

## شناسایی موانع اجرای بهینه نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن

امید عشاقی<sup>۱</sup>

میتر عزتی<sup>۲</sup>

کیون صالحی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۷/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۶)

### چکیده

با توجه به اهمیت و نقش فزاینده نیازسنجی آموزشی به عنوان اولین گام فرایند آموزش بهینه کارکنان و کم توجهی به شناسایی جامع موانع فرایند ارزش آفرین، در پژوهش حاضر تلاش گردید تا با استفاده از رویکردی کیفی، ضمن واکاوی عمیق این پدیده، موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شده و راهکارهایی برای بهبود آن پیشنهاد گردد. بدین منظور از روش گروه‌های کانونی استفاده شد. میدان پژوهش شرکت ملی گاز ایران بود و شرکت کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی از بین کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از فن مصاحبه کانونی انجام شد و در چهارمین مصاحبه کانونی (شامل ۲۰ نفر) به سطح اشباع داده‌ها رسید. جهت اعتباردهی به یافته‌های پژوهش از ملاک‌های قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید، قابلیت اطمینان و توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، به شناسایی ۲۰۷ گزاره مفهومی، ۱۹ مضمون پایه و ۴ مضمون اصلی منتج گردید. مضامین اصلی شامل موانع فردی (مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی و غیره)، موانع سازمانی (اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان و غیره)، موانع مدیریتی (مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی و غیره) و موانع محیطی (کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب در سازمان و غیره) است. با توجه به یافته‌های پژوهش، توجه به موانع شناسایی شده به منظور اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ضرورت دارد؛ لذا در پایان راهکارهایی به منظور کاهش تأثیر موانع بر اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی و بهبود آن ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش کارکنان، نیازسنجی آموزشی، موانع اجرای نیازسنجی آموزشی، گروه‌های کانونی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

<sup>۳</sup> استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

## مقدمه

ورود به عصر فرایچه‌پیده هزاره سوم میلادی با پیشرفت‌های فناوری و تغییرات شگرف و پرشتاب در محیط سازمان‌ها همراه بوده است (۱)؛ لذا در این عصر، توسعه منابع انسانی به یکی از مسائل اصلی مدیران سازمان‌ها مبدل شده (۲)؛ و آموزش، یکی از راهبردهای اصلی توسعه حرفه‌ای آنان محسوب می‌شود (۳)؛ زیرا منابع انسانی سازمان از طریق این آموزش، دانش، توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود به دست می‌آورند و توانمندی‌های خود را ارتقاء می‌دهند (۴). آموزش، یک فعالیت مبتنی بر محتوا است که با هدف اصلاح و ارتقاء سطح دانش، نگرش، مهارت و رفتار کارکنان انجام می‌شود (۵). آموزش کارکنان فرایند چهار مرحله‌ای نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی نتایج دوره‌های آموزشی است که با فراهم آوردن و ارتقاء سطح دانش، نگرش، مهارت‌ها و رفتارها به دنبال برآورده کردن الزامات سیستم مدیریت آموزشی و سازمان دارد (۶). ارزش کنونی و موفقیت آینده هر سازمان به دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان وابسته است (۷). ارتقاء دانش، توانایی و مهارت کارکنان در نهایت منجر به تحقق اهداف سازمان خواهد شد که این امر از طریق آموزش مداوم، منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی سازمان تحقق می‌یابد. آموزش علاوه بر این که در ایجاد دانش، نگرش و مهارت ویژه در کارکنان نقش مؤثری دارد، باعث می‌شود افراد خود را با فشارهای تغییر محیطی به طور مثبت وفق دهند (۸).

پر واضح است که آموزش، یکی از عوامل اصلی ارتقاء عملکرد فرد و تحقق اهداف سازمان می‌باشد (۹)؛ اما به تنهایی کافی نیست و حصول اطمینان از اثرات و نتایج مثبت آن به عنوان یکی دیگر از اولویت‌های سازمان‌ها، حائز اهمیت و ضرورت است. آموزش در صورتی که بتواند شواهد معتبری در مورد تأثیرش بر بهبود عملکرد فردی کارکنان و عملکرد سازمان عرضه کند، ارزشمندی خود را نشان داده است (۸). به عبارت دیگر، آموزش کارکنان زمانی مفید خواهد بود که کارکنان را به سوی اهداف از پیش تعیین شده هدایت نماید و نارسایی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان را اصلاح نموده و سطح عملکرد و بهره‌وری کارکنان را به صورت کمی و کیفی بهبود بخشد (۱۰). این امر به جنبه مهمی از آموزش با عنوان "اثربخشی آموزش" اشاره دارد. اثربخشی، اغلب به معنای میزان تحقق اهداف و دستیابی به مطلوبیت‌های سازمانی است (۱۱). اثربخشی آموزش، فرایندی است که در آن نتایج و اهداف دوره‌های آموزشی، رضایت‌بخشی، زمینه‌ها و محتوای آموزشی مناسب باشد که در نهایت منجر به بهبود دانش، نگرش و مهارت عملی افراد گردد (۱۲). دوره‌های آموزشی اثربخش منجر به افزایش کیفیت کاری، افزایش انگیزش و تعهد، روحیه عالی و کار گروهی، کاهش خطای کارکنان، افزایش مزایای رقابتی و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان خواهند شد. همچنین دوره‌های آموزشی اثربخش، نظم، انضباط و مهارت‌های موردنیاز کارکنان را افزایش می‌دهند، کارکنان را با سازمان هماهنگ و همسو می‌نمایند، رضایت شغلی آنان را

افزایش می‌دهند، حوادث و ضایعات کاری را کاهش می‌دهند، دانش و توانش نیروی انسانی را به‌روز می‌کنند، تغییر و تحول سازمانی را تسهیل کرده و در نهایت بازده کاری کارکنان را افزایش می‌دهند (۱۳). اولین و اساسی‌ترین گام در فرایند ارائه دوره‌های آموزشی اثربخش، اجرای بهینه و مبتنی بر واقعیت فرایند نیازسنجی آموزشی است. در واقع، نیازسنجی آموزشی جزء جدایی‌ناپذیر و زیربنای فرایند آموزش کارکنان محسوب می‌شود (۲۲). نیازسنجی آموزشی فرایند شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و اولویت‌بندی آن‌ها به منظور برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در راستای مرتفع ساختن آن‌ها است (۲۱). از طریق فرایند نیازسنجی آموزشی، دانش، نگرش و مهارت‌های موردنیاز کارکنان در راستای بهبود عملکرد شغلی‌شان شناسایی می‌شود (۲۵). اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی فرایند آموزش کارکنان و بقاء و توسعه سازمان خواهد بود (۲۹)؛ به عبارت دیگر، اگر فرایند نیازسنجی آموزشی به صورت بهینه انجام شود، زمینه‌ساز اجرای بهینه سایر مراحل فرایند آموزش شامل طراحی و تدوین برنامه عمل، اجرای برنامه آموزشی و ارزشیابی آموزشی و در نتیجه اثربخشی فرایند آموزش کارکنان می‌شود و در نهایت باعث بهبود و توسعه سازمانی خواهد شد (۱۹). همچنین، اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارها در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، شکاف‌های آموزشی را نمایان می‌سازد، موجب تسهیل تصمیم‌گیری اثربخش و سریع می‌گردد و این امکان را به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان 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 (۲۰). از این رو، اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی یکی از مؤلفه‌های اساسی و ضروری در فرایند آموزش اثربخش کارکنان است.

شرکت ملی گاز ایران نیز با توجه به شرایط کنونی، سالانه مبالغ قابل توجهی را برای آموزش منابع انسانی خود صرف می‌کند. واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران در قالب نقش هولدینگ خود مسئولیت‌هایی نظیر بهبود و ارتقاء دانش، نگرش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان و افزایش سطح آگاهی فردی و اجتماعی آنان، ارتقاء سطح مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و بهبود بینش نیروی انسانی نسبت به محیط کار و زندگی اجتماعی، انطباق با پیشرفت‌های نوین فنی و تکنیکی و ارتقاء اثربخشی فردی و سازمانی آنان را بر عهده دارد. این واحد از طریق اقداماتی نظیر سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت، تکیه بر منابع انسانی توانمند و متعهد به عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمان، به‌کارگیری روش‌های نوین علمی و تعامل با سازمان‌های فعال آموزشی در راستای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در بخش مدیریتی، فنی و غیره حرکت می‌کند. شرکت ملی گاز ایران با توجه به ضرورت‌های حال و آینده در بعد سرمایه انسانی، گام اول خود را برای رسیدن به چشم‌انداز موردنظر از طریق بهبود و توسعه منابع انسانی و برخورداری از مدیران و کارشناسانی دارای تفکری قوی و دورنگر و مدیریتی هوشمند و متعهد و همچنین مشرف به دانش طراز جهانی برداشته است؛ بدین ترتیب آموزش نیروی

