تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۸/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۲۳

بررسی اولویت‌ها و عوامل مؤثر بر مشارکت مدیران شرکت ملی نفت ایران در آموزش‌ها

امین حبیبی راد[۱] - کامران فیضی[۲] - علی رضائیان[۳]
سید حسن فکوریان[۴] - عسکر عزیزی[۵]

چکیده

هدف این تحقیق، بررسی دلایل عدم مشارکت فعال مدیران در دوره‌های آموزشی است تا در آموزش‌های آتی موانع مذکور برطرف شده و بستر لازم برای تجهیز نیروی انسانی به دانش و مهارت‌های موردنیاز محیط امروز کسب و کار فراهم گردد. اطلاعات لازم از طریق تحلیل محتوای اسناد مشتمل بر نظرات مدیران نسبت به دوره‌های آموزشی شرکت و سپس پرسشنامه طراحی شده بر همین مبنا در سطح شرکت ملی نفت ایران گردآوری گردید. در این تحقیق ۳۸۰ نفر از مدیران شرکت مشارکت داشتند. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که خواسته‌های مدیران به حوزه کاری، رشته تحصیلی و سابقه کاری آنان ارتباط دارد. با این وجود، دوره‌های آموزشی برگزارشده در نیمه اول روز در حد چند ساعت یا بصورت کوتاه‌مدت، خارج از محل کار، با استفاده از روش‌های کارگاهی یا ترکیبی از روش‌های آموزشی برای مدیران اولویت بیشتری دارد. در این تحقیق مدیران نظرات خود را نسبت به موضوعات آموزشی مورد نیاز و راهکارهای بهبود آموزش‌ها نیز ارائه نمودند.

واژگان کلیدی: نیازهای آموزشی، مدیران، موانع آموزش، اولویت‌های آموزش، شرکت ملی نفت ایران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی. نویسنده مسئول: (ahabibirad@yahoo.com)
۲. استاد دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. استاد دانشگاه شهید بهشتی. عضو هیأت تحریریه فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت
۴. کارشناسی ارشد مهندسی شیمی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۵. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدمه

تا کنون تعاریف زیادی برای مدیریت آموزش سازمانی ارائه شده است. استون (۲۰۰۲) مدیریت آموزش و بهسازی را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌داند که به کارکنان می‌آموزد چگونه وظایف شغلی خود را به نحو بهتر و مؤثرتری انجام دهند (Stone, 2002). هدف اساسی آموزش از یک طرف بهبود عملکرد کارکنان و درنتیجه بهبود عملکرد سازمان و از طرف دیگر رشد استعدادها و قابلیت‌های کارکنان و شکوفایی آنها می‌باشد. ضمن آنکه بهبود عملکرد خود مستلزم ارتقای سطح شایستگی‌ها و بهبود نگرش افراد است.

سازمان‌ها از طریق سازگاری با تغییرات و شرایط محیط خود، بقای خود را حفظ می‌کنند. بی شک آموزش یکی از مؤثرترین سازوکارهای این سازگاری به شمار می‌رود. علاوه بر آن، مبتنی بر چشم انداز سازمان و اهداف بلندمدت نیاز به ایجاد تحولات اساسی در ساختار، فناوری، فرایند، روش‌ها و رویه‌ها وجود دارد که آموزش مستمر و نظام مند کارکنان از راه کارهای اساسی آن است. بدین ترتیب آموزش سازمانی نقش مهم و تعیین کننده‌ای در سازگاری با محیط و تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌نماید. آموزش را می‌توان مجموعه از اقدامات برنامه‌ریزی شده‌ای دانست که کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان را برای ارائه خدمات تخصصی برتر و موردنیاز توسعه سازمان و نهایتاً رضایت بیشتر مشتریان مهیا می‌سازد (Sloman, 2003). در تعریفی جامع تر، آموزش سازمانی تلاش جمعی، هماهنگ و مستمر است که از طریق شناسایی و تأمین نیازهای آموزشی کارکنان و تدارک فرصت‌های رشد و توسعه آنان، زمینه را برای تحقق اهداف و نیز تحول سازمان فراهم می‌نماید (قهرمانی، ۱۳۸۸).

مدیران، نقش مهم و کلیدی در دستیابی سازمان به اهداف خود دارند. موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی به میزان بسیار زیادی به دانش و مهارت مدیران بستگی دارد و یکی از مؤثرترین راه‌های بهبود مدیریت، به‌سازی نظام‌مند آن از طریق یادگیری و آموزش است (رهنورد، ۱۳۹۰). یک دوره آموزشی مدیریتی، زمانی اثربخش خواهد بود که متناسب با نیاز آنان طراحی و اجرا شود. یک نظام آموزشی اثربخش بر نیازسنجی استوار است (Kirkpatrick, 2006). این بیان منسوب به محققی است که مدل ارزیابی آموزشی ارائه شده توسط وی، گسترده ترین استفاده را در ارزیابی‌های آموزشی سازمان‌ها دارد (Omar et al., 2009). ارزیابی نیاز آموزشی گام مهمی در چرخه بهبود مدیریت به شمار می‌آید و این مهم در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

یافته‌های پژوهشی اندیشمندان بصورت مهارت‌های مدیریتی اشاره شده است (Denhardt, 1999; Shelton and darling, 2002; Worrall and Cooper, 2001).

از سوی دیگر آگاه سازی مدیران نسبت به برنامه‌های آموزشی نه تنها باعث حضور مدیران در برنامه‌های آموزشی می‌گردد بلکه درصورت موفق بودن دوره‌های آموزشی، باعث تغییر دیدگاه مدیران نسبت به آموزش شده و موجبات فراگیر شدن آموزش در سازمان را فراهم می‌نماید.

ادبیات و پیشینه تحقیق

اهمیت آموزش مدیران

اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه بخوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیریت را به عنوان منبع مهم حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. بدین ترتیب، سرمایه گذاری در آموزش و توسعه مدیران امری ضروری می‌باشد (کرمی، ۱۳۸۶). از طرف دیگر، اجرای آموزش‌ها بر پایه اهداف و نیاز سازمان می‌تواند ابزاری بسیار قوی و سرمایه گذاری اثربخشی تلقی گردد (Denby, 2010). یکی از مهمترین چالش‌های آموزشی سازمان‌ها، تعیین و توسعه نیازهای مدیران می‌باشد. برخی از آموزش‌های متعارف و عمومی مدیران همیشه نتیجه مورد انتظار را در بر ندارد. برای این نتایج ضعیف ممکن است چند دلیل وجود داشته باشد:

اول آنکه ممکن است برنامه‌های آموزشی مدیران براساس مدل‌ها و تئوری‌های ساده باشد در حالیکه وظایف مدیران آمیخته با پیچیدگی می‌باشد. دوم آنکه ممکن است شکافی بین دانستن و انجام دادن وجود داشته باشد در حالیکه اصرار بر انجام دادن وجود دارد. از این گذشته تاثیرپذیری فردی نسبت به توانایی خود ممکن است خیلی کم باشد و در همان زمان تمایل برای ادامه الگوهای رفتاری قبلی خیلی قوی می‌باشد (Berg and Karlsen, 2011).

در هر صورت، اگر آموزش برای پر کردن نیازهای فراگیران (براساس تفکیک نیازهای آموزشی و غیر آموزشی) به طور ویژه برنامه‌ریزی نشود به طور حتم به نتایج پیش بینی شده دست نخواهد یافت (Steensma and Groeneveld, 2010). در واقع، نیاز آموزشی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

فاصله میان صلاحیت و شایستگی فرد در حال حاضر و سطح بالاتری از صلاحیت است که برای کارایی مؤثر وی ضروری می‌باشد (رهنورد، ۱۳۹۰). بدین ترتیب، نیاز آموزشی یک مدیر به صورت شکاف بین وضع موجود و مطلوب در زمینه عملکرد و سایر الزام‌های شغلی و حرفه‌ای وی تعریف می‌شود (Kaufman, 1992)

اهمیت آموزش مدیریت در بهبود عملکرد در سازمان‌ها و کسب و کارهای کوچک و متوسط بطور گسترده‌ای مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در سازمان‌های بزرگ به دلیل پیچیدگی‌های بیشتر آنان از جایگاه مهم تری برخوردار است (M. Jeffrey et al., 2009). بهتر است که سیستم مدیریت آموزش به صورت سالیانه مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به بازخوردهایی که از فراگیران دریافت می‌دارد، متناسب با نیازهای آموزشی آنان و توجه به حفظ و ارتقاء کیفیت آموزش نسبت به اصلاح آن اقدام شود (Burtonshaw-Gunn and Davies, 2008).

