴۷۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۶

### تحلیل یافته های مرحله کیفی: در این مرحله با ۲۳ زن و ۴۵ مرد با ویژگی های زندگی نامه ای

جدول ۵ مصاحبه شد. برای یافتن پاسخ این پرسش که «راهکارهای بهبود اثربخشی دوره های آموزشی در شرکت های شهرک صنعتی رفسنجان کدام است؟»، جدول ۶ تهیه شده که واجد مقوله های اصلی و فرعی

مستخرج از داده‌های کیفی گردآوری شده و فراوانی آنهاست.

جدول ۵: ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای مصاحبه‌شوندگان

میزان سابقه کار				تحصیلات			گروه سنی		
۱۵+ سال	۱۱-۱۵ سال	۵-۱۱ سال	۵ سال	کارشناسی ارشد	فوق دیپلم تا کارشناسی	دیپلم و زیردیپلم	۱۰-۱۵ سال	۱۱-۱۵ سال	۱۶-۲۰ سال
۵	۱۴	۲۸	۲۱	۵	۴۸	۱۵	۱۱	۳۸	۱۹
۷٪	٪۲۱	٪۴۱	٪۳۱	۷٪	٪۷۱	٪۲۲	٪۱۶	٪۵۶	٪۲۸

جدول ۶: مقوله‌های اصلی و فرعی مستخرج از داده‌های کیفی به همراه فراوانی آنها

فراوانی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
۵۶	الف) راهکار درباره مکان دوره	برگزاری دوره در شهرک یا شهر
۵		ایجاد فضای آموزشی مناسب
۷۶	ب) راهکار درباره زمان دوره	اختصاص زمان بیشتر به دوره
۲۸		فشرده نبودن دوره
۵		برگزاری دوره در زمان مناسب
۱۵	ج) راهکار درباره موضوع دوره	مرتبط بودن با نوع صنعت
۳		مرتبط بودن با نوع شغل
۶		تخصصی بودن آموزشهای فرایندی
۳		عمومی بودن آموزشهای غیرفرایندی
۱۳		تناسب موضوع با ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای فراگیران
۷	د) راهکار درباره مدرس دوره	تسلط بر موضوع
۲۰		مجبور بودن
۲		داشتن قدرت بیان
۲۸		پرهیز از کلی‌گویی
۴۲		طرح عملی مباحث و نه فقط نظری
۸		استفاده از وسایل کمک آموزشی
۴		در دسترس بودن مدرس
۵		یک‌طرفه نبودن کلاس
۹		برگزاری آزمون عملی یا نظری پس از دوره
۱۴		قرار دادن منابع آموزشی در اختیار فراگیران
۷	ه) راهکار درباره سازمان مجری دوره	حمایت مدیران از فراگیران برای انتقال آموخته‌ها
۵		ایجاد هماهنگی در محیط کار برای انتقال آموخته‌ها
۳		فراهم کردن امکانات در محیط کار برای انتقال آموخته‌ها
۱۵		برگزاری دوره‌ها با هزینه‌های کمتر
۷		برگزاری دوره با تعداد فراگیران کمتر

جدول ۷: فراوانی و درصد فراوانی مقوله‌های اصلی

جمع	مقوله‌های اصلی					
	ه	د	ج	ب	الف	
۳۸۳	۳۶ ٪۹	۱۳۸ ٪۳۶	۳۹ ٪۱۰	۱۱۰ ٪۲۹	۶۰ ٪۱۶	فراوانی عبارت‌های کدگذاری شده برای هر مقوله
۱۸۵	۱۳	۷۰	۲۰	۵۴	۲۸	مرد
۱۹۸	۲۳	۶۸	۱۹	۵۶	۳۲	زن
۱۱۵	۱۳	۴۲	۹	۳۶	۱۵	۳۰-سال
۲۱۴	۱۶	۷۳	۲۵	۶۴	۳۶	۳۰-۴۰ سال
۵۴	۵	۲۳	۶	۱۱	۹	۴۰+ سال
۷۱	۴	۲۹	۷	۲۳	۸	دیپلم و زیردیپلم
۲۷۱	۲۶	۹۶	۳۱	۷۴	۴۴	دیپلم تا کارشناسی
۴۱	۶	۱۴	۲	۱۱	۸	کارشناسی ارشد
۱۳۵	۱۴	۴۷	۱۱	۳۸	۲۵	۵-سال
۱۴۳	۱۵	۵۵	۱۳	۴۳	۱۷	۵-۱۰ سال
۷۷	۴	۲۶	۱۳	۱۹	۱۵	۱۱-۱۵ سال
۲۹	۳	۱۰	۲	۱۱	۳	۱۵+ سال

