



Research Paper

Identifying barriers to the optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran: a qualitative study

Omid Oshaghi¹ , Mitra Ezati² , Keyvan Salehi³

1- Msc of Educational Management Field, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of educational methods and programs, Division of Research and Evaluation, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive:

27 January 2023

Revise:

13 March 2023

Accept:

04 April 2023

Keywords:

Staff Training,
Educational
Evaluation,
Focus Group,
Barriers to
implementation of
evaluation.

Abstract

The current research was conducted with the aim of identifying barriers to optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran and providing solutions for its improvement. Therefore, using the capacity of qualitative research approach and focus group method, the barriers of the studied phenomenon were identified. The data was collected by using the Purposive sampling method (criterion type) and focus interview with 4 focus groups (including 20 people) among the employees of the training and equipping of human resources unit of National Gas Company of Iran and the data was analyzed by using thematic analysis method. Data analysis resulted in the identification of 138 conceptual propositions, 21 basic themes and 5 main themes including "individual barriers", "organizational barriers", "educational barriers", "managerial barriers" and "environmental barriers". According to the findings of the research, it is necessary to pay attention to the identified barriers in order to optimally implementation of the educational evaluation process in the National Gas Company of Iran; therefore, at the end, solutions were presented in order to reduce the effect of barriers on the optimal implementation of the educational evaluation process and its improvement.

Please cite this article as (APA): Oshaghi, O., Ezati, M., & Salehi, K. (2023). Identifying barriers to the optimal implementation of educational evaluation in National Gas Company of Iran: a qualitative study. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 71-101.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.383362.1157	
Corresponding Author: Omid Oshaghi	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.4.4	
Email: omid.oshaghi@ut.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	

Extended abstract

Introduction

Today, due to technological advances and rapid changes in the environment of organizations (Pfoser et al, 2020), the professional development of human resources is considered one of the most important factors in adapting and facing these rapid changes (Rama Devi & Shaik, 2020), in creating a competitive advantage and value creating for organizations (Ashofteh & Orangian, 2021). In this regard, training is one of the main strategies for the professional development of the organization's human resources (Nguyen, 2020); because training is a systematic process of changing the professional behavior and level of competencies (knowledge, ability and skills) of the organization's employees (Urbancová et al, 2021), which affects the performance of the employees and will ultimately ensure the success of the organization (Sahinidis & Bouris, 2018). Effective training courses can be influent in gaining experience and improving the performance of people, and guaranteeing the survival and perfection of the organization by including strategic progress (Bazgir et al, 2020). The current economic recession has reduced the amount of budget allocated to training and development of human resources; therefore, organizations should always design and implement effective training courses in order to strengthen and expand the knowledge, attitude and skills of employees in order to improve, provide innovative ideas and provide quality services. Therefore, it is necessary for organizations to ensure the effectiveness of training courses in order to achieve their goals by providing the necessary grounds for continuous improvement of training courses (Taheri, 2016). One of the basic measures in providing effective training courses is the optimal implementation of the evaluation process of training courses. The most common definition of educational evaluation considers it as a process to examine education in order to determine whether the educational objectives have been realized in an effective and efficient way. (Sahni, 2020). The optimal implementation of the educational evaluation process, as one of the basic methods of quality assurance, makes it possible to guarantee the quality of education by identifying the weak points of the educational program and laying the groundwork to fix them (Tarazi et al, 2020). Creating the necessary conditions for the continuous improvement of training courses, preventing the deviation of training courses and fixing its defects, and helping to answer to superior authorities and suppliers of the costs of training courses are some of the reasons for the necessity of identifying obstacles to the optimal implementation of the training evaluation process (Taheri, 2016). Thus, in the present research, we have tried to answer the question: "What are the obstacles to the optimal implementation of the educational evaluation process in the National Gas Company of Iran?"

Theoretical framework

Educational evaluation is a regular process of forming a value judgment about the quality of the educational program, making decisions regarding the improvement and modification of the educational program during future planning (Al-Mughairi, 2018). The purpose of educational evaluation is to provide appropriate information for decision-making; in other words, the results of the educational evaluation provide a set of appropriate information for making decisions regarding the continuation, change or termination of the educational program (Sadeghi et al, 2018). In this regard, there are several models each of which considers specific aspects of evaluation. Some models have focused their attention on evaluating learner behavior, educational materials or related methods. Another group of models emphasizes the importance of the role of evaluation in educational planning and tries to improve educational planning by using multiple models, and another group of models also emphasizes the importance of gathering information for decision-making (Taherkhani & Hamidi, 2020).



In relation to the subject of the research, Tarazi et al, (2020) in a research with the aim of identifying the criteria and components affecting the evaluation of the effectiveness of in-service training courses for the employees of Refah Karkaran Bank, considers the factors affecting the process of evaluating the effectiveness of the said courses include individual factors (emotions, awareness and cognition, behavior, physical changes and usefulness), group (emotions in the group, awareness and cognition in the group, behavior in the group and usefulness in the group), organizational (financial, efficiency, processes and resources) and social (customer, community development and business ethics). Urbancová et al, (2021) in research entitled "Effective educational evaluation: the role of influencing factors on evaluating the effectiveness of employee training" concluded that educational evaluation methods (self-evaluation and direct evaluation by supervisors and colleagues), feedback to employees, the size of the organization, and human and financial resources affect the process of evaluating the effectiveness of employee training. Al-Mughairi, (2018) also in his research entitled "Evaluation of training and development of employees: case study: a national oil and gas industry" states that the obstacles of the educational evaluation process include people without evaluation qualifications, use of inappropriate evaluation methods, low and limited cooperation of the managers of the organization and the lack of financial resources.

Methodology

The current research is practical in terms of purpose and nature, and from the point of view of data collection, it is based on the qualitative research approach and the focus group method. The field of research was Iran National Gas Company (headquarters companies and operational areas), and in this field, the participants included all the employees of the training and manpower training unit of Iran National Gas Company. The selection of the participants was based on the purposeful sampling method of the criterion type among the employees of the training and equipping of human resources unit of National Gas Company of Iran. The data was collected using the focal interview technique, and after completing 4 focal interviews, the level of data saturation was reached. In order to analyze the data, the theme analysis method was used.

Research findings

After conducting 4 focal interviews (including 20 people) with the employees of the Human Resources Training and Equipping Unit of Iran National Gas Company and analyzing the resulting data, 21 basic themes and 5 main themes were extracted, which include: individual barriers (insufficient participation of the organization's employees, lack of specialized knowledge in the organization's employees, lack of required skills in the organization's employees, insufficient knowledge and awareness of the organization's employees about the requirements of the educational evaluation process and incorrect implementation of the requirements of the educational evaluation process by the organization's employees), Organizational barriers (problems in the processes of the organization's human resources planning unit, problems in the processes of the organization's human resources training and equipping unit, problems related to organizational culture, problems related to the organization's human resources, limited credits and required budget, low interaction and cooperation of different units of the organization and lack of efficient and effective motivational systems in the organization), educational barriers (weakness of training course instructors and less and limited use of new and appropriate methods, models and indicators), managerial barriers (insufficient participation of managers, heads and supervisors of the organization, lack of required skills in managers, heads and supervisors of the organization, negative attitude of managers, heads and supervisors of the organization, low and limited

support of managers, heads and supervisors of the organization, and incorrect implementation of the requirements of the evaluation process educational by the managers, heads and supervisors of the organization), and environmental barriers (lack of necessary and appropriate infrastructure and lack of mechanisms facilitating the educational evaluation process).

Conclusion

The present research was conducted with the aim of identifying obstacles to the optimal implementation of educational evaluation in the National Gas Company of Iran and providing solutions for its improvement. The results of this research are consistent with the findings of researchers such as Tarazi et al, (2020), Urbancová et al, (2021) and Al-Mughairi (2018). In explaining the findings of the research, it can be said that individual barriers, organizational barriers, educational barriers, managerial barriers and environmental barriers have caused the process of educational evaluation in Iran's National Gas Company not to be carried out optimally, and the expected results are not obtained from the training courses; therefore, it is necessary to think about improving the existing situation and thereby improve the quality of the educational evaluation process and consequently, the quality of training courses and their effectiveness, and in this way strengthen the skills and abilities of employees to perform their job duties and responsibilities. For this purpose, according to the findings, solutions have been identified to reduce the effects of obstacles and improve the educational evaluation process in the National Gas Company of Iran, such as including the index of the active participation of the organization's employees in the educational evaluation process in the annual performance evaluation form of the organization's employees in order to motivate the organization's employees to participate actively in the process of educational evaluation and etc. According to the results obtained from this research, it is suggested that in future researches, the obstacles of the educational evaluation process and providing improvement solutions in other organizations should be taken into consideration and compared with the results of the current research. Also, in future researches, the effect of each of these obstacles identified in the current research can be investigated separately on the process of educational evaluation. And finally, future researchers can conduct research similar to the current research in certain time intervals when the organization takes corrective measures, so that continuous monitoring can be done in this field.