شناسایی نیازهای آموزشی پیش از اجرای آموزش یا برگزاری دوره آموزشی می‌تواند بسیار مفید باشد (Bowman and P. Wilson, 2008). از طرف دیگر، به دلیل آنکه شناسایی نیازهای سازمان یا کسب و کار متوجه رفع شکاف‌های عملکردی سازمان است، به عنوان محرکی برای پرداختن به نیازهای آموزشی محسوب می‌شود (Bee and Bee, 2003). از طرف دیگر، بعضی از نیازهای آموزشی، به گونه‌ای هستند که خارج از برنامه آموزشی به وجود می‌آیند. این نیازهای آموزشی، ممکن است در اثر تغییر در سیستم‌ها و مشاغل، افزودن تجهیزات جدید، بررسی عملکرد بخش ها، بررسی نظرات کارکنان، مطالعات سازمانی، جلسات بخش‌ها و گروه‌های متمرکز و... ایجاد گردد (H. McConnell, 2003).

بطور کلی، تحلیل کمی، در سازمان‌ها به ندرت برای اطمینان از اثربخش بودن آموزش‌های شغلی انجام شده است (Carnevale and Schultz, 1990; Stephen et al., 1988). رایج ترین روش ارزشیابی آموزش‌های سازمانی، از طریق سنجش واکنش شرکت کنندگان نسبت به دوره آموزشی انجام می‌شود (Brown, 1980; Dunn and Thomas, 1985). در این روش فرض بر آن است که در صورتی که فراگیران دوره را دوست داشته باشند، آن را اثربخش تلقی می‌کنند. در حالیکه چنین ارزشیابی، اطلاعات واقعی کمی را در ارتباط با ارزش آموزش یا دوره آموزشی بدست می‌دهد (T. Rosti Jr and Shipper, 1998).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

ویلیام جیمز[1] از دانشگاه هاروارد در یک بررسی به این نتیجه رسید که کارکنان در سازمانها از ۲۰٪ تا ۳۰٪ توانایی خود استفاده می‌کنند. تحقیق او نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و بطور شایسته‌ای برانگیخته شوند ۸۰٪ تا۹۰٪ از توانائی‌ها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند. با توجه به اینکه مدیران خود یکی از کارکنان درون سازمان محسوب می‌شوند، ارقام فوق اهمیت و ضرورت آموزش آنان را آشکار می‌سازد. از سوی دیگر مدیران می‌توانند با کسب آموزش‌های مطلوب در ایجاد انگیزه در کارکنان بسیار موثر باشند و از این نظر ضرورت آموزش آنان دوچندان می‌باشد (انصاف، www.sce.ir).

بدین ترتیب، به نظر می‌رسد با توجه به نقش مهم مدیران در تحقق اهداف سازمان، امر آموزش و بهسازی آنان یکی از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر سازمان‌های امروز باشد. بنابراین ضمن تد:ید بر شناسایی صحیح نیازهای آموزشی آنان با توجه به تحولات محیطی، با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، یکی از مهمترین موضوعات تعیین موانع حضور و مشارکت مدیران در آموزش‌های موردنیاز آنان و تلاش در جهت مرتفع نمودن آنها می‌باشد.

نگاهی به مطالعات انجام شده

به دلیل اهمیت توسعه دانش و مهارت‌های مدیران، این دسته از مطالعات مورد توجه سازمان‌ها و دانشگاه‌های کشور بوده است. در پژوهشی که در سال ۱۳۸۶ با موضوع نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ذوب آهن اصفهان صورت گرفت، نیازهای آموزشی مدیران این شرکت در زمینه مهارت‌های سه گانه مدیریت (ادراکی، انسانی و فنی) مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که نیاز به مهارت انسانی بیش از مهارت ادراکی، و نیاز به مهارت ادراکی بیش از مهارت فنی موردنیاز می‌باشد. همچنین مدرک تحصیلی و سابقه کار در تعیین نیاز به مهارت ادراکی و انسانی تأثیری نداشته و سابقه کار و میزان تحصیلات مدیران اثر معناداری در تعیین نیاز مهارت‌های فنی نداشته است. این در حالی است که میزان تحصیلات در تعیین نیازهای فنی مدیران تأثیرگذار بوده است (مهدیه نجف آبادی، ۱۳۸۷). بدیهی است، در این تحقیق به اولویت بندی مهارت‌های کلی مدیریت بسنده شده و جزییات نیازهای آموزشی آنان مورد بررسی قرار نگرفته است.

1. James William

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

رهنورد در تحقیق خود با موضوع نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی دریافت که مدیران عالی بخش دولتی ایران در انجام وظایف خود در سطوح شغلی، بخشی و حاکمیتی به دانش یا مهارت هایی همچون تحلیل محیط، آینده پژوهی، مدیریت راهبردی و خط و مشی گذاری عمومی نیاز دارند که بدون آنها ناچار خواهند بود در فرایند تصمیم گیری به مشاوران خود اتکا کرده یا براساس نظرات شخصی خود عمل نمایند (رهنورد، ۱۳۹۰)

مک فیت[1] در تدوین راهنمای آموزش، هدف خود را ارائه فنون و راهبردهایی عنوان می‌کند که به حل برخی از مسائل و مشکلات معمول و روزانه در آموزش سازمان کمک می‌نماید. وی این اطلاعات را در طول دو سال ارتباط و گفتگو با بیش از ۶۰ مدیر آموزش بدست آورده است. وی بیان می‌دارد که آموزش و توسعه نیاز به سرمایه گذاری عظیم نداشته و در بسیاری از موارد، استفاده از روش هایی مانند یادگیری در حین کار را بسیار مؤثرتر از برگزاری دوره آموزشی معمول می‌داند. او معتقد است که اگر خدمات یک واحد برای سازمان ارزشمند باشد، آن واحد به عنوان محل پراهمیتی برای سرمایه گذاری تلقی می‌شود. به عبارت دیگر مهم است که اثر آموزش و توسعه نیروی انسانی در سرتاسر سازمان دیده شود. بدین ترتیب ارزیابی و توسعه مستمر برنامه‌های آموزشی و ترسیم نتایج موردانتظار از سازمان عاملی حیاتی در بهبود موفقیت سازمان یا کسب و کار به عنوان یک کل محسوب می‌شود. این نکته بدان معنا است که ارائه برنامه‌های آموزش و توسعه برای کارکنان و نیز مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و باید تلاش شود تا این آموزش‌ها معنادار، اثربخش، مرتبط و عملیاتی بوده و به هزینه-منفعت آنها نیز توجه شود. آموزش می‌تواند چه از نظر شخصی و چه به لحاظ سازمانی اثربخش باشد، فقط کافی است از طریق یک فرایند مشارکتی صورت پذیرد. هرچه افراد سازمان بیشتر در این فرایند مشارکت داشته باشند، اثربخشی آن بیشتر خواهد بود (McPheat, www.m-t-d.co.uk).

از نظر وی تعیین نیازهای آموزشی یکی از مهمترین مراحل این فرایند است و پرسشنامه، رایج ترین رویکرد برای انجام این کار می‌باشد اگرچه تنها ابزار نیست. استفاده از داده‌های سازمان مانند اطلاعات مربوط به بهره وری، شایستگی‌های کلیدی و شرح مشاغل، استفاده از گروه‌های تمرکز، انجام مصاحبه ها، مشاهده محیط کار و

1. McPheat

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

وظایف محوله، انجام آزمون در زمینه خاص و... از جمله دیگر روشهای مورد استفاده در نیازسنجی می‌باشد (McPheat, www.m-t-d.co.uk).

در نتایج پژوهشی که در دولت استرالیای جنوبی در سال ۲۰۰۵ صورت گرفت مشخص گردید که شش صلاحیت اصلی برای مدیران عالی اهمیت دارد که شامل؛ الف) تعریف چشم انداز و جهت گیری راهبردی، ب) بهبود و توسعه نیروی انسانی، ج) مدیریت منابع و خطرات، د) ارتقاء و نیل به دستاوردهای کیفی، ه) شناخت روابط و و) مدیریت و توسعه شخصی می‌باشد (Government of South Australia, 2005).

