

آسیب شناسی و ارزیابی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش های سازمانی مهارت نرم در صنعت بر اساس مدل هالتون (مطالعه موردی شرکت پتروشیمی جم)

فهیمة کشاورزی^۱

لیلا شاطر^۲

رحمت اله مرزوقی^۳

مهدی محمدی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۳۰)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر آسیب شناسی و ارزیابی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش های سازمانی مهارت نرم در صنعت بر اساس مدل هالتون می باشد. این پژوهش کمی از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان آموزش دیده هستند که از این تعداد ۲۳۲ نفر به روش نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری در دسترس، افراد شرکت کننده در امور مختلف شرکت پتروشیمی جم به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه ی انتقال یادگیری (والر، ۲۰۱۲) بود که پس از تایید روایی و پایایی آن با استفاده از روش های تحلیل گویه و آلفای کرونباخ در بین افراد نمونه توزیع و داده های جمع آوری شده با آزمون های آماری تی تک نمونه ای و تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر و با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۱ تحلیل شدند. نتایج مطالعه نشان داد که: ۱- در مقایسه ی میانگین اهمیت عوامل فردی موثر بر عدم انتقال آموخته ها با میانگین معیار، کارکنان پتروشیمی جم، به ترتیب، اهمیت عدم وجود نتایج فردی مثبت انتقال آموخته ها به محیط کار و عدم تحقق انتظاراتشان از پیامدهای عملکرد را به عنوان عوامل موثر در عدم تمایلشان به انتقال آموخته ها به محیط واقعی کار تلقی می کنند؛ اما سایر عوامل اثر معنی داری را بر عدم تمایل آنان نداشته اند. ۲- در مقایسه ی میانگین اهمیت عوامل آموزشی موثر بر عدم انتقال آموخته ها با میانگین معیار، کارکنان شرکت پتروشیمی جم، اعتبار محتوا و طرح انتقال را عوامل مهمی در عدم انتقال آموخته هایشان از دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار ارزیابی ننموده اند. ۳- در مقایسه ی میانگین اهمیت عوامل سازمانی موثر بر عدم انتقال آموخته ها با میانگین معیار، کارکنان شرکت پتروشیمی جم، اهمیت عدم حمایت همکار، عدم حمایت سرپرست و فرصت کاربرد آموخته هایشان در محیط واقعی را به عنوان عوامل موثر در عدم تمایلشان به انتقال آموخته هایشان به محیط واقعی کار تلقی می کنند؛ اما سایر عوامل اثر معنی داری را بر عدم تمایل آنان نداشته اند. ۴- بین اهمیت عوامل به گانه ی فردی، آموزشی و سازمانی در عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار تفاوت معنی داری وجود ندارد.

کلیدواژه ها: آموزش های سازمانی، انتقال یادگیری، مهارت های نرم، صنعت نفت.

۱. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. fahimeh.keshavarz@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. lailashateri@yahoo.com

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. rmarzoghi@yahoo.com

۴. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. m48r52@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

تغییرات چشمگیر ناشی از انقلاب صنعتی چالش های جدیدی برای دنیای آموزش های سازمانی ایجاد کرده است. این انقلاب صنعتی نیازمند نیروی انسانی باکیفیت که واجد شرایط، چابک تر، سازگارتر و پاسخگوی تغییرات سریع آموزش با سرعت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری باشد (۱). آموزش های سازمانی مشروط به اینکه با توجه به اصول و روش های علمی پایه گذاری شود به عنوان یک عامل توانمندساز، نقش مهمی در بروز رسانی دانش، مهارت و نگرش کارکنان دارد چرا که به آنها کمک می کند تا با آموزش مداوم نیروی کار خود، رقابتی باقی بمانند (۲). آموزش های سازمان یافته در راستای اشتغال کارکنان و با هدف بهبود نظام مند و مستمر کارکنان از نظر دانش ها، مهارت ها و رفتارها، هماهنگ نمودن اهداف، علایق و نیازهای آتی مستخدم با نیازهای بعدی سازمان از طریق افزایش کارایی کارکنان، ایجاد سازش با محیط و افزایش خدمات به اجرا درمی آیند (۳). آموزش باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت خلاقیت، مدیریت، رهبری و به وجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد چرا که با توجه به اقتصاد نامطمئن، جهانی شدن و رقابت بیشتر، سازمان ها روی آموزش های رسمی برای کارکنان خود سرمایه گذاری نموده اند، به این امید که این سرمایه گذاری به واسطه بهبود عملکرد و مزایای رقابتی دیگر جبران شود. لذا با توجه به هزینه و زمانی که اغلب در سازمانها به منظور رفع نیازهای فردی و سازمانی صرف آموزش می گردد، شناخت عوامل مؤثر بر انتقال آموخته ها و به کار گرفتن آنها در بازگشت سرمایه آموزشی نقش اساسی خواهد داشت (۴). اگر چه کارکنان ممکن است دانش و یا مهارت جدیدی را از طریق برنامه آموزشی کسب نمایند اما بسیاری از سازمان ها در بهبود مهارت ها و پیش بینی نیازهای آموزشی با شکست مواجه می شوند و حجم زیادی از آموزش ها به شغل فرد منتقل نمی شود. بنابراین آموزش به تنهایی برای اثربخشی کافی نیست. آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است انتقال آموزش و یادگیری حاصل از آن به شغل فرد می باشد که منجر به تغییرات مثبت در عملکرد شغلی فرد آموزش دیده می گردد (۵). گورا^۱ (۲۰۱۹) سازمان هایی را که کارکنان فنی آنها در مدیریت تعارض ناتوان بوده و منجر به افزایش جابجایی و کاهش کارایی سازمانی شده اند مورد بررسی قرار داد و دریافت علت این جابه جایی و کاهش عملکرد به ضعف کارکنان در مهارت های خلاقیت، مدیریت تعارض، تفکر انتقادی، ارائه، رهبری، مهارت های ارتباطی، انعطاف پذیری می داند (۶) همچنین بلانک شپ^۲ در سال (۲۰۱۷) نشان داد که شرکت ها تا ۱۶٪ از کارکنان فنی را به دلیل فقدان مهارت های نرم مانند ارتباطات و کار گروهی از دست می دهند (۷). دیلوتی^۳ در