علمی پژوهشی

شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران: یک مطالعه کیفی

امید عشاقی^۱ ID، میترا عزتی^۲ ID، کیوان صالحی^۳ ID

- ۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۲- استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۳- استادیار گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی، بخش تخصصی پژوهش و سنجش، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن انجام شده است. بدین منظور با بهره‌گیری از ظرفیت رویکرد پژوهش کیفی و روش گروه‌های کانونی، به شناسایی موانع پدیده مورد مطالعه پرداخته شد. داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاکی و مصاحبه کانونی با ۴ گروه کانونی (شامل ۲۰ نفر) از بین کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران گردآوری شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل گردید. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۳۸ گزاره مفهومی، ۲۱ مضمون پایه و ۵ مضمون اصلی شامل "موانع فردی"، "موانع سازمانی"، "موانع آموزشی"، "موانع مدیریتی" و "موانع محیطی" منتج گردید. با توجه به یافته‌های پژوهش، توجه به موانع شناسایی شده به منظور اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ضرورت دارد؛ لذا در پایان راهکارهایی به منظور کاهش تأثیر موانع بر اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی و بهبود آن ارائه شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۷




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

کلید واژه‌ها:

آموزش کارکنان،
ارزشیابی آموزشی،
گروه کانونی،
موانع اجرای ارزشیابی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عشاقی، امید، عزتی، میترا، صالحی، کیوان. (۱۴۰۲). شناسایی موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران: یک مطالعه کیفی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۷۱-۱۰۱. (۲)۵.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.383362.1157	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.4.4	نویسنده مسئول: امید عشاقی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: omid.oshaghi@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه به دلیل پیشرفت‌های فناوری و تغییرات شگرف و پرشتاب در محیط سازمان‌ها (Pfooser et al, 2020)، منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل سازگاری و رویارویی با این تغییرات سریع (Rama Devi & Shaik, 2020)، ایجاد مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ بنابراین، توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امری حیاتی و ضروری است (Ashofteh & Orangian, 2021). آموزش، یکی از راهبردهای اصلی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان به‌شمار می‌رود (Nguyen, 2020). آموزش، یک فرایند سیستماتیک تغییر رفتار حرفه‌ای و سطح شایستگی‌های (دانش، توانایی و مهارت) کارکنان سازمان است (Urbanová et al, 2021). همچنین آموزش، مجموعه‌ای از کنش‌های هدفمند، از پیش اندیشیده شده و طرح‌ریزی شده است که به طور مداوم و نظام‌مند به بهبود و ارتقای سطح دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های معطوف به بهبود عملکرد شغلی حال و آینده کارکنان توجه می‌کند (Heidary, 2016). هدف اولیه آموزش، افزایش دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل و کاهش یا حذف مشکلات عملکرد شغلی مطلوب کارکنان سازمان است (Fan, 2020). آموزش کارکنان بر دانش، نگرش، توانمندی‌ها، روابط، رفتار سازمانی و به طور کلی بر عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد که در نهایت بر عملکرد سازمان اثرگذار بوده و موفقیت سازمان را تأمین خواهد کرد (Sahinidis & Bouris, 2018). سازمان‌ها نیز به این مهم پی برده‌اند که سرمایه‌گذاری هوشمندانه در آموزش کارکنان، در عملکرد و دستاوردهای سازمان تبلور خواهد یافت و منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد (Payam & Mirshah Velayati, 2019).

پرواضح است که آموزش، یکی از عوامل اصلی ارتقاء عملکرد فرد و تحقق اهداف سازمان می‌باشد (Ibrahim et al, 2020)؛ اما آموزش به خودی خود هیچ ارزش درونی ندارد و به طور ذاتی چیز خوب یا بدی نیست. به بیان دیگر، ارزش آموزش به میزانی بستگی دارد که موجب افزایش سطح دانش، بینش و مهارت کارکنان شود و سطح عملکرد کارکنان را به صورت کمی و کیفی بهبود بخشد (Mohammadi, 2021)؛ از این رو آنچه که اهمیت و ارزش آموزش را تعیین می‌کند، "اثربخشی" آن است. اثربخشی آموزش، میزان یا حدی از تحقق اهداف آموزشی یک سازمان است (Taherkhani & Hamidi, 2020). همچنین، اثربخشی آموزش، اغلب به معنای تحقق اهداف و مطلوبیت‌های آموزشی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و عبارت است از این که این نوع آموزش تا چه میزان به کیفیت مطلوب فرایندها و تحقق اهداف تعیین شده خود منجر شده است (Ahangar et al, 2019). دوره‌های آموزش اثربخش، می‌توانند در کسب تجربه و بهبود عملکرد افراد مؤثر و با دربرداشتن پیشرفت راهبردی تضمین‌کننده بقاء و کمال سازمان باشند (Bazgir et al, 2020). مایرز^۱ اهمیت آموزش اثربخش را این چنین بیان می‌کند: «آموزش اثربخش منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش دوباره کاری می‌شود و کارکنان را در مسیر انجام وظایف با تمام ظرفیت خود یاری می‌رساند» (Farnia et al, 2013). رکود اقتصادی عصر حاضر میزان بودجه‌ای که به آموزش و توسعه منابع انسانی اختصاص می‌یابد را کاهش داده است؛ از این رو، سازمان‌ها می‌بایست همواره به طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش بپردازند تا از این طریق دانش، نگرش و مهارت‌های کارکنان را به منظور بهبود، ارائه ایده‌های نوآورانه و عرضه خدمات باکیفیت تقویت نموده و گسترش دهند. بنابراین ضروری است که سازمان‌ها از اثربخش بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت اطمینان حاصل

^۱. Myers

کنند تا با فراهم کردن زمینه‌های لازم برای بهبود مستمر دوره‌های آموزشی به اهداف خویش دست یابند (Taheri, 2016). یکی از اقدامات اساسی در این راستا، اجرای بهینه فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی است. رایج‌ترین تعریف ارزشیابی آموزشی آن را فرایندی می‌داند برای بررسی آموزش به منظور تعیین این امر که آیا اهداف آموزشی به روشی مؤثر و کارآمد تحقق یافته‌اند یا خیر؟! (Sahni, 2020). همچنین ارزشیابی آموزشی، فرایندی منظم از شکل‌گیری قضاوت ارزشی در مورد کیفیت برنامه آموزشی، تصمیم‌گیری در رابطه با بهبود و اصلاح برنامه آموزشی طی برنامه‌ریزی‌های آتی است (Al-Mughairi, 2018). اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی، از یک سو، تصویر روشن‌تری از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی در اختیار مدیران و کارکنان سازمان قرار می‌دهد و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آموزشی آگاهی پیدا کنند (Mohammadi et al, 2020). همچنین سازمان‌ها را در تداوم بخشیدن به برنامه‌های آموزشی، اصلاح برنامه‌های جاری یا آتی و نیز اعتبار بخشیدن و تأیید جایگاه آموزش در سازمان یاری می‌رساند (Hosseinpour et al, 2019). به بیان دیگر، ارزشیابی آموزشی به عنوان یکی از روش‌های اساسی تضمین کیفیت، این امکان را فراهم می‌آورد تا با شناسایی نقاط ضعف برنامه آموزشی و زمینه‌سازی برای رفع آن‌ها، به تضمین کیفیت آموزش پرداخت (Tarazi et al, 2020). از این رو، ارزشیابی آموزشی، یکی از مهم‌ترین مراحل فرایند آموزش است که انجام صحیح و بهینه آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی در اختیار می‌گذارد و مبنای مفیدی جهت اصلاح و بهبود برنامه‌های آموزشی به دست می‌دهد.

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 آموزش منابع انسانی برداشته است؛ به عبارت دیگر، آموزش منابع 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، با وجود شرایط رکود اقتصادی، سالانه دوره‌های آموزشی متعددی را برگزار می‌نماید که متضمن سرمایه قابل توجهی است؛ لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی و حصول اطمینان از تحقق اهداف آموزشی از مسیر ارزشیابی آموزشی، بسیار حائز اهمیت است. لیکن مشاهدات، بررسی مستندات آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران و گزارشات ارائه شده از سوی کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران حاکی از آن است که ارزشیابی آموزشی عمدتاً در دو سطح اول‌الگوی ارزشیابی کرک پاتریک (واکنش و یادگیری) به طور ساده تحقق می‌پذیرد و سطوح سه و چهار آن (رفتار و نتایج) که از اهمیت به‌سزایی در فرایند ارزشیابی آموزشی برخوردارند، مورد غفلت واقع گشته‌اند؛ این امر نشان می‌دهد که فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران به صورت بهینه انجام نمی‌پذیرد. یکی از دلایل اصلی این امر، عدم بررسی موانعی است که بر سر راه فرایند ارزشیابی آموزشی قرار دارد و اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی را با مشکل مواجه می‌سازند. بر همین اساس، شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، حائز اهمیت و ضرورت است. ایجاد زمینه‌های لازم برای بهبود مداوم دوره‌های آموزشی، جلوگیری از انحراف دوره‌های آموزشی و رفع نقایص آن، کمک به پاسخگویی به مقامات مافوق و تأمین کنندگان هزینه‌های دوره‌های آموزشی و اطمینان دادن به افراد ذیربط، ذینفع و ذیعلاقه درباره کیفیت امور و نیز کمک به بالا بردن میزان کارایی و کیفیت عوامل دخیل در دوره‌های آموزشی نیز برخی از دلایل ضرورت شناسایی

موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران محسوب می‌شوند (Taheri, 2016). لذا از یک سو با توجه به اهمیت و جایگاه آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران، تمایل به سرمایه‌گذاری برای دوره‌های آینده آموزشی، عدم اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی و از سوی دیگر ضرورت ارائه دوره‌های آموزشی اثربخش در شرکت ملی گاز ایران با در نظر گرفتن هزینه‌های اختصاص یافته به آموزش و ارتقاء منابع انسانی؛ فقدان پژوهشی که بتواند موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، احساس می‌شود. بر همین اساس در پژوهش حاضر سعی شده است به این پرسش که "موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران چیست؟" پاسخ داده شود.

مبانی نظری پژوهش

فرایند آموزش

منظور از فرایند آموزش^۱، شیوه نظام‌مند انجام دادن فعالیت‌های آموزشی و توالی مراحل و عناصری می‌باشد که به هدف یا نتیجه خاصی منتج می‌شوند (Fathi Vajargah, 2015). 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؛

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

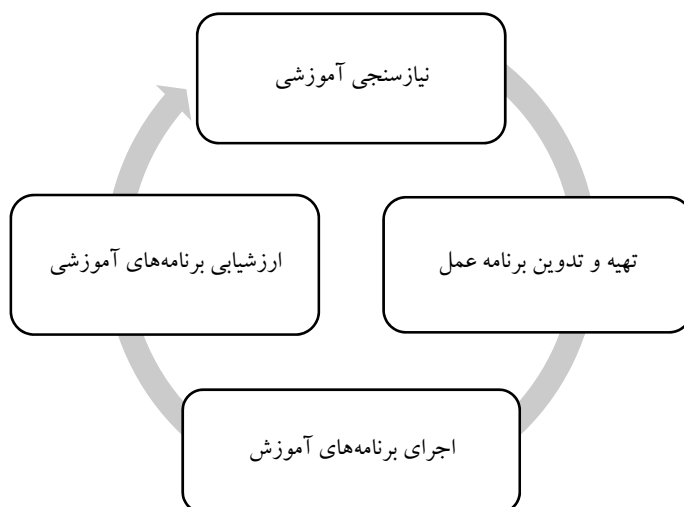
۳. هدفمندی: به این معنا که فرایند دارای هدف و مقصد معینی است؛

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 (Sabbaghian & Akbari, 2014).

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 (Esmaeili, 2015). با این وجود تمامی رویکردها و مدل‌ها، بر چهار مرحله اصلی یعنی: نیازسنجی آموزشی^۲؛ تهیه و تدوین برنامه عمل؛ اجرای برنامه‌های آموزش و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی تأکید می‌کنند که در شکل (۱) نشان داده شده است (Fathi Vajargah, 2015).

1. Training Process

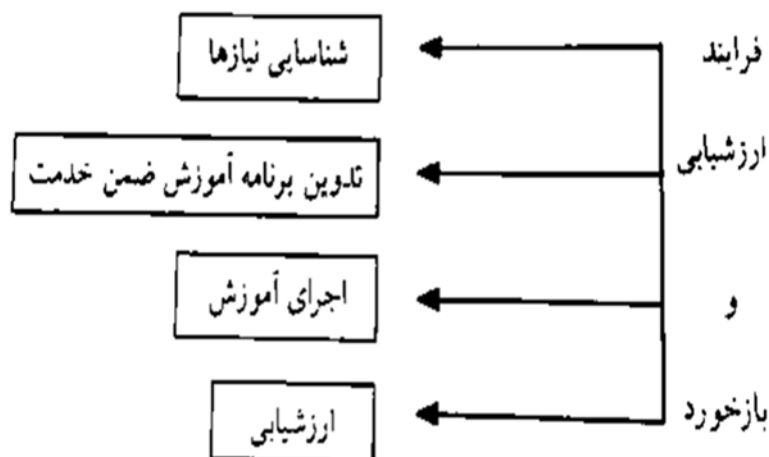
2. Training Needs Analysis



شکل ۱: فرایند آموزش (Fathi Vajargah, 2015)

ارزشیابی آموزشی

منظور از ارزشیابی برنامه آموزشی، قضاوت درباره برنامه آموزشی، بهبود و اثربخشی برنامه آموزشی و یا تصمیم‌گیری جهت برنامه‌ریزی آینده از طریق گردآوری اطلاعات درباره فعالیت‌ها و ویژگی‌های خروجی‌های برنامه آموزشی است (Ganji, 2014). ارزشیابی در برداشت سنتی، بعد از تدوین و اجرای دوره آموزشی، یعنی در پایان چرخه آموزش انجام می‌شود. هدف اصلی ارزشیابی در چنین شرایطی، بررسی میزان تأثیر دوره آموزشی بعد از پایان فرایند آموزش بود که این امر بیشتر از طریق نظرسنجی و بررسی نظریات شرکت‌کنندگان صورت می‌پذیرفت؛ اما در برداشت جدید، برخلاف برداشت سنتی، ارزشیابی با کلیه عناصر و اجزاء برنامه‌های آموزشی پیوند می‌خورد و مانند یک بستر آن را شامل می‌شود. در برداشت جدید، ارزشیابی در هر یک از مراحل مختلف فرایند آموزش حضور دارد. هدف از ارزشیابی در مرحله نیازسنجی، نظارت بر تشخیص و تعیین اولویت‌های آموزشی بر اساس مسائل و دل‌مشغولی‌های واقعی کارکنان؛ هدف از ارزشیابی در مرحله تدوین و اجرای برنامه، نظارت بر شناسایی انحرافات و سنجش میزان حرکت صحیح در مسیر از پیش تعیین شده است (ارزیابی تکمیلی) و در نهایت، هدف از ارزشیابی در پایان دوره، قضاوت درباره اثربخشی و میزان توفیق دوره‌های آموزشی است (ارزشیابی پایانی) و ارزشیابی پیگیری نیز به منظور سنجش نتایج واقعی برنامه مدتی پس از اتمام دوره انجام می‌شود (Fathi Vajargah, 2015). شکل (۲)، جایگاه ارزشیابی را در فرایند آموزش کارکنان نشان می‌دهد.



شکل ۲: جایگاه ارزشیابی در چرخه برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی در برداشت جدید (Fathi Vajargah, 2015)

هدف ارزشیابی آموزشی، فراهم کردن اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری است؛ به عبارت دیگر، نتایج حاصل از ارزشیابی آموزشی مجموعه‌ای از اطلاعات مناسب را برای تصمیم‌گیری در رابطه با ادامه، تغییر یا قطع برنامه آموزشی فراهم می‌آورد (Sadeghi et al, 2018). به طور کلی، اهداف ارزشیابی آموزشی شامل (۱) ارائه بازخورد؛ (۲) کنترل و ارتقاء کیفیت؛ (۳) تعیین میزان اثربخشی آموزش؛ (۴) تعیین مسیر پیشرفت عملکرد کارکنان؛ و (۵) دستیابی به اهداف سازمان است (Al-Mughairi, 2018).

الگوهای متعددی در زمینه ارزشیابی آموزشی وجود دارند. این الگوها هر یک، جنبه‌هایی خاص از ارزشیابی را موردنظر قرار می‌دهند. برخی از الگوها، توجه خود را به ارزشیابی رفتار یادگیرنده، مواد آموزشی یا شیوه‌های مربوط به آن معطوف کرده‌اند. گروه دیگری از الگوها، بر اهمیت نقش ارزشیابی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی تأکید کرده و می‌کوشند تا با استفاده از الگوهای متعدد نسبت به اصلاح برنامه‌ریزی آموزشی اقدام نمایند و دسته دیگری از الگوها نیز بر اهمیت گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری تأکید دارند (Taherkhani & Hamidi, 2020). در جدول (۱)، برخی از مهم‌ترین الگوهای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. یکی از پرکاربردترین الگوهای ارزشیابی آموزشی، الگوی کرک پاتریک است. ارزشیابی آموزشی در الگوی حاضر در چهار سطح واکنش^۱ (میزان رضایت شرکت کنندگان)؛ یادگیری^۲ (میزان کسب دانش، نگرش و مهارت توسط شرکت کنندگان)؛ رفتار^۳ (میزان بهبود رفتار در محیط کار) و نتایج^۴ (میزان تحقق اهداف سازمان) صورت می‌پذیرد (Mohanty et al, 2019).

1. Reaction
2. Learning
3. Behavior
4. Results

جدول ۱: مقایسه الگوهای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

الگو	فواید	محدودیت‌ها
الگوی ارزشیابی کرک پاتریک ^۱	متداول‌ترین الگو و عملیات آسان برای بیان نتایج آموزش و میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده	بیش از حد ساده گرفتن، تأکید صرف بر بازده آموزشی و اجرای آزمون و عدم ارزشیابی تمام اهداف
الگوی ارزشیابی سیپ ^۲	جامع‌ترین الگویی که ارزشیابی همه‌جانبه کل فرایند آموزش را پوشش می‌دهد و متمرکز بر بهبود برنامه از طریق کسب اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیرندگان است	دشوار، پرهزینه بودن، ارائه اطلاعات جهت‌دار، عدم توجه کافی به نقش سیاست‌های سازمان در تصمیم‌گیری و سایر ذینفعان و اثبات برنامه
الگوی ارزشیابی فیلیپس ^۳	الگوی دقیق برای تأیید و یا عدم تأیید برنامه آموزشی و محاسبه بازگشت سرمایه	جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، محاسبات بسیار دشوار و عدم توجه به سایر پیامدها
الگوی ارزشیابی هالتون ^۴	فراتر از یک الگو و بسیار جامع، ابزاری جهت شناسایی مشکلات ناشناخته و ارائه علل موفقیت و یا عدم موفقیت آموزش	عدم توجه به توانمندسازی (درونداد) واکنش فراگیران در معیارهای ارزشیابی
الگوی ارزشیابی کافمن ^۵	توجه به رویدادهای توسعه‌ای سازمان و گسترش دامنه ارزشیابی به ورای سازمان-مسائل اجتماعی	عدم توجه به عوامل زمینه‌ای و بازگشت سرمایه

(منبع: Mohammadi et al, 2020)

پیشینه پژوهش

در رابطه با موضوع پژوهش، (Tarazi et al, 2020) در پژوهشی با هدف شناسایی معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران، عوامل اثرگذار بر فرایند ارزیابی اثربخشی دوره‌های مذکور را شامل عوامل فردی (احساسات، آگاهی و شناخت، رفتار، تغییرات فیزیکی و سودمندی)، گروهی (احساسات در گروه، آگاهی و شناخت در گروه، رفتار در گروه و سودمندی در گروه)، سازمانی (مالی، بازده، فرایندها و منابع) و اجتماعی (مشتری، توسعه جامعه و اخلاق کسب و کار) می‌داند. (Urbancová et al, 2021) در پژوهشی با عنوان "ارزشیابی آموزشی مؤثر: نقش عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان" به این نتیجه دست یافتند که روش‌های ارزشیابی آموزشی (خود ارزیابی و ارزیابی مستقیم توسط ناظرین و همکاران)، بازخوردهای به کارکنان، اندازه سازمان و منابع انسانی و مالی بر فرایند ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان اثر می‌گذارند. (Al-Mughairi, 2018) نیز ضمن پژوهش خود با عنوان "ارزشیابی آموزش و توسعه کارکنان: مورد مطالعه: یک صنعت ملی نفت و گاز" بیان

1. Kirkpatrick
2. CIPP
3. Phillips
4. Holton
5. Kaufman

می‌کند موانع فرایند ارزشیابی آموزشی شامل افراد فاقد صلاحیت ارزشیابی، استفاده از روش‌های ارزشیابی نامناسب، همکاری کم و محدود مدیران سازمان و کمبود منابع مالی است.

بررسی مطالعات پیشین در داخل و خارج از کشور در رابطه با موانع اجرای فرایند ارزشیابی آموزشی، بیانگر این نکته مهم است که اکثر پژوهش‌های انجام شده به ارزشیابی برنامه آموزشی یک سازمان خاص و یا یک گروه خاص پرداخته‌اند و شناسایی موانع اجرای فرایند ارزشیابی آموزشی پیش از این کمتر مورد توجه واقع شده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر سعی شده است موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردد و راهکارهایی به منظور کاهش تأثیرات آن و بهبود فرایند ارزشیابی آموزشی ارائه گردد.

روش‌شناسی 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^۱ 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 (Bazargan, 2015). 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^۲ از نوع ملاکی^۳ 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^۴ 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 بیگ‌بلواتن انجام شد؛ پژوهشگر به منظور اطمینان یافتن از حضور

1. Focus Groups

2. Purposive sampling method

3. Criterion type

4. Focus interview

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. 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^۱ 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 غیر تکراری و نیز به اندازه 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

1. Thematic analysis

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

یافته‌های پژوهش

پس از انجام ۴ مصاحبه کانونی (شامل ۲۰ نفر) با کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران و تحلیل داده‌های حاصل از آن، ۲۱ مضمون پایه و ۵ مضمون اصلی استخراج گردید که در قالب جداول (۳)، (۴)، (۵)، (۶) و (۷) ارائه شده است.

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

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
		۱. مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. عدم تکمیل فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک توسط کارکنان سازمان؛ ۳. بی‌رغبتی کارکنان سازمان به مشارکت در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۴. بی‌انگیزگی شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی نسبت به شرکت در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۵. بی‌توجهی (اهمیت ندادن) کارکنان سازمان به موضوع سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۶. متعهد نبودن کارکنان سازمان نسبت به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛
	کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان	۱. درک مفاهیم ارزیابی و ارزشیابی و تفاوت ماهوی میان این دو مفهوم؛ ۲. کمبود دانش تخصصی در متولیان آموزش در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
	کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان	۱. مانوس نبودن کارکنان سازمان با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. کمبود مهارت کافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی از طریق سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. مهارت ناکافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در تحلیل صحیح نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۴. مهارت ناکافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در تعیین شاخص‌هایی به منظور نشان دادن تأثیرات ناشی از اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۵. مهارت ناکافی متولیان آموزش در حوزه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در اجرای صحیح فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۶. به‌کارگیری غیراصولی و نادرست برخی از مدل‌های رایج و معتبر سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛
	شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی	۱. آگاهی کم و محدود کارکنان سازمان از مسئولیت و نقش خود در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. شناخت کم و محدود کارکنان سازمان از فرایند ارزشیابی؛

نتیجه‌گیری

آموزشی

۱. بی‌دقتی در تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. اعمال نظرات و سلايق شخصي در هنگام تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. تقلب کردن شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی در پاسخگویی به سؤالات پیش‌آزمون-پس‌آزمون در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۴. ملموس نبودن نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی برای فراگیران دوره‌های آموزشی؛ ۵. تمرکز بیش از حد به مقوله کمی‌سازی نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی و به تبع آن عدم امکان گردآوری اطلاعات کافی و مهم برای ارزشیابی واقعی دوره‌های آموزشی؛ ۶. استاندارد و قابل مقایسه نبودن نمرات حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۷. تمرکز فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی بر روی سطوح ۱ و ۲ و عدم پیگیری کامل سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۸. عدم انطباق سؤالات مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک با اهداف رفتاری تدوین شده؛ ۹. عدم محاسبه نرخ بازگشت سرمایه دوره‌های آموزشی؛ ۱۰. مشخص نبودن سهم آموزش در سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۱۰. انجام ندادن اقدامات اصلاحی پس از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛

۱- موانع فردی: برخی از موانع فرایند ارزشیابی آموزشی به فرد و ویژگی‌های او باز می‌گردد. بر اساس دسته‌بندی مضامین، اولین مضمون اصلی به موانع فردی اختصاص یافت. پنج مضمون پایه در این مضمون اصلی عبارت‌اند از: مشارکت ناکافی کارکنان سازمان، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۱-۱- مشارکت ناکافی کارکنان سازمان: مشارکت کارکنان سازمان در امر ارزشیابی آموزشی، فضایی را در سازمان به وجود می‌آورد که موجب اجرای بهینه فرایند مذکور می‌شود. بر اساس مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، مشارکت ناکافی کارکنان سازمان یکی از موانع اصلی اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی محسوب می‌شود. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش بیان می‌کند: "به نظرم یکی از موانع مهم ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، عدم مشارکت کارکنان هست؛ به این شکل که کارکنان فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک را تکمیل نمی‌کنند."

۱-۲- کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان: بی‌شک برخورداری کافی کارکنان سازمان از دانش تخصصی موردنیاز دارای نقشی اساسی در اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی است. با این وجود، مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که برخی از کارکنان شرکت ملی گاز ایران، دانش تخصصی موردنیاز در

زمینه‌های مرتبط با فرایند ارزشیابی آموزشی را به حد کافی دارا نیستند. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "برخی از متولیان آموزش در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی از دانش تخصصی موردنیاز مثل درک مفاهیم ارزیابی و ارزشیابی و تفاوت ماهوی میان این دو مفهوم، برخوردار نیستند".

۱-۳- کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان: اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی مستلزم برخورداری کارکنان سازمان از مهارت کافی در ارتباط با انجام فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی است. این در حالی است که بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش، برخی از کارکنان شرکت ملی گاز ایران مهارت کافی جهت انجام دادن فعالیت‌های مرتبط با فرایند ارزشیابی آموزشی را ندارند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "یکی دیگر از موانع این هست که کارکنان شرکت ملی گاز ایران با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی مانوس نیستند".

۱-۴- شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی: شناخت و آگاهی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی یکی از موضوعات مورد توجه اطلاع‌رسان‌های پژوهش بوده است؛ به نحوی که شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از مواردی نظیر مسئولیت و نقش خود در بررسی و تحلیل نتایج را از موانع اصلی اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی می‌دانند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "کارکنان شرکت ملی گاز ایران، شناخت کم و محدودی از مسئولیت و نقش خودشان در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از ارزشیابی آموزشی دارند".

۱-۵- اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان: اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر این باورند که اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به نظر می‌رسد آنچه که به عنوان الزامات فرایند ارزشیابی 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: "کارکنان شرکت ملی گاز ایران بیش از حد به مقوله کمی‌سازی نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی تمرکز می‌کنند و به تبع آن امکان گردآوری اطلاعات کافی و مهم برای ارزشیابی واقعی دوره‌های آموزشی وجود ندارد".

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

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۱ ۲ ۳ ۴	اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان	۱. بی‌توجهی به مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی به هنگام فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی کارکنان سازمان و ...؛ ۲. عدم اتصال نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ...
	اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی	۱. چابک نبودن حوزه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی؛ ۲. ضرورت و اولویت‌دهی به توجه به امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی و بازماندن از پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های

سازمان	آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک (دچار روزمرگی شدن)
مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی	۱. نهادینه نشدن فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییرپذیری و به کارگیری آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی توسط کارکنان سازمان در محیط کار
محدودیت اعتبارات و بودجه موردنیاز	۱. تأمین مالی ابعاد مختلف ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛ ۲. هزینه بر بودن پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک
مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان	۱. کم و محدود بودن تعداد نیروی انسانی و حجم کار بسیار زیاد در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛ ۲. کم و محدود بودن عوامل اجرایی و نیروی انسانی متخصص جهت پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک
تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان	۱. یکپارچه و به هم پیوسته عمل نکردن واحدهای مختلف سازمان به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک
کمبود نظام‌های انگیزی کارکنان سازمان	۱. کمبود نظام‌های انگیزی کارآمد و اثربخش به منظور ترغیب مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی
کمبود نظام‌های انگیزی کارکنان سازمان	۱. کمبود نظام‌های انگیزی کارآمد و اثربخش به منظور ترغیب مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی

۲- موانع سازمانی: زمانی که از فرایند توسعه کارکنان در یک سازمان از طریق اجرای دوره‌های آموزشی صحبت می‌شود، بدین معنا نیست که فقط افراد سازمان مکلف به توسعه از این طریق هستند و باید خود را از سازمان و پشتیبانی‌هایش جدا کنند؛ برعکس، سازمان می‌تواند نقش تسهیلگر و بازدارنده در فرایند مذکور داشته باشد. مضمون اصلی دوم تحت عنوان موانع سازمانی شامل هفت مضمون پایه است 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، محدودیت اعتبارات و بودجه موردنیاز، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان و کمبود نظام‌های انگیزی 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 ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، اشکال در فرایندهای واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان است. عدم اتصال نتایج حاصل از سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی و ... و بی‌توجهی به مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی به هنگام فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی کارکنان سازمان و ... از جمله مسائل مرتبط با این حوزه هستند که می‌توانند به عنوان مانع در مسیر فرایند ارزشیابی آموزشی عمل کنند. به عنوان

مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "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، چابک نبودن حوزه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی و ضرورت و اولویت‌دهی به توجه به امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی و بازماندن از پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک (دچار روزمرگی شدن) از جمله موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در این زمینه است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "در شرکت ملی گاز ایران، اولویت با انجام امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی است؛ به خاطر همین سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک کمتر بهش توجه می‌شود".

۲-۳- مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی: در وهله اول ضروری است فرهنگ آموزش و یادگیری مستمر و مداوم و در وهله دوم، فرهنگ تغییرپذیری و به‌کارگیری آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی توسط کارکنان سازمان در محیط کار در راستای دستیابی به اثربخشی آموزش نهادینه شود. لیکن برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش عنوان می‌کنند که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، نهادینه نشدن فرهنگ آموزش و یادگیری مستمر و مداوم است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "اینکه رئیس یک واحدی اصلاً حالا به دلایل مختلف سازمانی، حالا مسائل دیگه، پاسخگویی به بالادستی، نخواهد اجازه بدهد که کارکنان از چیزهای جدیدی که یاد گرفته‌اند در محیط کار استفاده بکنند، این ریشش در واقع در همون عدم فرهنگ‌سازی آموزش هست؛ یعنی ریشه‌هاشون باید حل به شه".

۲-۴- مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان: یکی از عوامل تأثیرگذار بر ارزش‌گذاری کیفی فرایند ارزشیابی آموزشی، وجود نیروی انسانی متخصص و کافی در واحدهای مرتبط با فرایند ارزشیابی آموزشی است. اما بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش، تعداد کم و محدود کارکنان در واحدهای مرتبط با ارزشیابی آموزشی نسبت به تعداد کل نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران، یکی از موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها اشاره می‌کند: "ما به خاطر حالا بحث ظرفیت‌هایی که داریم، تعداد پرسنل کم و محدودی که در واحدهای مرتبط با فرایند ارزشیابی اثربخشی داریم، ارزشیابی کل دوره‌های آموزشی‌ای که برگزار می‌شود، یک مقدار دشوار هست".

۲-۵- محدودیت اعتبارات و بودجه مورد نیاز: هزینه‌ها و تأمین اعتبار آن‌ها نقش مهمی در اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی دارند. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که کیفیت تخصیص بودجه و تقید به اعتبارات مصوب فاقد ویژگی‌های لازم برای اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها خاطر نشان می‌سازد: "بودجه‌هایی که برای اجرای دوره‌های آموزشی به ویژه فرایند ارزشیابی آموزشی در اختیار ما قرار می‌گیرد، به شکلی نیست که بتوانیم از فناوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین و جدید بهره‌مند بشویم، حتی گاهی اوقات به دلیل کسری بودجه سازمان، بودجه آموزش را کم می‌کنند که باعث می‌شود نتوانیم به نحو مطلوب مراحل آن را انجام دهیم".

۲-۶- تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان: منظور از تعامل و همکاری میان واحدهای مختلف سازمان، مجموعه ارتباطاتی است که در راستای دستیابی به اهداف سازمان شکل می‌گیرد. وجود تعاملات و همکاری‌های مؤثر و صحیح میان واحدهای مختلف سازمان یکی از عوامل مهم توفیق سازمان در اجرای فرایند ارزشیابی آموزشی است. با این وجود، از مصاحبه کانونی با برخی از اطلاع‌رسان‌های پژوهش چنین برداشت شد که یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران، همکاری کم و محدود واحدهای مختلف سازمان به منظور انجام فرایند ارزشیابی آموزشی است. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "مورد بعدی که دوستان اشاره کردند می‌خواهم اسمش را بگذارم عدم یکپارچگی و به هم پیوسته عمل نکردن واحدهای مختلف سازمان برای سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ در بحث ارزشیابی دوره‌های آموزشی، واحدهای مختلف سازمان که با امر ارزشیابی درگیر هستند، به نظر بنده به شکل خیلی همسو و هماهنگ با هم جلو نمی‌روند".

۲-۷- کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان: نظام‌های انگیزشی، برنامه‌هایی هستند که به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش میزان مشارکت آنان در رابطه با فرایند ارزشیابی آموزشی طراحی و ایجاد می‌شوند. در همین راستا، اطلاع‌رسان‌های پژوهش یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران را کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش می‌دانند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "نکته دوم همان‌طور که گفتم بحث پاداش‌های آموزش هست با عنایت به تورمی که موجود هست الان مثلاً پاداش‌ها ۳۰۰ هزار تومان، ۲۰۰ هزار تومان و...؛ طبیعتاً هر چقدر این پاداش‌ها نسبت به شرایط جامعه در واقع جور بشود، برانگیزاننده‌تر باشند، بهتر بشوند شرایطشون، کارکنان شرکت نیز انگیزه بیشتری برای مشارکت و انجام فعالیت‌های مختلف در طی ارزشیابی از دوره آموزشی دارند".

جدول ۵: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع آموزشی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
		۱. عدم برگزاری پیش‌آزمون به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۲. تمرکز بر ارزشیابی بخشی از محتوای ارائه شده در دوره آموزشی مرتبط با سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک
موانع آموزشی	استفاده کم و محدود از روش‌ها، الگوها و شاخص‌های نوین و مناسب	۱. استفاده از روش‌های قدیمی و معمول به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۲. نبود پارامترها و شاخص‌های مناسب به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. نبود ملاک‌ها و شاخص‌های مناسب به منظور نشان دادن میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۴. توجه صرف به شاخص نفر-ساعت آموزشی به منظور نشان دادن میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۵. منظم نبودن فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۶. نبود ملاک‌ها، معیارها و نشانگرهای مناسب به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۷. استفاده صرف از شاخص‌های دارای رشد در سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک

۳- موانع آموزشی: موانع آموزشی، موانعی هستند که از طریق فرایند یاددهی و یادگیری بر اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی تأثیر می‌گذارند و شامل طراحی و ارائه مداخلات آموزشی از طریق عناصر آموزشی می‌شوند. سومین مضمون اصلی به دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع آموزشی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده دو مضمون پایه است که عبارت‌اند از: ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی و استفاده کم و محدود از روش‌ها، الگوها و شاخص‌های نوین و مناسب. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۳-۱- ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی: نقش مدرس در ارزشیابی دوره آموزشی به ویژه در سطح اول الگوی ارزشیابی کرک پاتریک (واکنش و یادگیری)، یک نقش کلیدی است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش نشان می‌دهد مدرسانی که برای دوره‌های آموزشی انتخاب می‌شوند، در زمینه ارزشیابی دوره آموزشی ضعف‌هایی دارند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "برخی از مدرسان دوره‌های آموزشی در هنگام ارزشیابی دوره آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک بر ارزشیابی بخشی از محتوای ارائه شده در دوره آموزشی متمرکز می‌شوند و ارزشیابی را به صورت جامع انجام نمی‌دهند."

۳-۲- استفاده کم و محدود از روش‌ها، الگوها و شاخص‌های نوین و مناسب: سازمان‌هایی که از روش‌های نوآورانه در مراحل مختلف فرایند آموزش استفاده می‌کنند در مقایسه با آن دسته از سازمان‌ها که چنین روش‌هایی را به کار نمی‌گیرند، عملکرد بهتری دارند. این نکته در رابطه با ارزشیابی آموزشی نیز صدق می‌کند. نظرات اطلاع‌رسان‌های پژوهش در این مورد گویای استفاده کم و محدود از روش‌های نوین در مرحله ارزشیابی آموزشی است؛ به عنوان مثال

یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "نکته‌ای که (م ۳) گفتند درسته؛ ما باید از این روش‌های سنتی مون بگذریم، بریم به سمت حالا روش‌های جدید ارزشیابی آموزشی".

جدول ۶: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع مدیریتی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
		۱. مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۲. عدم تکمیل فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. بی‌توجهی (اهمیت ندادن) مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
	کمبود مهارت	۱. مانوس نبودن مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
	موردنیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	
		۱. اعتقاد کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نسبت به نقش ارزشیابی آموزشی در رفع شکاف‌های آموزش کارکنان؛ ۲. تلقی فرایند ارزشیابی آموزشی به عنوان یک زنگ تفریح از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. نگرش منفی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انتقال آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار توسط کارکنان سازمان
	نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	
		۱. حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان از انتقال آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار توسط کارکنان سازمان؛ ۲. حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان از فرایند ارزشیابی آموزشی؛
	حمایت و پشتیبانی کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	
		۱. تکمیل فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به جای خود کارکنان سازمان؛ ۲. پیگیری نامناسب تکمیل فرم‌های مربوط به فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. عدم بررسی دقیق فرم‌های تکمیل شده مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛ ۴. اهتمام کم مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در الزام کارکنان سازمان به منظور مشارکت در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های
	اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	

آموزشی در سطح ۳ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۵. نبود الزام از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به منظور پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۶. بازخوردهای نامناسب به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی

۴- موانع مدیریتی: موانع مدیریتی به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی مطرح است که از مجموعه مدیریت سازمان نشأت می‌گیرد. چهارمین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع مدیریتی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده پنج مضمون پایه است که عبارت‌اند از: مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۴-۱- مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: اولین مضمون پایه از دسته موانع مدیریتی، مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت ملی گاز ایران در فرایند ارزشیابی آموزشی به دلایل مختلف است. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "یکی از مهم‌ترین مشکلاتی که در روند اجرای ارزشیابی آموزشی در شرکت گاز وجود دارد، همکاری و مشارکت کم برخی از مدیران واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انجام فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی هست. این باعث میشه ارزشیابی آموزشی به درستی انجام نشه و سطح اثربخشی پایین به یاد".

۴-۲- کمبود مهارت موردنیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: با توجه به اهمیت و ضرورت برخورداری از مهارت‌های موردنیاز به منظور انجام فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی، اطلاع‌رسان‌های پژوهش بر کمبود مهارت‌های مورد نیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان توجه و تأکید ویژه داشتند. به طور مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها بیان می‌کند: "حتی برخی از مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت گاز نیز با نرم‌افزارهای اتوماسیونی فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی مانوس نیستند و مهارت موردنیاز در استفاده از آن‌ها را ندارند".

۴-۳- نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: نگرش مدیران نقش عمده‌ای در حمایت و پشتیبانی آنان از فرایند آموزش به ویژه فرایند ارزشیابی آموزشی دارد و رفتارهای حمایتی و یا احیاناً محدودیت‌های اعمالی مدیران بر آن را شکل می‌دهند. 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 ارزشیابی آموزشی هستند. به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها می‌گوید: "برخی از مدیران و رؤسای شرکت گاز اعتقادی نسبت به تأثیرگذار بودن ارزشیابی آموزشی در بهبود و رفع شکاف‌های آموزش کارکنان سازمان ندارند و همین خودش باعث می‌شود که از میزان حمایت و پشتیبانی‌شان در طول فعالیت‌های مختلف فرایند ارزشیابی آموزشی کم بشود و این می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده عمل کند".

۴-۴- حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: حمایت و پشتیبانی‌هایی که کارکنان از سوی مدیران سازمان احساس می‌کنند، همواره در فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی و انتقال آموخته‌های حاصل از آن به محیط کار مورد توجه قرار گرفته است. مطابق با گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش، حمایت و پشتیبانی مدیران شرکت ملی گاز ایران از فرایند آموزش به ویژه در مرحله ارزشیابی آموزشی، به حد کافی و اثرگذار نیست؛ به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌ها عنوان می‌کند: "رؤسا و مدیران شرکت گاز به این دلیل که اعتقادی به نقش آموزش در برطرف ساختن نیازهای آموزشی افراد ندارند، کارکنان را در مسیر به کارگیری و استفاده از آموخته‌های حاصل از دوره آموزشی حمایت نمی‌کنند، حتی گاه مانع آن نیز می‌شوند".

۴-۵- اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان نیز از دیگر موانعی است که مورد توجه اطلاع‌رسان‌های پژوهش قرار گرفته است. به نظر می‌رسد آنچه که به عنوان الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی در نظر گرفته شده است نظیر الزام کارکنان از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به منظور پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک، 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: "مدیران، رؤسا و سرپرستان شرکت گاز برای این که امتیاز ارزشیابی دوره‌های آموزشی را کسب کنند، گاهاً فرم‌های مربوط به سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی را خودشان تکمیل می‌کنند".

جدول ۷: گزاره‌های مفهومی و مضامین پایه مربوط به مضمون اصلی موانع محیطی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۳ م ر ی	کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب در سازمان	۱. انجام فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در بستر اینترنت (اینترنت شخصی)؛ ۲. کمبود زیرساخت‌های لازم به منظور دسترسی آسان کارکنان سازمان به فرم‌های سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی با توجه به اتوماسیونی شدن فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ۳. کمبود زیرساخت‌های لازم به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۴. تفکیک سامانه انجام فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از سایر سامانه‌های واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی؛ ۵. تحت کنترل نبودن فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در دوره‌های آموزشی اجرا شده به شیوه آموزش الکترونیکی
		۱. فقدان بانک سوالات پیش‌آزمون-پس‌آزمون استاندارد در فرایند سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۲. عدم وجود دیتابیس مناسب به منظور سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و ۴ الگوی ارزشیابی ۴ سطحی کرک پاتریک؛ ۳. عدم تعریف کدهای تشخیص برای گویه‌های مورد استفاده در ابزارهای سنجش

اثربخشی دوره‌های آموزشی به منظور بررسی و اصلاح دلایل عدم موفقیت دوره‌های آموزشی؛ ۴. عدم تعریف تکالیف تعقیبی برای فراگیران دوره‌های آموزشی با هدف تثبیت و توسعه آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار؛ ۵. عدم وجود مکانیزم مناسب جهت اندازه‌گیری سطح مهارت کسب شده ناشی از اجرای دوره آموزشی

۵- موانع محیطی: محیط و ویژگی‌های آن از جمله موانعی هستند که بر اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی اثر می‌گذارند. 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 ارزشیابی آموزشی. در ادامه هر یک از مضامین پایه تشریح خواهد شد.

۵-۱- کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب: پر واضح است که وجود زیرساخت‌های مناسب در انجام موفق و با کیفیت فرایند ارزشیابی آموزشی ضروری است و بدیهی است که در صورت عدم وجود آن دستیابی به اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی بسیار دشوار است. مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش نشان می‌دهد زیرساخت‌های لازم و مناسب به منظور اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران به حد کافی فراهم نشده است؛ به عنوان مثال یکی از اطلاع‌رسان‌های گزارش می‌دهد: "عوامل زیرساختی این که تسهیل کند مشارکت افراد را یا انگیزش بدهد به افراد تأثیرگذار هست؛ اما به نحو مطلوب و مورد انتظار در شرکت گاز فراهم نشده است."

۵-۲- کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند نیازسنجی آموزشی: برای اجرای بهینه فرایند ارزشیابی 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 به شه؛ این‌ها به یاد در داخل یکسری دیتابیس‌های مشخص که از قبل طراحی شده‌اند، بشینه و این دیتابیس به صورت مشترک توسط شرکت ملی گاز ایران نهادینه به شه، 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 دیتابسی نداریم، یک همچین بانک داده‌ای وجود نداره."



شکل ۳: موانع اجرای بهینه ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران

بحث و نتیجه گیری

نقش آموزش اثربخش در توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان، انکارناپذیر است. از این رو، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش در سازمان‌ها حائز اهمیت بسیار است. یکی از اقدامات اساسی در این راستا، اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی به عنوان تضمین‌کننده اصلاح و بهبود برنامه‌های آموزشی در راستای افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها است. از این رو، پژوهش حاضر درصدد شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی 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 کانونی 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 به دست آید. در ادامه پژوهش، به منظور شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی 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 اصلی ترین مجریان فرایند آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران به شمار می روند و بازمینی نظریات تخصصی آنان می تواند در راستای بهبود کیفیت فرایند آموزش نیروی انسانی در شرکت ملی گاز ایران نقش به سزایی ایفا کند. لازم به ذکر است مشارکت کنندگان در پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند از نوع ملاکی انتخاب شدند. مصاحبه کانونی با اطلاع رسانی های پژوهش، تحلیل داده های حاصل از مصاحبه کانونی، منجر به شکل گیری و دسته بندی پنج مضمون اصلی "موانع فردی، موانع سازمانی، موانع آموزشی، موانع مدیریتی و موانع محیطی" شد.

موانع فردی از جمله مواردی هستند که مستقیماً در اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی اثرگذارند که شامل مشارکت ناکافی کارکنان سازمان، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت مورد نیاز در کارکنان سازمان، شناخت و آگاهی ناکافی کارکنان سازمان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان می باشد. مشارکت ناکافی کارکنان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی توسط کارکنان سازمان از مهم ترین موانعی بودند که مورد توجه و تأکید ویژه اطلاع رسانی های پژوهش قرار گرفته بودند. برخی از مؤلفه های شناسایی شده در بعد موانع فردی با بخشی از یافته های پژوهش انجام شده توسط (Tarazi et al, 2020) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش ها نیز نشان می دهند میزان آگاهی و شناخت کارکنان از الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی و عدم برخورداری کارکنان از مهارت های مورد نیاز از موانع اصلی فرایند مذکور است. دسته دیگر موانع، **موانع سازمانی** هستند که شامل اشکال در فرایندهای واحد برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی سازمان، محدودیت اعتبارات و بودجه مورد نیاز، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان و کمبود نظام های انگیزشی کارآمد و اثربخش در سازمان می باشند. اشکال در فرایندهای واحد برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان و اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان از مهم ترین موانعی بودند که در گروه های کانونی بیشتر مورد بحث و گفتگو قرار گرفتند. برخی از مؤلفه های شناسایی شده در بعد موانع سازمانی با بخشی از یافته های پژوهش انجام شده توسط (Tarazi et al, 2020)، (Urbancová et al, 2021) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا بر اساس نتایج این پژوهش ها نیز کمبود منابع مالی و منابع انسانی از جمله موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی هستند. دسته دیگری از موانع مرتبط با **موانع آموزشی** است. مصاحبه با اطلاع رسانی های پژوهش حاکی از آن است که موانع آموزشی فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران شامل ضعف مدرسان دوره های آموزشی و استفاده کم و محدود از روش ها، الگوها و شاخص های نوین و مناسب هستند. برخی از مؤلفه های شناسایی شده در بعد موانع سازمانی با بخشی از یافته های پژوهش انجام شده توسط (Urbancová et al, 2021) و (Al-Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش ها نیز استفاده از روش های ارزشیابی نامناسب را از جمله موانع مهم در مسیر اجرای ارزشیابی آموزشی می دانند. **موانع مدیریتی** که به دلیل عدم رعایت اصول مدیریتی ایجاد می گردد شامل مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، کمبود مهارت مورد نیاز در مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، نگرش منفی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان هستند.

فراوانی بیشتر بحث و گفتگو در گروه‌های قانونی با موارد مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات فرایند ارزشیابی آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان بود. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع مدیریتی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Urbanová et al, 2021) و (AI-) (Mughairi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند میزان مشارکت و همکاری مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی و بازخورددهی آنان به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی از موانع اصلی فرایند مذکور است. در نهایت، **موانع محیطی** که در اثر محیط سازمان و ویژگی‌های آن ایجاد می‌گردند شامل کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب و کمبود مکانیزم‌های تسهیلگر انجام فرایند ارزشیابی آموزشی می‌باشند. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع محیطی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Tarazi et al, 2020)، (Urbanová et al, 2021) همسو است؛ زیرا بر اساس نتایج این پژوهش‌ها نیز کمبود زیرساخت‌های لازم و مناسب یکی از مهم‌ترین موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی است.

در بخش اول پژوهش حاضر سعی شد به صورت تجمیعی به شناسایی موانع اجرای بهینه فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی پرداخته شود. اکنون باید به فکر بهبود بخشیدن به وضعیت موجود بود و بدین وسیله کیفیت فرایند ارزشیابی 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 به‌دست آمده در بخش اول، راهکارهایی برای کاهش تأثیرات موانع شناسایی شده و بهبود فرایند ارزشیابی آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ذکر می‌گردد:

۱. درج شاخص میزان مشارکت فعال کارکنان سازمان در فرایند ارزشیابی آموزشی در فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان سازمان به منظور ترغیب کارکنان سازمان به مشارکت فعال در انجام فرایند ارزشیابی آموزشی؛
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند به منظور افزایش دانش تخصصی و کسب مهارت موردنیاز توسط متولیان آموزش در واحد ارزشیابی آموزشی؛
۳. اشراف کامل متولیان آموزش در واحد ارزشیابی آموزشی بر فرایندهای ارزشیابی آموزشی بهینه؛
۴. مشخص ساختن سهم آموزش در ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۵. اتصال نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی به فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی نظیر انتصاب و ارتقاء شغلی؛
۶. اطلاع‌رسانی دقیق مسئولیت‌ها و وظایف مدیران، رؤسا، سرپرستان، رابطان و کارکنان واحدهای مختلف سازمان در بررسی و تحلیل نتایج حاصل از ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۷. یکپارچگی و به هم پیوستگی میان واحدهای مختلف سازمان به منظور ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۸. افزایش تعداد کارکنان سازمان و نیروی انسانی متخصص و کارآمد در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی به منظور پیگیری ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛

۹. طراحی و ایجاد نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش برای کارکنان سازمان در واحد ارزشیابی دوره‌های آموزشی به منظور انجام فرایندهای مرتبط با ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۱۰. برگزاری جلسات تخصصی هدفمند با مدیران، رؤسا، سرپرستان، کارکنان و کارشناسان مجرب و متخصص سازمان به منظور نهادینه‌سازی فرهنگ به کارگیری آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار توسط کارکنان سازمان؛
۱۱. تأمین مالی مناسب ابعاد مختلف ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۱۲. الزام مدرسان دوره‌های آموزشی به برگزاری پیش‌آزمون-پس‌آزمون به منظور ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح ۲ الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان؛
۱۳. تعریف و مشخص نمودن نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک در شناسنامه‌های دوره‌های آموزشی؛
۱۴. همکاری بیشتر مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در تکمیل فرم‌های مربوط به ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۱۵. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند برای مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به منظور مهارت‌افزایی مرتبط با انجام فرایند ارزشیابی آموزشی به صورت بهینه؛
۱۶. تعدیل و تغییر نگرش مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان در رابطه با انتقال آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی به محیط کار توسط کارکنان سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند؛
۱۷. حمایت و پشتیبانی بیشتر مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان از استفاده از روش‌ها و الگوهای نوین و مناسب به منظور ارزشیابی دوره‌های آموزشی؛
۱۸. مطالبه مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان از کارکنان سازمان به منظور پیگیری سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در سطوح سوم و چهارم الگوی ارزشیابی چهار سطحی کرک پاتریک؛
۱۹. ادغام سامانه انجام فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی با سایر سامانه‌های واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان به صورت یک سامانه یکپارچه؛
۲۰. تعریف و مشخص نمودن تکالیف تعقیبی مناسب برای فراگیران دوره‌های آموزشی با هدف تثبیت و توسعه آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار؛
- این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است: نخست: عدم تمایل برخی از کارکنان واحد آموزش و تجهیز 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 به‌دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی موانع فرایند ارزشیابی 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 هر یک از این موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر را به طور جداگانه بر فرایند ارزشیابی آموزشی بررسی کرد. 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.

References

- Ahangari, M., Torkzadeh, J., Mohammadi, M., Marzoghi, R., & Hashemi, S. (2019). Identifying the Components of Evaluating the Internal Effectiveness for Academic E-courses: Qualitative Study. *Journal of Iranian Higher Education*, 11(1):125-159. [In Persian]
- Al-Mughairi, A. M. (2018). The evaluation of training and development of employees: The case of a national oil and gas industry. PhD Thesis, Brunel Business School, Brunel University.
- Alias, S. A., Ong, M. H. A., Rahim, A. R. A., & Hassan, R. (2019). The Role of Training Design Factors in Influencing Training Effectiveness among Public Service Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 898-913. doi: 10.6007/IJARBS/v9-i5/6016
- Ashofteh, H., & Orangian, E. (2021). Evaluating the effectiveness and calculating the rate of return on investment of training courses using Kirk Patrick and Phillips models. *Management and Educational Perspective*, 3(3), 143-179. [In Persian] dor: 20.1001.1.27169820.1400.3.3.6.4
- Baniasadi, A., & Salehi, K. (2019). Introduction on the Principles and Process of Construction and Validation of the Interview Protocol. *Higher Education Letter*, 12(46), 177-203. [In Persian]
- Bazargan, A. (2015). *An introduction to qualitative and mixed research methods (Common approaches in behavioral sciences)*. Tehran: Didar. [In Persian]
- Bazgir, T., Hejazi, A., & Hossein afshar, M. (2020). Determining effectiveness of On-the-job training courses on empowering primary school managers in Tehran. *New strategies for teacher education*, 6(10): 63-87. [In Persian]
- EL Hajar S. T., & Alkhanaizi M. S. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*. 1-12. doi: 10.1177/2158244018783033
- Esmaili, Gh. (2015). 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. [In Persian]
- Ezati, M., Youzbashi, A., & Shateri, K. (2017). 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 Resource*, 4(12), 127-148. [In Persian]
- Fan, H. (2020). Factors Affecting Training Effectiveness at Suning.com. Bachelor's thesis, Turku University of Applied Sciences.
- Farnia, M., Malekiavarsin, S., & Farshbaf Joor, V. (2013). Examining the Effectiveness of Educational Courses Presented for the Agricultural and non-Agricultural Members of Cooperatives in the East Azerbaijan Province by the Use of Kirkpatrick Model. *Co-Operation and Agriculture*, 1(4), 63-84. [In Persian]
- Fathi Vajargah, K. (2015). *Planning in-service training for employees*. Tehran: Humanities Research and Development Center. [In Persian]
- Ganji, F. (2016). Investigating the application of the principles of adult education in the in-service training courses of teachers in the 9th district of Tehran. Master's thesis, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran. [In Persian]
- Hosseinpour, R., Rezayat, Gh. H., & Sayad Neghban, Gh. (2019). Designing a model for evaluating the effectiveness of educational courses and training of the military organization. *Journal of Islamic Education*, 27(44), 25-57. [In Persian] doi: 204848
- Ibrahim, H., Mohd Zin, M. D. L., & Vengdasamy, P. (2020). The Influence of Individual Characteristics, Training Content and Manager Support on On-the-Job Training Effectiveness. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 499-506. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.499

- Kodwani, A. D., & Kodwani, M. (2021). Exploring determinants of pre-training motivation and training effectiveness: a temporal investigation. *Evidence-based HRM*, 9(4), 321-337. doi: [10.1108/EBHRM-05-2020-0070](https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2020-0070)
- Mahadevan, A. (2019). Influence of training and development on employee performance in nutritional industry, Malaysia. *International Journal of Education Learning and Training*, 4(1). 1-10. doi: [10.24924/ijelt/2019.04/v4.iss1/01.10](https://doi.org/10.24924/ijelt/2019.04/v4.iss1/01.10)
- Mohammadi, M. (2021). Measure The Effectiveness On-the-Job Training Courses (Case Study: Mazandaran Regional Water Company). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 8(27), 171-197. [In Persian] doi: [10.22054/jks.2020.48013.1257](https://doi.org/10.22054/jks.2020.48013.1257)
- Mohammadi, R., Khorsandi Yamchi, A., & Inanlo, M. (2019). Evaluating the effectiveness of in-service training for primary school teachers based on the Kirkpatrick model. *Scientific Quarterly of School Management*, 8(3), 371-433. [In Persian]
- Mohanty, P. C., Dash, M., Dash, M., & Das, S. (2019). A study on factors influencing training effectiveness. *Espacios*, 40(2), 7-15.
- Nguyen, A. (2020). In-Service Training Management-A Case Study in Vietnam. *International Education Studies*, 13(10), 1-7. doi: [10.5539/ies.v13n10p1](https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p1)
- Paul, J. (2020). Identifying the Factors to Enhance Training Effectiveness: A Case Study of Kngy Teacher Volunteers, Myanmar. *ABAC ODI JOURNAL VISION. ACTION. OUTCOME*, 7(2), 1-12.
- Payam, A., & Mirshah Velayati, F. (2019). 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*, 5(18): 28-42. [In Persian]
- Pfoser, S., Putz, L. M., & Jung, E. (2020). *Recommendations for Human Resources Development in Danube Inland Ports*. In International Conference on Dynamics in Logistics. doi: [10.1007/978-3-030-44783-0_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44783-0_1)
- Rama Devi, V., & Shaik, N. (2020). Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 722-735.
- Sabbaghian, Z., Akbari, S. (2014). *Comprehensive organizational training with an adult education approach*. Tehran: Humanities Research and Development Center. [In Persian]
- Sadeghi, M. E., Erfanian Khazadeh, H., & Hossein, V. (2018). Evaluation and assessment of effectiveness of specialized training courses of Iranian railways system based on Kerkpatrick's Model. *Iranian Journal of Engineering Education*, 20(79), 43-62. [In Persian] doi: [10.22047/ijee.2019.151789.1586](https://doi.org/10.22047/ijee.2019.151789.1586)
- Sahinidis, E., & Bouris, j. (2018). Employee Perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European industrial training*, 32(1), 63-76. doi: [10.1108/03090590810846575](https://doi.org/10.1108/03090590810846575)
- Sahni, J. (2020). Managerial Training Effectiveness: An Assessment through Kirkpatrick Framework. *TEM Journal*, 9(3), 1227-1233. doi: [10.18421/TEM93-51](https://doi.org/10.18421/TEM93-51)
- Taheri, M. (2016). 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]
- Taherkhani, M., & Hamidi, N. (2020). Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses in Enhancing Staff Capacity of the Office of the Documentation and Property Administration of Qazvin Province Theme IX (Employee Empowerment) State Service Management Law. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 12(41), 21-36. [In Persian]
- Tarazi, M., Parsa Moein, K., & Afkaneh, S. (2020). Identifying the Affecting Criteria and Components on the Effectiveness of in - service Training Courses for Employees of the Refah Bank. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 95-120. [In Persian] doi: [10.52547/jcoc.12.1.95](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.1.95)
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Ježková Petrů, G. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability*, 13(5), 1-14. doi: [10.3390/su13052721](https://doi.org/10.3390/su13052721)