**الف) راهکار درباره مکان دوره:** این راهکار شامل دو مقوله فرعی «برگزاری دوره در شهرک یا شهر» و «ایجاد فضای آموزشی مناسب» است. بعضی مشارکت کنندگان با توجه به اینکه دوره‌ها در خارج از شهر و در شهرهای کرمان، تهران و یزد برگزار شده بود از مکان دوره ناراضی بودند. مسافت طولانی تا محل برگزاری دوره در شهری دیگر، سبب بروز برخی اختلالات فیزیولوژیک مانند خستگی و خواب‌آلودگی و کاهش بازدهی دوره می‌شود. به تعبیر یکی از مشارکت کنندگان، "مسافت زیاد و خسته کننده بود و افراد سر کلاس چرت می‌زدند". از این رو، نظر بسیاری از فراگیران این بود که "دوره‌ها در مجتمع شهرک صنعتی یا دست کم در [داخل شهر] رفسنجان برگزار شوند"، زیرا این کار "باعث کاهش هزینه‌ها هم می‌شود و ارتباط بین شرکت‌ها را هم بیشتر می‌کند".

همچنین، برخی بر این نظر بودند که لازم است کلاس‌های برگزاری دوره‌ها از امکانات و تسهیلات رفاهی بهتری برخوردار باشند؛ چه اینکه در همین رابطه برخی از فراگیران از باب بیان مصداق، مدعی بودند "محل برگزاری آموزش خوب نبود؛ اتاق کوچکی بود که سیستم سرمایشی نداشت" یا اینکه به سبب نبود سیستم صوتی صدای مدرس به بقیه نمی‌رسید و لذا توصیه می‌شد "دست کم در کلاس‌ها از بلندگو استفاده شود تا صدا به همه برسد".

**ب) راهکار درباره زمان دوره:** بر این اساس، اولاً فراگیران افزایش اثربخشی دوره‌ها را مرهون

«اختصاص زمان بیشتر به دوره» و «فشرده نبودن دوره» می‌دانستند. به زعم آنها، کمبود زمان و فشرده‌گی دوره سبب می‌شد "مطالب به صورت کلی و تیتروار بیان شوند" و نیز "افراد خسته شوند و کلاس را ترک کنند". از این رو، بعضی چنین پیشنهاد می‌دادند که "ساعت‌های کلاسی به صورت فشرده و پشت سر هم نباشد" و "مدت زمان دوره‌ها بیشتر و در چند روز متوالی و روزی دو ساعت باشد". دوم اینکه «برگزاری دوره در زمان مناسب» می‌تواند بر بهبود کیفیت دوره‌ها بیفزاید. به مصادیقی از این دست که از دل تجارب زنده فراگیران کاوش شد، توجه کنید:

"کلاس جمعه بود و ما باید دو ماه جمعه‌ها به کرمان می‌رفتیم؛ بهتر است کلاس‌ها طول هفته برگزار شوند"؛ "ساعت کلاسی صبح و چند ساعت پشت سر هم بود و کار شرکت عقب می‌ماند و از طرف شرکت مدام تماس می‌گرفتند که سریع‌تر برگردید و ما تمام ساعت‌های کلاسی را نبودیم"؛ "زمان اجرای دوره خوب نبود و همزمان با طرح توسعه شرکت برگزار می‌شد".

### ج) راهکار درباره موضوع دوره: این راهکار تجویزی بر تفکیک پودمان‌های آموزشی

عمومی و تخصصی از یکدیگر است؛ از این روی توصیه می‌شد برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت دوره‌ها، "آموزش‌های فرایندی، تخصصی و آموزش‌های غیرفرایندی، عمومی برگزار شوند"؛ به عبارت دیگر، از یک سو "آموزش‌های پایه توسط همه شرکت‌ها، با هم" و "در قالب دوره‌های عمومی برگزار شوند"؛ و از سوی دیگر، بر اساس سه عنصر نوع صنعت، شغل و ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای، دوره‌های تخصصی ویژه فراگیران برگزار شوند. در همین راستا حین انجام مصاحبه‌ها تعابیری از این دست که "دوره به صورت کلی بود و مربوط به یک صنعت خاص نبود" بعضاً از سوی فراگیران طرح می‌شد. به مصادیقی از این نمونه که مدعی بودند دوره‌های برگزار شده با توجه به تولیدات، محصولات، دستگاه‌ها و آزمایشگاه‌های شرکت‌ها برگزار نشده است، توجه فرمایید:

"آموزش خیلی مربوط به آزمایشگاه ما [تصفیه روغن] نبود؛ مثالهایی که مدرس می‌زدند مربوط به آزمایشگاه‌های شرکت پسته بود. ما نمی‌دانستیم چگونه باید این کارها را در آزمایشگاه روغن انجام دهیم"؛ "دوره تفکیک شده نبود و مطالب آموزشی مربوط به شرکت مواد غذایی ما نبود؛ من مجبور بودم سر کلاسی حاضر شوم که اکثر افراد رشته شیمی و از شرکت‌های تولیدی بودند"؛ "تولید ما قفل است، ولی دوره به صورت عمومی و برای همه شرکت‌ها بود"؛ "مطالب ارائه شده بر اساس یک شرایط خاص بود؛ مثلاً توضیح می‌دادند اگر برای یک دستگاه ایتالیایی فلان اتفاق بیافتد باید چه کار کرد؛ چون ما داخل شرکت دستگاه‌های دیگری داشتیم نمی‌دانستیم باید چه کار کنیم. راه‌حل‌های ارائه شده برای دستگاه‌های خاصی بود. در واقع، دوره با [نوع صنعت و دستگاه‌های] سازمان همپوشانی نداشت"؛ "بیشتر این دوره‌ها بی‌تأثیر هستند، به دلیل اینکه مطالب گفته شده ... مربوط به کار ما نبودند و مطالب آموزش

داده شده مربوط به شرکت های بزرگ بود؛ "آموزش مسئول فروش و مدیر فروش جدا باشد".

وانگهی، بعضی از فراگیران بیان می کردند که آموزش متناسب با ویژگی های زندگی نامه ای فراگیران نبوده است؛ لذا گاه "مطالب برای بعضی تکراری و برای بعضی نامفهوم می شد؛" بعضی مدعی بودند "تکالیف ارائه شده برای آنها بسیار ابتدایی" و "برای تازه کارها سخت و بعضاً ناملموس" بوده است. از این رو، بعضی پیشنهاد می دادند "دوره ها با توجه به سوابق کاری افراد باشد و در ابتدای ورود به سازمان [نیز] دوره های ابتدایی [بدو خدمت] برگزار شود". همچنین، بعضی از خانم ها تقاضا داشتند "دوره های مهارتی آتش نشانی به تفکیک جنسیت برگزار شود".

**(د) راهکار درباره مدرس دوره:** مقوله های فرعی این راهکار شامل «تسلط مدرس بر موضوع»، «مغرب بودن مدرس»، «داشتن قدرت بیان»، «پرهیز از کلی گویی»، «طرح عملی مباحث و نه فقط نظری»، «استفاده از وسایل کمک آموزشی»، «در دسترس بودن مدرس»، «یک طرفه نبودن کلاس»، «برگزاری آزمون عملی یا نظری پس از دوره» و «قرار دادن منابع در اختیار فراگیران» است.

تعدادی از فراگیران بعضی مدرسان را بر روی موضوع دوره مسلط نمی دانستند و مدعی بودند مطالب آموزشی را خود عملاً تجربه نکرده اند. به زعم بعضی این عارضه سبب شده بود تا "مطالب تیتروار گفته شوند؛" یا گفته می شد که مدرس "اسلایدها را می خواند، ولی هیچ بحثی روی اسلایدها نمی شد". از این رو، به دفعات توصیه می شد "از افرادی برای تدریس دعوت کنند که بر روی موضوع تسلط داشته باشند"، "باتجربه و باسابقه باشند و آموزش هایی که به افراد می دهند خودشان تجربه کرده باشند". حتی پیشنهاد برخی فراگیران این بود که برای یک موضوع به طور تخصصی "از چند مدرس دعوت شود تا هر کدام با توجه به تخصص خود یک قسمت از مطالب را تدریس کنند"، آن هم از اساتیدی "باتجربه و خبره" که خودشان به صورت عملی کار کرده باشند و بر روی موضوع مسلط باشند". در این میان، عده ای از فراگیران هم از ضعف قدرت بیان بعضی مدرسان دوره های آموزشی گلایه داشتند و اذعان می کردند که فلان "استاد قدرت بیان پایینی داشت".