¹. Gura

². Blankenship

³ Deloitte

سال (۲۰۱۸)، یازده هزار رهبر تجاری را مورد بررسی قرار داد و متوجه شد که شرکت ها استخدام کارمندان با مهارت های نرم را در مقابل مهارت های سخت ارزشمندتر می دانند (۸). چرا که مهارت های فنی از طریق آموزش، یا آموزش در حین کار یاد گرفته می شوند، اما مهارت هایی مانند ارتباطات، تفکر انتقادی، کار تیمی و رهبری به سادگی قابل اکتساب نیستند (۹). در تعریف مفهومی مهارت های نرم از نظر سیماتی (۲۰۱۶)، به دامنه ی گسترده ای از مهارت های میان فردی و بین فردی (اجتماعی - عاطفی) گفته می شود که تضمین کننده ی موفقیت فردی، تحصیلی و حرفه ای است (۱۰). در واقع مهارت های نرم مشخصه هایی فردی هستند که روی بهینگی در کار کردن و همینطور تعامل با دیگران تاثیر می گذارند. این مهارت ها باعث می شوند شکل دادن ارتباط با دیگران، ایجاد اعتماد، اتکاپذیری و مدیریت تیم ها شکلی بسیار آسان به خود بگیرند (۱۱). چرا که وقتی یک کارمند فاقد مهارت های نرم باشد، بر سازمان تأثیر منفی می گذارد و منجر به جابجایی کارکنان، کاهش ارتباطات و افزایش تنش در محل کار می شود (۱۲). آدهواریو (۲۰۱۷) دریافت که کارگرانی که آموزش مهارت های نرم را دریافت کرده اند، ۱۲ درصد بهره ورتر از آن هایی هستند که بدون مهارت های نرم آموزش مهارت های فنی را دریافت کرده اند. بنابراین عامل انسانی تأثیر مهمی بر عملکرد دارد (۱۳). چرا که عامل انسانی را به عنوان یک جزء اساسی عملکرد موثر در سازمان ها می دانند و این واقعیت را برجسته می کند که مهارت های نرم مکمل مهارت های سخت هستند (۱۴). در این رابطه برخی بر این باورند که داشتن مهارت های فنی قابل توجه یا دانش نظری کافی نیست اگر کارکنان دارای مهارت های نرم نتوانند مهارت خود را به طور مداوم و به طور موثر در محیط کار به کار گیرند، برای اجرای مهارت های سخت با دشواری بسیار زیادی روبه رو می شوند (۱۵). بر اساس این دیدگاه، اجرای مهارت های سخت به مهارت های نرم بستگی دارد (۱۶). همانطور که فوتی^۱ (۲۰۱۹) گزارش داد، ظهور صنعت چهارم باعث پیدایش نیاز به ویژگی های منحصر به فرد انسانی، مانند خلاقیت، کنجکاوی و همدلی، بیشتر از همیشه شد و فقط افراد دارای چنین مهارت هایی می توانند به سازمان ها تا جایی که ماشین ها و فن آوری ها نمی توانند سازگار شوند و رقابت کنند، کمک کنند (۱۷). چرا که جهانی شدن کسب و کارها باعث تعامل فزاینده ای بین افراد و شرکت ها از کشورهای و قاره های مختلف را فراهم می کند و باعث افزایش رقابت از این طریق می شوند و قطعاً در این مسیر داشتن مهارت های ارتباطی و بین فردی برای موفقیت بلندمدت بسیار مهم است (۱۸). دریک مطالعه منافع عمومی که توسط مک دونالد در انگلستان انجام شد بیان کرد که بیش از نیم میلیون نفر در سال ۲۰۲۰ به دلیل کمبود مهارت های نرم از بخش های شغلی محروم می شوند همچنین پژوهش ها نشان داده اند ۶۰ درصد از دانش و مهارت های یاد

^۱. Foutty

گرفته شده به واسطه عدم وجود فضا و شرایط لازم در محیط کار حداکثر سه ماه پس از برگزاری فعالیت های آموزش و توسعه منابع انسانی کنار گذاشته می شود (۱۹) و بیشتر سرمایه های رسمی در آموزش و بهسازی سازمانی به دلیل اینکه اکثر دانش و مهارت های کسب شده در آموزش به صورت کامل توسط فراگیران به کار گرفته نشده اند تلف شده اند (۲۰). بر این اساس یکی از مهمترین اقداماتی که سازمان های موفق برای انتقال آموزش و اثربخشی خود انجام می دهند، آسیب شناسی صحیح و به موقع است که این امکان را به مدیران می دهد تا همواره از مسائل و آسیب های جاری سازمان خود مطلع باشند و از حد شدن آن جلوگیری کنند (۲۰). با درک اهمیت جایگاه آموزش به صورت مداوم و پیگیرانه در سازمان ها و ضرورت انجام آسیب شناسی و ارزیابی مداوم آموزش ها به صورت پی در پی جهت اتخاذ اقدامات راهبردی، هدف پژوهش حاضر آسیب شناسی آموزش های سازمانی مهارت های نرم شرکت پتروشیمی جم و به بررسی علل شکل گیری چنین آسیب هایی پرداخته می شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشرفت های سریع در فناوری دیجیتال، یک تغییر پارادایم عمیق را در نحوه تعامل شرکت ها با مشتریان ایجاد کرده است در این عصر دیجیتال، موفقیت یک شرکت تنها به مهارت فنی و تخصصی بستگی ندارد بلکه مهارت افراد در مدیریت روابط بین فردی که در نتیجه درک عمیق و تسلط بر پویایی های فردی و بین فردی در محیط دیجیتال به عنوان محوری مهم برای دستیابی به موفقیت تجاری پایدار ظاهر می شود (۲۲). محیط کسب و کار در عصر تحول دیجیتال، با تغییرات سریع و پیشرفت های تکنولوژیکی، نقش منابع انسانی را محوری تر می کند لذا پرورش مهارت های نرم، دربرگیرنده ارتباطات بین فردی، رهبری و کار تیمی، مدیریت زمان، انعطاف پذیری، حل مسأله برای پرورش تیم پاسخ گو و نوآور که قادر به پیشرفت در میان تغییرات مداوم لازم است. در نتیجه، سرمایه گذاری در توسعه مهارت های نرم برای شرکت ها ضروری است تا پتانسیل منابع انسانی با موفقیت خواسته های چشم انداز کسب و کار در حال تحول را برآورده کند (۲۳). آموزش بزرگسالان در اوایل قرن بیستم بر اساس نظریه پداگوژی^۱ به نحوی سازماندهی شد، که مسئولیت کامل تمامی تصمیم های مربوط به محتوا، روش یاددهی-یادگیری، زمان و مکان یادگیری و ارزشیابی آموخته ها بر عهده مدرس یا نهاد آموزشی مربوطه بود. و یادگیرندگان شخصیت هایی وابسته هستند و تنها آن چیزی که برای آن ها تعیین می شود، می توانند یاد بگیرند. در واقع بزرگسالان به نحوی مورد آموزش قرار می گرفتند که گویی کودکی بیش نیستند (۲۴). نولز^۲ این

^۱. Pedagogy

^۲. Knowles

شرایط را دلیل عمده آسیب‌هایی نظیر نرخ بالای انصراف از برنامه آموزشی، سطح انگیزش بسیار پایین و عملکرد یادگیری ضعیف می‌دانست. بر این اساس از دهه ۱۹۵۰ پژوهش‌های تجربی و میدانی بر روی یادگیرندگان بزرگسالان آغاز آموزش بزرگسالان آغاز شد. و ایده تفاوت بین آموزش و یادگیری کودکان و بزرگسالان با جدیت بیشتری مطالعه شد. این مطالعات دانش مربوط به بزرگسالان را به دیگر حوزه‌های علمی بسط داده و نظریه‌ی جدیدی را که بزرگسالان یادگیرندگانی خود راهبر^۱ هستند به نام آندراگوژی^۲ به وجود آورد (۲۵). مالکوم نولز که نام وی با مفهوم آندراگوژی در هم آمیخته است، مفروضه‌های نظریه آندراگوژی را بر اساس تحلیل مجموعه پژوهش‌های انجام شده به صورت موارد زیر ارائه می‌دهد :

- ۱- بزرگسالان نیازمند این هستند که بدانند چرا باید چیزی را بیاموزند. ۲- بزرگسالان به شدت نیازمند این هستند که خود راهبر باشند. ۳- بزرگسالان نسبت به کودکان تجربه‌های بیشتر و متفاوت‌تری دارند. ۴- بزرگسالان هنگامی برای یادگیری آمادگی پیدا می‌کنند که در موقعیت‌های واقعی نیاز به دانستن یا توانایی انجام دادن امور به نحوی اثربخش تر و رضایتمندانه را حس کنند. ۵- بزرگسالان با نوعی نگاه وظیفه‌محور وارد یک تجربه یادگیری می‌شوند. ۶- بزرگسالان تحت تاثیر هر دو دسته عوامل درونی و بیرونی برای یادگیری برانگیخته می‌شوند (۲۴). که برطبق این نظریه مدل فرآیندی آموزش بزرگسالان دارای گام‌های آماده‌سازی یادگیرندگان، جو مناسب، برنامه‌ریزی- فرآیند، نیازسنجی، تدوین اهداف، طراحی برنامه یادگیری، فعالیت‌های یادگیری و ارزشیابی می‌باشد (۲۵)، اما در قرن ۲۱ با توجه به سرعت بالای تغییرات، استناد به نظریه پداگوژی و آندراگوژی کافی نیست. چرا که سازمان‌ها امروزه نیازمند افرادی هستند یادگیرنده، خلاق، نوآور، دارنده مهارت و انگیزه که قادر باشند با تغییرات سریع همسو باشند؛ بر این اساس بلاشک و هیس^۳ (۲۰۱۶) اصولی اساسی برای آموزش‌های سازمانی را مد نظر قرار دادند که به نظریه هیوتاگوژی^۴ معروف شد (۲۴). بر طبق این نظریه عاملیت انسان در یادگیری، یک اصل مهم و بنیادی است و اصل دوم این نظریه، توانمندی^۵ که با خودکارآمدی یادگیرنده، ارتباط، خلاقیت، همکاری، حل مسئله و مشارکت و دیگر ارزش‌های مثبت مدنظر قرار می‌گیرد (۲۶). همچنین در افق چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت ایران، برای دستیابی به اهداف سند راهبردی، توجه به نقش توسعه منابع انسانی انکارناپذیر است. زیرا این سند بر اقتصادی مبتنی بر صنعت نفت دانش محور و شناخت چالش‌ها و الزامات لازم برای دستیابی به اهداف سند، توجه دانشمندان، دست اندرکاران و صاحب‌نظران

^۱. Self-directed

^۲. Andragogy

^۳. Blaschke & Hase

^۴. Heutagogy

^۵. capability

را به خود جلب نموده و نیاز به برنامه ریزی استراتژیک در آموزش های سازمانی را به صورت قاطعانه تری مطرح کرده است (۲۷). علاوه بر آن در تحقیقات اسپینا رومرو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) که به تجزیه و تحلیل ۷۵۳ نشریه در **scopus** مربوط به مهارت های نرم و آموزش سازمانی طی دوره زمانی ۲۰۲۱-۱۹۹۹ در کشور انگلستان پرداخته بودند، نشان داد دو کلید واژه آموزش پرسنل و مهارت های نرم بیشترین همبستگی را داشتند (۲۸). در این زمینه مهمترین مطالعات خارجی که در زمینه آسیب شناسی آموزش های سازمانی مهارت نرم می توان اشاره کرد: تقی و طالب (۲۰۲۳) که به بررسی آسیب های آموزش سازمانی شرکت نفت کویت پرداخته بودند دریافتند که مهارت های رهبری در بخش نفت و گاز کویت به طور قابل توجهی برای چالش هایی که در پیش و روست، آماده نشده است. و علاوه بر مهارت رهبری، نیاز به آموزش و تقویت مهارت دانش کسب و کار، مهارت فنی، مهارت های ارتباطی، مهارت های تصمیم گیری و مهارت های مدیریت با توجه به تکنولوژی سریع در حال تغییر در بخش نفت و گاز وجود دارد (۲۹). و یا در پژوهش گالستر^۲ و همکاران (۲۰۲۳) که به بررسی عوامل موثر بر آموزش های سازمانی مهارت نرم در صنعت نیوزلند پرداخته بودند در این پژوهش ۱۷ مهارت نرم (تحلیل، مشارکت، ارتباطات عمومی، ارتباطات شفاهی، ارتباطات نوشتاری، آگاهی های فرهنگی، خلاقیت، تنوع، همدلی، استقلال، روابط فردی، رهبری، گوش دادن، مربیگری، مذاکره، حل مسئله و تیم) برای متخصصان بخش فنی شناسایی شد که این مهارت های نرم به اندازه شرکت بستگی ندارند و توزیع مهارت ها بر اساس کسب و کار اصلی است. و صرف نظر از کسب و کار اصلی، در شرکت های نرم افزاری مهارت های ارتباطی بیشتر از مهارت های مربوط به ارزش های انسانی یا اجتماعی (آگاهی های فرهنگی و همدلی) لازم می باشند (۳۰). و همچنین در پژوهش پلاکوا^۳ و همکاران (۲۰۲۳) که به بررسی مسائل چالش برانگیز در آموزش های سازمانی مهارت های نرم پرداخته بودند عمده چالش ها به تفاوت در تعاریف و مفهوم سازی مهارت های نرم است. و رشد این مهارت ها به تعامل بین ویژگی های فردی (شخصیت و توانایی) و عوامل زمینه ای در سازمان مربوطه است و مهمترین مهارت های شناسایی شده برای صنعت پنجم مهارت حل مسئله، مهارت ارتباطی، مهارت، مهارت مدیریتی، مهارت کار تیمی، مهارت رهبری، مهارت جهت گیری ارزشی، مهارت تفکر تحلیلی و انتقادی، مهارت انعطاف پذیری، مهارت مشارکت و ابتکار، مهارت یادگیری، مهارت تمرکز، مهارت مسئولیت پذیری و مهارت هوش هیجانی است. علاوه بر این افراد باید هر دو مهارت نرم و سخت را به صورت متعادل برای رشد و پیشرفت های سازمان داشته باشند و تقاضا برای مهارت های فنی باعث تعیین نوع مهارت نرم مرتبط با آن

^۱. Espina-Romero

^۲. Galster

^۳. Polakov

می گردد برای مثال تقاضا برای برنامه نویسی باعث افزایش تقاضا برای مهارت های نرم کار تیمی و خلاقیت می گردد (۳۱). علاوه بر این گریمز^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی رابطه بین برنامه آموزش مهارت های نرم و آموزش سواد مالی جوانان فقیر و آسیب پذیر در اندونزی (آژانس توسعه بین المللی ایالات متحده) پس از دو سال آموزش، نشان دادند که ارتباط قابل توجهی بین مهارت های نرم و رفتارهای مالی وجود دارد. آموزش مهارت های نرم همزمان با آموزش های مالی باعث افزایش قابل توجهی در رفتارهای مالی مسئولانه شده است. اکثریت قریب به اتفاق از شرکت کنندگان به شدت توافق کردند که آنها چیزهای زیادی در مورد مهارت های نرم و سواد مالی یاد گرفته اند و چون آموزش سواد مالی، رفتارهای مالی را و کسب مهارت های نرم، خود کارآمدی را بهبود بخشیده است در نتیجه به اشتغال جدید یا بهتر شدن همان عملکرد شغلی منجر شده است (۳۲). و یا در پژوهش های داخلی از جمله پرکار و همکاران (۱۴۰۲) آسیب شناسی آموزش کارکنان سامانه فرماندهی حادثه در بیمارستانهای استان گیلان با استفاده از الگوی آسیب شناسی سه شاخگی نتایج بخش کمی نشان داد، عوامل فرایندی (سیاستگذاری و اجرایی و فرایندهای سازمانی و آموزشی)، آسیب زنده تر از عوامل زمینه ای (مدیریت و پشتیبانی و اهداف سازمانی و اقدامات تخصصی) و ساختاری (کالبدی زیربنایی و راهبردی) در فرایند آموزش هستند (۲۱). و یا در پژوهش روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱) که به بررسی آسیب شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس خط مشی های شایستگی بین المللی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب پرداخته بودند یافته های حاصل از آسیبهای نظام مدیریت منابع انسانی در شش بعد که شامل: ۱- نظام تامین منابع انسانی ۲- نظام جبران خدمت منابع انسانی، ۳- نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی، ۴- نظام آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵- نظام نگهداری منابع انسانی و ۶- نظام روابط کار منابع انسانی طراحی گردید و ۲۵ زیر عامل به عنوان آسیبهای نظامهای مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب تعیین گردید و در بین تمامی آسیب ها، آسیب قدرت انگیزش کارکنان بیشترین وزن و اهمیت اول را کسب کرده است (۲۷). و همچنین در پژوهش رشیدی و همکاران (۱۴۰۰) که به بررسی چارچوب کارکنان راکد در صنعت نفت، چالش های آموزش سازمانی و توسعه مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد بر اساس چهار نوع (کارکنان مازاد محور، کارکنان انباشت محور، کارکنان ارزش محور و کارکنان دانش محور) پرداخته بودند آسیب شناسی صورت گرفته با چهارچوب ارائه شده در چهارگانه های کارکنان راکد به ترتیب نشان می دهد؛ آموزش و توسعه کارکنان مازاد محور با ارزش استراتژیک پایین و شایستگی عمومی، آموزشهای سازمانی به صورت محدود و در راستای شناساندن شرح وظایف و یادگیری مهارتهای خاص نیست؛ در کارکنان انباشت محور با عنایت به ارزش استراتژیک بالا

^۱.Grimes

و شایستگی عمومی آن ها مبتنی بر فرهنگ سازمانی، توسعه مسیر شغلی و تجربیات کاری نبوده؛ در کارکنان ارزش محور با ملاحظه به ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص، آموزش به صورت مستمر و در راستای فرصت های رشد و ارتقاء و توسعه، مبتنی بر خودارزیابی نبوده و در آخر در کارکنان دانش محور با توجه به ارزش استراتژیک پایین و شایستگی خاص، آموزش مختص کارکنان توانمند و توسعه مهارت های سازمانی و مبتنی بر خلاقیت و شایستگی نیست (۳۳). همچنین مرزبان و همکاران (۱۴۰۱) علل و عواملی آسیب های آموزشی در سازمان های دولتی با بهره گیری از روش تحلیل لایه ای علت ها^۱ (CLA) در سطوح و لایه های مختلف سازمانی بررسی نموده و علل ناکارآمدی روش ها و رویکردهای آموزشی در سازمانهای دولتی، در چهار سطح لیتانی، ساختاری، گفتمان-جهانبینی و استعاره-اسطوره می دانند. و شناخت هنجارها و چالش هایی که ریشه در جهانبینی، فرهنگ و طرز تفکر یک جامعه دارد (سطح سوم) پیشنیازی ضروری و سودمند برای اتخاذ رویکردها و طراحی روشهای آموزشی در یک بستر اجتماعی و گفتمانی است. سازمانهای دولتی در ایران، بر اساس یافته های این پژوهش، بیش از هر چیز متأثر از گفتمان های پدرسالاری، صنعتی و ایدئولوژیک هستند که غالباً تقویت کننده رویکردهای سنتی (ازجمله ارتباط یکسویه، سلسله مراتب، یکسانسازی، اطاعت پذیری و ابزارانگاری) است و در برابر گفتمان های نوین در حوزه آموزش (ازجمله تفکر انتقادی، جامعه محوری، مشارکت، گزینش گری، تنوع، خلاقیت پروری و شایستگی محوری) دارای مقاومت است. درنتیجه، پیش شرط رفع چالش ها و مسائل آموزشی در این سطح و خلق راهکارهای بدیل برای ارتقای اثربخشی آموزشی و توسعه سرمایه های انسانی، تغییر در گفتمان فرهنگی و اجتماعی غالب (ازجمله در حوزه های فرهنگ سازمانی، رویکرد رهبری و ارزش های محوری) در سازمان هاست (۳۴). عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی با تمرکز بر مدل توسعه فردی (IDP) که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای رشد و بهسازی هریک از افراد در راستای تحقق اهداف مشترک توسعه حرفه ای افراد در بهسازی و ارتقای سازمانی می باشد، در این فرایند به تصمیم گیری و اتخاذ تصمیم مشترک با مشارکت خود کارمند، سرپرست، مدیر واحد، ناظر و یا مربی تأکید می کند و این مدل از برنامه ریزی می تواند در قالب یک فرایند مداوم و پویا جهت تعالی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان مورد توجه قرار گیرد (۳۵). و یا در پژوهش دیوار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸) در بررسی آسیب شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد، یافته های آنها نشان داد عامل فقدان انگیزه نقش بسزایی در ایجاد آسیب های وارده به فرایند آموزش داشت. و در بعد ساختاری مقوله طراحی آموزشی نقش بسزایی در ایجاد آسیب های وارده به فرایند آموزش داشت. و در بعد زمینه ای یا محیطی مقوله ارتباط با دانشگاه و نقش مولفه های آن آسیب جدی به آموزش های

^۱. casual layered analysis

سازمانی وارد نموده اند (۳۶). روشن است که این تغییرات اساسی در محیط کسب و کار تهدیدها و فرصت‌های فراوانی را پیش روی شرکت‌های نفتی قرار داده است تا آنها مبتنی بر نظام مطلوب مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی خود را جهت مقابله با این تهدیدات و بهره‌برداری از فرصت‌های به وجود آمده، ارتقاء دهند (۳۷). توجه به نتایج تحقیقات آموزش‌های مهندسی مورد نیاز صنعت در کشور ایران، مهمترین مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای موفق شدن در صنعت عبارت‌اند از: توانایی علمی در رشته مورد نظر، آشنایی با علوم و فنون نوین آشنایی با مباحث مدیریت، اقتصاد و مالی، دارا بودن انگیزه کافی، توانایی یادگیری مادام‌العمر و به روز کردن خود، توانایی انجام دادن کار تیمی و گروهی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی تشخیص، تحلیل و حل مسائل مهندسی، توانایی طراحی، ساخت و بهره‌برداری سیستم، توانایی خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای و اخلاق مهندسی، توانایی تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری در برنامه‌های آموزش سازمانی برای برآوردن نیازهای صنعت لازم است (۳۸). از طرف دیگر، شرکت پتروشیمی جم از نظر آمار نیروی انسانی یکی از بزرگترین شرکتهای جنوب کشور که در فروش محصولات خود در رقابت بسیار بالایی با دیگر کشورهای بین‌المللی همراستای خود می‌باشد و با توجه به نقش مهم منابع انسانی در این شرکت، توجه به مهارت‌ها، تکنیک‌های منحصر به فرد، سابقه کار، تجربیات کاری، شایستگی کارکنان و آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی امری ضروری است چرا که این شرکت نزدیک به دو دهه که در آموزش‌های سازمانی خود از مدل‌های استاندارد مدیریت کیفیت (IMS) و مدل تعالی سازمانی (EFQM)، مدل تعالی مدیریت پروژه، ایزو ۱۰۰۱۵، حل مساله و کانون ارزیابی استفاده کرده است، اما هنوز این شرکت به یک سازمان یادگیرنده با کارکنانی که مشتاق و دارای انگیزه یادگیری با توان حل مساله و انعطاف‌پذیر باشد، نرسیده است. و همچنین تمایل به تداوم و حفظ وضعیت موجود دارند و ساختار سازمانی سنتی است و نگاه آنها به منافع اقتصادی کوتاه مدت است. علاوه بر آن کلیه پژوهش‌های فوق‌نشان داد که هر سازمانی شرایط و ویژگی‌های خاص خود را دارد و مدل‌ها و الگوهای بکار برده شده، قابلیت استفاده کامل و همه‌جانبه در سایر صنایع را ندارند، و هر یک بعدی از مجموعه ابعاد در حوزه مفهوم مهارت‌های نرم به عبارتی از منظری متفاوت به آن پرداخته و عناصر و عوامل موثر و فرآیندهای آن را مورد واکاوی قرار داده‌اند. لذا شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سیستم‌ها و فرآیندهای آموزش منابع انسانی در هر سازمانی می‌تواند بر عملکرد شغلی آن سازمان تأثیر بگذارد. در این راستا و با توجه به آنچه در شرکت پتروشیمی جم طی دو دهه در ارتباط با آموزش‌ها رقم خورده است، کارکنان مجموعه‌ای از مهارت‌های سخت را به خوبی فراگرفته‌اند و در رفتار و عملکرد آنان بارز می‌باشد اما مهارت‌های نرم همچون کارگروهی، همفکری، مشارکت، حل مسأله، همدلی و انعطاف‌پذیری در مجموعه فعالیت‌های آنان دیده نمی‌شود و به عنوان یک دغدغه برای مدیران میانی و ارشد مطرح می‌باشد. لذا هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی

و ارزیابی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش های سازمانی مهارت نرم در صنعت بر اساس مدل هالتون می باشد و در راستای این هدف سؤالات زیر در کانون توجه قرار می گیرند:

- ۱- اهمیت عوامل فردی موثر بر انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟
- ۲- اهمیت عوامل آموزشی موثر بر انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟
- ۳- اهمیت عوامل سازمانی موثر بر انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟
- ۴- موثرترین عامل (فردی، آموزشی و سازمانی) در عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم کدام است؟

روش شناسی پژوهش

از آن جا که این پژوهش به آسیب شناسی و ارزیابی عوامل موثر بر عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار می پردازد، از نظر طرح جزء طرح کاربردی بوده، و به دلیل آن که داده ها به صورت میدانی و در سازمان جمع آوری می شود، روش پژوهش، توصیفی- پیمایشی با رویکرد ارزشیابی می باشد.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری پژوهش

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت پتروشیمی جم بود که در دوره های آموزشی مهارت های سخت، مهارت های نرم و مهارت عمومی شرکت کرده اند و با رویکرد نمونه گیری هدفمند و نمونه گیری دردسترس از میان جامعه آماری، افراد شرکت کننده در امور مختلف شرکت پتروشیمی جم به عنوان نمونه انتخاب شدند که تعداد آن ها ۲۳۲ نفر می باشد.

ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر به منظور آسیب شناسی و ارزیابی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش های سازمانی مهارت نرم در صنعت بر اساس مدل هالتون از یک ابزار تحت عنوان پرسشنامه ی انتقال یادگیری والر (۲۰۱۲)

استفاده شد که بر اساس مدل انتقال یادگیری هالتون (۲۰۰۵) و عوامل و ابعاد مطرح شده در آن، طراحی و تنظیم کرده است. این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

این بخش شامل اطلاعات مربوط به سن (۳۰ سال به پایین - ۳۱ تا ۴۰ سال - ۴۱ تا ۵۰ سال - ۵۱ سال به بالا)، سطح تحصیلات (فوق دیپلم به پایین - لیسانس - فوق لیسانس به بالا) و سابقه‌ی خدمت (۱۰ سال به پایین - ۱۱ تا ۲۰ سال - ۲۱ سال به بالا) کارکنان می‌باشد.

گویه‌های پرسشنامه

این بخش از پرسشنامه شامل ۸۶ گویه است که در ۱۶ عامل زیرمجموعه‌ی سه عامل کلی مدل انتقال هالتون (۲۰۰۵) جای می‌گیرند گزینه‌های پاسخ گویه‌ها، طیف ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نه مخالفم نه موافقم = ۳، موافقم = ۴، کاملاً موافقم = ۵) می‌باشد.

جدول ۱- ابعاد و گویه‌های پرسشنامه‌ی انتقال یادگیری والر (۲۰۱۲)

ردیف	عوامل	گویه‌ها
۱	عوامل فردی	
۱-۱	آمادگی یادگیرنده	۱-۹-۱۰-۱۳
۲-۱	انگیزه‌ی انتقال	۲-۳-۴-۵
۳-۱	ظرفیت فرد برای انتقال	۱۱-۱۲-۱۹-۲۰-۲۵-۲۶-۲۷
۴-۱	نتایج فردی مثبت	۶-۷-۸-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۲۲
۵-۱	نتایج فردی منفی	۱۴-۲۱-۲۳-۲۴
۶-۱	انتظارات از تلاش برای انتقال	۶۳-۶۶-۶۸
۷-۱	انتظارات از پیامدهای عملکرد	۶۹-۶۷-۶۵-۶۴-۶۲
۸-۱	خودکارآمدی عملکرد	۷۹-۸۰-۸۱-۸۲
۲	عوامل آموزشی	
۱-۲	اعتبار محتوا	۴۵-۴۶-۴۷-۵۶-۵۷
۲-۲	طرح انتقال	۵۰-۵۱-۵۲-۵۳
۳	عوامل سازمانی	
۱-۳	حمایت همکار	۲۸-۲۹-۳۰-۳۱

ردیف	عوامل	گویه‌ها
۲-۳	حمایت سرپرست	۳۲-۳۳-۳۷-۳۸-۳۹-۴۲
۳-۳	مجوز سرپرست	۳۴-۳۵-۳۶-۴۰-۴۱-۴۳-۴۴
۴-۳	فرصت کاربرد	۴۸-۴۹-۵۴-۵۵-۵۸-۵۹-۶۰-۶۱
۵-۳	فرصت تغییر	۷۰-۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵
۶-۳	هدایت عملکرد	۷۶-۷۷-۷۸-۸۳-۸۴-۸۵-۸۶

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه‌ی انتخاب شده بر مبنای مدل هالتون و پاسخگویی به سوالات پژوهش، از روش‌های آماری زیر استفاده می‌گردد:

- ۱- اهمیت عوامل فردی موثر بر انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟ (روش آزمون تی تک نمونه‌ای)
- ۲- اهمیت عوامل آموزشی موثر بر انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟ (روش آزمون تی تک نمونه‌ای)
- ۳- اهمیت عوامل سازمانی موثر بر انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟ (روش آزمون تی تک نمونه‌ای)
- ۴- موثرترین عامل (فردی، آموزشی و سازمانی) در عدم انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم کدام است؟ (روش تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر)

یافته‌های پژوهش

- ۱- اهمیت عوامل فردی موثر بر عدم انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟

برای پاسخ به این سوال از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. جدول شماره (۲) میانگین و انحراف استاندارد عوامل فردی موثر بر عدم انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار را از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم و مقایسه‌ی آن با میانگین معیار ۳ نشان می‌دهد.

جدول ۲- مقایسه‌ی میانگین اهمیت عوامل فردی موثر بر عدم انتقال آموخته‌ها با میانگین معیار

میانگین معیار: ۳					
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی
آمادگی	۲۳۱	2.8857	.67834	-2.561	۲۳۰
انگیزه	۲۳۱	2.1807	.76724	-16.229	۲۳۰
ظرفیت	۲۳۱	2.8857	.67834	-2.561	۲۳۰
نتایج فردی مثبت	۲۳۱	3.2176	1.03143	3.207	۲۳۰
نتایج فردی منفی	۲۳۱	2.7096	.64741	-6.818	۲۳۰
انتظارات از تلاش برای انتقال	۲۳۱	2.4710	.99727	-8.044	۲۳۰
انتظارات از پیامدهای عملکرد	۲۳۱	3.1313	.92305	2.157	۲۳۰
خودکارآمدی عملکرد	۲۳۱	2.5080	.68678	-10.865	۲۳۰
sig					

هم‌چنان‌که ملاحظه می‌شود، در مقایسه با میانگین معیار ۳ و سطح معنی داری به دست آمده، کارکنان پتروشیمی جم، اهمیت عدم وجود نتایج فردی مثبت انتقال آموخته‌هایشان به محیط کار (با میانگین ۳/۲۱) را به عنوان یکی از عوامل موثر در عدم تمایلشان به انتقال آموخته‌هایشان به محیط واقعی کار تلقی می‌کنند و در رده بعدی عدم تحقق انتظاراتشان از تحقق عملکرد واقعی آموخته‌ها در محیط واقعی کار (با میانگین ۳/۱۳) را عامل موثر ارزیابی نموده‌اند. اما سایر عوامل اثر معنی داری را بر عدم تمایل آنان نداشته‌اند.

۲- اهمیت عوامل آموزشی موثر بر عدم انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟

برای پاسخ به این سوال از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. جدول شماره (۳) میانگین و انحراف استاندارد عوامل آموزشی موثر بر عدم انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار را از دیدگاه شرکت پتروشیمی جم و مقایسه‌ی آن با میانگین معیار ۳ نشان می‌دهد.

جدول ۳- مقایسه‌ی میانگین اهمیت عوامل آموزشی موثر بر عدم انتقال آموخته ها با میانگین معیار

میانگین معیار: ۳						
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	sig
اعتبار محتوا	۲۳۱	2.8113	.83579	.83579	۲۳۰	.001
طرح انتقال	۲۳۱	2.7338	.84442	.84442	۲۳۰	.000

همچنان که ملاحظه می شود، در مقایسه با میانگین معیار ۳ و سطح معنی داری به دست آمده کارکنان شرکت پتروشیمی جم، اعتبار محتوا (با میانگین ۲/۸۱) و طرح انتقال (با میانگین ۲/۷۳) را عوامل مهمی در عدم انتقال آموخته هایشان از دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار ارزیابی ننموده اند.

۳- اهمیت عوامل سازمانی موثر بر عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم به چه میزان است؟

برای پاسخ به این سوال از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد. جدول شماره (۴) میانگین و انحراف استاندارد عوامل فردی موثر بر عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار را از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم و مقایسه ی آن با میانگین معیار ۳ نشان می دهد.

جدول ۴- مقایسه‌ی میانگین اهمیت عوامل سازمانی موثر بر عدم انتقال آموخته ها با میانگین معیار

میانگین معیار: ۳						
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	sig
حمایت همکار	۲۳۱	3.0245	.95749	.389	۲۳۰	.697
حمایت سرپرست	۲۳۱	2.9113	.96054	-1.404	۲۳۰	.162
مجوز سرپرست	۲۳۱	2.4874	.80225	-9.710	۲۳۰	.000
فرصت کاربرد	۲۳۱	2.9439	.82026	-1.040	۲۳۰	.299
فرصت تغییر	۲۳۱	2.8222	.85081	-3.168	۲۳۰	.002
هدایت عملکرد	۲۳۱	2.7405	.86766	-4.546	۲۳۰	.000

همچنان که ملاحظه می شود، در مقایسه با میانگین معیار ۳ و سطح معنی داری به دست آمده، کارکنان پتروشیمی جم، اهمیت عدم حمایت همکار (با میانگین ۳/۰۲)، عدم حمایت سرپرست (با میانگین ۲/۹۱) و نبود فرصت کاربرد آموخته هایشان در محیط واقعی (با میانگین ۲/۹۴)، را به عنوان عوامل موثر در عدم تمایلشان به انتقال آموخته هایشان به محیط واقعی کار تلقی می کنند. اما سایر عوامل اثر معنی داری را بر عدم تمایل آنان نداشته اند.

۴- موثرترین عامل (فردی، آموزشی و سازمانی) در عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم کدام است؟

بر اساس جدول شماره (۵) از بین عوامل عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار از دیدگاه کارکنان پتروشیمی جم بالاترین میانگین اهمیت متعلق به عامل سازمانی (۲/۸۰) و پایین ترین میانگین اهمیت متعلق به عامل فردی (۲/۷۴) می باشد. با توجه به این که مقدار مآچلی (۰/۸۲) با درجه آزادی ۲ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی دار به دست آمده است پس مفروضه کروییت برقرار نیست (کواریانس های عوامل سه گانه برابر نیست) و بنابراین از آزمون درون گروهی با تعدیل درجات آزادی استفاده شده است.

نتایج حاصل از تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر در مقایسه ی اهمیت عوامل فردی، سازمانی و آموزشی از دیدگاه کارکنان نشان می دهد که بر اساس آزمون گرین هاوس-گیسر، مقدار $F(2/08)$ در درجه آزادی (۱/۷۰ و ۳۹۰/۹۷) معنی دار به دست نیامده است. بنابراین از دیدگاه کارکنان، بین اهمیت عوامل سه گانه ی فردی، آموزشی و سازمانی در عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول ۵- تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر- شاخص های معنی داری تفاوت اهمیت عوامل عدم انتقال آموخته های دوره های آموزشی مهارت های نرم به محیط کار

منابع تغییرات	شاخص	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
عوامل عدم انتقال آموخته	گرین هاوس-گیسر	۰/۳۹	۴/۲۵ و ۲۱۴	۰/۲۳	۲/۰۸	۰/۱۳

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به آسیب شناسی و ارزیابی عوامل موثر بر اثربخشی آموزش های سازمانی مهارت های نرم در صنعت بر اساس مدل هالتون پرداخت. در سوال اول پژوهش، مقایسه ی میانگین اهمیت عوامل فردی موثر بر عدم انتقال آموخته ها با میانگین معیار نشان داد که کارکنان پتروشیمی جم، اهمیت عدم وجود نتایج فردی مثبت انتقال آموخته هایشان به محیط کار را به عنوان یکی از عوامل موثر در عدم تمایلشان به انتقال آموخته هایشان به محیط واقعی کار تلقی می کنند و در رده بعدی عدم تحقق

انتظاراتشان از تحقق عملکرد واقعی آموخته‌ها در محیط واقعی کار را عامل موثر ارزیابی نموده‌اند. اما سایر عوامل اثر معنی‌داری را بر عدم تمایل آنان نداشته‌اند. بنابراین یافته‌های سوال اول بیانگر این امر هستند که انتقال آموخته‌های آموزش سازمانی مهارت‌های نرم به محیط کار نتوانسته نتایج مثبت فردی را برای کارکنان شرکت پتروشیمی جم به همراه داشته باشد و انتظارات آنان را از تحقق عملکرد واقعی آموخته‌ها در محیط کار برآورده نساخته است و این عوامل منجر به عدم تمایل کارکنان به انتقال آموخته‌ها در محیط کار واقعی و در نتیجه کاهش اثربخشی آموزش‌های سازمانی مهارت‌های نرم می‌گردد. به این ترتیب نتایج حاضر همراستا با پژوهش گریمز و همکاران (۲۰۲۲) می‌باشد که نتایج این پژوهش بر تاثیر نتایج فردی مثبت در انتقال آموخته‌ها و در نتیجه اثربخشی آموزش مهارت‌های نرم تاکید داشت به نحوی که انتقال آموخته‌های آموزش مهارت‌های نرم در کارکنان باعث افزایش سواد مالی، بهبود عملکرد شغلی آنان و حتی اشتغال جدید برای آنان گردید و با نتایج فردی مثبت همراه بود.

همچنین عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود دریافتند که برنامه توسعه فردی که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای رشد و بهسازی هریک از کارکنان باشد، در بهسازی و ارتقای سازمانی موثر است که این نتایج با نتایج پژوهش حاضر همراستاست؛ چرا که براساس نتایج پژوهش حاضر، عدم تمایل کارکنان پتروشیمی جم به انتقال آموخته‌های آموزش مهارت‌های نرم به محیط واقعی کار، بیش از هر چیز ناشی از عدم وجود نتایج فردی مثبت و عدم تحقق انتظارات از پیامدهای عملکرد می‌باشد؛ این فقدان می‌تواند بیانگر بی‌توجهی و مورد غفلت واقع شدن اهداف، نیازها و شرایط توسعه فردی هر یک از کارکنان، عدم شناسایی تجارب ضروری برای بهسازی آنان و عدم تمرکز بر ایجاد تجارب یادگیری مطابق با اهداف، نیازها، شرایط و انتظارات هر یک از آنان باشد که منجر به کاهش یا فقدان نتایج فردی مثبت و عدم تحقق انتظارات از پیامدهای عملکرد و در نتیجه عدم تمایل کارکنان به انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار گردیده است.

در سوال دوم پژوهش، مقایسه‌ی میانگین اهمیت عوامل آموزشی موثر بر عدم انتقال آموخته‌ها با میانگین معیار نشان داد که کارکنان پتروشیمی جم، اعتبار محتوا و طرح انتقال را عوامل مهمی در عدم انتقال آموخته‌هایشان از دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار ارزیابی ننموده‌اند.

در سوال سوم پژوهش، مقایسه‌ی میانگین اهمیت عوامل سازمانی موثر بر عدم انتقال آموخته‌ها با میانگین معیار نشان داد که کارکنان پتروشیمی جم، به ترتیب اهمیت عدم حمایت همکار، عدم حمایت سرپرست و نبود فرصت کاربرد آموخته‌هایشان در محیط واقعی را به عنوان عوامل موثر در عدم تمایلشان به انتقال آموخته‌هایشان به محیط واقعی کار تلقی می‌کنند. اما سایر عوامل اثر معنی‌داری بر عدم تمایل آنان نداشته‌اند. یافته‌های مذکور همراستا با نتایج پژوهش مرزبان و همکاران (۱۴۰۱) می‌باشد که دریافتند

که سازمان‌های دولتی در ایران بیش از هر چیز متأثر از گفتمان‌های پدرسالاری، صنعتی و ایدئولوژیک هستند که غالباً تقویت‌کننده رویکردهای سنتی (ازجمله ارتباط یکسویه، سلسله‌مراتب، یکسان‌سازی، اطاعت‌پذیری و ابزارانگاری) است و در برابر گفتمان‌های نوین در حوزه آموزش (ازجمله تفکر انتقادی، جامعه‌محوری، مشارکت، گزینش‌گری، تنوع، خلاقیت‌پروری و شایستگی‌محوری) دارای مقاومت است. از یک سو این رویکردهای سنتی می‌توانند با عدم حمایت سرپرست از انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط واقعی کار همراه باشند و از سوی دیگر مقاومت در برابر گفتمان‌های نوین در حوزه آموزش می‌تواند منجر تهدیدهایی بر سر راه کاربرد آموخته‌ها در محیط واقعی ایجاد کند.

یافته‌های **سوال چهارم پژوهش** نشان داد که از دیدگاه کارکنان شرکت پتروشیمی جم، بین اهمیت عوامل سه‌گانه‌ی فردی، آموزشی و سازمانی در عدم انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم به محیط کار تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

این نکته حائز اهمیت است که یکی از مهمترین اقداماتی که سازمان‌های موفق برای انتقال آموزش و اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحیح و به موقع است که این امکان را به مدیران می‌دهد تا همواره از مسائل و آسیب‌های جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری کنند (پرکار، ۲۰۲۳). بنابراین با درک اهمیت جایگاه آموزش به صورت مداوم و پیگیرانه در سازمان‌ها و ضرورت انجام آسیب‌شناسی و ارزیابی مداوم آموزش‌ها به صورت پی در پی جهت اتخاذ اقدامات راهبردی، پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی مهارت‌های نرم شرکت پتروشیمی جم و به بررسی علل شکل‌گیری چنین آسیب‌هایی پرداخته است. یافته‌ها نشان دادند که از منظر کارکنان شرکت پتروشیمی جم هر سه عامل فردی، آموزشی و سازمانی در تمایل کارکنان به انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم موثر هستند و اگرچه فقدان هریک از مولفه‌های یاد شده در عوامل مذکور می‌تواند منجر به عدم تمایل کارکنان به انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار شود، با اینحال از منظر کارکنان شرکت پتروشیمی جم، عدم وجود نتایج فردی مثبت، عدم تحقق انتظارات از پیامدهای عملکرد، عدم حمایت سرپرست، عدم حمایت همکار و نبود فرصت کاربرد آموخته‌ها در محیط واقعی بر عدم تمایل آنان به انتقال آموخته‌ها به محیط کار و در نتیجه کاهش اثربخشی دوره‌های آموزشی مهارت‌های نرم موثر است. در خاتمه با توجه به نتایج حاضر پیشنهاداتی به شرح زیر مطرح می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی مشابه پژوهش حاضر در شرکت‌هایی با شرایط مشابه شرکت پتروشیمی جم انجام شود تا بتوان به بررسی و مقایسه نتایج حاصل پرداخت.

- پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه با هدف پژوهش حاضر با روش کیفی انجام شود تا بتوان از طریق مصاحبه با کارکنان به اطلاعات کامل‌تری دست یافت و دیگر عوامل موثر در انتقال آموخته‌های دوره‌های آموزشی مهارت نرم را شناسایی و بررسی کرد.

- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگری مشابه پژوهش حاضر به منظور بررسی دیدگاه سایر افراد حاضر در این برنامه یعنی مدیران، برنامه‌ریزان و مدرسان دوره‌های آموزشی انجام شود و با مقایسه نگرش همه کاربران بتوان به افق بازتری دست یافت.

منابع

1. Asbari, M. (2024). The Influence of Hard skills, Organizational learning and Soft skills on Teacher innovation capability during digital era. JOURNAL OF P ROFESOR, Vol. 1 No.
2. Sharaf Z, Nili Ahmedabadi M, Leyaghatdar M J. Investigation and pathology of organizational training of water and electricity industry engineers. Traning and development of human resources, 2023, 38(10): 154-181.
3. Fathi Vajargah, Korosh. (2004). Planning in-service training for employees. Tehran, Samit Publications.
4. Erfani Khanghahi M, Bagheri S. Study of the Effective Factors on Transfer of Education among the Staff Universities of Medical Sciences in Tehran (Model Presentation). Educ Strategy Med Sci 2023; 16(2):183-189
5. García EE.(2005). Teaching and learning in two languages: Bilingualism & schooling in the United States: Teachers College Press;
6. Gura, O. (2019). Specifics of soft skills development of IT-students by the means of educational scrum projects. ScienceRise: Pedagogical Education, 4(31), 8-15. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2019.172007>
7. Blankenship, C. M. (2017). Human resource managers' perceptions of soft skills, involuntary employment turnover, and the efficacy of a proposed career pathway model. (Publication No. 10260656) [Doctoral dissertation, Mississippi State University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

8. 8.Barwick, T. (2018). Is your company “soft” enough. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/insights-intelai/2018/11/29/is-your-company-soft-enough/?sh=4c5f2410552e>
9. 9. Cacciolatti, L., Lee, S. H., & Molinero, C. M. (2017). Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and soft skills of graduates in the UK. *Technological Forecasting & Social Change*, 119, 139-153.
10. 10. Mitsea ,E.,Drigas.,A,and Mantas,p .(2021). Soft skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21 st century. *International Journal of Online & Biomedical Engineering*, 17(14).121-132.
11. 11. Basiri, M., Rafati Khosrow Shahi, S. (2022). The book of soft skills for improving individual and organizational performance based on the recommendations of the World Trade Organization, *Dibagaran Cultural and Artistic Institute*, Tehran, 154.
12. 12. Tomić, B., Jovanović, J., Milikić, N., Devedžić, V., Dimitrijević, S., Đurić, D., & Ševarac, Z. (2019). Grading students' programming and soft skills with open badges: A case study. *British Journal of Educational Technology*, 50(2), 518-530. <https://doi.org/10.1111/bjet.12564>
13. 13. Latorre, F., Guest, D., Ramos, J. and Gracia, F.J. (2016), “High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: a test of a mediation model”, *European Management Journal*, Vol. 34 No. 4, pp. 328-337, doi: 10.1016/j.emj.2016.05.005.
14. 14. Stek, K. and Schiele, H. (2021), “How to train supply managers – necessary and sufficient purchasing skills leading to success”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 27 No. 4, 100700, doi: 10.1016/j.pursup.2021.100700.
15. 15. Wesley, S.C., Jackson, V.P. and Lee, M. (2017), “The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses”, *Employee Relations*, Vol. 39 No. 1, pp. 79-99, doi: 10.1108/ER-03-2016-0051.

16. 16. Wats, M. and Wats, R.K. (2009), "Developing soft skills in students", The International Journal of Learning, Vol. 15 No. 12, pp. 1-10, doi: 10.18848/1447-9494/cgp/v15i12/46032.
17. 17. Foutty, J. (2019), "Wall Street Journal", available at: <https://deloitte.wsj.com/articles/aspire-to-lead-inindustry-4-0-hone-your-soft-skills-01548295335#>
18. 18. Onsardi, Ranidiah, F. and Bahrin, K. (2019), "Human resource competencies in the era of globalization. Bengkulu, Indonesia", International Conference on Islamic Studies, pp. 213-223.

