

## شناسایی شاخص‌های کلیدی تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای

قاسم خواجه وندی<sup>۱</sup>

سیدرضا سیدجوادین\*<sup>۲</sup>

مجتبی امیری<sup>۳</sup>

کاوه محمد سیروس<sup>۴</sup>

ناصر شریفی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۸)

### چکیده

پژوهش حاضر به این سوال پاسخ می‌دهد که شاخص‌ها و معیارهای تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در شرکت پالایش نفت آبادان کدام است؟ بنابراین با هدف شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارهای تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در شرکت پالایش نفت آبادان انجام شد. روش این تحقیق توصیفی (پیمایشی) از نوع دلفی است. به این منظور، با استفاده از مطالعات میدانی معیارهای مؤثر بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار داده شد تا براساس قلمرو مکانی تحقیق امتیازدهی صورت گیرد. سپس با طراحی پرسشنامه دلفی باز و تایید روایی از سوی صاحبانظران و پایایی شش عامل اصلی ( $\alpha = 0.88$ ) شناسایی گردید. در گام بعد براساس نتایج استخراج شده شش شاخص و ۳۳ مولفه مشخص شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش DEMATEL و فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی (۷/۴۶) دارای تأثیرگذارترین معیار و عوامل محیطی (۶/۵۹) دارای تأثیرپذیرترین معیار است. همچنین نتایج نشان داد که عامل محیطی (۲۴۰٪) بیشترین اهمیت را دارد و عامل ساختاری (۰/۱۰۶) در رتبه آخر قرار دارد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (مسئول مکاتبات: rjavadin@ut.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه امیرکبیر، تهران، ایران.

<sup>۵</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی بین المللی خرمشهر، ایران.

**کلیدواژه‌ها:** نیازسنجی آموزشی، استراتژی‌های سازمان، فرایند تحلیل شبکه‌ای.

## مقدمه

یکی از ابزارهای مهم برای بقای هر سازمانی و رسیدن به اهداف، منابع انسانی است. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی، هر سازمانی به شمار می‌آید (۱). لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی انکارناپذیر است که با تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود (۲). سازمان‌های متعالی ماموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی سازمانی و متمرکز بر منافع ذینفعان به اجرا در می‌آورند این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آن‌ها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود (۳). در استراتژی این سازمان‌ها، هدف‌ها و برنامه‌های بلندمدت سازمان تعیین می‌شود که سازمان بر اساس آن می‌کوشد. منابع مورد نیاز را بدست آورد و آن‌ها را به کار گیرد تا بتواند بدین وسیله برتری رقابتی خود را در بازار حفظ نماید (۴).

اهمیت استراتژی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن فراهم می‌آورد (۵ و ۶). سازمان‌ها می‌توانند از طریق به کارگیری استراتژی‌های اثربخش نوعی از ویژگی‌ها و رفتار را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است (۷). به عبارت دیگر استراتژی توسعه نیروی انسانی را برای دستیابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می‌نماید، که در نتیجه آن اهداف و ماموریت‌های سازمان قابل دستیابی خواهند بود (۸).

از این رو آموزش در بخش‌های مختلف به دنبال تدارک تجربیاتی است تا رفتار کارکنان را در قلمروهای مهارت‌ها، دانش و نگرش توسعه و بهبود بخشد (۹). نکته مهم و اساسی در مورد ارائه آموزش‌ها این است که دوره‌های آموزشی موجب افزایش نظم و انضباط و مهارت‌های مورد نیاز در بین کارکنان، افزایش هماهنگی و همسو نمودن کارکنان با سازمان و افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه بین کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری کارکنان، به هنگام‌سازی دانش و توانش نیروی انسانی در بین کارکنان، افزایش کمک به تغییر و تحول سازمانی، افزایش تقویت روحیه همدلی و همکاری و افزایش توان بازده کاری در بین کارکنان می‌شود (۱۰). و از طرف دیگر، وجود کارکنانی که از آموزش اندکی برخوردار می‌باشند می‌تواند منجر به بروز اشتباهات، آسیب‌ها و صدمات گردد که همه آن‌ها بسیار پرهزینه هستند (۱۱). بدین منظور، اولین گام برنامه‌ریزی آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آن‌ها می‌باشد. اگر این مرحله، به خوبی و به درستی انجام شود، اجرای فرایندهای توسعه آموزشی، راحت‌تر و موثرتر خواهد بود. نیازسنجی آموزشی، به عنوان یکی از ابزارهای مهم در راستای توانمندسازی نیروی انسانی،

موجب نمایان‌سازی شکاف‌های آموزشی می‌شود، تصمیم‌گیری اثربخش و سریع را تسهیل می‌کند و به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد تا با توجه به منابع مالی محدود و هزینه‌های فزاینده، با اولویت‌بندی گزینه‌های مختلف، راهکارهای مناسبی را برای پر کردن شکاف‌ها به کار گیرند (۱۲).

آنچه مسلم است برای این که، سازمان بتواند نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان را انجام دهد، نیاز است تا ابتدا شاخص‌های مؤثر بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان و معیارهای مؤثر شناخته شود. با توجه به این که شرکت پالایش نفت آبادان نیز به عنوان یک سازمانی که کارکنان آن نیاز به دانش، اطلاعات و مهارت‌های لازم دارند باید متناسب با پیشرفت علوم و تکنولوژی، اطلاعات خود را به روز نگه دارند و این مهم از طریق برآورد نیازهای آموزشی کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی خاص متناسب با استراتژی‌های سازمان، پست سازمانی و تخصص افراد قابل دسترس می‌باشد. از این رو حقیقت آن است که نیازسنجی علیرغم اهمیت فراوان تاکنون جدی گرفته نشده و یا برنامه‌ریزان به آسانی از کنار آن گذاشته‌اند، البته تشخیص دقیق نیازهای آموزشی امر مشکلی است بنابراین پایه و اساس برنامه‌ریزی و طراحی آموزشی نیازسنجی است. لذا با توجه به نقش و اهمیت کارکنان یک سازمان در ادامه حیات و موفقیت استراتژی‌های شرکت پالایش نفت آبادان می‌توان بیان نمود که نیازسنجی آموزشی کارکنان در گذر از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب و اجرای دقیق‌تر رسالت و اهداف سازمان نقش مهمی خواهد داشت.

در همین راستا و برای شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارها در شرکت پالایش نفت آبادان و در جهت بهبود نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان و افزایش توان رقابتی محقق به انجام تحقیق در این خصوص پرداخته است. برای دستیابی به این هدف نیاز است تا به این سؤال پاسخ داده شود که ابعاد نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان چیست و از چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تشکیل شده است؟ در قسمت دوم تحقیق شاخص‌ها و معیارهای استخراج شده از قسمت اول بر اساس قلمرو مکانی تحقیق و با استفاده از نظر خبرگان رتبه‌بندی شود.

