

Research Paper

Identifying Barriers To The Optimal Implementation Of Employee Training In National Gas Company Of Iran: A Qualitative Research

Omid Oshaghi¹, Mitra Ezati^{2*}, Keyvan Salehi³

1. MSc of Educational Management, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Aistant 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.

Received: 2023/01/17

Accepted: 2023/10/09

PP:204-220

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/JEDU.2024.31469.6316

Keywords:

Employee training

Focus group

Implementation barriers

Training effectiveness

Abstract

Introduction: The current research was conducted with the aim of identifying barriers to the optimal implementation of employee training in the National Gas Company of Iran through the lens of the employees' opinions as the main implementers of the mentioned process and providing solutions to improve the existing situation.

research methodology: The current research is practical from the point of view of its purpose and nature, which leads to the improvement of the performance status of the relevant organization, and from the point of view of the method of data collection, it was done using the qualitative research approach and the focus group method. The field of research was National Gas Company of Iran and the participants were selected from among the employees of the training and equipping unit of human resources using the purposeful sampling method. Data collection was done using the focal interview technique and the data saturation level was reached in the fourth focal interview (including 20 people). In order to validate the research findings, the criteria of reliability, transferability, verifiability, reliability and agreement between two coders (intrasubject agreement) were used. In order to analyze the data obtained from the research interviews, thematic analysis method was used.

Findings: Data analysis using the theme analysis method led to the identification of 171 conceptual propositions, 22 basic themes and 5 main themes. The main themes include individual barriers, organizational barriers, educational barriers, managerial barriers and environmental barriers.

Conclusion: According to the findings of the research, it is necessary to pay attention to the identified barriers in order to effectively implement employee training in the National Gas Company of Iran; Therefore, at the end, solutions are provided to reduce the impact of barriers on the effective implementation of employee training and improve it.

Conclusion: It seems that to improve the response of lipid profile to one session aerobic exercise, 15 days' cinnamon supplementation can be used.

Citation: Oshaghi Omid, Ezati Mitra, Salehi Keyvan. (2024). Identifying Barriers To The Optimal Implementation Of Employee Training In National Gas Company Of Iran: A Qualitative Research. Journal of New Approaches in Educational Administration; 15(3):204-220

Corresponding author: Mitra Ezati

Address: Aistant Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran.

Email: ezati.m@ut.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Today, due to technological advances and rapid changes in the environment of organizations, the professional development of human resources is one of the most important factors in adapting and facing these rapid changes, creating a competitive advantage and creating value for organizations. The professional development of the organization's employees from the path of optimal implementation of each of the main parts (Needs assessment, preparation and formulation of action plan, implementation and evaluation of training) of their training process (systematic and continuous improvement of knowledge, attitude and skills related to the job), especially in the current dynamic and competitive environment, plays a major role in realizing the goals of the organization. Several factors are also involved in the optimal implementation of each of the main parts of employee training. Therefore, considering the increasing importance and role of the optimal implementation of each of the main departments of the organization's employee training as one of the basic strategies of their professional development, the main goal of the current research is to identify the obstacles to the optimal implementation of employee training in National Gas Company of Iran through the lens of employees' opinions to The title of the main executors of the said process was to provide solutions to improve the existing situation.

Methodology:

The current research is practical from the point of view of its purpose and nature, which leads to the improvement of the performance status of the relevant organization, and from the point of view of the method of data collection, it was done using the qualitative research approach and the focus group method. The field of research was National Gas Company of Iran and the participants were selected from among the employees of the training and equipping unit of human resources using the purposeful sampling method. Data collection was done using the focal interview technique and the data saturation level was reached in the fourth focal interview (including 20 people). In order to validate

the research findings, the criteria of reliability, transferability, verifiability, reliability and agreement between two coders (intrasubject agreement) were used. In order to analyze the data obtained from the research interviews, thematic analysis method was used.

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, 171 conceptual propositions, 21 basic themes and 5 main themes were extracted, which include: individual barriers (for example: insufficient participation of the organization's employees, etc.), organizational barriers (for example: problems in the processes of the General Department of Education and Human Resource Equipping, etc.), educational barriers (for example: the weakness of instructors of training courses etc.), managerial barriers (for example: insufficient participation of managers, heads and supervisors of the organization, etc.) and environmental barriers (for example: lack of standard and exclusive training space in the organization, etc.).

Results:

A series of individual barriers, organizational barriers, educational barriers, managerial barriers and environmental barriers have caused the process of employees training in the National Gas Company of Iran not to be carried out optimally and the expected results from the training courses are not achieved; Therefore, it is necessary to think about improving the existing situation and thereby improve the quality of employee training implementation and, consequently, its effectiveness, and thereby strengthen the skills and abilities of employees to perform their job duties and responsibilities. For this purpose, according to the findings, solutions were mentioned to reduce the effects of identified obstacles and improve the implementation of employee training in National Gas Company of Iran.

مقاله پژوهشی

شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران: یک پژوهش کیفی^۱امید عشاقی^۱، میترا عزتی^{۲*}، کیوان صالحی^۳

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد 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 و درسی، بخش تخصصی پژوهش و سنجش، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: توسعه حرفه‌ای کارکنان سازمان از مسیر اجرای بهینه هر یک از بخش‌های اصلی فرایند آموزش آنان (بهبود نظام‌مند و مستمر دانش، نگرش و مهارت‌های مرتبط با شغل) به‌ویژه در محیط پویا و رقابتی کنونی، نقش عمده‌ای در تحقق اهداف سازمان ایفا می‌کند. عوامل متعددی نیز در اجرای بهینه هر یک از بخش‌های اصلی آموزش کارکنان دخیل هستند. لذا، با توجه به اهمیت و نقش فزاینده اجرای بهینه هر یک از بخش‌های اصلی آموزش کارکنان سازمان به عنوان یکی از راهبردهای اساسی توسعه حرفه‌ای آنان، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران از دریچه نظرات کارکنان به عنوان مجریان اصلی فرایند مذکور و ارائه راهکارهایی به منظور بهبود وضعیت موجود بود.

روش شناسایی پژوهش: پژوهش حاضر از منظر هدف و ماهیت، کاربردی است که به بهبود وضعیت عملکرد سازمان‌های مرتبط منجر می‌شود و از منظر نحوه گردآوری داده‌ها با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی و روش گروه‌های کانونی انجام شده است. میدان پژوهش شرکت ملی گاز ایران بود و شرکت‌کنندگان 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. به منظور تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، به شناسایی ۱۷۱ گزاره مفهومی، ۲۲ مضمون پایه و ۵ مضمون اصلی منتج گردید. مضامین اصلی شامل موانع فردی (به عنوان مثال: مشارکت ناکافی کارکنان سازمان و غیره)، موانع سازمانی (به عنوان مثال: اشکال در فرایندهای اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی و غیره)، موانع آموزشی (به عنوان مثال: ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی و غیره)، موانع مدیریتی (به عنوان مثال: مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و غیره) و موانع محیطی (به عنوان مثال: کمبود فضای آموزشی استاندارد و انحصاری در سازمان و غیره) است.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های پژوهش، توجه به موانع شناسایی شده به منظور اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران ضرورت دارد؛ لذا در پایان راهکارهایی به منظور کاهش تأثیر موانع بر اجرای بهینه آموزش کارکنان و بهبود آن ارائه شده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷

شماره صفحات: ۲۰-۲۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2024.31469.6316

واژه‌های کلیدی:

آموزش کارکنان

اثربخشی آموزش

گروه کانونی

موانع اجرا

استناد: عشاقی، امید؛ عزتی، میترا و صالحی کیوان. (۱۴۰۳). شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران: یک پژوهش کیفی. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۵ (۳): ۲۰-۲۴

* نویسنده مسوول: میترا عزتی

نشانی: استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پست الکترونیکی: ezati.m@ut.ac.ir

مقدمه

در محیط پویا و رقابتی کنونی، دانش، نگرش، مهارت‌های به‌روز شده و رفتار تعدیل شده نیروی کار، امری حیاتی برای بقا سازمان است (Khan et al, 2021). لذا، بهبود و ارتقای سطح دانش، نگرش، مهارت‌های معطوف به بهبود عملکرد و رفتار شغلی کارکنان سازمان تحت عنوان توسعه حرفه‌ای کارکنان حائز اهمیت و ضرورت است (Urbancová et al, 2021). در این راستا، آموزش یکی از راهبردهای اصلی توسعه حرفه‌ای کارکنان محسوب می‌شود (Kajwang, 2022). آموزش، فرایند ارائه دانش و مهارت و تغییرات نگرشی و رفتاری مرتبط با شغل کارکنان از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری به منظور موفقیت در موقعیت‌های فعلی و آینده شغلی است (AL-Rawahi, 2022). همچنین آموزش، فرایندی سازمان‌یافته در محیط کار است که با هدف بهبود نظام‌مند و مستمر دانش، نگرش، مهارت‌ها، افزایش کارایی کارکنان و افزایش سازگاری آن‌ها با محیط کار و پیشرفت‌های این محیط ارائه می‌شود (Ramezani Limaie et al, 2021). هدف اصلی آموزش، مجهز نمودن کارکنان سازمان به دانش و مهارت‌های شغلی به‌روز می‌باشد (Vu et al, 2023). آموزش از این طریق منجر به بهبود عملکرد کارکنان شده و با دربرداشتن پیشرفت راهبردی برای کارکنان سازمان، در نهایت اهداف سازمان را تحقق می‌بخشد و تضمین کننده بقا و کمال سازمان خواهد بود (Bazgir et al, 2020).