انسانی در شرکت ملی گاز ایران جایگاه و اهمیتی ویژه دارد. شرکت ملی گاز ایران به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در دانش، نگرش و مهارت کارکنان خود، هر سال دوره‌های آموزشی متعددی را برگزار می‌نماید؛ اما همواره، آموزش کارکنان، مستلزم صرف هزینه‌های هنگفتی است؛ بنابراین می‌بایست زمانی ارائه شود که نیازهای واقعی کارکنان را مرتفع نماید (۲۰). فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران توسط واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی مطابق با دستورالعمل‌های نظام جامع آموزش شرکت ملی گاز ایران و در سطوح فردی، شغلی و سازمانی، با هدف احصاء دقیق نیازهای آموزشی کارکنان به منظور طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش و دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌پذیرد. لیکن مشاهدات و بررسی مستندات آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران حاکی از آن است که میزان استقبال کارکنان از دوره‌های آموزشی جدید کاهش یافته است؛ به گونه‌ای که نرخ غیبت کارکنان در دوره‌های آموزشی جدید به میزان ۲۵ درصد افزایش یافته است؛ به بیان دیگر، کارکنان شرکت ملی گاز ایران انگیزه چندانی برای حضور و مشارکت فعال در دوره‌های آموزشی جدید را ندارند. به نظر می‌رسد عدم شناسایی نیازهای واقعی، جدید و به‌روز کارکنان و به تبع آن، نامتناسب بودن موضوع دوره‌های آموزشی با نیازهای آموزشی کارکنان و تکراری شدن موضوع بسیاری از دوره‌های آموزشی، یکی دلایل اصلی مسائل فوق باشد که منجر می‌گردد کارکنان مطالبی را در دوره‌های آموزشی یاد بگیرند که در موقعیت شغلی آنان کاربردی ندارد. با توجه به مطالب گفته شده، یکی از اقدامات اساسی در این راستا، شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است که سبب اجرای بهینه فرایند مذکور، متناسب‌سازی موضوع دوره‌های آموزشی با نیازهای واقعی کارکنان و در نهایت اثربخشی فرایند آموزش کارکنان خواهد شد. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر، شناسایی موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### فرایند آموزش

منظور از فرایند آموزش<sup>۱</sup> شیوه نظام‌مند انجام دادن فعالیت‌های آموزشی و توالی مراحل و عناصری می‌باشد که به هدف یا نتیجه خاصی منتج می‌شوند (۱۹). در رابطه با فرایند آموزش چهار نکته اساسی زیر در نظر گرفته می‌شود:

۱. پویایی: به این معنا که فرایند یک نقطه ثابت و ایستا نیست. از یک نقطه آغاز (شروع) و تا نقطه‌ای دیگر (مقصد) ادامه پیدا می‌کند؛

<sup>۱</sup>. Training Process

۲. پیوستگی: یعنی فرایند مراحل و گام‌های مختلفی در امتداد یک پیوستار دارد که به صورت یک جریان تداوم می‌یابد؛

۳. هدفمندی: به این معنا که فرایند دارای هدف و مقصد معینی است؛

۴. حرکت تکاملی و سازگاری با پیرامون: شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مجموعه عملیات و عناصر آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این رو، اجرای موفقیت‌آمیز برنامه آموزشی در گرو توجه به محیط پیرامون خواهد بود (۱۷).

دیدگاه‌های مختلفی در رابطه با فرایند آموزش مطرح شده است. عوامل مختلف و متعددی نظیر میزان پیشرفته بودن آموزش در سازمان، فرهنگ آموزشی سازمان، فلسفه و هدفی که برای آموزش در نظر گرفته شده است، نیرو و امکانات موجود در دسترس و غیره، بر انتخاب یا تدوین مدل یا رویکردی برای آموزش تأثیر می‌گذارند (۱۸). با این وجود تمامی رویکردها و مدل‌ها، بر چهار مرحله اصلی یعنی: نیازسنجی آموزشی؛ تهیه و تدوین برنامه عمل؛ اجرای برنامه‌های آموزش و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی تأکید می‌کنند که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است (۱۹).



شکل ۱- فرایند آموزش (۱۹)

### نیازسنجی آموزشی

نقطه شروع فرایند آموزش کارکنان، نیازسنجی آموزشی می‌باشد (۲۰). با شناسایی دقیق نیازهای آموزشی کارکنان، محورهای اساسی برنامه آموزش کارکنان به طور صحیح تعیین می‌گردند؛ از این رو، نیازسنجی یکی از مراحل مهم و اساسی در فرایند آموزش کارکنان است (۱۹). "نیاز" یک مفهوم عمومی است که

<sup>۱</sup>. Training Needs Analysis

کاربرد نسبتاً وسیعی در زمینه‌های مختلف دارد (۲۱). از مفهوم نیاز تعاریف متعددی ارائه شده است. یکی از مهم‌ترین تعاریف، نیاز را نوعی فاصله یا شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌داند که برای اولین بار کافمن<sup>۱</sup> این تعریف را مطرح کرده است. او معتقد است نیاز عبارت است از فاصله‌ای که میان وضعیت واقعی با وضعیت مطلوب یا موردنظر وجود دارد (۲۲). نیاز آموزشی نیز تغییرات مطلوبی است که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت و یا رفتار باید به‌وجود آید تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسئولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهند (۲۸).

از مفهوم نیازسنجی نیز تعاریف گوناگونی ارائه شده است. بورتون و مریل<sup>۲</sup> نیازسنجی را فرایندی نظام‌مند برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضعیت موجود و اهداف و در نهایت تعیین اولویت‌های عمل تعریف کرده‌اند (۱۹). تعریف دیگری که از نیازسنجی ارائه شده است، آن را فرایند شناسایی دانش، نگرش و مهارت موردنیاز کارکنان برای اجرای وظایف حرفه‌ای خود بیان می‌کند (۲۳). در تعریفی دیگر، نیازسنجی، فرایند جمع‌آوری اطلاعات در مورد یک نیاز سازمانی بیان شده یا ضمنی که می‌تواند از طریق آموزش برآورده شود، تعریف شده است. بر اساس این تعریف، نیازسنجی، روشی است برای تعیین این که آیا به آموزش، نیاز وجود دارد یا خیر؟! و در صورت وجود، چه آموزشی برای پر کردن شکاف، موردنیاز است (۲۴). به طور کلی، نیازسنجی فرایند شناسایی نیازهای مهم کارکنان و مهیا ساختن زمینه‌های تحقق آن از طریق اقدامات و برنامه‌های آموزشی می‌باشد.

به منظور سازماندهی و اجرای فعالیت‌های نیازسنجی آموزشی در فرایند برنامه‌ریزی آموزش کارکنان، سه حوزه اصلی در این زمینه مطرح شده است که عبارت‌اند از: (۱) فرد؛ (۲) شغل؛ (۳) سازمان (۲۰). در ادامه به طور مختصر به شرح هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

۱. تحلیل فرد: منظور از تحلیل فرد، جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز به منظور تعیین این که آیا کارکنان به آموزش نیاز دارند یا خیر؟!؛ کدام یک از کارکنان به آموزش نیاز دارند؟!؛ و این که آیا آن‌ها برای آموزش آماده هستند یا خیر؟! است. تحلیل فرد به منظور تعریف عملکرد موردنظر، تعیین شکاف بین عملکرد موردنظر و عملکرد واقعی و شناسایی موانع عملکرد مؤثر انجام می‌شود؛

۲. تحلیل شغل: هدف اصلی از انجام فرایند تحلیل شغل، استفاده از این اطلاعات خاص برای ایجاد تناسب بین شغل و فرد، ارزیابی عملکرد فرد، تعیین ارزش یک شغل خاص و تحلیل نیازهای آموزش و توسعه یک فرد که آن شغل خاص را انجام می‌دهد، می‌باشد؛

<sup>۱</sup>. Kaufman

<sup>۲</sup>. Borton & Mereil

۳. تحلیل سازمان: تحلیل نیازهای سازمانی روشی مؤثر برای شناسایی شکاف‌های مهارتی کارکنان است که شامل جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی حوزه‌هایی است که کارکنان می‌توانند در آن پیشرفت کنند و عملکرد آن‌ها به نفع خودشان و سازمان باشد. کل ایده تحلیل سازمان، برای بهبود سازمان از طریق تحلیل نیازهای کارکنان در طول آموزش است (۲۵).

با توجه به ماهیت پژوهش، برای شناسایی موانع فرایند نیازسنجی آموزشی، تنها چند پژوهش به صورت محدود در رابطه با موضوع شناسایی شده است که در ذیل به طور خلاصه به آن‌ها اشاره شده است:

خواجeh‌وندی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به شناسایی شاخص‌های کلیدی تأثیرگذار بر نیازسنجی آموزشی با رویکرد تحقق استراتژی‌های سازمان با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد عوامل زیرساختی (نظیر فرهنگ سازمانی و غیره)، عوامل محیطی (نظیر توجه به ذینفعان و غیره)، عوامل مدیریتی (نظیر تخیص بهینه منابع و غیره)، عوامل رفتاری (نظیر یادگیری سازمانی و غیره)، عوامل ساختاری (نظیر توجه به الزامات درونی و غیره) و عوامل عملکردی (نظیر انگیزه مشارکت و غیره) به عنوان مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر فرایند نیازسنجی آموزشی شناسایی شدند. همچنین عطاریان (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان بهره‌گیری از منابع تعیین نیازهای آموزشی، گامی در جهت نیازسنجی آموزشی موفق در سازمان‌ها به این نتیجه دست یافت که منابع درون سازمانی (منابع کلان، منابع فرعی، مستندات ارزیابی و مطالعات سازمانی) و منابع برون سازمانی (فراسیستم، گروه‌های ذینفع و بهینه‌کاوی با یادگیری از طریق دیگران) از عوامل اساسی اجرای موفق نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها به شمار می‌روند. آبه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان مطالعه موردی عوامل مؤثر بر نیازسنجی آموزشی در دانشکده کشاورزی و دامپزشکی دانشگاه جیما، عدم توجه از سوی مدیران بالاتر در زمینه نیازسنجی آموزشی به دلیل حجم کار، نبود برنامه آموزشی مناسب و کمبود امکانات و تدارکات را از عوامل اساسی شکست فرایند نیازسنجی آموزشی در دانشکده کشاورزی و دامپزشکی دانشگاه جیما می‌دانند. انوری (۲۰۱۷) در پژوهشی با هدف ارائه الگوی کاربردی نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، شاخص‌های کلیدی اثرگذار بر فرایند نیازسنجی آموزشی را در چهار بعد شایستگی‌های شغلی، اهداف سازمانی، حل مسئله و شکاف‌های توسعه‌ای شناسایی کرده است.