همچنین در تحقیقی که در همان سال توسط بانک توسعه آسیایی در شش کشور آسیایی صورت پذیرفت مشخص گردید که نیازهای آموزشی مدیران ارشد دولتی شامل الف) بهبود عملکرد و بهروه وری، ب) ارتقای حاکمیت درخور، ج) مدیریت توسعه، د) بهبود نظام‌های ارائه خدمات، ه) تدوین خط مشی، و) بهبود وضعیت مالی، ز) برنامه‌ریزی راهبردی، ح) رهبری و مدیریت اثربخش سازمان ها، ط) مدیریت طرح و ی) کار گروهی می‌باشد (Asian Development Bank, 2005).

بیان مسأله

در سال ۱۳۹۱ حدود ۱۳۶۰۰۰ نفر/ ساعت آموزش در حوزه‌های مختلف و با موضوعات متنوع برای مدیران در سطح شرکت ملی نفت ایران برگزار شده است. این حجم آموزش معادل با مشارکت حدود ۸۰۰۰ نفر از مدیران سطوح مختلف مدیریت در دوره‌های آموزشی می‌باشد. حجم آموزش مدیران در سال ۱۳۹۲ با رشد حدود ۸,۵٪ بالغ بر ۱۴۷۵۰۰ نفر/ ساعت گردید که بیش از ۹۵۰۰ نفر از مدیران را در بر می‌گیرد. بدیهی است که این امکان وجود دارد برخی از آنان بیش از یک بار در دوره‌های آموزشی شرکت داشته باشند.

با این وجود، نتایج ارزیابی دوره‌ها و بررسی نظرات مدیران حاکی از عدم رضایت کافی از برگزاری دوره‌ها می‌باشد. بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که با وجود افزایش حجم آموزش، مدیران ارشد مشارکت کمتری داشته اند و در مقایسه با سال گذشته و سال‌های قبل از آن، سطح مدیران شرکت کننده از نظر رتبه سازمانی کاهش یافته است. به عبارت دیگر، در این افزایش حجم آموزش ها، مشارکت‌های چندین و چند باره مدیران سطوح میانی و عملیاتی (و بیشتر سطح عملیاتی) را به همراه داشته است و نقش بسیاری از مدیران میانی و ارشد به شدت کاهش یافته است. این در حالی است که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

به دلیل نقش مهم آنان در جهت گیری‌ها و تحرک شرکت، حضور آنها در آموزش‌های مطابق با نیاز واقعی، بسیار حائز اهمیت است.

بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که برآورده نشدن انتظارات مدیران از آموزش ها، در کاهش کمی و کیفی مشارکت‌های بعدی آنان در دوره‌های آموزشی، خود را نشان داده و در نهایت بر عملکرد سازمان اثر خواهد گذاشت. در این بررسی‌ها که با استفاده از داده‌های حاصل از انجام سطح ۱ ارزشیابی دوره‌های آموزشی صورت پذیرفت، مشخص گردید که مدیران به عواملی اشاره داشته‌اند که در صورت مرتفع شدن آنها، انگیزه بیشتری برای شرکت در دوره‌های آموزشی خواهند داشت. به همین دلیل هدف سازمان آموزش شرکت ملی نفت ایران از این پژوهش آن است که ضمن احصای موانع مشارکت مدیران در آموزش ها، بررسی‌های پیشین خود را تکمیل نموده و به راهکارهای مشخص تری برای رفع موانع مشارکت فعال مدیران و استقبال آنان از دوره‌های آموزشی دست یابد. سئوال اصلی تحقیق آن است که موانع مشارکت مدیران در دوره‌های آموزشی کدام است؟ و این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این پرسش می‌باشد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر جهت گیری پژوهش کاربردی و از جهت استراتژی پژوهش پیمایشی است که در یک مقطع زمانی مشخص انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف نیز پژوهشی توصیفی است؛ اگرچه به دلیل آمیخته بودن روش تحقیق اهداف اکتشافی را نیز دنبال نموده است. از آن جهت که توصیف شرایط موجود و مورد بررسی مد نظر است، پژوهش توصیفی و از آن منظر که در آن تلاش می‌شود تا شرایط مناسب آموزش و نیازهای آموزشی مدیران از منظر آنان کشف شود تا مبنای طراحی دوره‌های آموزشی قرار گیرد، پژوهشی اکتشافی می‌باشد (بابی، ۱۳۹۰).

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش آمیخته می‌باشد. بدین ترتیب، ابتدا از طریق بررسی داده‌های حاصل از اجرای سطح ۱ ارزشیابی، با بررسی نظرات و پیشنهادات مدیران شرکت کننده در دوره‌های آموزشی و با استفاده از روش تحلیل محتوا، مهمترین موانع اشاره شده کدگذاری شده و براساس بیشترین فراوانی مرتب گردید. یافته‌های حاصل از بخش کیفی تحقیق که شامل تحلیل محتوای مستندات موجود می‌باشد، مشخص نمود که عوامل؛ زمان، مدت زمان، مکان، موضوعات و محتوای متناسب و انگیزاننده، توانمند بودن مدرس (تسلط وی با موضوع و آشنا بودن با فضا و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

شرایط حاکم بر شرکت نفت) و روش مناسب آموزشی به عنوان مهمترین موانع مشارکت مدیران در آموزش‌های برگزار شده می‌باشد. ادامه کار کیفی و تحلیل محتوا، چارچوب پرسشنامه تحقیق را شکل داده و موارد مربوط به ۴ عامل زمان مناسب، مدت زمان مناسب، مکان مناسب و روش مناسب آموزشی را مشخص نمود. به دلیل تنوع نظرات اولیه مندرج در مستندات بررسی شده، در دو پرسش پایانی برای مدیران این امکان فراهم شد تا عناوین آموزشی موردنیاز و مورد علاقه خود را ذکر نمایند. توانمندی مدرس و دیگر موضوعات نیز در قالب عوامل انگیزشی در سئوال پایانی گنجانده شد تا مدیران بتوانند نظرات خود را در این خصوص به صورت باز ارائه نمایند. پس از طراحی پرسشنامه بخش کمی تحقیق با توزیع پرسشنامه ها، گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها ادامه یافت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر استفاده از روش‌های توصیفی، برای سئوالات باز نیز مجدداً از روش تحلیل محتوا استفاده گردید.

جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق، کل مدیران شرکت ملی نفت ایران می‌باشد که از طریق واحدهای آموزشی شرکت‌های تابعه پرسشنامه تحقیق، در اختیار مدیران قرار گرفته و پس از تکمیل از همان طریق برای محققان ارسال گردید. تعداد مدیران شرکت ملی نفت ایران که نماینده حجم جامعه آماری تحقیق می‌باشد در زمان توزیع پرسشنامه‌ها حدود ۲۲۴۰ نفر می‌باشد و حجم نمونه با توجه به عدم در اختیار بودن واریانس جامعه، با استفاده از جدول مورگان و با تخمین دست بالا ۳۳۰ نفر برآورد گردید. با توجه به آشنایی با فضای مشارکت مدیران حدود ۵۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که در پایان ۳۸۰ پرسشنامه تکمیل شده با پیگیری‌های واحدهای آموزشی شرکت‌های تابعه برگشت شد. با توجه به تعدد شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران و با احتساب ستاد این شرکت، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد و میزان مشارکت هر شرکت در پژوهش با توجه به تعداد مدیران آنها مشخص گردید. پس از انتخاب شرکت‌ها و واحدهای مختلف ستاد، پرسشنامه از طریق واحدهای آموزش هر شرکت برای مدیران آن شرکت ارسال شد و همان واحد آموزشی نیز مسئول پیگیری و گردآوری پرسشنامه‌های تکمیل شده و ارسال آنها به آموزش مرکزی گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

ابزار گردآوری داده‌ها، پایایی و روایی آن

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق با توجه به گستردگی شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران در سطح کشور و با توجه به دو عامل هزینه و زمان در گردآوری داده ها، پرسشنامه انتخاب گردید. برای سنجش نظر مدیران درخصوص عملکرد آموزش در سطح شرکت ملی نفت ایران و ارائه راهکارها جهت بهبود عملکرد آن و مشارکت بیشتر مدیران در برنامه‌های آموزشی، پرسشنامه مدون و معتبری بدست نیامد. به همین دلیل پرسشنامه لازم پس از اخذ نظرات خبرگان و فعالان حوزه آموزش، بصورت نیمه باز در قالب سئوالات مدنظر محققان تدوین و با استفاده از روش دلفی اشکالات وارده بر آن مرتفع گردید. پرسش‌ها منعکس کننده موانع سطح کیفی دوره‌های آموزشی از نظر مدیران شرکت بود. به علاوه در کسب داده‌های جمعیت شناسی افراد نیز به داده‌های موردنیاز بسنده شد تا حداکثر مشارکت مدیران را جلب نماید. با مطالعه داده‌های حاصل از مرحله اول مدل ارزیابی پاتریک، ۴ عامل زمان مناسب، مدت زمان مناسب، مکان مناسب و روش مناسب آموزشی که از فراوانی بیشتری برخوردار بوده شناسایی شده و «مناسب بودن موضوع دوره» و «وجود عوامل انگیزشی» به صورت دو سئوال باز در پرسشنامه گنجانده شد.