پر واضح است که آموزش، یکی از عوامل اصلی ارتقاء عملکرد فرد و تحقق اهداف سازمان می‌باشد (Ibrahim et al, 2020). اما صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهدافش کمک کند. آنچه که حائز اهمیت است، میزانی است که آموزش، نواقص دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان را برطرف نموده و سطح عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان را به صورت کمی و کیفی بهبود بخشیده است (Mohammadi, 2021) که تحت عنوان "اثربخشی آموزش" از آن یاد می‌شود. اثربخشی آموزش، به معنای تحقق واقعی اهداف تدوین شده برای آموزش کارکنان است (Yaqaot et al, 2021). همچنین منظور از اثربخشی آموزش، عبارت است از این که آموزش تا چه اندازه منجر به انطباق رفتار فراگیران با انتظارات، خواسته‌ها و اهداف سازمان، انجام درست کارها و ارتقاء سطح دانش، نگرش و مهارت کارکنان سازمان شده است (Izadpanah et al, 2019). آموزش اثربخش می‌تواند نقش عمده‌ای در کسب تجربه و بهبود عملکرد شغلی افراد داشته و با دربرداشتن پیشرفت راهبردی تضمین‌کننده بقا و کمال سازمان باشند (Nama et al, 2022). با این وجود، عوامل متعددی بر تحقق اثربخشی در آموزش کارکنان تأثیر می‌گذارند؛ عواملی نظیر تشخیص صحیح نیازهای آموزشی، محتوای آموزشی، میزان حمایت از اجرای دوره‌های آموزشی و خودکارآمدی فراگیران (Paul, 2020)؛ در نظر گرفتن تفاوت‌ها، تجارب و توانایی‌های فردی فراگیران، طرز تلقی آن‌ها از شغل و مسئولیت سازمانی خود، میزان اشتیاق به یادگیری، زمان اجرای آموزش‌ها، وجود طرح درس‌های مناسب، وجود کادر قوی آموزشی، در اختیار بودن ابزارهای مناسب برای تدریس، تعیین اهداف، مواد و تجهیزات فنی، روش‌های ارزیابی، نیازهای یادگیری، نقش مربیان و داشتن طرح درس از جمله این عوامل هستند (Hodavand & Jafari, 2018). عدم بررسی و توجه لازم به هر یک از عوامل تأثیرگذار می‌تواند کمبودهایی را در فرایند اثربخشی آموزش کارکنان به وجود آورده و اثربخشی آن را کاهش دهد؛ در حالی که بررسی و توجه لازم به هر یک از آن‌ها موجب ارتقاء اثربخشی این آموزش‌ها خواهد شد. لذا بررسی جامع عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش به منظور ارتقاء اثربخشی آن و دستیابی به اهداف آموزشی سازمان ضرورتی مهم و اساسی است (Ezati et al, 2017).

شرکت ملی گاز ایران با توجه به شرایط کنونی رکود اقتصادی، سالانه مبالغ قابل توجهی را برای آموزش منابع انسانی خود صرف می‌کند. واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران مسئولیت‌هایی نظیر بهبود و ارتقاء سطح 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؛ 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؛ لیکن مشاهدات و بررسی مستندات آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران و همچنین بررسی مطالعات انجام شده در این رابطه حاکی از آن هستند که بسیاری از این دوره‌های آموزشی، اثربخشی لازم را ندارند و شرکت ملی گاز ایران نتوانسته است نتایج مورد انتظار را از دوره‌های آموزشی کسب نماید (Youzbashi et al, 2015; Abili et al, 2016). به نظر می‌رسد، عدم بررسی عواملی که بر اثربخشی دوره‌های آموزشی تأثیر می‌گذارند و میزان تأثیرگذاری دوره‌های مذکور را در رشد و تعالی منابع انسانی کاهش می‌دهند، یکی از دلایل اصلی این امر است که اثربخشی مورد انتظار در رابطه با دوره‌های آموزشی شرکت ملی گاز ایران تحقق نیافته است. این عوامل را می‌توان در بخش‌های اصلی نیازسنجی، تهیه و تدوین برنامه عمل، اجرا و ارزشیابی دوره آموزشی مورد بررسی و مطالعه قرار داد؛ به عبارت دیگر، اجرای بهینه هر

یکی از بخش‌های اصلی فرایند آموزش کارکنان، اثربخشی فرایند مذکور را ارتقاء خواهد بخشید (Hajipour & Asgari, 2019). یکی از اقدامات اساسی در این راستا، شناسایی موانع اجرای بهینه هر یک از بخش‌های اصلی فرایند آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران است که سبب اجرای بهینه فرایند مذکور و در نهایت اثربخشی فرایند آموزش کارکنان خواهد شد. 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 کسب نتایج مورد انتظار از اجرای دوره‌های 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 هر یک از بخش‌های اصلی فرایند آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، احساس می‌شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این پرسش مهم است که "موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران چیست؟".

مبانی نظری و پیشینه مطالعاتی

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 رفتارهای شغلی به دنبال تحقق اهداف سازمان است (Payam & Mirshah Velayati, 2019). 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). 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. 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 (Esmaeili, 2015).



شکل ۱- فرایند آموزش (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵)

اجرای برنامه‌های آموزش

سومین مرحله از فرایند آموزش تحت عنوان اجرای برنامه‌های آموزشی که در پژوهش حاضر مورد مطالعه قرار گرفته است، عبارت است از عملی نمودن آنچه که در مرحله طراحی برنامه آموزشی مشخص شده است (Fan, 2020). در این مرحله، اقدامات لازم به منظور اجرای کارآمد برنامه‌های آموزش صورت می‌گیرند (Behnamrad, 2015). اقداماتی نظیر تأمین فضای آموزشی، فراهم آوردن امکانات و تجهیزات موردنیاز، هماهنگی‌های لازم با مدرس دوره آموزشی و غیره در این مرحله انجام می‌پذیرند (Luong, 2015). نحوه اجرای برنامه‌های آموزش به دو دلیل از فرایند تهیه و تدوین آن مهم‌تر است: (۱) یک برنامه آموزشی زمانی نتیجه معینی را برای سازمان و کارکنان آن به همراه دارد که به مرحله اجرا رسیده باشد، و (۲) اجرای نادرست، نتایج نامطلوبی را برای بهترین برنامه‌ها به همراه خواهد داشت، در حالی که اجرای صحیح یک برنامه آموزشی ناقص می‌تواند نتایج اثربخشی به دنبال داشته باشد (Esmaeili, 2015). به منظور اجرای کارآمد برنامه‌های آموزش کارکنان، الگوهای مختلفی ارائه شده است که در جدول شماره (۱) به چند نمونه از مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است. هدف اصلی این الگوها، فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای توفیق بیشتر برنامه‌ها در تحقق هدف‌های آموزشی، به‌ویژه افزایش میزان استقبال کارکنان سازمان از دوره‌های آموزشی است.