بررسی مطالعات پیشین در رابطه با عوامل اثرگذار بر فرایند نیازسنجی آموزشی، بیانگر این نکته مهم است که شناسایی عوامل اثرگذار بر فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران با توجه به مسائل مطرح شده پیش از این مورد توجه واقع نشده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر سعی شده است موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردد و راهکارهایی به منظور کاهش تأثیرات آن و بهبود فرایند نیازسنجی آموزشی ارائه گردد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت، کاربردی است؛ زیرا منجر به بهبود وضعیت عملکرد سازمان ذی‌ربط می‌شود و از منظر گردآوری داده‌ها، بر مبنای رویکرد پژوهش کیفی و روش گروه‌های کانونی انجام شده است. روش گروه‌های کانونی شیوه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های کیفی است که افراد را در یک بحث و گفتگوی گروهی غیررسمی پیرامون موضوعی خاص یا مجموعه‌ای از موضوعات وارد می‌کند. هدف از به کار بردن این روش، انجام مصاحبه کانونی و کسب نظرات افراد نسبت به یک موضوع (پدیده مورد مطالعه) است. به عبارت دیگر، وقتی به داده‌های کیفی-تفصیلی راجع به نظر افراد درباره یک پدیده یا موضوع نیاز داریم، می‌توان از روش گروه‌های کانونی استفاده کرد. از طریق این روش، مصاحبه کیفی با تعدادی از افراد که کاملاً دست‌چین شده‌اند و نسبت به موضوع مورد بررسی با تعامل با یکدیگر نظر می‌دهند، انجام می‌شود (۲۶). میدان پژوهش، شرکت ملی گاز ایران (شرکت‌های ستادی و مناطق عملیاتی) بود که در این میدان، مشارکت‌کنندگان شامل کلیه کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> از نوع ملاکی<sup>۲</sup> از میان کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران بود که مشارکت‌کنندگان بر اساس چهار ملاک: (۱) حداقل ۱۰ سال سابقه اشتغال در زمینه آموزش سازمانی را داشته باشند؛ (۲) در بخش نیازسنجی آموزشی صاحب دانش و تجربه باشند؛ (۳) تمایل به شرکت در پژوهش داشته باشند؛ (۴) داده‌های جامع و مانعی در اختیار ما قرار دهند. وارد پژوهش شدند. داده‌ها با استفاده از فن مصاحبه کانونی<sup>۳</sup> گردآوری شد و با رسیدن به سطح اشباع داده‌ها، به پایان رسید. بدین ترتیب پژوهش حاضر با اتمام ۴ مصاحبه کانونی به سطح اشباع داده‌ها رسید. لازم به ذکر است که ابتدا انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس چهار معیار ملاک صورت پذیرفت؛ سعی گردید با انتخاب افراد کمابیش همگن امکان به‌دست آوردن طیفی از نظرات شرکت‌کنندگان درباره موضوع مورد مطالعه فراهم گردد؛ تعداد افراد هر گروه ۵ نفر و تعداد گروه‌های کانونی ۴ گروه در نظر گرفته شد و در مجموع با ۴ گروه کانونی ۵ نفره مصاحبه به عمل آمد؛ مصاحبه‌ها به شیوه غیرحضور و برخط و در محیط نرم‌افزار بیگ‌بلوباتن انجام شد؛ پژوهشگر به منظور اطمینان یافتن از حضور افراد در گروه‌های کانونی قبل از تشکیل گروه کانونی، جلساتی را ترتیب داد تا پاسخگویان بتوانند پرسش‌های احتمالی خود را مطرح کنند، همچنین محل تشکیل جلسات گروه‌های کانونی و تاریخ و زمان تشکیل جلسات گروه‌های کانونی نیز به اعضای گروه قبل از تشکیل جلسات گروه کانونی یادآوری گردید؛ خود پژوهشگر به عنوان مصاحبه‌گر (میانجی) انتخاب شد.

1. Focus Groups

2. Purposive sampling method

3. Criterion type

4. Focus interview



مصاحبه‌گر در تاریخ و ساعت مقرر، جلسه را در مکان تعیین شده آغاز می‌کرد. مصاحبه‌گر ضمن خوشامدگویی به شرکت‌کنندگان، دستور جلسه گروه کانونی را اجرا می‌کرد که شامل موارد زیر بود:

الف) معرفی خود و بیان هدف از تشکیل گروه کانونی؛

ب) آیین جلسه، روال عرضه سؤال‌های پژوهش و چگونگی ادامه بحث و گفتگو؛

ج) اطلاع‌رسانی به شرکت‌کنندگان نسبت به چگونگی استفاده از اطلاعات حاصل از جلسه و محرمانه بودن نتایج؛

د) اطلاع‌رسانی درباره چگونگی دعوت از شرکت‌کنندگان و تشکیل گروه؛

و) اطلاع‌رسانی درباره ضرورت یادداشت‌برداری از بحث‌های جلسه و در صورت لزوم استفاده از دستگاه ضبط صوت.

بعد از اجرای دستور جلسه، مصاحبه‌گر شروع به پرسیدن سؤالات مصاحبه می‌کرد. مصاحبه‌گر با استفاده از فهرست سؤال‌ها جلسه را هدایت می‌کرد. همان‌طور که افراد شرکت‌کننده به هر سؤال پاسخ می‌دادند، مصاحبه‌گر با سؤال‌های دیگری اطلاعات بیشتری را از آنان جویا می‌شد. این فرایند به مدت زمان ۶۰ الی ۹۰ دقیقه به طول می‌انجامید. در نهایت، زمانی که همه سؤال‌های پژوهش مطرح می‌شد و مورد بحث قرار می‌گرفت، مصاحبه‌گر به جمع‌بندی نظرها می‌پرداخت و با عرضه خلاصه‌ای از نکات حاصل از بحث‌ها، بازخورد شرکت‌کنندگان را جویا می‌شد؛ مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان ضبط شد و برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش، در گام نخست، فایل صوتی مصاحبه‌های کانونی ضبط شده، کلمه به کلمه و با دقت پیاده‌سازی و به عنوان داده‌های اصلی پژوهش استفاده گردید. سپس متن پیاده‌سازی شده چند بار مرور گردیده و یادداشت‌هایی نیز از ایده‌ها و جرقه‌های ذهنی در هنگام مرور متن پیاده‌سازی شده ثبت گردید؛ سپس در گام دوم، گزاره‌های مفهومی (کدهای اولیه) حاصل از تحلیل متن پیاده شده مصاحبه‌ها به صورت دستی، برای هر یک از مصاحبه‌شوندگان به صورت مجزا و به تفکیک گروه‌های کانونی ارائه شد؛ در گام سوم، پژوهشگر با توجه به ماهیت گزاره‌های مفهومی به دست آمده در گام دوم، ارتباط مفهومی آن‌ها با یکدیگر و مقایسه مداوم تشابهات و تفاوت‌ها، گزاره‌های مفهومی که بر موضوع واحدی دلالت می‌کردند را در یک طبقه قرار داده و مضامین پایه شکل گرفت. نقاط مبهم و نیازمند توجه، علاوه بر بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان، در مصاحبه‌های بعدی نیز مورد بررسی قرار گرفت؛ به نحوی که نقاط ابهام برطرف شد و جایگاه گزاره‌های مفهومی در هر طبقه به طور کامل مشخص گردید. همچنین با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضامین سعی شد تا مضامین به اندازه کافی، خاص، مجزا و غیرتکراری و نیز به اندازه

<sup>۱</sup>. Thematic analysis

کافی، کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌هایی از متن را شامل شوند؛ در گام چهارم، با توجه به ماهیت مضامین پایه، بررسی دقیق روابط میان آن‌ها و با الهام از مبانی نظری پژوهش، مضامین پایه به دست آمده تقلیل یافت و نام‌گذاری آن‌ها در قالب مضامین اصلی با توجه به نوع مضامین پایه انجام گرفت؛ در گام پنجم، پژوهشگر مضامینی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار داده است. در انتها و در گام ششم، گزارش نهایی تحلیل داده‌ها به صورت مختصر، منسجم، منطقی، غیرتکراری و جالب برآمده از داده‌ها در قالب مضامین اصلی و پایه ارائه شد و داده‌های کافی برای هر مضمون عرضه گردید. جهت بررسی شیوه اعتباردهی به یافته‌ها که معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است، در پژوهش حاضر از ۵ معیار قابلیت اعتبار یا باورپذیری، قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری، قابلیت اطمینان یا سازگاری و توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی: ۸۸٪) استفاده شد. در جدول شماره ۲ اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	گروه‌های کانونی	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	پست سازمانی	تحصیلات	شغلی سابقه (سال)
۱	گروه ۱	م ۱	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۰ سال
		م ۲	زن	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی	۱۸ سال
		م ۳	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۷ سال
		م ۴	مرد	رئیس آموزش	دکتری تخصصی	۱۳ سال
		م ۵	مرد	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۱۷ سال
۲	گروه ۲	م ۶	مرد	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
		م ۷	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۲ سال
		م ۸	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی	۲۳ سال
		م ۹	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۶ سال
		م ۱۰	مرد	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی، تکنولوژی و ارزشیابی	کارشناسی	۱۶ سال
۳	گروه ۳	م ۱۱	مرد	رئیس آموزش	دکتری تخصصی	۱۵ سال
		م ۱۲	زن	کارشناس آموزش	کارشناسی	۱۳ سال
		م ۱۳	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
		م ۱۴	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۳۵ سال
		م ۱۵	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۲۱ سال
۵	گروه ۵	م ۱۶	مرد	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۳۲ سال
		م ۱۷	مرد	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۳۸ سال
		م ۱۸	زن	رئیس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
		م ۱۹	زن	کارشناس آموزش	کارشناسی ارشد	۱۶ سال
		م ۲۰	زن	کارشناس ارشد آموزش	کارشناسی ارشد	۲۰ سال

## یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های گردآوری شده در رابطه با موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران به احصاء و استخراج ۵ مضمون اصلی "موانع فردی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی و موانع محیطی" و ۱۹ مضمون پایه منتج گردید که در قالب جداول ۳، ۴، ۵ و ۶ قابل ملاحظه است.

