

ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران: یک ارزشیابی ترکیبی

علی حسینی خواه^۱

سعید صفایی موحد^{*۲}

شیوا پیمانیان^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۰۶)

چکیده

این پژوهش به ارزشیابی اثربخشی برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از الگوی مدل چهار سطحی کرک پاتریک به شیوه ترکیبی همزمان، پرداخته است. جامعه پژوهش، کلیه افراد شرکت کننده در کلاس های آموزشی دوره مذکور (۳۰ نفر) می باشد. جهت گردآوری اطلاعات در بخش کمی (سطوح ۱ تا ۳) از فرم سنجش رضایت، مقیاس خودارزیابی و مقیاس اندازه گیری رفتار و در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها، در بخش کمی، نرخ اثربخشی دوره در هر سه سطح محاسبه شد، علاوه بر این از نرخ خالص تغییر برای سطح دوم و ضریب همبستگی برای محاسبه زنجیره تأثیر بین سطوح استفاده شد. همچنین در بخش کیفی از شیوه تحلیل مضمون برای تحلیل داده ها و ممیزی همگان برای اعتباربخشی نتایج استفاده شد. در سطح اول (واکنش)، اثربخشی دوره پایین تر از حد مطلوب بوده، در سطح دوم (یادگیری)، اثربخشی دوره کمی بالاتر از حد مطلوب و اثربخشی دوره در سطح رفتار، پایین تر از حد مطلوب به دست آمد. در سطح دوم، نرخ خالص تغییر نشان داد که میزان تغییرات یادگیری حاصل از شرکت در دوره، بسیار پایین تر از حد پیش بینی شده بوده است. زنجیره تأثیر بین سطوح واکنش و یادگیری از حیث آماری معنادار بوده، اما ضریب همبستگی پایین به دست آمده نشان می دهد که رضایت افراد از دوره تأثیر چندانی بر بهبود یادگیری آن ها در سطح ۲ نداشته است. زنجیره تأثیر بین سطوح یادگیری و رفتار نیز از حیث آماری معنادار نبوده و ضریب همبستگی پایین به دست آمده نشان می دهد که یادگیری افراد از دوره تأثیری بر بهبود رفتار شغلی آن ها در سطح ۳ نداشته است. زنجیره تأثیر بین سطوح واکنش و رفتار از حیث آماری معنادار نبود و ضریب همبستگی پایین به دست آمده نشان داد که واکنش افراد از دوره تأثیری بر بهبود رفتار شغلی آن ها در سطح ۳ نداشته است. با توجه به این نتایج می توان گفت دوره آموزشی مدیریت اجرایی نفت در بعد انتقال مفاهیم اثربخش تر بوده است و هر چه وارد ابعاد عملیاتی می شویم، از اثربخشی دوره ها کاسته می شود.

واژه های کلیدی: برنامه درسی، اثربخشی، ارزشیابی، دوره MBA، مدل کرک پاتریک.

^۱ - استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

^{*۲} - استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران،

مسئول مکاتبات: s_s_movahed@yahoo.com

^۳ - کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش مطالعات برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه خوارزمی،

تهران، ایران.

۱- مقدمه

توسعه توانمندی انسان از طریق برنامه‌های آموزشی یکی از استراتژی‌های کلی برای افزایش شایستگی است. بنابراین آموزش و یادگیری یکی از سلاح‌های حیاتی در جنگ رقابت اجتماعی است. از این رو اکثر سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی روی آموزش انجام می‌دهند (خراسانی و رشتیانی، ۱۳۹۱). در حال حاضر نیز آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و فناوری پیشرفت کرده است. این تحول و دگرگونی به حدی است که عصر حاضر را عصر نیم عمر اطلاعات نامیده‌اند؛ یعنی دورانی که در هر چند سال، نیمی از اطلاعات بشری منسوخ شده، اطلاعات جدید جایگزین آن می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۰). بنابراین بهسازی منابع انسانی یک عامل مهم برای موفقیت سازمانی است. آموزش متداول‌ترین شکل بهسازی منابع انسانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی و بهره‌وری نیروی کار را به وسیله یادگیری خاص به سمت بهبود عملکرد ارتقا دهند. افرادی که به استخدام یک سازمان در می‌آیند، علاوه بر معلومات حاصل از تحصیلات دانشگاهی، به آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری را در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند (شمس مورکانی و حسینی، ۱۳۹۲).

نیروی انسانی بزرگترین سرمایه یک کشور است و از دیرباز تاکنون عامل اصلی پیشرفت ممالک مختلف بوده است. در دهه‌های گذشته عامل فن‌آوری نقش مهمی پیدا کرده بود و پیش‌بینی می‌شد که عامل انسانی در سازمان‌ها نقش کم‌رنگی نسبت به گذشته پیدا کند. اما با شروع قرن بیست و یکم نظریه‌های جدید مدیریت و ارتباطات، هنوز به نیروی انسانی کارآمد و خلاق توجه دارند. برای اثبات این مطلب که انسان عامل اصلی و مهم‌ترین عنصر تولید و سرمایه یک ملت است، شاید نیازی به هیچ‌گونه تحقیق و تفحص خاصی نباشد. نیروی انسانی کارآمد و توانا می‌تواند سازمان را کارا، سودآور و مفید به حال جامعه بسازد و در کل، کشور را شکوفا کند و از وابستگی برهاند (گودرزی، ۱۳۸۲). لیکن چنین نقش مثبت آموزش در توانمندی منابع انسانی سازمان، مستلزم وجود کیفیت در این نوع از آموزش‌ها است (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱). همچنین آموختن و یادگیری شرایطی را ایجاد می‌کند که می‌تواند باعث موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان گردد، لذا باید بتوان به نحوی سهم آموزش از موفقیت در تولید یا ارائه خدمات را، اندازه‌گیری کمی و کیفی نمود (دادرس یگانه، ۱۳۸۶). همچنین یکی از دلایل شکست برنامه‌های آموزشی، فقدان ارزشیابی منظم آن‌هاست. اگر اثرات برنامه‌های آموزشی ارزشیابی نشود،

سازمان‌ها ممکن است از همان طرح‌های اصلاح نشده که معایب و کاستی‌های آن‌ها رفع نشده است، استفاده کنند. به عقیده فلدمن^۱، دلیل ناموفق بودن برنامه‌های آموزشی، این است که بسیاری از سازمان‌ها، اثربخشی برنامه‌های خود را ارزشیابی نمی‌کنند و در نتیجه مشکلات اولیه در طراحی این برنامه‌ها همچنان تکرار می‌شود (Feldman, 1988). بنابراین برای اثبات اثربخشی برنامه‌های آموزشی باید آن‌ها را ارزشیابی کرد. اگر این کار صورت نگیرد، فرآیند آموزش کامل نمی‌شود و مرحله پایانی آن ناتمام می‌ماند (Cascio, 1989). درک فزاینده از اهمیت و نقشی که آموزش می‌تواند در بهبود عملکرد نیروها و بهبود بازده سازمانی ایفا نماید، سبب شده است تا منابع مالی، مادی و انسانی گسترده‌ای صرف این آموزش‌ها شود؛ به این امید که منافع و دستاوردهای ملموسی عاید سازمان گردد. برون‌داد اولیه همه دوره‌های آموزشی، کارکنان آموزش دیده‌ای است که همه‌ساله بخشی از اوقات موظف خود را در دوره‌های آموزشی می‌گذرانند و سپس با گواهی آموزشی به محل کار خود مراجعت می‌کنند. اما بهسازی منابع انسانی، تنها با برگزاری آموزش‌های عمومی و تخصصی حاصل نمی‌شود. آنچه منجر به توسعه پایدار منابع انسانی کارآمد می‌شود، اثربخشی آموزش‌ها می‌باشد (شمس‌مورکانی و حسینی، ۱۳۹۲). متأسفانه فعالیت‌های آموزشی برخی از سازمان‌ها به دلیل جدا و منفک بودن آن از نیازهای سازمان، مشاغل و شاغلین نمی‌توانند کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشند. بدین دلیل است که آموزش‌های ارایه شده در شرکت‌های موفق تأکیدشان از تدوین و ارایه آموزش صرف به سوی بهبود عملکرد کارکنان، حل مسایل سازمانی و رشد و توسعه دارایی‌های ذهنی سازمان معطوف شده است (فرجاد، ۱۳۸۸).

بیشتر مدل‌های ارزشیابی مشهور در سال‌های گذشته براساس الگوی ارزشیابی چهارسطحی که اولین بار توسط کرک پاتریک^۲ (۱۹۵۹) ارایه شده بود، بنا نهاده شده‌اند. این الگو به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیت‌های آموزشی توصیف شده بود و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می‌شود. کرک پاتریک، ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرآیند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می‌کند (عباسیان و جنت، ۱۳۸۸). این مدل که بیشتر جهت ارزشیابی آموزشی در صنعت به کار می‌رود دارای چهارسطح می‌باشد که عبارتند از: واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج (کرمی، ۱۳۹۰).

^۱-Feldman

^۲-Kirkpatrick

سطح اول: واکنش^۱. در این سطح، واکنش افراد نسبت به دوره آموزشی و تجارب یادگیری سنجیده می‌شود. این که آیا شرکت‌کنندگان از برنامه آموزشی لذت می‌برند و از آن راضی بوده‌اند؟ به بیان دیگر واکنش شرکت‌کنندگان در دوره نسبت به عواملی از قبیل مدرس، سرفصل‌های درس، شیوه ارایه، جدول زمانبندی، تسهیلات و فعالیت‌های یادگیری دوره مدنظر می‌باشد که ساده‌ترین و متداول‌ترین رویکرد ارزشیابی برنامه‌های آموزشی است. پس از پایان دوره آموزشی می‌توان عکس‌العمل شرکت‌کنندگان در دوره را درباره این که تا چه حد از دوره راضی بوده‌اند، سنجید. پرسشنامه‌هایی که در پایان دوره جهت سنجش رضایت شرکت‌کنندگان از دوره ارایه می‌شود این سطح را می‌سنجند (کرمی، ۱۳۹۰).

سطح دوم: یادگیری^۲. در سطح دوم این سؤال مطرح است که آیا شرکت‌کنندگان واقعاً آنچه که برنامه درصدد دستیابی به آن بوده است را یاد گرفته‌اند یا خیر؟ اندازه‌گیری یادگیری حایز اهمیت است، چرا که هیچ تغییری در رفتار روی نمی‌دهد مگر این که یک یا چند مورد از این اهداف یادگیری تحقق یابند. علاوه بر این، اگر قرار باشد که ما تغییر در رفتار (سطح ۳)، و نه یادگیری، را اندازه‌گیری کنیم و نتیجه کار هیچ تغییری را در رفتار نشان ندهد، می‌توانیم این گونه استنباط کنیم که احتمالاً یادگیری به وقوع نپیوسته است که البته این استنباط تا حد زیادی اشتباه است. شاید دلیل این که هیچ تغییری در رفتار مشاهده نشده است این است که جو سازمانی احتمالاً بازدارنده و یا تضعیف‌کننده بوده است. در یک چنین موقعیت‌هایی ممکن است یادگیری رخ داده باشد و شرکت‌کننده نیز مشتاق باشد تا رفتارش را تغییر دهد، اما از آنجایی که مسئول او، وی را از کاربرد آموخته‌هایش در محیط کار باز می‌دارد، هیچ تغییری در رفتار روی نمی‌دهد (صفایی‌موحد و اسداللهی، ۱۳۹۱). چنانچه یادگیری در سطح دانش باشد آزمون‌های محقق‌ساخته می‌توان میزان یادگیری را سنجید، چنانچه در سطح مهارت باشد آزمون‌های عملکردی و چنانچه در سطح نگرش باشد با پرسشنامه‌های نگرش‌سنج می‌توان میزان یادگیری را سنجید (کرمی، ۱۳۹۰).

سطح سوم: رفتار^۳. منظور از رفتار چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت‌کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می‌گردد و آن را می‌توان با ادامه ارزشیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت (عباسیان و جنت، ۱۳۸۸). بر این اساس سطح سوم ارزشیابی مربوط به رفتار یا انتقال است. این سطح تعیین می‌کند که تا چه اندازه شرکت‌کنندگان دوره از یادگیری‌شان در وظیفه و کار استفاده می‌کنند؟ آیا یادگیری‌شان به موقعیت‌های عملی انتقال

¹-Reaction

²-Learning

³-Behavior

داده می‌شود؟ به چه میزان؟ بنابراین این سطح به دنبال ارزشیابی انتقال و تغییرهایی که پس از آموزش در رفتار شرکت‌کنندگان به وجود آمده، می‌پردازد. به عبارت دیگر منظور از ارزشیابی رفتار، تغییرهایی است که در رفتار شغلی افراد به وجود می‌آید (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱). معمولاً برای ارزشیابی تغییر رفتار و عملکرد افراد، چند ماه پس از دوره آموزشی، از مدیران مستقیم آن‌ها از طریق پرسشنامه سؤال می‌گردد (کرمی، ۱۳۹۰). این سطح نسبت به سطوح پیشین بسیار چالش برانگیز است، چرا که نخست، شرکت‌کنندگان باید فرصتی را برای تغییر در رفتارشان به دست آورند. دوم، زمان تغییر در رفتار را به صورت واقعی نمی‌توان پیش‌بینی کرد. سوم، جو سازمانی است که می‌تواند بر تغییر کردن یا نکردن رفتار در حین کار تأثیر داشته باشد (عیدی و همکاران، ۱۳۸۷).

سطح چهارم: نتایج^۱. منظور از نتایج میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد (عباسیان و جنت، ۱۳۸۸). در این مرحله نتایج محسوس و قابل سنجش ناشی از اجرای برنامه‌های آموزش مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر پرسش اساسی در این سطح این است که سازمان چه نفعی از برگزاری دوره آموزشی اجرا شده برده است (کرمی، ۱۳۹۰). اندازه‌گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه دوباره‌کاری نسبت به جابجایی یا سوانح و افزایش کیفیات تولیدات، سود و فروش بررسی می‌شود (عباسیان و جنت، ۱۳۸۸).

دوره آموزشی (مدیریت اجرایی نفت و گاز - منابع انسانی)^۲، با هدف آماده ساختن مدیران و کارشناسان شاغل در صنایع نفت و گاز جهت احراز مشاغل حرفه‌ای حوزه مدیریت منابع انسانی و مطابق با عناوین و سرفصل‌های دانشگاه‌های برتر ایران و جهان، با همکاری آموزش مرکزی و انستیتو مهندسی نفت دانشگاه تهران طراحی شده و در نیمه نخست سال ۱۳۹۲ اجرا گردید. شیوه آموزشی این دوره در طی برگزاری کلاس‌های دانشگاهی، بیشتر پروژه‌محور بوده بدین معنا که علاوه بر این که در هر درس فراگیران یک پروژه عملی انجام می‌دادند، در انتهای دوره از بین موضوعاتی که هر یک چالشی در حوزه صنعت بوده، موضوعی را می‌بایست انتخاب می‌کردند و به صورت انفرادی و یا گروهی/ تیمی با بهره‌گیری از آموخته‌های ۶ ماهه خود به گونه‌ای که نقش و معیارهای عملکرد هر یک از اعضای تیم مشخص باشد، به مطالعه و واکاوی موضوع پرداختند و نتیجه کار در قالب پایان‌نامه به دانشگاه و آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران ارائه شد. در طول جلسات به منظور کارایی هر چه بیشتر محتوای آموزشی برای دانشجویان، اساتید علاوه بر

^۱-Results

^۲-Oil & Gas MBA- HR

درس‌های تئوری همراه با تحقیق (مطالعه موردی)^۱ از روش‌های یادگیرنده‌محور (مشارکت، مباحثه، پرسش و پاسخ، بررسی مسایل و ارایه راه حل و ...) به شرح ذیل استفاده می‌کردند:

- اجرای تمرین‌های تقویتی که خارج از کلاس و به عنوان کار منزل^۲ از طرف استاد ارایه می‌شود.

- ارایه نتایج کارهای عملی / پروژه‌ها در قالب ارایه^۳

- کاربرد مهارت‌ها / شایستگی‌ها در گروه‌های کوچک فراگیران

- بازی‌های تجاری^۴

- ایفای نقش

- کارآموزی، اردوهای مدیریتی

با توجه به اهمیت بهره‌گیری از تجربیات خبرگان حوزه صنعت و تلفیق آن با دانش کارآمد اساتید خبره دانشگاه، بیشتر عناوین دروس این دوره آموزشی با دو مدرس (خبره صنعت و دانشگاه) برگزار شد تا دانش آکادمیک به صورت کاربردی نیز در کلاس‌ها مطرح شود و چالش‌های موجود در صنعت در هر یک از کلاس‌ها بر حسب عنوان درس مورد واکاوی قرار بگیرد. البته در غیر این صورت نیز ممکن بود از یک استاد با ماهیت دوگانه (توأم صنعتی و دانشگاهی) نیز استفاده شود. اساتید در ابتدای دوره آموزشی، در قالب طرح درس خود، منابع آموزشی مورد نظر در هر درس را ارایه می‌کردند. به منظور ارزیابی دانشجویان در پایان دوره، از هر درس آزمونی به عمل آمد و با در نظر داشتن حضور مستمر و فعال در کلاس‌ها، مشارکت در فعالیت‌های کلاسی و ... نمره نهایی در هر درس داده شد. گواهی‌نامه آموزشی در پایان دوره آموزشی و پس از انجام پروژه پایان‌نامه، مشروط به حضور مستمر و منظم در دوره آموزشی و دریافت نمره قبولی در آزمون دروس آموزشی برای دانشجویان صادر گردید و گواهی‌نامه دارای اعتبار آموزشی می‌باشد (شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۹۰).

ساعده‌پناه (۱۳۸۶)، به ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان بانک مسکن شهر تهران طی سال ۱۳۸۶ بر اساس مدل کرک پاتریک پرداخته است. که پژوهش مذکور تنها سطوح یادگیری و رفتار را مورد سنجش قرار داد. نتایج نشان داد که فراگیران شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی در مجموع، میزان یادگیری و میزان تغییرات رفتاری را در سطح خوب ارزیابی نموده‌اند.

¹-Case Study

²-Home Work

³-Presentation

⁴-Business Games

گندم‌فشان (۱۳۸۶)، به بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت از دیدگاه مدیران رده‌میانی شرکت نفت مناطق مرکزی ایران پرداخته است. نتایج به دست آمده نشان داد که دوره آموزشی مذکور، موجب افزایش میزان دانش، نگرش‌های مثبت و بهبود عملکرد در مدیران شد. مطلبی‌نژاد (۱۳۸۹)، به ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کاربردی کامپیوتر کارکنان شرکت ملی نفت تهران بر مبنای مدل کرک پاتریک پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان داد شرکت‌کنندگان در دوره در سطح اول نسبت به عوامل مختلف مثل محتوا، اهداف و استاد، واکنش مثبت نشان داده‌اند. در سطوح دیگر یعنی یادگیری، تغییرات مثبت در رفتار و نتایج مثبت دوره برای سازمان نیز نتایج رضایت‌بخشی به دست آمده است.

دونالد ال. کرک پاتریک^۱، پژوهشی به منظور ارزشیابی یک برنامه آموزشی در زمینه توسعه مهارت‌های سرپرستی، انجام داد. نتایج مربوط به میزان تغییرات در عملکرد و نگرش، تغییرات مثبت در هر حوزه را نشان داد که در این میان، بیشترین میزان بهبودی در نگرش‌ها اتفاق افتاده بود (صفایی‌موحد و اسداللهی، ۱۳۹۱).

مطالعه موردی مربوط به یک مؤسسه آموزشی استرالیایی بزرگ، با موضوع ارزشیابی دوره‌های کاربردی رایانه شامل Word, Excel, Power Point توسط هیتر پولستر^۲ (مدیر بخش خدمات حرفه‌ای) و آنتونیت چان^۳ (مدیربخش بازاریابی)، انجام گرفت. این ارزشیابی در هر چهار سطح الگوی کرک پاتریک صورت گرفته است. نتایج به دست آمده مثبت بوده و نشان داد در هر چهار سطح (واکنش، یادگیری، رفتار، نتایج)، این آموزش‌ها نتایج قابل قبولی به دست داده است (صفایی‌موحد و اسداللهی، ۱۳۹۱).

چن و لئون^۴ (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان «ارزشیابی دانشجویان از اثربخشی آموزشی در دانشکده‌های آمریکای شمالی» به این نتیجه رسیدند که ارزشیابی اثربخشی آموزشی تأثیر بسزایی در پیشرفت تحصیلی دانشجویان دارد و در ترفیع و افزایش حقوق استادان و همچنین تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی‌های درسی برای دانشجویان و انتخاب استاد برای دانشگاه نیز تأثیرگذار است.

¹-Donald L. Kirkpatrick

²-Heather Bolster

³-Antoinette Chan

⁴-Chen & Leon

پرسش‌های پژوهش

سؤال اصلی: میزان اثربخشی برنامه درسی دوره آموزشی مدیریت اجرایی نفت^۱ در شرکت ملی نفت ایران به چه اندازه بوده است؟

سوالات فرعی:

- ۱- برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران تا چه اندازه در سطح واکنش اثربخش بوده است؟
- ۲- برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران تا چه اندازه در سطح یادگیری اثربخش بوده است؟
- ۳- برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران تا چه اندازه در سطح رفتار اثربخش بوده است؟
- ۴- زنجیره تأثیر بین سطوح یک تا سه در این پژوهش چه مقدار می‌باشد؟

۲- روش تحقیق

این پژوهش از حیث رویکرد ترکیبی^۲، از حیث هدف، کاربردی و از حیث کارکرد، ارزشیابی است. پژوهش ارزشیابی^۳ نوعی روش تحقیق است که یکی از اهداف آن تعیین میزان تحقق اهداف برنامه‌های آموزشی می‌باشد تا در مورد تداوم یا قطع آن تصمیم‌گیری شود (صفایی‌موحد و اسداللهی، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر سعی خواهد شد با شیوه ترکیبی از نوع چندسویه‌سازی^۴ شواهد کمی (پرسشنامه) و کیفی (مصاحبه) در مورد اثربخشی برنامه جمع‌آوری شود. بدین منظور از الگوی ارزشیابی اثربخشی کرک پاتریک استفاده شده است. بنابراین الگوی کرک پاتریک چهارچوب نظری تحقیق حاضر را در بر می‌گیرد. در سطح اول این الگو ارزشیابی میزان رضایت فراگیران از برنامه‌های آموزشی مدنظر می‌باشد. در سطح دوم (یادگیری)، یعنی تأثیر آموزش در توسعه دانش، مهارت و نگرش افراد مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد و در سطح سوم تأثیر برنامه‌های آموزشی در تغییرات رفتاری فراگیران بررسی می‌شود و یا به عبارتی دیگر میزان انتقال آموخته‌های افراد به محیط عملی کار مورد بررسی قرار می‌گیرد و بالاخره در سطح چهارم این الگو، ارزشیابی نتایج مورد بررسی قرار می‌گیرد. اما با توجه به محدودیت زمانی پژوهش حاضر، این مطالعه تا سطح سوم مدل کرک پاتریک انجام گرفت.

^۱-Oil mini MBA

^۲-Mixed-Method

^۳-Evaluative Research

^۴-Triangulation

جامعه پژوهش، شامل کلیه مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران است که در برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در سال ۱۳۹۲ شرکت نموده‌اند. تعداد این افراد ۳۰ نفر است. از آنجا که هدف پژوهش پوشش دادن همه مدیران و کارشناسان فوق‌الذکر است، لذا تعداد نمونه با حجم جامعه برابر است.

در این پژوهش برای سنجش میزان واکنش از مقیاس نگرش‌سنج^۱، برای سنجش میزان یادگیری از ابزارهای خودارزیابی^۲، و برای سنجش سطح سوم (رفتار) از مقیاس‌های اندازه‌گیری رفتار^۳ استفاده شده است. برای دستیابی به روایی ابزارهای این پژوهش از شیوه روایی محتوایی، با توجه به اهداف رفتاری و عملکردی پرسشنامه استفاده شد. همچنین پایایی این ابزارها از طریق فرمول آلفای کرونباخ^۴ محاسبه شد و سپس خطای استاندارد اندازه‌گیری آن‌ها نیز محاسبه شد. همچنین در بخش کیفی ارزشیابی نیز از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته برای جمع‌آوری داده‌های لازم جهت تعیین اثربخشی برنامه استفاده شد.

در این پژوهش به منظور سنجش میزان اثربخشی برنامه‌ها در هر یک از سطوح واکنش، یادگیری و رفتار از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، ...) استفاده شده است. همچنین به منظور سنجش زنجیره تأثیر بین سطوح، از فرمول همبستگی پیرسون و ضریب تعیین استفاده شد. برای سنجش میزان یادگیری در سطح^۲ (یادگیری) نیز از نرخ خالص تغییر بهره‌گیری شده‌اند. همچنین داده‌های کیفی مربوط به پرسش چهارم پژوهش نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون^۵ دسته‌بندی و تفسیر شده‌اند.

۳- یافته‌های پژوهش

از آن جا که در صنعت نفت، همواره مدیران به مقوله آموزش توجه داشته و به دنبال ارتقای آموزش کارکنان خود بوده‌اند، بررسی این امر که آیا کارکنانی که در دوره‌های آموزشی، شرکت کرده‌اند، بعد از اتمام دوره‌ها می‌توانند از آموزش‌های آرایه شده برای بهبود عملکرد خود و افزایش اثربخشی سازمان بهره بگیرند، مطلبی مهم است. با توجه به این که پژوهش حاضر دارای چهار پرسش اساسی است، این قسمت در چهار بند قرار گرفته است.

^۱-Attitude scale

^۲ Self evaluation

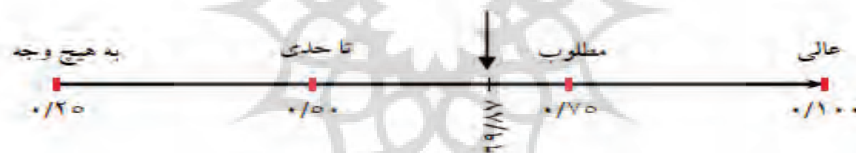
^۳-Behaviour Rating Scale

^۴-Cronbach

^۵-Thematic Analysis

سؤال اول: برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران تا چه اندازه در سطح واکنش اثربخش بوده است؟

یافته‌های حاصل از داده‌های فرم سنجش رضایت (سطح اول)، در بخش کمی نشان داد که اثربخشی دوره در سطح واکنش ۶۹/۸۷ می باشد (نمودار شماره ۱). این بدان معنی است که با توجه به طیف لیکرت تعیین شده (۴ نقطه‌ای)، اثربخشی دوره در سطح واکنش، پایین‌تر از حد مطلوب بوده است. از دلایل این امر می‌توان به عدم توجه‌سازی شرکت‌کنندگان و مدرسان دوره در بدو امر اشاره کرد. در واقع دوره مذکور از ابتدای امر اقدام به ارایه بروشور دوره در بین افراد شرکت‌کننده نموده بود ولیکن می‌بایست به منظور افزایش رغبت افراد شرکت‌کننده طی یک جلسه توجیهی، ضرورت محتوای انتخاب شده و کاربرد آن در محیط شغلی چه بصورت فعلی و چه در آینده بیان می‌گردید. چرا که آگاهی از این مطلب در واکنش مثبت شرکت‌کنندگان تأثیر بسزایی می‌توانست داشته باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهشگران فرجی، مطلبی نژاد، قهرودی، امیری، گندم‌فشان، همسو می باشد.



نمودار ۱- میزان اثربخشی دوره در سطح واکنش

منبع: (محاسبات نگارندگان)

یافته‌های بخش کیفی نیز اعم از یافته‌های مربوط به مقولات محتوا، مدرسان، فضا و شرکت‌کنندگان دوره آموزشی به ترتیب در جداول ۱، ۲، ۳ و ۴ ذکر گردیده است.

جدول ۱- یافته‌های کیفی مقوله محتوای دوره آموزشی

مقوله	زیر مقوله
محتوا	نقاط قوت دوره
	نقاط ضعف دوره

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۲- یافته‌های کیفی مقوله مدرسان دوره آموزشی

مقوله	زیر مقوله
مدرسان	نقاط قوت دوره - استفاده از اساتید مجرب و بومی نفت - به کارگیری روش‌های متنوع تدریس در کلاس - پویایی کلاس‌ها از طریق بحث گروهی
	نقاط ضعف دوره - عدم بکارگیری مثال‌های کاربردی و مرتبط - ضعف در مدیریت مناسب زمان کلاس توسط مدرسان - عدم تعهد برخی مدرسان نسبت به اهداف درسی - ترکیب نکردن فرصت‌های یادگیری کاربردی و آکادمیک توسط مدرسان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۳- یافته‌های کیفی مقوله فضای دوره آموزشی

مقوله	زیر مقوله
محیط	نقاط قوت دوره - پذیرایی مناسب در محل برگزاری دوره - قابل دسترس نبودن محل برگزاری دوره برای شرکت‌کنندگانی که ساکن تهران نبودند (دوری) - نور نامناسب - عدم تهویه مناسب
	نقاط ضعف دوره - ضعف در اطلاع‌رسانی درباره تشکیل یا عدم تشکیل کلاس‌ها - امکانات نامناسب رفاهی در محل برگزاری دوره (سیستم سرمایشی- گرمایشی نامناسب) - مشخص نبودن محل برگزاری کلاس‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۴- یافته‌های کیفی مقوله شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی

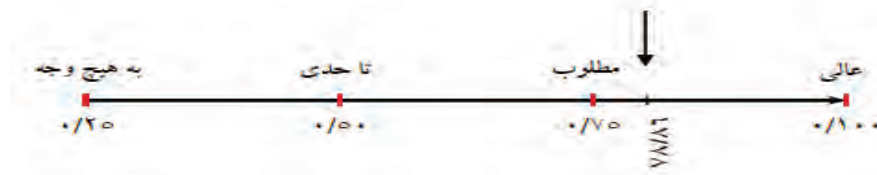
مقوله	زیر مقوله
شرکت‌کنندگان	نقاط قوت دوره - استفاده از تجربیات افراد خبره
	نقاط ضعف دوره - عدم تفکیک و دسته‌بندی شرکت‌کنندگان براساس سال‌های خدمت - عدم تفکیک و دسته‌بندی شرکت‌کنندگان براساس حیطه شغلی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال دوم: برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران تا چه اندازه در سطح یادگیری اثربخش بوده است؟

یافته‌های حاصل از داده‌های فرم خودارزیابی (سطح دوم)، در بخش کمی نشان داد که اثربخشی دوره در سطح یادگیری ۷۸/۸۶ می باشد (نمودار شماره ۲). این بدان معنی است که با توجه به طیف لیکرت تعیین شده (۴ نقطه‌ای)، اثربخشی دوره در سطح یادگیری، بالاتر از حد

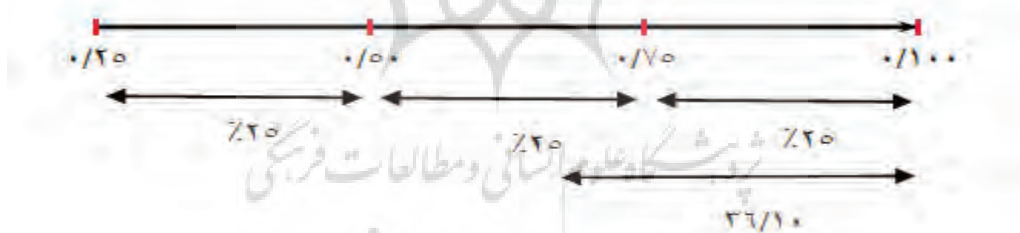
مطلوب است. یافته‌های این پژوهش با پژوهش ساعدپناه، عباسیان و دونالد ال. کرک پاتریک، همسو می‌باشد.



نمودار ۲- میزان اثربخشی دوره در سطح یادگیری

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نرخ خالص تغییر ۲۰/۲۲ به دست آمد، این بدان معناست که میزان تغییرات یادگیری حاصل از شرکت در دوره، بسیار پایین‌تر از حد پیش‌بینی شده بوده است. همچنین با توجه به این که فاصله بین نقاط طیف لیکرت ما ۲۵٪ می‌باشد و نرخ خالص تغییر درصدی به دست آمده ۳۶/۱۰ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که میزان تغییر پس از دوره نسبت به قبل از دوره، معنادار است (نمودار شماره ۳).



نمودار ۳- میزان تغییرات یادگیری

منبع: (محاسبات نگارندگان)

زنجیره تأثیر نیز بین سطح واکنش و یادگیری ۰/۵۴۳ می‌باشد که در جدول شماره ۵ ارایه گردیده است. اگر چه این عدد از حیث آماری معنادار است، اما ضریب همبستگی پایین به دست آمده نشان می‌دهد که رضایت افراد از دوره تأثیر چندانی بر بهبود یادگیری آن‌ها در سطح ۲ نداشته است.

جدول ۵- زنجیره تأثیر و ضریب تعیین به دست آمده بین سطح واکنش و یادگیری

زنجیره تأثیر بین سطوح ۱ (واکنش) و ۲ (یادگیری)			
یادگیری	واکنش	سطح	
۰/۵۴۳*	--	ضریب همبستگی	واکنش
۰/۲۹	--	ضریب تعیین	
--	۰/۵۴۳*	ضریب همبستگی	یادگیری
--	۰/۲۹	ضریب تعیین	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی ایجاد طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آن‌ها در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند (مهدوی، ۱۳۸۹). از مشکلاتی که می‌توان از آن به عنوان عوامل کاهش کیفیت در سطح یادگیری نام برد، حجم زیاد مطالب و فرصت یادگیری محدود کلاس‌ها بوده است. همچنین محتوای دوره بیشتر تئوریکال بوده و متأسفانه دوره در خصوص ابعاد کاربردی آموزش، دچار ضعف قابل توجهی بوده است. عدم توجه برخی اساتید به هدف برگزاری کلاس‌ها و آرایه مطالبی که سنخیتی با هدف کلاس ندارد و عدم یکپارچگی مطالب به صورتی که گاهاً مطالب آرایه شده، توسط چندین استاد تکرار می‌شود، عدم همگنی افراد شرکت‌کننده هم از لحاظ سطوح و سمت‌های شغلی و هم از لحاظ سنی؛ چرا که این دوره به افرادی با سابقه ۱۰ الی ۱۵ سال اختصاص داشت و ترکیب این افراد با افرادی که بدو استخدام و یا در شرف بازنشستگی هستند، مناسب به نظر نمی‌رسد. در واقع آموزش خاص افراد تازه وارد نیست. بلکه برای کارکنان باسابقه و باتجربه نیز باید، بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. بنابراین آموزش، خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند (مهدوی، ۱۳۸۹). در ادامه، یافته‌های کیفی مقوله ارزشیابی دوره آموزشی در جدول شماره ۶ ذکر گردیده است.

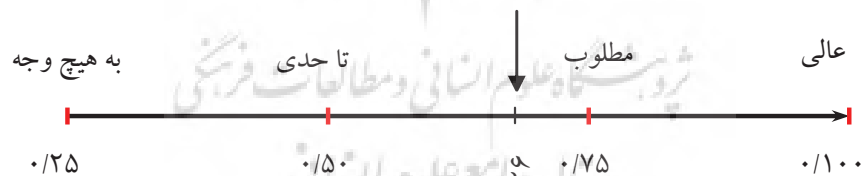
جدول ۶- یافته‌های کیفی مقوله ارزشیابی دوره آموزشی

مقوله	زیر مقوله
ارزشیابی	نقاط قوت دوره - تقویت سطح علمی شرکت‌کنندگان با مطالعات موردی توسط اساتید آشنا با صنعت نفت
	نقاط ضعف دوره - عدم وجود ارزشیابی مستمر - عدم اعتباربخشی دوره - ارزشیابی نامناسب به دلیل فاصله زمانی زیاد اتمام دوره و ارزشیابی آن

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال سوم: برنامه درسی مدیریت اجرایی نفت در شرکت ملی نفت ایران تا چه اندازه در سطح رفتار اثربخش بوده است؟

یافته‌های حاصل از داده‌های فرم تعیین میزان یادگیری آموخته‌ها (سطح سوم)، در بخش کمی نشان داد که اثربخشی دوره در سطح رفتار ۷۱/۲۶ می‌باشد (نمودار شماره ۴). این بدان معنی است که با توجه به طیف لیکرت تعیین شده (۴ نقطه‌ای)، اثربخشی دوره در سطح رفتار، پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد. این پژوهش با پژوهش هیثر پولستر، چن و لئون، جیمز سی بیکر مطابقت داشته و با یافته‌های پژوهش الاطهری و ازیری همسو نمی‌باشد.



نمودار ۴- میزان اثربخشی دوره در سطح رفتار

منبع: (محاسبات نگارندگان)

زنجیره تأثیر بین سطح یادگیری و رفتار ۰/۱۴۴ به دست آمد که این عدد از حیث آماری معنا دار نمی‌باشد و ضریب همبستگی پایین به دست آمده نشان می‌دهد که یادگیری افراد از دوره تأثیری بر بهبود رفتار شغلی آن‌ها در سطح ۳ نداشته است (جدول شماره ۷).

جدول ۷- زنجیره تأثیر و ضریب تعیین به دست آمده بین سطح یادگیری و رفتار

زنجیره تأثیر بین سطوح ۲ (یادگیری) و ۳ (رفتار)			
رفتار	یادگیری	سطح	
۰/۱۴۴	--	ضریب همبستگی	یادگیری
۰/۰۲۰	--	ضریب تعیین	
--	۰/۱۴۴	ضریب همبستگی	رفتار
--	۰/۰۲۰	ضریب تعیین	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نکته مهم در آموزش و بهسازی، انتقال آن به محیط کاری است. نخستین استراتژی انتقال، پیوند سیستم آموزش و بهسازی با استراتژی سازمان است. دومین استراتژی انتقال، انسجام اجزای چارچوب منابع انسانی است (استخدام، آموزش، جبران خدمات و روابط کارکنان)، سومین استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی سازمان یافته است (مهدوی، ۱۳۸۹). که متأسفانه به دلیل ضعف برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سطح شرکت ملی نفت ایران و عدم اختصاص و پیشنهاد دست‌ساز مناسب بر اساس سوابق، کارراهه و مسیر شغلی که در مواردی منجر به بازگشت افرادی به ابتدای خدمت و شروع مجدد و ایجاد هزینه هنگفت برای شرکت شده است، امکان به‌کارگیری آموخته‌های حاصل از این برنامه در عمل برای اکثریت افراد شرکت‌کننده مقدور نگردیده است. در ادامه یافته‌های کیفی مربوط به مقوله کاربرد آموخته‌های دوره آموزشی در محیط شغلی در جدول شماره ۸ ذکر گردیده است.

جدول ۸- یافته‌های کیفی مقوله کاربرد آموخته‌های دوره آموزشی در محیط شغلی

مقوله	زیر مقوله
کاربرد آموخته‌های دوره در محیط شغلی	نقاط قوت دوره - امکان به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط شغلی توسط برخی از شرکت‌کنندگان
	نقاط ضعف دوره - عدم ارتباط آموخته‌ها با حیطه شغلی برخی از شرکت‌کنندگان - فضای شغلی غیربرانگیزاننده و بازدارنده - تغییر جایگاه و سمت‌های افراد پس از اتمام دوره - کافی نبودن مدت زمان دوره آموزشی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

سؤال چهارم: زنجیره تأثیر بین سطوح یک تا سه در این پژوهش چه مقدار می‌باشد؟

با توجه به ضرورت آموزش اثربخش، که لازمه هر سازمان توسعه‌یافته و موفق است، و این که مطمئناً در هر دوره آموزشی عواملی وجود دارد که این عوامل بی‌شک موجبات اثربخشی آموزش را فراهم خواهد کرد، شرکت ملی نفت ایران نیز به عنوان یک شرکت صنعتی بزرگ در پی آن است که چه عواملی موجبات ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی را فراهم می‌سازد؟ در این راستا، به تعبیر ابطحی، مهم‌ترین عوامل در اثربخشی آموزش عبارتند از: پشتیبانی مدیریت عالی سازمان از آموزش و بهسازی منابع انسانی، اعتقاد کارکنان به آموزش، جایگاه آموزش در سازمان، سیاست‌ها و خطمشی کلی سازمان، فرصت کاربرد عملی دانش و مهارت، ابزارها و تجهیزات کمک آموزشی مناسب، برگزار کردن دوره پس از جمع‌آوری اطلاعات کافی در مورد زمان، مکان و شکل اجرای آن، توضیح کامل ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، توسعه مهارت‌های مدیریتی از طریق آموزش، توسعه روابط انسانی در سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزش متنوع، توجه به برنامه‌های راهبردی سازمان، هدایت دوره‌های آموزشی برای تحقق اهداف سازمانی و جدی گرفتن آموزش از سوی فراگیران (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۱).

در این پژوهش زنجیره تأثیر بین سطوح اول (واکنش) و دوم (یادگیری) $۰/۵۴۳$ و بین سطوح دوم (یادگیری) و سوم (رفتار) $۰/۱۴۴$ و بین سطوح اول (واکنش) و سوم (رفتار)، $۰/۲۱۰$ به دست آمد (جدول شماره ۹).

جدول ۹- زنجیره تأثیر بین سه سطح واکنش، یادگیری و رفتار

سطح	واکنش	یادگیری	رفتار
واکنش	-	* $۰/۵۴۳$	$۰/۲۱۰$
یادگیری	* $۰/۵۴۳$	-	$۰/۱۴۴$
رفتار	$۰/۲۱۰$	$۰/۱۴۴$	-

* معناداری یافته‌ها در سطح $۰/۰۱$ (دو دامنه).

منبع: (محاسبات نگارندگان)

سؤال اصلی: میزان اثربخشی برنامه درسی دوره آموزشی مدیریت اجرایی نفت در شرکت

ملی نفت ایران به چه اندازه بوده است؟

بنابر یافته‌های این پژوهش، می‌توان گفت آموزش‌های سازمانی زمانی مفید و مطلوب است که بتوانند مسایل و مشکلات سازمان را حل و در جهت بهبود کیفیت کار و محصول قرار گیرد. معمولاً نگرش به اثربخشی آموزشی، نگرش نتیجه‌ای است، این تفکر و فلسفه به شکل کامل

نمی‌تواند سازمان را یاری نماید، بلکه بایستی برای اثربخش نمودن آموزش‌ها رویکرد فرآیندی_تعاملی را زیر بنای کار قرار داد و این به خاطر آن است که اثربخشی چیزی نیست که بتوان در پایان کار آموزش آن را تعیین نمود، بلکه اثربخشی یک فرآیند مداوم است که از تفکر در مورد آموزش شروع می‌شود. بنابراین بایستی از شروع کار طراحی و برنامه‌ریزی آموزش به فکر اثربخشی بود. رویکرد فرآیندی _تعاملی، اثربخشی را فرآیندی می‌داند که بخشی از آن در قبل از شکل‌گیری آموزش و بخشی از آن در فرآیند شکل‌گیری آموزش و بخشی از آن در پایان آموزش شکل می‌گیرد (سلطانی، ۱۳۸۵). از عواملی که باعث شده دوره مذکور در عمل تقریباً با ناکامی مواجه شود می‌توان موارد زیر را برشمرد:

عدم به‌کارگیری آموخته‌های دوره مذکور در محیط شغلی به دلیل محیط غیر برانگیزاننده و در مواردی بی‌ارتباط با حیطه شغلی برخی از شرکت‌کنندگان، تکراری بودن محتوای دوره برای تعداد زیادی از شرکت‌کنندگان، عدم توجه‌سازی افراد مبنی بر آموزش‌های غیرکاربردی فعلی برای برخی از شرکت‌کنندگانی که از بخش مهندسی ساختار بودند و عدم اطلاع از تغییر جایگاه شغلی آن‌ها در آینده که متأسفانه با توجه به تغییر پست‌های سازمانی از اسفند ماه سال ۹۲ و عدم ادامه انجام وظیفه در مدیریت منابع انسانی در برخی از شرکت‌کنندگان، عملاً فرصت پیاده‌سازی آموخته‌های دوره فراهم نگردید، ابهام اهداف دوره برای شرکت‌کنندگان، انتخاب فضای نامناسب آموزشی، مشکل دوری محل آموزش برای آن دسته از شرکت‌کنندگانی که ساکن تهران نبودند، عمل نکردن به وعده‌های قبل از برگزاری دوره شامل برگزاری مراسم اختتامیه و اعطای گواهینامه پایان دوره یک ماه پس از اتمام دوره، که متأسفانه پس از گذشت یک سال گواهینامه برای شرکت‌کنندگان ارسال شد، عدم ارتباط و هماهنگی استادان دوره و متعاقب آن پراکندگی و تکراری شدن محتوای کلاس‌ها در برخی موارد، عدم برگزاری جلسه توجیهی برای اساتید دوره به منظور آشنایی با محیط صنعت نفت برای آن دسته از مدرسانی که با صنعت نفت آشنایی نداشتند، عدم وجود ارزشیابی مناسب از سوی اساتید، استفاده از محتوای قدیمی توسط مدرسان دوره که این مسئله، هدف اصلی دوره را که به روز کردن اطلاعات افراد شرکت‌کننده بود، زیر سؤال می‌برد. به‌طور کلی، وجود محدودیت‌های سازمانی، قوانین و دستورالعمل‌ها و عدم باور به اجرای آن در سازمان توسط مدیران ارشد سازمانی از دلایلی است که موجب شد آموزش‌های دوره مذکور در عمل با ناکامی مواجه شود.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه آموزه‌های مربوط به دوره مدیریت اجرایی نفت مرتبط با حوزه‌های کارکردی موجود برای منابع انسانی سازمان‌های تابعه نفت و گاز، برنامه‌ریزی و طراحی گردیده بود و تلاش اساتید

و مجریان در انتقال مطالب و آموزش‌ها از استانداردهای اولیه آموزش بهره جست، ولیکن در اجرایی نمودن بسیاری از سرفصل‌های دوره آموزشی گاهاً با چالش‌های جدی رو به رو بوده و یا اجرایی نمودن غیرممکن می‌باشد که به اختصار اهم دلایل آن در صنعت نفت عبارتند از:

- بسیاری از مفاهیم و الگوهای عملی نیازمند وجود زیرساخت‌های اولیه جهت کاربردی نمودن می‌باشد که متأسفانه بسیاری از این زیرساخت‌ها از جمله فرهنگ، ساختار تشکیلاتی، فناوری‌ها و سخت‌افزارهای اولیه، سیستم‌ها و روش‌ها، قوانین و مقررات اداری و حد اختیارات و وظایف و ... متناسب با ابعاد این الگوها طراحی نگردیده و گاهاً به دلیل فقدان آن‌ها، اجرایی نمودن و استقرار این آموزه‌ها غیرممکن و یا کمتر امکان اجرایی شدن پیدا می‌نماید.

- وجود الگوهای مدیریتی سنتی و سلیقه‌ای و گاهاً دستوری و فقدان حمایت‌های لازمه از سوی مدیران ارشد سازمان و عدم باور مدیران به اجرایی شدن مفاهیم اولیه یکی دیگر از عواملی است که اجرایی شدن این آموزه‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، نظیر عدم باور مدیریت ارشد در استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی عملکرد مدیران، تطابق شرایط شغل و شاغل، تعیین بهینه کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ...

- غرق شدن بدنه سازمان در جهت اجرا نمودن کارهای جاری و روتین به نحوی که در این روزمرگی تنها به نگهداشت و حفظ وضعیت موجود بسنده می‌گردد و تلاش برای تغییر تفکر و رویکرد جدید و اصلاحی برای بهبود سیستم‌ها و روش‌ها، روسازی فرآیندهای کاری و ... را از بدنه مانع می‌گردد چرا که مدیریت سازمان‌های دولتی بر مبنای مرکز هزینه استوار است نه بر مبنای تفکر بنگاه‌داری اقتصادی.

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای دوره مزبور، این بوده است که بتوان در اجرای هر یک از برنامه‌ها و مسئولیت‌های محوله در حوزه مدیریت منابع انسانی، تفکر سیستمی و نگرش فرآیندی جایگزین مدیریت سنتی و سلیقه‌ای گردد به نحوی که از طریق شفاف‌سازی و روان‌سازی فرآیندهای انجام کار و تعیین بهینه حدود و ثغور اختیارات و شرح خدمات حوزه‌های کارکردی بتوان از تداخل وظایف، وجود تعارضات سازمانی و رفتاری، موازی کاری‌ها و ... جلوگیری نمود. مطمئناً اجرایی نمودن این مهم علاوه بر توجیه و انتقال باور به مدیران ارشد سازمان به این موضوع که می‌توان وضعیت موجود را بهبود بخشید، یکی از عوامل موفقیت می‌باشد و از آن مهم‌تر مشارکت‌دادن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و توجه به تفکر کار گروهی در سازمان از فواید آن می‌باشد. از عمده‌ترین دلایل آموزش و بهسازی کارکنان می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- بروز استعدادهای نهفته: آموزش صحیح می‌تواند استعدادهای بالقوه کارکنان را به فعلیت برساند و آن‌ها را توانمند سازد.
 - منحصر به فرد بودن موقعیت‌ها: با آموزش صحیح می‌توان کارکنان را با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت و شرایط قادر ساخت تا انعطاف‌پذیری مناسبی از خود نشان دهند.
 - تغییرات شغلی: تغییرات مداوم تجهیزات، روش‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های متنوع و متفاوتی را طلب می‌کند که آموزش صحیح می‌تواند کارکنان را با آن‌ها متناسب کند.
 - قوانین و مقررات دولتی: قوانین و مقررات دولت‌ها فشار روزافزونی را به سازمان‌ها جهت تدوین و اجرای برنامه‌های آموزش برای کارکنان وارد می‌کنند (مهدوی، ۱۳۸۹).
- نظری بودن آموزش در اغلب دوره‌ها و توجه اندک به آموزش‌های عملی، مرتبط نبودن آموزش‌ها با نوع فعالیت کارمند در شرکت، نامناسب بودن مکان آموزشی از لحاظ بعد مسافت در برخی از شرکت‌کنندگان، نامناسب بودن زمان برگزاری کلاس‌ها، صلاحیت و توانایی پایین علمی اساتید از مهمترین مشکلات مطرح شده توسط فراگیران شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی بود.

۵- منابع

- ابیلی، خدایار؛ سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۱). طراحی مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت. شماره ۱۱، ص ۸۷.
- خراسانی، اباصلت و دوستی، هومن. (۱۳۹۱). ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی (راهنمای عملیاتی). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- خراسانی، اباصلت و رشتیانی، برزو. (۱۳۹۱). رویکردی جامع به اثربخشی آموزش. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- دادرسیگانه، محمد. (۱۳۸۶). ارزشیابی کاربردی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی. تهران: مؤلف.
- ساعدپناه، مسعود. (۱۳۸۶). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه کارکنان بانک مسکن شهر تهران طی سال ۱۳۸۶. پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشگاه شهید بهشتی.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۵). تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده. تهران: ارکان دانش.
- شمس‌مورکانی، غلامرضا و حسینی، نیره. (۱۳۹۲). آموزش سازمانی؛ انتقال آموزش به محیط کار. تهران: باور عدالت.
- عباسیان، عبدالحسین و جنت، مرتضی. (۱۳۸۸). اثربخشی آموزش. تهران: آبگین رایان.
- عیدی، اکبر؛ علی‌پور، محمدرضا و عبدالهی، جواد. (۱۳۸۷). سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۰، ص ۲۹.
- فتحی‌واجارگاه، کورش. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.
- فرجاد، شهروز. (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها (مفاهیم، تکنیکها و چارچوب عملی). تهران: بال.

- کرک پاتریک، دونالد و کرک پاتریک، جیمز. (۱۳۹۱). *ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی*. ترجمه: سعید صفایی موحد و اعظم اسداللهی. تهران: آبیژ.
- کرمی، مرتضی. (۱۳۹۰). *طراحی آموزشی در کسب و کار و صنعت*. تهران: کویر.
- گندم فشان، زهره. (۱۳۸۶). بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت از دیدگاه مدیران رده میانی شرکت نفت مناطق مرکزی ایران. *پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان*، دانشگاه شهید بهشتی.
- گودرزی، ناصر. (۱۳۸۲). *ارزشیابی عملکرد کارکنان*. تهران: آن.
- مطلبی‌نژاد، علیرضا. (۱۳۸۹). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کاربردی کامپیوتر کارکنان شرکت ملی نفت تهران بر مبنای مدل کرک پاتریک. *پایان نامه کارشناسی ارشد تکنولوژی آموزشی*، دانشگاه علامه طباطبایی.
- مهدوی، عبدالمحمد. (۱۳۸۹). *نظام آموزش کارکنان در عصر اطلاعات*. تهران: نظری.

- Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resource*. New York: Mc Grow_ Hill Book Company.
- Chen, Y ., & Leon, H. (2010). Student evaluation of teaching effectiveness: An assessment of student perception and motivation. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28(1), 71.
- Feldman, D. (1998). *Managing Careers in Organizations*. Glenview: Foreman & Company.