علاوه بر موارد فوق، فراگیران پرهیز از کلی گویی را از راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره ها می دانستند. آنها به فراخور حال خود بر این باور بودند که "مثلاً کلاس های بازاریابی فروش جزء به جزء شود" یا اینکه "دوره آموزشی هزینه های کیفیت تفکیک شده و جزئی تر باشد و راهکار جدیدی غیر از فرمول ها ارائه شود" و مواردی از این قبیل. همچنین، بر آموزش عملی و استبعاد از طرح صرفاً نظری مباحث تأکید می شد. به مصادیقی از این تأکیدها از باب مشت نمونه خروار توجه فرمایید:

"برای [فهم] خطرات آتش سوزی دستگاه ها، [باید] آموزش عملی و کنار دستگاه ها باشد؛" در اکثر دوره ها کارگاه عملی وجود ندارد و آموزش ها تئوری و کلی است؛ "آموزش فقط به صورت

تئوری و روخوانی از روی کتاب بود. آموزش عملی باشد تا بتوانیم در حین آموزش با دستگاه‌ها کار کنیم".

فراگیران بر این نظر بودند که ضروری است اولاً آموزشی توسط مدرس ترجیحاً قبل از دوره در اختیار فراگیران قرار گیرد "تا در صورت نیاز از آنها استفاده کنند"، "با پیش‌زمینه قبلی در کلاس‌ها حضور داشته باشند" و در نتیجه "یادگیری افراد بیشتر شود". دوم اینکه، مباحث طرح شده در دوره‌های آموزشی با آنها به اشتراک گذاشته و از طرح یک سوئیه مطالب توسط مدرس خودداری شود. آنها مدعی بودند در دوره‌های پیشین، "کلاس‌ها به صورت یک طرفه و استاد متکلم وحده بود"؛ لذا پیشنهاد می‌دادند که "کلاس‌ها فعال و به صورت پرسش و پاسخ باشند" و نیز ترجیحاً "کلاس‌ها گروهی و تیمی و به صورت حل مسأله باشند تا افراد بتوانند مشکلات خود را مطرح کنند و به دنبال حل آنها باشند". به علاوه، مطالبه برخی فراگیران آزمون نظری یا ترجیحاً عملی پس از دوره و "صدور گواهی شرکت در دوره و مدرک بعد از آزمون" بود "تا افراد با جدیت و تمرکز بیشتری در کلاس‌ها حضور داشته باشند"؛ به عنوان مثال یکی از فراگیران درباره دوره بازاریابی و فروش چنین پیشنهاد می‌داد که "بعد از کلاس برای آزمودن افراد، از آنها بخواهند نقش فروشنده را بازی کنند تا ببینند چقدر موفق بوده‌اند ... تا ایرادات افراد در عمل گفته و اصلاح شود".

استفاده از وسایل کمک آموزشی، نکته دیگری بود که برای بهبود کیفیت دوره‌های آموزشی توصیه می‌شد؛ مثلاً یکی از فراگیران گلایه‌مند بود که "وسایل کمک آموزشی نیاز بود، ولی در دسترس نبود؛ سیستم [رایانه‌ای] فقط در اختیار مدرس قرار داشت و برای آموزش فقط از ویدیو پرژکتور استفاده شد". دست آخر، از دیگر نکات مطرح نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی، در دسترس بودن مدرس بود. بعضی از آنها بر این باور بودند ضروری است "بعد از دوره‌ها، در مواقع لزوم، مدرس در دسترس باشد تا بتوان از آنها کمک گرفت"؛ کما اینکه به سبب برگزاری اغلب دوره‌ها در شهرهای دیگر، "اساتید بعد از دوره در صورت نیاز در دسترس نیستند".