### جدول ۳- مضامین پایه و گزاره‌های مفهومی مربوط به مضمون اصلی موانع فردی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
	مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی	۱. مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۲. بی‌رغبتی کارکنان سازمان به منظور شرکت در فرایند تعیین نیازهای آموزشی؛ ۳. بی‌انگیزگی کارکنان سازمان به منظور شرکت در فرایند تعیین نیازهای آموزشی؛ ۴. عدم احساس نیاز به آموزش از سوی کارکنان سازمان؛ ۵. تمایل کارکنان سازمان به تصمیم‌گیری مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان به جای آنان در فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۶. عدم پیگیری دوره‌های آموزشی موردنیاز مرتبط با نیازهای آموزشی؛ ۷. مقاومت کارکنان سازمان در استفاده از اینترنت همراه (شخصی) به منظور انجام فرایند نیازسنجی آموزشی.
	کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان	۱. کمبود دانش تخصصی در متولیان آموزش در واحد نیازسنجی آموزشی به منظور انجام مطلوب فرایندهای نیازسنجی آموزشی.
	کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان	۱. مأیوس نبودن کارکنان سازمان با نرم‌افزارهای اتوماسیونی انجام فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۲. مهارت ناکافی متولیان آموزش در واحد نیازسنجی آموزشی در به‌کارگیری الگوها و تکنیک‌های مناسب به منظور جمع‌آوری و ابلاغ نیازهای آموزشی کارکنان سازمان.
	نگرش منفی کارکنان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی	۱. اعتقاد کم کارکنان سازمان نسبت به نقش آموزش در برطرف ساختن نیازهای آموزشی آنان و پاسخگویی به نیازهای ابلاغ شده؛ ۲. نگرش منفی کارکنان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۳. تلقی فرایند نیازسنجی آموزشی به عنوان یک زنگ تفریح از سوی کارکنان سازمان.
	شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات	۱. شناخت کم و محدود کارکنان سازمان از فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۲. شناخت ناکافی کارکنان سازمان از نیازهای آموزشی؛ ۳. آگاهی کم و محدود کارکنان سازمان از استانداردها و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان؛ ۴. آگاهی کم و محدود کارکنان سازمان از

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
فرایند نیازسنجی آموزشی		مسیر شغلی، ارتقاء شغلی و سایر فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ ۵. شناخت کم و محدود کارکنان سازمان از چشم‌انداز، اهداف استراتژیک، رویکرد و سمت و سویی که شرکت در حال حرکت به سوی آن است؛ ۶. آگاهی کم و محدود کارکنان سازمان از شرح وظایف شغلی.
اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان سازمان		۱. اجرای نادرست برنامه‌ریزی‌های از پیش تعیین شده به منظور انجام فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۲. توجه کردن به جنبه‌های کمی فرایند نیازسنجی آموزشی و غفلت از جنبه‌های کیفی آن؛ ۳. سهل انگاری در هنگام اجرای فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی کارکنان سازمان.

مضمون اصلی موانع فردی و مضامین پایه شناسایی شده مربوط به آن با ذکر اطلاع‌رسان‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

**۱- موانع فردی:** موانع مختلفی بر روی فرایند نیازسنجی آموزشی تأثیر می‌گذارند که برخی از آن‌ها به فرد و ویژگی‌های او باز می‌گردد (۱۲). بر اساس دسته‌بندی مضامین، اولین مضمون اصلی به موانع فردی اختصاص یافت. شش مضمون پایه در این مضمون اصلی عبارت‌اند از: مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان، نگرش منفی کارکنان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی و اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

**۱-۱- مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی:** اولین مضمون پایه از دسته موانع فردی، مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی است. مشارکت کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی و به‌کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد آنان می‌گردد. با این وجود، مصاحبه‌کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از مشارکت ناکافی کارکنان شرکت ملی گاز ایران در فرایند نیازسنجی آموزشی به دلایل مختلف است. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "به خاطر این‌که ما در شرکت گاز با بحث نیازسنجی کارکنان خیلی درگیر هستیم، یک موضوعی که در قسمت موانع به نظر من خیلی خودش را نشون می‌ده، ما موقعی که فرایند نیازسنجی را شروع می‌کنیم، موضوعی که یک مقدار باهش خیلی درگیر هستیم،

عدم مشارکت کارکنان سازمان هست؛ به عبارت دیگر، کارکنان سازمان از خودشان رغبتی نشون نمیدن که در فرایند نیازسنجی مشارکت فعال داشته باشند که این البته دلایل ریشه‌ای دارد".

**۱-۲- کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان:** نظرات برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش که در فرایند نیازسنجی آموزشی صاحب دانش و تجربه بودند، مؤید آن است که برخی از کارکنان شرکت ملی گاز ایران، دانش تخصصی موردنیاز در زمینه‌های مرتبط با فرایند نیازسنجی آموزشی را به حد کافی دارا نیستند. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "برخی از متولیان آموزش در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی، دانش فنی-تخصصی کافی برای انجام فعالیت‌های مرتبط با فرایند نیازسنجی آموزشی را ندارند و این شکاف دانشی موجود یکی از مواردی هست که می‌خواستم به عنوان موانع بهش اشاره بکنم".

**۱-۳- کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان:** برخورداری کارکنان سازمان از مهارت کافی در راستای اجرای نیازسنجی آموزشی موفق امری ضروری است. این در حالی است که بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش، برخی از کارکنان شرکت ملی گاز ایران مهارت کافی جهت انجام دادن فعالیت‌های مرتبط با فرایند نیازسنجی آموزشی را ندارند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "همان‌طور که اطلاع دارید رسیدن به اهداف سازمان در زمینه فرایند نیازسنجی کارکنان به میزان توانایی و مهارت کارکنان سازمان بستگی دارد اما متأسفانه برخی از کارکنان سازمان مهارت کافی در استفاده از الگوها، تکنیک‌ها و نرم‌افزارهای فرایند نیازسنجی را ندارند".

**۱-۴- نگرش منفی کارکنان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی:** نگرش افراد نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی مؤلفه‌ای کلیدی برای مشارکت فعال آنان در فرایند مذکور است؛ لذا کارکنان سازمان بایستی به فرایند نیازسنجی آموزشی نگرش مثبتی داشته باشند. با این وجود، موضوعات حاصل از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر نگرش منفی کارکنان شرکت ملی گاز ایران نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی اشاره دارد. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "کارکنان شرکت گاز حالا به دلیل مسائل و مشکلاتی که در زمینه فرایند نیازسنجی وجود داره، خیلی اعتقادی به تأثیرگذار بودن آن در برطرف کردن نیازهای آموزشی‌شون ندارند".

**۱-۵- شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی:** میزان شناخت و آگاهی کارکنان سازمان از الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از جمله مواردی است که مورد توجه و تأکید ویژه اطلاع‌رسان‌های پژوهش بوده است. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان شرکت ملی گاز ایران در زمینه‌هایی همچون نیازهای آموزشی، شایستگی‌های موردنیاز، استانداردهای شغلی، مسیر شغلی، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان و غیره از جمله موانع اصلی در این زمینه است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها

بیان می‌کند: "کارکنان سازمان نمی‌دوندن چه مسیری را طی می‌کنند، نمی‌دوندن که مسیر ارتقاء شغلی‌شون به چه شکلیه، به کجا می‌خوان برسن، کسی نمی‌دونه قراره به کجا برسه، نامفهوم و گنگه براشون، نمی‌دوندن چه مسیری را باید طی بکنن و سازمان کدوم مسیر را داره میره؛ به عبارتی از اهداف و استراتژی‌های سازمان شناخت کافی ندارند".

۱-۶- اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان سازمان: اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر این باورند که اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان یکی از مهم‌ترین موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به نظر می‌رسد آنچه که به عنوان الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی در نظر گرفته شده است، به دلایل مختلف توسط کارکنان شرکت ملی گاز ایران به اجرا درنیامده است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "مورد بعدی که همیشه در سازمان وجود داره اجرای نادرست برخی از فعالیت‌های مربوط به فرایند نیازسنجی هست؛ مثلاً کارکنان در هنگام پر کردن فرم‌های مربوط به نیازسنجی آموزشی بی‌دقتی می‌کنند، حتی گاهاً نظرات، سلاقی و خصومت‌های شخصی‌شون هم تأثیرگذار هست بر نحوه پر کردن آن فرم‌ها".

جدول ۴- مضامین پایه و گزاره‌های مفهومی مربوط به مضمون اصلی موانع سازمانی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
م ض م ن ا ص ل ی	اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان	۱. عدم وجود برنامه‌ریزی توسعه فردی؛ ۲. عدم اتصال نتایج حاصل از شرکت در دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ...؛ ۳. عدم شناسایی و تدوین دقیق استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز کلیه مشاغل سازمان؛ ۴. عدم تعریف استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل برای کارکنان سازمان؛ ۵. قدیمی بودن استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان؛ ۶. عدم به‌روز رسانی استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان؛ ۷. به‌روز رسانی استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل توسط کارکنان سازمان و تبعات ناشی از آن؛ ۸. انجام فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ... بر اساس استانداردهای آموزشی قدیمی مشاغل؛ ۹. مبتنی بودن استانداردهای آموزشی مشاغل سازمان بر دوره‌های آموزشی و نه شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان؛ ۱۰. مبتنی بودن شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان بر مشاغل قدیمی؛ ۱۱. بهره‌گیری نامناسب از نیمرخ شایستگی‌های کارکنان سازمان در تعیین نیازهای آموزشی آنان در بعد

نیازسنجی فردی؛ ۱۲. عدم تدوین شرح وظایف شغلی برای کارکنان غیررسمی سازمان؛ ۱۳. عدم تبیین دقیق استراتژی‌های اصلی سازمان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان در بعد نیازسنجی سازمانی؛ ۱۴. عدم اطلاع‌رسانی دقیق استراتژی‌های اصلی سازمان به کارکنان سازمان؛ ۱۵. عدم تعریف (نامفهوم و گنگ بودن) مسیر شغلی، ارتقاء شغلی و سایر فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ ۱۶. عدم تعریف چشم‌انداز، اهداف استراتژیک، رویکرد و سمت و سویی که شرکت در حال حرکت به سوی آن است؛ ۱۷. آینده‌نگری نادرست در زمینه برنامه‌ها و اهداف آتی سازمان؛ ۱۸. اطلاع‌رسانی نادرست برنامه‌ها و اهداف آتی سازمان.

اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان	۱. نیازسازی نامناسب توسط واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی برای کارکنان سازمان؛ ۲. بازخوردهای نامناسب واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی نسبت به نیازهای احصاء شده کارکنان سازمان.
مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی	۱. نهادینه نشدن فرهنگ آموزش نیروی انسانی در کلیه فرایندهای سازمان.
مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان	۱. تعداد نیروی انسانی بسیار زیاد شرکت ملی گاز ایران و پراکندگی سمت‌های شغلی آنان به منظور انجام فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۲. تعداد کم و محدود کارکنان سازمان در واحد نیازسنجی آموزشی؛ ۳. کمبود نیروی ماهر و متخصص در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی به منظور جمع‌آوری نیازهای آموزشی و تجزیه، تحلیل و صحت‌سنجی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان.
مشکلات مربوط به شوراها و کمیته‌های تخصصی سازمان	۱. اعمال نظرات و سلايق شخصی در نیازسازی توسط خبرگان کمیته‌های تخصصی حوزه نیازسنجی آموزشی و نیازآفرینی غیرواقعی با اهداف تجاری و بهره‌مندی غیرسازمانی؛ ۲. عدم استمرار جلسات کمیته‌های تخصصی آموزش و تجهیز نیروی انسانی به منظور بررسی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان.
تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان	۱. همکاری کم و محدود واحدهای مختلف سازمان به منظور شناسایی و تدوین استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان؛ ۲. ناکارآمدی کانال‌های ارتباطی سازمان از منظر جمع‌آوری و

بررسی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان؛ ۳. یکپارچه و به هم پیوسته	در فرایند
عمل نکردن نظامات منابع انسانی سازمان؛ ۴. هماهنگ و همسو عمل	نیازسنجی
نکردن واحدهای آموزش و تجهیز نیروی انسانی و برنامه‌ریزی و تأمین	آموزشی
نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران در فرایند تعیین نیازهای فردی کارکنان سازمان.	
۱. کمبود عوامل انگیزشی برای کارکنان سازمان در فرایند تعیین	کمبود نظام‌های
نیازهای آموزشی؛ ۲. عدم جبران هزینه‌های مربوط به استفاده از اینترنت	انگیزشی کارآمد و
همراه (شخصی) به منظور مشارکت در فرایند نیازسنجی آموزشی.	اثربخش در
	سازمان

مضمون اصلی موانع سازمانی و مضامین پایه شناسایی شده مربوط به آن با ذکر اطلاع‌رسان‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

**۲- موانع سازمانی:** موانع سازمانی به آن دسته از موانع فرایند آموزش کارکنان اشاره دارد که به سازمان ویژگی‌های ماهیتی سازمان مرتبط است (۲۷). دومین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع سازمانی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده هفت مضمون پایه است که عبارت‌اند از: اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به شوراها و کمیته‌های تخصصی سازمان، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی و کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

**۲-۱- اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان:** برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر این باورند که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان است. عدم وجود برنامه‌ریزی توسعه فردی، عدم اتصال نتایج حاصل از شرکت در دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ...، عدم شناسایی و تدوین دقیق استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز کلیه مشاغل سازمان و عدم تعریف استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل برای کارکنان سازمان از جمله مسائل مرتبط با این حوزه هستند که می‌توانند به عنوان مانع در مسیر فرایند نیازسنجی آموزشی عمل کنند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "بعضاً آن چیزی که اتفاق می‌افتد مثلاً می‌گویند شما اگر این دوره‌های آموزشی را بگذرانید و بعد یک انتصابی بر اساس دوره‌های آموزشی گذرانده شده اتفاق می‌افتد؛ من به واقع این را در شرکت ملی گاز ایران ندیدم و ارتقاء شغلی و



انتصابات شغلی بدون توجه به آن دوره‌های آموزشی که فرد داشته، انجام می‌شود. به همین دلیل فرد می‌بیند که مثلاً انتصاب انجام می‌شود، ترفیع گرفته می‌شود بدون توجه به دوره‌های آموزشی گذرانده شده؛ یعنی مثلاً هر چقدر هم که شما جلوی ترفیع را نگه دارید باز ترفیع به فرد اعطا می‌شود و این یک اشکال اساسی هست در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی."

## ۲-۲- اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان: اشکال در فرایندهای

واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران نیز مورد توجه اطلاع‌رسان‌های پژوهش بوده است. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، نیازسازی نامناسب توسط واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی برای کارکنان سازمان و بازخوردهای نامناسب واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی نسبت به نیازهای احصاء شده کارکنان سازمان از جمله موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در این زمینه است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "کارکنان ما احساس نیاز به آموزش ندارند؛ ما مدام داریم می‌شنویم این را از همکارانمون که می‌گویند ما در جایگاه فعلی مون نیاز دانشی را کامل کسب کرده‌ایم و خب نیاز نداریم؛ حتی احساس زیاد آموزی هم داریم؛ خب این به نظر ما در حقیقت اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی هست که به درستی در حقیقت جاری نیست؛ یکیش این هست که نیازسازی‌های تخصصی، واقعی و به‌روز توسط واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی انجام نمی‌شود."

## ۲-۳- مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی: خلق فرهنگ آموزش و یادگیری مستمر و مداوم در

سازمان، آموزش، یادگیری و توسعه را در سازمان نهادینه می‌کند و به عنوان یک استراتژی، روش‌ها و رویه‌های جدید سازمانی را در آموزش و یادگیری تسهیل می‌کند. اما برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش عنوان می‌کنند که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، نهادینه نشدن فرهنگ آموزش و یادگیری مداوم در شرکت ملی گاز ایران است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "اینکه رئیس یک واحدی اصلاً حالا به دلایل مختلف سازمانی، حالا مسائل دیگه، پاسخگویی به بالادستی، نخواد نفرش را ترخیص بکنه برای حضور در یک دوره آموزشی، این ریشش در واقع در همون عدم فرهنگ‌سازی آموزش هست؛ یعنی ریشه‌هاشون باید حل بشه. اصلاً باید آنقدر یک سازمان قوی باشه که اگر کار یک واحدی وابسته به یک شخص خاصی باشه که همین امروز دقیقاً ما همین مشکل را داشتیم، ما الان امروز برای فردا یک برنامه ترمیم داریم، چند نفر به ما مراجعه کردند گفتند که ما به خاطر یکسری برنامه‌های عملیاتی نمی‌تونیم شرکت کنیم. الان دقیقاً داشتیم با همکارم همین را مطرح می‌کردم که مگر کار آن واحد وابسته است به وجود این یکی دو نفر، یعنی افراد دیگه‌ای نمی‌تونن جایگزین بشن و این‌ها به نظر من ریشه‌اش در عدم فرهنگ‌سازی آموزش هست."

**۲-۴- مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان:** وجود نیروی انسانی به تعداد کافی در واحدهای مرتبط با فرایند آموزش کارکنان در سازمان منجر به افزایش کیفیت فرایند مذکور طی پرداختن و توجه لازم به جزئیات و ارزش‌گذاری جنبه‌های کیفی فرایند آموزش کارکنان خواهد شد. این در حالی است که بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش، تعداد کم و محدود کارکنان در واحد نیازسنجی آموزشی نسبت به تعداد کل نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، یکی از موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "ما به خاطر حالا بحث ظرفیت‌هایی که داریم، تعداد پرسنل کم و محدودی که در واحدهای مرتبط با فرایند نیازسنجی داریم، سعی می‌کنیم یک بار در سال نیازسنجی را انجام بدیم و تمومش کنیم بره یا نهایتاً فرض کنید دو بار در سال".

**۲-۵- مشکلات مربوط به شوراها و کمیته‌های تخصصی سازمان:** برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش عنوان کردند که یکی دیگر از موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، عملکرد شوراها و کمیته‌های تخصصی مرتبط با فرایند نیازسنجی آموزشی است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "یکی دیگر از مواردی که گاهی اوقات می‌تونه به عنوان عامل بازدارنده بر سر راه فرایند آموزش کارکنان قرار بگیره، عملکرد کمیته‌های تخصصی سازمان در زمینه آموزش کارکنان هست؛ به عنوان مثال در مرحله نیازسنجی آموزشی که وظیفه اصلی کمیته‌های تخصصی سازمان، نیازسازی‌های تخصصی و منطبق بر واقعیت هست، ممکن هست کمیته‌های تخصصی نظرات، سلايق شخصی و حتی اهداف تجاری را در هنگام نیازسازی اعمال کنند".

**۲-۶- تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی:** تعامل حاکی از ارتباطی است که بین واحدهای سازمان جریان دارد. انجام فرایند نیازسنجی آموزشی به طور صحیح مستلزم تعامل و همکاری میان واحدهای مختلف سازمان است. با این وجود، از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش چنین برداشت شد که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، همکاری کم و محدود واحدهای مختلف سازمان به منظور انجام فرایند نیازسنجی آموزشی است که باعث می‌شود متولیان آموزش نتوانند به نحو مطلوبی به اجرای آنچه که برنامه‌ریزی شده، بپردازند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "مورد بعدی که دوستان اشاره کردند می‌خوام اسمش را بگذارم عدم یکپارچگی در نظامات منابع انسانی؛ وقتی آموزش ما میاد بر اساس نیازسنجی، آموزش می‌ده؛ وقتی برنامه‌ریزی نیروی انسانی ما بدون توجه به فرض کنید آموزش‌ها یا حالا شایستگی‌ها میاد انتصاب می‌زنه، چی می‌مونه برای یک کارمند واقعاً؟ یعنی آن کارمند ما که تمایل به شرکت در دوره‌های آموزشی را نداره، آن انگیزه لازم را نداره به خاطر نقص فرایندها در نظامات منابع انسانی هست که این‌ها با هم کفاف نشده‌اند، نظامات و فرایندهای مختلف منابع انسانی به هم

پیوسته عمل نمی‌کنند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ما افراد را ارتقاء می‌دهد، براشون انتصاب می‌زنه، بدون اینکه توجه کنه اصلاً این‌ها شایستگی‌های لازم را کسب کرده‌اند یا خیر!؟".

**۷-۲- کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان:** پیاده‌سازی نظام آموزش و توسعه اثربخش در هر سازمان نیازمند ایجاد نظام‌های مناسب به منظور جلب اعتماد کارکنان و افراد سازمان و افزایش مشارکت آن‌ها در تمامی مراحل فرایند آموزش است. در همین راستا، اطلاع‌رسان‌های پژوهش عنوان کردند که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "بحث دوم بحث عدم تمایل کارکنان بود. خب مسائل انگیزشی را دوستان مطرح کردند از یک سمت و از سمت دیگه این‌که این عدم مشارکت در فرایند نیازسنجی یک بحث دو طرفه است؛ یعنی هم افراد آن انگیزه لازم را برای این‌که در فرایند نیازسنجی شرکت بکنند و نیازهای خودشان را برطرف سازند، ندارند و هم این‌که مسئولان و سرپرستان سازمان خیلی به مشارکت افراد اهمیت نمی‌دن و بستر مناسبی را برای ایجاد انگیزه در افراد ایجاد نکردن؛ یعنی این مبحث یک شکل دو طرفه داره؛ نه صرفاً فقط این‌که افراد تمایل ندارند و مثلاً مسئولان و سرپرستان سازمان این تمایل را نشون میدن که نیازهای آن‌ها را برطرف بکنند".

**جدول ۵- مضامین پایه و گزاره‌های مفهومی مربوط به مضمون اصلی موانع مدیریتی**

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
	مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی	۱. مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۲. همکاری کم مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان در خصوص تکمیل فرم‌های مربوط به نیازسنجی آموزشی، ابلاغ نیازهای آموزشی کارکنان سازمان و بررسی و تأیید نیازهای آموزشی درخواست شده توسط آنان در زمان مشخص شده.
	نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی	۱. اعتقاد کم مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان نسبت به نقش آموزش در برطرف ساختن نیازهای آموزشی کارکنان سازمان؛ ۲. اعتقاد کم مدیران، سرپرستان و کارکنان سازمان نسبت به نقش نیازسنجی آموزشی در رفع شکاف‌های شایستگی‌های کارکنان سازمان؛ ۳. تلقی فرایند نیازسنجی آموزشی به عنوان یک زنگ تفریح از سوی مدیران و رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان.

حمایت و پشتیبانی کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان از فرایند تعیین نیازهای آموزشی.
اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. بی‌توجهی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به نیازهای واقعی کارکنان سازمان و احصاء آنها؛ ۲. تکمیل فرم‌های مربوط به تعیین نیازهای آموزشی کارکنان سازمان و اعلام نیازهای آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به جای خود کارکنان سازمان جهت کسب امتیاز لازم؛ ۳. سهل‌انگاری در هنگام اجرای فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران و رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان.

مضمون اصلی موانع مدیریتی و مضامین پایه شناسایی شده مربوط به آن با ذکر اطلاع‌رسان‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

**۳- موانع مدیریتی:** موانع مدیریتی، موانعی هستند که از سوی مجموعه مدیریت سازمان اعمال و بر روی اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی تأثیر می‌گذارند. سومین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع مدیریتی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده چهار مضمون پایه است که عبارت‌اند از: مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی، نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی، حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

**۳-۱- مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی:** اولین مضمون پایه از دسته موانع مدیریتی، مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت ملی گاز ایران در فرایند نیازسنجی آموزشی به دلایل مختلف است. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در روند اجرای نیازسنجی آموزشی در شرکت گاز وجود دارد، همکاری و مشارکت کم برخی از مدیران واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انجام فعالیت‌های مختلف فرایند نیازسنجی آموزشی هست. این باعث می‌شود فرایند نیازسنجی آموزشی به درستی انجام نشه و سطح اثربخشیش پایین بیاد!"

**۳-۲- نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی:**  
نگرش مدیران سازمان یکی از راهبردهای مهم در تحول نظام آموزش و توسعه کارکنان سازمان است. این در حالی است که بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش، برخی از مدیران شرکت ملی گاز ایران دارای نگرشی منفی نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی هستند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "برخی از مدیران و رؤسای شرکت گاز اعتقادی نسبت به تأثیرگذار بودن آموزش در برطرف ساختن نیازهای آموزشی و رفع شکاف‌های شایستگی‌های کارکنان سازمان ندارند و همین خودش باعث میشه که از میزان حمایت و پشتیبانیشون در طول مراحل مختلف فرایند آموزش کم بشه و این می‌تونه به عنوان یک عامل بازدارنده عمل کنه".

**۳-۳- حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان:** نقش اصلی مدیریت، یاری رساندن به افراد است تا دانش و مهارت‌هایی که نیروی انسانی سازمان برای مشاغل خود در حال و آینده به آن نیاز دارند، کسب نمایند و این زمانی میسر می‌شود که از حمایت و تشویق مدیران سازمان برخوردار باشند. مطابق با گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش، حمایت و پشتیبانی مدیران شرکت ملی گاز ایران از فرایند آموزش که شامل فرایند نیازسنجی آموزشی نیز می‌شود، به حد کافی و اثرگذار نیست؛ به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "رؤسا و مدیران شرکت ملی گاز ایران به این دلیل که اعتقادی به نقش آموزش در برطرف ساختن نیازهای آموزشی افراد ندارند، از فرایند آموزش به نحو اثرگذاری حمایت نمی‌کنند".

**۳-۴- اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان:** اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر این باورند که اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان یکی از مهم‌ترین موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به نظر می‌رسد آنچه که به عنوان الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی در نظر گرفته شده است، به دلایل مختلف توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت ملی گاز ایران به اجرا درنیامده است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "کارکنان سازمان در نیازسنجی شرکت می‌کنند ولی بعدش یا اصلاً بازخورد نمی‌گیرن یا اگر هم بازخوردی داده بشه، با روش‌های درست این بازخورد ارائه نمیشه".

جدول ۶- مضامین پایه و گزاره‌های مفهومی مربوط به مضمون اصلی موانع محیطی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
	کمیبود	۱. کمیبود زیرساخت‌های لازم و مناسب به منظور انجام فرایند
	زیرساخت‌های لازم	نیازسنجی آموزشی؛ ۲. کمیبود زیرساخت‌های لازم به منظور ابلاغ
	و مناسب	نیازهای به‌روز کارکنان سازمان؛ ۳. کمیبود زیرساخت‌های لازم به

منظور دسترسی کارکنان سازمان به ابزارها و درگاه‌های پیشبینی شده جهت انجام فرایند نیازسنجی آموزشی؛ ۴. انجام فرایند تعیین نیازهای کارکنان سازمان در بستر اینترنت (اینترنت شخصی)؛ ۵. دسترسی محدود تعداد زیادی از کارکنان سازمان به اینترنت همراه (شخصی) به منظور شرکت در فرایند نیازسنجی آموزشی.

۱. نبود نرم‌افزار کاربر پسند به منظور انجام شناسایی نیازهای کمبود مکانیزم‌های	فرایند نیازسنجی آموزشی
آموزشی کارکنان سازمان؛ ۲. کمبود داده‌های یکپارچه و سراسری تسهیلگر انجام	فرایند نیازسنجی آموزشی
(بانک داده) در در حوزه‌های مرتبط با فرایند تعیین نیازهای آموزشی.	آموزشی

مضمون اصلی موانع محیطی و مضامین پایه شناسایی شده مربوط به آن با ذکر اطلاع‌رسان‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

**۴- موانع محیطی:** دسته دیگر از موانع مرتبط با فرایند آموزش بهینه کارکنان، محیط سازمان و ویژگی‌های آن است که بر اجرای بهینه فرایند آموزش تأثیر می‌گذارد. چهارمین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع محیطی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده دو مضمون پایه است که عبارت‌اند از: کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب و کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند نیازسنجی آموزشی. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

**۴-۱- کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب:** پر واضح است که برای انجام فرایند نیازسنجی آموزشی زیرساخت‌هایی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) در سازمان لازم است و فراهم نبودن این زیرساخت‌ها چالشی جدی بر سر راه اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش نشان می‌دهد زیرساخت‌های لازم و مناسب به منظور اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران به حد کافی فراهم نشده است؛ به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌های گزارش می‌دهد: "عوامل زیرساختی این که تسهیل‌کننده مشارکت افراد را یا انگیزش بده به افراد تأثیرگذار هست؛ اما به نحو مطلوب و مورد انتظار در شرکت گاز فراهم نشده است".