بنابراین، تحقیق با هدف پاسخ‌دهی به چهار سؤال طرح می‌شود که عبارتند از:

- شاخص‌های تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان از نظر خبرگان کدام است؟
- معیارهای مربوط به هر شاخص بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان از نظر خبرگان کدام است؟
- رتبه‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان از نظر خبرگان کدام است؟
- رتبه‌بندی معیارهای مربوط به هر شاخص بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان از نظر خبرگان کدام است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نیازسنجی آموزشی به عنوان یکی از ابزارهای مهم در راستای توانمندسازی نیروی انسانی موجب نمایان سازی شکاف‌های آموزشی شده، تصمیم‌گیری اثربخش و سریع را تسهیل کرده و به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد تا با توجه به منابع مالی محدود و هزینه‌های فزاینده، با اولویت‌بندی گزینه‌های مختلف، راهکار مناسب را برای پرکردن شکاف‌ها به کار گیرند (۱۳).

عباس‌زادگان و ترک‌زاده (۱۳۸۸) در تعیین نیازهای آموزشی سه حوزه اصلی را مورد تحلیل قرار می‌دهند که این حوزه‌ها عبارتند از: سازمان، شغل و وظیفه و فرد. اهمیت تحلیل فرد نیز این است که او در واقع حامل نیاز آموزشی است؛ به عبارتی وجود نیاز در او متجلی می‌شود و درباره او صادق است و رفع آن نیز تنها از طریق آموزش و بهسازی فرد ممکن است. تحلیل سازمان مستلزم بررسی اهداف، منابع و محیط اجتماعی، فناوریانه، اقتصادی و قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. در این سطح لازم است به راهبرد سازمان، فرهنگ و جو سازمانی و سامانه‌های مدیریت و فرایندهای کار در سازمان توجه شود. تحلیل شغل (وظیفه) مستلزم سنجش و ارزیابی کارکردها، وظایف هر شغل در پرتوی دانش، نگرش، مهارت‌ها و رفتار مورد نیاز آن است. بدیهی است شغل مورد نظر باید در زمینه سازمانی و در ارتباط با تغییرات و برنامه‌های حال و آینده سازمان بویژه مواردی مدنظر و مورد تحلیل قرار گیرد که مستقیماً با آن در ارتباط است (۱۴).

از این رو آموزش را می‌توان به صورت اکتساب نظام‌دار و تحول دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان برای عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل یا بهبود عملکرد در محیط شغلی تعریف کرد. آموزش از طریق ایجاد نیروی کار با دانش و مهارت‌های وسیع عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (۱۵) و (۱۶). ایده زیربنایی این مفروضه این است که آموزش نقش کلیدی در افزایش دو منبع مزایای رقابتی برای شرکت دارد: سرمایه انسانی و دانش سازمانی (۲). آموزش به عنوان فعالیت اصلی در به دست آوردن کارکنان متخصص، منعطف و به خوبی مهیا شده در نظر گرفته می‌شود (۱۷). مایه‌های انسانی سازمان‌ها جهت ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار را تسهیل می‌کنند و بنابراین عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد (۱۸). تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش برای این که تاثیر مثبتی بر پیامدهای سازمانی داشته باشد باید به صورت برنامه‌ریزی شده و بلندمدت باشد. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که آموزش‌های یادگیری محور بلندمدت و برنامه‌ریزی شده تاثیر مثبت بر پیامدهای سازمانی دارند (۱۹). بنابراین آموزش یادگیری محور دارای پیامدهای مهمی برای سازمان است. همچنین پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند که آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی تاثیر دارد (۲۰ و ۲۱).

استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌های هدایت‌کننده‌ای هستند که مباحث انسانی مرتبط با کسب و کار را مورد خطاب قرار می‌دهند (۲۲). این استراتژی‌ها بسیار مهم هستند چرا که آن‌ها به مدیر در جهت

تعیین چگونگی مدیریت کارکنان و افراد برای دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های شرکت کمک می‌نماید. استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند یک همراستایی را میان اقدامات منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت به وجود آورند (۲۳).

استراتژی‌های منابع انسانی باید منجر به بهبود و توسعه استراتژی‌های کلی سازمان باشند و هم چنین آن‌ها باید در برنامه استراتژیک سازمان دیده شوند. مدیریت منابع انسانی و اقدامات آن بر ارزش‌ها و موضوعات کلیدی شرکت تاثیرگذار می‌باشد. به عنوان مثال با ارائه اقداماتی در جهت افزایش وفاداری کارکنان و کاهش خروج از خدمت کارکنان، می‌توان مزایای حاصل از آموزش و توسعه نیروی انسانی را درون شرکت حفظ نمود. همچنین آموزش بهتر مدیران ممکن است که منجر به کاهش مسائل احتمالی ناشی از بی‌دقتی در استخدام و آزار کارکنان گردد (۲۴). بچورک من و همکاران (۲۰۰۷)، اقدامات منابع انسانی در سازمان را به مثابه منابع و شایستگی‌های باارزشی می‌دانند که می‌توانند منجر به انسجام سازمان گردد و نیز سازمان را در جهت استفاده از فرصت‌ها یاری رساند (۲).

با توجه به ماهیت تحقیق، برای شناسایی شاخص‌ها و معیارهای مؤثر بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان، تحقیقات مختلفی در رابطه با موضوع، شناسایی شده است که به طور خلاصه می‌توان موارد زیر را بیان نمود.

مهدوی و همکاران (۱۳۹۶) به پژوهشی تحت عنوان نیازسنجی آموزشی کارکنان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران پرداختند. نتایج نشان داد که با استفاده از مدل دیکوم و ماس و مصاحبه با خبرگان سازمان و بررسی اسناد و مدارک سازمانی نسبت به طراحی مدل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اقدام و نهایتاً دوره‌های آموزشی مورد نیاز مشاغل و کارکنان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران مشتمل بر عنوان دوره، طول دوره به ساعت، شکل برگزاری دوره، سطح بازآموزی و سرفصل دوره‌های آموزشی تعیین و گزارش نهایی تدوین شد (۲۵).

رضایی میر قائد و همکاران (۱۳۹۶) به پژوهشی تحت عنوان نیازسنجی و تعیین دوره‌های آموزشی کارکنان واحدهای آموزش و پژوهش دانشگاه هرمزگان بر اساس رویکرد شایستگی پرداختند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های اصلی عبارتند از: مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اطلاعاتی، مهارت حل مسئله، مهارت فنی، مهارت استدلال، مهارت رهبری، مهارت هیجانی و تعاملات اجتماعی، شخصیتی و ارزشی، شایستگی فردی. در نهایت، ۱۵ دوره آموزشی متناسب با نیازهای تعیین شده مشخص گردیده است (۲۶).

قشلاقی و همکاران (۱۳۹۴) به پژوهشی تحت عنوان نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضات بر اساس رویکرد شایستگی پرداختند. نتایج نشان داد مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، توانایی علمی، پایبندی به اصول اخلاقی و مهارت‌های فردی در تعیین نیازهای آموزشی گروه‌های شغلی قضات تأثیر دارند. همچنین نشان دادند که هوشمندی، اعتماد به نفس و رعایت عدالت بیشترین اهمیت را در میان شاخص‌های شناسایی شده داشته‌اند (۲۷).