#### ه) راهکار درباره سازمان مجری دوره: بر اساس این رهبرد، «حمایت مدیران از فراگیران

برای انتقال آموخته‌ها»، «ایجاد هماهنگی در محیط کار برای انتقال آموخته‌ها» و «فراهم کردن امکانات در محیط کار برای انتقال آموخته‌ها» طلب می‌شود؛ چه اینکه بعضی فراگیران شکوه داشتند که "ابزار و امکانات مناسب برای اجرای آموخته‌ها در اختیار پرسنل قرار نمی‌گیرد". لذا طبق پیشنهاد فراگیران، شایسته است "بعد از آموزش، افراد با موانع مدیریتی مواجه نشوند و نیازهای افراد بعد از آموزش در سازمان برآورده شود"؛ به عبارت دیگر، در سازمان "بستری برای انجام آموزه‌های دوره فراهم باشد". برای این کار، بهتر است "مدیر یا مسئولین از افراد بخواهند آموخته‌ها را به محیط کار انتقال دهند"؛ ضمن



## بررسی اثربخشی دوره های آموزشی منابع انسانی و کاوش راهکارهای بهبود: کاربست مدل تبیین تعقیبی

اینکه "به منظور ایجاد انگیزه در افراد، برای اجرای آموزه های دوره، پاداش و برای عدم اجرای آن تنبیه در نظر گرفته شود"؛ حتی برخی برای جلب نظر حمایتی مدیریت ارشد سازمان بر این نظر بودند که "اگر در این دوره ها مدیر عامل هم حضور می داشت، بهتر می شد آموخته ها را عملی کرد".

از دیگر مقوله های فرعی مطرح در این راهکار، می توان به «برگزاری دوره ها با هزینه های کمتر» اشاره کرد. بعضی به صراحت بیان می کردند که "هزینه های دوره ها خیلی بالاست و معمولاً کارخانه ها این هزینه ها را متقبل نمی شوند"؛ لذا پیشنهاد آنها بر این بود که مناسب است "هزینه های دوره کمتر باشد تا شرکت ها بتوانند نیروهایشان را برای آموزش بفرستند". همچنین، به زعم تعدادی از مشارکت کنندگان پژوهش، یکی از مشکلات دامن گیر دوره ها این بود که "تعداد فراگیران زیاد بود و [در نتیجه] کار عملی برای همه امکان پذیر نبود"؛ لذا یکی از راهکارهای پیشنهادی به سازمان یا سازمان های مجری دوره، «برگزاری دوره با تعداد فراگیران کمتر» و طبق پیشنهاد برخی فراگیران، حتی الامکان "با حداکثر ده نفر بود".

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده برای کارکنان شرکت های شهرک صنعتی رفسنجان بود. در پاسخ به پرسش های پژوهش معلوم شد:

(۱) در مجموع، اثربخشی دوره های آموزشی (برآیند ابعاد واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج)، متوسط تا زیاد است؛ لیکن اولاً این میزان به مقتضای سازمان های مختلف فرق می کند، به نحوی که اثربخشی دوره ها در بعضی شرکت ها (دراج و لبنیات سحر) تقریباً خیلی زیاد و در بعضی دیگر (به رشد) در حد متوسط بوده است. دوم اینکه، اثربخشی دوره ها از نظر بانوان، جوان ترها (زیر ۲۸ سال) و اعضای کم سابقه سازمان ها (کمتر از ۸ سال)، کمتر بوده است. از این رو، همان طور که به عنوان یک راهکار نیز طرح شده است، شایسته است با عنایت به دیگر راهکارهای پیشنهادی، به طور خاص موضوعات به تناسب این ویژگی های زندگی نامه ای تهیه و ارائه شوند؛ کما اینکه نتایج پژوهش قهرمانی (۱۳۸۷) نیز بر توجه به تفاوت های فراگیران در امر آموزش و به ویژه سابقه کار آنها تأکید دارد. پیش تر نیز دستاور پژوهش توسلی و همکارانش (۱۳۸۶) نشان داده بود که افراد با سن و سابقه کاری کمتر، مشکل پسندتر از فراگیران با سن و سابقه کاری بیشتر هستند.

(۲) اگر چه رضایت کارکنان از دوره های آموزشی برگزار شده نیز متوسط تا زیاد بود، در مقایسه با سایر ابعاد اثربخشی دوره ها میانگین کمتری داشت. البته به جز تفاوت معناداری که بین مقدار این متغیر به لحاظ سازمان های مختلف بود، دیگر ویژگی های زندگی نامه ای نقش تعیین کننده ای در آن نداشتند.