جدول ۱- الگوهای اجرای آموزش کارکنان

ردیف	الگو	مفروضه اصلی
۱	الگوی سنتی ^۱	القای اندیشه‌های مثبت درباره آموزش و تلاش برای متقاعدسازی افراد در خصوص مؤثر بودن آموزش‌ها قبل از برگزاری دوره‌ها از طریق تبلیغات و اطلاع‌رسانی
۲	الگوی گاسکی ^۲	موفقیت دوره‌های آموزشی در تغییر و بهسازی رفتار حرفه‌ای و شغلی افراد و تسلط کارکنان بر دانش و مهارت‌های لازم به منظور بهبود عملکرد و افزایش بازده سازمان
۳	الگوی ترکیبی	ضرورت اطلاع‌رسانی و تبلیغات قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی و تأکید بر کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی و ضرورت اثربخش بودن آن‌ها

با توجه به ماهیت پژوهش، برای شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان، چند پژوهش در رابطه با موضوع شناسایی شده است که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

در بین پژوهش‌های داخلی، (Ramezani Limaiei et al, 2021) در ضمن پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی مفهومی برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی"، عوامل اثرگذار بر اجرای آموزش کارکنان را شامل استفاده از اساتید ورزیده در ابعاد نظری و عملی موضوع تدریس، حمایت مدیران بالادست از آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان تحت سرپرستی خود، استفاده از فضای آموزشی مناسب، دسترسی به تجهیزات کتابخانه‌ای و کارگاهی، انعطاف در زمان برگزاری آموزش‌ها و برقراری فضای پرسش و پاسخ در کلاس‌ها می‌دانند. (Habibi et al, 2020) در ضمن پژوهشی با عنوان "آسیب‌شناسی مدیریت آموزش سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه"، به این نتیجه دست یافتند که کمبودهایی نظیر مشارکت تعداد معدودی از کارکنان، وجود مشکلات فنی و تکنولوژی، ناکافی بودن بودجه برای برگزاری بهتر دوره‌های آموزشی و تخصص پایین مدرسان دوره‌های آموزشی، اجرای آموزش کارکنان را با مشکلاتی مواجه کرده است. در ضمن پژوهشی دیگر، (Hodavand & Jafari, 2018) به "شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش‌های فنی و مهارتی" پرداختند. بخشی از نتایج این پژوهش نشان داد عواملی نظیر وجود فرهنگ آموزش و یادگیری در سازمان، حمایت و پشتیبانی سازمان از دوره‌های فنی و مهارتی، مدت زمان اجرای دوره‌های فنی و مهارتی، تجهیزات و امکانات آموزشی دوره‌های فنی و مهارتی، تسلط حرفه‌ای مدرسان و سبک تدریس آن‌ها، انگیزه بخشی ساختار و سازمان دوره‌های فنی و مهارتی طراحی شده و نگرش مثبت سرپرستان فنی به حضور در دوره‌های فنی و مهارتی بر اجرای دوره‌های آموزشی تأثیر می‌گذارند. (Ezati et al, 2017) در پژوهشی با هدف "ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان امور مالیاتی کشور"، امکانات و تجهیزات ضعیف، زمان نامناسب برگزاری دوره‌های آموزشی، عدم تفکیک کارآموزان، عدم حمایت مدیران، اجرایی نبودن برخی از دوره‌های آموزشی و عدم صلاحیت مدرسان دوره‌های آموزشی را از جمله عوامل اثرگذار بر اجرای آموزش کارکنان معرفی کرده‌اند. (Behnamrad, 2015) در پژوهش خود با عنوان "شناسایی موانع اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ستاد اصلی مجموعه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی" به این نتیجه دست یافت که شرایط غیر اثربخش برگزاری دوره‌های آموزشی، عدم توجه به بهبود وضعیت اجرای دوره‌های آموزشی و عدم رعایت مفاد نظام‌نامه آموزشی از جمله موانعی هستند که اجرای آموزش کارکنان را با مشکل مواجه می‌سازند.

در بین پژوهش‌های خارجی، (Vu et al, 2023) پژوهشی تحت عنوان "عوامل بهبود اثربخشی آموزش کارکنان در شرایط مدرن" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد عواملی نظیر ایجاد یک سیستم انگیزشی کارآمد، درک انتظارات واقعی کارکنان سازمان، طرح‌های تشویقی و امکان ارتقاء شغلی برای کارکنان سازمان منجر به بهبود اثربخشی آموزش کارکنان می‌شود. (Kodwani & Kodwani, 2021) در ضمن پژوهش خود با عنوان "بررسی عوامل تعیین‌کننده اثربخشی آموزش"، تأثیر مثبت سابقه مربی (مدرس دوره‌های آموزشی) و داوطلب بودن برای دریافت آموزش (مشارکت فعال کارکنان) بر اجرای آموزش کارکنان را نشان دادند. (Yaqoot et al, 2021) در پژوهشی به "شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش در سازمان‌های دولتی بحرین" پرداختند. بخشی از یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که عوامل زمینه‌ای شامل محیط آموزش و انگیزش فراگیران بر اجرای برنامه‌های آموزشی تأثیر مثبتی دارند. (Ibrahim et al, 2020) پژوهشی با عنوان "تأثیر ویژگی‌های فردی، محتوای آموزشی و پشتیبانی مدیر بر اثربخشی آموزش در محل کار" انجام دادند. بخشی از نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که انگیزه برای شرکت در دوره‌های آموزشی و حمایت مدیر از اجرای دوره‌های آموزشی تأثیر مثبتی بر اجرای آموزش در حین کار دارند. (EL Hajjar & Alkhanaizi, 2018) در ضمن پژوهش خود با هدف "بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش کارکنان در بحرین" با استفاده از رویکرد تحقیق کمی به این نتیجه رسیدند که میان عواملی نظیر محیط آموزشی، امکانات و تجهیزات و سبک ارائه مدرس با اثربخشی اجرای آموزش کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، (Luong, 2015) در ضمن پژوهش خود با هدف "شناسایی

1 Traditional Model

2 Guskys Model

و بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش در شرکت‌های خرد و کوچک^۱، با استفاده از رویکرد کیفی عوامل مختلفی نظیر پشتیبانی مدیریت، انگیزه، فضای آموزشی و امکانات و تجهیزات ناکافی، که بر اجرای آموزش کارکنان تأثیر می‌گذارند؛ را نشان داد. بررسی مطالعات پیشین در رابطه با موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان، از یک سو، بیانگر این نکته مهم است که شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان، به طور اخص و جامع، پیش از این کمتر مورد توجه واقع شده است و اکثر پژوهش‌ها در ضمن یافته‌های خود به مواردی جزئی از موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان اشاره کرده‌اند؛ لذا فقدان پژوهشی که به طور اخص و جامع، موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان را شناسایی و گزارش نماید، احساس می‌شود. از سوی دیگر، شناسایی موانع فرایند آموزش کارکنان به خصوص در مرحله اجرا، با توجه به ضرورت اجرای بهینه آن، در شرکت ملی گاز ایران مغفول مانده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر سعی شده است موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردد و راهکارهایی به منظور کاهش تأثیرات آن و بهبود فرایند مذکور 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 (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 ارزشیابی 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 (شامل ۲۰ نفر) به سطح اشباع داده‌ها رسید. لازم به ذکر است که ابتدا انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس چهار ملاک مذکور 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 غیرحضوری 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. 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 نظرهای 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^۵

1 Focus Groups

2 Purposive sampling method

3 Criterion type

4 Focus interview

5 Thematic analysis

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 به‌دست 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 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 به‌دست 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 پنج 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 درصد) 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	سابقه شغلی (سال)
۱	گروه کانونی شماره (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 کانونی شماره (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 کانونی شماره (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 کانونی شماره (۴)	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

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون در قالب جداول (۳)، (۴)، (۵)، (۶)، (۷) در قالب مضمون اصلی، مضامین پایه و گزاره‌های مفهومی ارائه شده‌اند. همچنین هر یک از مضامین اصلی به همراه مضامین پایه مربوط به آن توصیف و تشریح شده‌اند.

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

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۱. مشارکت	مشارکت ناکافی کارکنان سازمان	۱. حضور و مشارکت ناکافی کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی؛ ۲. بی‌انگیزگی کارکنان سازمان به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی؛ ۳. بی‌انگیزگی کارکنان سازمان در واحد اجرای دوره‌های آموزشی به منظور اجرای دوره‌های آموزشی؛
	کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان	۱. کمبود دانش تخصصی در متولیان آموزش در واحد اجرای دوره‌های آموزشی به منظور انجام مطلوب فرایندهای نیازسنجی آموزشی؛
	کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان	۱. کمبود مهارت کافی متولیان آموزش در واحد اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۲. کمبود مهارت کافی متولیان آموزش در واحد اجرای دوره‌های آموزشی در پشتیبانی صحیح قبل، حین و بعد از اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۳. کمبود مهارت کافی متولیان آموزش در واحد اجرای دوره‌های آموزشی در اجرای صحیح روش‌های کنترل و نظارت (پایش) بر نحوه اجرای دوره‌های آموزشی؛
	اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط کارکنان سازمان	۱. پیگیری نامناسب هماهنگی‌های موردنیاز اجرای دوره‌های آموزشی توسط کارکنان سازمان؛ ۲. عدم انطباق نحوه اجرای دوره‌های آموزشی با ماهیت آن دوره آموزشی؛ ۳. عدم انطباق نحوه اجرای دوره‌های آموزشی با نحوه اجرای دوره‌های آموزشی پیشینی شده در شناسنامه تدوین شده؛ ۴. نپرداختن به جنبه‌های کیفی اجرای دوره‌های آموزشی به دلیل ارزش‌گذاری جنبه‌های مادی آن؛

موانع فردی: موانع فردی عبارت است از موانعی که از فرد و ویژگی‌های او ناشی می‌شود. در خصوص موانع فردی اجرای اثربخش آموزش کارکنان بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، چهار مانع عمده تشخیص داده شد که شامل موارد ذیل است: مشارکت ناکافی کارکنان سازمان، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان و اجرای نادرست الزامات اجرای اثربخش دوره آموزشی توسط کارکنان سازمان.

۱. مشارکت ناکافی کارکنان سازمان: یکی از مهم‌ترین موانعی که مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی عنوان نمودند، مشارکت ناکافی کارکنان سازمان بود. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۱)، (۵) و (۱۲) در این خصوص معتقد بودند که: "ما زمانی که دوره‌های آموزشی را برگزار می‌کنیم، یکی از مهم‌ترین مواردی که با آن مواجه می‌شویم، عدم مشارکت کارکنان هست؛ یعنی، کارکنان در دوره‌های آموزشی شرکت نمی‌کنند و ما شاهد غیبت‌های قابل توجه آنان هستیم".

۲. کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان: یکی دیگر از موانعی که مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی عنوان نمودند، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان بود. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۴)، (۸) و (۱۳) بیان کردند که: "برخی از متولیان اجرای آموزش در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی، دانش تخصصی کافی برای انجام فعالیت‌های مرتبط با اجرای اثربخش آموزش کارکنان را ندارند و این شکاف دانشی موجود یکی از موانع موجود است".

۳. کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان: به زعم مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی، مورد دیگری که به عنوان مانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان مطرح است، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان می‌باشد. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۹) و (۱۶) خاطر نشان ساختند که: "میزان توانایی و مهارت کارکنان نقش عمده‌ای در انجام فعالیت‌های مرتبط با اجرای دوره‌های آموزش دارد، با این وجود، برخی از کارکنان از مهارت کافی در این زمینه برخوردار نیستند که این ضعف در زمینه‌هایی چون نظارت بر اجرای دوره‌های آموزشی و پشتیبانی از آن‌ها به چشم می‌خورد".

۴. اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط کارکنان سازمان: از جمله مهم‌ترین موانع اشاره شده توسط مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی، اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط کارکنان سازمان بود. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۱)، (۳) و (۱۰) می‌گویند که: "اجرای نادرست برخی از ملزومات اجرای دوره‌های آموزشی یکی از مهم‌ترین موانعی هست که در فرایند آموزش کارکنان وجود دارد، مثلاً برخی از دوره‌های آموزشی به نحوی اجرا می‌شوند که با نحوه اجرای پیشینی شده در شناسنامه آموزشی تدوین شده منطبق نیست".

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

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۱. جامع نبودن روش‌های اجرایی ارائه شده از سوی اداره کل آموزش به منظور اجرای دوره‌های آموزشی؛	اشکال در فرایندهای اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی	۱. جامع نبودن حوزه اجرای دوره‌های آموزشی در واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی؛
	اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان	۲. انتقال بخش مهمی از مسئولیت آموزش و توسعه نیروهای پیمانکاری به واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی گاز ایران؛

مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی	۱. نهادینه نشدن فرهنگ اجرای دوره‌های آموزشی به شیوه آموزش الکترونیکی در سازمان؛
مشکلات مربوط به نیروی انسانی	۱. کم و محدود بودن تعداد نیروی انسانی و حجم کار بسیار زیاد در واحد اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۲. ارزش یافتن جنبه‌های کمی اجرای دوره‌های آموزشی؛
محدودیت اعتبارات و بودجه موردنیاز	۱. تأمین مالی ابعاد مختلف اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۲. تغییر و کاهش بودجه پیشبینی شده برای اجرای دوره‌های آموزشی؛
تامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان	۱. همکاری کم و محدود واحدهای مختلف سازمان به منظور اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۲. همکاری کم واحدهای اجتماعی-رفاهی در تخصیص امکانات و تجهیزات موردنیاز به کارکنان سازمان در هنگام اجرای دوره‌های آموزشی نظیر اسکان، تأمین غذا و پذیرایی، ایاب و ذهاب و ...؛
کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش	۱. 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؛
محدودیت‌ها و سیاست‌های انقباضی سازمان	۱. امکان کم حضور برخی از کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی به دلیل شرایط عملیاتی (اضطراری) سازمان؛ ۲. ابلاغیه‌های سازمان مبنی بر عدم اعزام کارکنان سازمان به حوزه‌های برگزاری دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان؛ ۳. قوانین و مقررات سخت‌گیرانه جهت استفاده از روش‌های متنوع اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۴. قوانین و مقررات سخت‌گیرانه جهت استفاده از فضاهای آموزشی خارج از سازمان؛

موانع سازمانی: موانع سازمانی عبارت است از موانعی که از سازمان و ویژگی‌های آن ناشی می‌شود. دومین مضمون اصلی به‌دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش به موانع سازمانی اختصاص دارد که خود دربرگیرنده هشت مضمون پایه است که عبارت‌اند از: اشکال در فرایندهای اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی، محدودیت اعتبارات و بودجه موردنیاز، تامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان، کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش و محدودیت‌ها و سیاست‌های انقباضی سازمان.

۱. اشکال در فرایندهای اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی: مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی بر این باورند که یکی دیگر از موانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان، اشکال در فرایندهای اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی است. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۴) و (۷) توضیح می‌دهند که: "یکی از به اصطلاح موانعی که ما داریم در اجرای دوره‌های آموزشی، به این شکل هست که ما چون وزارت هستیم؛ یعنی وقتی یک دوره آموزشی طراحی و برنامه‌ریزی می‌شود، کد وزارت نفتی می‌گیرد؛ یعنی چهار شرکت اصلی نفت، پتروشیمی، پالایش بخش و گاز می‌توانند از آن استفاده بکنند و متولی این کار هم اداره کل آموزش هست. روش‌های اجرایی دوره‌های آموزشی هم از سوی اداره کل آموزش ارائه می‌شود. مشکلی که وجود دارد این هست که بعضاً این روش‌های اجرایی جامع نیست."

۲. اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان: اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان نیز از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی به عنوان یکی دیگر از موانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان مطرح شده است. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۲) و (۶) بیان می‌کنند که: "اولویت اصلی در سازمان انجام امور جاری و معمول واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی است؛ به خاطر همین اجرای دوره‌های آموزشی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد."

۳. مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تأثیر شگرفی بر فرایندهای مختلف سازمان به خصوص آموزش کارکنان می‌گذارد. با توجه به این تأثیرگذاری، با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی یا شکست سازمان در زمینه آموزش پی برد. مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی نیز از دیگر موانعی است که توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش مطرح گردید. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۷) و (۱۳) می‌گویند که: "این که کارکنان سازمان از سوی مجموعه مدیریت به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی ترخیص نمی‌شوند، به نظر می‌رسد به دلیل عدم فرهنگ‌سازی آموزش کارکنان در سازمان هست."

۴. مشکلات مربوط به نیروی انسانی: ارزش یافتن جنبه‌های کیفی اجرای دوره‌های آموزشی مستلزم وجود نیروی انسانی متخصص و کافی در واحد اجرای دوره‌های آموزشی است. در این زمینه اطلاع‌رسان‌های (۳)، (۱۰) و (۱۹) توضیح می‌دهند که: "تعداد نیروی انسانی ما در سازمان بسیار زیاد است و اجرای دوره‌های آموزشی برای تعداد نیروی انسانی زیاد، بسیار سخت است و کار را بسیار بزرگ می‌کند. برای همین وقتی کار بزرگ می‌شود برای این که ما بتوانیم خودمان را برسانیم به در واقع انجام دادن همه فعالیت‌های فرایند آموزش، با توجه به ظرفیت‌های محدودی که داریم، مجبور هستیم از جزئیات بگذریم؛ وقتی شما از جزئیات بگذرید، کیفیت کار می‌آید پایین؛ برای این که این اتفاق نیفتد باید ظرفیت‌ها را افزایش بدهیم."

۵. محدودیت اعتبارات و بودجه مورد نیاز: بودجه به عنوان یک اهرم اصلی در برنامه ریزی و مدیریت آموزش کارکنان سازمان محسوب می شود. به زعم اطلاع رسانی های پژوهش، محدودیت اعتبارات و بودجه آموزش کارکنان، یکی دیگر از موانع اجرای اثربخش آن است. به عنوان مثال، اطلاع رسانی های (۸)، (۱۱) و (۱۵) معتقد بودند که: "در واقع چیزی که ما در طول سال مرتب بهش برخورد می کنیم، با توجه به تورمی که هست مثلاً شرکت در دوره آموزشی در اوایل سال هزینه هایی که اعلام می کنند، تقریباً در نیمه سال هزینه ها تغییر می کند و حالا با توجه به افزایش هزینه هایی که دارند، پیش فاکتورها عوض می شود و مبلغ ها تغییر می کند و این ها به هر حال در بحث اجرا برای ما خیلی می تواند ایجاد مانع بکند؛ بنابراین باید یک مقدار اختصاص بودجه برای اجرای دوره های آموزشی با کیفیت بیشتری انجام بشود".

۶. تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان: از دیگر موانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان در امر اجرای دوره های آموزشی است. ارتباط و تعامل صحیح واحدهای مختلف سازمان در زمینه اجرای دوره آموزشی، میزان توفیق آن را افزایش می دهد؛ لیکن مصاحبه کانونی با اطلاع رسانی های پژوهش نشان می دهد همکاری و تعامل واحدهای مختلف سازمان در امر اجرای دوره آموزشی با ضعف هایی همراه است. به عنوان مثال، اطلاع رسانی های (۸)، (۱۲) و (۱۸) می گویند که: "مورد بعدی عدم یکپارچگی در نظامات منابع انسانی است. یکی از دلایلی که کارمند ما تمایل به شرکت در دوره های آموزشی را ندارد، آن انگیزه لازم را ندارد، در واقع به خاطر نقص فرایندها در نظامات منابع انسانی هست که این ها با هم کفاف نشده اند، نظامات و فرایندهای مختلف منابع انسانی به هم پیوسته عمل نمی کنند. برنامه ریزی نیروی انسانی ما افراد را ارتقاء می دهد، برای آن ها انتصاب می زند، بدون این که توجه کند اصلاً این ها شایستگی های لازم را کسب کرده اند یا خیر؟!".

۷. کمبود نظام های انگیزشی کارآمد و اثربخش: نظام های انگیزشی مواردی نظیر نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی و غیره را شامل می شوند که کارکنان را در جهت حرکت به سمت برنامه های آموزش ترغیب و تقویت می کنند. با این وجود، کمبود نظام های انگیزشی کارآمد و اثربخش به عنوان یکی دیگر از موانع آموزش بهینه کارکنان از سوی مشارکت کنندگان در پژوهش مطرح شده است. به عنوان مثال، اطلاع رسانی های (۷)، (۱۲) و (۱۷) عنوان می کنند که: "یکی از عواملی که باعث می شود کارکنان انگیزه لازم را برای شرکت در دوره های آموزشی و برطرف کردن نیازهای خودشان نداشته باشند، این هست که مسئولان و سرپرستان سازمان خیلی به مشارکت افراد اهمیت نمی دهند و بستر مناسبی را برای ایجاد انگیزه در افراد ایجاد نکرده اند".

۸. محدودیت ها و سیاست های انقباضی سازمان: آموزش کارکنان سازمان یکی از راهبردهای اصلی توسعه حرفه ای آنان محسوب می شود؛ اما این فرایند با توجه به اهمیت و ضرورتی که در سازمان دارد، همواره با محدودیت ها و سیاست های انقباضی سازمان روبه رو است؛ به عنوان مثال، اطلاع رسانی های (۵)، (۹) و (۱۴) می گویند: "قوانین و مقررات سازمانی سخت گیرانه ای در رابطه با استفاده از فضاهای آموزشی خارج از سازمان در سازمان وجود دارد که باعث می شود نتوانیم خیلی از فضاهای آموزشی خارج از سازمان استفاده بکنیم".

جدول ۵- مضامین پایه و گزاره های مفهومی مربوط به مضمون اصلی موانع آموزشی

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره های مفهومی
۸ توسعه حرفه ای	ضعف مدرسان دوره های آموزشی	۱. انتخاب مدرسان ناکارآمد و غیرمتخصص به منظور اجرای دوره های آموزشی؛ ۲. آکادمیک و دانشگاهی بودن (آشنایی اندک با فرایندهای کاری شرکت ملی گاز ایران) مدرسان دوره های آموزشی؛ ۳. استفاده کم و محدود مدرسان دوره های آموزشی از شیوه ها و سبک های نوین آموزشی در هنگام اجرای دوره های آموزشی؛ ۴. عدم انطباق روش تدریس مدرسان دوره های آموزشی با ماهیت آن دوره آموزشی؛ ۵. غفلت مدرسان دوره های آموزشی از تدریس جامع محتوا و سرفصل های آن دوره آموزشی؛ ۶. تدریس چند دوره آموزشی با عنوان کد متفاوت در یک دوره آموزشی؛ ۷. شناخت ناکافی برخی از مدرسان دوره های آموزشی از اهداف کلی، جزئی و رفتاری دوره های آموزشی؛
	استفاده کم و محدود از روش های نوین	۱. استفاده کم و محدود از روش ها و سبک های متنوع، نوین و جذاب اجرای دوره های آموزشی؛
۹ مناسبت ها	مناسب نبودن زمان اجرای دوره های آموزشی	۱. مناسب نبودن زمان اجرای دوره های آموزشی؛ ۲. تداخل زمان اجرای دوره های آموزشی با انجام وظایف و مأموریت های شغلی از سوی کارکنان سازمان و شرایط عملیاتی (اضطراری) سازمان؛ ۳. تغییر زمان پیش بینی شده به منظور اجرای دوره های آموزشی؛ ۴. توجه کم به مدت زمان استاندارد برگزاری دوره های آموزشی
	دوره های آموزشی	مشخص شده در شناسنامه دوره های آموزشی در هنگام اجرای دوره های آموزشی؛

موانع آموزشی: موانع آموزشی، موانعی هستند که از فرایند یاددهی و یادگیری ناشی می شوند و شامل طراحی و ارائه مداخلات آموزشی از طریق عناصر آموزشی هستند. موانع آموزشی اجرای اثربخش آموزش کارکنان بر اساس دیدگاه مصاحبه شوندگان شامل موارد ذیل است: ضعف مدرسان دوره های آموزشی، استفاده کم و محدود از روش های نوین و مناسب نبودن زمان اجرای دوره های آموزشی.

۱. **ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی:** در هر دوره آموزشی، نقش مدرس یک نقش کلیدی است. از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی، ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی به عنوان یکی از موانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان به‌شمار می‌رود. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۷)، (۱۵) و (۱۹) می‌گویند که: "یک موضوعی که خیلی جدی هست این هست که ما مدرسی دعوت می‌کنیم مثلاً عضو هیأت علمی یک دانشگاه واقعاً برتر، سطح سواد بسیار بالا و به اصطلاح اکادمیک و دانشگاهی؛ ولی اطلاعات کمی از فرایندهای کاری ما دارد و حتی از پرسنل و از همکاران ما؛ همین باعث می‌شود آن چیزی که مورد انتظار ما است، محقق نشود".

۲. **استفاده کم و محدود از روش‌های نوین:** استفاده از روش‌های نوآورانه در مراحل مختلف فرایند آموزش به خصوص اجرای آموزش از اهمیت خاصی برخوردار است. به زعم مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی، مورد دیگری که به عنوان مانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان مطرح است، استفاده کم و محدود از روش‌های نوین می‌باشد. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۳)، (۱۳) و (۱۸) معتقد بودند که: "دوره‌های آموزشی همچنان با استفاده از روش‌های سنتی اجرا می‌شوند که آثار نامطلوبی بر انگیزه و رغبت کارکنان سازمان به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی باقی می‌گذارند".

۳. **مناسب نبودن زمان اجرای دوره‌های آموزشی:** از منظر مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی، زمان اجرای دوره‌های آموزشی مناسب نیست که یکی از موانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان محسوب می‌شود. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۴)، (۷)، (۱۱) بیان می‌کنند که: "ببینید ما اگر بخواهیم در رابطه با موانع صحبت کنیم، باید با چند رویکرد به این قضیه نگاه کنیم: یکی این که سازمان دارای یکسری پرسنل عملیاتی هست که بنا به ماهیت کارشان در مواقع بحران و اضطراری بعضاً در مأموریت‌های خاص خودشان هستند. طبیعتاً دوره‌های آموزشی که قبلاً بر مبنای نیازسنجی آموزشی انجام می‌شود و تقویم آموزشی از آن تدوین می‌شود، قبلاً برنامه‌ریزی شده و در آن زمان‌های خاص وقتی که ما نفراتی را به دوره آموزشی دعوت می‌کنیم شاید بنا به دلایل عملیاتی امکان حضور در دوره‌ها را نداشته باشند".

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

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۱. همکاری کم مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان در اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۲. مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. همکاری کم مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان در اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۲. مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	همکاری کم مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به منظور ترخیص کارکنان سازمان به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی؛
	۱. حمایت و پشتیبانی کم و محدود مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان از اجرای دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان؛ ۲. حمایت و پشتیبانی کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. ارزش‌گذاری جنبه‌های مادی اجرای دوره‌های آموزشی از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۲. اولویت‌دهی به امور روتین و جاری سازمان و غفلت از اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان سازمان توسط مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. بازخوردهای نامناسب مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از شرکت در دوره‌های آموزشی؛ ۴. سهل انگاری در استفاده از مکانیزم‌های موجود به منظور بازخوردهای به وضعیت شرکت (حضور و غیاب) کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی؛ ۵. تغییرات سریع مدیران و رؤسای واحدهای مرتبط با اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۶. انتصاب افراد ناکارآمد در سمت مدیریت اجرای دوره‌های آموزشی؛
	۱. اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی از سوی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان	۱. ارزش‌گذاری جنبه‌های مادی اجرای دوره‌های آموزشی از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۲. اولویت‌دهی به امور روتین و جاری سازمان و غفلت از اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان سازمان توسط مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. بازخوردهای نامناسب مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از شرکت در دوره‌های آموزشی؛ ۴. سهل انگاری در استفاده از مکانیزم‌های موجود به منظور بازخوردهای به وضعیت شرکت (حضور و غیاب) کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی؛ ۵. تغییرات سریع مدیران و رؤسای واحدهای مرتبط با اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۶. انتصاب افراد ناکارآمد در سمت مدیریت اجرای دوره‌های آموزشی؛
	سیاست‌زدگی در سازمان	۱. ارزش‌گذاری جنبه‌های مادی اجرای دوره‌های آموزشی از سوی مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۲. اولویت‌دهی به امور روتین و جاری سازمان و غفلت از اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان سازمان توسط مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان؛ ۳. بازخوردهای نامناسب مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان به کارکنان سازمان با توجه به نتایج حاصل از شرکت در دوره‌های آموزشی؛ ۴. سهل انگاری در استفاده از مکانیزم‌های موجود به منظور بازخوردهای به وضعیت شرکت (حضور و غیاب) کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی؛ ۵. تغییرات سریع مدیران و رؤسای واحدهای مرتبط با اجرای دوره‌های آموزشی؛ ۶. انتصاب افراد ناکارآمد در سمت مدیریت اجرای دوره‌های آموزشی؛

موانع مدیریتی: موانع مدیریتی عبارت است از موانعی که از مجموعه مدیریت سازمان ناشی می‌شود. در خصوص موانع مدیریتی اجرای اثربخش آموزش کارکنان بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، چهار مانع عمده تشخیص داده شد که شامل موارد ذیل است: مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، حمایت و پشتیبانی کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، اجرای نادرست الزامات اجرای اثربخش دوره آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و سیاست‌زدگی در سازمان.

۱. **مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان:** به زعم اطلاع‌رسان‌های پژوهش، اولین موردی که در ارتباط با مجموعه مدیریت سازمان به عنوان مانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان مطرح است، مشارکت ناکافی آنان می‌باشد. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۲)، (۸) و (۱۶) معتقد بودند که: "مدیران و رؤسای واحدهای مختلف سازمان همکاری لازم به منظور ترخیص کارکنان سازمان به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی را با واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی انجام نمی‌دادند".

۲. **حمایت و پشتیبانی کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان:** رفتارهای حمایتی مجموعه مدیریت سازمان نقش به‌سزایی در ترغیب متولیان آموزش به منظور اجرای اثربخش آموزش کارکنان دارد. لیکن مصاحبه کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش نشان می‌دهد حمایت و پشتیبانی ناکافی مجموعه مدیریت سازمان از فرایند آموزش کارکنان یکی از موانع اصلی فرایند مذکور محسوب می‌شود. به عنوان

مثال، اطلاع‌رسان‌های (۸) و (۱۱) معتقد بودند که: "مجموعه مدیریت سازمان به این دلیل که نگرشی منفی نسبت به فرایند آموزش کارکنان دارند، از فرایند آموزش به نحو اثرگذاری حمایت نمی‌کنند".

۳. اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان: اجرای بهینه دوره‌های آموزشی کارکنان مستلزم اجرای صحیح الزامات آن از سوی مجموعه مدیریت سازمان است. مطابق با گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش برخی از مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان در اجرای صحیح الزامات فرایند آموزش سهل‌انگاری می‌کنند. به عنوان مثال اطلاع‌رسان‌های (۲)، (۸) و (۲۰) می‌گویند: "کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند، ولی بعدش از سوی مجموعه مدیریت سازمان یا اصلاً بازخورد نمی‌گیرند یا اگر هم بازخوردی داده بشود، با روش‌های درست این بازخورد ارائه نمی‌شود".

۴. سیاست‌زدگی در سازمان: آخرین مانع از دسته موانع مدیریتی، سیاست‌زدگی در سازمان است. اطلاع‌رسان‌های (۴) و (۱۵) توضیح می‌دهند که: "بحث بعدی سیاست‌زدگی در سازمان است. شما از یک سمت‌هایی به بعد انتصابات و ارتقای افراد اصلاً وابسته به صحبت‌های در واقع روشنفکرانه در منابع انسانی نیست؛ یک فردی را اصلاً ممکن است از جای دیگه‌ای بیاورند، به دلیل بحث‌های سیاسی‌ای که دارد بر روی سمت‌ها بگذارند؛ خب این در انگیزه افرادی که در سازمان دارند تلاش می‌کنند تأثیر می‌گذارد و رغبتشان را برای شرکت در دوره‌های آموزشی کم می‌کند".

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

مضمون اصلی	مضامین پایه	گزاره‌های مفهومی
۳ ۲ ۸ ۲۰	کمیود فضای آموزشی استاندارد و انحصاری در سازمان	۱. کمیود فضای آموزشی مناسب، استاندارد و انحصاری در داخل سازمان؛ ۲. ضعف مؤسسات آموزشی ارائه دهنده خدمات آموزشی در هنگام برون سپاری دوره‌های آموزشی؛
	کمیود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات لازم و مناسب	۱. کمیود زیرساخت‌های لازم برای اجرای دوره‌های آموزشی نظیر آموزش الکترونیکی و ...؛ ۲. کمیود تجهیزات و امکانات مناسب جهت استفاده مدرسان از روش‌های نوین آموزشی؛ ۳. کمیود امکانات و تجهیزات لازم و مناسب به منظور اجرای دوره‌های آموزشی؛
	گسترده‌گی سازمان	۱. گسترده‌گی (بزرگ بودن) شرکت ملی گاز ایران؛ ۲. گسترده‌گی و پراکندگی نواحی موردنظر برای اجرای دوره‌های آموزشی؛

موانع محیطی: موانع محیطی عبارت است از موانعی که از محیط و ویژگی‌های آن ناشی می‌شود. موانع محیطی اجرای اثربخش آموزش کارکنان دربرگیرنده سه مضمون پایه به شرح زیر است: کمیود فضای آموزشی استاندارد و انحصاری در سازمان، کمیود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات لازم و مناسب و گسترده‌گی سازمان.

۱. کمیود فضای آموزشی استاندارد و انحصاری در سازمان: فضای آموزشی به سبب ساختار خود می‌تواند فرایند آموزش کارکنان را تقویت یا تضعیف نماید. مصاحبه‌کانونی با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که کمیود فضای آموزشی استاندارد و انحصاری در سازمان یکی از موانع اصلی اجرای اثربخش آموزش کارکنان است. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۱۲)، (۱۴) و (۱۹) بیان می‌کنند که: "آن بحث که همکاران هم اشاره کردند، فضای آموزشی مناسب، فضای آموزشی‌ای که در اختیار واحد آموزش باشد، نه این که یک فضای مشترکی مثل یک سالن کنفرانس که واحدهای مختلف می‌توانند از آن استفاده کنند و بعضاً مثلاً ما یک برنامه‌ریزی آموزشی کردیم ولی به دستور مدیر می‌خواهد یک جلسه فوری برگزار بشود و آن بر روی اجرای دوره آموزشی تأثیر می‌گذارد و این خیلی در واقع تأثیر منفی دارد".

۲. کمیود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات لازم و مناسب: آموزش کارکنان در سازمان با توجه به ماهیت و نوع فعالیت کارکنان، به یکسری از شرایط، امکانات و تجهیزات بستگی دارد که عدم توجه به این شرایط، امکانات و تجهیزات موجب کاهش اثربخشی دوره‌های آموزشی را فراهم می‌کند. لذا فراهم آوردن امکانات و تجهیزات لازم و مناسب ضرورتی انکار ناپذیر به‌شمار می‌رود. مطابق با گزارش اطلاع‌رسان‌های پژوهش وضعیت تهیه و تدارک امکانات و تجهیزات لازم به منظور اجرای دوره‌های آموزشی در سازمان مطلوب نیست؛ به عنوان مثال اطلاع‌رسان‌های (۱۰)، (۱۸) و (۲۰) عنوان می‌کنند که: "بحث سازماندهی ما مطالبی مانند امکانات، تجهیزات و اقلام، این موارد را شامل می‌شود که عملاً بضاعت سازمان اجازه نمی‌دهد خیلی بر روی این مباحث مانور بدهیم. امکانات و تجهیزات ما عمدتاً به سمت آموزش‌های تئوری رفته است و این باعث می‌شود که اگر ما بخواهیم دوره‌های آموزشی را به شکل کارگاهی پیش ببریم ممکن هست امکانات و تجهیزات لازم را نداشته باشیم".

۳. گسترده‌گی سازمان: از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در گروه‌های کانونی، گسترده‌گی سازمان به عنوان یکی دیگر از موانع اجرای اثربخش آموزش کارکنان به‌شمار می‌رود. به عنوان مثال، اطلاع‌رسان‌های (۱۱) و (۱۹) می‌گویند که: "مورد بعدی، بزرگ بودن سازمان هست؛ یعنی این که ما تعداد نیروی انسانی‌مان بسیار زیاد است! ما تقریباً ۲۵ هزار نیروی رسمی و قراردادی داریم و این‌ها جمع و جور کردنشان از لحاظ اجرای دوره‌های آموزشی بسیار سخت است و کار را بسیار بزرگ می‌کند".

بحث و نتیجه‌گیری

کارکنان به عنوان عنصر اصلی در سازمان، نقش مهمی در تحقق اهداف و رسالت‌های آن دارند و در واقع موتور محرک سازمان محسوب می‌شوند. وجود کارکنان توانمند و پویا و بسترسازی برای بهبود و ارتقاء مستمر و نظام‌مند سطح دانش، نگرش، مهارت و در نهایت، عملکرد شغلی آنان، زمینه تعالی و بالندگی سازمان را فراهم آورده و سبب می‌شود تا سازمان در رویارویی با چالش‌های پیش‌رو کارآمدتر عمل نماید. یکی از اقدامات اساسی در راستای تحقق این مهم، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش است. اهمیت و ضرورت اجرای بهینه آموزش کارکنان به عنوان یکی از مراحل اساسی آن از یک سو و عدم بررسی موانعی که بر سر راه هر یک از بخش‌های اصلی فرایند آموزش اثربخش کارکنان (نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، اجرا و ارزشیابی برنامه آموزشی) وجود دارد، به عنوان یکی از راهبردهای اساسی ارتقاء سطح اثربخشی آموزش کارکنان، موجب گشت پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن و با استفاده از رویکرد کیفی و روش گروه‌های کانونی انجام پذیرد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه کانونی نشان داد که موانع متعدد و متنوعی بر سر راه اجرای بهینه آموزش کارکنان وجود دارد که در صورت کم‌توجهی و تداوم این شرایط، این مسأله می‌تواند در بلندمدت، میزان اثربخشی آموزش کارکنان را کاهش دهد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون، در قالب ۱۷۱ گزاره مفهومی، ۲۲ مضمون پایه و ۵ مضمون اصلی شناسایی و دسته‌بندی شد.

موانع فردی، از مواردی است که مستقیماً در اجرای بهینه آموزش کارکنان اثرگذار است که شامل مشارکت ناکافی کارکنان سازمان، کمبود دانش تخصصی در کارکنان سازمان، کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان و اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط کارکنان سازمان است. کمبود مهارت موردنیاز در کارکنان سازمان و اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط کارکنان سازمان از مهم‌ترین موانعی بودند که مورد توجه و تأکید ویژه اطلاع‌رسان‌های پژوهش قرار گرفته بودند. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع فردی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Kodwani & Kodwani, 2021)، (Habibi et al, 2020)، و (Ibrahim et al, 2020) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند مشارکت کارکنان سازمان از عوامل اصلی اثرگذار بر اجرای آموزش کارکنان است. دسته دیگر **موانع سازمانی** است که شامل اشکال در فرایندهای اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی، اشکال در فرایندهای واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان، مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی، محدودیت اعتبارات و بودجه موردنیاز، تعامل و همکاری کم واحدهای مختلف سازمان، کمبود نظام‌های انگیزشی کارآمد و اثربخش و محدودیت‌ها و سیاست‌های انقباضی سازمان می‌باشد. محدودیت اعتبارات و بودجه موردنیاز و محدودیت‌ها و سیاست‌های انقباضی سازمان از مهم‌ترین موانعی بودند که در گروه‌های کانونی بیشتر مورد بحث و گفتگو قرار گرفتند. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع سازمانی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Vu et al, 2023)، (Yaqoot et al, 2021)، (Habibi et al, 2020)، و (Hodavand & Jafari, 2018) همسو است؛ زیرا بر اساس نتایج این پژوهش‌ها نیز ناکافی بودن بودجه برای برگزاری بهتر دوره‌های آموزشی، نهادینه‌سازی فرهنگ آموزش و یادگیری در سازمان و وجود نظام‌های انگیزشی کارآمد از جمله عوامل اثرگذار بر اجرای آموزش کارکنان است. دسته دیگری از موانع مرتبط با **موانع آموزشی** است. مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های پژوهش حاکی از آن است که موانع آموزشی اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران شامل ضعف مدرسان دوره‌های آموزشی، استفاده کم و محدود از روش‌های نوین و مناسب نبودن زمان اجرای دوره‌های آموزشی است. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع آموزشی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Ramezani, 2021)، (Limaie et al, 2021)، (Ezati et al, 2017)، و (EL Hajjar & Alkhanaizi, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش‌ها نیز مدرسان دوره‌های آموزشی و ویژگی‌های آن‌ها و زمان اجرای دوره‌های آموزشی را از جمله عوامل اثرگذار در مسیر اجرای آموزش کارکنان می‌دانند. **موانع مدیریتی** که به دلیل عدم رعایت اصول مدیریتی ایجاد می‌گردد شامل مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، حمایت و پشتیبانی کم مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان، اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و سیاست‌زدگی در سازمان است. فراوانی بیشتر بحث و گفتگو در گروه‌های کانونی با موارد مشارکت ناکافی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان و اجرای نادرست الزامات اجرای بهینه دوره آموزشی توسط مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان بود. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع مدیریتی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Luong, 2015)، و (Jafari, 2018)، (Ramezani Limaie et al, 2021)، (Ibrahim et al, 2020)، و (Hodavand, 2018) همسو است؛ زیرا نتایج این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند حمایت و پشتیبانی مدیران، رؤسا و سرپرستان سازمان از دوره‌های آموزشی از عوامل اصلی اثرگذار بر اجرای آموزش کارکنان از سوی مجموعه مدیریت سازمان است. در نهایت، **موانع محیطی** که در اثر محیط سازمان و ویژگی‌های آن ایجاد می‌گردد شامل کمبود فضای آموزشی استاندارد و انحصاری در سازمان، کمبود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات لازم و مناسب و گستردگی سازمان می‌باشد. برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد موانع محیطی با بخشی از یافته‌های پژوهش انجام شده توسط (Yaqoot et al, 2021)، (EL Hajjar & Alkhanaizi, 2018)، (Ezati et al, 2017)، و

(Behnamrad, 2015) همسو است؛ زیرا بر اساس نتایج این پژوهش‌ها نیز فضای آموزشی و کمبود امکانات و تجهیزات لازم و مناسب از مهم‌ترین موانع اجرای آموزش کارکنان است.

در بخش اول به شناسایی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه کارکنان واحد آموزش و تجهیز نیروی انسانی پرداختیم، اکنون باید به فکر بهبود بخشیدن به وضعیت موجود بود و بدین وسیله کیفیت اجرای 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 کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی در شرکت ملی گاز ایران ذکر می‌گردد:

۱. درج شاخص میزان مشارکت فعال کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی در فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان سازمان به منظور ترغیب کارکنان سازمان به مشارکت فعال در دوره‌های آموزشی؛
 ۲. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند به منظور افزایش دانش تخصصی متولیان آموزش در واحد اجرای دوره‌های آموزشی نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های اجرای بهینه آموزش کارکنان؛
 ۳. کسب مهارت کافی توسط متولیان آموزش در واحد اجرای دوره‌های آموزشی در پشتیبانی صحیح قبل، حین و بعد از اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۴. توجه لازم و کافی به جنبه‌های کیفی اجرای دوره‌های آموزشی (ارزش‌گذاری کیفی)؛
 ۵. توسعه و بهبود روش‌های اجرایی ارائه شده از سوی اداره کل آموزش و تجهیز نیروی انسانی به منظور اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۶. طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی موردنیاز نیروهای پیمانکار و دارای قرارداد غیرمستقیم سازمان؛
 ۷. نهادینه‌سازی فرهنگ آموزش الکترونیکی در سازمان؛
 ۸. افزایش تعداد کارکنان سازمان در واحد اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۹. مدیریت و نظارت صحیح در برآورد و تخصیص بودجه به منظور اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۱۰. همکاری بیشتر واحدهای اجتماعی-رفاهی در تخصیص امکانات و تجهیزات موردنیاز به کارکنان سازمان در هنگام اجرای دوره‌های آموزشی نظیر اسکان، تأمین غذا و پذیرایی، ایاب و ذهاب؛
 ۱۱. اصلاح و بهبود نظام امتیازدهی برای سمت‌های مرتبط با حوزه اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۱۲. کاهش و تعدیل سیاست‌های انقباضی سازمان به منظور استفاده از فضاهای آموزشی خارج از سازمان؛
 ۱۳. انتخاب مدرسان آشنا به فرایندهای کاری سازمان به منظور تدریس دوره‌های آموزشی؛
 ۱۴. استفاده از روش‌ها و سبک‌های متنوع، نوین و جذاب اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۱۵. پیشبینی دقیق زمان انجام برنامه‌های عملیاتی (اضطراری) سازمان توسط واحد طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی به منظور اجرای دوره‌های آموزشی در زمان مناسب؛
 ۱۶. همکاری بیشتر مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان به منظور ترخیص کارکنان سازمان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی؛
 ۱۷. حمایت و پشتیبانی بیشتر مدیران، رؤسا و سرپرستان واحدهای مختلف سازمان از اجرای دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان؛
 ۱۸. استفاده مناسب از مکانیزم‌های موجود به منظور بازخورددهی به وضعیت شرکت (حضور و غیاب) کارکنان سازمان در دوره‌های آموزشی؛
 ۱۹. انتصاب افراد کارآمد و متخصص در سمت مدیریت اجرای دوره‌های آموزشی؛
 ۲۰. تفکیک محل برگزاری دوره‌های آموزشی از محل کار کارکنان سازمان؛
 ۲۱. انتخاب مؤسسات آموزشی معتبر در زمینه ارائه خدمات آموزشی در هنگام برون سپاری دوره‌های آموزشی؛
 ۲۲. فراهم ساختن تجهیزات و امکانات لازم و مناسب به منظور استفاده مدرسان دوره‌های آموزشی از روش‌ها و سبک‌های نوین آموزشی؛
- این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز 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 به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می گردد که در پژوهش های آتی موانع اجرای بهینه آموزش کارکنان در سایر سازمان ها مورد توجه قرار بگیرد و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد. همچنین در پژوهش های آتی می توان تأثیر هر یک از این موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر را به طور جداگانه بر اجرای بهینه آموزش کارکنان بررسی کرد. و در نهایت، پژوهشگران آتی می توانند 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

- Abili, Kh., Gholam Ali Lavasani, M., Gholami, Kh., & Hosseini S. J. (2016). 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*, 7(27): 52-74. (In Persian)
- AL-Rawahi, M. H. (2022). A Research Study on the Impact of Training and Development on Employee Performance during Covid-19 Pandemic. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 10(7), 1-10.
- 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)
- Bazargan, A. (2015). *An introduction to qualitative and mixed research methods (Common approaches in behavioral sciences)*. Tehran: Didar. (In Persian)
- Behnamrad, N. (2015). 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, Tehran. (In Persian)
- EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*.8(2): 1-12.
- 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, 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 Resources*. 4(12): 127-148. (In Persian)
- Fan, H. (2020). Factors Affecting Training Effectiveness at Suning.com. Bachelor's thesis, Turku University of Applied Sciences.
- Fathi Vajargah, K. (2015). *Planning in-service training for employees*. Tehran: Humanities Research and Development Center. (In Persian)
- Habibi, H., Hamrazhade, M., & Jafarian, V. (2020). Pathology of Organizational Training Management: A Phenomenological Study. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(44): 55-76. (In Persian)
- Hajipour, A. R., & Asgari, A. (2019). Investigating effective factors on increasing the effectiveness of in-service training of employees (case study: teachers of Mehr city). *Quarterly Journal of Approaches in Business Management*, (4): 1-15. (In Persian)
- Hodavand, S., & Jafari, P. (2018). Identification and Analysis of Effective Factors in the Effectiveness of Technical and Skill Training. *Journal of Skill Training*. 8(32): 127-138. (In Persian)
- 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.
- Izadpanah, F., Moazzami, M., sakhajoo, M. A., & keramat, A. (2019). Evaluation the Effectiveness of Continuing Training Courses for pharmacists & Physicians Based on the CIPP Model in Food and Drug Administration. *Journal of Medicine and Spiritual Cultivation*, 28(1), 103-113. (In Persian)
- Kajwang, B. (2022). Role of training needs assessment on the training outcomes in insurance sector in Kenya. *Bussecon Review of Social Science*, 4(1): 37-44.

- Khan, M., Rahman, W., & Khan, S. A. (2021). Training Needs Assessment, Trainees' Work Passion and Training Effectiveness in Government Training Institutes of Khyber Pakhtunkhwa. *CITY UNIVERSITY RESEARCH JOURNAL*, 11(2): 267-288.
- 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.
- Luong, H. N. L. (2015). Factors Influence Training Effectiveness in Micro and Small Enterprises. Bachelor's Thesis, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- Mohammadi, H. (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)
- Nama, Kh., Daweti, B., Lourens, M., & Chikukwa, T. (2022). The impact of training and development on employee performance and service delivery at a local municipality in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 42-51.
- 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)
- Ramezani Limaie, A., Sobhani, A., Mohammad Davoodi, A. H., & Taghipoor Zahir, A. (2021). Designing a Conceptual Model for Improving the Effectiveness of In-service Training of the Administrative Employees of the Islamic Azad University. *Human Resource Management Researchs*, 13(1): 225-260. (In Persian)
- 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.
- Vu, T. V., Nguyen, L. T. H., & Nguyen, T. T. H. (2023). Factors for Improving the Effectiveness of Professional Training of Employees in Modern Conditions. *INTEGRATION OF EDUCATION*, 27(1), 131-145.
- Yaqoot, E. S. I., Mohd Noor, W. S. W., & Mohd Isa, M. F. (2021). Factors Influencing Training Effectiveness: Evidence from Public Sector in Bahrain. *Economica*, 13(1): 13-21.
- Youzbashi, A., Abili, Kh., Kharrazi, S. K., & Sobhaninezhad, M. (2015). 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*. 3(9): 21-45. (In Persian)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی