

## بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش سرپرستی و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت آن (مطالعه موردی: ستاد شرکت ملی گاز ایران)

خدایار ابیلی<sup>۱</sup> - مسعود غلامعلی لواسانی<sup>۲</sup> - خالد غلامی<sup>۳</sup> - سید جمال حسینی<sup>۴</sup>

### چکیده

آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، در سازمانهای صنعتی و تولیدی به صورت یک امر طبیعی درآمده و همگان بر آن اتفاق نظر دارند، این مهم اصولاً در غالب برنامه‌های آموزشی مدون، کوتاه مدت یا دراز مدت به اجرا در می آید منتها در طراحی و اجرای آموزشها آنچه دارای اهمیت فوق العاده است ارزیابی اثربخشی این نوع آموزشهاست که بر اساس نتایج بدست آمده بتوان آموزشهای تکمیلی و جهت‌داری را طراحی کرد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان اثربخشی دوره های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت موجود آن در سال ۱۳۹۰ انجام شده است. طرح پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل سرپرستان ستاد شرکت ملی گاز است. در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته‌ای است که بر اساس سه مولفه ویژگی‌های فردی، آموزشی و سازمانی مدل انتقال آموزش هالتون تدوین شده است. داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS و از طریق آزمون t تک نمونه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، نتایج بدست آمده از آزمون t نشان داد که مولفه ویژگی فردی در سطح مطلوب و مولفه ویژگی آموزشی و سازمانی در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی، قرار دارند.

واژگان کلیدی: اثربخشی<sup>۵</sup>، آموزش سرپرستی<sup>۶</sup>، الگوهای ارزیابی اثربخشی<sup>۷</sup>، شرکت ملی گاز<sup>۸</sup>.

۱. استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه تهران.

۲. استادیار گروه روانشناسی تربیتی و مشاوره دانشگاه تهران.

۳. کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی دانشگاه تهران. نویسنده مسئول (khaled.gholami@gmail.com)

۴. کارشناس ارشد تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش.

5. Effectiveness
6. Supervision Training
7. Effectiveness assessment models
8. National Gas Company

## مقدمه

سازمان‌ها از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته است که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهمترین رکن در این بین است، زیرا کارآئی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفی و ستادی است. از آنجا که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می دهد لذا تامین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است (عباسیان، ۱۳۸۵).

در محیط‌های کاری پرشتاب و به ندرت قابل پیش‌بینی امروز و در بازارهای پرقابلی جهانی، بویژه در سازمان‌های دانشگر که در آنها ارتقای دانش و بهبود بهره‌وری از اهمیتی حیاتی برخوردار است، اهمیت دانشگران بعنوان مهمترین عوامل کسب مزیت رقابتی این محیط‌های کاری، غیر قابل انکار است (ابیلی و موفقی ۱۳۸۱). بسیاری از صاحب‌نظران امروز، در کنار پیشرفت‌های تکنولوژی و افزایش ظرفیت در ابعاد مختلف توسعه سازمانی، توجه به آموزش و توسعه نیروی انسانی را از عوامل مهم و مکمل سرمایه‌های فیزیکی می‌دانند و ترکیب مناسب نیروی کار آموزش دیده، مدیریت صحیح و سرمایه‌های فیزیکی کارآمد را از الزامات مهم پیشبرد اهداف سازمانی می‌شناسند. (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۶).

تغییرات موجود در فناوری به عنوان عامل دگرگونی در سازمان‌ها، تغییرات کلی را در مهارت‌ها و دانش سازمانی ایجاد کرده است. امروزه رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان بستگی دارد که این امر در سایه آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی سازمان میسر است. آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش به‌سزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد خود را با فشارهای تغییر محیطی وفق دهند.

بنابراین آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عاملی مهم مورد توجه قرار می‌گیرد (ایوانسویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱. به نقل از ابیلی و هداوندی، ۱۳۸۳)، اما آموزش کارکنان به تنهایی کافی نیست و اطمینان از اثرات و نتایج مثبت آن باید یکی دیگر از اولویت‌های سازمان‌ها باشد (بومن<sup>۲</sup>: ۱۹۸۷). بر همین اساس یک برنامه آموزشی، تنها

1. Evancevich  
2. Bowman

زمانی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد تاثیر آموزش بر بهبود عملکرد شرکت کنندگان عرضه کند. این امر به جنبه مهمی از آموزش اشاره دارد که معمولاً از آن با عنوان «اثربخشی آموزش»<sup>۱</sup> یاد می‌شود (قهروانی، ۱۳۸۲). در حقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی آینه‌ای فراهم می‌آورد تا از یک سو، مدیران و کارکنان سازمان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی بدست آورند و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزش سازمان را مجهز می‌کند تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاهی پیدا نمایند و از این طریق به اثر بخش نمودن برنامه و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی مدد رسانند، پس بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش کارکنان لازمه فرآیند آموزش می‌باشد و با این قسمت است که حلقه آموزش تکمیل می‌گردد. بنابراین شناخت و به کارگیری ساز و کارهای سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و نشان دادن پیامدهای آن برای جامعه‌ی سازمانی، از جمله ضروریات یک برنامه ریزی جامع آموزش و بهسازی نیروی انسانی است (چیناپا و میرون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

تحقیقات زیادی راجع به اثربخشی دوره‌های آموزشی انجام شده است، اثربخشی در فرهنگ لغت به معنای «اندازه اثر و اعمال» بکار می‌رود و معمولاً به میزان یا حدی تحقق اهداف یک سازمان اطلاق می‌شود (الوانی، ۷۷).

اولین دیدگاهی که در زمینه اثربخشی ارائه شده (احتمالاً طی دهه ۱۹۵۰) مطرح گردیده، بسیار دشوار بود. در این دیدگاه اثربخشی بعنوان میزان یا حدی تحقق اهداف یک سازمان اهدافش تعریف شده است (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۷). آلوارز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴: ۱۳۸۹) اثربخشی آموزش را مطالعه فرد، آموزش و ویژگی‌های سازمانی که فرآیند آموزش را قبل، در طول و پس از آموزش تحت تاثیر قرار می‌دهد، تعریف نموده‌اند.

اثربخشی آموزشی دربرگیرنده عوامل مختلفی است که نشان دهنده میزان منتقل شدن آموزش به یادگیرنده و ماندگاری یادگرفته‌ها در او و کاربرد آن در سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی است (هولتون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۰).