توجه به راهکارهای پیشنهادی فراگیران بر این نکته اشعار دارد که چهار راهکار از پنج راهکار ارائه شده (راهکار درباره مکان، زمان، موضوع و مدرس دروه) می‌تواند به تقویت و بهبود رضایت فراگیران از دوره‌های آموزشی منجر شود.

از جمله راهکارهایی که می‌تواند رضایت بیشتر فراگیران را به دنبال داشته باشد، مرتبط بودن موضوع دوره با نوع صنعت و شغل افراد است. اتکاء بر گزاری دوره‌ها به نیازسنجی آموزشی برای تحقق این مهم در این راستا مفید است؛ آن سان که نتایج برخی مطالعات نیز بر نقش قابل توجه نیازسنجی آموزشی در اثربخشی دوره‌های آموزشی دلالت داشتند (قهرمانی، ۱۳۸۷؛ آهنچیان و ظهور پرونده، ۱۳۸۹). همچنین، بنا به پیشنهاد فراگیران، بهتر است آموزش‌های فرآیندی در قالب پودمان‌های تخصصی و آموزش‌های غیرفرآیندی و پایه به صورت پودمان‌های عمومی برگزار شوند.

راهکار دیگر در این باره، توجه به موضوع زمان و مکان برگزاری دوره‌هاست. اختصاص زمان بیشتر به دوره‌ها در وقتی موسع و مناسب حال فراگیران، در فضای آموزشی در دسترس و با امکانات رسانه‌ای آموزشی مناسب در این خصوص راهگشاست. این نتیجه به طور مشابه در مطالعه آهنچیان و ظهور پرونده (۱۳۸۹) نیز حاصل آمده بود که به منظور بهبود اثربخشی دوره‌های آموزشی بر برگزاری کلاس‌های آموزشی در محیطی جذاب و انگیزاننده و در زمان مناسب تأکید داشتند. تأکید بر اجرای دوره‌ها در مکانی درون شهرک صنعتی یا - با توجه به وجود شهرک صنعتی در خارج از شهر رفسنجان - برگزاری دوره‌ها در رفسنجان و نیز اختصاص زمان مناسب به دوره به تناسب وضعیت اغلب فراگیران، دو راهکاری بودند که با فراوانی بسیار در مصاحبه‌ها از سوی فراگیران طرح می‌شدند.

از دیگر راهکارهای پیشنهادی برای بهبود واکنش فراگیران، بهره‌گیری از مدرسان خبره، کارآموده، با قدرت بیان بالا و ترجیحاً در دسترس است که از کلی‌گویی پرهیز می‌کنند و ضمن ارائه به موقع منابع آموزشی به فراگیران، کلاس‌ها و آزمون‌ها را نیز اغلب به صورت عملی و مشارکتی و با استفاده از وسایل کمک آموزشی مناسب برگزار می‌کنند. از جمله، ارائه عملی موضوعات دوره‌ها خود یکی از پر بسامدترین عبارات مؤکد فراگیران به عنوان راهکار بهبود اثربخشی دروه‌ها بود. پیش‌تر حتی میرزایی اهرنجانی و همکارانش (۱۳۸۹) از آموزش‌های عملی به عنوان یک نیاز و بلکه یک اولویت آموزشی یاد کرده بودند. آهنچیان و ظهور پرونده (۱۳۸۹) هم به آموزش تلفیقی نظری- عملی، تدارک به موقع منابع آموزشی، برگزاری کارگاه‌های فعال، مشارکتی و تعاملی و نیز تخصص و توانمندی علمی مدرسان دوره‌ها برای بهبود اثربخشی دوره‌های آموزشی اذعان داشتند.

۳) یادگیری فراگیران از دوره‌ها متوسط تا زیاد بود؛ به این معنا که به طور میانگین به این میزان به دانش جدید و نقاط ضعف و قوت خود آگاه شده‌اند و بر مهارت حل مسأله، مهارت‌های شغلی، حس

## بررسی اثربخشی دوره های آموزشی منابع انسانی و کاوش راهکارهای بهبود: کاربست مدل تبیین تعقیبی

مشارکت آنها در کارهای گروهی، تعهد آنها به شرکت، خودشناسی، اعتماد به نفس و اطلاعات علمی آنها نیز افزوده شده است. طبق نتایج پژوهش، جوان ترها (زیر ۲۸ سال) یادگیری کمتری نسبت به بقیه فراگیران داشته اند؛ از این رو توجه به تناسب موضوع با این ویژگی زندگی نامه ای به استناد نیازسنجی آموزشی می تواند در بهبود این مؤلفه اثربخشی دوره های آموزشی اثرگذار باشد.