سمیعی زفرقندی و همکاران (۱۳۹۵) به پژوهشی تحت عنوان نیازسنجی آموزشی کارکنان در زمینه‌های برنامه‌ریزی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداختند. نتایج نشان داد نیازهای آموزشی کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات ارتباطات اولویت آموزشی نخست با مدیریت اسناد الکترونیک و در زمینه مهارت‌های برنامه‌ریزی، مهارت‌های مربوط به ارزشیابی به عنوان مهمترین و نیاز فوری معرفی شده است. و در مجموع نیازهای آموزشی کارکنان شامل: ۱- مدیریت اسناد الکترونیک ۲- مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی ۳- مدیریت دانش ۴- ارزشیابی ۵- نیازسنجی ۶- وسایل ۷- محتوا ۸- روش‌ها و در آخر تعیین هدف می‌باشد (۲۸).

مبارکیان و همکاران (۱۳۹۴) به پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی -ها در صنعت نفت به ترتیب تأثیر، رهبری، شایستگی‌های راهبردی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، منابع انسانی، تخصیص بهینه‌ی منابع، سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی تعیین گردید (۲۹).

ابطحی و همکاران (۱۳۸۸) به پژوهشی تحت عنوان تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور) پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق، در فرآیند ورودی منابع انسانی از نظر عوامل داخلی و خارجی از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و بالاتر از حد متوسط است؛ زیرا، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی از ۲/۵ بیش‌تر است. در فرآیندهای خروجی و نگهداری منابع انسانی، سازمان، از نظر عوامل خارجی وضع مناسبی ندارد و پایین‌تر از حد متوسط است؛ زیرا جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی کمتر از ۲/۵ است. بنابراین، بهتر است سازمان در فرآیند ورودی منابع انسانی، استراتژی‌های تهاجمی و در فرآیندهای نگهداری و خروجی، استراتژی‌های تدافعی را مورد تأکید قرار دهد. یافته‌های تحقیق، مبین این نکته است که سازمان مورد مطالعه با اجرای موفق استراتژی‌های پیشنهادی می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌ها و ایجاد انسجام و هم‌آهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلی گردد (۳۰).

دیولانداس و همکاران (۲۰۱۸) به پژوهشی تحت عنوان توصیف نیازهای آموزشی خود درک شده پرستاران اورژانس در دوربان و آفریقای جنوبی پرداختند. نتایج نشان داد که میانگین نمره مورد نیاز برای نیازهای آموزشی ۱۰۰ بود، بنابراین نیاز آموزشی بالا را نشان می‌داد و بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان بالاتر از میانگین نمره ۱۰۰ برای نیازهای آموزشی بود. پایین‌ترین امتیاز ۴۱ بود. سی و هشت درصد (۳۸ نفر) از پاسخ‌دهندگان ۱۱۷ نفر را نشان دادند، که نشان دهنده نیازهای آموزشی برای تمام صلاحیت‌های ذکر شده است. به طور کلی، ۷۲٪ (۹۲ نفر) موافق بودند که آموزش اورژانس نیازمند است. این مطالعه بر نیاز به سیستم‌های پشتیبانی برای توسعه آموزشی پرستاران اورژانس تأکید دارد. آموزش‌های بیشتر در زمینه مهارت‌ها و صلاحیت‌های خاص ممکن است باعث افزایش مراقبت‌های اضطراری شود. نیاز روزافزون به پیشرفت تحصیلی پرستاران اورژانس در آفریقا وجود دارد (۳۱).

اهل بورگا و همکاران (۲۰۱۸) به پژوهشی تحت عنوان نهادهای قدرت برای توسعه - استراتژی‌های سازمانی برای تامین برق غیرمتمرکز پرداختند. نتایج نشان می‌دهد اعمال قوانین سختگیرانه برای رفتارهای سواری آزاد و بی‌طرفی در اجرای برای ادراک مشروعیت و اعتماد تعیین کننده بود. انحرافات روابط اعتماد را تضعیف می‌کند. نتایج گزاره‌های نظری عمومی را خنثی می‌کند و بینش‌های مربوط به پیامدهای ناخواسته استراتژی‌های نهادی ارائه می‌دهد. اینها برای ایجاد و حمایت از سازمان‌های خدمات محلی برای دسترسی به برق و دیگر کالاهای عمومی مرتبط هستند (۳۲).

کشتکار و همکاران (۲۰۱۳) به پژوهشی تحت عنوان بررسی نیازسنجی آموزشی از مدیران بیمارستان پرداختند. بینش این مدیران نسبت به وظایف شغلی و قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام وظیفه خود را به همراه نیازهای آموزشی تعیین شده توسط مدیران عامل سازمان مورد سنجش قرار داده‌اند. در گام بعدی درگیر استاندارد ارائه شرح وظایف شغلی مدیران بیمارستان و درخواست از آنها برای مستند نیازهای آموزشی آنان در مورد قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف خود بوده است (۳۳).

ادکلی و همکاران (۲۰۱۲) به پژوهشی تحت عنوان بررسی نیازسنجی آموزشی اعضای هیات علمی پرداختند. نیازهای آموزشی اعضای هیات علمی را شامل موضوعاتی چون توانایی تدریس در گروه‌های کوچک و بزرگ، برنامه‌ریزی و آموزش بالینی، طراحی برنامه‌ی درسی و توسعه‌ی منابع یادگیری، ارزشیابی فراگیران، ارزشیابی دوره‌ها، تحقیق عملی، آگاهی از اصول آموزش و پرورش، ارزش‌های اخلاقی و نگرشی، مهارت در تصمیم‌گیری، و مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی را نشان داده است (۳۴).

## روش پژوهش

روش این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع کاربردی و بر مبنای روش، توصیفی (پیمایشی) از نوع دلفی است. در پژوهش حاضر ابتدا بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و نیز استفاده از گزارش‌های منتشر شده در زمینه نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان و مدیران و کارشناسان شرکت پالایش نفت آبادان از طریق مصاحبه و پرسشنامه، عوامل اولیه مؤلفه‌های نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان استخراج گردید. نمونه‌گیری با استفاده از روش کوکران به تعداد ۳۸۴ نفر از میان جامعه مدیران و کارشناسان شرکت پالایش نفت آبادان و بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. پرسشنامه مربوطه در بین جامعه مدیران و کارشناسان شرکت پالایش نفت آبادان توزیع شد. روایی صوری پرسشنامه با توجه به بهره‌گیری از نقطه نظرات کارشناسان تضمین شده و برای روایی محتوایی نیز از شاخص روایی محتوایی استفاده

گردیده است. برای بررسی روایی سازه و دسته‌بندی عوامل از رویکرد تحلیل عاملی استفاده گردیده است. برای سنجش پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ (۰/۸۸) نشان داده است، که نشانگر پایایی قابل قبول است. هم‌چنین در پایایی ترکیبی مقدار CR برای هر سازه ۰/۹۰ نشان داده است، که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد.

در قسمت تحلیل داده‌ها به صورت کمی از تکنیک دیمتل و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شده است. دلیل استفاده از تکنیک‌های دیمتل برای تعیین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شاخص‌ها و معیارها بر یکدیگر و روش تحلیل فرایند شبکه‌ای در تحقیق توجه به این نکته می‌باشد که در تحقیقاتی از این دست که به رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارها می‌پردازد، رتبه‌بندی براساس ترجیحات خبرگان تحقیق انجام می‌شود که برتری هر شاخص یا معیار نسبت به دیگر معیارها و شاخص‌ها را نشان می‌دهد. استفاده از تکنیک دیمتل برای شناسایی تأثیر پذیرترین و تأثیرگذارترین شاخص‌ها می‌باشد. با شناسایی شاخص‌های تأثیرگذارتر، استفاده‌کنندگان از نتایج تحقیق بیشترین توجه را بر این شاخص به عنوان یک متغیر مستقل قرار خواهند داد و با تغییر معیارهای مؤثر بر این شاخص نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی-های سازمان را افزایش خواهند داد.