1. Training effectiveness
2. Chinapah and Miron
3. Alvarez
4. Holton

در ارائه آموزش‌های اثربخش شرایط و عواملی وجود دارد که بر کاهش و یا افزایش میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی تاثیرگذار است. از جمله این عوامل می‌توان به مدت زمان اجرای دوره، محتوای دوره، کیفیت اجرای دوره، تجربیات یادگیرندگان، طرز تلقی از شغل، اشتیاق به یادگیری امور جدید، میزان استفاده از مهارت‌های مطالعه، نگرش یادگیرندگان، مشاوره شغلی، میزان تجهیزات و امکانات دوره‌های آموزشی اشاره کرد (اونز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱). در راستای اثربخشی آموزشی مطالعات نشان داده که عوامل متعددی در این زمینه نقش دارند. اما بنظر می‌رسد مهمترین آن نیازسنجی صحیح و متناسب آموزشی از صاحبان مشاغل می‌باشد، از عوامل دیگر در اثربخش کردن دوره‌های آموزشی می‌توان به شکل اجرای دوره‌ها اشاره کرد که متناسب با ماهیت موضوعی دوره یا نیازی که سازمان تشخیص می‌دهد، می‌باشد. (ابطحی، ۱۳۸۲).

امروزه از آموزش، انتظار می‌رود که بتواند تغییرات رفتاری مطلوب را در کارکنان ایجاد کند و از این رهگذر، تحقق اهداف سازمانی تسهیل یابد. ارزیابی نتایج آموزشی از عناصر اصلی در فرآیند یادگیری است و توجه به فرآیند آموزش و ارزیابی آن در رسیدن به اهداف آموزش و نتایج یادگیری ضروری است (آلوارز و همکاران: ۲۰۰۴).

تایر و تیکوت (۱۹۹۵؛ به نقل از اساری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، مدلی را ارائه کردند که در این مدل متغیرهای فردی شامل واکنش به آموزش‌های قبلی، تعلیم و تربیت، خودکارآمدی پیش از آموزش، کانون کنترل، مشارکت شغلی، نگرش‌های مسیر شغلی باعث می‌شود که یادگیری در طول آموزش رخ داده و موجبات اثربخشی آموزشی فراهم گردد.

بالدوین و فورد<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) در مدل پیشنهادی خود ویژگی‌های کارآموزان (توانایی، شخصیت و انگیزش)، طراحی آموزش (اصول یادگیری، توالی و محتوای آموزش) و ویژگی‌های محیط کار (حمایت و فرصت کاربرد) بر یادگیری تأثیر می‌گذارد و یادگیری هم بر اثربخشی آموزشی تأثیر می‌گذارد و هم چنین ویژگی‌های کارآموزان و محیط کار به طور مستقیم بر شرایط انتقال تأثیرگذار است.

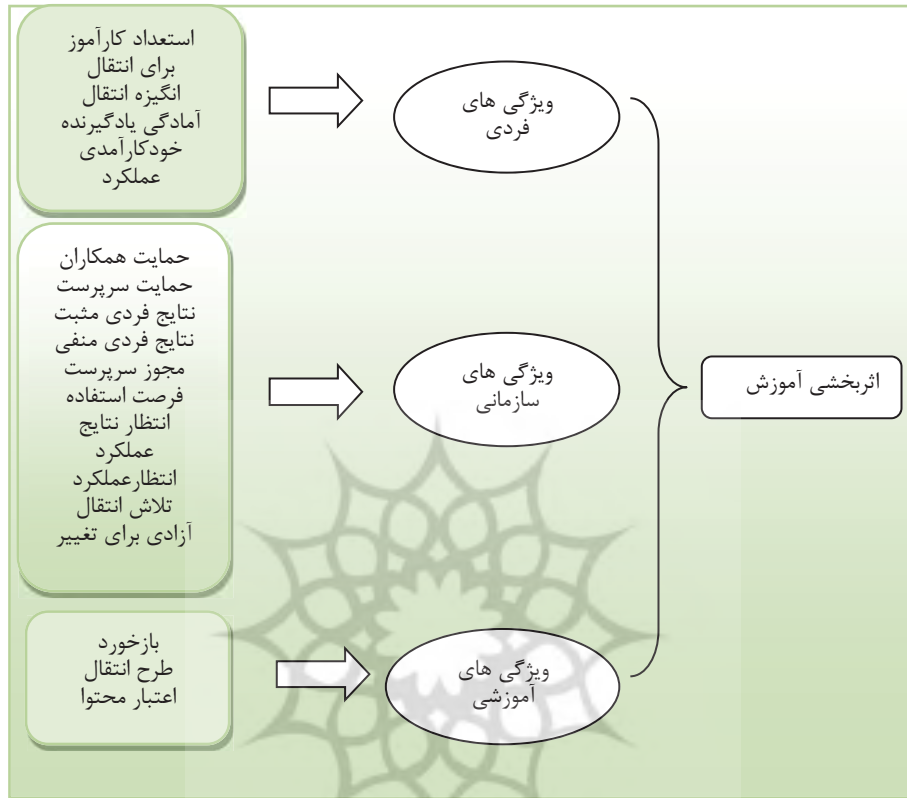
مدل اثربخشی آموزشی هولتون<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، ویژگی‌های فردی، آموزشی و سازمانی را به عنوان متغیرهای اساسی تاثیرگذار بر پیامدهای آموزش معرفی می‌نماید (آلوارز و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۳۹۰).

1. Owense
2. Essary
3. Baldwin & Ford model
4. Holton

رویلر و گلدشتاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) در زمینه اثربخشی آموزشی، مدلی مبتنی بر این امر ارائه کردند که هر وقت کارآموزان تشخیص دادند، سازمان جو سازمانی مثبت دارد، رفتارهایی که قبلاً در آموزش یاد گرفته بودند بهتر ارائه می دادند. به زعم آنان جو انتقال سازمانی و عملکرد سازمان و یادگیری در آموزش بر میزان رفتارهای یاد گرفته شده تأثیر گذاشته و این رفتارها به شغلشان انتقال داده می شود.

تعیین مسیر آموزش و تعیین میزان اثربخشی آن، در نیل به اهداف سازمان ضرورتی مهم و اساسی است و به همین منظور رویکردها و مدل های متعددی بر اساس دیدگاه‌های خاصی که در تعریف ارزشیابی وجود دارد شکل گرفته اند. برای اطلاع از تاثیر دوره‌ها در ارتقای سطح دانش، نگرش، مهارت و رفتار مطلوب نیروی انسانی، میزان تحقق اهداف دوره ها، پاسخگو بودن برون‌دادهای این آموزش ها به نیازهای محیط کار و به طور کلی تصویر نمودن اثربخشی این دوره ها، نیاز به الگوی مناسب جهت تعیین اثربخشی دوره‌های آموزشی وجود دارد. در این راستا ضمن اطلاع از مدل های ارزشیابی مختلف (الگوی ارزشیابی کرک پاتریک، الگوهای انتقالی، الگوی ارزشیابی سیب، IPOO) و نظر به اینکه مدل انتقالی هالتون یک پایه تئوریک برای تشخیص نقاط قوت و ضعف انتقال یادگیری در سازمان فراهم می آورد و همچنان متغیرهایی را که بر روی فرایند ارزشیابی بسیار موثرند، را مشخص و روابط میان فاکتورها را تشریح می نمایند و جوانب موثر بر میزان کاربرد آموزشها در محیط واقعی کار و مولفه های موثر بر این انتقال و کاربرد آموخته ها را مورد ارزیابی قرار می دهد، به عنوان ابزاری مناسب جهت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار می گیرد. مدل انتقالی که مستقیماً با یادگیری و عملکرد انتقال ارتباط دارند بر اساس ۱۶ فاکتور در سطح ویژگی‌های فردی، آموزشی و سازمانی، انتقال آموزش را مورد ارزیابی قرار می دهد.

1. Rouiller & Goldstein model



### مدل مفهومی اثربخشی آموزش بر اساس ۱۶ فاکتور مدل اثربخشی هالتون

همانطور که در مدل مفهومی فوق نشان داده شده است؛ سه عامل فردی، آموزشی و سازمانی موثر در اثربخشی آموزش می باشد. این مدل متغیرهایی را که بر روی فرایند ارزشیابی بسیار موثرند و روابط میان فاکتورها را، تشریح می نمایند. در زیر به بررسی هر یک از مولفه ها و شاخص های آنها پرداخته می شود:

#### شاخص های ویژگی فردی

آمادگی یادگیرنده: اعتقاد کلی فراگیران به این که آن ها قادرند عملکرد کاریشان را هر زمان که بخواهند تغییر دهند.

انگیزه انتقال: اشاره به تمایل فراگیران به استفاده از دانش و مهارت و نگرش‌های کسب شده از برنامه آموزشی در حرفه اش دارد.

خودکارآمدی عملکرد: اعتقاد کلی فراگیران به اینکه آنها قادرند عملکرد کاریشان را هر وقت که بخواهند تغییر دهند .

استعداد فردی برای انتقال: میزانی که افراد زمان و انرژی برای انتقال آموزش دارند.

### شاخص‌های ویژگی آموزشی

اعتبار محتوا: میزانی که فراگیر قضاوت می‌کند که محتوای آموزشی به درستی نیازهای شغلی وی را بر آورده می‌سازد.

طرح انتقال: طرح انتقال اشاره دارد به میزانی که طراحی و اجرای برنامه آموزشی، بطور مثبت، نتایج انتقال را تحت تاثیر قرار می‌دهند. فاکتورهایی که طراحی انتقال را انعکاس می‌دهند شامل پیوستگی عناصر، تدریس اصول عمومی درباره محتوای آموزش، تنوع عمل، محتوای کلی، وسعت استرس‌های جلوگیری از بازگشت و میزان تنظیم اهداف ضمن آموزش است.

بازخورد: شاخص‌های رسمی و غیر رسمی در مورد عملکرد کاری افراد.

### شاخص‌های ویژگی سازمانی

حمایت همکاران: میزانی که همکاران استفاده از یادگیری را در کار حمایت و تقویت می‌نمایند.

حمایت سرپرستان: وسعتی که مدیران و سرپرستان استفاده از یادگیری را در کار تقویت و حمایت می‌نمایند.

نتایج فردی مثبت: میزانی که کاربرد آموزش در کار منجر به نتایج مثبت برای کارآموز می‌گردد.

نتایج فردی منفی: میزانی که افراد اعتقاد دارند عدم کاربرد مهارت‌ها و دانش کسب شده در دوره آموزشی می‌تواند منجر به نتایج منفی گردد.

مجوز سرپرست: میزان پاسخ‌های منفی دریافت شده افراد از مدیر و سرپرست هنگام استفاده از مهارت‌ها و دانش کسب شده از دوره آموزشی.

فرصت استفاده: میزانی که فراگیران مجهز شده اند یا بدست آورده‌اند امکانات و ابزارهایی را که آنها را قادر به استفاده از آموزش در کار می‌نماید.



انتظار عملکرد تلاش انتقال: انتظار داشتن که تلاش صورت گرفته برای انتقال یادگیری می‌تواند منجر به تغییر در عملکرد کاریشان گردد. انتظار نتایج عملکرد: انتظار داشتن که تغییر در عملکرد کاری می‌تواند منجر به نتایج مفید گردد.

آزادی: هنجارهای گروهی رایج که براساس آن کارآموزان پی به مقاومت و مخالفت در استفاده از مهارت‌ها و دانش کسب شده، برده‌اند (خراسانی و عیدی، ۸۹). در دامه به بررسی چندین پژوهش که به بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی پرداخته‌اند، می‌پردازیم:

یوزباشی (۱۳۸۹) در پژوهش نشان داد که در زمینه عوامل فردی؛ نیازهای غالب شرکت‌کنندگان، نوع علائق و نگرش‌های، سطح انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی از مهمترین عوامل موثر بر اثربخشی دوره‌های آموزشی، در زمینه عوامل آموزشی؛ نوع هدف‌گذاری برای دوره آموزشی، نوع امکانات تدارک دیده شده، نحوه زمان‌بندی دوره آموزشی، ویژگی‌های مدرسین دوره، نوع محتوای انتخابی برای دوره آموزشی، نحوه و سبک تدریس مدرسین دوره آموزشی و نحوه ارزشیابی عملکرد مدرسین دوره آموزشی از مهمترین عوامل موثر بر اثربخشی دوره‌های آموزشی محسوب می‌شوند.

نصر اصفهانی (۱۳۷۹) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه مدت مدیران دوره متوسطه استان بوشهر" به این نتیجه رسید که دوره‌های آموزش ضمن خدمت اثربخش نبوده است. دلایل این عدم اثربخشی چنین عنوان شده است:

۱. عدم تناسب محتوای دوره با نیازهای آموزشی مدیران
۲. عدم انسجام و جامعیت محتوای دوره
۳. عدم تناسب روش‌های تدریس دوره با محتوای دوره

زینب فرهمند در تحقیقی تحت عنوان بررسی «بررسی اثربخشی دوره‌های تخصصی ضمن خدمت کارشناسان شرکت ساپکو در سال ۱۳۷۹» به این نتیجه رسیده است که دوره‌های آموزشی در زمینه افزایش دانش فنی و تخصصی کارشناسان از عملکرد نسبتاً مطلوبی برخوردار بوده است. زمینه افزایش مهارت و آمادگی در انجام وظایف و افزایش بهبود عملکرد شغلی موفقیتی در حد متوسط داشته‌اند و در زمینه رضایت و خشنودی شغلی کارشناسان موفقیتی پایین‌تر از حد متوسط داشته و از اثربخشی بالایی برخوردار نبوده‌اند.