۴) فراگیران همچنین توانسته اند به مقدار متوسط تا زیادی آموخته های دوره ها را به محیط کارشان منتقل کنند و در این میان سهم زنان و جوان ترها از دیگر فراگیران کمتر بوده است. شاید آن طور که خود فراگیران به عنوان راهکار مطرح کرده اند، فراهم کردن امکانات و ایجاد هماهنگی در محیط کار و نیز حمایت مدیران از فراگیران برای انتقال آموخته ها، در بهبود این بعد از ابعاد اثربخشی دوره های آموزشی نقش آفرین باشد. به طور ویژه، حضور مدیران - به اقتضای موضوعات آموزشی و نیازهای آنها - در این دوره ها می تواند تأثیرگذار باشد، زیرا مدیران آموزش دیده خود به آموزش کارکنان اهمیت بیشتری می دهند (بهرامی خوشخو، ۱۳۸۵). پیش تر نیز ملاحسینی و فرجاد (۲۰۱۲) در مطالعه خود نشان داده بودند که چگونه نبود حمایت مدیریت ارشد سازمان می تواند در اثربخشی دوره های آموزشی اثر منفی داشته باشد. ایلی و همکارانش (۱۳۸۹) نشان داده بودند که وجود مدیریت و پشتیبانی مناسب در حمایت از فراگیران در اثربخشی دوره های آموزشی مؤثر است. این همان چیزی است که بالدوین و فورد (۱۹۸۸) از آن با عنوان ویژگی های محیط کار یاد می کنند. در همین راستا، از جمله تقاضاهایی که برای بهبود اثربخشی دوره های آموزشی توسط فراگیران طرح شد، برگزاری دوره ها با هزینه های کم بود که لازم است با حمایت مدیریت سازمان های مورد مطالعه انجام شود.

### پیشنهادها

برای انجام پژوهش های آتی اجرای راهکارهای پیشنهادی برای بهبود دوره های آموزشی و بررسی مقایسه ای وضعیت اثربخشی دوره های پیشین و پسین در چارچوب راهبرد پژوهشی آزمایشی، اولویت بندی راهکارها با استفاده از فنون تصمیم گیری کمی مانند تصمیم گیری چندمعیاره و بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان های دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر توصیه می شوند.

### منابع

آهنچیان، محمدرضا. و ظهور پرونده، وجیهه. (۱۳۸۹). راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی در سازمان ها. *اندیشه های نوین تربیتی*، ۶(۱)، ۹۵-۱۲۶.

ابطحی، سید. حسین. (۱۳۷۳). آموزش و بهسازی نیروی انسانی. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش.

ایبلی، خدایار. سبحانی نژاد، مهدی. یوزباشی، علی رضا. (۱۳۸۹). طراحی مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). **مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت**، ۳(۱۱)، ۸۵-۱۱۴.

توسلی، بهاره. پزشکی راد، غلامرضا و چیدری، محمد. (۱۳۸۹). اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بانک کشاورزی در افزایش دانش فنی کارشناسان کشاورزی بانک. **علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران**، ۳(۲)، ۹۷-۱۰۴.

بهرامی خوشخو، فاطمه. (۱۳۸۵). بررسی میزان تأثیر آموزش ضمن خدمت مدیران در اثربخش بودن عملکرد آنها از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های اسلام شهر. **پژوهش‌های تربیتی**، ۸، ۱-۱۰.

حسین زاده شهری، معصومه. زنگنه نژاد، نرجس. (۱۳۹۲). بررسی میزان اثربخشی سیستم‌های آموزش الکترونیک. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۵(۱)، ۱۷۳-۱۹۶.

حاتمی، حسین. (۱۳۸۸). ارزیابی و سنجش آموزش‌های ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقای عملکرد مدیران، هیئت علمی و کارکنان واحدهای دانشگاهی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی. **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۲(۵)، ۷۷-۱۰۰.