از این رو در تحقیق تحلیل فرایند شبکه‌ای استفاده شده است که علاوه بر مقایسات بین هر شاخص و معیار مربوط برای تعیین میزان روابط، از مقایسات بین معیارها با یکدیگر نیز استفاده می‌کند. به بیان دیگر، محقق تمام ترجیحات بین معیارها و شاخص‌ها را در تصمیم‌گیری خود برای رتبه‌بندی دخالت می‌دهد. در این قسمت پرسشنامه مقایسات زوجی در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفته است. در نتیجه به دلیل تخصصی بودن موضوع و محدودیت شناسایی افراد صاحب نظر، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری قضاوتی و در دسترس در این مطالعه، انتخاب شده‌اند.

بنابراین با استفاده از روش تکنیک دیمتل میزان تأثیرگذاری متغیرها و شاخص‌های اصلی بر یکدیگر تعیین می‌شود. با استفاده از نتایج به دست آمده از فرایند تحلیل شبکه‌ای اولویت مربوط به شاخص‌ها و معیارها به دست آمده است.

### یافته‌های پژوهش

در تحقیق حاضر، ابتدا مؤلفه‌های مدل نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان با استفاده از مطالعات و بررسی پیشینه نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در ۸۸ مؤلفه استخراج گردید و سپس در مرحله بعد، مؤلفه‌های اولیه (به علت تعداد فراوانی آن‌ها) به مؤلفه‌های نهایی تبدیل می‌شوند. چند کد تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی-



های سازمان در ۳۳ مولفه در شش بعد (زیرساختی (پنج مولفه)، محیطی (دو مولفه)، مدیریتی (دوازده مولفه)، رفتاری (هفت مولفه)، ساختاری (دو مولفه)، عملکردی (پنج مولفه)) و در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی گردید و سپس طی پرسشنامه مربوطه در بین جامعه مدیران و کارشناسان شرکت پالایش نفت آبادان توزیع شد. در جدول شماره (۱) کدها، ابعاد و مولفه‌ها نشان داده شده است. لازم به ذکر است برای طبقه‌بندی مولفه‌ها در شش بعد و ۳۳ مولفه از نظر خبرگان پژوهش که پس از چندین جلسه مرور کدهای نهایی و دسته‌بندی آن‌ها انجام شد، استفاده شده است.

جدول (۱) مولفه‌های نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در ادبیات پژوهش و

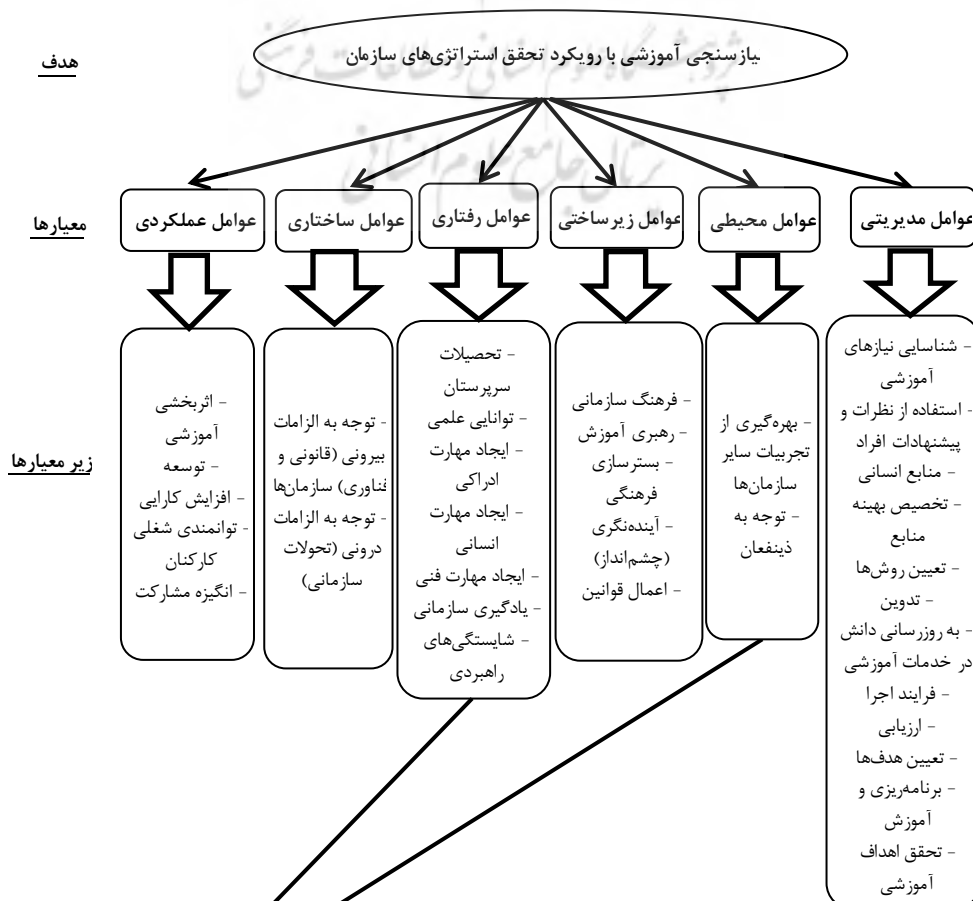
#### مصاحبه‌های با خبرگان

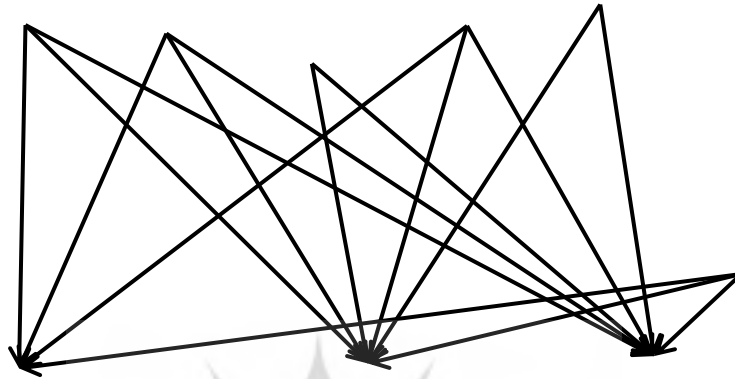
ابعاد	مولفه‌ها	کد مصاحبه شونده‌گان
عوامل زیرساختی	فرهنگ سازمانی	م ۳، م ۴، م ۷، م ۹، م ۱۳
	رهبری آموزش	م ۱، م ۲، م ۶، م ۹، م ۱۲، م ۱۴
	بسترسازی فرهنگی	م ۱، م ۴، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۵
	آینده‌نگری (چشم‌انداز)	م ۱، م ۶، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴
	اعمال قوانین	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۵
عوامل محیطی	بهره‌گیری از تجربیات سایر سازمان‌ها	م ۱، م ۴، م ۵، م ۸، م ۹
	توجه به ذینفعان	م ۴، م ۵، م ۸، م ۱۱، م ۱۲
عوامل مدیریتی	شناسایی نیازهای آموزشی (تشخیص نیازهای آموزشی)	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵
	استفاده از نظرات و پیشنهادات افراد	م ۲، م ۴، م ۸، م ۱۳، م ۱۵
	منابع انسانی	م ۱، م ۲، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵
	تخصیص بهینه منابع	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۳
	تعیین روش‌ها	م ۱، م ۲، م ۴، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲
	تدوین	م ۱، م ۳، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳
	به روزرسانی دانش در خدمات آموزشی	م ۲، م ۴، م ۷، م ۸، م ۱۲
	فرایند اجرا	م ۲، م ۶، م ۷، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳
	ارزیابی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴
	تعیین هدف‌ها	م ۳، م ۶، م ۹، م ۱۰، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴
	برنامه‌ریزی و آموزش	م ۳، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵
	تحقق اهداف آموزشی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۷، م ۱۱، م ۱۵
	عوامل رفتاری	تحصیلات سرپرستان
توانایی علمی		م ۲، م ۳، م ۴، م ۸، م ۱۲