- دترمن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۳ گزارش کرد که ۹۰ درصد آموزش‌های ضمن خدمت در آمریکا غیر اثربخش بوده‌اند و به کارکنان انتقال داده شده‌اند و بنابراین ۹۰ میلیون دلار در سال در آمریکا به هدر می‌رود. ودلایل عدم اثربخشی چنین عنوان شده است:
۱. محتوای دوره‌های آموزش ضمن خدمت متناسب با زمینه‌های کاری کارکنان نبوده، و در نتیجه به کارکنان انتقال داده نشده است
  ۲. هدف دوره‌ها، این بوده است که مهارت‌ها و کوتاهترین زمان ممکن به کارکنان انتقال داده شود. که این امر باعث اضطراب و ایجاد فشار بر کارکنان شرکت کننده در این دوره‌ها شده است.
  ۳. تنها مدیران ارشد تصمیم می‌گرفتند که چه باید آموزش داده شود و چگونه باید این کار باید انجام گیرد، که در نتیجه کارکنان هیچ نقشی در انتخاب محتوای دوره نداشتند و بطور کلی میتوان گفت که نیازسنجی انجام نگرفته است.
- چیبابورو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود با عنوان "تأثیرات زمینه‌ای و فردی بر روی ابعاد چندگانه اثربخشی آموزشی" به بررسی فرضیات زیر پرداختند:
- الف) درک کارآموز از فرهنگ یادگیری مداوم در سازمان رابطه مثبتی با انگیزه آنها دارد.
- ب) درک از کمک ناظر ارتباط مثبتی با انگیزه یادگیری کارمند دارد. (ج) انگیزه یادگیری کارمند با یادگیری و دانش قبلی، انتقال مهارت یادگیری، تعمیم و حفظ مهارت‌های یادگیری ارتباط خواهد داشت. بعد از بررسی این فرضیات به نتایج زیر دست یافتند: فرض ۱- عوامل زمینه‌ای رابطه مثبتی با فرهنگ یادگیری دارد ۲- در فرض دوم کمک ناظر تأثیر غیرمستقیم بر اثربخشی دارد. کارمندان زمانی از کمک ناظر استفاده خواهند کرد که انگیزه بالایی داشته باشند. ۳- در فرض سوم، رابطه معنی داری با انگیزه یادگیری کارمند دارد.
- اسکات و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) در پژوهشی با «عنوان عوامل موثر بر اثر بخشی آموزشی» دریافتند که چندین عامل غیر فنی تأثیر چشمگیری بر پیامدهای آموزش در سازمان دارد. این عوامل شامل: اعتماد به نفس، نگرش شغلی، انتظارات آموزشی، اجرای آموزش و انگیزه قبل از آموزش می‌باشد.

1. Detterman  
2. Chiaburu and Tekleab  
3. scott & et all

در پژوهشی که توسط وینفرد و همکاران (۲۰۰۳)، تحت عنوان «اثربخشی آموزش در سازمان‌ها» صورت گرفت، آن‌ها به این نتیجه رسیدند که روش آموزشی مورد استفاده، مهارت یا ویژگی‌های شغلی آموزش داده شده و انتخاب معیار ارزشیابی آموزش عمده‌ترین عوامل تاثیر گذاتر بر اثربخشی برنامه‌های آموزشی می‌باشند.

اسمیت و ولفورد<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر اثر بخشی آموزشی» دریافته‌اند که چندین عامل غیر فنی تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای آموزش در سازمان دارد. این عوامل شامل؛ اعتماد به نفس، نگرش شغلی، انتظارات آموزشی، اجرای آموزش و انگیزه قبل از آموزش می‌باشد

سالاس و بویروز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی را به عنوان یک از اولین عوامل مؤثر در اثربخشی آموزشی عنوان نموده‌اند.

آموزش شرکت ملی گاز ایران عهده‌دار ارتقای دانش و مهارت‌های منابع انسانی و افزایش سطح آگاهی فردی و اجتماعی آنان، ارتقای سطح مسوولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و بهبود بینش نیروی انسانی نسبت به محیط کار و زندگی اجتماعی، انطباق با پیشرفت‌های نوین فنی و تکنیکی و ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی آنان می‌باشد. این واحد با سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت و تکیه بر منابع انسانی توانمند و متعهد به عنوان اصلی‌ترین سرمایه و توسعه و بکارگیری روش‌های نوین علمی نظام مدیریت دانش و تعامل شبکه‌ای با ارگان‌های فعال آموزشی جهت بهسازی نیروی انسانی در بخش مدیریتی، فنی و ... گام برمی‌دارد.

در این راستا با توجه به ضرورت‌های حال و آینده در بعد سرمایه انسانی، شرکت ملی گاز ایران گام اول خود را برای رسیدن به افق موردنظر با بهبود و توسعه منابع انسانی برداشته و برخورداری از مدیران و کارشناسانی دارای تفکری قوی و دورنگر و مدیریتی هوشمند و متعهد و همچنین مشرف به دانش طراز جهانی را سرلوحه اهداف خود قرار داده است. بدین ترتیب نقش آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز جایگاه و اهمیتی ویژه دارد و نگاهی دیگر می‌طلبد. نظر به افق‌های پیش رو و طرح‌های در دست اجرا و توسعه آتی شرکت ملی گاز، آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت، در جایگاه هلدینگ و بمنظور سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی و اعمال نظارت، رئوس برنامه‌های اصلی

1. Smith & wolford
2. Salas & Cannon-Bowers

خود تنظیم کرده است. این برنامه‌ها بگونه‌ای است که به موازات توسعه شرکت قابلیت بسط و گسترش دارد و پاسخگوی پیچیدگی‌های آینده می‌باشد.

با توجه به اهمیت و جایگاه آموزش و ارتقاء کارکنان در صنعت گاز و تمایل به سرمایه‌گذاری برای برنامه‌های آینده آموزشی و همچنان اطلاع از میزان اثربخشی آموزش صنعت گاز این پژوهش به بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز پرداخته خواهد شد. بر این اساس پس از بررسی ادبیات موجود در زمینه اثربخشی آموزشی، مدل انتقال آموزش هالتون جهت تعیین اثربخشی دوره‌های آموزشی انتخاب و بر اساس سه ویژگی فردی، آموزشی و سازمانی، سوالات پژوهشی زیر مورد بررسی قرار خواهد داد.

۱. دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران از نظر ویژگی‌های فردی (آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، استعداد فردی برای انتقال و خود کارآمدی عملکرد) تا چه حد اثربخش بوده است؟
۲. دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران از نظر ویژگی‌های آموزشی (اعتبار محتوا، طرح انتقال و بازخورد) تا چه حد اثربخش بوده است؟
۳. دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران از نظر ویژگی‌های سازمانی (حمایت همکاران، حمایت سرپرستان، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست، فرصت استفاده، انتظار عملکرد، تلاش انتقال، انتظار نتایج، آزادی) تا چه حد اثربخش بوده است؟
۴. راهکارهای مناسب برای بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ستاد شرکت ملی گاز ایران کدامند؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی است، از حیث روش انجام پیمایشی و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید.

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش به منظور قابلیت اعتماد داده‌ها و جلوگیری از بروز اشتباهات در نمونه‌گیری و با توجه به اینکه تعداد افرادی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده بودند، در

دسترس محقق قرار داشت از روش نمونه گیری در دسترس استفاده گردید. تعداد افراد در دسترس شرکت کننده در دوره‌های آموزشی در این پژوهش ۸۰ نفر بودند که در میان این تعداد افراد پرسشنامه توزیع گردید.