خراسانی، اباصلت. و عیدی، اکبر. (۱۳۸۹). تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی آموزشی (با تأکید بر تشریح الزامات استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

سلطانی، ایرج. (۱۳۸۶). تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده. اصفهان: انتشارات ارکان دانش.

فتیحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.

قهرمانی، محمد. (۱۳۸۷). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت برق منطقه‌ای باختر از دیدگاه دانش‌آموختگان و مدیران مستقیم آنان و ارائه راهکارهای اصلاحی. **مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی**، ۱(۱): ۳۵-۴۶.

میرزایی اهرنجانی، حسن. موسی‌خانی، مرتضی. و اکبری، آمنه. (۱۳۸۹). بررسی و تجزیه و تحلیل دوره‌های آموزشی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت تولیدی والاقطعه). **مدیریت توسعه و تحول**، ۶، ۹-۱.

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-74.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-100.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2001). Firms' human capital, R&D and performance: A study on French and Swedish firms. *Labour Economics*, 8(4), 443-62.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33 (4), 411-25.
- Buckley, R., & Caple, J. (2007). The theory and practice of training. London: Kogan- Page.
- Chin, H.C., Holton, E.F., Bates, R.A. (2006). Situational and demographic influences of transfer system characteristics in organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 19(3), 7-26.
- Creswell, J.W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Deros, B.M., Saibani, N., Yunos, B., Rahman, M.N.A., & Ghani, J.A. (2012). Evaluation of training effectiveness on advanced quality management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, : 67-73.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). Evaluating training programs: The four levels. San Francisco: Berrett Koehler.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 609-10
- Mahapatra, R., & Lai, V. (2005). Evaluating end-user training programs. *Communications of ACM*, 48(1), 67-70.
- McCabe, T.J., & Garavan, T.N. (2008). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 528-68.
- Mollahoseini, A., & Farjad, S. (2012). Assessment Effectiveness on the job training in Higher Education (case study: Takestan University). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1310-1314.
- Mulder, M. (2001). Customer satisfaction with training programs. *Jornal of European Industrial Training*, 25(6), 321-31.
- Paris, M., & White, H.S. (1986). The education of special librarian. *Specnal Librarian*, 77(4), 202-12.
- Pate, J., & Martin, G. (2000). Company based life long learning. *Journal of High Technology Managment Research*, 11(2), 259-319.
- Robinson, D.G., & Robinson, J.C. (2005). Moving from training to performance: A practical guidebook. San Francisco, Kohler Publishers.
- Sahinidis, A.G., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63-76.
- Schmidt, S.W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-98.
- Schonewille, M. (2001). Does training generally work?: Explaining labour productivity effects from schooling and training. *International Journal of Manpower*, 22(1/2), 158-73.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2009). Foundations of human resources development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Yaseen, Z., & Khanfar, M. (2009). Sales training effectiveness: Managers' perceptions in the United Arab Emirates organizations. *The Business Review*, 13(2), 120-28.

## Evaluating the effectiveness of training courses and exploring the improvement instructions: A usage of the follow-up explanations model

Mostafa Hadavi Nejad<sup>1</sup>, Fariba Heydari<sup>2</sup>

### Abstract

Some organizations invest a lot on employee's training so that improve performance and productivity, but sometimes that is not effective. So, evaluating effectiveness of training courses and exploring their improvement instructions seems important. In this regard, our study is established in Rafsanjan Industrial Estate companies using follow-up explanations model of mixed methods. To this end, first Kirkpatrick questionnaire that it's content validity and reliability were verified before, was distributed among a sample of 156 learners. In order to test the effectiveness of courses, one-sample t test were used. The post hoc tests were done using one-way ANOVA. All test were done in SPSS. Then, improvement instructions were explored through deep open interviews with a sample of 68 learners. Interviews were continued up to theoretical saturation and data were analyzed via MAXQDA. Results showed that effectiveness of held training courses and its aspects (reaction, learning, behavior, and results) were located on a variable domain of middle to much base on different demographic variables in a 95 percent confidence level. Moreover, some instructions about time, site, title, and executive organization of training courses were presented base on research findings.

**Keywords:** Training, Effectiveness, Industrial Estate, Mixed Methods, Follow-up Explanations Model.

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Valiasr University, Rafsanjan, Iran. (Responsible author) Email: [hadavi@vru.ac.ir](mailto:hadavi@vru.ac.ir)

<sup>2</sup> Master of Public Administration, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.