روایی ابزار با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت که در این خصوص تأکید بیشتر بر روایی محتوا و روایی صوری بود. پس از اجرای آزمایشی آن و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ که ۰,۸۲ بدست آمد که نشان از پایایی قابل قبول ابزار گردآوری داده‌ها می‌باشد. این ضریب پس از دریافت کلیه پرسشنامه‌ها به عدد ۰,۹۱ رسید که اطمینان محققان را از اتکای به داده‌های به دست آمده به همراه داشت.

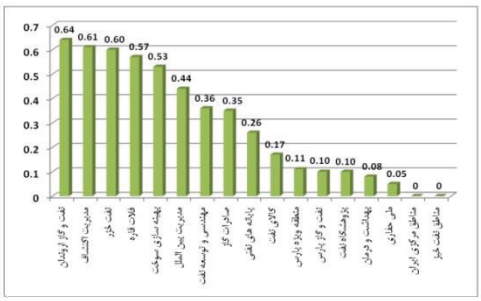
تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

همانطور که پیشتر اشاره شد در این تحقیق ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوا و بررسی داده‌های حاصل از ارزشیابی سطح ۱ دوره‌های آموزشی مدیران، مهمترین موانع مؤثر بر کیفیت دوره‌های آموزشی آنان بدست آمد که در پرسشنامه گنجانده شد. نتایج مذکور نشان می‌دهد که زمان، مدت زمان و مکان دوره‌های آموزشی، روش‌های آموزشی مورد استفاده و موضوعاتی که به عنوان نیازهای آنان شناسایی شده است، از جمله موانع اصلی مشارکت انان در آموزش‌ها به شمار می‌رود. ضمن اینکه بسیاری از مدیران اعلام

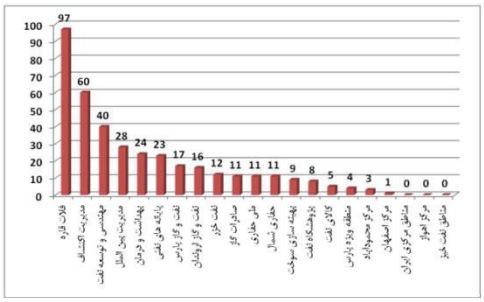
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

داشته بودند که مدرس دوره، تسلط وی بر موضوع، نحوه بیان وی و آشنایی مدرس با مشکلات و فضای شرکت ملی نفت ایران نیز نقش بسیار زیادی در ارتقای سطح دوره و بهره مندی آنان از آموزش‌ها خواهد داشت. به عنوان پرسش ششم از مدیران خواسته شده بود تا علاوه بر این موارد، در صورتی که عامل انگیزشی دیگری را نیز سراغ دارند، بیان نمایند تا در طراحی آموزش‌های آتی مورد توجه باشد.

بخش جمعیت شناختی پرسشنامه در چهار قسمت و شامل پایه سمت سازمانی، سن مدیران، حوزه فعالیت و مقطع و رشته تحصیلی آنها می‌باشد. نمودارهای ترسیم شده نحوه توزیع این اطلاعات و همچنین مشارکت شرکت‌ها در تحقیق را نشان می‌دهد. به دلیل اهمیت نحوه توزیع اطلاعات جمعیت شناختی در تجزیه و تحلیل نهایی ضرورت دارد که پیش از ارائه جمع بندی نظرات مدیران در حوزه آموزش، جمع بندی مذکور مدنظر قرار گیرد.



نمودار ۱. میزان مشارکت شرکت‌های تابعه در پژوهش (درصد)



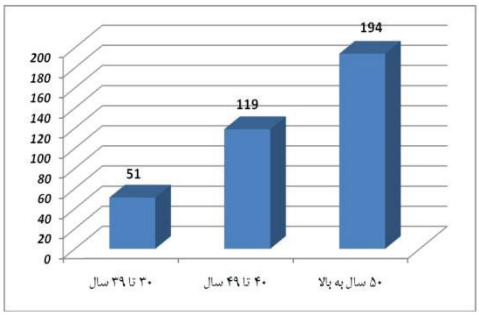
نمودار ۲. میزان مشارکت شرکت‌های تابعه در پژوهش (تعداد)

همانطور که در نمودارهای ۱ و ۲ نشان داده شده، مشارکت شرکت هایی مانند نفت و گاز اروندان، مدیریت اکتشاف، نفت خزر، فلات قاره، مهندسی و توسعه نفت، بهینه سازی مصرف سوخت و مدیریت بین الملل در مقایسه با تعداد مدیران آنها، قابل قبول بوده است. اگرچه مشارکت ضعیف شرکت هایی مانند ملی حفاری، بهداشت و درمان، نفت و گاز پارس منطقه ویژه انرژی پارس و پایانه‌های نفتی را می‌توان به شرایط اقماری فعالیت مدیران و دسترسی کم آموزش به این افراد و در برخی موارد ناکافی بودن نیروهای آموزش برای پیگیری چنین فعالیت هایی نسبت داد، ضمن آنکه چنین مشکلاتی نیز برای شرکت هایی مانند پژوهشگاه صنعت نفت و تهیه کالای نفت کمتر متصور می‌باشد. اما عملکرد خوب شرکت هایی مانند فلات قاره و مهندسی و توسعه نفت تا حد زیادی این کاستی‌ها را بهبود می‌بخشد. دو مرکز آموزش محمودآباد و

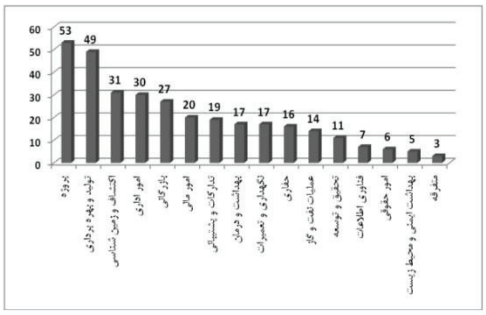
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

اصفهان نیز مشارکت صد درصدی داشته اند؛ البته تعداد سمت‌های مدیریتی آنها در مقایسه با دیگر شرکت‌های تابعه، بسیار محدود می‌باشد.

از طرف دیگر عدم مشارکت شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، نفت مناطق مرکزی و مرکز آموزش اهواز با توجه به سهم قابل توجه تعداد مدیران آنها که در حدود یک سوم جمعیت مدیریتی شرکت ملی نفت ایران می‌باشد، موجب عدم انعکاس نظر مدیران فعال این شرکت‌ها در پژوهش حاضر خواهد شد. ضمن آنکه ضرورت دارد، اهمیت نقش این دو شرکت در زنجیره ارزش شرکت نفت ایران، مورد توجه قرار گیرد.



نمودار ۳. میزان مشارکت مدیران در پژوهش به لحاظ سنی



نمودار ٤. فراوانی مدیران حوزه‌های کاری مختلف در پژوهش

نمودار ۳ نحوه توزیع مدیران مشارکت کننده در تحقیق را به لحاظ سنی نشان می‌دهد. همانطور که در این نمودار مشخص است، بیش از ۵۰٪ مدیران دارای حداقل سن ۵۰ سال می‌باشند. این در حالی است که مدیران جوان کمتر از ۱۵٪ از جمعیت مدیران را تشکیل می‌دهند. این نکته از آن جهت حائز اهمیت است که در برگزاری دوره‌های آموزشی، توجه به سن مخاطب و سطح آشنایی وی با تکنولوژی نکته مهمی قلمداد می‌شود. بدیهی است که برای تعیین شرایط برگزاری یک دوره آموزشی، توجه به سن مخاطب از متغیرهای تعیین کننده می‌باشد. از طرف دیگر چنین ترکیبی حاکی از آن است که مدیران در پاسخ دهی به پرسشنامه و ایراد نظرات خود، تا حد قابل ملاحظه‌ای به تجارب خود از مشارکت در دوره‌های آموزشی، متکی بوده و بدین ترتیب، تجزیه و تحلیل نظرات آنان می‌تواند مشکلات چندین ساله آموزش را که منجر به مشارکت کم مدیران در دوره‌های آموزشی شده، ظاهر نماید.