ابعاد	مولفه‌ها	کد مصاحبه شوندگان
	ایجاد مهارت ادراکی	م ۰۲، م ۰۴، م ۰۷، م ۰۹، م ۱۲
	ایجاد مهارت انسانی	م ۰۲، م ۰۴، م ۰۹، م ۱۰، م ۱۲
	ایجاد مهارت فنی	م ۰۲، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۸، م ۰۹، م ۱۲
	یادگیری سازمانی	م ۰۳، م ۰۴، م ۰۶، م ۰۷، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵
	شایستگی‌های راهبردی	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۴، م ۰۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۴
عوامل ساختاری	توجه به الزامات بیرونی سازمان‌ها	م ۰۱، م ۰۴، م ۰۸، م ۰۹، م ۱۲، م ۱۵
	توجه به الزامات درونی	م ۰۱، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۹، م ۱۲
عوامل عملکردی	اثربخشی آموزشی	م ۰۲، م ۰۷، م ۰۸، م ۰۹، م ۱۵
	توسعه	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۹، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵
	افزایش کارایی	م ۰۲، م ۰۴، م ۰۸، م ۰۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵
	توانمندی شغلی کارکنان	م ۰۲، م ۰۴، م ۰۸، م ۰۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۵
	انگیزه مشارکت	م ۰۱، م ۰۲، م ۰۳، م ۰۴، م ۰۵، م ۰۷، م ۰۸، م ۰۹، م ۱۱، م ۱۲

منبع: (یافته‌های پژوهش)

برای ادامه تحقیق و براساس یافته‌های قسمت کیفی که در جدول (۲) ارائه شده است، ابعاد به عنوان معیار و مولفه‌ها به عنوان زیر معیار در ادامه تحقیق در نظر گرفته شده است. در ادامه، مدل مفهومی تحقیق که از روش دلفی به دست آمده است، در شکل (۱) نشان داده شده است.





یافته‌های تحقیق در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها به چندین سؤال باید پاسخ می‌دهد.

سؤال اول: براساس نظر خبرگان کدام یک از معیارهای استخراج شده در نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان تأثیرگذار است؟

با توجه به مرور صورت گرفته روی ادبیات و مصاحبه خبرگان، مشخص شد که می‌توان معیارهای تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان را در شش شاخص اساسی دسته‌بندی کرد. در این تحقیق نیز این ۶ بعد به عنوان ابعاد اصلی مورد توجه قرار گرفته‌اند و سنجه‌ها در این شش بعد مطرح شده‌اند. برای به دست آوردن سنجه‌های بومی‌سازی شده تمام ۳۳ معیار در پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفته است. پاسخ‌دهی به پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت است. برای استخراج عامل‌ها از روش مؤلفه‌های اصلی و برای چرخش عامل‌ها از روش واریماکس با نرمال سازی کیسر بهره گرفته شده است (جدول ۲)

جدول (۲) ماتریس عوامل چرخش یافته با روش تحلیل مولفه اصلی و روش چرخش واریماکس با نرمال سازی کیسر سؤالات

اشتراک استخراجی	عامل ششم	عامل پنجم	عامل چهارم	عامل سوم	عامل دوم	عامل اول	سؤالات
	عملکردی	ساختاری	رفتاری	محیطی	مدیریتی	زیرساختی	
۰/۶۹۷	۰/۱۷۱	۰/۰۲۵	۰/۰۴۷	۰/۱۶۰	۰/۲۳۵	۰/۷۶۵	فرهنگ سازمانی
۰/۵۹۳	۰/۱۵۷	۰/۱۴۹	۰/۱۲۱	۰/۰۸۱	۰/۲۶۵	۰/۶۷۵	رهبری آموزش
۰/۵۲۳	۰/۲۷۷	۰/۲۲۶	۰/۰۳۶	-۰/۰۳۱	۰/۱۷۲	۰/۶۰۲	بستر سازی فرهنگی
۰/۶۴۹	۰/۲۴۰	۰/۱۶۸	۰/۱۳۶	-۰/۰۶۴	۰/۲۰۵	۰/۷۰۶	آینده نگری (چشم انداز)
۰/۵۸۸	-۰/۰۴۴	۰/۱۷۰	۰/۱۲۴	۰/۱۲۴	۰/۱۱۵	۰/۷۱۷	اعمال قوانین
۰/۵۳۰	-۰/۰۹۴	۰/۰۱۵	۰/۲۱۸	۰/۰۸۶	۰/۶۷۰	-۰/۱۳۲	توجه به ذینفعان
۰/۶۱۰	۰/۰۶۱	-۰/۰۷۵	۰/۳۰۱	۰/۱۲۸	۰/۵۱۵	۰/۴۷۷	بهره گیری از تجربیات سایر سازمان ها
۰/۵۳۸	۰/۰۰۷	-۰/۰۹۹	۰/۳۳۳	۰/۴۸۰	۰/۱۶۳	۰/۴۰۱	تشخیص (شناسایی) نیازهای آموزشی
۰/۵۶۵	۰/۲۱۴	۰/۰۶۴	۰/۱۷۶	۰/۴۷۳	۰/۱۳۸	۰/۳۷۷	استفاده از نظرات و پیشنهادات افراد
۰/۵۹۵	۰/۲۶۸	۰/۰۹۵	۰/۲۴۶	۰/۵۷۰	۰/۱۴۳	۰/۰۹۱	منابع انسانی
۰/۵۲۴	۰/۲۲۰	-۰/۰۱۲	۰/۱۶۹	۰/۶۵۶	۰/۰۴۶	۰/۱۲۰	تخصیص بهینه منابع
۰/۵۰۷	۰/۲۷۰	-۰/۰۱۱	۰/۰۴۹	۰/۴۶۰	۰/۲۱۸	۰/۴۱۶	تغییر روش ها
۰/۵۹۰	۰/۰۴۹	۰/۲۸۸	۰/۱۶۲	۰/۵۴۴	۰/۲۸۶	-۰/۰۲۹	تدوین
۰/۶۳۵	۰/۰۳۴	۰/۱۶۲	-۰/۰۲۵	۰/۷۵۹	۰/۱۲۷	۰/۱۲۱	به روز رسانی دانش در خدمات آموزشی
۰/۵۷۸	-۰/۰۴۱	۰/۱۵۲	۰/۰۵۰	۰/۶۰۹	۰/۲۵۵	۰/۳۳۹	فرایند اجرا
۰/۵۱۷	۰/۲۸۸	۰/۳۰۳	-۰/۱۳۸	۰/۴۶۵	۰/۰۵۳	-۰/۰۶۱	ارزیابی
۰/۵۴۲	۰/۱۱۹	۰/۳۱۱	۰/۳۳۵	۰/۵۳۰	۰/۳۲۲	۰/۳۳۸	تعیین هدف ها
۰/۵۵۹	-۰/۱۴۲	۰/۰۱۶۵	۰/۰۳۲	۰/۶۵۱	۰/۶۸	۰/۲۸۷	برنامه ریزی و آموزش
۰/۵۶۰	۰/۱۰۳	۰/۱۳۷	۰/۰۶۷	۰/۷۰۰	۰/۰۴۸	۰/۱۸۲	تحقق اهداف آموزشی
۰/۶۷۳	۰/۰۸۶	-۰/۰۹۵	۰/۲۷۲	۰/۵۸۳	۰/۲۰۷	۰/۰۱۶	تحصیلات سرپرستان
۰/۶۱۰	-۰/۲۵۷	۰/۰۸۳	۰/۷۰۹	۰/۱۲۸	۰/۱۱۶	۰/۰۶۰	توانایی علمی

اشتراک استخراجی	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	سؤالات
	زیرساختی	مدیریتی	محیطی	رفتاری	ساختاری	عملکردی	
۰/۵۰۷	۰/۱۶۱	۰/۰۷۷	۰/۲۱۳	۰/۴۰۱	۰/۳۸۶	۰/۱۴۰	ایجاد مهارت ادراکی
۰/۵۳۳	۰/۳۲۳	۰/۰۶۱	۰/۱۲۳	۰/۴۶۸	۰/۲۶۶	۰/۱۴۴	ایجاد مهارت انسانی
۰/۵۶۱	۰/۲۰۳	۰/۲۳۴	۰/۰۶۰	۰/۴۴۵	۰/۲۱۱	۰/۱۴۲	ایجاد مهارت فنی
۰/۵۹۷	-۰/۰۲۷	۰/۲۳۸	-۰/۱۸۹	۰/۶۱۰	۰/۱۱۶	۰/۱۳۶	یادگیری سازمانی
۰/۵۳۹	-۰/۱۸۱	۰/۲۷۳	۰/۰۲۲	۰/۶۳۳	۰/۱۲۲	-۰/۱۲۷	شایستگی‌های راهبردی
۰/۵۹۵	۰/۱۱۷	۰/۳۳۸	۰/۰۲۴	۰/۵۳۱	۰/۲۸۲	-۰/۰۶۹	توجه به الزامات بیرونی (قانونی و فناوری)
۰/۶۷۰	۰/۰۸۵	۰/۱۸۸	۰/۰۰۵	-۰/۰۱۰	۰/۷۸۸	۰/۰۷۸	توجه به الزامات درونی (تحولات سازمانی)
۰/۵۴۶	۰/۱۴۳	۰/۲۹۴	۰/۰۳۹	۰/۲۸۷	۰/۵۷۰	۰/۱۷۵	افزایش کارایی و توانمندی شغلی کارکنان
۰/۵۰۴	۰/۱۵۵	-۰/۰۸۶	-۰/۰۷۷	۰/۲۱۹	۰/۱۲۹	۰/۶۳۴	اثربخشی آموزشی
۰/۶۱۴	۰/۲۳۰	۰/۱۲۲	-۰/۰۰۶	۰/۱۸۹	۰/۲۲۶	۰/۶۷۸	توسعه
۰/۵۰۲	۰/۱۱۳	-۰/۱۵۳	۰/۱۶۱	-۰/۰۲۵	۰/۰۴۹	۰/۶۶۱	انگیزه مشارکت
۰/۶۷۲	۰/۲۲۶	-۰/۱۲۷	-۰/۳۴۹	-۰/۱۸۰	۰/۸۲	۰/۶۴۸	انگیزه مشارکت

منبع: (یافته‌های پژوهش)

با توجه به این که مقدار اشتراک استخراجی برای تمام سؤالات بیشتر از (۰/۵) می‌باشد و هیچ سؤالی از پرسشنامه لازم نیست که کنار گذاشته شود. شش عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک استخراج شده‌اند که تمام سؤالات مربوط به این متغیر در این شش عامل جای گرفته‌اند. همچنین با توجه به بارهای عملی سؤالات؛ هر یک از سؤالات بیشترین بار عاملی را در همان عاملی که از پیش تعیین شده بود، دارا هستند. پس هر سؤال دقیقاً همان عاملی را اندازه‌گیری می‌کند که برای آن طراحی شده است، بنابراین سؤالات پرسشنامه از روایی لازم برخوردار می‌باشد.

سؤال دوم: میزان تأثیر پذیری و تأثیر گذاری شاخص‌ها و معیارهای مؤثر بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان چه میزان است؟

برای شناسایی روابط بین شاخص‌های مؤثر بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان از روش دیمتل استفاده شده است. جدول (۳) تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به ۶ شاخص اصلی برای پیدا کردن تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری را نشان می‌دهد.

جدول (۳) شاخص‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر

عوامل عملکردی	عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	عوامل مدیریتی	عوامل محیطی	عوامل زیرساختی
R	۶/۳۴	۶/۵۸	۶/۳۱	۶/۵۹	۶/۴
D	۶/۰۳	۵/۷۴	۷/۴۶	۶/۴۲	۶/۶۴
R+ D	۱۲/۳۶	۱۲/۳۲	۱۳/۷۷	۱۳/۰۱	۱۳/۰۵
R-D	۰/۳۱	۰/۸۴	-۱/۱۵	۰/۱۷	-۰/۲۴

منبع: (یافته‌های پژوهش)

با توجه به جدول شماره (۴) معیار عوامل مدیریتی (۷/۴۶) دارای بیشترین مقدار D است، پس تأثیرگذارترین معیار می‌باشد. همچنین معیار عوامل محیطی (۶/۵۹) دارای بیشترین مقدار R است، پس تأثیرپذیرترین معیار است.

سؤال سوم: وزن شاخص‌ها و معیارهای تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان چیست؟

در این بخش ابتدا مقایسات زوجی معیارها، روابط درونی معیارها و زیرمعیارها را نشان داده شده است، سپس بر اساس ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP به کمک نرم‌افزار Super Decision محاسبه می‌شود. جدول شماره (۵) نشان‌دهنده وزن نهایی شاخص‌ها و معیارها است.

جدول (۵) وزن نهایی شاخص و معیارهای مؤثر بر نیازسنجی آموزشی شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد استراتژی‌های سازمان

معیار	وزن معیار	رتبه هر معیار	رتبه زیر معیار	وزن زیر معیار	رتبه زیر معیار
عوامل زیرساختی	۰.۱۱۹	۵	فرهنگ سازمانی	۰.۲۸۹	۱
			رهبری آموزش	۰.۱۸۳	۳
			بسترسازی فرهنگی	۰.۲۰۶	۲
			آینده‌نگری (چشم‌انداز)	۰.۱۳۹	۵
			اعمال قوانین	۰.۱۸۰	۴
عوامل	۰.۲۴۰	۱	بهره‌گیری از تجربیات سایر سازمان‌ها	۰.۱۹۳	۲

رتبه زیر معیار	وزن زیر معیار	زیر معیار	رتبه هر معیار	وزن معیار	معیار
۱	۰.۸۰۶	توجه به ذینفعان			عوامل محیطی
۴	۰/۲۰۱	شناسایی نیازهای آموزشی	۴	۰.۱۵۲	عوامل مدیریتی
۸	۰/۱۵۹	استفاده از نظرات و پیشنهادات افراد			
۱	۰/۲۹۶	منابع انسانی			
۱۰	۰/۱۱۵	تخصیص بهینه منابع			
۱۱	۰/۱۰۴	تعیین روش‌ها			
۹	۰/۱۲۳	تدوین			
۶	۰/۱۷۲	به روزرسانی دانش در خدمات آموزشی			
۵	۰/۱۸۱	فرایند اجرا			
۱۲	۰/۰۱۸	ارزیابی			
۷	۰/۱۶۴	تعیین هدف‌ها			
۲	۰/۲۵۳	برنامه‌ریزی و آموزش			
۳	۰/۲۰۹	تحقق اهداف آموزشی			
۲	۰.۱۷۹	تحصیلات سرپرستان	۳	۰.۱۶۸	عوامل رفتاری
۷	۰.۰۹۰	توانایی علمی			
۴	۰.۱۲۱	ایجاد مهارت ادراکی			
۵	۰.۱۰۹	ایجاد مهارت انسانی			
۶	۰.۱۰۲	ایجاد مهارت فنی			
۳	۰.۱۳۲	یادگیری سازمانی			
۱	۰.۲۶۴	شایستگی‌های راهبردی			
۲	۰.۲۰۹	توجه به الزامات بیرونی سازمان‌ها	۶	۰.۱۰۶	عوامل ساختاری
۱	۰.۷۹۰	توجه به الزامات درونی (تحولات سازمانی)			
۳	۰.۱۹۷	اثربخشی آموزشی	۲	۰.۲۱۲	عوامل عملکردی
۲	۰.۲۱۱	توسعه			
۵	۰.۱۱۰	افزایش کارایی			
۴	۰.۱۵۱	توانمندی شغلی کارکنان			
۱	۰.۳۲۸	انگیزه مشارکت			

**منبع: (یافته‌های پژوهش)**

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد از نظر خبرگان عامل محیطی (۲۴۰٪) بیشترین اهمیت را دارد و عامل عملکردی (۲۱۲٪) در اولویت دوم و عامل رفتاری (۱۶۸٪) در اولویت سوم قرار دارد. عامل مدیریتی نیز با ۰/۱۵۲ در رتبه چهارم و عامل ساختاری (۰/۱۰۶) در رتبه آخر قرار دارد. همچنین با توجه به مولفه فرهنگ سازمانی از بیشترین اهمیت و آینده‌نگری (چشم‌انداز) از کمترین اهمیت در گروه عوامل زیرساختی برخوردار هستند. مولفه بهره‌گیری از تجربیات سایر سازمان‌ها و توجه به ذینفعان از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه عوامل محیطی برخوردار هستند. مولفه منابع انسانی از بیشترین و ارزیابی از کمترین اهمیت در گروه عوامل مدیریتی برخوردار هستند. هم‌چنین مولفه‌های شایستگی‌های راهبردی از بیشترین و توانایی علمی از کمترین اهمیت در گروه عوامل رفتاری برخوردار هستند. مولفه‌های توجه به الزامات درونی و توجه به الزامات بیرونی سازمان‌ها از بیشترین و کمترین اهمیت در گروه عوامل ساختاری برخوردار هستند. مولفه‌های مشارکت، از بیشترین و توسعه از کمترین اهمیت در گروه عوامل عملکردی برخوردار هستند.

**بحث و نتیجه‌گیری**

این تحقیق با هدف شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارهای مؤثر بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در شرکت پالایش نفت آبادان انجام شده است. بر اساس مطالعات انجام شده در حوزه نیازسنجی آموزشی و استراتژی‌های سازمان مشخص شد تاکنون تحقیقی در خصوص شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در شرکت پالایش نفت انجام نشده است. با توجه به نقش شرکت پالایش نفت آبادان به عنوان بزرگترین پالایشگاه نفت کشور مشخص است، در صورتی که بتوان شاخص‌های مؤثر بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان در شرکت پالایش نفت آبادان را شناسایی و رتبه‌بندی کرد، با اتخاذ سیاست‌هایی برای بهبود شاخص‌های با تأثیر بالاتر و در گذر از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب و اجرای دقیق‌تر رسالت و اهداف سازمان می‌توان نیازسنجی آموزشی به منظور دست یافتن به مزیت رقابتی صورت گیرد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از نظر خبرگان، عوامل مدیریتی دارای تأثیرگذارترین معیار و عوامل محیطی دارای تأثیرپذیرترین معیار است. همچنین نتایج نشان داد که عامل محیطی با وزن نسبی ۲۴۰٪ بیشترین اهمیت را دارد و عامل ساختاری با ۰/۱۰۶ در رتبه آخر قرار دارد. بنابراین نتایج این تحقیق با تحقیقات مهدوی و همکاران (۱۳۹۶)، رضایی میر قائد و همکاران (۱۳۹۶)، قشلاقی و همکاران (۱۳۹۴)، سمیعی



زفرقندی و همکاران (۱۳۹۵)، مبارکیان و همکاران (۱۳۹۴)، ابطحی و همکاران (۱۳۸۸)، دیولانداس و همکاران (۲۰۱۸)، اهل بورگ و همکاران (۲۰۱۸)، کشتکار و همکاران (۲۰۱۳)، ادکلی و همکاران (۲۰۱۲) سازگار می‌باشد.

پیشنهادات کاربردی براساس نتایج تحقیق را می‌توان به این صورت بیان کرد که: با توجه به این که شاخص عوامل مدیریتی دارای بیشترین میزان تاثیرگذاری بر شاخص‌های دیگر می‌باشد، پیشنهاد می‌شود تا سیاست‌هایی در خصوص ارتقای این شاخص صورت گیرد. معیارهای این شاخص عبارتند از: شناسایی نیازهای آموزشی، استفاده از نظرات و پیشنهادات افراد، منابع انسانی، تخصیص بهینه منابع، تعیین روش‌ها تدوین، به روزرسانی دانش در خدمات آموزشی، فرایند اجرا، ارزیابی، تعیین هدف‌ها، برنامه‌ریزی و آموزش، تحقق اهداف آموزشی. در صورتی که شرکت پالایش نفت آبادان سیاست‌هایی در خصوص معیار منابع انسانی به عنوان معیار با بالاترین تاثیرگذاری داشته باشد، می‌توان انتظار داشت که عوامل مدیریتی بهبود خواهد یافت. لذا تعیین سطح بازآموزی مناسب جهت ارتقاء مستمر بهره‌وری نیروی انسانی به نظر می‌تواند برای افزایش این معیار به کار رود.

عوامل محیطی و عملکردی معیارهای با بالاترین اولویت می‌باشند. شرکت پالایش نفت آبادان باید راهکارهایی برای ایجاد نیازسنجی آموزشی موثر انجام دهد. براساس مشاهدات محقق و مصاحبه با خبرگان و مدیران به نظر افراد نسبت به معیار بهره‌گیری از تجربیات سایر سازمان‌ها رویکرد مثبتی ندارند. لذا پیشنهاد می‌شود کمیته انتشار با توجه به اهمیت تجربه به تعیین نوع انتشار تجربه مستند شده از سایر سازمان‌ها تشکیل گردد. به نظر در صورتی که بتوان از نتایج تحقیق در خصوص اولویت‌بندی برای صرف منابع در خصوص نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان استفاده کرد، می‌توان انتظار داشت شرکت پالایش نفت آبادان در محیط‌های پویا و به سرعت در حال تغییر امروزی به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

با توجه به این که در این تحقیق از روش دلفی برای استخراج عوامل تاثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان استفاده شده است، اصلی‌ترین محدودیت تحقیق، مشکل دسترسی به مقاله‌ها و کتب به خصوص منابع غیرفارسی بود. در نتیجه برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود، از روش‌های تحقیق کیفی دیگر مانند فراترکیبی، فراروش یا فراتحلیل نیز برای دستیابی به معیارها استفاده شود و نتایج آن با تحقیق انجام گرفته مقایسه شود.

## منابع

- 1- Bamberger P. A, Biron, M, & Meshoulam, I. Human resource strategy: Formulation, Implementation, and impact. 2014. Routledge.
- 2- Bigdeli Mojarad, B, Selajgeh, S. The effect of education on human resource strategies with emphasis on the mediating role of professional development and knowledge sharing, Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, Third Year, 2016; No. 10, pp. 166-147.
- 3- Bratton J, & Gold J. Human resource management: theory and practices. 2012. Palgrave Macmillan.
- 4- Badakhshani F, Forouzanfar B. The Role of Human Resource Strategy in Transcendent Organizations and Its Relationship with Organizational Strategy. 2010; 7th International Conference on Strategic Management.
- 5- Guest D.E. Human resource management and performance: still searching for some answers. Human resource management Journal. 2011; 21 (1), 3- 13.
- 6- Hoque K. Human resource management in the hotel industry: Strategy. innovation and performance. 2013; Routledge.
- 7- Jackson S.E., Schuler R. S, & Jiang, K. An aspirational framework for strategic human resource management. The Academy of management Annals, 2014; 8 (1), 1-56.
- 8- Hendry C. Human resource management. 2014; Routledge.
- 9- Arman M, Khosravi, M. Validation of human resource training model with competency approach. Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation), 2013; 23rd year, No. 71.
- 10- Shariatmadari, M, Hatami J, Eskandari A, Babamoradi, R. Investigating the effect of in-service training of employees of the National Education Evaluation Organization on improving their performance. Quarterly Journal of Educational Measurement and Evaluation Studies. 2014; Fourth Year, No. 5.
- 11- Grossman R, Salas, E. The transfer of training: what really matters. International Journal of Training and Development. 2011; 15(2), 103-120.
- 12- McCawley P. F. Methods for conducting a needs assessment guidelines for cooperative extension system professionals. University of Idaho Extension. 2009.
- 13- Mirzaei Karzan A, Kikhawani S, Hosseinzadeh M, Ashraf Eivazi A. Educational Needs Assessment of Faculty Members of Ilam University of Medical Sciences, Journal of Education Development in Medical Sciences, 2013; Volume 6, Number 11.
- 14- Nezami F, Rahmati D, Habibi S. A Survey of Individual and Organizational Training Needs of Study Managers: NAJA General Inspection Staff, Supervision and Inspection Quarterly, 2015; Year 9, No. 34.
- 15- Aragon, M. I.B., Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. BRQ Business Research Quarterly, 17 (3), 161- 173.
- 16- Ballesteros – Rodriguez, J. L., De Saa- Perez, P., & Dominguez – Falcon. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. The International Journal of Human Resource Management, 23 (15), 3225-3242.

- 17- Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 283- 296.
- 18- Thang, N. N., Buyens, D., & Leuven, V. (2008). Training, organizational strategy, and firm performance. *The Business Review, Cambridge*, 11 (2), 176- 183.
- 19- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451- 474.
- 20- Lee, M. S., Hyun, D. H., Baek, H. C., Park, S. J., Chung, D. W., & Kim, E. K. (2012). The Training Concept Status and Improvement Strategy for Flight Operation Team of Komsat.
- 21- Wilson, J. P. (2014). International human resource development: Learning, education and training for individuals and organisations. *Development and Learning in Organizations*, 28 (2).
- 22- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22 (1), 43- 56.
- 23- Othman, A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (2), 197- 214.
- 24- Teeke, H., & Mitchell, J. B. (2008). Financial implications of accounting for human resources using a liability model. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12 (2), 124- 137.
- 25- Mahdavi A. M, Khaleghi Soroush F, Ahmadi, A. Educational needs assessment of the staff of the Center for Studies and Planning in Tehran, the first international conference and the third national conference on management research and humanities. 2017.
- 26- Rezaei Mirqaed H, Ahmadi Kohnali R, Koushki Jahromi, A. Needs Assessment and Determination of Training Courses for Hormozgan University Teaching and Research Staff Based on Competency Approach. *Bi-Quarterly Journal of Educational Planning Studies*. 2017; Volume 6, Number 12.
- 27- Gheshlaghi M, Haqqani M, Mohammadi Moghadam, Y. Educational Needs Assessment of Judges' Occupational Groups Based on Competency Approach (Case Study: Judicial Complexes of Tehran Province). *Quarterly Journal of Human Resources Studies*. 2015; Year 5, Issue 16.
- 28- Samiei Zafarghandi M, Akbari Postkan, M. Staff training needs assessment in the fields of planning and use of information and communication technology. the Second International Conference on Management and Entrepreneurship with emphasis on the conditions of resistance economics. 2016.
- 29- Mubarakian H, Farmahini Farahani A. A Study of Factors Affecting the Effective Implementation of Strategies in the Oil Industry. *Oil and Gas Exploration and Production Monthly*. 2015; No. 128.
- 30- Abtahi H, Mousavi, M. Development of Human Resources Strategies (Case Study: One of the Spiritual Organizations of the Country). *Human Resources Management Research*. 2009; Volume 1, Number 3.
- 31- Dulandas R., Brysiewicz P. A description of the self-perceived educational needs of emergency nurses in Durban, KwaZulu-Natal, South Africa. *African Journal of Emergency Medicine*. 2018.

- 32- Keshtkar V. Hatam N, Nikaiien E. Educational needs assessment of managers working in teaching and private hospitals. Educational needs assessment, Adv Med&Prof. 2013; 1 (3).
- 33- Ahlborga H. Borängc F. Powering institutions for development—Organizational strategies for decentralized electricity provision. Energy Research & Social Science. 2018; 38.
- 34- Adkoli B, Al-Umran K, Al-Sheikh M. Innovative method of needs assessment for faculty development programs in a Gulf medical school. Educ Health (Abingdon). 2012; 20 (23).