### ابزار پژوهش

به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است، که با استفاده از مدل الگوی اثربخشی آموزشی هالتون به بررسی اثربخشی دوره های آموزشی براساس ویژگی های فردی، آموزشی و سازمانی می پردازد. ابزار مورد استفاده براساس طیف لیکرت تدوین شده است. برای بدست آوردن روایی آزمون در این پژوهش چند نفر از صاحب نظران و متخصصان آموزشی و همچنان چندین نفر از کارشناسان آموزشی ستاد شرکت ملی گاز ایران در مورد سؤالات ابزار پژوهش مورد استفاده قرار گرفت و برای بررسی قابلیت اعتماد ابزار از آلفای کرانباخ استفاده شد که ضریب آلفای بدست آمده به تفکیک مولفه های مدل برای ویژگی‌های فردی ۰/۸۶ ، و ویژگی های آموزشی ۰/۹۳ و برای ویژگی های سازمانی ۰/۹۲ بوده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش تجزیه و تحلیل اطلاعات شاخص‌های آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه بین میانگین مولفه‌های مدل پژوهش و میانگین فرضی نمونه (میانگین فرضی ۳) جهت قضاوت در مورد اثربخشی دوره های آموزشی استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

برای بررسی سوال اول پژوهش تحت عنوان دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران از نظر ویژگی های فردی تا چه حد اثربخش بوده است؟ از داده های توصیفی و آزمون t تک نمونه ای استفاده شد.

جدول شماره ۱- آزمون t، مقایسه میانگین مولفه‌های ویژگی فردی با میانگین فرضی (M=۳)

مولفه ها	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	t	سطح معناداری
آمادگی یادگیرنده	۳/۵۴	۰/۵۴۷	۰/۰۶۷	۸/۰۱۵	۰/۰۰۱
انگیزه انتقال	۳/۸۴	۰/۵۳۰	۰/۶۵۳	۱۲/۹۸	۰/۰۰۱
استعداد فردی برای انتقال	۳/۹۶	۰/۶۶۷	۰/۰۸۲	۱۱/۸۰	۰/۰۰۱
خود کارآمدی عملکرد	۳/۵۸	۰/۶۱۶	۰/۰۷۵	۷/۷۴	۰/۰۰۱

بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که بین مولفه‌های آمادگی یادگیرنده با میانگین ۳/۵۴ و خود کارآمدی عملکرد با میانگین ۳/۵۸ و میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین استنباط میشود که "آمادگی فردی" و "خود کارآمدی عملکرد" فراگیران در دوره‌های آموزشی جهت انتقال آموخته‌ها به محیط کار در حد "نسبتاً مطلوب" توصیف شده است. همچنان بین مولفه "انگیزه انتقال" با میانگین ۳/۸۴ و مولفه "استعداد فردی برای انتقال" با میانگین ۳/۹۶ و میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین استنباط میشود که میزان "انگیزه انتقال" و "استعداد فردی برای انتقال" فراگیران جهت انتقال آموخته‌ها به محیط کار در حد "مطلوب" توصیف شده است. (جدول شماره ۱).

### بررسی سوال دوم پژوهش:

دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران از نظر ویژگی‌های آموزشی تا چه حد اثربخش بوده است؟

جدول شماره ۲- آزمون t، مقایسه میانگین مولفه‌های ویژگی آموزشی با میانگین فرضی ( $M=3$ )

مولفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	t	سطح معناداری
اعتبار محتوا	۳/۳۳	۱/۲۳	۰/۱۵۱	۲/۲۰۶	۰/۰۳۱
طرح انتقال	۳/۱۶	۱/۰۳۳	۰/۱۲۷	۱/۲۶	۰/۲۱۱
بازخورد	۲/۸۶	۰/۸۳۴	۰/۱۰۲	-۱/۳۲	۰/۱۸۹

بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که بین مولفه‌های "اعتبار محتوا" با میانگین ۳/۳۳، "طرح انتقال" با میانگین ۳/۱۶، "بازخورد" با میانگین ۲/۸۶ با میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین استنباط می‌شود که مولفه‌های اعتبار محتوا، طرح انتقال، بازخورد توسط فراگیران در حد "نسبتاً مطلوب" توصیف شده است (جدول شماره ۲).

### بررسی سوال سوم پژوهش

دوره های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران از نظر ویژگی‌های سازمانی تا چه حد اثربخش بوده است؟

جدول شماره ۳- آزمون t، مقایسه میانگین مولفه‌های ویژگی سازمانی با میانگین فرضی ( $M=3$ )

مولفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	t	سطح معناداری
حمایت همکاران	۳/۳۷	۲/۱۵۲	۰/۲۶۴	۱/۴۳	۰/۱۵۸
حمایت سرپرست	۳/۰۵	۰/۹۲۰	۰/۱۱۳	۰/۴۶۸	۰/۶۴۱
نتایج فردی مثبت	۲/۷۹	۰/۹۹۳	۰/۱۲۲	-۱/۶۹	۰/۰۹۵
نتایج فردی منفی	۲/۲۷	۱/۰۲۷	۰/۱۲۶	-۵/۷۵	۰/۰۰۰
مجوز سرپرست	۳/۸۱	۱/۰۰۶	۰/۱۲۳	۶/۶۰	۰/۰۰۰
فرصت استفاده	۲/۷۹	۰/۸۳۶	۰/۱۰۲	-۱/۹۸	۰/۰۵۱
انتظار عملکرد تلاش انتقال	۳/۲۷	۰/۸۳۰	۰/۱۰۲	۲/۷۱	۰/۰۰
انتظار نتایج عملکرد	۳/۱۰	۰/۷۸۲	۰/۰۹۶	۱/۰۲	۰/۲۷۵
آزادی	۳/۰۰	۰/۹۸۲	۰/۱۲۰	۰/۰۶۳	۰/۹۵۰

بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که بین مولفه‌های "حمایت همکاران" با میانگین ۳/۳۷، "حمایت سرپرست" با میانگین ۳/۰۵، "نتایج فردی مثبت" با میانگین ۲/۷۹، "انتظار نتایج عملکرد" با میانگین ۳/۱۰، "آزادی" با میانگین ۳/۰۰ با میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود ندارد ( $p > ۰/۰۵$ ). بنابراین چنین استنباط می‌شود که مولفه یاد شده در بالا توسط فراگیران در حد "نسبتاً مطلوب" توصیف شده است. همچنان بین مولفه‌های "فرصت استفاده" با میانگین ۲/۷۹، "انتظار عملکرد تلاش انتقال" با میانگین ۳/۲۷ با میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین می‌توان اینچنین استنباط کرد که مولفه فرصت استفاده و انتظار عملکرد تلاش انتقال توسط فراگیران در حد "نسبتاً مطلوب" توصیف شده است. از طرف دیگر نتایج نشان داده که مولفه "نتایج منفی" با میانگین ۲/۲۷ و "مجوز سرپرست" با میانگین ۳/۸۱ و میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین چنین استنباط می‌شود که مولفه نتایج فردی منفی و مجوز سرپرست توسط فراگیران بترتیب در حد "نامطلوب" و "مطلوب" توصیف شده است (جدول شماره ۳).

### بررسی سوال چهارم پژوهش

راهکارهای مناسب برای بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ستاد شرکت ملی گاز ایران کدامند؟

برای بررسی این سؤال تحقیق، شرکت‌کنندگان نظرات و پیشنهادات خود را راجع به راهکارهای مناسب برای بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی در پاسخ به سوال باز پاسخ پرسشنامه ارائه داده‌اند، نتایج حاصل از این نظر سنجی در جدول ۴ آمده است:



جدول شماره ۴- توزیع فراوانی نظرات شرکت کنندگان در مورد بهبود وضعیت دوره‌ها

درصد فراوانی	فراوانی	اظهارات
۷/۸۴	۴	نیازسنجی آموزشی درست
۵/۸۸	۳	هم سطح بودن شرکت کنندگان در کلاس های آموزشی از نظر سطح دانش و سمت سازمانی
۱۳/۷۲	۷	افزایش تعداد دوره‌های آموزشی برای واحدهای مختلف
۹/۸۰	۵	دوره‌های آموزشی و محتوای آن برای هر فرد در سازمان تعریف شود
۱۱/۷۶	۶	محتوای دوره های آموزشی مناسب و منطبق با شغل افراد
۳/۹۲	۲	مشخص کردن دوره های آموزشی الزامی برای افراد در ابتدای سال
۱۳/۷۲	۷	استمرار در برگزاری دوره های آموزشی
۵/۸۸	۳	ایجاد مشوق های درونی و بیرونی جهت ترغیب افراد برای شرکت فعال در دوره های آموزشی
۳/۹۲	۲	ارتباط دوره‌های آموزشی با شایستگی های موردنیاز و وجود طرح های نظامند توسعه فردی متناسب با جایگاه سازمانی و مسیر شغلی
۷/۸۴	۴	در تدریس موضوعات آموزشی از مثال های عملی در خود شرکت گاز استفاده شود
۹/۸۰	۵	از محدود کردن دوره ها به ذکر مباحث تئوری اجتناب و بیشتر به مباحث عملیاتی پرداخته شود.
۱/۹۶	۱	ایجاد ارتباط ارگانیک بین متولیان حوزه منابع انسانی
۱/۹۶	۱	ارتقاء کیفیت دانش، نگرش و مهارت های متولیان آموزش
۱/۹۶	۱	بسط و توسعه بخش سیاستگذاری آموزش بصورت کمی و کیفی به منظور تقویت حوزه های تخصصی و همچنین کنترل و نظارت و بستن چرخه PDCA بصورت قابل اطمینان با بهره گیری از ظرفیت های داخلی و خارجی
۱۰۰	۵۱	جمع

نتایج جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که بیشترین درصد نظرات پاسخ‌گویان به مقوله "افزایش تعداد دوره‌های آموزشی برای واحدهای مختلف" و "استمرار در برگزاری دوره‌های آموزشی" (۱۳/۷۲ درصد) و "محتوای دوره‌های آموزشی مناسب و منطبق با شغل افراد" (۱۱/۷۶ درصد) و "مشخص کردن دوره‌های آموزشی الزامی برای افراد در ابتدای سال" (۳/۹۲) و کمترین درصد موارد مطرح شده از جانب پاسخگویان به مقوله "ایجاد ارتباط ارگانیک بین متولیان حوزه منابع انسانی" و "ارتقاء کیفیت دانش، نگرش و مهارت‌های متولیان آموزش" و "بسط و توسعه بخش سیاستگذاری آموزش بصورت کمی و کیفی" (۱/۹۶ درصد) مربوط می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف پژوهش حاضر بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش سرپرستی ستاد شرکت ملی گاز ایران بوده و به این منظور پس از بررسی ادبیات مربوطه، به بررسی اثربخشی این دوره‌ها بر اساس ۱۶ شاخص برای ارزیابی اثربخشی در سه سطح ویژگی فردی، آموزشی و سازمانی پرداخته شد. بر اساس جدول شماره یک شاخص‌های انگیزه انتقال و استعداد فردی برای انتقال در سطح مطلوب و شاخص‌های آمادگی یادگیرنده و خودکارآمدی عملکرد در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شده است.

در تبیین نتایج بدست آمده مولفه "آمادگی یادگیرنده" می‌توان گفت که فراگیران در دوره‌های آموزشی از توانایی دوره در کمک به توسعه حرفه ایشان، توانایی خود در کسب معلومات نظری و پیوند آن با زمینه‌های عملی شغل خود و همچنین از نیازهای حرفه‌ای و شغلی خود مطلع بوده‌اند (مدل ماتیو و مارتینو، ۱۹۹۷) و با آمادگی بیشتری در دوره‌ها حضور یافته‌اند. همچنان فراگیران در دوره‌های آموزشی؛ نسبت به یادگیری جدید در انجام وظایف، علاقه مندی به شرکت در دوره‌های آموزشی، مسئولیت‌ها و تعهدات سازمانی و همچنین علاقه مندی به یادگیری دانش و مهارت‌های جدید در حوزه کاریشان از انگیزه لازم برخوردار بودند. همچنین استعداد و ظرفیت لازم برای استفاده از آموخته‌ها بر حسب وظایف شغلیشان و توانایی کاربرد دانش، نگرش و مهارت‌های کسب شده از دوره آموزشی در زمینه‌های مرتبط با شغلشان از دیگر ویژگی‌های فراگیران در این دوره‌ها می‌باشد. در زمینه خودکارآمدی عملکرد؛ فراگیران از توانایی تغییر عملکرد در شرایط مختلف، توانایی تغییر شیوه و نوع عملکرد با توجه به موقعیت‌های مختلف شرایط کاری، استفاده از دانش و مهارت‌های کسب شده در دوره

آموزشی برای اصلاح و بهبود فرآیند مدیریت و تغییر عملکرد و روش کاری در راستای اهداف سازمانی برخوردار بودند.

طبق تحلیل نتایج به دست آمده می توان اذعان داشت که مهمترین عامل موثر در خصوص سطح ویژگی های فردی در انتقال آموزش ، عامل " استعداد فردی برای انتقال " است و پس از آن نیز به ترتیب انگیزه انتقال، خودکارآمدی عملکرد و آمادگی یادگیرنده، عوامل موثر در انتقال آموخته بوده اند.

یافته های پژوهشی حاضر در مورد ویژگی های فردی با یافته های اسکات (۱۹۹۲)، یوتیت (۱۹۹۶)، یوزباشی (۱۳۸۹)، دترمن (۱۹۹۳) همخوانی دارد.

شاخص های دیگر برای ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی در این پژوهش، شاخص های آموزشی است که طبق جدول شماره دو نشان داده شده است که شاخص، اعتبار محتوا، طرح انتقال، بازخورد در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شده اند.