همچنین توجه به حوزه کاری مدیران و نحوه توزیع آن نکات قابل توجهی را برای محققان روشن نموده است. در تجزیه و تحلیل این قسمت از روش تحلیل محتوا

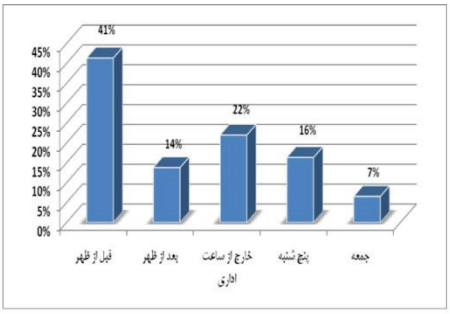
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

استفاده شده و طبقات ۱۵ گانه مذکور در نمودار ۴ مشخص شده است. همانطور که در این نمودار نشان داده شده، حدود ۳۰٪ از پاسخ دهندگان به فعالیت‌های ستادی غیرفنی شامل مالی، اداری، بازرگانی و پشتیبانی اشتغال دارند که از یک طرف بیانگر سهم قابل ملاحظه دیدگاه ستادی در داده‌های بدست آمده می‌باشد و از طرف دیگر به دلیل در دسترس بودن بیشتر این افراد، این دسته از مدیران در مقایسه با مدیران حوزه عملیات مشارکت بیشتری داشته اند. هرچند توجه به مقطع و رشته تحصیلی این افراد بیانگر آن است که برخی از آنان تجارب فعالیت در حوزه‌های فنی را نیز در سوابق خود دارند. سهم حدود ۱۶ درصدی فعالیت‌های پروژه‌ای و نیز توجه به پاسخ‌های مربوط به سئوال پنجم (موضوعات آموزشی موردنیاز مدیران) نشان می‌دهد توانمندسازی مدیران در زمینه پروژه‌ها و به ویژه مسائل کلان پروژه مورد استقبال آنان می‌باشد. همین تحلیل برای حوزه کاری تولید و بهره برداری نیز صادق است. حوزه کاری اکتشاف نیز ۱۰٪ از جمعیت مدیران شرکت کننده را در بر می‌گیرد که بیشتر آنان در مدیریت اکتشاف مشغول به کار هستند. همانطور که در نمودار ۴ مشاهده می‌شود مشارکت دیگر حوزه‌های کاری مربوط به صنعت نفت، بسیار کمتر است. با این وجود، توجه به پراکندگی و تنوع مدیرانی که در حوزه‌های کاری مختلفی مشغول به فعالیت هستند، در جمع بندی نهایی به محققان و کسانی که از نتایج آن استفاده می‌کنند، کمک شایان توجهی دارد. در ادامه با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی، هر یک از سئوالات پرسشنامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

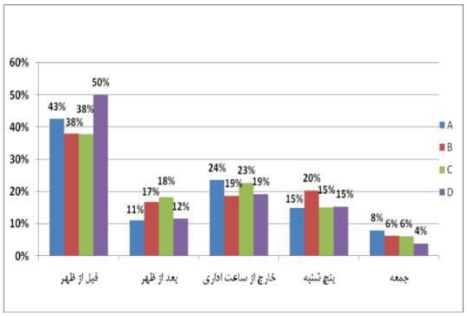
زمان مناسب برگزاری دوره‌های آموزشی از نظر مدیران

سئوال اول زمان مناسب برای برگزاری دوره‌های آموزشی را از نظر مدیران مورد بررسی قرار می‌دهد. در این سئوال مدیران می‌توانستند پنج گزینه شامل؛ ساعات اداری (قبل از ظهر، بعد از ظهر)، خارج از ساعات اداری، آخر هفته (پنج شنبه، جمعه) را انتخاب نمایند؛ ضمن آنکه در انتهای پاسخ ها، گزینه‌ای تحت عنوان «پیشنهاد دیگر» این امکان را فراهم می‌نمود که مدیران موارد مدنظر خود را مرقوم نمایند. اگرچه به منظور دریافت جمع بندی بهتر و مکمل بودن دو سئوال اول و دوم بهتر است که نتایج دو سئوال مذکور در کنار هم مورد توجه قرار گیرد. دو نمودار زیر پاسخ این سئوال را با درنظر گرفتن متغیر «پایه سمت سازمانی» مدیران نشان می‌دهد.

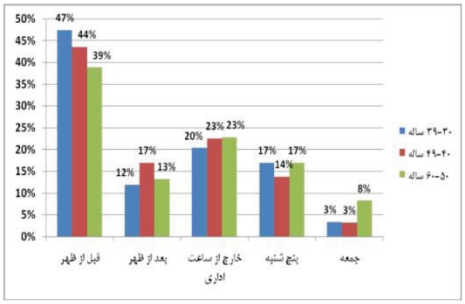
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]



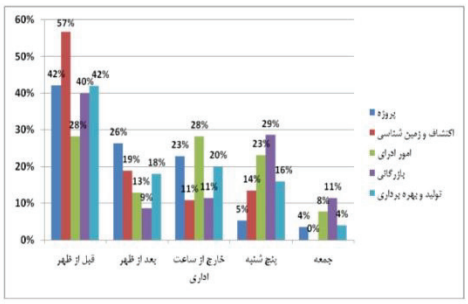
نمودار ۵. نظر مدیران نسبت به زمان دوره های آموزشی (درصد)



نمودار ٦. نظر مدیران نسبت به زمان دوره های آموزشی (تعداد)



نمودار ۷. نظر مدیران نسبت به زمان دوره های آموزشی (درصد)

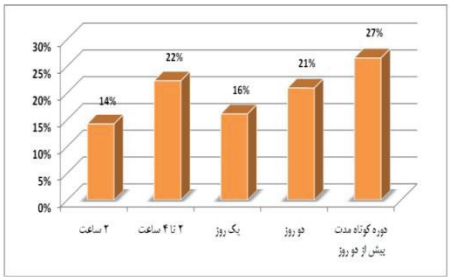


نمودار ۸. نظر مدیران نسبت به زمان دوره های آموزشی (تعداد)

بررسی نمودارهای ۵ و ۶ نشان می‌دهد که دو زمان «قبل از ظهر» و «خارج از وقت اداری» برای برگزاری دوره‌های آموزشی بیشتر مدنظر مدیران می‌باشد. اگرچه تفاوت زیادی بین دو زمان «پنج شنبه» و «بعد از ظهر» وجود ندارد اما روز جمعه کمتر مورد استقبال مدیران می‌باشد. نمودار ۶ نیز نظرات مدیران را نسبت به زمان برگزاری دوره‌ها با درنظر گرفتن سمت سازمانی آنها به تصویر کشیده است. بررسی نمودارهای ۷ و ۸ نیز مشابه نمودار ۶ نیز ایده‌های مدیران را در مورد زمان اجرای دوره‌های آموزشی با توجه به دو متغیر سن و حوزه فعالیت آنها نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

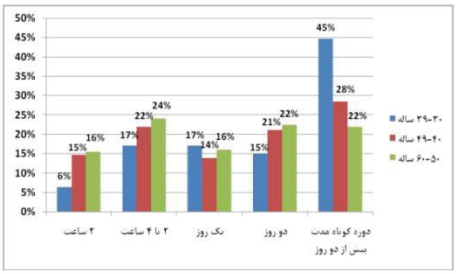
مدت زمان مناسب برگزاری دوره‌های آموزشی از نظر مدیران



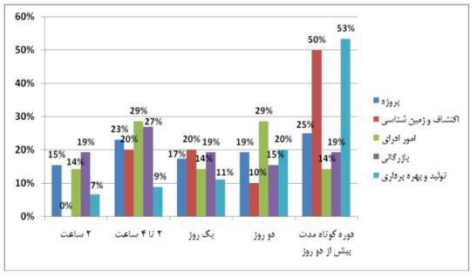
نمودار ۹. نظر مدیران نسبت به مدت زمان دوره های آموزشی (درصد)



نمودار ۱۰. نظر مدیران نسبت به مدت زمان دوره های آموزشی (تعداد)



نمودار ۱۱. نظر مدیران نسبت به مدت زمان دوره های آموزشی (درصد)



نمودار ۱۲. نظر مدیران نسبت به مدت زمان دوره های آموزشی (تعداد)

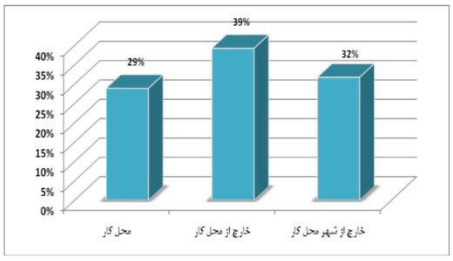
بررسی نمودارهای ۹ تا ۱۲ حاکی از آن است که دوره‌های آموزشی «کوتاه مدت» و با مدت زمان «دو روز» و «۲ تا ۴ ساعت» از نظر مدیران اثربخشی بیشتری دارد. اگرچه بسیاری از مدیران در پاسخ دهی به سئوالات ماهیت دوره و هدف آن را عوامل مهمی در انتخاب مدت زمان اجرای دوره دانسته اند؛ اما در هر صورت انتخاب آنها برای طول مدت دوره، سه مورد فوق می‌باشد. همانطور که مشخص است دوره‌های یک روزه و دو ساعته در اولویت‌های بعدی قرار دارد. همچنین دقت نظر در نمودارهای مذکور بیانگر آن است که دوره‌های آموزشی با مدت زمان کوتاه تر، از چند ساعت تا یک روز بیشتر مدنظر مدیران با سنین و رده‌های سازمانی بالاتر است. این در حالی است که ترجیح مدیران جوان تر، دوره‌های کوتاه مدت بیش از دو روز می‌باشد.

از طرف دیگر، درحالی‌که مدیران شاغل در حوزه‌های کاری بازرگانی و امور اداری و بطور کلی فعالیت‌های ستادی، دوره‌های «چند ساعته» و «دو روزه» را بیشتر ترجیح می‌دهند، در زمینه‌های اکتشاف و تولید و بهره برداری دوره‌های کوتاه مدت بیش از دو

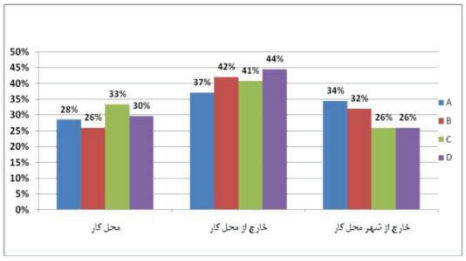
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

روز، طرفداران بیشتری دارد. این یافته را می‌توان به تفاوت محسوس میان ماهیت کاری این دو دسته نسبت داد، چرا که در آموزش‌های مرتبط با حوزه‌های کاری اخیر، غالباً آموزش‌های عملی، بررسی‌های موردی و مرور تجارب در مقایسه با حوزه‌های کاری ستادی که عمدتاً بصورت تئوریک و با روش‌های سخنرانی برگزار می‌گردد، بسیار بیشتر است. این بدان معنا است که توجه به سن و حوزه کاری مدیران به همراه ماهیت دوره آموزشی، تأثیر قابل توجهی در تعیین مدت زمان برگزاری آن خواهد داشت.

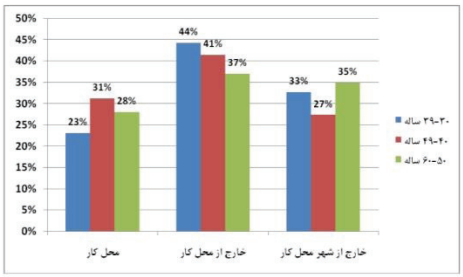
مکان مناسب برگزاری دوره‌های آموزشی از نظر مدیران



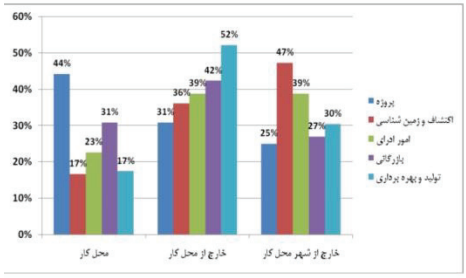
نمودار ۱۳. نظر مدیران نسبت به مکان آموزش (درصد)



نمودار ۱۴. نظر مدیران نسبت به مکان آموزش (تعداد)



نمودار ۱۵. نظر مدیران نسبت به مکان آموزش (درصد)



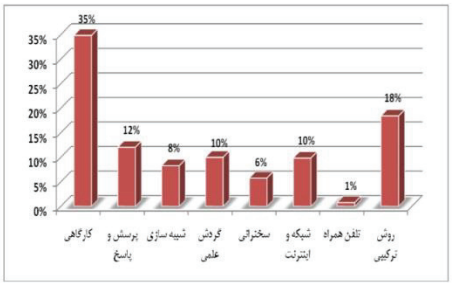
نمودار ۱۶. نظر مدیران نسبت به مکان آموزش (تعداد)

بررسی نمودارهای مربوط به مکان مناسب برگزاری دوره نشان می‌دهد که اگرچه «خارج از محل کار» مکان مناسب تری برای برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران است؛ اما بین دو حالت «محل کار» و «خارج از شهر محل کار» اختلاف قابل توجهی وجود ندارد. با این وجود دقت نظر در نمودار ۱۵ بیانگر آن است که مدیران جوان تمایل بیشتری به برگزاری دوره‌ها در خارج از محل کار خود دارند. این ارجحیت در مدیرانی که حوزه فعالیت آنها تولید و بهره برداری است نیز به وضوح در نمودار ۱۶ قابل مشاهده

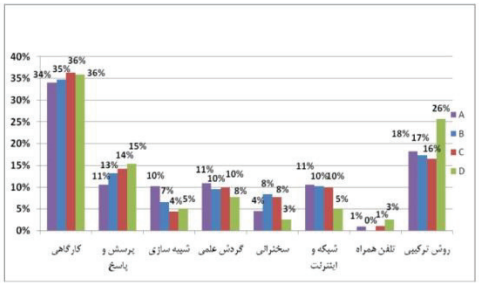
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

است. این در حالی است که مدیران شاغل در حوزه اکتشاف و زمین شناسی خارج از شهر محل کار و مدیران پروژه محل کار را به عنوان مکان‌های مناسب تری برای برگزاری دوره‌های آموزشی می‌دانند. البته با توجه به ماهیت کاری آنان چنین نتایجی نیز دور از انتظار نخواهد بود. به هرحال، در یک پروژه رخدادهای مختلفی ممکن است ضرورت نزدیکی مدیر به کار را ضروری نماید، در حالیکه احتمالاً دسترسی به امکانات آموزشی بهتر و فضای آرام تر در مکان‌های آموزشی و حتی نزدیکی به محل‌های اکتشاف و موارد زمین شناسی منجر به بهبود کیفی دوره‌های آموزشی برگزار شده در این زمینه خواهد بود.

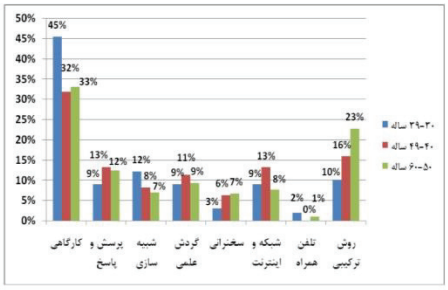
روش‌های آموزشی مناسب از نظر مدیران



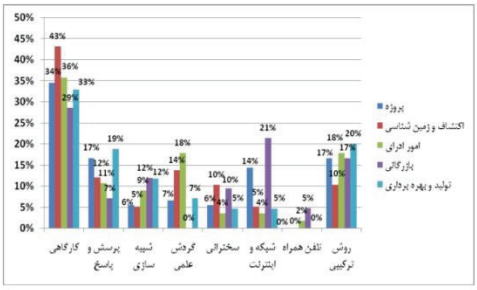
نمودار ۱۷. نظر مدیران نسبت به روش های آموزشی (درصد)



نمودار ۱۸. نظر مدیران نسبت به روش های آموزشی (تعداد)



نمودار ۱۹. نظر مدیران گروه های مختلف سنی نسبت به روش های آموزشی



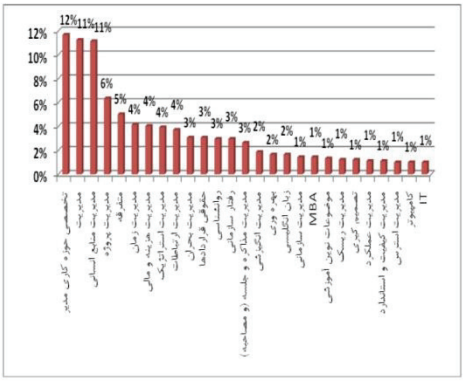
نمودار ۲۰. نظر مدیران حوزه های کاری مختلف نسبت به روش های آموزشی

بررسی نمودارهای ۱۷ تا ۲۰ بیانگر سهم قابل توجه مطلوبیت روش آموزش کارگاهی از نظر مدیران می‌باشد. اگرچه مدیران در تکمیل پرسشنامه ها، ماهیت دوره‌های آموزشی و اهداف آن را عوامل تعیین کننده‌ای در انتخاب روش آموزشی مناسب

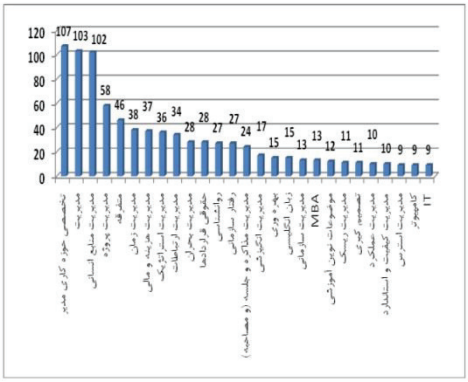
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

برشمرده‌اند، اما توجه به روش کارگاهی با توجه به فراهم نمودن فرصت آزمون یادگیری در محل آموزش زیر نظر مدرس، از نظر مدیران و به ویژه مدیران جوان حائز اهمیت است. برگزاری دوره‌ها با استفاده از روش‌های ترکیبی و بصورت پرسش و پاسخ نیز مدنظر مدیران می‌باشد. درحالی‌که مدیران بازرگانی به استفاده از شبکه و اینترنت به عنوان یک روش مناسب آموزشی می‌نگرند این تمایل کمتر در مدیران حوزه‌های دیگر به چشم می‌خورد. ضمن آنکه مدیران پروژه، مدیران تولید و بهره برداری و مدیران سمت‌های بالاتر سازمانی روش پرسش و پاسخ را به عنوان روش مناسب تری در مقایسه با دیگر افراد اعلام نموده اند. وضعیت مشابهی نیز در روش ترکیبی وجود دارد.

اولویت‌های موضوعی دوره‌های آموزشی از نظر مدیران



نمودار ۲۱. نظر مدیران نسبت به اولویت های موضوعی آموزشی (درصد)



نمودار ۲۲. نظر مدیران نسبت به اولویت های موضوعی آموزشی (تعداد)

برای بدست آوردن نمودارهای ۲۱ و ۲۲ از روش تحلیل محتوا استفاده شد. تعداد ۹۱۷ نظر متعلق به مدیران نسبت به دوره‌های پیشنهادی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نظرات در قالب ۴۸ طبقه، دسته بندی گردید. طبقاتی که فراوانی آنها کمتر از ۹ و به عبارتی کمتر از ۱٪ نظرات بوده در این نمودار به نمایش در نیامده است. تجزیه و تحلیل نظرات مدیران نشان دهنده آن است که از میان طبقات ذکرنشده در این نمودارها، دوره هایی مانند کلان نگری، تحلیل محیط بین الملل، مدیریت دانش، مدیریت ارزش، فن سخنوری و بیان، تفکر خلاق، کارآفرینی، مدیریت حوزه انرژی، آشنایی با قراردادهای انگلیسی و مطالب نوین فنی و تخصصی به چشم می‌خورد، که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

برخی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بررسی ابعاد مربوط به هر طبقه نشان می‌دهد که اگرچه برگزاری دوره هایی با موضوعات مدیریت و مدیریت منابع انسانی، فراوانی بالایی را به خود اختصاص داده اما این تمایل بیشتر در مدیران جوان تر دیده می‌شود و مدیران با رده سازمانی D تمایل بیشتری به شرکت در دوره هایی با موضوع حوزه‌های تخصصی، مسائل حقوقی، مدیریت پروژه، مدیریت مذاکرات و جلسات، تصمیم گیری، مدیریت ارتباطات، مدیریت مالی و هزینه‌ها دارد. البته لازم به ذکر است که این نکته بصورت نسبی است، به عبارت دیگر در مقایسه با مدیران رده های A تا C مدیران رده D و بالاتر تمایل کمتری نسبت به دوره‌های مدیریتی دارند، اگرچه فراوانی مطلق این دوره‌ها از برخی دوره‌های فوق الذکر بیشتر است.

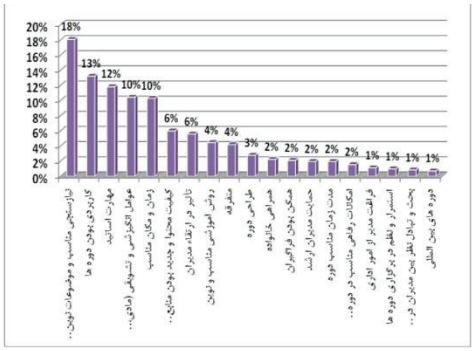
اما، بررسی هر طبقه با توجه به حوزه کاری مدیران نشان می‌دهد که علاوه بر دوره‌های آموزشی مدیریت و مدیریت منابع انسانی که کم و بیش در هر حوزه کاری به آنها اشاره شده، همبستگی معناداری بین حوزه کاری و دوره‌های مربوط به زمینه تخصصی کاری مدیران وجود دارد. برای مثال مدیران حفاری علاوه بر ذکر دوره‌های مربوط به «تخصصی حوزه کاری مدیر»، تقاضای قابل توجهی برای دوره هایی چون مدیریت زمان و هزینه داشته اند. بدون احتساب دوره‌های آموزشی تخصصی، مدیریت و مدیریت منابع انسانی که بطور کلی مورد تقاضای مدیران کلیه حوزه‌های کاری شرکت ملی نفت ایران بوده، در یک بررسی دقیق تر، ارتباط میان دوره‌های پیشنهادی دارای فراوانی بالا با مدیران حوزه‌های کاری مختلف دسته بندی گردیده که در جدول ۱ نشان داده شده است. هم برای دوره‌های مربوط به علاقمند اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

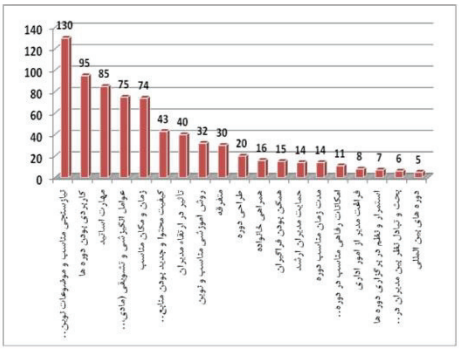
جدول ۱. ارتباط میان دوره‌های پیشنهادی با نظرات مدیران حوزه‌های کاری مختلف

دوره پیشنهادی مدیران	حوزه کاری مدیران
مدیریت پروژه	اکتشاف، پروژه، تحقیق و توسعه، عملیات نفت و گاز، فناوری اطلاعات
مدیریت زمان	تولید و بهره برداری، حفاری، نگهداری و تعمیرات، پروژه، تحقیق و توسعه، امور اداری
مدیریت مالی و هزینه	حفاری، نگهداری و تعمیرات، تدارکات و پشتیبانی، حقوقی، تحقیق و توسعه، امور اداری، بهداشت و درمان
مدیریت استراتژیک	تولید و بهره برداری، حفاری، اکتشاف، مالی، امور اداری، بهداشت و درمان، پروژه
مدیریت ارتباطات	اکتشاف، حقوقی، فناوری اطلاعات
مدیریت بحران	تولید و بهره برداری، حفاری، مالی، بهداشت ایمنی و محیط، پروژه، تحقیق و توسعه، تدارکات و پشتیبانی، عملیات نفت و گاز، فناوری اطلاعات
قراردادها	اکتشاف، بازرگانی، نگهداری و تعمیرات، تولید و بهره برداری، حفاری، مالی، پروژه
روانشناسی	اداری، بازرگانی، حفاری، تدارکات و پشتیبانی، عملیات نفت و گاز، نگهداری و تعمیرات
رفتار سازمانی	اکتشاف، اداری، حفاری، پروژه، حقوقی، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات
مدیریت مذاکره و جلسات	اداری، تحقیق و توسعه، نگهداری و تعمیرات، تولید و بهره برداری

عوامل مؤثر بر مشارکت بهتر مدیران در دوره‌های آموزشی



نمودار ۲۳. عوامل مؤثر بر مشارکت مدیران در آموزش از نظر آنان (درصد)



نمودار ۲۴. عوامل مؤثر بر مشارکت مدیران در آموزش از نظر آنان (تعداد)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

داده‌های بدست آمده از سئوال آخر پرسشنامه نیز همانند سئوال پنجم با استفاده از روش تحلیل محتوا در ۱۹ طبقه، شناسایی و دسته بندی گردید. نمودارهای ۲۳ و ۲۴ حاصل بررسی ۷۲۰ نظر و پیشنهاد از طرف مدیران درخصوص عوامل مؤثر بر مشارکت مدیران در آموزش می‌باشد. مدیران بر این باورند که شناخت نیاز اصلی آنها در هر زمانی عامل مهمی در انگیزش آنها جهت مشارکت در دوره‌ها است؛ ضمن آنکه بسیاری از آنان تأکید دارند که در نیازسنجی‌ها نظرات آنان پرسیده شده و مورد توجه قرار گیرد. در طبقه متفرقه نیز برخی به استفاده از مدیران قدیمی و حتی بازنشسته به عنوان مدرس و نیز بررسی عملکرد آنان در طول سال‌های گذشته اشاره داشته اند. بطور کلی مدیران در این عوامل مناسب بودن موضوع دوره، استفاده از روش‌های اثربخش آموزشی و مدرسین توانمند، مناسب بودن شرایط دوره و کیفیت رضایت‌بخش محتوا را مدنظر قرار داده اند که طبقه بندی مندرج در نمودارهای فوق اشاره به این عوامل دارد.

نتیجه گیری

در این تحقیق، با توجه به نقش مهم و کلیدی مدیران در دستیابی سازمان به اهداف خود، موانع و چالش‌های آموزش و توسعه آنان مورد بررسی قرار گرفت و تلاش بر آن شد تا راهکارهای لازم نیز ارائه گردد. روش تحقیق، آمیخته بوده و اطلاعات موردنیاز در مرحله کیفی تحقیق از طریق تحلیل محتوای نظرات حاصل از انجام سطح ۱ ارزشیابی دوره‌ها و در مرحله کمی از طریق پرسشنامه طراحی شده، گردآوری شد. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که برخی از عوامل جمعیت شناختی مانند حوزه کاری، رتبه سمت و سن مدیران در انتظارات آنان از آموزش تأثیرگذار است و این تفاوت‌ها در نمودارهای ارائه شده به خوبی قابل ملاحظه می‌باشد. با این وجود، دوره‌های آموزشی برگزارشده قبل از ظهر و در حد چند ساعت یا بصورت کوتاه مدت، خارج از محل کار، با استفاده از روش‌های کارگاهی یا ترکیبی از روش‌های آموزشی برای مدیران اولویت بیشتری دارد. در این تحقیق مدیران نظرات خود را نسبت به موضوعات آموزشی موردنیاز و راهکارهای بهبود آموزش‌ها نیز ارائه نمودند. از آنجایی که غالباً مدیران موضوعات آموزشی موردعلاقه و مرتبط با حوزه کاری خود را مطرح می‌نمودند، پراکندگی داده‌ها در این بخش بسیار زیاد می‌باشد که موضوعاتی مانند مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک، مدیریت مذاکره و جلسات، مدیریت منابع انسانی و... برخی از این اولویت‌های موضوعی می‌باشد. همچنین از نظر مدیران، مناسب بودن موضوع دوره،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

استفاده از روش‌های اثربخش آموزشی و مدرسین توانمند (تسلط وی بر موضوع و آشنا بودن با فضا و شرایط حاکم بر شرکت نفت)، مناسب بودن شرایط دوره و کیفیت رضایت‌بخش محتوا تأثیر بسیاری در رضایت آنان از دوره آموزشی دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

منابع

۱. انصاف، زهرا، **آموزش مدیران و کارکنان**، گروه پیگیری و نظارت بر اجرای مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، www.sce.ir/index.php?option=com

۲. بابی، ارل، (۱۳۹۰)، ترجمه کامران فیضی و سید حسین رضوی، **روش شناسی کاربردی تحقیق در علوم انسانی**، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران

۳. رهنورد، فرج اله، (۱۳۹۰)، **نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی**، مجله فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۵، بهار ۱۳۹۰، ص ص. ۴۹-۲۶

۴. قهرمانی، محمد، (۱۳۸۸)، **مدیریت آموزش سازمانی**، انتشارات دانشگاه شهیدبهشتی، تهران

۵. کرمی، مرتضی، (۱۳۸۶). **آموزش مدیران با الگوی شایستگی**. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۹

۶. مهدیه نجف آبادی، مریم، ۱۳۸۷، **نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی)**، اصفهان، شرکت ذوب آهن اصفهان

7. Asian Development Bank, (2005), Training Needs Analysis Report
8. Bee, F. and R. Bee, (2003), Learning Needs Analysis and Evaluation, CIPD, London.
9. Bowman, Jill and john P. Wilson, (2008), Different Roles, different perspectives: perceptions about the pose of training needs analysis, Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 1, pp. 38-41
10. Brown, M.G. (1980), "Evaluating training via multiple baseline designs", Training and Development Journal, Vol. 34 No. 10, October, pp. 11-16.
11. Burtonshaw-Gunn, Simon and Mel Davies, (2008), Guidelines for successful competency and training management, Risktec Solutions Limited, Warrington, UK.
12. Carnevale, A.P., Schultz (1990), "Return on investment: accounting for training", Training & Development Journal, Vol. 44 No. 7, July, pp. 41-7
13. Denhardt , R. B., (1992), The Future of Public Administration, Public Administration and Management: An Interactive Journal, 292-279, (2)4.
14. Dunn, S. and Thomas, K. (1985). "Evaluating training via multiple baseline designs", Training, Vol. 22, October, pp. 28-40.
15. Government of South Australia, (2005), Executive Leadership Competency Framework, Adelaide; Office for the Commissioner for Public Employment.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

16. Herman Steensma and Karin Groeneveld, (2010), Evaluating a training using the Four levels model, Journal of Workplace Learning Vol. 22 No. 5, pp. 319-331
17. H. McConnell, John, (2003), How to Identify Your Organization's Training Needs: A practical guide to needs analysis, American Management Association, USA
18. Kaufman, R., (1992), Strategic Planning Plus: An organizational guide, Newbury Park, CA: Sage.
19. Kirkpatrick, D. L and J. D. Kirkpatrick, (2006), Evaluating Training Programs, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
20. McPheat, Sean, The Training Manager's Bible: 10 surefire tools, techniques and tips to solve your common training problems, Management training and development Ltd., Warwickshire, UK, available on www.m-t-d.co.uk
21. M. Jeffrey, Lynn, Sophie Hide and Stephen Legg, (2010), Learning characteristics of small business managers: principles for training, Journal of Workplace Learning, Vol. 22, No. 3, pp. 146-165
22. Morten Emil Berg and Jan Terje Karlsen, (2011), An evaluation of management training and coaching, Journal of Workplace Learning, Vol. 24 No. 3, pp. 177-199
23. Omar, Maye, Nancy Gerein, Ehsanullah Tarin, Christopher Butcher, Stephen Pearson and Gholamreza Heidari, (2009), Training evaluation: a case study of training Iranian health managers, Human Resource for health, BioMed Central Ltd., This article is available from: http://www.human-resources-health.com/content/7/1/20
24. Shelton, C. K. and J. R. Darling, (2002), The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership, Leadership and Organization Development Journal, 273-264, (6)22.
25. Sloman, M., 2003 ,training in the age of the learner, London, CIPD
26. Stephen, E., Mills, G.E., Pace, R.W. and Ralphs, L. (1988), "HRD in the Fortune 500", Training and Development Journal, January, pp. 26-32
27. Steve Denby, (2010), The importance of training needs analysis, Industrial and commercial Training, Vol. 42 No. 3, pp. 147-150
28. Stone, J. Raymond, (2002), human resource management, John Wiley, Australia
29. T. Rosti Jr, Robert and Frank Shipper, (1998), A Study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback, MCB University Press, Journal of Management Psychology, Vol. 13, No. ½, pp. 77-89
30. Worrall, L. and C. Cooper, (2001), Management skills development: a perspective on current issues and setting the future agenda, Leadership and Organization Development Journal, 39-43, (1)22.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]