**۴-۲- کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند نیازسنجی آموزشی:** برای ارتقاء میزان اثربخشی فرایند نیازسنجی آموزشی بهره‌گیری از مکانیزم‌های مناسب به منظور تسهیل انجام فعالیت‌های مختلف آن ضروری است. اما یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که این مکانیزم‌های تسهیلگر فراهم نشده است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند:

"در شرکت ملی گاز ایران باید بریم به سمت اتوماسیون اولاً این که داده‌ها باید احصاء بشه، چه شایستگی چه حالا موارد مطرح دیگه؛ این‌ها بیاد در داخل یکسری دیتابیس‌های مشخص که از قبل طراحی شده‌اند، بشینه و این دیتابیس به صورت مشترک توسط شرکت ملی گاز ایران نهاده‌ینه بشه، هر کسی دیتا می‌خواد داخل آن ذخیره کنه، بر اساس ساختاری که در آن دیتابیس هست، بتونه دیتا تولید کنه و این دیتاها کم کم در این دیتابیس رشد می‌کنند، زیاد می‌شوند، مدیریت داده را برای ما راحت‌تر می‌کنه با توجه به بزرگی شرکت ملی گاز ایران؛ الان ما یکی از دغدغه‌هامون این هست که واقعاً یک همچین دیتابیسی نداریم، یک همچین بانک داده‌ای وجود نداره."

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر درصدد شناسایی موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن است. همان‌طور که از هدف پژوهش بر می‌آید، پژوهش حاضر به لحاظ هدف و ماهیت، کاربردی و از منظر چگونگی گردآوری داده‌ها، با استفاده از رویکرد کیفی و روش گروه‌های قانونی انجام شده است تا با استفاده از ابزار مصاحبه کانونی، تحلیل متن مصاحبه‌های انجام شده و بررسی اسناد و متون علمی، پاسخ مناسب برای هدف فوق به‌دست آید. در ادامه پژوهش، به منظور شناسایی موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، به مصاحبه کانونی با کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران پرداخته شد؛ زیرا کارکنان واحد مذکور اصلی‌ترین مجریان فرایند آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران به‌شمار می‌روند و بازبینی نظریات تخصصی آنان می‌تواند در راستای بهبود کیفیت فرایند آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران نقش به‌سزایی ایفا کند. لازم به ذکر است مشارکت‌کنندگان در پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی انتخاب شدند. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی، منجر به شکل‌گیری و دسته‌بندی ۶۹ گزاره مفهومی، ۱۹ مضمون پایه و ۴ مضمون اصلی در بخش موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شد. در نهایت نیز راهکارهایی به منظور تأثیر کاهش موانع شناسایی شده و اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی مطرح گردید.

مضمون اصلی اول پژوهش به موانع فردی اختصاص دارد. مطابق گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش، موانع فردی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شامل مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان، نگرش منفی کارکنان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی و اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان سازمان است. در میان موانع فردی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی توسط کارکنان سازمان (سهل‌انگاری در هنگام اجرای

فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی کارکنان سازمان و ... و مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی (تمایل کارکنان سازمان به تصمیم‌گیری مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان به جای آنان در فرایند نیازسنجی آموزشی و ...) بیشتر مورد بحث و گفتگو قرار گرفتند. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع فردی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط خواجه‌وند و همکاران (۱۴۰۰) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد میزان مشارکت کارکنان در فرایند نیازسنجی آموزشی از موانع اصلی فرایند مذکور است.

مضمون اصلی دوم پژوهش به موانع سازمانی اختصاص دارد. مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که موانع سازمانی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شامل اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به شوراها و کمیته‌های تخصصی سازمان، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی و کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان است. در میان موانع سازمانی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، فراوانی بیشتر بحث و گفتگو با موارد اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان (عدم وجود برنامه‌ریزی توسعه فردی و ...) و کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان (کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش به منظور ترغیب مشارکت فعال کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی و فراهم آوردن بازدارندگی کافی از غیبت‌های غیرموجه آنان و ...) بود. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع سازمانی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط خواجه‌وند و همکاران (۱۴۰۰) و انوری (۲۰۱۷) همسو است؛ زیرا ایشان نیز در پژوهش خود گزارش کرده‌اند که مؤلفه‌های موانع سازمانی نظیر فرهنگ سازمانی و فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی از موانع اصلی اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی است.

مضمون اصلی سوم پژوهش به موانع مدیریتی اختصاص دارد. مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که موانع مدیریتی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شامل مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی، نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نسبت به فرایند نیازسنجی آموزشی، حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان است. در میان موانع مدیریتی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی (همکاری کم مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان در خصوص تکمیل فرم‌های مربوط به نیازسنجی آموزشی، ابلاغ نیازهای آموزشی کارکنان سازمان و بررسی و تأیید نیازهای آموزشی درخواست شده توسط آنان در زمان مشخص شده و ...) و



اجرای نادرست الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان (تکمیل فرم‌های مربوط به تعیین نیازهای آموزشی کارکنان سازمان و اعلام نیازهای آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به جای خود کارکنان سازمان جهت کسب امتیاز لازم و ...) بیشتر مورد بحث و گفتگو قرار گرفتند. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در این بخش با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط خواجه‌وند و همکاران (۱۴۰۰) و آبه و همکاران (۲۰۱۹) همسو است؛ زیرا ایشان نیز در پژوهش خود گزارش کرده‌اند که مؤلفه‌های موانع مدیریتی نظیر میزان حمایت و پشتیبانی مدیران سازمان از فرایند نیازسنجی آموزشی و نحوه اجرای الزامات فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران سازمان از موانع اصلی فرایند نیازسنجی آموزشی است.

در نهایت مضمون اصلی چهارم پژوهش به موانع محیطی اختصاص دارد. مطابق با گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش، موانع محیطی فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شامل کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب در سازمان و کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند نیازسنجی آموزشی در سازمان است. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع محیطی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط خواجه‌وند و همکاران (۱۴۰۰) و آبه و همکاران (۲۰۱۹) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند مؤلفه‌های موانع محیطی نظیر وجود زیرساخت‌های لازم و امکانات و تجهیزات موردنیاز از موانع اصلی فرایند نیازسنجی آموزشی است.

واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران در قالب نقش هولدینگی خود، از یک سو، سیاست‌گذار، تسهیل‌گر و ناظر بر عملکرد شرکت‌های فرعی بوده و از سوی دیگر، به عنوان راهبر و پاسخگو به مجموعه سیاست‌ها و راهبردهای وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران ایفای نقش می‌نماید. در نظام جامع آموزش شرکت ملی گاز ایران همسویی و هم‌راستایی با راهبردها و سیاست‌های وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران و جایگاه سیاست‌گذاری، تسهیل‌گری و نظارتی واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی به طور شفاف توصیف می‌گردد. در عین حال، در این نظام با تعریف ارکان و ساختار تصمیم‌ساز، تصمیم‌گیر، برنامه‌ریز، مجری و ناظر، چگونگی استقرار فرایند آموزش کارکنان تشریح می‌گردد. یکی از مهم‌ترین نکاتی که در این رابطه می‌بایست به آن توجه داشت این است که با توجه به تدوین دستورالعمل‌های فرایند نیازسنجی آموزشی توسط شرکت (سازمان) مادر، برخی از موانع شناسایی شده تحت تأثیر نقش هولدینگی واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی ایجاد گردیده است. از سوی دیگر، اجرای بهینه فرایند نیازسنجی آموزشی در برخی جنبه‌های خاص نظیر تدوین اهداف شناختی سطوح بالا و عمدتاً سطوح تجزیه، تحلیل و ارزیابی، مستلزم دسترسی به تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی خاص می‌باشد که با توجه به ماهیت غیر رقابتی صنعت گاز بسیار دشوار و در مواردی در سطح کشور غیر ممکن است؛ از این رو، برخی از موانع شناسایی شده نیز تحت تأثیر ماهیت غیر رقابتی صنعت گاز قرار دارند.

علاوه بر آن، مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر عمدتاً از بین نیروهای باسابقه و کارآمدی که سابقه حضور مؤثر در شرکت‌های فرعی را داشته و عملکرد برجسته‌تری نسبت به دیگران داشته‌اند، انتخاب شدند. بر این اساس، مؤلفه سابقه شغلی کارکنان موجب گشته است موانعی که بیشتر جنبه عملیاتی دارند، مورد توجه قرار بگیرند.

در بخش اول به شناسایی موانع فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی پرداختیم، باید به فکر بهبود بخشیدن به وضعیت موجود بود و بدین وسیله کیفیت فرایند نیازسنجی آموزشی و به تبع آن، کیفیت دوره‌های آموزشی و اثربخشی آن‌ها را ارتقاء بخشید و از این طریق مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را برای انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی‌شان تقویت کرد. بدین منظور در ذیل با توجه به یافته‌های به دست آمده در بخش اول، راهکارهایی برای کاهش تأثیرات موانع شناسایی شده و بهبود فرایند نیازسنجی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ذکر می‌گردد:

۱. درج شاخص میزان مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند نیازسنجی آموزشی در فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان سازمان به منظور ترغیب کارکنان سازمان به مشارکت فعال در انجام فرایند نیازسنجی آموزشی؛
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند به منظور افزایش دانش تخصصی متولیان آموزش در واحد نیازسنجی آموزشی نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های نیازسنجی آموزشی مطلوب؛
۳. کسب مهارت لازم توسط متولیان آموزش در واحد نیازسنجی آموزشی به منظور به‌کارگیری الگوها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب به منظور جمع‌آوری نیازهای آموزشی کارکنان سازمان؛
۴. تغییر و اصلاح نگرش کارکنان سازمان نسبت به نقش نیازسنجی آموزشی در برطرف ساختن شکاف‌های شایستگی‌های آنان؛
۵. اشراف کامل متولیان آموزش در واحد نیازسنجی آموزشی بر فرایندهای نیازسنجی آموزشی مطلوب؛
۶. انجام فرایند نیازسنجی آموزشی بر اساس گپ‌های شایستگی احصاء شده کارکنان سازمان توسط کانون ارزیابی سازمان؛
۷. تهیه و تدوین برنامه‌ریزی توسعه فردی؛
۸. اطلاع‌رسانی دقیق نیازهای آموزشی به‌روز و جدید به کارکنان سازمان؛
۹. همکاری بیشتر واحدهای مختلف سازمان به منظور شناسایی و تدوین استانداردهای آموزشی و شایستگی‌های موردنیاز مشاغل سازمان؛

۱۰. استفاده از نیروی انسانی متخصص و کارآمد در واحد نیازسنجی آموزشی به منظور جمع‌آوری نیازهای آموزشی، تجزیه، تحلیل و صحت‌سنجی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان؛
  ۱۱. نیازسازی تخصصی و منطبق با واقعیات سازمان توسط خبرگان کمیته‌های تخصصی واحد نیازسنجی آموزشی؛
  ۱۲. طراحی و ایجاد نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش به منظور ترغیب کارکنان سازمان به مشارکت فعال در فرایند نیازسنجی آموزشی؛
  ۱۳. نهادینه‌سازی فرهنگ آموزش نیروی انسانی در کلیه فرایندهای سازمان؛
  ۱۴. همکاری بیشتر مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در خصوص تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند نیازسنجی آموزشی، ابلاغ نیازهای آموزشی کارکنان سازمان و بررسی و تأیید نیازهای آموزشی درخواست شده توسط آنان در زمان مشخص شده؛
  ۱۵. تغییر و اصلاح نگرش مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان نسبت به نقش نیازسنجی آموزشی در برطرف ساختن شکاف‌های شایستگی‌های کارکنان سازمان؛
  ۱۶. حمایت و پشتیبانی بیشتر مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان از استفاده از روش‌ها و الگوهای نوین و مناسب به منظور شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان سازمان؛
  ۱۷. الزام کارکنان سازمان به تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند نیازسنجی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛
  ۱۸. حرکت به سمت اتوماسیون اداری در انجام فرایند نیازسنجی آموزشی (هوشمندسازی انجام فرایند نیازسنجی آموزشی)؛
  ۱۹. طراحی و ایجاد بانک داده یکپارچه و سراسری به منظور تسهیل فرایندهای مرتبط با نیازسنجی آموزشی؛
- این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است: نخست: عدم تمایل برخی از کارکنان واحد آموزش و تجزیه نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران به منظور شرکت در فرایند مصاحبه کانونی؛ دوم: با توجه به ضرورت انجام امور معمول و جاری (وظایف شغلی) توسط کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی، برنامه‌ریزی و انجام اقدامات اولیه جهت هماهنگی‌های لازم برای انجام مصاحبه با گروه‌های مشخص شده دشوار بود؛ سوم: عدم دسترسی به برخی از کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی به دلیل حضور آنان در مناطق عملیاتی شرکت ملی گاز ایران.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی موانع فرایند نیازسنجی آموزشی و ارائه راهکارهای بهبود در سایر سازمان‌ها مورد توجه قرار بگیرد و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد. همچنین در پژوهش‌های آتی می‌توان تأثیر مؤلفه‌های خاص شرکت ملی گاز ایران نظیر ساختار هولدینگی، ماهیت صنعت، ترکیب نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و ... را بر موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار داد و در نهایت، پژوهشگران آتی می‌توانند پژوهشی مشابه با پژوهش حاضر را در فواصل زمانی معین که سازمان به انجام اقدامات اصلاحی پرداخته، انجام داده تا پایش مستمر در این زمینه انجام پذیرد.

### منابع

- 1) Pfoser S, Putz LM, Jung E. Recommendations for Human Resources Development in Danube Inland Ports. *In International Conference on Dynamics in Logistics*. 2020.
- 2) Yaqoot ESI, Mohd Noor WSHW, Mohd Isa MF. The Predicted Trainer and Training Environment Influence toward Vocational Training Effectiveness in Bahrain. *Journal of Technical Education and Training*. 2021; 13(1): 1-14.
- 3) Kajwang B. Role of training needs assessment on the training outcomes in insurance sector in Kenya. *Bussecon Review of Social Sciences*. 2022; 4(1): 37-44.
- 4) Tanjung WA, Lukman S, Effendy K, Djaenuri A. Human Resources Development of Public Service Providers in Labuhanbatu Selatan Regency. *International Journal of Science and Society*. 2020; 2(2): 214-224.
- 5) Mohammadi M. Measure The Effectiveness On-the-Job Training Courses (Case Study: Mazandaran Regional Water Company). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*. 2021; 8(27): 171-197. [In Persian]
- 6) Khorasani A, Eidi A. ISO 10015 international standard requirements. 2014. Tehran: Iran Industrial Research and Education Center. [In Persian]
- 7) Payam A, Mirshah Velayati F. Evaluating the effectiveness of training courses for employees (non-academic staff) of Humanities and Cultural Studies Research Institute based on ISO 10015. *Journal of Applied Research in Management and Accounting*. 2019; 5(18): 28-42. [In Persian]
- 8) Abili Kh, Gholam Ali Lavasani M, Gholami Kh, Hosseini SJ. Investigating the effectiveness of supervisory training courses and providing appropriate solutions to improve its situation (case study: Iran National Gas Company headquarters), *Scientific-Research Quarterly of Human Resource Management in the Oil Industry*. 2013; 7(27): 52-74. [In Persian]

- 9) Ibrahim H, Mohd Zin MDL, Vengdasamy P. The Influence of Individual Characteristics, Training Content and Manager Support on On-the-Job Training Effectiveness. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020; 7(11): 499-506.
- 10) Hamemoradi M, Khorasani A, FathiVajargah K. Evaluation of the effectiveness of the on-the- job training courses in NIGC based Kirkpatrick, Phillips and CIPP models. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 2014; 5(19): 103-130. [In Persian]
- 11) Hoy WK, Miskle CG. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 2013. New York: McGraw-Hill.
- 12) Hamidikhah Kh. Evaluating the effectiveness of in-service courses for Naft Abadan employees based on the Kirkpatrick method. Master's thesis, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran. 2016. [In Persian]
- 13) Ezati M, Youzbashi A, Shateri K. Assessing the Current Situation of Training Courses and Providing a Qualitative Model for Improving the Effectiveness of training courses (case study: State Tax Organization). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2017; 4(12): 127-148. [In Persian]
- 14) Behnamrad N. Identifying obstacles to the effectiveness of in-service training courses (case study: the main headquarters of the Mustafafan Foundation of the Islamic Revolution). Master's thesis, Alborz campus, University of Tehran. 2015. [In Persian]
- 15) Hodavand S, Jaffari P. Identification and Analysis of Effective Factors in the Effectiveness of Technical and Skill Training. *Journal of Skill Training*. 2018; 8(32): 127-138. [In Persian]
- 16) Youzbashi A, Abili Kh, Kharazi SK, Sobhaninezhad M. Organizational factors underlying the transfer of learning to the work environment (case study: National Gas Company of Iran). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2015; 3(9): 21-45. [In Persian]
- 17) Sabbaghian Z, Akbari S. *Comprehensive organizational training with an adult education approach*. 2014. Tehran: Humanities Research and Development Center. [In Persian]
- 18) Esmaeili Gh. Examining the views of teachers and managers about the effectiveness of in-service training. Master's thesis, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran. 2015. [In Persian]
- 19) Fathi Vajargah K. *Planning in-service training for employees*. 2015. Tehran: Humanities Research and Development Center. [In Persian]

- 20) Khajehvand Gh, Seyed Javadin SR, Amiri M, Kaveh Mohammad S, Sharifi N. Identifying Key Indicators Affecting Educational Needs Assessment through Realizing Organizational Strategies: A Network Analysis Process Method. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2022; 8(31): 80-101. [In Persian]
- 21) Ahmadpour A, Nour Mohammadi N, Moumeni H, Aliloo J. Educational Needs Assessment of Managing Directors of Rural Cooperatives in Mazandaran Province in the Field of Entrepreneurship Management. *Co-Operation and Agriculture*. 2021; 9(35): 81-114. [In Persian]
- 22) Shah Mohammadi Z, Peyravi H, Razavi Nezhad M, Al Hasan S, Karami M. Identify and ranking the components of in-service training needs of employees; Case study of Mashhad Municipality. *Public Policy in Administration*. 2020; 11(37): 89-102. [In Persian]
- 23) Haque T. Learning and development division of BRAC Bank Limited: training need assessment. Internship Report. BRAC Business School. BRAC University. 2014.
- 24) Anvari AF. Providing the Applicable Model of Training Needs Assessment in Organizations. *Marketing and Branding Research*. 2017; 4(4): 322-335.
- 25) Gomathy CK, Sowri ChS, Balaram ChSSI, Aravind LM. The Employee Training and Development in multi national Corporations. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*. 2022; 6(3): 1-7.
- 26) Bazargan A. An introduction to qualitative and mixed research methods (Common approaches in behavioral sciences). 2015. Tehran: Didar. [In Persian]
- 27) Taheri M. Exploring and designing an executive model of organizational effectiveness: a study based on the theory of contexts. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(9), 137-161. [In Persian]
- 28) Moein Al-Dini M. Educational needs assessment of social strategic issues. *Strategic Defense Studies Quarterly*. 2019; 17(77):203-224. [In Persian]
- 29) Cekada TL. Training needs assessment: Understanding what employees need to know. *Professional Safety*. 2010; 55(3): 28-33.