در تبیین نتایج بدست آمده از داده ها میتوان گفت که محتوای دوره آموزشی؛ (۱) در ارتباط با نیازهای شغلی شرکت کنندگان از جامعیت لازم برخوردار بوده، (۲) محتوای تدریس شده در دوره های آموزشی با نیازهای شغلی کارکنان هماهنگ بوده، (۳) متناسب با فعالیت ها، اقدامات و برنامه های دوره آموزشی با وظایف کاری کارکنان و همچنین محتوای دوره آموزشی در ارتباط با نیازهای شغلی شرکت کنندگان از کفایت لازم برخوردار بوده است. در بحث طرح انتقال این دوره ها؛ اولاً: فعالیت ها و تمرینهای آموزش دهنده در چگونگی کاربرد یادگیری در حرفه فراگیر موثر بوده ثانیاً: فعالیتها و تکالیف دوره، روش ها و فنون جدید را برای انجام بهتر کار فراهم آورده است. و ثالثاً روش بکارگرفته شده در دوره آموزشی متناسب سطح دانش و تجربه کاری فراگیران بوده است. در بحث ارزشیابی و بازخورد عملکرد به منظور اطلاع فراگیران از نتایج کاربرد آموخته هایشان سیستم مناسبی از طرف همکاران و یا واحد ارزشیابی سازمان وجود ندارد.

طبق تحلیل نتایج به دست آمده می توان اذعان کرد که مهمترین عامل موثر در خصوص سطح ویژگی های آموزشی در انتقال آموزش ، عامل " اعتبار محتوا " است و پس از آن نیز به ترتیب طرح انتقال و بازخورد عوامل موثر در انتقال آموخته بوده اند. به عبارت دیگر طبق نظر پاسخگویان به ترتیب عامل اعتبار محتوا، طرح انتقال و بازخورد با بیشترین اثربخشی ارزیابی شده است.

یافته‌های پژوهشی حاضر در مورد ویژگی‌های آموزشی که مولفه‌های آن در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شده است با یافته‌های چییابورو و همکاران (۲۰۰۵)، اسمیت و همکاران (۱۹۹۷)، وینفرد و همکاران (۲۰۰۳)، اسکات (۱۹۹۲)، فرهمند (۱۳۷۹)، نصر اصفهانی (۱۳۷۹) همخوانی دارد.

شاخص‌های ویژگی‌های سازمانی از دیگر عامل‌های ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در این پژوهش است که مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که عامل (حمایت همکاران، حمایت سرپرست، نتایج فردی مثبت، فرصت استفاده، مجوز سرپرست، انتظار عملکرد تلاش انتقال، انتظار نتایج عملکرد، آزادی) در سطح نسبتاً مطلوب و عامل (نتایج فردی منفی) در سطح نامطلوب ارزیابی شده است. اگرچه عملکرد فراگیران بر اثر کسب دانش و مهارت‌ها از دوره آموزشی سبب بهبود رفتار سازمانی افراد و با کاربرد دانش، نگرش و مهارت‌های کسب شده در محیط کاری باعث بهبود نتایج سازمانی گردیده است ولی بطور کلی در بحث اثربخشی از نظر ویژگی‌های سازمانی؛ صنعت گاز بطور مطلوبی عمل نکرده است. درسازمان به دلیل همکاری و روابط بیشتر بین فراگیران برعکس مافوق (روابط زیر دست- مافوق)، هنگام استفاده از آموخته‌های کسب شده در دوره‌های آموزشی توسط فراگیران، همکاران به آنها بازخورد مناسبی در مورد عملکرد و نحوه انجام کار می‌دهند و همچنین همکارانشان آنها را به استفاده از مهارت‌ها و دانش یادگرفته از آموزش، تشویق می‌نمایند. همچنان با وجود اینکه فراگیران از دانش و مهارت‌های کسب شده در دوره‌های آموزشی استفاده می‌کنند، ولی هیچگونه تشویق و تحسینی مبنی بر کاربرد آموخته‌ها در محیط کار دریافت نکرده و شرکت در این دوره‌ها هیچ تاثیری در بهبود مسیر شغلی فراگیران نداشته است. این امر به نوبه خود می‌تواند باعث بی‌انگیزه شدن فراگیران در انتقال آموخته‌ها به محیط کاری شود. از طرف دیگر اگر آموزشی را فراگیران دیده اند در محیط کاری استفاده نکند هیچ گونه تذکر یا سرزنشی دال بر عدم استفاده از آموخته داده نمی‌شود. وجه مثبتی که سازمان برای فراگیران فراهم آورده این است که فرد از آزادی لازم برای استفاده از مهارت و دانش کسب شده در دوره‌های آموزشی را داشته که در نتیجه آن میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کاری افزایش می‌یابد. طبق تحلیل نتایج به دست آمده می‌توان اذعان کرد که مهمترین عامل موثر در خصوص سطح ویژگی‌های سازمانی در انتقال آموزش در این پژوهش، عامل "مجوز سرپرست" است و پس از آن نیز به ترتیب حمایت همکار، انتظار مربوط به عملکرد- تلاش- انتقال، انتظار نتایج عملکرد، حمایت

سرپرست، آزادی، نتایج فردی مثبت، فرصت استفاده و نتایج فردی منفی عوامل موثر در انتقال آموخته بوده اند و برطبق نظر پاسخگویان این عوامل به ترتیب آورده شده (مجوز سرپرست با بیشترین امتیاز و نتایج فردی منفی با کمترین امتیاز) ارزیابی شده اند. با توجه به نظرات فراگیران در مورد راهکارهای بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی میتوان چنین نتیجه گرفت که اولین اولویت فراگیران برای بهبود وضعیت دوره های آموزشی استمرار در برگزاری دوره های آموزشی و افزایش تعداد برگزاری این دوره ها می باشد. علاوه بر تاکید بر افزایش استمرار دوره های آموزشی، محتوای دوره های آموزشی منطبق با شغل افراد و همچنین کاربردی این محتوا در دوره ها در اولویت دوم مورد تاکید بوده است. چون بنابر اظهارات پاسخگویان محتوای ارائه شده دوره‌های آموزشی کمتر با شغل و سمت آنها در ارتباط بوده و توانایی ایجاد دانش را مطابق با نیاز های شغلی‌شان نداشته است. بنابراین تاکید بر این بود که از ابتدا نیازسنجی آموزشی از کارکنان بعمل آید، سپس طبق این نیازها به طراحی محتوای دوره های آموزشی پرداخته شود. آنها همچنان برای بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی، به تدریس موضوعات آموزشی اشاره داشته که واذعان کردند که موضوعاتی تدریس شود که جنبه کاربردی داشته باشد و مشابه شرایط کاری و عینی خود فرد در کارش باشد. از سوی دیگر با در نظر گرفتن آموزش برای افرادی که در یک سطح کاری مشابه هستند و تشویق و ترغیب افراد برای شرکت در دوره‌ها، مشخص کردن دوره های آموزشی سالانه برای افراد با توجه به توانایی هایی که باید در افراد بوجود آید، از راهکارهای دیگر برای بهبود عملکرد دوره‌های آموزشی است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

در این قسمت با توجه به نتایج ارزیابی ویژگی های فردی، آموزشی و سازمانی دوره‌های آموزشی پیشنهادهایی جهت ارتقاء و بهبود دوره‌های آموزشی ارائه می‌گردد:

- جهت تناسب هرچه بیشتر محتوای آموزشی با نیازهای شغلی با استفاده از روش های مناسب تشخیص نیازهای آموزشی افراد، نیازسنجی به عمل آید.
- قبل از برگزاری دوره های آموزشی کارکنان را از الزامات یادگیری آموخته‌ای جدید در راستای اهداف شغلی و نیازهای حرفه ای‌شان آگاه سازند.

- چون نوع محتوای انتخاب شده برای آموزش در دوره های آموزشی نقش مهمی در انتقال آموخته ها از دوره های آموزشی به محیط کار دارد پیشنهاد می شود که انتخاب این نوع محتوا در راستای تحقق نیازهای شغلی طراحی شود.
- محتوای دوره های آموزشی طوری طراحی شود که تنها در قالب تئوری نباشد بلکه قابلیت کاربرد عملی در سازمان را داشته باشد.
- روش بکارگیری آموزش در دوره آموزشی متناسب سطح دانش و تجربه شرکت کنندگان باشد.
- دوره‌های آموزشی مستمر باشد. به این معنا که هر چند وقت یک بار، جهت بازآموزی، افراد آموزش دیده فراخوانده شوند تا با استفاده از روش آموزش حساسیت گروهی، مشکلات و تنگناهای محیط کاری آنان، و تأثیر آموزش‌های فراگرفته شده در رفع این مشکلات مطرح شده و پیشنهادها و راهکارهای مناسب جهت حل مشکلات ارائه شود.
- ارزشیابی درست، منسجم، منصفانه و به طور عینی از عملکرد کارکنان صورت گیرد.
- یک نظام حمایتی و تشویقی برای به کار بردن یادگیری ها در سازمان از طرف همکاران ایجاد شود.
- مشوق های مثبت و کافی برای انتقال یادگیری و کاربرد آموخته ها در سازمان در نظر گرفته شود.

### پیشنهاد برای محققین آتی

- برای تعیین دقیقتر میزان اثربخشی برنامه های آموزشی از شیوه های مختلف ارزیابی مثل ارزیابی عملکرد که تاثیر مستقیم آموزش را بر نحوه عملکرد کاری کارکنان را می‌سنجد، استفاده شود.
- در چنین پژوهشی که متغیر های مورد بررسی ماهیتی پیچیده دارد و اندازه گیری های آن با دشواری هایی همراه است، به روش پرسشنامه اکتفا نشده بلکه مشاهده، مصاحبه و در صورت امکان، پژوهشی از طریق اقدام پژوهی انجام گیرد و نتایج پژوهش های انجام گرفته با ابزار های متفاوت، با این پژوهش مقایسه گردد.

- پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی جهت بررسی میزان اثربخشی آموزش ستاد شرکت ملی گاز از مدل های دیگر ارزیابی استفاده شود.
- پیشنهاد می شود پژوهشی در جهت بررسی موانع تحقق اثربخشی دوره های آموزشی شرکت ملی گاز ایران انجام گیرد.

### محدودیت های پژوهش

- اگرچه در پیرامون ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی، مطالب زیادی در مورد الگوها و مدل های ارزیابی تالیف و ترجمه شده است اما در زمینه الگوهای انتقال آموزشی مطالب کمتری موجود است.
- عدم اختصاص وقت کافی توسط سرپرستان برای تکمیل پرسشنامه ها به علت مشغله کاری.
- از دیگر محدودیت های مهم این پژوهش مربوط به عودت پرسشنامه های ارسالی است، که علیرغم پی گیری های بسیار محقق در جمع آوری پرسشنامه ها، باز هم پرسشنامه ها بصورت کامل عودت داده نشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

۱. ابطحی، حسین (۱۳۸۲)، شیوه‌های نوین ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۸.
۲. ابیلی، خدایار و موفقی، حسن (۱۳۸۱). کاربرد مدل ارزشیابی جامع در ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در جوامع در حال توسعه. فصلنامه کیفیت و مدیریت، سال پنجم، شماره ۶.
۳. ابیلی، خدایار و موفقی، حسن (۱۳۸۶). دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران: مشر شیوه.
۴. ابیلی، خدایار و هداوندی، محمدرضا (۱۳۸۳). ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزشی مؤسسات ارائه دهنده خدمات آموزشی به شرکت ایران خودرو. مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و چهار، شماره ۱.
۵. عباسیان، عبدالحسین (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کرک پاتریک). ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۰.
۶. قهرمانی، محمد (۱۳۸۲). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های کارشناسی ارشد پروژه و مدیریت عملیات و بهره‌برداری، فصلنامه مدیریت و توسعه شماره ۱۱.
۷. شریعتی راد، سمیه (۱۳۸۴). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت سرپرستان در ایران خودرو و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود وضعیت موجود. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
۸. جباری، لطفعلی (۱۳۸۱). سنجش اثر بخشی برنامه‌های آموزشی در سازمانها. ماهنامه تدبیر. سال سیزدهم. شماره ۱۲۷.
۹. فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۸۴). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت.
۱۰. خراسانی، اباصلت و عیدی، اکبر (۱۳۸۹). تکنیک‌های کاربردی نیازسنجی با تاکید بر الزامات بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
۱۱. یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت نفت ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

12. Alvarez, kaye :salas, Eduardo: Garofano, chirstina (2004).An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness: Human Resource Development review.vol.3, No.4 december 2004 .385- 416.
13. Bowman,j.(1987). On- the- job training. New York: pregamon.
14. Chinapah, Vinayagum and Miron Gary (1990). Evaluating educational programmes and projects: Holistic and practical considerations. Belgium: UNESCO. 38 , no 3 , p 229.
15. Chin, H, C; Holton, E. F & Bates, R.A. (2006). Situational and demographic influences of transfer system characteristics in organizations; Performance Improvement Quarterly; Vol. 19.N.3.pg.7.
16. Essary, V.L(2001). The influences of self-efficacy on training transfer. doctoral dissertation, California School of Professional Psychology.
17. Holton,G .f (2005) Evaluation madel: new evidence and construct Eborations .newevidence and construct elaboration Advances In DevelopingHumanResources.No.7,Iss.1,P:37,Availablefrom:http://arjou rials.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.47.
18. Owens, T. (1981): Organ Secondary Vocational Education Effectiveness Model: Education and Work Program; Prepared for the Organ Department of education; Northwest Regional Educational Laboratory.
19. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.
20. Wexley. K.R. Latham, G.P(1991). ,Developing and Training Human Resources in Organizations, Harpet Collins, new York.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی